

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/D/2016/2722760394

**PODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA
V PODMIENKACH HOSPODÁRSKEJ KRÍZY**

Dizertačná práca

2016

Ing. Daniela Trnovcová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Katedra manažmentu

**PODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA
V PODMIENKACH HOSPODÁRSKEJ KRÍZY**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

Bratislava 2016

Ing. Daniela Trnovcová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Daniela Trnovcová
Študijný program: Ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Komunikácia podniku v podmienkach hospodárskej krízy

Cieľ: Cieľom práce je sumarizovať najnovšie poznatky z teórie komunikácie a krízového manažmentu a identifikovať stratégie a formy komunikácie podniku v podnikateľskom prostredí deformovanom hospodárskou krízou (v SR)

Anotácia:

- Zrealizovať sekundárny výskum v danej oblasti
- Vyšpecifikovať metodologický aparát na skúmanie danej problematiky
- Získať informácie o danej problematike v primárnom výskume
- Vyhodnotiť a interpretovať získané informácie
- Formulovať závery a načrtnúť trendy vývoja v danej oblasti.

Školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM

Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Dátum zadania: 14.03.2013

Dátum schválenia: 30.05.2013

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som rada pod'akovala pani **Prof. PhDr. Miroslave Szarkovej, CSc.** za cenné rady, pripomienky, pomoc a spoluprácu počas písania dizertačnej práce a pôsobenia na katedre manažmentu v čase doktorandského štúdia.

ABSTRAKT

TRNOVCOVÁ, Daniela: Komunikácia podniku v podmienkach hospodárskej krízy. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2016, 163 s.

Cieľom predkladanej záverečnej práce bolo zozbierať a systematizovať najnovšie poznatky, myšlienkové prúdy a názory od svetových, ako aj domácich autorov. Zozbierané poznatky z teórie a praxe boli z oblasti komunikácie so zameraním sa na komunikáciu v podmienkach hospodárskej krízy v podnikoch pôsobiach na území Slovenskej republiky. Pre objektivnosť sme do výskumu zaradili podniky s čisto slovenskou, ale aj zahraničnou kapitálovou účasťou. Na základe výsledkov empirického výskumu sme zisťovali stav v sledovaných podnikoch a jeho zmenu počas hospodárskej krízy najmä v oblastiach komunikačných nástrojov, tokov, komunikačnej klímy a zmeny komunikácie vplyvom zahraničnej kultúry.

Práca je rozdelená do 5 kapitol, obsahuje 61 grafov, 16 tabuliek a 1 prílohu.

Prvá kapitola pojednáva o základných teoretických poznatkoch v oblasti komunikácie a prieskumoch, ktoré boli vykonané v praxi v reálnych podnikoch v minulých obdobiach. V ďalšej časti sú popísané metódy, hlavný a čiastkové ciele a hlavná a čiastkové hypotézy záverečnej práce. Kapitola „Výsledky práce“ prehľadne spracováva výsledky z daného výskumu podľa určitých logických kategórií. Posledná kapitola prezentuje, systematizuje a diskutuje získané poznatky, údaje a informácie, ktoré sme nadobudli v primárnom, ale aj sekundárnom výskume.

Kľúčové slová:

Komunikácia, komunikačné nástroje, komunikačná klíma, komunikačné toky, hospodárska kríza

ABSTRACT

TRNOVCOVA, Daniela: *Communication of a company under conditions of economical crisis*. – University of Economics in Bratislava. The Faculty of Corporate Management; Management Department. – Final work consultant: prof. PhDr. Miroslava Szarkova, CSc. – Bratislava: FCM EU, 2016, 163 p.

The goal of this thesis was to collect and systematically categorise the newest ideas and knowledge of domestic and foreign authors. Collected practical and theoretical data focuses especially on the communication in the period of economic crisis in Slovakia. In order to achieve real results, both companies with purely Slovak capital share and with foreign capital shares were included. Based on the results of empirical surveys the company condition and its change during the crisis was observed. Especially the communication tools, the communication flows, the communication climate and the change of communication habits influenced by foreign culture were observed.

The thesis is divided into 5 chapters; it contains 61 figures, 16 tables and 1 appendix. The first chapter deals with the basic theoretical knowledge on the communication and real-life surveys undertaken in the past. In the following part, the methods, the principal and the side goals were identified, and the principal and the side hypotheses were stated. Chapter “thesis results” sums up the results of the research according to particular logical criteria. The last chapter presents, classifies and discusses the gained knowledge acquired within the primary and the secondary research.

Key words: Communication, communication tools, communication climate, communication flows, economic crisis

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	14
1.1 Komunikácia.....	14
1.1.1 Definícia komunikácie.....	15
1.1.2 Charakteristika jednotlivých prvkov komunikačného procesu.....	17
1.1.3 Nástroje komunikácie.....	25
1.1.4 Vývoj komunikačných nástrojov.....	29
1.1.5 Teoretické názory autorov na komunikáciu počas hospodárskej krízy.....	36
1.2 Vnútropodniková komunikácia.....	43
1.2.1 Komunikačné nástroje.....	47
1.2.2 Zmeny vnútropodnikovej komunikácie počas hospodárskej krízy.....	50
1.2.3 Komunikačný audit.....	54
1.3 Externá komunikácia podniku.....	55
1.3.1 Externé komunikačné nástroje.....	57
1.3.2 Informačná bezpečnosť.....	61
1.3.3 Zmeny komunikácie podniku zapríčinené hospodárskou krízou.....	63
2. CIELE A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	68
2.1 Ciele dizertačnej práce.....	68
2.2 Hypotézy dizertačnej práce.....	70
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	71
3.1 Spôsoby získavania údajov a ich zdroje.....	71
3.2 Metódy zberu, vyhodnotenia, interpretácie a zovšeobecnenia výsledkov.....	72
4. VÝSLEDKY PRÁCE.....	74
4.1 Charakteristika objektu skúmania – štatistické rozdelenie respondentov a skúmaných podnikov.....	75
4.2 Znaký interkultúrnosti v skúmaných podnikoch.....	81
4.3 Personálne zmeny a ich vplyv na komunikáciu v skúmanom období.....	85
4.4 Vplyv a zmena podnikovej kultúry v multikultúrnom podnikovom prostredí.....	92

4.5	Komunikačné vzťahy a komunikačné nástroje počas sledovaného obdobia.....	99
4.6	Proces spätnej väzby v skúmanej vzorke podnikov.....	111
4.7	Komunikačná klíma v podnikoch počas sledovaného obdobia	115
4.8	Nedostatky v oblasti komunikačného procesu v podnikoch.....	118
4.9	Komunikácia s externým prostredím	121
4.10	Komunikačný audit v skúmanej vzorke podnikov	126
5.	DISKUSIA.....	129
	ZÁVER	149
	ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	152
	Príloha č. 1 : Dotazník	160

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Obrázok č. 1: Komunikačná schéma

Obrázok č. 2: Lineárny model komunikácie

Obrázok č. 3: Interakčné modely komunikácie vnútropodnikových komunikačných nástrojov

Obrázok č. 4: Medzinárodný komunikačný proces

Tabuľka č. 1: Externé a interné bariéry komunikácie

Tabuľka č. 2: Komunikačné nástroje podniku

Tabuľka č. 3: Percentuálne vyjadrenie používania jednotlivých vnútropodnikových komunikačných nástrojov

Tabuľka č. 4: Externé komunikačné formy a prostriedky

Tabuľka č. 5: Krajina pôvodu manažéra pôsobiaceho na Slovensku

Tabuľka č. 6: Vekové a vzdelanostné rozloženie v podnikoch

Tabuľka č. 7: Pracovné zaradenie respondentov

Tabuľka č. 8: Krajina sídla materskej spoločnosti podnikov

Tabuľka č. 9: Národnosť manažéra podniku v Slovenskej republike

Tabuľka č. 10: Regresná analýza zisťovania zmeny procesu komunikácie v podmienkach hospodárskej krízy

Tabuľka č. 11: Regresná analýza zisťovania zmeny pomeru komunikačných nástrojov v období hospodárskej krízy

Tabuľka č. 12: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačných nástrojov s externým okolím

Tabuľka č. 13: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačnej klímy v období hospodárskej krízy

Tabuľka č. 14: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačnej klímy v období hospodárskej krízy – motivácia/snaha

Tabuľka č. 15: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačných tokov počas hospodárskej krízy – formálna komunikácia

Tabuľka č. 16: Regresná analýza zisťovania zmeny prieniku kultúr v multikultúrnom prostredí počas hospodárskej krízy

- Graf č. 1: Veľkosť podniku
- Graf č. 2: Právna forma podnikania
- Graf č. 3: Sídlo materskej spoločnosti
- Graf č. 4: Pohlavie
- Graf č. 5: Vek
- Graf č. 6: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie
- Graf č. 7: Štruktúra ekonomicky aktívneho obyvateľstva podľa 5-ročných vekových skupín v tisícoch obyvateľov.
- Graf č. 8: Pracovné zaradenie
- Graf č. 9: Prevládajúca činnosť
- Graf č. 10: Počet zahraničných kolegov
- Graf č. 11: Personálne zmeny počas krízového obdobia
- Graf č. 12: Zmena pomeru slovenských a zahraničných zamestnancov
- Graf č. 13: Zmena komunikácie nadriadených voči zamestnancom
- Graf č. 14: Zmena komunikácie zamestnancov voči nadriadeným
- Graf č. 15: Porovnanie zmeny komunikácie zo strany zamestnávateľov a zo strany zamestnancov
- Graf č. 16: Zmena komunikačnej atmosféry na pracovisku zapríčinená personálnymi zmenami
- Graf č. 17: Prevládajúci komunikačný jazyk
- Graf č. 18: Jazyk predpísaný v pracovnej zmluve
- Graf č. 19: Jazyk používaný pre formálnu komunikáciu
- Graf č. 20: Vplyv podnikovej kultúry zahraničného podniku na podnikovú kultúru na Slovensku
- Graf č. 21: Program personálnej prípravy na podnikovú kultúru
- Graf č. 22: Stáž v zahraničnej spoločnosti
- Graf č. 23: Spoločenské akcie
- Graf č. 24: Jazykové kurzy
- Graf č. 25: Predpísané postupy komunikácie s materskou spoločnosťou
- Graf č. 26: Aké komunikačné nástroje používate pri komunikácii s materskou spoločnosťou (napíšte poradie od najviac (1) po najmenej (7) používané)?
- Graf č. 27: Komunikačné vzťahy s nadriadenými
- Graf č. 28: Zmena komunikačných vzťahov na pracovisku

Graf č. 29: Aké komunikačné nástroje ste používali/používate na komunikáciu s nadriadenými?

Graf č. 30: Aké komunikačné nástroje ste používali/používate na komunikáciu s kolegami?

Graf č. 31: Rozdielna komunikácia so zahraničnými kolegami

Graf č. 32: Zmena komunikačných nástrojov počas krízy

Graf č. 33: Komunikačné toky na pracovisku

Graf č. 34: Akým spôsobom Vám Váš nadriadený podáva/podával informácie?

Graf č. 35: V akých časových intervaloch dostávate informácie od nadriadeného?

Graf č. 36: Ktoré komunikačné nástroje ste používali/používate najčastejšie?

Graf č. 37: Komunikačné nástroje, ktoré podľa respondentov prinášali/prinášajú najviac informácií/majú najväčší informačný náboj?

Graf č. 38: Adekvátnosť komunikačných nástrojov v internom prostredí podniku

Graf č. 39: Zrozumiteľnosť zadania pracovnej úlohy

Graf č. 40: Vzájomná koordinácia pracovných úloh

Graf č. 41: Možnosť presadiť si svoje názory pred kolegami a manažmentom

Graf č. 42: Bol/je priestor na otázky?

Graf č. 43: Sú dostupné odpovede od zamestnávateľa na položené otázky?

Graf č. 44: Tendencia súhlasiť so všetkým, čo zamestnávateľ komunikuje?

Graf č. 45: Zmena komunikačnej klímy

Graf č. 46: Pôsobenie nástrojov a metód komunikácie, ktoré podniky používajú

Graf č. 47: Problémy vyskytujúce sa v podniku kvôli komunikačným bariéram?

Graf č. 48: Príčiny skreslenia informácií vo Vašom podniku.

Graf č. 49: Kto a čo najviac znemožňovalo správny tok informácií v podniku?

Graf č. 50: Kde vznikali/vznikajú chyby v komunikácii vo Vašom podniku?

Graf č. 51: Chyby v oblasti komunikácie v podniku.

Graf č. 52: Komunikácia so zákazníkmi

Graf č. 53: Komunikácia so zákazníkmi prebiehala/prebieha pomocou konkrétnych komunikačných nástrojov.

Graf č. 54: Zmena komunikácie so zákazníkmi

Graf č. 55: Zmena pomeru komunikačných nástrojov počas krízy

Graf č. 56: Dôvod zmeny komunikačných nástrojov počas krízy

Graf č. 57: Vznikali/vznikajú vo Vašej firme konflikty so zákazníkmi?

Graf č. 58: Vzťah zákazníka k podniku

Graf č. 59: Efektivita komunikácie

Graf č. 60: Komunikačný audit

Graf č. 61: Riešenie komunikačných problémov v podniku

ÚVOD

Komunikácia ako súčasť interakcie vo vnútri podniku a podniku s jeho okolím, je široko skúmaný a v súčasnej teórii diskutovaný problém. V teórii sa komunikácia v podniku skúma v rovine statického, aj v rovine dynamického javu, resp. procesu. V oboch rovinách jej skúmanie vyžaduje interdisciplinárny prístup.

Komunikácia v podniku a podniku s jeho okolím je predmetom a objektom skúmania viacerých vedeckých disciplín. Z hľadiska jej významu v procesoch riadenia ju skúmajú ekonomické vedecké disciplíny, hlavne manažment a marketing, ktoré ju chápu ako jeden z významných nástrojov riadenia a fungovania podniku. Aplikované psychologické vedecké disciplíny, najmä psychológia práce, sociálna psychológia a psychológia riadenia, skúmajú komunikáciu v podniku a komunikáciu podniku s jeho okolím cez prizmu osobnosti manažéra, ako jednu z jeho základných zručností, nevyhnutných na riadenie a vedenie ľudí v podniku. Analyzujú komunikačné vzorce, ktoré sa v komunikácii v podniku, aj v komunikácii podniku s jeho okolím, na transfer informácií používajú a v nadväznosti na antropologické vedy, skúmajú jej vývoj a vývojové formy v jednotlivých historických obdobiach, ktoré sa v rôznej miere prelínajú s hospodárskym a technologickým vývojom a rozvojom spoločnosti. Hospodársky a hlavne technologický vývoj a rozvoj spoločnosti, ktorý sa premieta a ovplyvňuje fungovanie a činnosť podnikov, ktoré v nej existujú a ktorý neprebíha priamočiaro, ale má sínusoidný priebeh vyznačujúci sa striedaním období vzostupu/rastu a pádu/kríz, má vplyv na komunikáciu v podniku a tiež na komunikáciu podniku s jeho okolím. Vyvoláva zmeny v používaní komunikačných nástrojov, „formuje“ toky, ktoré transfer informácií v podniku umožňujú, mení interakčné vzťahy medzi zamestnancami, zamestnávateľmi a majiteľmi podnikov a tým aj komunikačnú klímu a komunikačnú atmosféru v podniku a tá sa premieta aj do komunikácie podniku s jeho okolím. Zložitosť, ktorou sa vyznačuje a v určitej miere aj odlišuje komunikácia ako statický jav, aj ako proces v jednotlivých fázach hospodárskeho vývoja spoločnosti, v ktorej funguje a chce fungovať podnik, v značnej miere prehĺbujú prebiehajúce globalizačné a internacionalizačné procesy, ktoré sú charakteristické svojou vnútornou protirečivosťou. Tá okrem toho, že prehĺbuje historicky vzniknuté a zatiaľ udržané spoločensko-kultúrne rozdiely, čo sa prejavuje aj rozdielmi medzi podnikmi, urýchľuje ich vývoj smerom k centralizácii (vznik nadnárodných spoločností a korporácií) a univerzalizácii/interkultúrnosti vnútorného

prostredia, núti ich zavádzať a v komunikácii používať nové informačno komunikačné technológie, čím mení od základu komunikačný proces vo všetkých jeho formách.

Prehlbovanie globalizačných procesov, ktoré je sprevádzané krízovými javmi menšieho a väčšieho rozsahu vo všetkých oblastiach spoločenského života, v podnikovom a podnikateľskom prostredí vyvoláva tlak na podniky/spoločnosti, núti ich flexibilne reagovať na zmeny, ktoré sa sporadicky objavujú na trhu, núti ich intenzívne s trhom komunikovať, používať nové komunikačné nástroje, sofistikovane „nastavovať“ komunikačnú klímu tak vo vnútropodnikovom ako aj externom prostredí. Hospodárska kríza so sebou priniesla pravidelné prepúšťanie zamestnancov, neschopnosť splácať dlhy, mnohé spoločnosti/podniky doviedla do konkurzu a likvidácie. Pre manažmenty podnikov vznikli nové úlohy, ktoré si vyžiadali nové komunikačné zručnosti. Podniky/spoločnosti stanovili nové komunikačné ciele, ktoré si vyžiadali prehodnotiť staré/tradičné komunikačné nástroje. Vznikli nové komunikačné modely, ktoré odstránili alebo do značnej miery limitovali komunikačné šumy a komunikačné bariéry a posilnili účinné spätné komunikačné väzby. Využitím moderných informačno komunikačných technológií sa komunikačné procesy nielen zrýchlili ale v mnohom stratili aj svoju „kultúrno-jazykovú príslušnosť“. Cieľom práce je analyzovať a popísať odlišnosti a zmeny, ktoré do vnútropodnikovej a mimopodnikovej komunikácie podnikov pôsobiacich v SR vniesla ostatná hospodárska kríza. Charakterizovať, ako sa pod jej vplyvom menili komunikačné nástroje, komunikačná klíma a atmosféra v podnikoch, ako sa zmenili požiadavky na komunikačné zručnosti a komunikačné kompetencie manažérov/manažmentov a majiteľov podnikov.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 Komunikácia

Pojem komunikácia možno odvodiť z latinského slova „communicare“¹ alebo „communem reddere“, ktoré znamená „vytvoriť spoločné s niekým“, čiže urobiť spoločným. Tento latinský pojem vystihuje komunikáciu najmä z dôvodu, že komunikácia je výhradou živých tvorov, ako ľudí, tak aj zvierat, ktoré potrebujú celý čas svojej existencie komunikovať – vymieňať si informácie rôzneho charakteru. Komunikácia ľudí sa vytvorila počas ontogenézy (vývoj jedinca), fylogéniza (tvorba taxonomických skupín organizmov, ktoré majú hypoteticky spoločného predka) a antropogenézy (proces vzniku a vývoja človeka ako spoločenskej bytosti, vyčleňovanie sa človeka zo živočíšnej ríše). Ľudská komunikácia na rozdiel od zvierat nie je založená len na inštinktoch. Komunikácia je pre človeka jednou z významných existenčných činností, determinuje osobnosť človeka, ovplyvňuje jeho bytie, lebo ovplyvňuje a je spojená so všetkými súčasťami života – patrí medzi jeden zo základných predpokladov socializácie, sociálnej zrelosti človeka. Komunikácia je proces poskytovania informácii ich používateľom, informácie predstavujú všetko nehmotné, čo má pre človeka význam a je užitočné.

Mnohé vedné odbory sa zaoberajú komunikáciou ako vednou disciplínou. Komunikácia je v centre jazykovedy, etnológie, logiky, kultúrnej antropológie a zaoberajú sa ňou psychológovia aj filozofi. Každá z týchto vedných disciplín sa zameriava v rámci komunikácie na jej inú stránku, ktorú pri definovaní tohto pojmu zvyrazňujú. A to je dôvodom komplikovanej a nejednotnej definície pojmu komunikácie.

Komunikáciou sa snažíme podeliť s obsahom nášho vedomia s ďalšími osobami s ktorými komunikujeme. Komunikácia je proces obojsmerný, tak ako my obsahom nášho vedomia ovplyvňujeme okolie, tak okolie ovplyvňuje nás. Praktickým zistením je, že ľudia jednoducho nemôžu nekomunikovať, komunikácia súvisí s každodenným životom, poskytuje nespočetné množstvo informácií, prostredníctvom ktorých nadobúdame poznatky, prijímame postoje a názory, utvárame si hodnoty a spôsoby života a tým si formujeme aj náš životný štýl. Komunikácia výrazne ovplyvňuje naše správanie, konanie, aspirácie a výkony. V zásade komunikujeme preto, aby sme:

¹ MARCELLI, M. (2009): Komunikácia: myslenie vo veľkom. In Filozofia 64. Bratislava: Filozofický ústav SAV, 2009. (s 411 - 419). ISSN 0046-385 X

- získavali a vymieňali informácie,
- presvedčili a získali ostatných na svoju stranu,
- lepšie poznali samých seba,
- neboli izolovaní a nadväzovali kontakty.

Komunikáciu môžeme chápať v užšom aj širšom slova zmysle. V užšom slova zmysle predstavuje oznamovanie a výmenu informácií, v širšom slova zmysle znamená komunikácia vzájomnú výmenu obsahov vlastného poznania, teda výmenu vlastných myšlienok v priebehu sociálno – kultúrnej a ekonomickej praxe². Komunikácia prebieha prostredníctvom určitého znakového systému³, ktorý slúži na odovzdávanie, výmenu komunikačných celkov/správ/informácií, kde správa/informácia znamená rozdiel medzi tým, čo sme pred prijatím novej správy/informácie vedeli a tým, čo vieme po zaregistrovaní novej správy/informácie. Každá správa/informácia je dvojzložková, skladá sa z kvality a kvantity. Kvalita správy/informácie je určená subjektívnou hodnotou danej správy/informácie a kvantita je určená v bitoch. Množstvo správ/informácií, ktoré prejde za určitý čas od komunikujúceho ku komunikantovi sa nazýva komunikačno-informačný tok, ktorý prechádza cez komunikačno-informačné kanály. Vychádzajúc z uvedeného, všeobecne možno komunikáciu chápať ako proces, ktorým sa komunikujúci vzájomne dorozumievajú, prijímajú a odovzdávajú si správy/informácie pomocou priameho alebo nepriameho kontaktu⁴.

1.1.1 Definícia komunikácie

Definície komunikácie sa líšia vnímaním každého autora a určitých znakov komunikácie. Definície komunikácie je možné rozdeliť do dvoch skupín. Prvá skupina definícií zdôrazňuje fakt, že komunikácia je proces, prostredníctvom ktorého sa vymieňajú informácie. Tieto definície ovplyvňuje kybernetika, ktorá chápe komunikovanie ako proces odovzdávania informácií medzi komunikátorom a recipientom, teda odosielateľom a príjemcom informácie. Druhá skupina zas chápe komunikáciu ako proces, ktorým sa dá účelne ovplyvňovať ľudské konanie a správanie na základe konkrétnej informácie –

² SZARKOVÁ, M. (2014): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.

³ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1997): *Sociální psychologie*. Praha: Nakladatelství ISV. ISBN 80-85866-20-X.

⁴ VETRÁKOVÁ, M. (2002): *Komunikácia v práci manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bella, 2002, s. 15, ISBN 80-8055-630-X

komunikácia interakcie – pôsobenie ľudí na seba navzájom. Väčšina autorov komunikáciu chápe ako zložku týchto dvoch skupín a ich formulácie sú si podobné.

G. Žibritová (1977)⁵ komunikáciu chápe ako proces, ktorým väčšinou verbálne odovzdáva informácie prijímateľovi za účelom zmeniť jeho správanie a modifikovať ho v súlade s odovzdanou informáciou. Autorka má názor, že presná definícia komunikácie neexistuje, lebo definícii a výkladov tohto pojmu je nespočetné množstvo. J. Oravcová (2002)⁶ komunikáciu definuje ako proces, ktorým sa uskutočňuje odovzdávanie informácií medzi odosielateľom a prijímateľom, teda sociálna interakcia medzi dvoma účastníkmi komunikácie. Taktiež však komunikáciu chápe podobne ako G. Žibritová (1977), ako proces ovplyvňovania iných. Z. Vybíral (2005)⁷ chápe komunikáciu ako súčasť systému, nie len ako výmenu informácií a systém chápe ako produkt komunikácie.

V období krízy sa do popredia dostáva takzvaná manažérska komunikácia. Jej nositeľom je manažér, ktorý by mal disponovať znalosťami o špecifických komunikačných prostriedkoch a komunikačných nástrojoch. Manažérska komunikácia je sociálny proces, predstavuje styk zamestnanca so zamestnávateľom, ich spoločné vnímanie komunikovanej správy, odovzdávanie si skúseností a informácií. Výsledkom správneho komunikovania, teda efektívneho procesu komunikácie je spätná väzba. Tento proces vystihuje komunikačný model podľa P. Jandu (2004)⁸, ktorý zobrazuje priebeh komunikačného procesu, v ktorom používateľ poskytuje zmyselné a užitočné informácie prostredníctvom správneho komunikačného kanála a na druhej strane je prijímateľ, ktorý prijíma, hodnotí a dekoduje tento účelne spracovaný a usporiadaný súbor údajov.

P. Watzlawick v roku 1969 širšie definoval komunikáciu ako všetko, čo sa odohráva v kontakte dvoch alebo viacerých ľudí, aj keď mlčíme – neverbálna komunikácia - je to prenos informácií medzi dvoma, alebo viacerými ľuďmi. Komunikáciu chápe ako podieľanie sa ľudí na každej činnosti vo vzájomnom kontakte. Stačí ich prítomnosť,

⁵ ŽIBRITOVÁ, G. (1977): *Vznik a vývoj komunikovania v spoločnosti*. Bratislava: Univerzita Komenského. 1977, s. 13, ISBN 85-499-77

⁶ ORAVCOVÁ, J. (2002) *Interpersonálna interakcia (Zručnosti personálnej interakcii)*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bella. 2002, s. 73, ISBN 80-8055-690-3

⁷ VYBÍRAL, Z. (2005): *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. 2005. s. 200-201, ISBN 80-7178-998-4

⁸ JNADA, P. (2004): *Vnitřní komunikace/ Nástroj pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 106. ISBN 80-247-0781-0

nemusia sa vyjadrovať verbálne⁹. Užšia definícia, ktorou sa P. Watzlawik inšpiroval od kybernetika N. Wienera a jeho teórie systémov, sa zameriava konkrétne na prenos informácií v podobe správ medzi dvoma a viacerými ľuďmi. Informácie, ktoré získavame neovplyvňujú len konkrétne konanie a stav, ale sa stávajú trvalou súčasťou našej emocionálnej a racionálnej výbavy¹⁰.

Z definícií autorov vyplýva, že komunikácia je interakcia medzi dvoma a viacerými ľuďmi, ktorí musia byť vo vzájomnom kontakte. Aby bola komunikácia efektívna, treba poznať základné zložky komunikačných vzťahov, priebeh procesu komunikácie a možné komunikačné bariéry. Prejav nemusí byť verbálny, stačí fyzická prítomnosť komunikujúcich. Informácie by mali byť zrozumiteľné a jasné, aby ich druhá strana vedela spracovať, správne dekodovať a svoje správanie a myslenie upraviť v súlade s prijatou informáciou, tým sa vyhne komunikačným šumom. Efektívna komunikácia si zároveň vyžaduje aj adekvátnu spätnú väzbu. Moderné riadenie je založené na manažérskych komunikačných zručnostiach, najmä v čase krízy, ktoré by mali zodpovedať presným požiadavkám na efektívnu internú ako aj externú komunikáciu podniku – komunikáciu medzi zamestnávateľom alebo manažérom, zamestnancom alebo zamestnancami, zamestnancami a vonkajším prostredím.

1.1.2 Charakteristika jednotlivých prvkov komunikačného procesu

Komunikácia je formovaná viacerými prvkami, ktoré sa priamo aj nepriamo podieľajú na procese komunikácie s cieľom správne odoslať a prijať informáciu a tým dosiahnuť spätnú väzbu. Podľa M. Vetrákovvej (2002)¹¹ sú prvky komunikácie aj vektory komunikácie, ktoré tvoria vnútornú štruktúru komunikácie a komunikačného procesu. Vektory komunikácie M. Vetráková uvádza ako komunikantov, komunikačnú situáciu, forma kontaktu, výrazové prostriedky a komunikačný zámer. Podobne charakterizuje komunikačné vektory M. Szarková (2014)¹², sú to komunikátor, komuniké, médium,

⁹ Prankster tym, *Komunikácia*: [online] [Cit. November, 2013] Dostupné na: <http://prankster.tym.sk/druhysm/predmety2/komunikacia/komunikvseob.htm>

¹⁰ GABURA, J. (2004) *Sociálna komunikácia*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2004, s. 10. ISBN 80-968927-7-0

¹¹ VETRÁKOVÁ, M. (2002): *Komunikácia v práci manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2002, s. 84, ISBN 80-8055-630-X.

¹² SZARKOVÁ, M. (2014): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 10-11.

komunikačná situácia, komunikačný zámer a komunikant. Komunikačné vektory tvoria vnútornú štruktúru komunikácie/komunikačného procesu.

Samotná komunikácia je vlastne komunikačný akt, ktorý začne prebiehať medzi komunikantmi, ak medzi nimi vznikla potreba vytvoriť niečo spoločné, nájsť „spoločnú reč“ (zaužívané slovné spojenie neznamena len nájsť spoločnú tému, ale aj spoločný jazykový kód, komunikačný nástroj, vhodnú komunikačnú atmosféru a iné). Komunikácia je tým účinnejšia, čím viac dôvery vznikne medzi komunikujúcimi, preto je dôležité, aby manažér mal zmysel pre empatiu.

G. Žibritová (1984)¹³ ako jednotlivé prvky komunikačného procesu charakterizuje:

- obsah komunikácie,
- komunikačné kanály,
- smer komunikácie
- zábery a efekty komunikácie.

Jadrom komunikácie je jej **obsah**, ktorý je jedným zo základných prvkov pre začatie rozhovoru – komunikačného aktu. „Komunikujeme vtedy, keď máme čo povedať“, tvrdí autorka. Obsah nie je statická kategória, musí byť v pohybe, teda medzi dvoma komunikantmi. Základným predpokladom komunikačného spojenia je zrozumiteľnosť obsahu pre oboch partnerov komunikačného styku. Ak je obsah nezrozumiteľný pre jedného z partnerov, nemá spoločenský význam a ani funkciu. Obsah komunikácie nie sú len verbálne prejavy, teda komunikácie jazyka a iných znakových systémov, ale sú v symbióze s neverbálnou komunikáciou. V obsahu komunikácie by mali byť prvky novosti, inak by bol proces komunikácie pre príjemcu neefektívny.

Znakové vyjadrenie je podmienkou vytvorenia obsahu komunikácie, na prenos obsahu medzi komunikantom a recipientom potrebujeme použiť určité **komunikačné kanály**, ktoré môžeme charakterizovať ako súbor hmotných podmienok prenášajúcich správu, obsah z bodu A do bodu B. Prvotné postavenie majú pri prenose informácii u človeka orgány zraku a sluchu, ku ktorým sa pridávajú sčasti aj chuťové, čuchové, kožné receptory – zmyslové orgány. Komunikačné kanály majú veľmi rozmanitú formu, nepatria k nim len zrak a čuch, ale aj rozličné technické prostriedky, ktoré slúžia ako sprostredkovateľ informácie. Komunikačné kanály sa rozlišujú napríklad rýchlosťou prenosu, použitou vzdialenosťou komunikantov, množstvom informácie, ktorú chceme

¹³ ŽIBRITOVÁ, G. (1984): *Sociálna komunikácia*, Bratislava: Slovenské pedagogické vydavateľstvo, 1984, s. 67, ISBN 67-204-84

preniest' ale aj presnosťou zachovania obsahu konkrétnej správy. Komunikačné kanály sú nevyhnutné pre prenos informácie, ich absencia alebo znížená schopnosť a činnosť narúša správny priebeh komunikácie. Z tohto hľadiska sú komunikujúci, ktorí majú zrakovú alebo sluchovú poruchu alebo nedostatočne ovládajú komunikačné nástroje a kanále v technickej oblasti, značne znevýhodnení.

Smer komunikácie naznačuje, komu je komunikácia určená. Komunikácie môže byť úplne jednosmerná (noviny, letáky, rádio, propagandy, prostriedky masovej komunikácie) alebo dvojsmerná, kedy komunikanti očakávajú spätnú väzbu. V procese komunikácie musí nastať podnet, ktorý komunikáciu spustí a následne sa očakáva reakcia na informáciu, ktorou je spomínaná spätná väzba. Spätná väzba je kybernetický termín, znamená reakciu na odoslanú informáciu v podobe spätnej informácie, na základe ktorej môžu komunikujúci regulovať a meniť ďalší priebeh komunikácie.

Dôležitou kategóriou je **zámer komunikácie**, jej cieľ. Bez zámeru by komunikačný akt nikdy nenastal. Zámer nemusí byť okamžite zrejmý, dokonca sa nemusí ani v priebehu komunikácie výrazne demonštrovať. Komunikácia môže mať v niektorých prípadoch vopred určený a vymedzený zámer (vyučovací a pracovný proces). Pre efektívny prenos informácii má byť použitý obsah komunikácie prispôbený zámerom komunikácie a zámer korešpondovať s použitými komunikačnými kanálmi.

Efekt komunikácie sa dosiahne ak je zámer komunikácie správne podaný a najmä pochopený pre príjemcu. Dosiahnutý zámer komunikácie sa charakterizuje ako efekt komunikácie, ale nie každým zámerom sa dosiahne požadovaný efekt. Príčinou môžu byť zle zvolené prostriedky, ktorými sa efekt snažíme dosiahnuť aj nevôľa alebo neschopnosť príjemcu pochopiť obsah informácie – komunikačné bariéry/šumy.

Z uvedeného vyplýva, že dosiahnutie želaného efektu z komunikácie nie je vždy samozrejmosťou, kvôli vzniknutým komunikačným šumom a bariéram. Literatúra uvádza tento všeobecne známy pojem „komunikačný šum, redundancia“, ktorý sa začal používať v neskorých 40. rokoch 20. storočia a zaviedol ho pri výskume efektivity prenosu signálu cez telefón inžinier C. E. Shannon a W. Weaver (1971)¹⁴. **Komunikačný šum** je definovaný ako všetko, čo sprevádza, narušuje alebo skresľuje komunikačný proces.

¹⁴ SAHNNON, C. E., WARREN, W. (1971): *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press; First Edition (US) First Printing edition (1971), 144 s. ISBN 978-0252725487

Komunikačným šumom sú poruchy v komunikácii, ktoré znižujú efektivitu komunikačného procesu a zabraňujú správne pochopeniu odoslanej informácie. **Bariéry v komunikácii** sú bariéry, ktoré umožňujú komunikačným šumom aby nastali, môžeme deliť na externé (fyzikálne a sociálne prostredie) a interné (fyzické a fyziologické, psychické a psychologické, sociálne, sémantické prostredie)¹⁵.

Tabuľka č. 1: Externé a interné bariéry komunikácie^{16 17}

Externé bariéry	Fyzikálne prostredie	Vyrušovanie, hluk v okolí a z okolia, vizuálne chyby, nevhodná teplota, osvetlenie, prašnosť prostredia atď.
	Sociálne prostredie	Rôzne kultúrne prostredie, z ktorého pochádzajú aktéri komunikácie, zvyklosti a významy, ktoré môžu byť pre každú národnosť odlišné.
Interné Bariéry	Fyzické a fyziologické prostredie	Vlastné fyziologické bariéry (hovorca, poslucháč), momentálny stav (choroba, bolesť hlavy, únava), poruchy zraku, sluchu, výslovnosti, strata pamäti atď.
	Psychické a psychologické prostredie	Hovorca alebo poslucháč predbieha myšlienky druhého, má predsudky
	Sociálne prostredie	Predsudky a bariéry, ktoré vyplývajú napríklad zo zaužívaných postojov, nedostatok úcty, podceňovanie alebo naopak neprimeraná úcta, podliezanie
	Sémantické prostredie	Rozdielne kultúrne a sociálne skúsenosti, štýl používania jazyka (slang, žargón), ktoré môžu viesť k rozdielnemu chápaniu komunikovaných informácií.

Zdroj: Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách¹⁸, Devito, J., A. Základy mezilidské komunikace¹⁹

Schopnosť komunikovať, ovládať komunikačné zručnosti a poznať princípy efektívnej komunikácie sú predpokladom k úspešnému odovzdávaniu informácii. Manažéri, ale aj súkromné osoby disponujúci týmito schopnosťami, nie vždy dosiahnu efektívnu a úspešnú komunikáciu. Vyhnúť sa komunikačným problémom je najmä pre

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. (2004): *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004, str. 114, ISBN 80-2470-405-6

¹⁶ TURECKIOVÁ, M. (2004): *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004, str. 114, ISBN 80-2470-405-6

¹⁷ DEVITO, J. A. (2008): *Základy mezilidské komunikace*, Praha: Grada, 2008, str. 42, ISBN 80-2472-018-0

¹⁸ TURECKIOVÁ, M. (2004): *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004, str. 114, ISBN 80-2470-405-6

¹⁹ DEVITO, J. A. (2008): *Základy mezilidské komunikace*, Praha: Grada, 2008, str. 42, ISBN 80-2472-018-0

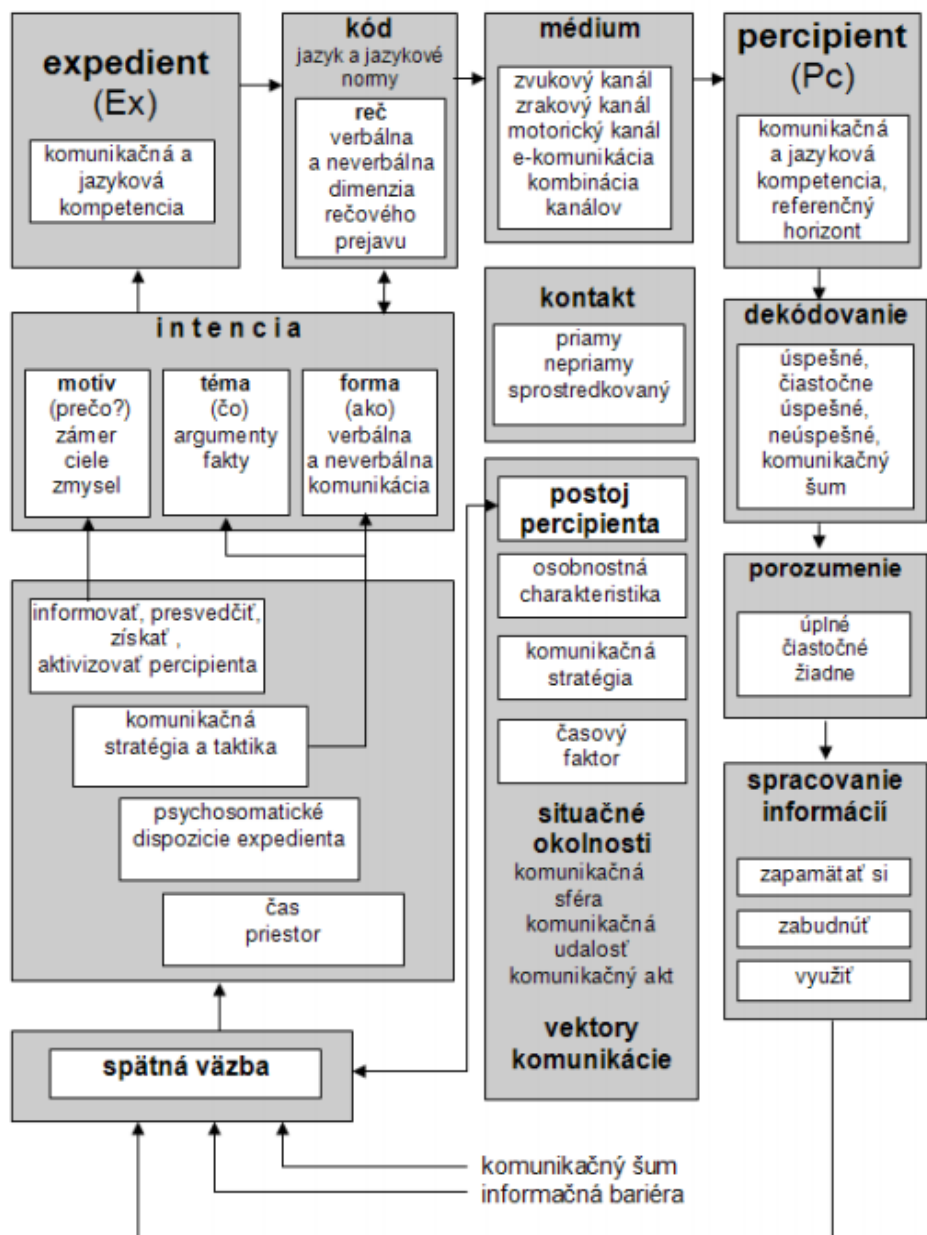
manažérov od ktorých závisí úspech podniku kľúčové. Podľa V. Kuzmišinovej (2002)²⁰ komunikačné zručnosti manažérov ovplyvňujú 60% ich úspešnosti (10% postoje, vyznávané hodnoty a 30% vedomosti). Požiadavka na vysokokvalitné komunikačné zručnosti manažérov je pri výbere ľudí a obsadzovaní ich na manažérske pozície opodstatnená.

Komunikačné šumy/bariéry sa v rôznej miere môžu vyskytnúť vo všetkých komunikačných nástrojoch. Komunikačné šumy môžu vzniknúť pri odosielaní, prenose (počas komunikovania) ale aj pri prijímaní (šum nastane u adresáta) komunikovanej správy/informácie. Rozsiahlosť znehodnotenia správy/informácie závisí nie len na použitom komunikačnom nástroji, ale aj na type správy/informácie, ktorú chceme týmto nástrojom preniesť. Napríklad na presné vyjadrenie matematických alebo technických správ/informácií, ktoré majú presné znenie a obsah, ktorý nie je vhodné ďalej meniť a rozširovať, je najvhodnejšie použiť e-komunikačné nástroje, ktoré zaznamenávajú presné znenie informácie. Pre správy/informácie, teda myšlienky, ktoré sú vhodné a je pri nich žiaduce aby sa rozširovali a modifikovali v záujme tvorby novej informácie, sú najvhodnejšie komunikačné nástroje pri ktorých sa používa neformálna komunikácia. Komunikačný šum neznamena zákonite len niečo negatívne, v rámci nedorozumení v komunikácii neraz vznikli nové myšlienky a nápady.

Súčasťou efektívneho a správneho komunikačného procesu a v ňom prebiehajúceho transferu informácií je aj vytvorenie adekvátnej komunikačnej klímy/atmosféry. Komunikačná klíma/atmosféra neznamena len širšie sociálne prostredie v ktorom komunikácia prebieha, ale aj kultúru organizácie a osobnosti človeka. Komunikačná klíma/atmosféra podporuje komunikačný proces, ale jej zlé nastavenie môže komunikáciu brzdiť. Znaky brzdiacej komunikačnej atmosféry napríklad sú negatívny prístup, neustále hľadanie a zdôrazňovanie len nedostatkov, chýb a viny, nerešpektovanie názorov a skúseností ostatných, neochota počúvať a prijímať názory iných, dirigovanie ľudí, falošnosť, manipulácia, zneužívanie informácií, zdôrazňovanie právomoci, dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, podpora servilnosti a iné.

²⁰ KUZMIŠOVÁ, V. (2002): Personálny manažment pre učiteľské špecializácie. 2. Vyd. Prešov: Fakulta humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove, 2002. s. 57. ISBN 80-8068-137-6

Obrázok č. 1: Komunikačné schéma



Zdroj: Klincová, J. Verbálna komunikácia z pohľadu lingvist(i)ky²¹

Komunikačné schéma na Obr. č. 1 znázorňuje základný komunikačný proces a jeho prvky. Hlavnými prvkami sú komunikátor (odosielateľ), ktorým môže byť jednotliviec alebo skupina a chce preniesť myšlienku príjemcovi. Správa je v podobe zakódovaného oznámenia v podobe textu, slov, výrazov tváre, gest a pod. Médium (rozhovor, list, telefonát, e-mail) je kanál, ktorým sa zakódovaná správa preniesie k príjemcovi. Príjemca je

²¹ KLINCOVÁ, J., 2008, *Verbálna komunikácia z pohľadu lingvist(i)ky*, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2008, s. 37 ISBN 978-80-8083-626-9

zároveň aj dekóderom, ktorý musí správu rozlúštiť a pochopiť tak, aby došlo aj k poslednému bodu komunikačného procesu a to spätnej väzbe. V priebehu celého komunikačného procesu môžu nastať určité komunikačné šumy a bariéry, ktoré môžu správu znehodnotiť a môžu nimi byť úmyselné, ale aj neúmyselné zásahy do prenášaného oznámenia.

Podstatu komunikačného procesu možno vyjadriť zjednodušene aj pomocou komunikačných modelov, ktoré sa vyprofilovali počas štúdia a analýzy tohto procesu a vychádzajú z rôznych pohľadov na jednotlivé vektory komunikácie a ich úlohy v komunikačnom procese. Z vývojového hľadiska sa uvádzajú najčastejšie tri modely komunikácie:

- lineárne modely komunikácie,
- interakčné modely komunikácie,
- transakčné modely komunikácie.

Lineárne modely komunikácie

Lineárne modely komunikácie patria medzi najstaršie modely a predpokladajú komunikáciu, hovorenie, vysielanie správy/informácie, počúvanie a príjem správy/informácie oddelene a v rôznom čase. J. Jiráček (2003)²² opisuje podstatu lineárnych modelov ako: niekto má úmysel niečo povedať, úmysel zrealizuje, vyšle správy/informáciu k adresátovi a adresát správy/informácie prijme, pochopí a zachová sa podľa nej.

Obr. č. 2: Lineárny model komunikácie



Zdroj: Szarková, M. Komunikácia v manažmente²³

Predpokladom lineárnej komunikácie je fakt, že odosielanie a prijímanie informácie/správy prebiehajú v rôznych časoch a príjemca informácie/správy určite pochopí a bude konať

²² JIRÁK, J., KOPPLOVÁ, B. (2003): *Médiá a spoločnosť*. Praha: Portál, s.r.o. 2003, s 46-48, ISBN 80-71786-97-7

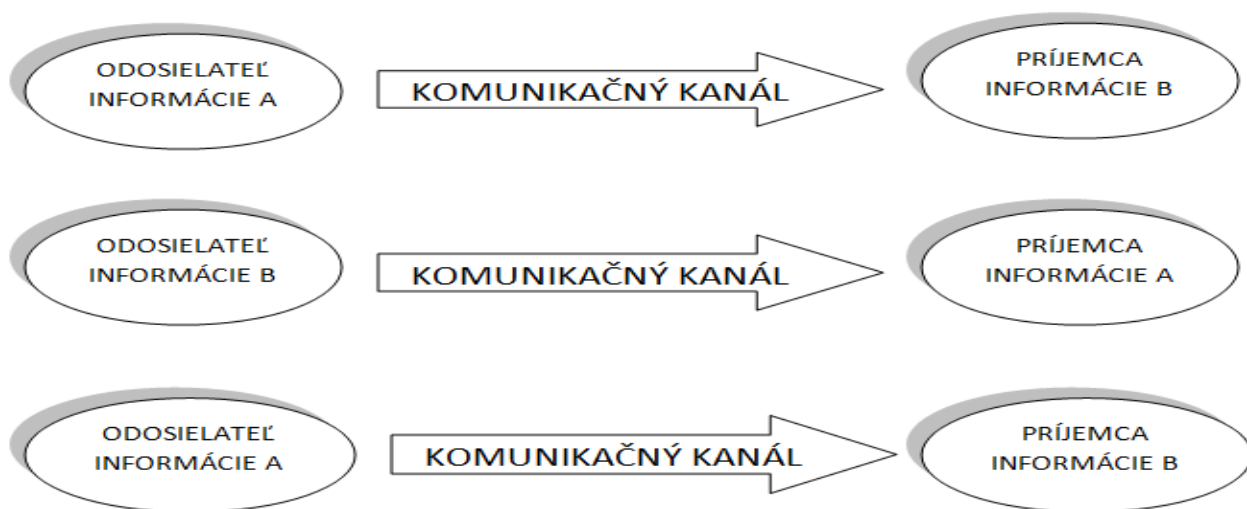
²³ SZARKOVÁ, M. (2014): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2014. s. 16. ISBN 978-80-225-3853-4

podľa ich obsahu a zámeru. V súčasnosti sa tento komunikačný model najviac využíva pri masovej a mediálnej komunikácii.

Interakčné modely komunikácie

„Interakčné modely komunikácie vnímajú komunikáciu ako súčasť sociálnych interakcií jednotlivca, do ktorých jednotlivec aktívne vstupuje práve prostredníctvom komunikácie, v rámci ktorej prijíma informácie/správy a informácie/správy odovzdáva“ definuje M. Szarková²⁴.

Obr. č. 3: Interakčné modely komunikácie



Zdroj: Szarková, M. Komunikácia v manažmente²⁵

Komunikácia sa vykonáva oddelene a má dve úlohy – úlohu hovoriaceho a počúvajúceho, čo znamená, že keď komunikant hovorí, tak nepočúva a keď počúva tak nehovorí – jednoduché striedanie komunikačných rolí. Takýto komunikačný model sa využíva v masovej a marketingovej komunikácii.

Transakčný model komunikácie

Tak isto ako líniový model komunikácie aj interakčný model komunikácie bol založený len na „doprave informácie“ od odosielateľa k adresátovi. Zdokonalením týchto modelov je transakčný model, ktorý „chápe komunikáciu ako transakčný proces, v ktorom každá osoba funguje súčasne aj ako hovoriaca, aj ako počúvajúca, v rovnakom čase ako

²⁴ SZARKOVÁ, M. (2014): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2014. s. 16. ISBN 978-80-225-3853-4

²⁵ SZARKOVÁ, M. (2014): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2014. s. 16. ISBN 978-80-225-3853-4

vysiela svoje informácie ich aj zároveň prijíma zo svojej vlastnej komunikácie a z reakcií druhej osoby“²⁶. Podľa transakčných modelov vzniká v komunikácii akcia a reakcia, ktorá je určovaná minimálne tromi faktormi – obsahom informácie/správy, spôsobom akým sa informácia/správa sprostredkovala a pochopenie informácie/správy. Transakčné modely sú v odbornej literatúre označované aj ako kultúrne modely komunikácie. Ľudia rôznych kultúr a národností používajú vlastné významy slov a definícií. V čase globalizácie a internacionalizácie treba na tento fakt prihliadať a flexibilne meniť alebo prispôbovať komunikačný proces a jeho modely.

Komunikačné modely sa stále vyvíjajú spolu so zmenou sociálno-ekonomického a hospodárskeho prostredia, ako aj zmenou a vývojom komunikačných technológií a nástrojov. Nové komunikačné modely sa snažia o elimináciu komunikačných šumov, používanie nových technologicky vyspelých komunikačných nástrojov a tým o posilnenie účinnej spätnej väzby.

1.1.3 Nástroje komunikácie

Komunikácia má rôzne podoby. Môžeme ňou rozumieť železnice, cesty ako aj iné prostriedky spojenia (fax, telefón, internet a iné), ale komunikácia sa tiež spája s procesom výmeny informácií medzi odosielateľom a prijímateľom²⁷. Komunikačný systém podniku by mal byť individuálne prispôbený inštitúcii, alebo organizácii s ktorou chce podnik komunikovať. Potrebne je určiť si správny komunikačný tok, ktorého výber môže byť ovplyvnený rôznymi kritériami ako napríklad intenzita komunikácie, fyzická vzdialenosť komunikantov, kvalita komunikačných nástrojov a miera riadenia komunikácie.²⁸ Komunikačný tok môže byť jednosmerný, bez možnosti spätnej väzby, prípadne dvojsmerný, čiže s možnosťou spätnej väzby. Komunikačným tokom môže byť aj tok platieb medzi organizáciou a bankou, vyplatenie mzdy zamestnancom od zamestnávateľov ale i každá informácia, ktorá je poslaná od odosielateľa k príjemcovi a pri jej prenose sa používa špecifický komunikačný nástroj. Pri výbere komunikačných nástrojov treba dávať

²⁶ KOLLÁRIK, T. a kol. (2001): *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2001. s. 323. ISBN

²⁷ MAJTÁN, M. a kol. (2003): *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2003. s. 432, ISBN 80-89085-17-2

²⁸ ONDRÚŠKOVÁ, L. – FARKAŠOVÁ, V. (2006) *Analýza komunikačného systému v podniku*. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 2, on-line časopis o nových trendoch v manažmente [online] Žilinská univerzita [Cit. Jún, 2014] <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/ondruskova.pdf>> ISSN 1336-7137

pozor na komunikačné šumy²⁹. Každý komunikačný nástroj sa vyznačuje špecifickým typom a mierou skresľovania informácií, preto treba poznať, ktorý nástroj vyvoláva aký komunikačný šum a vedieť určiť jeho mieru vplyvu na obsah komunikovanej správy³⁰. Zlý výber komunikačných nástrojov môže vzniknutú komunikačnú situáciu prehliť v zmysle komunikačných a deštruktívnych konfliktov, ktoré sú najmä v časoch nepokojov a kríz neprípustné pre správne fungovanie podniku.³¹

Komunikačné nástroje vo všeobecnosti môžeme deliť na tradičné komunikačné nástroje a moderné komunikačné nástroje. Špecifickými formami komunikácie sú aj formálna komunikácia a neformálna komunikácia, ktorým prislúchajú určité komunikačné nástroje.

Tradičné komunikačné nástroje

Tradičnými komunikačnými nástrojmi sú napríklad priama verbálna komunikácia, osobný rozhovor, pošta, podnikové noviny, pracovné porady, smernice a nariadenia, nástenky, školenia a vzdelávacie semináre. Väčšina tradičných komunikačných nástrojov neumožňuje rýchlu spätnú väzbu, flexibilitu a najmä promptnú reakciu medzi vzdialenými komunikantmi, taktiež je náchylnejšia na vznik komunikačných šumov.

Moderné komunikačné nástroje

Modernými komunikačnými nástrojmi sú nástroje, ktoré používajú e-komunikáciu ako sú e-mail, chat, internet, intranet, web a iné moderné technológie, ktoré dokážu prenášať informácie. Významnou súčasťou riadenia podniku, ktorá je spojená s modernými technológiami a technickým rozvojom je aj takzvaný systém Business Intelligence (BI). Dostatok relevantných a objektívnych informácií, ich rýchla dostupnosť, ľahké použitie a manipulácia, sú pre manažerov a analytikov v prostredí zvyšujúcej sa konkurencie bezpodmienečnou súčasťou podnikania. Termín Business Intelligence ako prvý zaviedol v roku 1989 H. J. Dresner. BI charakterizoval ako „súbor konceptov a metód

²⁹ HELLER, R. (2002): *Managers Handbook*. London: Dorling Kindersley Limited, 2002. ISBN 0-8551-0882-X

³⁰ ERNEKER, J. (2005): *Řízení a komunikční dovednosti*, České Budejovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005. ISBN 80-86708-13-6

³¹ SZARKOVÁ, M. (2010): *Štruktúra vnútropodnikových komunikačných nástrojov v podnikoch pôsobiach v SR*. In: Ekonomické rozhľady / Economic review, ročník 39./ 2010 [online] Ekonomická Univerzita v Bratislave: [Cit. September, 2014] Dostupné na: <http://www.euba.sk/departement-for-research-and-doctoral-studies/economic-review/preview-file/er1_2010_Szarkova-9923.pdf>

určených na skvalitnenie rozhodnutí firmy³². Podstatou BI je premeniť znalosti, teda dáta o podniku, získané pomocou rôznych hardvérových a softvérových technológií na informácie. Realizácia tohto procesu vyžaduje zhromažďovanie dát z rôznych zdrojov (interných aj externých), analyzovať ich, identifikovať ich štruktúru, zostaviť z nich výstupy, aby podľa nich mohli manažmenty podnikov adekvátne rozhodovať³³. Aplikácie systému BI pokrývajú plánovacie a analytické funkcie väčšiny oblastí podnikového riadenia – marketingu, nákupu, predaja, finančného riadenia, riadenia ľudských zdrojov, informačných systémov a iné. BI ovplyvňuje celkovú výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku, lebo nie je zamerané na spracovávanie dát a realizáciu bežných transakcií, ale je orientované na vlastné využitie informácií v rozhodovaní a riadení podniku – komunikácia prostredníctvom moderných komunikačných technológií.

Moderné komunikačné nástroje na jednej strane spĺňajú požiadavky na flexibilitu, rýchlu spätnú väzbu a možnosť komunikovať aj s komunikantom na „druhej strane zemegule“, ale ich hlavnou nevýhodou zo strany zamestnancov a manažmentu je neochota a strach ľudí učiť sa nové veci a prispôbovať sa novým podmienkam.

Formálna komunikácia

Formálna komunikácia podniku sa vyznačuje určitými formálnymi pravidlami, ktoré musí komunikačný proces spĺňať v nadväznosti na štruktúru podniku, hierarchické usporiadanie a funkčné zaradenie jednotlivcov a pracovných skupín. Formálny komunikačný proces sa vyznačuje presne naplánovaným postupom komunikácie, ktorý má svoje pravidlá, zásady a normy. Formálna komunikácia kopíruje organizačnú štruktúru podniku a tvorí formálny komunikačný systém a na sprostredkovanie informácií používa formálne komunikačné toky. „Primárnou úlohou formálnej komunikácie je zabezpečiť plynulý, vopred organizačnými a metodickými pravidlami a normami upravený vnútropodnikový komunikačný proces prostredníctvom komunikačných nástrojov a komunikačných kompetencií spôsobilých zabezpečiť smer odovzdávania informácií, frekvenciu komunikačných aktov a saturovať tie komunikačné potreby, ktoré vyplývajú

³² DRESNER, H. J., BUYTENDIJK, F., LINDEN, A., FRIEDMAN, T., STRANGE, K. H., KNOX, M., & CAMN, M. (2002). The business intelligence center: An essential business strategy. Gartner Research. ID R-15-2248, Stamford

³³ BÉRB, R., DOUCEK, P. (2005): Informační systémy pro podporu manažerské práce. Praha: Professional Publishing, 2005, ISBN 80-86419-79-7

z formálnych vnútropodnikových komunikačných vzťahov.“³⁴ Formálnymi nástrojmi komunikácie sú napríklad pracovné porady, konferencie, smernice, normy, spoločenské zmluvy, formálne listy, formuláre, zmluvy a iné.

