

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2022/36122176489820932

INTERNÁ KOMUNIKÁCIA A JEJ NÁSTROJE

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

INTERNÁ KOMUNIKÁCIA A JEJ NÁSTROJE

Bakalárska práca

Študijný program: podnikanie v obchode
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: KMr OF - Katedra marketingu OF
Vedúci záverečnej práce: Ing. Martin Mravec, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu s názvom : Interná komunikácia a jej nástroje, vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum : 14.4.2022

.....

Karin Cíbová

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať vedúcemu bakalárskej práce Ing. Martinovi Mravcovi, PhD. za cenné rady, pripomienky a konzultácie počas písania práce. Moja vďaka patrí aj riaditeľovi vnútornej správy spoločnosti a všetkým zamestnancom, ktorí svojimi odpoveďami pomohli pri vytváraní praktickej časti tejto práce.

ABSTRAKT

CÍBOVÁ, Karin: *Interná komunikácia a jej nástroje*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, Katedra marketingu OF. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Martin Mravec, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, 50 s.

Hlavným cieľom tejto záverečnej bakalárskej práce je analýza internej komunikácie a nástrojov, ktoré sú jej súčasťou. Na príkladoch zhodnotíme efektivitu a spokojnosť zamestnancov s internou komunikáciou vo vybranej spoločnosti. Na základe zistených odborných vedomostí taktiež poukážeme na to, ako sa interná komunikácia rozšírila príchodom nových komunikačných platforiem v online prostredí. Práca je rozdelená do štyroch kapitol, kde každá kapitola obsahuje príslušné podkapitoly. Bakalárska práca obsahuje 13 grafov a 6 tabuliek. Prvá časť je zameraná na súčasný stav riešenej problematiky. Vymedzujeme tu pojem interná komunikácia, charakteristiku a využívanie nástrojov internej komunikácie a riešenie problémov v prípade nefungujúcej internej komunikácie. Druhá časť má názov „Cieľ práce“, kde sme si jasne stanovili hlavný cieľ a taktiež aj vedľajšie ciele, ktoré nás dovedú k naplneniu cieľu práce. V tretej časti je vymedzená metodika tejto záverečnej práce, metódy skúmania a popis objektu skúmania. V poslednej časti sa budeme venovať výsledkom výskumu vo vybranej spoločnosti, ktorý sme realizovali pomocou dopytovania formou dotazníku a individuálnym expertným rozhovorom s riaditeľom pre vnútornú správu spoločnosti. Posledná časť tejto kapitoly bola zameraná aj na trendy v internej komunikácii odlišnej spoločnosti.

Kľúčové slová : interná komunikácia, nástroje internej komunikácie, efektívna interná komunikácia, komunikácia počas pandémie

ABSTRACT

CÍBOVÁ, Karin: *Internal communication and its tools*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Thesis supervisor: Ing. Martin Mravec, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, 50 p.

The main aim of this final bachelor thesis is the analysis of internal communication and the tools that are part of it. We will evaluate the efficiency and satisfaction of employees with internal communication in the selected company using examples. Based on the acquired expert knowledge, we will also point out how internal communication has expanded with the arrival of new communication platforms in the online environment. The work is divided into four chapters, where each chapter contains the relevant subchapters. The bachelor thesis contains 13 graphs and 6 tables. The first part is focused on the current state of the problem. Here we define the concept of internal communication, the characteristics and use of internal communication tools and problem solving in the event of non-functioning internal communication. The second part is called "Aim of the work", where we have clearly set the main goal and the secondary goals that will lead us to the main goal of the work. The third part defines the methodology of this final work, research methods and a description of the research object. In the last part, we focused on the results of research in the selected company, which we carried out using a questionnaire and an individual expert interview with the director for internal management of the company. The last part of this chapter also focused on the trends of internal communication in a different company.

Keywords: internal communication, internal communication tools, effective internal communication, communication during a pandemic

Obsah

Úvod.....	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Komunikácia	11
1.1.1 Komunikačný model.....	12
1.1.2 Komunikácia v spoločnostiach	12
1.1.3 Komunikačné úrovne v spoločnostiach	13
1.2 Interná komunikácia.....	14
1.2.1 Riadenie internej komunikácie	15
1.2.2 Efektívna interná komunikácia	16
1.2.3 Nefungujúca interná komunikácia	17
1.2.4 Chyby v komunikácií medzi nadriadeným a podriadeným	18
1.2.5 Eliminácia chýb a prekážok internej komunikácie	19
1.3 Nástroje internej komunikácie	20
1.3.1 Intranet	21
1.3.2 E-mail.....	21
1.3.3 Interný časopis	22
1.3.4 „Teambuilding“	22
1.3.5 Pracovné porady	23
1.3.6 Prieskum	24
1.3.7 Asociácia internej komunikácie.....	25
1.4 Komunikácia počas pandémie COVID - 19.....	26
1.4.1 Zmeny komunikácie v spoločnostiach počas pandémie COVID - 19	27
1.4.2 Zmeny komunikácie počas pandémie v IT spoločnostiach	27
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce a metódy skúmania	29

3.1	Objekt skúmania.....	29
3.2	Spôsob získavanie údajov a ich zdroje.....	29
3.3	Metódy a postupy spracovania bakalárskej práce.....	29
4	Výsledky práce a diskusia	31
4.1	Popis objektu skúmania.....	31
4.2	Dotazníkový prieskum u zamestnancov spoločnosti	31
4.3	Výsledky zamestnaneckého dotazníkového prieskumu.....	31
4.4	Individuálny expertný rozhovor	44
4.5	SWOT analýza a odporúčania na zlepšenie internej komunikácie	46
4.6	Trendy v internej komunikácií	47
	Záver	48
	Zoznam použitej literatúry	49

Zoznam grafov a tabuliek

Zoznam grafov

Graf 1 - Najčastejšie využívaný vnútropodnikový nástroj	32
Graf 2 - Efektivita celkovej internej komunikácie.....	33
Graf 3 - Miera využívania nástrojov internej komunikácie	35
Graf 4 - Zavedenie prieskumu formou dotazníku.....	35
Graf 5 - Informovanie a motivácia zamestnancov	36
Graf 6 - Prekážky internej komunikácie	37
Graf 7 - Komunikácia s nadriadeným.....	39
Graf 8 - Spätná väzba od nadriadených	40
Graf 9 - Spôsob dostávania spätnej väzby	40
Graf 10 - Informovanie zamestnancov o cieľoch, stratégií a zmenách	41
Graf 11 - Zlepšenie informovanosti zamestnancov	42
Graf 12 - Efektivita práce počas pandémie.....	43
Graf 13 - Porovnanie počtu odpracovaných rokov	43

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - Nástroje internej komunikácie	20
Tabuľka 2 - Najčastejšie využívaný vnútropodnikový nástroj	32
Tabuľka 3 - Informovanie a motivácia zamestnancov.....	36
Tabuľka 4 - Komunikácia s nadriadeným.....	38
Tabuľka 5 - Zlepšenie informovanosti zamestnancov	41
Tabuľka 6 - SWOT analýza internej komunikácie spoločnosti.....	46

Úvod

Komunikácia má veľký význam nielen v súkromnom živote, ale rovnako dôležitú úlohu zohráva aj v pracovnom živote – teda v spoločnostiach alebo organizáciách. Interná komunikácia je jedným z kľúčových prvkov úspechu každej spoločnosti a v posledných rokoch sa dostáva do čoraz väčšieho povedomia. Internú komunikáciu často označujeme aj ako vnútropodnikovú komunikáciu, teda komunikáciu, ktorá prebieha vnútri každej spoločnosti. Jej základom je dobré nastavenie všetkých vnútropodnikových nástrojov, ochota všetkých manažérov spoločnosti komunikovať, neustále informovanie zamestnancov. Týka sa najmä firemnej kultúry spoločnosti, a teda ako celok priamo vplýva aj na celkovú reputáciu spoločnosti. Najväčšou hrozbou pre spoločnosti, kde interná komunikácia nie je na prvom mieste je, že zamestnanci nepoznajú firemnú víziu a ciele – nevedia sa s nimi stotožniť, nie sú vhodne a pravidelne motivovaní zo strany nadriadeného a nemajú vždy aktuálne informácie o tom, čo sa deje v spoločnosti. V menších aj väčších spoločnostiach bola v minulosti často podceňovaná, keďže sa spoločnosti zvykli sústrediť len na externú komunikáciu. Postupným rozvojom internej komunikácie sa rozširovali aj nástroje, ktoré sa v posledných rokoch presúvajú aj do online prostredia. V dôsledku pandémie bolo mnoho spoločností nútených prejsť na prácu z domu, čo malo následok stratu fyzického kontaktu, teda zhoršenú internú komunikáciu medzi manažérmi a zamestnancami. Vďaka technologicky vyspelej dobe mali spoločnosti k dispozícii množstvo nástrojov, ako ostať v dennom kontakte so svojimi zamestnancami.

Bakalárska práca je rozdelená na štyri kapitoly. V prvej kapitole sa venujeme pojmu interná komunikácia, identifikujeme problémy a riešenia spojené so zle nastavenou komunikáciou a podrobne charakterizujeme nástroje, ktoré sa využívajú v spoločnostiach. V druhej kapitole sme si vytýčili hlavný cieľ práce a určili si aj vedľajšie ciele, vďaka ktorým sme sa jednoduchšie prepracovali k hlavnému cieľu. Tretia kapitola je určená popisu objektu skúmania, použitým metódam, pracovným postupom a získavaniu zdrojov pre túto bakalársku prácu. Posledná, štvrtá časť opisuje výsledky nášho prieskumu vo vybranej spoločnosti, zhodnotenie efektivity celkovej internej komunikácie, využívanie vnútropodnikových nástrojov a odporúčania pre zlepšenie internej komunikácie na pracovisku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Komunikácia

„Komunikáciu môžeme charakterizovať ako proces, v ktorom je snaha vytvoriť niečo spoločné s niekým, oznámiť, sprostredkovať, či podeliť sa s určitými informáciami, myšlienkami, postojmi, názormi najdôležitejším spôsobom, napríklad rečou, písmom alebo gestikou, zvyčajne na základe spoločne zdieľaných významov, medzi rozdielnymi subjektami.“¹ Komunikáciu teda jednoducho môžeme označiť ako proces zdieľania informácií, s cieľom odstrániť alebo znížiť neistotu na oboch stranách. Komunikácia zahŕňa slovné a mimo slovné prejavy.

Komunikáciu na základe komunikačných kanálov delíme na verbálnu, neverbálnu a komunikáciu činom.² Pri verbálnej komunikácii ide o dorozumievanie sa pomocou jazyka, slov a môže mať hovorenú alebo písomnú podobu. Verbálna komunikácia v realite prebieha viacerými spôsobmi. Medzi najčastejšie používanú formu zaradujeme dialóg - rozhovor medzi dvomi osobami, kde komunikanti majú medzi sebou spätnú väzbu. Významným prvkom verbálnej komunikácie sú rozhovory, kde je cieľom vzájomné odovzdávanie a zbieranie informácií. Na pracovisku sa najčastejšie stretávame s kritickým, informatívnym, neformálnym alebo riadeným rozhovorom. V spoločnostiach je často využívaný aj monológ, teda jednosmerná komunikácia, kedy je do komunikácie zapojený iba jeden človek, ktorý odovzdáva informácie prijímateľovi bez potreby spätnej väzby. Medzi základné formy monológu zaradujeme prednášku, referát, výklad, prednes alebo prezentáciu.³ Neverbálna komunikácia, je komunikácia bez používania slov, v literatúre často označovaná ako reč tela. Tento druh komunikácie sa využíva pomocou nejazykových prostriedkov najmä mimikou (výraz v tvári), gestikou, očným kontaktom a paralingvistikou (zvuková stránka reči).⁴ Posledným druhom je komunikácia činom, kde človek komunikuje formou aktivity, pri ktorej nemusí vôbec nič hovoriť, napríklad kreslením rôznych schém.

¹ RAJČÁK, Milan - RAJČÁKOVÁ Eva. *Marketingová komunikácia: aktuálne trendy, metódy a techniky*. Trnava : UCM, 2012. s.141. ISBN 978-80-8105-355-9.

² EUROEKONÓM. 2021, *Komunikácia – druhy, funkcie a význam komunikácie*. [online]. 2021: [cit.2022.3.5]. Dostupné na internete : <https://www.euroekonom.sk/marketing/komunikacia/>

³ NAGYOVÁ, Ľudmila a kol. *Manažérska komunikácia*. 2. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2020. s. 60. ISBN 978-80-552-2214-1.

⁴ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 54. ISBN 978-80-247-2614-4.

1.1.1 Komunikačný model

Základná schéma komunikačného modelu obsahuje : vznik správy, zakódovanie správy, voľbu komunikačného média, príjem a dekódovanie správy a formovanie spätnej väzby. Tieto kroky vedú od odosielateľa správy až po konečného príjemcu správy. Komunikačný proces je úspešný len vtedy, ak príjemca správy správne dekóduje správu od odosielateľa a následne poskytne na správu spätnú väzbu.

Zakódovanie správy – hlavnou formou kódovania je použitie kódovacieho jazyku. Predpokladom správneho zakódovania je, aby bola správa stručná, zreteľná a dobre podaná.

Komunikačné médium – komunikačný kanál, je spôsob prenosu informácie od odosielateľa k príjemcovi správy. Samotný výber komunikačného kanálu závisí od niekoľkých faktorov – rýchlosť, presnosť, rozsah komunikácie a spätná väzba.

Príjem a dekódovanie správy – príjemca musí správu dekódovať (prijať), teda si správu preloží a pochopí do formy prijateľnej pre seba. Dekódovanie je často zložitý proces, pretože pre príjemcu môže byť náročné správu pochopiť alebo vznikol v komunikačnom procese komunikačný šum, čo správu znemožňuje správne dekódovať.⁵

Komunikačný šum – môžeme charakterizovať ako čokoľvek, čo skresľuje príjem správy od komunikátora. Šum nejde úplne odstrániť ale dôležité je jeho účinok redukovať rôznymi spôsobmi ako napríklad: lepšie vyjadrovanie, zdokonaľovanie schopnosti vysielat' a prijímat' správu a využívanie spätnej väzby.⁶

Spätná väzba – zvyšuje efektivitu celkovej komunikácie, je to teda reakcia prijímateľa na podanú správu. Spätná väzba môže mať niekoľko funkcií a to: sociálnu, regulačnú, poznávaciu, podpornú, inšpirujúcu alebo provokatívnu.

1.1.2 Komunikácia v spoločnostiach

Spoločnosť sleduje najmä tok informácií z interného prostredia, trhu a podnikateľského prostredia a začleňuje ich do chodu spoločnosti. Bez komunikácie si žiadnu spoločnosť nemôžeme ani predstaviť.

Podľa Jany Holej sa v praxi manažmentu význam komunikácie prejavuje najmä v týchto činnostiach:⁷

- zdieľanie správ, informácií a rozhodnutí, vyjasňovanie skutočností,

⁵VYMĚTAL, *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*, s. 30.

