

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102002/B/2024/36145806865485060

INTERNÁ MARKETINGOVÁ
KOMUNIKÁCIA FIRMY

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

INTERNÁ MARKETINGOVÁ
KOMUNIKÁCIA FIRMY

Bakalárska práca

Študijný program: biznis a marketing

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Ožvoldová, PhD

Bratislava 2024

Kristína Stachová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne pod vedením vedúcej práce Ing. Kataríny Ožvoldovej, PhD. a uviedla som všetku použitú literatúru.

V Bratislave, dňa

.....
Kristína Stachová

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rada pod'akovala vedúcej mojej záverečnej práce Ing. Kataríne Ožvoldovej, PhD. A to najmä za jej čas, ktorý mi pri realizovaní záverečnej práce venovala, za jej ochotu, ústretovosť, odborné rady a poskytnuté informácie.

ABSTRAKT

STACHOVÁ, Kristína: *Interná marketingová komunikácia vo vybranej spoločnosti*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Katarína Ožvoldová, PhD. Bratislava: OF, 2024, 90 s.

Záverečná bakalárska práca je vypracovaná na tému Interná marketingová komunikácia vo vybranej spoločnosti. Záverečná práca sa zaoberá internou, na zamestnancov orientovanou marketingovou komunikáciou vo vybranej spoločnosti. Skúma ako vybraná spoločnosť uplatňuje jednotlivé nástroje marketingovej komunikácie v internom prostredí. Na základe poznania procesov v tejto spoločnosti navrhuje odporúčania s cieľom skvalitnenia internej komunikácie v spoločnosti. Cieľom záverečnej práce bolo zistiť preferencie v rámci internej marketingovej komunikácie najmä medzi zamestnancami patriacimi do Generácie Z. Na dosiahnutie tohto cieľa bolo potrebné si stanoviť niekoľko čiastkových cieľov, ako objasnenie problematiky pomocou teoretického definovania pojmov. Aby sme odpovedali na naše vopred stanovené výskumné otázky museli sme najskôr realizovať kvalitatívny prieskum vo vybranej spoločnosti, pomocou pozorovania a dopytovania manažérov. Ďalej nasledoval kvantitatívny prieskum realizovaný pomocou štandardizovaného dotazníka, ktorý bol uskutočnený metódou CAWI - online metódou dotazníkového zberu dát. Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť vnímanie internej marketingovej komunikácie na pracovisku Generáciou Z. Výsledkom riešenia práce bolo, že spoločnosť síce disponuje niekoľkými komunikačnými kanálmi, poskytuje zamestnancom možnosť sa vzdelávať na tému komunikácie a celková spokojnosť zamestnancov s komunikáciou na pracovisku je relatívne vysoká, no mala by sa zamerať na definovanie jasných pravidiel v rámci elektronickej komunikácie, ktorá prebieha prostredníctvom rôznych komunikačných aplikácií, aby nedochádzalo k zbytočnému spamu a zahlteniu komunikácie nerelevantnými informáciami. Propagácia vzdelávacích možností je taktiež dobrým krokom ku väčšej účasti na seminároch, ktoré podporujú komunikačné zručnosti. Jedným z odporúčaní, ktoré sme firme poskytli bolo aby svojim zamestnancom poskytovala viac priestoru na vyjadrenie spätnej väzby a svojho vlastného názoru na preberanú problematiku.

Kľúčové slová: interná marketingová komunikácia, komunikácia, Generácia Z, elektronická komunikácia

ABSTRACT

STACHOVÁ, Kristína: *Internal marketing communication in a selected Company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Supervisor of the final thesis: Ing. Katarína Ožvoldová, PhD. Bratislava: Faculty of Commerce, 2024, 90 p.

The final bachelor thesis is elaborated on the topic of Internal Marketing Communication in a selected company. The final thesis deals with internal, employee-oriented marketing communication in a selected company. It examines how the selected company implements various marketing communication tools in the internal environment. Based on understanding the processes within this company, recommendations are proposed to improve internal communication within the company. The final thesis aimed to identify preferences within internal marketing communication, especially among employees belonging to Generation Z. To achieve this goal, it was necessary to set several partial objectives, such as clarifying the issues through theoretical definitions of concepts. To answer our predefined research questions, we first conducted a qualitative survey within the selected company, using observation and interviewing of managers. This was followed by a quantitative survey conducted using a standardized questionnaire, which was implemented through the CAWI method - an online method of data collection via questionnaires. The main goal of the survey was to determine the perception of internal marketing communication in the workplace among Generation Z. The result was that while the company has several communication channels and provides employees with the opportunity to educate themselves on communication topics, overall employee satisfaction with communication in the workplace is relatively high. However, it should focus on defining clear rules within electronic communication, which takes place through various communication applications, to avoid unnecessary spam and cluttering of communication with irrelevant information. Promoting educational opportunities is also a good step towards increased participation in seminars that support communication skills. One of the recommendations we provided to the company was to provide more space for employees to provide feedback and their own opinions on the discussed issues.

Keywords: internal marketing communication, communication, Generation Z, electronic communication

Obsah

Úvod.....	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 Interná marketingová komunikácia.....	14
1.1.1 Druhy internej marketingovej komunikácie	17
1.1.2 Komunikačný proces.....	22
1.1.3 Účastníci internej komunikácie.....	24
1.1.4 Kanály internej marketingovej komunikácie	25
1.2 Trendy v marketingovej komunikácii z pohľadu generácie Z	31
1.2.1 Výzvy internej komunikácie	32
2 Cieľ práce	34
3 Metodika práce a metódy skúmania	36
3.1 Charakteristika objektu skúmania	37
3.2 Pracovné postupy	38
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	39
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	40
4 Výsledky práce	41
4.1 Kvalitatívny prieskum v spoločnosti.....	41
4.2 Štandardizovaný dotazníkový prieskum	48
4.3 SWOT ANALÝZA	72
5 Diskusia	75
5.1 Návrhy a odporúčania	77
Záver	84
Zoznam použitej literatúry	86
Prílohy.....	90

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Horizontálna a vertikálna komunikácia	19
Obrázok 2 - Komunikačný proces	24
Obrázok 3 - Participácia na internej komunikácii	24
Obrázok 4 - Chatbot Ada	44
Obrázok 5 - Chatbot CODY	47

Zoznam grafov

Graf 1 - Prieskum AICO – kompetencie za internú marketingovú komunikáciu ...	13
Graf 2 - Vnímanie v osobnej komunikácii	21
Graf 3 - Percentuálne vyjadrenie obľúbenosti sociálnych sietí medzi Gen Z.....	30
Graf 4 - Pohlavie respondentov.....	48
Graf 5 - Rok narodenia respondentov	49
Graf 6 - Počet odpracovaných rokov	50
Graf 7 - Spokojnosť s komunikáciou	51
Graf 8 - Poskytovanie informácií zamestnancom	52
Graf 9 - Rozhodovanie zamestnancov	53
Graf 10 - Jasnosť požiadaviek.....	53
Graf 11 - Pochopenie povinností.....	54
Graf 12 - Vypočutie spätnej väzby	54
Graf 13 - Ochota kolegov poradiť.....	55
Graf 14 - Účasť na seminároch	56
Graf 15 - Aplikovanie zručností v praxi.....	57
Graf 16 - Účasť na poradách	58
Graf 17 – Vplyv pravidelnosti porád na výkon.....	59
Graf 18 - Pravidelnosť meetingov.....	60
Graf 19 - Komunikácia s jednotlivými útvarmi	61
Graf 20 - Preferencia typu komunikácie	62
Graf 21 - Vhodnosť osobnej komunikácie	63
Graf 22 - Vhodnosť elektronickej komunikácie	64
Graf 23 - Komunikačné kanály na pracovisku.....	65
Graf 24 - Intranet.....	66

Graf 25 - Microsoft Teams	66
Graf 26 - Outlook	67
Graf 27 - Whatsapp	67
Graf 28 - Zoom.....	68
Graf 29 - Nové komunikačné kanály	69
Graf 30 - Výzvy pri komunikácii	70
Graf 31 - Odporúčania na zlepšenie	71
Graf 32 - Pozícia Spoločnosti XY	74

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - SWOT analýza	72
---------------------------------------	-----------

Úvod

Komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou našich životov. Je dôležitá nie len v osobnom živote ale aj v tom pracovnom. V tejto práci sa zameriavame na internú marketingovú komunikáciu firmy. Vďaka správne fungujúcej internej marketingovej komunikácii si zamestnanci firmy môžu medzi sebou vymieňať hodnotné a dôležité informácie, ktoré sú potrebné k ich práci. Komunikácia je dôležitá taktiež pri plnení firemných hodnôt a reprezentovaní jej cieľov, ktoré sa v nej snažia manažéri a vedúci pracovníci, spolu s podriadenými pracovníkmi dosiahnuť.

Prvá kapitola tejto záverečnej práce je zameraná na analýzu súčasného stavu internej marketingovej komunikácie doma, na Slovensku, i v zahraničí. Vymedzili sme si tu aj niekoľko teoretických pojmov, ako napr. samotný pojem interná marketingová komunikácia, typy internej marketingovej komunikácie a pod. V nasledujúcich kapitolách sme sa zamerali na komunikačný proces a spôsob šírenia informácii, no taktiež sme opísali aj rôzne kanály, cez ktoré môže komunikácia prúdiť. Prvú kapitolu sme zakončili podkapitolou, kde sme sa venovali súčasným trendom v tejto oblasti.

Druhá kapitola je zameraná na cieľ bakalárskej práce, a stanovili sme si v nej aj výskumné otázky, na základe ktorých sa budeme ďalej odrážať v praktickej časti. Tretia kapitola obsahuje opis skúmaného objektu, pracovné postupy, spôsob získavania údajov a opis použitých metód pri získavaní a vyhodnocovaní zozbieraných údajov. Praktická časť bakalárskej práce je obsiahnutá v štvrtej kapitole. Jej obsahom je opis vykonaného kvantitatívneho a kvalitatívneho prieskumu vo vybranej spoločnosti. Vďaka prieskumom sme formulovali niekoľko záverov a odporúčaní na zlepšenie internej marketingovej komunikácie v danej spoločnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Komunikácia je súčasťou marketingového mixu, ktorý sa skladá zo štyroch základných prvkov, nazývaných 4P marketingu. Ocom myšlienky stratégie marketingového mixu je Neil H. Borden., americký akademik, ktorý pôsobil na univerzite v Harvarde v Spojenom kráľovstve a vyučoval marketing a reklamu. Podľa N. H. Bordena, je marketing umenie a marketingový manažér v ňom zohráva hlavnú úlohu. Jeho cieľom je kreatívne a rozumne usporiadať všetky marketingové aktivity tak, aby dosiahol krátkodobé a dlhodobé zámery svojej firmy. Spomínaný model 4P sa skladá zo 4 hlavných prvkov a ich názvy sú odvodené od anglických slov: „product“- produkt, „price“- cena, „place“- miesto, „promotion“, pod ktorú spadá marketingová komunikácia. Sú to podľa neho hlavné ingrediencie modelu 4P, ktorý sa zaoberá produktovou, cenovou, distribučnou a komunikačnou politikou. Zaoberá sa taktiež podporou, prácou s verejnosťou a už spomínanou marketingovou komunikáciou, pod ktorú spadá aj interná marketingová komunikácia v podniku. Marketingová komunikácia je teda významným prvkom pri plnení marketingových cieľov z krátkodobého a dlhodobého hľadiska. Tento typ komunikácie je kľúčový v každej spoločnosti, a tie by jej mali venovať dostatočnú pozornosť. (Coursera Staff, 2024)

Ako uvádza Nevolná (2022), interná marketingová komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou každého marketingového mixu a správne fungujúceho podniku. Avšak väčšina podnikov jej stále nevenuje dostatočnú pozornosť. Vo svojich strategických plánoch sa viac zameriavajú na verejnosť a zákazníka. Organizujú rôzne aktivity, ktoré zaujmú okolie, ale zabúdajú na svojich vlastných zamestnancov. Dobré zvládnutá externá komunikácia nestačí, a treba sa zamerať aj na vnútropodnikovú komunikáciu, tá je odrazom profitujúceho podniku.

Zamestnanci sú bezpochyby srdcom a jadrom firmy. A aby firma mohla rásť, zamestnanci sa musia stotožniť s jej hodnotami, dôverovať v silu spoločenstva vnútri aj mimo firmy a porozumieť informáciám, ktoré sú im od vedenia poskytované. Avšak, toto sa mnohým ľuďom ľahko hovorí, ale preklopiť to do praxe je už ťažšie, keďže práca s ľuďmi je náročná a vyžaduje veľa úsilia, trpezlivosti a porozumenia. Správne zvládnutá interná komunikácia však prináša viditeľné výsledky. Firmy by taktiež mali sledovať trendy na trhu a prispôbovať im vnútropodnikovú komunikáciu. Dôležitý je taktiež rešpekt a pozitívny postoj k diverzite na pracovisku. Tolerancia menšín, pracovníkov s inou orientáciou alebo

národnosťou je jeden z najdôležitejších faktorov, ktorý vedie k funkčnej internej komunikácii. (Nevolná, 2022)

Asociácia internej komunikácie (AICO), ktorá uskutočnila pred niekoľkými rokmi prieskum, do ktorého bolo zapojených viacero slovenských firiem, uvádza, že potenciál internej marketingovej komunikácie je na Slovensku nevyužitý, a v rámci tejto oblasti je stále čo zlepšovať. Na Slovensku sa do tohto prieskumu zapojilo 257 respondentov z 249 rôznych organizácií, z ktorých 2/3 majú viac ako 100 zamestnancov. Odtej doby organizácia AICO neuskutočnila ďalší prieskum v rámci oblasti internej komunikácie. (Onofrej, 2015)

Ako opisuje zakladateľ a prezident AICO, Martin Onofrej, interná komunikácia patrí k najdôležitejším kľúčovým faktorom, ktoré ovplyvňujú smerovanie firmy z ekonomického hľadiska. Interná komunikácia je zodpovedná za správne fungovanie podniku, jeho výkonnosť a ziskovosť trhu. Hlavným cieľom vykonaného prieskumu bolo poskytnúť užitočný obrat o stave a rozvinutosti internej komunikácie na Slovensku a následne pomôcť organizáciám stanoviť si správne priority a strategické ciele, ktoré budú smerovať k rozvoju podnikov. Na nasledujúcich dvoch grafoch môžeme vidieť, kto je zodpovedný za internú komunikáciu v slovenských firmách, ktoré sa zapojili do prieskumu. (Onofrej, 2015)

Graf 1 - Prieskum AICO – kompetencie za internú marketingovú komunikáciu



Zdroj: (AICO, 2015)

Z grafu vyplýva, že väčšina firiem prideluje hlavnú kompetenciu HR oddeleniu, čiže oddeleniu ľudských zdrojov. Niet divu, že interná komunikácia nie je v týchto firmách na

takej úrovni, ako by sa požadovalo, keďže HR oddelenie sa má venovať skôr iným činnostiam ako je napr. nábor zamestnancov, ich najímanie a ich prepúšťanie. Len veľmi málo firiem má samotné oddelenie zamerané na internú komunikáciu a až 20% zo všetkých organizácií nemá žiadne oddelenie, ktoré sa internou komunikáciou zaoberá. Na Slovensku je hlavným problémom nedostatočného rozvoja internej komunikácie najmä nedostatok vhodných pracovníkov, ktorí by sa internej komunikácii vo firme venovali. Ďalej nedostatok času venovaného internej komunikácii, zle nastavené procesy a pravidlá vo firmách a nedostatočná výška rozpočtu, čo taktiež bráni rozvoju tohto odvetvia v mnohých firmách. Spoločnosti nevidia dôvod, prečo by mali investovať práve do internej komunikácie a zameriavajú sa skôr na externú, teda napr. na dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Vedenie nemá záujem posilňovať komunikáciu vnútri firmy, investovať do vzdelávania, moderných komunikačných technológií alebo prostriedkov na posilňovanie tímov. (Onofrej, 2015)

Iné prieskumy spoločnosti IBM zistili neprijemné skutočnosti. A to, že až 72% zamestnancov nerozumie stratégii firmy, v ktorej pracujú. Ak komunikácia vo firme nemá žiadnu stratégiu, môže rýchlo prísť k omylom a nedorozumeniam. Komunikačná stratégia by mala byť prepojená s firemnou stratégiou a firemnými hodnotami. Pokiaľ zamestnanci nepoznajú firemnú stratégiu a jej ciele, len ťažko sa ich pokúsia dosiahnuť a nebudú odvádzať efektívny výkon. (GALTON Brands, 2021)

Organizácia IC INDEX, ktorá sa zaoberá skúmaním internej komunikácie v spoločnostiach v Spojenom kráľovstve, uvádza, že manažéri, ktorí vedú mladých ľudí resp. Generáciu Z, by taktiež mali brať do úvahy komunikačnú stratégiu. Zatiaľ čo staršia generácia, napr. Generácia Y alebo Generácia X, preferuje „old school“ komunikáciu, t. j. osobnú. Mladšia generácia, kde zaradzujeme Gen Z, preferuje skôr informácie vidieť alebo počuť. Aplikácia inovácii v oblasti komunikácie je takmer už nevyhnutnosťou. Pod týmito inováciami sa rozumie napríklad poskytovanie informácií prostredníctvom podcastov, filmov alebo pomocou rôznych animácií. (IC INDEX, 2023)

1.1 Interná marketingová komunikácia

Predtým ako začneme definovať marketingovú komunikáciu je potrebné si objasniť samotný pojem komunikácia. V odborných publikáciách môžeme vidieť rozličné definície tohto pojmu a ich poňatie od rôznych autorov ako napríklad:

Podľa Drábika (2022) má samotné slovo komunikácia pôvod v latinskom jazyku, a to „communius“, čo v preklade znamená „spoločný“. Komunikáciu je možné definovať ako proces vysielania potrebných informácií, ich prijímania, spracovania a nasledovného sprostredkovávania k ostatným. Komunikácia je dôležitým a nevyhnutným prvkom pre život a prežitie všetkých ľudí v našej spoločnosti. Z toho vyplýva, že správny vedúci by mal vedieť, aké slová vybrať a ako zadať cieľ alebo úlohy svojim podriadeným čo najvýstižnejšie a najzrozumiteľnejšie. Marketingová komunikácia, je časť komunikácie, ktorá je zameraná na firmu. Jej úlohou je napomáhať k budovaniu imidžu firmy a vytváraniu konkurenčnej výhody na trhu. Je dôležitou aj pri vstupe produktu na trh a jeho následnému predaju. Komunikáciou sa nezmení samotný produkt a ani jeho vlastnosti, ale sú ňou ovplyvnené predstavy kupujúceho o predávanom produkte. Pomocou komunikácie dokáže marketingový manažér ovplyvniť postoje kupujúceho a namotivovať ho ku kúpe produktu. Nadriadený by taktiež nemal svojich zamestnancov zahlcovať zbytočnými informáciami, ale len tými, ktoré sú naozaj podstatné pri riešení danej problematiky. (Drábik, 2022)

Doplňa ho Foret (2006), ktorý tvrdí, že správna a úspešná marketingová komunikácia by sa mala opierať o 7 základných pilierov: dôvera, vhodnosť, jasnosť, jednoduchosť, zrozumiteľnosť, nepretržitosť, spoľahlivosť. Vďaka týmto pilierom by firmy mali dosiahnuť maximálne krátkodobé a dlhodobé ciele pri minimálnych výdavkoch.

Avšak správna komunikácia je dôležitá aj pred samotným uvedením produktu na trh. Je dôležité aby jednotlivé oddelenia vo firme spolu komunikovali, vychádzali a koordinovali. Dobrý produkt na trhu je odrazom správneho chodu firmy, t. j. správnej internej marketingovej komunikácie. A tak jedným z hlavných cieľov internej marketingovej komunikácie je ovplyvniť vedomie, správanie a postoje zamestnancov vo firme. (Drábik, 2022)

Fakt, že by sa firmy mali viac zameriavať na nastupujúcu Generáciu Z, popisuje aj Hes (2023). Za Generáciu Z sa považujú jednotlivci, narodení v rozpätí rokov 1995 - 2012. Sú to mladí ľudia, ktorí boli vychovaní v digitálnom svete a internet im nie je neznámy. Ide o generáciu, ktorá uprednostňuje virtuálny priestor pred skutočným, snaží sa na seba priťahovať pozornosť rôznorodým spôsobom života a nájst tak spôsoby ako definovať svoj vlastný životný štýl a presadiť svoje názory. Komunikácia s touto skupinou ľudí nemusí byť jednoduchá, a preto by sa mali súčasní manažéri pripraviť, aby vedeli ako týchto zamestnancov zaujať, pokúsiť sa o to, aby sa vedeli prispôbiť firemnej kultúre a nájst

spôsoby na to, aby nasledovali firemnú stratégiu a plnili ciele spoločnosti. Úspešná komunikácia bez použitia internetu a online priestoru na sociálnych sieťach je takmer nemožná. Prieskumy ukazujú, že až 90% mladých ľudí Generácie Z, označovanej aj ako Gen Z, je ovplyvňovaných sociálnymi sieťami. To znamená, že pokiaľ sa chcú manažéri priblížiť tejto generácii, mali by sa prispôbiť digitálnej transformácii. (Hes, 2023)

Podmienkou pre správne fungujúci podnik je dobre nastavená interná marketingová komunikácia. Interná marketingová komunikácia zabezpečuje výmenu informácií medzi jednotlivými úrovňami riadenia, medzi riadením a vedením, a tak isto aj medzi zamestnancami navzájom. Pokladá sa taktiež za jeden z nástrojov riadenia podniku. Výmena informácií zabezpečuje v spoločnosti vytváranie vzťahov, posilňuje koordináciu a vedie k vzájomnej spolupráci a dosahovaniu spoločných cieľov podniku. Taktiež ju môžeme pokladať za nástroj formovania vnútropodnikového prostredia. Pokiaľ je v podniku funkčná interná komunikácia, je viac pravdepodobné, že podnik bude dosahovať vopred stanovené ciele a bude dosahovať zisk a vyšší obrat. (Kashyap, 2023)

Ciele internej komunikácie, ktoré uvádza Kashyap (2023):

- Podporuje spoluprácu, vytváranie komunity a dobrých vzťahov na pracovisku.
- Buduje firemnú kultúru naprieč oddeleniami.
- Pomáha vytvárať vhodné pracovné prostredie na prácu.
- Posilňuje tím a napomáha k dosahovaniu cieľov podniku.
- Zlepšuje angažovanosť zamestnancov a zapája ich do rozhodovania o dôležitých pracovných procesoch.
- Zabezpečuje správnu komunikáciu a spoluprácu v rámci firmy a medzi jednotlivými oddeleniami.
- Zvyšuje transparentnosť komunikácie.
- Znižuje možnosť konfliktov medzi pracovníkmi.
- Zabezpečuje dodržiavanie komunikačnej etikety a komunikačných zásad.
- Zabezpečuje spätnú väzbu zo všetkých smerov.
- Pomáha pri podpore v čase, keď podnik prechádza zmenami a ťažkou situáciou.
- Pomáha pri riadení zamestnancov.

- Poháňa rast organizácie, dosahovanie ziskov a zabezpečuje efektívny pracovný výkon.

1.1.1 Druhy internej marketingovej komunikácie

Guthrie (2021), ktorá pracuje pre spoločnosť Nulab, a podieľa sa na vytváraní nástrojov a programov, ktoré uľahčujú tímový a projektový manažment tvrdí, že interná komunikácia tvorí veľkú časť pracovného dňa, a preto by jej firmy mali venovať dostatočnú pozornosť. Keďže stále viac ľudí pracuje z domu, a to prináša do firemného prostredia určité výzvy, je dôležité si vymedziť určité pravidlá a zabezpečiť, aby každý zamestnanec firmy vedel kedy, ako a prečo by mal komunikovať. Existuje niekoľko typov komunikácie, my si však uvedieme tieto:

Vertikálna komunikácia má za úlohu prenos informácií zhora nadol alebo naopak. Informácie sa zdieľajú hierarchicky. Pokiaľ sa jedná o prenos informácií zhora nadol ide napríklad o nariadenia od vedúceho smerujúce k jeho zamestnancom. To znamená, že vo vertikálnej komunikácii ide o komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, inými slovami medzi vedením a zamestnancami firmy. Zamestnávateľa by sa mali snažiť častejšie zapájať svojich zamestnancov do diania vo firme, a k vyjadreniu sa k problémom, ktoré sa vo firme naskytnú. Zdieľané informácie sa týkajú napríklad informácií ohľadom firemného rozpočtu, stanovania úloh, vytýčenia budúcich cieľov, ktoré chce firma dosiahnuť, ale taktiež sa tu prenášajú informácie ohľadom spätnej väzby a vyjadrenia spokojnosti zo strany zamestnávateľa, či zamestnanca. Pokiaľ sa však jedná o prenos informácií zdola nahor ide napríklad o podnety a nápady od zamestnancov adresujúce zamestnávateľovi – nariadenému. (Guthrie, 2021)

Výhody vertikálnej komunikácie (Guthrie, 2021):

- Pomáha vytvárať autoritu, rešpekt, úctu a zodpovednosť.
- Rýchlejšie dosahovanie cieľov, keďže zahŕňa menej diskusií ako horizontálna.
- Zamestnanci vedia, na koho sa môžu obrátiť, keď sa vyskytnú určité problémy, ktoré potrebujú prediskutovať.
- Komunikačné kanály sú jasné a dobre definované.

Nevýhody vertikálnej komunikácie (Guthrie, 2021):

- Zamestnanci môžu cítiť strach z vyššej autority a báť sa vyjadriť svoj názor alebo podať úprimnú spätnú väzbu.
- Nie všetky informácie sú zdieľané so zamestnancami, a to môže znižovať transparentnosť komunikácie.
- Kreatívne nápady zamestnancov sa nemusia dostať vždy až k vedeniu, alebo môžu byť úplne nevypočuté.
- Prechodom informácií z nižších vrstiev do vyšších môže dôjsť k ich skresleniu alebo zmene významu.

