

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNE**

Fakulta regionálneho rozvoja a medzinárodných štúdií

**Analýza procesov internej komunikácie v IT firme a návrhy  
na ich zlepšenie**

Diplomová práca

Autor: Pavlína Rajteková

Vedúci diplomovej práce: doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Brno 2016

## **Zadanie**

## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som prácu:

vypracoval/a samostatne a všetky použité pramene a informácie uvádzam v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov a v súlade s platnou Smernicou o zverejňovaní vysokoškolských záverečných prác. Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a použítí tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetová licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa:

Podpis: .....

## **Pod'akovanie**

Veľké pod'akovanie patrí môjmu konzultantovi doc. Ing. Pavlovi Máchalovi, CSc., prof.h.c., za jeho odborné vedenie, vzácne rady a metodickú pomoc pri tvorbe diplomovej práce. Ďakujem zároveň všetkým osobnostiam z praxe, ktoré mi poskytli cenné informácie a mojej rodine za intenzívnu podporu.

## **Abstrakt**

Diplomová práca je zameraná na analýzu internej komunikácie a na návrhy na jej zlepšenie v online marketingovej agentúre. V literárnej rešerši sa pojednáva o teoretických prístupoch v rámci skúmanej problematiky, formách a nástrojoch internej komunikácie, využití informačných systémov a analýze procesov vo vnútrofirmej komunikácii. Empirická časť opisuje súčasný stav internej komunikácie a jej procesov, porovnanie aktuálnych komunikačných nástrojov na základe stanovených parametrov firmy a hodnotenie procesov z pohľadu zamestnancov vybranej firmy. Záverečná časť diplomovej práce prináša odporúčania na zlepšenie internej komunikácie a návrh procesného modelu.

**Kľúčové slová:** interná komunikácia, nástroje komunikácie, procesný model, informačný systém.

## **Abstract**

The thesis is focused on the analysis of internal communication and the proposals for its improvement in online marketing agency. The literature review discusses the theoretical approach in examining issues, forms and tools of internal communication, the use of information systems and analysis processes in internal communication. The empirical part describes the current state of internal communication and its processes, comparison of actual communication tools based on defined parameters of the company and evaluation of internal communication processes from the perspective of employees of selected company. The final part of thesis brings recommendations to improve internal communication and the proposal of the process model.

**Keywords:** internal communication, communication tools, process model, information system.

## Obsah

1.	ÚVOD .....	8
2.	CIEĽ PRÁCE A METODIKA .....	10
I.	LITERÁRNA REŠERŠ .....	13
3.	KOMUNIKÁCIA .....	13
3.1	Vymedzenie pojmu komunikácia .....	13
3.2	Proces komunikácie .....	13
3.3	Druhy a typy komunikácie .....	14
3.4.	Funkcie komunikácie .....	15
3.5.	Firemná komunikácia .....	16
4.	INTERNÁ KOMUNIKÁCIA VO FIRME .....	18
4.1	Vymedzenie internej komunikácie .....	18
4.2	Komunikačný mix internej komunikácie .....	19
4.2.1	Interný Public relations .....	20
4.3	Komunikačné modely internej komunikácie .....	21
4.4	Formy a nástroje internej komunikácie .....	22
4.5	Využitie informačných systémov v internej komunikácii .....	24
4.6	Analýza úrovne internej komunikácie .....	26
4.6.1	Analýza vnútorných faktorov modelom 7S .....	28
4.6.2	Analýza vonkajších faktorov modelom SLEPT .....	29
4.6.3	Záverečná SWOT analýza .....	30
5	Procesy internej komunikácie a ich riadenie .....	31
5.1	Vymedzenie procesov .....	31
5.2	Modelovanie procesov .....	32
II.	EMPIRICKÁ ČASŤ .....	35
6	PREDSTAVENIE PODNIKU .....	35
6.1	Profil spoločnosti .....	35
6.2	Organizačná štruktúra .....	36
6.2.1	Útvarová štruktúra .....	36
6.2.2	Procesná štruktúra .....	39
7	Súčasný stav internej komunikácie vo firme .....	43
7.1	Všeobecná analýza firmy .....	43
7.2	Používané nástroje v internej komunikácii .....	47
7.3	Súčasný trendy v nástrojoch pre internú komunikáciu .....	52
7.3.1	Porovnanie nástrojov internej komunikácie .....	56
8	ODPOVEDE NA ČVO .....	65

8.1	Odpoveď na ČVO1 .....	65
8.2	Odpoveď na ČVO2 .....	66
8.3	Odpoveď na ČVO3 .....	68
8.4	Odpoveď na ČVO4 .....	71
9	ZHRNUTIE ANALÝZY INTERNEJ KOMUNIKÁCIE .....	74
10	NÁVRHY A ODPORÚČANIA.....	77
11	ZÁVER .....	83
	ZOZNAM KNIŽNÝCH ZDROJOV.....	85
	ZOZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJOV .....	87
	ZOZNAM OSTATNÝCH ZDROJOV .....	90
	ZOZNAM TABULIEK.....	90
	ZOZNAM GRAFOV .....	90
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	91

## 1. ÚVOD

Globalizovaný svet vytvára dynamické prostredie, ktorému sa musia podnikateľské subjekty prispôbovať, ak sa chcú udržať na trhu medzi konkurenciou. Toto prostredie prináša so sebou aj množstvo negatívnych vplyvov, ktorým firmy musia čeliť. Medzi hlavné patrí politická situácia, ktorá v dnešnej dobe nie je veľmi stabilná. Adaptácia na zmeny si vyžaduje organizované a jasne stanovené vnútorné procesy a efektívnu internú komunikáciu. Ďalším predpokladom pre úspešnú reakciu firmy na vonkajšie zmeny, je dostatok informácií. Aby však zistená informácia priniesla svoj účel, je potreba, aby bola správnym spôsobom a kanálom komunikovaná smerom ku adresátom, teda zamestnancom. Tieto informačné toky prúdia naprieč celou firmou a rôznymi smermi.

Interná komunikácia, predovšetkým v malých a stredných firmách, je častokrát podceňovaná a management jej nevenuje taký dôraz, ako je to vo veľkých spoločnostiach. Je to chybné zmýšľanie, ktoré skôr či neskôr prinesie negatívne dopady. Komunikácia vo vnútri firmy má svoj nezameniteľný účel, od ktorého závisí jej celkový výkon a generovanie zisku. Pôsobí ako stimul pre motiváciu zamestnancov, čo ovplyvňuje výkon firmy a jej úspešnosť medzi konkurenciou. Viac než 80 % zamestnancov v malých a stredných podnikoch tvrdí, že efektívna komunikácia popri pracovnej činnosti má vplyv na ich celkový pracovný výkon a úroveň motivácie (HOLÁ, 2011).

Medzi najčastejšie dôvody nefungujúcej internej komunikácie je nerešpektovanie zamestnancov ako partnerov, absencia spätnej väzby a zle zvolený komunikačný nástroj. Firmy sa často zameriavajú na komunikáciu so zákazníkom, ktorý je pre nich na prvom mieste, avšak na zamestnanca je potreba pristupovať rovnakým spôsobom. Vedenie mu nepredáva svoj produkt alebo službu, ale svoje ciele, hodnoty a víziu. Neexistujúca cesta pre spätnú väzbu je tiež častým dôvodom demotivácie pracovníkov, čo má za následok slabý pracovný výkon. Interná komunikácia by mala vzbudzovať dôveru a záujem o názory a pripomienky zamestnancov. V rámci nástrojov, ktoré zabezpečujú informačný tok, prevládajú tie elektronické. Avšak nie vždy sa pracovníci s vybraným kanálom stotožnia tak, aby ho vedeli efektívne využívať. V tomto prípade je dôležitá tiež spätná väzba a zistenie preferencií každého z nich.



Zlepšovanie komunikačných procesov je zložité a neprináša hmatateľné priame výsledky. Meranie efektivity zavedených zmien je možné až s odstupom času, ale spokojnosť a motivácia zamestnancov sa prejaví okamžite.

## 2. CIEĽ PRÁCE A METODIKA

Diplomová práca má za cieľ zodpovedať hlavnú výskumnú otázku (HVO): „*Ako vo vybranej firme zlepšiť procesy internej komunikácie?*“

Cieľ vychádza z potreby IT firmy s.r.o. zlepšiť procesy internej komunikácie, ktorá nie je dlhodobou efektívna. Aby bolo možné odpovedať na HVO, je potreba najprv odpovedať na zostavené čiastkové výskumné otázky:

*ČVO1: Akým spôsobom ovplyvňuje organizačná štruktúra internú komunikáciu?* (definovanie miery vplyvu organizačnej štruktúry na internú komunikáciu vo firme)

*ČVO2: Akým spôsobom ovplyvňuje organizačná kultúra internú komunikáciu?* (definovanie miery vplyvu organizačnej kultúry na internú komunikáciu vo firme)

*ČVO3: Ako ovplyvňuje vybraný komunikačný nástroj vo firme internú komunikáciu?* (zistenie, či sú vybrané komunikačné kanály efektívne a či pozitívne vplývajú na komunikáciu vo firme)

*ČVO4: Aké sú konkrétne problémy internej komunikácie?* (identifikácia problémových miest v komunikácii)

Prostredníctvom čiastkových otázok sa naplňajú vedľajšie ciele diplomovej práce:

- Na základe literárnej rešerše vytvoriť teoretický prehľad o problematike internej komunikácie a jej procesoch.
- Vypracovať analýzu IT firmy z pohľadu útvarevej a procesnej štruktúry s dôrazom na analýzu firemných procesov spojených s internou komunikáciou.
- Vypracovať analýzu komunikačných nástrojov nielen vo firme, ale aj dostupných na trhu a previesť ich vzájomné porovnanie.
- Zrealizovať kvalitatívne šetrenie v podobe hĺbkových rozhovorov s každým zamestnancom firmy.
- Na základe analýzy procesov navrhnúť konkrétne riešenia na zistené problémy v rámci internej komunikácie a vytvoriť procesný model.

*Triangulácia* patrí medzi stratégie, ktoré sa používajú najčastejšie na overovanie kvality výskumu. Je to metóda, ktorá zisťuje čo možno najpodobnejšie zistenia, aby posilnili kvalitu výsledkov. Táto metóda dovoľuje používať rozdielne zdroje dát a rôzne metódy. Vo výskume je zvolený kvalitatívny výskum v podobe hĺbkových rozhovorov, analýzy interných dokumentov a metódy pozorovania na základe skúseností (HENDL, 2004).

V teoretickej časti sú vymedzené základné pojmy, ktoré sú predpokladom na správne pochopenie problematiky internej komunikácie a jej procesov. Časť monografie je venovaná komunikačným nástrojom a spôsobom analýzy komunikácie vo firme. Ďalšia časť sa zaoberá procesmi spojenými s internou komunikáciou. Na teoretickú časť je využitá predovšetkým slovenská, česká a anglická literatúra, ktorá je dopĺňaná internetovými zdrojmi. Taktiež ako zdroj sú použité interné zdroje poskytnuté firmou.

Na literárnu rešerš nadväzuje *praktická časť*, ktorá aplikuje teoretické poznatky na analýzu internej komunikácie vo vybranej firme, ktorá nechcela byť menovaná pre zachovanie dobrého mena v prípade negatívnych výsledkov analýzy. Z tohto dôvodu sa firma uvádza pod fiktívnym menom ako IT firma s.r.o. Analytická časť pozostáva z analýzy vnútornej a procesnej štruktúry firmy, zo všeobecnej analýzy v podobe SWOT, SLEPT a 7S analýzy a taktiež z analýzy komunikačných nástrojov. Nasleduje *kvalitatívny výskum* v podobe hĺbkových rozhovorov s každým zamestnancom firmy. Skúmaná firma patrí medzi malé podniky, zamestnáva 25 ľudí. Keďže firma nie je rozdelená na oddelenia, bolo možné urobiť totálny výber. Je to z toho dôvodu, že skúmaný objekt bol malý a bolo možné uskutočniť rozhovory so všetkými 25 zamestnancami firmy, na základe ktorých sa získali reliabilné a validné výsledky (HENDL, 2004). Prostredníctvom rozhovorov sa zodpovedá postupne na všetky stanovené čiastkové otázky.

Po uskutočnených analýzach a kvalitatívnom výskume je zhodnotená súčasnú situácia internej komunikácie a konkrétne problémy vo firme. Na jej základe sú vytvorené návrhy na zlepšenie aktuálneho stavu. V rámci týchto návrhov je vytvorený procesný model komunikácie, ktorý navrhuje presný postup komunikácie naprieč firemnou hierarchiou. Tento model je vytvorený pomocou nástroja draw.io Diagrams, ktorý je voľne dostupný a je možné v ňom vytvárať zložité diagramy.

Počas celého výskumu som si bola vedomá, že všetky zistené informácie sú citlivého charakteru a tak som aj s nimi pracovala. Vedenie firmy bolo plne oboznámené s účelom výskumu a boli s nimi prebraté podmienky možného zverejňovania niektorých dát. Firma si žiadala vypracovať diplomovú prácu pod anonymitou, preto som neuviedla jej názov, aby som predišla k prípadnému poškodeniu mena firmy. V rámci rozhovorov so zamestnancami firmy sa zachovávala

maximálna anonymita a ich odpovede neboli spájané s ich menom. Bolo im zaručené, že odpovede akéhokoľvek druhu nebudú mať dopad na ich finančné alebo nefinančné hodnotenie. Samotné rozhovory prebiehali v uzavretej miestnosti a podpísala som prehlásenie, v ktorom som potvrdila, že nebudem zneužívať zistené dáta a šíriť ich ďalej.

Vybraná firma nemá rozpracovanú komunikačnú stratégiu a moje návrhy na zlepšenie budú slúžiť ako základná platforma možností, akým smerom vylepšiť vnútrofirémnu komunikáciu. Poznatky, ktoré prinesie táto diplomová práca budú prezentované v skúmanej firme pred vedením, ktoré návrhy podľa svojho uváženia použije v praxi. Vďaka tejto práci sa vypracuje komunikačná stratégia, sformalizujú sa procesy a vyberú sa nové komunikačné nástroje, a to predovšetkým informačný systém.

# I. LITERÁRNA REŠERŠ

## 3. KOMUNIKÁCIA

### 3.1 Vymedzenie pojmu komunikácia

„Komunikácia je proces zdieľania určitých informácií s cieľom odstrániť alebo znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách“ (HOLÁ, 2006). Predmetom komunikácie sú dáta, informácie a znalosti. Komunikačného procesu sa zúčastňujú dve strany a to príjemca a odosielateľ, ktorí si potrebujú odovzdať informácie a dorozumieť sa (epodnikanie.euin.org, 2014). Komunikácia zahŕňa slovné a mimoslovné prejavy. Slovo komunikácia pochádza z latinského slova *communis*, čo znamená „spoločne“ a *communicare*, čo má rozmanitý význam napr. „zdieľať“, „spojiť sa“ alebo „zúčastniť sa“. Komunikačný tok môže byť jednosmerný a dvojsmerný. (KARLOF, 2006). Komunikácia patrí do základných foriem sociálnej interakcie a predstavuje kontakt medzi ľuďmi, ktorí majú prirodzenú schopnosť odovzdávať a prijímať signály a informácie (SZÁRKOVÁ, 2011).

### 3.2 Proces komunikácie

Komunikačný proces je neustály proces výmeny nielen informácií, ale aj emócií vyplývajúcich z nálad, citov a postojov. Predpokladom úspešného komunikačného procesu je existencia všeobecne prijímaného súboru významov. Tento súbor predstavuje predovšetkým dorozumievací jazyk (SZÁRKOVÁ, 2011). Model komunikačného procesu sa skladá z týchto základných prvkov:

- **Komunikátor (odosielateľ)** – jednotlivec alebo skupina, ktorá má potrebu odovzdať informáciu, ktorú musí však zakódovať do dorozumievacieho jazyka.
- **Komunikant (prijímateľ)** – prijíma zakódovanú informáciu od komunikátora a dekoduje ju, čo znamená, že musí ovládať kódovací jazyk.
- **Komuniké** – vyslaná správa vo verbálnej alebo neverbálnej podobe. Ďalšie prvky komunikačného procesu (KARLÖF, 2006).

Komunikačný proces vyvrcholí v momente získania spätnej väzby od prijímateľa, čo bude znamenať, že správne dekodoval informáciu a rozumel jej. V prípade, že by nebol schopný porozumieť, nejde o komunikáciu. (EuroEkonom.sk, 2015).

### 3.3 Druhy a typy komunikácie

Komunikácia má veľa podôb a závisí na danej situácii a daných schopnostiach užívateľa, ktorý práve komunikuje. Komunikáciu môžeme rozdeliť podľa rôznych kritérií a to podľa:

- Komunikácia podľa použitia slov: na verbálnu a neverbálnu
- Komunikácia podľa smerovania: na jednosmernú a obojsmernú,
- Komunikácia podľa formálnosti: neformálna a formálna,
- Komunikácia podľa spôsobu šírenia informácií: na vertikálnu horizontálnu a diagonálnu (EuroEkonom.sk, 2015).

#### *Verbálna / slovná komunikácia*

Nástrojom dorozumievania sa je jazyk, ktorý môže mať hovorenú alebo grafickú podobu. V tomto prípade je potrebné, aby komunikant ovládal a bol schopný používať tento jazyk v rôznych situáciách (SZÁRKOVÁ, 2011). Výraz a celkovú podobu jazyku dodávajú doplnkové prostriedky ako napr. intenzita, farba a výška hlasu, ale taktiež emócie (KARLOF, 2006).

#### *Neverbálna (mimoslovná) komunikácia*

neobsahuje hovorené slovo, ale spadajú sem rôzne gestá, mimika a reč tela. Slúži ako podporujúci článok pre verbálnu komunikáciu (HOLÁ 2006). Tieto neverbálne prejavy sú vždy jedinečné a silne individuálne, pretože sa odvíjajú od samotnej osobnosti užívateľa (KARLOF, 2006).

#### *Jednosmerná komunikácia*

Pri jednosmernej komunikácii je tok informácii len v jednom smere a to ku odosielateľovi, ktorý neposkytuje spätnú väzbu (napr. rozhlas, písomná správa, oznam). Za výhody sa považuje pri tomto type komunikácie predovšetkým možnosť vlastného výberu informácií a úspora času (EuroEkonom.sk, 2015).

#### *Obojsmerná komunikácia*

Ako už samotný názov evokuje, tento typ komunikácie má dve strany a to stranu odosielateľa a stranu príjemcu (SZÁRKOVÁ, 2011). Príjemca po prijatí informácie reaguje spätnou väzbou. (napr. telefónny styk, rozhovor). V tomto prípade je vzájomná komunikácia dôvernejšia, hlbšia a presná. Avšak je časovo náročnejšia, obmedzenejšia čo do počtu zúčastnených, tak aj v súvislom prejave (EuroEkonom.sk, 2015).

### ***Vertikálna komunikácia***

Vertikálna komunikácia patrí do formálnej komunikácie medzi manažmentom a zamestnancami v smere nahor aj nadol (epodnikanie.euin.org, 2014). Má veľmi dôležité miesto v celkovom fungovaní firmy, pretože podporuje produktivitu práce, motivuje zamestnancov k lepším pracovným výkonom, čo sa odráža na prosperite firmy (SZÁRKOVÁ, 2008). Je súčasťou firemnej kultúry a umocňuje lojalitu zamestnancov. Prístup managementu ku komunikácii k svojim zamestnancom veľmi ovplyvňuje ich lojalitu (HOLÁ 2006).

### ***Horizontálna komunikácia***

Horizontálna komunikácia patrí k neformálnej komunikácii a prebieha medzi zamestnancami na rovnakej riadiacej úrovni, aby mohli komunikovať priamo a vyhli sa tak ďalším riadiacim úrovniam v rámci celej organizácie firmy (EuroEkonom.sk, 2015). Prostredníctvom oficiálnych porád sú schopní si navzájom predávať informácie týkajúce sa predovšetkým ich pracovných úloh, aby bolo možné riadne koordinovať organizačné jednotky (PAPA, 2008).

### ***Diagonálna komunikácia***

Diagonálna komunikácia krížom, ktorá využíva hlavne komunikáciu veľkej skupiny ľudí, je prevažne ústna výmena informácii (epodnikanie.euin.org, 2014). Subjekty, ktoré sa týchto porád, konferencií, mítingov zúčastňujú sú z rôznych pozícií a z rôznych organizačných štruktúr (SZÁRKOVÁ, 2008). Hlavnou výhodou je zefektívnenie komunikačného toku, to znamená, že informácie sa podávajú rýchlo a priamo (EuroEkonom.sk, 2015).

## **3.4. Funkcie komunikácie**

Komunikácia je prostriedok, ktorý ovplyvňuje jej účastníkov a vytvára tak priestor pre sociálnu interakciu, čím vytvára charakter spoločnosti. Firma by bez komunikácie nemohla fungovať a v rámci firemného prostredia má niekoľko dôležitých funkcií (HOLÁ, 2006):

- **Informatívna funkcia** – manažér musí podávať informácie v jednoduchej a zrozumiteľnej forme, aby boli zamestnanci schopní im porozumieť.
- **Inštruktážna funkcia** – podaná informácia musí byť v takej podobe, aby zamestnanci boli schopní aplikovať tieto informácie do plnenia svojich pracovných úloh.

- **Persuázna funkcia** – manažér musí vedieť presvedčiť svojich podriadených o zmysluplnosti podávaných informácií a komunikovať ich správnou argumentáciou, aby sa s nimi zamestnanci stotožnili (PAPA, 2008).
- **Motivačná funkcia** – manažér musí mať schopnosť vytvoriť takú pracovnú atmosféru, v ktorej zamestnanci budú stimulovaný k lepším výkonom.
- **Kontaktná funkcia** – schopnosť manažéra počas komunikačného aktu udržiavať priamy očný kontakt (EuroEkonom.sk, 2015).

### 3.5. Firemná komunikácia

Firma pôsobí v mikroprostredí, s ktorým musí komunikovať, aby dokázala fungovať a prosperovať. Táto komunikácia prebieha s vnútorným prostredím a taktiež s vonkajším prostredím. Firemná komunikácia je teda proces, ktorý transformuje firemnú identitu na image firmy prostredníctvom plánovanej komunikácie so všetkými zainteresovanými stranami (STEJSKALOVÁ, 2008). Tento komunikačný proces firmy predstavuje obojstranný tok informácií (VYSEKALOVÁ, 2009). Získané informácie sa predovšetkým týkajú trhu práce, v ktorom firma pôsobí a realizuje svoju podnikateľskú činnosť (EuroEkonom.sk, 2015).

Firemná komunikácia je nástrojom riadenia ľudských zdrojov a je podstatným procesom naprieč celou firmou a jej organizačnou štruktúrou. Hlavnou úlohou tejto komunikácie je spoločné naplňovanie stanovených cieľov podnikania firmy, s ktorým sa zamestnanci stotožňujú alebo by sa mali stotožňovať. Práve komunikácia je prostriedkom riadenia a spojenia ľudí v organizácii pre dosiahnutie spoločných cieľov a zámerov, prelína sa všetkými funkciami manažmentu (VYSEKALOVÁ, 2009). Firemná komunikácia pokrýva tzv. public relations, vďaka ktorému sa vytvára vzťah s verejnosťou, ale aj so zamestnancami a najdôležitejšími spolupracovníkmi firmy. Na základe toho, na akej úrovni prebieha komunikácia, je vytvorené delenie na:

- **Internú komunikáciu** – vnútropodnikovú, ktorá prebieha medzi zamestnancami a managementom, zamestnancami medzi sebou a managementom navzájom.
- **Externú komunikáciu** – mimopodnikovú, kedy firma komunikuje s verejnosťou, do ktorej patria potenciálni zákazníci, stáli zákazníci a vybrané cieľové skupiny (EuroEkonom.sk, 2015).