⁶NAGYOVÁ, *Manažérska komunikácia*, s. 12.

⁷HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006. s. 4. ISBN 80-251-1250-0.

- presviedčanie a ovplyvňovanie, implementácia spätnej väzby vo všetkých komunikačných vzťahoch,
- konkrétne činy manažérov, ich chovanie, dodržiavanie pravidiel a zásad, zdieľanie spoločných hodnôt.

1.1.3 Komunikačné úrovne v spoločnostiach

Väčšina autorov v odborných literatúrach uvádza tri úrovne komunikácie a to: vertikálnu, horizontálnu a diagonálnu komunikáciu. Pre lepšie pochopenie a charakteristiku využitia jednotlivých nástrojov sme použili delenie podľa Jana Vymětala. Autor Jan Vymětal vo svojej publikácii z hľadiska komunikačných kanálov rozdelil komunikáciu na pracovisku na štyri druhy: zostupnú komunikáciu, vzostupnú komunikáciu, horizontálnu komunikáciu a diagonálnu komunikáciu.

- a) Zostupná komunikácia – teda komunikácia od nadriadeného k podriadenému, realizuje sa pomocou oficiálnych dokumentov, manuálov, smernicami alebo príkazmi, intranetom a spravidla sa používa v písomnej ale aj ústnej podobe.
- b) Vzostupná komunikácia – presný opak zostupnej komunikácie, a teda tok informácií smeruje od podriadeného smerom k nadriadenému. Najčastejšie sa táto forma využíva na pracovných poradiach, konferenciách a schôdzach.
- c) Horizontálna komunikácia – môžeme ju charakterizovať ako komunikáciu všetkých zamestnancov rovnakej organizačnej štruktúry alebo komunikáciu v rámci jedného pracovného tímu. Ide o neformálnu, spontánnu koordináciu rôznych činností. V mnohých spoločnostiach je táto forma označovaná za neefektívnu, pretože spoločnosti podceňujú názory svojich zamestnancov.
- d) Diagonálna komunikácia – ide o najmenej využívanú internú formu komunikáciu, pretože diagonálna komunikácia sa realizuje prevažne medzi rôznymi organizačnými úrovňami.⁸

Z pohľadu typu, internú komunikáciu tak ako aj normálnu komunikáciu môžeme rozdeliť na formálnu a neformálnu komunikáciu. Formálna interná komunikácia má za hlavný cieľ informovať všetkých zamestnancov o spôsobe fungovania spoločnosti a priblížiť im celkový vnútorný chod danej spoločnosti a to dodáva zamestnancom pocit, že ich názor je pre vedenie dôležitý. Táto forma komunikácie vyplýva z organizačnej štruktúry. Čo sa týka neformálnej komunikácie, je to presný opak a prebieha formou osobných stretnutí

⁸ VYMĚTAL, *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*, s. 264.

zamestnancov – náhodných aj cielených – a podľa Vymětala je neformálna komunikácia rovnako dôležitá ako formálna komunikácia. Pri neformálnej internej komunikácii v spoločnostiach často vznikajú nepravdivé alebo zavádzajúce správy, dnes často označované ako „hoaxy“. Každá spoločnosť vie túto skutočnosť odvrátiť iba tak, že bude pravidelne informovať svojich zamestnancov.

Interná komunikácia sa delí na dva spôsoby, podľa toho ako sú informácie zamestnancom odovzdávané:

Verbálnu internú komunikáciu – považuje sa za najčastejšie využívanú formu internej komunikácie. Pri verbálnej vnútropodnikovej komunikácii sa vyzdvihuje najmä fakt, že šetrí čas manažérom, vedeniu spoločnosti a samotní manažéri majú okamžitú spätnú väzbu. Podľa Vebera sem môžeme zaradiť pracovné porady, telefonovanie a rozhovory, kde je predmetom najmä odovzdávanie úloh, vysvetľovanie nejasností a dohováranie.⁹

Neverbálna interná komunikácia – hlavnou výhodou pri tejto komunikácii je to, že vždy existuje dôkaz o priebehu komunikácie (pri používaní e-mailu možnosť dokázania, že správy boli skutočne odoslané prijímateľovi). Veľkou výhodou je, že zamestnanci sa k pokynom a nariadeniam vedú kedykoľvek vrátiť a tým sa znižuje riziko zle alebo nedostatočne vykonanej práce.¹⁰ Odosielateľ správy však musí správne a jasne vyjadriť svoju myšlienku tak, aby bola jednoznačne pochopiteľná a zreteľná pre príjemcu.¹¹

1.2 Interná komunikácia

Autorka Hana Škapová tvrdí že „interná komunikácia sa musí usilovať o zladenie cieľov zamestnancov s celkovými cieľmi podniku.“¹²

Interná aj externá komunikácia prebiehajú v každej spoločnosti, no rozdiel je hlavne v jednotnosti, strategickom obsahu a cieleňí všetkých správ. Internú komunikáciu v širšom zmysle autorky Horáková, Stejskalová a Škapová charakterizovali ako komunikáciu danú vizuálnymi, slovnými a ďalšími prejavmi vnútri i navonok.¹³ Autori Veber, Srpová a kolektív označili internú komunikáciu ako akékoľvek predávanie správ a zdieľanie

⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press 2009. s. 734. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁰ VYMĚTAL, *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*, s. 264.

¹¹ VEBER, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 734.

¹² HORÁKOVÁ, Iveta - STEJSKALOVÁ, Dita - ŠKAPOVÁ, Hana. *Firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. s. 139. ISBN 80-85943-99-9.

¹³ HORÁKOVÁ, Iveta - STEJSKALOVÁ, Dita - ŠKAPOVÁ, Hana. *Firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. s. 76. ISBN 80-85943-99-9.

informácií medzi zamestnancami spoločnosti. Význam internej komunikácie podľa autorov rastie s veľkosťou spoločnosti a nutnosťou vnútorných komunikačných požiadaviek.¹⁴

Interná komunikácia je podstatným nástrojom firemnej kultúry aj nástrojom motivácie a motivačného prepojenia každej spoločnosti.¹⁵

História internej komunikácie nie je bohatá, pretože ako sme už v úvode spomínali, v minulosti bola často podceňovaná. Interná komunikácia sa v posledných rokoch stáva samostatnou disciplínou a významnou funkciou manažmentu v každej spoločnosti. Jej vzostup začal v deväťdesiatych rokoch minulého storočia v Spojených štátoch amerických a do Európy sa rozšírila vďaka rôznym faktorom, ako napríklad globalizácia. Interná komunikácia ako dôležitá strategická funkcia podniku kľúčovo ovplyvňuje angažovanosť a lojalitu všetkých zamestnancov a prispieva k celkovej reputácii každej spoločnosti.

1.2.1 Riadenie internej komunikácie

Vo veľkých a stredných zahraničných spoločnostiach už v dnešnej dobe nájdeme špecialistu na internú komunikáciu, ktorý má na starosti riadenie a koordináciu všetkých firemných procesov v rámci internej komunikácie. No v menších spoločnostiach, hlavne v strednej Európe a teda aj na Slovensku nájdeme len človeka, ktorý má na starosti primárne ľudské zdroje alebo má na starosti komunikáciu s verejnosťou a internú komunikáciu zastrešuje skôr sekundárne. Pri internej komunikácii neexistujú pravidlá, ktorými sa musí riadiť každá spoločnosť. Je to spôsobené tým, že menšie spoločnosti nemajú taký počet zamestnancov, a v mnohých prípadoch sa komunikuje iba so šéfom, ktorý je pre nich manažérom a nadriadeným zároveň.¹⁶ Vo veľkých spoločnostiach, kde existujú viaceré stupne riadenia a manažérske pozície, musí byť zabezpečená kvalitná interná komunikácia aby boli spokojné všetky stupne riadenia, teda od šéfa, cez top manažment až po manažérov jednotlivých stupňov riadenia. V takýchto spoločnostiach by mali fungovať tímové porady a motivácia svojich zamestnancov na pravidelnej báze, aby sa zabezpečila kvalitná interná komunikácia.

¹⁴ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání – malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 230. ISBN 978-80-247-2409-6.

¹⁵ HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitřní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 9. ISBN 80-7169-550-5.

¹⁶ ROACH, Thomas J. *Managing Internal Communication*. Mining Media, Inc, 2007

1.2.2 Efektívna interná komunikácia

Jeden zo základných predpokladov úspešného fungovania a nakoniec aj prežitia každého podniku je podľa Bělohlávka efektívna interná komunikácia. Ak je komunikácia nedostatočná, často vznikajú problémy v riadení a najmä v medziľudských vzťahoch. Keďže manažéri komunikujú so svojimi zamestnancami neustále, je dôležité aby správne nastavili mieru motivácie, riešenia problémov a usmerňovania svojich zamestnancov.¹⁷ Najväčšiu zodpovednosť za úroveň a efektivitu internej komunikácie nesie vo väčšine spoločností vrcholový manažment podniku.

Aby bola interná komunikácia efektívna, Hloušková vytvorila zásady, ktorými sa jednotlivé spoločnosti môžu riadiť pri nastavovaní svojej internej komunikácie. Ako príklad uvedieme niektoré z nich:

- a) vhodná organizácia celkovej práce zamestnancov,
- b) zodpovedajúca odborná aj ľudská kvalita manažmentu – vytvorenie jednotného tímu,
- c) kvalifikovaná realizácia personálnej stratégie všetkými vedúcimi pracovníkmi,
- d) pravidelné a spravodlivé hodnotenie svojich zamestnancov a spätná väzba od podriadených – zistiť ako podriadení vnímajú prácu manažérov,
- e) výcvik vrcholového vedenia aj ostatných zamestnancov a striktné dodržiavanie komunikačných zásad.¹⁸

Autorka Ľudmila Nagyová uvádza, že interná komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a objasňovania firemnej hodnoty. Interná komunikácia podľa nej ovplyvňuje život všetkých zamestnancov ale i naopak všetci zamestnanci ovplyvňujú celú internú komunikáciu. Podnikovú kultúru charakterizovala ako správanie, uvažovanie a rokovanie, ktoré je typické pre členov komunity. Predstavuje ucelený súbor hodnôt a dodržiavanie pravidiel. Čím silnejšia je podniková kultúra, tým je aj podnik pôsobivejší. Ak je podniková kultúra zanedbaná, môžu nastať rôzne nedostatky ako napríklad demotivácia zo strany zamestnancov, čo môže spôsobiť zníženie ich pracovného výkonu.¹⁹

Sam Black uviedol, že ideálny vzťah medzi riaditeľmi, manažérmi a zamestnancami vyžaduje pravdivú a najmä pravidelnú komunikáciu. Na dodržanie týchto zásad vytvoril 7

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Desatoro manažera*. Praha : Computer Press, 2003. s. 90. ISBN 80-72268-73-2.

¹⁸ HLOUŠKOVÁ, *Vnitřní komunikace*, s. 13.

¹⁹ NAGYOVÁ, *Manažérska komunikácia*, s. 35-36.

základných bodov, ktoré spoločnosti môžu využiť aby ich interná komunikácia a harmónia na pracovisku bola na výbornej úrovni:

1. úplné a pravdivé informácie, ktoré fungujú na všetkých stupňoch riadenia,
2. dôveryhodnosť a dôvera medzi zamestnávateľom a zamestnancom,
3. zdravé a bezpečné pracovné podmienky,
4. poctivé a spravodlivé ohodnotenie vykonanej práce,
5. bezkonfliktný priebeh práce,
6. spokojnosť každého zamestnanca po dobu výkonu jeho práce,
7. byť hrdý na spoločnosť a mať optimistický pohľad na budúcnosť spoločnosti .²⁰

1.2.3 *Nefungujúca interná komunikácia*

Najčastejšími dôvodmi, prečo vnútropodniková komunikácia nefunguje je, že informácie sú nedostatočné, neúplné alebo nejednoznačné. V takých prípadoch vzniká výrazný komunikačný šum, ktorý značne ovplyvňuje efektivitu činnosti v spoločnosti. Nefungujúca komunikácia spôsobuje, že zamestnanci sa cítia demotivovaní, nerozhodní a pasívni. Manažéri v každej spoločnosti majú nastaviť komunikáciu takým spôsobom, aby vyhovovala všetkým. Ak tak neurobia, môžu nastať rôzne problémy. ²¹ Ako sme už vyššie spomínali, za fungovanie internej komunikácie nie je zodpovedný iba jeden človek alebo jedno oddelenie v spoločnosti. Výnimku tvoria iba malé, alebo rodinné spoločnosti, kde najdôležitejšiu úlohu vo všetkých procesoch zohráva majiteľ – poprípade riaditeľ spoločnosti. Podobu internej komunikácie vytvára každý zamestnanec spoločnosti. Jeho úloha a význam stúpajú s tým, na akej pracovnej pozícii sa nachádza a do akej miery ovplyvňuje ostatných kolegov. Pokiaľ si najvyššie vedenie spoločnosti uvedomuje dôležitosť internej komunikácie, pravidelne sa ju snaží podporovať a zlepšovať, nie je nutné aby celá zodpovednosť za fungujúcu internú komunikáciu spadala na personálne, marketingové, obchodné alebo PR oddelenie. Skutočnú zodpovednosť nesie každý manažér, nie len pár ľudí z top vedenia. ²²

²⁰ BLACK, Sam. *Nejúčinnejší propage – Public relations*. 1. vyd. Grada Publishing, 1994. s. 136. ISBN 80-7169-106-2.

²¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice 2017. s. 36. ISBN 978-80-7560-099-8.

²² HORÁKOVÁ – STEJSKALOVÁ - ŠKAPOVÁ, *Firemní komunikace*, s. 144.

Autorka Jana Holá uviedla, niekoľko prípadov, kedy sa interná komunikácia stáva málo efektívnou a nefungujúcou: ²³

- vysoká miera fluktuácie zamestnancov,
- zlá koordinácia procesov a činností,
- nezáujem o dosahovanie určených cieľov,
- stanovenie zlej stratégie, ktorá je spôsobená nefungujúcou spätnou väzbou,
- neefektívne marketingové riadenie alebo konkurenčná neschopnosť spoločnosti.