Horizontálna komunikácia je proces odovzdávania informácií medzi zamestnancami na jednej úrovni, t. j. komunikácia zamestnancov rovnakého postavenia napr. v rámci jedného tímu alebo medzi oddeleniami. Používa sa na urýchlenie informačného toku a na odovzdanie informácií o danej problematike, čo vedie k rýchlejšiemu pochopeniu problému a vyriešeniu situácie, ktorá v podniku nastala. Ide napríklad o odovzdanie doposiaľ zistených informácií o zadanom projekte inému oddeleniu, pre ktoré sú tieto informácie potrebné a kľúčové na to, aby mohlo projekt dokončiť alebo v ňom pokračovať a svoje zistenia znova odovzdať ďalšiemu oddeleniu. To znamená, že väčšina oddelení je od seba vzájomne závislá a horizontálna komunikácia je medzi nimi nevyhnutná a vedie k vzájomnej podpore a koordinácii. Horizontálna komunikácia vo firme poskytuje pocit jednoty na pracovisku a to vedie k dosiahnutiu želaných cieľov. (Singh, 2021)

Výhody horizontálnej komunikácie sú (Guthrie, 2021):

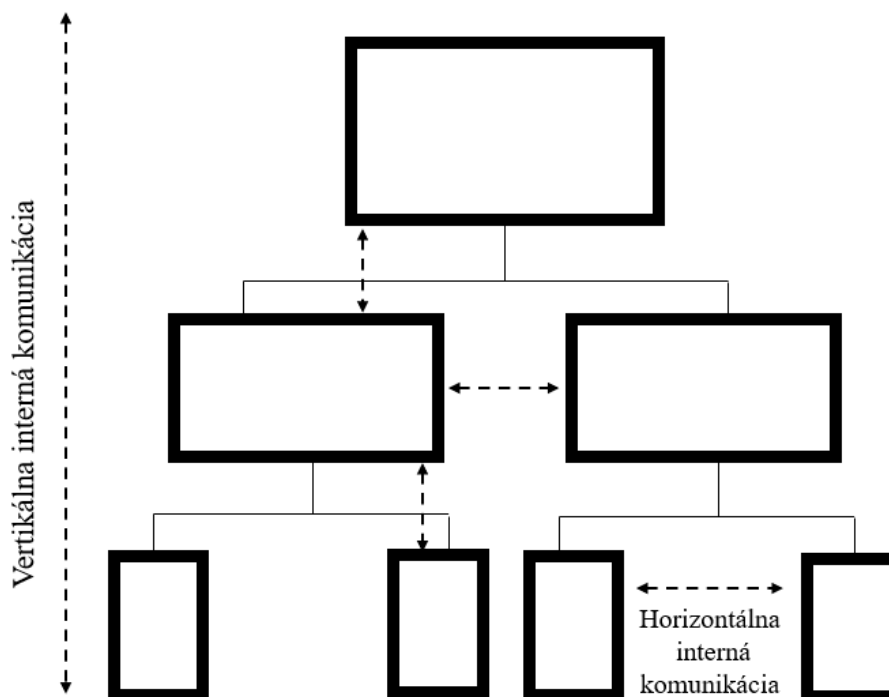
- Podporuje tímovú prácu.
- Zvyšuje zmysel jednoty a rovnosti na pracovisku.
- Znižuje nedorozumenia, vďaka zdieľaniu všetkých informácií so všetkými pracovníkmi na danom oddelení.
- Zlepšuje koordináciu.
- Zvyšuje transparentnosť.

Nevýhody horizontálnej komunikácie sú (Guthrie, 2021):

- Medzi zamestnancami môže dôjsť ku konfliktu v dôsledku voľnej komunikácie a voľne definovanej hierarchickej štruktúry.
- Komunikácia môže byť náročná na čas alebo financie.

Pre lepšie pochopenie rozdielu medzi vertikálnou a horizontálnou komunikáciou prikladám vlastne spracovaný graf:

Obrázok 1 - Horizontálna a vertikálna komunikácia



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšie delenie, ktoré spomína Antalová (2011), je delenie internej komunikácie **podľa spôsobu, akým sú informácie odovzdávané**. Takýto typ komunikácie delíme na verbálnu a neverbálnu. Verbálna sa ďalej delí na ústnu a písomnú.

Verbálna komunikácia je dorozumievanie pomocou reči – používanie hovorového slova. Tento typ dorozumievania patrí stále k najrozšírenejšej forme dorozumievania. Je základnou formou komunikovania ľudí a odovzdávania si informácií. Verbálna ústna komunikácia je tradičnou formou komunikácie. Ústna komunikácia alebo komunikácia „face to face“, je osobnejšia a používa sa na komunikovanie dôležitých problémov vo firme, objasnenie nejasností, zadávanie úloh, projektov a odprezentovanie marketingových cieľov vo firme. Komunikácia prebieha najčastejšie pomocou dialógu alebo školení. Aby komunikácia prebehla úspešne, je dôležité dbať na intonáciu hlasu, používať vhodné slová, byť slušný, stručný a jasný. Je taktiež nevyhnutné nastaviť správne vzorce správania. (Antalová, 2011)

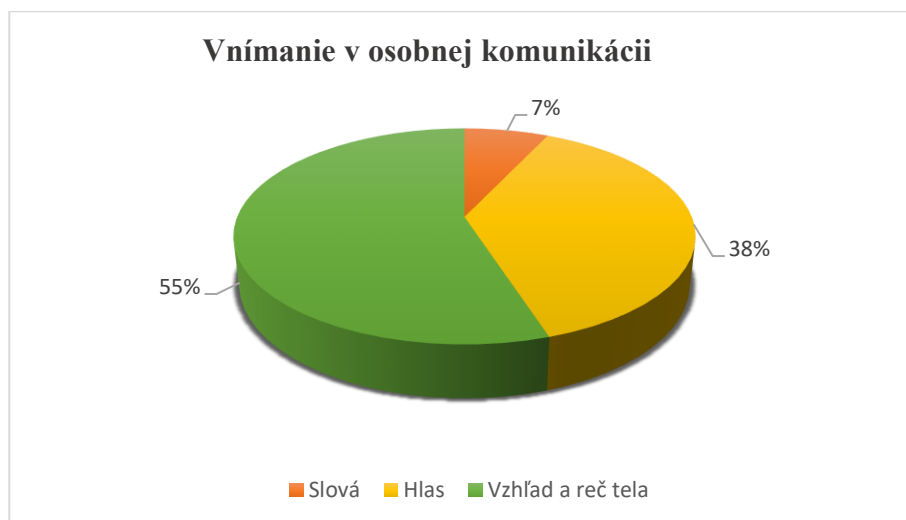
Neverbálna komunikácia je ďalším typom komunikácie, ide o komunikáciu, pri ktorej sa nepoužíva reč. Robert Hinde (1972), vo svojej publikácii uvádza, že ide o komunikáciu, pri ktorej sa používajú rôzne gestá. Pri tomto type komunikácie stojí za zmienku, že jedno gesto môže znamenať v jednej krajine diametrálne odlišnú vec ako v druhej. Súčasťou neverbálnej komunikácie je aj reč tela. Postoj a náladu poslucháča dokážeme predpovedať na základe rôznych faktorov a postojov. Mimika skúma výraz tváre a tvarového svalstva, na základe čoho, môžeme z osoby vyčítať jej emócie. Dôležité je taktiež sledovať naladenie druhej osoby, či sa mračí, usmieva alebo zaujala neutrálny postoj. Na základe toho, môžeme zhodnotiť, aký typ komunikácie použijeme. Henrik Fexeus (2014), vo svojej publikácii popisuje význam udržiavania očného kontaktu. Tým, že udržiavame očný kontakt s druhou osobou, vyjadrujeme záujem o konverzáciu. Sklopenie očí naopak znamená podriaďovanie sa osobe, s ktorou sa rozprávame. Medzi neverbálnu komunikáciu Hinde (1972), ďalej zaraďuje aj rôzne spôsoby dotýkania sa, čo odborne nazývame haptika. Môže ísť napríklad o podanie rúk na začiatku stretnutia, čím vyjadrujeme rešpekt a rovnocennosť. Gestika študuje pohyb rúk druhej osoby, zvyčajne pohyb rúk napomáha ústnemu prejavu a lepšiemu vyjadreniu. Ďalším sledovaným prvkom je spôsob držania tela. Na základe posturiky, môžeme zistiť, či má osoba záujem s nami komunikovať (prekríženie rúk, zhrbený chrbát, odvracanie chodidiel iným smerom a pod.) Neverbálna komunikácia prebieha u človeka na nevedomej úrovni, ale učením sa dá ovplyvniť.

Tubbs (2012), spomína aj dôležitosť dodržiavania primeranej vzdialenosti dvoch osôb pri komunikácii. Príliš malá vzdialenosť medzi komunikujúcimi môže byť pre niekoho nepríjemná. Vedná disciplína, ktorá sa zaoberá štúdiom optimálnej vzdialenosti pri komunikácii sa nazýva proxemika, a prvýkrát sa o nej zmienil Edward T. Hall. Podľa tejto teórie si každý človek okolo seba tvorí pomyselnú „bublinu“. Táto bublina tvorí osobné územie človeka, ktoré patrí len jemu a preto je pri komunikácii dôležité dodržiavať primeranú vzdialenosť, aby toto územie nebolo narušené. Narušenie osobného priestoru môže viesť k nepochopeniu, poškodeniu dobrých vzťahov a celkovo môže ovplyvniť obchodné, či osobné vzťahy medzi komunikujúcimi. (Hall, 1990)

Podľa prieskumu, ktorý sa vyskytuje v publikácii od Antalovej, dokážeme povedať, že neverbálna komunikácia je dôležitejšia ako verbálna. Z toho vyplýva, že niekedy nezáleží na tom, čo vedúci pracovník hovorí, ale ako to odprezentuje. Neverbálny prejav si ľudia všimajú viac, aj keď si to v danej chvíli neuvedomujú. A to je dôvod prečo by mali manažéri a vrcholoví zamestnanci venovať pozornosť svojej reči tela a naučiť sa ju ovládať. Na

uvedenom grafe môžeme vidieť, že v neosobnej komunikácii sa dôležitosti slov v prejave pripisuje len 7%. Slová a ich význam, nie sú pre poslucháča dôležitým prvkom v komunikácii. O čosi väčšiu váhu v komunikácii má hlas. Hlas, jeho modulácia a intonácia tvoria 38%. Najväčšiu úlohu však zohráva vzhľad prezentujúceho a jeho reč tela. Úspešnosť komunikácie je závislá od toho, ako budú informácie podané a ako moc sa prezentujúcemu podarí zaujať svojich poslucháčov. (Antalová, 2011)

Graf 2 - Vnímanie v osobnej komunikácii



Zdroj: (Antalová, 2011)

Na základe neverbálnej komunikácie môžeme taktiež zistiť, či nám daná osoba klame, alebo hovorí pravdu. Všímaním si, na prvý pohľad možno banálnych gest, ako pohyb rúk, prekríženie nôh, neudržiavanie očného kontaktu, neistota v hlase a iných, môžeme odhaliť potencionálneho klamára a podvodníka, a tak sa vyhnúť možným nepríjemnostiam v pracovnej sfére. Študovanie neverbálnych gest má pri komunikácii svoj zmysel. (Tubbs, 2012)

Medzi novodobejšie formy komunikácie, ktoré preferuje najmä Generácia Z, patrí:

Elektronická komunikácia, alebo inak nazývaná digitálna komunikácia, využíva na komunikáciu elektronické siete. Výhodou je, že šetrí čas, náklady a prekonáva diaľkové rozdiely. Komunikáciu je veľmi jednoduché archivovať a k záznamu sa vrátiť aj po určitom čase. Negatívom však je, že tento typ komunikácie vyžaduje určité digitálne vybavenie a prístup k internetu. Medzi elektronickú komunikáciu zaradíme napríklad komunikáciu prostredníctvom e-mailov. Radíme sem taktiež písanie článkov na blogy a webové stránky, posielanie SMS správ, telefonovanie prostredníctvom mobilov alebo hlasových správ. Patria

sem stretnutia pomocou videokonferencií a pod. (Slack team, 2021). Ďalšie dopĺňa Taiwo (2010), ktorý sem zaraďuje aj komunikáciu prostredníctvom Meta platforiem, ako sú napríklad Facebook, Instagram, Messenger alebo Whatsapp. (Taiwo, 2010)

Sabo (2023) tvrdí, že mladí ľudia, resp. Gen Z, konzumuje média oveľa rýchlejšie ako staršia generácia, kde zaraďujeme napr., Generáciu X alebo Y. Problémom tak nie je mladých ľudí na internete zastihnúť, ale zaujať. Dynamickejšia komunikácia pri mladých ľuďoch je základ, pretože ak ich nezaujme v prvých sekundách, ľahko stratíme ich pozornosť a začnú ju upriamovať na niečo iné.

Vizuálna komunikácia, je komunikácia, ktorá zahŕňa vizuálne alebo interaktívne prvky, vytvorené v online prostredí. Môže ísť napríklad o rôzne tabuľky, prezentácie, videá, videozáznamy, fotografie alebo grafy. Táto komunikácia má za úlohu zjednodušiť hovorené alebo písané slovo a podať informácie zaujímavejším spôsobom, a tak môže dôjsť k lepšiemu pochopeniu daného problému. Do tohto typu komunikácie spadá aj používanie emotikonov a emoji, vďaka ktorým dokážeme vyjadriť svoje emócie bez toho, aby sme o nich napísali. Stále viac a viac narastá popularita tzv. GIFov a memes, čo sú obrázky alebo rýchle videá s vtipnou pointou. Čoraz viac mladých ľudí Gen Z, si vytvára svoje vlastné GIFy alebo memes a snažia sa ich prispôbiť vlastným preferenciám alebo vyjadriť prostredníctvom nich svoju náladu a životný status. Štúdie ukazujú, že až 95% mladých ľudí, ktorí spadajú do Generácie Z využíva prvky vizuálnej komunikácie. Z toho nám vyplýva, že vizuálna stránka je veľmi dôležitý aspekt elektronickej a internetovej komunikácie. (Seemiller a Grace, 2018)

1.1.2 Komunikačný proces

Komunikačný proces je proces prenosu informácii od odosielateľa k príjemcovi. V našom prípade je to prenos informácií od vedenia k zamestnancom a naopak, alebo prenos informácií naprieč medzi zamestnancami.

Komunikačný proces podľa Kotlera (2007) má 9 prvkov:

- odosielateľ,
- kódovanie,
- správa,
- médiá,
- dekódovanie,

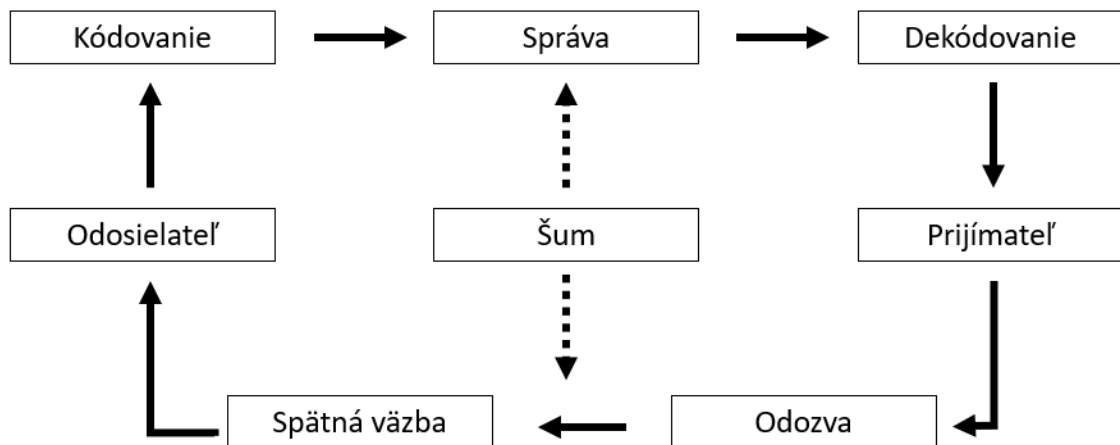
- prijímateľ,
- šum,
- odozva,
- spätná väzba.

Hlavnými prvkami je odosielateľ a prijímateľ. Odosielateľ, v našom prípade to môže byť vedenie firmy, musí vedieť, komu má informáciu komunikovať, ako má správu komunikovať a aké média si má na komunikáciu vybrať. Média sú komunikačné kanály, ktorými sa komunikácia uskutočňuje a zabezpečujú prenos správy. Médium môže byť elektronická pošta, faxy, písomnosti, telekomunikačné kanály a pod. Prijemca, v našom prípade sú to zamestnanci alebo jednotlivé oddelenia, je subjekt, ktorý správu obdrží a príjme. Komunikačný proces uvádzaný Kotlerom, zahŕňa aj ďalšie zložky komunikačného procesu. Ako je samotná správa, ktorá v sebe nesie posolstvo alebo dôležitý oznam. Ďalšími zložkami sú kódovanie, dekódovanie, odozva a spätná väzba. Kódovanie zahŕňa nápady, myšlienky, posolstvá, alebo dôležité informácie, ktoré sa následne pretransformujú do konkrétnej správy. Dekódovanie má za úlohu zistiť význam správy, rozšifrovať ju a porozumieť jej významu a obsahu. Odozvou reaguje príjemca na správu, ktorú obdržal od odosielateľa po jej dekódovaní. Šum je rušivý vplyv, ktorý zabraňuje komunikácii. Posledný krokom je spätná väzba, ktorú poskytuje príjemca a dokážeme na základe nej zistiť, či bola správa pochopená správnym spôsobom a aká je reakcia na správu. Hodnotí sa ňou úspešnosť danej komunikácie a celého komunikačného procesu. (Kotler, 2007)

Ako uvádza organizácia IC INDEX (2023), ktorá vo svojom najnovšom prieskume ohľadom internej komunikácie vo firmách v Spojenom kráľovstve zistila, že implementácia správnej formy komunikácie v podniku je naozaj dôležitá, zodpovedajú za ňu všetci pracovníci v podniku a tvoria ju spoločne. Z výskumu ďalej vyplýva, že zamestnanci sú oveľa pozitívnejšie firemne naladení, pokiaľ je ich nadradený otvorený úprimnej spätnej väzbe, ktorú mu zamestnanci poskytujú a je ochotný ich vypočuť.

Pre lepšiu predstavu uvádzam schému komunikačného procesu spracovanú podľa P. Kotlera:

Obrázok 2 - Komunikačný proces

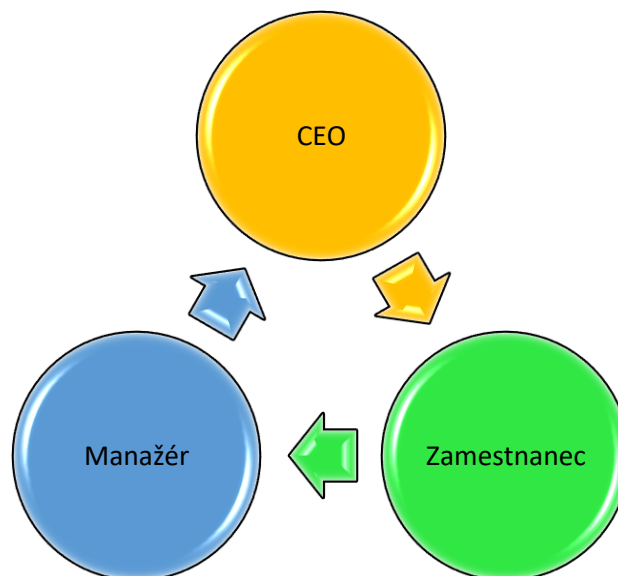


Zdroj: spracované podľa P. Kotlera (2007)

1.1.3 Účastníci internej komunikácie

Na internej komunikácii by sa mali zúčastňovať všetci vo firme. Či už zamestnávateľia alebo zamestnanci. (GALTON Brands, 2021)

Obrázok 3 - Participácia na internej komunikácii



Zdroj: spracované podľa IC INDEX (2023)

Zamestnávateľia, CEO – top manažment a manažéri, ktorí vedú tímy ľudí, očakávajú od správne nastavenej internej komunikácie zlepšenie v oblasti spolupráce, lepší prístup

k informáciám a považujú ju za spôsob kariérneho rozvoja a vzdelávania. Komunikácia je pre nich priestor na stretnutie s kolegami a klientami. (GALTON Brands, 2021)

Prioritou pre zamestnávateľov by malo byť to, aby správne komunikovali hodnotu a ciele podniku svojim podriadeným pracovníkom. Mali by ich taktiež pravidelne informovať o tom, kde sa ako firma posunuli, a ktoré ciele boli dosiahnuté. Pre zamestnancov by mali poskytovať priestor, kde môžu slobodne vyjadriť svoje myšlienky a spätnú väzbu, a pri akýchkoľvek problémoch im poskytnúť pomoc a podporu. Zamestnávatelia sú kľúčovou osobou pri zlepšovaní wellbeingu na pracovisku. (IC INDEX, 2023)

Zamestnanci firmy, majú predstavu, že interná komunikácia zvýši ich produktivitu práce a prinesie lepšie pochopenie pre firemnú kultúru a firemné hodnoty. Rovnako ako zamestnávatelia, tak aj zamestnanci ju považujú za priestor na stretnutia s ostatnými kolegami a spôsob na posilnenie spolupráce v tímoch. (GALTON Brands, 2021)

Aby zamestnanci dokázali pochopiť, čo sa od nich očakáva, je potrebné aby sa im zamestnávatelia a vedúci tímov pravidelne ohlasovali s novými informáciami ohľadom progresov. Podľa portálu IC INDEX, ak sa vedenie prihovára zamestnancom iba štvrtťorčne alebo len každých pár mesiacov, angažovanosť zamestnancov bude až o 20% nižšia ako v spoločnostiach, kde sa vedenie prihovára k svojim zamestnancom pravidelne každý týždeň. (IC INDEX, 2023)

1.1.4 Kanály internej marketingovej komunikácie

Kanál internej komunikácie je možné charakterizovať ako nosič informácií alebo médium, vďaka ktorému sa správa alebo informácia dostáva od jej odosielateľa k tomu správne príjemcovi. (Holá, 2017)

V internej marketingovej komunikácii môžeme nájsť mnoho kanálov (médií), prostredníctvom ktorých sa informácia dostáva smerom od vedenia k svojim zamestnancom. Výber správneho kanála je veľmi dôležitý a mal by byť zohľadnený aj v komunikačnom pláne. Správny výber závisí od dôležitosti správy, jej obsahu, formy, ale aj od jednotlivých nástrojov komunikačného mixu využívaných v internej marketingovej komunikácii. V každej spoločnosti prebieha interná komunikácia, podľa Holej (2017), v týchto troch základných formách:

1. **osobná komunikácia** (porady, meetingy, osobné stretnutia),
2. **písomná komunikácia** (predpisy, manuály, pravidlá),
3. **elektronická komunikácia** (e-mailová komunikácia, internetová komunikácia, využívanie internetových médií, video konferencie).