Firemná komunikácia obsahuje prvky, ktorých absencia v komunikačnom procese by viedla ku neefektívnej komunikácii. Základom firemnej komunikácie je firemná



identita, ktorú je potrebné zharmonizovať s image firmy. Tento image sa vytvára pri procese komunikácie firmy so svojimi vonkajšími a vnútornými partnermi. To znamená, že záleží na tom, ako sa firma chová a ako jedná so svojimi partnermi. Aby komunikačné aktivity boli efektívne a vytvárali dobrý image firme, je potreba ich koordinovať tak, aby viedli k spoločnému cieľu (HOLÁ, 2011).

Základné prvky firemnej komunikácie:

- **Firemná stratégia** – predstavuje hlavné ciele firmy a spôsoby ako ich dosiahnuť. Stratégiu je potrebné navrhnúť čo najkonkrétnejšie a zrozumiteľne, aby zamestnanci boli schopní sa s nimi stotožniť (HOLÁ, 2011).
- **Firemná kultúra** – zahrňuje spôsoby chovania sa firmy voči zákazníkom, dodávateľom a svojim zamestnancom. Tvorí základ pre budovanie dobrých medziľudských vzťahov (STEJSKALOVÁ, 2008). Existujú tri typy firemnej kultúry – manažérska chcená, manažérska skutočne žitá a firemná kultúra, ktorú žijú zamestnanci. (etrend.sk, 2005).
- **Osobnosť firmy** – vychádza z chovania manažmentu a zamestnancov firmy (VYSEKALOVÁ, 2009).
- **Firemná identita** – jedná sa o hmatateľný spôsob chovania a komunikácie firmy. Zaraďuje sa do nej všetko to, čo tvorí image firmy a to od svojho názvu, loga a sloganu, cez vytvorenie pečiatok, vizitiek, až po webovú prezentáciu (Epixtechnology.com, 2010).

## **4. INTERNÁ KOMUNIKÁCIA VO FIRME**

### **4.1 Vymedzenie internej komunikácie**

Každý podnik by chcel zamestnávať motivovaných ľudí, ktorý odvádzajú maximálne výkony. Firma by preto mala vytvárať také pracovné prostredie, kde bude otvorená atmosféra a zamestnanci budú dostatočne informovaní o dianí vo firme. Prostriedok na vytvorenie motivujúcej atmosféry je budovanie firemnej kultúry. Na to, aby firma dosiahla u svojich zamestnancov vernosť v stanovených plánoch a cieľoch, musí mať fungujúcu internú komunikáciu, ktorá výraznou mierou prispieva ku tvorbe firemnej kultúry (DVOŘÁKOVÁ, 2012). Interná komunikácia je komunikácia, ktorá sa odohráva vo vnútornom prostredí firmy a odlišuje sa od iných druhov komunikácie predovšetkým tým, že môže fungovať len za predpokladu nastavenia systému znakov a procesov komunikačného toku vo vnútro podnikovej dokumentácii (SZÁRKOVÁ, 2011). Interná komunikácia sa najviac dotýka zamestnancov, ktorí sa veľmi ťažko ovplyvňujú, ale je ich možné riadiť a stimulovať ku výsledkom, ktoré naplňujú cieľ firmy (EuroEkonom.cz, 2015). Z toho dôvodu sa interná komunikácia nazýva aj vodcovská komunikácia (SMITH, 2008). V rámci riadenia komunikačného procesu je teda potrebné nastavenie pravidiel o tom, ako zaobchádzať s informáciami, kto s nimi môže zaobchádzať a v akej časovej postupnosti (EuroEkonom.cz, 2015).

Interná komunikácia sa vzťahuje na všetky dotknuté strany, s ktorými je firma v úzkom vzťahu (VERGHESE, 2012). Zamestnanci sú v postavení vnútorných zákazníkov a firma sa im snaží predať svoje ciele, víziu tak, aby ich prijali za svoje (SMITH, 2008). Nástrojom tohto predaja je interná komunikácia, ktorá má v tomto prípade rolu interného marketingu.

Súčasný prístup ku zamestnancom musí byť založený na obojsmernej komunikácii s dôrazom na spätnú väzbu, ktorá bude odzrkadľovať pochopenie názorov, postojov a motiváciu (STEJSKALOVÁ, 2008). Interná komunikácia má však aj iné role, ktoré závisia na je konkrétnych požiadavkách a potrebách (VERGHESE, 2012). Niekedy táto komunikácia slúži ako sprostredkovateľ personálnych záležitostí, ako strategický poradca pre vedenie ľudí, ako facilitátor komunikácie naprieč celou firmou alebo slúži na riadenie reputácie (DVOŘÁKOVÁ, 2012). Dobre fungujúca interná komunikácia je výsledkom správne nastavených procesov a aktivít prebiehajúcich vo firme (SZÁRKOVÁ, 2011). Interná komunikácia úspešného podniku by mala pomáhať vytvárať prostredie pre nepretržitý tok nápadov, podnetov, pripomienok a spätnej väzby.

Cieľom internej komunikácie je spokojný zákazník prostredníctvom spokojného zamestnanca. V prípade, že firma kladie dôraz len na dosiahnutie zisku a neprimerane tlačí na zamestnancov k čo najvyšším výkonom v čo najkratšiu dobu, je ťažké očakávať, že sa budú zamestnanci správať ohľaduplne a príjemne navzájom a k zákazníkom (STEJSKALOVÁ, 2008).

### ***Ciele internej komunikácie***

- Zistenie informačnej dostupnosti pre všetkých zamestnancov firmy.
- Zabezpečenie porozumenia a stotožnenia sa zamestnancov so spoločnými cieľmi firmy.
- Ovpľyňovanie zamestnancov k určitému pracovnému chovaniu, lojalite a stimulácie k lepším výkonom, čo vedie ku celkovej stabilite vnútorných vzťahov a firmy (rhplusmarketing.cz, 2012).
- Udržovanie spätnej väzby a vylepšovanie procesov internej komunikácie (HOLÁ, 2006).

## **4.2 Komunikačný mix internej komunikácie**

Celková komunikácia odohrávajúca sa vo firme, sa definuje ako kooperácia s internou a externou verejnosťou alebo inak public relations (ďalej len PR). Interná firemná komunikácia tvorí len jednu časť z celkového PR (VÁVROVÁ, 2013). Komunikačný mix je komplexný názov pre súhrn všetkých nástrojov komunikácie firmy a jej partnerov. Tento celkový komunikačný proces je súčasťou marketingového mixu, ktorým sa firma snaží naplňovať svoje ciele (emarketing.szm.com, 2010). Časť zberu a monitoringu týchto informácií spadá pod marketingovú činnosť podniku. Informácie, ktoré sú predmetom komunikácie z podniku smerom do vonkajšieho a vnútorného okolia, sú súčasťou koordinovanej marketingovej činnosti, resp. marketingovej komunikácii v rámci celého marketingového mixu. (EuroEkonom.sk, 2015). Ak firma využíva všetky nástroje, pokrýva tým celú komunikáciu s vonkajším a vnútorným prostredím. Medzi najpoužívanejšie komunikačné nástroje patria:

- **Reklama** – platená forma nepersonálnej masovej komunikácie, ktorá má za účel dosiahnuť zvýšenie povedomia o produkte medzi zákazníkmi.
- **Podpora predaja** – nástroj, ktorým motivujeme zákazníka ku kúpe výrobku a to napr. pridaním darčeka ku kupovanému produktu (VYMĚTAL, 2008).

- **Sponzorovanie** – prebieha za účelom poskytnúť fond sponzorovanému, ktorý svojou činnosťou napomáha naplniť komunikačné ciele sponzora.
- **Aktivity PR** – je to tvorba dobrých vzťahov s vonkajším a vnútorným prostredím.
- **Komunikácia v predajnom mieste** – jedná sa o súbor všetkých činností odohrávajúcich sa priamo na predajnom mieste a spôsoby priamej prezentácie výrobkov (HOLÁ, 2011).
- **Výstavy a veľtrhy** – vytvárajú príležitosti nadviazania kontaktu medzi dodávateľmi a odberateľmi v rámci určitého času ale v neobmedzenom množstve.
- **Priama marketingová komunikácia** – spočíva v priamom kontakte s budúcim alebo súčasným zákazníkom a to vo forme priamej zásielky alebo telemarketingu (podnikanie.sgo1.com, 2012).
- **Osobný predaj** – je to osobná prezentácia výrobkov priamo u zákazníka.
- **Interaktívny marketing** – uľahčuje spôsob komunikácie smerom ku zákazníkovi a to prostredníctvom internetu v podobe webových stránok, aplikácií a pod.
- **Virálny marketing** – v súčasnej dobe veľmi využívaný spôsob zdieľania informácií cez internet a to predovšetkým prostredníctvom sociálnych sietí (HOLÁ, 2011).

Pomocou vymenovaných nástrojov sa dá dosiahnuť efektívnejšia komunikácia firmy nielen s vonkajšími partnermi, ale aj s vnútornými partnermi. Avšak všetky tieto nástroje sa zameriavajú predovšetkým na vonkajšiu komunikáciu a na vnútornú komunikáciu firmy väčšinou neprikladajú takú váhu. Všetky tieto nástroje sa dajú využiť v rámci internej komunikácie a to predovšetkým v rámci internej public relations na zamestnancov (HOLÁ, 2011).

#### **4.2.1 Interný Public relations**

PR vo firme sa delí na internú a externú oblasť. Jej činnosť je teda zameraná nielen na vonkajšie marketingové prostredie, ale aj to vnútorné. (HOLÁ, 2011). Interné PR (vnútorná verejnosť) tvoria zamestnanci, manažéri a všetci tí, ktorí sa podieľajú na fungovaní vnútorných procesov firmy. Do externej PR (vonkajšia verejnosť) sa zaraďujú investori, dodávatelia, zákazníci a široká verejnosť (HEJLOVÁ 2015).

Interné PR je dôležitým komunikačným nástrojom, ktorý prepája internú komunikáciu s interným marketingom (HOLÁ, 2011). V poslednej dobe je interná PR obor, ktorý naberá intenzitu vo svojom vývoji a preberá tak pod svoje riadenie niektoré oblasti, ktorými sa zaoberá personalistika.

Vymedzenie PR oblastí však v súčasných firmách používa na segmentáciu cieľových skupín, pretože prvá dekáda 21. st. priniesla so sebou zmeny, ktoré zužujú hranicu medzi týmito dvoma oblasťami PR (BYSTROV, 2006). Tieto zmeny nastali predovšetkým v rýchlosti šírenia sa informácií a v intenzívnejšom previazaní skupín ako napr. riaditelia, manažéri či zamestnanci. Dôsledkom týchto zmien je prepájanie internej a externej PR (HEJLOVÁ 2015).

Označenie pre vnútornú verejnosť je stakeholders. Táto skupina zahrňuje:

- **Zamestnancov** – tí potrebujú dostatok informácií, aby mali dôveru ku firme a dosiahnuť túto dôveru má a úlohu interná PR, ktorá prostredníctvom rôznych firemných stretnutí, firemného spravodajstva a tlače (BYSTROV, 2006).
- **Akcionárov** – túto skupinu zaujímajú informácie ohľadom ich investície, a to v podobe výročných správ.
- **Dodávateľov a zákazníkov** – dostávajú informácie spojené s lojalitou s dôrazom na závislosť firmy na nich (HOLÁ, 2011).

### 4.3 Komunikačné modely internej komunikácie

Komunikačné procesy fungujú na základe spontánne vzniknutých alebo nastavených komunikačných tokov. Samotný komunikačný tok vytvára spojnicu medzi formálnou a neformálnou štruktúrou vo firme a zabezpečuje medzi nimi prúdenie informácií. Pre analýzu komunikačných procesov sa komunikačné toky zobrazujú v modeloch. Existujú tri typy modelov:

#### *Model priamej jednosmernej internej komunikácie bez spätnej väzby*

Tento model sa nazýva tzv. model šípky, pretože sa zobrazuje v tomto tvare a v jednom smere. Jedná sa o distribúciu informácií od managementu ku zamestnancovi, ktorý má za úlohu správu prijať, pochopiť a následne vykonať alebo aplikovať do pracovnej činnosti (HOLÁ, 2011). Podmienkou efektívneho fungovania jednosmernej komunikácie je presné definovanie príkazov, odporúčaní a pokynov zo strany managementu, aby nedošlo ku komunikačným šumom. Odosielatelia sú zodpovedný

za správne zakódovanie informácie a preto sa aj predpokladá, že pozná kvalifikovanosť adresáta ku danej úlohe.

### ***Model obojsmernej komunikácie***

Inak nazývaný model tzv. kruhu. Ako už z názvu vyplýva tok informácií prúdi dvoma smermi medzi managementom a zamestnancami alebo medzi zamestnancami navzájom. Charakteristickým rysom tohto modelu je spätná väzba, ktorá môže byť v pasívnej alebo aktívnej forme (STEJSKALOVÁ, 2008). Grafické znázornenie pre tento model, inak nazývaný aj Schrammov model obojsmernej komunikácie, je v tvare kruhu. Zabezpečuje dynamiku transferu informácií.

### ***Sieťový komunikačný model***

Charakteristickým rysom tohto posledného modelu sú vytvorené komunikačné vzťahy medzi zamestnancami firmy naprieč celou organizačnou štruktúrou. Tieto vzťahy definujú komunikačné nástroje a typy informácií, ktoré sa dostávajú ku určeným osobám a skupinám (VYSEKALOVÁ, 2009). Vytvárajú sa tzv. komunikačné siete, ktoré umožňujú reálny tok informácií s okamžitou spätnou väzbou. Model sa inak nazýva aj tzv. tanec.

Tieto modely znázorňujú problémy interného komunikačného procesu vo firme, ktorý býva často veľmi zložitý. Kvôli jeho náročnosti je aj spôsob tvorby modelov schematický a umelý. Avšak znázorňovanie komunikačných tokov v rámci procesov internej komunikácie je významné kvôli tomu, že modely ukazujú alternatívy a optimalizácie interných procesov (SZÁRKOVÁ, 2011).

## **4.4 Formy a nástroje internej komunikácie**

Zvolenie vhodnej formy komunikácie závisí na skúsenostiach a znalostiach manažéra. Medzi základné formy patrí osobná, písomná a elektronická. Použitie vhodnej formy závisí na konkrétnom probléme, ktorý sa práve rieši v rámci internej komunikácie (SZÁRKOVÁ, 2008). Zvolená forma komunikácie má zásadný vplyv na efektivitu komunikačného procesu. Komunikačné formy sa delia na dve základné skupiny a to na osobnú a komunikáciu cez médiá (HOLÁ, 2011).

Najpoužívanejšia forma je *ústna forma*, pretože má jedinečnú vlastnosť a to okamžitú reakciu, ktorá je schopná vyriešiť dané nedorozumenie v podobe komunikačného šumu hneď v danej chvíli. Vhodné použitie tejto formy je predovšetkým

v situáciách, kedy je potrebné objasňovať a argumentovať a to pri poradách, diskusiách, pohovoroch a pri riešení akéhokoľvek problému (SZÁRKOVÁ, 2008). Výhodou je taktiež spätná väzba, ktorá je však podmienená otvoreným dialógom. Nevýhodou takejto formy je jej nákladnosť na čas a riziko nezachytenia dôležitej informácie. Medzi prostriedky osobnej či ústnej komunikácie patria:

- **Tímová porada** – nástroj pre vedenie výkonu tímu. Poradu vedie poverený pracovník alebo manažér, ktorý je zodpovedný za celý jej priebeh (VYMĚTAL, 2008). Objasňujú sa dosiahnuté ciele jednotlivých tímov alebo individuálnych pracovníkov (epodnikanie.euin.org, 2014).
- **Interné školiace programy** – slúžia na konkrétnejšie pojednanie firemných cieľov a stratégií. Prostredníctvom týchto školení sa zamestnanci intenzívne stotožňujú s danými cieľmi firmy a taktiež sa využívajú na prezentáciu znalostí a know-how (SZÁRKOVÁ, 2008).
- **Spoločenské a športové akcie** – je to neformálny spôsob získavania spätnej väzby od zamestnancov pri rôznych príležitostiach v rámci firmy. Vďaka neformálnosti sa zamestnanci neboja vyjadrovať svoje názory na dianie vo firme. Pre manažéra sú to cenné informácie, s ktorými môže neskôr pracovať a zlepšovať tak lojalitu zamestnancov k firme (epodnikanie.euin.org, 2014).

Ďalšou formou je *komunikácia prostredníctvom médií*, pri ktorej sa využíva písomná, vizuálna a audiovizuálna forma a ich elektronická podoba (VYMĚTAL, 2008). Písomná komunikácia sa využíva na komunikovanie podnikových dokumentov čo najširšej skupine pracovníkov, na uchovávanie dôležitých informácií z porad, diskusií a pod. Rozvoj informačných technológií však pomaly vytláča túto písomnú formu, ale úplne ju nahradiť zatiaľ nemôže (SZÁRKOVÁ, 2008). Vizuálne a audiovizuálne prostriedky sa využívajú pomerne často v podobe rôznych prezentácií, ktoré sú doplnené o obrázky, grafy alebo videá (STEJSKALOVÁ, 2008). Do komunikácie prostredníctvom médií sa zaraďujú:

- **Manuály činností** – jedná sa o manuály určené pre jednotlivé procesy, funkcie a aktivity.
- **Firemný časopis** – je to spôsob, akým je možné uverejňovať informácie o úspechoch firmy, o jej vonkajšom pôsobení, ale taktiež sa časopisy využívajú pre publikovanie personálnych záležitostí ako sú

napr. predstavenia nových zamestnancov a ocenenia (epodnikanie.euin.org, 2014). Tento prostriedok patrí medzi obľúbené z pohľadu zamestnávateľa aj zamestnancov.

- ***E-mailová komunikácia*** – patrí do elektronickej formy komunikácie a v súčasnej dobe vládne firemnej komunikácii (VYMĚTAL, 2008).

Moderné technológie v súčasnej dobe umožňujú a otvárajú dvere novým spôsobom komunikácie medzi pracovníkmi v rámci firmy. Medzi tieto nové spôsoby patrí aj tzv. *inkontextová komunikácia*, v rámci ktorej je možné z komunikačného zariadenia kombinovať informáciu do komunikácie. V praxi to znamená, že napr. ak sa v e-maili s viacerými adresátmi objaví v obsahu navodenie osobnej schôdzky alebo spoločného chatu, systém je schopný vytvoriť vstup na vytvorenie pozvánky alebo videokonferencie. Výhoda týchto systémov je v tom, že nie je potreba opätovne prepisovať danú informáciu alebo zadávať adresátov, ktorých chceme prizvať ku spoločnému rozhovoru (itnews.sk, 2013).

#### **4.5 Využitie informačných systémov v internej komunikácii**

Informačný systém je najdôležitejšou súčasťou komunikačného procesu vo firme, ktorý pozostáva zo zamestnancov a programových a technických prostriedkov, ktoré zabezpečujú tok a zdieľanie informácií medzi všetkými organizačnými úrovňami (SZÁRKOVÁ, 2011). V súčasnej dobe patrí intranet medzi najkľúčovejšie nástroje pre riadenie procesov internej komunikácie. Je definovaný ako interná sieť firmy, ktorá funguje na základe technológie internetových protokolov, aby zdieľala informácie (LEHMAN, 2016). Internetový protokol je určený na interné zdieľanie informácií a webová technológia na zdieľanie verejne dostupných informácií (TERPLAN, 2000). Intranet sa považuje za zmenšenú verziu internetu, ku ktorej majú prístup len oprávnení užívatelia v rámci firmy. Tento interný portál firmy je prepojený s internetom, vďaka ktorému je schopný širšieho vyhľadávania (knowledge-management-tools, 2012). To znamená, že používa štandardy a technológie internetu, avšak je chránený a oddelený od bežných internetových aplikácií s verejným prístupom (DASGUPTA, 2001).

Cieľom intranetu je poskytovanie informačnej platformy pracovníkom firmy, ktorí majú prístup na jednom mieste ku všetkým firemným dokumentáciám, komunikácii a firemným informačným systémom. Tento nástroj zefektívňuje firemnú komunikáciu a procesy, ktoré v nej prebiehajú. Z tohto dôvodu je intranet v súčasnej dobe hlavným



nástrojov procesov v internej komunikácii (HOLÁ, 2011). Je určený na zlepšenie spolupráce, produktivitu a socializáciu, ale je schopný ovplyvniť organizačnú kultúru firmy. Hlavným cieľom pri zavádzaní intranetu do firmy je vytvoriť užitočný portál, ktorý zvyšuje pracovné postupy, komunikuje kľúčové informácie, poskytuje správne navigačné nástroje, a pomáha definovať organizačnú kultúru (knowledge-management-tools, 2012). Intranet vo svojej základnej podstate slúži ako zdieľaná nástienka, ktorá informuje zamestnancov o fungovaní firmy. Ďalším účelom tohoto portálu je komunikácia v reálnom čase, ktorá poskytuje okamžitú spätnú väzbu. V súčasnej dobe sa intranet používa na poskytovanie nástrojov a aplikácií, ktoré uľahčujú prácu zamestnancom a tým dochádza ku zvyšovaniu efektivity komunikácie (HOLÁ, 2011). Prostredníctvom intranetu je možné vytvárať rôzne firemné fóra pre zamestnancov, ktoré môžu byť zdrojom zaujímavých nápadov pre management. Okrem komunikácie je intranet používaný na delegáciu práce, plánovanie, organizáciu projektov a archiváciu dokumentov (adaptic.cz, 2005). Funkcie intranetu je možné rozdeliť do týchto oblastí:

- **Riadenie** – intranet podporuje riadenie správou a autorizáciou tokov informácií.
- **Podpora spolupráce** – intranet v tomto prípade podporuje spoluprácu prostredníctvom komunikácie cez e-mail, v podobe zdieľaných kalendárov, tímových webov a zdieľanie firemného know-how.
- **Sociálna komunikácia** – jedná sa o pomerne nový trend, ktorý zavádza do intranetu aj sociálnu komunikáciu medzi zamestnancami alebo smerom od zamestnancov ku managementu a rozlišujú sa dve úrovne: *sociálna integrácia* (komentáre, hodnotenie, ankety a zdieľania) a *sociálny networking* (profily používateľov, prepojenie na princípe priateľstva a rôzne odporúčania).

Aby správne fungovali funkcie intranetu zavedeného do vnútorného systému firmy je potrebné splniť nasledujúce požiadavky:

- **Integrácia** – potreba zabezpečiť vzájomné zdieľanie informácií medzi systémami, ktoré firma používa a taktiež vyriešiť vzdialené prístupy do intranetu.
- **Vyhľadávanie** – intranet by mal uľahčovať prístup ku všetkým informáciám, ktoré zamestnanec potrebuje k výkonu svojej práce, a preto by malo

byť vyhľadávanie intuitívne a jednoduché a predovšetkým siahajúce do najširších okruhov v rámci systému.