1.2.4 Chyby v komunikácii medzi nadriadeným a podriadeným

V niektorých vyspelých spoločnostiach – najmä v stredných a veľkých – si manažéri vytvárajú takzvaný plán komunikácie. Každý vyškolený manažér musí sám usúdiť, ako so svojim podriadeným musí komunikovať. Najdôležitejšie ciele jeho komunikácie sú založené na informovaní o cieľoch spoločnosti, jeho práci a o plánovaných zmenách, ktoré sa dotknú jeho pracovnej pozície. Niektoré spoločnosti si vytvárajú komunikačné skupiny. Hloušková charakterizovala tieto skupiny ako nástroj, ktorý napomáha spoločnostiam vytvoriť vhodný komunikačný plán pre všetkých zamestnancov na rozdielnych pracovných pozíciách. S každou skupinou je potrebné komunikovať rozdielne. Na vytvorenie kvalitného plánu potrebujú spoločnosti dopodrobna poznať svojich zamestnancov, ich názory, postoje a zistiť mieru motivácie, ktorá je prijateľná. ²⁴

Interná komunikácia je v mnohých prípadoch veľmi málo účinná. Najčastejšie vznikajú problémy medzi komunikáciou nadriadeného so svojimi podriadenými. Medzi časté chyby patria nasledovné: ²⁵

- s priamym nadriadeným je komunikácia málo pozitívna a komunikuje sa iba zriedkavo,
- v prípade chýbajúcich informácií sa dosadzujú vlastné, zväčša negatívne informácie alebo riešenia,
- chybné dešifrovanie toho, čo nadriadený prikázal, nepochopenie riešeného problému,
- neznalosť pozitívne prijať kritiku od nadriadeného, neochota prijať spätnú väzbu,
- zle priradená práca, podriadený nevie aké sú ciele jeho práce,

²³ HOLÁ, *Interní komunikace v teorii a praxi*, s. 36.

²⁴ HLOUŠKOVÁ, *Vnitřní komunikace*, s. 47.

²⁵ HARAUSOVÁ, Helena. *Komunikácia v organizácii*, Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2013. s. 64. ISBN 978-80-8152-019-8.

- nadriadený nepočúva návrhy a nápady svojich podriadených.

Tieto uvedené problémy z dlhodobého hľadiska vytvárajú komunikačné chyby a nedôveru, ktorá vedie k neúspechu a zlým pracovným vzťahom na pracovisku.

1.2.5 Eliminácia chýb a prekážok internej komunikácie

Aby sa predchádzalo vyššie uvedeným chybám je dobré nastaviť si určité pravidlá a postupy v každej spoločnosti. V prvom rade je potrebné vytvoriť komunikačnú politiku, ktorú bude celý manažment aj zamestnanci dodržiavať. Ak má spoločnosť komunikačnú politiku vytvorenú, je dôležité aby nastavila komunikačný kanál a spravovala ho. Manažéri aj vedenie spoločnosti musia dbať na to, aby sa zamestnanci cítili dobre, aby sa nebáli vysloviť svoje názory, návrhy a aby sa necítili podceňovaní. Dôležitým prvkom je aj nastavenie komunikačných kanálov a nástrojov.

V každej spoločnosti prevláda iná komunikácia. Niektoré spoločnosti komunikujú iba osobne, teda všetky porady, mítingy a stretnutia sú vždy vykonávajú formou komunikácie tvárou v tvár. Iné spoločnosti, hlavne v dnešnej dobe prešli do online prostredia a využívajú rôzne komunikačné platformy, ako napríklad intranet, kde sa zamestnanci a nadriadení pripájajú zo svojich domovov a všetky interné veci sa riešia iba online. Správne nastavenie komunikačných kanálov a nástrojov teda nemá predpísané pravidlá, každá spoločnosť musí vyhodnotiť, aký kanál bude pre nich efektívny a aký nie. Po úspešnom nastavení kanálov a nástrojov je pre spoločnosť veľmi dôležitá spätná väzba a jej následný rozvoj. Podľa spätnej väzby vedú manažéri a vedúci spoločností zhodnotiť, či je komunikácia úspešná, a ak nie, vedú podniknúť kroky, aby ju efektívne zlepšili. Ďalším krokom by mohli byť interné školenia, kde si medzi sebou všetci zamestnanci a nadriadení zdieľajú informácie a znalosti alebo je do spoločnosti prizvaný externý školiteľ, ktorý odovzdáva nové vedomosti.

Vo vyspelých trhových spoločnostiach je dnes už bežné, že majú vopred určené takzvané skupiny krízového riadenia. Tieto skupiny sa môžu skladať z riaditeľov, manažérov, PR pracovníkov alebo personalistov. Ich úlohou je dôkladne sa pripraviť na prípadné nepríjemnosti, havárie a ťažkosti, ktoré by mohli ohroziť organizáciu.²⁶ Aj vďaka vopred pripravenému krízovému plánu, vedú spoločnosti rýchlo zareagovať na prípadné problémy či už vnútri spoločnosti alebo navonok.

²⁶ ŽÁRY, Ivan. *Public Relations – Cesta k úspechu*. Bratislava : HEVI, 1995. s. 74. ISBN 80-85518-73-2.

1.3 Nástroje internej komunikácie

Tabuľka 1 - Nástroje internej komunikácie

Prostriedky ovplyvňujúce vzťah zamestnancov k podniku	Očakávaný účel	Príklady komunikačných nástrojov
<i>úvodné informácie</i>	poskytovanie základných informácií o firme, jej kultúru a ciele	pracovné manuály, schéma organizačnej štruktúry, telefónny zoznam, brožúra predstavujúca organizáciu
<i>priebežné informácie</i>	zaistiť potrebné informácie, zapájať zamestnancov do diania, podnecovať vlastnú iniciatívu	firemné memorandum, interné časopisy, nástenka, výročné správy, elektronická pošta, intranet, pracovné porady, skupinové diskusie, „teambuildingy“
<i>personálne systémy</i>	motivovanie a oceňovanie výkonu, hodnotenie výsledkov, pomáhajúce plánovania ďalšieho osobného rozvoja	finančné ohodnotenie, nefinančné výhody, hodnotiace systémy, školiace a vzdelávacie programy
<i>vonkajšie vplyvy</i>	doplňovanie celkového obrazu o spoločnosti	podniková reklama, firemná identita, podnikové PR, prezentácia v médiách

Zdroj : HORÁKOVÁ – STEJSKALOVÁ – ŠKAPOVÁ, *Firemní komunikace*, 152 s.

Interná komunikácia v každej spoločnosti prebieha v troch základných formách: osobná komunikácia (porada), písomná komunikácia (manuály, predpisy), a elektronická (e-mailová komunikácia, intranet).²⁷ Nedá sa jednoznačne definovať, ktorá z týchto foriem je najúčinnějšía pre spoločnosti, nakoľko využívanie jednotlivých foriem komunikácie závisí predovšetkým od druhu a závažnosti riešeného problému. Výber vhodného nástroja

²⁷ HOLÁ, *Interní komunikace ve firmě*, s. 61.

pre komunikáciu majú na starosti manažéri, ktorí sa rozhodujú podľa svojich manažérskych znalostí a skúseností.

1.3.1 Intranet

Intranet predstavuje celofiremnú počítačovú sieť, ktorá umožňuje spoločnostiam a svojim zamestnancom komunikovať nielen medzi sebou, ale aj so svojimi obchodnými partnermi, zákazníkmi a dodávateľmi. Prístup do intranetu sa líši od toho, či ho používa samotný zamestnanec, obchodný partner alebo zákazník. Primárny prístup majú zamestnanci, ktorí v tejto sieti zdieľajú medzi sebou dôverné – t. j. interné informácie.²⁸

1.3.1.1 Využitie intranetu:

Podniky využívajú intranet hlavne na komunikáciu so svojimi zamestnancami. Intranet je teda niečo ako „interný internet spoločnosti“. Intranet umožňuje svojim zamestnancom zdieľať informácie, sťahovať rôzne pracovné súbory, zložky, dokumenty a publikovať všetky dôležité novinky. V praxi to vyzerá ako miesto – aplikácia alebo webová stránka, ktorá umožňuje nastavovať schôdze, vkladať prezentácie, vytvárať zápisnice zo schôdzí, tvorbu organizačných máp, publikovanie fotografií a ďalšie. Výskumná spoločnosť „Data Corporation“ (IDC) vo svojom výskume odhadla, že typická návratnosť investícií do intranetu je viac ako 1 000 percent a vo veľkom množstve skúmaných spoločností to trvalo odhadom už od šiestich do dvanástich týždňov. Rozdiel medzi internetom a intranetom je ten, že internet zahŕňa desiatky tisíc webových serverov, ktoré slúžia pre všetkých a intranet funguje iba cez internú sieť s niekoľkými webovými servermi a sú prístupné iba zamestnancom spoločnosti.²⁹ Na trhu už dnes existuje množstvo firiem, ktoré predávajú intranet ako svoju službu. Spoločnosti majú na výber z rôznych možností a variant, aký intranet je pre ich podnikanie vhodný. Ak spoločnosť využíva tento nástroj, má pokryté takmer všetky činnosti a interná komunikácia by nemala byť problémom ani ak zamestnanci pracujú z domu, a teda ústna komunikácia nie je možná.

1.3.2 E-mail

Tento nástroj je najdlhšie využívaným nástrojom posledných rokov. Slúži na rýchly prenos správ, cez ktoré sa dá posilať nielen textová správa, ale aj video, rôzne návody a potrebné dokumenty pre všetkých zamestnancov. Hlavnou výhodou e-mailu je, že adresát

²⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint2, 2016. s. 132. ISBN 978-80-98710-27-0.

²⁹ IGBAL, Mohsin. *Internet, intranet and extranet – what does it all mean?*, Economic Revenue (05318955), s. 21.

nemusi byť prítomný a pošta sa mu doručí, bez ohľadu na jeho aktuálne internetové pripojenie. Nevýhodou tohto nástroja komunikácie je chýbajúca okamžitá spätná väzba. Adresát na správu nemusí odpovedať hneď, pretože v elektronickej pošte (e-maile) sa neukazuje stav jeho pripojenia na rozdiel od vyššie spomínaného intranetu, kde vo väčšine dostupných systémov odosielateľ správy vidí, či je adresát prihlásený alebo nie. Aj vďaka tomuto problému, je v dnešnej dobe pri dôležitých a neodkladných informáciách viac preferovaný intranet ako elektronická pošta.

1.3.3 Interný časopis

Cieľom tohto nástroja, je umožniť zamestnancom, aby boli vždy informovaní o aktuálnej situácii, pripravovaných novinkách a dôležitých termínoch. Časopis môže byť v tlačenej verzii alebo ho môže vedenie spoločnosti posilať do e-mailových schránok zamestnancov, zo svojej databázy. Pre niektoré spoločnosti môže byť tento nástroj neúčinný z dôvodu nečítania alebo nezaujímavých informácií z pohľadu zamestnancov. Ak by sa spoločnosť rozhodla, že interný časopis zaradi do svojich aktívnych komunikačných kanálov mala by ho zostavovať efektívne. Tejto problematike sa venoval autor Stuart Hanson a zostavil plán, podľa ktorého sa spoločnosti môžu inšpirovať. Aby sa zvýšila produktivita tohto nástroja, je potrebné zamestnancov a oddelenia v spoločnosti rozdeliť do viacerých databáz, aby sa neodosieli všetky správy ľuďom, ktorých sa to netýka. V Amerických spoločnostiach sa interný časopis stal veľmi populárnym nástrojom, keďže to nebol len oficiálny časopis, kde sa uverejňovali interné informácie a termíny ale aj bežné správy zo života zamestnancov. Týmto spoločnosti docielili, že zamestnanci si radi prečítali zaujímavé a dôležité informácie.³⁰

1.3.4 „Teambuilding“

Čoraz častejšie používaným nástrojom internej komunikácie sa stáva „teambuilding“ – v slovenčine voľne preložený ako spoločensko – kultúrne podujatie. Každá spoločnosť tieto podujatia - akcie vedie v inom duchu. Niektoré firmy zriadia večierok, iné pripraví športové aktivity alebo rôzne kultúrne podujatia. Hlavným prínosom „teambuildingu“ je zlepšenie tímovej komunikácie, posilnenie pracovnej dôvery medzi zamestnancami a nadriadenými a zlepšenie sebarozvoja. Je dôležité, aby sa zamestnanci vo svojom pracovnom prostredí cítili príjemne, nie pod nátlakom a príliš veľkým stresom.

³⁰ HANSON, Stuart. *Constructing a powerful internal newsletter*, 11 vyd. North American Publishing Company, 2000.

1.3.5 Pracovné porady

Pracovné porady sú dôležitým nástrojom internej komunikácie. Cieľom je motivovať svojich zamestnancov k dobrému pracovnému výkonu, dosahovaniu cieľov a dávať im pravidelný priestor na vyjadrenie sa k svojej práci. Na pravidelných poradách sa riešia krátkodobé úlohy, ciele a stratégie. Na veľkých poradách sa riešia dlhodobé projekty, stratégie predaja, finančné výsledky a konkurencia. Existujú rôzne typy porád, ktoré si každá spoločnosť musí určiť sama, podľa toho aký druh porady je pre nich najefektívnejší.

Pracovné porady sú v dnešnej dobe kľúčovým prvkom celej internej komunikácie. Hlavnými cieľmi porád sú: identifikácia problémov, prijatie rozhodnutí, riešenie vzniknutých problémov, predávanie interných informácií, rozdeľovanie úloh, kontrola plnenia zadaných úloh a ďalšie. Pre spoločnosť sú pracovné porady aj nástrojom na získanie nových nápadov.

31

Základné typy porád, s ktorými sa v spoločnostiach stretávame, sú podľa Jandu:

- a) Operatívne porady – zvyčajne sa organizujú za účelom vyriešenia aktuálnych problémov a cieľom býva spoločné nájdenie riešenia a odpovedí na daný problém. Operatívne porady môžu byť organizované na pravidelnej báze – napríklad raz do mesiaca, alebo neplánovane a to najmä pri nečakaných situáciách, ktoré treba vyriešiť čo najrýchlejšie.
- b) Tvorivá porada – vedenie spoločností organizuje tento typ porady v prípade, ak je potrebné vyhľadať čo najväčšie množstvo rôznych možností pri riešení úloh alebo projektov. Najefektívnejší nástroj na hľadanie je brainstorming alebo brainwriting, ktoré charakterizujeme v nasledujúcej podkapitole.
- c) Riaditeľská porada – na tejto porade sa vyberajú a zohľadňujú všetky návrhy, ktoré vyplynuli z tvorivej porady. Hlavným cieľom je rozhodnúť sa, ktorý návrh alebo riešenie je pre spoločnosť najvhodnejšie a najefektívnejšie.³²

Typy porád sa môžu líšiť v každej spoločnosti, podľa toho ako je podnik orientovaný. Ako príklad uvedieme typy porád podľa Vladimíry Neuschlovej, ktorá z praxe rozčlenila porady v obchodno-výrobnej firme do troch kategórií: informačné porady, diskusné (odborné) porady a rozhodovacie (manažérske) porady. Toto delenie je podobné ako od Jandu s rozdielom na informačnú poradu, ktorú charakterizovala ako poradu, kde sú zúčastnení všetci zamestnanci, ktorí majú základné informácie o firme ako napríklad:

³¹ NAGYOVÁ, *Manažérska komunikácia*, s. 180.

³² JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 128. ISBN 80-247-0781-0.

hospodárenie firmy, ciele firmy, zákaznícka spoločnosť a tento typ porád odporúča organizovať aspoň každé 3 mesiace alebo podľa individuálnych potrieb spoločnosti.³³

1.3.5.1 Techniky využívané pri pracovných porádach:

Spoločnostiam, ktorým už nefungujú klasické postupy pre riešenia vzniknutých problémov alebo im dochádzajú nové a kreatívne nápady Doležal, Máchal, Lacko a kolektív predstavili techniky, vďaka ktorým môžu zapájať a využívať potenciál celého pracovného tímu. Zaradili sem nasledovné techniky:

1. Brainstorming - cieľom tejto techniky je zhromaždiť čo najviac nápadov na určenú tému a problematiku. Predpokladom pre úspešný brainstorming je, že aj zo začiatku nepoužiteľný nápad sa môže ukázať ako najviac efektívny, preto by manažéri mali správne motivovať svojich podriadených, aby sa nebáli vysloviť akýkoľvek názor.
2. Brainwring – rozdiel medzi brainwritingom a brainstormingom je ten, že v tomto prípade jednotlivec za vopred stanovený čas napíše všetky svoje nápady a následne ich odovzdá svojmu kolegovi. Pre dosiahnutie vytýčeného cieľu je potrebné, aby sa zapojili všetci zamestnanci, ktorých sa riešená problematika týka. Tento proces skončí vtedy, ak sa jednotlivcovi vráti jeho pôvodný list. Cieľom je získanie rôznych nápadov za určitý čas a následné vyberanie toho najlepšieho na pracovnej porade.
3. Myšlienkové mapy – táto technika spočíva v tom, že sa hľadajú a graficky znázorňujú súvislosti potrebné k riešenej problematike. Prvým krokom je udanie hlavnej riešenej oblasti a následne pridávanie ďalších súčastí až pokiaľ nevznikne tzv. „mapa“.³⁴

1.3.6 Prieskum

V posledných rokoch niektoré spoločnosti využívajú ako hlavný nástroj pre úspešnú komunikáciu pravidelný prieskum u svojich zamestnancov. Prieskumom sa dá najrýchlejšie zistiť, kde sú nedostatky, čo zamestnancom prekáža a ako sú spokojní vo svojej práci. Nakoľko je prieskum väčšinou anonymný, zamestnanec nemá strach vyjadriť svoj názor a navrhnúť prípadné zlepšenia smerom k svojim nadriadeným. Pre spoločnosť je tento nástroj časovo náročný a vyhodnocovanie je taktiež zdĺhavé. Prieskum je však cennou spätnou väzbou pre spoločnosti. Prieskum môžu zhotoviť buď kvalitatívnou alebo

³³ NEUSCHLOVÁ, Vladimíra. 2019, *Ako viesť pracovnú poradu – typy porád, predsudky zamestnancov a rady odborníka* [online]. 2019, [cit. 2022.2.4]. Dostupné na internete : <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/ako-viest-pracovnu-poradu-typy-porad>

³⁴ DOLEŽAL, Jan - MÁCHAL, Pavel - LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podľa IPMA*. Praha: Grada. Publishing, 2009. s. 320. ISBN 978-80-247-4275-5.

kvantitatívnu metódou. Z výsledkov je možné zistiť aké nedostatky zamestnanci pociťujú vo svojom pracovisku, aké sú účinné komunikačné kanály a aké nevyužívajú v dostatočnej miere, akú majú dôveru voči manažérom a vedeniu spoločnosti a či sú vhodne a dostatočne informovaní o cieľoch, stratégiách a informáciách.³⁵

Prieskum môžu spoločnosti vykonávať dvoma spôsobmi, a to papierovou formou (táto forma sa dnes už skoro nevyužíva) alebo online formou. V dnešnej dobe sa na prieskum využívajú primárne online dotazníky, ktoré sa dajú bezplatne vytvoriť napríklad na stránke Google Formulár alebo Survio, kde je za príplatok možná aj analýza výsledkov, čo spoločnostiam zjednoduší čas na vyhodnocovanie.

1.3.6.1 Typy prieskumov v spoločnosti

Existuje viacero typov prieskumov, ktoré môžu zamestnávateľom pomôcť zlepšiť vzťah so zamestnancami a zistiť aké nedostatky sú v ich spoločnosti:

- a) zamestnanecký prieskum spokojnosti zamestnancov – prieskum tohto typu pomáha HR oddeleniu nastaviť vhodné pracovné podmienky pre zamestnancov,
- b) prieskum angažovanosti zamestnancov – voľbu tohto typu spoločnosť zvažuje ak chce preskúmať faktory, ktoré priamo vplyvajú k výkonu svojich zamestnancov,
- c) prieskum o organizačnej kultúre – používa sa zvyčajne v situáciách kedy firma vykonáva štrukturálne zmeny v rámci organizácie,
- d) 360° spätná väzba medzi zamestnancami – kľúčovou črtou tohto typu je, že otázky nesmerujú iba na zamestnancov ale i na samotných manažérov, ktorí na sebe aplikujú sebaanalýzu. Tieto 360° prieskumy dokážu odhaliť slabé i silné stránky všetkých manažérov i zamestnancov,
- e) prieskum zamestnaneckej spokojnosti – tento typ obsahuje klasickú formu prieskumu a to pomocou otvorených i uzatvorených otázok, ktorými spoločnosť zisťuje rôznorodé otázky.³⁶

1.3.7 Asociácia internej komunikácie

Asociácia internej komunikácie (AICO) je odborné združenie, ktorého hlavným poslaním je zlepšovať úroveň internej komunikácie v spoločnostiach. Dôraz kladú na celkové zlepšenie výkonnosti internej komunikácie, konkurencieschopnosti a ziskovosti

³⁵ HORÁKOVÁ - STEJSKALOVÁ – ŠKAPOVÁ, *Firemní komunikace*, s. 152.

³⁶ QUESTIONPRO, 2021, *Zamestnanecký prieskum: definícia, príklady otázok, dotazníky, vzorky & šablóny, hodnotenie, softvér, typy* [online]. 2021, [cit.2021.12.30]. Dostupné na internete : <https://www.questionpro.de/sk/mitarbeiterbefragung-beispiel-fragen/>

jednotlivých spoločností. Táto asociácia tiež sprístupňuje najnovšie trendy v internej komunikácii. AICO zahŕňa rôzne aktivity, ktoré spoločnostiam pomáhajú zlepšiť svoju internú komunikáciu. Na svojej internetovej stránke majú uvedené napríklad „workshopy“, prestížne podujatia – mini konferencie s odborníkmi, výskumnú činnosť, stretnutia pre členov AICO, členskú zónu – knižnicu, konferencie, zápisy zo stretnutí a „AICO Grand Prix“ – súťaž, do ktorej sa spoločnosti môžu zapojiť a postúpiť do celosvetového kola.³⁷

Pomocou tejto organizácie majú spoločnosti možnosť správne nastaviť internú komunikáciu - tak, aby bola v podniku efektívna. Asociácia na svojich jednodňových školeniach rozoberá témy a problémy z oblasti taktickej i strategickej internej komunikácie. Na školeniach sa pravidelne zúčastňujú odborníci z praxe a riešia dôležité témy ako napríklad interné časopisy, realizácia internej kampane, správanie v čase krízy a iné.

1.4 Komunikácia počas pandémie COVID - 19

Zamestnávateľia v dôsledku pandémie COVID – 19 začali prijímať preventívne opatrenia. Medzi prvé kroky patrilo zaradenie práce z domu, ak to povaha práce dovolila. Spoločnosť Wood & Company uskutočnila výskum, z ktorého vyplýva, že na Slovensku môže formou práce z domu pracovať iba 29% Slovákov. V krajinách OECD má Slovensko jeden z najmenších potenciálov pre prácu z domu, iné krajiny Európskej únie dosahovali približne 40%.³⁸

Práca z domu predstavuje druh vykonávania práce, ktorá nie je viazaná na pracovisko zamestnávateľa, ale na iné dohodnuté miesto – najčastejšie domácnosť – a trvá počas celej pracovnej doby.

Prácu z domu môžeme rozdeliť na dva typy:

1. Trvalý „home office“ - v §52 Zákonníku práce je „home office“ vymedzený ako práca z domu, ktorú zamestnanec vykonáva doma, alebo na inom vopred dohodnutom mieste.
2. Príležitostná práca z domu - tento druh práce využívali zamestnávateľia najčastejšie počas pandémie ako preventívne opatrenie v súvislosti s koronavírusom.³⁹ Ide o typ práce kde

³⁷ AICO. 2022, *Oficiálna webová stránka*, [online]. 2022, [cit.2022.1.30]. Dostupné na internete : <https://www.internationalcommunication.eu/sk/>

³⁸INTERNETOVÝ SPRIEVODCA TRHOM PRÁCE, 2021, *Necelá tretina pracujúcich Slovákov dokáže pracovať z domu*, [online]. 2021 [cit.2022.2.21]. Dostupné na internete : <https://www.istp.sk/clanok/15817/necela-tretina-pracujucich-slovakov-dokaze-pracovat-z-domu>

³⁹NÁRODNÝ INŠPEKTORÁT PRÁCE, 2021, *Homeoffice a BOZP – Aktualizácia*. [online]. 2021, [cit.2022.2.21]. Dostupné na internete : <https://www.ip.gov.sk/homeoffice-a-bozp/>

zamestnanec vykonáva prácu z domu príležitostne (napríklad určité dni v týždni) alebo pri mimoriadnych okolnostiach (karanténa v dôsledku koronavírusu).

1.4.1 Zmeny komunikácie v spoločnostiach počas pandémie COVID - 19

S nástupom pandémie sa na internete organizovali rôzne prieskumy a výskumy, nakoľko pandémia ovplyvnila najmä firemnú komunikáciu. Na internete je zverejnený prieskum, ktorý organizoval „Panel marketingových profesionálov“. Členmi tejto organizácie sú marketéri, ktorí pracujú pre stredné a veľké spoločnosti na Slovensku. Počas pandémie 21% opýtaných uviedla, že intenzita ich komunikácie sa zvýšila. Vďaka vyššie spomínanej práci z domu bolo viac ako 90% firiem donútených zmeniť obsah ich internej komunikácie.⁴⁰

1.4.2 Zmeny komunikácie počas pandémie v IT spoločnostiach

Nakoľko sa v tejto bakalárskej práci venujeme firme, ktorá sa radí do IT sektoru (informačné technológie), je dôležité poukázať na to, ako sa pandémia dotkla celého informačného sektoru v rámci Slovenskej republiky. Podľa portálu Profesia.sk sa počet ponúk práce v tomto sektore od roku 2018 do roku 2020 neustále zvyšoval. Pandémia IT sektoru pomohla, nakoľko veľa zamestnávateľov v období „lockdownov“ (pandemické opatrenia štátu) potrebovalo posily práve z tohto odvetvia. V apríli 2020 tvorili ponuky na portáli Profesia.sk v drvivej väčšine iba do IT sektoru.⁴¹ Podľa viacerých odborníkov z praxe, sa IT sektor najlepšie vysporiadal s pandemiou, pretože spoločnosti mali dostatočné technické vybavenie, ktoré si zamestnanci vedeli bez problémov zobrať aj na „home office“, teda prácu z domu.

⁴⁰GO4insight, 2020, *Komunikáciu počas pandémie zmenilo viac ako 90% spoločností. Nie všetky šetrili.*, [online]. 2020, [cit.2022.2.21]. Dostupné na internete : <https://www.go4insight.com/post/komunik%C3%A1ciu-po%C4%8Das-pand%C3%A9mie-zmenilo-viac-ako-90-spolo%C4%8Dnost%C3%AD-nie-v%C5%A1etky-firmy-%C5%A1etrili>

⁴¹TREND. 2020, *Koronakríza zvýšila dopyt po IT, menej ponúk je pre absolventov bez praxe*, [online]. 2020, [cit.2022.2.20]. Dostupné na internete : <https://www.trend.sk/spravy/koronakriza-zvysila-dopyt-it-menej-ponuk-je-pre-absolventov-bez-praxe>

2 Cieľ práce

Hlavný cieľ bakalárskej práce sme si určili analýzu internej komunikácie a nástrojov, ktoré sú jej súčasťou. Na základe výsledkov prieskumu v 4 kapitole zhodnotíme efektivitu a celkovú spokojnosť zamestnancov s nastavenou internou komunikáciou vo vybranej spoločnosti. Po dôkladnej analýze výsledkov navrhujeme celkové zlepšenie internej komunikácie v spoločnosti.

Na lepšie stanovenia hlavného cieľa sme si určili aj niekoľko vedľajších cieľov, ktoré nám pomôžu pri dosahovaní toho hlavného. V teoretickej časti práce sme sa venovali vymedzeniu viacerých pojmov podľa použitej literatúry a to najmä pojmom interná komunikácia, identifikácia bariér a zásad internej komunikácie a charakteristika najčastejšie využívaných nástrojov internej komunikácie.

Ďalším vedľajším cieľom sme si určili oboznámenie sa so zmenami v komunikácií, ktoré nastali v dôsledku celosvetovej pandémie COVID – 19, ako táto zmena postihla samotné spoločnosti, zamestnancov a podľa výsledkov zhodnotíme efektivitu tejto práce z pohľadu zamestnancov v nami vybranej spoločnosti. V rámci tejto časti poukážeme aj na nové komunikačné platformy v online prostredí, ktoré spoločnosti využívali pred aj počas pretrvávajúcej pandémie COVID - 19.

Posledným vedľajším cieľom bolo zistenie, aké sú aktuálne trendy a využívanie jednotlivých nástrojov v malých a stredných podnikoch pôsobiacich na Slovensku. Pre kvalitnejšie výsledky sme s odpoveďou na túto otázku oslovili viaceré spoločnosti, aby sme získali obraz nielen v IT sektore, v ktorom sa nachádza nami vybraná spoločnosť ale v spoločnostiach v iných odvetviach.

3 Metodika práce a metódy skúmania

3.1 Objekt skúmania

Objektom skúmania v tejto bakalárskej práci boli zamestnanci a riaditeľ vnútornej správy spoločnosti, ktorý má na starosti vnútornú (internú) komunikáciu IT spoločnosti. Hlavným dôvodom výberu tejto spoločnosti bolo získanie interných informácií od zamestnancov, či sú spokojní s nastavenou internou komunikáciou, aké nedostatky vnímajú a aká je miera využívania príslušných nástrojov internej komunikácie na ich pracovisku. Ďalšou časťou tohto výskumu je rozhovor s riaditeľom vnútornej správy, ktorý nám priblížil fungovanie internej komunikácie a popísal zmeny v komunikácií, ktoré nastali v dôsledku pandémie. Na záver sme taktiež uviedli trendy v internej komunikácií z pohľadu inej oslovenej spoločnosti a vytvorili SWOT analýzu na zistenie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb.