Medzi najpoužívanéjšie firemné kanály internej komunikácie patria:

- **Firemné porady** – je to rozhovor, pri ktorom sedia všetci zúčastnení zamestnanci v jednej miestnosti a rozprávajú sa face-to-face. Na základe nových trendov v spoločnosti, ktoré sa stali významnými hlavne počas pandémie, môžeme povedať, že novou formou firemných porád je hybridný míting. Ide o formu porady, kedy aspoň jeden účastník je fyzicky neprítomný a pracuje z domu. Takýto spôsob práce vyhovuje najmä Generácii Z, ktorá by dokonca mohla rozmyšľať aj nad výpoveďou, ak by jej zamestnávateľ neposkytol prácu z domu. Normálne – klasické porady, dostali novú podobu virtuálnych mítingov. Tie sa môžu organizovať pomocou aplikácii ako je napr. Zoom, Microsoft Teams alebo Google meet. (Mrvová, 2021) Podľa Vavroviča (2021), sú celofiremné stretnutia kľúčovým aspektom k pochopeniu firemnej stratégie, keďže ponúkajú priestor na jej diskutovanie. Tvrdí, že by mali byť súčasťou každej organizácie.
 - **Konferenčné video-hovory** - Konferenčné video-hovory, alebo elektronické porady, sú často príliš dlhé a neefektívne. Najmä kvôli veľkému počtu účastníkov, môžu byť problémom v online komunikácii. Riešením je organizovať ich v menších skupinkách, venovať sa konkrétnym problematikám a lepšie sa na video-hovory vopred pripraviť. Pri práci z domu, kde chýbajú sociálne kontakty, je dôležité si vymedziť koľko video-hovorov je možné za jeden deň absolvovať, a aký je optimálny čas na jeden video-hovor. Takéto plánovanie môže pomôcť zlepšiť efektívnosť času stráveného komunikáciou na internete. (Morháč, 2020)
 - **Hybridné eventy** – videokonferencie, kedy časť účastníkov je fyzicky na mieste a časť doma, môžeme nazvať aj ako hybridný event. Takýto spôsob komunikácie je čím ďalej, tým viac obľúbený a vyhovuje nielen samotným prednášajúcim, ale aj poslucháčom, ktorí nemusia cestovať kvôli tomu, aby na schôdzku prišli. Takýmto spôsobom sa nemusia organizovať len porady, ale aj rôzne školenia, webinäre, online kurzy alebo virtuálne eventy. Pri tejto forme komunikácie je však dôležité zabezpečiť vhodné prostriedky na prenos

zvuku, dostatočné osvetlenie, obraz vysokej kvality a samozrejme prístup k internetu. Na takýchto poradách a eventoch, sa môžu zúčastniť aj zahraniční zamestnanci, tento spôsob komunikácie prekonáva geografické obmedzenia. (Šišmičová, 2021) Pri hybridných eventoch je však veľmi dôležité aby boli všetci zamestnanci zapájaní do diskusie rovnako a aby mal každý priestor vyjadriť svoj názor a poskytnúť spätnú väzbu. (Mrvová, 2021)

- **Tlačené publikácie** – sú publikácie, kde okrem už vyššie spomínaných manuálov, predpisov alebo pravidiel môžeme zaradiť aj firemné newslettre, magazíny alebo noviny.
 - **Interný firemný newsletter** – je veľmi jednoduchým spôsobom ako informovať zamestnancov o novinkách, ktoré sa vo firme udiali. Príprava samotného newslettera nezaberie veľa času a nie je veľmi finančne nákladná. Takýto newsletter by sa mal vydávať cca jedenkrát mesačne a mali by mať k nemu prístup všetci zamestnanci spoločnosti. Vďaka internému firemnému newsletteru môžu zamestnávateľia a línioví manažéri upozorniť na dianie vo firme, na blížiac sa podujatia, dosiahnuté ciele a významné firemné míľniky, či dokonca informovať o nových pracovných pozíciách. (Vavrovič, 2021) Podľa prieskumov spoločnosti Tribal Impact, môžeme tvrdiť, že až 74% zamestnancov, ktorí boli prieskumu zúčastnení, potvrdili, že im chýbajú firemné novinky, ktoré by ich informovali o tom, čo sa v podniku deje. (Challen, 2018)
 - **Firemné nástenky** – by mali byť vyvesené na mieste, kde majú k nim prístup všetci zamestnanci. Sú taktiež spôsobom ako menej formálnou cestou informovať zamestnancov o dianí vo firme. Ponúkajú priestor pre kreativitu zamestnancov, ktorí môžu voľný priestor na nástenkách využiť a prispieť k takejto forme komunikácie. (Vavrovič, 2021)
 - **Výročné správy** – nie sú štandardným dokumentom vo firme, ale sú tiež spôsobom ako informovať o dianí v spoločnosti, dôležitých míľnikoch a úspechoch. Dokážu zasiahnuť širokú verejnosť a okrem bohatého informačného významu môžu mať aj peknú grafickú vizualizáciu, ktorá čitateľa zaujme na prvý pohľad a prinúti si výročnú správu prečítať. (Vavrovič, 2021)

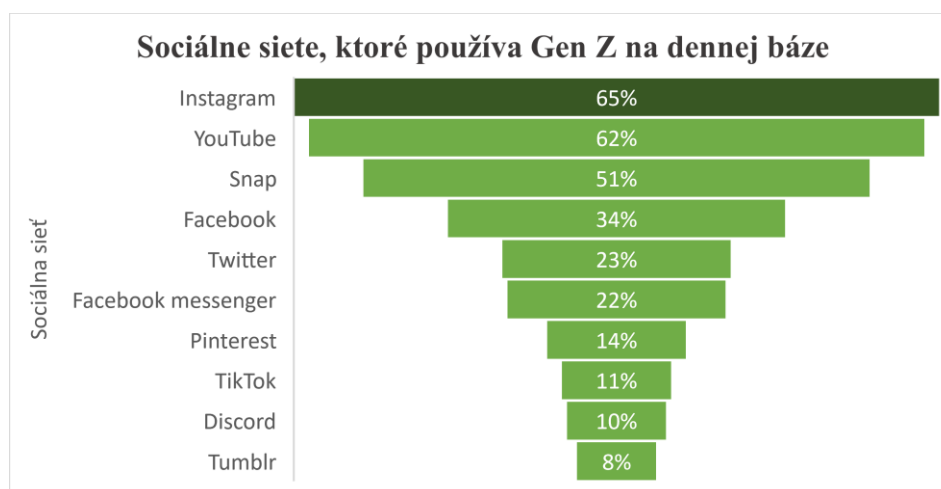
- **E-mail** – táto forma firemnej komunikácie je podľa prieskumov najmenej efektívnou formou, a to najmä kvôli zahltenosti elektronickej pošty rôznymi správami, reklamnými oznámeniami, či dokonca nevyžiadanou poštou. Takýto spam spôsobuje u zamestnancov akúsi rezistenciu voči e-mailovej komunikácii. Štatistiky naznačujú, že zamestnanci priemerne dostávajú okolo 200 e-mailov denne. To nás naozaj prinúti zamyslieť sa nad tým, či e-mailová komunikácia je skutočne taká efektívna ako sa zdá. (GALTON Brand, 2021) Hlavnými funkciami e-mailu je najmä poskytovanie údajov, pokynov, informácií, odosielanie príloh a včasné doručovanie informácií. (Slack team, 2021)
- **Audiovizuálny obsah** – je záznam obrázkov sprevádzaných zvukom, ale aj bez zvuku. (Slovlex, 2020)
 - **Podcast** - je typ audiovizuálneho prenosu informácií, na ktoré sa daná spoločnosť špecializuje, smerom k poslucháčom. Odporúčaná dĺžka podcastu je 20-40 minút a je možné ich počúvať pri presunoch do alebo z práce. Dĺžka času počúvania vyplýva podľa prieskumov z dĺžky cesty medzi domovom a prácou zamestnancov. (Šišmičová, 2021) Keď tradičné, zaužívané komunikačné kanály nestačia, je potrebné vytvoriť niečo nové. Podcast je jednou z možností ako vytvárať adekvátny digitálny priestor a spojiť sa s poslucháčmi. (Štosel a Szábóová, 2023)
 - **Firemné videá** – pomocou videí dokážu zamestnávateľia priblížiť zamestnancom podstatu firmy, ukázať jej históriu, apelovať na ciele a výzvy spoločnosti, či zdokumentovať predchádzajúce akcie a firemné večierky. Vďaka videám môžu manažéri poskytovať svojim podriadeným dôležité informácie zaujímavou formou. (Vavrovič, 2021) Na základe výskumu spoločnosti Ragan, sa zistilo, že až 75% zamestnancov si radšej pozrie video ako by malo čítať písaný text. (Pflaum, 2017)
- **Intranet** – je to vnútro podniková sieť, ktorá zabezpečuje moderný spôsob práce s výpočtovou technikou a umožňuje zamestnancom a celej organizácii lepší prístup k firemným informáciám. Každá spoločnosť má svoj vlastný intranet, kde publikuje interné informácie, ktoré sa týkajú jej konania, úspechov a výziev. Intranety v spoločnosti podporujú firemnú komunikáciu, výmenu dát, vzdelávanie zamestnancov, vývoj aplikácií a ďalšie interné procesy. (Greer, 1999)

- **Blog** - Ide o interný komunikačný kanál, ktorý umožňuje komunikáciu zhora nadol. Dáva generálnemu riaditeľovi priestor zdieľať novinky spoločnosti so zamestnancami a dostávať od nich priamo spätnú väzbu. Zamestnanci by mali mať predstavu o tom, kto je vo vedení a čo sa vo firme deje, a to sa môžu dozvedieť práve vďaka firemnému blogu. (Morháč, 2020)
- **Prieskumy spokojnosti** – pravidelné ankety sú skvelým spôsobom ako dostať spätnú väzbu od svojich zamestnancov. Pravidelná spätná väzba je dôležitá aj v rámci internej komunikácie na odhalenie možných medzier a nedostatkov. (Vavrovič, 2021)
- **Sociálne siete** – sú najpreferovanejším kanálom komunikácie Generáciou Z. Táto informácia však nie je zarážajúca, keďže Gen Z, je považovaná za generáciu, ktorá bola internetom a sociálnymi médiami odchovaná. (Green, 2019) V súčasnosti sú ľudia zvyknutí zdieľať svoje názory s ostatnými, a platformy sociálnych médií, to urobili možným z pohodlia domova. (Challen, 2018)
 - **Instagram** –Instagram je platforma sociálnych sietí, ktorá slúži na zdieľanie fotografií a videí od roku 2010. Za posledné roky sa vyvinula a najnovšie inovácie predstavujú príležitosť pre firmy. Spoločnosti by mali začleniť túto platformu do svojej komunikačnej stratégie. (Hyken, 2022) Prieskumy, spoločnosti Business Insider, potvrdzujú, že Instagram je najobľúbenejšou platformou pre Gen Z. Až 65% účastníkov prieskumu uviedlo, že je ich najviac preferovanou platformou a priznávajú, že na nej trávajú čas niekoľko hodín denne. (Green, 2019)
 - **Linked-in** – táto platforma poskytuje online kurzy, kde mladí ľudia môžu získať nové zručnosti a dostávať osvedčenia a akreditácie. LinkedIn ponúka profily firiem, odborné kariérne poradenstvo a denné správy z rôznych odvetví, ako aj cenné kontakty, ktoré môžu byť užitočné pri hľadaní nových pracovných príležitostí. Generácia Z, ktorá vyrastá so sociálnymi médiami, môže využiť tieto prostriedky na vyniknutie v oblasti brandingu a marketingu. A práve preto by Gen Z mala tráviť viac času na Linked-ine ako na iných sociálnych sieťach. (Kelly, 2024) O tom, že Linked-in je v dnešnej dobe naozaj populárny, hovorí aj Elad (2021), vo svojej publikácii uvádza, že túto platformu používa viac ako 660 miliónov používateľov z viac ako 200 krajín sveta.

- **Facebook Workplace** – mnoho zamestnávateľov považovalo Facebook na pracovnej pôde ako príťaž. Preto Facebook prišiel s novou sociálnou sieťou pre firmy. Vďaka novej platforme Workplace budú môcť zamestnanci medzi sebou komunikovať ako na normálnom Facebooku. Bude to však za príplatok, a Facebook si namiesto reklám bude účtovať za každého nového užívateľa. Každá spoločnosť tak môže mať svoju vlastnú komunikačnú facebookovú sieť, za ktorú bude platiť. Používatelia si budú môcť naďalej vzájomne posielat správy, uskutočňovať videohovory alebo telefonáty a zdieľať rôzny obsah. (Švec, 2016) To, že by mali firmy zvážiť takúto formu internej komunikácie, potvrdzujú aj prieskumy, ktoré ukazujú, že Facebook je štvrtou najobľúbenejšou sociálnou sieťou medzi Generáciou Z. Používa ho až 34% mladých ľudí. (Green, 2019)

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť percentuálne vyjadrenie obľúbenosti sociálnych sietí medzi Gen Z. Graf ukazuje zoznam sociálnych médií, ktoré Generácia Z používa na dennej báze.

Graf 3 - Percentuálne vyjadrenie obľúbenosti sociálnych sietí medzi Gen Z



Zdroj: spracované podľa Greena (2019)

1.2 Trendy v marketingovej komunikácii z pohľadu generácie Z

Pokiaľ chce byť firma vo svojom podnikaní úspešná, nemôže sa zameriavať len na svojich stálych zamestnancov, ale aj na novo prichádzajúcich ľudí a nováčikov, ktorí väčšinou spadajú pod Generáciu Z. Je potrebné aby sledovala súčasné trendy v oblasti marketingovej komunikácie a vedela ako mladého zamestnanca zaujať. Toto je niekoľko faktorov, ktoré Generácia Z v komunikácii vyžaduje (Hes, 2023):

- **Zážitok** – záživný a kreatívny spôsob komunikácie zaistí, že mladého človeka Generácie Z zdieľaný obsah zaujme. Takýto spôsob podporuje aj lepšie pochopenie problému. (Hes, 2023)
- **Značka** – Generácia Z je posadnutá tzv. „brandom“, a to nie len čo sa týka produktov, ale aj značky zamestnávateľa. Dobre vybudovaná značka, je znakom kvality a spoľahlivosti. (Hes, 2023) Značka zamestnávateľa zahŕňa kombináciu rôznych faktorov, ako je napríklad zdravá podniková kultúra, vytváranie vhodnej atmosféry na pracovisku, spokojnosť zamestnancov v práci, zavedenie vhodného pracovného času, motivácia a angažovanosť zamestnancov, zabezpečenie kvalitnej a zároveň príjemnej komunikácie vo firme. (Hovorka, 2022) Podľa štúdií spoločnosti GALTON, sa zistilo, že až 75% uchádzačov si vyberá svoje budúce zamestnanie na základe značky zamestnávateľa. Dobre vybudovaná značka zamestnávateľa pomáha znižovať náklady na získavanie nových zamestnancov, udržiava vo firme aktuálnych zamestnancov, zmierňuje fluktuáciu a odchody zamestnancov zo spoločnosti. (GALTON Brands, 2021)
- **Hravosť** – zahŕňa rôzne kreatívne úlohy, ktoré sú ľuďom predkladané neobvyčajným spôsobom. Veľmi úzko súvisí s vytváraním zážitku. (Heš, 2023) Generáciu Z v dnešnej dobe nie je vôbec ťažké zastihnúť, o to ťažšie je ju zaujať, a tak by mali manažéri zahrňať do svojej komunikačnej stratégie najmä hravosť a kreativitu. Manažéri by taktiež mali sledovať nové trendy a snažiť sa ich implementovať do svojho podnikania. (Malaga, 2023)
- **Jednoduchosť** – čím jednoduchšie podané informácie, tým lepšie. Generácia Z nie je zvyknutá a ťažko spracúva veľa nových informácií naraz. Radšej sa uspokojí s menším množstvom informácií a ďalšie potrebné informácie si dohľadá. (Heš, 2023)

- **Emócie** – táto generácia nie je veľmi emočne stabilná a vyrovnaná. Využívanie emócií radosti, humoru, priateľstva, spolupatričnosti, ochoty a iných pozitívnych emócií prehĺbuje vzťahy medzi mladými a sú veľmi silným motivačným faktorom pri smerovaní komunikácie. (Heš, 2023)
- **Work life balance** – pre Gen Z je dôležitá rovnováha medzi osobným a pracovným životom. Zamestnanie nie je zmyslom a pointou ich životov, ale skôr len nejaké jeho doplnenie a ozvláštnenie. (Fabrici, 2022)
- **Nenásilná komunikácia** – vec, ktorú ľudia najviac vyžadujú je pochopenie, či už v práci alebo osobnom živote. Nechcú počuť, čo je dobré a čo je zlé. Prajú si len byť vypočutí, a povedať svoj názor. (Rosenberg, 2023) Gen Z je motivovaná zmysluplnou prácou, keď zamestnávateľia zvolia nenásilnú komunikáciu na vysvetlenie firemných cieľov, majú istotu, že ich pravdepodobne ich zamestnanci pochopia. Mladí ľudia chcú počuť, prečo, a ako ich práca prispieva k lepšej spoločnosti. Toto im však nemôže byť odprezentované násilným spôsobom, ale s citom a trpezlivosťou. (Ganesh, 2023)

1.2.1 Výzvy internej komunikácie

Podľa prieskumov spoločnosti ResumeBuilder (2023), až 74% manažérov a vedúcich zamestnancov uviedlo, že sa im s Gen Z pracuje ťažšie ako s ostatnými generáciami. Tvrdia, že táto generácia je lenivá a je veľmi ťažké ju motivovať k práci. Hlavným dôvodom náročnej komunikácie bolo to, že Gen Z je drzá a tvrdohlavá, stojí si za svojím a je ťažké ju presvedčiť o opaku. (ResumeBuilder, 2023) Veľkým problémom tejto generácie je aj to, že veľmi veľa mladých ľudí pociťuje mentálne a duševné problémy. Príčinu môžeme hľadať v pandémie COVID-19, kedy mladým ľuďom absentovala socializácia. (McKinsey, 2022) Tieto všetky dôvody privádzajú zamestnávateľov k otázkam ako zlepšiť efektívnosť komunikácie v spoločnosti. Medzi hlavné ciele a oblasti, na ktoré by sa mali zamestnávateľia a manažéri zamerať sú:

1. **Vymedzenie jasných pravidiel a inštrukcií pre zamestnancov** – vymedzenie jasných pravidiel je kľúčovým k tomu, aby budúci zamestnanec pochopil firemnú hodnotu a aby vedel ako dosiahnuť ciele firmy. Na to, aby mu inštrukcie boli správne podané, je vhodné novému zamestnancovi prideliť mentora, ktorí ho bude

usmerňovať a navádzať k dosahovaniu týchto cieľov. (Ganesh, 2023) Ak zamestnanec nemá jasnú predstavu o svojich kompetenciách a povinnostiach, zvyšuje sa jeho neistota a klesá angažovanosť k práci. (GALTON Brands, 2021)

2. **Väčšie zapájanie zamestnancov do diania v podniku** – práca v podniku, v ktorom sa zamestnanec cíti cenený, tým, že je zapájaný do diania podniku a sú vypočítané jeho návrhy a nápady, je veľmi motivujúcim faktorom k dosahovaniu lepších výsledkov. (Ganesh, 2023)
3. **Rôznorodosť komunikácie pri rozličných skupinách zamestnancov** – Gen Z podporuje inakosť, diverzitu a rôznorodosť na pracovisku a požaduje to aj od spoločnosti, v ktorej sa rozhodne pracovať. Sú motivovaní pracovať v takej spoločnosti, ktorá ich prijme bez ohľadu na ich pôvod alebo identitu. (Ganesh, 2023)
4. **Znížiť komunikačné zaťaženie** – Zamestnávateľa a manažéri by sa mali vyhnúť zdieľaniu nevyhnutných a nerelevantných informácií so svojimi podriadenými. Príliš veľa poskytovaných informácií môže spôsobiť zmätok a nejasnosť v oblasti firemných cieľov. (GALTON Brands, 2021)
5. **Zvýšiť transparentnosť v spoločnosti** - zamestnanec firmy by si mal byť vedomý a mali by mu byť oboznámené všetky skutočnosti, ktoré sa ho a jeho práce týkajú. Ak bude mať zamestnanec pocit, že mu je niečo zatajované, môže dôjsť k strate dôvery voči vedeniu spoločnosti. (GALTON Brands, 2021)
6. **Začať merať a vyhodnocovať efektivitu internej komunikácie v spoločnosti** – meranie efektívnosti komunikácie, môže pomôcť k nájdeniu možných medzier v efektívnej komunikácii medzi vedením a zamestnancami, čo sa v konečnom dôsledku môže podpísať na zvýšení produkcie a efektivity práce. (GALTON Brands, 2021)
7. **Komunikovať o oblasti mentálneho zdravia na pracovisku** – to, že pandémie COVID-19 sa podpísala na duševnom zdraví mladých ľudí, dokazujú aj prieskumy, ktoré hovoria, že až 55% ľudí vo veku 18-22 rokov majú diagnostikované alebo sa liečia na duševné komplikácie (McKinsey, 2022)
8. **Implementovať pravidelné odovzdávanie a prijímanie spätnej väzby** – pravidelná spätná väzba je kľúčová k tomu aby Gen Z mala motiváciu pokračovať v práci a dosahovať v nej požadované ciele. Toto však neplatí len pre Gen Z, ale aj pre ostatných zamestnancov. (Ganesh, 2023)

2 Cieľ práce

Témou bakalárskej práce je „Interná marketingová komunikácia firmy“. Cieľom záverečnej práce je ako vybraná spoločnosť uplatňuje internú komunikáciu, teda jednotlivé nástroje marketingovej komunikácie v internom, na zamestnancov orientovanom prostredí a na základe poznania procesov v tejto spoločnosti navrhnúť odporúčania s cieľom skvalitnenia internej komunikácie v spoločnosti.

Aby sme naplnili hlavný cieľ záverečnej práce, stanovili sme si čiastkové ciele. Prvý čiastkový cieľ sa týka teoretickej časti. V rámci teoretickej časti sme si zadefinovali špecifiká Gen Z, a zistili jej preferencie v oblasti komunikácie. Zamerali sme sa na analýzu rôznych komunikačných kanálov a spôsobov, ako dokážu firmy šíriť informácie vo vnútropodnikovom prostredí. Druhý čiastkový cieľ sa týka praktickej časti. V praktickej časti je téma zameraná na Spoločnosť XY. Spoločnosť, v ktorej sa uplatnila praktická časť, si priaľa, aby jej názov ostal v bakalárskej práci utajený, práve z dôvodu, že téma zasahuje do interného prostredia firmy, a tak bude spoločnosť v tejto práci vystupovať pod fiktívnym názvom „Spoločnosť XY“. Všetky ostatné údaje a informácie ohľadom spoločnosti, ktoré sa v bakalárskej práci nachádzajú sú relevantné a pravdivé.

Cieľom praktickej časti záverečnej práce bolo zistiť ako je vnímaná interná komunikácia, vo vybranej Spoločnosti XY, Generáciou Z. Táto generácia je považovaná za najdynamickejšiu generáciou na pracovnom trhu, a je prvou, ktorá vyrastala v digitálnej ére a virtuálnom prostredí. Technológie sú súčasťou jej života, a to samozrejme ovplyvňuje aj preferencie v oblasti komunikácie. Aby sme dosiahli splnenie čiastkových cieľov, realizovali sme kvalitatívny a kvantitatívny prieskum. Kvalitatívny prieskum sa realizoval dopytovaním manažérov a pozorovaním diania vo firme. Kvantitatívny prieskum bol uskutočnený pomocou štandardizovaného prieskumu medzi vybranou vzorkou zamestnancov spoločnosti.

Ešte pred tvorbou samotného prieskumu sme si stanovili niekoľko výskumných otázok, na základe ktorých sme neskôr tvorili vhodné otázky do dotazníka. Výskumné otázky nám mali pomôcť naplniť stanovené ciele. Zadefinovanie výskumných otázok pomôže nájsť tie správne odpovede. Cieľom je získať odpovede na tieto výskumné otázky:

- 1. Preferuje Generácia Z skôr osobnú alebo elektronickú komunikáciu?**
- 2. Sú mladí pracovníci zapájaní do firemných porád, a ako vnímajú takéto skupinové diskusie?**
- 3. Ako na Generáciu Z vplýva osobná komunikácia?**
- 4. Ktoré online platformy sú v rámci internej komunikácie najviac preferované a aké sú ich pozitívne faktory?**

Na základe týchto otázok sme chceli nájsť riešenia na zlepšenie internej komunikácie v Spoločnosti XY, ktoré by prispeli k zefektívneniu práce ale taktiež aj zlepšeniu pracovných vzťahov vo firemnom prostredí. Hlavným cieľom bolo nájsť existujúce bariéry, ktoré bránia efektívnej komunikácii a pokúsiť sa o návrh riešení na ich odstránenie. Ďalej sme chceli zistiť ako táto mladá generácia vníma komunikáciu vo firme, či preferujú komunikáciu face-to-face alebo skôr elektronickú vo virtuálnom prostredí. Ďalším dôležitým zistením bola obľúbenosť komunikačných kanálov a preferencia jednotlivých platforiem slúžiacich na komunikáciu. Vďaka tomu bude Spoločnosť XY vedieť, cez ktoré komunikačné kanály má distribuovať informácie.

3 Metodika práce a metody skúmania

Neodmysliteľnou súčasťou písania bakalárskej práce je aj teoretická časť, kde sme začali sumarizáciou poznatkov o internej marketingovej komunikácii a následne analýzou jednotlivých komunikačných kanálov. Našou snahou bolo zistiť čo najviac informácií o preferenciách generácie Z. Poznatky sme čerpali z tradičných knižných zdrojov a vedeckých časopisov. Nakoľko je téma Generácia Z, nová, a nie až tak preskúmaná, informácie sme čerpali aj od zahraničných autorov a z rôznych elektronických zdrojov. V rámci metodiky práce a metód skúmania bolo potrebné si zadať objekt skúmania. V našom prípade je to Spoločnosť XY. Spoločnosť si však nepriala aby sa v bakalárskej práci vyskytoval jej reálny názov, práve z dôvodu, že téma záverečnej práce zasahuje do interného prostredia firmy, a tak sa v práci daná firma spomína pod názvom "Spoločnosť XY". Veľkou pomocou pri zhromažďovaní a získavaní údajov bola pre nás samotná spoločnosť, ktorá nám poskytla niekoľko materiálov a poznatkov o ich internej marketingovej komunikácii. Tým, že Spoločnosť XY sa zameriava na vývoj nových technológií a digitalizácia im nie je cudzia, pochopiť novo nastupujúcu Generáciu Z, ktorá sa považuje za generáciu vychovanú digitalizáciou a internetom, nebolo pre nás až tak náročné.

Informácie o Spoločnosti XY sme získavali pomocou kvalitatívneho prieskumu spoločnosti, kde sme opísali niekoľko komunikačných kanálov, ktoré firma využíva. Údaje sme získali na základe pozorovania, a analyzovania firmy ale taktiež dopytovania manažérov firmy, ktorí nám poskytli informácie o internej marketingovej komunikácii firmy.

Výskum sme realizovali pomocou kvantitatívneho prieskumu. Údaje do štandardizovaného dotazníka sme získavali prostredníctvom platformy Outlook, keďže každý zamestnanec má k tejto platforme prístup a pri nástupe je mu automaticky vytvorené konto, vďaka ktorému môže na tejto platforme komunikovať. Respondentov do dotazníka sme oslovovali na základe výberu, ktorý poskytla Spoločnosť XY. Do prieskumu bola vybratá reprezentatívna vzorka 60 zamestnancov, ktorá spĺňala požiadavky na začlenenie do Generácie Z. Ešte pred samotnou tvorbou dotazníka sme si stanovili niekoľko výskumných otázok, na základe ktorých sme tvorili otázky do dotazníka. Otázky sme formulovali tak, aby nám pokryli všetky oblasti, ktoré sme si vo výskumných otázkach stanovili. Získavané odpovede sme zhromažďovali a nakoniec spracovali. Pracovné postupy a použité štatistické metódy bližšie charakterizujeme v nasledujúcich kapitolách.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Naším objektom skúmania je Spoločnosť XY, ktorá v bakalárskej práci vystupuje pod týmto fiktívnym názvom. Aplikácia praktickej časti bakalárskej práce nám bola vo firme umožnená, avšak na základe želania firmy, jej názov musí ostať utajený. Firma tak koná najmä kvôli interným pravidlám, ktoré v Spoločnosti XY majú. Hlavným dôvodom, prečo musí byť jej názov utajený je to, že téma bakalárskej práce zasahuje do interného prostredia, o čom svedčí aj jej samotný názov „Interná komunikácia firmy“.

Spoločnosť XY, je spoločnosťou, ktorá pôsobí na Slovensku už niekoľko desiatok rokov. Portfólio spoločnosti zahŕňa inovatívne riešenia pre oblasť zdravotníctva. Ich cieľom je nájsť postupy v rámci boja proti náročným a ťažkým chorobám ako sú napr. onkologické ochorenia. Vývojom nových technológií, napredovaniu a používaniu umelej inteligencie pri zostrojovaní diagnostických a terapeutických zariadení sú silným hráčom na trhu. Tím spoločnosti je tvorený tisíckami zamestnancov po celom svete, ktorí sú odhodlaní zmeniť svet zdravotníctva k lepšiemu.