Neformálna komunikácia

Neformálna komunikácia prebieha mimo a nezávisle od formálnych vzťahov a formálnych komunikačných tokov, či už v podniku alebo mimo neho. Podľa odbornej literatúry je vznik neformálnej komunikácie v podniku úplne bežný a vyplýva z prirodzeného konfliktu medzi zamestnancom a podnikom. Zamestnanci do podniku vstupujú s určitými osobnostnými vlastnosťami, temperamentom, ktoré sa do istej miery dokážu zladiť s formálnymi organizačnými princípmi v podniku, ale nikdy sa medzi nimi nedosiahne absolútny súlad. Zamestnanci v takejto situácii, ktorá bezpodmienečne nastane, majú tendenciu hľadať a vytvárať neformálne vzťahy – neformálne komunikačné toky - s osobami podobného osobnostného a psychologického profilu. Neformálna komunikácia je v literatúre v rámci vnútropodnikovej komunikácii uvedená aj ako tzv. doplnková forma ku komunikácii formálnej, aj keď podľa prieskumov niektoré manažmenty nepovažujú neformálnu komunikáciu za prospešnú pre vnútropodnikovú komunikáciu. Toto tvrdenie vyplýva pravdepodobne zo strachu manažmentu z nedostatku informácií, ktoré sa pomocou neformálnej komunikácie sprostredkujú, lebo nie sú pod dohľadom formálnych tokov a nástrojov. Neformálne komunikačné nástroje môžu byť osobný rozhovor (cez prestávku na cigaretke, na toalete, prostredníctvom nej sa rozširujú klebety, legendy, ohováračky, ale aj informácie, ktoré sú pre pracovnú úlohu relevantné), e-mail, chat a iné.

V podniku sa zákonite nachádzajú obe formy komunikácie, aj formálna aj neformálna. Dôležitým predpokladom fungovania podnikovej komunikácie je, aby formálna aj neformálna komunikácia sprostredkovávala kvalitné, presné, včasné a podnikovým potrebám zodpovedajúce správy/informácie, ktoré sa dostanú cieľovým skupinám zamestnancov, zabezpečujú informačný dostatok/istotu a prehlbujú integráciu medziľudských, profesijných a skupinových vzťahov. Pomer podnikovej formálnej a neformálnej komunikácie je v podnikoch rôzny. Môže byť závislý od sociálnej a hospodárskej situácie a ich vývoja, technologického vývoja, ako aj od momentálnej komunikačnej klímy a atmosféry v podniku.

³⁴ SZARKOVÁ, M. (2014): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2014. s. 30. ISBN 978-80-225-3853-4

Organizácie by sa za každých podmienok a obdobia (či je kríza alebo nastane ekonomický vzrast) mali zaoberať vhodným nastavením komunikácie, t.j. správnym použitím komunikačných nástrojov a príslušných komunikačných tokov vo vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ, ale aj vo vzťahu z organizácie smerom k externému prostrediu, začínajúc fiškálnou sférou (komunikácia s orgánmi štátnej správy), pokračujúc bankovým sektorom a v neposlednom rade je podstatná i komunikácia s dodávateľmi a odberateľmi. Komunikácia so zamestnancami sa môže zhoršiť najmä komunikačnou atmosférou, ktorá evokuje strach, stres a chaos. Zadržiavanie informácií, absolútne nekomunikovanie alebo práve nadmerná neformálna komunikácia a klebety sú faktormi, ktoré výrazne komunikáciu vnútri podniku medzi zamestnancami alebo zamestnancami a manažmentom ovplyvňujú. Komunikácia s odberateľmi v časoch ekonomickej krízy sa môže taktiež podstatne zhoršiť, čo môže byť zapríčinené ich zníženou likviditou, hlavne z pohľadu úhrady ich záväzkov. Podniky, ktorým neboli ich pohľadávky splatené sa stávajú nelikvidnými a výsledkom je neschopnosť vyplatiť svojich zamestnancov. Táto situácia vyústí do prepúšťania zamestnancov a obmedzovania všetkých výdavkov, ktoré nie sú nevyhnutné. Aby sa zamedzilo chaosu, zmätkom a nadmernému stresu prebiehajúcemu v organizácii, musí byť správne nastavený komunikačný proces, komunikačné formy a nástroje komunikácie spojené so zmenou v jednotlivých obdobiach sociálnych, ekonomických a hospodárskych zmien. Komunikačné nástroje, ich forma a použité komunikačné vzorce musia byť pravidelne inovované a revidované alebo nahradené podľa aktuálnej potreby, ak pôvodné komunikačné nástroje zlyhávajú.

1.1.4 Vývoj komunikačných nástrojov

Komunikácia, komunikačné toky, komunikačné nástroje ako aj pomer využívania formálnej a neformálnej komunikácie na pracovisku, či mimo neho sa v rôznych časových obdobiach menia. Tieto zmeny môžu nastať zmenou ekonomického, sociálneho ale aj politického prostredia, taktiež zmenou organizačnej štruktúry v podniku, zmenou na manažérskych postoch, či celkovou zmenou vzťahov v podniku a mimo neho.

Prelomovým rokom v posune komunikačných nástrojov od tradičných k moderným môžeme určiť rok 1995 ale aj rok 2000. V rámci tohto časového obdobia nastal veľký technický a technologický pokrok, ktorý mal uľahčiť komunikáciu ako takú. Klasické, tradičné komunikačné nástroje mali byť doplnené a možno časom z časti nahradené modernými komunikačnými nástrojmi, čomu ale predchádzala dlhá technologická príprava

spoločnosti na jej informatizáciu. Príprava štátov a občanov Európskej únie pre používanie moderných komunikačných nástrojov, ktoré sú väčšinou spojené s novými technológiami, najmä internetovým pripojením, sa uskutočňovala postupne v stratégiách a akčných plánoch Európskej únie. Prvou takouto stratégiou bola Lisabonská stratégia, ktorú nasledovali plány eEuropa 2002, 2005, iniciatíva i2010 a Európa 2020.

Tabuľka č. 2: Komunikačné nástroje podniku

	Komunikačné nástroje	
	Tradičné komunikačné nástroje	Moderné komunikačné nástroje
Formálne komunikačné nástroje	❖ organizované osobné pohovory ❖ pracovná porada ❖ nástenka, letáky, plagáty ❖ podnikové noviny ❖ podnikové periodické správy, výročné správy ❖ metodické materiály, obežníky ❖ listy, písomné príkazy ❖ podnikový rozhlas	➤ email ➤ internet ➤ intranet ➤ mobilné telefóny ➤ world wide web
Neformálne komunikačné nástroje	❖ neformálne rozhovory (na cigaretke, na záchode, v kancelárii, klebety, fámy, ...)	➤ sociálne siete (facebook, twitter, viber, whats up,...) ➤ mobilné telefóny ➤ e-mail, www, internet

Zdroj: Vlastné spracovanie

Lisabonská stratégia

Lisabonská stratégia bola prijatá Radou EÚ na jar 2000 s množstvom cieľov. V rámci dizertačnej práce nás bude zaujímať hlavne predpoklad splnenia cieľov, ktoré sa zaoberajú komunikáciou, komunikačnými procesmi a novými komunikačnými nástrojmi a technológiami, ktorými sú komunikačné a informačné technológie (ICT), ktoré boli predstavené ako základný pilier Lisabonskej stratégie v portugalskom meste Santa Maria de Feira na európskej konferencii. Podľa tejto stratégie je znalostná ekonomika založená na používaní nových informačných a komunikačných technológiách. Komunikácia podniku prostredníctvom nových komunikačných technológií má potenciál zvýšiť kvalitu podnikové ako aj podnikateľského prostredia a kvalitu životnej úrovne všetkých občanov Európskej únie.

Koncom roka 1999 začala Európska komisia akčný plán eEurope 2002, ktorý bol schválený v roku 2000 taktiež v Portugalsku na summite Európskej rady. Akčný plán mal podtitulok „Informačná spoločnosť pre všetkých“. Cieľom akčného plánu bolo sprístupniť internet a online služby pre celú Európsku úniu, teda všetkým domácnostiam ako aj v školách, v podnikoch a na úradoch. Dôležitým bodom programu bolo aj rozšírenie a zvýšenie digitálnej gramotnosti občanov, podpora sociálneho začleňovania, sociálnej súdržnosti a budovanie spotrebiteľskej dôvery³⁵. Hlavným cieľom teda bolo umožniť komunikovať prostredníctvom internetu a tým uľahčiť komunikáciu, komunikačný proces širokému obyvateľstvu. Aby Európska komisia dosiahla tieto ciele, navrhla desať priorít³⁶:

1. uvedenie európskej mládeže do digitálneho veku a vzdelávanie v oblasti moderných komunikačných nástrojov,
2. lacnejší a všadeprítomný prístup k internetu,
3. rozvoj a urýchlenie elektronického obchodu pre jednoduchšiu a rýchlejšiu komunikáciu medzi dodávateľom a spotrebiteľom,
4. rýchly internet pre oblasť výskumu a školstva pre účelné a okamžité získanie veľkého množstva vhodných informácií,
5. rozvoj inteligentných (smart) kariet pre bezpečný elektronický prístup a informačnú bezpečnosť,
6. rizikový kapitál pre high-tech malých a stredných podnikov,
7. e-príležitosti pre osoby so zdravotným postihnutím,
8. elektronické zdravotníctvo,
9. inteligentnú dopravu,
10. elektronickú štátnu správu, ktorá zabezpečí jednoduchšiu a časovo efektívnu komunikáciu s podnikom.

Akčný plán eEurope 2002 bol súčasťou Lisabonskej stratégie, ktorej cieľom bolo vytvoriť do roku 2010 z Európskej Únie a jej ekonomiky najkonkurencieschopnejšiu znalostnú ekonomiku sveta. Akčný plán síce nenadväzoval na desať cieľom Lisabonskej

³⁵ VLASÁK, R. (2008): *Informační politika: minulost a současnost v Čechách a ve vyspělých demokraciích*. In: Elektronické studijní texty ÚISK [online] Praha: Univerzita Karlova v Praze 2008 [cit. 25.1.2015] Dostupné na: <<http://texty.jinonice.cuni.cz/>>

³⁶ EUROPEAN UNION, (2005): *eEurope - An information society for all* [online]. [Cit.25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24221_en.htm>

stratégie, ale bol pôvodcom prehodnotenia týchto priorít a zameral sa na tri oblasti, ktoré mali byť splnené do roku 2002 a to³⁷:

1. lacnejší, bezpečnejší a rýchlejší internet
2. investície do ľudských zdrojov
3. investície na podporu používania internetu.

Okrem týchto troch základných oblastí sa eEurope 2002 v rámci prvej oblasti (lacnejší, rýchlejší a bezpečnejší internet) snažilo o rozvoj elektronickej komunikácie vo vede a výskume, hlavne o zjednodušenie komunikácie medzi jednotlivými vedeckými inštitúciami. Súčasťou bolo aj zavedenie vysokorýchlostného internetu na vysokých školách (lepší prístup k informáciám a rýchlejšia komunikácia), zvýšenie bezpečnosti v oblasti elektronického obchodovania (ochrana správ/informácií/údajov), podpora technológií slúžiacich na on-line obchodovanie a snaha o podporu spolupráce verejného a súkromného sektora v oblasti informačných infraštruktúr³⁸. V oblasti investícií do ľudských zdrojov sa eEurope zameral hlavne na rozšírenie počítačovej gramotnosti, ktorá je momentálne hlavným faktorom pre uplatnenie sa na trhu práce a na zvýšenie verejne prístupných miest s možnosťou využitia internetu. V tejto oblasti bola zdôraznená aj potreba internetu na akademickej pôde, školách a úprava školských osnov orientujúca sa na častejšie využívanie informačných a komunikačných technológií. Z uvedeného vyplýva hlavná priorita a to umožniť dostupnosť informačných a komunikačných technológií všetkým občanom tak, aby nikto nemal zamedzený prístup k informáciám³⁹.

Akčný plán eEurope 2002 bol podporovaný programom Promise, ktorého hlavným cieľom bolo prispievať k rozvoju informačnej spoločnosti v Európe a bol schválený a naplánovaný na päť rokov Radou Európskej únie už v roku 1998.

Hodnotenie eEurope 2002 ukázalo, že hlavný zámer, ktorým bola dostupnosť internetu a online služieb sa splnil. Európska komisia projekt ohodnotila ako veľmi úspešný. Uviedla, že sa podarilo v stanovenom časovom horizonte splniť všetky hlavné ciele. Počet domácností s prístupom na internet sa zvýšil na dvojnásobok, internet na

³⁷ EUROPEAN COMMISSION, 2003. eEurope 2002 Final Report [online]. [Cit.25.1.2015]. Dostupné z: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52003DC0066:EN:HTML>>

³⁸ EUROPEAN UNION, (2003): *eEurope2002* [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226a_en.htm>

³⁹ EUROPEAN UNION, (2003): *eEurope2002* [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226a_en.htm>

školách a podnikoch malo 90% z týchto subjektov a dokonca aj cena za internetové pripojenie sa znížila⁴⁰.

eEurope 2005

Ako pokračovanie eEurope 2002 a Lisabonskej stratégie bol v roku 2002 v Seville prijatý ďalší akčný plán eEurope 2005. Jeho hlavným cieľom bolo zabezpečiť širokopásmové pripojenie za nízke ceny, čoho výsledkom bol vysokorýchlostný internet a stály prístup k online službám a informáciám a taktiež bezpečnú informačnú infraštruktúru pre všetky školy, univerzity a vzdelávacie inštitúcie⁴¹. EEurope 2005 mala zabezpečiť aj moderné online verejné služby, dynamické prostredie pre obchodovanie a ochranu pri peňažných transakciách cez internet, nové technológie pre e-learning a zjednodušiť administratívu v zdravotníctve pomocou elektronickej administrácie zdravotného stavu pacienta (e-government, e-learning, e-health, e-business). Opatrenia akčného plánu eEurope 2005 mali viesť aj k sprístupneniu vedeckých materiálov bez ohľadu na vzdialenosť a časové pásmo (umožniť rýchly komunikačný proces medzi geograficky vzdialenými inštitúciami) a k vytvoreniu nových pracovných miest a poskytovaných služieb. Sprístupnením veľkého množstva informácií a zjednodušením komunikačného procesu je základom aj ochrana údajov, ktorú zabezpečuje od roku 2004 Európska agentúra pre bezpečnosť sietí a informácií⁴².

Hodnotenie plánu eEurope 2005 poukázalo na veľa úspechov a splnených cieľov – zavedenie širokopásmového internetu, elektronizácia verejnej správy a elektronické zdravotníctvo, zároveň však nevykazovalo veľké úspechy v zapájaní občanov do informačnej spoločnosti a v zlepšení ich digitálnej gramotnosti. Mnoho podnikov síce vlastnilo moderné technológie určené na komunikáciu, ale podniky neboli nútené ich využívať. K nedostatkom môžeme priradiť aj veľké množstvo pracovných skupín, ktoré robili prácu duplicitne a nekoordinovane. Tieto nedostatky sa snažil vyriešiť ďalší plán – strategický program iniciatíva i2010 „Európska informačná spoločnosť pre rast a zamestnanosť“.

⁴⁰ EUROPEAN UNION, (2003): *eEurope2002* [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226a_en.htm>

⁴¹ EUROPEAN UNION, (2010): *eEurope2005* [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226_en.htm>

⁴² EVROPSKÁ KOMISE, (2005): Společně k růstu a zaměstnanosti: nový začátek lisabonské strategie [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0024:CS:HTML>>

Iniciatíva i2010

Iniciatíva i2010 „Európska informačná spoločnosť pre rast a zamestnanosť“ Heslom iniciatívy i2010 boli 3i – inovácia, investícia do inovácií a integrácia do každodenného života, ktorých cieľom bolo vytvorenie jednotného Európskeho informačného priestoru. Stratégia mala tri iniciatívy:

1. jednotný európsky informačný priestor
2. podpora inovácií a investícií do výskumu v oblasti informačných a komunikačných technológií, Európska únia sa snaží vyrovnat' Japonsku a USA
3. zabezpečiť informačnú a mediálnu spoločnosť a technológie, ktoré zabezpečujú kvalitné verejné služby a podporujú zvyšovanie kvality života.

Výsledok iniciatívy i2010 bol značne ovplyvnený ekonomickou krízou, ktorá Európu zasiahla v roku 2008. Správa Európskej komisie hovorí, že stúplo každodenné požívanie internetu a taktiež mobilných telefónov, čo je v rámci využívania komunikačných technológií pozitívne zistenie. Z výskumov však vyplýva aj fakt, že ekonomický a hospodársky rozvoj sa výrazne od roku 2008 spomalil, z čoho vyplynulo šetrenie nákladov na použité komunikačné nástroje a menšie investície na rozvoj technológií, ale taktiež potreba udržať sa na trhu a začať využívať nové technológie, ktoré zjednodušia existenciu podnikov, ako napríklad moderné komunikačné nástroje. Mnoho podnikov disponovalo technológiami ako počítače s kvalitným softvérom, ale ich využívanie sa od zamestnancov nevyžadovalo až do určitého času, kedy zistili, že bez znalosti a schopnosti využívať tieto nástroje nemá podnik dlhú životnosť na trhu tovarov a služieb. Správa taktiež uviedla, že rozvoj digitálneho hospodárstva má významný efekt na nápravu škôd spôsobených hospodárskou krízou.

Európa 2020

Európa 2020 – stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu bola navrhnutá na nápravu nedosiahnutých cieľov v iniciatíve i2010 dôsledkom hospodárskej a finančnej krízy. Stratégia pozostáva z desať ročného plánu, ktorého cieľom je prekonať následky hospodárskej krízy a pripraviť ekonomiku Európskej únie na ekonomiku založenú na znalostiach a skúsenostiach, schopnú udržateľného rastu,

ktorá bude podporovať sociálne začlenenie, zvyšovať životnú úroveň a vysokú úroveň zamestnanosti, teda vytvárať nové pracovné miesta. Priority stratégie Európa 2020 sú⁴³:

1. inteligentný rast – rozvoj ekonomiky pomocou vzdelaných a inteligentných občanov, investície do vzdelania, výskumu a inovácií prostredníctvom digitálnej spoločnosti, význam celoživotného vzdelávania a tvorba nových pracovných miest. Európa má nízky ekonomický, vzdelanostný ale aj hospodársky rast zapríčinený najmä nízkou produktivitou, ktorá súvisí s neefektívnym využívaním informačných a komunikačných technológií a v obmedzenom prístupe k inováciám, či v slabom investovaní do inovácií a výskumu. Európa sa na prekonanie týchto bariér rastu bude snažiť ďalej podporovať rozširovanie moderných komunikačných technológií a zavádzať širokopásmové vysokorýchlostné pripojenie k internetu, ktoré prispeje k lepšej distribúcii tovarov a služieb a k tvorbe inovácií, či prekonaniu izolácie v oblastiach mimo miest.
2. udržateľný rast – týka sa podnikateľských podmienok, ale aj ekologickejšieho zmýšľania. Cieľom je zlepšenie podnikateľských podmienok, ktoré sa týka najmä rozšírenia celoeurópskej siete na podporu podnikania malých a stredných podnikov a zlepšenia komunikačných systémov a procesov medzi týmito podnikmi a vnútri podnikov. Moderný komunikačný systém a jeho nástroje poskytujú informácie z oblasti legislatívy EÚ, podmienok podnikania, zjednodušuje prístup ku zahraničným kontaktom a iné.
3. inkluzívny rast – rozvoj komunikačných technológií a ich pravidelné využívanie podporuje začlenenie do spoločnosti, zvyšovanie zamestnanosti a informovanosti o vytvorených nových pracovných miestach a pomáha vytvoriť sociálnu a územnú súdržnosť.

S pomocou stratégie Európskej únie sa digitálne komunikačné technológie stále úspešne darí zavádzať v každej oblasti Európy. Väčšina Európanov sa s modernými komunikačnými nástrojmi a internetom stretáva denne, tá druhá časť sú často ľudia vyššieho veku alebo s nižším vzdelaním, ktorí nemajú potrebné digitálne a komunikačné znalosti a zručnosti. V súčasnosti môžeme povedať, že nedostatky v počítačovej

⁴³ EVROPSKÁ UNIE, (2010): Evropský program na ochranu kritické infrastruktury [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/fight_against_terrorism/l33260_cs.htm>

gramotnosti môžu zapríčiniť aj vylúčenie z informačnej spoločnosti. Informačná a komunikačná technológia výrazne prispela k rastu ekonomiky a hospodárstva Európskej únie.

1.1.5 Teoretické názory autorov na komunikáciu počas hospodárskej krízy

Finančná kríza ako všade prítomný jav, ktorý sa začala prejavovať a meniť formy už od konca roku 2007 a začiatkom roku 2008 v USA. Kríza zasahuje do všetkých aktivít podnikateľského ako aj súkromného života obyvateľstva. Poučenie z minulých kríz a svetových vojen očividne „nepadlo na úrodnú pôdu“, možno sa aj preto tento stav zopakoval znova. Pravdou je, že kríza je cyklický jav, čo znamená, že väčšinou po každom silnom vzostupe (expanzii) príde pád (recesia až depresia). Kríza so sebou priniesla zmenu ekonomickej, politickej aj sociálnej situácie v podnikoch, ale aj v domácnostiach. Informácie o plánovaných zmenách súvisiace s krízovými opatreniami, ktoré nastanú, ale aj o zmenách, ktoré už nastali je potrebné oznámiť zainteresovaným subjektom. Podat' správne informáciu o krízovej situácii si vyžaduje nadmieru dobrú zručnosť v komunikácii. V prípade krízovej situácie nie je podstatou podať len obsah informácie v internom, ako aj externom prostredí, ale odkomunikovať správu tak, aby bola pochopená, zrozumiteľná, nevňášala do rozhovoru skreslené informácie a komunikačné bariéry, v tomto prípade produkované najmä strachom a chaosom. V prípade krízy musia manažéri vedieť v rámci zmenenej komunikačnej klímy uplatniť profesionálny prístup v používaní správnych komunikačných zručností, nových komunikačných nástrojov a komunikačných techník a v príslušnej miere vymedziť a dodržiavať komunikačné kompetencie v podniku, aby obstál v trhovom konkurenčnom prostredí poznačenom krízou. Podniky nie sú poznačené len finančnou krízou, ale aj stále prehlbujúcou sa globalizáciou a internacionalizáciou. Podniky musia vedieť zosúladiť tieto dva navzájom si protirečiacie javy. Globalizácia sa snaží zmierniť spoločensko-kultúrne rozdiely vzniknuté spojením zamestnancov rôznych kultúr, krajín a kontinentov do jednej skupiny, snaží sa nájsť kompromis a konsenzus, čo sa prejavuje v zmenenej komunikácii a podnikovej kultúre ako takej, ktorá mení od základu komunikačný proces vo všetkých jeho formách.

Ekonomická kríza je rozdielne definovaná v ekonomickej literatúre. Existujú dva základné pohľady na krízu a to kríza ako zákonitý jav a kríza ako náhodný jav. Krízu ako zákonitý jav, teda ako určitý opakujúci sa cyklus popisujú napríklad autori ako C. Juglar, N. Kondratiev a K. Marx. Krízu ako náhodný jav definoval J. Macek a K. Engliš.

Hospodársku krízu a všeobecne akúkoľvek krízu chápeme ako zvrät hospodárskeho cyklu na kulminujúcom maxime hospodárskej činnosti⁴⁴. Kríza ako výkyv hospodárskej činnosti je zaznamenávaná v cykloch a opakuje sa v pravidelných intervaloch. Vplyvom každej hospodárskej krízy sa vyvážený stav dopytu a ponuky dostane do nerovnováhy a tým sú podniky pre svoju záchranu nútené prepúšťať a meniť štruktúru zamestnancov a prijímať opatrenia pre efektívnejší chod podniku. Od nástupu kapitalizmu sa kríza v pravidelných intervaloch opakuje. Manažment podniku sa snaží znížiť nadvýrobu prepúšťaním zamestnancov, čo znamená znížiť ponuku na hodnoty dopytu⁴⁵. Podľa C. Juglара, Juglarov cyklus, nazývaný taktiež krátky cyklus, sa opakuje s desať ročnou periodicitou a má štyri fázy - expanzia, zvrät, depresia, oživenie. Kondratevov cyklus sa opakuje s päťdesiat ročnou periodicitou a má fázu A – rast cien a vzostup výroby a B – pokles cien a spomalenie hospodárskeho rastu⁴⁶. K. Marx definoval krízu podobne ako Juglar a Kondratev - ako ekonomické cykly. Kríza podľa Marxa nie je vecnou náhodou a má určité zákonitosti, vzniká z celkovej nadvýroby a problémom je mechanizmus trhu, ktorý nie je schopný koordinovať celkovú produkciu a tým neustále dochádza k recesiám a prehriatiu⁴⁷.

J. Macek bol predstaviteľom druhej teórie a to krízy ako náhodného javu. Nástup krízy bol zhlukom náhodných javov s omylmi, ktoré plynuli z neschopnosti, nevzdelanosti ľudí a nepochopení situácie, z nedostatočného rozhľadu vedúcich činiteľov a chýb v organizácii ľudskej spolupráce. Chyby vzniknuté v organizácii ľudskej spolupráce najčastejšie vznikajú zlým komunikačným systémom a nesprávnou komunikáciou. Kríza podľa J. Maceka je historicky jedinečný, svojrázny a neopakovateľný jav závisiaci hlavne na subjektívnych názoroch⁴⁸. K. Engliš považoval krízu ako porušenie rovnováhy medzi vnútorným a vonkajším poriadkom vo vnútri hospodárskeho celku. Definoval to ako

⁴⁴ Academia: Dostupné na: http://www.academia.edu/1422339/Hospodarska_kriza_21._storocia_a_nezamestnanost_ako_jej_najvyznamnejši_socialný_dopad_na_obyvateľov_Slovenska?login=&email_was_taken=true [citované 10. septembra 2012]

⁴⁵ Komunistická strana Slovenska: Dostupné na: <http://www.kss.sk/temy/ekonomika/235-kriza-vlastna-kapitalizmu.html> [citované 7. septembra 2013]

⁴⁶ BUGRI, Š., PRIBIŠPÁ, E., ŽÁK, S., PAULOVIČOVÁ, M. (2012): *Dopad hospodárskej krízy na nezamestnanosť v Slovenskej republike, Spolupráca pomáhajúcich profesií – Determinant kvality života spolupráce*, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Prešov 2012, s. 550, ISBN: 978-80-89464-10-4

⁴⁷ DUMÉNIL, G., LÉVY, D. (2011): *Marxistická ekonomie kapitalismu*. Praha: Grimmus, 2011, s. 57, ISBN 978-80-87461-04-4

⁴⁸ SEKANINA, M. (2004): *Kdy nám bylo nejhůře? Hospodářská krize 30. let 20. století v Československu a některá její východiska*. 1. vyd. Praha: Libri, 2004, s. 88, ISBN 80-7277-213-9

porušenie relácií medzi hospodárskymi veličinami ako výroba, spotreba a investície. K. Engliš bol na rozdiel od J. Maceka odporcom štátnych zásahov.

Komunikácii sa musí venovať náležitá pozornosť bez ohľadu na to, či je kríza cyklický alebo náhodný jav, alebo či kríza vôbec nastala. Hospodársky a hlavne technologický vývoj a rozvoj spoločnosti, ktorý sa premieta a ovplyvňuje fungovanie a činnosť podnikov, ktoré v nej existujú a ktorý neprebíha priamočiaro, ale má sínusoidný priebeh vyznačujúci sa striedaním období vzostupu/rastu a pádu/kríz, má vplyv na komunikáciu v podniku a tiež na komunikáciu podniku s jeho okolím. Tento vplyv funguje obojsmerne, neprimeraná spätná komunikácia ovplyvňuje fungovanie v podniku a podniku s jeho okolím. Hospodárska ako aj každá kríza vyvoláva zmeny v používaní komunikačných nástrojov, „formuje“ toky, ktoré transfer informácií v podniku umožňujú, mení interakčné vzťahy medzi zamestnancami, zamestnávateľmi a majiteľmi podnikov a tým aj komunikačnú klímu a komunikačnú atmosféru v podniku, ktorá sa premieta aj do komunikácie podniku s jeho okolím.

Dôležitý pre správnu komunikáciu je výber a spôsob aplikácie komunikačných nástrojov, špecifikácia komunikačných kompetencií a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažéra komunikovať v internom aj v externom prostredí a flexibilne prispôbovať komunikáciu potrebám organizácie a podmienkam na trhu. V procese zmien v podniku je správny výber komunikačných nástrojov prvá a najdôležitejšia úloha manažmentu. Ako uvádza Š. Slávik (2000), komunikácia „pomáha prekonávať odpor zamestnancov voči zmene, ak jasne deklaruje príčiny, ktoré viedli k zmene, oznamuje stupeň naliehavosti zmeny a sprostredkúva informácie o charaktere zmeny“⁴⁹. Bezproblémová podniková komunikácia sa prejavuje nie len v kvalite podnikového a podnikateľského prostredia ale aj v motivácii a produktivite práce zamestnancov a manažérov a vo vnímaní podniku verejnosťou, klientmi a zákazníkmi⁵⁰. Aj tie najlepšie vyvinuté komunikačné nástroje, ktoré podnik vlastní nepovedú k jeho dlhej životnosti, ak sa nevyužívajú. Podľa výskumu uskutočneného v rámci projektu VEGA 1/8189/01⁵¹, jeden

⁴⁹ SLÁVIK, Š. (2000): *Riadenie zmien*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2000, s. 62

⁵⁰ SZARKOVÁ, M. (2010): *Štruktúra vnútropodnikových komunikačných nástrojov v podnikoch pôsobiacich v SR*. In: Ekonomické rozhlady / Economic review, ročník 39./ 2010 [online] Ekonomická Univerzita v Bratislave: [Cít. Január, 2015] Dostupné na: <http://www.euba.sk/departement-for-research-and-doctoral-studies/economic-review/preview-file/er1_2010_Szarkova-9923.pdf>

⁵¹ SZARKOVÁ, M. a kol. (2004): *Vnútropodnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku*. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého kolokvia pri príležitosti ukončenia výskumnej úlohy VEGA č.1/8189/01 Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004

z hlavných problémov bola nevôľa moderné nástroje využívať aj napriek ich výskytu na pracovisku. Podniky, aj napriek dispozícii elektronických komunikačných nástrojov na relatívne vysokej úrovni, dávali prednosť tradičným komunikačným nástrojom. Počítače a iná technika, ktoré podnik vlastnil neboli využívané, ale ležali v sklade. Je možné, že zamestnanci počítače nepoužívali z dôvodu ich digitálnej negramotnosti, no na druhej strane možno predpokladať, že dôvodom mohla byť aj podnikom nevyjadrená nutnosť ich využívania a neochota zaučiť pracovníkov v tejto oblasti.

Ekonomické dianie 20. storočia malo niekoľko zásadných zlomov, ktoré by mohli z časti vysvetliť a pochopiť dnešný stav, alebo ukázať podobnosti dnešnej krízy s minulým dňom. Ekonomická kríza mala v rôznych oblastiach sveta rozdielny začiatok a aj rozdielny koniec alebo lepšie povedané - oživenie ekonomiky. V USA začala finančná kríza už na prelome rokov 2007 až 2008. V roku 2007 praskla cenová bublina s nehnuteľnosťami⁵² a v roku 2008 kríza pokračovala kolapsom Lehman Brothers⁵³. Kríza sa v januári 2008 zmenila z finančnej na ekonomickú z dôvodu rozhodujúcej úlohy bánk v tržnom hospodárstve a jej šírenia na ostatné časti americkej ekonomiky. Americký finančný šok sa extrémne rýchlo rozšíril z regionálnej krízy na krízu globálnu, celosvetovú. V Európe a Japonsku vypukla finančná kríza koncom roka 2008 a začiatkom 2009, bola to najmä kríza dlhová a vyznačovala sa narušením finančnej stability⁵⁴. Datovať koniec globálnej krízy je ešte zložitejšie. Presný koniec nevieme určiť, lebo tak isto ako jej začiatok bol aj jej koniec v rôznych častiach ekonomického sveta rôzny. Všeobecne môžeme skonštatovať, že k zlepšeniu v rámci ekonomickej stability a finančných ukazovateľov dochádzalo najskôr v USA a to už v roku 2010. V Európe začala ekonomika ožívať v priebehu roka 2011, ale jej vzrast bol veľmi pomalý a nekonzistentný. Podobne bolo na tom aj Japonsko, ktoré zaznamenalo prvé mierne oživenie v roku 2011.

Ekonomická kríza a globalizácia sú dva najviac používané termíny v politických aj mimo politických scénach súčasného obdobia. Okrem ich spoločnej popularity ich však spája fakt, že s vývojom globalizácie súvisí súčasný charakter krízy. Proces globalizácie umožnil migráciu ľudí medzi krajinami a presun množstva kapitálu, zosilňovanie

⁵² IMF: US Country Report 2009, s. 19 [online] Bratislava [cit. 2016.06.05] Dostupné na internete: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09228.pdf>>

⁵³ UNCTAD: Trade and Development Report 2009, s. 1 [online] Bratislava [cit. 2016.06.05] Dostupné na internete: <http://www.unctad.org/en/docs/tdr2009_en.pdf>

⁵⁴ IMF: Euro Area Country Report 2009, s. 13-14 [online] Bratislava [cit. 2016.06.05] Dostupné na internete: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09223.pdf>>

multikultúrnej a priestorovej rozptýlenosti, k dispozícii sú nové médiá a informačné technológie, ktoré umožnia globálnu komunikáciu informácií.⁵⁵ Ako konkrétny príklad môžeme uviesť vstup Slovenskej republiky do Európskej únie, kedy význam komunikácie rastie aj v súvislosti otvorenia hraníc a vstupom občanov iných štátov na slovenský trh. Zdroje externých ako aj interných informácií sa rozširujú, je potrebné používať moderné informačné nástroje a naučiť sa s nimi komunikovať, čo je kľúčové pre udržanie sa na trhu medzi narastajúcou konkurenciou. Najväčší nárast počtu zamestnancov z rozličných kultúr zaznamenali podniky zaoberajúce sa špecializovanými službami a informačnými technológiami. V týchto oblastiach je potreba zamestnať vysokokvalifikovaných odborníkov, ktorí môžu pochádzať z rozličných kultúr, čo spôsobilo nutnosť ovládať cudzie jazyky, mať schopnosť používať moderné informačné technológie, vytvárať informačné systémy v rámci ktorých treba vedieť používať moderné komunikačné nástroje. Slovensko taktiež po vstupe do EÚ muselo prijať množstvo noriem a pravidiel, ktoré majú priamy dosah na podniky a podnikanie.

Zložitosť, ktorou sa vyznačuje a v určitej miere odlišuje komunikácia ako statický jav a ako proces v jednotlivých fázach hospodárskeho vývoja spoločnosti, v ktorej funguje a chce fungovať podnik, v značnej miere prehlbujú prebiehajúce globalizačné a internacionalizačné procesy. Tieto procesy sú charakteristické svojou vnútornou protirečivosťou a prehlbujú historicky vzniknuté a zatiaľ udržané spoločensko-kultúrne rozdiely. Globalizácia sa prejavuje aj v snahe zmierniť/zmazať rozdiely medzi podnikmi a urýchliť ich vývoj smerom k centralizácii (vznik nadnárodných spoločností a korporácií) a univerzalizácii/interkultúrnosti vnútorného prostredia, núti ich zavádzať a v komunikácii používať nové informačno komunikačné technológie, čím mení od základu komunikačný proces vo všetkých jeho formách. Prehlbovanie globalizačných procesov, ktoré je sprevádzané krízovými javmi menšieho a väčšieho rozsahu vo všetkých oblastiach spoločenského života, v podnikovom a podnikateľskom prostredí, vyvoláva tlak na podniky/spoločnosti, núti ich flexibilne reagovať na zmeny, ktoré sa sporadicky objavujú na trhu, intenzívne s trhom komunikovať, používať nové komunikačné nástroje a sofistikovane „nastavovať“ komunikačnú klímu tak vo vnútropodnikovom ako aj externom prostredí. Pre manažmenty podnikov vznikli nové úlohy, ktoré si vyžiadali nové komunikačné zručnosti. Podniky/spoločnosti stanovili nové komunikačné ciele, ktoré

⁵⁵ SUŠA, O. 2010. Globalizace v sociálních souvislostech současnosti: diagnóza a analýza. Vyd. 1. Praha: Filosofia. 2010. s. 24. ISBN 978-807-0073-209. 350 s.

si vyžiadali prehodnotiť staré/tradičné komunikačné nástroje. Vznikli nové komunikačné modely, ktoré odstránili alebo do značnej miery limitovali komunikačné šumy a komunikačné bariéry a posilnili účinné spätné komunikačné väzby. Využitím moderných informačno komunikačných technológií sa komunikačné procesy nielen zrýchlili ale v mnohom stratili aj svoju „kultúrno-jazykovú príslušnosť“.

Kríza, ktorá sa začala bublinou na amerických hypotekárnych trhoch v roku 2007/2008 zasiahla celý svet a má povahu, ktorá sa ešte v minulých rokoch nevyskytovala. Samozrejme je veľa podobností s minulými krízami, no súčasná kríza vyzerá ako keby mala povahu kombinácie kríz minulých období. Kríza môže prebiehať rôznym spôsobom, všeobecne sú známe krízy ako cyklické, štrukturálne alebo systémové.

W. Robinson (2009)⁵⁶ definuje povahy kríz takto:

- Cyklická kríza sa v kapitalizme opakuje tak raz za desať rokov a jej súčasťou sú recesie, ktoré pôsobia ako sebakorekčné mechanizmy bez významnejšej reštrukturalizácie systému.
- Štrukturálne krízy sa dajú vyriešiť len podstatnými zmenami v štruktúre systému.
- Systémová kríza sa vyžaduje nahradenie momentálneho systému úplne novým systémom, lebo starý systém vedie k úplnému kolapsu.

Kríza z roku 2007 až 2008 z časti obsahuje všetky tri povahy krízy. Roky pred začiatkom finančnej krízy boli mimoriadne priaznivé, čiže cyklická povaha krízy bola, dá sa povedať očakávaná, aj keď sa v tom čase zdalo, že nastane výnimka a žiadna kríza nenastane. Cyklus spočíva v tom, že ekonomika nemôže byť na vzostupe donekonečna. Cyklus sa skladá z odrazenia sa od dna, expanzie, vrcholu, recesie až depresie. Sebakorekčný mechanizmus nás má upozorniť, keď sme na vrchole, že nie je možné donekonečna stúpať vyššie, napríklad nie je možné si stále požičiavať neexistujúce peniaze a tým sa zadlžovať do stavu nereálnosti ich splácať. V iných cykloch sa ekonomika spoliehala aj na neviditeľnú ruku trhu od autora A. Smitha, ktorá mala všetko vyriešiť bez štátnych zásahov, alebo s minimálnymi zásahmi. Súčasná kríza však túto tendenciu nemá. Tvrdia to aj autorky B. Stiegler a G. Michalitsch, „Ekonomicko-politický diskurz sa posunul: štátna intervencia do trhov sa už nepovažovala za škodlivé alebo zbytočné obmedzovanie, ale bola povýšená na nevyhnutnosť v záujme záchrany kapitalistického

⁵⁶ ROBINSON, W. (2009): *Teorie globálního kapitalismu: transnacionální ekonomika a společnost v krizi*. Vyd 1. Praha: Filosofia, 2009. s. 7-9. ISBN 978-807-0073-056. 362 s.

systemu a jeho elit.“⁵⁷ Znaky štrukturálnej krízy, ako uviedol W. Robinson, sa podobá kríze so sedemdesiatych rokov 20. storočia, kedy bola vyriešená kapitalistickou globalizáciou (presunom peňazí zo sektoru, kde ich bolo dostatok, do sektoru, kde chýbali). Keďže so súčasnou krízou si nevedela poradiť neviditeľná ruka trhu a ani nemalo význam dávať ďalšie peniaze a kapitál do obehu, kríza sa stala aj systémovou.

Finančná kríza nie je spôsobená len nedostatkom znalostí ekonómov, ale aj nepoctivosťou na strane finančných inštitúcií a nekompetentnosti na strane politikov⁵⁸. Ako uviedol P. Kohout, „ukázalo sa, že najdôležitejšie informácie dorazia do rozhodovacích centier najpomalšie, pretože sa šíria zdola“⁵⁹. Prvé správy, ktoré naznačovali recesiú a pád boli známe v teréne a od obchodníkov už začiatkom roku 2007. V júni 2007 si tento nepriaznivý stav všimol segment rizikových sekuritizovaných dlhopisov, koncom októbra aj akciové burzy. Odborná verejnosť a analytici sa s rozsahom problémov zoznámili až v roku 2008 a na jeseň 2008 si to už uvedomili aj manažmenty zasiahnutých podnikov a úplne na konci aj široká verejnosť a politici.

Globalizácia a s ňou spojená hospodárska kríza prinútili podniky prenikať na iné ako domáce trhy, aby sa udržali na trhu tovarov a služieb a skúsili expandovať v rámci zachovania a zabezpečenia si svojej dlhodobej existencie. Výsledkom takýchto expanzií je multikultúrne prostredie v podnikoch, ako aj v okolí podnikov. V rámci expanzie na nové trhy (dva smery – slovenské podniky expandujú na globálne trhy a zahraničné podniky expandujú na slovenský trh) môžu vzniknúť štyri formy:

- [1] dcérske podniky nadnárodných korporácií so sto percentnou zahraničnou kapitálovou účasťou pôsobiace na Slovenskom trhu (regionálnom trhu) si so sebou priniesli vlastných manažérov a používajú v podniku komunikačné vzorce zahraničnej kultúry, ako príklad môžeme uviesť automobilku KIA,
- [2] dcérske podniky nadnárodných korporácií so sto percentnou zahraničnou kapitálovou účasťou pôsobiace na Slovenskom trhu (regionálnom trhu) si našli slovenských manažérov a používajú v podniku komunikačné vzorce

⁵⁷ STIEGLER, B., MICHALITSCH, G. (2009): *Spravodlivosť v rodových vzťahoch: aspekty rozdeľovania (nielen) zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Asekt, 2009, s. 34. ISBN 978-80-85549-86-7 118 s.

⁵⁸ STIGLITZ, J. (2010): *The fruit of hypocrisy* in: Klvačová a kol. Svetová ekonomická kríza, Professional publishing, 2010, s. 9, ISBN 978-80-7431-012-6

⁵⁹ KOHOUT, P. (2009): *Finance po kríze: Dúsledky hospodárskej recesie a čo bude ďalej*. 2009. Praha: Grada. s. 128-137. ISBN 978-80-7021-984-3 199-5

domácej kultúry, ako príklad môžeme uviesť automobilku VolksWagen (VW),

[3] domáce (slovenské) podniky so sto percentnou slovenskou kapitálovou účasťou pôsobiace na globálnom trhu si so sebou odniesli slovenských manažérov a používajú v podniku na globálnom trhu komunikačné vzorce domácej kultúry, ako príklad môžeme uviesť železiarne Podbrezová,

[4] domáce (slovenské) podniky so sto percentnou slovenskou kapitálovou účasťou pôsobiace na globálnom trhu si našli zahraničných manažérov (z globálneho/zahraničného trhu) a používajú v podniku na globálnom trhu komunikačné vzorce zahraničnej kultúry, ako príklad môžeme uviesť IT firmu ESET.

Podniky s multikultúrnou organizačnou ako aj zamestnaneckou štruktúrou môžu mať tendenciu prispôbovať svoje komunikačné vzorce kultúre manažmentu, ale aj vytvoriť kompromis - komunikačných vzorcov domácej a zahraničnej kultúry. Každá kultúra má svoje špecifické verbálne ako aj neverbálne komunikačné znaky, svoj pomer formálnej a neformálnej komunikácie a komunikačnú atmosféru, ktorá sa môže vplyvom určitých stavov meniť. Globalizácia a zmena sociálneho a ekonomického prostredia nútia podniky prispôbiť svoje komunikačné procesy, vzorce, nástroje ako aj komunikačnú klímu narastajúcemu multikulturalizmu.

1.2 Vnútropodniková komunikácia

Dobre fungujúca komunikácia je základom moderného riadenia. Schopnosť zaobchádzať s ľuďmi je problematika ktorou sa zaoberá riadenie, no úspešne riadiť je založené na úspešnej a efektívnej komunikácii. Manažéri podnikov musia vedieť odkomunikovať problematiku organizácie, podniku ako aj jednotlivých pracovníkov. Novodobou disciplínou, ktorou sa začali podniky zaoberať viac až po druhej svetovej vojne je interná komunikácia v podniku⁶⁰. Jej podstata je v spojení členov organizácie za účelom dosiahnutia rovnakého cieľa. Je prostriedkom koordinácie činností, zjednocovania týchto činností do jedného efektívne fungujúceho celku, ktorými sa dlhodobý ako aj krátkodobý cieľ majú dosiahnuť. Manažérom efektívna vnútropodniková komunikácia pomáha ovplyvňovať, modifikovať správanie a myslenie jednotlivcov podľa svojho zamerania a uváženia, tak aby boli dosiahnuté žiaduce výsledky spoločnosti. Otvorená,

⁶⁰ DONJEAN, CH. (2006): *La communication interne*. Liège: Edipro, 2006. s. 22, ISBN 978-2-930287-74-4

efektívna, rýchla, priama a presvedčivá komunikácia patrí ku kritickým faktorom úspechu každej spoločnosti a pre jej zdravý chod. Aby komunikácia bola úspešná, je potrebné okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštností aj vytvoriť atmosféru podporujúcu komunikáciu, využívať vhodné komunikačné nástroje a prostriedky, ako aj rešpektovať zásady efektívnej komunikácie a zdokonaľovať manažérske komunikačné zručnosti⁶¹.

Interná komunikácia sa odohráva v priestore nazvanom vnútropodnikové komunikačné prostredie. M. Szarková (2008)⁶² toto prostredie charakterizuje ako „určitý, navonok ohraničený, vnútorne štruktúrovaný priestor, v ktorom sa realizuje začlenenie jednotlivca do komunikačných tokov, sietí a vzťahov fungujúcich v podniku.“ Pomocou internej komunikácie sa v podniku a celej spoločnosti budujú dobré vzťahy medzi zamestnancami a podnikom, závisí od nich aj úspech, prípadne neúspech organizácie.

Vnútropodniková komunikácia podľa M. Sedláka (2001)⁶³ prebieha na:

- horizontálnej úrovni – je to komunikácia medzi útvarmi a vnútropodnikovými jednotkami na rovnakej riadiacej úrovni, horizontálna komunikácia má väčšinou neformálny charakter a rieši každodenné problémy vyplývajúce konkrétnej situácie.
- vertikálnej úrovni – tu komunikačný proces prebieha medzi útvarmi a vnútropodnikovými jednotkami po hierarchickej línii, komunikácia vertikálna má spravidla formálny charakter, vyznačuje sa komunikáciou medzi hierarchicky odlišnými stupňami v podobe verbálnych hovorových (rokovaní, príkazov, hodnotení, inštrukcií, ale aj sťažností) a písomných (zápisnice, podnikové správy, vnútropodnikové normy) nástrojov.
- diagonálnej úrovni - komunikácia na rôznom stupni a medzi rôznymi jednotkami v podniku, diagonálna komunikácia býva spravidla tiež neformálna a je predpokladom spolupráce medzi rôznymi stupňami a útvarmi.

Smer formálneho komunikačného toku kopíruje organizačnú štruktúru, je dôležité vedieť správne určiť komunikačné kompetencie a role jednotlivých subjektov. Pre jednoduchšie rozpoznanie a vyhnutie sa nevhodnému použitiu nesprávneho druhu

⁶¹ SZARKOVÁ, M. (2007): *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2007, 288 s. ISBN 80-89085-77-6

⁶² SZARKOVÁ, M. (2008): *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2008. s. 16, ISBN 978-80-225-2525-1

⁶³ SEDLÁK, M. (2001): *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. s. 291, ISBN 80-89047-18-1

komunikácie – formálnej, neformálnej komunikácie vyplývajúcej zo vzťahu nadriadenosti a podriadenosti, je hierarchické usporiadanie a jemu patriace formy komunikácie presne popísané v pracovnom a organizačnom poriadku. Vnútropodnikový komunikačný proces je rozdielny pre konkrétne vnútropodnikové prostredie a jemu adekvátne špecifické komunikačné toky, komunikačné nástroje a zručnosti. Nástupom novej technológie, výrazným rozvojom technických informačných prostriedkov a taktiež prehlbovaním globalizačných a internacionalizačných procesov sa zmenila forma komunikácie, jej nástroje, toky a prostredie a sú potrebné stále nové komunikačné zručnosti. Na druhej strane stálym technologickým pokrokom sa proces výmeny správ/informácií výrazne zrýchlil (internet, elektronická pošta, siete, e-Learning).

Jedným zo základných predpokladov správneho fungovania spoločnosti je komunikácia. Častou príčinou problémov v medziľudských vzťahoch a dezinformácii, aj napriek dobre zriadenému informačnému systému, sú práve poruchy v komunikácii, komunikačné šumy. Komunikácia prebieha na všetkých úrovniach a stupňoch, napr. pri zadávaní úloh, riešení konfliktov, podávaní pripomienok a sťažností, pri hodnotení ľudí, motivácii a usmerňovaní, podnik komunikuje so zákazníkmi, dodávateľmi, s predstaviteľmi štátu, s verejnosťou. Správne použitie komunikačných techník, foriem, nástrojov a prvkov má byť v záujme každého účastníka komunikačného procesu. Ak spoločnosť zvládne správne používať zásady komunikácie, vyhne sa tak komunikačným šumom a bariéram, ktoré by podniku mohli uškodiť. Pre zdokonaľovanie a skvalitnenie vnútropodnikovej komunikácie a komunikačných systémov existuje rad metód a techník, ktoré účinne rozvíjajú komunikačné osobnosti, schopnosti a zručnosti ako zamestnancov, tak aj manažérov podnikov.

Metódy, techniky a postupy na zdokonaľovanie internej komunikácie

Odborníci odhadujú, „že nedostatočná a neadekvátne interná komunikácia je zodpovedná za viac ako 60% všetkých problémov organizácie“⁶⁴ To je dôvod pre zdokonaľovanie a skvalitňovanie vnútropodnikových komunikačných systémov, rozvoj komunikačných osobnostných dispozícií zamestnancov podniku, rozvoj ich komunikačných kompetencií a zručností, ktoré nie sú jednotlivcovi dané, ale sa rozvíjajú počas profesionálneho života a menia v procese vzdelávania, pričom môže dôjsť k ich progresu, ale aj k ich útlmu. Pre zdokonaľovanie, formovanie, rozvoj a nadobúdanie

⁶⁴ Z diskusie o interní komunikaci. Moderní řízení 2005/9, s. 76

nových komunikačných kompetencií a zručností existuje rad metód, techník a postupov. Vzdelávanie v oblasti komunikácie manažérom, ale aj všetkým zamestnancom, umožní zvýšiť teoretické znalosti o komunikácii, zefektívni a zdokonalí aplikačnú úroveň jednotlivých techník a stratégií profesionálnej komunikácie.

Medzi **klasické vzdelávacie metódy** v rámci komunikácie patria napríklad:

- ❖ výklad,
- ❖ rozhovor,
- ❖ dialóg,
- ❖ diskusia,
- ❖ aktívna prezentácia.

Moderné metódy sú napríklad:

- inscenačné metódy,
- metódy hrania rolí,
- heuristické,
- Sokratove metódy,
- všetky e-learningové metódy⁶⁵.

Podľa prieskumu, ktorý sa uskutočnil v rámci projektu VEGA 1/4591/07⁶⁶, boli podniky v oblasti výberu metód na rozvoj a vzdelávanie komunikačných kompetencií a zručností pasívne, výber nechali na školiace agentúry a pracoviská. Mohlo to byť zapríčinené aj neznalosťou konkrétnych metód a taktiež uprednostňovaním metód, ktoré už podnik raz vyskúšal a poznal a taktiež zanedbanosťou zisťovania nedostatkov v komunikácii a tomu prislúchajúcich metód jej zlepšenia. Prieskum taktiež poukázal na fakt, že podniky, ktoré komunikovali skôr tradičnými nástrojmi uprednostňovali tradičné školiace metódy a naopak, podniky používajúce moderné nástroje zas inklinovali k moderným školiacim metódam. Zistenou nevýhodou tradičných metód vzdelávania bola pasivita zo strany školeného, čo sa ukázalo byť výhodou v moderných metódach, kde sa vyžadovala aktivita frekventanta, ktorá odkryla mnohé nedostatky. Výhodou tradičných metód pre frekventantov bol najmä nižší výskyt stresových situácií ako pri moderných metódach vyplývajúci už zo spomínanej pasivity školených. Moderné tréningové metódy

⁶⁵ SZARKOVÁ, M. (2008): *Komunikačné zručnosti manažérov malých a stredných podnikov v SR a metódy ich rozvoja*, Medzinárodná vedecká konferencia: Ekonomické znalosti pro tržní praxi, Zborník, 2008, s. 570, (568 - 572) Olomouc, Uherské Hradiště 2008, 672 s. ISBN 978-80-87273-00-5

⁶⁶ SZARKOVÁ, M. (2007): *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*. VEGA 1/4591/07, Ekonomická univerzita v Bratislave

využívajú videotréninky, asertívne metódy, hranie rolí, kde sa môžu školení cítiť nepríjemne a vystresovane. Výskum poukázal na fakt, že väčšina podnikov neprikladá komunikácii taký význam ako by mali, držia sa starého predsudku: „Však komunikovať vie každý!“.

1.2.1 Komunikačné nástroje

Podniková komunikácia sa nestáva účinnou len prostredníctvom kvalitne školených pracovníkov, ale aj dobre vybraných komunikačných nástrojov, komunikačných tokov a priaznivej komunikačnej klímy. Manažéri podnikov si musia komunikačné nástroje a použité toky starostlivo vyberať podľa situácie, komunikantov, ako aj odosielanej správy. Každý komunikačný nástroj má určitý informačný náboj, čo znamená množstvo informácií, ktoré môže prijímateľovi sprostredkovať a taktiež je špecifický mierou komunikačného šumu. Medzi najčastejšie používané nástroje podnikov v rámci vnútropodnikovej komunikácie patria pracovná porada, smernice, pokyny, nariadenia a osobný rozhovor. V podniku sa podľa momentálnej situácie, či je krízový stav, alebo expanzia, mení pomer formálnych a neformálnych komunikačných nástrojov. V tomto prípade sa v podnikoch najviac používajú formálne nástroje, ktorými sú pracovná porada, smernice, pokyny, nariadenia a vo formálnej forme aj osobný rozhovor, ktorý ale môže mať aj podobu neformálnej komunikácie. Príchodom rýchlo sa rozmáhajúcich a zdokonaľujúcich technológií sa aj komunikačné nástroje modernizujú a menia. Otázkou ostáva len ich efektívna aplikácia do praxe. Mnoho podnikov dostane tieto komunikačné nástroje k dispozícii (napríklad počítače, inteligentné telefóny, internet, intranet), no sú pre zamestnancov nové a majú odpor k ich používaniu. V podnikovej praxi bolo úplne bežné, že podniky mali prístup k počítačom a moderných komunikačným technológiám, ale keďže zamestnanci neboli nútení tieto technológie využívať, tak ich nechali v sklade a naďalej používali tie komunikačné nástroje, na ktoré boli zvyknutí. Môže to byť zapríčinené nedôverou, neochotou učiť sa nové veci, vybočovať z ich zaužívaných štandardov a mnohé iné. Tento predpoklad potvrdzuje aj tabuľka č. 3, ktorá znázorňuje percentuálne využitie komunikačných nástrojov v podniku, taktiež ich informačný náboj a komunikačný šum, ktorý ich používaním vzniká.

Tabuľka č. 3: Percentuálne vyjadrenie používania jednotlivých vnútropodnikových komunikačných nástrojov

Forma komunikácie	Komunikačný nástroj	Frekvencia používania (%)	Informačný náboj (%)	Komunikačný šum (%)
Formálna komunikácia	Pracovné porady	42,10	32,50	15,55
	Pokyny, nariadenia, smernice	14,65	28,95	4,25
	Nástenky, vývesky	7,50	4,75	24,60
	Vnútropodnikový telefón	4,75	1,55	12,75
	Internet/intranet	3,25	2,00	Nezistené
	Vnútropodnikové počítačové databázy	1,85	0,75	Nezistené
	Podnikové noviny, časopisy	1,65	2,75	7,80
	Školenia, vzdelávacie programy	1,25	8,25	16,55
Neformálna komunikácia	Osobné rozhovory, osobný kontakt	12,50	18,25	6,55
	Internet	3,25	2,00	nezistené
	iné	0,50	0,25	11,95

Zdroj: Szarková M. Metodologické východiská⁶⁷

Moderné komunikačné nástroje majú, ako aj tradičné nástroje, svoje výhody a nevýhody. Pri ich definovaní budeme vychádzať z prieskumu komunikačných nástrojov v systéme riadenia podnikov pôsobiach v SR⁶⁸. Medzi základné výhody e-komunikačných nástrojov môžeme definovať možnosť tvorby a používania jednotného systému komunikácie v podniku, ktorý umožňuje podniku používať jednotné e-dokumenty a vnútropodnikové databázy, taktiež znižuje režijné náklady, lebo umožňuje prácu na diaľku, poskytuje neobmedzené informácie v rôznych časových obdobiach, zvyšuje produktivitu práce, prispieva k flexibilnej pracovnej dobe a mnohé iné. Základnou nevýhodou e-komunikačných nástrojov je absencia neverbálnej komunikácie, informačná obmedzenosť (nie všetky informácie sa dostanú rovnomerne každému v rovnakej kvalite

⁶⁷ SZARKOVÁ, M. (2009): *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-2791-0

⁶⁸ SZARKOVÁ, M. (2008): *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2008, s. 81-83. ISBN 978-80-225-2525-1

a kvantite, môže nastať selekcia informácií pre niektorých ľudí, napríklad podľa sociálneho postavenia v podniku), závislosť na elektronických zdrojoch, možnosť výpadku systému, absencia osobnej komunikácie, obmedzenie ľudských vzťahov, či izolácia zamestnanca. E-komunikačné nástroje síce uľahčia život, sú rýchle, flexibilné a dokážu preniesť veľké množstvo informácií naraz, ale ich hrozbou je aj ich jednoduché zneužitie informácií, ak sa dostanú do „nesprávnych rúk“.

