

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 1040003/B/2025/36122358890842116

VÝZNAM NEFORMÁLNEJ KOMUNIKÁCIE V PODNIKU

Bakalárska práca

2025

Rebeka Kopernická

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

VÝZNAM NEFORMÁLNEJ KOMUNIKÁCIE V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Natália Mišíková

Bratislava 2025

Rebeka Kopernická



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Rebeka Kopernická
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Význam neformálnej komunikácie v podniku

Anotácia: Bakalárska práca sa zaoberá významom neformálnej komunikácie v podniku. Analyzuje faktory ovplyvňujúce účinnosť neformálnych komunikačných procesov v organizačnom prostredí. Cieľom práce je identifikovať opatrenia a stratégie, ktoré prispievajú k posilneniu neformálnej komunikácie v podniku.

Vedúci: Ing. Natália Mišíková
Oponent: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
Katedra: KM FPM - Katedra manažmentu

Dátum zadania: 31.08.2024

Dátum schválenia: 08.04.2024

doc. Ing. Anita Romanová, PhD.
osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu

Čestné prehlásenie

Vyhlasujem, že bakalársku prácu s názvom „Význam neformálnej komunikácie v podniku“ pod vedením školiteľky bakalárskej práce som vypracovala individuálne a všetky použité zdroje som v nej uviedla.

Dátum:

29.4.2025

.....

Rebeka Kopernická

Pod'akovanie

Týmto spôsobom chcem srdečne poďakovať školiteľke mojej záverečnej práce Ing. Natálii Mišíkovej za odbornú pomoc, usmernenie, rady a venovaný čas počas celého procesu vypracovávania tejto bakalárskej práce.

Abstrakt

KOPERNICKÁ, Rebeka: Význam neformálnej komunikácie v podniku [Bakalárska práca] – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Natália Mišíková – Bratislava: FPM EU, 2025. 59 s.

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je navrhnúť odporúčania na zlepšenie neformálnych komunikačných procesov na základe zhodnotenia súčasnej komunikačnej stratégie spoločnosti HB Reavis. Teoretická časť obsahuje úvod do problematiky, načrtáva teoretické základy súvisiace s internou komunikáciou v širšom slova zmysle s následným zameraním na neformálnu komunikáciu. Praktická časť analyzuje komunikačnú stratégiu spoločnosti s osobitným dôrazom na opatrenia a stratégie zamerané na posilnenie neformálnej komunikácie využitím metódy hĺbkových rozhovorov a komparácie. V závere praktickej časti je zhodnotená súčasná komunikačná stratégia a opatrenia zamerané na podporu neformálnej komunikácie, ktoré môžu byť zároveň chápané ako faktory ovplyvňujúce účinnosť neformálnej komunikácie a zároveň sú navrhnuté ďalšie kroky na zlepšenie a nastolenie zdravého komunikačného prostredia v rámci spoločnosti. V záverečnej časti je uvedený záver, v ktorom sú zhrnuté kľúčové zistenia.

Kľúčové slová: Neformálna komunikácia, neformálne komunikačné procesy, neformálne komunikačné kanály, podpora neformálnej komunikácie, digitálne komunikačné platformy.

Abstract

KOPERNICKÁ, Rebeka: The importance of informal communication in a company [Bachelor thesis] – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. - Advisor: Ing. Natália Mišíková - Bratislava. FPM, 2025, 59 pages.

The main objective of this bachelor's thesis is to propose recommendations for improving informal communication processes based on an assessment of the current communication strategy of HB Reavis. The theoretical part contains an introduction to the issue, outlines the theoretical foundations related to internal communication in a broader sense, with a subsequent focus on informal communication. The practical part analyses the company's communication strategy with special emphasis on measures and strategies aimed at strengthening informal communication using the method of in-depth interviews and comparison. In the final part of the practical part, the current communication strategy and measures aimed at supporting informal communication, are evaluated, which can also be understood as factors influencing the effectiveness of informal communication, and further steps are proposed to improve and establish a healthy communication environment within the company. The final part contains a conclusion summarizing the key findings.

Keywords: Informal communication, informal communication processes, informal communication channels, support of informal communication, digital communication platforms.

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Definícia komunikácie v podniku.....	11
1.1.1 Toky informácií a subjekty komunikácie v podnikoch	12
1.2 Znaky a úlohy komunikácie v podnikoch.....	15
1.3 Neformálna komunikácia.....	17
1.3.1 Výhody a nevýhody neformálnej komunikácie.....	18
1.3.2 Typy neformálnej komunikácie.....	20
1.4 Stratégie a opatrenia posilňujúce neformálne komunikačné procesy	23
2 Cieľ práce	25
3 Metodika práce a metódy skúmania	26
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	26
3.2 Pracovné postupy.....	28
3.3 Spôsob získavania údajov.....	28
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	29
3.5 Použité štatistické metódy	29
4 Výsledky práce	30
4.1 Analýza neformálnej internej komunikácie spoločnosti HB Reavis	30
4.2 Súčasná stratégia a opatrenia spoločnosti HB Reavis podporujúce neformálnu komunikáciu.....	45
4.3 Vzájomné pôsobenie formálnej a neformálnej komunikácie.....	46
4.4 Odporúčania pre zvýšenie účinnosti neformálnych komunikačných procesov v spoločnosti HB Reavis	47
5 Diskusia.....	52
Záver	54
Zoznam použitej literatúry.....	55
Prílohy.....	59

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 <i>The Wheel (Probability communication network)</i>	20
Obrázok 2 <i>The Cluster</i>	21
Obrázok 3 <i>The Chain (Singlestrand network)</i>	22
Obrázok 4 <i>Free Flow (Gossip communication network)</i>	22
Obrázok 5 <i>Logo spoločnosti HB Reavis</i>	26

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1	30
Tabuľka 2	31
Tabuľka 3	32
Tabuľka 4	32
Tabuľka 5	33
Tabuľka 6	34
Tabuľka 7	35
Tabuľka 8	36
Tabuľka 9	37
Tabuľka 10	38
Tabuľka 11	39
Tabuľka 12	39
Tabuľka 13	40
Tabuľka 14	42
Tabuľka 15	42
Tabuľka 16	43
Tabuľka 17	44
Tabuľka 18	50

Úvod

Neformálna komunikácia je (možno) paradoxne významným prvkom v internom prostredí spoločnosti, ktorá výrazne prispieva k zamestnaneckej angažovanosti a celkovej efektívnosti toku informácií v podnikovej komunikácii. Zatiaľ čo formálna komunikácia má tendenciu sledovať definované štruktúry a hierarchie, neformálna komunikácia sa objavuje prirodzene prostredníctvom každodenných interakcií a často sa javí ako rýchlejšia, flexibilnejšia a efektívna pri podpore spolupráce a dôvery medzi zamestnancami, ale aj medzi zamestnancami a manažmentom.

Táto bakalárska práca analyzuje úlohu a súčasný stav neformálnej komunikácie vo vybranej spoločnosti, kde je hlavným cieľom preskúmať stratégie a opatrenia spoločnosti pre podporu neformálnej komunikácie.

Identifikáciou kľúčových oblastí, akými sú kancelársky dizajn, nastavenie manažmentu a spätná väzba, sa práca snaží pochopiť, ako sa v praxi podporuje neformálna komunikácia. Okrem toho hodnotí potenciálne výzvy, najmä v kontexte platforiem práce na diaľku a digitálnom prostredí, a poskytuje odporúčania na zlepšenie neformálnej komunikácie spôsobmi, ktoré sú praktické a zároveň teoreticky založené.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Efektívne využívanie komunikácie rozvíja vzťahy na rôznych úrovniach v organizácii, umožňuje zdieľanie a uchovávanie informácií a podporuje osobný rast. Poskytnutie prostredia na komunikáciu je dôležité pre spoluprácu, projekty, inovácie a kreativitu. Komunikácia nesúvisí len s bežnými záležitosťami, ale aj s blahom a budúcnosťou organizácie.¹ Interná komunikácia zahŕňa mnoho foriem výmeny medzi zamestnancami v rámci organizácie.

Interná komunikácia pozostáva z formálnych aj neformálnych komunikačných sietí. Existuje niekoľko typov komunikácie, ktoré môžeme medzi zamestnancami v spoločnosti pozorovať – od strategickej komunikácie až po klebety či „nezáväznú a nečinnú debatu“. Výskum internej komunikácie sa však zvyčajne zameriava na formálnu strategickú komunikáciu so zamestnancami alebo medzi nimi, aj keď veľká časť komunikácie je neformálna. Patria sem neformálne interakcie medzi pracovníkmi (počas ktorých neriešia pracovné úlohy), ktoré spôsobujú rozptýlenie a môžu znižovať efektivitu. Na druhej strane môžu poskytnúť vítanú krátku prestávku od pracovných úloh, čo má potom za následok zvýšenie produktivity.²

1.1 Definícia komunikácie v podniku

Podniková komunikácia alebo komunikácia v podniku je skúmaná mnohými vednými disciplínami, kedy je zložité vymedziť jednu definíciu, ktorú bude možné aplikovať globálnej a jednotne pre všetky situácie. Za každých okolností, *komunikácia* sa odvíja od pôvodného významu slova *communicare*, ktoré sa z pôvodného latinského jazyka dá preložiť ako zdieľať, vymieňať a prenášať informácie jazykovými rovnako ako aj mimojazykovými prostriedkami.³

V podnikateľskom prostredí zohráva komunikácia významnú úlohu v každodenných operáciách a interakciách, čím sa zdôrazňuje jej dôležitosť nielen ako teoretického konceptu, ale aj ako praktického nástroja pre úspech organizácie. Údaje podľa hospodárskej činnosti

¹ POLAT, Volkan, et al. Formal and informal communication in new product development teams: the mediation effect of team trust. *International Journal of Innovation*, [elektronický zdroj]. 2018, 6.2: 97-111. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.5585/iji.v6i2.245>.

² KOCH, T.; DENNER, N. Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*. [elektronický zdroj] 2022, 27(3), s. 494–508. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>.

³ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 43. ISBN 978-80-7598-184-4.

(NACE Rev. 2) na úrovni EÚ ukazujú, že približne 55% ľudí zamestnaných v oblasti financií strávi najmenej polovicu svojho pracovného času komunikáciou súvisiacou s pracovnými úlohami.⁴ Práca v podniku síce funguje vďaka kolektívnej činnosti ľudí, je však dôležité, aby aj jednotlivci vedeli komunikovať individuálne.⁵

Aby vôbec komunikácia v podniku prebehla, je dôležité, aby boli splnené tieto podmienky:

1. Do komunikačného procesu musia byť zapojené najmenej dve osoby: odosielateľ a prijímateľ,
2. Existuje informácia, ktorá bude predmetom komunikácie,
3. Prenos informácie musí byť uskutočnený.⁶

Okrem samotnej činnosti výmeny informácií, podniková komunikácia zároveň zahŕňa činnosti súvisiace s riadením a koordináciu interných a externých komunikačných procesov s cieľom podporiť vytváranie priaznivých vzťahov skôr,⁷ ako bude potrebné odstraňovať tie nepriaznivé.⁸

V tejto práci sa však zameriavame na užšiu oblasť podnikovej komunikácie a tou je komunikácia vo vnútri podniku. Vnútropodniková komunikácia sa dá definovať ako obojstranný proces odovzdávania a prijímania informácií na všetkých úrovniach podniku.⁹ Tento typ komunikácie zohráva dôležitú úlohu pri vytváraní a udržiavaní priaznivej komunikácie medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, pričom slúži ako základ pre dosahovanie rôznych žiadúcich výsledkov v rámci organizácie.¹⁰

1.1.1 Toky informácií a subjekty komunikácie v podnikoch

Informácie prúdia rôznymi smermi, pričom sa na ich výmene podieľajú rôzne subjekty v rámci organizačnej štruktúry. Táto podkapitola sa zameriava na spôsoby prúdenia

⁴ EUROSTAT. *Time spent on work-related communication: an EU overview* [online]. 12. október 2023 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231012-2>.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ DONNELLY J.H. *Management*. Praha: Grada. 2002. s. 738. ISBN 80-7169-422-3.

⁷ VAN RIEL, C. B. M. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall, 1995. s. 26. ISBN 978-0131509962.

⁸ PRUŽINSKÁ, V.; DIRGOVÁ, E. *Komunikácia manažéra v teórii a praxi*. Ružomberok: Vydavateľstvo Katolíckej univerzity VERBUM, 2009. s. 103. ISBN 978-80-8084-513-1.

⁹ STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Vydání 2., rozšířené. Praha: Management Press, 2008. s. 254. ISBN 978-80-7261-178-2.

¹⁰ VOKIĆ, Nina Pološki; VERČIĆ, Ana Tkalac; ČORIĆ, Dubravka Sinčić. Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management* [elektronický zdroj]. 2022, 18(1), 19-33. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>.

informácií, úlohy jednotlivých účastníkov komunikácie a na dynamiku ich interakcií vo vnútri podniku.

Zhora-nadol

Správa je prenesená od vrchu k nižším úrovniam hierarchie, kedy nadriadení podávajú informácie pracovníkom, ktorí spadajú pod ich vedenie. Očakávaný výkon zamestnanca úmerne rastie s množstvom podávaných informácií.¹¹ Nadriadení, ktorí poskytujú podriadeným pracovníkom užitočné a aktuálne informácie sú schopní znížiť nejasnosti zo strany zamestnancov.¹²

Zdola-nahor

V tomto type komunikácie smeruje informácia od podriadených pracovníkov k nadriadeným. Táto situácia nastáva, keď pracovníci na nižších úrovniach žiadajú manažment o spätnú väzbu.¹³ Podporuje spoluprácu a zvyšuje podporu nadriadených a zároveň, zamestnanci môžu vyjadriť svoje pocity a názory o pracovných postupoch v organizácii.¹⁴

Horizontálna

Horizontálna komunikácia označuje komunikáciu medzi zamestnancami na rovnakej úrovni v rámci organizácie. Zahŕňa priame zdieľanie informácií, riešenie problémov a efektívnu spoluprácu.¹⁵ Horizontálna komunikácia navyše pomáha koordinovať aktivity naprieč oddeleniami a podporuje pevnejšie vzťahy medzi zamestnancami v rámci oddelení aj medzi nimi.¹⁶

¹¹ HEE, Ong Choon, et al. Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering* [elektronický zdroj]. 2019, 8(3), s. 654–658 [cit. 2025-01-29]. ISSN 2277-3878. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1213.1083S219>.

¹² DEN HARTOG, Deanne N., et al. HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*. 2012, 39(6), s. 1637–1665 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>.

¹³ HEE, Ong Choon, et al. Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering* [elektronický zdroj]. 2019, 8(3), s. 654–658 [cit. 2025-01-29]. ISSN 2277-3878. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1213.1083S219>.

¹⁴ İNCE, Mehmet; GÜL, Hasan. The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences* [elektronický zdroj]. 2011, 21(1), s. 106–124 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/287245428>.