Komunikácia v Spoločnosti XY je naozaj rôznorodá a pestrá, zahŕňa prvky osobnej ale aj elektronickej komunikácie. Tradičné kanály komunikácie ale aj tie novodobé, sú vzájomne prepojené a každý si vo firme nájde typ komunikácie, ktorý mu viac vyhovuje.

Dôležitosť pestrosti komunikácie si spoločnosť uvedomuje a už pri samotnom prijímaní zamestnanca, prejde uchádzač viacerými prijímacími kolami. Na začiatku ide o telefonický rozhovor, kedy zamestnanec zodpovedá na jednoduché otázky ohľadom jeho pracovných skúseností a očakávaní v novej práci. Ďalej komunikácia prebieha elektronicky pomocou e-mailu, kde sa uchádzač dozvie, či bol v prvom kole úspešný. Ak vyhovel kritériám spoločnosti, ďalším prijímacím kolom je osobné stretnutie, kedy sa stretne uchádzač o zamestnanie so svojim budúcim nadriadeným. Obe strany sa stretnú vo firme „face to face“ a vedú rozhovor, kedy si obe strany kladú otázky a odpovedajú na ne. Osobné rozhovory považuje Spoločnosť XY za veľmi dôležitý prvok komunikácie, a sú pre ňu dôležité najmä pri prijímaní nových zamestnancov, pretože dávajú nadriadeným priestor na lepšie spoznanie svojho budúceho zamestnanca. Pri osobnej komunikácii môžu taktiež zamestnávateľia sledovať postoje a neverbálnu komunikáciu uchádzača, a na základe nej vyhodnotiť, či je to správny kandidát na pozíciu.

3.2 Pracovné postupy

Vypracovaniu praktickej časti predchádzalo vypracovanie teoretickej časti bakalárskej práce. Získané poznatky, ktoré uvádzame v teoretickej časti nám pomohli lepšie pochopiť skúmanú problematiku. Po preskúmaní knižných a elektronických zdrojov od rôznych autorov sme začali naše nadobudnuté poznatky aplikovať do praktickej časti.

Našou praktickou časťou bola realizácia kvantitatívneho prieskumu pomocou štandardizovaného dotazníka. Ešte pred samotným zhotovením štandardizovaného dotazníka sme spravili vo firme kvalitatívny prieskum, kde sme zistili pestrosť komunikačných kanálov firmy. Taktiež sme si stanovili štyri výskumné otázky, ktoré slúžili ako podklad k tvoreniu otázok do dotazníka. Kvantitatívny prieskum sme realizovali v online prostredí a štandardizovaný dotazník sme tvorili pomocou platformy Google Forms a posielali sme ho vybraným zamestnancom firmy prostredníctvom platformy Outlook.

Online zber dát pomocou štandardizovaného dotazníka sa konal od 15. 01. 2023 do 12. 02. 2024. Samotný dotazník bol zostavený z 19. otázok. Na začiatku dotazníku bol úvod, v ktorom sme uviedli dôvod nášho dopytovania s prosbou o vyplnenie. Nasledovali jednoduché otázky týkajúce sa veku, pohlavia a počte odrobených rokov v Spoločnosti XY. Ďalej sa objavili otázky zamerané na celkovú spokojnosť s komunikáciou vo firme, preferenciou jednotlivých kanálov a pravidelnosti meetingov. Respondenti odpovedali na uzavreté a polouzavreté otázky, kde mali na výber z jednej alebo viacerých odpovedí. Na výber mali možnosti s ohraňeným počtom odpovedí, či selektívne s neohraňeným počtom odpovedí. V prieskume sa nachádzali aj škálové otázky, väčšinou zamerané na vyjadrenie spokojnosti, pomocou Likertovej škály miery súhlasu. V našom online dotazníkovom prieskume bolo aj niekoľko otvorených otázok, kde mohli respondenti vyjadriť svoj názor, alebo napísať odporúčania na zlepšenie efektívnosti internej marketingovej komunikácie v Spoločnosti XY.

Zhromaždené informácie boli graficky zobrazené a slovne okomentované. Na základe získaných odpovedí sme navrhli možné riešenia na zlepšenie efektívnosti internej marketingovej komunikácie v Spoločnosti XY. Taktiež sme vytvorili SWOT analýzu, ktorá identifikovala slabé a silné stránky Spoločnosti XY. Taktiež sme vďaka nej zistili príležitosti a hrozby, ktoré odrážajú stav internej marketingovej komunikácie vo firme.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Dôležitým ktorom, k pochopeniu Generácie Z, bolo, aby sme v teoretickej časti vymedzili, kto Gen Z je a aké sú jej charakteristiky. Bolo taktiež potrebné aby sme získali základné informácie o tom, ako je vnímaná interná marketingová komunikácia vo svete, ale aj na Slovensku. Definovali sme si jej ciele, formy a charakterizovali komunikačné kanály. Vzhľadom na to, že Gen Z bola vychovaná v digitálnom prostredí, sme zistili, že nie každá forma komunikácie jej vyhovuje a táto generácia skôr preferuje elektronickú a internetovú komunikáciu. Informácie a poznatky v teoretickej časti sme čerpali z knižných, ale aj elektronických zdrojov od domácich, či zahraničných autorov. Výber zdrojov je naozaj pestrý, najmä kvôli tomu aby sme pochopili problematiku z rôznych uhlov pohľadu.

Za zdroje údajov sme považovali odpovede respondentov. Na základe získaných údajov sme následne postupovali ďalej a rozhodovali sa. Vďaka kvantitatívnemu zberu informácií prostredníctvom štandardizovaného dotazníka sme získali relevantné informácie, ktoré bolo potrebné zhromažďovať a vyhodnotiť. Poskytnuté odpovede z dotazníka nám pomohli identifikovať potreby zamestnancov, ktorí spadajú do Generácie Z, no najmä zodpovedať na nami stanovené výskumné otázky. Po spracovaní získaných údajov sme stanovili niekoľko stanovísk na zlepšenie internej marketingovej komunikácie vo firme. Nami navrhnuté zlepšenia, návrhy a odporúčania by mali zefektívniť internú marketingovú komunikáciu Spoločnosti XY a pomôcť jej pochopiť a priblížiť sa k jej mladým zamestnancom.

Následne sme použité poznatky aplikovali v praktickej časti. Na to, aby sme úspešne dosiahli cieľ bakalárskej práce, bolo nevyhnutné si stanoviť výskumné otázky. Tieto výskumné otázky nám pomohli pri zostavovaní štandardizovaného dotazníka, ktorý bol rozposlaný zamestnancom Spoločnosti XY, prostredníctvom platformy Outlook. So zhromažďovaním informácií o internej marketingovej komunikácii firmy nám pomohla aj samotná spoločnosť, poskytnutím interných dokumentov. Veľká časť informácií pochádza aj z realizácie kvalitatívneho výskumu a to pomocou pozorovania, keďže autorka práce v spoločnosti pôsobí už vyše roka ako brigádnik na pozícii administratívneho pomocníka a má prístup ku všetkým komunikačným kanálom Spoločnosti XY. Ďalšou časťou kvalitatívneho prieskumu bolo dotazovanie manažérov, na danú tematiku ohľadom internej marketingovej komunikácie vo firme.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pre napísanie bakalárskej práce a pre dosiahnutie stanoveného cieľa bolo nevyhnutné použiť niekoľko metód. Využili sme prvky kvalitatívnej i kvantitatívnej analýzy.

V práci sme použili metódu kvalitatívnej analýzy pri spracovaní teoretickej časti. Po preštudovaní niekoľkých zdrojov, sme vyhodnotili pomocou komparácie, ktoré sú pre našu problematiku relevantné a potrebné. Na základe analýzy sme sa vedeli zamerať na dôležité informácie a vylúčiť nepodstatné. Po analýze nasledovala syntéza, vďaka ktorej sme boli schopní spájať niekoľko zistených dát do rozumného a uceleného celku. Pri písaní teoretickej časti sme použili komparáciu aj na porovnanie názorov na danú tematiku od rôznych autorov, zahraničných či domácich. Využili sme tu taktiež indukciu, na základe ktorej sme dokázali vyvodit' zo všetkých zozbieraných dát závery.

Pri spracovaní praktickej časti bakalárskej práce sme využili metódy kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy. Kvalitatívna analýza sa skladala z pozorovania a dopytovania manažérov. Kvantitatívna analýza sa realizovala pomocou štandardizovaného online dotazníkového prieskumu. Praktická časť sa skladá zo samotného prieskumu, na ktorý nadväzuje spracovanie výsledkov, vyhodnotenie a formulácie odporúčaní a návrhov pre danú spoločnosť. Údaje o internej marketingovej komunikácii boli získavané aj na základe pozorovania. Pri analýze získaných informácií bola znova použitá metóda kvalitatívneho prieskumu, t. j. indukcia, a následne dedukcia, vďaka ktorej sme stanovili pre firmu odporúčania na zlepšenie a návrhy, ktoré podpora efektivitu komunikácie na pracovisku.

4 Výsledky práce

Výstupy, ktoré sme získali na základe kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu sme spracovali a vyhodnotili. Kvalitatívny prieskum sa realizoval dopytovaním a pozorovaním. Kvantitatívny prieskum sme realizovali pomocou štandardizovaného dotazníka a získané odpovede od respondentov sme zhromažďovali a následne vyhodnotili.

Vďaka dosiahnutým výsledkom sme schopní zhotoviť SWOT analýzu spoločnosti, ktorá nám upresní, aké sú silné a slabé stránky internej marketingovej komunikácie. No taktiež dokážeme na základe nej povedať, aké sú príležitosti a hrozby pre Spoločnosť XY v rámci tejto oblasti. Získané odpovede od reprezentatívnej vzorky zamestnancov, ktorá spadá do Generácie Z, na ktorú je dotazníkový prieskum zameraný, dokážeme stanoviť a navrhnúť riešenie na zefektívnenie komunikácie s mladými zamestnancami firmy a pomôcť Spoločnosti XY sa k nim priblížiť a lepšie pochopiť ich požiadavky a preferencie.

4.1 Kvalitatívny prieskum v spoločnosti

Pestrosť komunikácie sa neprejavuje len pri prijímaní nového zamestnanca, ale aj pri bežnej komunikácii, na ktorú sú využívané rôzne komunikačné kanály. Informácie v rámci kvalitatívneho výskumu sme získavali dopytovaním manažérov firmy a pozorovaním diania v spoločnosti. Medzi tie najpoužívanejšie komunikačné kanály vo firme môžeme zaradiť:

- **Osobné rozhovory** – osobný rozhovor, sa využíva najmä na komunikáciu s kolegami v rámci jedného tímu alebo s kolegami z kancelárie. Osobná komunikácia dáva zamestnancom priestor na zlepšovanie a posilňovanie vzťahov v spoločnosti a v rámci tímov. Tento typ komunikácie je najmä preferovaný staršou generáciou, ako je napríklad Generácia Y alebo Generácia X, ktorá si na osobné stretnutia potrpí a považuje ich za efektívnejšiu formu komunikácie.
 - **Porady** - Osobné rozhovory prebiehajú vo firme pomocou porád, ktorých intenzita závisí od daného tímu. Každý tím si pravidelnosť osobných stretnutí plánuje sám. Niektoré tímy vyžadujú osobné stretnutia na poradách aspoň raz do týždňa, iným stačia takéto stretnutia raz do mesiaca, a zvyšok dokážu komunikovať elektronicky. V rámci porád a osobných stretnutí sa vo firme organizujú aj pracovné cesty, kedy sú väčšinou vedúci pracovníci vyslaní na poradu do inej divízie, ktorá je umiestnená v inom meste. Pracovné cesty do

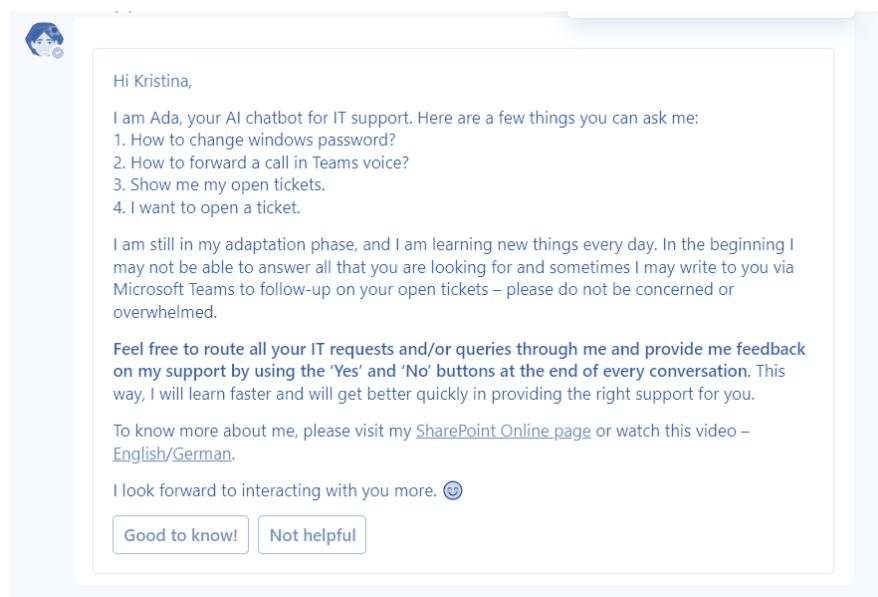
zahraničia boli kedysi možné, ale kvôli financiám a vysokým nákladom boli výrazne obmedzené. Momentálne sú pracovné cesty do zahraničia len výnimočnou situáciou, a takéto stretnutia neprebiehajú už osobne, ale cez online priestor.

- **Večierky** – v spoločnosti prebiehajú aj rôzne akcie, ktoré podporujú zbližovanie zamestnancov a vytváranie lepších vzťahov. Jednou z akcií je aj napríklad Vianočný večierok, ktorý sa pravidelne organizuje v období pred Vianocami v priestoroch budovy Spoločnosti XY. Okrem večierkov sa vo firme organizujú aj posedenia pri grile, ktoré sa väčšinou uskutočňujú na konci obchodného roka, a ich posolstvom je zlepšenie vzťahov, upevnenie priateľstiev ale aj úspešné ukončenie a oslava obchodného roka. Je to forma poďakovania spoločnosti svojim zamestnancom za dobre odvedenú prácu.
- **Whatsapp** – sa používa najmä pri neformálnej komunikácii. Aby zamestnanci mohli komunikovať prostredníctvom mobilnej aplikácie Whatsapp, je potrebné aby si medzi sebou vymenili telefónne čísla. Táto aplikácia umožňuje okrem posielania textového obsahu aj posielanie GIF-ov, hlasových správ či dokonca realizovanie video hovorom a telefonátov.
- **Zoom** – je využívaný najmä pri prijímacích pohovoroch, kedy ešte nemá zamestnanec vytvorené vlastné konto v spoločnosti a nie je možné sa s ním spojiť napr. cez aplikáciu Microsoft Teams. Vďaka aplikácii Zoom, sa môžu dve strany spojiť pomocou video hovoru, kde sa prenáša nielen zvuk ale aj obraz a tak umožňuje obom stranám aby sa videli. Niektoré tímy využívajú Zoom aj pri riešení problémoch vo firme, kedy sa potrebujú spojiť s kolegami zo zahraničia.
- **Microsoft Teams** – na bežnú komunikáciu vo firme sa využíva platforma Microsoft Teams, ktorá umožňuje jednoduchú a rýchlu komunikáciu naprieč celou spoločnosťou. Jej veľkou výhodou je, že okrem písanej komunikácie sa dokážu zamestnanci spojiť aj pomocou video hovoru. Cez platformu Microsoft Teams prebiehajú takmer všetky porady. Tento spôsob komunikácie odstraňuje vzdialenosť a demografické rozdiely. Dokážu sa tak spojiť zamestnanci rôznych divízií ale taktiež aj kolegovia z rôznych krajín. Aplikácia ponúka možnosť prezentovania a zdieľania obrazovky, takže prezentujúci zamestnanec, môže ľahko ukázať svojim zamestnancom svoju prezentáciu, alebo zdieľať rôzne grafy, tabuľky a podobne.

Vďaka prezentovaniu môže zamestnanec s ľahkosťou vysvetliť nejakú problematiku a viesť zmysluplné školenie.

- **All hands meeting** – firma považuje za dôležité aby zamestnanci medzi sebou komunikovali a nadväzovali dobré vzťahy, ktoré podporujú motiváciu pracovať a dosahovať lepší výkon. Aby táto podmienka bola zabezpečená, pravidelne sa organizuje stretnutie s názvom „All hands meeting“, ktoré prebieha na platforme Microsoft Teams. Ide o stretnutie všetkých zamestnancov spoločnosti. Na tomto meetingu sa stretnú kolegovia nielen z našej krajiny, zo Slovenska, ale môžu sa pripojiť aj kolegovia zo zahraničia. Témami tohto meetingu sú napríklad nové objavy, dosiahnutie veľkých míľnikov, či významných úspechov. Problémom tohto typu komunikácie je to, že nie každý zamestnanec má na tieto stretnutia čas, keďže trvajú dlho, a často sa prekrývajú s inými, dôležitejšími meetingami. Účasť na takýchto meetingoch nie je povinná, ale dobrovoľná. Oznámenie o meetingu príde týždeň pred začatím, a zamestnanec má možnosť, či toto pozvanie príjme, a meetingu sa zúčastní, alebo nie.
- **Chatbot Ada** – na platforme Microsoft Teams môžu zamestnanci využívať služby umelej inteligencie pomocou chatovania – dopisovania si s botom menom Ada. Chatbot Ada uľahčuje prácu najmä IT konzultantom, ktorí musia pracovať na dôležitých a náročných projektoch, a niektoré dotazy, ktoré sa ich ostatní zamestnanci pýtali, ich často zahlcovali a bolo to pre nich časovo náročné. Práve preto bol vytvorený Chatbot Ada, ktorý je schopný zodpovedať na jednoduché otázky, ktoré mu môžu zamestnanci položiť a behom pár sekúnd im budú zodpovedané. Chatbot Ada dokáže zamestnancom pomôcť s najčastejšie kladenými otázkami ako sú napríklad otázky ohľadom vytvorenia nového ticketu, zmeny hesla alebo presmerovania hovoru v aplikácii Microsoft Teams. Táto forma komunikácie však nie je 100%-ná a stále sa vyvíja. Chatbot Ada je k dispozícii len niekoľko mesiacov, ale IT konzultanti v nej vidia veľkého pomocníka a nástroj na šetrenie času.

Obrázok 4 - Chatbot Ada



Zdroj: Interné zdroje Spoločnosti XY

- **Outlook** – je najpoužívanejšia platforma vo firme, ktorá slúži na elektronickú e-mailovú komunikáciu. Zamestnanci firmy vedia vďaka nej rýchlo komunikovať so svojimi kolegami, či zahraničnými tímami. Výhodu Outlooku je to, že komunikácia ostáva po dlhú dobu archivovaná a zamestnanci sa k nej dokážu vrátiť aj po čase. Pomocou Outlooku sa vo firme riešia jednoduché a bežné tasky, ale aj závažné a zložité problémy, ktoré je potrebné rýchlo vyriešiť a plánovanie osobného stretnutia by bolo príliš zdĺhavé a náročné.
 - **Súťaže** – prostredníctvom platformy Outlook sa vo firme konajú občasné súťaže. Poslednou súťažou, ktorá sa v Spoločnosti XY konala, bola súťaž s témou diverzity na pracovisku. Spoločnosť XY si uvedomuje, že na svojej pôde zamestnáva rôznorodých pracovníkov, a každý z nich je iný. Inakosť môže viesť k predsudkom alebo nenávisti, a tak sa takýmito spôsobmi snaží posilniť akceptovanie diverzity a rôznorodosti na pracovisku. Zamestnanci v súťaži zodpovedali na rôzne otázky. Jedna z otázok sa napríklad týkala početnosti národností v organizácii. Zamestnanec, ktorý sa svojimi tipmi najviac približoval k správnej odpovedi bol odmenený hodnotnou cenou a to konkrétne poukážkou na letenky.
 - **Wellbeing program** – vo svojej Outlook schránke, môžu zamestnanci pravidelne nájsť pozvánku na Wellbeing program. Je to edukačný program

poskytovaný pre všetkých zamestnancov Spoločnosti XY zadarmo. Okrem tém ako pohoda na pracovisku, rovnováha pracovného a osobného života, sa venuje aj témam ohľadom vyhorenia, mentálneho zdravia a komunikácie na pracovisku. Zamestnanci sa tu môžu zdokonaľovať vo svojich komunikačných zručnostiach alebo zdokonaľovať v oblastiach ako je napr. prijímanie a poskytovanie spätnej väzby, či prijatie kritiky od ostatných kolegov. V rámci Wellbeing programu sa každý utorok a štvrtok v priestoroch budovy Spoločnosti XY prebieha cvičenie jógy, ktoré je zakončené meditáciou a komunikáciou so sebou samým. Pokiaľ chce zamestnanec zlepšiť komunikáciu s ostatnými, je dôležité aby začal od seba.

- **Novinky, newsletter** – vďaka tomu, že platforma Outlook poskytuje možnosť posielania e-mailu všetkým zamestnancom firmy naraz, rozposlané informácie sa naozaj dostanú ku každému zamestnancovi. Je teda ideálnym spôsobom na informovanie zamestnancov o novinkách, ktoré sa v Spoločnosti XY udiali alebo o eventoch, ktoré sa ešte len udejú. Zamestnanci do svojej e-mailovej schránky pravidelne dostávajú firemný newsletter, ktorý informuje nie len o úspechoch v rámci našej krajiny – Slovenska ale aj o úspechoch zahraničných kolegov.
- **Trello** - táto aplikácia nie je vo firme až tak využívaná, ale môžeme ju nájsť na niektorých oddeleniach. Využívajú ju najmä manažéri, ktorí riadia väčší počet mladých ľudí alebo brigádnikov. Uvedomujú si totiž fakt, že mladší zamestnanci preferujú internetovú komunikáciu a na spracovanie informácii potrebujú väčší čas. V tomto prípade je osobná komunikácia neúčinná a na zadanie jednoduchých úloh vystačí elektronická. Trello funguje na princípe KANBAN.

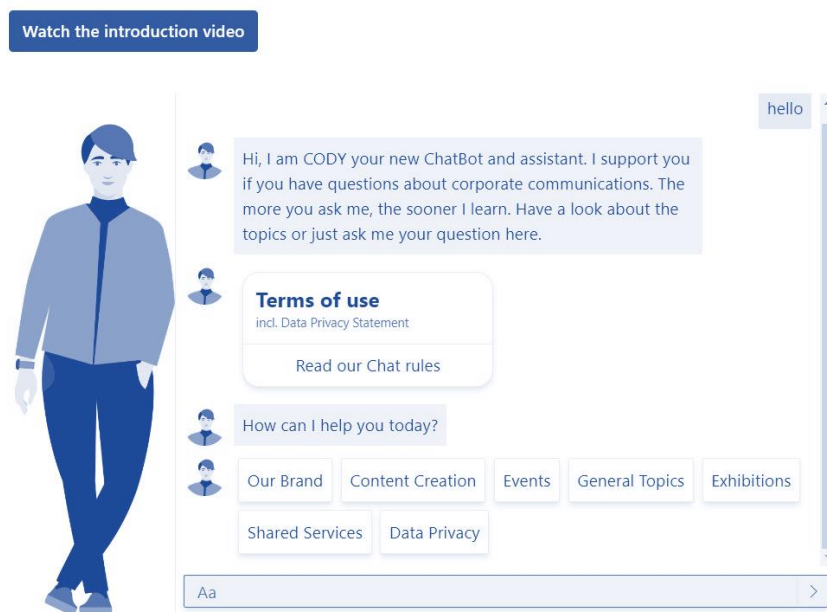
KANBAN je japonská metóda, ktorá je tvorená z troch stĺpcov na nástenke. Na Kanbanovej nástenke sú požadované úlohy zobrazované v stĺpcoch, ktoré reprezentujú jednotlivé fázy práce. Každý stĺpec predstavuje určitú fázu, v ktorom sa aktuálne zadaná úloha nachádza. Základná Kanbanová tabuľa má stĺpce označené napríklad ako "Úloha", "Prebieha" a "Hotovo". Každý stĺpec je potom vyplnený vizuálnymi kartami, ktoré symbolizujú individuálne úlohy. Pracujúci tím postupuje cez tieto stĺpce, pričom sa vyžaduje, aby každá úloha prebehla všetkými štádiami procesu, od začiatku až po jej dokončenie. (Martins, 2022)

Pokiaľ má manažér na svojich zamestnancov nejaký dotaz, napíše ho do Trella a tento dotaz sa im zobrazí v sekcii „Úloha“. Zamestnanci sú si tak vedomí, že ich manažér od nich požaduje, aby tento problém vyriešili v čo najrýchlejšom čase. Presunutím dotazu do sekcie „Prebieha“, dajú manažérovi najavo, že na probléme pracujú. Po jeho dokončení sa dotaz presúva do sekcie „Hotovo“, ktorá signalizuje to, že problém je vyriešený a pracovníci sú pripravení splniť ďalšiu úlohu.

- **Intranet** – je počítačová sieť, ktorá je súčasťou takmer každej firmy a Spoločnosť XY, nie je výnimkou. Do intranetu má prístup každý zamestnanec firmy a slúži na organizovanie pracovných a firemných procesov, zdieľanie firemných informácií medzi jednotlivými zamestnancami firmy a poskytovanie miesta, kde by mal zamestnanec nájsť všetky informácie o spoločnosti a postupy, ktoré sú potrebné k jeho práci. Okrem toho poskytuje priestor pre komunikáciu medzi zamestnancami a zdieľanie noviniek. Na stránke intranetu sa nachádza samostatný priečinok, ktorý sa venuje čisto len internej marketingovej komunikácii v Spoločnosti XY. V tomto priečinku môžu nájsť zamestnanci mnoho článkov o firemnej komunikácii, zásadách, pravidlách, ktoré by mali byť dodržiavané. Okrem toho sa tam nachádza zopár základných návodov a školení, ktoré môžu zamestnanci absolvovať. V tejto sekcii sa nachádza aj virtuálny zamestnanec CODY, ktorý je ochotný zamestnancom pomôcť s otázkami, ktoré sa týkajú internej komunikácie v spoločnosti.
 - **Chatbot CODY** – na podobnom princípe ako Chatbot Ada, funguje aj Chatbot CODY, je to umelou inteligenciou vytvorený asistent. Chatbot CODY dokáže odpovedať na otázky ohľadom internej komunikácie firmy. Ovláda základné pravidlá komunikácie a svoje vedomosti podáva aj ostatným zamestnancom. Dokáže odpovedať aj na otázky ohľadom blížiacich sa podujatí, eventov, či dokonca otázky ohľadom značky zamestnávateľa alebo ochrany osobných údajov, ktoré sú dôležitou súčasťou hlavne pri komunikácii vo virtuálnom prostredí – na internete. Na rozdiel od Chatbotu Ada nerieši IT problematiku ale zameriava sa skôr na otázky ohľadom komunikácie a vzťahov na pracovisku.