Ochrana a bezpečnosť informácií

Pre podnik je veľmi dôležitá aj ochrana a bezpečnosť jeho citlivých informácií, ktorú treba zabezpečiť, či využíva tradičné, alebo moderné komunikačné nástroje. Proces výberu správnych komunikačných nástrojov, ktoré zaručia informačnú bezpečnosť podniku pozostáva z viacerých krokov⁶⁹:

- prvým krokom je vymedzenie základných cieľov, politiky a stratégie na informačné zabezpečenie, určenie právomocí, stanovenie požiadaviek a zodpovedností na komunikačný nástroj a komunikanta,
- druhý krok obsahuje analýzu a identifikáciu hrozieb a rizík komunikačných aktív, ktoré by mohli nastať pri použití určitého informačného systému a komunikačného nástroja,
- tretím krokom je výber vhodných bezpečnostných opatrení a ich implementácia do prevádzky informačného systému, tieto opatrenia zahŕňajú napríklad aj školenia zamestnancov a používateľov informačného systému.

Podľa výskumu v rámci projektu VEGA 1/1284/04, najväčšou hrozbou pre nesprávne využívanie a prenos informácií boli vlastní zamestnanci podniku, teda vlastní používatelia (skoro 70%). Odstupom času sa však prostredníctvom zavádzania nových technológií za najväčšiu hrozbu predstavuje dátová komunikácia, elektronická komunikácia a internet (viac ako 80%).

Internej komunikácie v podniku sa dotkli aj zmeny v internacionalizačných a globalizačných procesoch. Migrácia na trhu pracovných síl, najmä vysokokvalifikovaných zamestnancov z rozličných kultúrnych prostredí a s rôznym

⁶⁹ SZARKOVÁ, M. a kol. (2009): *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR a v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*, VEGA 1/1284/04, Bratislava: Ekonóm, 2009, s. 118-120. ISBN 978-80-225-2791-0

materinským jazykom, spôsobuje zmenu a prispôsobenie vnútornej komunikácie podniku. Podniky si musia vyberať komunikačné nástroje, ktoré sú vhodné na takúto formu komunikácie, musia zohľadniť frekvenciu používania nástroja, jeho dôveryhodnosť, možný komunikačný šum a informačný náboj. Na základe výskumu, ktorý bol uskutočnený v rámci projektu VEGA 1/8189/01⁷⁰, môžeme konštatovať, že podniky aj napriek dispozícii elektronických komunikačných nástrojov na relatívne vysokej úrovni dávajú prednosť tradičným komunikačným nástrojom. Tento údaj je podmienený aj predmetom podnikania. Podniky, ktoré sa zaoberajú výrobou alebo predajom produktov, používajú moderné komunikačné nástroje menej ako podniky zaoberajúce sa ponúkaním a sprostredkovaním služieb. Treba podotknúť, že podniky, ktoré nepoužívajú e-komunikačné nástroje v internej komunikácii ich vo veľkej miere nepoužívajú ani pri komunikácii so svojím okolím. Opakovaný prieskum vykonaný o štyri roky v roku 2008 podstatne nezmenil údaje z roku 2004, čo znamená, že Slovenské podniky v roku 2008 ešte stále mali určitý druh predsudkov alebo odporu voči e-komunikačným nástrojom⁷¹. Lepšie výsledky v tejto oblasti sa dosiahli v projekte VEGA 1/4591/07⁷², ktorý analyzoval a zisťoval komunikačné vnútropodnikové formálne nástroje, ktoré podnik najčastejšie používa. Z výsledkov vyplýva, že situácia sa zlepšila a spoločnosť sa stále viac informatizuje – najčastejšie používanými nástrojmi v rámci komunikácie nahor, ako aj nadol, sa stali pracovné porady, neformálne rozhovory, telefonické rozhovory, osobné pohovory a email, internet, či intranet. V projekte sa skúmala aj dôveryhodnosť zdroja, kde slovenské podniky uviedli email, internet a intranet ako štvrtý najdôveryhodnejší zdroj hneď po pracovnej porade, osobnom rozhovore a listoch, či písomných príkazoch.

1.2.2 Zmeny vnútropodnikovej komunikácie počas hospodárskej krízy

Zmeny na trhu práce, ktoré globálna finančná kríza prináša so sebou, vnášajú aj množstvo nových skutočností a postupov v tejto oblasti. Prehlbovanie globalizačných procesov, ktoré je sprevádzané krízovými javmi menšieho a väčšieho rozsahu vo všetkých oblastiach spoločenského života, v podnikovom a podnikateľskom prostredí vyvoláva tlak

⁷⁰ SZARKOVÁ, M. a kol. (2004): *Vnútropodnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku*. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého kolokvia pri príležitosti ukončenia výskumnej úlohy VEGA č.1/8189/01 Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004

⁷¹ SZARKOVÁ, M. (2008): *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008, ISBN 978-80-225-2525-1

⁷² SZARKOVÁ, M. a kol. (2013): *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*, VEGA 1/4591/07. 2013

na podniky/spoločnosti, núti ich flexibilne reagovať na zmeny, ktoré sa sporadicky objavujú na trhu, núti ich intenzívne s trhom komunikovať, používať nové komunikačné nástroje, sofistikovane „nastavovať“ komunikačnú klímu tak vo vnútropodnikovom ak aj externom prostredí. Svetová finančná kríza so sebou priniesla pravidelné prepúšťanie zamestnancov, neschopnosť splácať dlhy, mnohé spoločnosti/podniky doviedla do konkurzu a likvidácie. Pre manažmenty podnikov vznikli nové úlohy, ktoré si vyžiadali nové komunikačné zručnosti. Podniky/spoločnosti stanovili nové komunikačné ciele, ktoré si vyžiadali prehodnotiť staré/tradičné komunikačné nástroje. Vznikli nové komunikačné modely, ktoré odstránili alebo do značnej miery limitovali komunikačné šumy a komunikačné bariéry a posilnili účinné spätné komunikačné väzby. Využitím moderných informačno komunikačných technológií sa komunikačné procesy nielen zrýchlili ale v mnohom stratili aj svoju „kultúrno-jazykovú príslušnosť“.

Komunikácia vo vzťahu ku ukončeniu pracovného pomeru

Zamestnávateľia sa chcú udržať na trhu, preto využívajú rôzne opatrenia – či už zavádzanie skrátených foriem pracovného času, náhradné voľno, čerpanie dovolenky, voľno s náhradou mzdy vo výške až 75% apod. Napriek tomu sa mnohé z firiem nevyhnú prepúšťaniu. Niektoré pri tejto personálnej činnosti realizujú tzv. outplacement, t.j. zaistovanie pomoci pri strate zamestnania. Prepúšťanie zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou personálnej práce v podniku. Je potrebná príprava a plánovanie minimálne na takej úrovni ako ostatné činnosti, ak nie na podstatne vyššej a to najmä v prípade, že sa podnik nachádza v situácii, kedy musí zamestnancov prepúšťať hromadne.

Optimálne navrhnutý proces uvoľňovania zamestnancov je predpokladom pre stabilizáciu kľúčových zamestnancov, o ktorých firma prísť nechce. Hovoriť o humánnosti v súvislosti s prepúšťaním sa môže na prvý pohľad javiť ako scestné, obzvlášť, ak situácia na trhu práce, v oblasti zamestnanosti v národnom i svetovom hospodárstve vedie k prepúšťaniu v rozsahu oveľa väčšom ako je bežné. Hromadné prepúšťanie sa stalo realitou, pričom väčšina podnikov odôvodňuje svoje konanie snahou ozdraviť podnik, udržať konkurencieschopnosť, znížiť náklady, či jednoducho prežiť. Samotné rozhodnutie o prepúšťaní je v spoločnostiach prijímané negatívne. Zamestnanci prežívajú v tejto situácii pocit krivdy, odporu, hnevu i neistoty. Na plecía manažéra je kladená úloha tieto pocity zmierniť, či celkom odstrániť negatívny dopad odchodov na tých, ktorí podnik opúšťajú i tých, ktorí v podniku zostávajú a podsunúť zamestnancom myšlienku, že prepúšťanie je

možné prijať aj ako príležitosť na nový začiatok. Je potrebné si tiež uvedomiť, že nie je možné použiť rovnaký spôsob komunikácie pri skončení pracovného pomeru na rôznych druhov zamestnancov. Pre robotnícku pracovnú silu je možno lepšie dlhodobo vo firme analyzovať aktuálny stav poklesu objednávok, ale nedávať najavo možné prepúšťanie. Zamestnanci si začnú uvedomovať situáciu vo výrobe a pri samotnom akte prepúšťania budú chápať dôvody a zároveň nebudú robiť zlé meno spoločnosti, nakoľko si budú uvedomovať nadbytočnosť pracovnej sily vo výrobe. Počas výpovednej lehoty predmetní zamestnanci síce budú mimoriadne demotivovaní, ale v rámci výpovednej doby si odpracujú im pridelenú časť práce.

Rozdielne treba pristupovať pri líniovom manažmente, ktorý má prístup k citlivým informáciám. V takomto prípade je potrebné uskutočniť výpoveď zamestnanca v reálnom čase v priebehu jedného dňa a okamžite odobrať všetky prístupy. Zákonník práce⁷³ síce určuje výpovednú dobu od jedného do troch mesiacov podľa počtu odpracovaných rokov zamestnanca v konkrétnom podniku, ak sa zmluvné strany nedohodli inak, ale podniky v čase krízy najmä pri vrcholových a líniových manažéroch, ktorí majú prístup k utajovaným informáciám, preferujú okamžité prepustenie za cenu dohodou určenej kompenzácie. V tomto prípade je základným predpokladom prekvapenie zamestnanca. Ak by totiž mal podozrenie o tomto úkone, mohol by si odniesť z firmy citlivé informácie, ktoré by konkurencia mohla „rada“ spolu so zamestnancom kúpiť, alebo by mohlo dôjsť k poisteniu svojho pracovného miesta „nenahraditeľnosťou“ zo strany zamestnanca, ktorý by mal dostatok času vymyslieť vhodnú komunikačnú stratégiu.

Komunikácia vo vzťahu k interkultúrnemu pracovnému prostrediu

Vnútro podniková komunikácia sa stále vyvíja, čo je na jednej strane dané vznikom a rozvojom globalizačných a internacionalizačných procesov (migrácia pracovných síl, rozvoj multikultúrnych pracovných skupín, vytváranie multikultúrnych tímov aj v malých a stredných podnikoch, nie len v nadnárodných korporáciách) a na strane druhej rozvojom komunikačných technológií a nástrojov, ktoré sú reakciou na nové komunikačné potreby a požiadavky manažmentu ako aj zamestnancov. V procese globalizácie a internacionalizácie je kľúčové pre úspech podniku používať najmodernejšie komunikačné nástroje, ktoré urýchľujú komunikačné procesy, ale aj všetky procesy v podnikateľskom a podnikovom prostredí a tým nezaostávať za ostatnými

⁷³ Zákonník práce, Zákon č. 311/2001 Z. z. , časť druhá, Pracovný pomer, §62 Výpovedná doba, s. 30

podnikateľskými subjektami na trhu. Prostredníctvom nových komunikačných, podnikových a podnikateľských procesov je možné meniť štruktúru a obsah komunikácie v podniku ako aj s jeho okolím. Komunikovať na diaľku a zaobstarat' si skoro neobmedzené množstvo informácií umožňuje vývoj a aplikácia e-komunikačných nástrojov ako internet, e-mail, chat, intranet a iné. Komunikácia na diaľku síce vyraduje funkciu a znaky neverbálnej komunikácie a tým v komunikačnom procese absentuje emocionálna časť komunikácie, ale aj tento komunikačný nedostatok sa snaží moderná technológia nahradiť prejavmi v podobe posielania smajlíkov (emotikon), fotiek, obrázkov a videí. Faktom je, že virtuálna komunikácia emocionálne vzdďaľuje zamestnancov a podporuje formálnejší charakter komunikácie, no taktiež odbúrava rozdielne kultúrne prvky v komunikácii a podporuje vznik interkultúrnej komunikácie. Veľkou výhodou je možnosť archivácie a evidencie realizovaného komunikačného procesu.

Interkultúrna komunikácia sa postupne vyvíjala so vznikom multikultúrnych podnikov, kde spolu spolupracujú zamestnanci z rôzneho kultúrneho, etnického a národného prostredia. Každý z týchto skupín zamestnancov si zo svojej krajiny priniesol špecifické komunikačné vzorce a stereotypy vo verbálnej, ale hlavne neverbálnej rovine komunikácie. Podstatou interkultúrnej manažérskej komunikácie teda nie je len ovládanie daného cudzieho jazyka, ale aj poznať a vedieť používať komunikačné kódy, vzorce a mentálne modely kultúr⁷⁴.

Pri strategickom riadení ľudských zdrojov je nevyhnutné brať do úvahy aj vonkajšie podmienky, ako napríklad priebeh priemyslového cyklu, to znamená striedanie obdobia konjunktúry a depresie, možné zmeny v dopyte po výrobkoch či službách organizácie, poprípade možné zmeny konkurenčného prostredia na trhu výrobkov a služieb, možné zmeny na trhu surovín a energií, zmeny v miere otvorenosti národných ekonomík, stabilitu politických pomerov a zákonov spoluvytvárajúcich ďalšie podmienky pre činnosť organizácie. Predmetným strategickým predvídaním okolností sa spoločnosť môže vyhnúť väčšine problémov s kapacitami pracovnej sily.

⁷⁴ NOVÝ, I. a kol. (1996): *Interkultúrny management*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 139. ISBN 80-7169-260-3

1.2.3 Komunikačný audit

Na hodnotenie a analýzu internej komunikácie sa používa interný audit – audit podnikovej komunikácie. J. Kafka (2009) definuje interný audit ako „nezávislú, objektívne uisťujúcu a konzultačnú činnosť zameranú na pridávanie hodnoty a zdokonaľovanie procesu v organizácii“⁷⁵. Komunikačný audit by sa nemal uplatňovať len v prípade zistenia chýb a nedostatkov v komunikácii, ale mal by slúžiť ako prevencia pred potenciálnymi problémami v komunikačnom systéme podniku.

Informácie, ktoré sa auditom zistia, použije manažment na zhodnotenie situácie o stave vnútropodnikovej komunikácie a vzťahoch v podniku k určitému časovému okamihu. Komunikačný audit odhaľuje nedostatky v internej komunikácii z krátkodobého ako aj z dlhodobého hľadiska. Krátkodobé dôsledky sú napríklad prijatie zlých rozhodnutí v dôsledku šírenia dezinformácií, vznik konfliktov, alebo narušenie dôvery zamestnancov. Medzi dlhodobé dôsledky patrí vyčerpanie zamestnancov pri výkone práce, ich dlhodobá nespokojnosť a nízka morálka, nižšia produktivita práce a strata spoločnej vízie. Všetko uvedené zapríčiňujú hlavne informačné nedostatky. Týmto nedostatkom sa dá správnym použitím komunikačného auditu vyhnúť.

Komunikačný audit sa venuje otázke analyzovania a modelovania štruktúry komunikačného systému podniku, ktorý by zabezpečil efektívnejší prenos informácií vo vyššej kvalite. V rámci kontroly vnútropodnikovej komunikácie sa komunikačný audit zaoberá najmä týmito aspektmi⁷⁶:

- identifikácia kritických miest komunikačného procesu, ktoré narušuje ľudský faktor;
- identifikáciu zmien v komunikácii spôsobených zmenou komunikačných podmienok a komunikačnej klímy;
- identifikáciu komunikačných šumov a bariér komunikácie;
- identifikáciu jednotlivých komunikačných sietí podniku;
- analýza vnútropodnikových komunikačných tokov, zmapovanie štruktúry a kvality komunikačného systému podniku;
- analýza komunikácie vnútri jednotlivých organizačných útvarov;
- analýza komunikácie medzi jednotlivými organizačnými útvarmi.

⁷⁵ KAFKA, T. (2009): *Průvodce pro interní audit a risk management*. CH Beck 2009. s. 14. ISBN 80-740-0121-0

⁷⁶[online] [Cit. Január, 2015] <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/ondruskova.pdf>>

Komunikačný audit pri kontrole komunikačných tokov zohľadňuje aj faktory ako fyzická vzdialenosť a intenzita komunikácie medzi jednotlivými útvarmi, hierarchická organizačná štruktúra, miera riadenia komunikácie a možnosť využitia aj neformálnych komunikačných nástrojov a tokov, ich kvalita a efektivita.

Manažér by mal čo najúčinnnejšie riadiť komunikačný proces a maximalizovať jeho úžitok. Zamestnanci by mali byť pripravení a uvedomení o internom audite vopred, najčastejšie im správu o audite posiela generálny riaditeľ, ktorý odsúhlasil harmonogram auditu. Audit o komunikačnej atmosfére sa vykonáva medzi rôznymi vzorkami zamestnancov, minimálne dvaja z každého oddelenia, je väčšinou anonymný a opakuje sa v pravidelných intervaloch. Prínosy dosiahnuté komunikačným auditom sú zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej komunikácie v organizácii, ušetrenie času stráveného na poradách, zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami, odstránenie strát spôsobených neefektívnou komunikáciou, zlepšenie informovanosti zamestnancov.

Komunikačný audit sa netýka len získavania informácií a kontroly úrovne komunikácie vnútri podniku ale aj kontroly v rámci externej komunikácie, komunikácie podniku so svojim prostredím.

1.3 Externá komunikácia podniku

V súčasnej situácii je nevyhnutné pre podnik, ktorý si chce dlhodobo udržať svoju pozíciu na trhu, aby viedol efektívnu komunikáciu ako vo vnútri podniku, tak aj s jeho okolím. Komunikácia podniku s externým prostredím nie je len o vyrobení produktu alebo poskytnutí služby, ale aj spôsob komunikácie podniku s jednotlivými subjektami na relevantnom trhu - so zákazníkom, sprostredkovateľom, dodávateľom, verejnosťou, verejnou správou, ako aj štátnymi orgánmi. Podnik nie je len poskytovateľom služby a uspokojovateľom rôznych potrieb, ale aj propagátorom a komunikátorom v zmysle marketingových a manažérskych cieľov. V rámci marketingovej komunikácie musí podnik vedieť pružne reagovať na požiadavky trhu, aby si zabezpečil konkurencieschopnosť a udržal svojich zákazníkov. V prípade marketingovej komunikácie ide o typ masovej komunikácie, ktorá má osloviť veľkú skupinu ľudí, určitý segment, ktorému je konkrétna marketingová komunikačná stratégia určená, aby splnila komunikačné ciele. Marketingová komunikácia a komunikácia v marketingu nie je ten istý pojem. Marketingovú komunikáciu definuje M. Foret (1997) ako „proces, ktorý obsahuje marketingové činnosti

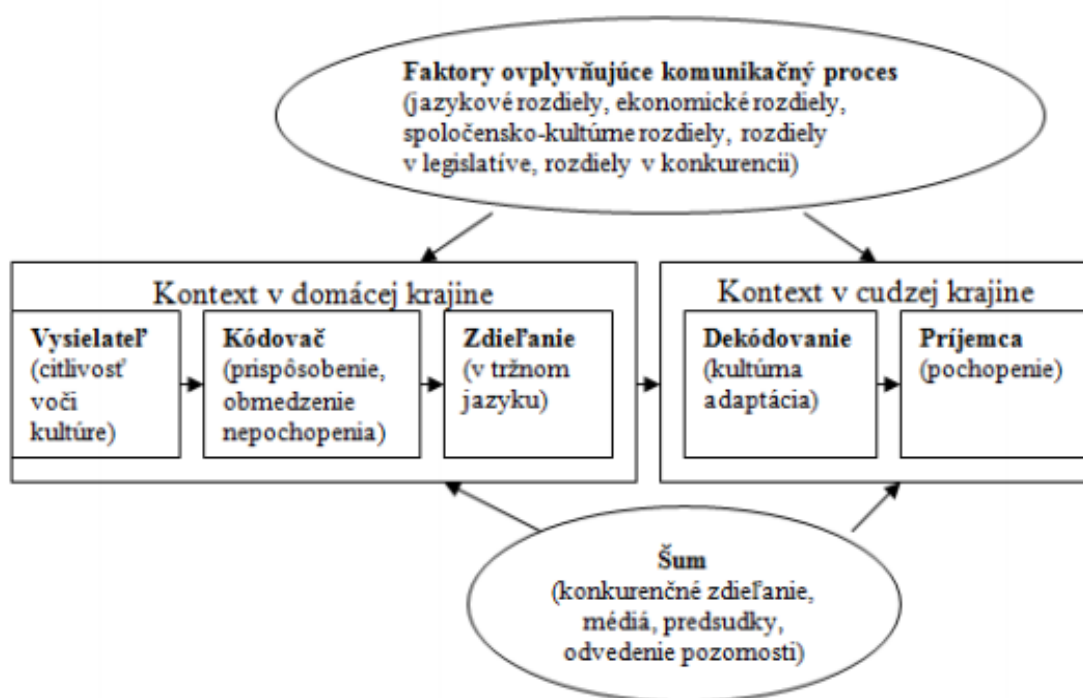
ako sú vytvorenie produktu, jeho distribúciu, cenu a propagáciu a teda v tomto poňatí je marketingová komunikácia systematickým využívaním princípov a postupov marketingu pri prehľbovaní a upevňovaní vzťahov medzi producentmi, distribútormi a zákazníkmi“⁷⁷. Stručne môžeme marketingovú komunikáciu definovať ako komunikáciu, ktorá na trhu už prebieha, na rozdiel od komunikácie v marketingu, ktorá sa vyznačuje komunikáciou medzi subjektami trhu, medzi výrobcom, sprostredkovateľom a spotrebiteľom. Ako uvádza M. Szarková (1992), „ide o pružné zmapovanie a syntézu informácií o možnostiach dodávok z rôznych zdrojov, o predajných podmienkach a stave dopytu na trhu, ako aj objeme realizácie, obrate zásob, konkurenčných cenách a obchodných rozpätiach, o nových výrobkoch, predajnom úsilí a zmenách v radoch konkurencie a ďalších momentoch, ktoré sa pravidelne alebo sporadicky objavujú na trhu a ktoré umožňujú obchodníkovi odhadnúť riziká, podávajú mu podrobnejšie informácie o neistých situáciách, ako aj o pravdepodobnom napĺňaní sa jeho podnikateľských cieľov a zámerov“⁷⁸.

Externá komunikácia podniku znamená teda komunikáciu s okolím, ktoré podnik ovplyvňuje a ktorým je podnik ovplyvňovaný. Úlohou externej komunikácie je najmä informovať okolie a jeho záujmové skupiny o existencii podniku, vytvárať tým o sebe pozitívny postoj v širokej spoločnosti, vybudovať svoje povedomie a status dôveryhodnosti. Podstata externej komunikácie je v tom, aby sa informácie dostali v správnom čase, so správnym obsahom k správnym ľuďom. Pod externou komunikáciou si väčšina ľudí predstaví reklamu a PR (Public Relation), ktorých cieľom je vytvoriť dobré meno organizácie pre verejnosť, pozitívny imidž, zaujať zákazníkov a tým upevniť pozíciu na trhu, zvýšiť informovanosť verejnosti o ponúkanom produkte a službe, získať kvalifikovaných zamestnancov a iné. Reklama a PR používajú ako komunikačné nástroje najčastejšie médiá, čo znamená masový spôsob prenosu informácie. Formou externej komunikácie však nie je len propagácia podniku, ale aj rôzne druhy upomienok, pokút, oznamov o dlžobách, ktoré sú najčastejšie komunikované prostredníctvom listov, e-mailov alebo telefonicky.

⁷⁷ FORET, M. (1997): *Marketingová komunikace*. Brno: ESF Masarykovej univerzity, 1997, s. 94. ISBN 80-7226-811-2

⁷⁸ SZARKOVÁ, M. (1992): *Ako komunikovať s trhom*. 1. vyd. Bratislava:SPN, 1992, s.6, ISBN 80-08-01816-X

Obrázok č. 4: Medzinárodný komunikačný proces



Zdroj: De Palsmecker, P. A kol. Marketingová komunikácia⁷⁹

Komunikácia s vonkajším okolím už neznamená len komunikáciu s blízkym okolím, ale komunikáciu medzi štátmi a krajinami – medzinárodná komunikácia. Proces medzinárodnej komunikácie nezahŕňa len výmenu peňazí, tovarov a služieb, ale aj výmenu poznatkov, know-how, vedomostí a vzájomné ovplyvňovanie kultúr. Podniky sa za pomoci narastajúcej globalizácie dostávajú a stávajú súčasťou medzinárodných ekonomických vzťahov, kde základným predpokladom dosiahnutia úspechu je poznať verbálnu, ale aj neverbálnu komunikáciu v cudzom jazyku a v cudzej krajine.

1.3.1 Externé komunikačné nástroje

Komunikácia má rôzne podoby. Môžeme ňou rozumieť cesty, železnice ako aj iné prostriedky spojenia (telefón, fax, internet a i.), ale komunikácia sa tiež spája s procesom výmeny informácií medzi odosielateľom a prijímateľom⁸⁰. Komunikačný systém podniku by mal byť individuálne prispôbostený organizácii alebo inštitúcii, s ktorou chce podnik komunikovať. Potrebné je určiť si správny komunikačný tok, ktorého výber môže byť ovplyvnený rôznymi kritériami, ako napríklad intenzita komunikácie, fyzická vzdialenosť

⁷⁹ DE PELSMACKER, P. GEUENS, M., BERGH, J. (2003): *Marketingová komunikácia*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 546, ISBN 80-247-0254-1

⁸⁰ MAJTÁN, M. a kol.(2003): *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2

komunikantov, miera riadenia komunikácie a kvalita komunikačných tokov a nástrojov.⁸¹ Komunikačný tok môže byť jednosmerný, prípadne dvojsmerný, čiže s možnosťou spätnej väzby. Komunikačným tokom môže byť aj tok platieb medzi organizáciou a bankou, ale i každá informácia, ktorá je poslaná od odosielateľa k príjemcovi a pri jej prenose sa používa špecifický komunikačný nástroj. Pri výbere komunikačných nástrojov treba dávať pozor na komunikačné šumy⁸². Každý komunikačný nástroj sa vyznačuje mierou a špecifickým typom skresľovania informácií, preto treba poznať, ktorý nástroj vyvoláva aký komunikačný šum a vedieť určiť jeho mieru vplyvu na obsah komunikovanej správy.⁸³ Zlý výber komunikačných nástrojov môže vzniknutú komunikačnú situáciu prehľbiť v zmysle komunikačných a deštruktívnych konfliktov.⁸⁴

Organizácie by sa mali najmä zaoberať vhodným nastavením komunikácie, t.j. správnym použitím komunikačných nástrojov v príslušných komunikačných tokoch vo vzťahu z organizácie smerom k externému prostrediu, ktoré začína fiškálnou sférou (komunikácia s orgánmi štátnej správy), sekundárne pokračuje bankovým sektorom a v neposlednom rade je podstatná i komunikácia s dodávateľmi a odberateľmi. Komunikácia s odberateľmi v časoch hospodárskej krízy sa môže podstatne zhoršiť s ich zníženou likviditou, hlavne z pohľadu úhrady ich záväzkov. V tomto prípade sa jedná najmä o komunikáciu v procese vymáhania pohľadávok, kedy sa musí použiť špecifický komunikačný nástroj efektívny pri komunikačnom toku medzi veriteľom a dlžníkom. Inštitúcie a formy spojené s procesom vymáhania pohľadávok musia byť inovované a revidované podľa aktuálnej potreby. K nim prislúchajúce komunikačné nástroje a toky musia byť pretvorené, ak pôvodné komunikačné nástroje zlyhávajú.

Efektívna komunikácia v oblasti marketingu má za úlohu dva ciele – základné a špecifické. Medzi základné ciele môžeme zaradiť sprostredkovanie kontaktu medzi obchodníkom a odberateľom, proces kúpno – predajného aktu, starostlivosť o zákazníka

⁸¹ ONDRÚŠKOVÁ, L. – FARKAŠOVÁ, V. 2006, *Analýzovanie komunikačného systému v podniku*. In: Manažment v teórii a praxi, roč. 2, on-line časopis o nových trendoch v manažmente [online] Žilinská univerzita [Cit. Jún, 2014] Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/ondruskova.pdf>>

⁸² HELLER, R. (2002): *Managers Handbook*. London: Dorling Kindersley Limited, 2002. ISBN 0-8551-0882-X

⁸³ ERNEKER, J. (2005): *Řízení akomunikční dovednosti*, České Budejovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005. ISBN 80-86708-13-6

⁸⁴ SZARKOVÁ, M. (2010): *Štruktúra vnútropodnikových komunikačných nástrojov v podnikoch pôsobiach v SR* In: Ekonomické rozhlady, roč. 39./2010 ISSN 0323-262X [online] Ekonomická Univerzita Bratislava [Cit. Jún, 2014] Dostupné na internete: <http://www.euba.sk/departament-for-research-and-doctoral-studies/economic-review/preview-file/er1_2010_Szarkova-9923.pdf>

a iné. Špecifické ciele podniku sú komunikovanie jeho silných stránok, vytváranie imidžu, odlišovanie svojich produktov od konkurencie, komunikovanie kvalít produktov a služieb a iné. Formovanie procesu externej komunikácie neovplyvňujú len subjekty z externého prostredia, ale aj manažéri, vlastníci, poradcovia, zamestnanci. Taktiež treba zmapovať situácie na trhu, aj vnútri podniku, kde dôležité informácie môžu priniesť práve vlastní zamestnanci, s ktorými je potrebné komunikovať marketingové ciele, stratégie a postupy na ich dosiahnutie. Podniky môžu vo všeobecnosti používať tri základné skupiny komunikačných nástrojov, ktoré definuje M. Szarková (2007) takto⁸⁵:

1. nástroje viazané na osobnosť manažéra – vizitka, osobný imidž manažéra, písomná a telefonická komunikácia;
2. nástroje viazané na podnik – reklama, public relation, osobný predaj, public affairs, imidž podniku, výstavy a veľtrhy;
3. podporné nástroje – komplexné komunikačné nástroje marketingovej stratégie podniku ako obchodné raňajky, obedy, večere, recepcie, bankety, oslavy.

⁸⁵ SZARKOVÁ, M. (2007): *Komunikácia podniku s externým prostredím*, Bratislava: Ekonóm, 2007, s. 78-124. ISBN 978-80-225-2270-0

Tabuľka č. 4: Externé komunikačné formy a prostriedky

<i>Nástroje marketingového komunikačného mixu</i>			
<i>Public relation</i>	<i>Propagácia</i>	<i>Osobná komunikácia</i>	<i>Podpora účinnosti</i>
• články v tlači • inetrview, dokumenty • tlačové konferencie • semináre • výročné správy • charitatívne aktivity • sponzorovanie • styk so spoločnosťou – návštevy podujatí, prijímanie návštev • publikácie • organizovanie podujatí • prejavy • dni otvorených dverí • budovanie Corporate Identity a jednotného vizuálneho štýlu • suveníry, darčeky, blahopriania • špeciálne komunikačné aktivity pri riešení krízových situácií • lobbying – cieľená komunikácia s ovplyvňovateľmi	• vlastné noviny • materiály rozposielané poštou – direct marketing • brožúry • plagáty • letáky • telefónne zoznamy • filmy, videonahrávky, kazety, CD • symboly a emblémy • propagačné tabule	• prezentácie • oficiálne stretnutia, rokovania • styk s klientmi a zákazníkmi	• súťaže • hry • prémie • dary • zľavy • kupóny • predvádzania

Zdroj: Bernátová, M. Marketing území⁸⁶

Ďalšou súčasťou komunikácie v marketingu je lobbying, ktorý má v marketingu zvláštne postavenie a je jedným z legálnych komunikačných nástrojov, ktorým môžu vplyvať subjekty súkromného sektoru na sektor verejný. Lobbying je špecifický typ interpersonálnej komunikácie, zameraný na presadzovanie záujmov a cieľov podniku prostredníctvom cielene budovaných vzťahov súkromného sektora s externým prostredím ako vládou, štátnou mocou a štátnou správou. Jeho primárny cieľ uvádza Szarková ako „ovplyvniť výsledok legislatívneho alebo regulačného procesu prostredníctvom pôsobenia záujmovej skupiny alebo jej predstaviteľa na voleného politika alebo štátneho úradníka“⁸⁷.

Ďalšími kategóriami v rámci externej komunikácie je komunikácia s verejnou správou, bankami a finančnými inštitúciami. Podniky sú nútené pri komunikácii s týmito subjektami trhu vybavovať záležitosti, pre ktoré je potrebné zabezpečiť bezproblémovú komunikáciu, ktorá bude efektívna, aktuálna a presná. Od tejto formy komunikácie závisí

⁸⁶ BERNÁTOVÁ, M. (2001): *Marketing území*. Banská Bystrica: OZ Ekonómia a EF UMB, 2001, s. 55, ISBN 80-8055-607-5

⁸⁷ SZARKOVÁ, M. (2007): *Komunikácia podniku s externým prostredím*, Bratislava: Ekonóm, 2007, s. 133. ISBN 978-80-225-2270-0

bezproblémový chod podniku, preto je veľmi dôležité skúmať a analyzovať cesty k čo najefektívnejšej komunikácii medzi podnikmi a subjektami verejnej správy, bánk a nebankových inštitúcií. V rámci výberu komunikačných nástrojov určených na túto formu komunikácie sa do popredia dostávajú informačné a komunikačné technológie a informačná a komunikačná infraštruktúra. Nástup informatizácie podľa Báčika⁸⁸ nastal zhruba v roku 2002 a v počiatočných sa stretával s mnohými problémami ako neochota učiť sa nové veci, nedôverčivosť k novým technológiám, zo začiatku vynaloženie vysokých nákladov na zabezpečenie potrebných nástrojov a technológií a mnohé ďalšie. Informačné a komunikačné technológie, teda proces informatizácie, zľahčoval a stále zľahčuje prenos informácií vo veľkých množstvách, ktoré sa dokážu jednoducho dostať veľkému množstvu užívateľov, taktiež komunikácia na diaľku je veľkou výhodou, či už z hľadiska šetrenia času alebo nákladov. Elektronická komunikácia, rozvoj internetu a internetových služieb začala éru takzvaného „e-governmentu – elektronickej vlády“, kde hlavným prínosom bolo zabezpečenie efektívnej komunikácie medzi podnikmi a štátnymi úradníkmi prostredníctvom internetu. Podobné je zriadenie „e-bankingu – elektronické/internetové bankovníctvo“, ktoré používajú banky na svoju komunikáciu s klientmi.

1.3.2 Informačná bezpečnosť

Nástupom informatizácie a rozvojom elektronickej komunikácie sa do popredia dostáva aj diskusia o informačnej bezpečnosti, teda ochrana informačno-komunikačných technológií a všetkého s nimi súvisiaceho. Cez informačné technológie sa do prostredia môžu dostať aj tajné informácie podnikov, bánk a verejnej správy, ktoré by mohli v rukách nevyžiadaných subjektov spôsobiť veľké škody. Informačná bezpečnosť sa v zmysle informatizácie definuje ako "schopnosť siete alebo informačného systému ako celku odolať s určitou úrovňou spoľahlivosti náhodným udalostiam, nezákonnému alebo zákernému konaniu, ktoré ohrozuje dostupnosť, pravosť, integritu a dôvernú uchovávaných alebo prenášaných údajov a súvisiacich služieb poskytovaných alebo prístupných prostredníctvom týchto sietí a systémov"⁸⁹. Za narušenie bezpečnosti môže ľudský faktor (neúmyselné prezradenie hesla, sabotovanie bývalého zamestnanca, priemyselní špióni), ale aj chyba v systéme a v softvéri podniku (zmena vzhľadu webovej

⁸⁸ BÁČIK, V. (2003): *Informatizácia a internetizácia vo verejnej správe*. In: Geografické aspekty stredoevropského priestoru [online] Brno: Pedagogická fakulta. Geografie XIV, 2003, s. 66-70 [cit. 25.1.2015] Dostupné na internete: <http://sodbtn.sk/bacik1/clanky/bacik_brno03.pdf> ISBN 80-210-3208-1

⁸⁹ BÍRO, P. (2008): *Informačná bezpečnosť*. In: Ministerstvo financií Slovenskej republiky [online] Bratislava: 2008 [cit. 25.1.2015] Dostupné na: <<http://www.informatizacia.sk/informacna-bezpecnost/>>

stránky, napadnutie počítača škodlivým systémom, vírusy, trójske kone). Vo všeobecnosti však najväčšiu časť poškodenia informatizačnej bezpečnosti tvoria krádeže, zneužitia a neoprávnené manipulácie s informáciami. Široké spektrum problematik sa netýka len komunikácie podnikov s jeho okolím ale aj napríklad kybernetického terorizmu, prenos správa zahlcovanie informáciami, ktoré sú podvodné a falošné, tzv. „hoax“, nezákonné získanie citlivých údajov ako prihlasovacie mená, heslá, údajov na kreditné karty – „phishing“ alebo rôzne špehovacie programy, ktoré sa nainštalujú na počítač užívateľa bez jeho vedomia – „spyware“. V Slovenskej republike je štát v zmysle „Národnej stratégie pre informačnú bezpečnosť“ povinný vytvoriť personálne, organizačné, materiálno-technické a finančné podmienky na ochranu národnej informačnej a komunikačnej infraštruktúry a informačných systémov verejnej správy so zameraním a za účelom prevencie, efektívnej reakcie na bezpečnostné incidenty a trvalo udržateľnej úrovne informačnej bezpečnosti v Slovenskej republike, podľa materiálu „Návrh organizačného, personálneho, materiálno-technického a finančného zabezpečenia na vytvorenie špecializovanej jednotky pre riešenie počítačových incidentov (CSIRT.SK) v Slovenskej republike“⁹⁰. Môžeme konštatovať, že rozvojom informačných komunikačných technológií sa síce vynárajú stále nové oblasti, kde by mohlo nastať porušenie bezpečnosti informácií, ale aj veľa oblastí vzniku nebezpečenstva spojeného s používaním tradičných komunikačných nástrojov zaniká.

Externá komunikácia a jej toky nie sú lineárne/jednosmerné, ale pre jej efektívne fungovanie sa vyžaduje spätná väzba. Pri marketingovej komunikácii sa vyžaduje spätná väzba od zákazníkov, dodávateľom, sprostredkovateľov v podobe ich požiadaviek a návrhov na zmenu alebo zlepšenie produktu alebo služby, taktiež informácie o konkurencii a ich produktoch, o vnímaní podniku zákazníkom a mnohé iné dôležité správy, ktoré podnik potrebuje pre svoje konkurencie schopné fungovanie. Komunikácia medzi podnikmi, verejnou správou a inými štátnymi inštitúciami tiež nie je jednosmerná. Podniky musia podávať informácie o sebe a naopak subjekty štátnej správy podávajú informácie podnikom. Základom správneho prenosu informácií je aj nutnosť prispôbiť sa komunikačným technológiám subjektov, tak aby boli navzájom v súlade a existovala istá miera zhody medzi rozvinutosťou nástrojov.

⁹⁰ BÍRO, P. (2008): *Informačná bezpečnosť*. In: Ministerstvo financií Slovenskej republiky [online] Bratislava: 2008 [cit. 25.1.2015] Dostupné na: <<http://www.informatizacia.sk/informacna-bezpecnost/>>

1.3.3 Zmeny komunikácie podniku zapríčinené globálnou finančnou krízou

Svetová finančná kríza je situácia, ktorá ovplyvnila náhľad trhu na alokovanie úspor, osobnú zadlženosť osôb, ale i organizácií a spotrebiteľské správanie. Globálna kríza v čase globalizácie, sekuritizácie a deregulácie mala vytvorené podmienky na to, aby sa šírla po krajinách a kontinentoch dominovým efektom. Finančná/hospodárska kríza je komplexne definovaná ako výrazné zhoršenie veľkej väčšiny finančných indikátorov, čo sa prejavuje nedostatočnou likviditou finančného systému, rozsiahlou insolventnosťou finančných inštitúcií, nárastom volatility výnosových mier finančných inštrumentov, výrazným poklesom hodnoty finančných a nefinančných aktív a podstatným znížením rozsahu alokácie úspor vo finančnom systéme.⁹¹ Cyklus krízy začína pri nadvýrobe, ktorá nemá reálny dopyt, pokračuje znižovaním trhovej hodnoty produktu pod úroveň nákladov, čím dochádza k znižovaniu reálnej likvidity v organizácií, a s tým spojeným neuhrádzaním svojich záväzkov, čo vrcholí prepúšťaním pracovnej sily. Tá má následne problémy s likviditou, ktorá je exponovaná zadlženosťou obyvateľstva. Tento proces následne pokračuje z dôvodu platobnej neschopnosti bežného obyvateľstva na trhu cenných papierov a prostredníctvom sekuritizácie zasahuje vzájomnou finančnou previazanosťou každý segment, či krajinu.

Z dôvodu vzniknutej situácie boli organizácie nútené nastaviť smerom k svojmu okoliu vhodné individuálne komunikačné nástroje adekvátne komunikačným tokom. V podmienkach hospodárskej krízy je komunikácia dôležitou súčasťou prežitia organizácie na trhu práce, finančnom trhu, ako aj trhu tovarov a služieb a tiež na udržiavanie medziľudských vzťahov, kde je podstatné aby pretrvali pred, počas i po skončení krízy v relatívnej harmónii a ne boli poškodené konfliktmi, ktorým sa dalo predísť. Schopnosť poznať a účinne uplatňovať vhodné komunikačné nástroje je stále viac považovaná za nevyhnutnú súčasť kompetencie vedúcich, ale aj radových pracovníkov⁹². Kríza a s ňou súvisiaca globalizácia spôsobila, že sa množstvo migrujúcich ľudí presúva najmä za prácou. V podnikoch, ako aj vo vonkajšom prostredí podniku, vzniká interkultúrna spoločnosť, ktorá spolu musí spolupracovať. Tento fakt zapríčinil veľké nároky na proces

⁹¹ MUSÍLEK, P. (2004): *Analýza príčin a dôsledkov České finanční krize*, Výzkumná studie. s. 5-15. 2004. ISBN 80-7318-288-2

⁹² SZARKOVÁ, M. (2003): Funkcie komunikácie v krízových situáciách. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2003, s. 478-480. ISBN 80-8070-090-7.

komunikácie, komunikačnú klímu, komunikačné nástroje a celkový výcvik komunikantov. M. Samuhelová (2001)⁹³ taktiež upozorňuje, že „akcelerácia ekonomických a technických procesov akoby zmenšovala priestor pre porozumenie a sociálnu zodpovednosť..... Podobne aj v konkrétnej situácii, počas riešenia krízy v sociálnom systéme, sa môžu prejavovať prípady neakceptácie ľudskej dôstojnosti, kultúrnych a sociálnych zvláštností rôznych minorít.“⁹⁴

Zmena externých komunikačných nástrojov v oblasti marketingu

V období hospodárskej krízy, keby podniky začali šetriť vo všetkých oblastiach podnikovej a podnikateľskej oblasti, sa začali prehodnocovať aj externé komunikačné nástroje v oblasti marketingu. Klasické štyri kategórie ako je reklama, public relation, osobná komunikácia a podpora účinnosti predaja síce ostali, ale ich nástroje sa zmenili. Podniky museli pristúpiť k nízkonákladovým substitútom doteraz používaných komunikačných nástrojov. Pred krízou mali podniky vyhradené veľa finančných prostriedkov, ktoré mohli investovať do kvalitnej podnikovej propagácie. Na rôznych marketingových podujatiach, výstavách a osobných predajoch ponúkali vzorky zadarmo ako propagáciu podnikového imidžu. Rozdávali napríklad perá, tričká a iné reklamné predmety. Taktiež podniky nemali problém investovať do drahých reklamných spotov v hlavnom vysielačom čase, prenajať si billboardy popri hlavných cestách a ťahoch alebo napríklad pravidelne púšťať reklamy v najpočúvanejších rádiách a v najsledovanejších časoch v TV.

Podniky si museli teda premyslieť, ktoré marketingové nástroje sú pre nich v rámci pomeru cena a výkon najúčinnnejšie a tie menej účinné nahradiť inými, novými. Pôsobením globalizácie a svetovej hospodárskej krízy podniky namiesto už spomenutých externých komunikačných nástrojov v marketingu pristúpili k lacnejším formám komunikácie, ako napríklad k reklamám na internete. K zrealizovaniu takéhoto druhu externej komunikácie samozrejme podniky potrebovali najnovšie technológie, školenia, aby vedeliarábať

⁹³ SAMUHELOVÁ, M. (2001): *Communication – Basic Need of Multi-cultural Society*. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Global Business and Economic Development“*. Bratislava: FM UK, 2001

⁹⁴ MÍKA, T. V. (2004): *Špecifika krízovej komunikácie s verejnosťou*. 2004. In: *Zborník z 9. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“* ISBN 80-8070-273-X [online] Žilina [Cit. Jún, 2013] <<http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/specifika-krizovej-komunikacie-s-verejnostou.pdf>>

s týmito modernými komunikačnými nástrojmi, alebo outsourcovať a objednávať si odborníkov v danej oblasti.

Externá komunikácia v procese vymáhania pohľadávok

Komunikácia v časoch finančnej krízy nesúvisí len s internou komunikáciou so zamestnancami a ich rodinami, ale aj s externou komunikáciou s médiami, veriteľmi, zákazníkmi, samosprávou a štátom. Najviac sa v médiách a v podnikoch spomína krízová komunikácia v rámci PR, ale veľmi dôležité je v období finančnej krízy zamerať sa na komunikáciu ohľadom vyrovnávania dlhov a pohľadávok medzi obchodnými partnermi a možnosti tohto vyrovnania, aby sa dosiahol ich cieľ a to uspokojenie veriteľov, teda zaplatenie záväzkov od dlžníkov. Všetky podnikateľské subjekty sa v rámci svojich podnikateľských aktivít stretávajú s veľkým množstvom i nedostatočne preverených odberateľov, v záujme zvýšenia odbytu a to je dôvod na efektívnu komunikáciu, najmä v časoch globálnej krízy, kedy hovoríme o komunikácii v rámci vymáhania pohľadávok. Problematika vymáhania pohľadávok sa dostala medzi aktuálne témy – finančnej krízy, ale bola to problematika všedných dní už pred jej vypuknutím. Problematika nie je už len z pohľadu ekonomického, ale aj z pohľadu politického, sociologického a filozofického. Nezamestnanosť, nevyrovnané dlhy a dlžníci vyvolávajú narušenie sociálneho zmieru v spoločnosti bez ohľadu na geografické alebo politické hranice.

Spoločnosti si musia zväžiť, aký najlepší prístup zvoliť na komunikačný proces v rámci vymáhania pohľadávok, ktoré vznikli v časoch hospodárskeho rozmachu, keď bol jednoduchý prístup k pôžičkám, spoločnosti nakupovali nehnuteľnosti a technológie, či rôzne výrobky a materiál na sklad, ale čas ich splácania nastal v období recesie a dlžníci sa dostali do stavu zníženej platobnej schopnosti z dôvodu poklesu tržieb a zachovania fixných nákladov. Prioritne z tohto dôvodu nemajú prostriedky na vyrovnanie ich dlhov. Nájst' systém efektívneho komunikovania v procese vymáhania pohľadávok nie je jednoduchý a pri dnešnej diverzite spoločností, ktoré podnikajú na trhu, neexistuje žiaden univerzálny model vymáhania pohľadávok, ktorý by bol jednotne efektívny pre všetky spoločnosti. Preto si musí každá spoločnosť zvoliť svoj osobitý prístup ako by mala byť pohľadávka uspokojená, aký komunikačný nástroj a aké praktiky zvolí voči svojim dlžníkom, aby našla správny spôsob na vyrovnanie pohľadávky pred, počas a po dobe splatnosti. Podstatné je tiež, aby podnik vymáhajúci svoju pohľadávku mal dostatok informácií o svojich odberateľoch, aby nedošlo k situácii, že dlhoročný odberateľ, ktorý

vždy riadne plnil svoje záväzky, bude pod rovnakým tlakom zo strany vymáhajúcej spoločnosti ako odberateľ, ktorý je v pravidelnej insolventnosti a viac-menej je zrejmé, že jeho likvidita je na bode mrazu, alternatívne prežívania.

Vymáhanie pohľadávok by mal predstavovať komplexný proces, ktorý musí byť flexibilný a vedieť včas reagovať na aktuálne zmeny a výzvy. Veľmi dôležitým prvkom je správna komunikácia medzi veriteľmi a dlžníkmi ako aj medzi veriteľmi, sprostredkovateľmi a dlžníkmi. Proces vymáhania pohľadávok začína upozornením prostredníctvom najmenej nákladného komunikačného nástroja (napríklad SMS) v priebehu niekoľkých dní od dňa splatnosti pohľadávky. Ak pohľadávka nie je spracovaná a splatená, spoločnosť využíva nákladnejšie formy komunikácie (papierová upomienka, doporučená zásielka) v dlhších časových odstupoch, ktoré by mali u prijímateľa upomienky vzbudzovať väčší psychologický rešpekt. Prvá upomienka býva podaná formou informácie o nezaplatení, ďalšie formy upomienok obsahujú informácie o sankciách v prípade neuhradenia do v upomienke určeného dátumu. S touto oficiálnou formou informácie o finančných sankciách môžu byť pripojené aj sankcie v podobe zápisu do registra neplatičov (napríklad <https://www.registerdlznikov.sk/>), kde si solventnosť a dôveryhodnosť jednotlivých spoločností môžu overiť ďalší potenciálni veritelia a investori. Ak dôjde k zlyhaniu týchto metód obráti sa na súd a vymáhajú pohľadávky súdnou cestou (prostredníctvom súdneho exekútora), alebo bude pohľadávka postúpená inkasnej spoločnosti (mimosúdnou cestou). Postúpenie pohľadávky na súd alebo inkasnej spoločnosti však tiež nie je efektívne riešenie z hľadiska nákladov. Získané prostriedky z pohľadávok vo väčšine prípadov smerujú na súdne konania a provízie inkasných spoločností, čo neprináša skoro žiaden efekt.

Problémy s nezaplatenými pohľadávkami čiastočne rieši efektívny systém vymáhania pohľadávok po lehote splatnosti v spoločnosti. Zavádzanie tohto procesu na jednej strane výrazne zvýši spoločnosti náklady v súvislosti s rozšírením informačného systému, s preškolením zamestnancov, prijatím nových zamestnancov a úpravami procesného riadenia, no na druhej strane zvýši aj pravdepodobnosť úspechu zaplatenia pohľadávky dlžníkom. Efektívny systém komunikácie v procese vymáhania pohľadávok by mal byť založený na dôraznej komunikácii s dlžníkom, mal by obsahovať kvalitne prepracovaný proces administrácie pohľadávok, zamestnanci poverení evidenciou pohľadávok a vymáhaním pohľadávok by mali mať všetky dostupné a relevantné informácie na

úspešné vykonávanie svojej pracovnej činnosti a naplneniu strategického cieľa organizácie.

Podniky majú tendenciu presúvať veľkú časť svojich pohľadávok po lehote splatnosti automaticky dohodnutému zmluvnému partnerovi. Táto forma zabezpečenia pohľadávky síce prináša výhody v možnosti rýchleho odpisu pohľadávky, avšak spoločnosti od takejto špecializovanej firmy dostávajú len zlomok hodnoty zo skutočnej pohľadávky. Práve veľmi nízke percento zo sumy pohľadávky, ktorá bola špecializovanou firmou vyplácaná, býva častým dôvodom na zavedenie interného systému, ktorý sa venuje vymáhaniu pohľadávok. Na základe tejto skutočnosti spoločnosti vymáhajú pohľadávky samočinne, ak je to v ich silách, prostredníctvom telefonického napomenutia, klasických papierových upomienok, pomocou elektronickej komunikácie a iných prostriedkov. V rámci kvalitných medziľudských vzťahov je najlepšie pri vymáhaní pohľadávok použiť formu priameho kontaktu (napríklad pomocou telefonického rozhovoru), kde veriteľ dlžníka priamo upozorní na vzniknuté nezrovnalosti a taktiež dostane spätnú väzbu.

Spôsob vymáhania pohľadávok je jedným z posledných a radikálnejších spôsobov uspokojenia pohľadávok veriteľov. Organizácie zaoberajúce sa touto formou komunikácie majú svoje vlastné komunikačné postupy, nástroje a formy, aby dosiahli stanovené ciele.

2. CIELE A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE

2.1 Ciele dizertačnej práce

V rámci dizertačnej práce sme si stanovili konkrétne ciele práce, od ktorých sa odvíja analýza a následné porovnanie výsledkov získaných z vlastného výskumu zameraného na podnikovú komunikáciu v podniku a podniku s jeho okolím v podmienkach hospodárskej krízy, ktorý bude realizovaný na vybranej vzorke respondentov pôsobiacich na území Slovenskej republiky.

Podniky si začínajú postupne uvedomovať, že pre dlhodobé udržanie sa na trhu tovarov a služieb sa pre nich stávajú kľúčovými kvalitne vzdelaní a lojálni zamestnanci. Vplyvom internacionalizácie a globalizácie sa stal trh otvoreným pre presun pracovnej sily a získať či udržať si dobre pracujúceho zamestnanca sa stalo ťažkou úlohou. Z tohto dôvodu si podniky začali uvedomovať dôležitosť klásť nové požiadavky a nároky na podnikový manažment, riadenie ľudských zdrojov, personálny manažment a personálny marketing. Predpokladom efektívneho fungovania týchto oblastí je komunikácia, ktorá sa musí prispôbiť podmienkam, za ktorých má byť aplikovaná. Zmenou ekonomického, politického, sociálneho ale aj ekologického prostredia, vplyvom postupnej globalizácie, internacionalizácie a stále pretrvávajúcej ekonomickej krízy sa museli postupy, metódy, nástroje a spôsob komunikácie podnikov prispôbiť zámerom a cieľom na ktoré je komunikácia určená.

Hlavným cieľom práce je analyzovať a opísať odlišnosti a zmeny, ktoré do vnútropodnikovej a mimopodnikovej komunikácie podnikov pôsobiacich v SR vniesla ostatná hospodárska kríza. Charakterizovať, ako sa pod jej vplyvom menili komunikačné nástroje, komunikačná klíma a atmosféra v podnikoch, ako sa zmenili požiadavky na komunikačné zručnosti a komunikačné kompetencie manažérov/manažmentov a majiteľov podnikov.

Cieľom dizertačnej práce je teda sumarizovať najnovšie poznatky z teoretických poznatkov rôznych autorov, ktorí sa zaoberajú predmetom komunikácie, identifikovať stratégie a formy komunikačného procesu podniku v podnikateľskom prostredí deformovanom hospodárskou krízou (v SR). Tento zrealizovaný sekundárny výskum v danej oblasti zosumarizuje, analyzuje a klasifikuje najnovšie teoretické poznatky z domácej ale aj zahraničnej literatúry významných autorov, ktorých práce sa zaoberajú procesom komunikácie, komunikačnými nástrojmi, internou ako aj externou komunikáciou podniku. Vytvorenie poznatkovej základne založenej na teórii nám pomôže pri primárnom

výskume problematiky. V práci uvedieme metodologický aparát potrebný na skúmanie danej problematiky ako v sekundárnom, tak aj v primárnom výskume. V primárnom výskume pomocou adekvátnych metód a nástrojov získame informácie o danej problematike – vnútropodnikovej komunikácii a externej komunikácii podniku s jeho okolím a komunikačné zmeny v období hospodárskej krízy. Následne vyhodnotíme informácie, ktoré interpretujeme tak, aby sme mohli formulovať závery a načrtnúť trendy vývoja v danej oblasti.

Na základe hlavného cieľa sme si stanovili čiastkové ciele dizertačnej práce:

- Zistiť, ako sa zmenila komunikácia v podnikoch a vzhľadom k okoliu podnikov na území SR príchodom hospodárskej krízy.
- Zistiť, ako sa zmenila komunikačná klíma v podnikoch počas hospodárskej krízy.
- Zistiť, ako sa zmenili používané podnikové komunikačné nástroje vnútri ale aj smerom von z podniku počas hospodárskej krízy.
- Porovnať, ako sa zmenili komunikačné toky podniku pred príchodom a počas hospodárskej krízy.
- Zistiť, či a ako sa zmenil podiel formálnej a neformálnej vnútropodnikovej komunikácie.
- Zistiť, čo charakterizuje vnútropodnikovú komunikáciu počas krízy: strach, stres, zábrany komunikovať, chaos, fámy, manipulácia s informáciami, informačná obezita, informačný hlad a iné.
- Zistiť, ako sa prejavuje vnútropodniková komunikácia v multikultúrnych podnikoch, ako sa zmenili komunikačné vzorce v rámci dcérskych podnikov nadnárodných korporácií so zahraničnou kapitálovou účasťou pôsobiacich na Slovenskom trhu (regionálnom trhu) a ako sa zmenili komunikačné vzorce v podniku so slovenskou stopercentnou kapitálovou účasťou pôsobiacou na Slovensku (zistiť či preferujú a používajú podniky komunikačné vzorce domácej kultúry, alebo sa adaptovali na komunikačné vzorce zahraničnej kultúry, alebo nastal prienik rôznych komunikačných vzorcov iných kultúr do vnútropodnikovej komunikácie).
- Zistiť, či a ako podniky reagovali na nové komunikačné potreby, ktoré vznikli pod vplyvom hospodárskej krízy (aké školenia, semináre, či iné procesy potrebné na

vzdelávanie manažérov a zamestnancov podniky museli podstúpiť pri aplikácii zmeny komunikácie).