¹⁵ HEE, Ong Choon, et al. Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering* [elektronický zdroj]. 2019, 8(3), s. 654–658 [cit. 2025-01-29]. ISSN 2277-3878. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1213.1083S219>.

¹⁶ MUTUKU, C. K. a MATHOOKO, P. Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens networks Kenya. *International Journal of Social Sciences and Project Management*, [elektronický zdroj]. 2014, 1.3: s. 28–62. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: https://mail.iajournals.org/articles/iajispm_v1_i3_28_62.pdf.

Diagonálna

Diagonálna komunikácia prebieha tam, kde je žiadaná kooperácia a výmena informácií medzi nadriadenými a podriadenými zamestnancami na rôznych organizačných a manažérskych úrovniach.¹⁷ Táto komunikácia môže prebiehať počas seminárov, stretnutí alebo panelových diskusií na konferenciách.¹⁸

¹⁷ HEE, Ong Choon, et al. Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering* [elektronický zdroj]. 2019, 8(3), s. 654–658 [cit. 2025-01-29]. ISSN 2277-3878. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1213.1083S219>.

¹⁸ SEDLÁK, M. 2007. Manažment. Bratislava: IURA Edition. 364 s. ISBN 80-8078-133-0.

1.2 Znaky a úlohy komunikácie v podnikoch

Efektívna interná komunikácia dokáže zlepšiť vnútropodnikové vzťahy, ako aj komunikáciu medzi zamestnancami a manažérmi.¹⁹ Pri starostlivom riadení môže organizačná komunikácia viesť k zlepšeniu uvedomeniu si potenciálnych hrozieb ale aj príležitostí; na druhej strane, v prípade slabej komunikácie môže predstavovať riziko.²⁰

Podniková komunikácia sa operia o kľúčové vlastnosti, ako je jasnosť, otvorenosť, rovnocennosť, neobmedzenosť, mala by byť horizontálna a obojsmerná, neformálna, konzistentná, koherentná a inovatívna, aby sa podporilo podporné a produktívne pracovné prostredie.²¹ Táto časť skúma tieto charakteristiky a ich úlohu pri zlepšovaní spolupráce a úspechu organizácie.

Jasná

Transparentná komunikácia a zrozumiteľný informačný manažment pozitívne ovplyvňujú vnútorné prostredie podniku. Pre zabezpečenie zreteľného príjmu informácií je dôležité používať metódy, ktoré tento proces uľahčujú. Interakcie tvárou v tvár umožňujú okamžitú spätnú väzbu a vnímanie neverbálnych prostriedkov, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť správnej interpretácie správy.

Otvorená a rovnocenná

Dobrá informovanosť zamestnancov o dianí spoločnosti im lepšie umožňuje porozumieť správaniu a konaniu kolegov a vedenia. Podpora otvorenej diskusie a výmeny názorov podporuje pocit kontroly medzi zamestnancami, čo prispieva k nižšej úrovni stresu. Udržiavanie rovnocennej komunikácie medzi všetkými členmi tímu je nevyhnutné pre pestovanie priaznivého pracovného prostredia, ktoré následne zvyšuje produktivitu.

Neobmedzená

Technologický pokrok umožnil zamestnancom pracovať z domu a je úlohou organizácií zabezpečiť vysokú úroveň kvality internej komunikácie aj prípadoch, kedy sa zamestnanci na pracovisku nachádzajú len zriedka.

¹⁹ WELCH, M. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*. 2012, 38(2), s. 246–254. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>.

²⁰ VERČIČ, Ana Tkalac. Internal communication with a global perspective. In: *The Global Public Relations Handbook*. Routledge, 2019, s. 195–204. ISBN 9781315173290.

²¹ SANTOS, S.; AUGUSTO, L.; FERREIRA, S.; ESPÍRITO SANTO, P.; VASCONCELOS, M. Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences [elektronický zdroj]*. 2023, 13(10), s. 223 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.

Obojsmerná a horizontálna

Angažovanie sa do obojsmernej komunikácie umožňuje lepšie hodnotenie kvality komunikácie, poskytujúc jednotlivcom možnosť klásť otázky a vyjadrovať obavy, čím sa znižuje nejednoznačnosť. Horizontálna komunikácia zahŕňa viaceré formy interakcie medzi kolegami, zdôrazňujúce ich prístupnosť a otvorenosť medzi prijímať konštruktívnu spätnú väzbu.

Neformálna komunikácia

Neformálna komunikácia zvyšuje dôveru, otvorenosť a pomáha efektívne riešiť konflikty. Podporuje uvoľnený a úprimný rozhovor a uľahčuje zdieľanie informácií.

Konzistentná a koherentná

Komunikácia musí byť koherentná a konzistentná od procesu náboru až po adaptáciu. Neustále odovzdávanie a aktualizácia informácií zabezpečuje vyššiu spoľahlivosť zamestnancov.

Inovatívna

Pútavá interná komunikácia, ktorá vyvoláva nadšenie a zvedavosť, dokáže získať pozornosť zamestnancov a prepojiť ich s firemnými hodnotami, čím podporuje angažovanosť.²²

²² SANTOS, S.; AUGUSTO, L.; FERREIRA, S.; ESPÍRITO SANTO, P.; VASCONCELOS, M. Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences* [elektronický zdroj]. 2022, 13(10), s. 223 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.

1.3 Neformálna komunikácia

Myšlienka neformálnej komunikácie vo formálnom prostredí, ako je práve to pracovné môže byť netradičná, až paradoxná. Skorý výskum v oblasti organizačnej komunikácie dokonca neuznával existenciu ani význam neformálnych komunikačných sietí. Tento postoj sa však zmenil po Hawthornských štúdiách, ktoré preukázali, že značná časť diania v organizácii vyplýva práve z týchto neformálnych komunikačných kanálov.²³ Napriek tomu, že je oblasť výskumu neformálnej komunikácie podstatná pre reguláciu atmosféry a nástroje medziľudskej komunikácie v práci, stále jej nie je venovaná pozornosť, akú by si zaslúžila, vzhľadom na neformálny a povrchný konverzačný obsah neformálnej komunikácie.²⁴

Neformálna komunikácia v podniku sa vyznačuje vlastnými štruktúrami, postupmi a pravidlami.²⁵ Môže byť definovaná ako akákoľvek komunikácia v organizácii medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi, ktorí nevystupujú vo svojich profesionálnych rolách, ale skôr v súkromných (napríklad ako priatelia alebo známi) a ktorí nemajú v úmysle riešiť problematiku pracovnej úlohy.²⁶ Je dôležité poznamenať, že neformálna komunikácia sa medzi nadriadenými môže vyskytnúť s rovnakou pravdepodobnosťou, ako medzi pracovníkmi na nižšej hierarchickej úrovni.²⁷

V anglickom jazyku je pre neformálnu komunikáciu zaužívaný pojem „grapevine“ – čo v doslovnom preklade znamená „vínna réva“.

Pojem „grapevine“ vznikol počas americkej občianskej vojny. Telegrafné linky využívané armádou spravodajskou službou na šírenie správ boli vedené cez stromy, čím pripomínali popínavé výhonky viniča. Správy, ktoré ale boli prijaté cez tieto linky, boli často také mätúce alebo nepresné, že sa postupne o každej neoverenej správe začalo hovoriť, že pochádza z „grapevine“.²⁸

²³ WRENCH, Jason; PUNYANUNT-CARTER, Narissa. *An Introduction to Organizational Communication*. Mountain View, CA: Creative Commons, 2012.

²⁴ COUPLAND, J. Small Talk: Social Functions. *Research on Language and Social Interaction*. [elektronický zdroj]. 2003, 36(1), s. 1–6. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: https://doi.org/10.1207/S15327973RLSI3601_1.

²⁵ CHEN, Bin; KRAUSKOPF, James. Integrated or disconnected? Examining formal and informal networks in a merged nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, [elektronický zdroj] 2013, 23.3: 325-345. [cit. 2025-01-29] Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1002/nml.21063>.

²⁶ KOCH, T.; DENNER, N. Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*. [elektronický zdroj] 2022, 27(3), s. 494–508. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>.

²⁷ WRENCH, Jason; PUNYANUNT-CARTER, Narissa. *An Introduction to Organizational Communication*. Mountain View, CA: Creative Commons, 2012.

²⁸ MISHRA, J. Managing the grapevine. *Public Personnel Management*. 1990, 19, s. 213–228.

1.3.1 Výhody a nevýhody neformálnej komunikácie

Neformálna komunikácia poskytuje priestor pre komunikáciu organizačnej kultúry a pre definovanie jej spoločenských noriem a hodnôt.²⁹ Na druhú stranu neformálne konverzácie šíria fámy a klebety, čo uľahčuje vznik „grapevine“.³⁰ Táto podkapitola najprv definuje význam „klebiet“ alebo „činnosti šírenia klebiet“, ich dvojaký dopad a ako vplyvajú na podnikovú komunikáciu. Zároveň si predstavíme samotné výhody a nevýhody angažovania sa do neformálnej komunikácie v rámci podniku.

Klebety možno v širšom slova zmysle definovať ako „činnosť, pri ktorej odosielateľ poskytuje príjemcovi informácie o tretej strane, ktorá nie je súčasťou konverzácie, alebo si jej nie je vedomá“.³¹ Uvedená definícia neurčuje charakter zdieľanej informácie, čo znamená, že klebety môžu niesť informácie s pozitívnym významom rovnako, ako s tým negatívnym. V tomto ohľade „pozitívne“ klebety znamenajú pozitivitu a ocenenie, zatiaľ čo „negatívne“ klebety majú negatívny charakter a sú znehodnocujúce.³²

Výhody

Klebety v rámci organizácie pomáhajú budovať spoločenské väzby a zjednocujú spoločenské správanie a vnímanie okolia, a zároveň zvyšujú kooperáciu tímov. Sú nástrojom zástupného učenia, čo jednotlivcom umožňuje porozumieť okoliu a primerane prispôbiť svoje správanie aj bez priamej skúsenosti.³³

Klebetenie, ako súčasť neformálnej komunikácie, zohráva dôležitú úlohu pri budovaní spoločenských väzieb, vytváraní dôvery a posilňovaní podnikovej identity. Avšak, neformálna komunikácia ako celok prináša oveľa širšie spektrum výhod, ktoré presahujú rámec samotných klebiet. Nasledujúca časť prezentuje dôvody, prečo je neformálna komunikácia v rámci organizácie prospešná.

²⁹ FAY, M. J.; KLINE, S. L. Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research* [elektronický zdroj]. 2011, 39(2), s. 144–163. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>.

³⁰ KOCH, T.; DENNER, N. Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*. [elektronický zdroj] 2022, 27(3), s. 494–508. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>.

³¹ DORES CRUZ, T. D.; NIEPER, A. S.; TESTORI, M.; MARTINESCU, E; BEERSMA, B. An Integrative Definition and Framework to Study Gossip. *Group & Organization Management* [elektronický zdroj]. 2021, 46(2), s. 252–285. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/1059601121992887>.

³² CHANG, Kirk; KUO, Chien-Chih. Can subordinates benefit from manager's gossip? *European Management Journal* [elektronický zdroj]. 2021, 39(4), s. 497–507. [cit. 2025-01-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.009>.

³³ JOLLY, Eshin; CHANG, Luke J. Gossip drives vicarious learning and facilitates social connection. *Current Biology* [elektronický zdroj]. 2021, 31(12), s. 2539–2549.e6. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.cub.2021.03.090>.

Existuje osem prípadov, kedy sú neformálne komunikačné siete prínosné pre organizáciu:

1. Neformálne komunikačné siete sú rýchlejšie ako formálne komunikačné kanály a dokážu ľahko obchádzať jednotlivcov alebo hierarchické obmedzenia.
2. Efektívne zabezpečujú rýchly prenos užitočných informácií v rámci organizácie.
3. Dopĺňajú a obohacujú informácie, ktoré sa šíria prostredníctvom formálnych komunikačných kanálov.
4. Poskytujú priestor na rozvoj kreativity a predstavivosti jednotlivcov.
5. Uspokojujú potrebu zamestnancov byť informovaný o dianí v organizácii a získavať neoficiálne informácie.
6. Podporujú pocit spolupatričnosti a prehľbujú sociálne väzby v rámci organizácie.
7. Fungujú ako systém včasného varovania pred potencionálnymi organizačnými krízami a poskytujú platformu na prípravu krízového manažmentu.
8. Prispievajú k budovaniu tímovej spolupráce, motivácii zamestnancov a posilňovaniu firemnej identity.³⁴

Nevýhody

V každej organizácii je „grapevine“ prostriedkom na šírenie informácií medzi kolegami bez ohľadu na hierarchiu. Tendencia šírenia správ je obzvlášť vysoká, ak sa týka zamestnancov. Nadmerné množstvo „grapevine“ však môže organizácii uškodiť, najmä ak sa jedná o šírenie škodlivých klebiet.³⁵

Nadmerné zapájanie sa do nežiadúcej neformálnej komunikácie má negatívny vplyv na organizáciu a výkon zamestnancov.³⁶ Štúdia z roku 2019 publikovaná v *Social Psychological and Personality Science* ukazuje, že jednotlivci strávia klebetením približne 52 minút denne.³⁷ Neformálna komunikácia môže byť vnímaná ako rozptýlenie, ktoré zabraňuje plneniu pracovných úloh.³⁸ Nemožno pracovať v čase, keď na pracovisku

³⁴ MISHRA, J. Managing the grapevine. *Public Personnel Management*, 1990, 19(2), s. 213–228.

³⁵ MANAF, Mohd Mursyiddin Abdul; GHANI, Erlane K.; JAIS, Ismie Roha Mohamed. Gossip Has It! An In-Depth Investigation of Malaysian Employees on Gossip Activities at Workplace. *Canadian Social Science* [elektronický zdroj]. 2013, 9(4), s. 34–44. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.5789>.

³⁶ SHAHARUDDIN, Wan Yusoff Wan, et al. Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, [elektronický zdroj]. 2022, 14(2), s. 47–61. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: [Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace](https://doi.org/10.1177/1948550619837000).

³⁷ ROBBINS, M. L.; KARAN, A. Who Gossips and How in Everyday Life? *Social Psychological and Personality Science* [elektronický zdroj]. 2020, 11(2), s. 185–195. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/1948550619837000>.

³⁸ BURKE, L. A.; WISE, J. M. The effective care, handling, and pruning of the office grapevine. *Business Horizons*, [elektronický zdroj]. 2003, 46(3), s. 71–76. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00031-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00031-4).