Obrázok 5 - Chatbot CODY

Chat with our search assistant CODY



Zdroj: Interné zdroje Spoločnosti XY

- **Školenia** – prostredníctvom intranetu sa môžu zamestnanci zúčastniť školení. Niektoré z týchto školení sú povinné a musí ich absolvovať každý zamestnanec v spoločnosti. Školenie prebieha online a zamestnanec má prístup k rôznym edukačným videám. Po pozretí videí, odpovedá školiaca sa osoba na otázky, ktoré sú mu kladené. Niektoré školenia sú robené hravou ale zároveň edukačnou formou. Pri kvízoch sa využívajú prvky gamifikácie. Zamestnanec priradzuje texty k obrázkom, alebo spája výroky, ktoré spolu súvisia. Po úspešnom absolvovaní testovej časti, dostane zamestnanec certifikát, ktorý poukazuje na splnenie školenia a dosiahnutie dostatočného výsledku.
- **Digitálne tabule a plagáty** – už pri samotnom prístupe do pracovných priestorov, vítajú zamestnancov digitálne tabule, ktoré sú vyvesené na stenách. Fakt, že Spoločnosť XY je vysoko digitalizovaná firma a podporuje vývoj akýchkoľvek digitálnych novínok, môžeme vidieť aj v tom, že digitálne tabule nahrádzajú tradičnú papierovú formu plagátov. Samozrejme, občas sa vo firme vyskytne aj nejaký vyvesený plagát s informáciami, no nie je to už tak časté. Väčšinou sú informácie uvedené na spomínaných digitálnych tabulách. Zamestnanci sa môžu

dozvedieť o nasledujúcich eventoch firmy, dosiahnutých úspechoch alebo nových projektoch. Najčastejšie sa na digitálnych tabulách zobrazujú snímky s novými zariadeniami, ktoré boli vyvinuté a zavedené do používania. Niektoré digitálne tabule majú za účelom zamestnancov motivovať a nachádzajú sa na nich rôzne motivačné citáty, ktoré ich majú motivovať k lepším výkonom.

4.2 Štandardizovaný dotazníkový prieskum

Empirický výskum sa konal na základe štandardizovaného dotazníkového prieskumu, ktorý nám zabezpečil kvantitatívny výskum na reprezentatívnej vzorke pracovníkov. Pracovníci boli vybraní vedením spoločnosti a firma do tohto prieskumu vybrala 60 pracovníkov, ktorí odpovedali na otázky kladené v dotazníku. Dotazník bol vytvorený na základe stanovených výskumných otázok a zahrňoval otázky týkajúce sa spokojnosti mladých pracovníkov v spoločnosti, či vyjadrenie miery súhlasu na škále.

Celkové zameranie dotazníka bolo najmä na mladších kolegov, a to konkrétne Generáciu Z. Vedenie spoločnosti chce týmto kvantitatívnym výskumom nájsť komunikačné medzery medzi staršou a mladšou generáciou pracovníkov. Zamerať sa na Gen Z pokladajú za dôležitý krok, pokiaľ chcú zlepšiť efektivitu internej marketingovej komunikácie v spoločnosti.

Otázky formulované v štandardizovanom dotazníku vyzerali takto:

Otázka č. 1

Graf 4 - Pohlavie respondentov

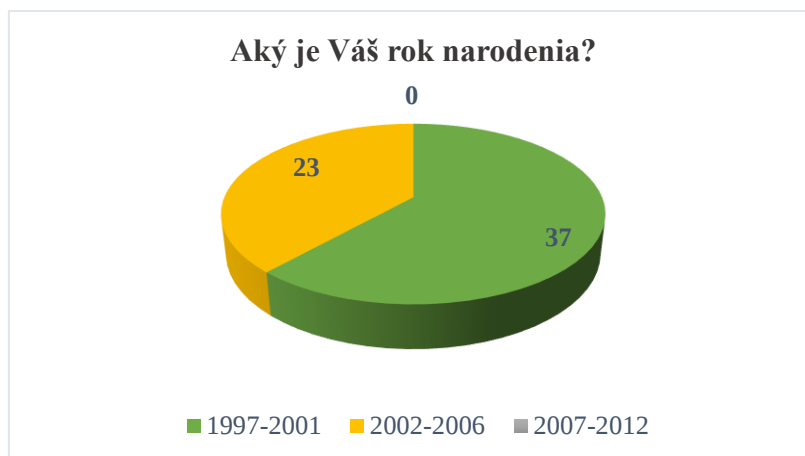


Zdroj: vlastné spracovanie

Ako prvé začneme štruktúrou dopytovanej vzorky. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 60 zamestnancov. Z toho bolo mužské zastúpenie 70%, čo predstavuje 42 pracovníkov a 30% žien, a to je 18 pracovníčok. Na základe výsledku môžeme potvrdiť, že v Spoločnosti XY pracuje viac mužov ako žien.

Otázka č. 2

Graf 5 - Rok narodenia respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Nášho prieskumu sa mohli zúčastniť iba pracovníci, ktorí boli narodení v rozpätí rokov 1997 - 2012. Bolo to z toho dôvodu, že dotazník bol zameraný na Generáciu Z. Otázka ohľadom roku narodenia slúžila na bližšie roztriedenie zamestnancov. Na základe nej môžeme povedať, že 61,7% pracovníkov bolo narodených v rokoch 1997 - 2001. Z toho vyplýva, že vek zamestnancov je od 23 do 27. Môže ísť o študentov alebo čerstvých absolventov, ktorí boli do firmy prijatí na polovičný alebo plný úväzok. 38,3% zamestnancov bolo narodených v rokoch 2002 - 2006, a sú vo veku od 18 do 22 rokov. Väčšinou ide pracovníkov pracujúcich na polovičný úväzok, či brigádne. Firma nezamestnáva žiadnych pracovníkov narodených v rokoch 2007 - 2012, pretože nespĺňajú vekové požiadavky na prijatie do firmy. Spoločnosť XY zamestnáva zamestnancov starších ako 15 rokov.

Otázka č. 3

Graf 6 - Počet odpracovaných rokov



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe ďalšej otázky sme zistili, že najviac zúčastnených respondentov pracuje v Spoločnosti XY cca 1 rok, predstavuje to počet 26 zamestnancov. Títo pracovníci predstavujú mladých ľudí, ktorí môžu firme priniesť nové poznatky, ktoré načerpali z externých zdrojov. Na ich názore nám veľmi záleží, pretože nie sú tak veľmi ovplyvnení dianím vo firme a jej princípmi, keďže sa vo firme nenachádzajú až tak dlho a môžu do spoločnosti priniesť nové myslenie a obohatiť internú marketingovú komunikáciu o svoje poznatky a hodnoty. Niektorí pracovníci uviedli, že sú v spoločnosti po dobu pol roka, ide o relatívne nových zamestnancov a predstavujú počet 5 pracovníkov. 2 roky v spoločnosti pracuje 16 zamestnancov, ide o pracovníkov, ktorí to vo firme už dobre poznajú. 3 roky vo firme odpracovalo 7 zamestnancov, a 4 roky 5 zamestnancov. Pri týchto pracovníkoch, môžeme tvrdiť, že firmu už veľmi dobre poznajú a vedia, kde sa nachádzajú jej medzery a čo jej chýba.

Otázka č. 4

Graf 7 - Spokojnosť s komunikáciou



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka ohľadom spokojnosti s komunikáciou na pracovisku dopadla veľmi dobre. Zamestnanci mali vyjadriť na škále mieru svojej spokojnosti. Pričom 1 predstavovalo úroveň veľkej nespokojnosti a 5 úroveň veľkej spokojnosti.

Z grafu vyplýva, že za úroveň 4 hlasovalo až 31 zamestnancov, čo predstavuje 51,7% a maximálnu spokojnosť vyjadrilo 18 pracovníkov, čo je v prepočte 30% opýtaných. Nikto zo zamestnancov nevyjadril úplnú nespokojnosť, avšak na úrovni 2 sa nachádzajú dvaja zamestnanci firmy, čo však tvorí len 3,3% respondentov.

Otázka č. 5

V nasledujúcich otázkach mali zamestnanci vyjadriť svoju mieru súhlasu na škále od 1 do 5. Pričom 1 predstavovala úplný nesúhlas a 5 úplný súhlas. Tento druh škály sa nazýva Likertova škála a zistujeme ňou názory a postoje respondenta na daný výrok.

Graf 8 - Poskytovanie informácií zamestnancom



Zdroj: vlastné spracovanie

To aby sa informácie dostávali k zamestnancom včas je dôležitým krokom k tomu aby pracovníci spoločnosti pochopili firemnú hodnotu a jej ciele. Včasný prísun informácii je kľúčom k pochopeniu. V spoločnosti XY, na základe dotazníka, sa vo väčšine prípadov dostávajú k zamestnancom informácie, potrebné k ich práci, včas. Z uvedeného grafu vyplýva, že 33 zamestnancom súhlasilo s tvrdením a 11 vyjadrilo úplný súhlas. 12 pracovníkov sa však vyjadrilo neutrálne a 4 záporne.

Firma by mala zabezpečiť prítok informácii do všetkých sfér a na všetky oddelenia rovnako včas. Je taktiež dôležité aby boli zamestnancom poskytované relevantné informácie potrebné k ich práci. Zamestnancov netreba zahlcovať nepodstatnými informáciami, ktoré vedú k nepochopeniu alebo chaosu a spôsobujú ďalšie chyby.

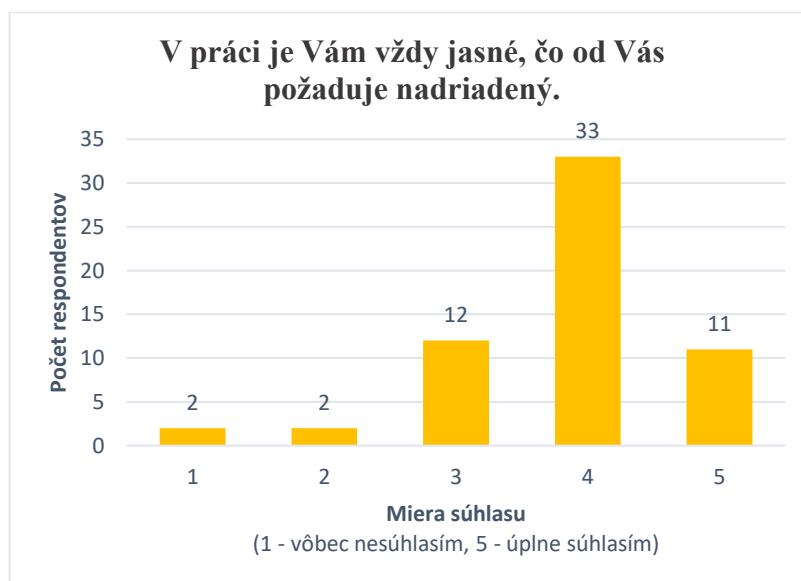
Graf 9 - Rozhodovanie zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

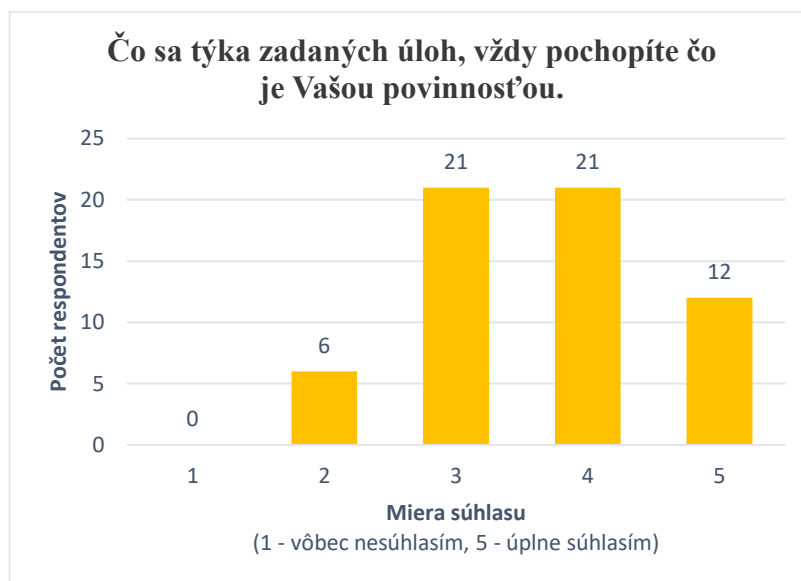
Pri otázke „Ste zapájaný do rozhodovania o veciach, ktoré sa týkajú Vášho pôsobenia vo firme. (napr. o pracovnej pozícii, vykonávanej práci, podmienkach na prácu a pod.)“, súhlasilo až 27 pracovníkov a úplný súhlas vyjadrilo 12 zamestnancov. Znepokojivou správou je však, že až 11 respondentov vyjadrilo neutrálny postoj a 9 nesúhlas. Ak firma chce, aby zamestnanci chápali, čo je ich úlohou vo firme, mala by ich viac zapájať do diania, bez ohľadu na to, či ide o mladého alebo stáleho zamestnanca.

Graf 10 - Jasnosť požiadaviek



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 11 - Pochopenie povinností



Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina zamestnancov (31) sa vyjadrila, že im je vždy jasné čo od nich požaduje ich nadriadený. Avšak pri otázke, či vedia čo je ich povinnosťou to tak jasné nebolo. Súhlas klesol na 21 odpovedí, ďalších 21 vyjadrilo neutrálnu odpoveď „ani nesúhlasím, ani súhlasím“, čo signalizuje to, že zamestnancom firmy nie je vždy úplne jasné čo sa od nich očakáva. Šiesti opýtaní vyjadrili nesúhlas s tvrdením. Chybou môže byť to, že komunikácia je nejasná, nadmerná a niekedy sú zamestnanci zahltení nerelevantnými informáciami.

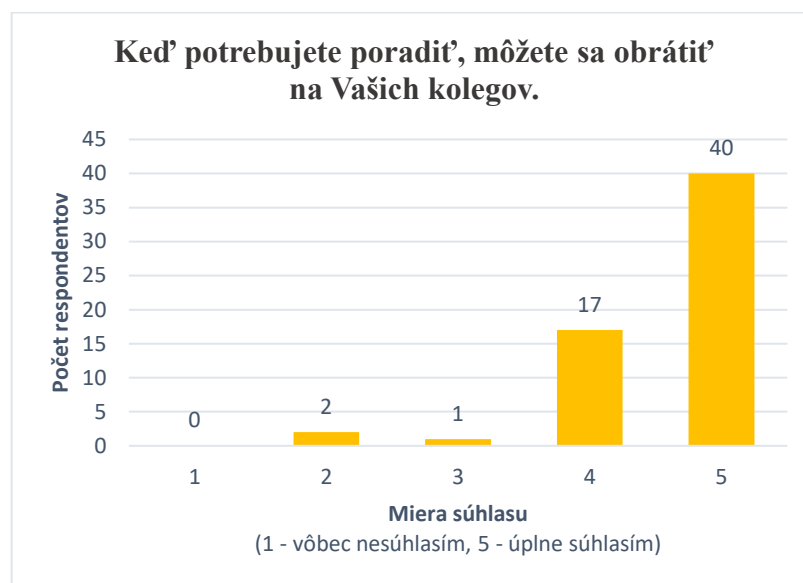
Graf 12 - Vypočutie spätnej väzby



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalším zistením je, že až 23 opýtaných vyjadrilo úplný súhlas a 20 čiastočný súhlas s tvrdením, že ich zamestnávateľ je ochotný si vypočuť ich názor a spätnú väzbu. Zvyšok respondentov sa vyjadril neutrálne alebo kladne. To respondentov rozdeľuje na dve skupiny. To, či bude zamestnancov názor vypočutý, záleží od manažéra, jeho povahy a nastavenia. Súčasťou vzdelávania ohľadom komunikácie by sa mala častejšie presadzovať téma spätnej väzby a prijatia názoru druhých, aby pracovníci firmy vedeli, ako sa v takýchto situáciách zachovať a ako si zdravo presadiť svoje.

Graf 13 - Ochota kolegov poradiť

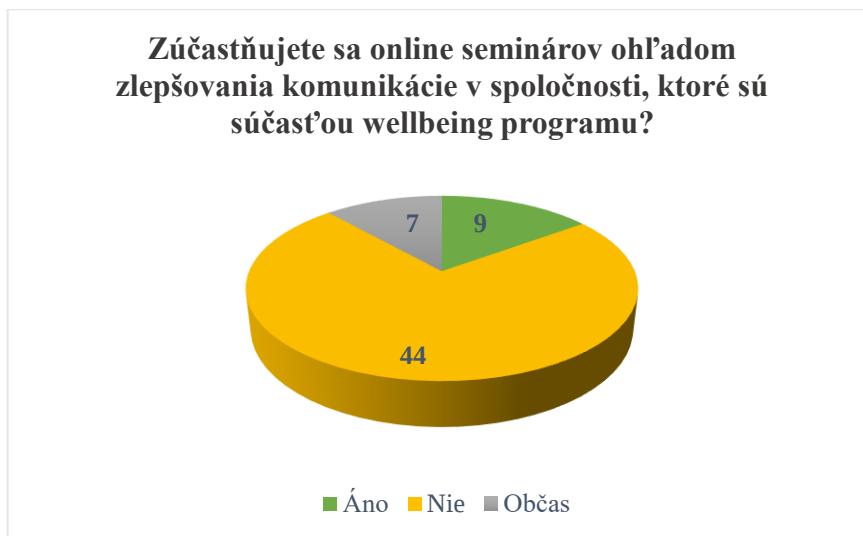


Zdroj: vlastné spracovanie

To, že v Spoločnosti XY panuje pozitívna a priateľská atmosféra odráža graf, na ktorom môžeme vidieť, že až 40 pracovníkov jasne pokladá svojich spolupracovníkov za nápomocných a vedia, že sa môžu na nich spoľahnúť. Len dvaja pracovníci sa vyjadrili, že s tvrdením nesúhlasia. Keď sa zamestnanci cítia vo svojom pracovnom prostredí príjemne, pozitívne sa to odráža aj na ich výkone. Vzájomná ochota pomáhať prispieva k zlepšeniu vnútropodnikovej kultúry a dobrá vnútropodniková kultúra zas napomáha plynulej internej marketingovej komunikácii.

Otázka č. 6

Graf 14 - Účasť na seminároch



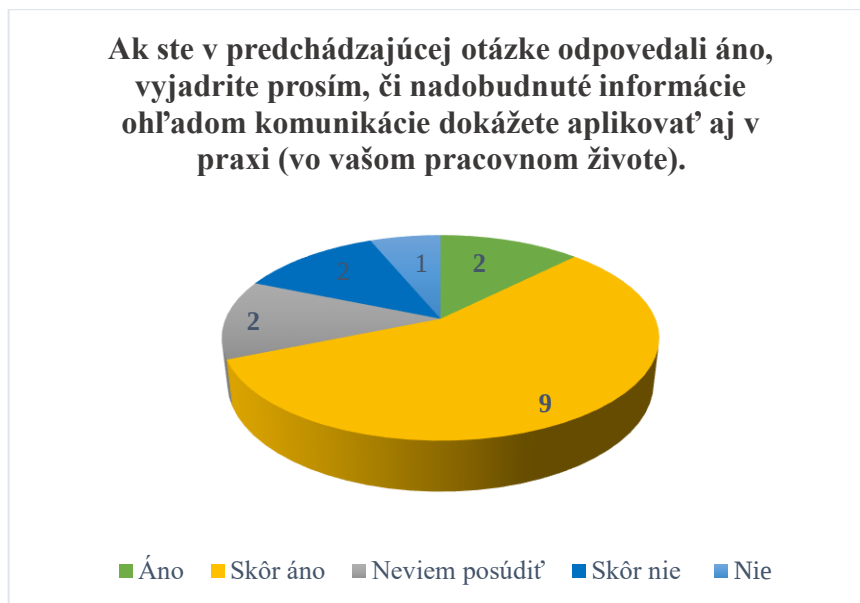
Zdroj: vlastné spracovanie

V spoločnosti prebiehajú pravidelné semináre, ktoré sú súčasťou wellbeing programu a jednou z riešených tém je aj zlepšenie komunikácie na pracovisku. Pozvánka na tieto semináre je zamestnancom posielaná v predstihu na ich e-mailovú adresu cez aplikáciu Outlook. Väčšina zamestnancov (73,3%) sa v dotazníku vyjadrila, že sa nezúčastňuje týchto seminárov, predstavovalo to počet 44 zamestnancov. 9 pracovníkov sa seminárov zúčastňuje pravidelne a 7 občasne.

Príčinou toho, že sa zamestnanci týchto online vzdelávacích seminárov nezúčastňujú môže byť mnoho. Za najväčší ovplyvňujúci faktor považujeme to, že zamestnanci Spoločnosti XY nemajú dostatok informácií o týchto seminároch, a nie sú informovaní o tom, čo im tieto vzdelávacie programy môžu ponúknuť. Kľúčom k úspechu je ukázať zamestnancom benefity, ktorý plynú z plnenia seminárov, motivovať ich k účasti a zlepšovať obsah seminárov - zameriavať sa viac na témy týkajúce sa internej marketingovej komunikácie.

Otázka č. 7

Graf 15 - Aplikovanie zručností v praxi



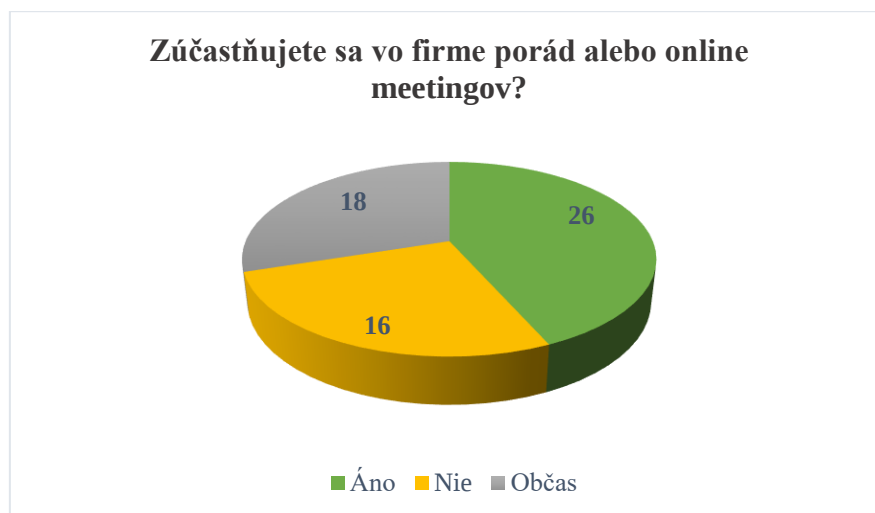
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe predchádzajúcej otázky, sme zisťovali efektívnosť a prínos seminárov zameraných na komunikáciu vo firme. Táto otázka bola určená, len pre tých, ktorí v otázke č. 6 odpovedali kladne. Výsledkom skúmania bolo, že seminárov sa zúčastňuje 16 zamestnancov, či už pravidelne alebo občasne. Zistili, sme, že viac ako polovica účastníkov školení považuje semináre za prospešné a nadobudnuté informácie dokážu takmer vždy aplikovať aj v praxi. Takúto odpoveď sme dostali od 9 zamestnancov (56,3%). S určitosťou odpovedali „áno“ dvaja pracovníci (12,5%). Rovnako dvaja pracovníci odpovedali, že semináre skôr nevedia aplikovať v praxi a taktiež, že toto tvrdenie nevedia posúdiť. 1 zamestnanec odpovedal, že nadobudnuté poznatky nevie aplikovať do praxe.

Oblíbenosť seminárov vo firme nie je veľmi vysoká aj napriek jej účinnosti v aplikácii na prax. Odporúčaním pre Spoločnosť XY je zamerať sa na propagáciu týchto školení a apelovať na ich účinnosť a prospešnosť, ako sme už spomenuli pri predchádzajúcej otázke.

Otázka č. 8

Graf 16 - Účasť na poradách



Zdroj: vlastné spracovanie

Až 26,7% respondentov, čo predstavuje 16 zamestnancov uviedlo, že sa nezúčastňuje v Spoločnosti XY porád alebo online meetingov. 18 zamestnancov tvrdí, že na poradách sa zúčastňujú len občas. Je dôležité aby sa toto číslo účasti na poradách zvýšilo, pretože každý zamestnanec je vo firme potrebný a na jeho názore záleží.

Pokiaľ chcú manažéri aby sa ich zamestnanci viac angažovali, je potrebné aby im vytvorili priestor, kde im to bude umožnené. Firemné porady alebo online meetingy sú na to skvelým miestom, keďže sa ich väčšinou zúčastní väčší počet zamestnancov. Spoločným brainstormingom môžu objaviť medzery, ktoré sa v riešenej problematike nachádzajú a stanoviť návrhy ako tieto nedostatky odstrániť. Každá generácia disponuje inými názormi a vedomosťami. Poskytnutie príležitosti pre prílev nových informácií, a zapojenie Gen Z do rozhodovania o nových postupoch, alebo nápadoch môže mať pre firmy mnoho výhod, či už po komunikačnej, vzťahovej alebo technologickej stránke.