2.2 Hypotézy dizertačnej práce

Doposiaľ uskutočnené prieskumy v podnikoch pôsobiach v SR uvádzajú, že komunikácia vnútri podniku ako aj s jeho okolím sa mierne zmenila najmä v troch charakteristikách a to najmä v zmene komunikačných nástrojov, komunikačných tokov a komunikačnej klímy. Táto hypotéza bude východiskom pre výskum, ktorý sa uskutoční v podnikoch pôsobiach v SR s multikultúrnou, ale aj výhradne len slovenskou organizačnou štruktúrou. Vzorku respondentov budú tvoriť manažéri ako aj zamestnanci zo súboru podnikov so slovenskou kapitálovou účasťou pôsobiace v SR a manažéri a zamestnanci zo súboru podnikov so zahraničnou kapitálovou účasťou pôsobiace v SR.

Hlavná hypotéza:

Predpokladáme, že vnútropodniková komunikácia ako aj komunikácia podniku s okolím sa počas hospodárskej krízy zmenila a to v troch základných charakteristikách: zmenila sa komunikačná klíma, zmenili sa komunikačné nástroje a zmenili sa komunikačné toky.

Z uvedenej hlavnej hypotézy sú odvodené čiastkové hypotézy:

- ▣ Predpokladáme, že sa počas hospodárskej krízy zmenili komunikačné nástroje.
- ▣ Predpokladáme, že sa počas hospodárskej krízy zmenili komunikačné toky.
- ▣ Predpokladáme, že sa počas hospodárskej krízy zmenila komunikačná atmosféra/klíma v podniku a to zmenou pomeru medzi formálnou a neformálnou komunikáciou.
- ▣ Predpokladáme, že v multikultúrnych podnikoch nastal určitý prienik kultúr.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Za účelom dosiahnutia stanovených cieľov a zodpovedania výskumných otázok dizertačnej práce boli použité základné a špecifické výskumné metódy ako aj štandardné metodologické postupy. Na získanie potrebných informácií a údajov sme použili exploračné metódy, dotazníky so zabudovanými škálami a štruktúrovaný rozhovor. Na spracovanie, vyhodnotenie, interpretáciu a zovšeobecnenie získaných poznatkov a informácií sme použili základné vedecké metódy a matematicko-štatistické metódy. Vzájomné vplyvy uvedených výskumných zistení sme realizovali štatistickou metódou lineárna regresia v štatistickom programe PSPP a použili sme aj analytické nástroje aplikácie MS Excel 2010.

3.1 Spôsoby získavania údajov a ich zdroje

V dizertačnej práci sme použili tieto exploračné metódy:

Dotazníkovú metódu sme využili na rýchle získavanie potrebného množstva informácií a údajov so zameraním na postoj skúmaných spoločností k problematike komunikácie podniku v podmienkach hospodárskej krízy. Rizikové momenty ako kvalita a dôveryhodnosť odpovedí zúčastnených respondentov sme sa pokúsili overiť a ošetriť využitím ďalších metód skúmania alebo tzv. "otázkami faktoru lži"⁹⁵. Dotazník je rozčlenený do niekoľkých segmentov na základe skúmaných oblastí danej problematiky a pozostáva z kombinácie otvorených a zatvorených otázok, v ktorých je zabezpečená zrozumiteľnosť a jednoznačnosť. Za účelom dosiahnutia jemnejšieho triedenia informácií je výber odpovedí formulovaný aj prostredníctvom škálovacích techník. Túto dotazníkovú metódu sme uplatnili kombinovaným spôsobom pomocou dostupných e-komunikačných nástrojov modernej techniky a prostredníctvom osobného styku. Celé znenie dotazníka je uvedené v prílohe č. 1.

Štruktúrovaný rozhovor, ktorý sme využili v procese zhromažďovania informácií ako doplnkovú metódu k dotazníkovej metóde na získavanie podrobných údajov priamo od kompetentnej osoby. Výhodou tejto metódy je kontrola nad získanými údajmi a kvalita ich vypovedacej hodnoty. Rozhovor je využitý predovšetkým na doplnenie informácií potrebných pre podrobnejšie spracovanie problematiky.

⁹⁵ Otázky lži sú opakujúce sa otázky v rovnakom alebo len mierne obmenenom znení v rámci toho istého dotazníka, na základe odpovedí ktorých určujeme pravdivosť odpovedí respondenta.

3.2 Metódy zberu, vyhodnotenia, interpretácie a zovšeobecnenia výsledkov

Na zadefinovanie výstupov teoretickej a empirickej časti predloženej práce boli použité tieto všeobecné metódy:

- ✓ **Analýza**, ktorú sme použili na systematický rozbor väčších celkov na jednotlivé jeho menšie časti za účelom efektívnejšieho spracovania menšieho množstva informácií. Jej využitie v práci bolo vybrať z rozboru množstva informácií tie správne informácie pre ďalšie spracovanie.
- ✓ **Syntéza** bola použitá v práci na zjednotenie parciálnych výsledkov do celistvého systému za účelom získania komplexného pohľadu a aplikovali sme ju na sumarizáciu rozanalizovaných údajov a informácií do nových poznatkových celkov. V práci sme ju využili na spájanie jednotlivých, analýzou získaných informácií a poznatkov, do nových poznatkových celkov.
- ✓ **Komparácia** slúžila na porovnávanie jednotlivých zložiek uceleného systému alebo viacerých analýz skúmanej problematiky s cieľom zistiť podobnosť alebo odlišnosť znakov, na základe ktorých sú vyvodené konkrétne závery.
- ✓ **Vedecká klasifikácia** slúžila ako spôsob identifikovania a zatried'ovania získaných poznatkov a údajov na základe vzájomných a príbuzných vlastností do skupín a väčších hierarchických celkov.
- ✓ **Zovšeobecňovanie** znamená vyvodenie všeobecne platných záverov na základe spracovaných poznatkov a údajov získaných výskumom na vybranej vzorke podnikov. Táto metóda sme v práci využili pri sumarizovaní výsledkov a formulovaní záverov a odporúčaní.
- ✓ **Dedukcia** je metóda postupujúca od všeobecných záverov ku konkrétnym faktom. Predstavuje tiež myšlienkový proces, ktorého výsledkom je odvodenie logického záveru. Metóda dedukcie bola využitá pri formulácii získaných poznatkov a ich kauzalít v záverečnej časti predloženej práce.
- ✓ **Indukcia** je metóda, ktorá umožňuje pri skúmaní javu postupovať od jednotlivého k všeobecnému. V predloženej práci bola metóda indukcie využitá v procese zovšeobecňovania získaných poznatkov a informácií tak v rámci primárneho ako aj sekundárneho výskumu.

Pri vyhodnocovaní dát získaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu bol použitý tabuľkový kalkulátor **Microsoft Excel** a štatistický software **PSPP Statistics**. MS Excel bol využívaný prevažne na úpravu a transformáciu dát, ktoré boli následne analyzované prostredníctvom programu PSPP.

Zobrazenie získaných dát, ako aj výsledkov analýz sme uskutočnili prostredníctvom **tabuliek a grafov**. V prípade nutnosti zatriedenia dát do rôznych kategórií sme použili kontingenčné tabuľky umožňujúce jednoduché kalkulácie a triedenie dát. Na zobrazenie odpovedí na otázky s jednou možnou odpoveďou sme použili koláčové a vertikálne stĺpcové grafy, pričom druhé menované sme použili v prípade, keď zobrazenie podielu odpovedí prostredníctvom koláčového grafu nebolo prehľadné z dôvodu veľkého množstva možností. Pri zobrazení odpovedí na otázky s viacerými možnými odpoveďami sme použili horizontálne stĺpcové grafy.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Predkladaná dizertačná práca skúma komunikáciu podniku v podmienkach hospodárskej krízy v podnikoch pôsobiacich na území Slovenskej republiky. Cieľom práce je analyzovať a popísať odlišnosti a zmeny, ktoré do vnútropodnikovej a mimopodnikovej komunikácie podnikov pôsobiacich v Slovenskej republike vniesla ostatná hospodárska kríza. Charakterizovať, ako sa pod jej vplyvom menili komunikačné nástroje, komunikačná klíma a atmosféra v podnikoch, ako sa zmenili požiadavky na komunikačné zručnosti a komunikačné kompetencie manažérov, manažmentov a majiteľov podnikov.

Komunikácia, ako súčasť interakcie vo vnútri podniku a podniku s jeho okolím, je široko skúmaný a v súčasnej teórii diskutovaný problém. Zmena komunikácie v podniku, ako aj mimo neho, je dôsledkom vývinu komunikačných technológií a súčasných potrieb komunikantov (majiteľov podnikov, manažmentu, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, atď.). Globalizácia a internacionalizácia svetového hospodárstva priniesla nové nároky na trh práce, produktov a služieb a s nimi spojených procesov vo vnútropodnikovom ako aj mimopodnikovom prostredí. Hospodársky a hlavne technologický vývoj a rozvoj spoločnosti, ktorý sa premieta a ovplyvňuje fungovanie a činnosť podnikov, má vplyv na komunikáciu v podniku a tiež na komunikáciu podniku s jeho okolím. Rozvoj a vývoj spoločnosti a podnikov, ktoré v nej existujú a ktorý neprebíha priamočiara, má sínusoidný priebeh vyznačujúci sa striedaním období vzostupu/rastu a pádu/kríz, čo ovplyvňuje celkové fungovanie spoločnosti.

Respondenti, ktorí sa zapojili do výskumu a patria do našej výskumnej vzorky, sú zamestnanci ako aj manažment podnikov a vzorka je zložená z podnikov rôznej právnej formy (a.s., s.r.o., k.s., živnostníci aj zamestnanci štátnej správy). Základom splnenia podmienok vybranej výskumnej vzorky, zo všetkých správne vyplnených dotazníkov, bol vek odpracovaný v danom podniku, ktorý musel presahovať dobu počas hospodárskej krízy, pretrvať až do jej konca a po jej skončení (rok 2008 až po rok 2013).

Cieľom tejto kapitoly je na základne analýzy údajov získaných z dotazníkového výskumu identifikovať zmeny komunikácie spôsobené hospodárskou krízou a s ňou spojenými opatreniami. Kapitola je rozdelená do 10 podkapitol, podobne ako bol logicky rozdelený dotazník určený pre respondentov.

Cieľom prvej podkapitoly bolo charakterizovať objekt skúmania, respondentov a štatistické rozdelenie podnikov v ktorých respondenti pôsobia. Druhá podkapitola sa

zaoberá znakmi interkultúrnosti podnikov zapojených do prieskumu, tretia podkapitola uvádza personálne zmeny, ktoré plynuli z nárastu interkultúrnosti spoločnosti a ich dopad na komunikáciu v podniku, ktorá je ovplyvnená medzinárodným pôsobením. Štvrtá podkapitola opisuje vplyv a zmenu podnikovej kultúry v multikultúrnych podnikoch. Piata podkapitola sa zaoberá zmenou komunikačných nástrojov v podniku. Zmena sa týka časového obdobia pred rokom 2008, pred vznikom globálnej hospodárskej krízy, počas nej (rok 2008 až 2013) a po jej skončení (rok 2014 a vyššie). Pre celistvosť témy zisťujeme v ďalšej podkapitole názor respondentov na kvalitu spätnej väzby a zrozumiteľnosť podávaných informácií, čo je dôležité ako pre prenos správ, tak aj pre ich správne pochopenie a následnú reakciu komunikantov, ktorá zo správy vyplýva. Siedma podkapitola sa zaoberá komunikačnou klímou, ktorá v podniku následkom krízy vznikla a ako ju vnímajú zamestnanci a manažment podniku. Na komunikačnú klímu a taktiež kvalitu a zrozumiteľnosť informácií úzko nadväzuje podkapitola zaoberajúca sa komunikačnými bariérami a šumami. Deviata podkapitola popisuje komunikáciu podniku s externým prostredím a posledná kapitola zisťuje pravidelnosť/nepravidelnosť vykonávania komunikačného auditu.

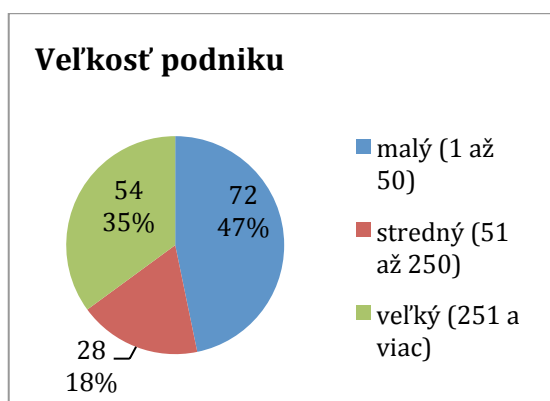
4.1 Charakteristika objektu skúmania – štatistické rozdelenie respondentov a skúmaných podnikov

Ako v Európskej únii, tak aj v Slovenskej republike, sú aj z dôvodu ich početnosti hybnou silou malé a stredné podniky. Počet malých a stredne veľkých podnikov každoročne rastie. Nárast od roku 2013 po rok 2014 predstavuje zvýšenie o 0,31 %, čo v celkovom vyjadrení znamená zvýšenie počtu malých a stredných podnikov o 1 740 podnikov⁹⁶. Podľa Slovak Business Agency sa malé a stredné podniky na Slovensku podieľali v roku 2014 až v 99,89 % zastúpení v celkovom počte podnikateľských subjektov na území Slovenskej republiky⁹⁷. Z tohto dôvodu aj vzorka našich respondentov pozostáva z väčšej miery z malých a stredných podnikov. Pre hodnovernosť predkladaného výskumu sme medzi skúmanú vzorku zaradili aj zamestnancov a manažment veľkých podnikov pôsobiacich v Slovenskej republike.

⁹⁶BENKO, J., 2016. Počet malých a stredných podnikov (MSP) v SR v roku 2014. [online] Bratislava [cit. 27. December. 2015] Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2531/category/pravne-formy/article/male-stredne-podniky-sr-2014.xhtml>>

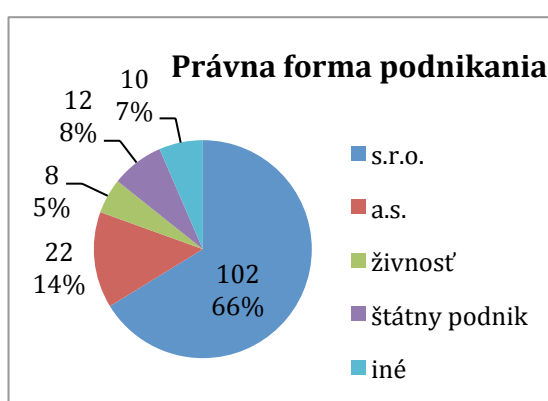
⁹⁷SBA, 2015, Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2014, [online] Bratislava [cit. 27. December 2015] Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp2014.pdf>

Graf č. 1: Veľkosť podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

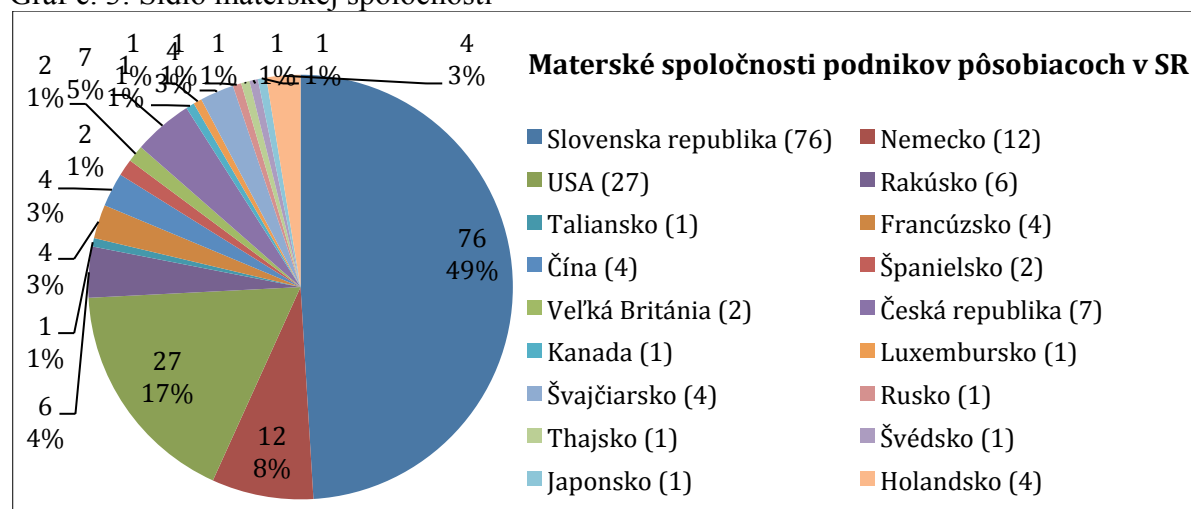
Graf č. 2: Právna forma podnikania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Dotazníky, ktoré spĺňali podmienky určené pre správne vyhodnotenie prieskumu, boli vyzbierané od 154 respondentov. Oslovených podnikov bolo 612, čo predstavuje presne 25 % návratnosť. Skúmané podniky, v ktorých skúmaná vzorka zamestnancov a manažérov pôsobí, z hľadiska počtu zamestnancov, boli v zložení malé podniky, ktorých je v predkladanej vzorke 72 podnikov, čiže 46,7 %, stredne veľké podniky, ktorých počet je 28, čo predstavuje 18,2 % a veľkých podnikov je 54 kusov, čiže 35,1 %. Najčastejšia forma podnikania bola uvedená ako s.r.o. v počte 102 podnikov, čo znamená 67,1 % opýtaných. Druhou formou bola a.s. s počtom 22 podnikov (14,5 %), ďalej dotazník vyplnili zamestnanci štátneho podniku s počtom 12 a percentuálnym vyjadrením 7,9 %. Respondentov pracujúcich ako živnostníci bolo v prieskume zapojených 8 a ďalších 8 ľudí pracovalo v podniku s inou právnou formou podnikania a to k.s.

Graf č. 3: Sídlo materskej spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci výskumu sme zisťovali aj pôvod podnikov, teda z akej krajiny je ich materská spoločnosť, čo slúži na zistenie skutočnosti, či rozdielnosť v zložení podniku (multikultúrnych alebo čisto Slovenských podnikov) ovplyvňuje komunikáciu a jej procesy alebo nie. Najviac podnikov pochádza zo Slovenskej republiky, je to 78 podnikov, čo predstavuje 50,6 % všetkých opýtaných. Druhá necelá polovica podnikov pochádza z iných krajín, čo prehľadne znázorňuje graf č. 3. Okrem pôvodu materského podniku sme zisťovali aj národnosť manažéra v slovenskej pobočke, čím sme chceli demonštrovať fakt, že niektoré podniky vysielajú svojich manažérov do dcérskych spoločností v iných krajinách. Ako vyplynulo z dotazníka, najviac manažérov bolo slovenskej národnosti, až 127 podnikov, čo je 84,2 % z podnikov zahrnutých do prieskumu. V počte druhým najčastejším manažérom inej národnosti je český a nemecký manažér. Z opýtaných uviedlo 10 respondentov manažéra z Čiech, čo je vzhľadom na príbuznosť jazyka a blízkosť krajín očakávané. Dá sa skonštatovať, že aj napriek niektorých kultúrnym a jazykovým odlišnostiam sme si s českým národom stále najbližšie. Samozrejme to súvisí s našou spoločnou minulosťou. Ďalšími často sa vyskytujúcimi manažérmi na Slovensku sú manažéri nemeckého pôvodu. Z uvedeného vyplýva, že podniky z Nemecka zvyknú do zahraničia so svojou pobočkou posilať aj ich národný manažment. Nemecká mentalita je hlboko zakódovaná v ich kultúre. Najlepšie nemeckých občanov vystihuje slovo „tuechtig“, čo znamená snaživí, ctížiadostiví, svedomití, pracovití, konkrétni, precízni a korektní. To je dôvod, prečo dcérskej nemeckej spoločnosti, ktoré pôsobi v inej krajine ako v Nemecku, je pridelený nemecký manažment.

Tabuľka č. 5: Krajina pôvodu manažéra pôsobiaceho na Slovensku

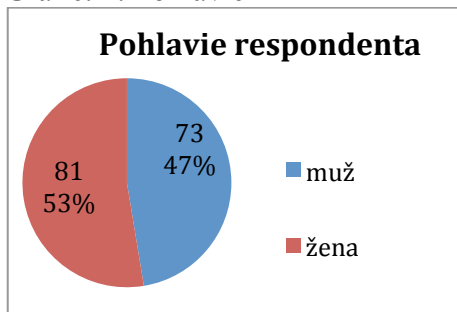
Manažment podniku je z krajiny:	Počet podnikov		Manažment podniku je z krajiny:	Počet podnikov	
Slovenska republika	127	84,2%	Taliansko	2	0,7%
Nemecko	10	6,5%	Španielsko	1	0,7%
Česká republika	10	6,5%	Anglicko	4	1,4%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Skúmaná vzorka našich 154 respondentov sa skladá len z respondentov so slovenským občianstvom. Z toho piati pracujú dlhodobo v zahraničí a ukončili tam aj vysoké školy. Z hľadiska výskytu malej vzorky respondentov žijúcich a pracujúcich v zahraničí, nevylúčime týchto respondentov z našej vzorky, a to aj z dôvodu, že všetci pôsobia na území Českej republiky, ktorá je kultúrne a aj jazykovo veľmi príbuzná tej

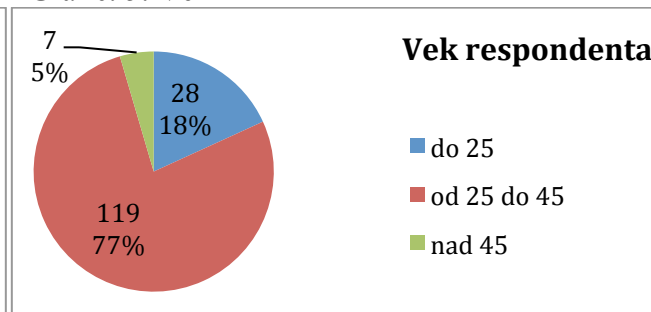
slovenskej. Pracovnú silu budeme triediť na základe sociálno-demografických ukazovateľov ako pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie a ich pracovné zaradenie.

Graf č. 4: Pohlavie



Zdroj: Vlastné spracovanie

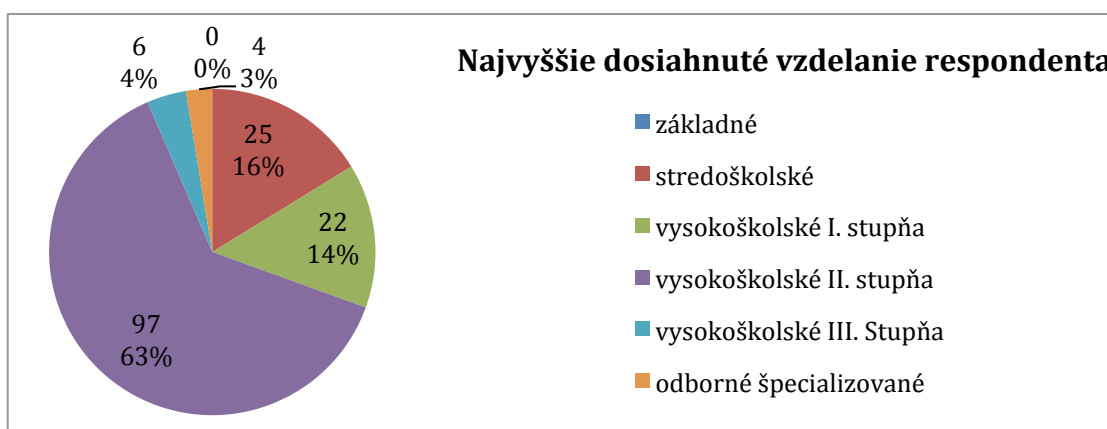
Graf č. 5: Vek



Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondenti boli v zložení 73 mužov, čo predstavuje 47,4 % a 81 žien (52,6 %). Vekové zloženie nám ukazuje, že najpočetnejšia pracujúca veková skupina je od 25 rokov do 45 rokov, v percentuálnom vyjadrení 77,3 %.

Graf č. 6: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Naši respondenti sú väčšinou vysokoškolsky vzdelaní ľudia, ktorí ukončili druhý stupeň vysokoškolského štúdia, čomu nasvedčuje aj graf vypovedajúci o najvyššom dosiahnutom vzdelaní. Ďalej sa do prieskumu zapojilo 28 respondentov vo veku do 25 rokov, čo pripadá na 18,2 % zo všetkých opýtaných. Títo respondenti spĺňajú podmienky prieskumu, lebo ich pracovný pomer sa začal už po strednej škole, alebo po dokončení prvého stupňa vysokoškolského štúdia s dosiahnutým titulom bakalár. Respondentov dosahujúcich vek nad 45 rokov sa do prieskumu zapojilo len počtom 7, percentuálne 4,5 %.

Tabuľka č. 6: Vekové a vzdelanostné rozloženie v podnikoch

	Do 25	Od 25 do 45	Nad 45	Spolu
Malý podnik	17	52	3	72
Stredný podnik	8	17	3	28
Veľký podnik	3	50	1	54
Spolu	28	119	7	154

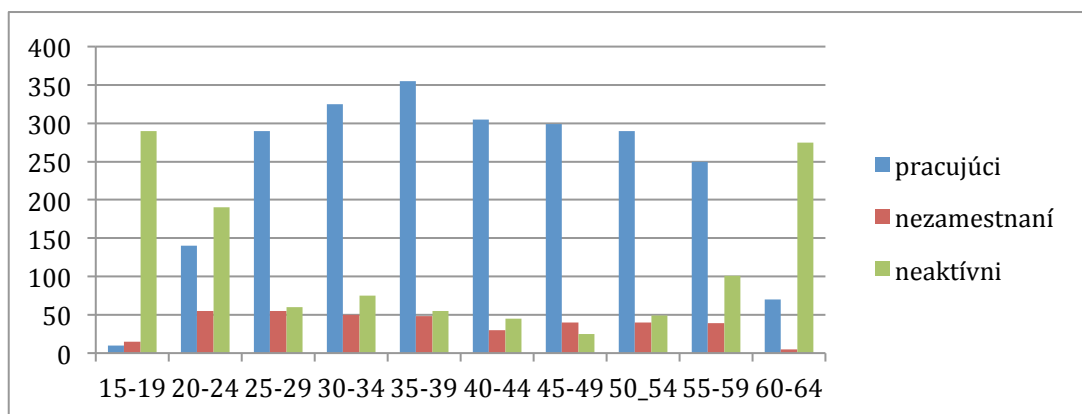
	Stredoškolské vzdelanie	Vysokoškolské I. stupňa	Vysokoškolské II. stupňa	Vysokoškolské III. stupňa	Špecializované vzdelanie	Spolu
Malý podnik	13	12	42	2	3	72
Stredný podnik	6	5	15	1	1	28
Veľký podnik	6	5	40	3	0	54
Spolu	25	22	97	6	4	154

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dôvodom tohto malého počtu uchádzačov vo vekovej kategórii nad 45 rokov je celkové omladenie kolektívu a tímov v podnikoch, ako aj fakt, že dotazník bol posielaný elektronicky a starší potenciálni respondenti majú prevažne stále problém s modernými komunikačnými technológiami. Ďalším z uvedených dôvodov bola aj neochota starších zamestnancov zaoberať sa aktivitami, ktoré nie sú v ich náplni práce. Vekové zloženie dotazníku korešponduje s analýzou trhu práce na Slovensku uskutočnenou Ekonomickým ústavom SAV z roku 2014, ktorý uvádza, že najpočetnejšie ročníky z hľadiska zamestnanosti sú ľudia vo veku od 30 do 44 rokov, ako potvrdzuje aj náš výskum na grafe č. 5.⁹⁸

⁹⁸ TIRUNEH, M., W., ŠTEFÁNIK, M., a kol. 2014, Trh práce na Slovensku: Analýzy a prognózy, ŠEVT, Bratislava, 2014, ISBN 978-80-7144-233-2 [online] Bratislava [28. December. 2015] Dostupné na internete: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/261_monografia-trh-prace-na-slovensku.pdf>

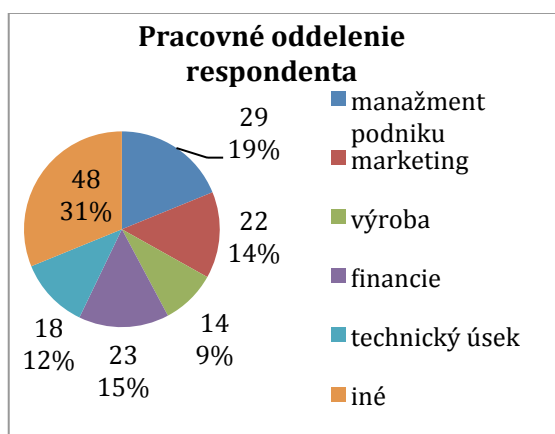
Graf č. 7: Štruktúra ekonomicky aktívneho obyvateľstva podľa 5-ročných vekových skupín v tisícoch obyvateľov.



Zdroj: SAV, vlastné spracovanie

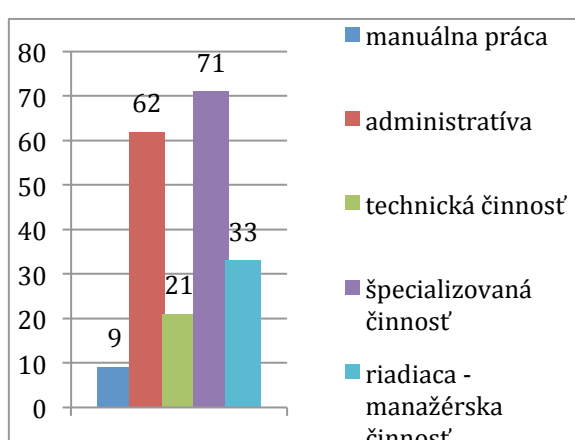
Neaktivita mladších vekových skupín je spojená najmä so vzdelávacím procesom a neaktivita vekovej skupiny od 60 do 64 je výsledkom nedobrovoľnej straty zamestnania a následne skorším odchodom do dôchodku alebo brigádami bez oficiálnej evidencie.

Graf č. 8: Pracovné zaradenie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 9: Prevládajúca činnosť



Zdroj: Vlastné spracovanie

Môžeme konštatovať, že rozloženie respondentov medzi rôzne úseky/oddelenia v podnikoch je rovnomerné. Najpočetnejšie množstvo opýtaných je na oddelení manažmentu podniku (zastávajú riadiace funkcie a sú súčasťou manažmentu podniku), počtom 29 (19,3 %), ďalším najčastejšie zadaným úsekom je oddelenie financií s percentuálnym podielom 15,3 % (23 respondentov), na oddelení marketingu pracuje 22 opýtaných (14,7 %) a technický úsek spolu s výrobou zabezpečuje 28 zo spomínanej vzorky zamestnancov (18,7%). V možnosti „iné“ respondenti uviedli aj starostlivosť

o zákazníkov, pôsobenie na pozícii konzultanta v rôznych oblastiach, právnické oddelenie, odborník v oblasti IT, no väčšina uviedla administratívnu prácu, čo potvrdzujú aj odpovede na nasledujúcu otázku v grafe č. 9.

Tabuľka č. 7: Pracovné zaradenie respondentov

	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Manažment	21	6	4
Marketing	13	6	3
Financie	7	4	17
Office manažment	2	0	4
IT	2	3	2
Technické oddelenie	8	1	9
Personálne oddelenie	4	0	0
Výroba	5	1	4
Predaj	1	2	0
Služby	4	0	3
Výskum a veda	1	1	3
Konzultant	3	1	4
Právo	1	2	1
Projekcia	0	1	0
Spolu	72	28	54

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Determinanty interkultúrnosti v skúmaných podnikoch

Cieľom našej dizertačnej práce je zistiť zmenu komunikácie podniku vzhľadom na zmenu komunikačnej klímy, komunikačných nástrojov ako aj komunikačných tokov. Všetky tieto uvedené skutočnosti sú ovplyvňované hospodárskou krízou, ktorá je z časti výsledkom celosvetovej globalizácie krajín, podnikov a trhu práce, tovarov a služieb. Ako bolo spomenuté v prvej kapitole „Súčasná problematika doma a v zahraničí“, všetky podniky, aj keď nie sú zahraničného pôvodu, čiže nemajú matku v krajine mimo Slovenskej republiky, sú ovplyvňované svetovým trhom. Podnik, ktorý sa neprispôbi trendom zahraničných spoločností je konkurencie neschopný a väčšinou končí v strate alebo priamo v konkurze, či likvidácii. Voľným presunom osôb v rámci Európskej únie, ale aj ľahkým prechodom cez hranice medzi ostatnými krajinami, sa podniky stávajú stále viac multikultúrne a ich zamestnanci, či manažment sú z rôznych krajín sveta. Stret rozdielnych kultúr, jazykov, hodnôt a zvykov vo veľkej miere ovplyvňuje komunikáciu medzi zamestnancami v Slovenských podnikoch. Z tohto dôvodu je na mieste analyzovať

interkultúrne správanie v skúmanej vzorke podnikov, aby sme mohli zistiť, či narastajúca multikultúrna spoločnosť ovplyvňuje komunikačné zvyky a procesy v domácej krajine.

Tabuľka č. 8: Krajina sídla materskej spoločnosti podnikov

	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik	Spolu	% podiel
Slovensko	55	11	10	76	49,3 %
Česko	3	3	1	7	4,6 %
Rakúsko	3	2	1	6	3,9 %
Nemecko	3	3	6	12	7,8 %
Švajčiarsko	0	1	3	4	2,6 %
Taliansko	1	0	0	1	0,6 %
Španielsko	1	0	1	2	1,2 %
Holandsko	1	1	2	4	2,6 %
Švédsko	0	1	0	1	0,6 %
Francúzsko	0	1	3	4	2,6 %
Luxemburg	0	0	1	1	0,6 %
Veľká Británia	1	0	1	2	1,2 %
Rusko	1	0	0	1	0,6 %
USA	2	2	23	27	17,5%
Kanada	0	1	0	1	0,6 %
Čína	2	1	1	4	2,6 %
Thajsko	0	1	0	1	0,6 %
Spolu	72	28	54	154	100%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 8 nám prehľadne ukazuje rozloženie materských spoločností slovenských pobočiek podnikov po ich domovských krajinách. Najviac materských pobočiek sa nachádza na území Slovenskej republiky, je to niečo menej ako polovica, teda 49,3 % zo všetkých skúmaných podnikov. Ďalšou najpočetnejšou skupinou Slovenských dcér sú materské podniky zo Spojených štátov amerických, čo predstavuje podniky 17,5 % opýtaných respondentov. V poradí nasledujú Česká republika, Nemecko a Rakúsko, ktoré susedia so Slovenskou republikou a preto ich pôsobenie na Slovensku je bežné a očakávané. Tieto materské spoločnosti sú zastúpené v percentuálnej výmere 3,9 % pre Českú republiku, 4,6 % pre Rakúsko a 7,8 % všetkých podnikov má materskú spoločnosť v Nemecku.

Tabuľka č. 9: Národnosť manažéra podniku v Slovenskej republike

	slovenská	česká	nemecká	americká	talianska	španielska
Malý podnik	64	5	2	0	1	0
Stredný podnik	21	3	4	0	0	0
Veľký podnik	42	2	4	4	1	1
Spolu	127	10	10	4	2	1
% podiel	82,47 %	6,49 %	6,49 %	2,59 %	1,29%	0,65 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 9 prehľadne znázorňuje stav a počet manažérov rôznych národností. Prevládajú manažéri slovenskej národnosti, čo je v tomto prípade logické, keďže prieskum bol vykonaný len v podnikoch so sídlom na Slovensku. Manažérov so slovenskou národnosťou je v našom prieskume 82,47 %. Najpočetnejšími manažérmi, ktorí boli presunutí v rámci expanzie pobočky na slovenský trh, sú českí a nemeckí manažéri v počte 10 a 10 ľudí. V našej vzorke je jeden manažér z Talianska a tiež jeden zo Španielska. Ako bolo spomenuté v prvej kapitole práce, nie je žiadnou výnimkou, že podniky chcú mať v zahraničných pobočkách svojich domácich manažérov. Pre zahraničné materské spoločnosti je to veľká výhoda poznať manažment podniku mimo krajiny ich vzniku, byť s nimi na jednej mentálnej a kultúrnej úrovni, vedieť s nimi komunikovať bez jazykovej a kultúrnej bariéry, čo sa osvedčilo byť veľkým plus najmä v období krízy. Výhodou manažmentu dcérskeho podniku, ktorý je z krajiny, kde sa dcéra nachádza, je na druhej strane dobrá orientácia na trhu, poznanie lokálnych zvykov, kultúry, jazyka a miestneho zákazníka, taktiež lepšia adaptácia sa na zmeny vyplývajúce z prostredia danej krajiny a kontakty nadobudnuté životom v príslušnej krajine.

V medzinárodnom podnikaní je populárne porovnávať americký, ázijský a európsky manažment, no štúdie upozorňujú, že ani jedna z týchto kategórií manažmentu nie je jednoliata a nemožno ju unifikovať. Každá krajina, každý podnik, ako aj každý manažér je individuálny subjekt, ktorý sa riadi vlastnými pravidlami a zásadami. Pre porovnanie manažmentov v príbuzných európskych krajinách, ktorý organizovala personálna spoločnosť TARGET International Executive Search v spolupráci s Henley Business School a profesorom Chrisom Brewsterom⁹⁹, do výskumu zapojili Českú

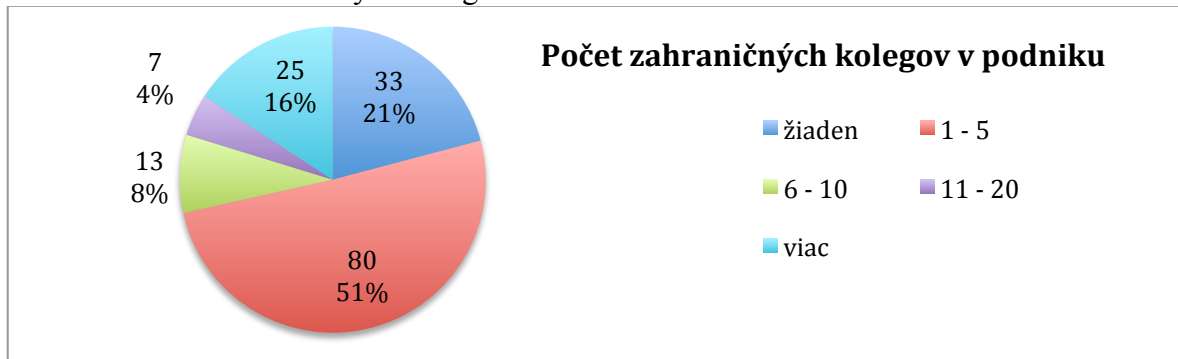
⁹⁹ GUDIAKOVÁ, K., TARUNOVÁ, M., 2009, Stredoeurópski a východoeurópski manažéri sa málo zameriavajú na zákazníka <http://www.snowball.sk/clanok-sk-4-69-stredoeuropski-a-vychodoeuropski-manazeri-sa-malo-zameriavaju-na-zakaznika>

republika, Slovensko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko a Poľsko. Štáty zoradili podľa toho, ako ich výkonnosť vnímajú manažéri prichádzajúci zo zahraničia pracujúci v danom regióne. Prieskum ukázal, že kľúčovým faktorom v podnikaní už nie je len lacná pracovná sila a schopnosť rýchleho rastu, ale orientácia na zákazníka. Na prvé miesto v tomto rebríčku sa dostalo Poľsko, ktoré sa podľa zahraničných manažérov javí ako najdynamickejšie podnikateľské prostredie s najmenšou korupciou v podnikaní. Negatívom je formálna komunikácia a zameranie sa na autokratický štýl riadenia založený na hierarchii. Slovenská republika obsadila druhé miesto v tomto výskume. Výskum spoločnosti TARGET International Executive Search, ako jednou z negatívnych skutočností zaznamenanou zahraničnými manažérmi, uviedol priveľmi formálnu komunikáciu na pracovisku, neochotu slovenských zamestnancov prevziať zodpovednosť navyše a malá pribojnosť v presadzovaní alebo vôbec v komunikácii svojich názorov. Veľkým pozitívom uvedeným zahraničným manažmentom je prispôsobivosť Slovákov na zmenené podmienky, ich tímový duch a plánovanie riešení vzniknutých problémov. Ďalšími v poradí sú Česká republika, Rumunsko, Maďarsko a Bulharsko, ktoré je podľa výskumu najskorumpovanejšie, má zlé plánovanie, organizáciu, tímovú prácu a aj služby zákazníkom.

V Slovenskej republike, aj podľa predkladaného výskumu našej dizertačnej práce, pôsobí množstvo podnikov zahraničných investorov, ktorí si manažment priniesli do krajiny spolu so zahraničnou pobočkou. Príkladom z praxe môže byť automobilka KIA, ktorá má na Slovensku svoj vlastný manažment z Kórei. Opačným prípadom je automobilka Volkswagen, ktorá má manažment zostavený zo slovenských manažérov. Podniky vstupujúce na zahraničné trhy s novým know-how a technológiami, si na vedúcich postoch nechávajú svojich ľudí, teda manažment, ktorí pozná priebeh a je mentorom pre potenciálny budúci vedúci tím. Priemerný čas zotrvania zahraničného manažmentu sú dva až tri roky. Tieto podmienky sa týkajú ako zahraničných investorov na Slovensku, tak aj slovenských podnikov v zahraničí. Podniky, ktoré vznikli na Slovensku a dostali sa na svetové trhy sú Eset, ktorý vyrába antivírusové softwéry, taktiež firma OMS, ktorá sa špecializuje na výrobu svietidiel, ktoré vyváža do 120 krajín sveta alebo firma IPP Slovakia, ktorá ako prvá prišla na technológiu výroby tehál z odpadovej celulózy. Aj tieto podniky museli svoje dcérske spoločnosti v zahraničí flexibilne prispôbiť podmienkam zahraničných trhov. Práve Eset je podnik, ktorý aj v zahraničí má manažment zložený zo slovenských manažérov. Dokonca je natoľko presvedčený

o kvalitách slovenských zamestnancov, že sa snaží získať slovenských absolventov v zahraničí, aby práve oni prišli pracovať do slovenského Eset-u. Okrem výbornej pracovnej atmosféry a zaujímavej práce ich láka ponukou vyššieho finančného ohodnotenia.

Graf č. 10: Počet zahraničných kolegov



Zdroj: Vlastné spracovanie

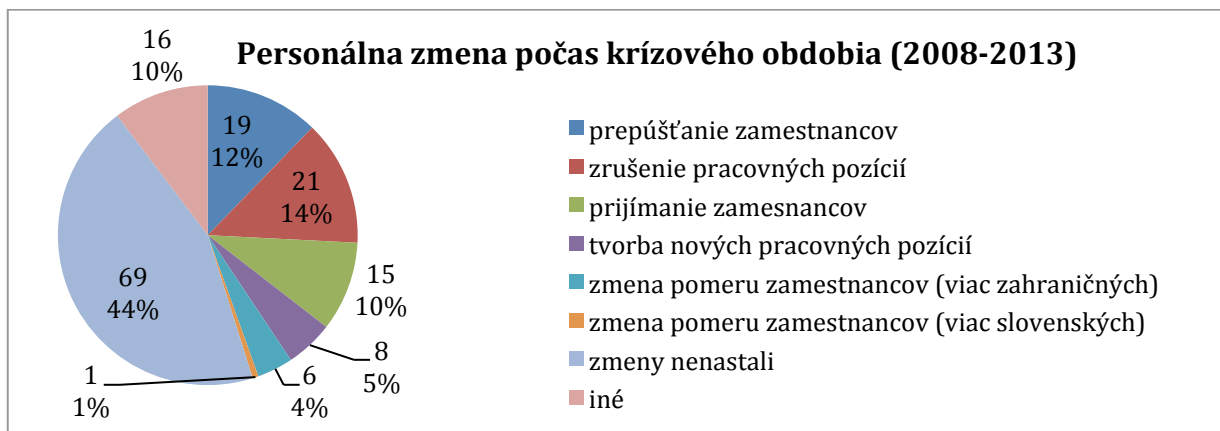
V rámci našej vzorky sme zisťovali, koľko zahraničných kolegov v slovenskej pobočke uviedli respondenti. Podnikov, v ktorých pôsobí 1 až 5 zahraničných zamestnancov je 80, čo je 51,95 % všetkých opýtaných. V počte 6 až 10 zahraničných kolegov má 8,44 % podnikov, 11 až 20 pripadá na 7 podnikov, čo v percentuálnom vyjadrení znamená 4,54 %. Viac ako 20 zahraničných zamestnancov uviedlo 25 podnikov (16,23 %) a podnikov zložených z čisto slovenských zamestnancov je 33 (21,43 %). Z uvedeného vyplýva, že vzorka je postačujúca na zhodnotenie komunikácie v multikultúrnych podnikoch, keďže túto podmienku spĺňa až 78,57 % všetkých opýtaných ako ukazuje graf č. 10.

4.3 Personálne zmeny a ich vplyv na komunikáciu v skúmanom období

Hospodársku krízu a jej dopady na finančný, ale aj ľudský kapitál podniku, zaznamenalo množstvo podnikov po celom svete. Pre správnosť a komplexnosť nášho výskumu sme zisťovali, či nastali počas krízy v podnikoch našej výskumnej vzorky výrazné personálne zmeny. Tieto personálne zmeny však nemuseli byť vzniknuté kvôli hospodárskej kríze, ale mohli byť vzniknuté bežnou fluktuáciou zamestnancov, rušením alebo naopak vytváraním nových pracovných miest, hromadným prepúšťaním alebo naberaním zamestnancov. Zisťovali sme, či tieto zmeny spôsobili zmenu pomeru zahraničných a domácich pracovníkov. Nie je výnimočné, že v dnešnej globálnej spoločnosti sú v podnikoch tímy zmiešané z rôznych národností. Interkultúrne tímy majú množstvo výhod, medzi ktoré patrí najmä iný alebo nový pohľad na riešenie zadanej úlohy

alebo problému. Na strane druhej sa musia skupiny s medzinárodnou účasťou vysporiadať s jazykovou a kultúrnou bariérou, či iným prístupom k práci.

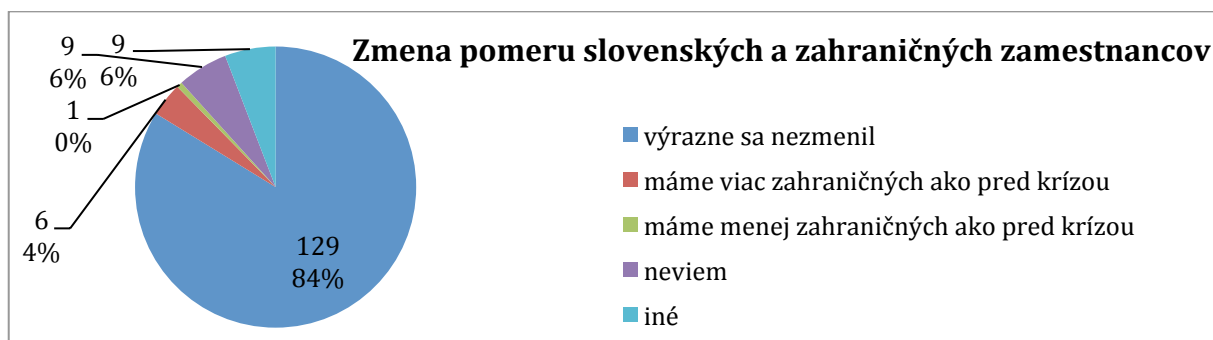
Graf č. 11: Personálne zmeny počas krízového obdobia



Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondenti, ktorí sa nášho dotazníka zúčastnili uviedli, že prepúšťanie zamestnancov sa počas krízového obdobia dialo len v 19 podnikoch, čo predstavuje 12,34 % podiel všetkých opýtaných. V 21 podnikoch (13,64 %) sa rušilo alebo zlučovalo dokopy viac pracovných pozícií z dôvodu optimalizácie počtu zamestnancov. 15 podnikov prijímalo nových zamestnancov a 8 podnikov muselo pre množstvo zákaziek otvoriť nové pracovné pozície. Zmena pomeru slovenských a zahraničných zamestnancov v podniku bola zaznamenaná v 7 podnikoch, v 6 pribudli zamestnanci zo zahraničia a v jednom zo Slovenskej republiky. Respondenti, ktorí uviedli možnosť „iné“, definovali personálne zmeny v ich podniku typu – zmena fondu pracovného času, striedanie pracovných pozícií, znižovanie plátov a niektorý sa nevedeli vyjadriť k predkladanej otázke. Najviac respondentov sa však zhodlo, že výrazné personálne zmeny v ich podniku neboli zistené, teda nenastali.

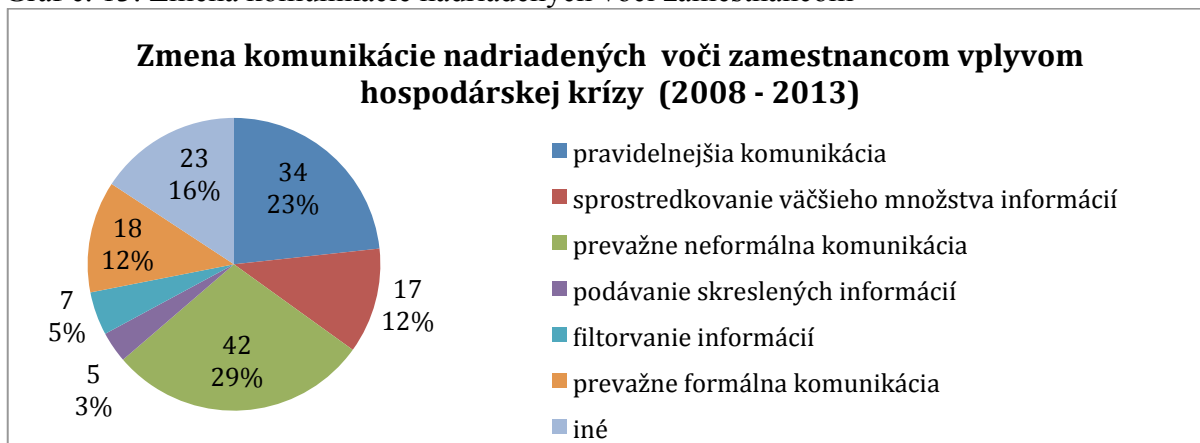
Graf č. 12: Zmena pomeru slovenských a zahraničných zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Migrácia pracovnej sily medzi krajinami Európskej únie, ale aj mimo nej, je stále častejšia. Zamestnanci sa presúvajú do iných krajín kvôli lepšie platenému zamestnaniu alebo z dôvodu štúdia, či zdokonaľovania sa v obore, ktorý sa na Slovensku nevyučuje/nevyskytuje. Z nášho dotazníka však vyplynulo, že výrazné zmeny pomeru zamestnancov zo Slovenska a iných krajín, respondenti, teda podniky reprezentované našimi respondentami, nezaznamenali. Slovenský trh je stále relatívne homogénny s malým počtom cudzincov zamestnaných v našich podnikoch. TASR uviedla, že v priebehu nasledujúcich dvoch rokov očakáva prílev novej pracovnej sily zo zahraničia, ktorá bude pozostávať aj z migrantov mimo krajín Európskej únie. Na Slovensku je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily najmä v oblasti IT, v technicky zameraných odvetviach, v strojárstve a výrobnom sektore zameranom na automotive¹⁰⁰. Pozitívom však je, že skúmané podniky nezaznamenali ani veľký úbytok slovenských zamestnancov, čo znamená, že už nie je taký silný trend odchádzania za prácou do zahraničia kvôli lepším platom a celkovo lepším životným podmienkam. Mladí ambiciózni študenti síce stále odchádzajú na vysoké školy do zahraničia, ale veľa z nich sa následne vráti na Slovensko z pracovných alebo osobných dôvodov.

Graf č. 13: Zmena komunikácie nadriadených voči zamestnancom



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zaujímavým zistením je aj vzťah medzi vzniknutými personálnymi zmenami a ich prepojením na zmenu komunikácie nadriadených voči zamestnancom. V atmosfére strachu o svoje zamestnanie a nejasnú budúcnosť, ktorá je typická pre obdobie krízy, sa mení celkové správanie nadriadeného ako aj zamestnanca. Komunikačný proces je typický tým, že zasahuje do všetkých procesov v podniku. Komunikácia je ovplyvnená rôznymi

¹⁰⁰ TASR, 2015, Slovensé firmy chcú prijímať viac zahraničných zamestnancov. [online] Bratislava 2015 [cit. Január 2016] Dostupné na: <<http://www.teraz.sk/ekonomika/slovenske-firmy-zahranicni-zamestnanci/155388-clanok.html>>

podmienkami, ktoré sú premenlivé v čase, zmenou v prostredí organizácie, vybranými komunikačnými kanálmi aj samotnými komunikátormi. Bez komunikácie by v podniku nefungovalo plánovanie, rozhodovanie, riadenie, riešenie konfliktov, problémov a zmien a ani samotné riadenie ľudských zdrojov. Komunikácia a v nej vzniknuté problémy nespôsobujú len nedorozumenia, ktoré sa dajú jednoducho vykomunikovať. Dlhodobo neriešené problémy v komunikácii majú dopad na finančné straty v podniku, ale aj na vznik úrazov a úmrtí. Najčastejšie príčiny vzniku smrteľných pracovných úrazov sú spôsobené zlou komunikačnou klímou (hádky, stres, nedorozumenia, nepozornosť) a nedostatočnými informáciami¹⁰¹.

V rámci zmeny komunikácie, ktorá nadviazala na personálne zmeny, ktoré sa v podniku udiali, bola tendencia k prevažne neformálnej komunikácii, ktorú uviedlo 42 respondentov, v percentuálnom vyjadrení 27,27 %. Neformálna komunikácia a prístup, ktorý nezdôrazňuje hierarchické rozdielnosti medzi členmi podniku, poskytuje priestor pre informácie, ktoré by sa v dusnej a autoritatívne ladenej atmosfére ťažko komunikovali. Druhou najčastejšou odpoveďou bola pravidelnejšia komunikácia (34 respondentov, 22,07 %), ktorú vedenie spoločnosti považovalo za potrebnú z dôvodu vysvetlenia aktuálnej situácie a zamedzenia zbytočných zavádzajúcich informácií vzbudzujúcich stres a paniku. 23 opýtaných uviedlo, že nepocítilo zmeny alebo sa k týmto zmenám nevie vyjadriť. 11,69 % opýtaných (18 respondentov) uviedlo, že komunikácia je prevažne na formálnej úrovni a informácie sú strohé bez vysvetlenia komplexných súvislostí. Pozitívne je, že zavádzajúce informácie alebo ich filtrovanie uviedlo len 12 respondentov, čo predstavuje len necelých 8 % opýtaných a 17 respondentov uviedlo, že dostávajú viac informácií ako pred krízou. Z uvedeného vyplýva, že slovenské podniky nemali v záujme svojich zamestnancov zavádzať alebo klamať, ale zmeny spôsobené obdobím boli v podnikoch komunikované. Z nášho prieskumu môžeme vidieť, že manažmenty podnikov pôsobiacich na Slovensku, ktoré sa do prieskumu zapojili, komunikáciu so zamestnancami nepodceňujú, ako je to napríklad v Českej republike, kde podľa prieskumu uskutočneného

¹⁰¹ MATKOVČÍKOVÁ, M. 2013. Pracovná úrazovosť v podnikoch na Slovensku ako súčasť personálneho marketingu a personálneho manažmentu. 2013 In Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania : zborník recenzovaných príspevkov z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie : 24. - 25. október 2013 Košice, Slovensko [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3730-8, s. 337. [1-7] CD-ROM.

v roku 2011 uviedlo 65 % opýtaných za najväčší stresujúci faktor v práci považuje nedostatočnú komunikáciu vedenia/manažmentu so zamestnancami¹⁰².

Graf č. 14: Zmena komunikácie zamestnancov voči nadriadeným

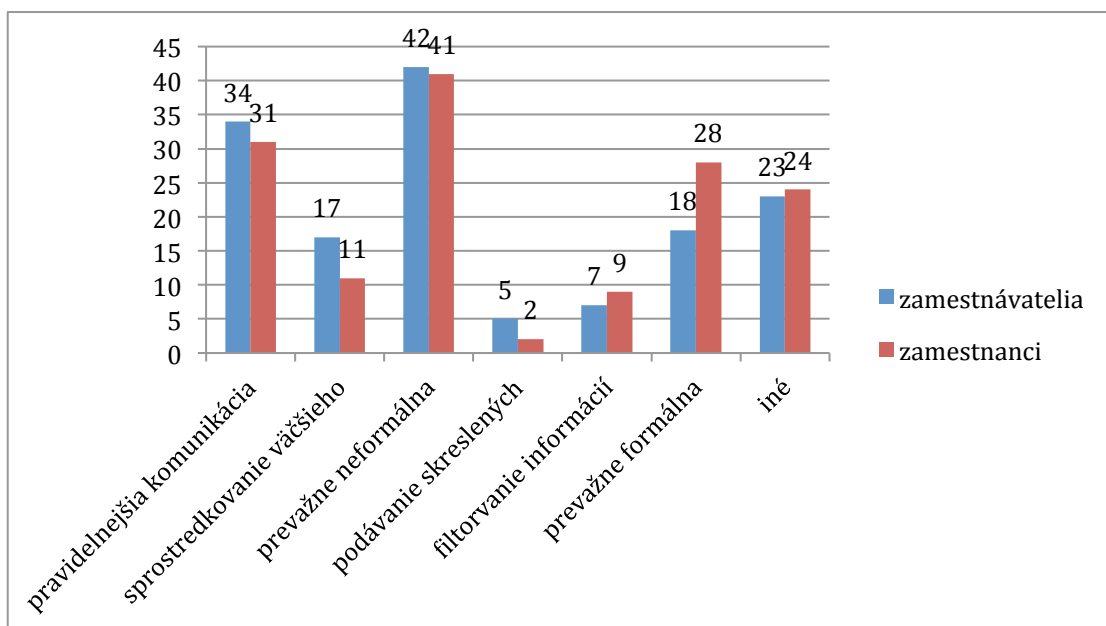


Zdroj: Vlastné spracovanie

Opačný pohľad na zmenu komunikácie v období krízy (2008 až 2013) nám ukazuje graf č. 14. Aj v tomto prípade najviac respondentov uviedlo, že komunikácia bola prevažne neformálneho charakteru, kedy zamestnanci mohli komunikačný proces vnímať otvorenejšie a uvoľnenejšie bez tendencie informácie tajiť alebo podať ich neúplné. Druhá najpočetnejšia skupina respondentov uviedla pravidelnejšiu komunikáciu v podniku. Komunikáciu prevažne na formálnej úrovni uviedlo 28 zamestnancov (18,18 %) a sprostredkovanie väčšieho množstva informácií 11 respondentov (7,14 %). Filtrovanie informácií a podávanie skreslených informácií bolo zaznamenané len u 11 respondentov, čo je v percentuálnom vyjadrení 7,14 %. Tento pomer zamestnancov je v tak veľkej vzorke akou disponujeme v našom prieskume normálny vzhľadom na počet podnikov, ich rôznorodosť a veľkú paletu rozdielnych pracovných zameraní a pozícií. V možnosti „iné“ zamestnanci uviedli okrem neschopnosti vyjadriť sa na túto tému aj väčší záujem o informácie, ktoré sa týkajú zákaziek podniku. Zamestnanci sa zaujímali o potenciálne budúce pracovné príležitosti, aby mali prehľad o možnostiach, ktoré sú im ponúkané a alternatívach v prípade potreby.