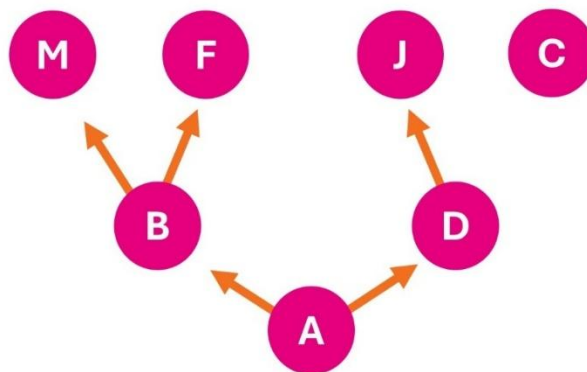
prebiehajú neformálne rozhovory. Zatiaľ, čo formálne stretnutia sú často vnímané ako produktívne a hodnotné pre prácu, neformálne stretnutia sú vo všeobecnosti vnímané ako plytvanie časom, pretože narúšajú pracovný rytmus.³⁹

Zapájanie sa do nežiadúcej neformálnej komunikácie neovplyvňuje iba podnik na makro úrovni, ale ovplyvňuje aj jeho jednotlivé subjekty a väzby medzi nimi. Ohováranie v zmysle šírenia nespoľahlivých informácií ohrozuje aj blaho tímov a je považované za hrozbu pre podnik, pretože dokáže vyvolať nedorozumenia a posilňovať pochybnosti, aj keď je zrejme, že zdroj nie je spoľahlivý.⁴⁰

1.3.2 Typy neformálnej komunikácie

1. The Wheel (Probability communication network)

Prvým typom neformálneho komunikačného kanála je takzvaný *Probability communication network* alebo *The Wheel*. Je postavený na jednej osobe, ktorá si náhodne vyberie osoby alebo skupiny osôb, ktorým správu odovzdá. Tieto osoby zopakujú proces ďalším náhodným výberom nových osôb, ktorým odovzdávajú správu od prvého komunikanta.⁴¹



Obrázok 1 *The Wheel (Probability communication network)*

Zdroj: autor na základe dát z <https://pumble.com/blog/grapevine-communication/>.

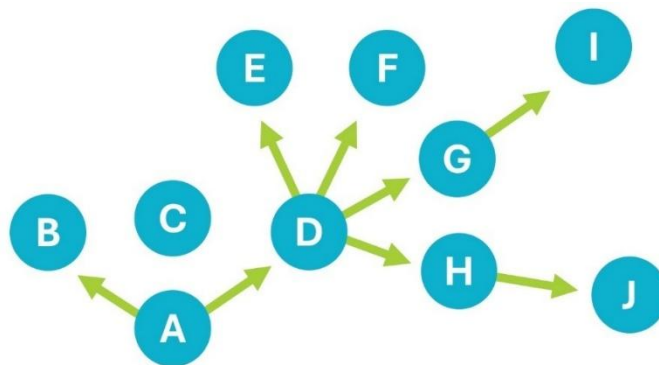
³⁹ KRAUT, Robert E., et al. Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In: Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology. 1990.

⁴⁰ MICHELSON, G.; VAN ITERSÓN, A.; WADDINGTON, K. Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, [elektronický zdroj]. 2010, 35(4), s. 371–390. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>.

⁴¹ WRENCH, Jason; PUNYANUNT-CARTER, Narissa. *An Introduction to Organizational Communication*. Mountain View, CA: Creative Commons, 2012.

2. *The Cluster*

Druhým typom neformálnych komunikačných kanálov je *The Cluster*. Tento typ predstavuje systematickejší spôsob šírenia informácií, než *Probability communication network*. Zdroj správy si vopred vyberie určitý kruh osôb, ktorým správu odovzdá.⁴² Napríklad, osoba A odovzdá správu osobe B a C v rovnakom kruhu osôb. Následne, osoba C, ktorá sa zároveň nachádza v rovnakom kruhu ako osoba D správu tejto osobe odovzdá a proces pokračuje. Správa sa takto nepriamo odovzdáva dovtedy, kým odosielateľ a konečný príjemca sú ochotní komunikovať priamo (kým sa stanú navzájom blízki).⁴³



Obrázok 2 *The Cluster*

Zdroj: autor na základe dát z <https://pumble.com/blog/grapevine-communication/>.

3. *The Chain (Singlestrand network)*

Najčastejším modelom neformálnej komunikačnej siete je „reťazový“ alebo „jednovláknový“ model komunikácie. Je to zároveň základná forma všetkých ostatných väzieb v rámci neformálnej komunikácie.⁴⁴ Tento model sa vyznačuje lineárnym procesom odovzdávania informácií, pri ktorom správy prechádzajú od jednej osoby k druhej.⁴⁵ Čím viac účastníkov sa podieľa v tomto procese, tým viac rastie dezinterpretácia a klesá presnosť odovzdávanej informácie.⁴⁶

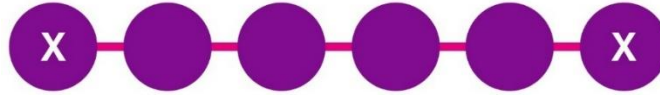
⁴² WRENCH, Jason; PUNYANUNT-CARTER, Narissa. An Introduction to Organizational Communication. Mountain View, CA: Creative Commons, 2012.

⁴³ AHMAD, A. Z.; SURIENTY, L.; EFFENDI, A. A.; JAUHAR, J.; ROHAIDA, S.; SHARMA, T. Emotion and stress. In Understanding Organizational Behaviour, 2009 s. 61–76.

⁴⁴ AHMAD, A. Z.; SURIENTY, L.; EFFENDI, A. A.; JAUHAR, J.; ROHAIDA, S.; SHARMA, T. Emotion and stress. In Understanding Organizational Behaviour, 2009 s. 61–76.

⁴⁵ WRENCH, Jason; PUNYANUNT-CARTER, Narissa. An Introduction to Organizational Communication. Mountain View, CA: Creative Commons, 2012.

⁴⁶ AHMAD, A. Z.; SURIENTY, L.; EFFENDI, A. A.; JAUHAR, J.; ROHAIDA, S.; SHARMA, T. Emotion and stress. In Understanding Organizational Behaviour, 2009 s. 61–76.

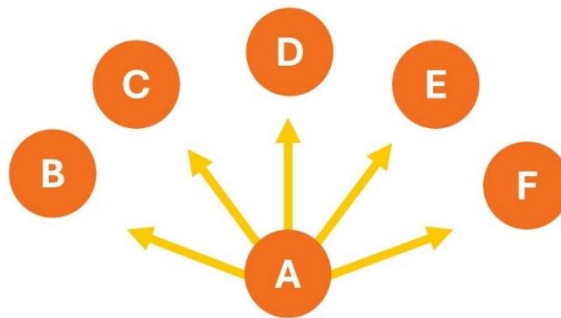


Obrázok 3 *The Chain (Singlestrand network)*

Zdroj: autor na základe dát z <https://pumble.com/blog/grapevine-communication/>

4. *Free Flow (Gossip communication network)*

Posledným typom neformálneho komunikačného kanála je *Free Flow* alebo *Gossip chain*. V tomto type je zdrojom informácie jednotlivec,⁴⁷ ktorý správu odovzdá komukoľvek, s kým sa stretne.⁴⁸ Z názvu vyplýva, že informácie, ktoré sú prostredníctvom tohto modelu prenášané, sú vlastne klebety. Čo sa týka rýchlosti odovzdávania správy (klebety) prostredníctvom tohto komunikačného modelu, trvá to dlhšie, nakoľko šírenie správy závisí od samotného zdroja.⁴⁹



Obrázok 4 *Free Flow (Gossip communication network)*

Zdroj: autor na základe dát z <https://pumble.com/blog/grapevine-communication/>

⁴⁷ WRENCH, Jason; PUNYANUNT-CARTER, Narissa. *An Introduction to Organizational Communication*. Mountain View, CA: Creative Commons, 2012.

⁴⁸ AHMAD, A. Z.; SURIENTY, L.; EFFENDI, A. A.; JAUHAR, J.; ROHAIDA, S.; SHARMA, T. Emotion and stress. In *Understanding Organizational Behaviour*, 2009 s. 61–76.

⁴⁹ SHAHARUDDIN, Wan Yusoff Wan, et al. Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, [elektronický zdroj]. 2022, 14(2), s. 47–61. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: [Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace](https://pumble.com/blog/grapevine-communication/).

1.4 Stratégie a opatrenia posilňujúce neformálne komunikačné procesy

Téma návrhov, ktoré posilňujú neformálnu komunikáciu v podniku je síce často diskutovaná v populárnych médiách a blogoch, avšak vedeckých a akademických štúdií na túto tému je málo. Väčšina dostupných zdrojov vychádza zo skúseností a pozorovaní, čo môže sťažovať vytvorenie teoretického ohraničenia založeného na overených vedeckých poznatkoch.

Táto limitácia bola do určitej miery zmiernená v práci Shaharuddina a kolektívu, ktorý vo svojej štúdií analyzoval opatrenia zamedzujúce negatívne dôsledky neformálnej komunikácie, najmä ohovárania.

Posúdenie osobnosti a sklonu ku klebetám pred prijatím do zamestnania

Náborový proces môže byť doplnený o hodnotenie inklinácie uchádzača k ohováranu. Uchádzači, ktorí prejavujú vysokú tendenciu šíriť neoverené informácie nebudú umiestnení na oddelenie financií, alebo ľudských zdrojov.

Tvorba Etického kódexu neformálnej komunikácie v podniku

Vypracovanie Etického kódexu neformálnej komunikácie v podniku môže poskytnúť usmernenie pre zodpovedné šírenie informácií.

Rozvoj politiky pre riadenie ohovárania na pracovisku

Využitím empirických údajov môžu organizácie zdokonaľiť alebo vytvoriť komunikačné politiky pre reguláciu neformálnej komunikácie.⁵⁰

V tejto kapitole si dovoľíme rozšíriť vyššie uvedené návrhy o návrhy zostavené Vladimirom Samolovacom v článku pre Pumble – aplikáciu na komunikáciu v tíme.

Transparentnosť

Pri nedostatočnej transparentnosti sú zamestnanci nútení vyhľadávať informácie o strategických rozhodnutiach spoločnosti – nábore, fúziách alebo prepúšťaní – prostredníctvom „grapevine“. Zamestnanci chcú byť o týchto náležitostiach informovaní aj napriek tomu, že nie je v ich právomoci ich ovplyvniť. Konzistentná a jasná komunikácia

⁵⁰ SHAHARUDDIN, Wan Yusoff Wan, et al. Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace. SEARCH Journal of Media and Communication Research, [elektronický zdroj]. 2022, 14(2), s. 47–61. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: [Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace.](#)

zo strany vedenia dokáže eliminovať sklon zamestnancov k vyhľadávaniu a získavaniu informácií prostredníctvom „grapevine“.

Identifikácia osôb, ktoré najviac prispievajú k tvorbe „grapevine“

Identifikácia osôb, ktoré sa najviac zapájajú do „grapevine“ a zabezpečenie, aby tieto osoby prijímali a ďalej zdieľali overené informácie dokáže znížiť zlú informovanosť v organizácii. Tieto osoby potom pre spoločnosť môžu predstavovať silné aktívum.

Minimalizácia rozptýlení

Zamestnanci sa počas pracovnej doby často angažujú do rozhovorov, ktoré sú podnietené vonkajšími faktormi. Pracovný rytmus môže byť narušený častými vstupmi nadriadeného alebo notifikáciami, čo vedie k zníženiu kvality splnenia úloh. Riešením je plánovanie pravidelných časov na zdieľanie informácií, ako sú denné alebo týždenné stretnutia.

Zahrnutie spätnej väzby

„Grapevine“ môže byť cenným nástrojom na hodnotenie názorov zamestnancov a testovanie rozhodnutí pred oficiálnym uskutočnením rozhodnutia. Poskytuje prehľad o náležitostiach, ktoré sa zvyčajne nezdieľajú prostredníctvom formálnych komunikačných sietí. Navyše zapájanie sa do neformálnej komunikácie podporuje dôveru u zamestnancov (majú pocit, že sú vypočutí).

Zosúladenie technológie s pracovnou úlohou

Formálne komunikačné kanály, ako sú e-maily, bývajú pomalé a často sa strácajú v preplnených schránkach doručenej pošty alebo vo filtroch nevyžiadanej pošty. Komunikačná platforma v reálnom čase môže zefektívniť komunikáciu, obmedziť nežiaduce ohováranie a centralizovať diskusie pre rýchly prístup k primárnym informáciám.⁵¹

⁵¹ SAMOLOVAC, Vladimír. How to Manage Grapevine Communication in Your Team. [online]. 3. november 2021 [cit. 2025-01-29]. Dostupné z: <https://pumble.com/%20blog/grapevine-communication>.

2 Cieľ práce

Cieľom tejto bakalárskej práce je zhodnotenie súčasnej komunikačnej stratégie v skúmanom podniku a na základe toho navrhnúť odporúčania, ktoré môžu prispieť k posilneniu neformálnych komunikačných procesov v organizačnom prostredí. Práca sa zameriava na to, ako neformálna komunikácia ovplyvňuje pracovné vzťahy, tímovú spoluprácu a celkovú firemnú kultúru, s cieľom navrhnúť prístupy, ktoré zlepšujú jej efektivitu a podporujú zdravé komunikačné prostredie v podniku. K dosiahnutiu hlavného cieľa bakalárskej práce sa dopracujeme prostredníctvom navrhnutých čiastkových cieľov.

V 1. parciálnom ciele identifikujeme stratégie a opatrenia využívané spoločnosťou na posilnenie neformálnej komunikácie v podniku pomocou polo-štruktúrovaných rozhovorov.

2. parciálny cieľ predstavuje zhodnotenie aktuálneho stavu neformálnej komunikácie vo vybranej spoločnosti.

Ako záverečný, 3. parciálny cieľ sme si určili navrhnúť riešenia na zlepšenie neformálnej komunikácie na základe poznatkov z hodnotenia.

Do tejto kapitoly záverečnej práce sme zároveň zakomponovali aj výskumnú otázku, ktorú sme zostrojili nasledovne: Aké faktory, stratégie a opatrenia podporujú nehormonálnu komunikáciu v organizácii?

3 Metodika práce a metódy skúmania

V praktickej časti bakalárskej práce sa oboznámime s vybraným podnikom – HB Reavis, s jeho podnikateľskou činnosťou, cieľmi a históriou. Analýzu úrovne neformálnej komunikácie v konkrétnom podniku zrealizujeme pomocou polo-štruktúrovaných rozhovorov, ktoré následne spracujeme tak, aby sme čo najpresnejšie objasnili hlavný cieľ bakalárskej práce. Výsledky plynúce z rozhovorov doplníme o informácie z interných materiálov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

HB Reavis Slovakia a.s. (historickým názvom HB Reavis Group a.s.) je medzinárodný developer a poskytovateľ komerčných nehnuteľností a pracovných priestorov ako služby (Workspace as a Service) pôsobiaci v Spojenom kráľovstve, Poľsku, Českej republike, na Slovensku, v Maďarsku a Nemecku. Cieľom spoločnosti je s pomocou spravodlivého prístupu k rozvoju nehnuteľností navrhovať pracovné priestory, ktoré zvyšujú komfort a produktivitu ľudí.⁵²



Obrázok 5 Logo spoločnosti HB Reavis
Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://hbreavis.com/sk/>

História HB Reavis Slovakia a.s. (ďalej už len HB Reavis) siaha do roku 1993, kedy bola v Bratislave založená malá realitná kancelária pod názvom AB Reavis spoločníkmi Evou Dieškovou, Šarlotou Štosovou, Mikulášom Spálom a JUDr. Viliamom Pančíkom.⁵³ V roku 1995, Ivan Chrenko, súčasný väčšinový vlastník, sa pripojil k činnosti firmy. Spolu, s jeho spoločníkom JUDr. Viliamom Pančíkom, následne premenovali firmu na HB Reavis.