- **Mobilný prístup** – táto požiadavka kladie dôraz na to, aby intranet bol schopný poskytovať zamestnancom prístup odkiaľkoľvek a z rôzneho typu zariadenia (unicornsyste.ms.eu, 2013).

Intranet funguje na základe protokolov TCP/IP, ktoré zabezpečujú komunikáciu v počítačových sieťach typu internet (celosvetový systém prepojených počítačových sietí) (HOLÁ, 2006). Na rozdiel od internetu je intranet majetkom firmy a je na ňom nezávislý. To znamená, že v prípade, že si chce firma vytvoriť vlastnú vnútornú sieť, nepotrebuje na jej realizáciu internet (LEHMAN, 2016).

Na základe potrieb firmy je možné intranet prepojiť s ďalšími informačnými systémami, aby mal zamestnanec prístup z jedného miesta na všetky potrebné systémy a nástroje ako je redakčný systém, rôzne CRM systémy, fulltextové vyhľadávanie, rezervační systémy alebo správy dokumentov (adaptic.cz, 2005). Intranet je možné zaviesť ako súčasť rôznych manažérskych informačných systémov (HOLÁ, 2011).

Intranet je možné sprístupniť vybraným obchodným partnerom, zákazníkom a iným ľuďom, ktorí nie sú zamestnaní v danej firme. V tomto prípade sa táto časť intranetu nazýva extranet a používatelia extranetu môžu používať informačný systém firmy v podobe kontroly stavu objednávky a komunikácii s firmou (LEHMAN, 2016). Prostredníctvom extranetu je potom možné zdieľať informácie so spolupracujúcimi firmami, zákazníkmi alebo s médiami. Prihlásenie do extranetu je zabezpečené tak, že každému užívateľovi sa zobrazujú iné informácie. Záleží, v akom je vzťahu ku danej firme (adaptic.cz, 2005).

Pred samotným zavedením intranetu vo firme je potrebná podrobná analýza, aby bolo možné odmerať návratnosť investície do internej komunikácie firmy. Správnym a preferovaným postupom zavádzania intranetu je postupné rozširovanie a vylepšovanie na základe zistených potrieb firmy a jej zamestnancov (MORREALE. 2001).

#### **4.6 Analýza úrovne internej komunikácie**

Nastavenie či vylepšenie internej komunikácie vo firme je dlhodobý proces, ktorý môže trvať viac než rok. Analýza internej komunikácie spadá pod management kvality. Internú komunikáciu donedávna riešili len veľké firmy a korporátne spoločnosti. Avšak v súčasnej dobe si dôležitosť správnej nastavenej vnútornej komunikácie uvedomujú aj manažéri malých firiem, pretože vnútorná komunikácia sa dotýka

predovšetkým zamestnancov a to či sú spokojní, sa odzrkadľuje na výsledkoch a výkone firmy (HOLÁ, 2011). Prístup k nastavovaniu internej komunikácie by mal obsahovať prvky agilného prístupu, ktorý sa používa v IT oblasti. Vďaka tomu bude firma schopná rýchlo reagovať na možné zmeny a problémy v internej komunikácii, čo znamená, že sa nebude musieť striktno držať rigidných plánov. Tento prístup je charakteristický dôrazom na spoluprácu, opakovanosť a flexibilitu (RUCK, 2015). Predpokladom procesu nastavenia vyššej úrovne internej komunikácie je súbor zozbieraných informácií, ktoré boli získané prostredníctvom týchto troch častí:

- **Zmapovanie súčasnej situácie** – nástrojom tohto zmapovania je SWOT analýza, ktorou sa určia silné a slabé stránky internej komunikácie a taktiež sa určia príležitosti a hrozby, ktoré môžu komunikáciu posilniť alebo zhoršiť. Výsledok analýzy ukazuje súčasnú úroveň internej komunikácie vo firme. Táto analýza by mala byť doplnená analýzou 7S zameraná na vnútorné prostredie a detailnejšou analýzou vonkajších faktorov SLEPT.
- **Konkrétny popis cieľa** – predstavuje stav, ktorý chcem dosiahnuť pri vylepšení internej komunikácie. Vďaka stanoveniu cieľa je možné plánovať konkrétne kroky na ich dosiahnutie. Do tejto časti patrí aj určenie merateľných ukazovateľov, ktoré ukážu, či bol dosiahnutý cieľ.
- **Overenie dosiahnutého cieľa a trvalé zlepšenie** – v tejto časti sa overuje dosiahnutý cieľ teda zlepšená interná komunikácia a na základe toho naplánovať ďalšie kroky, ktorým sa táto úroveň bude udržiavať a zlepšovať (HOLÁ, 2011).

Zlepšovanie úrovne internej komunikácie v praxi však často zlyháva a to predovšetkým zo strany managementu. Manažéri uvádzajú ako hlavnú príčinu nedostatok času (FITZPATRICK, 2014). Avšak pravým dôvodom je nedostatočná informovanosť v tejto problematike. Zlepšenie internej komunikácie je dlhodobý proces a má povahu strategickej úlohy, ktorých merateľnosť je pomerne zložitá a nekonkrétna (WRIGHT, 2009). Z tohto dôvodu manažéri uprednostňujú úlohy operatívneho charakteru, ktoré so sebou prinášajú konkrétne výsledky (HOLÁ, 2011). Ďalším problémom, ktorý stojí v ceste úspešnému zavedeniu internej komunikácie vo firme je jednosmerný komunikačný nástroj a to v smere od top manažmentu k zamestnancom, čo spôsobuje absenciu spätnej väzby. Vtedy je komunikácia neefektívna (manazerskecentrum.sk, 2013).

#### 4.6.1 *Analýza vnútorných faktorov modelom 7S*

Interná komunikácia má strategický význam pre firmu, preto je možné ju analyzovať prostredníctvom strategickej analýzy a to McKinsey 7S modelom. Tento model bol navrhnutý poradenskou firmou McKinsey a hodnotí firmu zo 7 aspektov, ktoré musia byť navzájom prepojené, aby viedli k úspešnému fungovaniu firmy (mindtools.com, 2014). Túto analýzu je možné aplikovať na rôzne situácie, ktoré je potrebné analyzovať v rámci firmy zo všeobecného hľadiska alebo na konkrétne záležitosti. Model sa skladá zo 7 strategických prvkov, ktoré sa aplikujú na internú komunikáciu:

- **Stratégia** – analyzuje sa komunikačná stratégia a jej faktory, ktoré ju ohrozujú a ktoré naopak stabilizujú. Taktiež sa skúma úroveň informovanosti a zrozumiteľnosti tejto stratégie u zamestnancov.
- **Štruktúra** – jedná sa o skúmanie z obsahového a funkčného hľadiska v rámci organizačnej štruktúry, čo znamená, že každý zamestnanec vie svoju pozíciu, úlohu a funkciu vo firme. V rámci analýzy štruktúry sa zisťuje aj účinnosť nastavených komunikačných kanálov (WRIGHT, 2009).
- **Systémy riadenia** – skúmanie tohto prvku predstavuje analýzu informačných systémov, cez ktoré prúdia všetky informácie upevňujúce spoluprácu naprieč celou firmou.
- **Štýl riadenia a manažérskej práce** – predstavuje analýzu spôsobu riadenia manažérov a vzťahov medzi nadriadenými, podriadenými a spolupracovníkmi. Manažér by mal zabezpečiť správne fungovanie komunikácie vo firme.
- **Spolupracovníci** – v rámci tohto prvku sa analyzuje postavenie zamestnancov v rámci komunikačného procesu (HOLÁ, 2011).
- **Schopnosti a zručnosti** – predstavuje celkovú odbornú úroveň vo firme a z hľadiska internej komunikácie to sú všetky komunikačné kompetencie a objavenie hlavných neformálnych postáv vo firme, ktoré majú vplyv na ostatných zamestnancov (WRIGHT, 2009).
- **Zdieľané hodnoty** – odohrávajú sa v rámci firemnej kultúry a je potrebné zistiť, na akej úrovni zamestnanci zdieľajú rovnaké hodnoty, aké sú v rámci firmy nastavené (RUCK, 2011).

Výsledkom vnútornej analýzy pomocou 7S modelu je súhrnná tabuľka v rámci ktorej priradíme k posudzovanému faktoru silné a slabé stránky.

#### **4.6.2 Analýza vonkajších faktorov modelom SLEPT**

Pri skúmaní vnútornej komunikácie by sa mohlo zdať, že analýza vonkajších faktorov je zbytočná, avšak to ako funguje vnútorná komunikácia vo firme je ovplyvňované aj vonkajším prostredím, v ktorom pôsobí a preto je potrebné zohľadniť v analýze aj tieto vplyvy. Firma by mala byť schopná sa adaptovať na akúkoľvek zmenu v externom prostredí a tú komunikovať vo vnútri firmy. V tomto štádiu preberá hlavnú a dôležitú úlohu interná komunikácia (HOLÁ, 2011). Nástroj na analýzu vonkajších faktorov sa často využíva SLEPT analýza, ktorá má rôzne varianty ako napr. PESTLE alebo PEST analýzy (MCDONALD, 2007). Tieto skratky predstavujú akronym a každé písmeno vyjadruje jeden typ vonkajšieho faktoru. Tieto jednotlivé faktory sú rozdelené podľa typov a sú vzťahované na internú komunikáciu. Patria sem (managementmania.com, 2015):

- **Sociálne faktory** – jedná sa o trh práce s potenciálnymi zamestnancami, ktorí musia spĺňať požiadavky na pracovné miesta a mať určité komunikačné a informačné znalosti. Patria sem aj národné a etnické odlišnosti.
- **Právne faktory** – vplyvy národnej, medzinárodnej a európskej legislatívy, ktoré môžu výrazne zmeniť fungovanie nastavenej komunikácie vo firme.
- **Ekonomické faktory** – vplyv na podnikateľskú sféru má predovšetkým národná hospodárska situácia, ktorá ovplyvňuje aj prístup k finančným zdrojom.
- **Politické faktory** – medzi tieto faktory sa zaraďuje politická stabilita politické rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú makroekonomické prostredie, ktorom podniky existujú.
- **Technologické faktory** – sem spadajú inovácie, informačné systémy, nové technológie a zastarávanie používaných technológií (HOLÁ, 2011).

Priamy dopad na vnútornú komunikáciu majú technologické faktory a preto je potrebné, aby sa firma zaoberala aj touto analýzou vonkajších faktorov. Niektoré zdroje uvádzajú aj ekologické alebo environmentálne, etické a demografické faktory (managementmania.com, 2015). Tieto faktory sa však vnútornej komunikácie nedotýkajú tak veľmi ako tie, ktoré sú vyššie vymenované. Výsledné zobrazenie SLEPT analýzy

môže byť v podobe tabuľky, kde sa ku každému vyššie uvedenému faktoru pripíšu hrozby a príležitosti.

#### **4.6.3 Záverečná SWOT analýza**

Po predošlých dvoch analýzach vnútorných a vonkajších faktorov nasleduje ich zohľadnenie v záverečnej SWOT analýze, v ktorej sa vyhodnotia jednotlivé prvky internej komunikácie a zaradia sa buď do slabých alebo silných stránok (HOLÁ, 2011). SWOT analýza je nástrojom, ktorý vyhodnocuje súčasný stav, v tomto prípade súčasný stav vnútornej komunikácie vo firme a to z hľadiska silných a slabých stránok a hrozieb a príležitostí (euroekonom.sk, 2015). Silné a slabé stránky sa týkajú vnútorného prostredia firmy a príležitosti a hroby odrážajú stav vonkajšieho prostredia (MCDONALD, 2007). Skratka je odvodená z anglických výrazov:

- S – strenghts – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – príležitosti
- T – threats – hrozby

Zo strany vedenia by sa mal klásť dôraz na zlepšovanie silných stránok, slabé miesta by sa mali posilniť. Zmeny vo vnútornom prostredí má vo svojich rukách firma. Ťažšie je ovplyvňovať hrozby a príležitosti, ktorým firma čelí. Všeobecne platí, že príležitosti by sa mali využiť a hrozby by sa mali eliminovať (euroekonom.sk, 2015). Dôležitou súčasťou analýzy internej komunikácie je aj analýza konkurencie a spolupracujúcich firiem, pretože spôsob komunikácie zamestnancov firmy so spolupracujúcimi firmami a zákazníkmi môže silne ovplyvňovať budovanie vzťahov. Nástrojom tejto analýzy je Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá sa zameriava na najbližšie prvky v mikroprostredia firmy a to:

- vyjednávací sila zákazníkov,
- vyjednávací sila dodávateľov,
- hrozba vstupov nových konkurentov,
- konkurencia na rovnakom trhu (HOLÁ, 2011).

Zdroje odporúčajú využiť pri analýze vnútornej komunikácie vo firme okrem 7S a SLEPT aj analýzu konkurenčných síl, pretože zlá komunikácia so zákazníkmi a dodávateľmi môže ohroziť prosperitu firmy a odlákať ich ku konkurencii (euroekonom.sk, 2015).

## 5 Procesy internej komunikácie a ich riadenie

### 5.1 Vymedzenie procesov

Procesy sú úzko späté so všetkými činnosťami, ktoré ľudia realizujú a častokrát sú vnímané ako samozrejmé. Význam je skôr prikladaný výsledkom, ktoré sa dosahujú na základe vykonaných činností (BERMAN, 2014). V prípade, že nastáva problém tohto výsledku dosiahnuť, sa začínajú činnosti analyzovať a hľadá sa chyba v celkovom procese. Až v tejto chvíli sa začínajú činnosti vnímať ako procesy, ktoré je potreba nastaviť inak a eliminovať vzniknutý problém (ŠMÍDA, 2007). Proces je teda logický sled činností, ktorých postupné plnenie vedie k žiadaným výsledkom, teda k vzniku výrobku alebo služby pre zákazníka (ŘEPA, 2012). Definícia označuje účel procesu. Z pohľadu jeho samostatného vývoja je proces definovaný ako procesný tok, ktorý označuje chronologický sled činností (BERMAN, 2014). Podmienkou procesného toku je účasť minimálne dvoch osôb. Tento tok je ohraničený, čo znamená, že má svoj začiatok a koniec. Začína vo firme a končiť v nej výhradne nemusí. Môže spájať firmu priamo so zákazníkmi alebo dodávateľmi (SVOZILOVÁ, 2011).

Existencia procesu je podmienená vytvorením výstupu alebo produktu procesu, ktorý môže byť hmotný v podobe produktu alebo nehmotný v podobe služby (ŠMÍDA, 2007). Proces teda transformuje vstupy na výstupy (LAGUNA, MARKLUND, 2013). Tento výsledný produkt putuje ku zákazníkovi, ktorý môže byť externý alebo interný. V rámci procesov internej komunikácie sa za zákazníka považuje zamestnanec (SVOZILOVÁ, 2011).

Procesy vo firme sa stretávajú s rôznymi problémovými vplyvmi, ktoré tak zabraňujú plynulému sledu činností. V prvom rade je potreba tieto problémy identifikovať (BERMAN, 2014). Základom porozumenia procesom je mať dostatok informácií, ktoré sa zbierajú pozorovaním, rozhovormi s účastníkmi a skupinovými diskusiami. Pomocné nástroje grafického zobrazovania procesov a identifikácie problémov sú predovšetkým vývojové diagramy a procesné mapy (SVOZILOVÁ, 2011). Vďaka získaným informáciám je možné zhodnotiť aktuálne procesy internej komunikácie vo firme a implementovať do nich návrhové zlepšenia, s ktorými prišiel management na základe podnetov zo strany zamestnancov (ŠMÍDA, 2007).

## 5.2 Modelovanie procesov

Procesný systém je mapa, ktorá predstavuje fungovanie firmy. Tieto mapy sú modely procesov, ktoré navzájom do seba zapadajú a vytvárajú tak zrozumiteľný obraz o tom, ako prúdia informácie naprieč celou firmou (BERMAN, 2014). Slúžia na analýzu rôznych procesov vo firme. Grafické znázornenie pomáha k lepšiemu pochopeniu vzťahov medzi tokmi pracovných činností. Tieto modely musia byť zrozumiteľné, jasné a čitateľné, aby bolo možné nastavené procesy analyzovať, hľadať v nich problémové miesta a následne zlepšovať (LAGUNA, Marklund, 2013). Pri zostavovaní takejto procesnej mapy sa spočiatku definujú elementárne činnosti, bez ktorých by proces nefungoval vôbec. Tieto činnosti sa kategorizujú podľa príslušnej hierarchie vo firme. Procesná analýza pozostáva z nasledujúcich krokov:

- Zber dát a definovanie základných činností
- Zostavenie logiky procesnej mapy
- Modelovanie procesnej mapy vo zvolenom programe
- Kontrola a spätná interakcia

Potrebné informácie o konkrétnych činnostiach a dôležité dáta sa získavajú predovšetkým z interných dokumentov v prípade, že ich podnikateľský subjekt má vypracované (ŠMÍDA, 2007). Ak nie, tak je potrebné najprv definovať všetky prebiehajúce činnosti, pracovné pozície, vytvoriť komunikačnú stratégiu a pozorovaním zistiť pracovné postupy jednotlivých zamestnancov (ŘEPA, 2012). Všetky potrebné informácie na zahájenie prvej fázy analýzy procesov je možné nájsť v informačnom systéme firmy, v smerniciach a normách. Doplnenie dát je možné realizovať aj prostredníctvom rozhovorov so zamestnancami (BERMAN, 2014). Zostavovanie logiky procesnej mapy si vyžaduje analytické myslenie a niekoľko krokov, ktoré vedú do finálnej podoby. V prvom kroku je usporiadaná mapa podrobená kritike kompetentnými zamestnancami firmy. Následne sa tieto pripomienky zapracujú do procesnej mapy, čím vznikne ďalšia jej alternatíva, ktorá sa opäť pripomienkuje. Tento postup sa opakuje až dovtedy, kým mapa nie je schválená vedením a kompetentnými pracovníkmi (LAGUNA, MARKLAUND, 2013). Môže nastať situácia, kedy procesná mapa začne byť veľká a neprehľadná, čím by stratila účel. V takomto prípade sa vytvára viac máp, ktoré sú hierarchicky usporiadané (ŘEPA, 2012). V procesnej mape na najvyššom stupne sú definované a zakreslené len tie najdôležitejšie



činnosti pre zjednodušenie prehľadnosti. V nižších stupňoch sa konkrétne činnosti rozvídzajú do podrobnejších procesov.

Pri modelovaní procesného systému sa používajú základné druhy popisov:

- **Globálny model systému procesov**

Tento model poskytuje celkový obraz o základnom rozdelení procesov v celkovom kontexte procesného systému vo firme. K vymedzeným procesom patria tiež kľúčové a podporné procesy. Kľúčové procesy prinášajú hodnotu a firma vďaka nim je živá. Podporné procesy sú všetky ostatné, ktoré poskytujú podporu pre iné procesy. Celý model ukazuje vzájomnú interakciu všetkých procesov (BERMAN, 2014). Nejde o dynamický pohľad na procesy, ale o statický pohľad, ktorý znázorňuje štruktúru procesov prebiehajúcich vo firme. Základná popisná tabuľka slúži ako doplnok tohoto modelu, ktorá poskytuje podrobnejší popis procesu z pohľadu cieľa, produktu a obsahu procesu. Tabuľka nevyjadruje konkrétne činnosti, ale iba atribúty jednotlivých procesov. Nasledujúca tabuľka nie je striktno daná, ale obsahuje typické atribúty (ŘEPA, 2012).

**Tabuľka 1 Typické atribúty pre modelovanie procesov**

<b>ID – identifikačné č.</b>	Identifikácia procesu
<b>Názov procesu</b>	Názov procesu vyjadrujúci jeho obsah a určenie.
<b>Strategické ciele</b>	Primárna funkcia, ktorú proces podporuje.
<b>Produkt/služba</b>	Základné výstupy procesu.
<b>Špecifikácia procesu</b>	Stručný popis zmyslu a obsahu procesu.
<b>Vlastník procesu</b>	Charakteristika alebo meno vlastníka.
<b>Zákazník procesu</b>	Zákazník procesu.
<b>Oblasť zlepšenia/problémy</b>	Zlepšenie alebo zmeny procesu.
<b>Metriky</b>	Merítka výkonu procesu.
<b>Štartovacia udalosť</b>	Primárny podnet, ktorý vedie ku spusteniu procesu.
<b>Podmienky</b>	Všeobecné podmienky spustenia/chodu/ukončenia procesu
<b>Informačné systémy</b>	Zoznam IS aplikácií, ktoré podporujú proces.
<b>Dokumenty</b>	Riadiace dokumenty organizácie a ďalšie predpisy procesu.

Zdroj: (ŘEPA, 2012), vlastné spracovanie

- **Model priebehu procesu**

Tento model na rozdiel od globálneho modelu, popisuje dynamickú stránku jedného konkrétneho procesu. Prostredníctvom tohto modelu sa znázorňuje celá logika postupností konkrétnych činností (BERMAN, 2014). Obsahuje časovú a obsahovú stránku procesu. Popis procesu je dôležitý pri kľúčových procesoch a je potreba dbať a detailnosť. Ďalej model rozlišuje stavy procesov, ktoré znamenajú čakanie na udalosť a taktiež aktérov procesov (ŘEPA, 2012).

## **II. EMPIRICKÁ ČASŤ**

### **6 PREDSTAVENIE PODNIKU**

#### **6.1 Profil spoločnosti**

História vzniku spoločnosti sa datuje k roku 1998. Postupne sa v nej rozvíjala divízia zameraná na vývoj internetových a intranetových riešení, ktorá od roku 2002 si drží svoje meno až dodnes. Od tohto vzniku firma zaznamenáva svoj rast na trhu medzi konkurenciou.

Spoločnosť sa od svojho vzniku orientuje na oblasť e-commerce riešení. Označenie e-commerce patrí všetkým transakciám obchodného charakteru, ktoré prebiehajú internetovou cestou. Je súčasťou e-business, teda elektronického podnikania. Rozlišuje sa podľa cieľovej skupiny na B2B e-commerce, ktorá sa venuje obchodníkom a B2C e-commerce, ktorá sa zameriava na zákazníkov. Skúmaná spoločnosť sa prevažne zameriava na B2B firmy. Menšiu časť tvoria projekty pre B2C sektor. V rámci e-commerce začala firma vytvárať SW aplikácie a taktiež vytvorila vlastný systém xWORK, informačný systém s funkciami intranetu. Tento systém má funkciu CRM, projektového managementu, slúži na ukladanie a zdieľanie firemných dokumentov, na kontrolu práce a workflow. Následne boli vyvinuté aplikácie na správu webového obsahu (xRED), help-deskový systém (xDESK), e-mailingový systém (xMAIL) a niekoľko ďalších podporných aplikácií. V súčasnej dobe sa aktívne vyvíjajú a využívajú pre klientov xRED, xDESK a xMAIL. xWORK slúži pre interné účely na spravovanie zákaziek, klientovho, plánovanie času a dochádzky. Vývoj SW aplikácií mala firma za hlavný predmet podnikania do roku 2009.