3.2 Spôsob získavanie údajov a ich zdroje

Bakalárska práca pozostáva z dvoch častí – teoretická časť a praktická časť. V teoretickej časti sme vzhľadom na aktuálnosť témy všetky zdroje získavali najmä od domácich i zahraničných autorov z knižných zdrojov, získali sme aj elektronické zdroje z overených databáz (databáza EBSCO a GALE), odborné články a využívali sme aj relevantné internetové stránky, ktoré nám pomohli analyzovať najmä aktuálnu situáciu s pandemiou Covid – 19. V praktickej časti sme údaje získali od riaditeľa vnútornej správy spoločnosti, ktorý nám poskytol cenné interné informácie spoločnosti a prieskum sme zhotovili pomocou dotazníka, ktorý smeroval na zamestnancov spoločnosti. Základné informácie o spoločnosti sme získali z ich oficiálnej internetovej stránky, ktorú z dôvodu anonymity uvádzať nebudeme.

3.3 Metódy a postupy spracovania bakalárskej práce

Na vypracovanie práce a úspešné dosiahnutie hlavného cieľa sme zvolili niekoľko metód. V teoretickej časti práce sme v prvom kroku zozbierali kvalitné a overené zdroje pomocou odbornej literatúry, pričom sme využili metódu analýzy. Analýza nám pomohla vybrať zo sekundárnych zdrojov iba podstatné a vhodné na túto bakalársku prácu. Po celkovej analýze odbornej literatúry sme využili metódu syntézy, ktorá nám pomohla získané údaje spojiť do jedného celku tak, aby sa vytvorila logická štruktúra. Sčasti sme použili aj metódu komparácie pri celkovom porovnaní názorov rôznych autorov na danú

problematiku. Pri vypracovávaní praktickej časti sme opäť využili analýzu, ktorá sa tentokrát týkala zozbieraných odpovedí od zamestnancov vybranej spoločnosti. Pri vytváraní dotazníka sme použili metódu dopytovania pomocou nami vytvoreného dotazníka cez internetovú stránku Google Formulár. Pri následnom vyhodnocovaní dotazníka sme využili metódu indukcie – graficky sme znázornili odpovede zamestnancov formou grafov a niekoľkých tabuliek. Poslednou využitou metódou bola dedukcia – ktorá nám pomohla vytvoriť odporúčania na celkové zlepšenie internej komunikácie v spoločnosti.

4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Popis objektu skúmania

Praktická časť bakalárskej práce sa venuje internej komunikácii v spoločnosti XYZ, s. r. o. Z dôvodu zisťovania citlivých informácií, si firma želala ostať v anonymite a v celej práci bude uvedená len ako spoločnosť XYZ, s. r. o. Spoločnosť je zameraná na poskytovanie služieb v IT sektore a má viacero pobočiek po Slovensku. Spoločnosť je na trhu už viac ako 20 rokov a vybudovali si širokú zákaznícku klientelu, ktorá sa k nim vždy rada vracia. Svojim zákazníkom poskytujú zákaznícky servis, poradenstvo, všetky služby prispôsobujú potrebám konečného zákazníka. Ako spoločnosť sa snažia byť ekologický – disponujú zeleným certifikátom - recyklujú plast, papier, batérie aj elektro odpad. Samozrejmosťou v tejto spoločnosti je využívanie vozidiel, ktoré jazdia na hybridný pohon.

4.2 Dotazníkový prieskum u zamestnancov spoločnosti

Na zistenie spokojnosti zamestnancov s celkovou internou komunikáciou na pracovisku a mieru využívania nástrojov, sme sa rozhodli zhotoviť prieskum formou dotazníku. Dotazník bol vytvorený pomocou stránky Google Formulár a celkovo sa skladal z 13 otázok, na ktoré oslovení zamestnanci anonymne odpovedali. Dotazník sme poslali riaditeľovi vnútornej správy, ktorý ho na základe svojho uváženia rozposlal svojim kolegom. Tohto prieskumu sa zúčastnilo 11 zamestnancov spoločnosti a zber dát bol uskutočnený od 4.3.2022 do 9.3.2022. Nakoľko sa spoločnosť podľa veľkosti zaraďuje medzi stredné podniky a dotazník bol určený iba pre zamestnancov (manažéri a nadriadení ho nevyplňali), výsledok tejto vzorky považujeme za dostačujúcu.

4.3 Výsledky zamestnaneckého dotazníkového prieskumu

V tejto časti uvedieme podrobnú analýzu výsledkov z dotazníka. Pre lepšie pochopenie sme túto časť vizualizovali pomocou trinástich grafov a dáta zaznamenali do niekoľkých tabuliek. Dotazník obsahoval jedenásť uzatvorených povinných otázok s možnosťou výberu jednej alebo viacero možností a dve otázky boli nepovinné. Vo viacerých otázkach mali zamestnanci možnosť dopísať aj svoje vlastné odpovede.

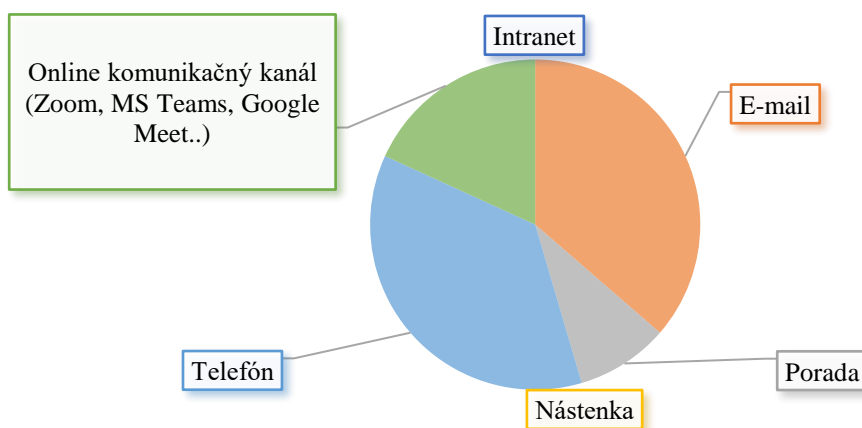
Tabuľka 2 - Najčastejšie využívaný vnútropodnikový nástroj

Aký vnútropodnikový nástroj používate najčastejšie pri komunikácii s kolegami alebo nadriadenými?	
Vnútropodnikový nástroj	Počet respondentov
Intranet	0
E-mail	4
Porada	1
Nástenka	0
Telefón	4
Online komunikačný kanál (Zoom, MS Teams, Google Meet..)	2

Zdroj : vlastné spracovanie

Prvou otázkou sme chceli od zamestnancov zistiť, aký vnútropodnikový nástroj používajú najčastejšie pri komunikácii so svojimi kolegami a nadriadenými. Na Graf 1 môžeme vidieť rôzne odpovede. Najčastejším využívaným nástrojom bol e-mail (označený oranžovou farbou), ktorý si vybrali štyria zamestnanci a telefón (označený modrou farbou), ktorý zvolili taktiež štyria opýtaní zamestnanci. Menej využívanými nástrojmi boli porada - kde odpoveď označil iba jeden zamestnanec, a online komunikačné kanály, ktoré označili dvaja zamestnanci. Z Graf 1 vidíme, že intranet ani nástenku neoznačil žiaden opýtaný zamestnanec ako najčastejšie využívanú formu komunikácie.

1. AKÝ VNÚTROPODNIKOVÝ NÁSTROJ POUŽÍVATE NAJČASTEJŠIE PRI KOMUNIKÁCIÍ S KOLEGAMI ALEBO NADRIADENÝMI?



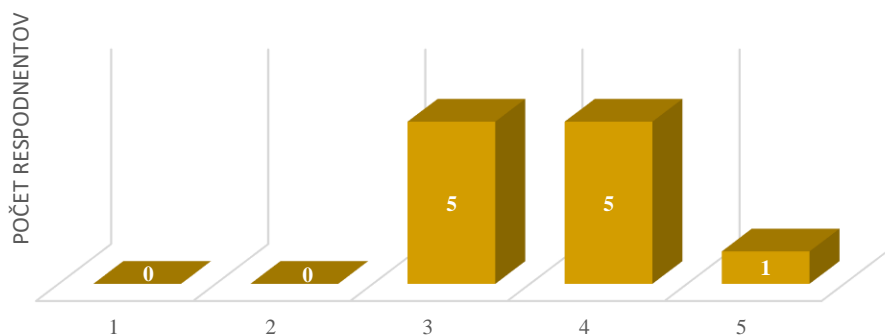
Graf 1 - Najčastejšie využívaný vnútropodnikový nástroj

Zdroj : vlastné spracovanie

Druhá otázka bola zostavená formou škály od 1 do 5, kde hodnota 1 predstavovala najnižšiu hodnotu. Otázkou sme zisťovali, aká je interná komunikácia v spoločnosti XYZ, s. r. o. efektívna z pohľadu opýtaných zamestnancov. Výsledok hodnotíme ako

kladný, pretože ako môžeme vidieť na Graf 2 ani jeden zamestnanec neoznačil hodnotu 1 a 2. Hodnota 3 a 4 na škále bola najčastejšia vybraná spomedzi zamestnancov, na oboch hodnotách vyšlo zhodné číslo a to päť. Tento fakt hodnotíme ako primeraný, pretože zamestnanci sú síce spokojní s nastavenou komunikáciou, no vidia aj určité nedostatky. Hodnotu 5 na škále označil iba jeden zamestnanec, kde predpokladáme, že je so všetkým spokojný a nevidí žiadne nedostatky v komunikácii na svojom pracovisku.

**2. NA ŠKÁLE OD 1-5 PROSÍM OZNAČTE, AKÁ JE
POĎEA VÁŠHO NÁZORU INTERNA
KOMUNIKÁCIA V SPOLOČNOSTI EFEKTÍVNA:
(1- MÁLO EFEKTÍVNA, 5- VEĽMI EFEKTÍVNA)**



Graf 2 - Efektivita celkovej internej komunikácie

Zdroj : vlastné spracovanie

Tretia otázka sa skladala z viacerých odpovedí a zameraná bola na zistenie miery využívania niekoľkých nástrojov internej komunikácie, ktoré sme zostavili na základe predpokladu, že ich spoločnosť využíva. Do odpovedí sme vybrali sedem najčastejšie využívaných nástrojov, ktoré podľa dostupnej literatúry využíva väčšina spoločností. Zamestnanci mali možnosť vybrať z každého riadku a príslušného uvedeného nástroja odpovede : *veľmi často*, *často*, *zriedkavo* a *vôbec*. Odpovede sme znázornili na Graf 3.

Prvým nástrojom bol **intranet**, pri ktorom sme predpokladali, že ho spoločnosť využíva, keďže ide o veľmi dostupný a užitočný nástroj pri komunikácii na pracovisku. Ako sme očakávali, okrem jedného zamestnanca, ktorý označil možnosť *vôbec*, je intranet využívaným nástrojom v spoločnosti. *Veľmi často* ho využívajú traja zamestnanci, možnosť *často* označilo päť zamestnancov a *zriedkavo* dvaja.

Druhým nástrojom boli pravidelné **pracovné porady**. Keďže sa spoločnosť radí do IT sektoru, aj tu sme predpokladali, že využitie bude vysoké. *Veľmi často* a *často* nám odpovedali dokopy až desiat zamestnanci, pričom odpovede boli na oboch možnostiach

zhodné, a to päť. Jeden zamestnanec označil možnosť *zriedkavo* a ani jeden z opýtaných neoznačil možnosť *vôbec*.

Informačná nástenka je dnes najmenej využívaným nástrojom v spoločnostiach, keďže ju často nahrádza vyššie spomínaný intranet. Aj napriek tomuto faktu, sme zisťovali mieru využitia aj tohto nástroja. Ani jeden zamestnanec neoznačil možnosť *veľmi často* a *často*, štyria zamestnanci nástenku využívajú len *zriedkavo* a sedem zamestnancov, podľa očakávania tento nástroj nevyužíva *vôbec*.

Interný časopis v spoločnosti XYZ, s. r. o. tento nástroj podľa odpovedí zatiaľ aktívne nevyužívajú. Jeden zamestnanec označil možnosť *zriedkavo* a zvyšných desať uviedlo, že interný časopis nevyužíva *vôbec*.

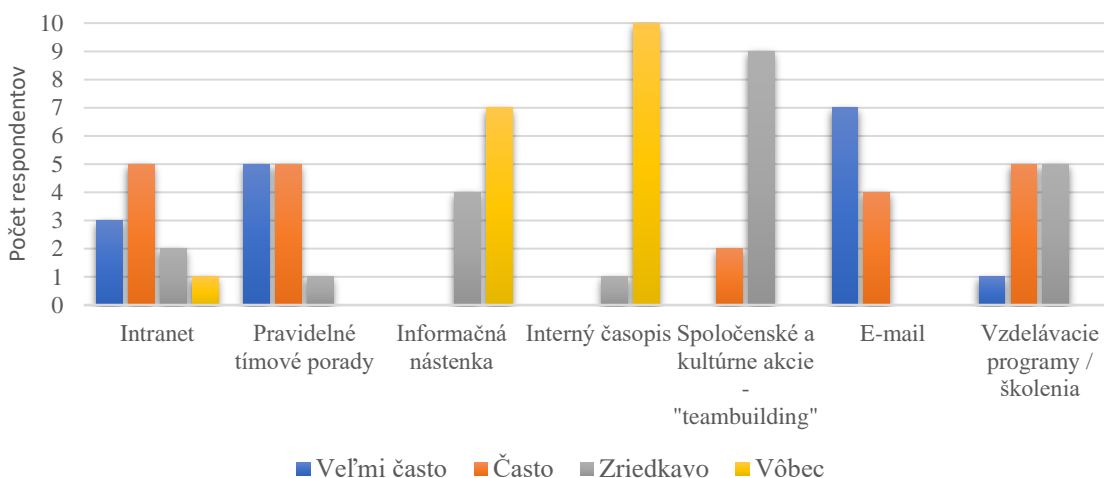
„**Teambuildingy**“ - zamestnanci uviedli, že spoločnosť využíva tento nástroj pomenej. Odpovede ale môžu byť skreslené, nakoľko minimálne posledné dva roky sa tieto podujatia kvôli situáciám s pandemiou nedali zorganizovať. Dvaja zamestnanci uviedli, že miera využitia je *často*, deväť zamestnancov sa zhodli, že spoločnosť využíva túto možnosť *zriedkavo* a ani jeden neoznačil možnosť *vôbec*.

E-mail sa v spoločnosti používa na dennej báze. *Veľmi často* ho používajú až siedmi zamestnanci a *často* štyria. Z doterajších výsledkov vyplýva, že e-mail je najpoužívanejším nástrojom v spoločnosti XYZ, s. r. o., pretože možnosť *zriedkavo* a *vôbec* neoznačil ani jeden opýtaný zamestnanec.

Posledným dopytovaným nástrojom boli **vzdelávacie programy a školenia**. Keďže v IT sektore je vzdelávanie pre zamestnancov v dnešnej dobe nutnosťou, očakávali sme kladný výsledok. *Veľmi často* mieru využitia označil jeden zamestnanec, *často* piati, *zriedkavo* taktiež piati a možnosť *vôbec* neoznačil nikto.