⁵² HB Reavis. Kto sme [online]. [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://hbreavis.com/sk/kto-sme/>.

⁵³ VAŠUTA, Tomáš. Magnáti: Ivan Chrenko, najbohatší Slovák, ušiel zo Slovenska [online]. 2. február 2023 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://index.sme.sk/c/23116452/magnati-ivan-chrenko-najbohatsi-slovak-usiel-zo-slovenska.html>.

V 90. rokoch sa HB Reavis presadil výstavbou prvých bratislavských biznis centier Bratislava Business Center I a II. Významným míľnikom v expanzii spoločnosti na ďalšie stredoeurópske trhy bol rok 2001 s projektom nákupného centra Aupark.

Odvtedy spoločnosť zrealizovala niekoľko ďalších projektov na domácom trhu, vrátane ďalších Auparkov, kancelárskych priestorov v objektoch Apollo, Twin City a iné.⁵⁴ Na zahraničnom trhu zrealizovala projekty ako Varso Place, komplex kancelárskych budov vo Varšave, vrátane ktorého je aj architektonicky najvyššia budova v Európskej únii s výškou 310 metrov⁵⁵ alebo Worship Square v Londýne, pri ktorého výstavbe sa vyprodukovalo menej ako 450 kg CO₂e/m², čo je polovica prahu stanoveného organizáciou Low Embodied Carbon Taskforce (LETI)⁵⁶ a mnohé iné. Od založenia spoločnosť HB Reavis celkovo dodala viac než 1,69 milióna m² pracovných a obchodných priestorov.⁵⁷

Jedným z najvýznamnejších projektov HB Reavis na domácom trhu je Nivy Centrum, nákupné centrum integrované s podzemnou autobusovou stanicou. Dokončené v roku 2021, Nivy centrum slúži ako jedno z kľúčových tranzitných centier v hlavnom meste. Súčasťou komplexu je moderná autobusová stanica, parkovisko, obchodné priestory, stravovacie služby a doplnkové služby. Okrem toho má komplex zelenú strechu navrhnutú tak, aby poskytovala príležitosti na oddych a voľný čas.⁵⁸

V roku 2023 bol HB Reavis hodnotený ako druhý najvplyvnejší realitný developer v Európe a vedúci developer v strednej a východnej Európe. Toto hodnotenie vychádza z komplexnej štúdie, ktorú realizovala The European Real Estate Brand Institute. Tento výskum sa považuje za najväčšiu empirickú štúdiu v tomto sektore, ktorá meria potenciál značky na základe 20 rôznych kritérií.⁵⁹

⁵⁴ VAVROVÁ, Tatiana. Najbohatší Slovák Ivan Chrenko: Ako sa dostal k miliarde, prečo šiel na Západ i kde zlyhal? [online]. 11. október 2023 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/najbohatsi-slovak-ivan-chrenko-ako-sa-dostal-k-miliarde-preco-siel-na-zapad-i-kde-zlyhal/?srsltid=AfmBOorG-soj1OFTctGbKf377oFzSd3Dea993XJHxjz5_fpxmMCKyV3k.

⁵⁵ Česká televize. Polsko má nejvyšší budovu v Evropské unii, jmenuje se Varšavská věž [online]. 6. marec 2021 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/svet/polsko-ma-nejvyssi-budovu-v-evropske-unii-jmenuje-se-varsavska-vez-37142>.

⁵⁶ HB Reavis. Dokončili sme ikonický Worship Square [online]. 29. júl 2024 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://hbreavis.com/sk/blog-article/dokoncil-sme-ikonicky-worship-square/>.

⁵⁷ HB Reavis Slovakia. [online]. [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://sk.linkedin.com/showcase/hb-reavis-slovakia/>.

⁵⁸ ASB. Nivy centrum [online]. [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://www.asb.sk/developerske-projekty/nivy-centrum>.

⁵⁹ HB Reavis. HB Reavis je druhou najsilnejšou developerskou značkou v Európe a prvou v regióne strednej a východnej Európy [online]. 21. jún 2023 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://hbreavis.com/uk/media/hb-reavis-is-the-second-strongest-developer-brand-in-europe-and-first-in-the-cee-region/>.

3.2 Pracovné postupy

Pre dôsledné vypracovanie bakalárskej práce a dosiahnutie hlavného cieľa bol zavedený nasledujúci pracovný postup. V prvom kroku bolo potrebné naštudovanie teoretických poznatkov súvisiacich s danou témou. Dosiahli sme to naštudovaním a spracovaním domácej a zahraničnej literatúry. Odborné poznatky pre teoretickú časť sme získali z odbornej literatúry, článkov v časopisoch ale aj z elektronických vedeckých článkov. Zahraničné zdroje, najmä elektronické zdroje v podobe elektronických článkov, sa ukázali ako obzvlášť prospešné. Následne bol vybraný objekt skúmania, spoločnosť HB Reavis a bol určený hlavný cieľ práce. Ďalším krokom bolo oboznámenie sa so spoločnosťou a aktuálnym stavom jej neformálnych komunikačných procesov. Najdôležitejším krokom bolo uskutočnenie výskumu formou polo-štruktúrovaných rozhovorov, ktoré boli doplnené o informácie z interných dokumentov spoločnosti. Na nami vytvorené otázky vychádzajúce z teoretickej časti odpovedali traja vybraní zamestnanci. Odpovede od každého zamestnanca sme spracovali, navzájom porovnali a vyhodnotili závery týkajúce sa úrovne neformálnej komunikácie. V záverečnom kroku pracovného postupu sme sa pokúsili o identifikovanie potencionálnych nedostatkov v oblasti neformálnej komunikácie a navrhnutie opatrení a stratégií, ktoré posilnia neformálne komunikačné procesy vo vybranej spoločnosti.

3.3 Spôsob získavania údajov

Zber informácií ohľadom neformálnych komunikačných procesoch v spoločnosti a praktická časť práce bola realizovaná formou polo-štruktúrovaných rozhovorov s tromi vybranými zamestnancami, a to s personálnou asistentkou hlavného akcionára a zároveň správkynou Nadácie HB Reavis, asistentkou predstavenstva a partnerkou pre ľudské zdroje (HR Business Partner). Rozhovory boli doplnené informáciami z interných firemných dokumentov, ktoré nám boli poskytnuté. Túto kvalitatívnu metódu sme si zvolili najmä z dôvodu, pretože veríme, že práve vďaka nej hlbšie porozumieme spontánnemu a častokrát neformalizovanému charakteru neformálnej komunikácie. Rozhovory pozostávali z rovnakých 16 otázok, ktoré boli rozdelené do štyroch častí. Každý rozhovor v priemere trval jednu hodinu. V prvej časti, sme získali všeobecný prehľad o súčasnom stave spoločnosti a prístupe k neformálnej komunikácii. Druhá časť bola zameraná na existujúce stratégie a opatrenia podporujúce neformálnu podniku. Tretia skupina otázok sa týkala metrík a metód merania efektívnosti a spokojnosti s neformálnou komunikáciou. Záverečná

časť bola zameraná na porozumenie neformálnej komunikácie v digitálnom prostredí a ako sa líši od neformálnej komunikácie vo fyzickom prostredí. Odpovede od každého zamestnanca sme spracovali, navzájom porovnali a vyhodnotili závery týkajúce sa úrovne neformálnej komunikácie. Prostredníctvom tejto analýzy boli identifikované potencionálne nedostatky v neformálnych komunikačných procesoch.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V rámci hodnotenia a interpretácie získaných dát sme sa zamerali na hlbšie porozumenie preberanej problematiky pomocou metódy hĺbkových rozhovorov, ktorá nám poskytla detailnejší pohľad na diskutovanú problematiku a umožnila nám lepšie pochopiť názory, postoje a skúsenosti respondentov. Tie sme navzájom porovnali na základe kvalitatívno-komparatívnej metódy.

3.5 Použité štatistické metódy

V tejto bakalárskej práci, z dôvodu zamerania sa na kvalitatívny výskum prostredníctvom polo-štruktúrovaných rozhovorov a preskúmania interných dokumentov poskytnutých spoločnosťou, neboli použité štatistické metódy.

4 Výsledky práce

Táto kapitola sa zameriava na prezentovanie výsledkov praktickej časti bakalárskej práce, ktorá bola realizovaná využitím hĺbkových polo-štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami spoločnosti HB Reavis a doplnených o informácie z poskytnutých interných materiálov. Každému bolo položených rovnakých 16 otázok. Prvý rozhovor prebiehal s personálnou asistentkou hlavného akcionára firmy a zároveň správkynou Nadácie HB Reavis, ktorá vo firme pôsobí už 18 rokov. Druhý rozhovor prebiehal so zamestnankynou, ktorá v spoločnosti pracuje 13 rokov a v súčasnosti zastáva pracovnú pozíciu ako asistentka predstavenstva. Tretí rozhovor bol s partnerkou pre ľudské zdroje (HR Business Partner), ktorá v spoločnosti pôsobí 8 rokov. Pomocou vybraných metód sme sa v najvyššej miere snažili splniť hlavný cieľ práce – a to zhodnotiť súčasný stav komunikačnej stratégie v skúmanom podniku a na základe toho navrhnúť odporúčania, ktoré môžu prispieť k posilneniu neformálnych komunikačných procesov v organizačnom prostredí.

4.1 Analýza neformálnej internej komunikácie spoločnosti HB Reavis

Prvý okruh otázok nám pomáha lepšie pochopiť vnímanie úlohy neformálnej komunikácie zamestnancami, v čom je prístup spoločnosti oproti konkurencie odlišný, aké komunikačné kanály spoločnosť využíva a v čom vidia výhody neformálnej komunikácie oproti tej formálnej.

Otázka č.1 : *Ako by ste opísali úlohu neformálnej komunikácie vo vašej firme?*

Tabuľka 1

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Podpora vzťahov medzi zamestnancami a podnikovej kultúry. Rýchly spôsob šírenia informácií.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Šírenie priateľskej podnikovej kultúry a budovanie vzťahov naprieč rôznymi hierarchickými úrovňami.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Každodenný spôsob komunikácie vo vnútri spoločnosti. Rýchlejší spôsob zdieľania informácií.

Získané odpovede sa zhodujú s niektorými z ôsmich výhod neformálnej komunikácie, ktoré identifikoval Mishra (1990). Medzi hlavné úlohy neformálnej komunikácie v rámci organizácie patrí rýchlejšie zdieľanie informácií než pri formálnych komunikačných sieťach a podpora pocitu spolupatričnosti a prehĺbovanie sociálnych väzieb v rámci organizácie.

Otázka č.2 : V čom je prístup spoločnosti HB Reavis voči vnútropodnikovej neformálnej komunikácii odlišný od konkurencie?

Tabuľka 2

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Nadštandardné priestory pre neformálnu komunikáciu
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Dôraz na úvodný onboarding a oboznámenie nových zamestnancov so zaužívaným spôsobom komunikácie v spoločnosti.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Spoločnosť funguje s rovnostárskym nastavením manažmentu .

HB Reavis si uvedomuje dôležitosť dizajnu pracoviska pri znižovaní stresu a podpore blaha zamestnancov. V rámci tohto prístupu začleňuje výhradné priestory, ktoré podporujú neformálnu komunikáciu, vrátane priestorov s pohodlným sedením, jedáleň a kaviareň. Tieto priestory poskytujú zamestnancom príležitosti pre sociálnu interakciu nad rámec pracovných úloh, čím posilňujú prostredie pre spoluprácu.

Okrem fyzických priestorov spoločnosť zdôrazňuje úlohu neformálnej komunikácie aj počas onboardingu. Noví zamestnanci sú oboznámení so zaužívaným spôsobom komunikácie spoločnosti a povzbudzovaní k tomu, aby sa zapájali do neformálnych rozhovorov už od začiatku nástupu. Organizácia funguje s rovnostárskym nastavením manažmentu, ktorý uľahčuje zamestnancom komunikovať v rámci ich tímov aj naprieč hierarchickými úrovňami. To je v súlade so zisteniami Santosa (2023), ktorý zdôrazňuje, že efektívnu internú komunikáciu charakterizuje otvorenosť, konzistentnosť a obojsmerná výmena informácií. Odpovede respondentiek č. 2 a č. 3 túto perspektívu ďalej podporujú a naznačujú, že HB Reavis uplatňuje podobné princípy na posilnenie internej komunikácie.

Otázka č.3 : Aké sú najčastejšie neformálne komunikačné kanály alebo platformy, ktoré vaša firma využíva?

Tabuľka 3

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Priama komunikácia, MS Teams, Whatsapp
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Priama komunikácia, MS Teams, Whatsapp, Viber
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Priama komunikácia, telefonovanie, MS Teams, Whatsapp,

Medzi najčastejšie komunikačné kanály v spoločnosti patrí priama komunikácia v tvár v tvár a nepriama komunikácia prostredníctvom rôznych digitálnych platforiem. Pri úlohách súvisiace s prácou sa skupinová komunikácia uskutočňuje prostredníctvom Microsoft Teams. Hoci tieto interakcie riešia pracovné úlohy, komunikácia v rámci pracovných tímov ostáva neformálna.

Respondentky okrem toho zdôraznili rastúce využívanie aplikácie WhatsApp na pracovnú aj mimopracovnú komunikáciu. Jeho jednoduchosť používania z neho robia preferovanú platformu medzi zamestnancami. Podľa respondentky č.3 tento trend odráža rovnostársku komunikačnú kultúru v rámci spoločnosti, kde je tok informácií podporovaný horizontálne aj vertikálne prostredníctvom neformálnych kanálov.

Otázka č.4 : Využíva spoločnosť neformálnu komunikáciu pred oficiálnym prijatím a uskutočnením rozhodnutia?

Tabuľka 4

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Áno, v situáciách, ktoré to dovoľujú.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Áno, v prípadoch, kedy sa nejedná o strategické rozhodnutia súvisiace s podnikateľskou činnosťou, ale o vnútropodnikové prostredie.

Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Áno, pri rozhodnutiach, ktoré súvisia s interným prostredím podniku.
---	--

Aj napriek tomu, že spoločnosť podporuje angažovanie sa do neformálnej komunikácie naprieč organizačnou štruktúrou, vedenie aj zamestnanci si uvedomujú, kedy by jej využívanie bolo neefektívne, až nežiadúce. Podľa odpovedí respondentiek sa neformálnym rozhovorom vo všeobecnosti vyhýba pred a počas strategických rozhodnutí, ktoré zahŕňajú zainteresované externé subjekty.