Otázka č. 9

Graf 17 – Vplyv pravidelnosti porád na výkon



Zdroj: vlastné spracovanie

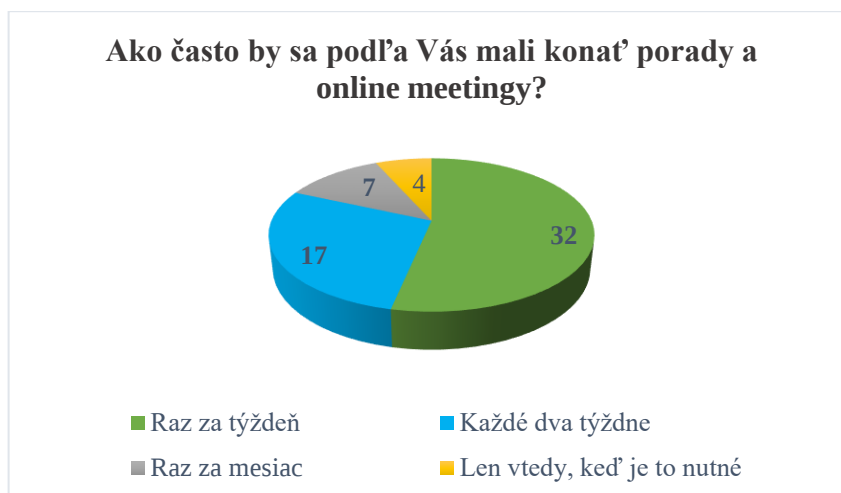
Z nasledujúcej otázky jasne vyplýva, že zamestnanci Spoločnosti XY si uvedomujú dôležitosť vzájomnej spolupráce medzi zamestnancami a pravidelnosti hromadných stretnutí, ktoré sú dôležité pri riešení krátkodobých či dlhodobých problémov vo firme. Zamestnanci sa mali vyjadriť na škále, ako veľmi súhlasia s výrokom ohľadom pravidelnosti stretnutí v spoločnosti, ktoré napomáhajú k vyriešeniu problémov, ktoré sa v spoločnosti naskytnú. Tieto stretnutia sú taktiež dôležité na dokončenie stanovených termínov na realizáciu projektov.

Až 43 zamestnancov, t. j. 74,7% vyjadrilo na škále tvrdenie, že pravidelné stretnutia sú veľmi dôležité pri riešení problémov alebo na dokončenie zadaných projektov. 17 zamestnancov sa vyjadrilo, že pravidelné stretnutia považujú za dôležité k ich práci, a žiaden zo zamestnancov sa neprikláňa k názoru, že pravidelnosť stretnutí neprispieva k dokončovaniu projektov.

Pozitívne výsledky odzrkadľujú dobre nastavené a najmä prezentované hodnoty firmy. Spoločnosť XY si zakladá na pravidelnom kontakte medzi zamestnancami a manažérmi, a to sa odzrkadľuje aj na grafe.

Otázka č. 10

Graf 18 - Pravidelnosť meetingov



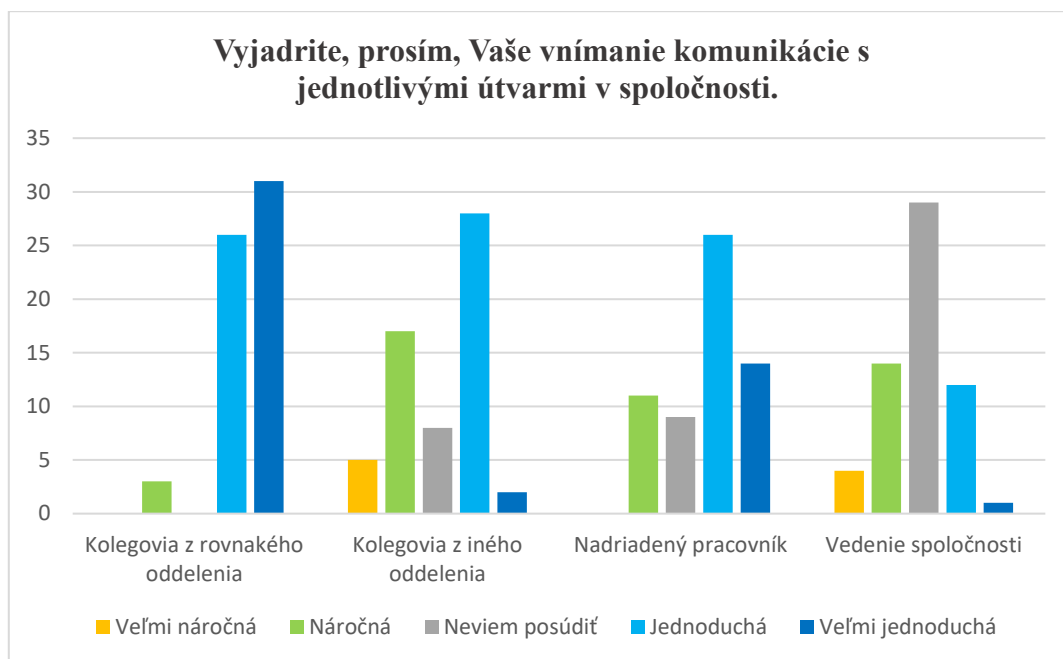
Zdroj: vlastné spracovanie

S nadväznosťou na predchádzajúcu otázku ohľadom dôležitosti meetingov nasledovala otázka, ktorá apeluje na ich pravidelnosť. Na koláčovom grafe vidíme, že viac než polovica pracovníkov (53,3%) , by si priała mať porady aspoň raz do týždňa. Porady vo firme pokladajú za dôležitú súčasť komunikácie a uvedomujú si jej prínos pri dokončovaní projektov alebo pri riešení problémov a konfliktov. 28,3 % pracovníkov by uprednostnilo mať meetingy každý druhý týždeň, môže to byť hlavne z dôvodu zahltenia komunikáciou a spamom. Niektorí zamestnanci firmy môžu vnímať komunikáciu vo firme ako príliš častú a radi by ju obmedzili. 11,7% zamestnancov sa vyjadrilo, že porady by sa mali konať len raz za mesiac a 6,7% respondentov, ich nepovažuje za tak dôležité a podľa nich by sa mali porady konať, len vtedy keď je to naozaj nutné.

Z tohto grafu vyplýva, že najideálnejšie je usporadúvať porady alebo online meetingy minimálne aspoň raz za dva týždne. Príliš časté porady majú nepriaznivý efekt na produktivitu práce, a zamestnanci majú pocit, že poradám obetovali veľa času a neprinieslo to žiaden úžitok. Niektorí zamestnanci môžu pravidelné stretnutia považovať za nepodstatné a zbytočné. To, čo by sa dalo vyriešiť na jednej porade sa rozdeľuje do viacerých stretnutí, kde sa problém nedotiahne dokonca kvôli limitovanému času. Riešením by bolo naplánovať si jednu dlhšiu poradu aspoň raz týždenne, napr. sporadicky každý pondelok, na začiatok týždňa, kde by sa dohodli všetky potrebné postupy práce, ciele, ktoré treba splniť a vyriešili problémy, ktoré sa naskytli, pričom každý zamestnanec by dostal priestor na vyjadrenie svojho vlastného názoru.

Otázka č. 11

Graf 19 - Komunikácia s jednotlivými útvarmi



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšia otázka sa týkala ohľadom vnímania komunikácie na jednotlivých útvaroch v Spoločnosti XY. Za najviac jednoduchú sa považuje komunikácia medzi kolegami z rovnakého oddelenia. Táto odpoveď nie je až taká prekvapujúca, keďže je jasné, že najviac si rozumieme s ľuďmi, s ktorými trávime najviac času. Avšak odpoveď je potešujúca, keďže si tak môžeme byť istí, že na tejto úrovni komunikácia prebieha takmer bez problémov, a väčšina zamestnancov nepocituje počas nej komplikácie.

Komunikácia medzi kolegami z iného oddelenia je individuálna a výsledky, ktoré môžeme vidieť na grafe, ukazujú že komunikácia závisí od jednotlivcov. Na jednej strane, časť zamestnancov (28) ju považuje za jednoduchú a na druhej strane je pracovníkmi (17) považovaná za náročnú až veľmi náročnú (5). Medzi-odvetvové vzťahy sú tiež dôležitým aspektom pri vytváraní firemnej kultúry a docieľovaní firemných cieľov a plnení jej hodnôt. To, že komunikácia funguje na rovnakom oddelení, nezaručuje firme úspech. Komunikácia by mala prebiehať čo najviac bezproblémovo naprieč všetkými úrovňami.

Postoj ku komunikácii s nadriadeným pracovníkom je vo väčšine pozitívny. Niekoľko zamestnancov však vyjadrilo nespokojnosť. Nadriadený pracovník by mal byť pre svojich podriadených vzorom a mal by ich motivovať k práci. Je dôležité aby manažéri

a vedúci tímov v Spoločnosti XY vedeli, čo je ich poslaním a snažili sa na komunikáciu so svojimi podriadenými nevyvíjať zbytočný tlak, avšak ponechať ju na priateľskej úrovni, kde každý bude vedieť, aké sú jeho práva a povinnosti.

Čo sa týka komunikácie s vedením spoločnosti, väčšina zamestnancov (29) uviedla, že nevie posúdiť, aký postoj voči nej zaujmu. Je to zrejme preto, že komunikácia s vedením spoločnosti nie je taká častá, dokonca pre niektorých zamestnancov výnimočná a bežný pracovník s vedením nekomunikuje na dennej báze. 17. zamestnanci uviedli, že komunikáciu považujú za náročnú a 4. za veľmi náročnú. Komunikácia s vedením vyžaduje istú dávku odvahy, keďže ide o zamestnávateľa a podriadení zamestnanci vedia, že k vedeniu by sa mali správať ako k ich autorite. Práve preto sa táto komunikácia môže zdať ako náročná.

Otázka č. 12

Graf 20 - Preferencia typu komunikácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka preferencie osobnej alebo elektronickej komunikácie, len 2 respondenti vyjadrili, že osobná komunikácia im vyhovuje viac. Zvyšok respondentov sa delil na dve skupiny a to takí, ktorí preferujú čisto elektronickú komunikáciu (46,7%) a takých, ktorým vyhovuje kombinácia oboch (50%). Preferencia elektronickej komunikácie pred osobnou, nie je veľkým prekvapením a potvrdil sa fakt, že Gen Z je digitálne vychovanou generáciou a na internete sa cítia pohodlnejšie ako v reálnom prostredí.

Otázka č. 13

Na základe otvorenej otázky, kde sme sa pýtali na to, kedy zamestnanci Spoločnosti XY preferujú skôr osobnú komunikáciu, a prečo ju považujú v danej situácii za vhodnejšiu, sme dostali rôzne odpovede. Väčšinu odpovedí spájali identické znaky, na základe ktorých sme odpovede zatriedili do skupín.

Graf 21 - Vhodnosť osobnej komunikácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšiu výhodu osobnej komunikácie je podľa respondentov to, že sa vďaka nej dajú lepšie vyriešiť problémy, ktoré vo firme nastali. Považujú ju taktiež za dôležitú pri komunikácii s vedením a ich nadriadeným. Ďalšou jej výhodou je to, že zamestnanci vďaka nej vedľa lepšie pochopiť komunikované informácie, keď sa jedná o vysvetľovanie postupov a riešení týkajúcich sa dôležitých skutočností. Osobná komunikácia napomáha k zlepšovaniu firemnej kultúry a vytváraniu vzťahov, je taktiež vhodnejšia pri komunikácii s menším počtom účastníkov. Dvaja respondenti uviedli, že im osobná komunikácia vôbec nevyhovuje a preferujú ju len vtedy, keď je to nevyhnutné.

Otázka č. 14

Pri otázke č. 14 sme postupovali rovnako ako pri predchádzajúcej otázke. Najskôr sme odpovede zozbierali, zhromaždili, analyzovali. Na základe spoločných charakteristických znakov sme odpovede zotriedili do skupín.

Graf 22 - Vhodnosť elektronickej komunikácie



Zdroj: vlastné spracovanie

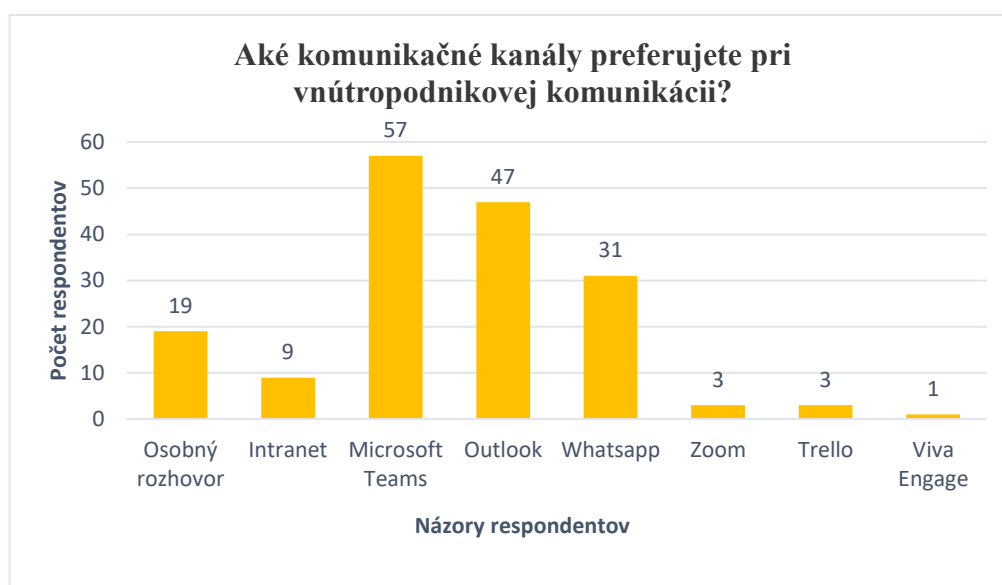
Respondenti odpovedali na otázku, týkajúcu sa preferencie elektronickej komunikácie a vyjadrili sa, že im vyhovuje viac pri:

1. Komunikácii s kolegami z inej divízie alebo zo zahraničia, pri prezentovaní výsledkov a pokrokov.
 - a. „Najmä počas možnej nedostupnosti v kancelárii, prípadne ak daná tematika má byť preberaná s viac ako jednou osobou. Výhoda je možnosť prítomnosti z pohodlia domova, prípadne nie nutná zainteresovanosť do témy, iba prítomnosť.” Respondent č. 34
 - b. „Pri komunikácii s kolegami z iného oddelenia, pretože odstraňuje diaľkové komplikácie, stres, je rýchla jednoduchá a najmä po pandémie mi vyhovuje viac.” Respondent č. 12
2. Bežná (hromadná) komunikácia s kolegami, kde je treba niečo jednoduché prebrať rýchlo a stručne.
 - a. „Elektronická komunikácia je efektívnejšia pri riešení problémov, kedy chceme mať hneď odpoveď, je rýchla, neobmedzuje ma, šetrí mi čas, a cítim sa lepšie keď komunikujem cez internet.” Respondent č. 6
3. Keď komunikácia vyžaduje evidenciu a archiváciu.

Elektronická komunikácia sa v Spoločnosti XY využíva na bežnú komunikáciu s ostatnými kolegami. Jej výhodou je, že šetrí čas, je rýchla a nenáročná. Komunikácia cez internet odstraňuje diaľkové rozdiely medzi zamestnancami a väčšinou aj pocit stresu. Tým, že elektronická komunikácia nevyžaduje osobnú prítomnosť, zamestnanci majú viac času na vyjadrenie svojho názoru a nad popremýšľaním nad odpoveďou. Elektronická komunikácia poskytuje možnosť evidencie a archivácie komunikácie, čo uľahčí budúcu komunikáciu a prináša podklady k ďalším stretnutiam a riešeniam problémov.

Otázka č. 15

Graf 23 - Komunikačné kanály na pracovisku



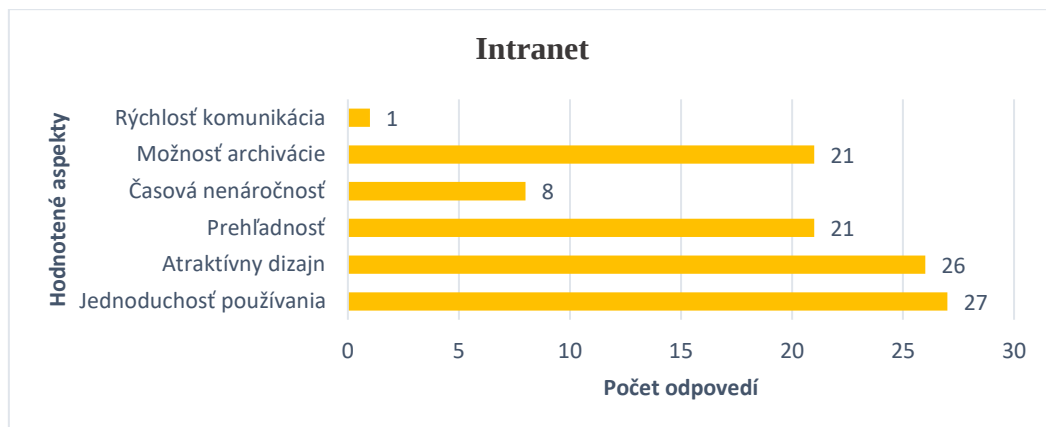
Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu a získaných odpovedí vyplýva, že nepoužívanéjšími aplikáciami – komunikačnými kanálmi v Spoločnosti XY pri vnútropodnikovej komunikácii je Microsoft Teams, ktorý preferuje až 57 zamestnancov. Druhou najpoužíwanejšou aplikáciou je platforma Outlook, ktorá umožňuje elektronickú komunikáciu pomocou e-mailu. Až 78,3% respondentov sa vyjadrilo, že im pri internej marketingovej komunikácii vyhovuje táto aplikácia. Ďalej to bol Whatsapp, klasický osobný rozhovor, Intranet. Menej využívanými sú Zoom, Trello a Viva Engage.

Otázka č. 16

Táto otázka bola zameraná na hodnotenie jednotlivých aspektov používaných aplikácií vo firme. Hodnotili sa aplikácie, ktoré sú používané na internetovú komunikáciu na základe ich aspektov.

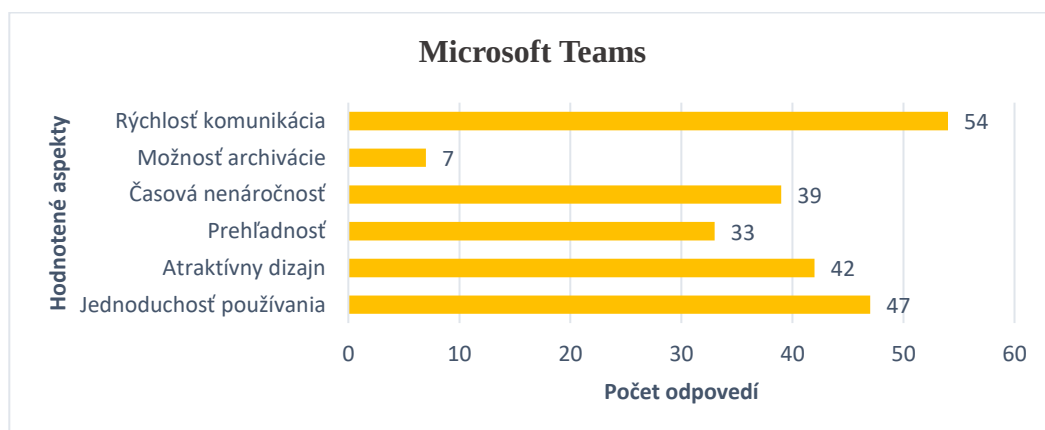
Graf 24 - Intranet



Zdroj: vlastné spracovanie

Prvou hodnotenou aplikáciou bol Intranet, ktorý má široké využitie v rámci vnútropodnikovej informácie. Väčšina zamestnancov ho považuje za užitočný spôsob komunikácie najmä vďaka jednoduchosti používania, jeho atraktívnemu dizajnu, prehľadnosti informácií a možnosti archivácie dôležitých informácií a podkladov k ďalšej práci.

Graf 25 - Microsoft Teams

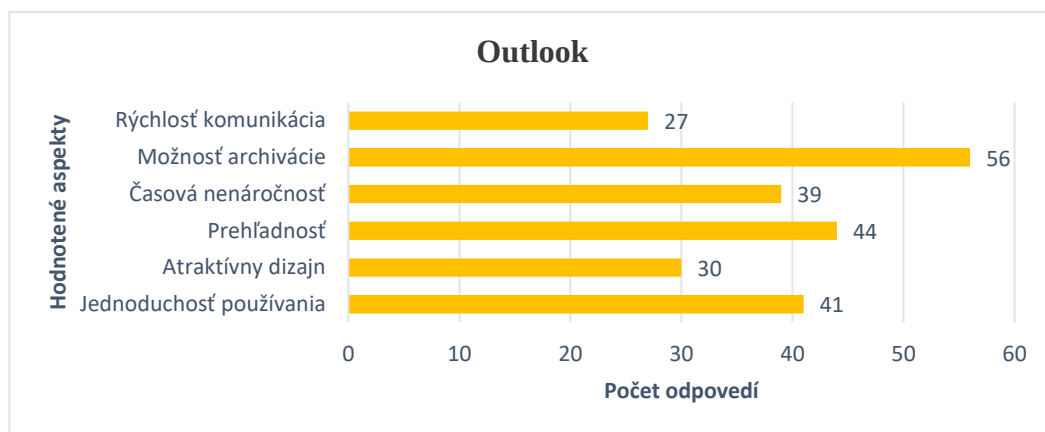


Zdroj: vlastné spracovanie

V predchádzajúcej otázke sme zistili, že jednou z najpopulárnejších aplikácií v spoločnosti je práve Microsoft Teams, a to sa odráža aj na tomto grafe. Kde sa väčšina

zamestnancov vyjadrila, že im vyhovuje práve kvôli rýchlej a jednoduchej komunikácii, ktorá je časovo nenáročná. MS Teams je podľa nich prehľadnou aplikáciou s atraktívnym dizajnom. Všetky aspekty boli ohodnotené väčšinou zamestnancov, až na možnosť archivácie. Faktom je, že komunikáciu je v tejto aplikácii ťažko dohľadať a preto by mala slúžiť len na rýchlu komunikáciu, alebo organizovanie meetingov.

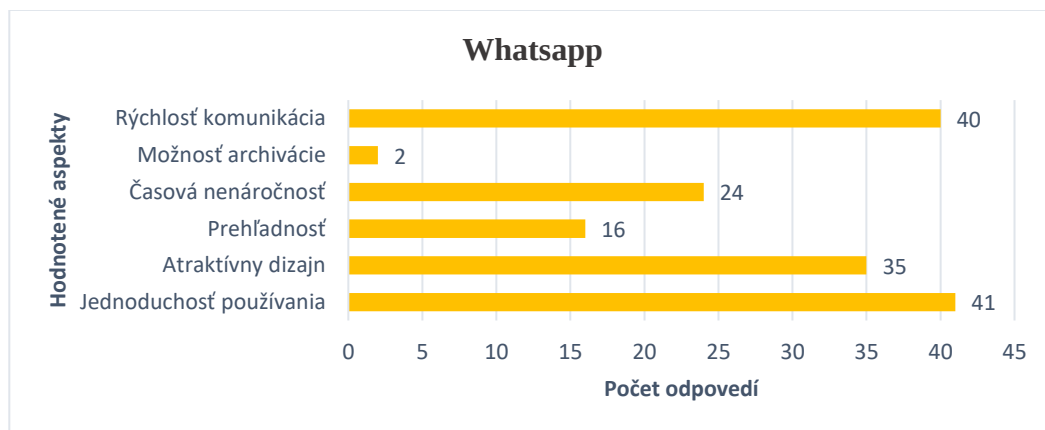
Graf 26 - Outlook



Zdroj: vlastné spracovanie

Naopak pri ďalšej obľúbenej aplikácii Outlook, uviedli zamestnanci, že jej najväčšou výhodou je možnosť archivácie a dohľadania potrebných informácií, preto považujú túto aplikáciu za prehľadnú a jednoduchú na používanie.

Graf 27 - Whatsapp

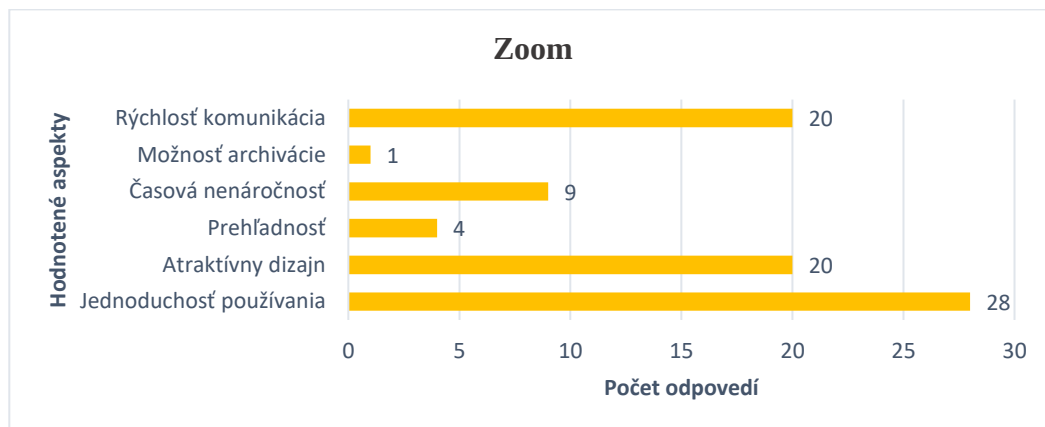


Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšou výhodou mobilnej aplikácie Whatsapp je to, že umožňuje komunikáciu priamo z mobilného zariadenia, a preto je vhodná na rýchlu komunikáciu, ľahko sa používa,

má atraktívny dizajn a preto sa cez ňu dobre komunikuje. Neslúži však na komunikovanie dôležitých náležitostí, ktoré je potrebné archivovať.

Graf 28 - Zoom



Zdroj: vlastné spracovanie

Nie až tak využívanou aplikáciu, je aplikácia Zoom. Zamestnanci namiesto nej uprednostňujú používanie MS Teams. Aspekty tejto aplikácie hodnotila menej než polovica respondentov. Za jej prednosti však považujú jednoduchosť používania, rýchlosť komunikácie a atraktívny dizajn. Táto aplikácia sa používa predovšetkým na kontakt s externým okolím, ako sú napríklad dodávatelia alebo zákazníci, ktorí nemajú prístup na zamestnaneckú sieť. Platforma Zoom je taktiež využívaná napríklad pri prijímacích pohovoroch s budúcimi potencionálnymi zamestnancami Spoločnosti XY.