¹⁰² HOLÁ, J., 2011, Jak zlepšit interní komunikaci, Brno, 2011, Computer Press, ISBN 978-80-251-2636-3

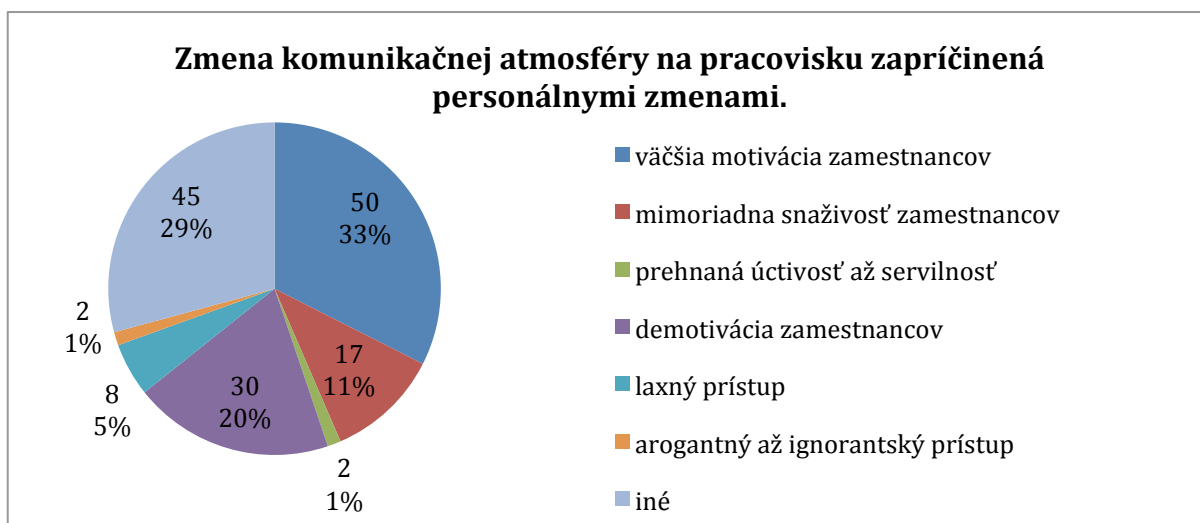
Graf č. 15: Porovnanie zmeny komunikácie zo strany zamestnávateľov a zo strany zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 15 prehľadne zachytáva oba pohľady na danú problematiku. Na túto otázku sa vyjadrili všetci respondenti bez ohľadu na ich postavenie (či sa nachádzajú v skupine, ktorá tvorí vedenie podniku alebo v tej, kde patria ich podriadení, teda zamestnanci), ale ako môžeme vidieť, aj napriek miernej subjektivite uvedených názorov sa odpovede z veľkej časti zhodujú. Najväčší rozdiel medzi vnímaním zmeny komunikácie je vo vnímaní komunikácie ako formálnej, kde majú zamestnanci silnejší pocit, že komunikácia so zamestnávateľom je prevažne na formálnej úrovni. Zamestnanci chápu štýl komunikácie ako formálny, kde je im naznačená hierarchická diferencia a autorita zo strany vedenia viac ako si vedenie uvedomuje. Toto vnímanie vychádza z faktu existencie organizačnej štruktúry, ktorá je všade viditeľná a zamestnanci ju majú zakotvenú v podvedomí ako zákonitú a nemennú a preto aj v neformálne podanej informácii alebo neformálne ladenej konverzácii vidia prvky formálneho vyjadrovania. Ďalším dôvodom je aj rozdielna povaha a subjektívne chápanie situácii jedincom.

Graf č. 16: Zmena komunikačnej atmosféry na pracovisku zapríčinená personálnymi zmenami



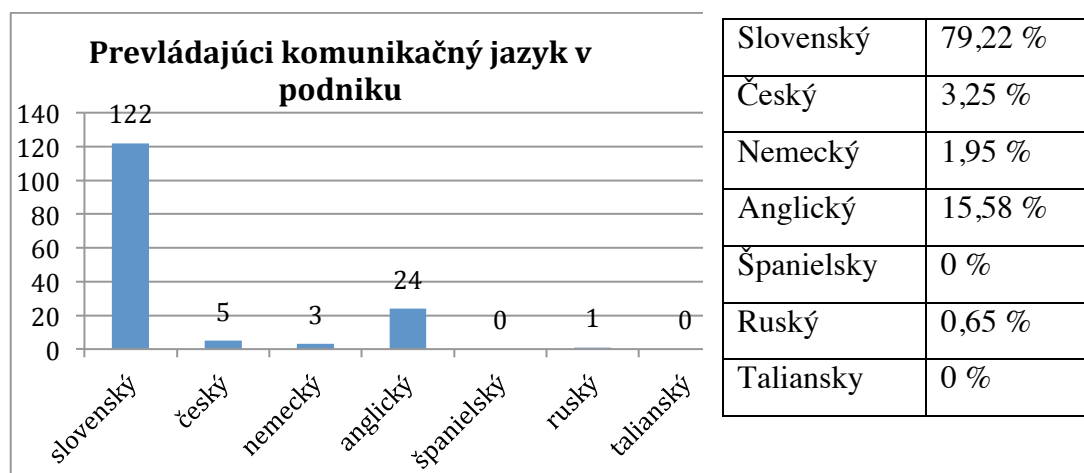
Zdroj: Vlastné spracovanie

Prepúšťanie zamestnancov alebo naopak ich prijímanie, zmena, výmena, zrušenie alebo vytvorenie pracovnej pozície je zmena, ktorá sa v organizácii prejaví rôzne. Nemusí ísť len o negatívne zmeny a ich negatívny dosah na zamestnancov, reakcia na zmenu môže byť aj pozitívna. V našom výskume sme zisťovali, či personálne zmeny, ktoré z dôvodu hospodárskej krízy nastali, mali dopad na zmenu správania zamestnanca a na atmosféru na pracovisku z ktorej sa odvíjala ich komunikácia. Najväčší počet zamestnancov uviedlo, že ich personálne zmeny motivovali k vyšším výkonom. Túto zmenu zaznamenalo až 50 respondentov, čiže 32,47 % všetkých opýtaných. Presne 45 respondentov využilo možnosť vyjadriť inú možnosť odpovede ako boli ponúkané. V týchto 29,22 % opýtaných uviedli respondenti prevažne, že sa nevedia vyjadriť na danú tému alebo že sa stav vôbec nezmenil. V odpovediach boli traja respondenti, ktorí uviedli, že majú lepšiu sebakontrolu a pracujú efektívnejšie ako pred krízou, čomu napomohla aj pravidelnejšia komunikácia a spätná väzba od spolupracovníkov a manažmentu. 30 ľudí uviedlo, že ich zmeny, ktoré v podniku nastali, demotivovali a ich komunikácia bola strohnejšia a formálnejšia ako pred tým. 7,14 % opýtaných sa celkovo v zamestnaní snaží viac, je efektívnejších a dosahuje kvalitnejšie výsledky. Negatívne dôsledky personálnych zmien ako laxný prístup, arogantné vystupovanie alebo prehnaná servilnosť uviedlo dokopy len 7,79 % zamestnancov, čo je počtom 12.

4.4 Vplyv a zmena podnikovej kultúry v multikultúrnom podnikovom prostredí

V rámci zisťovania multikultúrneho zloženia zamestnancov v podnikoch zapojených do výskumu, je na mieste otázka, ako vyzerá podniková kultúra v multikultúrnych podnikoch a akým jazykom sa v podniku komunikuje. Slováci sú celkovo veľmi prispôsobivý národ, ktorí sa snažia zapadnúť do kolektívu a výrazne nevyčnievať z davu. Takéto správanie môžeme pozorovať už v susednej Českej republike, kde Slováci behom krátkej chvíle „prepnú“ zo slovenčiny na češtinu a začnú „mluviť“. Naopak, Český občan v slovenskom prostredí stále rozpráva česky a navonok jasne ukazuje kultúru svojej krajiny.

Graf č. 17: Prevládajúci komunikačný jazyk

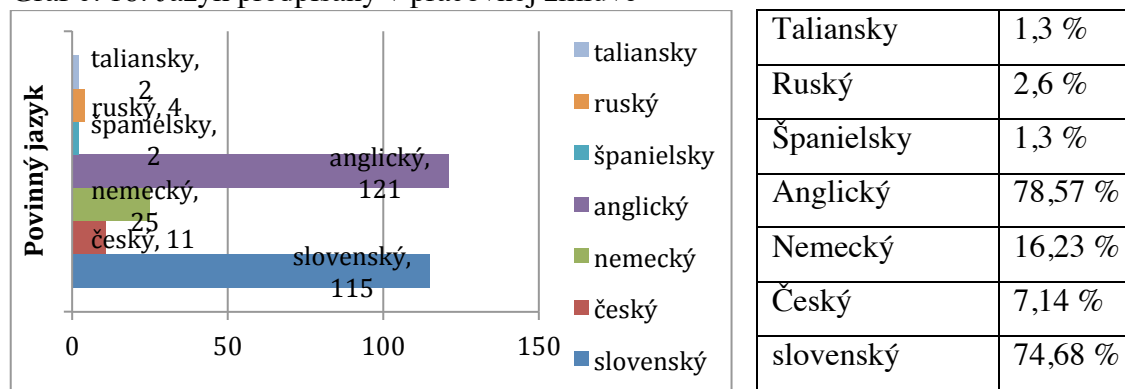


Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na fakt, že zo všetkých podnikov v rámci nášho výskumu, 18 % uviedlo, že majú v manažmente alebo vo vedení osobu, ktorá pochádza z inej krajiny ako je Slovensko, konkrétne z Nemecka, Ameriky, Španielska, Talianska a samozrejme z Českej republiky. Taktiež až 79% opýtaných uviedlo, že majú v podniku zahraničných kolegov. Z tohto dôvodu nás zaujímalo, či sa komunikácia, čo sa týka každodenne používaného jazyka, prispôsobila v podnikoch zahraničným spolupracovníkom. Výskum ukázal, že najčastejšie používaný jazyk je slovenčina, čo je logické, keďže všetky spomínané podniky majú sídlo v Slovenskej republike. Napriek tomu však cez 15 % opýtaných uviedlo, že prevládajúci komunikačný jazyk je aj angličtina, ako jeden zo svetových jazykov a taktiež sa na bežnej dennej báze v 1,95 % podnikoch používa nemecký jazyk. Jeden z respondentov uviedol, že v podniku sa pravidelne komunikuje po rusky, aj napriek tomu,

že manažment podniku je zložený z občanov slovenskej republiky. Dôvodom je skutočnosť, že spomínaný podnik patrí medzi malé podniky s matkou v Rusku a majitelia podniku často komunikujú so svojim manažmentom aj zamestnancami, čo urobilo ruský jazyk prevládajúcim komunikačným jazykom.

Graf č. 18: Jazyk predpísaný v pracovnej zmluve

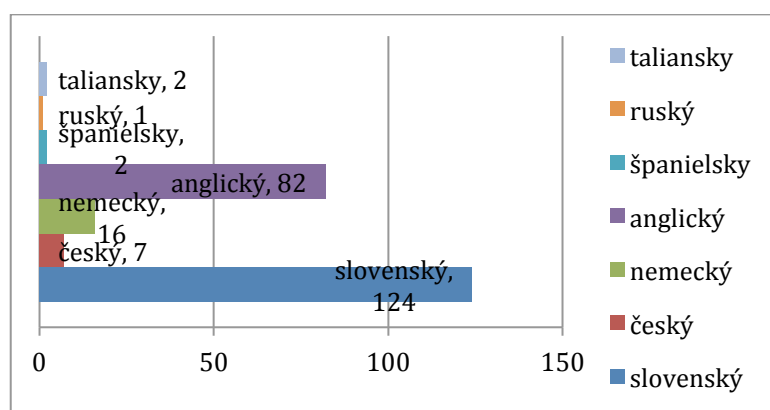


Zdroj: Vlastné spracovanie

Okrem najfrekvencovanejšie používaného jazyka nás zaujímal aj postoj podniku k jazykovej výbave svojich pracovníkov. V momentálnom stále narastajúcom globálnom a interkultúrnem prostredí podniky vyžadujú určité jazykové schopnosti a znalosti. Zamestnávateľia berú ako samozrejmosť, že mladí ľudia vedia aspoň dva cudzie jazyky a ovládajú ich na veľmi dobre úrovni, tak aby vedeli použiť aj hovorenú aj biznis reč. Predpísaný jazyk sa odvíja od krajiny z ktorej pochádza materská spoločnosť podniku, od majiteľov podniku, od národnosti dodávateľov s ktorými podnik pravidelne komunikuje a samozrejme rozhodujúca časť ohľadom jazykovej vybavenosti pochádza od samotných zákazníkov. Aj napriek tomu, že podnik pôsobí na Slovensku a neplánuje svoju fyzickú expanziu do zahraničia a na iné zahraničné trhy, jeho zamestnanci musia vedieť komunikovať v jazyku, ktorý je pre podnik materský a pre zákazníkov štandardným dorozumievacím jazykom. Z existencie podniku a z jeho hlavného cieľa – dosahovať čo najvyšší zisk - vyplýva povinnosť komunikácie ako vnútri podniku, tak aj s jeho okolím. Schopnosť komunikácie zamestnancov so širokým okolím bez vzniku komunikačných a kultúrnych bariér, je kľúčová pre získanie užitočných informácií o trhu na ktorom podniká, dôležitých pre úspech činnosti podniku a dosiahnutie jeho cieľa. Výsledky nášho dotazníku len potvrdzujú potrebu znalosti jazykov vyplývajúcu z potreby trhu práce, tovarov a služieb. Až 78,57 % opýtaných uviedlo, že angličtina je jazyk, ktorý musia ovládať, aby splnili podmienky v pracovnej zmluve a boli prijatí do zamestnania. 16,23 % uviedlo, že bez znalosti nemeckého jazyka by nemohli vykonávať svoje povolanie. Menšie

percentuálne podiely boli pri nutnosti hovoriť v podniku po rusky (2,6 %), po taliansky (1,3 %) a po španielsky (1,3 %). Predpokladáme, že slovenský a český jazyk je z dôvodu podobnosti a spoločnej minulosti Českej a Slovenskej republiky samozrejmosťou, aj keď sa pri mladších generáciách (ročník 2000 a vyššie) stretávame s ťažšou dorozumievacou schopnosťou medzi týmito dvoma národmi.

Graf č. 19: Jazyk používaný pre formálnu komunikáciu

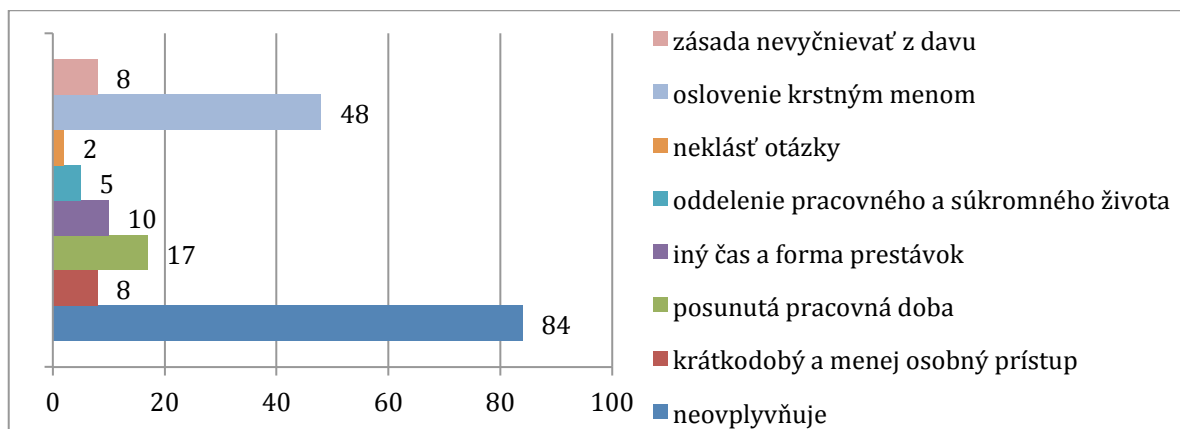


Taliansky	1,3 %
Ruský	0,65 %
Španielsky	1,3 %
Anglický	53,25 %
Nemecký	10,39 %
Český	4,55 %
slovenský	80,52 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Formálna komunikácia prebiehajúca v podniku zahŕňa najmä komunikáciu na poradách, formálnych stretnutiach s klientmi, komunikáciu s manažmentom a materskou spoločnosťou podniku. Vzorka respondentov, ktorou disponujeme, obsahuje necelých 50 % podnikov, ktoré majú materské spoločnosti z inej krajiny ako je Slovenská republika. Z tabuľky môžeme vidieť, že najčastejšie používaný jazyk pre formálnu komunikáciu je slovenčina, čo je vzhľadom na skúmanú vzorku podnikov so sídlom na Slovensku normálne. Ďalším jazykom, ktorý je používaný na formálnu komunikáciu je angličtina, ktorú ako najfrekvencovanejšie používaný svetový jazyk v našej vzorke používa až 53,25 % podnikov. V poradí nasleduje nemecký jazyk s 10,4% podielom a český jazyk s 4,55 % podielom v našej vzorke respondentov.

Graf č. 20: Vplyv podnikovej kultúry zahraničného podniku na podnikovú kultúru na Slovensku



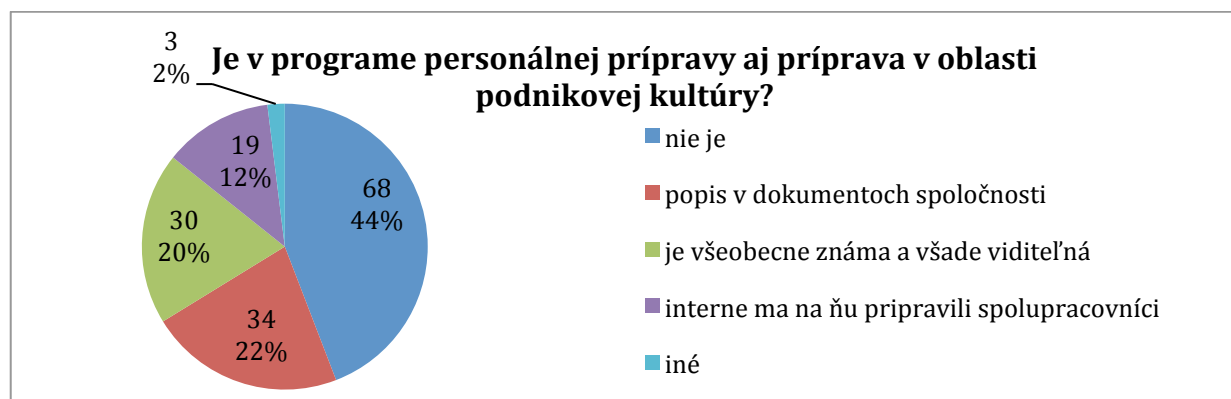
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka vplyvu kultúry materskej spoločnosti na dcérske podnik pôsobiace v inej krajine ako matka, sa týka 50 % podnikov, ktoré boli zapojené do výskumu. 84 podnikov, čo predstavuje 54,55 % všetkých opýtaných podnikov, odpovedalo na otázku, že nie sú ovplyvnené materskou spoločnosťou, čo je z veľkej časti z dôvodu neexistencie materskej spoločnosti v zahraničí. 48 podnikov sa prispôbilo kultúre materskej spoločnosti oslovením krstným menom, čo je v zahraničí bežná forma komunikácie, ale v Slovenskej republike sa v podnikoch ešte stále používa viac formálny štýl komunikácie založený na vykaní a oslovení priezviskom. Dôvodom je snaha udržať si od svojich zamestnancov formálny odstup. Tykanie a oslovenie krstným menom vyvoláva v ľuďoch pocit eliminácie hierarchických rozdielov v spoločnosti a v mentalite Slovákov je tendencia túto skutočnosť zneužívať. Posunutá pracovná doba z hľadiska časového posunu medzi krajinami je taktiež jedna z bežných prispôbení sa materskej spoločnosti pôsobiacej v zahraničí. Iný začiatok a koniec pracovnej doby uviedlo 17 podnikov, čo predstavuje 11,04 % opýtaných respondentov. 10 respondentov uviedlo ako prispôbenie sa kultúre materskej spoločnosti „iný čas a forma prestávok“, čo úzko súvisí s predchádzajúcou možnosťou. 8 ľudí uviedlo „zásadu nevyčnievať z davu“, ktorú uviedli 3 respondenti, ktorí majú materskú spoločnosť v Číne a piati s materskou spoločnosťou v Nemecku. Pre tieto konzervatívnejšie ladené krajiny je prístup nebyť stredobodom pozornosti typický, najmä ak sa jedná o zamestnanca, ktorý je na juniorskej pozícii alebo je v podniku kratší čas. 8 respondentov, ktorých materské spoločnosti sú z Rakúska, Švajčiarska a Švédska uviedlo aj „krátkodobý a menej osobný prístup“. 5 respondentov uviedlo, že pre kultúru ich podniku prevzatú z materskej spoločnosti je typická separácia súkromného a pracovného života.

Autor knihy *Work life bullshit*, Thomas Vašek¹⁰³, sa zaoberá témou rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Jeho tvrdenie je však odlišné od motivačných kníh, ktoré radia ako správne balansovať medzi týmito dvoma „svetmi“. Thomas Vašek je stotožnený s názorom, že zamestnanec, ktorý je spokojný so svojim zamestnaním nerozdeľuje život na súkromný a pracovný, ale aj jeho pracovný život je súčasťou osobného života. Práca, ktorá človeka naplňuje, zdokonaľuje a je pre ňu zapálený, nie je pre neho príťažou, ktorú potrebuje oddeliť od zostatku dňa. Z tohto dôvodu by správny manažér, ak eviduje chyby na pracovisku a neochotu zamestnanca problémy vyriešiť a napraviť, mal takéhoto zamestnanca „oslobodiť od jeho trápenia“ a nechať ho nájsť zamestnanie, ktoré ho bude v živote naplňovať, nie iba vyplňať jeho čas v priebehu dňa. Zamestnanci tohto typu sú pre podnik príťažou a kontraproduktívnou pracovnou silou.

Dvaja respondenti uviedli, že materský podnik sa vyznačuje striktnou komunikáciou, ktorá prúdi len z hora dole, čo v praxi znamená – vedenie rozdá príkazy a nevyžaduje, respektíve nedovoľuje spätnú väzbu. Týka sa to podnikov, kde manažment preferuje mocenský štýl riadenia a formálnu komunikáciu založenú na prikazovaní bez potreby spätnej väzby. V podnikoch, ktoré majú podnikovú kultúru založenú na princípe mlčania a súhlasenia s hierarchicky vyššie postaveným členom podniku, inklinujú k zníženiu svojej konkurencieschopnosti a k fluktuácii zamestnancov, najmä tých kvalitnejších, ktorí k svojej spokojnosti potrebujú zodpovednosť a možnosť sebarealizácie. Komunikácia založená len na jednostrannom prúde informácií a to z hora na dol, je dlhodobou neúnosná a veľkou prekážkou pre rozvoj a prosperitu podniku.

Graf č. 21: Program personálnej prípravy na podnikovú kultúru

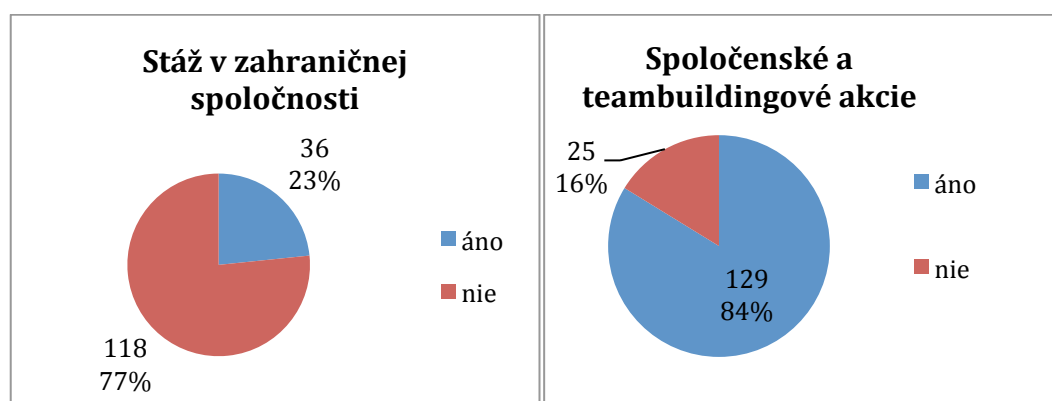


Zdroj: Vlastné spracovanie

¹⁰³ VAŠEK, T. 2013. *Work-Life-Bullshit: Warum die Trennung von Arbeit und Leben in die Irre führt*. Rieman Verlag, Munchen, Germany, ISBN 978-3-570-50153-5

Čím častejšie podnik definuje svojim zamestnancom víziu a ciele podniku, tým je väčšia pravdepodobnosť, že ich zamestnanci pochopia a stotožnia sa s nimi. Základným predpokladom otvorenej komunikácie je prostredie, kde sa každý môže vyjadriť bez strachu zamietnutia alebo znehodnotenia a zosmiešnenia jeho názoru, aj keď nie je práve žiadaný alebo správny. Podnik by si mal uvedomiť, že budovať atmosféru strachu a nedôvery je cesta k sebalikvidácii. Zdravé vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom sa budujú práve otvorenou komunikáciou postavenou na dôvere a rešpekte. Štýl komunikácie podniku je súčasťou podnikovej kultúry, čo znamená, že kultúra podniku je ovplyvnená podnikovou komunikáciou, ktorá z kultúry vychádza a súčasne ju tvorí. Z tohto hľadiska sme sa v dotazníku zaujímali, či respondentom bola komunikovaná kultúra podniku a ako sa podľa nej správať, dodržiavať jej zásady a hodnoty. Negatívnym zistením je fakt, že 44,16 % opýtaných skonštatovalo, že žiadna príprava v oblasti podnikovej kultúry v podniku nie je. 34 respondentov uviedlo, že hodnoty podnikovej kultúry sú napísané v dokumentoch spoločnosti, s ktorými sa musel každý zamestnanec oboznámiť pred nástupom do podniku. 30 respondentov uviedlo, že je všade viditeľná a všeobecne známa, čo nasvedčuje ako je podniková kultúra silne zakotvená v organizácii. Interná príprava spolupracovníkmi prebieha v 19 podnikoch, teda 12,34 % opýtaných respondentov. Traja respondenti označili možnosť „iné“, kde uviedli, že na podnikovú kultúru boli pripravení poloformálne manažérom a museli z nej písať záverečný test.

Graf č. 22: Stáž v zahraničnej spoločnosti Graf č. 23: Spoločenské akcie



Zdroj: Vlastné spracovanie

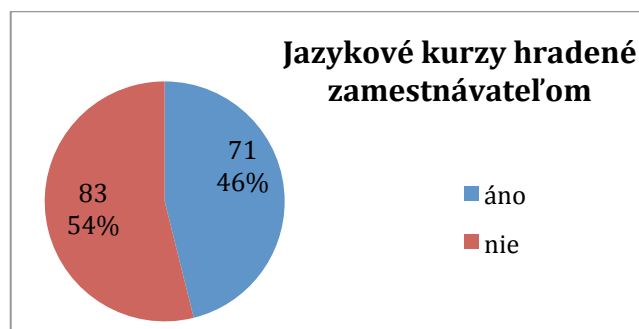
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme uviedli, podniky, v ktorých pracujú respondenti zapojení do výskumu sú z polovice dcérske podniky zahraničnej matky pôsobiace na Slovensku. Preto je na mieste otázka, či „je v ich spoločnosti v rámci personálnej prípravy aj stáž v zahraničnej spoločnosti“, kde by sa zamestnanci perfektne zdokonalili v jazyku danej krajiny, naučili by sa ich kultúrne zvyky a správanie, taktiež by zväčšili svoje networkingové okolie

a priniesli nový pohľad na podnikanie a know-how. V rámci narastajúcej globalizácie a internacionalizácie, novým komunikačným technológiám ako aj celkovým technickým vymoženostiam, už nie je problém odísť na stáž do zahraničia. Respondenti nášho prieskumu však zo 76,62 % odpovedali na túto otázku negatívne. 36 respondentov, prevažne na pozícii manažment, financie a marketing, potvrdilo, že chodia na stáž do zahraničia.

V rámci zlepšenia vzťahov a komunikácie, podniky zväčša organizujú poloformálne stretnutia, ktoré sa uskutočňujú mimo priestorov podniku, aby sa zamestnanci ako aj manažment mohli odosobniť od pracovných povinností a sústrediť sa na spoločné spoznávanie z iných ako pracovne formálnych stránok. Rôzne spoločenské a teambuildingové akcie pomáhajú v prostredí uvoľnenej atmosféry a dopredu pripravený program je zameraný na vzdelávanie ako aj osobnostný rozvoj. Spoločenské a teambuildingové akcie organizuje 83,77 % opýtaných podnikov, čo je prínos pre zčelenie tímu a lepšiu komunikáciu v podniku.

Graf č. 24: Jazykové kurzy



Zdroj: Vlastné spracovanie

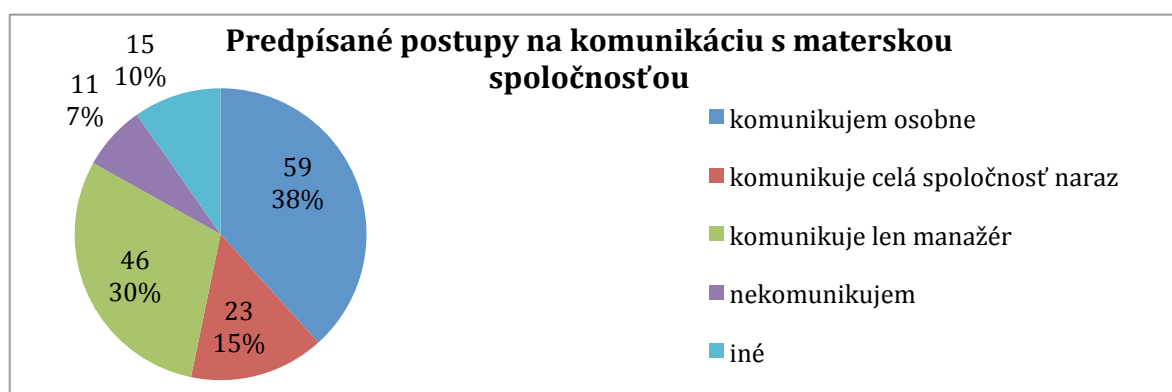
Nadmerná väčšina zamestnávateľov vyžaduje od svojich zamestnancov znalosť minimálne jedného a štandardne dvoch cudzích jazykov. Potreba plynule hovoriť anglicky alebo nemecky, či iným jazykom potrebným k svojej práci je v dnešnej dobe nevyhnutnosťou. Je samozrejmé, že zamestnanci už pri nástupe do zamestnania musia ovládať jazyk aspoň na stredne pokročilej úrovni. Je v záujme zamestnávateľa, aby sa zamestnanec naďalej zdokonaľoval a preto sme sa pýtali, či zabezpečuje zamestnávateľ bezplatné alebo čiastočne hrazené jazykové kurzy pre zamestnancov. Výsledok odpovedí nebol prekvapujúci ale zároveň mohol vyjsť pozitívnejšie. Z odpovedí vyplynulo, že 71 respondentov od zamestnávateľa dostáva alebo mu zamestnávateľ prispieva na ďalšie zlepšenie sa v jazykových schopnostiach. 83 respondentov, čo predstavuje 53,9 % uviedlo,

že ich zamestnávateľ žiadnym spôsobom nepodporuje v zdokonalení sa v jazykoch. Jazykové kurzy a hodiny cudzieho jazyka sú na školách samozrejmosťou, no len na málo školách sa tieto jazykové zručnosti vyučujú v odbornej rovine. Sám zamestnávateľ by si mal byť vedomý, že čím kvalifikovanejší zamestnanec, tým spokojnejší zákazník a lepšie vykonaná práca.

4.5 Komunikačné vzťahy a komunikačné nástroje počas sledovaného obdobia

Komunikácia a jej proces ako podmnožina celkového manažmentu podniku, má mať svoju komunikačnú stratégiu. Je nutné si definovať pojem stratégia, aby sme mohli ďalej pracovať s pojmom komunikačná stratégia. Jednou z najstarších definícií stratégie je definícia od Chandlera, ktorý stratégiu opisuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokáciu zdrojov nevyhnutných k uskutočneniu týchto cieľov“¹⁰⁴. Komunikačná stratégia je založená na rovnakých pravidlách ako iné stratégie. Základom je určenie dlhodobého cieľa komunikácie, jej zdrojov (komunikačných nástrojov), ktoré by mal podnik implementovať a prispôbiť podmienkam (nastavenie komunikantov a komunikačnej klímy) pre bezproblémové (žiadne komunikačné šumy a bariéry) dosiahnutie dlhodobého cieľa podniku. Komunikačná stratégia by sa mala zhodovať so stratégiou podniku a pomáhať k dosiahnutiu jeho cieľov. Bez zadaných pravidiel a postupov, ako požadovaný cieľ dosiahnuť, je každá stratégia už od začiatku odsúdená na zánik. Preto aj v procese komunikácie musí byť zadaný komunikačný postup, komunikačné toky, komunikačné vzťahy, forma komunikácie a komunikačné nástroje.

Graf č. 25: Predpísané postupy komunikácie s materskou spoločnosťou

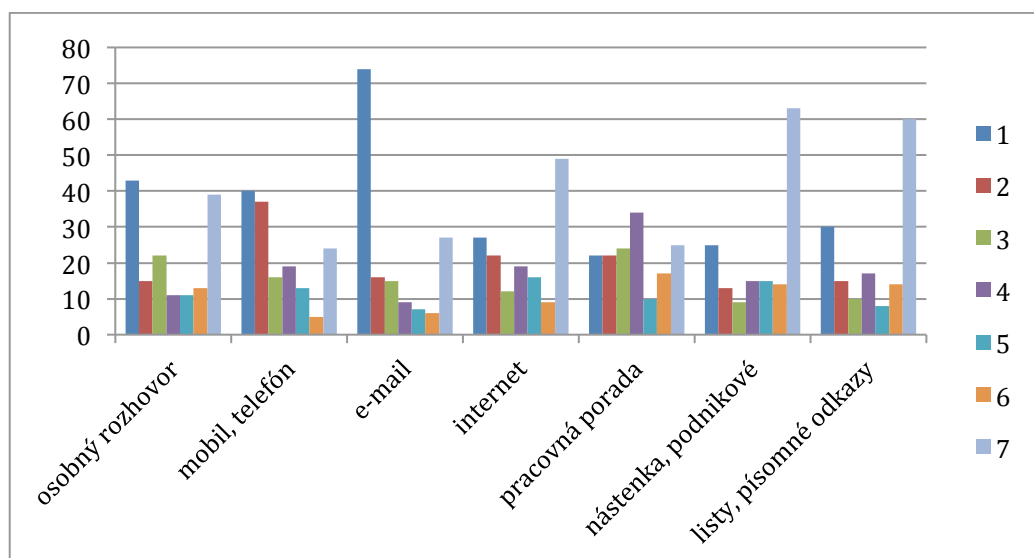


Zdroj: Vlastné spracovanie

¹⁰⁴ MAJERČÁK, (2006) In: Podniková ekonomika a Manažment, internetový časopis roč.II, č.3/2006, s. 46. ISSN 1336-5878.

V rámci predpísanej komunikačnej stratégie by mali mať podniky určené, kto a akým spôsobom môže komunikovať s materskou spoločnosťou. Určenie postupov komunikácie nie len s vedením pobočky ale aj matky, ktorá má na starosti strategické riadenie a vedenie ostatných dcér, je dôležité pre zamedzenie chaosu. Naša vzorka respondentov obsahuje 15 podnikov, ktoré nevedia, či alebo aký je určený postup komunikácie s materskou spoločnosťou. 59 respondentov uviedlo, že môžu s materskou spoločnosťou komunikovať osobne. Priama komunikácia s materskou spoločnosťou znamená zodpovednosť pre konkrétneho zamestnanca pracujúceho pre podnik. Komunikant by mal presne porozumieť informáciám, ktoré mu matka komunikovala a vedieť ich správne interpretovať na dosiahnutie cieľa. Z uvedeného vyplýva, že až 38,31 % našich respondentov zabezpečuje túto dôležitú úlohu. 46 opýtaných uviedlo, že s materskou spoločnosťou komunikuje len manažment, čo potvrdzuje dôležitosť správnej komunikácie a ďalšej interpretácie povedaného. 23 respondentov uviedlo, že s materskou spoločnosťou komunikuje celá spoločnosť naraz, čo predpokladá komunikáciu na poradách cez moderné komunikačné nástroje, kde sa poskytne možnosť masovej komunikácie s celými tímami. 11 respondentov uviedlo, že s materskou spoločnosťou nekomunikuje vôbec a ani s jej zamestnancami neprichádza do styku.

Graf č. 26: Aké komunikačné nástroje používate pri komunikácii s materskou spoločnosťou (napíšte poradie od najviac (1) po najmenej (7) používané)?

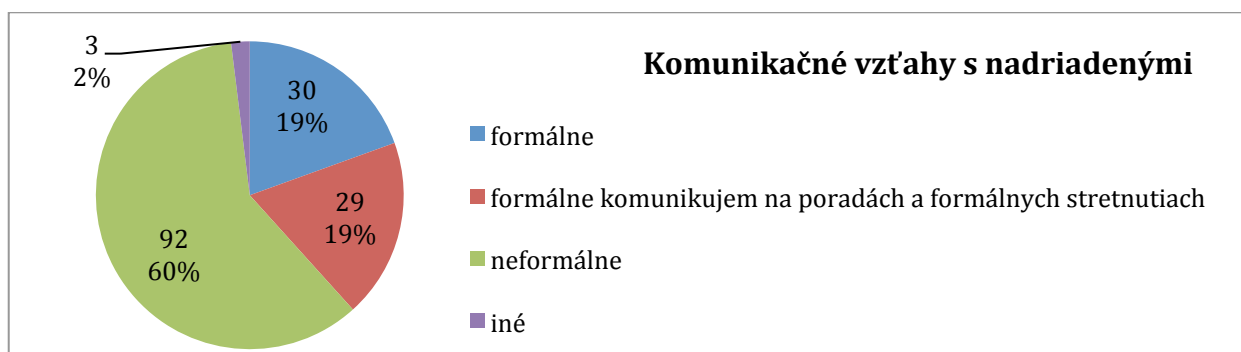


Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri efektívnej, presnej a správnej komunikácii s materskou spoločnosťou je dôležitá forma, toky a nástroje, ktoré komunikanti používajú. Graf č. 26 prehľadne zobrazuje komunikačné nástroje, ktoré podnik používa alebo naopak nepoužíva v komunikácii

s materskou spoločnosťou. Ako prvý nástroj uvediem osobný rozhovor, ktorý 43 respondentov označilo ako najviac používaný komunikačný nástroj a 39 respondentov ho označilo ako najmenej používaný nástroj. Osobný rozhovor je najpresnejšia forma komunikácie z dôvodu využívania verbálnej aj neverbálnej formy komunikácie, promptného zabezpečenia spätnej väzby a osobného kontaktu komunikantov. Problémom osobnej komunikácie je nutnosť geografickej blízkosti komunikantov, čo je v prípade komunikácie materskej a dcérskej spoločnosti problematické najmä, ak sa vyskytujú v iných krajinách a na iných kontinentoch. Konkrétne podniky z nášho výskumu majú možnosť osobnej komunikácie najmä ak materská spoločnosť je z Rakúska alebo Česka, či Nemecka, no predstavitelia materskej spoločnosti sídlia v USA nebudú mať často príležitosť na osobné stretnutie s predstaviteľmi slovenskej pobočky. Použitie mobilného telefónu ako komunikačného nástroja je u našich respondentov tiež často používaným nástrojom. Až 77 respondentov ho ohodnotilo ako najpoužívanejší alebo veľmi často používaný komunikačný nástroj s materskou spoločnosťou. Pozitívom je najmä jednoduchosť používania a efektívna komunikácia, ktorá zachytáva len verbálnu časť komunikačného procesu, ale zato s rýchlou spätnou väzbou. 24 respondentov uviedlo, že je mobil/telefón najmenej používaný komunikačný nástroj s materskou spoločnosťou. Na prvom mieste, teda za najpoužívanejší komunikačný nástroj s materskou spoločnosťou uviedli respondenti e-mail. E-mail má najväčšiu výhodu z hľadiska formy, obsahu správy a jej archivácie. Taktiež pri mailovej komunikácii si môže komunikant svoju správu dobre premyslieť a v prípade potreby zmeniť, či opraviť. Nevýhodou je pomalá spätná väzba, vzniknuté nedorozumenia a zlé interpretovanie komunikovanej správy. Internet a intranet označilo 49 respondentov ako často používaný komunikačný nástroj s materskou spoločnosťou, no na druhej strane ho presne 58 respondentov uviedlo ako najmenej používaný. Pracovná porada skončila v rámci nášho výskumu neutrálne. Na komunikáciu s materskou spoločnosťou ju najčastejšie používa 22 respondentov, čo potvrdzuje graf č. 25 - 23 respondentov komunikuje s celou spoločnosťou naraz. Nástenky, podnikové noviny, listy a písomné odkazy skôr podniky nepoužívajú. Je to z časti spôsobené nástupom nových komunikačných technológií, ale aj ich neefektívnosťou, malou vypovedacou hodnotou a veľmi nízkou možnosťou spätnej väzby. Na druhej strane sa našli aj podniky, ktoré ešte stále využívajú tieto formy komunikačných nástrojov.

Graf č. 27: Komunikačné vzťahy s nadriadenými



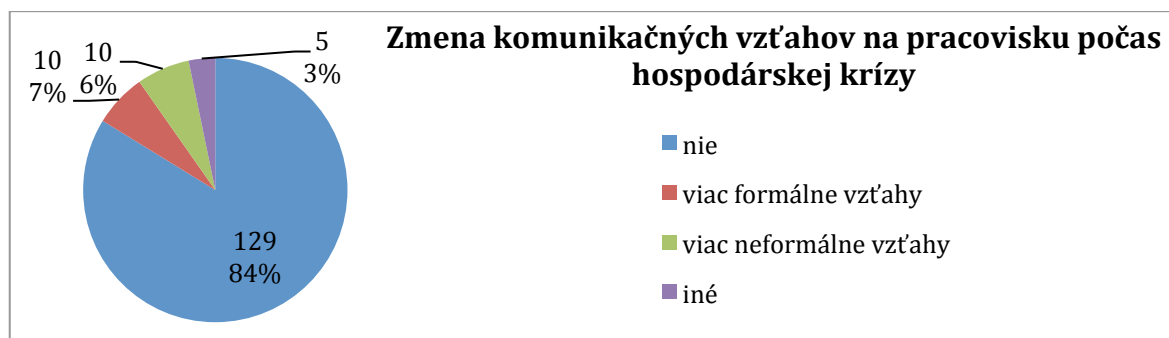
Zdroj: Vlastné spracovanie

Komunikácia s materskou spoločnosťou je dôležitá, no na rozdiel od komunikácie s priamym nadriadeným, neprebíha v podniku stále, pri riešení každodenných operatívnych úloh. Z výskumu vyplýva, že formálne komunikačné vzťahy s nadriadeným má len 30 respondentov, čo predstavuje 19,48 % opýtaných a formálna komunikácia prebieha len na formálnych stretnutiach alebo poradách u 29 respondentov. Miner (1982) vo svojej publikácii opisuje vyváženosť komunikácie nadriadeného a podriadeného a opisuje formálny spôsob komunikácie ako „Byrokratický systém, ktorý vládne cez znalosti, čím sa stáva racionálny a legitímny. Výsledkom je však celkom formálna, neosobná klíma organizácie, bez nenávisťi a vášne a preto tiež bez náklonnosti a zaujatia“¹⁰⁵. Príliš formálna atmosféra môže pracovníkov demotivovať a zničiť interpersonálne vzťahy na pracovisku. Preto je pozitívnym zistením fakt, že 92 zamestnancov (59,74 %) uviedlo neformálny spôsob komunikácie s nadriadenými. V dnešnej dobe sa ukazuje, že neformálne vzťahy na pracovisku a neformálna komunikácia sú hybnou silou v rozvoji podniku a medziľudských vzťahov. Komunikácia je však v podnikoch stále manažermi podceňovaná. Je to spôsobené slabým uvedomením si podstaty podniku, ktorú tvoria zamestnanci. Orientácia na zákazníka, ako ho osloviť, ako ho zaujať, akým spôsobom mu komunikovať jeho výhody z kúpy služby a tovaru sa dostáva do popredia. Manažment by mal podobný prístup zaujať aj v starostlivosti o zamestnancov. Jednoduchou a nízko-nákladovým variantom riešenia je aj zlepšenie komunikácie na pracovisku, motivovať svojich zamestnancov s lákavou komunikáciou vízie a cieľov podniku a presným definovaním ich podielu na úspechoch podniku. Pravidelná komunikácia neznamena neustále definovanie úloh zamestnancov a ich náplne práce v rámci koordinácie celého podniku, ale aj informačné a motivačné správy pre

¹⁰⁵ MINER, J. B., 1982, Theories of organizational behavior, New York, Dryden Press, 1982

nadviazanie spolupráce a taktiež k dosiahnutiu stability podniku, ktorá je dosiahnuteľná len pri nízkej fluktuácii zamestnancov.

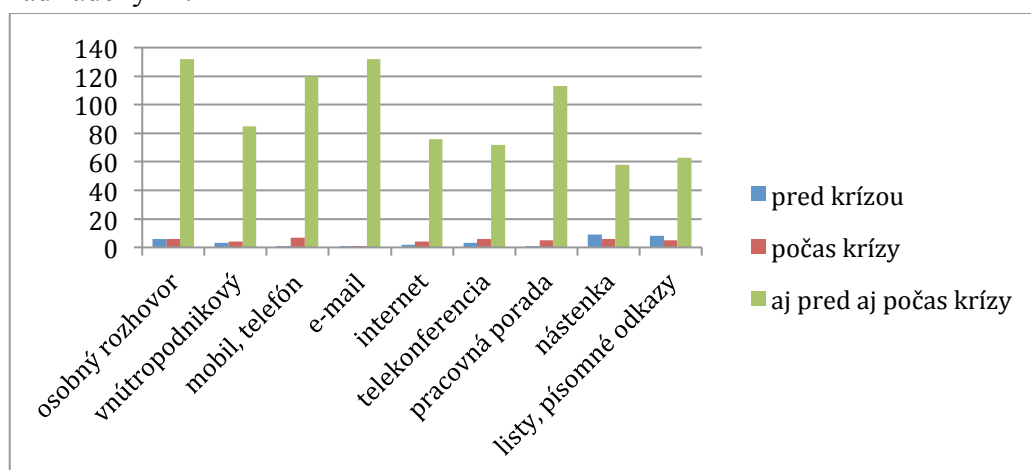
Graf č. 28: Zmena komunikačných vzťahov na pracovisku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 28 pozitívne vypovedá o tom, že vzťahy na pracovisku sa nezmenili ani počas prebiehajúcej hospodárskej krízy. Len 20 respondentov uviedlo zmenu vo vzťahoch, ktoré negatívne tieto vzťahy ovplyvnili. 10 respondentov uviedlo, že sa na pracovisku vzťahy zmenili z väčšej časti na formálne (zadávanie úloh a príkazov, stručné formálne rozhovory) a taktiež 10 respondentov uviedlo, že sa vzťahy zmenili na prevažne neformálne (klebety a rozhovory na chodbách). 5 respondentov sa k otázke nevedelo adekvátne vyjadriť.

Graf č. 29: Aké komunikačné nástroje ste používali/používate na komunikáciu s nadriadenými?

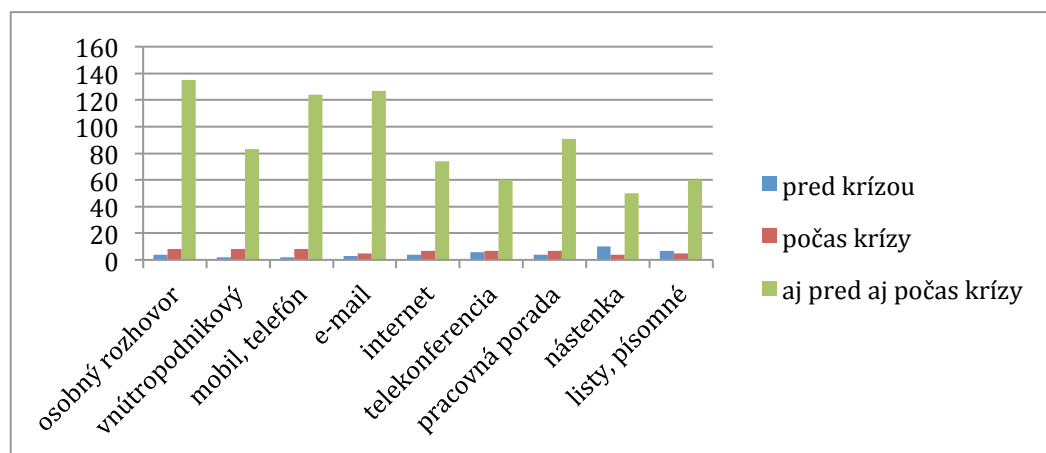


Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri otázke „Aké komunikačné nástroje ste používali/používate na komunikáciu s nadriadenými?“ sa prevažná väčšina zhodla, že komunikačné nástroje sa medzi obdobím kedy bola hospodárska kríza na vrchole a časom, keď už bola na ústupe, až nakoniec sa trh z krízou vysporiadal, nezmenili. Najpoužívanější komunikačný nástroj pri komunikácii

zamestnancov s nadriadenými, aj počas, aj po hospodárskej kríze, zostáva osobný rozhovor a e-mail, ktoré uviedli 132 respondentov. Druhým najčastejšie používaným nástrojom je mobil a telefón. Pracovná porada je v poradí ako tretia najčastejšie používaná forma komunikácie medzi zamestnancami a manažmentom. Ďalšími nástrojmi, ktoré podnik používa v menšej miere ako už hore uvedené nástroje, je vnútropodnikový telefón, internet, telekonferencia, písomné odkazy a ako najmenej používaný nástroj sa v našom prieskume zapísala nástenka.

Graf č. 30: Aké komunikačné nástroje ste používali/používate na komunikáciu s kolegami?

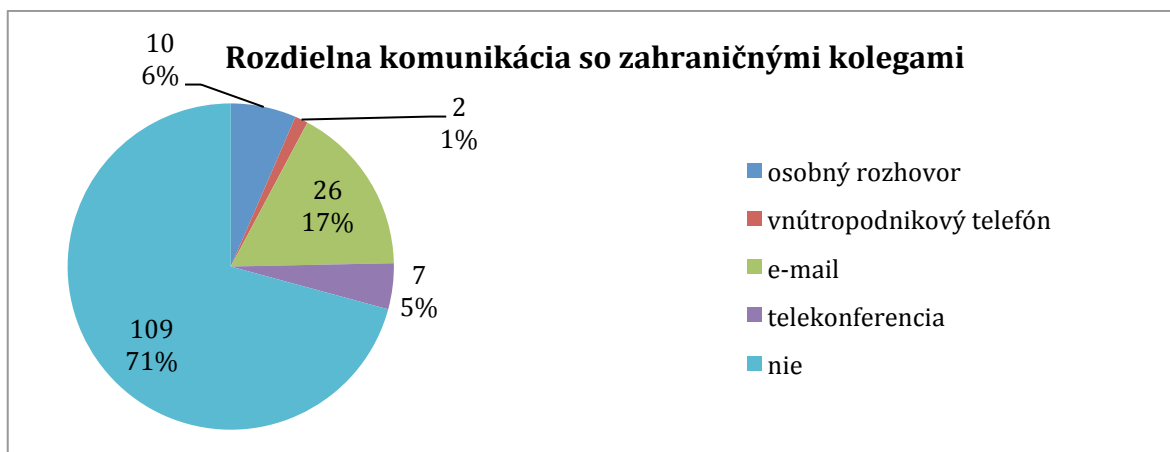


Zdroj: Vlastné spracovanie

Poradie využiteľnosti komunikačných nástrojov, ktoré zamestnanec používa na komunikáciu s kolegami, je veľmi podobné ako v predchádzajúcej otázke. Prvý a najčastejšie používaný komunikačný nástroj je osobný rozhovor, uviedlo ho až 135 respondentov. Potom nasleduje e-mail so 127 respondentmi a telefón, ktorí uviedlo 124 respondentov. Pracovnú poradu, ktorá sa vyskytuje v každom podniku v určitých intervaloch, uviedlo 91 respondentov. Z uvedeného vyplýva, že na komunikáciu s manažmentom a kolegami zamestnanci využívajú tie isté komunikačné nástroje. Uvedené komunikačné nástroje sú najčastejšie využívané v podnikoch z dôvodu ich efektívnosti, jednoduchšej využiteľnosti a spoľahlivosti. Taktiež pri využívaní spomenutých komunikačných nástrojov vzniká najmenej komunikačných šumov a nedorozumení. V prípade osobného rozhovoru a pracovnej porady je možné zachytiť všetky komunikačné signály a adekvátne na ne reagovať v krátkom čase. Využitie telefónu zas umožňuje jednoduchú a rýchlu komunikáciu na diaľku bez osobného kontaktu, čo môže viesť k nedorozumeniam, ktoré vysielajú neverbálne signály, ktoré pri použití tohto komunikačného nástroja nie je vidieť. E-mailová komunikácia je výborná, ak komunikanti

nepotrebuju reagovať okamžite. Jej schopnosť archivácie a možnosť využitia časového priestoru na rozmyslenie a vytvorenie správnej spätnej väzby je najväčším pozitívom tohto nástroja komunikácie.

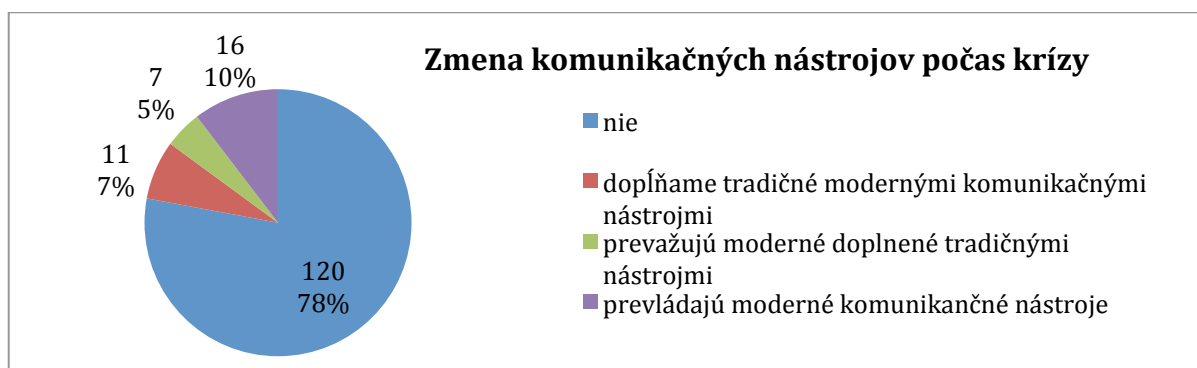
Graf č. 31: Rozdielna komunikácia so zahraničnými kolegami



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť na grafe č. 31, naši respondenti z veľkej časti, presne 70,78 %, uviedli, že nerozlišujú komunikáciu a použité komunikačné nástroje určené na komunikáciu s kolegami inej národnosti a slovensky hovoriacimi. 26 respondentov uviedlo, že komunikuje so zahraničnými kolegami prioritne e-mailovou komunikáciou. Použitie e-mailu ako komunikačného nástroja je výhodné najmä pre zamestnancov, ktorí neovládajú daný cudzí jazyk na dobrej úrovni. E-mailová komunikácia umožňuje dobre si premyslieť, opraviť alebo nechať skontrolovať jazykové chyby v texte. 10 zamestnancov v našom dotazníku uviedlo, že komunikujú so zamestnancami cudzej národnosti hlavne osobne. Výhody osobného kontaktu sú najmä v eliminácii komunikačných šumov a nedorozumení, ktoré by mohli vzniknúť pri písomnej komunikácii. Telekonferenciu a vnútropodnikový telefón uviedlo ako komunikačný nástroj so zahraničnými kolegami dokopy len 9 zamestnancov z celej našej výskumnej vzorky.