Ako však poznamenala respondentka č.1, neformálne oslovenie zostáva prijateľné, pokiaľ sa účastníci zasadnutia navzájom poznajú. Neformálna komunikácia je častejšie využívaná pri rozhodovacích procesoch súvisiacich s interným prostredím spoločnosti, ktoré ale nemajú významný vplyv na podnikateľskú činnosť podniku. Príklady zahŕňajú zapojenie zamestnancov do výberu nového kancelárskeho nábytku alebo výber kávy ponúkanej na pracovisku.

Otázka č.5 : Aké výhody má neformálna komunikácia oproti tej formálnej? Prečo vaša spoločnosť môže uprednostňovať práve neformálne komunikačné siete?

Tabuľka 5

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Časová a priestorová nenáročnosť.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Neformálna komunikácia prispieva k rozvoju priateľských vzťahov a podporuje pocit pohody medzi zamestnancami na pracovisku.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Posilňuje vzťahy medzi jednotlivcami aj medzi oddeleniami, čím uľahčuje identifikáciu a riešenie problémov.

Neformálna komunikácia je široko preferovaná kvôli jej efektívnosti pri šetrení času a priestoru. Na rozdiel od formálnej komunikácie, nevyžaduje sa plánovanie stretnutí alebo koordinácia dostupnosti všetkých účastníkov, čo umožňuje plynulejšie zdieľanie informácií. Okrem toho majú jednotlivci tendenciu byť otvorenejší pri zdieľaní informácií prostredníctvom neformálnych komunikačných sietí. Santos (2023) podporuje túto

perspektívnu, pričom zdôrazňuje, že neformálna komunikácia uľahčuje dialóg, zdieľanie informácií a riešenie konfliktov.

Druhý okruh otázok pomáha hlbšie analyzovať súčasné stratégie a opatrenia spoločnosti, ktoré majú za úlohu posilniť neformálnu komunikáciu medzi subjektami vo vnútri podniku.

Otázka č.6: Aké opatrenia spoločnosť zaviedla na podporu neformálnej komunikácie medzi zamestnancami?

Tabuľka 6

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Nadštandardné pracovné priestory, zapojenie zamestnancov do rozhodovania.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Organizácia podujatí, ktoré majú za úlohu podporiť neformálnu komunikáciu; projektovanie pracovných priestorov.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Organizácia podujatí; zakomponovanie zón pre neformálne rozhovory do pracovných priestorov.

Odpovede všetkých respondentiek naznačujú že spoločnosť HB Reavis realizovala opatrenie ešte pred nast'ahovaním sa do nových priestorov v roku 2019, a to návrhom a náčrtom pracovných inteligentných a zdravých priestorov, do ktorého sa snažila zapojiť zamestnancov v najväčšej miere. V rámci niekoľko ročného procesu, spoločnosť zbierala spätnú väzbu o potrebách a predstavách zamestnancov týkajúcich sa nového pracovného priestoru v spolupráci s externými odborníkmi na kancelársky dizajn. Táto spätná väzba bola zhromažďovaná aj prostredníctvom série workshopov, každý s kapacitou 5 až 8 osôb, počas ktorých externá spoločnosť zamestnancom prezentovala budúce priestory, najnovšie návrhy a pomohla im pri modelovaní svojich vlastných pracovných miest a pracovného priestoru ako celku.

Podpora neformálnej komunikácie presahuje návrh a implementáciu zdravých a inteligentných pracovných priestorov. Je ďalej podporovaná rôznymi podujatiami, ako sú firemné večierky, firemné víkendy, pravidelné spoločné raňajky v jedálenskej časti firmy, teambuildingové a športové aktivity. Tieto podujatia bývajú aj medzinárodného charakteru, nakoľko spoločnosť pôsobí vo viacerých krajinách.

Otázka č.7: Ako podporuje vedenie firmy otvorenú a neformálnu výmenu informácií medzi zamestnancami naprieč rôznymi oddeleniami?

Tabuľka 7

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Umiestnenie oddelení; dostatočný počet digitálnych komunikačných platforiem; teambuildingové aktivity.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Špeciálne stoly pre projektové tímy tzv. project islands.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Open space pracovné priestory; možnosť posunu zamestnancov naprieč oddeleniami v rámci ich kariérneho postupu.

Jednotlivé oddelenia strategicky umiestnila tak, aby bola spolupráca medzi nimi čo najplynulejšia. Zároveň väčšina pracovných priestorov funguje na koncepte **Open space**. Jedná sa o spájanie kancelárií do jedného otvoreného priestoru bez stien. Vďaka otvorenému priestoru je neformálna komunikácia prirodzene podporovaná medzi zamestnancami a podnet jednotlivca nadviazať interakciu s kolegom v otvorenom priestore je vyšší, než keby musel ísť za kolegom sídliačim v uzavretej kancelárii. V rámci priestorových riešení podpory neformálnej komunikácie má spoločnosť špeciálne vytvorené stoly pre projektové tímy tzv. **project islands**, pri ktorých môžu úzko spolupracovať experti z rôznych oblastí pri príprave a realizácii projektu.

Na druhej strane, otvorené kancelárie môžu spôsobovať problémy s hlučnosťou a sústredením, kedy, ako uviedla Burke (2003), sa kolegovia môžu navzájom vyrušovať. Firma preto do svojich priestorov zakomponovala uzavreté zasadacie miestnosti s rôznou kapacitou, kam patria aj tzv. **Focus rooms**. Sú to malé uzavreté zasadacie miestnosti určené pre jednotlivca alebo dvojicu, kde môžu nerušene pracovať, alebo sa porozprávať v prípade, kedy svojim rozhovorom nechcú vyrušovať kolegov.

Spoločnosť podporuje neformálnu komunikáciu medzi zamestnancami aj teambuildingovými aktivitami. Každému zamestnancovi je na rok pridelený určitý peňažný benefit, ktorým môžu financovať časť svojho teambuildingu. Teambuilding môže byť organizovaný v rámci jedného oddelenia, alebo pracovného tímu.

Dovolíme ešte poznamenať, že neformálna komunikácia medzi oddeleniami je podporovaná aj dostatočným počtom digitálnych komunikačných platforiem, kedy majú zamestnanci možnosť výberu a komunikácie cez platformu, ktorá im najviac vyhovuje.

Otázka č.8 : Má firma vytvorené priestory, ktoré umožňujú zamestnancom neformálne sa stretávať a komunikovať?

Tabuľka 8

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Menšie zasadacie miestnosti, plne vybavená kuchyňa, jedálenská miestnosť, kaviareň, lobby, vonkajšie terasy a iné.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Focus rooms, relaxačné zóny, kuchyňa, jedálenská zóna
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Oddychové zóny, kuchyňa, uvítacia zóna s baristickým pultom, Focus rooms a iné.

Kancelárske priestory HB Reavis zahŕňajú dostatočné množstvo priestorov podporujúce neformálnu komunikáciu, ktoré zahŕňajú plne vybavenú kuchyňu, jedálenskú zónu, vonkajšie terasy, uvítaciu zónu s baristickým pultom, a niekoľko relaxačných zón s pohodlným nábytkom. Tento prístup je v súlade s Polatom (2018), ktorý zdôrazňuje, že poskytnutie prostredia pre komunikáciu je rozhodujúce pre spoluprácu, projekty, inovácie a kreativitu, čo v konečnom dôsledku prispieva k dlhodobému blahu spoločnosti.

Navrhovanie pracovných priestorov, ktoré zvyšujú produktivitu a blahobyt zamestnancov je kľúčovou prioritou HB Reavis. V roku 2019, pár mesiacov po presťahovaní sa do nových kancelárskych priestorov navrhnutých podľa iného konceptu, spoločnosť zrealizovala výskum na posúdenie produktivity zamestnancov v novom prostredí, ktorý zahŕňal aj niekoľko zistení v oblasti neformálnej komunikácie. Aby sme poskytli kontext, stručne popíšeme usporiadanie kancelárie pred a po presťahovaní.

Tabuľka 9

Predošlé kancelárske priestory
<ul style="list-style-type: none"> • Uzavreté kancelárie s priemernou kapacitou 4 osôb, • Pár open space miestností s kapacitou 20 osôb, • Jedna veľká zasadacia miestnosť, • Niekoľko kuchyniek, • Lobby, ktoré bolo vo veľkej miere využívané pre neformálnu komunikáciu.
Nové kancelárske priestory
<ul style="list-style-type: none"> • Focus rooms a „telefónne búdky“ rozmiestnené v rámci celých kancelárskych priestorov • Interné a externé zasadacie miestnosti s rôznou kapacitou, vrátane mnohých malých zasadacích miestností s kapacitou 2 osôb • Viac ako 20 rôznych typov miestností s modernejším dizajnom, • Knižnica, ktorá slúži pre individuálnu sústredenú prácu. • Viac zón pre neformálne stretávanie sa, jedálenská miestnosť, externá recepcia a in-house baristický pult,

Nové riešenia, ktoré spoločnosť implementovala pri navrhovaní pracovných priestorov priniesli niekoľko pozitívnych zmien. Aj keď sa tieto opatrenia výhradne netýkali podpory neformálnej komunikácie, neformálna komunikácia bola posilnená v dôsledku zmeny organizácie pracovných priestorov. Spoločnosť na základe získanej spätnej väzby porovnávala dva koncepty: „odstrániť hluk“ alebo „vytvoriť tiché miesta“. Neformálna komunikácia medzi zamestnancami v starých priestoroch bola častokrát rušivá a neumožňovala jednotlivcom sa sústrediť. Zakomponovanie malých zasadacích miestností neformálnu komunikáciu nepotlačilo, naopak poskytlo priestor rovnako pre nerušené sústredenie, ako aj pre nerušené rozhovory.

S novými priestormi prišli zmeny aj v nastavení manažmentu, kedy spoločnosť pristúpila na viac rovnostárske nastavenie vedenia, čím sa komunikácia medzi senior manažmentom a zamestnancami stala viac rovnocenná a s menším počtom bariér. Spoločnosť taktiež využíva atraktívne a inovatívne pracovné priestory ako prvok, vďaka ktorému je rozpoznateľný na trhu práce. Zároveň vďaka nadštandardným pracovným priestorom priťahuje vysoko motivované talenty, ktoré chcú pracovať, rásť a prosperovať.

Pokiaľ zoberieme do úvahy jeden z návrhov autora Shahuiddina (2022), kde pri eliminácii negatívnych dôsledkov neformálnej komunikácie odporúča posúdiť osobnosť uchádzača a jeho sklon k ohováraniu počas náborového procesu, spoločnosť vlastne využíva nadštandardné pracovné priestory ako súčasť stratégie, ktorá dokáže dopomôcť k prilákaniu talentovaných uchádzačov, v ktorých záujme je pozitívne prispievať k činnosti spoločnosti, rozvíjať sa osobnostne ale aj profesionálne a nie sa zaoberať šírením neverených informácií.

Otázka č.9 : Sú súčasťou pracovnej politiky firmy aj podujatia alebo aktivity, ktoré majú za cieľ podporiť neformálne stretnutia?

Tabuľka 10

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Firemné večierky alebo večierky v rámci oddelení, spoločné raňajky, teambuildingové aktivity, akcie športového charakteru, angažovanie sa do aktivít Nadácie HB Reavis.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Bežecké kluby, spoločné raňajky, večierky, teambuildingové aktivity, účasť v rámci aktivít Nadácie HB Reavis.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	V minulosti spoločnosť organizovala Company day, kedy na Slovensko boli pozvaní všetci zamestnanci zo všetkých krajín, v ktorých spoločnosť pôsobí, za účelom prehĺbenia vzťahov.

V rámci opatrení, ktoré nesúvisia s dizajnom pracovných priestorov chceme obzvlášť upriamiť pozornosť na udalosť, ku ktorej spoločnosť referuje ako **spoločné raňajky**. Prítomné je vedenie a zamestnanci, ktorí sa zídu v jedálenskej zóne, aby sa spoločne naraňajkovali. Pred začiatkom vedenie predstúpi a zamestnancov oboznámi s najaktuálnejším dianím vo firme, o míľnikoch, ktoré sa spoločnosti podarilo dosiahnuť a plány do budúcnosti. Následne majú zamestnanci možnosť klásť otázky. Tento prístup zabezpečuje zdravú neformálnu komunikáciu a je v súlade s tvrdeniami a odporúčaniami niekoľkých autorov. Vychádzajúc z práce Santosa (2023), spoločné raňajky sú inovatívny a transparentný spôsob zhora-nadol komunikácie, ktorý podporuje otvorenú a rovnocennú komunikáciu a obojsmernú výmenu informácií. Podľa Mishru (1990) a Samolovaca (2021), uspokojujú potrebu zamestnancov byť informovaní o dianí v spoločnosti a zabezpečujú transparentnosť a rýchly prenos informácií. Zároveň eliminuje dopady nežiadúcej neformálnej komunikácie zdôraznené Michelsonom (2010).

Tretí okruh otázok sa zameriava na analýzu využívaných metód merania efektívnosti neformálnej komunikácie v podniku, využívanie spätnej väzby, s akými výzvami sa spoločnosť pri podpore neformálnej komunikácie stretáva a ako je vnímaná úroveň stratégií a opatrení samotnými respondentkami.

Otázka č.10: Akým spôsobom firma hodnotí efektívnosť neformálnej komunikácie medzi zamestnancami?

Tabuľka 11

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Neformálne rozhovory, dotazníky, spätná väzba.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Neformálne rozhovory s nadriadenými, spoločnosť hodnotí neformálnu komunikáciu pomocou spätnej väzby.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Neformálne rozhovory s nadriadenými, ktoré sú zdokumentované a je vytvorený výstup.

Spoločnosť nevyužíva formalizované alebo kvantitatívne spôsoby merania efektívnosti neformálnej komunikácie, čo môže súvisieť s tvrdením Coupland (2003), kedy neformálnosť a konverzačný charakter tohto typu komunikácie má vo všeobecnosti za následok znížený záujem venovať jej pozornosť. Napriek tomu HB Reavis neformálnu komunikáciu aktívne zohľadňuje a pravidelne hodnotí pomocou spätnej väzby. Spätná väzba sa zamestnancom poskytuje prostredníctvom neformálnych rozhovorov s nadriadeným, celý proces má ale viac formálny charakter, nakoľko sa dokumentuje a na konci sa vypracuje výstup. V rámci udržiavania a zveľad'ovania neformálnej komunikácie prebieha spätná väzba aj zdola-nahor, kedy je to práve vedenie, ktoré si od zamestnancov žiada spätnú väzbu prostredníctvom prieskumov spokojnosti.

Otázka č.11 : Je zamestnancom poskytovaná dostatočná a pravidelná spätná väzba využitím neformálnej komunikácie?

Tabuľka 12

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Áno, zamestnanci dostávajú dostatočnú spätnú väzbu.
---	---

Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Áno, zamestnancom je spätná väzba poskytovaná pravidelne.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Áno, čiastočná spätná väzba a spätná väzba počas ročného (polročného) vyhodnotenia pracovného výkonu.