Otázka č. 17

V otázke č. 17 mali zamestnanci Spoločnosti XY priestor na vyjadrenie, kde sme sa ich dopytovali, či by vo firme uvítali aj iné komunikačné kanály, okrem tých, ktoré sa už používajú. Cieľom bolo zistiť či má Spoločnosť XY zvážiť používanie nových komunikačných kanálov, na to aby zatriktívnila komunikáciu, alebo si súčasní zamestnanci firmy vystačia s tými komunikačnými kanálmi, ktoré sa vo firme aktuálne využívajú.

Graf 29 - Nové komunikačné kanály



Zdroj: vlastné spracovanie

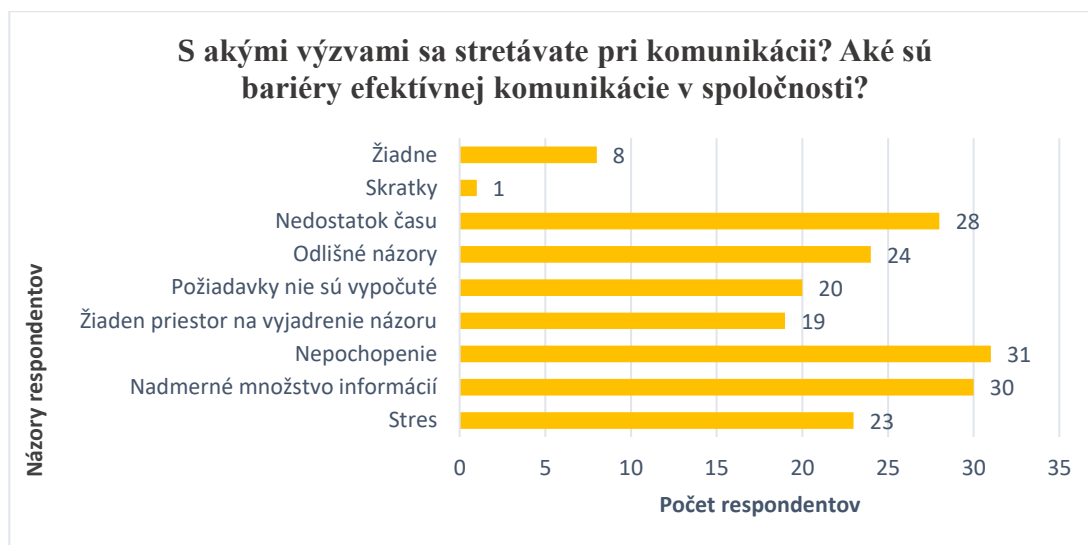
Z grafu vyplýva, že zamestnanci nepožadujú prítomnosť žiadnych nových komunikačných kanálov a ich počet v spoločnosti považujú za dostatočný.

„Uvítal by som možno keby naša spoločnosť mala konto na známych sociálnych sieťach ako Instagram alebo Facebook a uverejňovala tam pravidelne čo sa vo firme deje, motivovalo by ma to aj k práci, pretože nie vždy som pri emailovej schránke a pozerám newsletter.“ Respondent č.26

Ako navrhuje jeden z respondentov a spolu s ním 9 ďalších, v Spoločnosti XY by uvítali, keby sa ich firma reprezentovala na sociálnych sieťach. Dôvodom je najmä to, že zamestnanci chcú mať prehľad o tom, čo sa vo firme deje a nemajú chuť vždy otvárať e-mailovú schránku a hľadať medzi doručenými správami e-mail, ktorý obsahuje informácie o novinkách vo firme. Zapnúť mobil, a pozrieť si novinky na ňom je oveľa jednoduchšie. Väčšina mladých ľudí používa sociálne siete na bežnej báze a sledovanie noviniek takýmto spôsobom je pre nich prirodzenejšie.

Otázka č. 18

Graf 30 - Výzvy pri komunikácii



Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšími komplikáciami pri internej marketingovej komunikácii v spoločnosti sú nepochopenie, obdržanie nadmerného množstva informácií, ktoré vedú k zahlteniu, nedostatok času na komunikáciu spôsobené tým, že komunikácia vo firme je často urýchlená. Ďalšími bariérami, ktorá bránia v efektívnej komunikácii sú podľa zamestnancov Spoločnosti XY odlišné názory na preberanú tematiku, či pociťovanie stresu pri komunikácii. Niektorí zamestnanci sa vyjadrili, že nemajú žiadnu príležitosť na vyjadrenie svojho názoru, a keď majú, tak ich požiadavky alebo návrhy nie sú vypočítané. Naopak, osem zamestnancov uviedlo, že sa vo firme nestretáva so žiadnymi komplikáciami, ktoré by narúšali komunikáciu.

Otázka č. 19

Poslednou otázkou, sme chceli dať respondentom priestor na vyjadrenie svojho názoru a na to, aby aj oni mohli prispieť k zlepšeniu komunikácie na pracovisku. Keďže jedným z cieľov internej marketingovej komunikácie Spoločnosti XY je posilniť prijímanie a poskytovanie spätnej väzby, zakomponovali sme do dotazníka otázku, kde sa môžu respondenti slobodne vyjadriť. Návrhy na zlepšenie internej marketingovej komunikácie v spoločnosti vyzerali takto:

1. Zlepšiť technický slovník, eliminovať používanie nepresných názvov a vzdelávať sa v zlepšovaní komunikačných schopností.

a. „Zlepšiť obsah slovníka pomocou školení a pod., najmä čo sa týka odborných výrazov, na začiatku som nevedel čo znamenajú a dochádzalo k nepochopeniu medzi mnou a manažérom.“

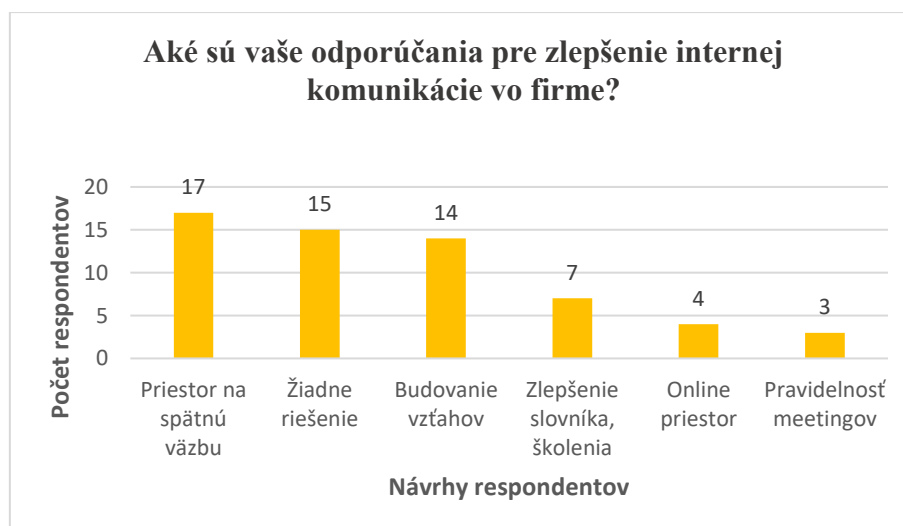
Respondent č. 21

b. „Zahrnúť viac seminárov na zlepšovanie firemnej komunikácie, nie len online semináre, ktoré sú súčasťou programu wellbeing pretože sú niekedy v časoch, kedy sa mi nedá alebo nepracujem, takmer vždy na ne zabudnem.. osobné školenia a semináre sú lepšie, som za to aby sa diali v auditóriu vedľa recepcie, kadiaľ prechádzajú všetci zamestnanci a majú možnosť si ich všimnúť a pridať sa.“

Respondet č. 4

2. Venovať väčšiu pozornosť poskytovanému prijímaniu spätnej väzby. Dať mladým zamestnancom možnosť vyjadriť svoj názor a prispieť do spoločnosti.
3. Spomaliť komunikáciu, nezameriavať sa len na formálnu stránku, ale aj na neformálnu komunikáciu a budovanie dobrých vzťahov na pracovisku.
4. Zamerať sa viac na komunikáciu v rámci online priestoru.
5. Návrhy týkajúce sa ohľadom pravidelnosti meetingov alebo online porád.

Graf 31 - Odporúčania na zlepšenie



Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 SWOT ANALÝZA

Na základe zistených a vyhodnotených odpovedí z dotazníka, sme vytvorili SWOT analýzu. SWOT analýza ukazuje, aké sú silné a slabé stránky podniku a aké sú jeho príležitosti a hrozby. Takýmto spôsobom zhodnotíme jednotlivé aspekty pre internú marketingovú komunikáciu Spoločnosti XY.

Tabuľka 1 - SWOT analýza

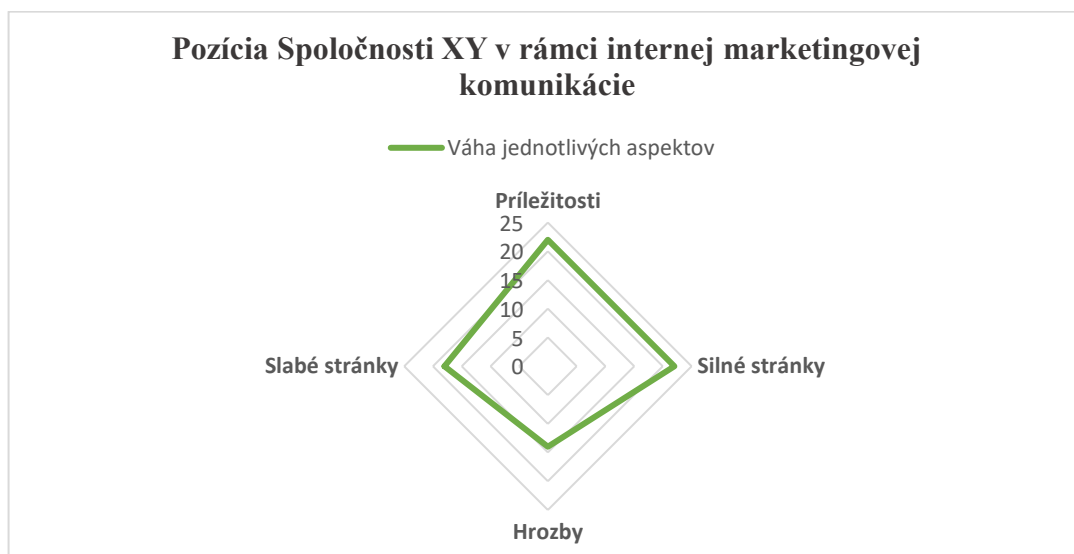
Silné stránky		Slabé stránky	
Spokojnosť zamestnancov s firemnou komunikáciou.	5	Nedostatok času a priestoru na vyjadrenie vlastného názoru.	4
Pestrý výber komunikačných kanálov.	5	Nepochopenie zadaných úloh.	3
Semináre na zlepšovanie komunikačných zručností.	4	Nadmerné množstvo poskytovaných informácií.	3
Využívanie online priestoru na komunikáciu.	4	Nízka účasť mladých zamestnancov na poradách.	5
Priateľská atmosféra na jednotlivých oddeleniach.	4	Náročnejšia komunikácia medzi rôznymi oddeleniami.	3
Spolu	22	Spolu	18
Príležitosti		Hrozby	
Zadefinovanie pravidiel používania jednotlivých komunikačných aplikácií aby nedochádzalo k spamu a šíreniu nepodstatných informácií.	5	Vývoj nových komunikačných aplikácií, na ktoré sa budeme musieť v budúcnosti adaptovať.	2

Zvýšiť povedomie o programe wellbeing, ktorý napomáha zlepšovaniu v komunikačných zručnostiach.	5	Špecifické požiadavky Gen Z na komunikáciu.	4
Pravidelne organizovať vo firme aktivity, ktoré napomáhajú budovaniu vzťahov.	4	Inflácia a ekonomická situácia, ktorá môže z finančného hľadiska brániť používaniu niektorých komunikačných aplikácií.	2
Poskytnutie priestoru na vyjadrenie vlastného názoru na konci každého meetingu.	5	Technologický vývoj, nové zariadenia, cez ktoré bude prúdiť komunikácia.	2
Aktívne vystupovať na sociálnych sieťach a informovať o novinkách vo firme – tvoriť svoj brand.	3	Kybernetické útoky v online priestore.	4
Spolu	22	Spolu	14

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe SWOT analýzy sme si jednotlivé aspekty ohodnotili. Hodnotili sme známku podľa dôležitosti od 1 po 5. Pričom 1 mala najmenšiu váhu a 5 najväčšiu váhu – dôležitosť. V prípade Spoločnosti XY, sme zvolili ofenzívnu stratégiu. Rozhodli sme sa na základe toho, že silné stránky firmy prevažujú nad slabými a výrazne aj príležitosti nad hrozbami. Podnik vie využiť svoje silné stránky na dosiahnutie rôznych príležitostí, ktoré sa v oblasti internej marketingovej komunikácii môžu naskytnúť.

Graf 32 - Pozícia Spoločnosti XY



Zdroj: vlastné spracovanie

Aj napriek priaznivým výsledkom, by mala spoločnosť popracovať na eliminovaní slabých stránok a pokúsiť sa tak zlepšiť vnútropodnikovú komunikáciu. Ak to chce docieľiť, mala by najskôr začleniť mladých zamestnancov firmy do pravidelných porád a vyhraďiť im priestor na vyjadrenie ich názoru, ktorý môže byť pre firmu prospešný. Dobrým krokom by bolo taktiež vyfiltrovať, ktoré poskytované informácie sú relevantné a dôležité k práci, aby sa zamedzilo zbytočnému spamu a náročnej komunikácii, ktorá nastáva najmä pri komunikácii s kolegami z iných oddelení.

Príležitosťou na zlepšenie je zadefinovanie pravidiel ohľadom komunikácie cez online aplikácie, no taktiež zvýšenie povedomia o programe wellbeing, ktorého súčasťou sú semináre ohľadom zlepšovania komunikačných zručností, čo by mohlo v budúcnosti odstrániť prekážky pri adaptácii sa na nové formy komunikácie, či komunikáciu cez nové aplikácie alebo zariadenia.

5 Diskusia

Interná marketingová komunikácia je súčasťou každého podniku, no nie každý podnik jej venuje dostatočnú pozornosť. Správne nastavená interná marketingová komunikácia je kľúčová k úspechu. Správne zadefinované pravidlá komunikácie by mali odrážať firemnú hodnotu. Komunikácia je nástroj k pochopeniu a vytváraniu vzťahov na pracovisku. Spoločnosť XY dbá na kvalitu komunikácie vnútri firmy. Používa mnoho komunikačných kanálov, cez ktoré prúdi komunikácia a dáva zamestnancom možnosť si vybrať tie, ktoré im najviac vyhovujú. V prípade akýchkoľvek otázok ohľadom vnútropodnikovej komunikácie môžu zamestnanci využiť služby umelej inteligencie prostredníctvom Chatbota.

Stálym zamestnancom je pravidelne zasielaný dotazník, ktorý miera kvalitu internej marketingovej komunikácie na pracovisku a zameriava sa najmä na spokojnosť zamestnancov firmy a ich vnímania internej marketingovej komunikácie v Spoločnosti XY. Avšak takúto možnosť nemajú pracujúci študenti a brigádnici v Spoločnosti XY. Táto skupina pracovníkov tvorí veľkú časť zamestnancov, ktorí spadajú do kategórie Gen Z. Práve preto sme sa rozhodli zostaviť prieskum, ktorý sa bude venovať nielen zamestnancom na trvalý úväzok, ale aj brigádnikom a zamestnancom pracujúcich na polovičný úväzok. Ďalšie kritérium, ktoré museli respondenti spĺňať bolo, aby patrili do Generácie Z. Spoločnosť XY pociťuje rozdiely, ktoré v rámci generačných rozdielov nastali a chce sa mladej nastupujúcej generácii priblížiť.

Na základe zozbieraných údajov zo štandardizovaného dotazníkového prieskumu sme zistili niekoľko skutočností. Cieľom kvantitatívneho prieskumu a internetového dopytovania formou CAWI bolo získať odpovede na vopred stanovené prieskumné otázky. Celkovo sme si stanovili štyri výskumné otázky, na ktoré hľadáme odpovede. Odpovede na výskumné otázky formulujeme na základe odpovedí respondentov a expertnej analýzy.

1. Preferuje Generácia Z skôr osobnú alebo elektronickú komunikáciu?

Mladá Generácia Z, známa tým, že je vychovaná modernou digitálnou dobou, preferuje skôr elektronickú komunikáciu než osobnú komunikáciu. Zamestnanci Spoločnosti XY uviedli, že na elektronickej komunikácii im vyhovuje jej rýchlosť a jednoduchosť. Komunikácia cez internet je bezstarostná a nevyžaduje dlhé plánovanie alebo cestovania na schôdzku. Výhodou je, že poslucháč nemusí byť osobne prítomný, Vďaka

elektronickej komunikácii majú zamestnanci čas na rozmyslenie si odpovede a to redukuje stres a napätie. Mnoho respondentov uviedlo, že elektronická komunikácia im vyhovuje viac najmä po pandémie COVID-19 a zvykli si na ňu viac ako na osobnú. Zamestnanci si však uvedomujú dôležitosť osobnej komunikácie a preferujú ju pokiaľ ide o riešenie dôležitých vecí, ale pokiaľ nemusia, osobnej komunikácii sa vyhýbajú. Elektronickú komunikáciu používajú na dennej báze a na komunikovanie bežných firemných záležitostí. Za jej výhodu považujú to, že poskytuje možnosť archivácie komunikácie a tak môžu predísť zbytočným problémom v budúcnosti. Poskytnuté informácie si nemusia hneď zapamätať, ale môžu sa k nim vrátiť aj po nejakom čase a opätovne si ich vypočuť alebo prečítať. Elektronická komunikácia je taktiež interaktívnejšia a lákavejšia, ponúka väčší priestor na kreatívne vyjadrenie samého seba vďaka možnosti posielania či už textových správ, videí, hlasových správ alebo emotikonov a GIF-ov.

2. Sú mladí pracovníci zapájaní do firemných porád, a ako vnímajú takéto skupinové diskusie?

Väčšina mladých zamestnancov nie je v Spoločnosti XY pravidelne zapájaná do firemných porád. Firemné porady napomáhajú zamestnancom porozumieť firemným hodnotám a podnikovým cieľom. Sú kľúčom k tomu aby zamestnanec pochopil, čo je jeho úlohou a čo sa od neho očakáva. Na základe výsledkov, ktoré sme zozbierali z dotazníka sme zistili, že väčšina zamestnancov nevie, čo od nich zamestnávateľ očakáva, a aká je ich úloha, ktorú musia splniť. Väčšina respondentov sa vyjadrila, že by prijala keby sa vo firme konajú porady pravidelne, aspoň raz za týždeň. Mladí zamestnanci si uvedomujú ich prínos a pokladajú ich za dôležitú súčasť pri riešení rôznych firemných problémov, konfliktov či ako prostriedok na dokončenie projektov. Firemné porady poskytujú priestor na vyjadrenie spätnej väzby, čo taktiež zamestnancom vo firme chýba.

3. Ako na Generáciu Z vplýva osobná komunikácia?

To, že je osobná komunikácia v rámci pracovného prostredia dôležitá, Generácia Z už dávno vie. Považuje ju za prvoradú pri riešení rôznych konfliktov, ktoré môžu vo firme nastať, uprednostňujú ju pri pracovných pohovoroch, či riešení záležitostí pri nástupe do práce. Je pre nich však stresujúca a zdĺhavá. Za efektívnejšiu formu komunikácie považujú elektronickú komunikáciu, ktorá je pre nich prirodzenejšia a pokladajú ju za rýchlejší spôsob výmeny informácií. V online prostredí sa cítia lepšie ako pri osobnej komunikácii, face-to-

face. Osobnú komunikáciu však považujú za vhodný spôsob ako nadviazať nové priateľstvá a zbližiť sa s ostatnými kolegami. Niekedy je však pre nich ťažké začať komunikovať v offline prostredí, keďže im to nie je prirodzené najmä po pandémie COVID-19.

4. Ktoré online platformy sú v rámci internej komunikácie najviac preferované a aké sú ich pozitívne faktory?

Najviac preferovanými aplikáciami využívanými na komunikáciu sú v Spoločnosti XY, Microsoft Teams, Outlook a Whatsapp. Tieto aplikácie môžu mať zamestnanci nainštalované nie len vo svojich laptopoch, ale aj na mobilných telefónoch. V štandardizovanom dotazníkovom prieskumu, kde respondenti hodnotili jednotlivé kritéria pre rôzne komunikačné aplikácie, sme zistili, že pre všetky tri aplikácie platí, že zamestnanci ich preferujú najmä kvôli jednoduchosti používania, atraktívneho dizajnu aplikácii a ich prehľadnosti. Aplikácia Microsoft Teams navyše disponuje rýchlosťou komunikácie a časovou nenáročnosťou na komunikáciu. Vďaka tejto platforme sa zamestnanciedia spojiť rýchlo aj na diaľku a komunikácia nevyžaduje zdĺhavé plánovanie stretnutí alebo cestovanie. Platforma Outlook ponúka možnosť archivácie komunikácie dôležitých dát, a vďaka tomu sa zamestnanci môžu k jednotlivým správam a informáciám vrátiť neskôr alebo ich použiť ako dokumentáciu k ďalšej komunikácii. Veľkou výhodou aplikácie Whatsapp je to, že komunikácia prostredníctvom nej je rýchla a jednoduchá. Pre komunikáciu prostredníctvom tejto platformy je nutné aby mali komunikujúci uložené svoje telefónne čísla v mobiloch. Komunikácia cez Whatsapp je skôr neformálneho charakteru a podporuje vytváranie priateľských vzťahov na pracovisku.

5.1 Návrhy a odporúčania

Súčasťou písania bakalárskej práce je na základe zistených informácií, poskytnúť riešenia a odporúčania pre skúmaný objekt. Po zhromaždení a analyzovaní odpovedí z dotazníkového prieskumu sme vyvodili niekoľko záverov a odpovedali na naše vopred stanovené výskumné otázky. Poslednou časťou empirického prieskumu je stanoviť niekoľko návrhov pre Spoločnosť XY, pre ktorú sme vykonali prieskum.

1. Zvýšiť povedomie o wellbeing programe

Súčasťou školenia v rámci wellbeing programu sa okrem tém týkajúcich sa pohody na pracovisku, balansu medzi prácou a osobným životom, preberajú aj témy v oblasti internej marketingovej komunikácie. A to konkrétne zameraných na prijatie a odovzdávanie spätnej väzby, ako byť lepším poslucháčom alebo akými spôsobmi zefektívniť komunikáciu v spoločnosti. Prvým krokom vedúcim k zlepšeniu internej marketingovej komunikácie na pracovisku je vzdelávanie zamestnancov v danej problematike. Spoločnosť XY poskytuje niekoľko spôsobov, kde sa zamestnanci môžu zlepšovať vo svojich komunikačných zručnostiach, avšak väčšina z nich je iba dobrovoľná alebo o nej nemajú zamestnanci dostatok informácií, a tým je pre nich nezaujímavá. Ako píšeme v teoretickej časti, to čo mladá Generácia Z vyhľadáva je zážitok a originalita. Títo mladí ľudia radi zlepšujú svoje schopnosti. Spoločnosť XY by sa mala zamerať na propagáciu týchto kurzov a školení. Je dôležité aby ich pozitíva boli odprezentované kreatívne a tak, aby mladého človeka zaujali. Súčasťou pozvánky na školenie, ktoré zamestnancom prichádza pravidelne do ich e-mailových schránok, by mal byť zoznam zručností, ktoré sa vďaka školeniu naučia. Je dôležité zamestnancom ukázať, v ktorých oblastiach sa môžu zlepšiť a čo im toto školenie prinesie. Na konci každého školenia by mali byť okrem testu aj otázky na zamyslenie. Tieto otázky slúžia najmä pracovníkovi, ktorý práve absolvoval školenie. Samotný test na konci školenia nestačí, je potrebné, aby sa zamestnanci zamysleli nad tým, čo im priniesol, a kde môžu nadobudnuté skúsenosti využiť. Sebareflexia učí človeka ďalším zručnostiam a je kľúčová pri pochopení danej problematiky.

Ďalším spôsobom ako lepšie odprezentovať kurzy zamerané na zlepšenie komunikácie je to, aby sa nemiešali s wellbeing programom. Samotný názov zodpovedá tomu, že na školeniach sa riešia skôr problematiky týkajúce sa pohody na pracovisku, a preto ich môže väčšina zamestnancov ignorovať - pokiaľ ich táto téma nezaujíma. Internej komunikácii by mohol byť vyhradený kompletný nový priestor, vytvoril by sa nový program - nové školenie, ktoré by už nespádalo pod wellbeing program, ale týkalo by sa čisto internej marketingovej komunikácie na pracovisku. Školiteľom by to taktiež poskytlo viac času na školenie a prezentovanie diskutovanej témy a mohla by sa preberať viac do hĺbky a nie len okrajovo.

2. Viac priestoru na vyjadrenie názoru a spätnej väzby

Mladí zamestnanci pracujúci v Spoločnosti XY pociťujú nedostatok priestoru na vyjadrenie spätnej väzby. Spätná väzba slúži na vyjadrenie vlastného názoru, vypočutie si

názoru druhého, čo pomáha k náhľadu na problém z iného uhla a nájdeniu nových riešení. Niekedy sa zamestnanci môžu cítiť nepochopení a zbytoční, pretože ich nadriadených nezaujímajú ich názor na preberanú problematiku. Ignorovaním názorov mladých ľudí, môžu manažéri zamedziť prísunu nových informácií a jedinečných návrhov.