Nosným prvkom e-commerce sú predovšetkým internetové obchody. Patrí sem aj elektronický marketing, teda online marketing. Od roku 2009 v rámci tohto typu marketingu rieši firma viacero oblastí a to SEO, PPC, sociálne siete, webdesign, copywriting, správa webových prezentácií a ich vývoj či e-mail marketing. V roku 2009 sa stanovili 4 základné kľúčové služby - web management, web servis, web garant a web develop. Spoločnosť sa snaží poskytovať svojim klientom komplexný servis pokrývajúci ako vývoj, tak aj služby v oblasti e-commerce. Preto má 2 Produkčné divízie: IMAR - oddelenie internetového marketingu a DEVEL - oddelenie vývoja internetových aplikácií. O komunikáciu s klientmi, vyhľadávanie nových a riadenie klientskych projektov sa stará obchodné oddelenie doplnené ekonomickým oddelením.

Spoločnosť sa zaoberá manažmentom lokálnych i medzinárodných internetových projektov - prostredníctvom komplexných služieb naplňa marketingové ciele svojich klientov a podporuje ich rast. Základom práce spoločnosti je kvalitná analýza a podrobné plánovanie. Klient definuje výsledky, ktoré chce na internete dosiahnuť, a spoločnosť zabezpečí ich dosiahnutie. Typickými požiadavky klientov je zvyšovať návštevnosť, budovať značku, prenikať na zahraničné trhy, zvyšovať predaj a zlepšovať komunikáciu so zákazníkmi a obchodnými partnermi.

### Spoločnosť poskytuje tieto druhy služieb:

 <p><b>Internetový marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>E-mail marketing</li> <li>PPC reklama</li> <li>Linkbuilding</li> <li>Copywriting</li> <li>Internetové stratégie</li> <li>SEO</li> <li>Internetová reklama</li> </ul>	 <p><b>Analýzy a konzultácie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza kľúčových slov</li> <li>Analýza kódu</li> <li>Analýza obsahu stránok</li> <li>Analýza konkurencie</li> <li>Analýza nákupného procesu</li> <li>Analýza návštevnosti</li> <li>Užívateľské testovanie</li> </ul>	 <p><b>WWW prezentácie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tvorba eshopu</li> <li>Web design</li> <li>Vývoj aplikácií na mieru</li> <li>Vývoj v Ruby on Rails</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Obrázok 1** Prehľad ponuky služieb IT firmy

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných dokumentov firmy

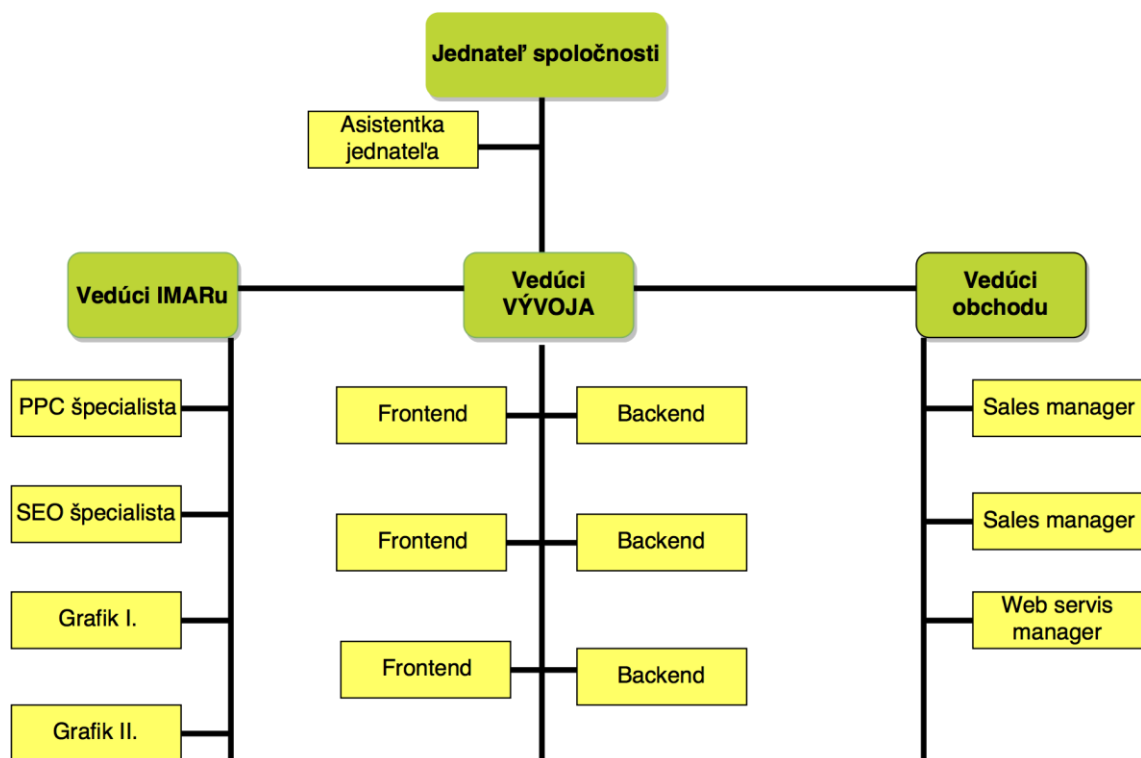
## 6.2 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra je rozlišovaná na procesnú a útvarovú. Procesná štruktúra má primárne postavenie voči útvarovej, ktorá je označovaná ako sekundárna. Dôvodom je to, že existencia organizácie nie je závislá na útvaroch. Prítomnosť útvarov vo firme pomáha k naplňovaniu firemných cieľov. Interná komunikácia v každej firme prebieha naprieč všetkými útvarmi a je podmienená nastavenými procesmi, ktoré celkovú komunikáciu vo firme ovplyvňujú. Preto je potrebné pri analýze internej komunikácie vybranej spoločnosti, uskutočniť analýzu útvarovej a procesnej štruktúry.

### 6.2.1 Útvarová štruktúra

Útvarová štruktúra predstavuje množinu útvarov daných zoskupením pracovných miest a mocenských, resp. informačných a hmotne-energetických, vzťahov medzi nimi. Ako bolo naznačené útvarová štruktúra je voči procesnej podradená, teda sekundárna (www.businessinfo.cz, 1997). Firma sa radí k malým podnikom a k novembri 2015 v nej pracovalo 19 zamestnancov. Firma taktiež spolupracuje s externými pracovníkmi.

Typickou útvárovou štruktúrou pre malé podniky je líniová štruktúra, preto aj vybraná firma je založená na takejto štruktúre. Môžeme ju však zaradiť do líniovo – štábnej, pretože pri zvyšujúcom sa počte zamestnancov, je pre jednatel'a firmy ťažké ich priamo riadiť. Preto je možné vytvoriť malé špecializované štáby. Toto rozdelenie je možné vidieť v grafickom znázornení, kde na druhej úrovni pod jednatel'om firmy sú vedúci jednotlivých oddelení. V prípade skúmanej firmy sem patrí oddelenie IMARu, oddelenie vývoja a oddelenie obchodu. Zvláštne postavenie má ekonomické oddelenie. Každé oddelenie má svojho vedúceho, ktorý sa zodpovedá jednatel'ovi firmy. Vedúci oddelení majú pod sebou zamestnancov, ktorý tvoria tím a pracujú spoločne na projektoch. Asistentka jednatel'a pôsobí ako projektový manažér a komunikačný kanál voči jednatel'ovi. Tento princíp jediného zodpovedného vedúceho stanovuje, že pracovník má vždy len jedného nadriadeného, ktorý zaňho zodpovedá. Jedná sa o typický hierarchický tvar, ktorý je možné vidieť v nasledujúcom grafickom vyobrazení.



**Obrázok 2 Grafické znázornenie organizačnej útvárovej štruktúry**

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov firmy*

IT firma pracuje predovšetkým na projektoch, ktoré sú zamerané na vývoj webov, aplikácií a marketingových nástrojov. Obchodné oddelenie je prepojené s oddelením vývoja a aj IMARu, pretože práve cez toto oddelenie prebieha komunikácia

so zákazníkom. Jednotlivé projektové tímy spolu komunikujú a riešia požiadavky zákazníkov. Jednotliví zamestnanci sú povinní vykonávať určité činnosti, za ktoré sú zodpovední. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené hlavné pozície vo firme a ich pracovné činnosti.

**Tabuľka 2 Hlavné pracovné pozície vo firme a ich kompetencie a povinnosti.**

<b>Obchodné oddelenie</b>	
<b>Vedúci oddelenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrola činností a sledovanie efektivity oddelenia</li> <li>• motivácia a rozvoj oddelenia</li> <li>• stanovenie kvartálnych cieľov oddelenia i jeho jednotlivých členov</li> <li>• kontrola plnenia stanovených cieľov oddelenia i jeho jednotlivých členov</li> </ul>
<b>Sales manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akvizície nových klientov</li> <li>• tvorba ponúk a stratégií</li> <li>• kalkulácie a nacenenie projektov</li> <li>• stanovení podmienok spolupráce</li> <li>• zabezpečenie podkladov pre spísanie zmluvy</li> </ul>
<b>Web servis manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybavovanie servisných požiadaviek klientov a plnenie webu</li> <li>• komunikácia servisných požiadaviek zadaných cez xDesk</li> <li>• správa domén a hostingov</li> <li>• spracovanie reportov pre klientov</li> <li>• starostlivosť o klientsku databázu</li> <li>• pomoc so zabezpečením chodu organizácie a HR support</li> <li>• starostlivosti o zamestnancov</li> <li>• prijímanie návštev, telefonov a emailov</li> </ul>
<b>Account manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• založení projektu do xWorku</li> <li>• podrobná špecifikácia projektu a vedenie projektu</li> <li>• zadávanie úloh do xWorku</li> <li>• kontrola plnenia termínov</li> <li>• kontrola vykazovanie prác v xWorku</li> <li>• odovzdanie projektu klientovi</li> </ul>
<b>Oddelenie IMAR</b>	
<b>Vedúci oddelenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrola činností a sledovanie efektivity oddelenia</li> <li>• plánovanie kapacít oddelenia, motivácia</li> <li>• stanovení kvartálnych cieľov oddelenia</li> <li>• kontrola plnenia stanovených cieľov oddelenia i jeho jednotlivých členov</li> </ul>
<b>PPC špecialista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastavenie a správa PPC kampaní</li> <li>• dobíjanie kreditu, generovanie e-ticket</li> <li>• tvorba ponúk a zisťovanie potenciálu</li> <li>• tvorba online marketingových stratégií</li> <li>• tvorba reportov a štatistík z GA</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• copywriting, PR články, newsletter, príspevky na FB</li> <li>• školiace činnosti – interné a externé školenia</li> </ul>
<b>Designér</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• návrh a tvorba wireframu a webových prezentácií</li> <li>• grafický návrh a tvorba webových prezentácií, eshopov, bannerov a big boardov</li> <li>• nákup fotografií propagácie spoločnosti</li> <li>• návrh a tvorba propagačných materiálov</li> <li>• školiace činnosti - interné školenia zamestnancov</li> </ul>
<b>Oddelenie vývoja</b>	
<b>Vedúci oddelenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrola činností a sledovanie efektivity oddelenia</li> <li>• plánovaní kapacít oddelení</li> <li>• motivácia a rozvoj oddelenia</li> <li>• stanovení kvartálnych cieľov oddelenia i jeho jednotlivých členov</li> <li>• kontrola plnenia stanovených cieľov oddelenia i jeho jednotlivých členov</li> </ul>

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných dokumentov firmy*

Ekonomické oddelenie pôsobí ako podporné oddelenie, ktoré sa stará o administratívu a ekonomické záležitosti. Hlavnou náplňou tohto oddelenia je dohľad nad fakturáciou a riešenie zmluvných vzťahov s klientami typu Web Servis, Web Management, Zmluva o dielo. Ďalej sa taktiež stará o zmluvné vzťahy so zamestnancami firmy v podobe pracovných zmlúv. Ako podporný útvar celej firmy a jej oddelení má na starosti objednávanie kancelárskych potrieb, upratovacích prostriedkov a občerstvenie.

### **6.2.2 Procesná štruktúra**

Procesná štruktúra predstavuje súbor činností a vzťahov medzi ľuďmi. Každá firma má definované určité procesy, ktoré fungujú na základe stanovených činností. V skúmanej firme sú procesy rozdelené na hlavné, riadiace a podporné. Hlavné procesy sa priamo dotýkajú výroby služieb, teda výstupov, ktoré zákazník dostáva. Ako vyplýva z organizačnej štruktúry, kľúčovými procesmi je online marketing, obchod a vývoj služieb.

- **Hlavné procesy**

**Vstupy:** dopyt od zákazníka, objednávka

<b>Obchod</b>
<b>Zodpovednosť:</b> Vedúci obchodu
<b>Zúčastnené oddelenia:</b> Oddelenie IMAR, oddelenie vývoja, administratívna podpora
<b>Činnosti:</b> Vyhľadávanie potencionálnych zákazníkov a ich oslovovanie, dohovárание schôdzok, konzultovanie zadania a požiadaviek zákazníka s oddelením vývoja, písomné dohodnutie konečných podmienok, naplánovanie časového fondu. Po predaní služby zákazníkovi nasledujú činnosti spojené so servisom alebo podporou.

**Výstupy:** uzavretá zmluva, dokumentácia k celej komunikácii obchodníka a zákazníka, technické špecifikácie, zadanie



**Vstupy:** zadanie vývoja novej produktu/služby

<b>Návrh a vývoj produktu/služby</b>
<b>Zodpovednosť:</b> Vedúci vývoja
<b>Zúčastnené oddelenia:</b> Oddelenie IMAR, oddelenie obchodu, administratívna podpora
<b>Činnosti:</b> definovanie zadania od zákazníka, naplánovanie časového fondu, analýza a vyhľadávanie podkladov, návrh a následný vývoj služby, implementácia, testovanie, prípadné riešenie reklamácie, čo si vyžaduje ďalší vývoj. Po predaní služby zákazníkovi nasledujú činnosti spojené so servisom alebo podporou.

**Výstupy:** produkt/služba a jeho technická dokumentácia



**Vstupy:** zadanie vývoja novej produktu/služby

<b>SEO, SEM</b>
<b>Zodpovednosť:</b> Vedúci IMAR
<b>Zúčastnené oddelenia:</b> Oddelenie vývoja, oddelenie obchodu, administratívna podpora
<b>Činnosti:</b> definovanie zadania od zákazníka, naplánovanie časového fondu, linkbuilding, vypracovanie SEO analýzy, analýza použiteľnosti, konzultácie, nastavovanie PPC kampaní a ich vyhodnocovanie.

**Výstupy:** služba s technickou dokumentáciou, nastavená PPC kampaň, vypracovaná SEO analýza



- **Riadiace procesy**

**Vstupy:** vízia, ciele a hodnoty firmy, informácie z vonkajšieho a vnútorného prostredia

#### **Strategické plánovanie**

**Zodpovednosť:** Jednatel' firmy

**Zúčastnené oddelenia:** Oddelenie vývoja, oddelenie obchodu, oddelenie IMAR, administratívna podpora

**Činnosti:** definovanie strategických zmien na základe vypracovaných analýz zúčastnených oddelení, nastavovanie strategických cieľov firmy a jej smerovanie do budúcnosti a nastavovanie stratégie komunikácie smerom k dôležitým zákazníkom.

**Výstupy:** strategický dokument obsahujúci hlavné kroky k naplňovaniu stratégie v podobe úloh a projektov



**Vstupy:** strategický dokument

#### **Riadenie projektov**

**Zodpovednosť:** Projektový manager/asistent jednatel'a

**Zúčastnené oddelenia:** Oddelenie vývoja, oddelenie obchodu, oddelenie IMAR, administratívna podpora

**Činnosti:** rozdeľovanie časového fondu medzi riešiteľov úloh, konzultovanie problémom v rámci jednotlivých projektov, riešenie reklamácií, plánovanie konečných termínov, tvorba reportov, personálne aktivity, zasielanie dôležitých informácií o dianí sa vo firme a projektoch do celej firmy a kontrola výsledkov.

**Výstupy:** reporty o stave projektov, rozdelené a zadané úlohy,

- **Podporné procesy**

**Vstupy:** zadanie vývoja novej produktu/služby

#### **Ekonomika a financie**

**Zodpovednosť:** Asistent jednatel'a, jednatel' firmy

**Zúčastnené oddelenia:** Oddelenie obchodu, administratívna podpora

**Činnosti:** zostavovanie finančných plánov, vyhodnocovanie výnosov a nákladov, plánovanie mzdových prostriedkov, účtovníctvo, komunikácia s konkrétnymi úradmi a vyhodnotenie hospodárenia firmy.

**Výstupy:** finančný plán s investíciami, daňové priznanie

**Vstupy:** požiadavky zákazníkov a zamestnancov

### Informačné technológie

**Zodpovednosť:** Vedúci vývoja

**Zúčastnené oddelenia:** administratívna podpora

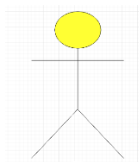
**Činnosti:** analýza informačných technológií, kontrola chodu, riešenie problémov, oprava, IT podpora, školenie zamestnancov s prácou s vnútorným informačným systémom.

**Výstupy:** Plnenie požiadaviek zamestnancov a zákazníkov, vyhodnotenie funkcií informačného systému, zlepšený informačný systém.

Pri analýze procesov sa používajú aj procesné mapy, ktoré zlepšujú prehľadnosť procesov a tým vytvárajú priestor na ich optimalizáciu. Keďže firma nemá jasne stanovené ani vizuálne vytvorené procesy, v návrhovej časti sa podoba takéhoto modelu navrhuje. Umožní lepší prehľad vo fungovaní komunikácie vo vybranej firme a zároveň uľahčí hľadanie kritických miest v procesoch. Nasledujúce označenia sa používajú pri tvorbe procesnej mapy, ktoré budú využité pri tvorbe takéhoto procesného modelu.



- **Aktivita** – popisuje každú činnosť v procese.



- **Pracovník** – symbol pre popis činnosti pracovníka priradeného k činnosti.



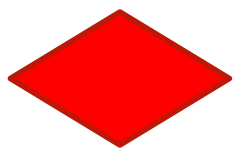
- **Udalosť** – stav alebo výsledok, v akom sa proces nachádza.



- **Vstup/výstup činností**



- **Proces** – znázorňuje proces alebo podproces



- **Rozhodnutie** – označuje rozhodovací proces, pričom nastane buď jedna situácia alebo tá druhá, nebudú pokračovať zároveň.

## 7 Súčasný stav internej komunikácie vo firme

Na základe skúmania interných dokumentov firmy, pozorovania procesov priamo na pracovisku a štruktúrovaných rozhovorov, bolo možné analyzovať internú komunikáciu vo firme. Tento druh komunikácie je predovšetkým o odovzdávaní rôznych informácií súvisiacich s pracovnou činnosťou. V rámci vertikálnej komunikácie, ktorá je formálna, vedenie firmy odovzdáva informácie smerom ku vedúcim jednotlivých oddelení a ku členom tímov. Takýmto spôsobom sa ku zamestnancom dostávajú informácie ohľadom strategických cieľoch, o dôležitých zmenách, výsledkoch firmy a stave jednotlivých projektov. Otvorená komunikačná klíma dáva priestor aj pre horizontálnu komunikáciu, ktorá je neformálna a zamestnancom umožňuje vyjadrovať svoje názory a nápady v uvoľnenejšej pracovnej atmosfére. Vo firme prebieha aj komunikácia smerom zdola nahor, avšak v tomto prípade nie je tak intenzívna ako pri opačnom smere. Firma nestimuluje zamestnancov ku spätnej väzbe, vyjadrovanie názorov a podnety na zmeny prebiehajú z iniciatívy samotných zamestnancov.

Skúmaná firma nemá vypracovanú žiadnu komunikačnú stratégiu a ani zdokumentované procesy týkajúce sa internej komunikácie. Existujú stručné dokumenty, ktoré riešia štruktúru firmy a činnosti a manuál k informačnému systému.

### 7.1 Všeobecná analýza firmy

Pri analýze internej komunikácie firmy je potrebné brať do úvahy faktory, ktoré pôsobia nielen z vnútorného prostredia, ale aj externého. Zistené faktory poskytnú komplexný pohľad na prostredie, v ktorom firma podniká. V rámci tejto analýzy sa prevádza 7S analýza, SLEPT analýza a taktiež SWOT analýza. Tieto typy analýz sa v rámci diplomovej práce vzťahujú na skúmanie interných procesov komunikácie vo firme.

### ***Analýza vnútorných faktorov modelom 7S***

Táto analýza sa zameriava, ako z názvu vyplýva, na 7 faktorov: stratégia firmy, štruktúru, systémy riadenia, štýl manažérskej práce, spolupracovníkov, schopnosti a zdieľané hodnoty.

- **Stratégia** – skúmaná firma nemá celkom jasne vytýčené ciele, víziu a ani komunikačnú stratégiu, ktorá nie je formalizovaná. Procesy v rámci komunikácie sú nastavené ústnou formou, teda dohodou na tom, akými prostriedkami sa budú zamestnanci dorozumievať vo firme. Absencia tejto stratégie spôsobuje chaos v používaní rôznych komunikačných nástrojov a komunikačné šumy. Informovanosť zamestnancov o stratégii, cieľoch a vízii firmy nie je dostatočná a je potreba ju posilniť.
- **Štruktúra** – organizačné usporiadanie skúmanej firmy je vyhovujúce, pretože má jasne stanovené činnosti, kompetencie a zodpovednosti medzi jednotlivými zamestnancami. Každý vie, akú má úlohu vo firme a uvedomuje si vzťah nadradenosti a podradenosti. Problémy sú však s nejednotnými komunikačnými kanálmi a so slabou spätnou väzbou v smere zdola nahor. Prebiehajúce procesy závislé na vykonávaných pracovných činnostiach nie sú však sformalizované, čo sa stáva problémom zväčšovaní sa firmy.
- **Systémy riadenia** – v prípade analýzy internej komunikácie je potrebné sa v rámci tohto faktora zamerať na celkové fungovanie informačných a komunikačných systémov. Skúmaná firma má vytvorený vlastný informačný systém xWork, ktorý ponúka aj svojim klientom. Tento systém má funkciu intranetu, teda zamestnanci v ňom majú zadávané úlohy, časové fondy a taktiež v ňom komunikujú a používajú CRM. Rieši ich potreby, avšak systém začína byť zastaralý a nedokáže flexibilne reagovať na zvyšujúce sa požiadavky firmy. Úroveň schopností zamestnancov ovládať tento systém je priemerný, z dôvodu nedostatočného zaškolenia. Firma komunikuje so zamestnancami osobne, ale aj elektronicky. Osobná komunikácia je možná vďaka tomu, že firma zatiaľ nemá príliš veľa zamestnancov. Informácie vedenie podáva na poradách a prostredníctvom emailov, čo je príliš formálne a je potrebné zaviesť určité neformálne zvyky, ktoré podporia lojalitu zamestnancov voči firme.