Miera využívania dostupných nástrojov v spoločnosti, je podľa uvedeného grafu a našej analýzy veľmi vysoká. Spoločnosť nevyužíva iba informačnú nástenku a interný časopis, čo hodnotíme primerane, nakoľko informácie sú zamestnancom podávané pomocou intranetu, ktorý nástenku nahrádza vo vysokej miere.

3. Aká je miera využívania uvedených nástrojov internej komunikácie, ktoré využíva Vaša spoločnosť?

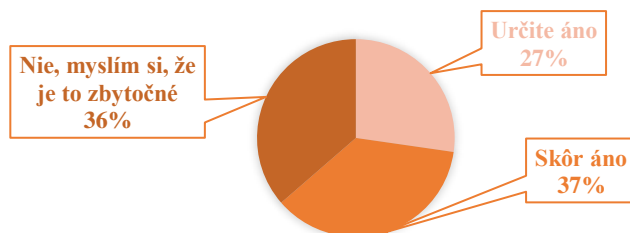


Graf 3 - Miera využívania nástrojov internej komunikácie

Zdroj : vlastné spracovanie

Ako sme sa od riaditeľa vnútornej správy spoločnosti dozvedeli, prieskum zatiaľ nikdy nevyužila a práve na tento fakt sme sa zamestnancov vo štvrtej otázke spýtali, či by ocenili, ak by im vedenie spoločnosti dalo možnosť vyjadriť svoje názory, postrehy či prípadné zlepšenia formou anonymného dotazníka. Pri pohľade na Graf 4 môžeme uviesť, že u zamestnancov prevláda kladný postoj. Ako veľmi užitočný krok to vidia traja zamestnanci, ktorí označili možnosť *určite áno*, a zároveň štyria zamestnanci uviedli *skôr áno*. Iba štyria opýtaní zamestnanci si myslia, že zavedenie prieskumu je pre spoločnosť *zbytočné*.

4. OCENILI BY STE, AK BY VÁM VEDENIE SPOLOČNOSTI DALO MOŽNOSŤ VYJADRIŤ SVOJE NÁZORY, POSTREHY ALEBO ZLEPŠENIA FORMOU ANONYMNÉHO DOTAZNÍKA?



Graf 4 - Zavedenie prieskumu formou dotazníku

Zdroj : vlastné spracovanie

Tabuľka 3 - Informovanie a motivácia zamestnancov

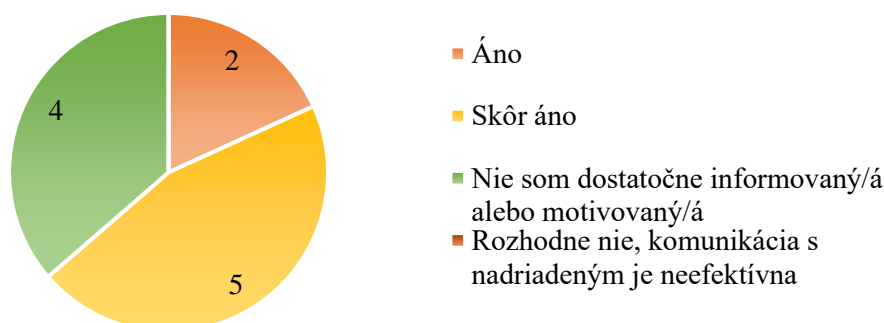
Počas Vašej práce na konkrétnom projekte, máte informácie o dlhodobých cieľoch a ste vhodne motivovaný/á zo strany Vášho nadriadeného?	
<i>Možnosti</i>	<i>Počet respondentov</i>
Áno	2
Skôr áno	5
Nie som dostatočne informovaný/á alebo motivovaný/á	4
Rozhodne nie, komunikácia s nadriadeným je neefektívna	0

Zdroj : vlastné spracovanie

V piatej otázke sme od zamestnancov zisťovali, či majú počas práce na konkrétnom projekte informácie o dlhodobých cieľoch a či sú vhodne motivovaní zo strany ich nadriadeného. Touto otázkou sme chceli zistiť úroveň komunikácie zo strany manažérov / nadriadených, pretože práve oni sú zodpovední za prácu svojich podriadených a komunikácia je v tomto prípade kľúčová. Na naše prekvapenie, výsledok nevyšiel veľmi pozitívne.

Iba dvaja zamestnanci označili možnosť *áno*. O niečo horšie to vidia piati zamestnanci, ktorí označili *skôr áno*. Možnosť *nie som dostatočne informovaný/á alebo motivovaný/á* označili až štyria zamestnanci, čo je pri našej vzorke zamestnancov takmer polovica. Zamestnanci mali možnosť označiť aj fakt, že *komunikácia s ich nadriadeným je neefektívna*, no ani jeden túto možnosť nevybral a to hodnotíme pozitívne – týmto predpokladáme, že nadriadení majú dostatok manažérskych zručností.

5. Počas Vašej práce na konkrétnom projekte, máte informácie o dlhodobých cieľoch a ste vhodne motivovaný/á zo strany Vášho nadriadeného?



Graf 5 - Informovanie a motivácia zamestnancov

Zdroj : vlastné spracovanie

Šiestu otázku sme položili zamestnancom za účelom zistenia nedostatkov/prekážok internej komunikácie, ktoré vnímajú na svojom pracovisku. Respondenti mali na výber zo šiestich možností, z čoho jedna bola kladná a ostatných päť bolo vymenovanie najčastejších prekážok, podľa použitej literatúry v tejto bakalárskej práci.

Pri vyhodnotení výsledkov z Graf 6 sme začali od pozitívnych pohľadov. Dvaja zamestnanci sú podľa tohto malého prieskumu *spokojní so všetkým* a neoznačili ani jednu negatívnu odpoveď. Ani jeden zamestnanec si nemyslí, že na pracovisku je *nepriateľský kolektív* – čo značí veľmi dobré kolegiálne vzťahy, ktoré vytvárajú istú harmóniu na pracovisku. Dvaja zamestnanci vytkli spoločnosti *neochotu kolegov, prípadne manažérov*, čoho môže byť dôsledok viaceré nedorozumenia pri výkone pracovnej činnosti. *Nedostatočné manažérskej alebo komunikačné zručnosti nadriadeného* vybrali traja zamestnanci. Až štyria zamestnanci si myslia, že ich *porady sú neefektívne*. V IT sektore sú porady veľmi dôležitým prvkom, keďže práve na nich sa rozdeľuje práca a diskutujú možné problémy a stanovujú dlhodobé či krátkodobé ciele. Tento fakt hodnotíme negatívne a spoločnosť by na ňom mala zapracovať. Najviac označovanou odpoveďou sa stala možnosť *nedostatočné motivačné nástroje*, pretože ju označilo až osem zamestnancov, čo predstavuje až 88% z celkového počtu jedenástich opýtaných. Motivácia svojich zamestnancov je kľúčová pre úspešné podnikanie a aj pre dobré vnútorné vzťahy na pracovisku, preto hodnotíme tento výsledok ako veľmi negatívny.

6. S akými prekážkami internej komunikácie sa stretávate na pracovisku?



Graf 6 - Prekážky internej komunikácie - zdroj : vlastné spracovanie

Tabuľka 4 - Komunikácia s nadriadeným

Pri komunikácií so svojim nadriadeným:				
Komunikačné príklady	Počet respondentov			
	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Bojím sa vyjadriť svoj názor	0	0	4	7
Informácie, ktoré dostávam od nadriadeného sú často nepresné	0	2	8	1
Dostávam príliš veľa nepodstatných informácií	0	1	8	2
Nadriadený prácu nerozdeľuje spravodlivo pomedzi zamestnancov	1	3	4	3
Nadriadený si neprizná svoju chybu	0	3	4	4
Nadriadený nepočúva moje návrhy, prípadne kritiku	0	3	5	3

Zdroj : vlastné spracovanie

Siedma otázka bola zameraná na pocity zamestnancov pri komunikácií s nadriadenými. Vytvorili sme šesť komunikačných príkladov, ktoré nastávajú v dennej komunikácií a ovplyvňujú celkový chod vnútrofirmej komunikácie z pohľadu zamestnanec - manažér. Odpovede sú znázornené na Graf 7. Zamestnanci mali v každom riadku označiť jednu odpoveď z nasledujúcich, podľa toho ako sa v uvedených prípadoch cítia.

Pri možnosti *bojím sa vyjadriť svoj názor, áno a skôr áno* neoznačil ani jeden zamestnanec, *skôr nie* označili štyria zamestnanci a zvyšných sedem vybralo možnosť *nie*. Tento výsledok považujeme za veľmi pozitívny, pretože zamestnanci vedia aktívne poskytovať spätnú väzbu, či už pri poradách alebo pri riešení vzniknutých problémov.

Ďalšie dve otázky boli zamerané na spracovávanie informácií smerujúcich od nadriadeného, v tejto bakalárskej práci označovaná ako zostupná komunikácia (t. j. komunikácia od nadriadeného smerom k podriadenému). V prvom prípade nás zaujímalo, či zamestnanci *dostávajú nepresné informácie od nadriadených*. Možnosť *áno* neoznačil nikto, *skôr áno* označili iba dvaja zamestnanci a zvyšných deväť jednoznačne odpovedali *skôr nie a nie*. V druhom uvedenom prípade sme sa pýtali, či majú zamestnanci *pocit, že dostávajú príliš veľa nepodstatných informácií*. Odpovede boli veľmi podobné ako pri prvom prípade a teda, ani jeden zamestnanec neoznačil možnosť *áno*, jeden vybral *skôr áno*, osem označilo možnosť *skôr nie* a dvaja možnosť *nie*. Po zhodnotení môžeme jasne uviesť, že nadriadení vo veľkej miere dobre informujú svojich podriadených.

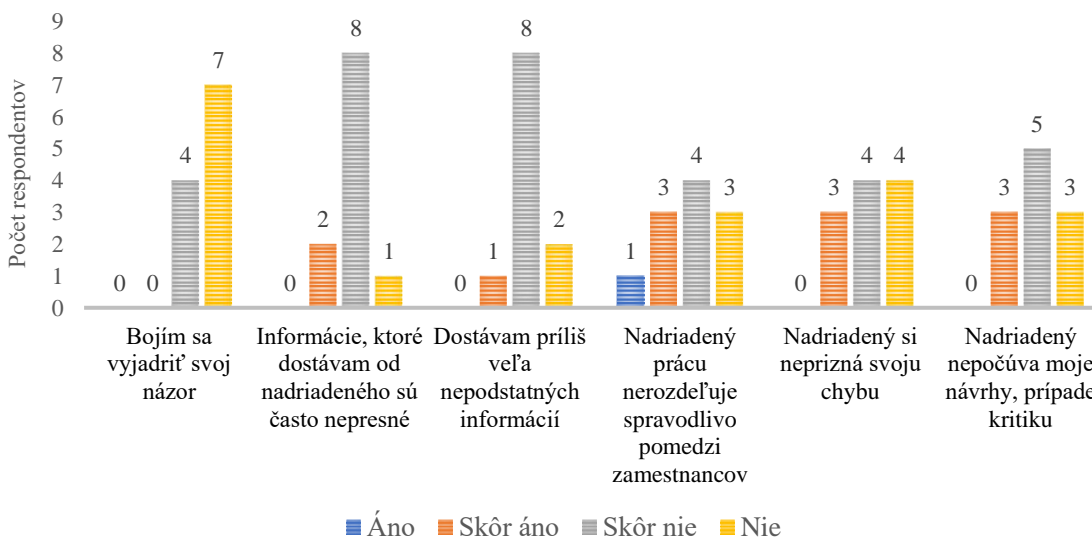
V spoločnostiach, kde nadriadení svoju prácu *nerozdeľujú spravodlivo pomedzi*

svojich zamestnancov často vznikajú konflikty a práve na túto situáciu sme sa pýtali našich respondentov. Odpovede pri tejto možnosti boli veľmi rôznorodé. Jeden zamestnanec s nami súhlasil a označil *áno*. *Skôr áno* označili traja opýtaní, a negatívne na túto otázku odpovedali siedmi zamestnanci v pomere štyria za možnosť *skôr nie* a traja za možnosť *nie*.

Posledné dva prípady boli zamerané na reagovanie nadriadených na prípadnú negatívnu kritiku z pohľadu zamestnancov. Ako vidíme na Graf 7 pri prípade, že *nadriadený si neprizná svoju chybu* zamestnanci odpovedali: ani jeden neodpovedal *áno*, traja si vybrali možnosť *skôr áno*, štyria možnosť *skôr nie* a nakoniec štyria za možnosť *nie*. Môžeme vidieť, že odpovede sú rozličné, čo môže byť spôsobené vyplňaním zamestnancov na rôznych pracovných pozíciách. Spätná väzba by mala byť dôležitá pre každého manažéra a práve posledným prípadom sme zisťovali, či *nadriadení vedia prijímať či už kladnú alebo zápornú spätnú väzbu*.

Odpovede vyšli podľa nášho názoru pozitívne, pretože iba traja zamestnanci označili *skôr áno*, päť opýtaných bolo za možnosť *skôr nie* a traja s týmto prípadom vôbec nesúhlasia a vybrali si *nie*.

7. PRI KOMUNIKÁCIÍ SO SVOJIM NADRIADENÝM:

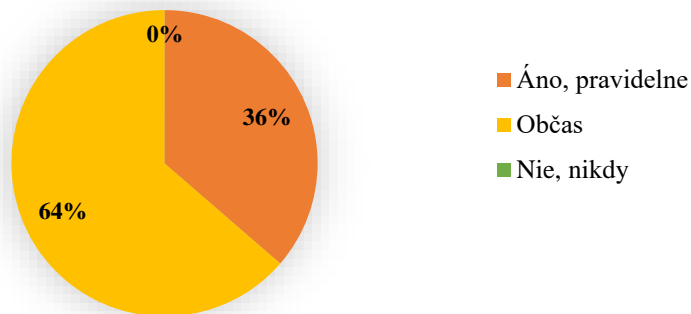


Graf 7 - Komunikácia s nadriadeným

Zdroj : vlastné spracovanie

V nasledujúcich dvoch otázkach sme sa zamerali na *fungovanie spätnej väzby v spoločnosti*. Z oslovených jedenástich zamestnancov nám kladne zodpovedali všetci.