Zamestnancom je spätná väzba poskytovaná dostatočne pravidelne prostredníctvom formálnych a neformálnych rozhovorov. Spätná väzba formálneho charakteru sa poskytuje počas polročných alebo ročných stretnutí s nadriadenými, ktoré sa organizujú ako súčasť programu **People Leadership Program**. Tieto rozhovory sú kombináciou formálnej a neformálnej komunikácie a ponúkajú zamestnancom možnosť výberu troch kolegov, ktorí im poskytnú spätnú väzbu o ich výkone. Rozhovory sú síce neformálne, celý proces je skôr formálny z dôvodu jeho dokumentácie a vypracovania výstupu.

Okrem týchto rozhovorov, vedenie získava spätnú väzbu aj prostredníctvom dotazníkov. Neformálna spätná väzba je poskytovaná priebežne, pri vzniku alebo maximálne dva dni po vzniku relevantnej situácie alebo momentu. Prebieha počas každodenných interakcií, ako sú neformálne rozhovory v priestoroch spoločnosti alebo pri káve. Bez ohľadu na formálnosť sa spätná väzba doručuje ústne alebo elektronickou písomnou formou v závislosti od charakteru a obsahu komunikácie.

Podľa Samolovaca (2021), pri spätnej väzbe sú neformálne komunikačné siete účinným nástrojom ako získať informácie, ktoré sa zvyčajne pri formálnych rozhovoroch nezdieľajú. Zamestnanci sa cítia vypočutí, a sú viac ochotní otvorene zdieľať informácie, myšlienky alebo pocity.

Otázka č.12 : Aké sú podľa vás hlavné výzvy, ktorým firma čelí pri podpore neformálnej komunikácie medzi zamestnancami?

Tabuľka 13

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Spoločnosť sa doposiaľ nestretla s veľkými výzvami.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Výzvy, ktorým spoločnosť čelila neboli natoľko významné, aby sa považovali za „hlavné“.

Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Interkultúrne rozdiely; nedostatočná dokumentácia rozhovorov; prítomnosť veľkého množstva digitálnych komunikačných platforiem.
---	---

Nakoľko spoločnosť pôsobí na medzinárodnom trhu, hlavnou výzvou pri podpore neformálnej komunikácie sa stali interkultúrne rozdiely. Pri komunikácii cieľov a hodnôt musí spoločnosť zväžiť špecifické pracovné a sociálne prostredie každej krajiny. Štýly riadenia, prístup k práci a work-life balance, tímová práca a najmä komunikačné štýly sú v rôznych kultúrnych kontextoch odlišné, čo vyžaduje premyslený a adaptívny prístup. Respondentka č.3 poznamenala, že spomedzi pobočiek spoločnosti pôsobiacich na medzinárodnom trhu sa od pracovnej kultúry Slovenska najviac odlišuje práve tá v Nemecku. Vzhľadom na historickú preferenciu nemeckej pracovnej kultúry pre striktné hierarchické štruktúry a zdržanlivý komunikačný štýl musí spoločnosť klásť dôraz na systematické a trpezlivé zavádzanie rovnocennej a otvorenej komunikácie. Väčšie mestá ako Berlín tento trend čoraz viac prijímajú čo je následkom jeho kultúrnej rozmanitosti. Podľa respondentky je medzi orientačným počtom 20 zamestnancov v Nemecku najmenej 12 rôznych národností. Spoločnosť preto aktívne zabezpečuje zosúladenie cieľov a vízií a premostenie rozdielov zvyšovaním povedomia a v prípade výskytu aj riešením nevhodného správania.

Okrem týchto interkultúrnych výziev čelí spoločnosť pri podpore neformálnej komunikácie aj štrukturálnym prekážkam. Menšie problémy zvyčajne zahŕňajú nedostatok dokumentácie pre neformálne rozhovory, ktoré obsahujú dôležité informácie, často vyžadujúce následné potvrdenie e-mailom. Okrem toho, výzvou zostáva aj riadenie veľkého počtu nepriamych komunikačných kanálov, pretože nie vždy je dobre zorganizovaný účel ich použitia. Táto výzva môže vychádzať z tvrdenia Samolovaca (2021), ktorý zvýraznil problém nezosúladenej technológie s pracovnými úlohami. Pokiaľ sa neformálna komunikácia obsahujúca užitočné informácie odohráva s rôznymi zamestnancami na rôznych miestach naraz, môže byť zložitá tieto informácie neskôr dohľadať, nakoľko jednotlivci si po zaneprázdnenej pracovnej dobe nemusí pamätať, s kým sa rozprával, kde a o čom. Nadmerné množstvo komunikačných kanálov síce poskytuje variabilitu a každý zamestnanec má možnosť vybrať si preferovaný komunikačný kanál, môže to byť však kontraproduktívne.

Otázka č.13 : *Myslíte si, že súčasné stratégie a opatrenia na podporu neformálnej komunikácie sú dostatočné, alebo by ste navrhli nejaké zlepšenia?*

Tabuľka 14

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Spoločnosť pokrýva neformálnu komunikáciu veľmi dobre.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Súčasné stratégie a opatrenia sú pre firemné prostredie dostačujúce.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Súčasné stratégie a opatrenia sú vo všeobecnosti dostatočné, ale ich účinnosť by sa mohla zlepšiť.

Podľa odpovedí respondentiek sú súčasné opatrenia a stratégie dostačujúce, čo utvrdzuje dobrú úroveň neformálnej komunikácie HB Reavis, avšak respondentka č.3 verí, že aj dostačujúce opatrenia sa dajú optimalizovať, aby bola dosiahnutá vyššia účinnosť. Mohlo by sa tak uskutočniť objasnením preferovaných komunikačných kanálov medzi zamestnancami a prípadne znížením počtu komunikačných kanálov, aby sa predišlo zbytočnej zložitosti.

Štvrtý okruh otázok pomáha lepšie porozumieť neformálnym komunikačným procesom v digitálnom prostredí a pri práci z domu, akým prekážkam v tomto prostredí spoločnosť najčastejšie čelí a ako sa líši od neformálnej komunikácie v kancelárii.

Otázka č.14 : *Ako vnímate vplyv práce z domu (home office) na neformálnu komunikáciu vo firme? Podnikla firma nejaké kroky na jej udržanie?*

Tabuľka 15

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Absencia priamej komunikácie pri práci z domu znižuje schopnosť a efektivitu neformálnej komunikácie medzi jednotlivcami.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Absencia priamej komunikácie medzi zamestnancami oslabuje spoločenské väzby a častokrát dochádza k nedorozumeniam.

Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Neformálna komunikácia je prácou z domu potláčaná, avšak práca z domu má aj svoje výhody.
---	---

Odpovede respondentiek zdôrazňujú, že nedostatok priamej interakcie medzi zamestnancami oslabuje neformálnu komunikáciu. Poznamenali však aj to, že obľúba benefitu práce z domu je opodstatnená, pretože umožňuje zamestnancom ušetriť čas pri dochádzaní a príprave do práce a vytvára priestor pre nerušenú sústredenú prácu. Pre vyriešenie tejto situácie spoločnosť HB Reavis umožňuje zamestnancom pracovať z domu až šesťkrát do mesiaca. Takto nastavený benefit zabezpečuje, aby neformálna komunikácia prebiehala primárne v kancelárii, ale zároveň poskytuje dostatočnú flexibilitu.

V rámci ďalšej podpory neformálnej komunikácie v digitálnom prostredí, spoločnosť zamestnancom umožňuje do ich e-mailového podpisu integrovať obrázky, ktorý odráža ich osobnosť alebo záľuby. Respondentka č.2 na základe vlastnej skúsenosti uviedla, že je to účinný spôsob pre podnietenie komunikácie aj medzi zamestnancami, ktorí doteraz medzi sebou nevedli žiadnu interakciu alebo pracujú na pobočke spoločnosti v inej krajine.

Otázka č.15 : S akými najčastejšími prekážkami bola firma konfrontovaná v súvislosti s jej digitálnymi komunikačnými platformami?

Tabuľka 16

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	Tendencia zamestnancov ignorovať správy pri práci z domu.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Počas pandémie COVID-19 sa technické problémy pri práci z domu riešili ťažšie.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Vyžadovanie disponibilnosti zamestnanca pracujúceho z domu pri viacerých konverzáciách naraz; používanie veľkého množstva digitálnych platforiem.

Medzi hlavné prekážky neformálnej komunikácie v digitálnom prostredí patrí tendencia zamestnancov ignorovať správy, najmä pri práci z domu, kde môže byť flexibilita práce na diaľku niekedy zneužitá. Spoločnosť nepovažuje „prehliadnutie správy“

za opodstatnenú výhovorku, pretože e-mail a intranet – hoci sú to skôr komunikačné kanály formálnej komunikácie – pokrývajú celú skupinu zamestnancov.

Zatiaľ, čo práca z domu poskytuje zamestnancom výhodu zvýšeného sústredenia, môže tiež vytvárať situácie, kedy sa od nich očakáva, že budú zvládať viacero konverzácií naraz, ako napríklad odpovedanie manažérovi počas iného hovoru s kolegom. Toto môže komunikáciu skomplikovať a zamestnanec musí objasniť oneskorené reakcie alebo nedorozumenia častejšie, než by bol fyzicky prítomný v kancelárii.

Ďalšiu výzvu predstavujú technické problémy. Počas pandémie COVID-19 sa riešenie technických problémov ukázalo ako zložitejšie, pretože zamestnanci nemali okamžitý prístup k IT podpore a odborníkom, ktorí by boli prítomní na pracovisku a mohli problémy riešiť osobne.

Otázka č.16 : Ako sa podľa vás líši neformálna komunikácia v kancelárii oproti virtuálnym prostrediam?

Tabuľka 17

Respondentka č.1 Personálna asistentka hlavného akcionára	V digitálnom prostredí absentuje možnosť druhú stranu vidieť a možnosť okamžite reagovať na jej verbálne a najmä neverbálne komunikačné prostriedky.
Respondentka č.2 Asistentka predstavenstva	Vo virtuálnych prostrediach absencia neverbálnej komunikácie sťažuje vnímanie okamžitých reakcií.
Respondentka č.3 Partnerka pre ľudské zdroje	Neformálna komunikácia v kancelárii umožňuje rýchlejšiu spoluprácu a riešenia problémov medzi kolegami.

Neformálna komunikácia v kancelárii umožňuje spontánne interakcie, ktoré podporujú rýchlejšiu spoluprácu a riešenie problémov medzi kolegami. Fyzická prítomnosť účastníkov komunikácie dovoľuje vnímanie neverbálnych podnetov a pomáha budovať pevnejšie medziľudské vzťahy, čo posilňuje tímovú súdržnosť a dôveru. Na druhej strane, neformálnej komunikácii vo virtuálnom prostredí chýba priama interakcia a vo veľkej miere je závislá od digitálnych nástrojov (napríklad emotikonov, alebo aktivovanej kamery počas video hovoru). To môže viesť k oneskoreným odpovediam a nedorozumeniam.

4.2 Súčasnú stratégiu a opatrenia spoločnosti HB Reavis podporujúce neformálnu komunikáciu

Z odbornej literatúry, ktorú sme referovali v tejto záverečnej práci sme nenašli uspokojivý počet autorov, ktorí by definovali globálne aplikovateľné stratégie a opatrenia podporujúce neformálne komunikačné procesy v podniku. Nami definované stratégie a opatrenia vychádzajú skôr z deskriptívno-analytických zistení z rozhovorov o fungovaní v praxi, než z odborne podložených poznatkov. Napriek tomu, autori ako Santos (2023), ktorý v odbornej práci načrtáva kľúčové charakteristiky internej komunikácie a Samolovac (2021), ktorý v populárnom článku dokázal definovať konkrétne opatrenia pre podporu neformálnej komunikácie, boli kľúčoví pri formulovaní a pomenovaní stratégií a opatrení podporujúce neformálnu komunikáciu v nami skúmanom podniku.

Pracovné priestory podporujúce neformálne interakcie

Open space kancelárie v kombinácii s uzavretými zasadacími miestnosťami rôznej kapacity podporujú otvorenú komunikáciu, zároveň ponúkajú aj priestor pre nerušený rozhovor. Dostatočný počet relaxačných zón, jedáleň, či kaviareň s posedením pomáhajú premiestniť neformálne rozhovory mimo pracovné miesta, kde by mohli pôsobiť rušivo.

Rovnostárske nastavenie manažmentu

Rovnostárske nastavenie manažmentu podporuje otvorený dialóg medzi manažmentom a zamestnancami, čo pomáha odstraňovať bariéry vyplývajúce z tradičných hierarchických štruktúr. Komunikácia sa tak stáva viac rovnocenná a znižuje pocity menejcennosti alebo podriadenosti medzi zamestnancami, ktoré by inak mohli vzniknúť, ak by senior manažment bol oddelený od zvyšku spoločnosti na samostatnom, fixnom mieste.

Podpora neformálnej komunikácie manažmentom

Rovnostárske nastavenie manažmentu ešte nezaručuje podporu neformálnej komunikácie v plnej miere. Ak je však vedenie proaktívne a v rámci podnikovej politiky pravidelne organizuje neformálne podujatia, dokáže povzbudiť individuálnu iniciatívu medzi zamestnancami. To zase pomáha k osvojovaniu si firemných hodnôt a podporuje kultúru otvorenej a efektívnej neformálnej komunikácie v celej organizácii.

Spätná väzba o neformálnej komunikácii

Pravidelné hodnotenie neformálnej komunikácie prostredníctvom formálnych a neformálnych rozhovorov s nadriadeným a následné vypracovanie výstupu umožňuje sledovať úroveň podnikovej komunikácie. Navyše zapojením ostatných zamestnancov do tohto procesu v nich podporí pocit, že sú vypočutí a že zohrávajú zmysluplnú úlohu vo vnútornom fungovaní a rozhodovacích procesoch spoločnosti.

Zamestnanecky orientovaná flexibilita

Polo-štruktúrované rozhovory identifikovali niekoľko oblastí, kde je zamestnanecky orientovaná flexibilita najviac badateľná. Medzi ne patrí umožnenie zamestnancom vybrať si, s ktorými kolegami absolvujú teambuilding, možnosť pracovať z domu až šesťkrát do mesiaca a prístup k rôznym nepriamym komunikačným kanálom, spomedzi ktorých si zamestnanec vyberie ten, ktorý najviac vyhovuje jeho preferenciám. Táto flexibilita má však svoje obmedzenia, najmä v prípade práce z domu, kde sa spoločnosť snaží, aby väčšina komunikačných procesov prebiehala práve v pracovných priestoroch spoločnosti.

Pravidelné spoločné raňajky

Pravidelné spoločné raňajky sú efektívny spôsob využívaný vedením pre transparentnú, priamu a promptnú komunikáciu so všetkými zamestnancami o dianí v spoločnosti, čím uspokojuje ich potrebu po informáciách a znižuje pravdepodobnosť, že sa ich budú snažiť získať práve z neoficiálnych zdrojov. Tým, že tieto stretnutia umožňujú zamestnancom klásť otázky, podporujú aj obojsmernú komunikáciu a posilňujú pocit spolupatričnosti. Zaradenie občerstvenia navyše motivuje zamestnancov k účasti na týchto pravidelných podujatiach.