- **Štýl manažérskej práce** – vedenie firmy má v kompetencii jednatel' firmy a asistentka jednatel'a implementuje jednotlivé strategické a iné rozhodnutia do pracovných činností zamestnancov, čo funguje dostatočne. Vedúci oddelení majú zodpovednosť za projekty a za členov projektových tímov. Spôsob komunikácia so svojim tímom majú vo svojej zodpovednosti a zvládajú ju uspokojivo. Výnimkou je obchodné oddelenie, ktoré nemá vedúceho, ktorý by sa výhradne staral len o obchodnú činnosť, čo niekedy spôsobuje jeho časové preťaženie. Vedúci organizujú časté schôdzky, na ktorých sa riešia problémy v projekte alebo sa brainstormujú. Vo firme prevláda skôr neformálna komunikácia, pretože najčastejšie komunikujú osobne, čo je najlepší spôsob, ako riešiť problémy.
- **Spolupracovníci** – firemná kultúra a motivácia zamestnancov nie je vo firme príliš silná. Je to spôsobené tým, že firma dostatočne nezvýrazňuje hodnoty a svoju filozofiu. Spolupracovníci tvoria však dobrý kolektív a spoločne vedú riešiť problémy v projektoch. Vzájomne si vedú pomôcť. Firma má pomerne stabilných zamestnancov, ktorí zotrývajú na pracovnej pozícii, čo dokazuje ich spokojnosť.
- **Schopnosti** – kvalifikačná odbornosť firmy je na dobrej úrovni, pretože má skúsených zamestnancov, ktorí majú praktické skúsenosti a radi sa učia nové veci. Podpora však zo strany firmy na vzdelávanie nie je intenzívna, preto v tomto smere je priestor na zlepšovanie. Komunikačné schopnosti jednotlivých zamestnancov sa prirodzene líšia. Problémom je, že niektorí zamestnanci preferujú zaužívané komunikačné nástroje a niektorí nemajú problém so zavedením nového nástroja.
- **Zdieľané hodnoty** - vďaka týmto nastaveným hodnotám firma naplňuje svoju stratégiu. Firma sa snaží aj navonok posilňovať svoje postavenie, čo má vplyv na súdržnosť zamestnancov. Firma realizuje rôzne workshopy pre verejnosť a taktiež spolupracuje s vysokou školou v Brne. Tieto aktivity zlepšujú propagáciu firmy smerom ku zákazníkom, ale taktiež ukazuje zamestnancom pridanú hodnotu ich práce.

### ***SLEPT analýza***

- **Sociálne faktory** – firma pôsobí v online marketingu a na pracovnom trhu je momentálne dostatok pracovnej sily s týmto zameraním. Firma kladie dôraz

predovšetkým na skúsenosti zamestnanca, nie na vyštudovaný obor. Firma taktiež poskytuje miesta zahraničným pracovníkom, ktorí komunikujú v aspoň v anglickom jazyku, preto musia jej zamestnanci splňovať aj jazykovú vybavenosť. S týmto nie je problém, pretože ovládanie cudzích rečí je na pracovnom trhu samozrejmosťou.

- **Politicko - legislatívne faktory** – prostredie, v ktorom firma podniká je Česká republika. Jej politická stabilita sa pohybuje na úrovni lepšieho priemeru ako sú ostatné krajiny Európskej únie. Úroveň korupcie je pod úrovňou EÚ, čo je dobrým znakom pre podnikateľskú činnosť. Menej pozitívnym faktom je, že úloha práva v ČR nezastáva takú dôležitú úlohu ako v iných krajinách EÚ ako napr. v Rakúsku, Francúzsku alebo Nemecku. Daňové podmienky výrazne ovplyvňujú existenciu firmy. V ČR daň z príjmu od roku 2006 klesala a v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ, patrí medzi krajiny s nižšou hodnotou tejto dane. Pre internú komunikáciu je dôležitá jej elektronická forma predovšetkým v spojení so štátnymi orgánmi (theglobaleconomy.com, 2015).
- **Ekonomické faktory** – najbežnejším ukazovateľom ekonomického rastu je HDP (hrubý domáci produkt). ČR zaznamenáva jeho rast od roku 2009, kedy bol vďaka ekonomickej kríze veľký pokles hodnoty HDP. Avšak od roku sa hodnoty dostávajú do kladných čísel a ekonomika ČR výrazne stúpa. Hodnota inflácie prudko klesá od roku 2012, čo je tiež priaznivý vývoj pre podnikateľskú sféru (theglobaleconomy.com, 2015).
- **Technologické faktory** – firma sídli v Brne, ktoré výrazne podporuje vedu a výskum, čo vytvára prostredie aj pre vývoj komunikačných technológií. Výrazne vysoký počet informaticky vzdelaných ľudí vytvára predpoklady pre technologický pokrok.

## SWOT analýza

Analýza SWOT vychádzala zo štruktúrovaných rozhovorov so všetkými zamestnancami skúmanej firmy a štúdiom interných dokumentov.

Tabuľka 3 SWOT analýza IT firmy

Silné stránky internej komunikácie	Slabé stránky internej komunikácie
Znalosť problematiky online marketingu je veľmi vysoká.	Nedostačujúci informačný systém.
Kvalifikačná úroveň pracovníkov.	Chýbajúce zavedené procesy pre adaptáciu nových zamestnancov.
Vedenie firmy presadzuje vzájomnú spoluprácu a otvorenú komunikačnú klímu.	Zamestnanci nemajú dostatok informácií o ostatných projektoch.
Lojalita pracovníkov, neformálne vzťahy, ktoré utvrdzujú ich súdržnosť.	Chýba komunikačná stratégia.
Schopnosť vytvoriť vlastný informačný systém	Absencia kanála pre spätnú väzbu smerom k vedeniu.
Tvorba workshopov, konferencií pre verejnosť.	Nejednoznačný komunikačný nástroj.
Spoločné aktivity v podobe teambuildingov.	Slabé komunikovanie cieľov, hodnôt a vízie firmy smerom k zamestnancom.
Príležitosti internej komunikácie	Hrozby internej komunikácie
Tvorba webových stránok.	Znižujúci sa záujem o firemné ciele a hodnoty.
Získavanie finančných prostriedkov z EÚ na zamestnanosť a vzdelávanie.	Komunikačný šum.
Právne normy, ktoré stimulujú elektornickú komunikáciu.	Nedostatok firemných prostriedkov na zefektívňovanie internej komunikácie.
Možnosti zavádzania nových technológií v rámci komunikácie.	Neochota vedenia zavádzať nové technológie.
Zvyšovanie vzdelávania zamestnancov.	Nedostatočné komunikačné schopnosti nových zamestnancov.

Zdroj: vlastné spracovanie

## 7.2 Používané nástroje v internej komunikácii

Skúmaná firma patrí medzi spoločnosti do 25 zamestnancov, čo tvorí predpoklad dobrej osobnej komunikácie každý deň. Tento typ dorozumievania sa je doplnený o ďalšie nástroje, ktoré zefektívňujú procesy vo firme. Predovšetkým elektronické nástroje sú dôležitým prvkom informačného systému firmy. Na trhu je aktuálne dostupných niekoľko tzv. webových a desktopových aplikácií, ktoré sú dostupné častokrát zdarma. Tieto aplikácie sú kompatibilné s viacerými systémami a dajú sa do nich integrovať. Interná komunikácia dostáva iný rozmer používaním nových nástrojov, preto by malo vedenie firmy klásť dôraz na správny výber komunikačných

nástrojov a získavať prehľad o novo dostupných aplikáciách na trhu. Veľkou zmenou prechádzajú aj informačné systémy, ktorých funkcie ako zdieľanie dokumentov, zakladanie projektov, reporting, vykazovanie, komunikácie prostredníctvom komentárov pod úlohou alebo projektom, je už samozrejmosťou. Skúmaná firma vyvíja svoj vlastný informačný systém slúžiaci ako intranet firmy a implementuje do neho nové funkcie, ktoré uľahčujú prácu zamestnancom. Najčastejšie využíva tieto formy a nástroje komunikácie: *porady, spoločenské akcie, intranet, email, skype, hipchat a Facebook*.

### **Porady**

Prostredníctvom porád sa riešia aktuálne problémy, členovia projektového tímu sa informujú o prípadných zmenách v projektoch, zamestnanci sa dozvedajú o stavoch, v akých sa riešené projekty nachádzajú a taktiež sa preberajú návrhy a podnety zo smeru zamestnancov ku vedeniu. Porada zohráva hlavnú úlohu v komunikácii so zamestnancami, pretože vytvára miesto na podávanie možných pripomienok zo strany zamestnancov a na možné diskusie. Vo firme panuje otvorená komunikačná klíma, a preto zamestnanci môžu chodiť za vedúcim ohľadom rôznych problémov. Avšak v praxi sa skôr volí proces, kedy sa námet, pripomienky alebo návrh konzultujú s vedúcim oddelenia a následne osoba vedúce pojedná tento problém buď najprv s asistentkou a projektovým manažérom jednatel'a firmy alebo pôjde priamo za ním. Zvolená komunikačná cesta záleží od druhu konkrétneho problému alebo pripomienky, s ktorou prichádza vedúci oddelenia.

*Kvartálne porady*, ako už z názvu vyplýva, sa konajú každý tretí mesiac. Vyhodnocujú sa na nich dosiahnuté výsledky firmy, úspešne dokončené projekty a taktiež sa prezentujú firemné ciele, hodnoty a ďalšie strategické kroky do budúcnosti. Tento druh porád skôr slúži na celkovú informovanosť zamestnancov a rozhodnutia vážnejšieho charakteru. Ďalšie porady prebiehajú každý týždeň v určený deň, ktorý sa občas mení podľa situácie v projektoch. V tomto prípade sa riešia konkrétne problémy spojené s projektami a riešia sa operatívne. Taktiež prebiehajú menšie porady, ktoré si samostatne organizujú vedúci oddelenia so svojím projektovým tímom. Tieto porady majú prispieť k správne smerovaniu projektu do úspešného konca a zabezpečiť riešenie problémov v rámci jednotlivých úloh, ktoré majú zadané členovia projektového tímu.

Nastavené časové intervaly porád sú optimálne vzhľadom k ďalším používaným komunikačným nástrojom.

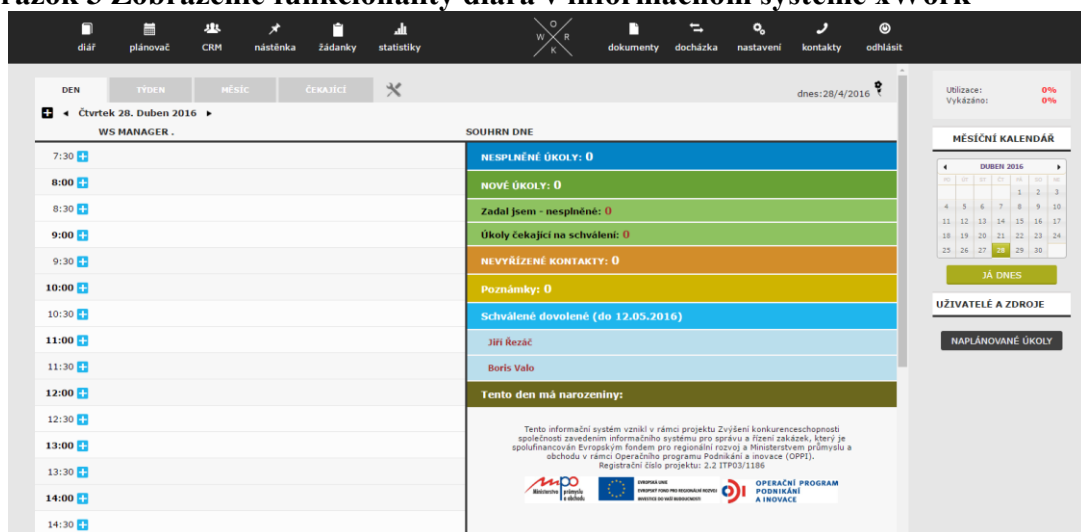


## Intranet

Interný systém, ktorý skúmaná firma používa na projektový management, je ich vlastný vyvinutý systém xWork. Vznikol vďaka projektu, ktorý firma podala v rámci Operačného programu podnikanie a inovácie v minulom programovom období 2007 – 2013. Tento informačný systém poskytujú taktiež ako službu svojim zákazníkom. Služi na celkovú administratívu a zaznamenávanie všetkých informácií, ktoré sa týkajú pracovnej činnosti zamestnancov. Vykonáva štatistiky, reporty, ukladá dokumentáciu, plánovanie činností a projektov a taktiež obsahuje CRM systém, ktorý zhromažďuje všetky informácie a komunikáciu firmy s klientami. Základné funkcie tohto systému sú:

- *Kalendár/diár* – umožňuje plánovať si jednotlivé úlohy na jednotlivé hodiny počas konkrétneho dňa, na celý týždeň, mesiac. Na obrázku č. 3. je možné vidieť záložku „čekajúci“, v rámci ktorej sa prevažne plánuje krátke stretnutie všetkých zamestnancov v konkrétnu hodinu. Je možné ich tam pridať a poslať im žiadosť na potvrdenie svojej účasti. Z obrázka je ďalej možné vidieť, že xWork v rámci tejto funkcie zobrazuje aj celkový prehľad úloh a ich stavov v rámci jedného dňa.

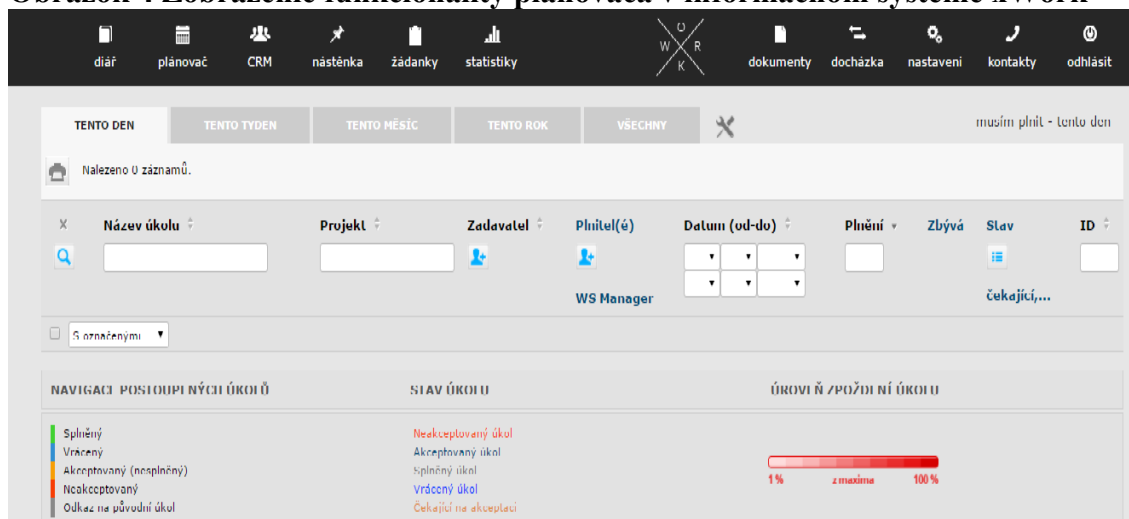
### Obrázok 3 Zobrazenie funkcionality diára v informačnom systéme xWork



Zdroj: Interný zdroj skúmanej spoločnosti

- *Plánovač* – medzi ďalšie funkcionality systému patrí plánovač, ktorý slúži na zadávanie úloh konkrétnym zamestnancom, pri čom sa dá nastaviť zadávateľ a vykonávateľ úlohy. Zadávanie úloh má na starosti v skúmanej firme prevažne projektový manager. Pri úlohách sa zobrazuje ich stav, ktorý je definovaný farebnými odtieňmi, ako je možné vidieť na nasledujúcom obrázku.

**Obrázok 4 Zobrazenie funkcionality plánovača v informačnom systéme xWork**



*Zdroj: Interný zdroj skúmanej spoločnosti*

- *CRM (Customer Relationship Management)* – manažérsky prístup ku vzťahom k zákazníkovi je neoddeliteľnou súčasťou informačného systému firmy, ktorý poskytuje zamestnancom rýchly prístup ku kompletným informáciám o zákazníkovi a komunikácie s ním. Systém xWork v rámci tejto sekcie umožňuje zadávanie klienta, jeho editáciu a filtráciu na základe regiónu, názvu spoločnosti, mena a priezviska, emailu a dokonca aj mesta. Dokáže prepájať konkrétnych klientov s projektami a vloženými dokumentmi do systému.
- *Štatistiky* – táto funkcia slúži na prehľadné zobrazenie činností jednotlivých užívateľov systému, teda zamestnancov firmy. V úvodnom okne sa zobrazia možnosti výberu časového intervalu, výber konkrétneho človeka, typ štatistiky (typ aktivít, podľa predpokladaného obratu, podľa úspešných obchodných prípadov a pod.). Následne je možné vybrať aj typ grafu a to v podobe stĺpcov, koláčového grafu alebo bodov.
- *Dokumenty* – táto funkcia zoskupuje všetky vložené dokumenty v rámci systému a umožňuje vyhľadávanie v nich. Obsahuje záložky, v ktorých sa dá hľadať a to sklady, súbory, užívatelia a skupiny.

### **Email**

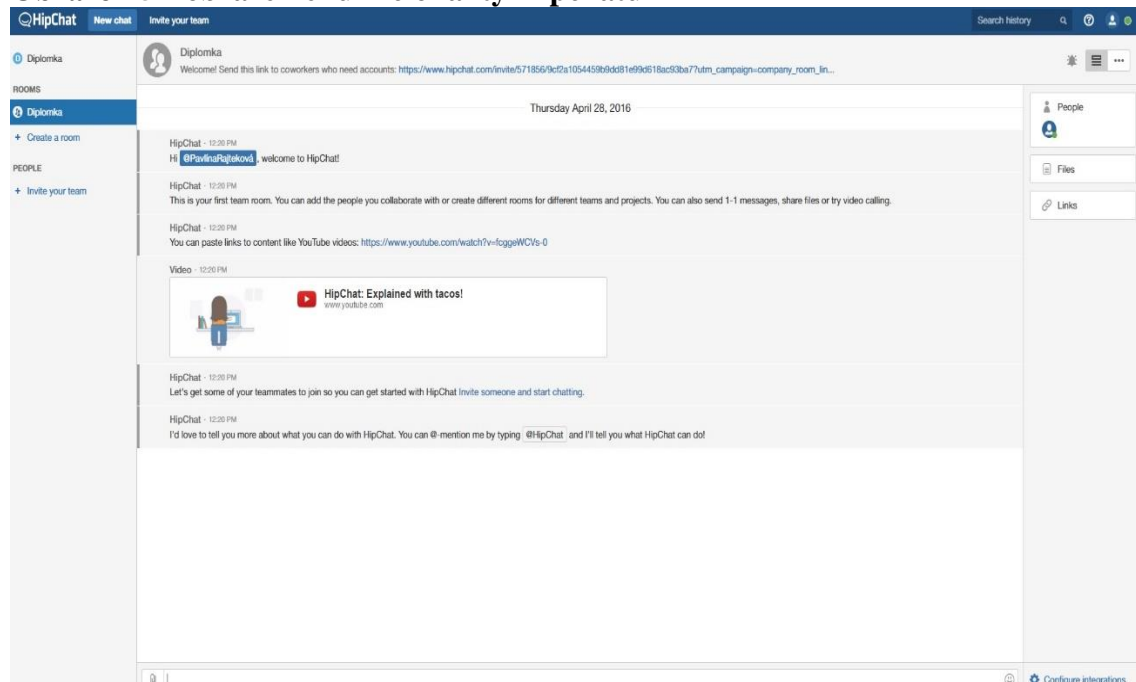
Tento nástroj je najrozšírenejším komunikačným prostriedkom vo firemnej sfére. Avšak postupne začína byť neefektívnym dorozumievacím kanálom. Na trhu sú dostupné alternatívy emailovej komunikácie v prípade interných záležitostí firmy. V komunikácii smerom von z firmy, email zastáva stále rovnako dôležitú funkciu. Avšak na pracovisku

pracujú rôzne generácie ľudí a mladší ľudia inklinujú k alternatívnym komunikačným nástrojom a email je pre nich neefektívny. Nevýhodou emailovej komunikácie je to, že sa ľahko stráca, čo spôsobuje komunikačný šum.

### **Hipchat**

V nadväznosti na nedostatky emailovej komunikácie vznikajú alternatívne a rýchlejšie nástroje pre tzv. komunikáciu v reálnom čase. Je dostupný zdarma a pre všetky operačné systémy. Jedná sa o webovú alebo desktopovú aplikáciu, ktorá umožňuje interný chat [www.hipchat.com](http://www.hipchat.com). Skúmaná firma zaviedla túto aplikáciu z dôvodu potreby flexibilnejšieho písania medzi zamestnancami, aby sa práve vyhlí zbytočným emailom. V rámci hipchatu sa dajú vytvárať rôzne skupiny, pridávať členov, zdieľať dokumenty a webové odkazy. V súčasnej dobe je takýto spôsob komunikácie vo firmách veľmi rozšírený a zjednodušuje celkový komunikačný proces. Na nasledujúcom obrázku je možné vidieť užívateľské rozhranie aplikácie s jej možnými funkciami.

### **Obrázok 5 Zobrazenie funkcionality Hipchatu**



Zdroj: [hipchat.com](http://hipchat.com), 2015

### **Skype**

Novodobý nástroj na „telefonovanie“ bez mobilu a zdarma. Výhodou je jeho funkcia videohovorov a hovorov, pri čom je možné napr. zdieľať navzájom obrazovky. V analyzovanej firme má funkciu dorozumievania sa na veľké vzdialenosti,

keďže niektorí zamestnanci pracujú mimo kancelárskych priestorov. Avšak užívateľ si v ňom nedokáže vytvárať konverzácie ku projektom ako je to možné v Hipchate, preto je tento nástroj výborným doplnkom v komunikácii vo firme.

### **Facebook**

Skúmaná firma využíva na svoju komunikáciu aj sociálnu sieť Facebook, v rámci ktorej je založená uzatvorená skupina. Toto virtuálne miesto slúži na neformálnu komunikáciu, čo znamená, že si tam zamestnanci navzájom posielajú rôzne vtipné odkazy, citáty a nápady. Takýmto spôsobom majú šancu sa zamestnanci odreagovať a vzájomne motivovať.

## **7.3 Súčasné trendy v nástrojoch pre internú komunikáciu**

Dynamický vývoj technológie sa úzko dotýka podnikateľského prostredia. Ekonomické subjekty, aby boli schopné konkurencieschopnosti, musia tento vývoj sledovať a zbierať dostatočné informácie o technologických novinkách, do ktorých spadajú rôzne softwary, programy a aplikácie. V dnešnom informačnom svete nie je možné, aby firma fungovala na rovnakých princípoch a používala rovnaké prostriedky ako pred 10 rokmi. Firmy musia byť pripravené flexibilne reagovať na prostredie, v ktorom podnikajú. Nástroj ako je internet sa stal súčasťou každodenného života podnikania, pretože je to kanál, ktorý oslovuje zákazníkov a prihovára sa smerom ku zákazníkovi, ktorí sú základom rozvoja firmy. Internet sa mení každý deň a vznikajú nové komunikačné nástroje, ktoré firma môže použiť. Dôležité je, aby vedenie firmy tieto zmeny sledovalo a reagovalo na ne. Na trhu existujú rôzne účtovné, manažérske, projektové systémy, bez ktorých by moderná firma nemohla fungovať. Všetko fyzické sa stáva elektronickým. Oblasť internej komunikácie zažíva taktiež prudký rozvoj a predovšetkým firmy začínajú na ňu klásť väčší dôraz, pretože zisťujú, že výrazne ovplyvňuje efektivitu práce zamestnancov.