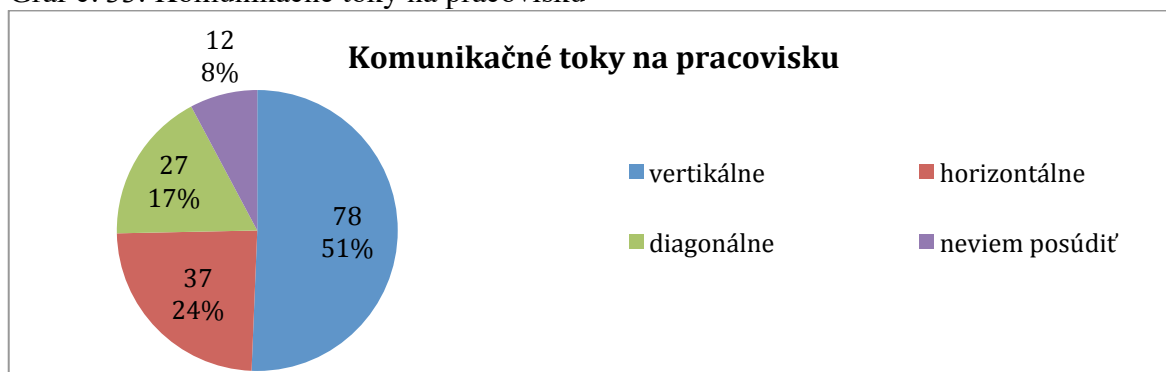
Graf č. 32: Zmena komunikačných nástrojov počas krízy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Počas hospodárskej krízy sa veľa podnikov priklonilo k zmenám, ktoré mali zabrániť úplnému úpadku spoločnosti alebo prispieť k lepšiemu fungovaniu na trhu. Tak isto ako niektoré podniky prepúšťali zamestnancov, rušili pracovné pozície alebo inak redukovali náklady podniku, niektoré zmenili aj komunikačné nástroje a celkový štýl komunikácie. V našej vzorke podnikov sme zisťovali, či sa počas krízy zmenili komunikačné nástroje používané podnikom. Z uvedených odpovedí vyplýva, že väčšina podnikov nijak nemenila zaužívané formy komunikácie a im prislúchajúce komunikačné nástroje. Až 120 respondentov, čo predstavuje 77,92 % opýtaných, nezaregistrovalo v podniku žiadnu zmenu v oblasti používania komunikačných nástrojov. 16 respondentov uviedlo, že prevládajú moderné komunikačné nástroje, 11 uviedlo, že podnik dopĺňa tradičné komunikačné nástroje (porady, osobné rozhovory, listy, rozhlas) modernými komunikačnými nástrojmi (za pomoci nových technológií – internet, intranet). Postupný prechod na moderné komunikačné nástroje je pre podnik a jeho konkurencieschopnosť kľúčový. Podnik potrebuje používať rovnaké komunikačné nástroje ako jeho dodávatelia, či odberatelia a byť neustále v spojení s trhom na ktorom pôsobí.

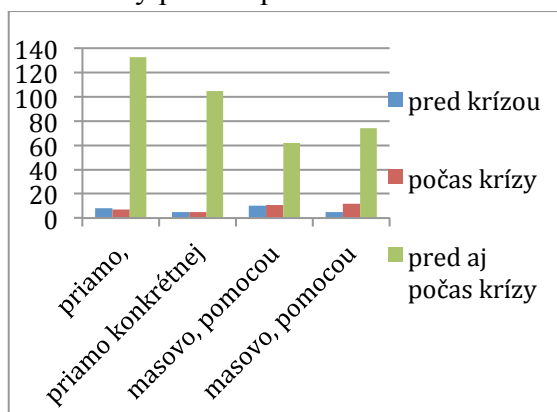
Graf č. 33: Komunikačné toky na pracovisku



Zdroj: Vlastné spracovanie

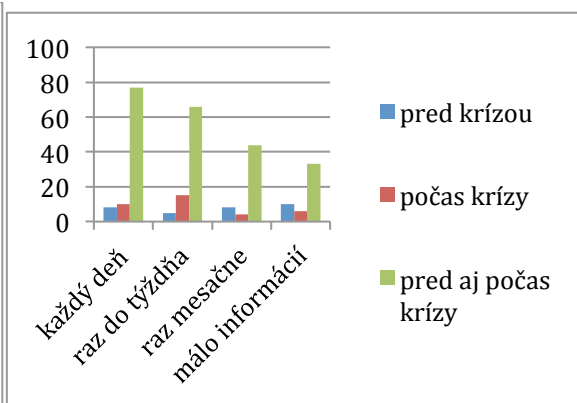
Pre uľahčenie komunikácie medzi dvoma alebo viacerými osobami sa vytvárajú v podniku komunikačné siete, teda komunikačné kanály. Toky, cez ktoré prúdia informácie, slúžia pre správny prenos informácií tam, kde sú informácie potrebné. Určenie organizačnej štruktúry komunikácie v podnikoch je dôležité najmä z hľadiska riešenia problémových situácií, kedy sa informácie musia dostať v správny čas, neporušené, na správne miesto. Organizačná štruktúra podniku by mala určiť formálne stanovené cesty, ktoré vo väčšine prípadov kopírujú organizačnú štruktúru v podnikoch. V našom výskume sme sa pýtali respondentov, ako vnímajú komunikačnú štruktúru v podniku, či kopíruje organizačnú štruktúru na pracovisku alebo sa skôr používa neformálna komunikácia, teda diagonálne toky, pre prenos správ a informácií. Graf č. 33 prehľadne znázorňuje stav, aký v podnikoch prevláda v oblasti komunikačných tokov. Najčastejšie je komunikačná organizačná štruktúra postavená na vertikálnej komunikácii, čo znamená prijímanie informácií a komunikáciu medzi útvarmi na rôznych stupňoch riadenia. Komunikácia prebieha zhora na dol, ale aj zdola na roh. Samozrejmosťou v podnikoch je komunikovať príkazy a nariadenia od vrcholového manažmentu až po zamestnancov, ktorí majú komunikovanú úlohu vykonať a dosiahnuť stanovené ciele. Slovenské podnikateľské prostredie prevažne funguje na komunikácii zhora na dol, no podniky, ktoré majú zahraničných manažérov a materské spoločnosti v inej krajine ako Slovensko, uviedli, že u nich sú prínosom pripomienky a sťažnosti zamestnancov, čiže komunikáciu zdola na hor. Každý problém a jeho zlepšenie, ktoré je na pracovisku zistené, posúva fungovanie podniku dopredu. Používanie vertikálnych komunikačných tokov uviedlo 78 respondentov, čo je v percentuálnom vyjadrení 50,65 %. Horizontálna komunikácia znamená komunikáciu medzi oddeleniami na tej istej úrovni. Je samozrejماً medzi spolupracovníkmi, ktorý pracujú na tom istom projekte alebo riešia rovnaký problém, no nie je bežná pri zadávaní príkazov a rozhodovaní. Horizontálnu komunikáciu uviedlo 37 respondentov (24,01 %). Diagonálnu komunikáciu, čo predstavuje komunikáciu v podniku medzi všetkými úrovňami uviedlo 27 respondentov. Diagonálna komunikácia je prospešná pre malé a stredné podniky, kde každý potrebuje mať prehľad o práci svojich spolupracovníkov, aby videl súvislosti a vedel, akú má úlohu pri dosahovaní spoločných cieľov.

Graf č. 34: Akým spôsobom Vám Váš nadriadený podáva/podával informácie?



Zdroj: Vlastné spracovanie

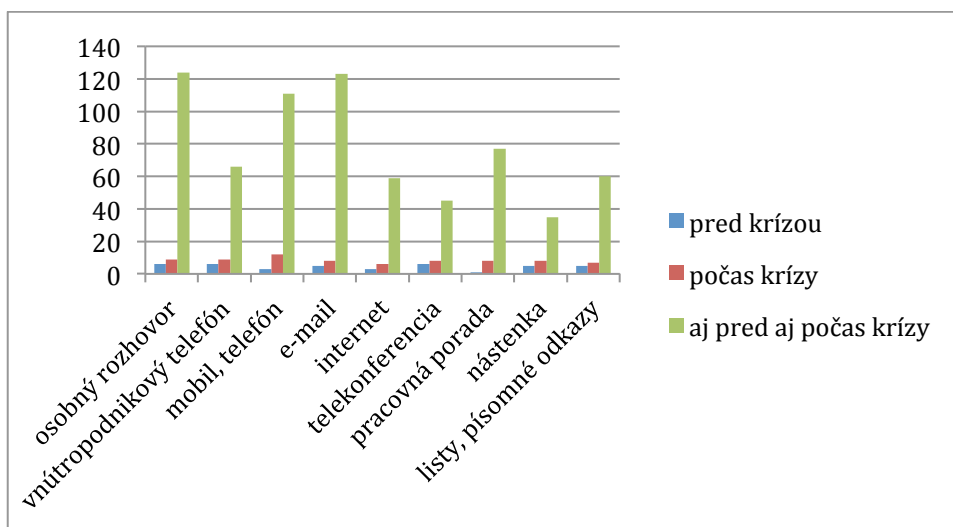
Graf č. 35: V akých časových intervaloch dostávate informácie od nadriadeného?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Spôsob komunikácie a podávania informácií v podniku je dôležitý pre správne pochopenie zdieľanej informácie. Tak isto ako je dôležité časové rozpätie, teda interval, v akom sú informácie podávané. V rámci nášho prieskumu nás zaujímalo, či sa zmenil spôsob akým sú informácie v podniku sprostredkované medzi komunikantami a ako často sa tieto informácie komunikujú. Z prehľadných grafov č. 34 a č. 35 je vidieť, že zmeny počas krízy nastali len v niektorých podnikoch, ale väčšina podnikov v tejto oblasti žiadne zmeny nepocítila a vyjadrila sa, že spôsob a interval komunikácie bol rovnaký ako pred krízou, tak aj počas krízy. Nami skúmané podniky sa vyjadrili, že najčastejšie dávajú svojim zamestnancom informácie každý deň alebo raz do týždňa. Menej obvyklé je dostávať informácie potrebné pre vykonanie práce len raz mesačne a len 33 podnikov uviedlo, že dostávajú málo potrebných informácií. Najčastejší spôsob komunikácie akú používa manažment v podniku je priama komunikácia prostredníctvom osobného kontaktu, konkrétnej osobe, ktorej sa informácia týka. Ako druhý spôsob respondenti uviedli komunikáciu priamo konkrétnej skupine, čiže osobný kontakt s väčším množstvom ľudí, ktorí majú rovnakú alebo podobnú úlohu a majú spolu dospieť do cieľa. Podávanie informácií prostredníctvom médií bez spätnej väzby je tiež jednou z pravidelných foriem komunikácie. Manažment zriedka používa aj komunikáciu pomocou médií, kde ale očakáva spätnú väzbu ako je podávanie návrhov alebo pýtanie si doplňujúcich informácií.

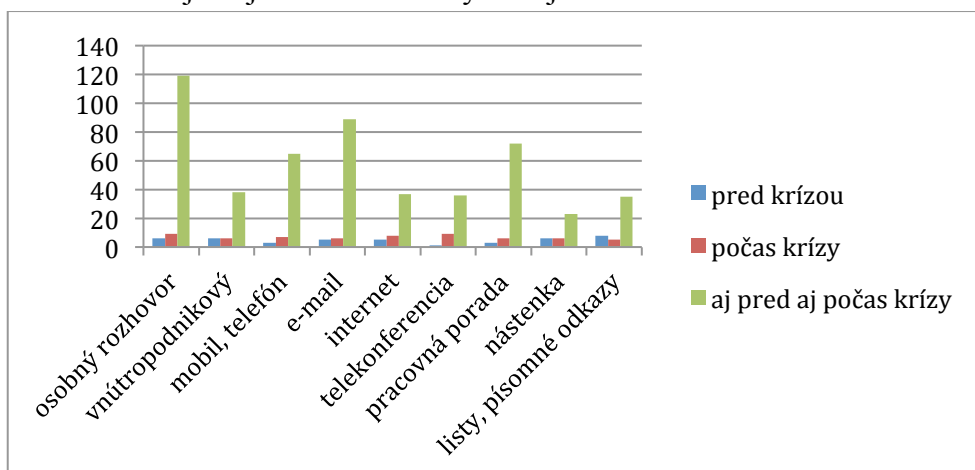
Graf č. 36: Ktoré komunikačné nástroje ste používali/používate najčastejšie?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Kvalita komunikácie a prenosu relevantných informácií závisí aj od používaných komunikačných nástrojov. V dotazníku sme zisťovali, či sa tieto používané komunikačné nástroje zmenili počas obdobia krízy. No len malé množstvo respondentov uviedlo, že pocítilo rozdiel medzi používanými komunikačnými nástrojmi pred a počas krízy. Väčšina podnikov, v ktorých respondenti pôsobia, neuviedla výrazné zmeny v používaní komunikačných nástrojov. Najčastejšie používaný komunikačný nástroj je aj v tomto prípade osobný rozhovor, ktorý okrem absencie archivovania dát (čo je výhoda pri písomnej komunikácii) spĺňa úlohu rýchlej spätnej väzby a používania verbálnej ako aj neverbálnej časti komunikácie, čo je výhodou pri interpretácii odoslaných správ. Druhý najčastejšie používaný komunikačný nástroj je e-mail a teda komunikácia cez internet. Pracovná porada je na treťom mieste. Pravidelné stretnutia celého tímu alebo celého podniku v podobe pracovných porád momentálne ustupujú z dôvodu používania moderných komunikačných technológií, kedy veľké podniky viac používajú telekonferencie, ak potrebujú komunikovať obojsmerne alebo hromadné správy, ak len sprostredkujú informácie. Ako môžeme vidieť na grafe č. 36, tak telekonferencie sa ako používaný komunikačný nástroj umiestnil hneď po vnútropodnikovom telefóne, ktorý nasledoval za pracovnou poradou. Už tu vidíme diverzifikáciu komunikácie medzi rôznymi nástrojmi. Listy a písomné odkazy používa rovnako veľa ľudí ako telekonferenciu. Najmenej sa v podnikoch využíva podniková nástenka, preto neodporúčame dôležité odkazy a správy sprostredkovať prostredníctvom tohto komunikačného nástroje. Je veľmi veľká pravdepodobnosť, že sa nedostanú k ich adresátovi.

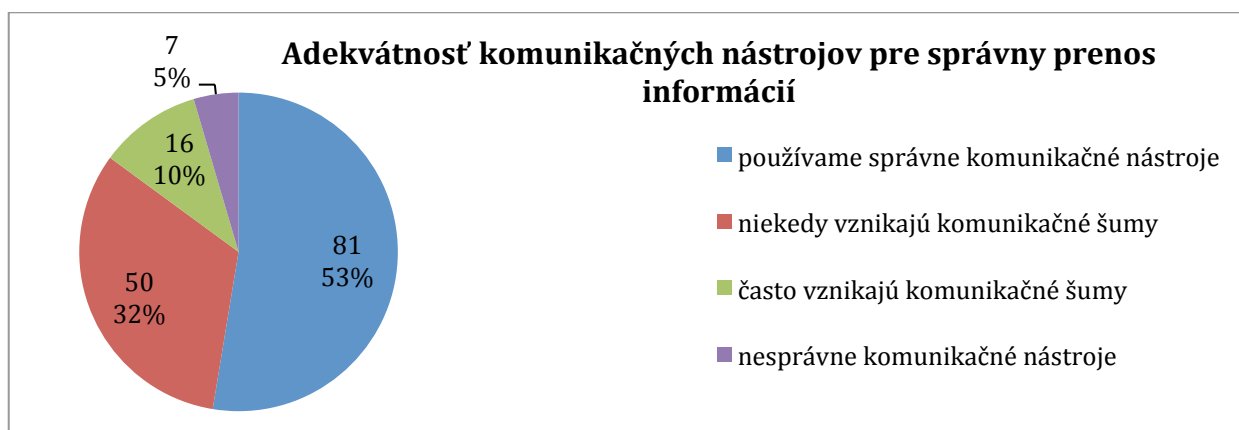
Graf č. 37: Komunikačné nástroje, ktoré podľa respondentov prinášali/prinášajú najviac informácií/majú najväčší informačný náboj?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Komunikačné nástroje, ktoré podnik používa nemusia byť zároveň najvhodnejšie na daný účel. Množstvo podnikov používa komunikačné nástroje, ktoré používa už od založenia podniku a neinovovalo túto dôležitú časť podnikania. Pokiaľ podniky pravidelne nevykonávajú komunikačný audit, je pravdepodobné, že nemajú ako zistiť nedostatky v komunikácii. Našich respondentov sme sa pýtali, ako hodnotia komunikačné nástroje používané v podniku vzhľadom na ich informačný náboj a či sa výrazne zmenila táto skutočnosť, keď porovnávajú obdobia pred a počas krízy. Aj tu výskum ukázal, že zmena medzi týmito obdobiami je mizivá. Ako môžeme vidieť v grafe č. 37, aj v tomto prípade najväčšie množstvo respondentov uviedlo ako komunikačný nástroj s najväčším komunikačným nábojom osobný rozhovor. Na druhom mieste skončila e-mailová komunikácia a na treťom mieste pracovná porada. Ako môžeme vidieť na grafe č. 37, pracovná porada sa posunula pred mobilný telefón, čiže podľa respondentov má väčší komunikačný náboj ako telefonická komunikácia. Vnútropodnikový telefón, telekonferencia, internet a písomné odkazy, ako uviedli respondenti, sú na približne rovnakej úrovni z hľadiska informačného náboja. Najhoršie hodnotený komunikačný nástroj je nástenka, ktorá vyšla z prieskumu aj ako najmenej používaný nástroj na sprostredkovanie informácií.

Graf č. 38: Adekvátnosť komunikačných nástrojov v internom prostredí podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

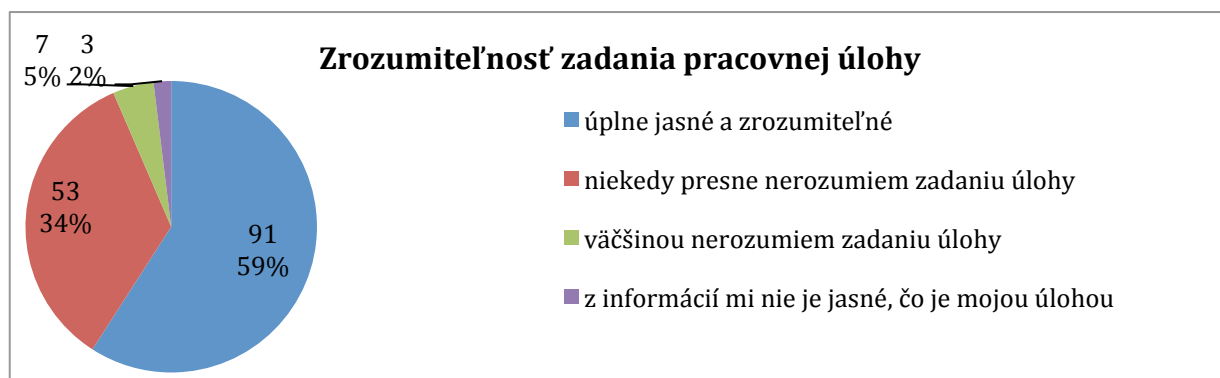
Taktiež sme sa respondentov pýtali, aký majú názor na výber používaných komunikačných nástrojov, či sú nástroje adekvátne k typu informácii, ku použitému komunikačnému kanálu a celkovému procesu komunikácie. Odpovede boli opäť viac než pozitívne. Viac ako polovica respondentov, presne 81 (52,59 %) uviedlo, že ich podnik používa správne komunikačné nástroje. 50 (32,47 %) respondentov uviedlo, že len niekedy vznikajú komunikačné šumy spôsobené zlým výberom komunikačného nástroja. Len 14,94 % opýtaných zaznamenalo častý výskyt komunikačných šumov spôsobených nevhodne zvoleným komunikačným nástrojom.

4.6 Proces spätnej väzby v skúmanej vzorke podnikov

Efektívna komunikácia si vyžaduje kvalitnú spätnú väzbu. Existuje však množstvo podnikov, ktoré nemajú dobre nastavenú komunikáciu a spätná väzba v nej nefunguje. Dôvodov pre neefektívnu alebo žiadnu spätnú väzbu je viacero. Môže to byť len zle nastavená komunikácia, ale aj faktor strachu, či iné z určitých príčin vzniknuté komunikačné bariéry. V období krízy zamestnanci, ako aj manažment zaobchádzajú s informáciami veľmi opatrne a následkom toho vzniká informačné vákuum a zadŕžanie potrebných informácií, či vznik klamlivých informácií získaných neformálnym komunikačným kanálom. Ako prvé by mal zamestnávateľ svojim zamestnancom sprostredkovať kvalitné informácie týkajúce sa výkonu ich práce a situácie v celom podniku. V tomto prípade spätná väzba slúži najmä na overenie si, či zamestnanci pochopili sprostredkovanú správu a požadované úlohy budú splnené a bude dosiahnutý cieľ podniku. Podnik by mal ponúknuť zamestnancom priestor na otázky a možnosť vyjadriť ich názor, ktorý je vo veľa prípadoch prínosný. Manažment podniku by mal

budovať v zamestnancoch pozitívny vzťah k podniku a dávať im informácie a širšie súvislosti o činnosti podniku, aby im ich práca dávala v celkovom kontexte zmysel.

Graf č. 39: Zrozumiteľnosť zadania pracovnej úlohy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Spôsob podávania informácií a časový interval komunikácie správy je rovnako dôležitý ako zrozumiteľné komunikovanie informácie. Ak zamestnanci nerozumejú obsahu informácie, ktorú im manažment sprostredkoval, nedokážu sa podľa nej riadiť a splniť úlohu tak, aby dosiahli stanovený cieľ. Z tohto hľadiska sa naša vzorka vyjadrila veľmi pozitívne. Až 91 respondentov uviedlo, že vždy rozumejú informáciám ohľadne zadávania pracovnej úlohy, čo predstavuje 59,10 % všetkých opýtaných. 53 respondentov (34,42 %) uviedlo, že zadaniu pracovnej úlohy, teda informáciám, ktoré sa úlohy týkajú, len niekedy nerozumie. Len 7 respondentov uviedlo, že je im zadanie zdá z veľkej časti nezrozumiteľné a 3, že im nie je vôbec jasné, z čoho pozostáva ich pracovná náplň. Z uvedeného vyplýva, že len 6,5 % všetkých respondentov nerozumie alebo im bola nesprávne komunikovaná ich náplň práce. Zlá interpretácia informácií, či už je zle sprostredkovaná manažmentom alebo nesprávne pochopená zamestnancami, spomaľuje alebo úplne eliminuje dosiahnutie stanoveného cieľa jednotlivých tímov alebo celého podniku.

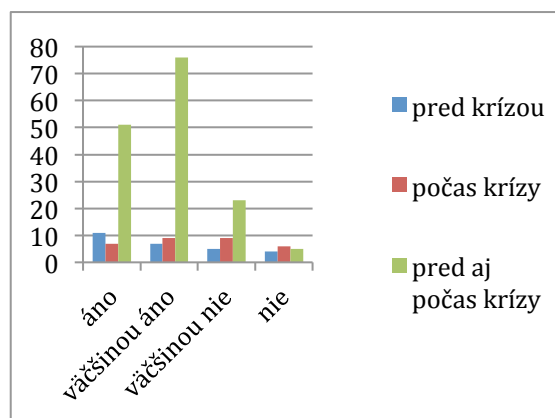
Graf. č. 40: Vzájomná koordinácia pracovných úloh



Zdroj: Vlastné spracovanie

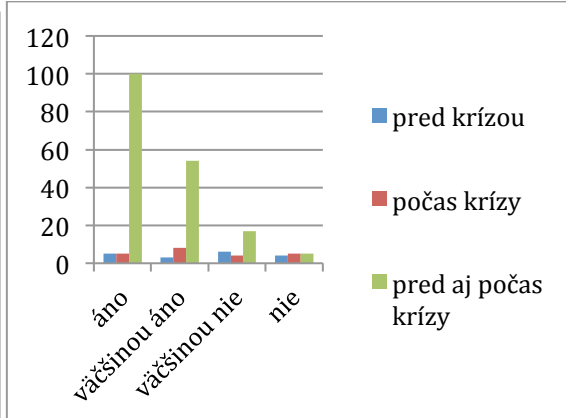
Vzájomná koordinácia pracovných úloh úzko súvisí s faktom, či samotní jednotlivci pochopili ich zadané úlohy a riadia sa podľa nich. Tak ako sme uviedli v grafe č. 39, kde 93,5 % opýtaných uviedlo, že rozumejú alebo väčšinou rozumejú zadanej úlohe, aj na túto otázku respondenti odpovedali pozitívne. 57 respondentov uviedlo, že na koordináciu pracovných úloh majú dostatok informácií a ako jednotlivci, aj ako tímy vedú efektívne plniť svoje úlohy podľa informácií, ktoré sú im sprostredkované. 84 respondentov uviedlo, že väčšinou nemajú problém s koordináciou úloh, čo spolu predstavuje 91,56 % opýtaných, ktorí odpovedali na otázku kladne. Respondentov, ktorým sa väčšinou alebo vôbec nedarí na základe informácií, ktoré majú k dispozícii, koordinovať úlohy a dosiahnuť stanovené ciele je spolu 13, čo predstavuje 8,44 % všetkých opýtaných.

Graf č. 41: Možnosť presadiť si svoje názory pred kolegami a manažmentom.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 42: Bol/je priestor na otázky?



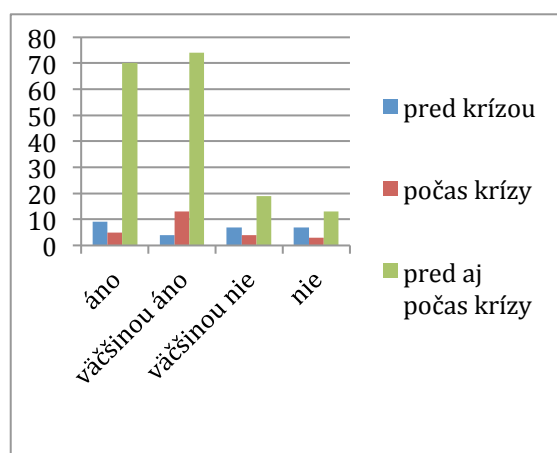
Zdroj: Vlastné spracovanie

Obojsmerná komunikácia pozostáva z komunikovaného obsahu a spätnej väzby na sprostredkovanú a komunikátorom interpretovanú informáciu. Bez spätnej väzby je komunikačný proces neúplný a vo väčšine prípadov neúspešný, lebo členovia komunikácie nemajú všetky potrebné informácie. Z tohto dôvodu nás zaujímalo, či naši respondenti majú možnosť presadiť svoje názory a či sa ich situácia a voľnosť pri vyjadrovaní počas hospodárskej krízy zmenila alebo ostala rovnaká. Väčšina respondentov neuviedla zmenu medzi našimi dvoma komparovanými obdobiami. Jediná malá odchýlka je v prípade 11 respondentov, ktorí uviedli, že mali väčšiu slobodu vyjadrovania sa a presadzovania svojich názorov v období pred krízou ako počas nej. No na druhej strane 51 respondentov uviedlo, že sa miera presadzovania názorov počas porovnávaných dvoch období nezmenila. Rozhodli sme sa nebrať do úvahy rozdielne odpovede respondentov, ktorých je pod 6 %, lebo výrazne neovplyvňujú výsledok nášho výskumu. Z komplexného hľadiska je

najčastejšia odpoveď na túto otázku „väčšinou sú názory našich respondentov brané do úvahy a zohľadnené pri rozhodovaní“. Úplný súhlas s týmto vyjadrením, uviedlo 51 respondentov, len 23 uviedlo, že ich názory väčšinou nie sú zohľadnené a len 4 respondenti majú pocit, že na ich názore v podniku nezáleží.

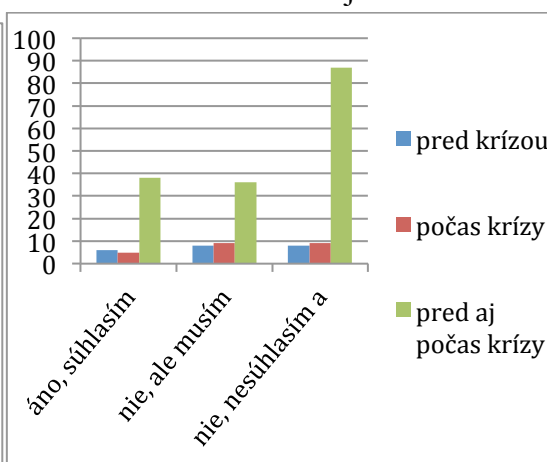
Pre správnu a objektívnu spätnú väzbu je dôležité zohľadňovať a odpovedať na otázky, ktoré vysvetľujú nejasnosti vzniknuté v komunikácii. Nie všetci členovia manažmentu sú ochotní zodpovedať otázky od svojich zamestnancov. Náš prieskum z tohto hľadiska znova skončil relatívne pozitívne. Väčšina respondentov uviedla, že obojsmerná komunikácia v podniku funguje na veľmi dobre úrovni. Len 23 respondentov je nespokojných s malým priestorom umožneným pre kladenie otázok v prípade nejasností alebo sťažností. Rozdiely medzi obdobím pred krízou a počas krízy sú minimálne a preto ich nebudeme konkrétne uvádzať.

Graf č. 43: Sú dostupné odpovede od zamestnávateľa na položené otázky?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 44: Tendencia súhlasiť so všetkým, čo zamestnávateľ komunikuje súhlasiť?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme zistili v grafe č. 42, podniky z veľkej časti umožňujú zamestnancom dávať doplňujúce otázky, no základom správnej a efektívnej komunikácie je aj adekvátne na otázky odpovedať. Niektoré komunikačné nástroje, kde nie je možná okamžitá spätná väzba, síce umožňujú a dávajú dosť priestoru otázku položiť a dokonca aj dosť času na jej premyslenie, ale nakoniec chýba adekvátna odpoveď. Takáto situácia môže nastať v prípade, že manažment alebo vedenie podniku dáva zamestnancom možnosť vyjadriť sa a podávať návrhy, či doplňujúce otázky, ale v konečnom dôsledku je to iba gesto, ktoré má zamestnancov chvíľkovo uspokojiť. Naši respondenti sa opäť vyjadrili veľmi pozitívne o komunikácii s ich zamestnávateľmi a kvalifikovanými odpoveďami na položené otázky.

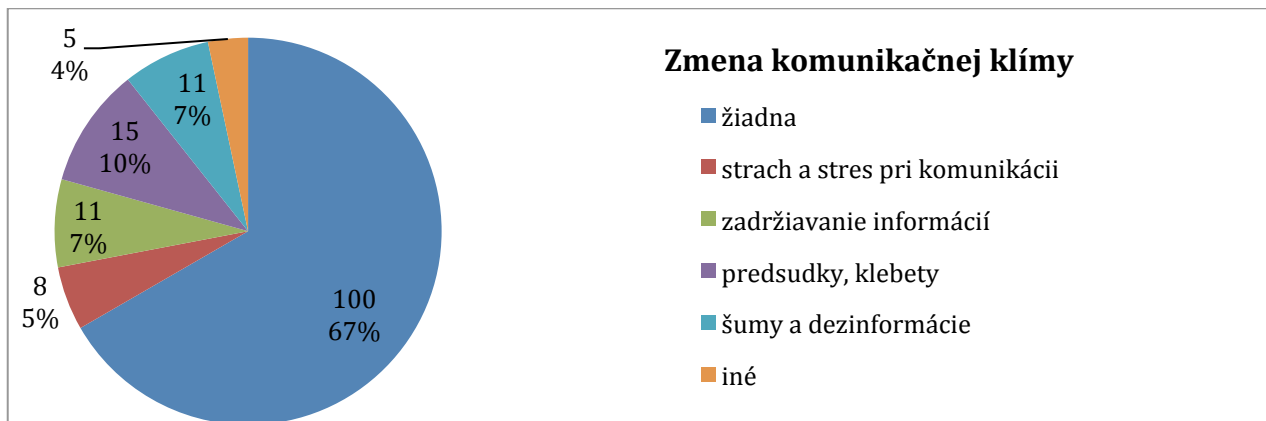
Najväčší počet zamestnancov uviedlo, že väčšinou dostávali pred aj počas krízy kvalifikované odpovede na ich otázky, čo značí, že z našej vzorky respondentov bolo len málo podnikov, kde by manažment zahmlieval alebo zdržiaval informácie, ktoré zamestnancov zaujímali.

Taktiež nás zaujímalo, či zamestnanci súhlasia alebo musia súhlasiť so všetkým, čo manažment odkomunikuje, bez možnosti podávania prípadných návrhov na prehodnotenie rozhodnutia. Väčšina respondentov uviedla, že súhlasia s tým, čo manažment povie. To je prejav dobrej firemnej kultúry a spolupráce medzi členmi podniku a taktiež znak kvalitnej a efektívnej komunikácie v rámci organizačnej štruktúry a jej členmi. 36 respondentov, čo predstavuje 23,38 % uviedlo, že nesúhlasia, ale nemôžu sa ani vyjadriť, ich názor sa nepovažuje za podstatný. Najviac respondentov z nášho prieskumu má možnosť sa ku komunikovanej správe vyjadriť, ak majú iný názor a môžu presadiť ten svoj. V prieskume sme nezaznamenali podstatný rozdiel medzi obdobím pred hospodárskou krízou a obdobím po nej.

4.7 Komunikačná klíma v podnikoch počas sledovaného obdobia

Hospodárska kríza mala okrem finančných dopadov na podniky aj dopad na zmenu celkovej atmosféry v podnikoch. Väčšinou prevládala atmosféra strachu a neistoty o zamestnanie. O svoju pracovnú pozíciu sa nebáli len zamestnanci, ale aj manažment a preto v podniku absentovala otvorená komunikácia. Synergia medzi komunikovanými správami a ich následné prevedenie do činov nedosahovala požadovaný výsledok. Toto obdobie najlepšie odhalí akí v skutočnosti ľudia sú. Manažment, ale aj zamestnanci, ktorých schopnosti neboli založené na ich sebareflexii a sebaúcte, starajúci sa predovšetkým o svoje záujmy a prospech, sa prejavia v krízových situáciách ako jednotlivci, ktorí myslia len na svoj profit a nie profit celého podniku. Takéto správanie sa prejavuje najmä zdržiavaním podstatných informácií, čo vyústí k vzniku klebiet, fám a predsudkov. Takáto komunikácia, ktorá je založená na nepravdivých informáciách je kontraproduktívna a ak nie je v čas identifikovaná a organizácia neurobí potrebné opatrenia pre jej nápravu, vo väčšine prípadov postihnutá organizácia nedosahuje plánované výsledky alebo sa rozpadne.

Graf č. 45: Zmena komunikačnej klímy

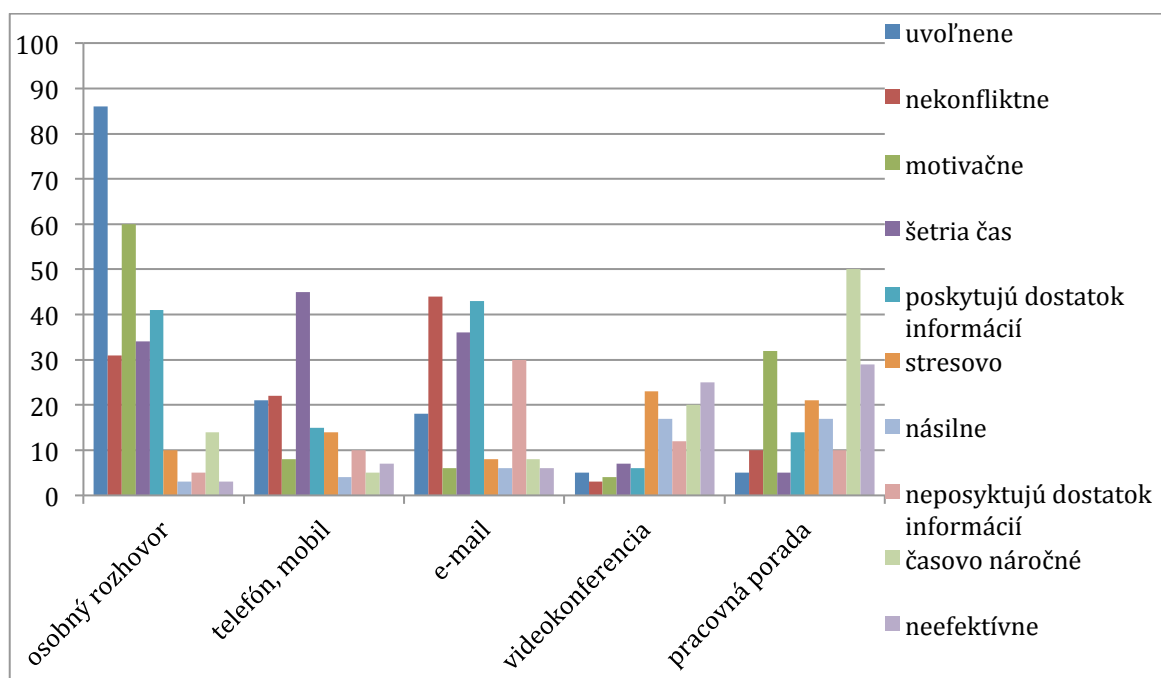


Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa výsledkov nášho prieskumu, spomínaná situácia nie je prípad väčšiny našich respondentov. Podľa 64,94 % z našej vzorky nenastali žiadne zmeny komunikačnej klímy na pracovisku. Komunikácia je otvorená a založená na spätnej väzbe, ktorá funguje ako prostriedok osobného rozvoja, ako aj rozvoja celej spoločnosti. 15 respondentov uviedlo, že na pracovisku sa vo väčšej miere vyskytujú predsudky voči iným zamestnancom a voči plneniu niektorých úloh. 11 respondentov uviedlo, že sa na pracovisku zadržiavajú informácie potrebné k výkonu práce a také isté množstvo respondentov, teda 7,14 % si myslí, že počas krízy vznikalo viac komunikačných šumov a dezinformácií ako pred krízou. 8 respondentov uviedlo, že pociťovali strach a mali stres pri komunikácii s manažmentom, čo bolo spôsobené ich neistotou a nedostatkom informácií. 4 respondenti sa nevedeli k tejto téme vyjadriť a jeden uviedol konkrétnu situáciu, ktorá u nich v podniku nastala. Respondent popísal situáciu ako stav, kedy nastala „centralizácia informácií v materskej spoločnosti, ktorá následne informácie podľa svojej potreby sprostredkovala rôznym podnikom, aby nikto nemal úplný prehľad o celkovej situácii“¹⁰⁶.

¹⁰⁶ respondent (žena), materská spoločnosť v USA, veľký podnik, právna forma s.r.o.

Graf č. 46: Pôsobenie nástrojov a metód komunikácie, ktoré podniky používajú



Zdroj: Vlastné spracovanie

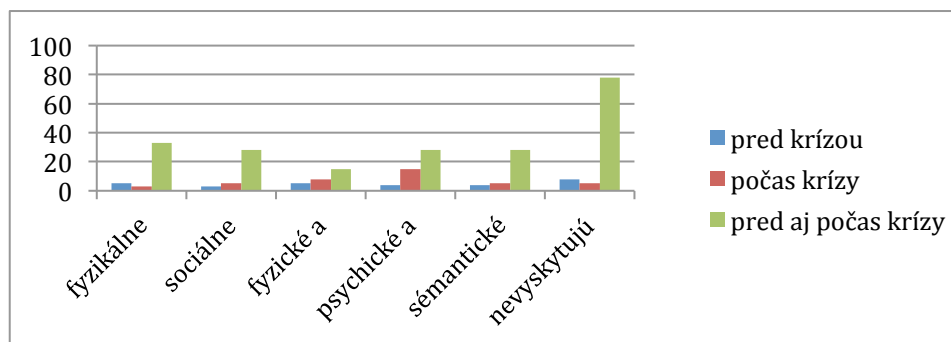
V našom výskume nás zaujímalo, ako na určité komunikačné nástroje reagujú naši respondenti alebo ako tieto nástroje na nich pôsobia. Z hľadiska správneho používania komunikačných nástrojov je tento poznatok užitočný, aby manažér vedel za používania ktorého komunikačného nástroja je zamestnanec v strese, kedy je uvoľnený, ktorý komunikačný nástroj neposkytuje dostatok informácií a podobne. Pre správnu komunikáciu musí byť aj komunikátor aj komunikant v psychickej a fyzickej pohode, aby sprostredkovanie, následná interpretácia a ďalšie spracovanie informácií bolo úspešné. Z nášho výskumu vyplýva, že najpreferovanejší komunikačný nástroj je osobný rozhovor. Respondenti uviedli, že je to forma komunikácie, ktorá pôsobí na komunikujúcich uvoľnene, motivuje ich k ďalším výkonom, poskytuje dostatok informácií, je nekonfliktná a šetrí čas, čiže je časovo výhodná. Len 10 respondentov uviedlo, že na nich osobný rozhovor pôsobí stresujúco. Z hľadiska úspory času sa najlepšie umiestnil telefonický rozhovor, taktiež na respondentov pôsobí nekonfliktne a uvoľnene. Pri e-mailovej komunikácii vzniká podľa našich respondentov najmenej konfliktných situácií. V otázke, či poskytuje dostatok informácií sa 43 vyjadrilo kladne a 30 záporne, no zhodli sa na fakte, že šetrí čas komunikantov. Ku komunikačnému nástroju telekonferencii sa vyjadrilo najmenej respondentov, ale všetci sa zhodli, že je neefektívna, pôsobí stresujúco a je časovo náročná a spojená s obmedzeným množstvom informácií. Telekonferencia sa stále snaží suplovať klasické pracovné porady, ale javí sa ako menej efektívna aj z dôvodu

absencie osobnej komunikácie a častej nefunkčnosti komunikačného kanála (internetu), čo spôsobuje komunikačné šumy a bariéry medzi komunikantmi. Každý z komunikantov sa väčšinou nachádza na inom mieste, kde má veľa vzruchov, ktoré odvádzajú jeho pozornosť od témy, ktorá sa má cez telekonferenciu odkomunikovať a aj spojenie sprostredkované modernými technológiami nie je stopercentné. Pracovná porada je v porovnaní s telekonferenciou síce časovo náročnejšia a podľa zamestnancov niekedy neefektívna, ale pôsobí na nich motivačne najmä z dôvodu osobného kontaktu.

4.8 Nedostatky v oblasti komunikačného procesu podnikov

Komunikačný proces môže byť narušený určitými komunikačnými bariérami, ktoré vznikajú z rôznych dôvodov. Môže ísť napríklad o fyzikálne bariéry ako je hlučné prostredie, sociálne bariéry, ktoré sa prejavujú najmä pri komunikácii medzi rôznymi sociálnymi vrstvami obyvateľstva, fyzické alebo fyziologické komunikačné bariéry, ktoré sa viažu na určitý handicap komunikanta (hluchý, slepý, nemý človek), psychické komunikačné bariéry, akými sú napríklad prílišný rešpekt alebo predsudky a sémantické bariéry, ktoré sú zapríčinené rozdielnym chápaním významov, slangom, žargónom a inou terminológiou.

Graf č. 47: Problémy vyskytujúce sa v podniku kvôli komunikačným bariéram?

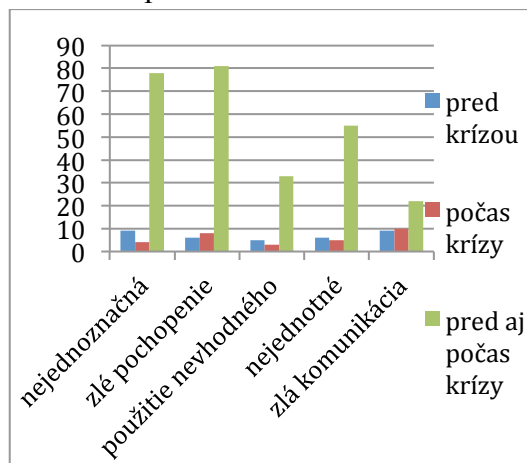


Zdroj: Vlastné spracovanie

Našich respondentov sme sa pýtali, aká bola najčastejšie zaznamenaná komunikačná bariéra u nich v podniku. Najviac respondentov uviedlo, že žiadne komunikačné bariéry v podniku zaznamenané nie sú. Ak sa vyskytli komunikačné bariéry, tak to bolo z dôvodu fyzikálneho, čiže zvýšený výskyt hluku a zlé vonkajšie podmienky na komunikáciu. Sociálne, psychické a sémantické komunikačné bariéry sa vyskytli len u 18,18 % respondentov. Najmenej komunikačných bariér vzniklo z dôvodu fyziologických a fyzických predispozícií komunikanta. Výraznejší výsledok rozdielnych

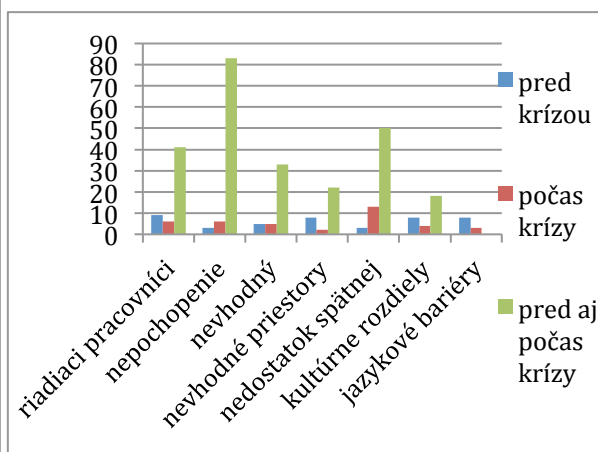
komunikačných bariér medzi obdobiami počas krízy a pred krízou bol z hľadiska psychických komunikačných bariér, kde 15 respondentov uviedlo, že sa vyskytovalo viac bariér tohto typu počas krízy ako pred krízou. Z logického hľadiska a taktiež z poznatkov, ktoré priniesol náš výskum, bol zaznamenaný väčší stres a obavy z komunikácie počas hospodárskej krízy ako pred ňou.

Graf č. 48: Príčiny skreslenia informácií vo Vašom podniku.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 49: Kto a čo najviac znemožňovalo správny tok informácií v podniku?



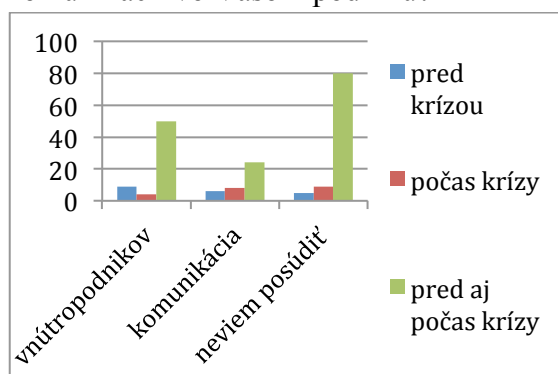
Zdroj: Vlastné spracovanie

Bariéry komunikácie vznikajú a sú ovplyvňované najmä skreslením informácií a ich nesprávne sprostredkovaným významom. Podľa našich respondentov, percentuálne podľa 50,97 % opýtaných z našej vzorky, najčastejšie skreslenie informácií bolo zapríčinené zlým pochopením informácie a jej nejednoznačnou formuláciou. Ďalším najčastejšie udávaným dôvodom, uviedlo 53,71 % opýtaných, boli nejednotné informácie, ktoré zamestnanci dostávali z rôznych strán, či už od manažmentu alebo zamestnancov na rovnakej hierarchickej úrovni. 33 zamestnancov (21,43 %) uviedlo, že v ich podniku sa používa nevhodný komunikačný nástroj a ten spôsobuje skreslenie informácií a komunikačné šumy. Len 22 respondentov (14,28 %) uviedlo, že v ich podniku prevláda celková zlá komunikácia a mala by sa zmeniť celá komunikačná stratégia.

Konkrétne sme sa pýtali aj na dôvod zlého toku informácií a teda príčiny komunikačných bariér a šumov, ktoré sú prehľadne znázornené v grafe č. 49. Najčastejšou príčinou, ako je uvedené aj v grafe č. 49 je nepochopenie sprostredkovanej informácie. Tento dôvod uviedlo 54 % opýtaných, čiže 81 respondentov. Nepresné pochopenie informácií je zapríčinené nejasným vyjadrovaním, neprispôbením komunikácie a spôsobu vyjadrovania komunikantom z rôznych sociálnych a pracovných vrstiev. Druhá

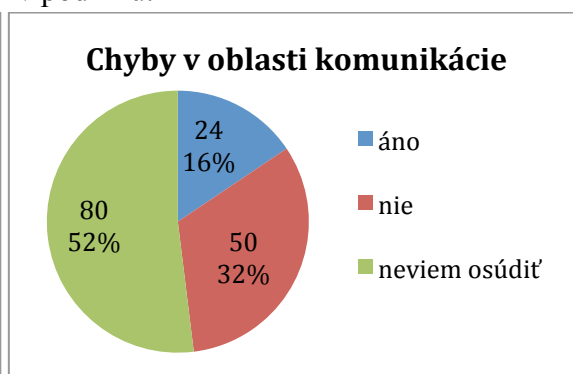
najčastejšia príčina nedorozumení a zlého toku informácií je nedostatočná spätná väzba, ktorú uviedlo 50 respondentov, teda 32,47 % všetkých opýtaných. Bez adekvátnej spätnej väzby komunikanti nemôžu vedieť a ujasniť si, či sa navzájom chápu a rozumejú obsahu komunikovanej správy. Absentujúca spätná väzba bola ako jedna z mála faktorov ovplyvňujúcich komunikáciu, ktorú respondenti uviedli, že počas krízy absentovala vo väčšej miere ako pred krízou a po kríze. Ostatné faktory neboli respondentmi uvedené, že by nastala ich výrazná zmena pred, počas a po kríze a preto ich nezaraďujeme ako podklad pre vypovednú hodnotu tohto výskumu. 41 respondentov uviedlo, že ich riadiaci pracovníci a manažment skresľujú informácie. Týchto 26,62 % opýtaných má pocit, že sa im nedostáva dostatok informácií zo strany manažmentu a následkom slabej spätnej väzby sa nepredpokladá výrazná zmena v tejto oblasti. Manažment nemá potrebu zamestnancov zoznamovať s komplexným fungovaním podniku, poskytuje im len informácie, ktoré sú nutne potrebné na vykonanie práce. Zamestnancom chýbajú súvislosti medzi ich úlohami a celkovým cieľom a výsledkom podniku. 33 respondentov uviedlo ako ďalší nedostatok v komunikácii a jej bezproblémovom toku, nevhodne zvolený komunikačný nástroj. Pri výbere komunikačného nástroja, ktorý má korešpondovať s odosielanou informáciou si treba uvedomiť, kto má informáciu dostať, ako ju má spracovať, či ju má sprostredkovať ďalej, či je nutná spätná väzba alebo je správa len formou oznamu a iné náležitosti. Menej podstatné, ale aj napriek tomu respondentmi uvedené faktory, ktoré ovplyvňujú správny tok informácií je nevhodné prostredie v ktorom komunikácia prebieha a jazykové a kultúrne bariéry.

Graf č. 50: Kde vznikali/vznikajú chyby v komunikácii vo Vašom podniku?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 51: Chyby v oblasti komunikácie v podniku.



Zdroj: Vlastné spracovanie

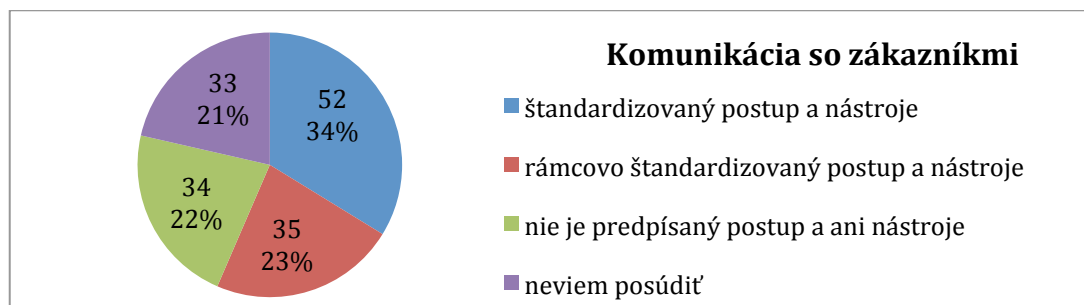
Po analyzovaní hlavných ohnísk, kde chyby v komunikácii vznikajú a na ktorej strane je problém s komunikáciou, sme sa pýtali respondentov, kde presne vidia vznik

problémov. Či problémy s komunikáciou majú tendenciu vzniknúť a začínať už v materskej spoločnosti, alebo pri prenose z materskej spoločnosti do jej pobočky, alebo priamo vo vnútropodnikovej komunikácii v podniku pôsobiacom sa Slovensku. Až 80 respondentov uviedlo, že nevie posúdiť, kde je vznik problémov v komunikácii. 50 respondentov, čo znamená 32,48 %, si myslí, že komunikačné problémy vznikajú až vo vnútri podniku v slovenskej pobočke a 15,58 % respondentov tvrdí, že problémy nastali už v komunikácii medzi materskou spoločnosťou a dcérskou spoločnosťou. Graf č. 51 znázorňuje celkový pohľad na chyby v komunikácii v podniku, kde 80 respondentov nevie posúdiť, či sa chyby v komunikácii vyskytujú, 50 respondentov uviedlo, že sa žiadne nevyskytujú a len 24 si je istých, že chyby v komunikácii v ich podniku sú a mali by sa napraviť.

4.9 Komunikácia s externým prostredím

Interná komunikácia je veľmi dôležitá, lebo ak podnik nefunguje vo vnútri, tak nemôže fungovať ani s vonkajším prostredím. Je však všeobecne známe, že podnik väčšinou lepšie komunikuje so svojimi zákazníkmi ako so svojimi zamestnancami. Dôvodom je pretrvávajúca domnienka, že dobrý marketing a komunikácia musí byť prioritne smerovaná na zákazníkov, teda von z podniku, lebo oni nosia zisk. Avšak v dnešnej dobe je najväčším nositeľom prospechu podniku zamestnanec, ktorý zákazníka do podniku priláka a pokiaľ nie je spokojný zamestnanec, tak z podniku odíde aj zákazník. Môžeme povedať, že komunikácia podniku s jeho externým prostredím je čiastočne odrazom internej komunikácie v podniku.

Graf č. 52: Komunikácia so zákazníkmi

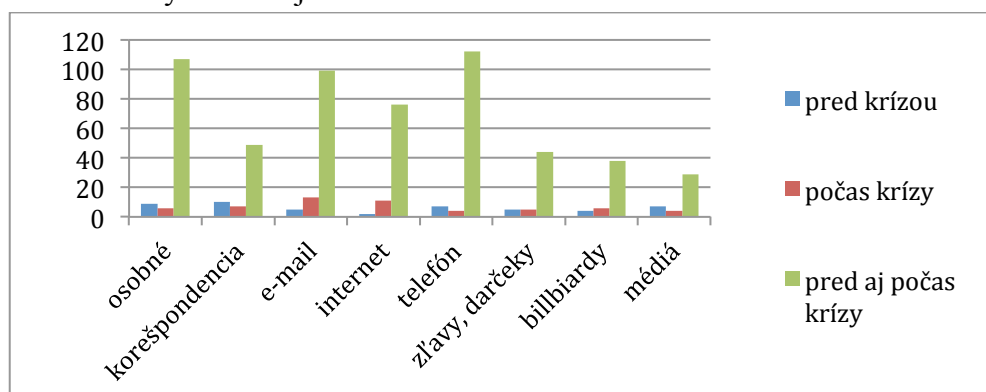


Zdroj: Vlastné spracovanie

V našom výskume nás zaujímalo, či majú podniky stanovené štandardy komunikácie so zákazníkmi. Najčastejšie podnik komunikuje so zákazníkom podľa

stanovených štandardizovaných postupov. Uviedlo to až 52 respondentov, čo predstavuje 33,76 % všetkých opýtaných. 35 respondentov uviedlo, že majú rámcovo stanovený štandardizovaný postup, čo znamená, že ho nemusia vždy dodržiavať, ale môžu spôsob komunikácie prispôbovať, napríklad podmienkam alebo typu zákazníka. 34 respondentov uviedlo, že nie je predpísaný postup a ani nástroje komunikácie. Je to na zamestnancovi, akým spôsobom bude komunikovať so zákazníkom, čo je v niektorých prípadoch veľmi prospešné, lebo sám zamestnanec vie, ako zákazník reaguje na ten ktorý štýl komunikácie. 33 respondentov uviedlo, že sa nevie vyjadriť k štýlu komunikácie so zákazníkmi. Je to logické, lebo naša vzorka pozostáva aj z respondentov, ktorí so zákazníkmi neprichádzajú do styku. Sú to napríklad zamestnanci vo výrobe, výskume a vývoji, študenti a pedagógovia, zamestnanci na technickom úseku a IT programátori.

Graf č. 53: Komunikácia so zákazníkmi prebiehala/prebieha pomocou konkrétnych komunikačných nástrojov.



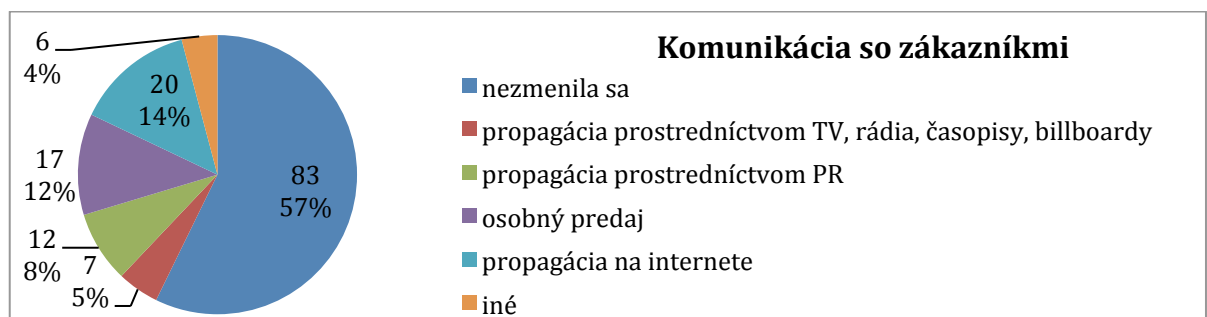
Zdroj: Vlastné spracovanie

Efektívna komunikácia si vyžaduje použitie správneho komunikačného nástroja. Najčastejšie používané komunikačné nástroje sú uvedené v grafe č. 53. Pre správnosť výskumu sme porovnávali rozdiel v používaných komunikačných nástrojoch pred a počas krízy. V rámci našej skúmanej vzorky však malé percento respondentov uviedlo zmenu v používaní komunikačných nástrojov so zákazníkmi, ktorá sa odohrala medzi obdobiami pred a počas krízy. Z tohto dôvodu nebudeme brať tieto odpovede za relevantnú vzorku.