4.3 Vzájomné pôsobenie formálnej a neformálnej komunikácie

Jedným zo zistení, ktoré vyplynuli z nášho výskumu, je že spoločnosť vo všeobecnosti preferuje neformálne komunikačné kanály. Inými slovami, neformálna komunikácia sa neobmedzuje na osobné alebo sociálne interakcie, ale bežne sa používa aj pri riešení pracovných úloh. Táto prax je v rozpore s definíciou od Kocha (2022), ktorý charakterizoval neformálnu komunikáciu ako akúkoľvek výmenu informácií, prebiehajúcu medzi zamestnancami, ktorí zrovna nevystupujú vo svojich profesionálnych rolách, a ktorá sa netýka riešenia pracovných úloh. Na základe tejto definície je neformálna komunikácia jasne oddelená od komunikácie orientovanej na pracovné úlohy.

Naše zistenia však naznačujú, že hranica medzi formálnou a neformálnou komunikáciou v praxi skúmaného podniku nie je taká fixná, ako sa môže javiť v odbornej literatúre. Zdroje, ktoré sme zvažovali počas našej počiatočnej fázy výskumu, zvyčajne definovali formálnu a neformálnu komunikáciu ako individuálne druhy komunikácie, ktoré síce existovali v rovnakom priestore, avšak medzi nimi neprebiehali žiadne interakcie, alebo sa neprelínali. Naproti tomu poznatky získané z polo-štruktúrovaných rozhovorov so zamestnankyňami HB Reavis ukazujú, že tieto dve formy komunikácie sa môžu prelínať. Na lepšie pochopenie tohto prelínania navrhujeme, aby sa formálnosť komunikácie mohla analyzovať na základe dvoch dimenzií, a to na základe použitého jazyka a preberanej témy.

- **Formálny** jazyk s **formálnou** témou,
- **Formálny** jazyk s **neformálnou** témou (táto situácia sa nevyklučuje, v porovnaní s ostatnými situáciami však pôsobí menej prirodzene),
- **Neformálny** jazyk s **formálnou** témou,
- **Neformálny** jazyk s **neformálnou** témou.

To nás vedie k otázke: ak zamestnanci používajú neformálny jazyk pri riešení pracovných úloh, možno takúto interakciu stále považovať za neformálnu komunikáciu? Naš výskum naznačuje, že neformálna komunikácia sa nemusí obmedzovať len na bežné rozhovory. V skutočnosti môže byť neformálny jazyk zámerne použitý na riešenie pracovných úloh, čo do určitej miery vyvracia tvrdenie Krauta (1990), že nemožno plniť pracovné úlohy, pokiaľ na pracovisku prebieha neformálna komunikácia.

4.4 Odporúčania pre zvýšenie účinnosti neformálnych komunikačných procesov v spoločnosti HB Reavis

V záverečnej časti výsledkov práce sme navrhli odporúčania pre riešenie identifikovaných nedostatkov, ktoré vychádzajú z polo-štruktúrovaných rozhovorov so zamestnankyňami spoločnosti. Inšpiráciu pre konkrétne odporúčania sme čerpali najmä z populárneho článku od Samolovaca (2021) pre aplikáciu Pumble, ktorý definoval niekoľko praktických stratégií pre riadenie „grapevine“ komunikačných kanálov. Tieto boli následne aplikované v našom výskume.

Zníženie počtu komunikačných kanálov

Veľké množstvo nepriamych komunikačných kanálov môže viesť k informačnému preťažaniu, prehliadaniu správ alebo zložitejšiemu dodatočnému vyhľadaniu informácií

z predošlých rozhovorov. Tento problém sa ešte zintenzívni, keď účel každej platformy nie je jasne definovaný. Preto odporúčame, aby spoločnosť vykonala interný prieskum prostredníctvom firemnej aplikácie *More by HB Reavis* alebo analýzu používania s cieľom posúdiť, ktoré platformy sú najmenej využívané alebo spôsobujú najväčší zmätok medzi zamestnancami. Na základe výsledkov môže spoločnosť definovať jasný účel pre každú zostávajúcu platformu a ukončiť alebo postupne vyradiť tie najmenej využívané, aby sa komunikácia centralizovala.

Onboarding a preferencie

Noví zamestnanci si zo začiatku nemusia byť vedomí skutočnosti, že nie všetci kolegovia aktívne používajú všetky dostupné nepriame komunikačné kanály. Pre efektívnejšie porozumenie a orientáciu nových kolegov v zaužívanom spôsobe komunikácie vo vnútri podniku a predchádzanie nedorozumení, medzi ktoré patrí spravidla nereagovanie kolegu na správy odoslané prostredníctvom kanála, ktorý využíva veľmi zriedka, odporúčame systematické začlenenie informácie o preferenciách do procesu onboardingu. Navrhujeme túto informáciu zahrnúť do informačných príručiek v rámci uvítacieho balíka. Implementácia tohto opatrenia so sebou prináša minimálne priame náklady, je však mierne náročnejšia z hľadiska času zamestnancov, ktorí sú zodpovední za aktualizáciu materiálov a nákladov na tlač, alebo digitálnu distribúciu.

Objektívnosť hodnotenia v People Leadership Program

Existuje riziko, že si zamestnanci pre zhodnotenie zvolia kolegov, s ktorými majú blízke osobné vzťahy a sú ochotní prehliadať ich nedostatky. Na zabezpečenie vyváženého a objektívneho hodnotenia odporúčame, aby recenzenti poskytli proporcionálne hodnotenie silných a slabých stránok, ideálne v rovnakom pomere alebo v pomere 4:3 (napr. štyri silné stránky ku trom oblastiam na zlepšenie). Nakoľko hodnotenie sa realizuje kombináciou rozhovorov a dotazníkov, toto odporúčenie možno zahrnúť do dotazníkov integráciou otázok pre silné a slabé stránky spolu s pokynmi pre dodržanie proporcionálneho hodnotenia. Počas pohovorov môžu manažéri hodnotiteľom túto požiadavku pripomenúť. Pridanie samostatnej časti do dotazníka si od zamestnancov vyžiada minimálny čas, ale nadriadení pracovníci budú musieť počas procesu zdôrazňovať dôležitosť poskytovania vyváženého hodnotenia.

Interkultúrna komunikácia v zahraničných pobočkách

Spoločnosť HB Reavis môže organizovať pravidelné prednášky o interkultúrnej komunikácii s odborníkmi v tejto oblasti alebo so skúsenými internými zamestnancami, ktorí by sa podelili o osvedčené postupy. Tieto prednášky by mohli byť súčasťou existujúcich vzdelávacích alebo nástupných programov pre pozície zahŕňajúce medzinárodnú spoluprácu. Manažment a HR oddelenie by mali spolupracovať na identifikácii kľúčových kultúrnych medzier a navrhovaní cielených školení. Okrem toho by vytvorenie referenčných materiálov (napr. príručiek kultúrnej etikety) a ponuka elektronických voliteľných vzdelávacích modulov zabezpečili kontinuálne vzdelávanie. Najväčší podiel nákladov pre toto opatrenie by predstavovali externí odborníci, tvorba a aktualizácia študijných materiálov a licencie platforiem elektronického vzdelávania. Investícia času je potrebná na strane manažmentu v spolupráci s HR oddelením, kedy ich hlavnou úlohou bude organizácia a propagácia školení, aj na strane zamestnancov, ktorých dostupnosť na pracovisku sa zníži z dôvodu účasti na školeniach, ak by prebiehali práve počas pracovnej doby. Napriek týmto nákladom by sa návratnosť investícií prejavila zlepšenou medzinárodnou spoluprácou, nižším počtom nedorozumení a silnejšími pracovnými vzťahmi medzi pobočkami v rôznych krajinách.

Interný výskum ako aktívum

Nakoľko téma neformálnej komunikácie sa častejšie adresuje v populárnych médiách a blogoch ako v odbornej literatúre, vykonanie interného výskumu by spoločnosti umožnilo prispieť cennými poznatkami a pomohlo by preklenúť existujúce medzery v odbornom diskurze. Dáta by mohli byť zozbierané pomocou prieskumov spokojnosti a štruktúrovaných rozhovorov, zamerané na neformálne komunikačné procesy pod vedením HR oddelenia v spolupráci s externými odborníkmi špecializujúcimi sa na organizačnú komunikáciu. Zozbierané informácie by sa následne analyzovali a testovali prostredníctvom simulácií ako napr. zdieľanie nespoľahlivej správy medzi zamestnancami pre zistenie ich reakcie a následného konania. Vykonanie interného výskumu by pre spoločnosť predstavovalo finančne najnáročnejšie opatrenie na podporu neformálnej komunikácie. Náklady by zahŕňali realizáciu výskumu, súčasťou ktorej je návrh, distribúcia a analýza prieskumov a realizácia rozhovorov, alebo najímanie externých výskumníkov. V prípade záujmu spoločnosti o zverejnenie výskumu by musela počítať s nákladmi súvisiacimi s publikáciou a propagáciou. Okrem toho sa vyžaduje časová investícia od HR oddelenia,

manažmentu a zúčastnených zamestnancov, ktorá by sa mohla pohybovať v rozmedzí niekoľkých mesiacov až rokov. Napriek nákladovej a časovej náročnosti, by takýto výskum mohol slúžiť ako referencia pre iné organizácie a posilniť reputáciu spoločnosti ako zamestnávateľa a odborníka v oblasti neformálnej komunikácie. Okrem toho by výskum pre spoločnosť predstavoval nehmotné aktívum.

Virtual coffee breaks ako podpora pri práci z domu

Práca z domu neformálnu komunikáciu potláča, najmä ak sa z veľkej časti spolieha na písomné komunikačné kanály a obchádza interakcie tvárou v tvár. Jedným zo spôsobov, ako tomu čeliť, sú virtuálne prestávky na kávu ang. Virtual coffee breaks. Sú to krátke video hovory, pri ktorých sa kolegovia neformálne spoja a majú možnosť sa vidieť a tak v reálnom čase vnímať aj neverbálne komunikačné prostriedky. To pomáha eliminovať nesprávne pochopenie písomnej správy, alebo nedorozumenie rýchlo vyriešiť skôr, než sa kolegovia zase stretnú fyzicky na pracovisku, aby problém vyriešili. Virtuálne prestávky na kávu však môžu predstavovať problém pri koordinácii hovorov, kedy existuje značné riziko narušenia pracovného rytmu iného kolegu. Odporúčame, aby spoločnosť v spolupráci so zamestnancami stanovila časové bloky, ktoré budú slúžiť pre takéto hovory.

Aby sme prehľadili problematiku aplikácie navrhovaných opatrení do praxe, rozhodli sme sa načrtnúť potenciálne finančné náklady, časovú náročnosť, zodpovednosť za realizáciu a riziká súvisiace s každým navrhovaným opatrením a následne usporiadať tieto informácie do súhrnnej tabuľky.

Tabuľka 18

Zníženie počtu komunikačných kanálov	
Finančné náklady	0 € – 500 € (interné rozhodnutie + IT)
Časová náročnosť	10 – 20 hodín (vyhodnotenie + prechod)
Zodpovednosť	IT oddelenie, tím zabezpečujúci podnikovú komunikáciu
Riziká	Zmätok zamestnancov, odpor voči zmenám, problémy s prechodom
Onboarding a preferencie	
Finančné náklady	50 € – 200 € (aktualizácia, tlač materiálov, zaúčanie koordinátorov onboardingu)
Časová náročnosť	5 – 10 hodín (tvorba a integrácia)
Zodpovednosť	HR oddelenie
Riziká	Prehliadnuté detaily v prípade nedostatočnej prezentácie

Objektívnosť hodnotenie v People Leadership Program	
Finančné náklady	100 € – 300 € (návrh nového formulára,)
Časová náročnosť	15 – 25 hodín (aktualizácia dotazníkov, čas manažéra)
Zodpovednosť	HR oddelenie, Compliance Department, manažéri
Riziká	Pokračujúca subjektívnosť, zvýšená administratívna záťaž
Interkultúrna komunikácia v zahraničných pobočkách	
Finančné náklady	1 000 € – 1 500 € (externý kouč/odborník)
Časová náročnosť	10 – 15 hodín (príprava + workshop/prednáška)
Zodpovednosť	HR oddelenie, vedúci tímov
Riziká	Stereotypovanie, nízka účasť
Interný výskum ako aktívum	
Finančné náklady	1 000 € – 3 000 € (tvorba prieskumov, výskumníci)
Časová náročnosť	30 – 60 hodín (zbieranie dát, analýza, vyhodnotenie)
Zodpovednosť	HR oddelenie, externí výskumníci
Riziká	Nízka miera odozvy, nekvalitné výsledky
Virtual coffee breaks ako podpora pri práci z domu	
Finančné náklady	0 € – 100 € (potrebná je len koordinácia)
Časová náročnosť	1 – 3 hodiny do mesiaca na jedného zamestnanca (v prípade využitia opatrenia)
Zodpovednosť	Vedúci tímov, zamestnanci
Riziká	Narušenie pracovného rytmu, konflikty pri časovom plánovaní

5 Diskusia

Z analýzy neformálnej komunikácie v spoločnosti HB Reavis vyplynulo, že skúmaná spoločnosť vo všeobecnosti preferuje neformálnu internú komunikáciu, ktorá zohráva významnú úlohu pri rýchlejšom šírení správ, zmiernenia hierarchických rozdielov, podpory tímovej spolupráce, plnení pracovných úloh a zvyšovanie blahobytu zamestnancov. Nakoľko väčšina komunikácie vo vnútri spoločnosti prebieha prostredníctvom neformálnych komunikačných kanálov, súčasťou podnikovej politiky HB Reavis je niekoľko stratégií, ktoré ju podporujú.

V rámci prvého parciálneho cieľa sme identifikovali šesť stratégií, ktoré prispievajú k optimálnej úrovni neformálnej komunikácie v podniku a môžu byť zároveň chápané ako faktory ovplyvňujúce účinnosť neformálnych komunikačných procesov. Polat (2018) podporuje poskytnutie dostatočných pracovných priestorov pre komunikáciu, vrátane tej neformálnej, vďaka čomu je podporovaná spolupráca, inovácie a kreativita. Skúmaná spoločnosť sa vo veľkej miere zameriava práve na tvorbu kancelárskych priestorov podporujúce produktivitu a blahobyt zamestnancov. Rovnostárske nastavenie manažmentu eliminuje bariéry z tradičných hierarchických štruktúr a jeho podpora neformálnej komunikácie vychádza z tvrdenia Santosa (2023), kedy rovnocenná komunikácia udržiava tímovú spoluprácu a zvyšuje produktivitu. Pravidelná spätná väzba o neformálnej komunikácii umožňuje spoločnosti sledovať úroveň podnikovej komunikácie a zapájanie ostatných zamestnancov do tohto procesu je v súlade s charakteristikou efektívnej podnikovej komunikácie definovanou Santosom (2023), konkrétne obojsmernej komunikácie. Ďalšou významnou stratégiou je zamestnanecky orientovaná flexibilita, pri ktorej majú zamestnanci možnosť výberu preferovaných komunikačných kanálov, zamestnancov, s ktorými absolvujú teambuilding a využiť benefit práce z domu. Stratégia spoločných firemných raňajok sa ukázala ako stratégia, ktorú sme dokázali prepojiť s teoretickou rovinou v najväčšej miere. Rieši problém šírenia a vyhľadávania neoverených informácií, ktorý zvýraznil Michelson (2010), podľa Santosa (2023) sú inovatívny a transparentný spôsob zhora-nadol komunikácie, ktorý podporuje otvorenú a rovnocennú komunikáciu a obojsmernú výmenu informácií. Mishra (1990) a Samolovac (2021), upozornili, že uspokojujú potrebu zamestnancov byť informovaní o dianí v spoločnosti a zabezpečujú transparentnosť a rýchly prenos informácií.