Spokojnosť zamestnancov sa odráža na kvalite odvedenej práce a na celkovej prosperite firmy. Komunikácia medzi zamestnancami prináša so sebou mnoho komunikačných šumov, stratených e-mailov a dezinformácií. E-mailová komunikácia sa začína stávať neefektívnym spôsobom komunikácie predovšetkým medzi zamestnancami. Spôsob, akým udržať zamestnancov plne informovaných a zainteresovaných do aktuálneho diania vo firme, sa radikálne mení. S týmito zmenami

prichádzajú firmy so svojimi vlastnými komunikačnými nástrojmi, ktoré pomáhajú nielen lepšej komunikácii, ale aj k budovaniu firemnej kultúry a zvyšovaniu produktivity práce.

Fungujúca firma akejkol'vek veľkosti potrebuje miesto, kde bude ukladať všetky potrebné dokumenty, kde bude prebieha komunikácia smerom ku zákazníkom alebo medzi zamestnancami, kde bude prebiehať správa celej zákazky alebo projektu. Firmy si za týmto účelom vytvárajú vlastné systémy, intranety, ktoré spĺňajú požadované funkcie firmy. Firma môže investovať do vývoja vlastného takéhoto informačného systému alebo si ho kúpi od externej firmy. Trh ponúka veľmi veľa takýchto informačných systémov, ktoré spĺňajú naraz potreby pre projektový management, internú komunikáciu či komunikáciu so zákazníkom. Firmy už ponúkajú komplexné riešenia a všetky potreby firmy spĺňa jeden nástroj. Tieto systémy fungujú na mesačných poplatkoch za využívanie. Tieto systémy obsahujú základné funkcie a postupne si firma na základe vznikajúcich nových potrieb, môže dokúpiť tzv. plugin, čo je nová funkcia ako je napr. chat, kalendár, merač času, test management, reportovanie, meranie workflow zamestnancov a pod. Tieto systémy otvárajú nové dvere do sveta internej komunikácie, ktoré dokážu ušetriť čas, zvýšiť produktivitu, motivovať zamestnancov a relevantný zdroj informácií o vykonanej práci pre management.

V súčasnosti sa na zlepšovanie internej komunikácie využíva nielen intranet, ale taktiež ďalšie nástroje, ktoré sú ovplyvňované súčasnými trendami, ktoré smerujú internú komunikáciu. Patria sa sem:

### ***Vizualizácia prostredníctvom videa***

Video zohráva veľkú úlohu v internej komunikácii už dávno, predovšetkým na účely rôznych školení zamestnancov. Avšak video ako prostriedok odovzdávania informácií vizuálnou cestou začínajú firmy používať aj na komunikovanie firemnej kultúry, cieľov, výsledkov alebo pre uznanie a poďakovanie zamestnancom za odvedenú prácu. Video je možné použiť aj na účely oznamovania dôležitých informácií o udalostiach vo firme (tech.co, 2016). Odovzdávanie informácií vizuálnym spôsobom je efektívnejšie ako posielanie textových súborov, ktoré zamestnanci musia čítať. Video je oproti písanému textu výstižnejšie, kratšie, osobnejšie a ľahšie sa ukladá do pamäte (postbeyond.com, 2015). Video je možné realizovať v rôznych spôsoboch napr. formou príhovoru samotného riaditeľa a vedúcich, formou animovaného videa, formou ukážok pracovných postupov v praxi a pod. Veľké firmy si môžu dovoliť investovať aj do animovaných videí, ktorých spracovanie trvá dlhšiu dobu a je finančne

je náročnejšie ako natočené video so zamestnancami firmy. Pre šírenie videa určeného na interné účely je vhodné zvoliť neformálny kanál ako je firemný e-mail, pretože to vzbudzuje v zamestnancoch osobnejší prístup a taktiež sa k tomuto vizuálnemu obsahu dostanú v kratšom čase. Video môže byť použité aj na sumarizáciu a podtrhnutie základných informácií z programového manuálu. Využitie videa je široké a firmy už nepremýšľajú nad ním ako nad nástrojom pre budovanie značky firmy smerom ku zákazníkom. Zmysel videa je aj pri zamestnaní novej pracovnej sily. Noví zamestnanci sa potrebujú čo najrýchlejšie zoznámiť s firemnou kultúrou, cieľmi a hodnotami a s nastavenými procesmi vo firme. Interná komunikácia hovorí o zamestnancoch ako vnútorných zákazníkoch firmy, preto investícia do týchto prostriedkov prinesie len pozitívny výsledok.

Video v rámci internej komunikácie môže výrazne posilniť firemnú kultúru, stotožnenie sa zamestnancov s firemnými cieľmi a hodnotami, eliminovať komunikačný šum a dezinformáciu a taktiež zvýši efektivitu práce, pretože zamestnanci budú cítiť väčšiu motiváciu.

### ***Zavedenie digitálnych tabúl***

S vývojom nových technológií sa firmy snažia použiť nové komunikačné nástroje v internej komunikácii. Takýmto novým nástrojom sú digitálne tabule, ktoré zlepšujú prepojenie tímov, zamestnancov a celej firmy (tech.co, 2016). Na týchto tabuliach je možné zobrazovať firemné novinky, príspevky na sociálnej sieti firmy, počasie, motivačné citáty, referencie od zákazníkov, najbližšie udalosti alebo novinky zo sveta technológií. Existujú aj menej formálne informácie, ktoré môžu byť uverejňované v rámci tohto digitálneho priestoru:

- *Obchodný a marketingový dashboard* – jedná sa o zobrazenie štatistických údajov ohľadom obchodných a marketingových výsledkov v podobe grafov a analýz, ktoré znázorňujú obchodné kvóty, marketingové ciele a iné merateľné ukazovatele (postbeyond.com, 2015). Prispieva to ku motivácii a k prehľadnej informovanosti zamestnancov.
- *Príspevky na sociálnej sieti* – jedná sa o príspevky v rámci skupín na rôznych sociálnych sieťach, ktoré môžu byť označené aj tzv. hashtag, ktorý dopomáha k lepšiemu roztriedeniu príspevkov. Takéto typy informácií môžu byť aj v podobe fotografií z teambuildingov a z rôznych iných stretnutí.

- *Zobrazovanie obsahu firemného webu a blogu* – na digitálnej obrazovke sa môžu zobrazovať nové príspevky, ktoré sa dostali na firemný web alebo na firemný blog.
- *Firemné udalosti* – zdieľanie firemnej udalosti na obrazovke pripomenie zamestnancom v prvom rade samotnú udalosť, ale taktiež pomôže ku pocitu súdržnosti kolektívu a k dobrej nálade.
- *Spätná väzba od zákazníkov* – spätná väzba od zákazníka je veľmi dôležitá a je potrebné, aby o nej zamestnanci vedeli a cítili, že to, čo vytvárajú spoločne ako firma, má svoj zmysel a pomáha ľuďom.

### ***Vzdelávanie zamestnancov***

Nejedná sa o nový trend v internej komunikácii, avšak ide o zmenu prístupu v školení zamestnancov. Školenie nie vždy vyvolávalo nadšenie, pretože častokrát je to povinné a ľudia sa tohto slova boja. Vzdelávanie by malo zamestnancom prinášať nové poznatky, ktoré sú schopní uplatniť v rámci svojej pracovnej činnosti. Trendom je využívanie samotných zamestnancov na školenie svojich kolegov. Nie je potreba túto formu vzdelávania nazývať striktne školením. Ide o odovzdávanie know – how a preto vedenie firmy môže koncipovať tento vzdelávací proces workshopom. Výhodou je, že človek, ktorý tento workshop vedie je z radov zamestnancov a to je predpokladom pre vytvorenie príjemného a priateľského prostredia počas workshopu. Každá zainteresovaná strana má z toho výhodu. Zamestnanec, ktorý prednáša svoje poznatky ostatným získava určité benefičné body, za ktoré môže ísť na externé školenia, veľtrhy, konferencie a vzdelávať sa ďalej. Takýmto spôsobom firma vidí, ktorí zamestnanci majú záujem o nové veci, rozvoj a vie správne nasmerovať investície do vzdelávania konkrétnych zamestnancov. V prípade nízkeho rozpočtu na vzdelávanie, vie firma, akému zamestnancovi toto vzdelanie zaplatiť a vie, že to bude efektívne.

Samotný proces vzdelávania by mal niest' interaktívne formy ako je napr. vizualizácia prostredníctvom videí, ktoré znázorňujú používanie poznatkov zo školení, workshopov alebo prednášok v praxi.

### ***Sociálne médiá***

Časť spoločností má ešte negatívny pohľad na používanie sociálnych sietí zamestnancami. Avšak trendom je stimulovať zamestnancov ku aktivite na sociálnych sieťach tak, aby pôsobili ako zástupcovia firemnej značky a šírili jej dobré meno

(postbeyond.com, 2015). Negatívne stránky používania sociálnych médií však vyrovnávajú benefity, ktoré prináša táto aktivita zamestnancov smerom k firme (enplug.com, 2015). Zdieľanie príspevkov o aktuálnom dianí vo firme, o novinkách a úspechoch firmy, je neoceniteľným zdrojom budovania firemnej identity a prestíže. Príkladom takéhoto príspevku je fotografia znázorňujúca pracovný proces, pracovné prostredie zamestnanca, ktorý sa cíti dobre a prostredníctvom sociálnej siete zdieľa túto atmosféru. Užívatelia tej istej siete vidia v tomto príspevku firemnú kultúru, identitu a vnímajú to ako pozitívnu informáciu. Je logické, že tento proces, môže fungovať aj naopak v zmysle negatívneho dopadu na firmu, čo je však riziko, ktoré firma podstupuje v prípade, ak je otvorená sociálnym médiám.

### **7.3.1 Porovnanie nástrojov internej komunikácie**

Skúmaná firma zvolila cestu vývoja vlastného informačného systému xWork, ktorý používa dodnes. Tento systém spĺňa základné potreby a požiadavky firmy. Avšak firma sa rýchlo rozvíja a xWork bude potreba vyvíjať ďalej v takom tempe a na takej úrovni ako sú ponúkané systémy na trhu. Prerábať 15 ročný systém na novodobé požiadavky bude veľmi časovo a finančne náročné, preto by sa mala firma zamyslieť nad zakúpením systému od externej firmy. Aktuálne produkty, ktoré ponúkajú firmy v rámci informačných a projektových systémov sa uberajú smerom a využívajú nové prvky, ktoré udávajú nové trendy v spôsoboch, akým prebieha komunikácia medzi projektovými tímami, zamestnancami navzájom a zamestnancami so zákazníkmi.

Na základe stanovených potrieb a podmienok skúmanou firmou, ktoré by mal informačný systém spĺňať, sa vytvorilo porovnanie 4 vybraných nástrojov pre potreby internej komunikácie, ktoré sú najpoužívanejšie. Jedná sa o tieto nástroje:

- **Asana** – jedná sa o riadenú aplikáciu, ktorá uľahčuje tímovú komunikáciu pri realizácii projektu. Poskytuje funkcie ako je vytváranie projektov, úloh, pridávanie členov na projektoch, zdieľanie dokumentov a súborov a komunikáciu medzi užívateľmi. Úloha e-mailovej komunikácie stráca význam, pretože umožňuje zdieľať poznámky, nahrávať súbory, kombinovať úlohy a kombinovať ich, vytvárať pracovné postupy a pridávať následníkov (asana.com, 2012).
- **Bitrix24** – ponúka nástroje, ako sú CRM, riadenie projektov, time management, správu dokumentov a tasking v prostredí sociálnej siete, ktorá zahŕňa zdieľanie obsahu, komentovanie a užívateľské profily. Bitrix24 umožňuje jednoduchú komunikáciu so sociálnymi funkciami, ako sú komentáre a automatizované



procesy, ako sú oznámenia, asistované správy, skupiny alebo diskusie. Okrem toho Bitrix24 ponúka praktické riešenie pre správu spoločnosti on-line (bitrix24.com, 2016).

- **TeamWork** – tento nástroj ponúka komplexnú správu projektov. Veľkou výhodou je, že spája takmer všetky funkcionality, ktoré poskytujú konkurenčné systémy. K používaniu nie je potreba manuál a môže ho začať používať každý. Prenecháva priestor managementu na riešenie projektových činností a procesov (teamwork.com, 2016).
- **EasyRedmine** – tento systém je webový nástroj pre správu projektov, ktorý poskytuje funkcie v podobe rôznych kalendárov, Ganttových grafov, zobrazuje informácie o projekte, termíny a priradenie úloh. Je súčasťou knižnej aplikácie BitNami a ponúka komplexné ovládanie a možnosti monitorovania (easyredmine.com, 2016).

V prípade, že sa firma rozhodne pre implementáciu nového komunikačného a projektového nástroja, musí si najprv stanoviť parametre, na základe ktorých sa bude rozhodovať pri výbere takéhoto nástroja. Nie je to krátky proces a je potreba, aby sa mu venoval dostatočný čas na to, aby rozhodnutie bolo to správne. Počas tohto procesu by nemalo chýbať samotné testovanie nástroja v praxi. Väčšina nástrojov, ktoré sú ponúkané, poskytujú 30-dňové verzie zdarma. Nasledujúca sumarizácia zobrazuje základné funkcie, ktoré nástroje umožňujú:

## Asana

- ✓ Prehľad o aktivite všetkých užívateľov
- ✓ Tvorba kalendárov a ich zdieľanie
- ✓ Pripomienky priamo na email
- ✓ Multifunkčná pracovná plocha
- ✓ Aktualizácie v reálnom čase
- ✓ Možnosť vidieť členov úloh a priorít
- ✓ Nastavenie cieľov, priorít a dátumov
- ✓ Nastavenie právomocí v rámci projektu
- ✓ Komentovanie v rámci úlohy

## **Bitrix24**

- ✓ Hromadný email
- ✓ Tvorba kalendárov a ich zdieľanie
- ✓ CRM, CRM výkazy
- ✓ Denný plánovač, email notifikácia
- ✓ Intranetové centrum + extranet
- ✓ Zdieľanie dokumentov
- ✓ Projektové skupiny, profily užívateľov
- ✓ Zadávanie úloh, ich zdieľanie, reporting

## **EasyRedmine**

- ✓ Viacnásobná podpora projektov
- ✓ Flexibilné sledovací systém
- ✓ Gantt diagram a zdieľané kalendáre
- ✓ Pripomienky priamo na email
- ✓ Merač času
- ✓ Multijazykový systém
- ✓ Podpora viacnásobnej databázy
- ✓ Tvorba úlohy, problému cez email

## **TeamWork**

- ✓ Interaktívny Gantt diagram
- ✓ Tvorba kalendárov a ich zdieľanie
- ✓ Risk/Benefit analýza
- ✓ Viacnásobná podpora projektov
- ✓ Management dokumentov
- ✓ Email notifikácia
- ✓ Sledovanie projektov, rozpočtov, sociálna sie

Nasledujúce porovnanie nástrojov vychádzalo z potrieb firmy. Každá kategória je rozdelená na podkategórie, ktoré označujú konkrétnu funkcionálnosť nástroja. Následne sa ohodnotili tieto funkcie vzhľadom k potrebám firmy, to znamená, že do akej miery je funkcia lepšia ako aktuálny informačný systém firmy xWork. V poslednom stĺpci sa vypočítalo dosiahnuté hodnotenie v rámci kategórie. Hodnotiacia škála pozostáva

z hodnôt 0 – 5, pričom číslo označuje počet bodov, kde 0 znamená, že vybraný nový systém uskutočňuje túto funkciu lepšie ako aktuálny xWork. 5 bodov označuje, že vybraný systém to vie o 100 % lepšie ako aktuálne používaný. Váha každej podkategórie je 100 %, pretože boli vybraté funkcie, ktoré systém musí spĺňať bezpodmienečne. Konečné hodnotenie bude vychádzať z výpočtu 100 % x počet získaných bodov. Systém s najvyšším bodovým ohodnotením bude doporučený pre vybranú firmu.

#### ***Porovnanie z hľadiska práce s úlohami***

Porovnanie z hľadiska úloh riešilo funkcie, ktoré sa týkali bezprostredne s možnosťami práce s úlohami, kde sa hodnotili hlavne parametre ako proces zadávania úlohy a jej možnosti následnej editácie, spôsoby umožňujúcu komunikáciu priamo k úlohe, správa a ukladanie dokumentov priamo k úlohe, možnosti vykazovania na zadanú úlohu a následná kontrola celkovej vykázanosti na úlohu a nakoniec možnosti celkového prehľadu počtu aktívnych a vyriešených úloh.

**Tabuľka 4 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska práce s úlohami**

	Zadanie úlohy	Editácia úlohy	Kom. nad úlohou	Dokumenty pri úlohe	Vyk. času	Aktívne úlohy	Počet bodov
<b>Asana</b>	3	3	3	3	3	4	19
<b>Bitrix24</b>	3	4	4	2	2	2	17
<b>TeamWork</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>24</b>
<b>EasyRedmine</b>	3	2	4	3	3	4	19
<b>xWork</b>	1	0	0	1	1	1	4

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z tabuľky vyplýva, že v rámci hodnotenia práce s úlohami najlepšie splňuje parametre nástroj TeamWork, ktorý získal 24 bodov. V porovnaní s ostatnými nástrojmi je výrazne lepší.

#### ***Porovnanie z hľadiska správy projektu***

V rámci tohto porovnania sa hodnotili funkcie spojené výhradne so správou projektov ako založenie projektu, možnosti založenia viacerých projektov, prehľad všetkých úloh priradené k projektu, možnosti plánovania časových kapacít užívateľov,

šablóny projektu, možnosti plánovania rozpočtu, celkový prehľad o stave projektu a vykázanosti.

**Tabuľka 5 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska správy projektu**

	Založenie projektu	Prehľad úloh	Plánované kapacity	Šablóna projektu	Plán rozpočtu	Prehľad	Počet bodov
<b>Asana</b>	2	0	2	1	2	2	9
<b>Bitrix24</b>	2	1	2	1	2	2	10
<b>TeamWork</b>	3	3	3	2	2	3	16
<b>EasyRedmine</b>	4	3	5	4	5	3	24
<b>xWork</b>	2	1	1	0	0	0	4

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z celkového hodnotenia vyšiel najlepší nástroj EasyRedmine, ktorý splňoval požadované parametre. Tento nástroj vykazoval jednoduchšiu orientáciu sa v správe projektov a v plánovaní rozpočtov. Predovšetkým vyriešenie prehľadov je užívateľsky veľmi prístupné. Dôležitou funkciou bolo plánovanie kapacít jednotlivých členov projektového tímu a následný jej prehľad, ktorý tento nástroj umožňoval a zobrazoval prehľadne. Ostatné nástroje riešili problém správy projektu lepšie ako aktuálny nástroj xWork, avšak bodové hodnotenie mali nižšie vďaka menším nedostatkom vo funkciách.

#### ***Porovnanie z hľadiska komunikácie***

V rámci pozorovania a hodnotenia nástrojov sa sledovala funkcionálnosť možnosti komunikácie pri založených projektoch, úlohách, komentároch a naprieč celým systémom. Pre skúmanú firmu je dôležité, aby bolo možné komunikovať v rámci konkrétnej úlohy tak, aby sa do konverzácie mohli pridávať ďalší zamestnanci firmy a taktiež samotný klient. Pre prehľadnosť celej komunikácie je potrebné, aby systém umožňoval komunikáciu aj nad celým projektom a taktiež, aby poskytoval funkciu komunikácie v reálnom čase.

**Tabuľka 6 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska komunikácie**

	Chat nad systémom	Kom. k úlohe	Kom. nad projektom	Pridanie klienta	Počet bodov
<b>Asana</b>	2	0	1	1	4
<b>Bitrix24</b>	0	1	2	1	4
<b>TeamWork</b>	5	0	0	0	5
<b>EasyRedmine</b>	4	1	1	2	8
<b>xWork</b>	0	1	0	0	1

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z tabuľky vyplýva, že v rámci komunikácie vybrané nástroje nie sú veľmi rozdielne od komunikačných možností aktuálneho firemného systému xWork. Porovnávané systémy vynikajú predovšetkým v možnosti chatu nad celkovým systémom, kde xWork túto funkciu nemá. Z konečného hodnotenia mal najvyšší počet bodov EasyRedmine.

#### **Porovnanie z hľadiska CRM**

Interné systémy firiem by mali ponúkať možnosti spravovania CRM, to znamená, spravovanie svojich klientov. V rámci tohto porovnania sa kladol dôraz na spôsob vloženia klienta a celkovú editáciu, možnosť založenia obchodného prípadu ku klientovi a jeho editácia, zaznamenávanie komunikácie s klientom a notifikácie aktivít ku klientom.

**Tabuľka 7 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska CRM**

	Vloženie klienta	Editácia klienta	Založenie OP	Editácia OP	Kom. s klientmi	Aktivity klientov	Počet bodov
<b>Asana</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bitrix24</b>	0	1	1	1	1	1	5
<b>TeamWork</b>	2	2	1	1	2	3	11
<b>EasyRedmine</b>	3	4	3	4	4	2	20
<b>xWork</b>	2	0	1	0	1	0	4

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z tabuľky je možné vidieť, že nástroj Asana CRM systém neposkytuje v lepšom prevedení ako xWork, čo je jeho nevýhoda oproti ďalším porovnávaným nástrojom. Bitrix24 a TeamWork, tie poskytujú túto funkciu v menej výraznom vylepšení oproti aktuálnemu systému, ktorý používa firma. EasyRedmine v tomto porovnaní dosiahol 20 bodov, čo je najviac so všetkých systémov. Oproti xWork poskytuje oveľa prehľadnejší a multifunkčný CRM systém, ktorý je dôležitou súčasťou systému skúmanej firmy.

### **Porovnanie z hľadiska dokumentov**

Správa dokumentov v rámci jednotlivých nástrojov sa hodnotila z pohľadu funkcií ako je vyriešenie štruktúrovaného dokumentového skladu a automatické verziovanie dokumentov, čím sa predíde k ich strate. Taktiež do hodnotenia spadali funkcie ako je online editovanie dokumentov, vkladanie pomocou Drag&Drop, čo znamená pretiahnutie dokumentu na miesto uloženia, čím sa zrýchľuje tento proces. Dôležitou funkciou, ktoré by mali nástroje splňovať, bolo viacnásobné vkladanie súborov s dokumentmi.

**Tabuľka 8 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska správy dokumentov**

	Dokum. sklad	Online editácia	Vkladanie	Vklad. viac súborov	Verzov. súborov	Počet bodov
<b>Asana</b>	2	3	1	2	1	9
<b>Bitrix24</b>	3	3	2	4	4	16
<b>TeamWork</b>	5	5	2	5	5	22
<b>EasyRedmine</b>	4	5	1	5	5	20
<b>xWork</b>	1	0	2	0	1	4

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z výsledkov hodnotenia je zrejmé, že jednotlivé nástroje vykazovali vysoké bodové ohodnotenie, čo znamenalo, že aktuálny nástroj firmy xWork je v rámci správy dokumentov veľmi nedostačujúci. Najvyššie bodové ohodnotenie získali TeamWork a EasyRedmine, pri čom TeamWork vyšiel z porovnávaní najlepšie.