Najčastejšie používaným komunikačným nástrojom pri komunikácii so zákazníkom respondenti uviedli telefonický rozhovor. Ako druhý najčastejšie používaný komunikačný nástroj je osobné stretnutie, čo je v rámci výhod, ktoré ponúka logickým riešením komunikácie medzi zákazníkom a podnikom. Osobné stretnutie, tak ako aj telefonický rozhovor, umožňuje okamžitú spätnú väzbu a okrem verbálneho prejavu komunikácie

môže komunikant odpozorovať správanie zákazníka ako aj zamestnanca podniku aj z jeho neverbálneho prejavu. E-mail skončil ako tretí najpoužívanejší nástroj a internet celkovo ako štvrtý. E-mail má výhodu jednoduchej archivácie a spätnej väzby, ktorá síce nie je okamžitá ale dáva priestor na rozmyslenie si danej odpovede/reakcie. Taktiež komunikácia pomocou e-mailu dokáže zasiahnuť veľké množstvo komunikantov v rôznom čase a na rôznom mieste a nepôsobí na zákazníkov nátlakovo. V rámci výskumu práve e-mail ako jeden z mála nástrojov uviedli respondenti (v počte 13) ako častejšie používaný komunikačný nástroj počas krízy než pred krízou. Dôvodom je väčšia neochota a neprístupnosť zákazníkov k osobnému stretnutiu napríklad za účelom reklamy. Internet ako webové stránky a prehliadače slúžia prioritne na oslovenie masy zákazníkov, ktorých informujú o určitých ponukách podnikov. Tak isto ako e-mail, aj internet ako komunikačný nástroj uviedlo 10 respondentov, že jeho používanie počas krízy bolo častejšie ako pred krízou. Na piatom mieste skončila klasická korešpondencia v podobe letákov a listov, ktorá podľa výsledkov bola frekventovanejšie používaná pred krízou ako počas krízy, uviedlo to 10 respondentov. Dôvodom je nepomer cena a výkon týchto komunikačných nástrojov. Zo skúseností respondentov si letáky a listy už mladšie generácie nečítajú a hneď ich likvidujú bez preštudovania. Pozornosti podniku ako zľavy a darčeky sú až siedmou najpoužívanejšou alternatívou ako osloviť zákazníka a podnietiť ho ku kúpe. Na jednej strane môže byť tento komunikačný nástroj lákavý, no na strane druhej je veľmi nákladný a časovo náročný. Používanie billboardov a masových médií je v momentálnej situácii v úzadí. Len v priemere 33 respondentov uviedlo, že využíva tento komunikačný nástroj, ktorý je nákladovo náročný a taktiež už nie je taký efektívny ako v minulom storočí, keď sa stal novinkou v masovom oslovení zákazníka.

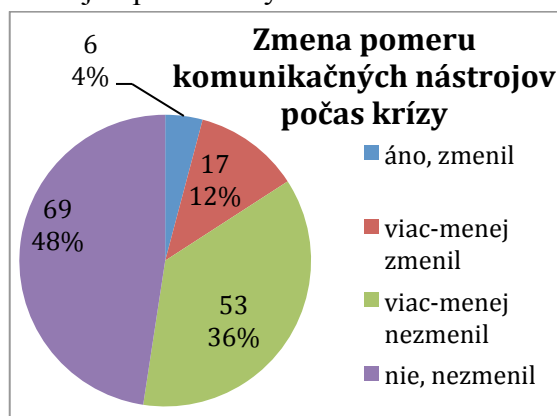
Graf č. 54: Zmena komunikácie so zákazníkmi



Zdroj: Vlastné spracovanie

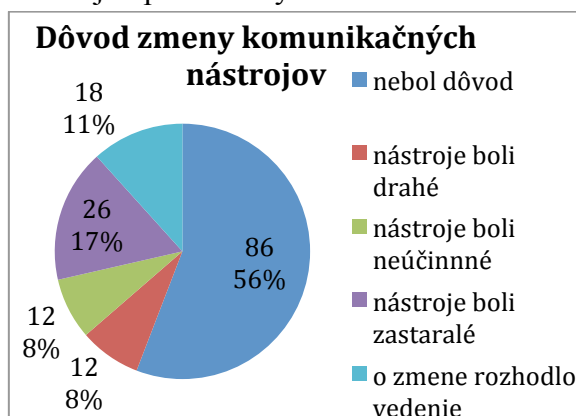
Ako môžeme vidieť na grafe č. 54, komunikácia so zákazníkmi sa podľa odpovedí 83 respondentov, čiže z 53,9 % nezmenila. Tak ako uvádza graf č. 32, ak nastala zmena, tak sa prejavila v prechode z tradičných komunikačných nástrojov na moderné. Samozrejme, osobný predaj je stále na prvom mieste, lebo najúčinnnejšia komunikácia je prostredníctvom osobného rozhovoru. Ako druhá najčastejšia zmena bola propagácia na internete, ktorou podnik osloví masu zákazníkov a dostupnosť internetu na Slovensku je na vysokej úrovni. Propagácia prostredníctvom PR bol ako tretí variant zmeny. Tak isto ako osobný predaj je propagácia pomocou PR zameraná na z časti osobný rozhovor a z časti ako oslovenie väčšieho množstva zákazníkov, ktorí majú už určité znalosti o produkte. Hovoríme o cielej propagácii, ktorá je zameraná na skupinu interesujúcu sa o produkt už v minulosti alebo momentálne. Len 7 respondentov uviedlo, že sa viac zameriava na TV a billboardy, čo je v súčasnosti drahý a nie veľmi efektívny komunikačný nástroj.

Graf č. 55: Zmena pomeru komunikačných nástrojov počas krízy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 56: Dôvod zmeny komunikačných nástrojov počas krízy

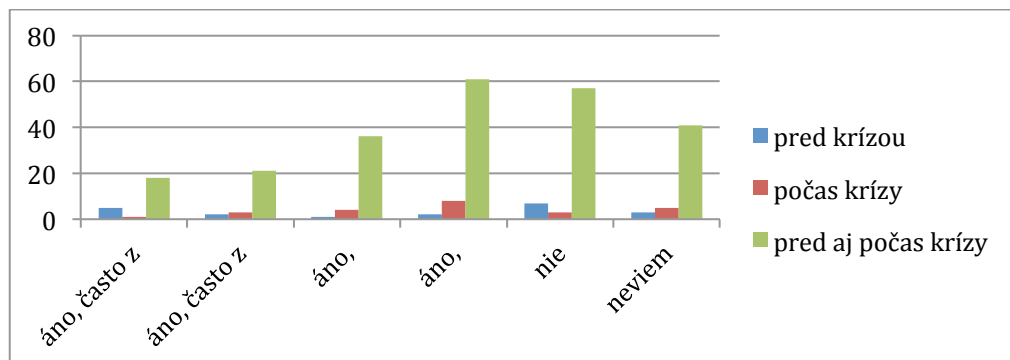


Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci nášho výskumu sme sa respondentov pýtali aj na celkovú zmenu komunikačných nástrojov v podniku a dôvod tejto zmeny, ktorá nasledovala. Až 69 respondentov, percentuálne 44,8 % opýtaných uviedlo, že sa komunikačné nástroje podniku nezmenili. 53 (34,42 %) respondentov má pocit, že sa komunikačné nástroje okrem menších obmien nezmenili. Len 6 respondentov uviedlo, že sa nástroje komunikácie zmenili a 17, že sa viac-menej zmenili, čo predstavuje 14,94 % z celkových opýtaných, ktorí uviedli zmenu v komunikačných nástrojoch podniku. Dôvodom tejto zmeny bol najčastejšie fakt, že komunikačné nástroje už boli zastarané, čo viedlo k zmene u 26 respondentov (16,88 %). 18 respondentov uviedlo, že o zmene komunikačných nástrojov rozhodlo vedenie, 12 respondentov uviedlo, že nástroje boli neúčinné a taktiež 12 ďalších

opýtaných používalo v podniku nástroje, ktoré boli v nepomere cena výkon, teda boli nákladovo náročné. 86 respondentov, teda 55,84 % opýtaných sa zhodlo na tom, že nástroje nebol dôvod meniť a tak isto ako pred krízou, tak aj počas krízy používali a používajú rovnaké komunikačné nástroje.

Graf č. 57: Vznikali/vznikajú vo Vašej firme konflikty so zákazníkmi?

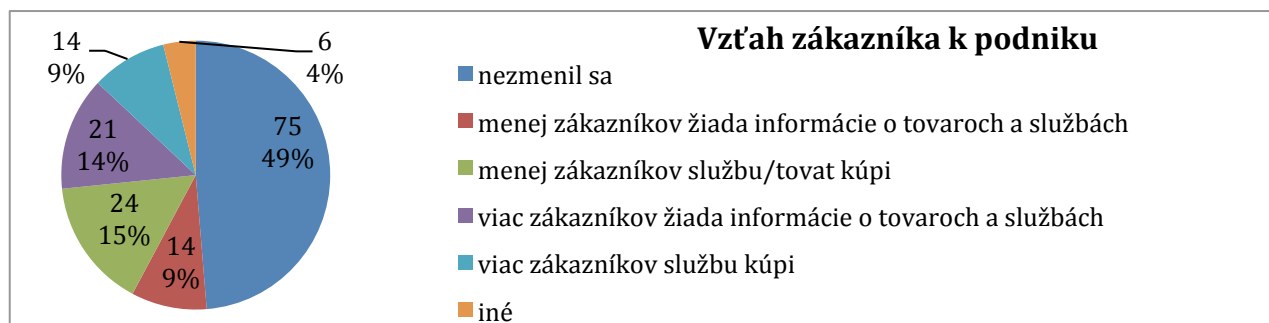


Zdroj: Vlastné spracovanie

Priebežná komunikácia založená na efektívnej spätnej väzbe je základom úspešného vzťahu podniku so svojimi zamestnancami, ale aj so zákazníkmi. V období krízy sa najčastejšie prejavujú vzniknuté konflikty, ktoré ak sa neriešia v zárodku, po čase zvyknú vyeskalovať do veľkých rozmerov, čo môže poškodiť meno podniku. Pre porovnanie období pred krízou a počas krízy sme otázku postavili tak, aby z nej bolo jasné, či nastala nejaká zmena počas týchto období. Odpovede respondentov však ukázali, že zmena bola len minimálna a preto je pre náš výskum irelevantná. Naša výskumná vzorka sa zhodla, že z vyše 90 % opýtaných sa situácia pred a počas krízy nezmenila. Zo všetkých opýtaných uviedlo 58,12 %, že konflikty medzi zákazníkmi a podnikom vznikajú. Najviac opýtaných uviedlo, že konflikty medzi zákazníkmi a podnikom vznikajú len príležitostne a to zo strany zákazníkov aj zo strany podniku. Podľa odpovedí respondentov môžeme povedať, že 40 % konfliktov vzniká zo strany podniku a až 60 % vzniknutých konfliktov je na podnet zákazníka. 24,36 % z celkových opýtaných uviedlo, že žiadne konflikty medzi zákazníkmi a podnikom nezaznamenali a 17,52 % respondentov sa nevie k tomuto problému vyjadriť, čo je vzhľadom na profesijné zloženie našej vzorky logické. Výraznejšia odchýlka medzi obdobiami pred a počas krízy nastala v odpovedi „príležitostne vznikajú konflikty“, kde viac príležitostných konfliktov počas krízy uviedlo 8 respondentov. Aj napriek príležitostným konfliktom medzi podnikom a zákazníkmi, respondenti majú pocit, že ich vzťah so zákazníkmi je na dobrej úrovni a zákazníci sú pravidelnými klientmi podnikov. Za takýto výsledok vďaka aj kvalitne zvládnutej

komunikácii a zohľadnení spätnej väzby vo forme pripomienok, návrhov na zlepšenie ako aj sťažností od zákazníkov.

Graf č. 58: Vzťah zákazníka k podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

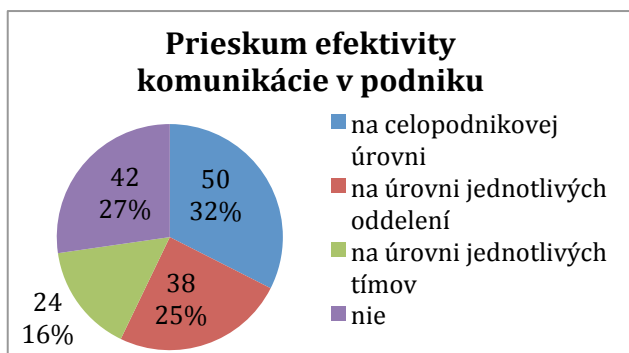
Vzťah zákazníka k podniku sa podľa 75 respondentov, čo predstavuje 48,7 % všetkých opýtaných, nezmenil. Zákazníci v skúmaných 48,7 % podnikoch aj naďalej navštevujú podniky a kupujú si ich produkty a služby v rovnakej alebo nie veľmi odlišnej miere ako pred krízou. 24 respondentov uviedlo, že si menej zákazníkov kúpilo tovar alebo službu počas krízy ako pred ňou. Toto tvrdenie bolo najčastejšie u respondentov v oblasti výroby, techniky, IT služieb a predaja. 21 respondentov zas tvrdí, že zákazníci sa viac zaujímajú o informácie o tovaroch a službách ako pred krízou a 14 respondentov uviedlo, že zákazníci kupujú službu a tovar vo väčšej miere ako pred krízou. Spomínaných 35 respondentov sú zamestnanci, ktorí sú prevažne na oddelení marketingu, financií, konzultanti a manažment podniku. Ako môžeme vidieť, oddelenia, ktoré sú pre fungovanie podniku kľúčové zaznamenali počas krízy mierny vzostup. 14 respondentov uviedlo, že zákazníci si pýtajú menej informácií ako pred krízou. 6 respondentov uviedlo možnosť iné, kde sa najčastejšie uvádzalo tlak na ceny, dodatočné nezaplatenie už vykonanej služby alebo poskytnutého produktu a väčšia nespokojnosť zákazníkov s produktom alebo službou.

4.10 Komunikačný audit v skúmanej vzorke podnikov

Podniky pravidelne vykonávajú prieskum trhu, kontrolujú aby sa plnili plány a ciele, taktiež finančné a účtovné správy podniku sú pravidelne kontrolované a preverované. Napriek tomu, že komunikácia súvisí s každou činnosťou a každým procesom v podniku, aj v celkovom živote človeka, nevenuje sa jej dostatočná pozornosť.

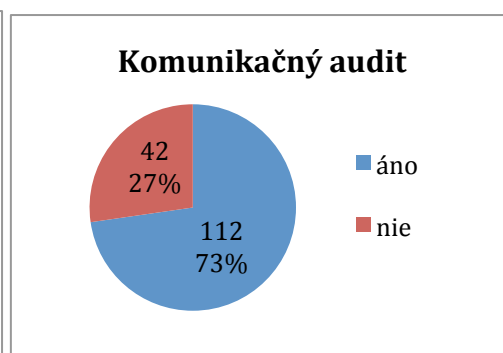
Komunikačný audit by mal byť pravidelne naplánovaný v komunikačnej stratégii, aby sa včas odstránili alebo eliminovali chyby, ktoré komunikáciu budú komplikovať.

Graf č. 59: Efektivita komunikácie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 60: Komunikačný audit



Zdroj: Vlastné spracovanie

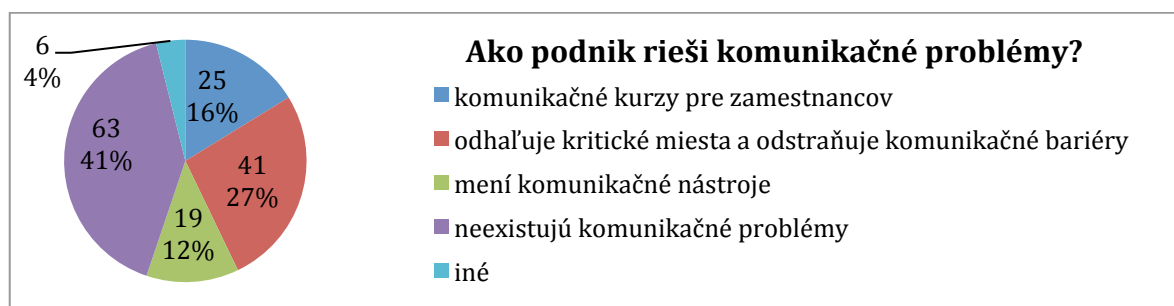
Cieľom auditu je predovšetkým posúdiť účinnosť objektu, kde sa audit prevádza, vykonať analýzu jednotlivých procesov objektu auditu a v prípade potreby navrhnúť zmeny pre väčšiu efektivitu v oblasti objektu auditu. V našom prípade sa jedná o komunikačný audit, ktorý je súčasťou auditu riadenia ľudských zdrojov a ten je súčasťou personálneho auditu. Cieľom auditu riadenia ľudských zdrojov je posúdiť účinnosť personálneho riadenia, analyzovať jednotlivé procesy a následne navrhnúť zmeny pre efektívnejšie riadenie ľudských zdrojov v oblasti nákladov a vykonávaných procesov. Komunikačný audit zahŕňa zistenie a posúdenie účinnosti komunikácie v podniku, analýzu jej jednotlivých prvkov a procesov a následné navrhnutie zmeny pre efektívnejšiu komunikáciu. Úspešné prevedenie auditu môže mať prínos pre podnik v podobe zvýšenej motivácie zamestnancov, vyššej miery chápania jednotlivých pracovných úloh a smerovania celého podniku.

Prieskumu komunikácie a komunikačnému auditu sa venuje 72,73 % opýtaných podnikov. Na základe tohto zistenia môžeme konštatovať, že sa podniky viac venujú auditu v rámci priebežnej alebo predbežnej kontroly v oblasti ľudského kapitálu. Z prieskumu, ktorý bol vykonaný v roku 2014 v podnikoch pôsobiach v Slovenskej republike a zaoberajúci sa personálnym auditom, podniky uviedli, že len 36 % vykonáva personálny audit¹⁰⁷, ktorého je komunikačný audit podmnožina. Z uvedeného vyplýva, že

¹⁰⁷ SZARKOVÁ, Miroslava - ANDREJČÁK, Martin - MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management. Reviewers of the monograph: Marta Matulčíková, Jozef Králik. 1. vyd. Brno : Tribun EU, 2014. s. 115 [8,5 AH]. ISBN 978-80-263-0809-6.

v roku 2016 vykonáva o 100% viac podnikov audit v rámci personálneho manažmentu, ako to bolo v roku 2014. Považujeme za pozitívnu zmenu, ktorá sa počas dvoch rokov udiala. 32,47 % sa venuje prieskumu komunikácie na celopodnikovej úrovni, čo je v malých a stredných podnikoch bežné a platí to aj v našej vzorke podnikov. 24,68 % opýtaných uviedlo, že prieskum komunikácie sa robí na úrovni jednotlivých oddelení a 15,58 % vykonáva prieskum komunikácie na úrovni jednotlivých tímov. Prieskum efektívnosti a celkového fungovania komunikácie v určitých oddeleniach a tímoch je bežný pre stredné a veľké podniky, tak ako dokazujú aj odpovede našej výskumnej vzorky. 42 respondentov uviedlo, že prieskum komunikácie a ani komunikačný audit nevykonáva a ani nevykonával počas krízy.

Graf č. 61: Riešenie komunikačných problémov v podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Naskytnutý problém v komunikácii musí podnik vyriešiť, tak isto promptne, ako rieši problémy v rámci obchodu a financií alebo v rámci marketingu. Najčastejším spôsobom riešenia problému podľa 41 respondentov, je odhaľovanie kritických miest komunikácie a následné odstránenie komunikačných bariér. 25 respondentov uviedlo, že najlepším spôsobom ako zlepšiť komunikáciu na pracovisku ako aj s externým prostredím, sú komunikačné kurzy pre zamestnancov. 19 respondentov by považovalo za najsprávnejšie zmeniť niektoré komunikačné nástroje, ktoré majú najmenší informačný náboj, najväčšiu mieru komunikačného šumu a vytvárajú komunikačné bariéry alebo sú používané v nesprávnych komunikačných situáciách. 6 respondentov uviedlo inú ako ponúkanú možnosť a to vyriešenie komunikačného problému v neformálnom prostredí s ľuďmi, ktorých sa problém priamo týka a ďalšou uvedenou možnosťou bola zmena manažmentu a vedenia podniku, ktorí boli podľa opýtaných najslabším článkom v implementácii efektívnej komunikácie.

5. DISKUSIA

V tejto kapitole si overíme, potvrdíme alebo vyvrátíme stanovené hypotézy, opíšeme súvislosti a vplyvy medzi jednotlivými zložkami komunikačného procesu a na záver každej hypotézy sa pokúsime načrtnúť určité odporúčania nožnej aplikácie v praxi, ktoré na základe nášho výskumu a analytického spracovania zaznamenali nedostatky v komunikácii. Hlavnou metódou použitou v tejto kapitole bola regresná analýza. Regresnou analýzou sme zisťovali závislosti medzi určitými premennými. Jednotlivé tabuľky s regresnými analýzami pozostávajú vždy z dvoch modelov. Obidva modely sú vytvorené za pomoci korelačnej analýzy ako aj predpokladaných súvislostí medzi premennými. Prvý model ešte nie je očistený od hodnôt, ktoré nespĺňajú podmienky, ktoré sme si určili pre regresnú analýzu a druhý model je už finálny model očistený od premenných s vysokými hodnotami signifikancie. Vysoká hodnota signifikancie vyjadruje malú súvislosť medzi konkrétnymi premennými.

Hlavná hypotéza:

Predpokladáme, že vnútropodniková komunikácia ako aj komunikácia podniku s jeho okolím sa počas hospodárskej krízy zmenila a to v troch základných charakteristikách:

- **zmenila sa komunikačná klíma – atmosféra v podnikoch bola počas hospodárskej krízy napätá, prevládal strach a neistota;**
- **zmenili sa komunikačné nástroje – vplyvom globalizácie a internacionalizácie a nástupom nových informačných technológií sa podniky museli prispôbiť novým podmienkam na trhu tovarov a služieb a začať používať moderné komunikačné technológie a nástroje;**
- **a zmenili sa komunikačné toky – vzhľadom na formalizovanie komunikácie podniky používali komunikačné toky vertikálne a diagonálne, horizontálne komunikačné toky prevládali pri neformálnej komunikácii, ktorá vplyvom krízy mala povahu klebiet a neadekvátnych informácií.**

Výsledky z nášho dotazníka potvrdili fakt, že komunikácia sa vo veľkej miere nezmenila. Výrazná zmena nenastala u 120 respondentov (77,92 %), ktorí v dotazníku uviedli, že sa u nich nezmenili komunikačné nástroje. 100 (64,94 %) respondentov uviedlo, že v podnikoch nezaznamenali žiadnu zmenu v rámci komunikačnej klímy. To znamená,

že prebiehajúca kríza v rokoch 2008 až 2013 nijako neovplyvnila klímu v konkrétnych podnikoch, pozitívne, ani negatívne. 129 (83,77 %) respondentov v dotazníku zaznačilo, že komunikačné toky a vzťahy (formálne a neformálne) sa na pracovisku nezmenili. Uvedené výsledky prieskumu dokazujú, že väčšina opýtaných podnikov nezaznamenala počas hospodárskej krízy výrazné zmeny v komunikačnom procese. Respondenti zapojení do prieskumu uviedli, že komunikačné nástroje používajú prevažne tie isté ako pred krízou a ani komunikačná klíma sa výrazne nezmenila. Podniky, čo mali vnútropodnikovú komunikáciu založenú na formálnych vzťahoch, naďalej medzi sebou komunikovali viac na formálnej ako neformálnej úrovni a naopak, podniky, ktoré komunikovali medzi sebou neformálne, komunikujú aj počas krízy a aj po kríze neformálne. Tieto zistenia sú na jednej strane veľmi pozitívne v prípade, že aj pred krízou bol komunikačný proces v poriadku a nepotreboval prejsť zmenou. V tomto prípade môžeme skonštatovať, že komunikácia nebola krízou negatívne ovplyvnená. V prípade, že podniky potrebujú zmenu komunikácie, ale aj napriek tomu sa ich stav nezmenil, tak hovoríme o negatívnom vplyve, ktorý priniesla stagnácia a stála rigidnosť podnikov k zmenám.

Tabuľka č. 10: Regresná analýza zisťovania zmeny procesu komunikácie v podmienkach hospodárskej krízy

	Model1 Zmena procesu komunikácie	Model2 Zmena procesu komunikácie
Pomer SVK a zahraničných zamestnancov sa nezmenil	.11** (.05)	.11** (.06)
Komunikačné nástroje sa počas krízy nezmenili	.10** (.05)	.11** (.04)
Výborná vnútropodniková komunikácia	.08** (.04)	.09** (.04)
Úplná zrozumiteľnosť úloh	.05* (.04)	---
Stres z komunikácie	-.82*** (.09)	-.82*** (.08)

Zadržiavanie informácií	-.84*** (.07)	-.76*** (.07)
Klebety	-.80*** (.07)	-.88*** (.07)
Pravidelný komunikačný audit	-.09* (.06)	--
Nebol dôvod k zmene nástrojov	.10** (.04)	.10*** (.04)
Upravená R hladina významovosti	.81	.81
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Tabuľka č. 10 ukazuje model zisťovania zmeny procesu komunikácie v podmienkach hospodárskej krízy. Pre náš výskum má z hľadiska štatistických ukazovateľov lepšiu výpovednú hodnotu model č. 2, vysvetľuje 81% variability zmeny celkového komunikačného procesu a jeho súčastí - komunikačných nástrojov, tokov a klímy - v podnikoch počas obdobia pred krízou a v priebehu krízy. Podniky z našej výskumnej vzorky, ktorým sa pomer zamestnancov zo zahraničia a zo Slovenska výrazne nezmenil, nepociťovali dôvod k zmene komunikačných nástrojov. Podniky, ktoré majú zahraničného manažéra, ktorý prišiel z materskej pobočky, inicioval v podniku určité zmeny komunikácie. Na druhej strane podniky, ktoré majú slovenských manažérov stagnujú v zmenách v rámci komunikačného procesu, ako aj v zmenách v celkovom rozsahu. Najmä menšie podniky, ktoré nemajú vysokú fluktuáciu zamestnancov a zamestnancov vo vyššom veku, ktorí majú všeobecne prirodzený odpor k zmenám. Taktiež v podnikoch zaradených do nášho prieskumu, ktoré neprešli výraznou zmenou v oblasti komunikačných nástrojov a tokov, sme zaznamenali nízky výskyt komunikačných šumov a dezinformácií. Komunikácia je ustálená a podniky nepociťujú potrebu komunikáciu meniť. Majú zaužívané komunikačné toky a nástroje. Taktiež komunikačná klíma v podnikoch, kde nenastala výrazná zmena, bola pokojná a stála. Podniky v rámci dobrej komunikačnej klímy nemali dôvod podávať zavádzajúce informácie a klebety, ktoré by mohli viesť k negatívnym prejavom v rámci komunikačného procesu. Zamestnanci ako aj vedenie podnikov, ktoré nezaznamenali zmeny vo väčšom množstve, komunikujú otvorene, bez pocitu stresu z komunikácie a ich komunikačný proces je na kvalitnej úrovni.

Najväčší vplyv na tento model mala marginálna hladina stresu z komunikácie v podnikoch bez výraznej zmeny komunikačných nástrojov, tokov a klímy a veľmi nízky výskyt klebiet, ktoré by znížili správnosť, efektívnosť a vypovednú hodnotu komunikačného procesu. Regresná tabuľka prehľadne ukazuje súvis medzi zmenou komunikácie a komunikačnou klímou. Čím sú zamestnanci spokojnejší (menej stresu, klebiet, zavádzania), tým je menej dôvodov komunikáciu a jej proces meniť. V podnikoch, kde sa komunikačný proces výrazne nezmenil, je otvorená komunikácia, kde zamestnanci ako aj manažment nepotrebujú zavádzať nepravdivými alebo nepodstatnými informáciami. Komunikačný proces sa nemusí meniť aj na základe úplnej zrozumiteľnosti úloh a výbornej vnútropodnikovej komunikácie. Podniky nevykonávajú pravidelný komunikačný audit, z dôvodu minimálnej zmeny komunikácie a skoro žiadneho výskytu komunikačných bariér a problémov v komunikácii. Tento postup však nie je správny, lebo ak nevykonávajú pravidelný komunikačný audit, tak je veľká pravdepodobnosť, že nestihnú zaregistrovať prípadné problémy včas a začnú ich riešiť až v pokročilom štádiu, kedy je zvrát ťažký alebo nenávratný.

Možná aplikácia v praxi

Pravidelný komunikačný audit na úrovni celého podniku ako aj podnikateľských jednotiek, je predpokladom k včasnému zisteniu nedostatkov v komunikácii a zamedzeniu ich prehlbenia a následným dôsledkom, ktoré by mohli nepriaznivo vplyvať na vnútro podniku a prejavovať sa aj do externého prostredia. Sledovať konkurenciu a trendy, ktoré sú vo svetovom hospodárstve a v podnikoch mimo Slovenska bežné, je spôsob ako sa dostať k informáciám o spôsobe ako nezaostávať za svetovými trhmi. To, že nenastala žiadna podstatná zmena komunikácie je na jednej strane pozitívne, lebo vidno, že podniky sú stabilné aj napriek kríze, ale bolo by dobré prehodnotiť, či táto stabilita nie je skôr vo forme stagnácie, čo by podnikom z dlhodobého hľadiska mohlo priniesť negatívny efekt.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že sa počas hospodárskej krízy zmenili komunikačné nástroje

V našej práci sme predpokladali, že sa zmenili komunikačné nástroje z hľadiska prechodu komunikačných nástrojov z tradičných komunikačných nástrojov na moderné komunikačné nástroje. Naš prieskum však ukázal, že komunikačné nástroje sa u 69 respondentov vôbec nezmenili (44,80 %), mierne sa zmenili v podnikoch u 79 respondentov (51,30 %) a vo väčšej miere sa zmenili len u 6 respondentov (3,90 %).

Tabuľka č. 11: Regresná analýza zisťovania zmeny pomeru komunikačných nástrojov v období hospodárskej krízy

	Model1 Zmena komunikačných nástrojov v podniku	Model2 Zmena komunikačných nástrojov v podniku
Efektívna komunikácia tímov	.27** (.11)	.25** (.11)
Komunikačné nástroje boli neúčinné	.57*** (.15)	.56*** (.15)
Komunikačné nástroje boli zastaralé	.38*** (.12)	.47*** (.11)
Komunikácia pomocou internetu	.21** (.10)	.21** (.10)
O zmene komunikačných nástrojov rozhodlo vedenie	.51*** (.13)	.52*** (.13)
Klebetý	.22* (.04)	---
Upravená R hladina významnosti	.35	.34
Štandardná chyba v zátvorkách	(.40)	(.41)
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Tabuľka č. 11 ukazuje dva modely. Model, ktorým sa budeme zaoberať je model č. 2, ktorý vysvetľuje 35 % variability zmeny komunikačných nástrojov v internom prostredí podniku. Komunikačné nástroje sa podľa respondentov zmenili len mierne, čo bolo spôsobené dobrou komunikáciou v podniku, konkrétne bola zaznamenaná efektívna komunikácia v tímoch. Požadovaná zmena komunikačných nástrojov bola zavedená do praxe prioritne kvôli neúčinnosti a zastaranosti pôvodných komunikačných nástrojov používaných v podniku. Mnoho podnikov stále používa tradičné komunikačné nástroje, ktoré v zahraničí alebo v zahraničných pobočkách slovenských podnikov dávno nefungujú. V rámci konkurencieschopnosti by sa mali podniky prispôbiť zahraničným trendom a ísť s dobou a novými technológiami. O zmene komunikačných nástrojov prioritne rozhodlo vedenie po preskúmaní komunikácie v podniku. Najväčší vplyv na tento model mala neúčinnosť pôvodných komunikačných nástrojov ako aj fakt, že o zmene rozhodlo vedenie. Neúčinnosť komunikačných nástrojov spočívala najmä v nekompatibilite komunikačných nástrojov s inými podnikmi alebo pobočkami, kde už podnik prešiel na

moderné komunikačné technológie. Podniky by mohli aj na základe dôkladného komunikačného auditu v podnikoch lepšie identifikovať ohniská, ktoré vytvárajú komunikačné bariéry a kde vznikajú komunikačné šumy a dezinformácie. Komunikácia by mohla byť v tomto prípade rýchlejšia, efektívnejšia a presnejšia. Zmena komunikačných nástrojov síce zapríčiňuje prvotný stres z komunikácie, čo je spôsobené najmä nevôľou zamestnancov a niekedy aj vedenia prijímať akékoľvek zmeny zavádzané v podniku. Komunikačné nástroje sa zmenili počas krízy aj so zmenou pomeru slovenských a zahraničných zamestnancov. Podniky s prírastkom zahraničných zamestnancov začali meniť používané komunikačné nástroje, čo bolo zapríčinené novým pohľadom na komunikáciu zo strany zahraničných kolegov, ktorí do podnikov priniesli časť svojej kultúry a spôsobu komunikácie. Zmenu komunikačných nástrojov vyvolal aj fakt, že pôvodne používané nástroje boli drahé, čiže pomer cena a výkon nekorešpondoval s požadovanými a očakávanými výsledkami komunikácie.

Komunikácia s externým okolím ovplyvňuje úspešnosť podniku v rovnako veľkej miere ako komunikácia interná. Interná aj externá komunikácia sú úzko prepojené a ak nefunguje jedna, tak zákonite nebude v poriadku ani tá druhá komunikácia. Stresy a zavádzanie v podniku sa prenášajú aj na externé okolie. Nespokojní zamestnanci často prenášajú svoju náladu aj na zákazníkov a ostatné externé prostredie. Aby sme pokryli výskum v oblasti komunikácie podniku, aj z pohľadu podniku von na jeho okolie, zisťovali sme od respondentov dôvod zmeny komunikačných nástrojov smerom ku zákazníkom počas obdobia hospodárskej krízy.

Tabuľka č. 12: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačných nástrojov s externým okolím

	Model1 Zmena komunikačných nástrojov na komunikáciu s externým okolím počas hospodárskej krízy	Model2 Zmena komunikačných nástrojov na komunikáciu s externým okolím počas hospodárskej krízy
Komunikačné nástroje boli drahé	1.46*** (.20)	1.50** (.20)
Komunikačné nástroje boli neúčinné	.98** (.20)	1.02*** (.20)

Komunikačné nástroje boli zastarané	1.27*** (.14)	1.31*** (.14)
O zmene komunikačných nástrojov rozhodlo vedenie	.93** (.18)	1.01*** (.03)
Zákazník žiadal menej informácií o službe alebo produkte	.29 (.18)	---
Menej zákazníkov službu alebo produkt kúpilo	.41*** (.13)	.41*** (.13)
Zákazník žiada viac informácií o produkte alebo službe	.32** (.14)	.25*** (.14)
Viac zákazníkov reálne službu kúpi	.22 (.17)	---
Upravená R hladina významovosti	.56	.55
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Tabuľka č. 12 ukazuje dva modely. Pre náš výskum je relevantnejší model č. 2, ktorý vysvetľuje 55 % variability zmeny komunikačných nástrojov, ktoré podnik používa s externým prostredím, konkrétne pri komunikácii so zákazníkmi. Najväčší vplyv na tento model, teda zmenu komunikačných nástrojov s externým prostredím bol fakt, že komunikačné nástroje boli drahé. Komunikácia so zákazníkmi pred krízou, keď bolo dostatok finančných zdrojov, prebiehala aj prostredníctvom osobného predaja, prostredníctvom rozdávania promo darčiekov, rôznych kupónov na zľavy, organizovaním podujatí, ktorých sa mohla zúčastniť široká verejnosť a väčšinou sa na nej rozdávali reklamné predmety a darčeky. V čase krízy, keď všetky firmy robili úsporné opatrenia všade kde sa našiel priestor, už nebola možnosť zákazníkom ponúkať takéto relatívne drahé formy marketingovej komunikácie. Preto väčšina podnikov prešla na komunikáciu prostredníctvom internetu, založila si on-line predajne, kde si zákazník môže produkt alebo službu kúpiť, taktiež poradenstvo na telefónoch je už bežnejšie ako promo akcie, kde predajca osobne na spoločenskej akcii vysvetľuje ako produkt funguje. Aj naša analýza vykazuje ako najväčší vplyv na tento model nákladovosť komunikačných nástrojov, ktorá bola hlavným dôvodom zmeny komunikačných nástrojov s externým prostredím. Ďalším dôvodom, ktorý viedol k zmene komunikačných nástrojov bola neúčinnosť týchto

nástrojov, ktoré sa považovali a ukázali ako zastarané. Podniky sa musia prispôsobovať trendom ako v rámci produktov a služieb tak aj v komunikácii. Doba sa flexibilne mení a tak isto sa menia aj preferencie zákazníkov. Momentálne, v časoch technologického rozmachu, podniky nesmú stagnovať a používať nástroje, ktoré nie sú pre zákazníka lákavé a už ich dlhšiu dobu neregistruje. Príkladom môžu byť billboardy alebo reklama v novinách. Zákazníci si už všetko, čo potrebujú vedieť, nájdu na internete alebo im správy o ponuke nových produktov a služieb chodia e-mailom a telefonicky. Veľký vplyv na zmenu komunikačných nástrojov malo aj vedenie, ktoré o zmene rozhodlo. Radikálne rozhodnutia o zmenách sa samozrejme nedejú zo dňa na deň a aj manažment podniku si musí takýto krok a jeho dôsledky uvážiť a zároveň sa zamyslieť nad dôsledkami, ktoré tento krok prinesie. Zmeny akéhokoľvek charakteru sú zamestnancami podniku prijímané s veľkou nevôľou, najmä ak sú v podniku už dlhšie a majú svoje zaužívané postupy. Aj v tomto prípade je správna komunikácia každej zmeny kľúčovou úlohou, ktorú musí manažér alebo majiteľ podniku zvládnuť. Správne odkomunikovanie a nastavenie zamestnancov na proces zmeny je začiatok úspešnej realizácie. Ako môžeme vidieť vo výsledkoch regresnej analýzy, v období krízy bol menší dopyt po tovaroch a službách a menej zákazníkov si reálne tovar alebo službu kúpilo. Na druhej strane bol väčší dopyt po informáciách o ponúkaných tovaroch a službách. Zákazníci si pred kúpou dôkladne preverili kam idú investovať alebo akým spôsobom idú minúť svoje peniaze. Na základe zistení môžeme konštatovať, že sa hypotéza č. 1 potvrdila. Ak podniky menili komunikačné nástroje, tak viac inklinovali k používaniu moderných komunikačných nástrojov.

Možná aplikácia v praxi

Každá zmena, ktorá sa v podniku má udiť, je pre zamestnancov, ako aj manažment stresujúca a majú z nej prirodzene obavy a rešpekt. Z tohto dôvodu sa veľa podnikov rozhodne radšej zmenu neurobiť, však stratégia, ktorá im fungovala doteraz a nosila zisky bude pravdepodobne fungovať aj naďalej. Tento prístup je však v turbulentne meniacej sa dobe, ako je táto, nesprávny. Podniky sa musia prispôsobovať súčasným trendom externého prostredia, či sa to týka zákazníkov, dodávateľov alebo konkurencie. Základným predpokladom prijatia každej zmeny je dobre nastavená komunikácia. Komunikačné nástroje sú súčasťou tejto zmeny. Preto v rámci kvalitnejšie a rýchlejšej komunikácie v podniku a aj s jeho okolím by mali podniky prejsť na moderné

komunikačné technológie. Pre starších zamestnancov alebo pre zamestnancov, ktorí majú väčší predpoklad neprijatia a nepochopenia zmeny, je potrebné zabezpečiť kurzy, nie len komunikačné, ale aj v rámci používania moderných komunikačných technológií, aby nedochádzalo k situáciám, keď sú na pracovisku najmodernejšie komunikačné technológie, ale nikto zo zamestnancov a manažmentu ich nevie správne používať. Okrem zrýchlenia prenosu informácií a okamžitej spätnej väzby sú moderné komunikačné nástroje v rámci prevádzkových nákladov lacnejšie a efektívnejšie ako boli tradičné komunikačné nástroje.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že sa počas hospodárskej krízy zmenila komunikačná atmosféra/klíma v podniku.

Vzhľadom na fakt, že až 100 (64,94 %) respondentov uviedlo, že v podnikoch nezaznamenali žiadnu zmenu v rámci komunikačnej klímy, sme zisťovali súvislosti medzi zmenou komunikačnej klímy a ostatnými faktormi aspoň u zvyšných podnikoch, ktoré zaznamenali minimálne mierne zmeny v oblasti komunikačnej klímy.

Tabuľka č. 13: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačnej klímy v období hospodárskej krízy

	Model1 Zmena komunikačnej klímy	Model2 Zmena komunikačnej klímy
Personálna zmena pomeru zamestnancov	.20*** (.09)	.23** (.09)
Zmena komunikácie voči zamestnancom – sprostredkovanie väčšieho množstva informácií	.19** (.10)	.29*** (.09)
Komunikácia prostredím je s externým rámcovo štandardizovaná	.34*** (.08)	.30*** (.08)
Vzdelanie	-.09** (.03)	-.09** (.03)
Zmena komunikácie - viac informácií sprostredkovaných nadriadeným od zamestnancov	.51*** (.13)	.27** (.10)
Neformálna komunikácia voči nadriadeným	.25* (.11)	---

Neformálna komunikácia voči zamestnancom	-.25** (.13)	---
Stáž v zahraničí	.22** (.08)	.21** (.08)
Komunikačný audit	-.20 (.10)	-.17 (.10)
Nie sú problémy v rámci komunikácie	-.10 (.07)	---
Upravená R hladina významovosti	.38	.36
Štandardná chyba v zátvorkách	(.39)	(.39)
Level signifikancie * <0.1 , ** <0.05 , *** <0.01		

Z predkladaných modelov sme po očistený hodnôt, ktoré neboli štatisticky významné, zvolili model č. 2. Model č. 2 vysvetľuje 36 % zmeny variability komunikačnej klímy/atmosféry v podnikoch v období hospodárskej krízy. Najväčší vplyv na tento model malo sprostredkovanie väčšieho množstva informácií od zamestnávateľov/nadriadených pre zamestnancov. Spokojnosť ako aj nespokojnosť zamestnancov v podniku a ich správne plnenie a pochopenie úloh záleží od komunikácie a od množstva informácií, ktoré dostanú. Ak majú len čiastkové alebo filtrované informácie, okrem nedostatku informácií na vykonanie ich vlastnej úlohy pre splnenie cieľa organizácie, im chýbajú súvislosti a komplexný pohľad na podnik, cítia sa demotivované a frustrované. Pocit súčasť celku a podieľania sa na spoločnom výsledku sú jednou z najmotivujúcejších prvkov. Ďalšie faktory ktoré vplývali na zmenu komunikačnej klímy sú prijímanie nových zamestnancov ale prepúšťanie zamestnancov. Prijímanie zamestnancov je znak prosperujúceho podniku, ktorý naberá pracovnú silu, lebo jeho ľudské kapacity v pomere k výrobným kapacitám nestačia, naopak prepúšťanie zamestnancov je zlým znakom pre vnútro podniku aj negatívnym signálom pre okolie (zákazníci, dodávatelia). Podniky s vysoko motivovanými zamestnancami sú taktiež žiadané na trhu práce. Samotní zamestnanci robia podniku reklamu, čo znamená nižšie náklady na personálny marketing v externom prostredí ako aj v internom prostredí podniku a kvalitnejších zamestnancov, ktorí prešli predvýberom súčasnými zamestnancami podniku. V podnikoch, kde finančná kríza donútila majiteľov podnikov znižovať stav zamestnancov, sa aktuálny zamestnanci boja o svoje pracovné pozície a na základe toho sa na pracovisku začína objavovať atmosféra strachu, stres,

šírenie nepravdivých alebo skreslených informácií. Komunikačnú klímu ovplyvňuje aj pocit stability, seberealizácie a úspechu zamestnancov podniku. Rámcová štandardizácia komunikácie s externým prostredím dáva priestor na seberealizáciu, ale v niektorých prípadoch určuje formálne postupy na komunikáciu s externým prostredím, ktoré sa majú dodržať. Zamestnancom tieto formálne predpísané postupy komunikácie šetrí čas, lebo v určitých prípadoch komunikujú podľa predlohy (napr. komunikácia so štátnymi úradmi prostredníctvom listov, zmlúv). Komunikačná klíma je ovplyvnená aj vzdelaním. Regresná analýza však ukázala, že čím má zamestnanec vyšší stupeň vzdelania, tým je väčšie riziko zhoršenia komunikačnej klímy. Je náročné uspokojiť zamestnancov s vysokým vzdelaním a s tým spojenými vyššími nárokmi na pracovnú náplň ako aj na tím v ktorom pracujú. Aj Maslowova teória, ktorá definuje ako najvyšší stupeň motivácie zamestnancov seberealizáciu, ktorá je na vrchole pyramídy (fyziologické potreby, bezpečie, láska, uznanie, seberealizácia) vysvetľuje, že vysoko inteligentný a ambiciózny zamestnanec musí mať neustále pocit seberealizácie a osobnostného rozvoja. V podnikoch, kde sa zamestnanci za krátku chvíľu naučia všetko, čo im pracovná pozícia môže poskytnúť a nemajú sa kam ďalej posúvať/vzdelávať, sa často stáva, že zamestnanci sú po čase znudení a nespokojní. Je logické, že každý zamestnanec je motivovaný iným spôsobom, čo sa odvíja od pracovnej pozície na ktorú je priradený a tá sa odvíja od vzdelania a schopností, ktoré dotýčná osoba má. Atmosféra otvorenej komunikácie úzko súvisí aj s adekvátnou spätnou väzbou. Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 13 v modeli č. 2, vysokú významnosť v tomto modeli vykazuje aj pre faktor „sprostredkovanie viac informácií zamestnancami k nadriadeným“. Z tohto vyplýva, že zamestnanci sa neboja otvorene hovoriť o situácii v podniku. Problémy alebo nedostatky, ktoré sú odkomunikované včas, neprerastú do vážnejších problémov, ktoré sa nedajú alebo len čiastočne dať sanovať. Stáž v zahraničí motivuje zamestnancov k vyšším výkonom, vzhľadom na to, že do materskej spoločnosti na vykonávanie stáže podnik posiela len tých najlepších zamestnancov. Ako vyplýva z graf. č. 22, stáž v zahraničí uviedlo len 36 (23,38 %) respondentov, čo znamená, že takáto forma spolupráce so zahraničnými pobočkami ešte stále v slovenských podnikoch nie je bežná. Pritom je to najlepší spôsob ako do podniku priniesť trochu kultúry materskej pobočky. Pre ucelenie tohto modelu sme zisťovali, ako pôsobí komunikačný audit na zmenu komunikačnej klímy. Z regresnej analýzy vyšlo, že čím častejšie robí podnik komunikačný audit, tým je komunikačná klíma horšia. Je to spôsobené faktom, že komunikačný audit je forma kontroly a akákoľvek forma kontroly sa u nás na Slovensku stále neberie ako pozitívny proces ale ako niečo negatívne.

Zamestnanci podniku berú kontroly ako obťažovanie a zásah do súkromia. Taktiež majú okamžité pocity, že nastal v podniku problém a to zhoršuje komunikačnú klímu na pracovisku. Vzhľadom na dobrú komunikačnú atmosféru sme predpokladali, že podniky budú skôr inklinovať k neformálnej komunikácii ako zo strany zamestnancov, tak aj zo strany zamestnávateľov, ale nepotvrdila sa silná regresia medzi neformálnou komunikáciou a komunikačnou atmosférou podporujúcou motiváciu na pracovisku. Taktiež sa nepotvrdila silná regresia v rámci bezproblémovej komunikácie, čo potvrdzuje naše odporúčanie vykonávať pravidelne komunikačný audit aj v prípadoch, že podniková komunikácia je na dobrej úrovni.

Dotazník bol koncipovaný tak, aby sme vedeli zistiť aj konkrétnejšie prejavy zmeny komunikačnej atmosféry. Najväčší počet respondentov, konkrétne 50 (32,46 %) uviedlo, že sa ich komunikačná klíma zmenila pozitívne, čiže zamestnanci sú viac motivovaní a komunikácia je otvorenejšia.

Tabuľka č. 14: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačnej klímy v období hospodárskej krízy – motivácia/snaha

	Model1 Zmena komunikačnej klímy počas hospodárskej krízy – motivácia/snaha	Model2 Zmena komunikačnej klímy počas hospodárskej krízy – motivácia/snaha
Vzdelanie	-.11*** (.04)	-.09** (.04)
Personálne zmeny v podniku – prepúšťanie zamestnancov	.11 (.08)	---
Personálne zmeny v podniku – prijímanie zamestnancov	.24** (.09)	.25*** (.09)
Zmena komunikácie – zamestnanci sprostredkujú viac informácií nadriadeným	.41*** (.07)	.46*** (.07)
Zmena komunikácie – nadriadený sprostredkujú zavádzajúce informácie zamestnancom	-.27* (.14)	-.28** (.13)
Podniková kultúra je všade	.10	

viditeľná a jasná	(.09)	---
Menej zahraničných zamestnancov	.44** (.17)	.49*** (.17)
Komunikačné vzťahy s nadriadeným sú formálne	.18** (.08)	.16* (.08)
Potrebné informácie dostávajú zamestnanci každý deň	.12 (.07)	---
Vnútropodniková komunikácia je na dobrej úrovni	.01 (.04)	---
Zamestnanci majú možnosť klásť otázky	.03 (.04)	---
Zamestnanci dostávajú na ich otázky kvalifikované odpovede	.06 (.04)	---
Zamestnancom sa darí presadzovať svoje názory	-.01 (.04)	---
Upravená R hladina významnosti	.34	.32
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Model č. 2 vysvetľuje 32 % variability zmeny komunikačnej klímy smerom k motivácií a väčšej snahe vykonávať svoju prácu kvalitne a zodpovedne. Najväčší vplyv na túto zmenu malo menej zahraničných zamestnancov v podniku. Predpokladali sme, že komunikačná klíma sa zmení práve nástupom nových zahraničných zamestnancov alebo ich zvýšeným počtom, ktorí by do podniku vniesli inú atmosféru a novú kultúru, čo však v konečnom dôsledku pôsobí na zamestnancov ako zmena, ktorú apriori odmietajú. Z regresnej analýzy vyplýva, že čím viac zahraničných zamestnancov je v podniku, tým je komunikačná klíma horšia. Dôvodov, okrem určitej zmeny v podniku, je viac. Jedným z nich je aj jazyková bariéra. Nie všetci zamestnanci vedia dokonale cudzí jazyk a plynule v ňom komunikovať. Komunikácia s cudzincom je často stresujúca a dáva množstvo príležitostí na nedorozumenia a kultúrne šoky, či nezhody. Na druhej strane prijímanie nových zamestnancov, ale zo slovensky hovoriacich občanov, pôsobí na komunikačnú klímu pozitívne. Najviac našich respondentov boli vekové skupiny do 45 rokov, čo sú ešte mladí kolektívni ľudia a príchod nového a ešte k tomu aj mladého zamestnanca je

v podniku len prínosom. Vplyv na zmenu komunikačnej klímy k pozitívnej a motivujúcej klíme má aj otvorená komunikácia a sprostredkovanie potrebného množstva informácií od nadriadených pre zamestnancov. Zamestnanci, ktorí vedia, čo sa v podniku odohráva, majú prehľad o komplexnom deji a o cieľoch podniku, nemajú dôvod si vymýšľať a šíriť klebety či zavádzajúce informácie. Z regresnej analýzy vyplýva, že čím viac zavádzajúcich informácií dostávajú zamestnanci od nadriadených, tým je komunikačná klíma horšia. Prekvapujúce je zistenie, že zamestnancov viac motivuje formálna komunikácia s nadriadenými. Taktiež je to spôsobené našou kultúrou, kde sme zvyknutí dodržiavať určité hierarchické rozdiely a v prípade odstránenia hierarchických odstupov začínajú najmä mladší zamestnanci poľavovať v práci a majú tendenciu využívať neformálne vzťahy v ich prospech, ale v neprospech podniku. Na základe predkladanej analýzy môžeme konštatovať, že sa hypotéza č. 2 nepotvrdila – v podniku prevládala skôr motivujúca atmosféra.

Predpokladali sme, že na zmenu komunikačnej klímy bude vplývať aj frekvencia podávaných informácií (každý deň/raz za týždeň/raz za mesiac), teda pravidelné informácie o stave podniku a taktiež možnosť ľubovoľne a bez strachu sa vyjadriť, pokladať otázky, či prezentovať svoje názory a dávať pripomienky. Regresná analýza však nepotvrdila úzky vzťah medzi zmenou komunikačnej klímy a uvedenými faktormi.

Možná aplikácia v praxi

Slovenské podniky stále nie sú zvyknuté robiť preventívne opatrenia v rámci kontroly. Podniky by mali aj napriek hrozbe zhoršenia komunikačnej klímy vykonávať pravidelnú preventívnu kontrolu, aby predišli zbytočným rizikám zlyhania v niektorej časti komunikačného procesu – pravidelný komunikačný audit. Taktiež by mali podniky vytvárať podmienky pre otvorenú komunikáciu a zapájať najmä zamestnancov na vyšších pozíciách ako je manažment, vedenie tímu alebo oddelenia, uviesť ich aj do oblastí v podniku, ktoré priamo nesúvisia s ich výkonom práce. Izolovane pracovať len na jednej časti z celku vplýva na zamestnancov negatívne, lebo nevidia súvislosť medzi výsledkami podniku a ich podielom práce. Zamestnávateľ by sa mal starať aj o ďalší rozvoj svojich zamestnancov, najmä ich jazykovú pripravenosť, keďže v stále viac multikultúrnom prostredí sú zamestnanci bez kvalitného jazykového základu stratení. V tomto by pomohli jazykové kurzy aspoň z časti hradené zamestnávateľom, ktoré by mohli byť prezentované ako určitý benefit.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že sa počas hospodárskej krízy zmenili komunikačné toky.

V rámci zmeny komunikácie vo väčšine prípadov nastáva aj zmena komunikačných tokov a komunikačných vzťahov. V určitých prípadoch, keď je atmosféra napätejšia a v podniku je potrebné vyriešiť vážne problémy, vtedy sa častejšie používa formálnejšia komunikácia a formálnejšie toky a vzťahy, ak je atmosféra uvoľnenejšia a aj kolektív je v psychickej pohode, tak komunikácia inklinuje viac k neformálnej. Podľa našich predpokladov sme očakávali, že sa počas hospodárskej krízy zmenili komunikačné toky a komunikačné vzťahy viac k formálnej komunikácii. Taktiež sme predpokladali priamu súvislosť medzi zmenou komunikačných tokov a veľkosťou podniku a vzdelaním zamestnancov, ktoré sa nepotvrdilo. Predpokladali sme, že čím väčší podnik s väčším množstvom hierarchických stupňov a vysokou organizačnou štruktúrou, tým formálnejšie toky a vzťahy a naopak, čím menší podnik s plochou organizačnou štruktúrou, tým neformálnejšie toky a vzťahy. Hierarchické usporiadanie vyúsťuje do sociálnych komunikačných bariér – „hierarchical gaps“, čo sa v našom prípade nepotvrdilo, lebo sa nenašla priama súvislosť medzi zmenou komunikácie počas hospodárskej krízy a zmenou komunikačných tokov v tom istom období, tak isto ako sa nenašiel priamy súvis s komunikáciou, ktorá prúdi vertikálne, teda zhora nadol alebo zdola nahor.

Tabuľka č. 15: Regresná analýza zisťovania zmeny komunikačných tokov počas hospodárskej krízy – formálna komunikácia

	Model1 Zmena komunikačných tokov počas hospodárskej krízy – formálna komunikácia	Model2 Zmena komunikačných tokov počas hospodárskej krízy – formálna komunikácia
Vzdelanie zamestnancov	.05 (.03)	---
Veľkosť podniku	-.03 (.04)	---
Personálne zmeny v podniku – prijímanie zamestnancov	-.15* (.08)	-.14*** (.08)
Zmena komunikácie – neformálna komunikácia s nadriadenými	.34*** (.08)	.33*** (.08)

O podnikovej kultúre oboznamujú sami zamestnanci	-.17* (.09)	-.16* (.09)
Podniková kultúra je všade viditeľná a jasná	-.14* (.08)	-.14* (.08)
Komunikačný tok - vertikálne	-.06** (.06)	---
Výskyt sociálnych komunikačných bariér	-.03 (.08)	---
Výskyt psychologických komunikačných bariér	.16** (.08)	.10* (.07)
Upravená R hladina významovosti	.14	.14
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Oba modely vysvetľujú 14 % variability zmeny, no po očistení od vplyvov so signifikanciou vyššou ako 0,1, sme si vybrali model č. 2. Model č. 2 vysvetľuje 14 % variability zmeny komunikačných tokov v podnikoch. V podnikoch v ktorých nastala zmena komunikačných tokov sa počas krízy zmena zaznamenala prevažne smerom k formálnym tokom a vzťahom. Zaujímavosťou tohto modelu je fakt, že najväčší vplyv mala neformálna komunikácia voči nadriadeným. Z regresnej analýzy vyplýva, že čím bola komunikácia zo strany zamestnancov neformálnejšia, tým bola celková komunikácia formálnejšia. Uvedený vplyv neformálnej komunikácie zo strany zamestnancov voči nadriadeným je spôsobený snahou zamestnancov z časti zmeniť tvrdú formálnu komunikáciu na mierne neformálnu, aspoň v prípadoch, kde to podmienky dovoľujú, ale zamestnávateľia sa bránia tejto zmene používaním ešte výraznejšej formálnej komunikácii a formálnym vzťahom voči zamestnancom. Ako už bolo spomenuté, Slovenská kultúra má vo zvyku využívať každú možnosť vytvorenia neformálnych vzťahov vo svoj prospech a potom situáciu zneužiť. Nadriadení na túto skutočnosť reagovali defenzívne. Taktiež musíme podotknúť, že komunikácia v tímoch, aj s vedúcim tímom, je prevažne neformálna, no komunikácia v rámci podniku formálna. Silný vplyv na zmenu komunikačných vzťahov a tokov má aj kultúra podniku. Regresná analýza dokázala nepriamo úmerný vzťah medzi

zmenou komunikačných vzťahov a podnikovou kultúrou. Čím je podniková kultúra menej viditeľná a zamestnanci sú s ňou v podniku menej spätý, tým je komunikačný vzťah a komunikačné toky formálnejšie. Výskyt psychologických komunikačných bariér má tiež vplyv na zmenu komunikačných tokov. Stres, predsudky, extrémne emócie, to všetko ovplyvňuje komunikačné vzťahy a toky. Zaujímavý je aj fakt, že čím menej sa prijme v podniku nových zamestnancov, tým je komunikácia formálnejšia. Je to spôsobené nízkou alebo žiadnou zmenou štruktúry zamestnancov, ktorí majú už zaužívané formálne komunikačné toky a vzťahy a príchod nových zamestnancov nemení a ani nenaruša tieto komunikačné zvyky. Na základe týchto zistení môžeme konštatovať, že sa hypotéza č. 3 potvrdila a komunikácia sa v priebehu hospodárskej krízy prikláňala viac k formálnej komunikácii v podniku.