8. Dostávate od svojich nadriadených spätnú väzbu?

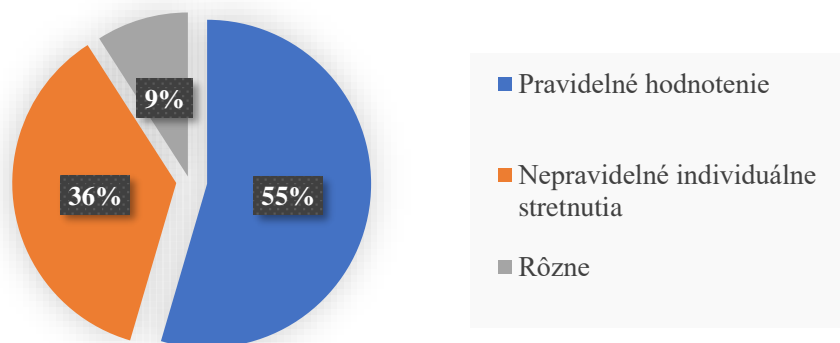


Graf 8 - Spätná väzba od nadriadených

Zdroj : vlastné spracovanie

Až sedem uviedlo, že spätnú väzbu od nadriadených dostávajú *pravidelne* a štyria ju dostávajú *občas*. Pre spoločnosť je tento výsledok veľmi pozitívny, čo môžeme vidieť na priloženom Graf 8. Na túto otázku priamo nadväzovala 9. otázka, kde mali odpovedať iba tí zamestnanci, ktorí v predošlej označili možnosť *áno, pravidelne*. Na Graf 9 môžeme vidieť, že aj napriek položenej otázke nám odpovedalo všetkých jedenásť zamestnancov. Šiestim zamestnancom je podávaná spätná väzba *pravidelným hodnotením*, štyrom *nepravidelnými individuálnymi stretnutiami* a jeden zamestnanec dopísal možnosť *rôzne*.

9. Ak ste odpovedali na predchádzajúcu otázku *áno*, tak akým spôsobom dostávate od nadriadených spätnú väzbu?



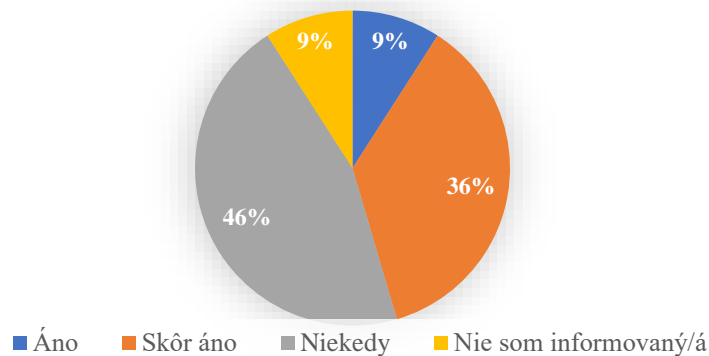
Graf 9 - Spôsob dostávania spätnej väzby

Zdroj : vlastné spracovanie

10. otázka v tomto prieskume u zamestnancov sa týkala *informovanosti zamestnancov o novej stratégii, dlhodobých či krátkodobých cieľoch, prípadne o akýchkoľvek zmenách, ktoré sa udejú*. Z použitej literatúry v tejto bakalárskej práci, sme predpokladali neutrálny výsledok, keďže podľa iných zverejnených výskumov majú spoločnosti najväčší problém s celkovou informovanosťou u svojich zamestnancov.

Ako sme očakávali, iba jeden zamestnanec je informovaný o všetkom a zvolil možnosť *áno*, štyria zvolili možnosť *skôr áno*. Najväčšie zastúpenie mala možnosť *niekedy*, pretože ju označili až piati zamestnanci a zvyšný jeden označil možnosť *nie som informovaný/á*.

10. Ste vždy vopred informovaný/á o novej stratégii, cieľoch, prípadne o akýchkoľvek zmenách v spoločnosti?



Graf 10 - Informovanie zamestnancov o cieľoch, stratégií a zmenách

Zdroj : vlastné spracovanie

Tabuľka 5 - Zlepšenie informovanosti zamestnancov

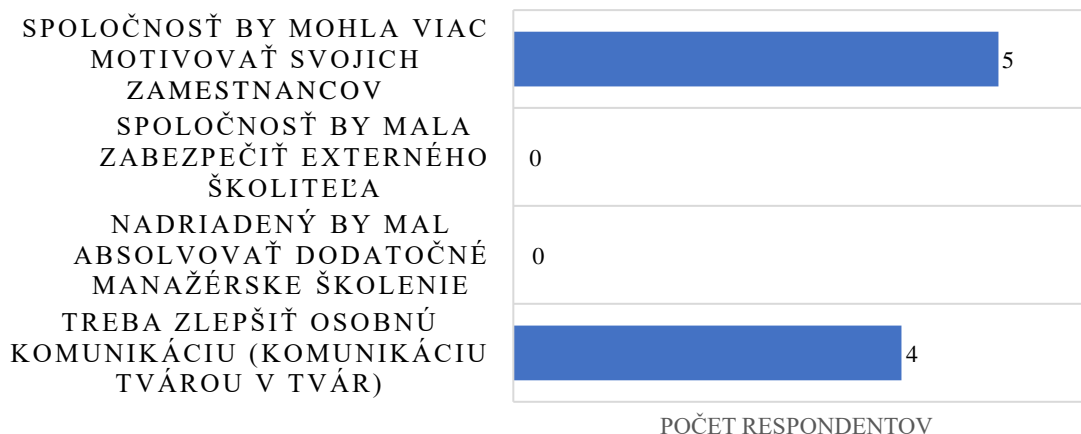
Ak ste odpovedali niekedy alebo nie som informovaný/á, prosím zaškrtnite 1 alebo viac z nasledujúcich možností:	
<i>Možnosti odpovedí</i>	<i>Počet respondentov</i>
Spoločnosť by mohla viac motivovať svojich zamestnancov	5
Spoločnosť by mala zabezpečiť externého školiteľa	0
Nadriadený by mal absolvovať dodatočné manažérske školenie	0
Treba zlepšiť osobnú komunikáciu (komunikáciu v tvárou tvár)	4

Zdroj : vlastné spracovanie

Takisto aj jedenásta otázka nadväzovala na tú predošlú otázku a odpovedať mali iba tí zamestnanci, ktorí zaškrtili možnosť *niekedy* a *nie som informovaný/á*, ktorí tvorili väčšinu, konkrétne šesť z jedenástich zamestnancov. Na výber sme im zostavili štyri prípady, ktoré by mohli informovanosť zlepšiť. Zamestnanci mohli vybrať jednu alebo viac z ponúkaných možností, zobrazených na Graf 11. Ani jeden zamestnanec si nemyslí, že by *spoločnosť mala zabezpečiť externého školiteľa* alebo v prípade manažérov, *absolvovanie dodatočného manažérskeho školenia*. Najviac zamestnanci odporúčajú *zlepšiť motiváciu svojich*

zamestnancov, túto možnosť vybrali až piati. Čo sa týka zlepšenie osobnej komunikácie, štyria zamestnanci sa zhodli, že momentálna komunikácia tvárou v tvár nie je dostačujúca.

11. AK STE ODPOVEDALI NIEKEDY ALEBO NIE SOM INFORMOVANÝ/Á, PROSÍM ZAŠKRTNITE 1 ALEBO VIAC Z NASLEDUJÚCICH MOŽNOSTÍ:



Graf 11 - Zlepšenie informovanosti zamestnancov

Zdroj : vlastné spracovanie

Otázka č. 12 sa zameriavala na pohľad zamestnancov počas práce z domu v dôsledku koronavírusu. Zamestnanci mohli odpoveď vybrať z našich uvedených možností alebo dopísať vlastnú odpoveď. Graf 12 znázorňuje odpovede všetkých zamestnancov.

Troja zamestnanci sa rozhodli odpovedať svojou odpoveďou a to nasledovne: jeden zamestnanec *nemal vytvorené podmienky na „home office“*, jednému *nebola umožnená práca z domu* a jeden usúdil, že *práca z domu bola na rovnakej úrovni* v porovnaní s prácou na pracovisku. Štyria oslovení zamestnanci *nevedeli posúdiť*, nakoľko počas práce z domu tu ešte neboli zamestnaní. Dvaja zamestnanci mali pocit, že sa ich *pracovný výkon značne znížil v porovnaní s prácou fyzicky na pracovisku*. Jednému zamestnancovi sa *zle spolupracovalo s kolegami na spoločnom projekte*, čo mohlo byť spôsobené horšou komunikáciou. Jeden takisto vytkol aj *málo poskytnutých informácií* od svojho nadriadeného. Jeden zamestnanec bol spokojný s priebehom práce z domu a označil možnosť *vyhovoval mi tento spôsob*.

Ako veľmi pozitívne hodnotíme fakt, že ani jeden zamestnanec neoznačil možnosť, že *spoločnosť využívala zlý komunikačný kanál*, takže zamestnanci nemali problém skontaktovať sa so svojimi kolegami, či nadriadenými.

12. S nástupom pandémie Covid - 19 bola aj Vaša spoločnosť nútená prejsť na prácu z domu. Ako hodnotíte efektivitu tejto práce? Prosím, vyberte 1 alebo viac z nasledujúcich možností:

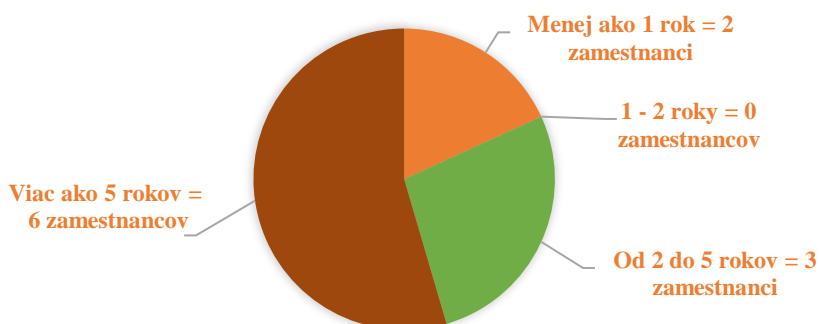


Graf 12 - Efektivita práce počas pandémie

Zdroj : vlastné spracovanie

Poslednou otázkou sme sa pýtali, ako dlho zamestnanci pracujú v spoločnosti a odpovede sme spracovali na Graf 13. Touto otázkou sme chceli zistiť ich pôsobenie v spoločnosti, nakoľko sme predpokladali, že noví zamestnanci majú iný pohľad na komunikáciu ako tí, ktorí sú zamestnaní v spoločnosti viac rokov.

13. KOĽKO ROKOV PRACUJETE V SPOLOČNOSTI?



Graf 13 - Porovnanie počtu odpracovaných rokov - zdroj : vlastné spracovanie

4.4 Individuálny expertný rozhovor

Druhou časťou praktickej časti je rozhovor s riaditeľom vnútornej správy spoločnosti XYZ, s. r. o., ktorý sa vzhľadom na situáciu s pandémiou vykonal formou e-mailu. Riaditeľ nám odpovedal na 16 otázok, ktoré sme zhotovili za účelom oboznámenia sa s internou komunikáciou v uvedenej spoločnosti z jeho pohľadu. Niektoré otázky nadväzovali na vyššie uvedený prieskum, aby sme zistili pohľad na komunikáciu aj zo strany zamestnancov aj riaditeľa. Riaditeľ vnútornej správy má za úlohu starostlivosť o celkový chod komunikácie v spoločnosti a aj všetky vnútorné procesy.

Prvá naša otázka zisťovala, aká je *organizačná štruktúra* v spoločnosti. Riaditeľ uviedol, že top manažment spoločnosti tvoria: generálny riaditeľ, zástupca generálneho riaditeľa, poradca a riaditelia divízií – celkový počet divízií je šesť. Vzhľadom na anonymitu spoločnosti ich nebudeme konkrétne vymenovávať.

Druhá otázka : „*Aké nástroje internej komunikácie využívate na komunikáciu a informovanie všetkých zamestnancov?*“ Na komunikáciu a informovanie využíva spoločnosť rôzne nástroje. Medzi najčastejšie riaditeľ zaradil e-mail, intranet, online komunikačné kanály (najčastejšie MS Team) a pracovné porady. Podľa odpovedí od zamestnancov z prieskumu, môžeme jasne skonštatovať, že všetky tieto nástroje sú denne aktívne využívané.

Tretia otázka: *Mávate v spoločnosti pravidelné pracovné porady?* V spoločnosti majú minimálne raz do mesiaca poradu, kde zasadá vedenie spoločnosti, jednotlivé divízie majú porady podľa potreby. Ďalšou našou pod otázkou bolo, aké typy porád sa využívajú. Riaditeľ ich zhrnul do troch typov a to: porada vedenia, porady divízií a porady projektových tímov.

Nakoľko zamestnanci v prieskume uviedli, že často využívajú *intranet*, v štvrtej otázke sme od riaditeľa spoločnosti zisťovali, či ho majú dodávaný externou spoločnosťou alebo vytvorený samostatne vlastnými programátormi. Ako aj pri iných IT spoločnostiach, aj spoločnosť XYZ, s. r. o. ho má vytvorený vlastnými programátormi. Zaujímalo nás, či k intranetu majú prístup všetci zamestnanci, bez ohľadu na pracovnú pozíciu. Odpoveď znela jednoznačne a to, že majú prístup všetci zamestnanci. K tejto otázke sme sa spýtali, či v intranete spoločnosť uverejňuje všetky dôležité informácie pre zamestnancov, novinky, prípadne, či pomocou tohto nástroja organizuje online porady aj s externým prostredím: odpoveďou bolo, že intranet využívajú na zverejnenie všetkých dôležitých dokumentov, ďalšie informácie pre ich zamestnancov, online stretnutia sa realizujú aj inou formou –

externé aj interné pomocou MS Teams a programom Jitsi – voľne dostupný nástroj, ktorý funguje na podobnom princípe ako MS Teams. Vo všeobecnosti je to program, ktorý zabezpečuje jednoduchý priebeh videokonferencie a má niekoľko doplnkových služieb, ktoré zlepšujú priebeh videokonferencie alebo porady v porovnaní s konkurenciou.⁴²

Piatou otázkou sme zisťovali, či aktívne využíva spoločnosť ako nástroj komunikácie *e-mail*. Ako sme sa dozvedeli, zamestnanci cez tento nástroj komunikujú a to isté nám potvrdil aj riaditeľ, ktorý poznamenal, že *e-mail* je jedným z často využívaných nástrojov.

V šiestej otázke sme sa pýtali na využívanie „*teambuildingov*“ na zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami. Riaditeľ nám oznámil, že spoločnosť organizuje športové podujatia aj firemné večierky pravidelne dvakrát do roka a niekoľko menších akcií priebežne. Taktiež nám odpovedal, že zamestnanci túto možnosť využívajú, aj keď sa koná mimo ich pracovného času, a je presvedčený, že práve tento nástroj dokáže zlepšiť vzťahy na pracovisku.

Siedma otázka bola smerovaná na dôležitosť *spätnej väzby* pre riaditeľa, či vie prijať konštruktívnu kritiku a vypočuť názory od zamestnancov. Uviedol, že je rád, ak s ním zdieľajú svoje názory, aj keď sú kritické voči jeho osobe. Zamestnanci sa podľa neho primerane zapájajú do diskusie, napríklad na vyššie spomínaných poradách.

Ôsma otázka sa týkala *motivácie* zamestnancov. Pýtali sme sa, akým spôsobom nadriadení motivujú svojich zamestnancov. Ako odpoveď sme dostali rôzne formy odmeňovania : osobné ohodnotenie, príspevok na šport, platená dovolenka nad rámec zákona a možnosť práce z domu.