### **Porovnanie z hľadiska back – office a administrácie**

Ďalším hodnotiacim hľadiskom v rámci porovnávania je schopnosť nástroja poskytovať platformu pre vykonávanie administratívnych a back – office činností. Hodnotenie prebiehalo pre funkcie ako sledovanie dochádzky, plánovanie zdrojov resp. výška financií na človeka a spravovanie pracovnej doby jednotlivých užívateľov, spravovanie rolí, ktoré sú priradené k jednotlivým úlohám a projektom. Podstatnou funkciou pri administrácii je udeľovanie práv užívateľom na rôzne činnosti, úkony a zmeny.

**Tabuľka 9 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska back - office**

	Sledovanie dochádzky	Plán zdrojov	Správa pracovnej doby	Správa rolí	Práva užívateľom	Počet bodov
<b>Asana</b>	0	0	1	2	1	4
<b>Bitrix24</b>	0	3	2	2	1	8
<b>TeamWork</b>	0	0	1	0	1	2
<b>EasyRedmine</b>	4	4	4	5	4	21
<b>xWork</b>	0	1	1	0	2	4

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z hodnotiacej tabuľky sa ukazuje nástroj EasyRedmine ako za najvhodnejší pre administráciu a back – office spomedzi ostatných porovnávaných systémov. Jedná sa o veľmi výrazný bodový rozdiel, čo dokazuje, že nástroj splňuje parametre skúmanej firmy takmer na 100 %.

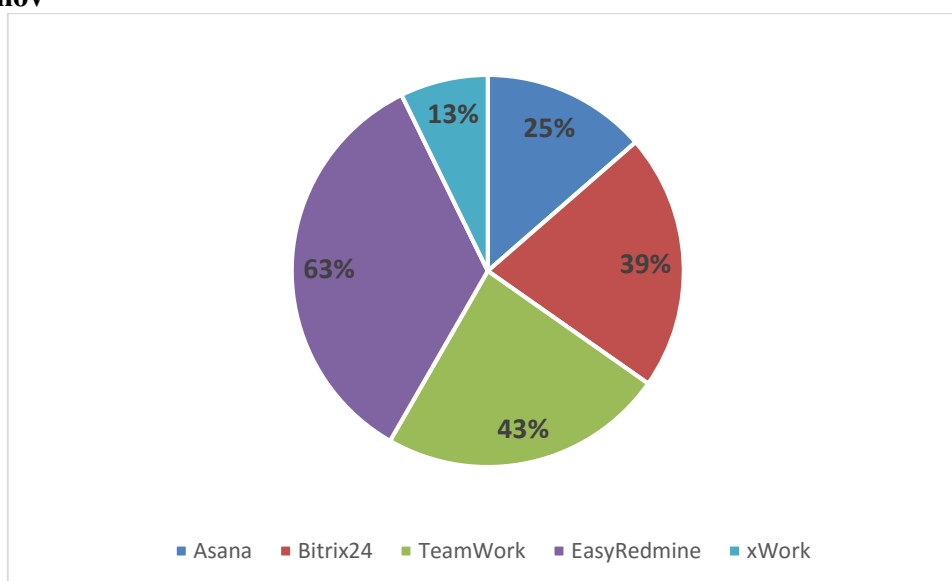
Nasledujúca tabuľka zobrazuje výsledné hodnoty bodov, ktoré dosiahli nástroje z jednotlivých porovnávaných kategórií. Z výsledkov je možné odporučiť skúmanej firme nástroj EasyRedmine, ktorý získal celkom 114 bodov, čo je výrazne lepší výsledok od ostatných systémov. V prípade kategórie týkajúcej sa komunikácie tento nástroj nedosiahol vysoké hodnotenie, avšak vykazoval v rámci tohto hľadiska lepšie výsledky ako firemný nástroj xWork a porovnávané nástroje. Na základe týchto výsledkov, môže firma zvažovať výber nástrojov Easyredmine a TeamWork, ktoré v porovnávaní v niektorých podkategóriách dosahovali podobné výsledky.

**Tabuľka 10 Celkové hodnotenie porovnávaných komunikačných nástrojov**

	Práca s úlohami	Správa projektu	Kom.	CRM	Správa dokumentov	Administ. a back-office	Celkový počet bodov
<b>Asana</b>	19	9	4	0	9	4	45
<b>Bitrix24</b>	17	10	4	15	16	8	70
<b>TeamWork</b>	24	16	5	11	20	2	78
<b>EasyRedmine</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>114</b>
<b>xWork</b>	4	4	4	1	4	7	24

*Zdroj: vlastné spracovanie*

V nasledujúcom grafe je možné vidieť, na koľko percent spĺňajú jednotlivé nástroje požiadavky firmy.

**Graf 1 Percentuálne znázornenie splnených parametrov jednotlivých informačných systémov**

*Zdroj: vlastné spracovanie*



## 8 ODPOVEDE NA ČVO

### 8.1 Odpoveď na ČVO1

Organizačná štruktúra firmy integruje jednotlivé firemné činnosti, procesy a ľudí, ktorým priraduje zodpovednosti a kompetencie. Toto hierarchické usporiadanie je potrebné prepojiť kvalitným komunikačným nástrojom a nastaviť ho tak, aby fungovalo naprieč celou firmou. Je nevyhnutné, aby vo firme boli nastavené a sformalizované základné procesy. V prvej čiastkovej otázke sa zisťovalo, akým spôsobom ovplyvňuje organizačná štruktúra internú komunikáciu. K dosiahnutiu zmysluplnej odpovede bolo možné vďaka doplňujúcim otázkam, ktoré sa zaoberali nastavenými procesnými modelmi vo firme, celkovou komunikáciou naprieč firmou a konkrétnymi problémami pri komunikácii v rámci nastavenej hierarchie.

#### *1. Riadite sa pri komunikácii nastaveným procesmi vo firme?*

Zamestnanci sa vo svojich odpovediach zhodli, že procesy v rámci komunikácie nastavené nie sú jednoznačne a dostačujúco. Pre procesy, ktoré prebiehajú vo firme, nie sú vytvorené modely, ktoré by definovali vstupy a výstupy. Z odpovedí vyplynulo, že pri zadávaní úloh nie je častokrát jasné, ako má výsledok resp. výstup vyzerieť, a čo má konkrétne všetko obsahovať. Formálne komunikačné prvky ako rovnaký hlavičkový papier, sú nastavené, avšak slabo komunikované voči zamestnancom a nastávajú situácie, kedy každý zamestnanec používa, čo uzná za vhodné podľa seba. Tieto pravidlá a podklady umožňujúce ich splnenie, by sa mali nachádzať v informačnom systéme v ľahko dohľadateľnom úložisku popr. prednastavené. Jedná sa o formalizovanie predovšetkým vizuálnej stránky dokumentov, ktoré fungujú ako komunikačný nástroj so zákazníkom alebo so zamestnancami. Zamestnanci pociťujú, že procesy vo firme nie sú dostatočne komunikované a vytvárajú sa tak limity v pracovnej činnosti, ktoré znižujú efektivitu práce zamestnancov. Z tohto dôvodu sú nútení hľadať vlastné procesné modely komunikácie, čo je spočiatku časovo náročné. V prípade nastavených procesov by sa ušetril tento čas a zvýšila by sa efektivita práce hneď od začiatku. S procesmi je spojené aj zedefinovanie pracovných pozícií, ich kompetencie a zodpovednosti, čo v rámci firmy nie je dostatočne konkretizované a predovšetkým nie je to dostupné v rámci informačného systému. Zo všetkých odpovedí vyplynula potreba sformalizovať komunikačné procesy, zedefinovanie kompetencií zamestnancov, vytvorenie komunikačnej stratégie a vizualizovať tieto procesy, aby boli ľahko pochopiteľné a jasné.

2. *Aké sú konkrétne problémy v komunikačnom prepojení v rámci hierarchie, del'by práce a nastavenia procesov?*

Komunikačné prepojenie v rámci firmy je podľa väčšiny odpovedí zamestnancov nastavené dostačujúco. O sústavnú komunikáciu v rámci tímu sa starajú vedúci oddelení, ktorí by mali udržiavať komunikáciu s vedením a komunikovať priebeh projektov. Tento spôsob podľa respondentov funguje. Ku komunikačnému šumu dochádza niekedy po schôdzkach, kde sa dohodnú určité riešenia problému alebo zadajú sa úlohy ústnou formou. Problém niekedy nastáva, keď sa po schôdzke zmenia tieto rozhodnutia a nie sú zaevidované písomne v informačnom systéme. Komunikačné prepojenie obchodného oddelenia je označované zamestnancami za nedostačujúce, a to z dôvodu používania nejednotného komunikačného nástroja a nezadávania úloh prostredníctvom informačného systému. Oddelenie obchodu často podáva informácie prostredníctvom emailovej komunikácie, ktorá núti zamestnanca zadať si úlohu samostatne.

3. *Keď ste nastúpil ako zamestnanec do tejto firmy, ako vám bol venovaný čas na adaptáciu sa do pracovnej činnosti?*

Adaptácia do pracovnej činnosti znamenala zoznámenie sa predovšetkým so spôsobom používania informačného systému xWork. Väčšina zamestnancov pociťovala nedostatok venovaného času na zaškolenie do systému a v podstate reálne školenie na systéme ani nepreběhlo. Manuál existuje, ale takmer všetci opýtaní sa zhodli, že praktické školenie by určite odstránilo nepresné používanie tohto nástroja. Manuál na informačný systém by mohol byť riešením v podobe krátkych videí, ktoré by demonštrovali postup najčastejších úkonov v rámci xWork. Zaradovanie nového zamestnanca do pracovnej činnosti závisí na konkrétnej pracovnej pozícii, pretože zaškolovanie je v kompetencii vedúcich oddelení. Niektoré odpovede mali pozitívne hodnotenie a proces adaptácie do firemného prostredia hodnotili za príjemné a dostatočné. Niektoré odpovede boli negatívneho charakteru a títo zamestnanci necítili dostatočný priestor a predovšetkým úplnosť potrebných informácií na vykonávanie práce. Charakter hodnotenia zamestnancov na proces adaptácie však úzko súvisí s prístupom vedúcich oddelení. Zamestnanci, ktorí spadajú pod obchodné oddelenie naznačovali nespokojnosť so zaradovaním do pracovného procesu.

## **8.2 Odpoveď na ČVO2**

Úspech firmy závisí predovšetkým na zamestnancoch, a preto je dôležité, aby mali vytvorené príjemné pracovné prostredie, ktoré ich bude stimulovať k efektívnej práci,

čo sa odrazí na spokojných zákazníkoch a zvyšovaní zisku firmy. Pri analýze internej komunikácie je potrebné zistiť, či ju ovplyvňuje organizačná kultúra a akým spôsobom. Na zodpovedanie čiastkovej otázky zamestnanci firmy odpovedali na pod otázky, ktoré zisťovali ich postoje ku firemnej vízii a cieľom, ku firemnej kultúre a celkovej klíme.

### *1. Ako ste informovaný o firemných hodnotách a cieľoch?*

Odpovede zamestnancov ohľadom informovanosti o cieľoch a hodnotách firmy sú negatívne a hodnotia ju ako veľmi slabú. Nie je vytvorená pevná a jasná vízia firmy, ktorá by pomáhala zamestnancom viac veriť v to, čo robia v rámci svojej pracovnej pozície. Od nepresne definovanej vízie sa odvodzujú aj nejasné ciele a hodnoty, ktoré firma zastáva. Zamestnanci vnímajú len kvantitatívne ciele zamerané na zisk a hodnoty sú upriamené na klienta. Zamestnanci sa nezhodovali v definovaní cieľov, odlišovali sa navzájom, čo dokazuje, že firma slabo komunikuje smerom ku zamestnancom. Prezentácia prebieha počas kvartálnych porád, čo je pre respondentov nedostačujúce. Ako firma pôsobiaca v IT oblasti by mala sledovať technologické novinky, o ktorých by zamestnanci chceli byť informovaní nielen z vlastnej iniciatívy, ale taktiež zo strany firmy. Podporovalo by to presvedčenie, že aj firma sa snaží držať krok so súčasným svetom a tým chce vzdelávať a rozvíjať aj svojich zamestnancov.

### *2. Do akej miery sa stotožňujete s firemnými hodnotami a cieľmi?*

Odpovede na druhú čiastkovú otázku potvrdzujú, že zamestnanci nemajú úplnú informačnú platformu, aby boli schopní sa stotožniť s cieľmi a hodnotami firmy. Väčšina respondentov sa zhodovala v svojich odpovediach, ktoré tvrdili, že sa nestotožňujú s hodnotami firmy. Uvádzaných bolo viacero dôvodov, ale najčastejším a najsilnejším bolo slabé komunikovanie smerom ku zamestnancom. Aktuálne hodnoty a ciele sú zamerané čisto len na zákazníka a je veľmi ťažké tam nájsť niečo pre zamestnanca. Absencia používania nových technológií a prostriedkov zamestnancov neuvrňuje v tom, že firma sa snaží posúvať ďalej v technologickom rozvoji. Zamestnanci sa nedokážu stotožňovať s cieľmi a hodnotami aj kvôli tomu, že výsledky firmy sú merané v ziskovosti a v číslach a nevidia v nich pridanú hodnotu, ktorú spoločne majú vytvárať. Zamestnancom chýba prezentácia budúcich cieľov firmy a taktiež kam chce

smerovať. Niektorí zamestnanci pociťujú slabú silu niečo zmeniť s čím sú nespokojní, čo ovplyvňuje aj ich vieru v samotnú firmu a v samotné vedenie.

### 3. *Kde vidíte problémy pri komunikovaní firemných hodnôt a cieľov?*

Problém je v samotnom nejasnom definovaní cieľov a hodnôt a následne ich spôsob komunikácie. Prezentuje sa na kvartálnych poradách, čo zamestnanci hodnotia za nedostačujúce. Podľa ich odpovedí je to dlhý časový interval na to, aby v nich našli motiváciu k pracovným výkonom. Problémom je aj forma prezentovania cieľov, za ktorými nie je vidieť hlbší zmysel a pridanú hodnotu pre zákazníka, ale taktiež aj pre zamestnanca. Vzniká slabé presvedčenie zamestnancov o spokojnosti zákazníka a o tom, že firma si buduje dobré postavenie na trhu.

## 8.3 Odpoveď na ČVO3

Hlavným komunikačným nástrojom internej komunikácie v skúmanej firme je intranet pod názvom xWork, ktorý si vytvoril pre svoje špecifické potreby. Tento systém slúži ako nástroj pre projektový management, zorganizovanie práce a taktiež je schopný vytvárať štatistiky pre zamestnancov ohľadom výkonu práce a počte splnených úloh. Tento nástroj umožňuje komunikáciu pri jednotlivých zadaných úlohách.

V rámci kvalitatívneho výskumu prostredníctvom hĺbkových rozhovor sa hľadala odpoveď na tretiu čiastkovú otázku: „*Ako ovplyvňuje komunikačný nástroj xWork internú komunikáciu vo firme?*“ Na jej zodpovedanie boli vytvorené ďalšie 4 podotázky, ktoré sa konkrétnejšie zameriavali na problematiku využívania komunikačného nástroja xWork vo firme.

### 1. *Aké vidíte výhody v používaní komunikačného nástroja xWork?*

Zamestnanci sa v odpovediach na túto otázku zhodovali na tom, že tento informačný systém má výhody v tom, že xWork je ich vlastné firemné riešenie, ktoré je presne nastavené ich potrebám. Tento systém využívajú už 12 rokov a to, že firma vlastní takto systém považujú za veľkú výhodu a to predovšetkým z toho dôvodu, že sa firma nemusí prispôbovať iným nástrojom, ktorých je mnoho a poskytujú služby podobného charakteru ako je xWork. Avšak v prípade zakúpenia systému od externej firmy sa skôr prispôbuje firma nástroju ako nástroj firme. Ďalšie výhody, na ktorých sa zamestnanci zhodli boli informačného charakteru v pracovnom nasadení. Oceňujú možnosť prehľadne vidieť, na čom konkrétne pracujú, koľko majú voľnú kapacitu, koľko % splnili z časového fondu a taktiež im tento nástroj umožňuje vidieť kto, na akom

projekte pracuje. Jeden z opýtaných zamestnancov sa vyjadril, že: „*xWork umožňuje to, že si nemusím všetko pamätať. Všetky úlohy sú kategorizované prehľadne pod sebou a vidím koľko mám odpracovaných hodín. Ak sa tento nástroj používa tak, ako sa má používať, vidím v ňom funkčný komunikačný a pracovný nástroj.*“ Je potreba poznamenať, že xWork má veľa funkcií, ktoré nie sú často zamestnancami dostatočne využívané, tak ako by mali byť. Z tohto dôvodu je možný vznik problémov s prácou s týmto systémom.

Nedoceneniteľnou funkciou xWorku pre zamestnancov firmy je kalendár, v ktorom sa zdieľajú ako individuálne úlohy, tak aj spoločné schôdzky a akcie. Zamestnanci sú tak schopní vidieť všetko na jednom mieste a sú informovaní o nasledujúcich udalostiach.

## 2. Aké vidíte nevýhody v používaní komunikačného nástroja?

Po zistených výhodách komunikačného nástroja xWork bolo potrebné, aby ďalšia otázka smerovala taktiež k jeho nevýhodám. Zamestnanci uvádzali viac nevýhod ako výhod. Avšak je potrebné poznamenať, že nie každý zamestnanec pracuje s xWorkom rovnako, to znamená, že niektoré pracovné pozície si nevyžadujú podrobnú prácu s týmto systémom. Konkrétne nevýhody, ktoré uvádzali zamestnanci sa od seba markantne nelíšili. Líšil sa však počet týchto nevýhod, z ktorých plynul názor na úplnú výmenu komunikačného nástroja alebo iba jeho vylepšenie. Z rozhovorov vyplynulo, že komunikačný nástroj je zastaralý. Vyvinuté sú už lepšie technológie, ktoré majú funkciu interného informačného systému firmy a parametre pre stále sa rozvíjajúcu sa firmu už dávno nespĺňa. Ako firma, ktorá sa venuje online marketingu, by mala používať niečo moderné a súčasné. Procesy vo firme sa menia a menia sa taktiež nároky na informačný systém. Ako uvádza jeden zo zamestnancov: „*Bolo by veľmi obtiažne a nákladné inovovať xWork na spôsob dnešných nástrojov, ktoré sú na trhu. Z tohto dôvodu vidím ako správne riešenie zakúpiť nástroj, ktorý bude odpovedať našim požiadavkám a pracovať s rýchlo sa prispôsobujúcim nástrojom.*“ Predovšetkým vývojové oddelenie vidí vylepšovanie xWork ako za nereálne a to z technického hľadiska. Dôvodom je to, že kód tohto programu je veľmi neprehľadný.

Za veľký problém považujú zamestnanci užívateľské rozhranie xWork, ktoré je neprehľadné a princíp intuitivity nespĺňa. Spôsob vyhľadávania je mätúci a nefunguje plynule a jednoducho. Neprehľadnosť informácií, ku ktorým by zamestnanci potrebovali mať okamžitý prístup, podporuje aj absencia tzv. dashboardu, teda spoločnej

nástenky. Jej účelom je zhrňovať všetky informácie ohľadom úkolov, pracovnej kapacity, nových komentárov k úkolom a pod. Táto spoločná nástenka by sprehl'adnila a poskytla informácie o celkovom dianí v pracovnej činnosti zamestnancov a stave plnenia úloh.

Niektorí zamestnanci pociťovali nevýhody aj v tom, že skúmaný nástroj nemá schopnosť rezponzivnosti, a preto nie je možný prístup cez mobilné zariadenie, čo neodpovedá dynamicky sa rozvíjajúcej firme, ktorá pôsobí v oblasti IT a marketingových riešení. Z rozhovorov vyplynul fakt, že zamestnanci nemajú nadobudnuté informácie ako vyžiť plný potenciál xWork. Nemajú nadobudnuté informácie o jeho všetkých funkciách. Podľa nich to vyplýva z nedostačujúcej dokumentácie, resp. manuálnej príručky ku komunikačnému systému. Medzi príčiny nedostatočných znalostí o funkciách tohto nástroja zaradili zamestnanci aj absenciu školení zameraných na prácu so interným systémom firmy.

### *3. Je komunikácia prehľadná prostredníctvom firmou zvoleného komunikačného nástroja?*

Otázka mala za úlohu stimulovať respondentov ku odpovediam ohľadom efektívnosti komunikácie prostredníctvom xWork, či tento nástroj splňuje ich požiadavky a či vôbec je komunikačný nástroj dostačujúci na napĺňanie ich pracovných činností. Prehľadnosť komunikácie hodnotili zamestnanci ako priemernú. Splňuje základné parametre informovanosti. Deficitné miesta sú predovšetkým v komunikácii nad celým projektom, čo xWork neumožňuje. Všetci respondenti sa zhodli na tom, že efektívna komunikácia by mala prebiehať cez jeden systém, ktorý bude poskytovať rôzne druhy komunikácie od chatu, komentáru v poznámkach až po možnosti prepojenia tohto systému s inými. Z rozhovorov vyplynulo, že komunikácia by sa mala zlepšiť tak, aby komunikačný nástroj umožňoval komunikáciu v reálnom čase a naprieč celou firmou.

### *4. Aké problémy sa vyskytujú pri používaní tohto nástroja?*

Otázka sa zameriavala na praktické používanie xWork a snažila sa zistiť, s akými konkrétnymi problémami sa zamestnanci stretávajú s týmto systémom. Je potrebné podotknúť, že každý zamestnanec používa xWork trochu odlišne vzhľadom k svojej pracovnej pozícii a z toho vyplynuli rôzne druhy problémov, ktoré sa nevzťahujú ku každému respondentovi. Respondent, ktorý má na starosti delegovanie práce, sa stretáva s problémom pri rozdeľovaní hodín jednotlivým zamestnancom a zabraňuje to v dlhodobom plánovaní v rámci časových fondov každého zamestnanca firmy.

Previazanosť úkolov je na slabej úrovni a funkcia filtrovania nie je celkom jasná a vyžaduje si nadmerný počet kliknutí k cieľovému požiadavku. Kľúčovým problémom sú nenastavené pravidlá pre zadávanie úloh a ich popisovanie. V nadväznosti na problém filtrácie sa objavili odpovede, ktoré potvrdzovali neprehľadnosť dohľadávania informácií v systéme. Kombinácia slabého znalostného základu o spôsobe fungovania a užívateľsky neprívetivého komunikačného nástroj a xWork, sa vytvára v podvedomí zamestnancov nechť pracovať s takýmto systémom, čo má za následok neúplné vykazovanie, zle zadné alebo vôbec zadané úlohy a komunikácia cez iné nástroje, čím sa stráca informačná stopa ohľadom jednotlivých úloh. Na základe tohto vzniká neúplná informovanosť a komunikačný šum.

#### **8.4 Odpoveď na ČVO4**

Posledný okruh otázok sa zamerail na zistenie konkrétnych problémov internej komunikácie, ktoré majú jednotliví zamestnanci firmy. Cieľom bolo odhaliť individuálne zábrany a problémy, ktoré bránia respondentom v celkovej komunikácii v pracovnom prostredí. Čiastková výskumná otázka bola podporená pod otázkami, ktoré dopomohli k zodpovedaniu čiastkovej otázky a tým aj hlavnej výskumnej otázky.