Možná aplikácia v praxi

Otvorená komunikácia je základ pre správne fungovanie podniku a pre dobré vzťahy medzi zamestnancami navzájom, ako aj medzi zamestnancami a manažmentom. Nadmieru formálne vzťahy sú bariérou pre úprimnú a otvorenú komunikáciu. Samozrejme nadmerne neformálne vzťahy a neformálna komunikácia tiež nie sú správne. Každý podnik si musí podľa svojich zamestnancov sám posúdiť, aký pomer formálnej a neformálnej komunikácie zvolí. Napríklad komunikácia v neutrálnom prostredí, nie priamo v podniku, povzbudzuje neformálne vzťahy založené na dôvere, preto by každý podnik mal pravidelne organizovať teambuildingové akcie a zabezpečovať celkovú psychickú pohodu pre zamestnancov.

Hypotéza 4: Predpokladáme, že v multikultúrnych podnikoch nastal prienik kultúr.

Náš dotazník zahrňoval aj otázky, ktoré sa týkali multikultúrnych znakov podniku. Základná otázka spočívala v zistení, kde má podnik materskú spoločnosť. Presne 50,3 % respondentov uviedlo, že ich podniky majú materskú spoločnosť mimo Slovenskej republiky. 6 respondentov uviedlo, že sa počas krízy zmenil pomer zahraničných a slovenských zamestnancov a to prijímaním viac zamestnancov zo zahraničia. Pre lepšiu adaptáciu zahraničných zamestnancov sa do pracovnej zmluvy zapísal ako povinný komunikačný jazyk aj iný ako slovenský. V 121 podnikoch to bol hlavne anglický jazyk a len v 115 bol hlavným komunikačným jazykom slovenský jazyk. Najväčší vplyv

zahraničnej kultúry na slovenské podniky so zahraničnou účasťou bolo oslovenie krstným menom a posunutá pracovná doba.

Tabuľka č. 16: Regresná analýza zisťovania zmeny prieniku kultúr v multikultúrnom prostredí počas hospodárskej krízy

	Model1 Zmena komunikačných tokov počas hospodárskej krízy	Model2 Zmena komunikačných tokov počas hospodárskej krízy
Personálna zmena – zmena pomeru zahraničných a slovenských zamestnancov	.51** (.16)	.48*** (.15)
Manažment podniku je zo zahraničnej materskej spoločnosti	.08 (.10)	---
Veľkosť	.56*** (.10)	.60*** (.10)
Počet zahraničných kolegov	.00 (.03)	---
Prevzaté zo zahraničnej kultúry – oslovenie krstným menom	-.08 (.09)	---
Prevzaté zo zahraničnej kultúry – krátkodobý a menej osobný prístup	.65*** (.17)	-.63** (.16)
Prevzaté zo zahraničnej kultúry – oddelenie pracovného a súkromného života	.50** (.21)	.48*** (.21)
Podniková kultúra je všade viditeľná a jasná	.05* (.10)	-.14* (.08)
O podnikovej kultúre oznámia pracovníci	-.16 (.12)	---
Komunikačný proces zhoršovali kultúrne bariéry	.23** (.12)	.27** (.09)
Jazykové kurzy pre zamestnancov iniciované podnikom	.56*** (.18)	.58*** (.18)

Komunikačný proces zhoršovali jazykové bariéry			.09 (.11)	---
Komunikačné zamestnancov	kurzy	pre	-.06 (.10)	---
Upravená významovosti	R	hladina	.19	.20
Štandardná chyba v zátvorkách				
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01				

Podniky v procese globalizácie a internacionalizácie prispôsobujú interné prostredie podniku podmienkam multikultúrnej spoločnosti. Nie je výnimkou, že v podnikoch sa nachádza stále viac zahraničných zamestnancov, ktorí boli buď poslaní z materskej zahraničnej spoločnosti alebo sa uchádzali o zamestnanie samostatne. Ako môžeme vidieť v grafe. č. 10, 25 respondentov uviedlo, že v podniku majú viac ako 21 zahraničných kolegov, čo je v prípade malých podnikov a stredných podnikov, ktorých je v našej vzorke najväčší počet, vysoké číslo. Predkladaný model č. 2 vysvetľuje 20 % variability zmeny komunikačnej klímy v období hospodárskej krízy. Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 16, veľkosť podniku je druhá najvýznamnejšia veličina. Podľa regresnej analýzy môžeme konštatovať, že v našej vzorke podnikov sa so zväčšujúcim podnikom zvyšuje počet zahraničných zamestnancov v podniku. Najväčšiu významnosť v tomto modeli má fakt, že kultúra je všade viditeľná, teda zamestnanci sa na ňu postupne aklimatizujú sami. V podnikoch, kde je silná podniková kultúra, ktorá je uznávaná vedením aj zamestnancami je lepšia komunikačná klíma ako v podnikoch, kde je podniková kultúra v dokumentoch alebo v rámci prípravy pred nástupom do zamestnania, ale zamestnanci sa s ňou nestotožňujú. Podniky s vyššou účasťou zahraničných kolegov investujú do vzdelania a jazykových kurzov pre svojich zamestnancov, aby zamedzili jazykovej komunikačnej bariére. Najčastejšie uviedli výskyt zahraničných kolegov na pracovisku zamestnanci zaoberajúci sa špecializovanou činnosťou rôzneho charakteru, čo si vyžaduje určitú formu vzdelania a profesnej prípravy. Oddelenia pracujúce v špecifických odboroch používajú častejšie moderné technológie, čo zahŕňa aj moderné komunikačné nástroje, ktoré umožnia kvalitné spracovanie a rýchly prenos informácie s možnosťou okamžitej spätnej väzby. Najväčší vplyv na zmenu prieniku kultúry v multikultúrnych podnikoch má však prebratie zvyku zo zahraničných podnikov a to

oslovenie krstným menom na pracovisku. V dôsledku týchto zistení môžeme konštatovať, že sa hypotéza č. 4 potvrdila a nastal v podnikoch prienik kultúr.

Podľa predpokladov sme zahrnuli do modelu aj neformálnu komunikáciu a neformálne vzťahy, ktoré sú v zahraničných podnikoch bežným štandardom, ale náš model ich súvis nepotvrdil. Taktiež sme predpokladali pravidelnejšiu možnosť stáže v zahraničí a pravidelnú organizáciu teambuildingov na posilnenie vzťahov medzi kolegami v podniku ako aj medzi podnikom a materskou spoločnosťou. Tento predpoklad sa nám však taktiež nepotvrdil.

Možná aplikácia v praxi

Na základe zistení by bolo pre podnik prospešné pravidelne organizovať teambuildingové akcie alebo iné formy neformálnych stretnutí (podnikové raňajky, obedy, neformálne piatky a iné) medzi členmi podniku. Komunikácia je v príjemnej atmosfére otvorenejšia a pravidelnejšia, čo by posilnilo aj podnikovú kultúru a puto k podniku. Taktiež by bola prospešná pre viacerých zamestnancov možnosť stáže v zahraničí, čo by zvýšilo a zlepšilo ich jazykový fond ako aj osobnostný rozvoj a nové skúsenosti, ktoré môžu aplikovať v domácom podniku na Slovensku.

ZÁVER

Komunikácia má široký interdisciplinárny charakter. V podstate ovplyvňuje všetky časti nášho profesijného aj súkromného života. Rozmanitosť komunikantov, spôsobov a foriem komunikácie, teda komunikačných stratégií, tokov a nástrojov ovplyvňuje celý komunikačný proces. Komunikácia nás neovplyvňuje len v súkromnom živote, ale rovnako aj v pracovnom živote, v rámci podnikateľského prostredia. Vzhľadom na stále sa rozmáhajúcu globalizáciu, ľahký prechod medzi hranicami a s tým spojený prehlbujúci sa multikulturalizmus v podnikoch, je dôležité okrem cudzieho jazyka, oboznámiť zamestnancov aj so zahraničnou kultúrou a tomu komunikáciu patrične prispôbiť. Komunikácia v podniku je podmnožinou samotnej kultúry podniku, preto spolu musia byť kompatibilné a navzájom sa podporovať. Najmä v podnikoch, kde je väčší počet zahraničných zamestnancov s inou kultúrou je nutné sa komunikácii venovať častejšie a skúmať jej určité zložky.

V slovenských podnikoch nie je bežné pravidelne kontrolovať komunikačný proces, vykonávať komunikačný audit. Väčšinou sa podnik spolieha na samokontrolu a na personálne oddelenie, ktoré je najbližšie prepojené so zamestnancami aj manažmentom, lebo je vstupnou bránou do podniku. Taktiež by komunikáciu mal pravidelne pozorovať a kontrolovať manažment podniku, vedenie určitých oddelení a tímov. To však vo väčšine podnikov nestačí. Takáto forma samokontroly v podniku nie je vždy objektívna a vzniknuté problémy v komunikácii sa neriešia správnym spôsobom. Z tohto dôvodu by komunikačný audit v podniku mala vykonávať osoba, ktorá je z externého prostredia a nemá žiadnu väzbu k podniku alebo k členom organizácie. Z hľadiska predpokladov by mal tento človek disponovať veľmi dobrými komunikačnými zručnosťami, mal by vedieť dobre počúvať a načúvať, byť dobrým mediátorom, nemal by mať predsudky, mal by byť férový ku každému a disponovať poznatkami o rozdielnej kultúre zamestnancov v podniku.

Zámerom predkladanej dizertačnej práce bolo zosumarizovať, analyzovať a klasifikovať teoretické poznatky, názory na vymedzenia a vnímanie komunikácie a komunikačného procesu, vytvoriť si poznatkovú základňu na výskum komunikačných tokov, komunikačných nástrojov, komunikačnej klímy a ich rozdielnosti v podmienkach hospodárskej krízy v podnikoch na území Slovenskej republiky s čisto slovenskou alebo so zahraničnou kapitálovou účasťou. Zámerom bolo zhodnotiť dôsledky prebiehajúcej krízy na komunikáciu v reálnom pracovnom prostredí v podnikoch na Slovensku. Tieto poznatky

sa dajú využiť v teórii a praxi v rámci manažmentu, personálneho manažmentu, komunikácie a marketingovej komunikácie.

Získané poznatky, informácie a údaje signalizujú dve základné oblasti, ktorým sa treba venovať v budúcnosti. V teoretickej oblasti je dôležité vzhľadom na zložitosť a interdisciplinárnosť danej problematiky, k jej skúmaniu pristupovať z pozície viacerých vedných disciplín, ktorých metodologický aparát podporí hlbšie preskúmanie danej problematiky. Na základe výsledkov sekundárneho výskumu môžeme skonštatovať, že komunikácia tvorí pevnú a stálu súčasť vedeckého záujmu v ekonomických aj humanitných vedách. Primárny výskum, ktorý bol spracovaný v tejto práci, v zásade len potvrdzuje fakt, že skúmaná problematika má aplikačný rozmer a to hlavne v dvoch rovinách – v podnikateľskej a podnikovej, v oblasti funkcií manažmentu a komunikácie a taktiež v oblasti súkromného a osobného života. V oboch týchto oblastiach je komunikácia kľúčová najmä pri riešení problémov a interpersonálnych konfliktov, ktorých riešením sa môže podnik, jeho členovia a každý samostatný jedinec v rámci jeho súkromného života, vyhnúť negatívnym situáciám a okolnostiam. Druhá rovina aplikácie uvedených poznatkov spočíva v ich zapracovaní do vzdelávacích programov určených pre vzdelávanie manažmentu aj zamestnancov v oblasti komunikácie a komunikačných zručností.

Po preskúmaní zahraničných a domácich štúdií sme zistili, že komunikácia v podnikoch v našej výskumnej vzorke sa prevažne nezmenila. Komunikačné vzorce sú fixované, vo väčšine podnikov je ich ťažké zmeniť aj po tréningových a vzdelávacích aktivitách, kedy sa zmena očakávala. Problém sme skúmali z rôznych aspektov, no k výrazným zmenám došlo len v podnikoch so zahraničnou kapitálovou účasťou, kde bol vytvorený priamy tlak na manažment podniku, ich komunikačné správanie a používanie komunikačných vzorcov. Ak nie je vytvorený tlak, komunikačné vzorce sa nemenia a komunikácia je v základnej rovine a to aj napriek tomu, že nesprávna komunikácia nesie aj finančné straty.

V predkladanej dizertačnej práci sú obsiahnuté aj odporúčania pre teóriu a prax. V praxi potrebné prehĺbiť najmä zmeny v oblasti vykonávania komunikačného auditu, zabezpečiť jeho pravidelnosť a objektívnosť, vytvárania atmosféry pre otvorenú komunikáciu (pozitívna a motivujúca komunikačná klíma), prispôsobenia komunikácie a najmä komunikačných nástrojov požiadavkám a podmienkam trhu, zohľadnenie kultúry

komunikantov v multikultúrnych pracovných prostrediach a pravidelné organizovanie neformálnych teambuldingových akcií, aby sa prehĺbil pocit súdržnosti v podniku a zamestnanci sa zžili s kultúrou podniku, čo by malo priaznivý vplyv na zamestnancov podniku.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Knižné zdroje:

- [1] ADAIR, J. (1993): *Jak efektívne vést druhé*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3
- [2] ADAIR, J. (2004): *Efektivní komunikace*, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1
- [3] BECK, U. (2007): *Moc a protiváha moci v globálním věku: nová ekonomie světové politiky*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-808-6429-670.
- [4] BERNÁTOVÁ, M. (2001): *Marketing území*. Banská Bystrica: OZ Ekonomia a EF UMB, 2001. ISBN 80-8055-607-5
- [5] BUGRI, Š., PRIBIŠOVÁ, E., ŽÁK, S., PAULOVIČOVÁ, M. (2012): *Dopad hospodárskej krízy na nezamestnanosť v Slovenskej republike, Spolupráca pomáhajúcich profesií – Determinant kvality života spolupráce*, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Prešov 2012. ISBN: 978-80-89464-10-4
- [6] DE PELSMACKER, P. GEUENS, M., BERGH, J., (2003): *Marketingová komunikácia*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1
- [7] DEVITO, J. A. (2008) *Základy mezilidské komunikace*, Praha: vyd. Grada, 2008. ISBN 80-2472-018-0
- [8] DONJEAN, CH. (2006): *La communication interne*. Liège: Edipro, 2006. ISBN 978-2-930287-74-4
- [9] DUMÉNIL, G., LÉVY, D. (2011): *Marxistická ekonomie kapitalismu*. Praha: Grimmus, 2011. ISBN 978-80-87461-04-4
- [10] ERNEKER, J. (2005): *Řízení komunikační dovednosti*, České Budejovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005. ISBN 80-86708-13-6
- [11] FORET, M. (1997): *Marketingová komunikace*. Brno: ESF Masarykovské univerzity, 1997. ISBN 80-7226-811-2
- [12] GABURA, J. (2004): *Sociálna komunikácia*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2004. ISBN 80-968927-7-0
- [13] GIDDENS, A. (2000): *Unikající svět. Jak globalizace mení náš život*. 2000. Vydavatelství: SLON. 2000. ISBN 80-85850-91-5.
- [14] HELLER, R. (2002): *Managers Handbook*. London: Dorling Kindersley Limited, 2002. ISBN 0-8551-0882-X

- [15] HOLÁ, J., 2011, Jak zlepšit interní komunikaci, Brno, 2011, Computer Press, ISBN 978-80-251-2636-3
- [16] JIRÁK, J., KOPPOVÁ, B. (2003): *Médiá a společnost*. Praha: Portál s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-697-7
- [17] JNADA, P. (2004): *Vnitrofiremní komunikace/ Nástroj pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
- [18] KAFKA, T. (2009): *Průvodce pro interní audit a risk management*. CH Beck, 2009. ISBN 80-740-0121-0
- [19] KENWOOD, A. G., LOUGHEED, A. L. (1994): *The Growth of the International Economy 1820-1990*. 3. Vyd. London and New Yourk: Routhledge, 1994. ISBN 0-415-07604-8
- [20] KLINCOVÁ, J. (2008): *Verbálna komunikácie z pohľadu lingvist(i)ky*. Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2008. ISBN 978-80-8083-626-9
- [21] KOLLÁRIK, T. a kol. (2004): *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2004. ISBN 80-223-1841-8
- [22] KOHOUT, P. (2009): *Finance po krizi: Dúsledky hospodárskej recese a čo bude ďalej*. 2009. Praha: Grada. s. 128-137. ISBN 978-80-7021-984-3199-5
- [23] KRIEKEN R., a kol. (2013): *Sociology*. 5th Edition, published by: Pearson Australia, ISBN 978-1442-360-70-3
- [24] KRUGMAN, P. (2009): *Návrat ekonomické krize*. Jihlava: Vyšehrad spol s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7021-984-3
- [25] KUZMIŠOVÁ, V. (2002): *Personálny manažment pre učiteľské špecializácie*. 2. Vyd. Prešov: Fakulta humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove, 2002. ISBN 80-8068-137-6
- [26] LESLEY, P. (1991): *The Handbook of Public Relations and Communications*. 4th ed. London, McGraw-Hill Book Company 1991. ISBN-10:155738133X
- [27] MAJERČÁK, (2006) In: *Podniková ekonomika a Manažment*, internetový časopis roč.II, č.3/2006, s. 46. ISSN 1336-5878.
- [28] MAJTÁN, M. a kol. (2003): *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-17-2
- [29] MARCELLI, M. (2009): *Komunikácia: myslenie vo veľkom*. In *Filozofia* 64. Bratislava: Filozofický ústav SAV, 2009. (s 411 - 419). ISSN 0046-385 X
- [30] MATKOVČÍKOVÁ, M. 2013. *Pracovná úrazovosť v podnikoch na Slovensku ako súčasť presónálneho marketingu a personálneho manažmentu*. 2013 In *Marketing*

- manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania : zborník recenzovaných príspevkov z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie : 24. - 25. október 2013 Košice, Slovensko [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3730-8, s. 337. [1-7] CD-ROM.
- [31] MUSÍLEK, P. (2004): *Analýza příčin a důsledků České finanční krize*, Výzkumná studie, 2004. ISBN 80-7318-288-2
- [32] NOVÝ, I. a kol. (1996): *Interkultúrný manažment*. Praha: Grada publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3
- [33] ORAVCOVÁ, J. (2002): *Interpersonálna interakcia (Zručnosti interpersonálnej interakcii)*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bella. 2002, 148 s., ISBN 80-8055-690-3
- [34] POSSEHL, G., KITTEL, F. (2008): *Jak sa prosadiť a presvedčiť ostatní. Prosad'te své návrhy, nápady a projekty*. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2677-9
- [35] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. (1996): *Vzdělávání a rozvoj manažeru*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- [36] ROBINSON, W. (2009): *Teorie globálního kapitalismu: transnacionální ekonomika a společnost v krizi*. Vyd 1. Praha: Filosofia, 2009. ISBN 978-807-0073-056.
- [37] SAHNNON, C. E., WARREN, W. (1971): *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press; First Edition (US) First Printing edition, 1971. ISBN 978-0252725487
- [38] SAMUHELOVÁ, M. (2001): *Communication – Basic Need of Multi-cultural Society*. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Global Business and Economic Development“*. Bratislava: FM UK, 2001
- [39] SEDLAK, M. (2001): *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. ISBN 80-89047-18-1
- [40] SEITEL, F. P. (2004): *The Practice of Public Relations*. 9th ed. Pearson Prentice Hall 2004. ISBN -13:978-0131020252
- [41] SEKANINA, M. (2004): *Kdy nám bylo nejhuře? Hospodářská krize 30. let 20. století v Československu a některá její východiska*. 1. vyd. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-213-9
- [42] SLÁVIK, Š. (2000): *Riadenie zmien*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 80-225-1194-3

- [43] STIEGLER, B., MICHALITSCH, G. (2009): *Spravodlivosť v rodových vzťahoch: aspekty rozdeľovania (nielen) zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Asekt, 2009, ISBN 978-80-85549-86-7 118 s.
- [44] STIGLITZ, J. (2010): *The fruit of hypocrisy* in: Klvačová a kol. Svetová ekonomická krize, Professional publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-012-6
- [45] SUŠA, O. 2010. *Globalizace v sociálních souvislostech současnosti: diagnóza a analýza*. Vyd. 1. Praha: Filosofia. 2010. ISBN 978-807-0073-209. 350 s.
- [46] SZARKOVÁ, Miroslava - ANDREJČÁK, Martin - MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management. Reviewers of the monograph: Marta Matulčíková, Jozef Králik. 1. vyd. Brno : Tribun EU, 2014. 189 s. [8,5 AH]. ISBN 978-80-263-0809-6.
- [47] SZARKOVÁ, M. (1992): *Ako komunikovať s trhom*. 1. vyd. Bratislava:SPN, 1992. ISBN 80-08-01816-X
- [48] SZARKOVÁ, M. (2007): *Komunikácia podniku s externým prostredím*, Bratislava: Ekonóm, 2007, ISBN 978-80-225-2270-0
- [49] SZARKOVÁ, M. (2007): *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2007, ISBN 80-89085-77-6
- [50] SZARKOVÁ, M. (2008): *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008, ISBN 978-80-225-2525-1
- [51] SZARKOVÁ, M. (2008): *Komunikačné zručnosti manažérov malých a stredných podnikov v SR a metódy ich rozvoja*, Medzinárodná vedecká konferencie: Ekonomické znalosti pro tržní praxi, Zborník, 2008, (568 - 572) Olomouc, Uherské Hradiště 2008, 672 s. ISBN 978-80-87273-00-5
- [52] SZARKOVÁ, M. (2014): *Komunikácia v manažmente*, Ekonomická Univerzita v Bratislave, vyd. Ekonóm, 2014. ISBN 978-80-2251-585-6
- [53] SZARKOVÁ, M. a kol. (2004): *Vnútropodnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku*. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého kolokvia pri príležitosti ukončenia výskumnej úlohy VEGA č.1/8189/01 Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004
- [54] SZARKOVÁ, M. a kol. (2009) *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR a v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*, VEGA 1/1284/04, Bratislava: Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2791-0

- [55] SZARKOVÁ, M. a kol. (2013): *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*, VEGA 1/4591/07. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-2791-0
- [56] SZARKOVÁ, M. (2003): *Funkcie komunikácie v krízových situáciách*. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2003, s. 478-480. ISBN 80-8070-090-7.
- [57] TURECKIOVÁ, M.(2004): *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha, vyd.: GRADA. 2004. ISBN: 80-2470-405-6
- [58] TYSON, S., JACKSON,T. (1997): *La esencia del comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1997. ISBN 978-9-701700-05-1
- [59] URBAN, J. (2003): *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4
- [60] VAŠEK, T. 2013. *Work-Life-Bullshit: Warum die Trennung von Arbeit und Leben in die Irre führt*. Rieman Verlag, Munchen, Germany, ISBN 978-3-570-50153-5
- [61] VETRÁKOVÁ, M. (2002): *Komunikácia v práci manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bella, 2002. ISBN 80-8055-630-X
- [62] VYBÍRAL, Z. (2005): *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. 2005. ISBN 80-7178-998-4
- [63] Zákon č. 311/2001 Z. z., časť druhá, Pracovný pomer, §62 Výpovedná doba, Zákonník práce,
- [64] ŽIBRITOVÁ, G. (1984): *Sociálna komunikácia*, Bratislava: Slovenské pedagogické vydavateľstvo, 1984, ISBN 67-204-84
- [65] ŽIBRITOVÁ, G. (1977): *Vznik a vývoj komunikovania v spoločnosti*. Bratislava: Univerzita Komenského. 1977. ISBN 85-499-77
- [66] ŽÍDEK, L. (2009): *Dějiny světového hospodářství*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 400 s.. ISBN 978-807-3801-847.

Internetové zdroje:

- [1] ADEWUNMI, B. 2011 *Nigeria: The happiest place on earth*. The Guardian: The Guardian News and Media Limited. [online] London 2011 [Cit. Jún, 2014] <<http://www.guardian.co.uk/global/2011/jan/04/nigerians-top-optimism-poll>>

- [2] ANDREJIOVÁ, L. 2010, *Hospodárska kríza 21. storočia a nezamestnanosť ako jej najvýznamnejší sociálny dopad na obyvateľov Slovenska* [online] Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdiča v Prešove [Cit. September, 2014] Dostupné na internete: <http://www.academia.edu/1422339/Hospodarska_kriza_21._storocia_a_nezamestnanost_ako_jej_najvyznamnejssi_socialny_dopad_na_obyvateľov_Slovenska?login=&email_was_taken=true>
- [3] BÁČIK, V. 2003. Informatizácia a internetizácia vo verejnej správe. In: Geografické aspekty stredoevropského priestoru [online] Brno: Pedagogická fakulta. Geografie XIV, 2003, s. 66-70 [cit. 25.1.2015] Dostupné na internete: <http://sodbtn.sk/bacik1/clanky/bacik_brno03.pdf> ISBN 80-210-3208-1
- [4] BECK, U. - CASPARY, R. - PALUCH, S. SWR2 AULA- prof. Ulrich Beck: *Angekommen in der Weltgemeinschaft – Über den Prozess der Globalisierung*. Online Journal Kultur SWR2 2006 [online] Mülheim, Deutschland [Cit. Jún, 2014] <<http://www.kultur-punkt.ch/akademie4/kooperation-swr2/swr2-beck-globalisierung06-11.html>>
- [5] BENKO, J., 2016. Počet malých a stredných podnikov (MSP) v SR v roku 2014. [online] Bratislava [cit. 27. December. 2015] Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2531/category/pravne-formy/article/male-stredne-podniky-sr-2014.xhtml>>
- [6] BÍRO, P. 2008. Informačná bezpečnosť. In: Ministerstvo financií Slovenskej republiky [online] Bratislava: 2008 [cit. 25.1.2015] Dostupné na: <<http://www.informatizacia.sk/informacna-bezpecnost/>>
- [7] BÍRO, P. 2008. Informačná bezpečnosť. In: Ministerstvo financií Slovenskej republiky [online] Bratislava: 2008 [cit. 25.1.2015] Dostupné na: <<http://www.informatizacia.sk/informacna-bezpecnost/>>
- [8] COMMAGER, H. S. 2004 . *The Story of the Second World War*, [online] Brassey's, Virginia [Cit. Jún, 2014] <<http://books.google.sk/books?id=H2nUNdqobOkC&pg=PA8&dq=Britain+and+France+had+to+choose+between+war+and+dishonour.+They+chose+dishonour>> ISBN 1-57488-741-6
- [9] CREDIT COLLECT, 2012, *Postúpenie pohľadávky*. [online] Bratislava [Cit. Jún, 2014] Dostupné na internete: <<http://creditcollect.sk/postupenie-pohladavky/>>

- [10] EUROPEAN UNION, 2005, eEurope - An information society for all [online]. [Cit.25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24221_en.htm>
- [11] EUROPEAN COMMISSION, 2003. eEurope 2002 Final Report [online]. [Cit.25.1.2015]. Dostupné z: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52003DC0066:EN:HTML>>
- [12] EUROPEAN UNION, 2003. eEurope2002 [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226a_en.htm>
- [13] EUROPEAN UNION, 2003. eEurope2002 [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226a_en.htm>
- [14] EUROPEAN UNION, 2003. eEurope2002 [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226a_en.htm>
- [15] EUROPEAN UNION, 2010. eEurope2005 [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l242>
- [16] EVROPSKÁ KOMISE, 2005. Společně k růstu a zaměstnanosti: nový začátek lisabonské strategie [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0024:CS:HTML>>
- [17] EVROPSKÁ UNIE, 2010. Evropský program na ochranu kritické infrastruktury [online]. [Cit. 25.1.2015]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/fight_again>
- [18] EVROPSKÁ UNIE, 2010. Sedmý rámcový program (2007–2013) [online]. [Cit.25.1.2015]. Dostupné z:
- [19] GUDIÁKOVÁ, K., TARUNOVÁ, M., 2009, Stredoeurópski a východoeurópski manažéri sa málo zameriavajú na zákazníka

<http://www.snowball.sk/clanok-sk-4-69-stredoeuropiski-a-vychodoeuropiski-manazeri-sa-malo-zameriavaju-na-zakaznika>

- [20] *Charta organizácie Spojených národů a Statut medzinárodného súdneho dvora*. Informační centrum OSN v Praze [online] Praha [Cit. Október 2014] <<http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/charta-organizace-spojenych-narodu-a-statut-medzinarodniho-soudniho-dvora.pdf>>
- [21] IMF: Euro Area Country Report 2009, s. 13-14 [online] Bratislava [cit. 2016.06.05] Dostupné na internete: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09223.pdf>>
- [22] IMF: US Country Report 2009, s. 19 [online] Bratislava [cit. 2016.06.05] Dostupné na internete: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09228.pdf>>
- [23] KLÍČ, Z. 2005 *Think tank aneb politika jako souboj idejí*. In: CEVROREVUE: Hyde Park 1/2005 [online] Praha [Cit. Jún, 2014] <http://www.cevro.cz/cs/42199-think-tank-aneb-politika-jako> ISSN 1213-9521
- [24] KLINEC, I. 2011 *40 rokov vydávania práv rímskeho klubu, 40 rokov hľadania globálnych riešení*. In: Akademický repozitár 2011. [online] Ekonomický ústav SAV, Bratislava [Cit. Jún, 2014] <<http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/40-rokov-vydavania-sprav-rk.pdf>>
- [25] KLINEC, I. *40 rokov Limitov rastu*. SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA PRE RÍMSKY KLUB. In: Akademický repozitár [online] Ekonomický ústav SAV, Bratislava [Cit. November, 2014] Dostupné na: <<http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/40-rokov-limitov-rastu.pdf>>
- [26] KOSARES, M. J. 2009 *The Nightmare German Inflation*. [online] USA Gold, Colorado [Cit. Jún, 2014] Dostupné na: <<http://www.usagold.com/GermanNightmare.html>>
- [27] KRČEK, M. 2012, VIII. Cvičení. *Neměcký hospodářský zázrak, ekonomické zásady sociálního státu (ERN, Velká Británie, Švédsko)* [online] Katedra hospodářských dehin, Praha [Cit. Jún, 2014] <<http://www.krcek.eu/data/soubory/cviceni8.pdf>>
- [28] LULJÁK, I. 2011, *Kríza vlastná kapitalizmu*, [online] Komunistická strana Slovenska [Cit. September, 2014] Dostupné na: <<http://www.kss.sk/temy/ekonomika/235-kriza-vlastna-kapitalizmu.html>>

- [29] MÍKA, V. 2004, *Špecifiká krízovej komunikácie s verejnosťou*. In: Zborník z 9. medzinárodnej konferencie [online] Žilina: FŠI ŽU [Cit. Jún, 2014] Dostupné na internete: <<http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/specifika-krizovej-komunikacie-s-verejnostou.pdf>> ISBN 80-8070-273-X
- [30] ONDRÚŠKOVÁ, L. – FARKAŠOVÁ, V. 2006, *Analyzovanie komunikačného systému v podniku*. In: Manažment v teórii a praxi, roč. 2, on-line časopis o nových trendoch v manažmente [online] Žilinská univerzita [Cit. Jún, 2014] <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/ondruskova.pdf>> ISSN 1336-7137
- [31] Prankster tym, *Komunikácia* [online] [Cit. November, 2013] Dostupné na: <http://prankster.tym.sk/druhysm/predmety2/komunikacia/komunikvseob.htm>
- [32] Přehledy právních předpisů (2010): Sedmý rámcový program (2007 - 2013) . [online] Praha 2010 [Cit. Jún, 2014] <http://europa.eu/legislation_summaries/energy/european_energy_policy/i23022_cs.htm>
- [33] SBA, 2015, *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2014*, [online] Bratislava [cit. 27. December 2015] Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp2014.pdf>
- [34] SZARKOVÁ, M. 2010, *Štruktúra vnútropodnikových komunikačných nástrojov v podnikoch pôsobiach v SR*. In: Ekonomické rozhlady / Economic review, ročník 39./ 2010 [online] Ekonomická Univerzita v Bratislave: [Cit. September, 2014] Dostupné na: <http://www.euba.sk/departament-for-research-and-doctoral-studies/economic-review/preview-file/er1_2010_Szarkova-9923.pdf>
- [35] TASR, 2015, *Slovensé firmy chcú prijímať viac zahraničných zamestnancov*. [online] Bratislava 2015 [cit. Januar 2016] Dostupné na: <<http://www.teraz.sk/ekonomika/slovenske-firmy-zahranicni-zamestnanci/155388-clanok.html>>
- [36] TIRUNEH, M., W., ŠTEFÁNIK, M., a kol. 2014, *Trh práce na Slovensku: Analýzy a prognózy*, ŠEVT, Bratislava, 2014, ISBN 978-80-7144-233-2 [online] Bratislava [28. December. 2015] Dostupné na internete: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/261_monografia-trh-prace-na-slovensku.pdf>

- [37] UNCTAD: Trade and Development Report 2009, s. 1 [online] Bratislava [cit. 2016.06.05] Dostupné na internete: <http://www.unctad.org/en/docs/tdr2009_en.pdf>
- [38] VLASÁK, R. 2008, Informační politika: minulost a současnost v Čechách a ve vyspělých demokraciích. In: Elektronické studijní texty ÚISK [online] Praha: Univerzita Karlova v Praze 2008 [cit. 25.1.2015] Dostupné na: <<http://texty.jinonice.cuni.cz/>>
- [39] WORLD HEALTH ORGANIZATION: *Definícia zdravia podľa WHO* [online] Bratislava [Cit. Jún, 2014] <<http://www.who.sk>>

PRÍLOHY

Podniková komunikácia v podmienkach hospodárskej krízy

*Required

1. Pohlavie *

Mark only one oval.

☐ muž

☐ žena

2. Váš vek *

Mark only one oval.

☐ do 25

☐ od 25 do 45

☐ nad 45

3. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie *

Mark only one oval.

☐ základné

☐ stredoškolské

☐ bakalárske

☐ vysokoškolské 2. stupňa

☐ vysokoškolské 3. stupňa

☐ odborné špecializované

4. Materská spoločnosť Vášho podniku je z krajiny *

.....

5. Právna forma podnikania *

Mark only one oval.

☐ s.r.o.

☐ a.s.

☐ živnosť

☐ štátny podnik

☐ Other:

6. Podnik sa zarad'uje medzi podnik **Mark only one oval.*

- ☐ malý (1 až 50)
- ☐ stredný (51 až 250)
- ☐ veľký (251 a viac)

7. V konkrétnom podniku pracujete *

počet rokov, koľko v podniku pracujete

.....

8. Na akom úseku/ oddelení v podniku pracujete?*Mark only one oval.*

- ☐ manažment podniku
- ☐ marketing
- ☐ výroba
- ☐ financie
- ☐ technický úsek
- ☐ Other:

9. Vaše pracovné zaradenie – prevládajúca činnosť je:*Tick all that apply.*

- ☐ manuálna práca
- ☐ administratíva
- ☐ technická činnosť
- ☐ špecializovaná činnosť
- ☐ riadiaca - manažérska činnosť

10. Nastali počas krízy (2008 - 2014) vo Vašej spoločnosti nejaké personálne zmeny?*Mark only one oval.*

- ☐ prepustenie menšieho množstva zamestnancov
- ☐ hromadné prepúšťanie
- ☐ zrušenie niektorých pracovných pozícií a miest
- ☐ prijímanie nových zamestnancov
- ☐ vytvorenie nových pracovných pozícií a miest
- ☐ zmena pomeru zamestnancov z domácej krajiny a zo zahraničia (viac zo cudzincov)
- ☐ zmena pomeru zamestnancov z domácej krajiny a zo zahraničia (viac zamestnancov z domovskej krajiny)
- ☐ nenastali
- ☐ Other:

11. Ovplyvnili tieto personálne zmeny komunikáciu nadriadených voči zamestnancom?*Mark only one oval.*

- ☐ pravidelnejšia komunikácia
- ☐ sprostredkovanie väčšieho množstva informácií
- ☐ komunikácia je prevažne neformálna
- ☐ podávanie zavádzajúcich a skreslených informácií
- ☐ filtrovanie informácií
- ☐ komunikácia je prevažne formálna
- ☐ Other:

12. Ovplyvnili tieto zmeny komunikáciu zamestnancov voči nadriadeným?*Mark only one oval.*

- ☐ pravidelnejšia komunikácia
- ☐ sprostredkovanie väčšieho množstva informácií
- ☐ komunikácia je prevažne neformálna
- ☐ podávanie zavádzajúcich a skreslených informácií
- ☐ filtrovanie informácií
- ☐ komunikácia je prevažne formálna
- ☐ Other:

13. Ovplyvnili tieto personálne zmeny komunikačnú atmosféru na pracovisku?*Mark only one oval.*

- ☐ väčšia motivácia zamestnancov
- ☐ mimoriadna snaživosť zamestnancov
- ☐ prehnaná úctivosť až servilnosť
- ☐ demotivácia zamestnancov
- ☐ laxný prístup
- ☐ arogantný až ignorantský prístup
- ☐ Other:

14. Akú národnosť má manažér vo Vašom podniku (v slovenskej pobočke)?*Mark only one oval.*

- ☐ slovenskú
☐ českú
☐ nemeckú
☐ anglickú
☐ španielsku
☐ ruskú
☐ taliansku

15. Koľko kolegov vo Vašej pobočke je inej ako slovenskej národnosti?*Mark only one oval.*

- ☐ 1 – 5
☐ 5 – 10
☐ 10 - 20
☐ viac

16. Aký prevláda vo Vašom podniku (slovenskej pobočke) komunikačný jazyk?*Mark only one oval.*

- ☐ slovenský
☐ český
☐ nemecký
☐ anglický
☐ španielský
☐ ruský
☐ taliansky

17. Aký jazyk musíte ovládať, aby ste spĺňali podmienky v pracovnej zmluve (možnosť vybrať viac možností)?*Tick all that apply.*

- ☐ slovenský
☐ český
☐ nemecký
☐ anglický
☐ španielský
☐ ruský
☐ taliansky

18. **Aký jazyk sa používa v podniku (slovenskej pobočke) pre formálnu komunikáciu (možnosť vybrať viac možností)?**

Tick all that apply.

- ☐ slovenský
- ☐ český
- ☐ nemecký
- ☐ anglický
- ☐ španielsky
- ☐ ruský
- ☐ taliansky

19. **Ako ovplyvňuje podniková kultúra materskej spoločnosti aj kultúru vo Vašom podniku (možnosť vybrať viac možností)?**

Tick all that apply.

- ☐ neovplyvňuje
- ☐ krátkodobý a menej osobný prístup
- ☐ posunutá pracovná doba
- ☐ iný čas a forma prestávok na jedlo a odpočinok
- ☐ výraznejšie oddelenie pracovného a súkromného života
- ☐ zásada nevyčnievať z davu
- ☐ neklásť otázky
- ☐ oslovanie krstným menom
- ☐ Other:

20. **Je v programe personálnej prípravy aj príprava v oblasti podnikovej kultúry?**

Mark only one oval.

- ☐ žiadna nie je
- ☐ popis je v dokumentoch spoločnosti
- ☐ je všeobecne známa a všade viditeľná
- ☐ interne ma na ňu pripravili a oboznámili ma s ňou spolupracovníci
- ☐ Other:

21. **Je vo Vašej spoločnosti v rámci personálnej prípravy aj stáž v zahraničnej spoločnosti?**

Mark only one oval.

- ☐ áno
- ☐ nie

22. **Poskytuje alebo organizuje Váš podnik v rámci zlepšenia vzťahov a komunikácie aj rôzne spoločenské a teambuildingové akcie?**

Mark only one oval.

- ☐ áno
☐ nie

23. **Zabezpečuje Vám zamestnávateľ bezplatné alebo čiastočne hrazené jazykové kurzy?**

Mark only one oval.

- ☐ áno
☐ nie

24. **Ako sa zmenil vo Vašom podniku počas krízy (2008 - 2014) pomer slovenských zamestnancov a zamestnancov z iných krajín?**

Mark only one oval.

- ☐ nezmenil sa
☐ výrazne sa nezmenil
☐ máme viac zahraničných zamestnancov ako pred krízou
☐ máme menej zahraničných zamestnancov ako pred krízou
☐ neviem
☐ Other:

25. **Máte predpísané štandardy a hierarchické postupy na komunikáciu s materskou spoločnosťou?**

Mark only one oval.

- ☐ môžem komunikovať osobne
☐ máme možnosť komunikovať s celou spoločnosťou naraz
☐ komunikuje a sprostredkováva informácie len manažér
☐ nekomunikujem a ani nemôžem sprostredkovane komunikovať s materskou spoločnosťou
☐ Other:

26. Aké komunikačné nástroje používate pri komunikácii s materskou spoločnosťou (napíšte poradie od najviac (1) po najmenej (7) používané)? *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
osobný rozhovor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
mobil, telefón	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e-mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
intranet, videokonferencia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
pracovná porada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nástenka, podnikové noviny	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
listy, písomné odkazy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Aké komunikačné vzťahy prevládajú pri komunikácii s nadriadenými na pracovisku?

Mark only one oval.

- ☐ komunikujem s nadriadeným formálne
- ☐ formálne komunikujeme len na poradách a pri podobných formálnych príležitostiach
- ☐ komunikujem s nadriadeným neformálne
- ☐ Other:

28. Zmenili sa počas hospodárskej krízy (2008 - 2014) výraznejšie komunikačné vzťahy na pracovisku?

Mark only one oval.

- ☐ nie, nezmenili
- ☐ áno, prevládajú viac formálne vzťahy na pracovisku (zadávanie úloh a príkazov, stručné formálne rozhovory, podávanie len aktuálnych a konkrétnych informácií)
- ☐ áno, prevládajú viac neformálne vzťahy na pracovisku (neformálne rozhovory na fajčiarskej pauze, rozhovory na chodbách, klebety)
- ☐ Other:

29. Aké komunikačné nástroje ste používali/používate na komunikáciu s nadriadenými?

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
osobný rozhovor	☐	☐	☐
vnútro podnikový telefón	☐	☐	☐
mobil, telefón	☐	☐	☐
e-mail	☐	☐	☐
intranet	☐	☐	☐
telekonferencia	☐	☐	☐
pracovná porada	☐	☐	☐
nástenka, podnikové noviny	☐	☐	☐
listy, písomné odkazy	☐	☐	☐

30. Aké komunikačné nástroje ste používali/používate na komunikáciu s kolegami?

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
osobný rozhovor	☐	☐	☐
vnútropodnikový telefón	☐	☐	☐
mobil, telefón	☐	☐	☐
e-mail	☐	☐	☐
intranet	☐	☐	☐
telekonferencia, videokonferencia,	☐	☐	☐
pracovná porada	☐	☐	☐
nástenka, podnikové noviny	☐	☐	☐
listy, písomné odkazy	☐	☐	☐

31. Komunikujete rozdielne s kolegami inej národnosti, ak áno, tak ako?

Mark only one oval.

- ☐ osobný rozhovor
☐ vnútropodnikový telefón
☐ vnútropodnikový telefón
☐ e-mail
☐ intranet
☐ telekonferencia, videokonferencia
☐ pracovná porada
☐ nástenka, podnikové noviny
☐ listy, písomné odkazy
☐ nie

32. Zmenili sa výraznejšie v podniku komunikačné nástroje počas prevládajúcej hospodárskej krízy (2008 - 2014) ?

Mark only one oval.

- ☐ nie
☐ používame tie isté ako pred krízou
☐ dopĺňame tradičné komunikačné nástroje (porady, osobné rozhovory, listy, rozhlas,...) modernými komunikačnými nástrojmi (e-mail, internet, intranet, chat,...)
☐ dopĺňame moderné komunikačné nástroje tradičnými komunikačnými nástrojmi
☐ prevládajú tradičné komunikačné nástroje
☐ prevládajú moderné komunikačné nástroje

33. **Kopírujú komunikačné toky a im prislúchajúce komunikačné nástroje vzťahy na pracovisku (sprostredkovanie informácii v rámci organizačnej štruktúry, napr. vrcholový manažér zadá úlohu nižšiemu manažmentu a ten ju má sprostredkovať zamestnancovi, ktorí ju má vykonať)?**

Mark only one oval.

- ☐ áno, kopírujú, informácie prevažne prúdia vertikálne
- ☐ informácie prúdia prevažne horizontálne (medzi oddeleniami na rovnakej úrovni)
- ☐ informácie prúdia prevažne diagonálne (medzi oddeleniami na rôznej úrovni)

34. **Akým spôsobom Vám väčšinou Váš nadriadený podával/podáva informácie?**

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
priamo, konkrétnej osobe	☐	☐	☐
priamo, konkrétnej skupine	☐	☐	☐
masovo, za použitia informačných technológií a médií bez očakávanej spätnej väzby	☐	☐	☐
masovo, za použitia informačných technológií a médií s očakávanou spätnou väzbou	☐	☐	☐

35. **V akých časových intervaloch ste dostávali/dostávate potrebné a aktuálne informácie od svojho nadriadeného na výkon Vašej činnosti?**

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
áno, každý deň	☐	☐	☐
áno, raz do týždňa	☐	☐	☐
áno, raz do mesiaca	☐	☐	☐
dostávam málo informácií	☐	☐	☐

36. **Z celkového množstva informácií, ktoré dostanete, je Vám zadanie Vašej pracovnej úlohy jasné a zrozumiteľné?**

Mark only one oval.

- ☐ úplne jasné a zrozumiteľné
- ☐ niekedy nerozumiem presne zadaniu mojej úlohy
- ☐ väčšinou nerozumiem zadaniu úlohy
- ☐ z informácií mi nie je jasné, čo je mojou úlohou

37. **Spíňa komunikácia podmienky na vzájomnú koordináciu pracovných úloh rôznych oddelení?**

Mark only one oval.

- ☐ áno
- ☐ väčšinou áno
- ☐ väčšinou nie
- ☐ nie

38. **Zdá sa Vám byť systém vnútropodnikovej komunikácie a k tomu použité nástroje dostatočný na prenos všetkých informácií, ktoré sa v podniku majú zdôrazniť?**

Mark only one oval.

- ☐ áno, používame skoro všetky komunikačné nástroje na podávanie informácií
- ☐ áno, aj keď niekedy vznikajú komunikačné šumy a zadžžanie informácií
- ☐ nie, často vznikajú komunikačné šumy a zadžžanie informácií
- ☐ nie, lebo podnik nepoužíva správne komunikačné nástroje pre podanie konkrétnych informácií

39. **Ktoré komunikačné nástroje ste používali/používate najčastejšie?**

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou	aj počas krízy
osobný rozhovor	☐	☐		☐
vnútropodnikový telefón	☐	☐		☐
mobil, telefón	☐	☐		☐
e-mail	☐	☐		☐
intranet	☐	☐		☐
telekonferencia, videokonferencia,	☐	☐		☐
pracovná porada	☐	☐		☐
nástenka, podnikové noviny	☐	☐		☐
listy, písomné odkazy	☐	☐		☐

40. **Ktoré komunikačné nástroje podľa Vás prinášali/prinášajú najviac informácií/majú najväčší informačný náboj?**

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou	aj počas krízy
osobný rozhovor	☐	☐	☐	☐
vnútropodnikový telefón	☐	☐	☐	☐
mobil, telefón	☐	☐	☐	☐
e-mail	☐	☐	☐	☐
intranet	☐	☐	☐	☐
telekonferencia, videokonferencia,	☐	☐	☐	☐
pracovná porada	☐	☐	☐	☐
nástenka, podnikové noviny	☐	☐	☐	☐
listy, písomné odkazy	☐	☐	☐	☐

41. **Darilo/darí sa vám pri komunikácii s kolegami a manažmentom presadzovať svoje názory?**

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou	aj počas krízy
áno	☐	☐	☐	☐
väčšinou áno	☐	☐	☐	☐
väčšinou nie	☐	☐	☐	☐
nie	☐	☐	☐	☐

42. **Bol/je v komunikácii vo Vašom podniku aj priestor na otázky?**

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou	aj počas krízy
áno	☐	☐	☐	☐
väčšinou áno	☐	☐	☐	☐
väčšinou nie	☐	☐	☐	☐
nie	☐	☐	☐	☐

43. **Dostávali ste/dostávate na Vaše otázky smerované zamestnávateľovi kvalifikované odpovede?**

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou	aj počas krízy
áno	☐	☐	☐	☐
väčšinou áno	☐	☐	☐	☐
väčšinou nie	☐	☐	☐	☐
nie	☐	☐	☐	☐

44. Mali ste/ máte tendenciu so všetkým, čo Vám zamestnávateľ odkomunikuje súhlasiť?

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
áno, súhlasím	☐	☐	☐
nie, ale musím súhlasiť	☐	☐	☐
nie, nesúhlasím a smiem povedať iný názor	☐	☐	☐

45. Ako na vás pôsobia nástroje a metódy komunikácie, ktoré sa používajú vo Vašej firme (možnosť vybrať viacej možností, prosím uviesť aj ktoré nástroje na vás ako pôsobia)?

(príklad: neuvolnene – pri osobnom rozhovore)

Mark only one oval per row.

	Osobný rozhovor	Telefón, mobil	e-mail	Videokonferencia	Pracovná porada
uvolnene	☐	☐	☐	☐	☐
nekonfliktné	☐	☐	☐	☐	☐
motivačne	☐	☐	☐	☐	☐
šetria čas	☐	☐	☐	☐	☐
poskytujú dostatok informácií	☐	☐	☐	☐	☐
stresovo	☐	☐	☐	☐	☐
násilne	☐	☐	☐	☐	☐
neposkytujú dostatok informácií	☐	☐	☐	☐	☐
sú časovo náročné	☐	☐	☐	☐	☐
sú neefektívne	☐	☐	☐	☐	☐

46. Aké zmeny podľa Vás spôsobila hospodárska kríza (2008 - 2014) na komunikačnú klímu, komunikačné toky a komunikačné nástroje podniku?

Mark only one oval.

- ☐ žiadne
- ☐ pociťujem väčší strach a stres pri komunikácii (napr. stres a strach z každého e-mailu)
- ☐ zadržiavanie informácií zo strany manažmentu aj zamestnancov
- ☐ väčší výskyt predsudkov, chodbových rečí, klebiet, mýtov
- ☐ výskyt šumov a dezinformácií
- ☐ Other:

47. Aké vyskytovali/vyskytujú sa u Vás v podniku problémy kvôli komunikačným nedostatkom/ bariéram?

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
fyzikálne (napr. hluk, vizuálne chyby, osvetlenie)	☐	☐	☐
sociálne (napr. národnosť, kultúra, zvyky)	☐	☐	☐
fyzické a fyziologické (napr. poruchy zraku, sluchu, mentálny stav komunikantov)	☐	☐	☐
psychické a psychologické (napr. hovorca alebo poslucháč v mysli predbieha myšlienky toho druhého, robí si predskudky)	☐	☐	☐
sémantické (napr. iný cudzí jazyk, slang, žargón)	☐	☐	☐
nevyskytujú sa žiadne bariéry	☐	☐	☐

48. Aké boli/sú podľa Vás príčiny skreslenia informácie vo Vašom podniku?

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
nejednoznačná formulácia	☐	☐	☐
zlé pochopenie	☐	☐	☐
použitie nevhodného nástroja	☐	☐	☐
nejednotné informácie	☐	☐	☐
zlá komunikačná klíma	☐	☐	☐

49. Kto a čo najviac zhoršovalo/zhoršuje tok informácii vo Vašom podniku

Mark only one oval per row.

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
riadiaci pracovníci skresľujú informácie	☐	☐	☐
nepochopenie informácie	☐	☐	☐
nevhodný komunikačný prostriedok	☐	☐	☐
nevhodné priestory, hluk, a pod.	☐	☐	☐
nedostatok spätnej väzby	☐	☐	☐
kultúrne rozdiely	☐	☐	☐
jazykové bariéry	☐	☐	☐

50. Kde vznikali/vznikajú chyby v komunikácii vo Vašom podniku?*Mark only one oval per row.*

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
vnútri podniku pri vnútropodnikovej komunikácii	☐	☐	☐
pri komunikácii materskej firmy s dcérskou firmou	☐	☐	☐
neviem posúdiť	☐	☐	☐

51. Vyskytlo sa počas hospodárskej krízy (2008 - 2014) vo Vašom podniku viac chýb v oblasti komunikácie?*Mark only one oval.*

- ☐ áno
- ☐ nie
- ☐ neviem posúdiť

52. Má firma predpísaný postup, nástroje a štandardy na komunikáciu s dodávateľmi a zákazníkmi?*Mark only one oval.*

- ☐ štandardizovaný postup a nástroje
- ☐ rámcovo štandardizovaný postup a nástroje
- ☐ nie je predpísaný postup a ani nástroje
- ☐ neviem posúdiť

53. Komunikácia so zákazníkmi prebiehala/prebieha pomocou komunikačných nástrojov:*Mark only one oval per row.*

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
osobný rozhovor, prezentácie, osobné stretnutia	☐	☐	☐
klasická korešpondencia, list, reklamné letáky	☐	☐	☐
Email, Mailinglist (viac vybraných adeptov)	☐	☐	☐
Internet, www stránky	☐	☐	☐
telefón, mobil	☐	☐	☐
dni otvorených dverí, suveníry, darčeky, podujatia, zľavy, kupóny	☐	☐	☐
billboardy, propagačné tabule	☐	☐	☐
reklama v televízií, v rádiu	☐	☐	☐
iné	☐	☐	☐

54. Komunikácia s odberateľmi prebiehala/prebieha pomocou komunikačných nástrojov:*Mark only one oval per row.*

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
osobný rozhovor, prezentácie, osobné stretnutia	☐	☐	☐
klasická korešpondencia, list, reklamné letáky	☐	☐	☐
Email, Mailinglist (viac vybraných adeptov)	☐	☐	☐
Internet, www stránky	☐	☐	☐
telefón, mobil	☐	☐	☐
dni otvorených dverí, suveníry, darčeky, podujatia, zľavy, kupóny	☐	☐	☐
billboardy, propagačné tabule	☐	☐	☐
reklama v televízií, v rádiu	☐	☐	☐
iné	☐	☐	☐

55. Zmenil sa pomer týchto komunikačných nástrojov počas krízy?*Mark only one oval.*

- ☐ áno, zmenil
- ☐ viac-menej zmenil
- ☐ viac-menej nezmenil
- ☐ nie, nezmenil

56. Aký bol dôvod zmeny týchto komunikačných nástrojov?*Mark only one oval.*

- ☐ nebol dôvod
- ☐ nástroje boli veľmi drahé
- ☐ nástroje boli neúčinné
- ☐ boli zastaralé
- ☐ o zmene rozhodlo vedenie

57. Vznikali/vznikajú vo Vašej firme konflikty so zákazníkmi?*Mark only one oval per row.*

	pred krízou	počas krízy	aj pred kízou aj počas krízy
áno, často z našej strany	☐	☐	☐
áno, často z ich strany	☐	☐	☐
áno, príležitostne z našej strany	☐	☐	☐
áno, príležitostne z ich strany	☐	☐	☐
nie	☐	☐	☐
neviem	☐	☐	☐

58. **Vznikali/vznikajú vo Vašej firme konflikty s dodávateľmi?***Mark only one oval per row.*

	pred krízou	počas krízy	aj pred krízou aj počas krízy
áno, často z našej strany	☐	☐	☐
áno, často z ich strany	☐	☐	☐
áno, príležitostne z našej strany	☐	☐	☐
áno, príležitostne z ich strany	☐	☐	☐
nie	☐	☐	☐
neviem	☐	☐	☐

59. **Ako sa vo Vašom podniku počas hospodárskej krízy (2008 - 2014) zmenila komunikácia so zákazníkmi?***Mark only one oval.*

- ☐ nezmenila sa
- ☐ snaha viac propagovať podnik a jeho produkty a služby prostredníctvom reklamy v TV, rádiu, časopisoch, billboardoch
- ☐ snaha viac propagovať podnik a jeho produkty a služby prostredníctvom PR
- ☐ snaha viac propagovať podnik a jeho produkty a služby prostredníctvom osobného predaja
- ☐ snaha viac propagovať podnik a jeho produkty a služby prostredníctvom internetu
- ☐ Other:

60. **Zmenil sa viditeľne počas hospodárskej krízy (2008 - 2014) vzťah zákazníkov k Vášmu podniku?***Mark only one oval.*

- ☐ nezmenil sa
- ☐ menej zákazníkov žiada o informácie o službách a tovaroch
- ☐ menej zákazníkov si reálne službu alebo tovar kúpi
- ☐ viac zákazníkov žiada o informácie o službách a tovaroch
- ☐ viac zákazníkov si reálne službu a tovar kúpi
- ☐ Other:

61. **Uskutočňuje podnik alebo materská spoločnosť prieskum efektivity a úrovne komunikácie?***Mark only one oval.*

- ☐ na celopodnikovej úrovni
- ☐ na úrovni jednotlivých oddelení
- ☐ na úrovni jednotlivých tímov
- ☐ Other:

62. Uskutočňuje sa komunikačný audit počas krízy častejšie ako pred ňou?*Mark only one oval.*

- ☐ áno
- ☐ nie

63. Ako sa Vaša spoločnosť snaží riešiť komunikačné problémy podniku?*Mark only one oval.*

- ☐ komunikačné kurzy pre zamestnancov
- ☐ odhaľuje kritické miesta komunikácie a odstraňuje komunikačné bariéry
- ☐ mení komunikačné nástroje
- ☐ nie, nemyslí si, že existujú problémy v komunikácii
- ☐ Other:

Powered by