V deviatej otázke sme sa pýtali, či spoločnosť umožňuje svojim zamestnancom / manažérom zúčastňovať sa na *školeniach* v rámci ich pracovného času. Riaditeľ odpovedal, že spoločnosť to umožňuje a zamestnanci to aj pravidelne využívajú – je to firemný záujem.

Nasledujúca otázka bola zameraná na *pandémiu koronavírusu* a zmeny, ktoré so sebou pandémia priniesla. Zaujímal nás najmä prechod na prácu z domu, a komunikačný kanál, cez ktorý boli zamestnanci dennodenne v kontakte. Riaditeľ uviedol, že prechodom na prácu z domu spoločnosť viac využívala formu online mítingov. Všetci zamestnanci mali podľa neho technické vybavenie na túto prácu. Čo sa týka komunikačných kanálov, so zamestnancami komunikovali pomocou firemných mobilov, online mítingov – pomocou MS Teams a aj pomocou intranetu.

⁴²JITSI. *Oficiálna webová stránka*, [online]. 2022, [cit. 2022.3.15]. Dostupné na internete : <https://jitsi.org/about/>

V ďalšej otázke sme zisťovali, či má spoločnosť vytvorenú samostatnú pracovnú pozíciu, kde sa jeden zamestnanec venuje iba internej komunikácii, alebo ju nastavujú spoločne. Riaditeľ reagoval, že spoločnosť nemá vytvorenú samostatnú pracovnú pozíciu, ale i napriek tomu, že zamestnanci sa nikdy nestážovali na nastavenú komunikáciu, z iniciatívy vedenia spoločnosť spolupracuje s konzultačnou spoločnosťou.

Zaujímalo nás, aký *typ/typy komunikácie* sa využívajú v spoločnosti. Riaditeľ uviedol, že v spoločnosti sa využívajú všetky tri typy a teda: vertikálnu komunikáciu, horizontálnu komunikáciu a taktiež aj diagonálnu komunikáciu.

V poslednej časti sme zisťovali, aké nástroje by spoločnosť využila *v prípade zistených nedostatkov alebo vyskytnutých problémov*. Riaditeľ nám uviedol, že v spoločnosti je priestor na zlepšenie celkového chodu spoločnosti. Prvou vecou, ktorú idú v najbližšej dobe zmeniť, je zavedenie pravidelného *prieskumu* u zamestnancov, ktorý dá zamestnancom možnosť anonymne sa vyjadriť. K prieskumu by v prípade dodatočnej slabej informovanosti zamestnancov radi zaviedli aj *informačný list*, v ktorom by informovali o úspechoch celej spoločnosti ale aj o dosiahnutých úspechoch u samotných zamestnancov.

4.5 SWOT analýza a odporúčania na zlepšenie internej komunikácie

Tabuľka 6 - SWOT analýza internej komunikácie spoločnosti

Silné stránky	Slabé stránky
využívanie rôznych nástrojov internej komunikácie	slabá informovanosť ohľadom cieľov, zmien v spoločnosti
spolupráca s konzultačnou spoločnosťou	nedostatočné motivačné nástroje
poskytovanie spätnej väzby zamestnancom	neefektívna osobná komunikácia a tímové porady
ochota zlepšiť internú komunikáciu	
Príležitosti	Hrozby
zavedenie prieskumu	zníženie pracovného výkonu zamestnancov, v dôsledku pretrvávajúcej slabej motivácie zamestnancov
vytvorenie informačného listu	
pravidelnejšie „teambuildingy“	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po dôkladnej analýze prieskumu a expertného rozhovoru sme vytvorili SWOT analýzu internej komunikácie spoločnosti. Na Tabuľka 6 môžeme vidieť naše závery. Medzi silné stránky sme zaradili pozitívne výsledky z prieskumu i rozhovoru, ktoré spoločnosti prospievajú a zvyšujú celkovú internú komunikáciu. V slabých stránkach sú vypísané hlavné

nedostatky, ktoré vnímajú zamestnanci. Ako hlavnú prekážku vnímame slabú informovanosť a nedostatočné motivačné nástroje. Spoločnosti by sme odporučili aby manažéri svojich zamestnancov lepšie informovali o akýchkoľvek zmenách včas, tak aby mal zamestnanec vždy najaktuálnejšie informácie priamo od svojho nadriadeného. Čo sa týka motivácie, riaditeľ nám uviedol niekoľko motivačných nástrojov, ktoré firma ponúka a i napriek tomu, mali zamestnanci pocit, že je to nedostatočné. Pri tomto probléme odporúčame čo najskôr zrealizovať pripravovaný prieskum a zamerať sa v ňom hlavne na problematiku týkajúcu sa motivácie. Pri probléme s neefektívnou osobnou komunikáciou by sme aplikovali v spoločnosti častejšie tímové porady, ktoré by sme odporúčali zefektívniť používaním rôznych doplnkových nástrojov, pretože zamestnanci vytkli aj problém spojený s efektivitou porád. Veľmi pozitívne hodnotíme fakt, že spoločnosť má úsilie neustále zlepšovať svoju internú komunikáciu, či už zavádzaním nových nástrojov alebo už aktívnu spoluprácu s konzultačnou spoločnosťou. Ako jedinú hrozbu pre spoločnosť sme uviedli zníženie pracovného výkonu, pri ktorom si myslíme, že ak by motivácia bola aj naďalej slabá, mohlo by to viesť zamestnancov k celkovému poklesu ich výkonu na pracovisku.

4.6 Trendy v internej komunikácii

Pre porovnanie ohľadom súčasných využívaných trendov sme oslovili viaceré spoločnosti, ktorých sme sa pýtali, aké nástroje internej komunikácie využívajú na efektívnu komunikáciu, ako sa zmenila ich interná komunikácia s príchodom pandémie COVID-19 a či využívajú aj vlastné nástroje, ktoré sa ukázali ako vyhovujúce.

V čase písania tejto bakalárskej práce nám odpovedala iba špecialistka komunikácie zo spoločnosti Slovenský plynárenský priemysel, a. s., ktorá vo svojej odpovedi uviedla, že aktuálne využívajú viacero nástrojov internej komunikácie, vzhľadom na to, že ich zamestnanci pracujú po celom Slovensku. Najdôležitejšie informácie sa všetci zamestnanci dozvedajú prostredníctvom e-mailu a intranetu. Na podporu komunikácie využívajú nielen interný časopis SPPoločne, ale aj offline kanály, medzi ktoré zaradila najmä plagáty v hlavných budovách. Počas pretrvávajúcej pandemickej situácie, kedy väčšina ich zamestnancov pracovala z domu sa spoločnosti osvedčil informačný „newsletter“ – interný časopis, v ktorom komunikovali najdôležitejšie firemné informácie. Čo sa týka interných ale aj externých stretnutí, na tie spoločnosť SPP a. s. využíva osvedčený online nástroj MS Teams.

Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať internú komunikáciu a nástroje, ktoré sú jej súčasťou. Dané nástroje sme najskôr vymedzili v teoretickej časti a neskôr sme ich vďaka analýze dokázali v praktickej časti. Pre úplné naplnenie hlavného cieľa sme museli splniť aj všetky vedľajšie ciele, ktoré sme uviedli v časti 2 – „Cieľ práce“. Vďaka použitej literatúre sme problematiku internej komunikácie detailne zanalyzovali, čo nám následne pomohlo pri spracovávaní praktickej časti – teda dotazníkového prieskumu a individuálneho expertného rozhovoru. Naplnením hlavného cieľa práce a všetkých určených čiastkových cieľov sme dospeli k týmto záverom:

- Internú komunikáciu vo vybranej spoločnosti – XYZ, s. r. o. sme po analýze výsledkov prieskumu i expertného rozhovoru zhodnotili ako veľmi efektívnu. K tomuto záveru nás viedli odpovede zamestnancov, ktorí nevidia v internej komunikácii na pracovisku vážne problémy. Na základe malého prieskumu sme indikovali aj nedostatky – miesta na zlepšenie, najmä potreba zlepšenia komunikácie nadriadený – podriadený, kvalitnejšie informovanie zamestnancov a zlepšenie motivácie. V časti 4.5 sme taktiež vytvorili aj prehľadnú SWOT analýzu celkovej internej komunikácie spoločnosti XYZ, s. r. o., ktorú sme spracovali do Tabuľka 6.
- Z teoretickej časti sme do praktickej časti použili najčastejšie využívané nástroje a následne zisťovali, aká je miera využívania v spoločnosti. Môžeme zhodnotiť, že spoločnosť využíva dostatočné množstvo nástrojov internej komunikácie, čo im pomáha rýchlo reagovať na podnety od zamestnancov a ako sme sa dozvedeli od riaditeľa vnútornej správy, spoločnosť má v pláne aj naďalej zefektívňovať ich komunikáciu zavádzaním nových nástrojov, čo im značne pomáha aj s celkovou reputáciou spoločnosti.
- Samostatnú podkapitolu 1.4. sme venovali aj aktuálnej situácii s pandémiou COVID-19, kde sme poznatky týkajúce sa zmien komunikácie analyzovali v teoretickej časti a zisťovali sme zmeny aj v spoločnosti XYZ, s. r. o. z pohľadu zamestnancov i riaditeľa vnútornej správy. Nakoľko sa spoločnosť nachádza v IT sektore, zamestnanci mali skôr kladný postoj k práci z domu, pretože všetci zamestnanci mali technické vybavenie a aj aktuálne informácie od svojich nadriadených.
- V rámci praktickej časti sme poukázali na využívanie nových online komunikačných platforiem, medzi ktoré patrili najmä MS Teams (na interné či externé stretnutia) a v spoločnosti XYZ, s. r. o. využívaná aj online komunikačná platforma Jitsi.

Zoznam použitej literatúry

KNIŽNÉ ZDROJE

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Praha : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-72268-73-2.
- [2] BLACK, Sam. *Nejúčinnější propagace – Public relations*. 1. vyd. Grada Publishing, 1994. 136 s. ISBN 80-7169-106-2.
- [3] DOLEŽAL, Jan - MÁCHAL, Pavel - LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. 320 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [4] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 9 s. 13 s. 47 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [5] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice, 2017. 36 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [6] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006. 4 s. 61 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [7] HORÁKOVÁ, Iveta – STEJSKALOVÁ, Dita – ŠKAPOVÁ, Hana. *Firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. 76 s. 139 s. 144 s. 152 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [8] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [9] MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint 2, 2016. 132 s. ISBN 978-80-98710-27-0.
- [10] NAGYOVÁ, Ľudmila a kol. *Manažérska komunikácia*. 2. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2020. 12 s. 35-36 s. 60 s. 180 s. ISBN 978-80-552-2214-1.
- [11] RAJČÁK, Milan – RAJČÁKOVÁ, Eva. *Marketingová komunikácia: aktuálne trendy, metódy a techniky*. Trnava : Univerzita Sv. Cyrila a Metoda, 2012. 141 s. ISBN 978-80-8105-355-9.
- [12] VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání – malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 230 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

- [13] VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [14] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 30 s. 54 s. 264 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [15] ŽÁRY, Ivan. *Public Relations – Cesta k úspěchu*. Bratislava : HEVI, 1995. 74 s. ISBN 80-85518-73-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [16] HANSON, Stuart. *Constructing a powerful internal newsletter*. [elektronický zdroj]. 23. vyd. Target Marketing : North American Publishing Company, 2000. 22 s. ISSN 0889-5333. Dostupné na : <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,cpi&custid=sklib3&db=edsbig&AN=edsbig.A68921898&lang=sk&site=eds-live>
- [17] HARAUSOVÁ, Helena. *Komunikácia v organizácií*. [elektronický zdroj]. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2013. 64 s. ISBN 978-80-8152-019-8. Dostupné na : <https://www.upjs.sk/public/media/5596/Komunikacia-v-organizacii.pdf>
- [18] IQBAL, Mohsin. *Internet, intranet and extranet – what does it all mean?*. [elektronický zdroj]. 29 vyd. Economic Revenue (05318955), 21 s. ISSN 0531-8955. Dostupné na : <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,cpi&custid=sklib3&db=bth&AN=1370601&lang=sk&site=eds-live>
- [19] ROACH, Thomas J. *Managing Internal Communication*. [elektronický zdroj]. Mining Media, Inc, 2007. ISSN 0747-3605. Dostupné na : <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,cpi&custid=sklib3&db=edsinc&AN=edsinc.A166509135&lang=sk&site=eds-live>

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [20] AICO. 2022, *Oficiálna webová stránka*, [online]. [cit.2022.1.30]. Dostupné na internete : <https://www.internalcommunication.eu/sk/>

- [21] EUROEKONÓM. 2021, *Komunikácia – druhy, funkcie a význam komunikácie* [online]. 2021, [cit.2022.3.10]. Dostupné na internete : <https://www.euroekonom.sk/marketing/komunikacia/>
- [22] Go4insight, 2020, *Komunikáciu počas pandémie zmenilo viac ako 90% spoločností. Nie všetky firmy šetrili.*, [online]. 2020, [cit. 2022.2.21]. Dostupné na internete : <https://www.go4insight.com/post/komunik%C3%A1ciu-po%C4%8Das-pand%C3%A9mie-zmenilo-viac-ako-90-spolo%C4%8Dnost%C3%AD-nie-v%C5%A1etky-firmy-%C5%A1etrili>
- [23] INTERNETOVÝ SPRIEVODCA TRHOM PRÁCE, 2021, *Necelá tretina pracujúcich Slovákov dokáže pracovať z domu*, [online]. 2021, [cit. 2022.2.21]. Dostupné na internete : <https://www.istp.sk/clanok/15817/necela-tretina-pracujucich-slovakov-dokaze-pracovat-z-domu>
- [24] JITSÍ. *Oficiálna webová stránka*, [online]. 2022, [cit. 2022.3.15]. Dostupné na internete : <https://jitsi.org/about/>
- [25] NÁRODNÝ INŠPEKTORÁT PRÁCE, 2021, *Homeoffice a BOZP – Aktualizácia*, [online]. 2021, [2022.2.21]. Dostupné na internete <https://www.ip.gov.sk/homeoffice-a-bozp>
- [26] NEUSCHLOVÁ, Vladimíra. 2019, *Ako viesť pracovnú poradu – typy porád, predsudky zamestnancov a rady odborníka* [online]. 2019, [cit.2022.2.4]. : Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/ako-viest-pracovnu-poradu-typy-porad>
- [27] QUESTIONPRO. 2021, *Zamestnanecký prieskum: definícia, príklady otázok, dotazníky, vzorky & šablóny, hodnotenie, softvér, tipy* [online]. 2021, [cit.2021.12.30]. Dostupné na internete : <https://www.questionpro.de/sk/mitarbeiterbefragung-beispiel-fragen/>
- [28] TREND. 2020, *Koronakríza zvýšila dopyt po IT, menej ponúk je pre absolventov bez praxe*, [online]. 2020, [cit. 2022.2.20]. Dostupné na internete : <https://www.trend.sk/spravy/koronakriza-zvysila-dopyt-it-menej-ponuk-je-pre-absolventov-bez-praxe>