Niektorí respondenti sa v prieskume vyjadrili, že by priali, keby mali viac času na vyjadrenie vlastného názoru. Boli by taktiež radi zapájaní do diania vo firme a ocenili by pravidelnú účasť na poradách a firemných diskusiách o veciach, ktoré sa ich týkajú a o projektoch, na ktorých pracujú. V štandardizovanom dotazníku sme dali respondentom priestor a mohli sa vyjadriť k problematike ohľadom zlepšenia efektívnosti internej marketingovej komunikácie v Spoločnosti XY. Jedným z návrhov by taktiež bolo vyhradenie času na konci každého stretnutia na to, aby každý zamestnanec vyjadril svoj postoj. Pokiaľ zamestnanec nemá k čo preberanej problematike povedať, alebo nemá žiaden návrh na zlepšenie, nemusí odpovedať. Avšak ak má, je vítané aby ho povedal a nebál sa ho odprezentovať. Účelom tejto diskusie by malo byť to, aby si kolegovia vypočuli názory druhých kolegov a rešpektovali ich. Povedanie svojho vlastného názoru nahlas pred ostatnými pomáha k budovaniu sebavedomia a taktiež prísunu ďalších nápadov na vyriešenie problému, či dokončeniu projektov.

3. Aktivity podporujúce medzilľudské vzťahy na pracovisku

Na základe dotazníkového prieskumu sme zistili, že zamestnanci považujú komunikáciu s ostatnými oddeleniami za náročnejšiu a nie je to pre nich jednoduché. Ako uviedli v otvorenej otázke, kde sme sa ich dopytovali na ich názor na osobnú komunikáciu, face-to-face komunikáciu považujú za dôležitú pri nadväzovaní nových priateľstiev a udržiavaní vzťahov. Viacero respondentov uviedlo, že na ňu zanevreli po pandémie COVID-19 a zvykli si skôr na elektronickú, aj keď si uvedomujú dôležitosť osobnej komunikácie. Aktivity podporujúce medzilľudské vzťahy by mali byť súčasťou každej firemnej stratégie na podporu internej marketingovej komunikácie, a to nie je výnimkou ani pre Spoločnosť XY. Je pravda, že Spoločnosť XY, organizuje rôzne aktivity, ktoré pomáhajú zamestnancom sa zbližiť a nadviazať priateľstvá, avšak od nového obchodného roka bola značná časť týchto aktivít zrušená kvôli finančným dôvodom. Pokiaľ ale firma chce, aby oddelenia medzi sebou komunikovali efektívne a jednoducho, je potrebné aby našla spôsoby ako ich zbližiť. Firemné akcie nemusia byť vždy predražené a nákladné. Organizovaním nízko-nákladových aktivít ako je napríklad celofiremné stretnutie pri káve v konferenčnej

miestnosti alebo spoločné stretnutia pri filme v auditóriu, si nevyžadujú veľké finančný rozpočet.

Dobрым krokom k zblíženiu zamestnancov na jednotlivých oddeleniach a prepojení týchto oddelení by mohli byť celofiremné stretnutia, ktoré by sa organizovali v auditóriu. Cieľom týchto stretnutí by bolo aby každé oddelenie predstavilo čo je jeho úlohou, a aké majú vízie v rámci firemných cieľov. Stretnutia by sa organizovali raz za mesiac počas pracovnej doby a na každom stretnutí by sa odprezentovalo jedno alebo dve oddelenia. Auditórium je na tieto stretnutia vhodným priestorom, kvôli jeho kapacite, prítomnosti dataprojektora a audioprehrávača. Taktiež poskytuje mnoho miest na sedenie. Optimálna dĺžka stretnutí by bola dve hodiny, a po každej prezentácii by mohli ostatní kolegovia pokladať danému oddeleniu otázky, ktoré sa týkajú jeho pôsobenia vo firme. Ideálnym dňom na zorganizovanie stretnutí je posledný piatok v mesiaci, ku koncu pracovnej doby, t. j. cca o 14:00, keďže väčšina zamestnancov firmy pracuje do 16:00. Po prezentácii by mohli zamestnanci vo firme ostať a navzájom diskutovať, nadväzovať nové priateľstvá, a tak prepájať vzťahy medzi oddeleniami. Keď zamestnanci bližšie spoznajú ostatné oddelenia, bude sa im s nimi ľahšie spolupracovať, zefektívni to celkovú prácu a zjednoduší vnútropodnikovú komunikáciu. Ideálne by bolo keby sa stretnutí zúčastnili všetci zamestnanci aby sa stretli rôzne generácie, ktoré vo firme pracujú. Toto stretnutie by mohlo byť náhradou za celofiremné porady, ktoré sú väčšinou o tom, že sa prezentujú výsledky firmy a dosiahnuté ciele. Na týchto poradách prezentujú zvyčajne jeden alebo dvaja pracovníci a ostatní sú ako poslucháči. Vzhľadom na to, že firma uverejňuje svoje novinky na rôznych komunikačných kanáloch, táto forma by sa mohla zrušiť alebo minimálne obmedziť.

Problémom týchto stretnutí by však mohlo byť to, že nie každému vyhovuje osobný kontakt, najmä čo sa týka Gen Z. Faktom je ale to, že jeho dôležitosť si uvedomujú a pokladajú ho za veľmi dôležitý pri nadväzovaní a zlepšovaní vzťahov, a preto by im tieto stretnutia mohli pomôcť nábrať odvahu v komunikovaní face-to-face. Avšak nie je dobré nútiť zamestnancov do toho, čo im nie je prirodzené a vystavovať ich nasilu situáciám, ktoré sú pre nich stresujúce. Lepším variantným riešením by bolo, keby mali prezentujúci zamestnanci na výber, či sa celofiremné stretnutie, na ktorom budú prezentovať svoje oddelenie bude konať online - napr. cez platformu Teams, alebo offline - v priestoroch auditória. To znamená, že by sa jednalo o hybridné eventy, kedy časť zamestnancom by bola na prezentácii prítomná osobne, a časť v rámci internetového online prostredia. Väčšina

zamestnancov v spoločnosti má skvelé zručnosti, čo sa týka grafiky a programovania. Kreativite sa medze nekladú a to, ako odprezentujú svoje oddelenie je len na nich. Môžu vytvoriť klasickú PowerPoint prezentáciu, mať nachystanú reč a v pozadí spustené obrázky, ktoré s danou témou súvisia, alebo vytvorený krátky film, kde v stručnosti odprezentujú svoje oddelenie, dopredu ho nahrajú a na stretnutí už iba spustia. Príprava na stretnutie však zaberie nejaký ten čas a tak by zamestnancom, ktorí sa pripravujú na prezentáciu svojho oddelenia v daný mesiac, mal byť vyčlenený určitý časový priestor počas ich pracovnej doby na to, aby si mohli pripraviť potrebné podklady na prezentovanie. Táto forma stretnutí nepodporuje len vzťahy medzi rôznymi oddeleniami ale aj vzťahy v danom oddelení, pretože zamestnanci pracujú na svojej prezentácii spoločne ako jeden tím.

4. Zdieľať novinky na sociálnych sieťach

Úspechy Spoločnosti XY nie sú firemné tajomstvo a často zobrazujú vo verejne dostupných tlačенých publikáciách, magazínoch, online článkoch či televízii. Zamestnanci na svoje e-mailové schránky pravidelne obdržia newsletter, ktorý informuje o úspechoch, ktoré sa vo firme v poslednom čase udiali a o tom, kde ako firma plánujú smerovať ďalej. Problémom však je, že e-mailová komunikácia je často zahltená a newsletter skončí v spame. Zamestnanci spadajúci do Generácie Z, preferujú čítanie noviniek cez sociálne siete. Kupovanie tlačéných publikácií nie je pre nich bežné a rovnako ani pozeranie televíznych relácií. To, kde trávia veľa času sú sociálne siete ako Instagram alebo Facebook. Spoločnosť pôsobí na oboch platformách, ale celosvetovo za všetky organizácie. Zamestnancov však zaujíma dianie zo Slovenska, a radi by o tom čítali aj vo svojom voľnom čase. Keď vidia, že je ich firma úspešná na jednej zo sociálnych sietí, motivuje ich to k práci. Realizovaním sa na týchto sociálnych sieťach a nasledovaním novodobých trendov si buduje firma aj svoju jedinečnú značku zamestnávateľa.

To, že vďaka sociálnym sieťam sa môže firma s Gen Z zblížiť, bolo už spomenuté. Avšak nie všetky firmy preferujú používanie sociálnych sietí na pracovisku, pretože to môže spôsobovať rozptýlenie a nevenovanie dostatočnej pozornosti vykonávaniu práce. Riešením je však Facebook Workplace, kde môžu zamestnanci medzi sebou komunikovať ako na normálnom Facebooku, ale príspevky budú obmedzené na dianie vo firme.

5. Zadefinovanie jasných pravidiel komunikácie, cez rôzne komunikačné aplikácie a tým docieľiť zníženie komunikačného zaťaženia

Fakt, že aplikácií, ktoré s vo firme používajú na komunikáciu dostatok, sme zistili na základe kvantitatívneho prieskumu. Komunikácia prebieha medzi zamestnancami cez rôzne kanály, jediný návrh na nové komunikačné kanály, ktorý bol spomenutý vyššie, by slúžil len na distribúciu informácií ohľadom diania v spoločnosti. V rámci aktuálne používaných aplikácií je nutné si zadať určité pravidlá. Každá používaná aplikácia disponuje určitými faktormi, vďaka ktorým je výnimočná a preferovaná. Najviac preferovanými aplikáciami slúžiacimi na komunikáciu v Spoločnosti XY sú na základe dotazníka Microsoft Teams, Outlook a Whatsapp. Nevýhodou obľúbeného Microsoft Teams je to, že dáta sa nedajú tak ľahko archivovať ako pri aplikácii Outlook. Používaním aplikácie Microsoft Teams na zdieľanie dôležitých dokumentov, ktoré si vyžadujú evidenciu a archiváciu, dochádza k strate podstatných informácií. Microsoft Teams je vyhovujúci pri plánovaní online meetingov a realizovaní online stretnutí, či prezentovaní výsledkov. V spoločnosti by sa mali zadať jasné pravidlá, kedy a na čo používať jednotlivé aplikácie aby nedochádzalo k zbytočnému spamu, zahlcovaniu komunikácie duplicitnými správami, či strate dôležitých dokumentov a informácií.

Ďalším problémom, ktorý vznikol kvôli nedostatočne zavedeným pravidlám v oblasti komunikácie je to, že mnoho tímov používa svoje vlastné skratky pri distribúcii e-mailov na ostatné oddelenia. Tu dochádza k nepochopeniu a nahrádzaniu skratiek za svoje vlastné vysvetlenia. Ak chcú tímy používať skratky, mali by pri komunikácii aspoň raz uviesť ich význam, aby v budúcich e-mailoch, nemal prijímateľ pošty problém s ich dekódovaním. Riešením tejto situácie je aj vytvorenie sharepointu na platforme Intranet, kde má interná marketingová komunikácia svoju vlastnú zložku. Dokument, kde by si každý tím napísal svoje najpoužívanejšie skratky, by mohol byť nápomocný pre ostatné tímy, ktoré obdržia e-maily, v ktorých sa tieto skratky nachádzajú.

6. Firemné podcasty

Podcasty sú skvelou možnosťou ako prilákať pozornosť Gen Z. V dnešnej dobe majú spoločnosti možnosť produkovať podcasty na rôznych platformách, kde si ich poslucháči môžu vypočuť. Sú to platformy ako Spotify, YouTube alebo iPhone Podcasty a mnoho ďalších. Témami podcastov by mohli byť už spomínané školenia, ktoré by sa týkali zlepšovania komunikačných zručností. Za výhodu pokladáme to, že zamestnanci by tieto podcasty nemuseli počúvať výhradne v práci ale napríklad aj cestou do práce, a pri prepravovaní. Téma ohľadom rovnosti a diverzity na pracovisku, je momentálne veľmi

diskutovanou témou. Spoločnosť by mohla Gen Z zaujať aj podcastami na rôzne témy udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti, ktoré vo firme prebiehajú. Tieto podcasty nie sú prospešné len na podporu vnútropodnikovej komunikácie, ale vďaka nim dokáže spoločnosť zaujať aj okolie, a prilákať do nej nových zamestnancov, a to najmä nových zamestnancov Generácie Z, ktorí sa o tieto témy zaujímajú. V podcastoch by spoločnosť dávala poslucháčom tipy a triky ako vylepšiť svoje komunikačné zručnosti, byť aktívnejším poslucháčom, či ako prijať spätnú väzbu. Pokiaľ by sa však spoločnosť chcela s podcastami zamerať čisto na svojich zamestnancov, mala by ich uverejňovať na svojom Intranete, kde by k nim mali prístup iba zamestnanci spoločnosti. Druhou možnosťou je sprístupniť časť podcastov verejnosti a ostatné ponechať uzamknuté pre zamestnancov. Tieto podcasty by sa mohli dať zamestnancom stiahnuť aj priamo do ich zariadení, ako napr. mobilný telefón, aby si ich dokázali vypočuť aj mimo pripojenia na firemnú sieť.

Záver

Interná marketingová komunikácia je súčasťou každého podniku, žiaľ nie každý podnik jej venuje dostatočnú pozornosť. Záverečná bakalárska práca bola zameraná na internú marketingovú komunikáciu vo vybranej Spoločnosti XY, kde sme skúmali spokojnosť zamestnancov patriacich do Generácie Z s úrovňou internej marketingovej komunikácii vo firme.

Pri realizácii kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu sme sa odrážali od vopred stanovených výskumných otázok. Kvalitatívny prieskum sa realizoval pomocou pozorovania vo firme a dopytovania manažérov a vedúcich pracovníkov v Spoločnosti XY. Kvantitatívny prieskum bol realizovaný pomocou štandardizovaného dopytovania. Dopytovali sme sa prostredníctvom online dotazníka, ktorý bol vytvorený na platforme Google Forms a rozposlaný vybranej reprezentatívnej vzorke zamestnancov na ich pracovnú e-mailovú schránku.

Odpovede na prvú výskumnú otázku, týkajúcu sa preferencie osobnej alebo elektronickej komunikácie, boli získané na základe štandardizovaného dotazníka. Zistili sme, že Generácia Z preferuje skôr elektronickú komunikáciu, pretože je pre nich prirodzenejšia, no nezabúdajú na dôležitosť osobnej komunikácie pri nadväzovaní a udržiavaní pracovných vzťahov. Kvalitatívny a kvantitatívny prieskum nám priniesol odpovede na druhú výskumnú otázku, kde sme zistili, že väčšina mladých zamestnancov, nie je zapájaná do firemných porad. V návrhoch pre firmu sme spomenuli, že pokiaľ chce Spoločnosť XY aby Generácia Z do ich firmy niečo pozitívne priniesla, mali by im dať priestor na vyjadrenie vlastného názoru a svojich inovatívnych nápadov. Vplyv osobnej komunikácie na Generáciu Z sme zisťovali na základe tretej výskumnej otázky, kde sme dospeli k názoru, že väčšina zamestnancov ju považuje za dôležitú pri riešení konfliktov alebo pri pracovných pohovoroch. Pre Generáciu Z je oveľa viac stresujúca ako osobná komunikácia. K tomuto vnímaniu osobnej komunikácie prispela najmä pandémia COVID-19, kedy bol obmedzený fyzický kontakt medzi ľuďmi a uprednostňovala sa elektronická komunikácia cez internet.

Kvalitatívnym prieskumom realizovaným pomocou pozorovania sme zistili, aké komunikačné platformy sú v spoločnosti využívané na internú marketingovú komunikáciu. Odpovede na štvrtú výskumnú otázku sme taktiež zistili vďaka kvantitatívnemu prieskumu,

ktorý sa uskutočnil pomocou štandardizovaného dotazníka. Najobľúbenejšími platformami používanými na vnútropodnikovú komunikáciu sú Microsoft Teams, Outlook a Whatsapp.

Výsledné návrhy a odporúčania, ktoré by mali pomôcť zlepšiť stav internej marketingovej komunikácie na pracovisku Spoločnosti XY, sme stanovili niekoľko. Jedným z odporúčaní bolo zvýšiť povedomie o programe wellbeing, ktorý poskytuje školenia v oblasti internej komunikácie, prípadne tomuto typu komunikácie venovať väčšiu pozornosť a vytvoriť vzdelávací program zameraný čisto na vnútropodnikovú komunikáciu. Zamestnancom by mal byť poskytovaný väčší priestor na vyjadrenie svojho názoru a spätnej väzby a zároveň by sa mali podporiť aktivity na pracovisku, na ktorých sa zamestnanci môžu stretávať a vymieňať si svoje nadobudnuté poznatky medzi sebou. Pokiaľ sa chce firma priblížiť Generácii Z, mala by začať zdieľať firemné novinky na sociálnych sieťach, alebo zvážiť používanie nového komunikačného kanálu v podobe firemných podcastov. Pre všetky komunikačné kanály a formy komunikácie by mali platiť určité pravidlá, aby nedochádzalo k spamu alebo prísunu nerelevantných informácií.

Zoznam použitej literatúry

1. ANTALOVÁ, Mária. *Ľudské zdroje a personálny management*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2011. 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1
2. CHALLEN, Fiona. *4 Tips to Improve Employee Communication in the Workplace*. [online]. 09.07.2018, Dostupné na: <https://www.tribalimpact.com/blog/how-to-improve-employee-communication-in-the-workplace>
3. COURSERA STAFF. *The 4 Ps of Marketing: What They Are and How to Use Them*. [online]. 06.03.2024, Dostupné na: <https://www.coursera.org/articles/4-ps-of-marketing>
4. DRÁBIK, Peter a kol. *Marketingová komunikácia a digitálne médiá*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2022. 326 s. ISBN 978-80-225-4913-4
5. ELAD, Joel. *LinkedIn For Dummies*. 6. vyd. New Jersey, Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2021. 384 s. ISBN 978-1119695332
6. FELEXUS, Henrik. *Umenie čítať myšlienky*. 1. vyd. Bratislava : BRA(i)NGY, 2014. 240 s. ISBN 978-80-97108201-2
7. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : BIZBOOKS, 2006. 443 s. ISBN 8025110419
8. GALTON BRANDS. *Manuál internej komunikácie*. [elektronický zdroj]. 07.06.2021, s.01-36. Dostupné na: <https://galton.sk/manual-internej-komunikacie-galton-brands/>
9. GANESH, Kailash. *10 Problems with Gen Z in the workplace: Understanding what motivates them*. [online]. 07.08.2023, Dostupné na: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/problems-with-gen-z-in-the-workplace/>
10. GREEN, Dennis. *The most popular social media platforms with Gen Z*. [online]. 02.07.2019, Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/gen-z-loves-snapchat-instagram-and-youtube-social-media-2019-6>
11. GREER, Tyson. *Intranety - Principy a praxe*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. 330 s. ISBN 80-7226-135-5
12. GUTHRIE, Georgina. *Horizontal communication vs vertical communication*. [online]. 18.02.2021, Dostupné na: <https://nulab.com/learn/collaboration/horizontal-communication-vs-lateral-communication/>
13. HALL, Edward. T. *The Hidden Dimension*. 1. vyd. New York : Anchor, 1990. 256 s. ISBN 978-0385084765

14. HES, Aleš. Aspekty marketingové komunikace generace Z. In *Marketing & komunikace : časopis české marketingové společnosti*. Praha : Česká marketingová společnost, 2023, roč. 33, č. 1, s. 11-12. ISSN 1211-5622
15. HINDE, Robert. A. *Non-verbal communication*. 1. vyd. Cambridge : Cambridge University Press, 1972. 443 s. ISBN 978-0521290128
16. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydanie. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN: 80-251-1250-0
17. HOVORKA, Petr. Základy značky zaměstnavatele. In *Marketing & komunikace: časopis české marketingové společnosti*. Praha : Česká marketingová společnost, 2022, roč. 32, č. 1, s. 22-23. ISSN 1211-5622
18. HYKEN, Shep. *The Power Of Instagram*. [online]. 09.10.2022, Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2022/10/09/the-power-of-instagram/?sh=19962c276c79>
19. IC INDEX. The voice of UK employees helping to inform strategic choices across internal communication. [elektronický zdroj]. 05.07.2023, s.01-35. Dostupné na: <https://www.ioic.org.uk/resource/ic-index-report-2023.html>
20. KASHYAP, Vartika. *10 Reasons Why Internal Communication Is Important for Businesses*. [online]. 22.10.2023, Dostupné na: <https://www.brosix.com/blog/internal-communication/>
21. KELLY, Jack. *Generácia Z to nemá pri hľadaní zamestnania jednoduché. Akým výzvam musí čeliť?*. [online]. 11.01.2024, Dostupné na: <https://www.forbes.sk/generacia-z-to-nema-pri-hladani-zamestnania-jednoduche-akym-vyzvam-musi-celit/>
22. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vydanie. Praha : GRADA, 2007, 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2
23. MALAGA, Jana. Focus na mladých: Nie je problém zasiahnuť GEN Z, ale zaujať ju (anketa Stratégií medzi expertmi digitálnych a mediálnych agentúr). In HNonline : hospodárske noviny. [online]. 21.08.2023, Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/news/marketing/96100172-focus-na-mladych-nie-je-problem-zasiahnut-gen-z-ale-zaujat-ju-anketa-strategii-medzi-expertmi-digitalnych-a-medialnych-agentur> Fabrici <https://blog.profesia.sk/4-generacie-na-pracovisku-ako-ich-spoj-it-a-vyuzit-ich-potencial-naplno/>
24. MARTINS, Julia. *What is Kanban? Free Kanban template, with examples*. [online]. 19.01.2024, Dostupné na: <https://asana.com/resources/what-is-kanban>

25. MCKINSEY. *How does Gen Z see its place in the working world? With trepidation.* [online]. 19.10.2022, Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world-with-trepidation>
26. MORHÁČ, Martin. *Ako na digitálnu komunikáciu – 1. časť.* [online]. 31.03.2020, Dostupné na: <https://sova.sk/ako-na-digitalnu-komunikaciju-1-cast/>
27. MRVOVÁ, Katy. Prečo sa niektorí ľudia cítia na hybridných poradách nedocenení a čo s tým robiť. In *DenníkN : slovenský denník*. [online]. Bratislava : N Press, 11. 10. 2021, ISSN 1339-844X. Dostupné na: <https://e.dennikn.sk/2567457/preco-sa-niektori-ludia-citia-na-hybridnych-poradach-nedoceneni-a-co-s-tym-robit/>
28. NEVOLNÁ, Martina. Interná komunikácia 2023. In *STRATÉGIE : odborný mesačník o marketingu, reklame a médiách*. Bratislava : MAFRA, 2023, roč. 28, č. 2, s. 1-28. ISSN 1335-2016
29. ONOFREJ, Martin. *V slovenských firmách je potenciál internej komunikácie nevyužitý.* [online]. 14.01.2015, Dostupné na: <https://www.internalcommunication.eu/sk/novinky/v-slovenskych-firmach-je-potencial-internej-komunikacie-nevyuzity>
30. PFLAUM, Stephanie. *4 ways to communicate more effectively with video.* [online]. 15.08.2017, Dostupné na: <https://www.ragan.com/4-ways-to-communicate-more-effectively-with-video/>
31. RESUME BUILDER. 3 in 4 managers find it difficult to work with GenZ. [online]. 17.04.2023, Dostupné na: <https://www.resumebuilder.com/3-in-4-managers-find-it-difficult-to-work-with-genz/>
32. ROSENBERG, Marshall. B. *Nenásilná komunikácia*. 1. vyd. Bratislava : Aktuell, Inc., 2023. 264 s. ISBN 978-80-89873-55-5
33. SABO, Patrik. Focus na mladých: Nie je problém zasiahnúť GEN Z, ale zaujať ju (anketa Stratégií medzi expertmi digitálnych a mediálnych agentúr). In *HNonline : hospodárske noviny*. [online]. 21.08.2023, Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/news/marketing/96100172-focus-na-mladych-nie-je-problem-zasiahnut-gen-z-ale-zaujat-ju-anketa-strategii-medzi-expertmi-digitalnych-a-medialnych-agentur>

34. SEEMILLER, Corey - GRACE, Meghan. *Generation Z*. 1. vyd. New York : Routledge, 2018. 348 s. ISBN 978-1-138-33731-2
35. SINGH, Ricardo. *Horizontal communication: Definition, advantages & types*. [online]. 09.11.2020, Dostupné na: <https://www.appvizer.co.uk/magazine/communications/internal-communication/horizontal-communication>
36. SLACK TEAM. *Types of electronic communication in business*. [online]. 19.11.2021, Dostupné na: <https://slack.com/blog/collaboration/electronic-communication-in-business>
37. SLOV-LEX. Audiovizuálny záznam. In *Slov-Lex : právny a informačný portál*. [online]. 10.09.2022, Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/zoznam-tezaurov/-/tezaurus/koncept/-SK-tezaury-1-1-koncepty-270>
38. ŠIŠMIČOVÁ, Marianna. *Ako bude vyzerat' content marketing v roku 2022?*. [online] 19.11.2021, Dostupné na: <https://contentfruiter.sk/content-marketing/ako-bude-vyzerat-content-marketing-v-roku-2022/>
39. ŠTOSEL, Marek - SZABÓOVÁ, Veronika. Podcast ako content nástroj art marketingovej komunikácie. In *Marketing & komunikace : časopis české marketingové společnosti*. Praha : Česká marketingová společnost, 2023, roč. 33, č. 1, s. 24-25. ISSN 1211-5622
40. ŠVEC, Tomáš. *Facebook spustil sociálnu sieť pre firmy. Tentokrát už nebude zadarmo*. [online]. 11.10.2016, Dostupné na: <https://vat.pravda.sk/komunikacia/clanok/407621-facebook-spustil-socialnu-siet-pre-firmy-tentokrat-uz-nebude-zadarmo/>
41. TAIWO, Rotimi. *Handbook of Research on Discourse Behavior and Digital Communication: Language Structures and Social Interaction*. 1. vydanie. New York : Information Science Reference, 2010. 1130 s. ISBN 978-1615207732
42. TUBBS, Stewart. *Human communication: Principles and contexts*. 13. vyd. Boston : McGraw-Hill Education, 2012. 560 s. ISBN 978-0078036781
43. VAVROVIČ, Patrik. *Interné public relations a tipy pre vnútrofremnú komunikáciu*. [online]. 16.09.2021, <https://printtalk.sk/biznis-tipy/interne-public-relations-a-tipy-pre-vnutrofremnu-komunikaciju/>

Prílohy

Príloha č. 1 Otázky pre kvantitatívny prieskum realizovaný pomocou štandardizovaného dotazníka