V rámci druhého parciálneho cieľa sme mali za úlohu zhodnotiť súčasný stav neformálnej komunikácie v HB Reavis. Jedným zo zistení, ktoré vyplynuli z nášho výskumu, je že neformálna komunikácia v spoločnosti sa neobmedzuje na osobné alebo sociálne interakcie, ale bežne sa používa aj pri riešení pracovných úloh. Pokiaľ ide o všeobecné zhodnotenie súčasného stavu, je na veľmi dobrej úrovni. Podporuje to aj prepojenosť teoretických poznatkov s praktickou časťou tejto práce, kedy opatrenia spoločnosti sú v súlade s odporúčaniami autorov. Mnohé odporúčania má spoločnosť v rámci súčasnej stratégie už integrované a sú neoddeliteľnou súčasťou podnikovej politiky. Napriek tomu, by sa ich účinnosť mohla zlepšiť pomocou optimalizácií, ktoré sú skôr zamerané na „štrukturálne nedostatky“, než na celok.

Pomocou záverečného parciálneho cieľa sme identifikovali nedostatky a následne navrhli odporúčania, ktoré by dokázali prispieť k zvýšeniu efektívnosti neformálnych komunikačných procesov v skúmanom podniku. Odporúčame znížiť počet komunikačných kanálov, aby sa predišlo informačnému preťaženiu a zjednodušilo sa dodatočné vyhľadávanie dôležitých informácií z predchádzajúcich rozhovorov. Integrácia informácie o preferenciách využívania komunikačných kanálov zamestnancami, by novým zamestnancom pomohla rýchlejšie porozumieť zaužívaný spôsobom komunikácie v spoločnosti. Pre zabezpečenie vyššej objektívnosti v programe People Leadership Program navrhujeme, aby recenzenti zachovávali pri hodnotení vyvážený pomer silných a slabých stránok, nakoľko osobné vzťahy medzi zamestnancami by mohli spôsobiť skreslenú spätnú väzbu. Z hľadiska interkultúrnej komunikácie je prispôbenie komunikačného štýlu kultúrnemu kontextu významné pre plynulú spoluprácu so zahraničnými pobočkami. Organizovanie prednášok, konzultácie s odborníkmi a podpora užšej spolupráce medzi HR a vedením by zvýšili povedomie a znížili počet nedorozumení pri komunikovaní vízií a cieľov so zahraničím. Vykonanie interného výskumu zameraného na neformálnu komunikáciu by spoločnosti pomohlo vyplniť medzery v odbornej literatúre, posilniť jej pozíciu experta v tejto oblasti a vytvoriť významné nehmotné aktívum. Na záver navrhujeme podporovať neformálnu komunikáciu pri práci z domu organizovaním virtuálnych prestávok na kávu, ktoré by udržiavali medziľudské väzby, zlepšili neverbálnu komunikáciu a pomáhali predchádzať nedorozumeniam, ktoré často vznikajú pri písomnej komunikácii.

Záver

Táto bakalárska práca sa zamerala na analýzu súčasného stavu neformálnej komunikácie vo vybranom podniku a zhodnotenie stratégií a opatrení na jej podporu. Zistenia založené na kombinácii odbornej literatúry a polo-štruktúrovaných rozhovorov a interných materiálov ukazujú, že neformálna komunikácia je preferovaný spôsob komunikácie vo vnútornom prostredí spoločnosti a je aktívne podporovaná prostredníctvom cieľených opatrení. V priebehu celého procesu výskumu sme boli konfrontovaní s malým množstvom odbornej literatúry z oblasti neformálnej podnikovej komunikácie, napriek tomu sme sa snažili prepojiť teoretickú časť práce s tou praktickou v najvyššej možnej miere.

Spomedzi šiestich identifikovaných stratégií, ktoré môžu zároveň slúžiť ako faktory ovplyvňujúce účinnosť neformálnych komunikačných procesov, majú najväčší vplyv práve rozloženie pracovných priestorov, rovnostárske nastavenie manažmentu v kombinácii s jeho proaktívnou podporou neformálnej komunikácie a pravidelná spätná väzba. Tieto stratégie nielen odrážajú firemnú kultúru, ktorá podporuje otvorenú, jasnú, rovnocennú a flexibilnú komunikáciu, ale sú v súlade aj s odbornou literatúrou.

Napriek veľmi dobrému hodnoteniu súčasnej úrovne neformálnej komunikácie a stratégií na jej podporu sme identifikovali niekoľko oblastí pre zlepšenie. Ide najmä o nedostatky v digitálnom prostredí, ktoré sa týkajú nadmerného počtu nepriamych komunikačných platforiem, nejasne určeného účelu ich používania alebo nedostatok priamej interakcie pri práci z domu. Bakalárska práca navrhuje praktické odporúčania, ako sú zefektívnenie komunikačných platforiem, poučenie nových zamestnancov o preferenciách využívania digitálnych platforiem medzi zamestnancami a praktizovanie virtuálnych prestávok na kávu. Jedným z návrhov na zlepšenie, ktorý môže pre spoločnosť predstavovať veľký potenciál je realizácia vlastného výskumu zaoberajúc sa problematikou neformálnej komunikácie. Výskum by pre spoločnosť predstavoval nehmotný majetok a z neho vyplývajúce poznatky by pomohli preklenúť existujúce medzery v akademickej sfére a zároveň slúžiť ako príklad podpory neformálnej komunikácie pre iné organizácie.

Tieto závery prispievajú k hlbšiemu pochopeniu fungovania neformálnej komunikácie v praxi a ponúkajú základ pre budúce zlepšenia v rámci spoločnosti, aj inšpiráciu pre ďalšie organizácie.

Zoznam použitej literatúry

AHMAD, A. Z.; SURIENTY, L.; EFFENDI, A. A.; JAUHAR, J.; ROHAIDA, S.; SHARMA, T. Emotion and stress. In *Understanding Organizational Behaviour*, 2009 s. 61–76.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARLAŠOVÁ, Terézia. Formy vnútropodnikovej komunikácie v podniku. *Manažment v teórii a praxi*, [elektronický zdroj]. 2019, roč. 15, č. 2, s. 45–50. ISSN 1336-7137. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: https://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2019/10/MTP-2_2019.pdf#page=45.

BURKE, L. A.; WISE, J. M. The effective care, handling, and pruning of the office grapevine. *Business Horizons*, [elektronický zdroj]. 2003, 46(3), s. 71–76. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00031-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00031-4).

COUPLAND, J. Small Talk: Social Functions. *Research on Language and Social Interaction*. [elektronický zdroj]. 2003, 36(1), s. 1–6. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: https://doi.org/10.1207/S15327973RLSI3601_1.

DEN HARTOG, Deanne N., et al. HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*. 2012, 39(6), s. 1637–1665 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>.

DONNELLY J.H. *Management*. Praha: Grada. 2002. s. 738. ISBN 80-7169-422-3.

DORES CRUZ, T. D.; NIEPER, A. S.; TESTORI, M.; MARTINESCU, E; BEERSMA, B. An Integrative Definition and Framework to Study Gossip. *Group & Organization Management* [elektronický zdroj]. 2021, 46(2), s. 252–285. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/1059601121992887>.

FAY, M. J.; KLINE, S. L. Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research* [elektronický zdroj]. 2011, 39(2), s. 144–163. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>.

HEE, Ong Choon, et al. Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering* [elektronický zdroj]. 2019, 8(3), s. 654–658 [cit. 2025-01-29]. ISSN 2277-3878. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1213.1083S219>.

HONUBI, A. O.; AKINTARO, A. A. The impact of effective communication on organizational performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*. 2016, 3(3), s. 1904–1914.

CHANG, Kirk; KUO, Chien-Chih. Can subordinates benefit from manager's gossip? *European Management Journal* [elektronický zdroj]. 2021, 39(4), s. 497–507. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.009>.

CHEN, Bin; KRAUSKOPF, James. Integrated or disconnected? Examining formal and informal networks in a merged nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, [elektronický zdroj] 2013, 23.3: 325-345. [cit. 2025-01-29] Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1002/nml.21063>.

İNCE, Mehmet; GÜL, Hasan. The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences* [elektronický zdroj]. 2011, 21(1). s. 106-124. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/287245428>.

JOLLY, Eshin; CHANG, Luke J. Gossip drives vicarious learning and facilitates social connection. *Current Biology* [elektronický zdroj]. 2021, 31(12), s. 2539–2549.e6. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.cub.2021.03.090>.

KOCH, T.; DENNER, N. Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*. [elektronický zdroj] 2022, 27(3), s. 494–508. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>.

KRAUT, Robert E., et al. Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In: *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*. 1990.

MANAF, Mohd Mursyiddin Abdul; GHANI, Erlane K.; JAIS, Ismie Roha Mohamed. Gossip Has It! An In-Depth Investigation of Malaysian Employees on Gossip Activities at Workplace. *Canadian Social Science*, [elektronický zdroj]. 2013, 9(4), s. 34–44. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.5789>.

MICHELSON, G.; VAN ITERSON, A.; WADDINGTON, K. Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, [elektronický zdroj]. 2010, 35(4), s. 371–390. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>.

MISHRA, J. Managing the grapevine. *Public Personnel Management*. 1990, 19, s. 213–228.

MUTUKU, C. K. a MATHOOKO, P. Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens networks Kenya. *International Journal of Social Sciences and Project Management*, [elektronický zdroj]. 2014, 1.3: s. 28–62. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: https://mail.iajournals.org/articles/iajispm_v1_i3_28_62.pdf.

POLAT, Volkan, et al. Formal and informal communication in new product development teams: the mediation effect of team trust. *International Journal of Innovation*, [elektronický zdroj]. 2018, 6.2: 97-111. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://www.redalyc.org/journal/4991/499168322002/499168322002.pdf>.

PRUŽINSKÁ, V.; DIRGOVÁ, E. *Komunikácia manažéra v teórii a praxi*. Ružomberok: Vydavateľstvo Katolíckej univerzity VERBUM, 2009. s. 103. ISBN 978-80-8084-513-1.

ROBBINS, M. L.; KARAN, A. Who Gossips and How in Everyday Life? *Social Psychological and Personality Science* [elektronický zdroj]. 2020, 11:2, s. 185–195. [cit. 2025-01-31]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/1948550619837000>.

SANTOS, S.; AUGUSTO, L.; FERREIRA, S.; ESPÍRITO SANTO, P.; VASCONCELOS, M. Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences* [elektronický zdroj]. 2023, 13(10), s. 223 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.

SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. Bratislava: IURA Edition. 364 s. ISBN 80-8078-133-0.

SHAHARUDDIN, Wan Yusoff Wan, et al. Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, [elektronický zdroj]. 2022, 14(2), s. 47–61. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: [Gossip as a medium of informal communication: A measurement model of gossip engagement at the workplace](#).

STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Vydání 2., rozšířené. Praha: Management Press, 2008. s. 254. ISBN 978-80-7261-178-2.

SUN, Tianjun; SCHILPZAND, Pauline; LIU, Yihao. Workplace gossip: An integrative review of its antecedents, functions, and consequences. *Journal of Organizational Behavior* [elektronický zdroj]. 2023, 44(2), s. 311–334. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1002/job.2653>.

SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 43. ISBN 978-80-7598-184-4.

VAN RIEL, C. B. M. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall, 1995. s. 26. ISBN 978-0131509962.

VERČIČ, Ana Tkalac. Internal communication with a global perspective. In: *The Global Public Relations Handbook*. Routledge, 2019, s. 195–204. ISBN 9781315173290.

VOKIĆ, Nina Pološki; VERČIČ, Ana Tkalac; ĆORIĆ, Dubravka Sinčić. Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management* [elektronický zdroj]. 2022, 18(1), 19-33. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>.

WELCH, M. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*. 2012, 38(2), s. 246–254. [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>.

WRENCH, Jason; PUNYANUNT-CARTER, Narissa. *An Introduction to Organizational Communication*. Mountain View, CA: Creative Commons, 2012.

Elektronické zdroje

ASB. Nivy centrum [online]. [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://www.asb.sk/developerske-projekty/nivy-centrum>.

Česká televize. Polsko má nejvyšší budovu v Evropské unii, jmenuje se Varšavská věž [online]. 6. marec 2021 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/svet/polsko-ma-nejvyssi-budovu-v-evropske-uniijmenuje-se-varsavska-vez-37142>.

EUROSTAT. *Time spent on work-related communication: an EU overview* [online]. 12. október 2023 [cit. 2025-01-29]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231012-2>.

HB Reavis Slovakia. [online]. [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://sk.linkedin.com/showcase/hb-reavis-slovakia/>.

HB Reavis. Dokončili sme ikonický Worship Square [online]. 29. júl 2024 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://hbreavis.com/sk/blog-article/dokoncil-sme-ikonicky-worship-square/>.

HB Reavis. HB Reavis je druhou najsilnejšou developerskou značkou v Európe a prvou v regióne strednej a východnej Európy [online]. 21. jún 2023 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://hbreavis.com/sk/novinky/hb-reavis-je-druhou-najsilnejsou-developerskou-znackou-v-europe-a-prvou-v-regione-strednej-a-vychodnej-europy/>.

HB Reavis. Kto sme [online]. [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://hbreavis.com/sk/kto-sme/>.

SAMOLOVAC, Vladimír. How to Manage Grapevine Communication in Your Team. [online]. 3. november 2021 [cit. 2025-01-29]. Dostupné z: <https://pumble.com/blog/grapevine-communication/>.

VAŠUTA, Tomáš. Magnáti: Ivan Chrenko, najbohatší Slovák, ušiel zo Slovenska [online]. 2. február 2023 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://index.sme.sk/c/23116452/magnati-ivan-chrenko-najbohatsi-slovak-usiel-zo-slovenska.html>.

VAVROVÁ, Tatiana. Najbohatší Slovák Ivan Chrenko: Ako sa dostal k miliarde, prečo šiel na Západ i kde zlyhal? [online]. 11. október 2023 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/najbohatsi-slovak-ivan-chrenko-ako-sa-dostal-k-miliarde-preco-siel-na-zapad-i-kde-zlyhal/>.

Prílohy

Príloha č.1 – Otázky o neformálnej komunikácii pre polo-štruktúrované rozhovory so zamestnancami HB Reavis