##### *1. Akým spôsobom máte možnosť vyjadriť vo firme svoj názor?*

V prípade firmy do 50 zamestnancov ako je skúmaná firma, je najčastejším spôsobom vyjadrovania svojho názoru prostredníctvom osobného rozhovoru. Zamestnanec môže ísť priamo za jednatel'om firmy a porozprávať sa o návrhoch a problémoch. Avšak v praxi je to nastavené tak, že zamestnanec, ktorí patrí do tímu jedného oddelenia, konzultuje alebo podnecuje svoje myšlienky s kolegami a neskôr s vedúcim oddelenia, ktorý to následne podáva ďalej k asistentke a projektovému manažérovi, ktorý nadviaže kontakt priamo s jednatel'om. Zamestnanci ako ďalšiu možnosť prezentácie svojich nápadov a myšlienok vidia v poradách. Respondenti využívajú na vyjadrenie svojich názorov a návrhov ďalšie kanály. V tomto prípade majú možnosť z viacerých elektronických komunikačných nástrojov:

- E-mail
- Skupina na Facebooku
- Hipchat
- Skype

Problémom je, že týchto komunikačných kanálov je príliš mnoho a každý by mal slúžiť na iný druh komunikovaných informácií. Avšak takto to nefunguje. So zavedením

nového nástroja Hipchat, ktorý má slúžiť na komunikáciu v reálnom čase, však vznikla situácia, že niektorí ho nepoužívajú a niektorí áno. Zaviedlo sa niečo nové a zamestnancom nebolo dostatočne komunikované, čo sa bude prostredníctvom tohto nástroja komunikovať a ako ho používať. Z rozhovorov vyplynulo, že zamestnanci používajú ten komunikačný nástroj, ktorý im najviac vyhovuje, a na ktorý sú zvyknutí. Časť opýtaných sa zhodla na tom, že nástrojov je príliš veľa a bolo by potreba určiť jeden hlavný komunikačný nástroj, ktorý budú používať všetci zamestnanci. Časť zamestnancov zase tvrdila, že by sa cítili limitovaný v prípade jedného nástroja. Celkový dojem z možností vyjadriť svoj názor vo firme majú zamestnanci pozitívny a cítia voľnosť prejavu svojich myšlienok a návrhov.

### *2. Ako je vo firme vedený proces spätnej väzby?*

S vyjadrovaním názorov je úzko spojená spätná väzba, ktorá dáva zmysel názoru smerujúcemu od zamestnanca k vedúcemu oddelenia alebo priamo ku jednatel'ovi. V tomto prípade sú odpovede zamestnancov z rozhovorov negatívnejšieho charakteru a poukazujú na to, že zamestnanci nepocitujú záujem zo strany vedenia podávať vyjadrenia ku podaným návrhom. Vedúci oddelení otázku spätnej väzby riešia so svojim tímom a prostredníctvom osobného rozhovoru na schôdkach dostávajú členovia tímu spätnú väzbu. V prípade, že sa vedúci oddelenia rozhodne komunikovať návrhy smerom ku vedeniu firmy, nedostáva sa mu riadnej spätnej väzby a tým vzniká demotivujúca atmosféra. Respondenti sa zhodli na tom, že v prípade zmeny musí ísť iniciatíva z ich strany, čo im však neprekáža. Nie sú však spokojní s tým, že zmeny, ktoré boli komunikované zo strany vedenia ako za možné, tak trvajú dlho a neuskutočnia sa. Nevytvára to pozitívnu atmosféru a motivácia zamestnancov zlepšovať pracovné nasadenie klesá. Zamestnancom celkovo chýba iniciatíva vedenia byť informovaný o tom, čo sa deje medzi zamestnancami, aby si udržoval určitú hladinu aktuálnej informovanosti. Samotní zamestnanci v rozhovoroch navrhovali riešenia na tento deficit komunikácie v smere od vedenia ku zamestnancom. Zhodli sa na realizovaní menších anonymných dotazníkov alebo osobných stretnutiach, ktoré budú čisto zamerané na návrhy na zlepšenie a spoločnú komunikáciu s vedením spojenú so spätnou väzbou.

### *3. Čo by ste zmenili na internej komunikácii?*

Zamestnanci prejavili v tejto otázke iniciatívu a radi navrhli určité zmeny, o ktorých si myslia, že by prispeli ku zlepšeniu internej komunikácie vo firme. Návrhy sa dotýkajú predovšetkým informačného systému a ďalších komunikačných kanálov.



Väčšina zamestnancov navrhovala formalizovanie pravidiel a to pravidielä pre zadävanie üloh, komentovanie a komunikovanie prostredníctvom interného systému. Jasne by mali byť definované názvy üloh, osoba zadävatel'a üloh a mala by byť zadanä každä üloha priamo do informačného systému. Väčšina zamestnancov sa zhodla na úplnej zmene informačného systému za nový s tým, že by prebehlo úplne zaškolenie a bol vytvorený podrobný a zrozumitel'ný manuäl. Tento systém by mal obsahovať možnosť komunikovať so zäkazníkom, so zamestnancami navzájom, s vedením a taktiež by mal zabezpečovať komunikáciu v reálnom čase. Prístup do tohto systému by mal byť rezpozívny a možný z iných zariadení a mimo pracoviska.

Na zlepšení internej komunikácie respondenti navrhovali vytvorenie a nastavenie kompletnej stratégie firmy, ktorá doteraz nebola jasne definovaná a komunikovaná smerom k zamestnancom. Definované by mali byť vstupy a výstupy procesov, aby bolo jasné čo je potreba mať na vstupe pri riešení zadania od klienta a ako má vyzerat' výsledok. Za pozitívnu zmenu považujú zamestnanci posilňovanie a prezentovanie firemnej vízie prostredníctvom vizualizácie v podobe nástenky s cieľmi firmy a s informáciami o jej smerovaní a dosiahnutých výsledkoch. Podporilo by to motiváciu a radosť z práce medzi zamestnancami. Jeden zo zamestnancov navrhoval formu newslettera, v ktorom by boli informácie sa o dianí vo firme, technologické novinky vo svete a pochválenie a poďakovanie vybraným zamestnancom za dobre odvedenú prácu na projekte. Vedúci oddelení by mali dohliadať na plnenie üloh a kontrolu vyťažnosti zamestnancov resp. členov tímu, aby sa podporilo dodržiavanie termínov a vhodné delegovanie práce. Väčšina zamestnancov pociťuje záujem byť informovaný o stave ostatných projektov, ktoré sa vo firme riešia. Riešenie by boli krátke porady, ktoré by všetkých informovali o dianí v rámci všetkých oddelení a taktiež by sa na nich vytváral priestor na diskusiu o zmenách a zlepšeniach zo strany nielen zamestnancov, ale aj zamestnávateľä.

## 9 ZHRNUTIE ANALÝZY INTERNEJ KOMUNIKÁCIE

Analytická časť diplomovej práce vedie k zodpovedaniu hlavnej výskumnej otázky „*Ako vo vybranej firme zlepšiť procesy internej komunikácie?*“ Kompletná odpoveď na túto otázku sa odkrývala postupne vďaka všeobecnej analýze firmy, analýze používaných nástrojov v internej komunikácii a jednotlivých procesov, vďaka porovnaniu aktuálnych nástrojov dostupných na trhu a taktiež štruktúrovaným rozhovorom s každým zamestnancom skúmanej IT firmy. Prostredníctvom výsledkov analýzy bolo možné navrhnúť procesný model internej komunikácie a taktiež vytvoriť návrhy na riešenie zistených problémov firmy. Jednotlivé výsledky budú odhalené v nasledujúcom texte tejto kapitoly.

*Procesná a útvarová štruktúra* ukázala, že firma uplatňuje líniovo – štábnu štruktúru, ktorá má nízky počet riadiacich úrovní. Skúmaná firma spĺňa predpoklady intenzívnej komunikácie vo vertikálnom smere. Vďaka prevažujúcej neformálnej komunikácii, sa vytvára priestor pre vznik priateľských vzťahov medzi zamestnancami, čo priaznivo vplýva na ich celkový výkon a výkon firmy. Hierarchické usporiadanie s maximálne jedným vedúcim oddelením, umožňuje rýchle riešenie problémov a prehľadnú komunikáciu. Formálna komunikácia sa používa v kontakte s vedením a pri kvartálnych poradách. Vo firme vzniká priaznivé prostredie pre zavedenie komunikačných nástrojov, ktoré fungujú prevažne na neformálnom kontakte. Procesná štruktúra firmy nevykazuje priaznivé sformalizovanie zavedených procesov. Existujú len zdokumentované činnosti, ktoré vykonávajú jednotlivé oddelenia, čo je nedostačujúce. Pri analýze sa definovali procesy, ktoré pôsobia na firmu a jej výkon. Jedná sa o hlavné procesy, riadiace a podporné. Výkonnosť skúmanej firmy závisí predovšetkým na výkone zamestnancov, ktorí potrebujú príjemné pracovné prostredie a organizáciu úloh a projektov, aby bolo možné spĺňať zadané požiadavky klientov na čas. Na základe analýzy medzi tieto procesy patria tie, ktoré sa týkajú projektového managementu, obchodu a vývoja produktov alebo služieb.

*Všeobecná analýza firmy* hodnotila firmu z pohľadu troch analýz, a to 7S, SLEPT a SWOT, ktoré skúmali vonkajšie a vnútorné prostredie firmy. Z týchto zistení je možné konštatovať, že vybraná firma pôsobiaca na českom trhu má stabilnú organizačnú štruktúru, avšak s menej stabilným systémom riadenia, čo zapríčiňuje zastaralý informačný systém navrhnutý firmou. Štýl riadenia z manažérskeho pohľadu celej firmy funguje zhora nadol, pri čom problémy nastávajú pri spätnej väzbe, na ktorú

nie je vyvinutý dostatočný tlak zo strany vedenia. Jednotliví vedúci oddelení splňujú komunikačné schopnosti a vedú svoje tímy efektívne k úspešným koncom. Skúmaná firma vyvára priaznivé podmienky pre pracovnú činnosť svojich zamestnancov, ale v posilňovaní a zvyrazňovaní firemnej kultúry má nedostatky. Dôvodom je slabá komunikácia vedenia cieľov, hodnôt a celej filozofie firmy. Informačný tok je priemerný s absenciou komunikačnej stratégie, čo spôsobuje výskyt komunikačného šumu a nejednotného komunikačného kanálu. Tieto vnútorné faktory výrazne ovplyvňujú efektívnosť internej komunikácie a taktiež výkon firmy, pretože zamestnanci musia venovať čas zisťovaniu princípov fungovania komunikačných procesov a nástrojov samy.

Na internú komunikáciu majú vplyv aj *vonkajšie faktory*, teda prostredie, v ktorom firma uskutočňuje svoju podnikateľskú činnosť. Z tejto analýzy vyplynulo, že firma je pomerne v priaznivom prostredí, ktoré poskytuje dostatok kvalifikovaných zamestnancov, ľahký prístup k moderným technológiám vďaka intenzívnemu rozvoju vedy a výskumu priamo v Brne, kde pôsobí. Česká republika zaznamenáva ekonomický rast, čo priaznivo vplýva na fungovanie firmy. Je možné hodnotiť vonkajšie faktory za priaznivé.

V definovaní *slabých a silných stránok* vyšli nasledujúce výsledky. Firma disponuje s vysoko kvalifikovanými zamestnancami, ktorí sú súdržní a lojálni. Dokáže využívať efektívne možnosti na prezentovanie firmy vo forme prednášok, workshopov a konferencií, na ktorých odovzdáva svoje poznatky z online marketingu a tvorby webov. Zo slabých stránok sa zistilo, že firma venuje málo pozornosti celkovému sformalizovaniu komunikačných procesov v podobe komunikačnej stratégie. Zamestnanci firmy nevedia jasne definovať ciele a hodnoty firmy a cítia z nich jednostranné zameranie na zákazníka a zisk.

*Komunikačné nástroje* používané vo firme majú za úlohu pomáhať k efektívnej elektronickej komunikácii. Hlavným nástrojom je informačný systém xWork, vďaka ktorému je možné zadávať úlohy a vykonávať projektový management. Doplnený je o ďalšie nástroje a to Skype, Facebook, Hipchat a klasický email. Každý jeden má inú funkciu. Firma uprednostňuje komunikáciu v reálnom čase, ktorá by mala byť pružná a efektívna medzi zamestnancami. Používateľské schopnosti pre tieto nástroje nemá každý zamestnanec na rovnakej úrovni, čo spôsobuje rozdiely v ich používaní v pracovnej činnosti. Firma používa okrem elektronických nástrojov taktiež porady, spoločenské akcie v podobe teambuildingov. *Súčasnú trendy* udávajú iný užívateľský

rozmer informačných systémov určených na internú komunikáciu. Do nových nástrojov internej komunikácie patrí zavádzanie digitálnych tabúl, vizualizácia prostredníctvom videa a sociálne médiá, ktoré firma môže využiť na efektívnejšiu internú komunikáciu. Na základe zistených nedostatkov systému xWork bolo prevedené porovnanie najviac používaných informačných systémov medzi firmami. Toto porovnanie vychádzalo z firmou stanovených parametrov, ktoré by mali systémy spĺňať v prípade úvahy o zavedení iného informačného systému. Porovnávanie prebiehalo z hľadiska práce s úlohami, s projektami, administratívy, spôsobov komunikácie, spravovania dokumentov a systému CRM. Prostredníctvom bodového hodnotenia vyšiel z porovnania najlepší systém EasyRedmine, ktorý splňuje všetky požiadavky firmy, čo firme uľahčí proces výberu komunikačného a informačného nástroja.

Štruktúrované rozhovory analyzovali do hĺbky problému internej komunikácie, čo vytvorilo pevnú informačnú základňu pre následné návrhy a odporúčania na jej zlepšenie. Z čiastkových otázok vyplývajú nasledujúce závery, ktoré potvrdzujú tvrdenia zo všeobecnej analýzy a analýzy komunikačných procesov a nástrojov:

- *Vybraná firma nemá formalizované procesy, čo spôsobuje časové straty vo výkone zamestnancov.*
- *Komunikačné prepojenie všetkých oddelení s vedením je jednoznačné a efektívne.*
- *Proces adaptácie nového zamestnanca nie je dostatočne definovaný a nastavený.*
- *Vedenie nedostatočne komunikuje ciele, hodnoty a filozofiu firmy smerom k zamestnancom.*
- *Zamestnanci nevedia jednoznačne definovať ciele a hodnoty firmy.*
- *Zaškolenie do používania informačného systému xWork nepostačuje pre efektívny pracovný výkon zamestnancov.*
- *Informačnému systému xWork chýba viacero potrebných funkcionalít.*
- *Zamestnanci firmy majú možnosť komunikovať viacerými komunikačnými nástrojmi, čo zlepšuje pracovný proces.*
- *Vedenie firmy nevytvára priestor pre spätnú väzbu.*

## 10 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Na základe analýzy prevedenej v praktickej časti sa identifikovali komunikačné problémy, s ktorými sa firma stretáva a navrhli sa zmeny na celkové zlepšenie. V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť sumarizáciu návrhov a odporúčaní, ktoré by mohli zlepšiť procesy internej komunikácie. Tieto návrhy sú rozdelené podľa oblasti, ktorej sa týkajú. Každá oblasť má 4 hlavné návrhy, to znamená, že firma má k dispozícii celkom 16 návrhov, ktoré môže aplikovať do jej fungovania.

**Tabuľka 11 Sumarizácia navrhovaných riešení pre zlepšenie procesov internej komunikácie**

Zamestnanci a vedenie	Informačný systém
Zviditeľniť ciele, hodnoty a filozofiu firmy prostredníctvom vizualizácie na pracovisku.	Zmena informačného systému xWork na systém EasyRedmine.
Prezentácie úspešných projektov a zamestnancov na viditeľnom mieste pre lepšiu motiváciu.	Intenzívne zaškolenie do informačného systému.
Vytvoriť cestu bezprostrednej spätnej väzby v podobe anonymných prieskumov, ale aj osobných rozhovorov.	Prístup do intranetu z externej siete a z rôznych zariadení.
Vzdelávanie zamestnancov v nových technológiách cez workshopy a prednášky.	Umiestnenie podrobne vypracovaných informačných manuálov do systému a zoznam najčastejších otázok o funkciách systému.
Komunikačné nástroje	Procesy
Doplniť informačný systém komunikačnými aplikáciami pre dorozumievanie sa v reálnom čase.	Formalizovanie a nastavenie procesov cez procesné mapy, ktoré budú ľahko dostupné k informačnomu systému.
Zavedenie digitálnej tabule zobrazujúcej rôzne druhy informácií.	Zavedenie procesu adaptácie nového zamestnanca.
Mesačný newsletter o úspechoch firmy, jednotlivých zamestnancoch a rôznych vzdelávacích udalostiach alebo a technologických novinkách.	Vypracovanie komunikačnej stratégie a plánu.
Vizualizácia informácií prostredníctvom videí.	Vypracovanie vzdelávacieho procesu každého zamestnanca.

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe prevedenej analýzy internej komunikácie*

V rámci oblasti vzťahu zamestnancov a vedenia sú riešenia zamerané predovšetkým na *posilnenie vnímania cieľov* firmy zamestnancami, zvyšovania motivácie, vytvorenie priestoru pre spätnú väzbu a vzdelávajúcich aktivít. Komunikácia je vo vybranej firme prevažne neformálna, ale napriek tejto prevahe nad neformálnou

je vnímanie cieľov a hodnôt firmy zamestnancami veľmi slabé. Z tohto dôvodu sa navrhuje vizualizácia v podobe nástenky, ktorá bude obsahovať definíciu hlavného cieľa firmy a hodnoty, ktoré firma svojou činnosťou vytvára. Tá je ovplyvňovaná všetkými zamestnancami, preto je potrebné, aby videli, že ich odvedená práca má zmysel. Zaujímavým spestrením by bola podpora charitatívnej organizácie, chorých detí a pod. Takýmto spôsobom sa dá aj prispievať na zvieratá v Brnenskej ZOO. Takýmto spôsobom sa vytvorí proces stotožňovania sa s celkovým smerovaním firmy, čo prinesie lepšiu pracovnú atmosféru. Doplnujúcim návrhom je prezentácia úspešných projektov a zamestnancov, čím sa bude stimulovať ich motivácia pracovať. Ocenenie pracovníkov môže prebehnúť na kvartálnych poradách, kde vedenie ocení a pochváli jeho pracovný výkon. Taktiež môže byť zamestnanec ocenený prostredníctvom komunikačných kanálov ako je newsletter alebo blog firmy. Motivačným prvkom môže byť pridávanie odborných článkov na blog, ktoré budú rozprávať o problematikách z online marketingu. Týmto spôsobom sa zvýši o ňom povedomie ako o jedincovi, čo môže viesť až ku možnostiam spolupráce na rôznych konferenciách, kde sa firma môže prezentovať cez vlastného zamestnanca. Zamestnanec takto získa chuť do práce, motiváciu a uznanie verejnosťou a samotnou firmou.

Zistené problémy so *spätnou väzbou* by firma vyriešila zavedením krátkych anonymných prieskumov vo forme dotazníkov alebo vo forme možnosti odovzdania anonymných návrhov na zlepšenie do „krabice“ pripomienok. Vedenie by sa k pripomienkam vyjadrilo na väčších poradách, na ktorých by prebehla diskusia navrhnutých zmien. Skúmaná firma nemá príliš veľa zamestnancov na to, aby mohla realizovať aj osobné stretnutia priamo s jednatelom, kde by sa s ním mohol konkrétny pracovník porozprávať. Vedenie by malo prehľad o tom, čo sa deje vo firme a zamestnanec by získal pocit dôležitosti a potrebnosti.

Posledným navrhovaným riešením v rámci prvej oblasti sa týka *vzdelávania pracovníkov* firmy. Fungovalo by formou prednášok a workshopov, ktoré by robil 1-krát za týždeň jeden zo zamestnancov. Každý dobrovoľný účastník by získaval body, pri čom prednášajúci by získal viac bodov. Prvý traja zamestnanci s najvyšším počtom bodov by sa mohli zúčastňovať rôznych konferencií, školení, veľtrhov a z poznatkov by urobili opäť zaujímavé prednášky pre ostatných pracovníkov firmy. Tento návrh by sústredil finančné prostriedky firmy na vzdelávanie ľudí, ktorí o to majú reálny záujem a vyvíjajú pre to aktivitu. Firma by tak získavala cenné informácie a vzdelanejšiu pracovnú silu.

Druhá oblasť odporúčaní sa venuje konkrétne informačnému systému xWork, ktorý funguje vo firme ako interná sieť, teda intranet. Z analýzy aktuálne dostupných informačných systémov na trhu sa zistilo, že xWork je pomerne zaostalý a nespĺňa plne všetky potreby firmy. Z tohto dôvodu by bolo vhodnejším riešením implementovať úplne nový systém ako vylepšovať ten starý. Z bodového hodnotenia rôznych parametrov pre vybrané nástroje sa zistilo, že systém EasyRedmine splňuje najviac všetky firmou požadované funkcionality. Pre úspešnú implementáciu je potrebné, aby samotný zamestnanec prijal túto zmenu ako za potrebnú a boli ochotní sa v systéme plnohodnotne naučiť pracovať. Toto by mali zabezpečiť praktické školenia, ktoré firma usporiada. K vybranému novému systému je vytvorených veľa videí, ktoré prakticky ukazujú, akým spôsobom sa s ním pracuje. Na začiatku zavádzania systému by tieto videá mali byť ľahko prístupné pre každého pracovníka.

Ďalším návrhom je vypracovanie podrobného manuálu k systému. Jeho súčasťou by bola sekcia obsahujúca najčastejšie dotazy ohľadom funkcií systému, čo by umožňovalo rýchlu orientáciu sa v systéme. Chýbať by nemala ani možnosť pripojenia sa do systému z externého zariadenia, to znamená, že bezpodmienečne by mal mať funkciu responzivnosti. Zamestnanec bude tak môcť reagovať na správy rýchlo a flexibilne aj keď sa bude nachádzať mimo pracoviska. EasyRedmine splňuje túto funkčnosť na rozdiel od aktuálneho informačného systému xWork.

Tretia oblasť odporúčaní sa venuje komunikačným kanálom. Na základe analýzy súčasných trendov a najpoužívanejších nástrojov na komunikáciu sa zistilo, že informačné systémy obsahujú nielen emailovú komunikáciu, ale aj komunikáciu pomocou chatov tzv. rýchleho dorozumievania sa v reálnom čase. Aktuálne má skúmaná firma má zavedenú pre tento účel nástroj Hipchat, ktorý funguje oddelene od informačného systému xWork, čo nie je príliš praktické a vzhľadom na dnešné možnosti systémov, ktoré ponúkajú rôzne doplňujúce aplikácie, aj zastaralé. Riešením je, už vyššie spomínané, zavedenie súčasného komunikačného a informačného nástroja EasyRedmine, ktorý umožňuje nielen emailové správy, ale aj tvorbu rôznych fór, chatovacích skupín a pod.

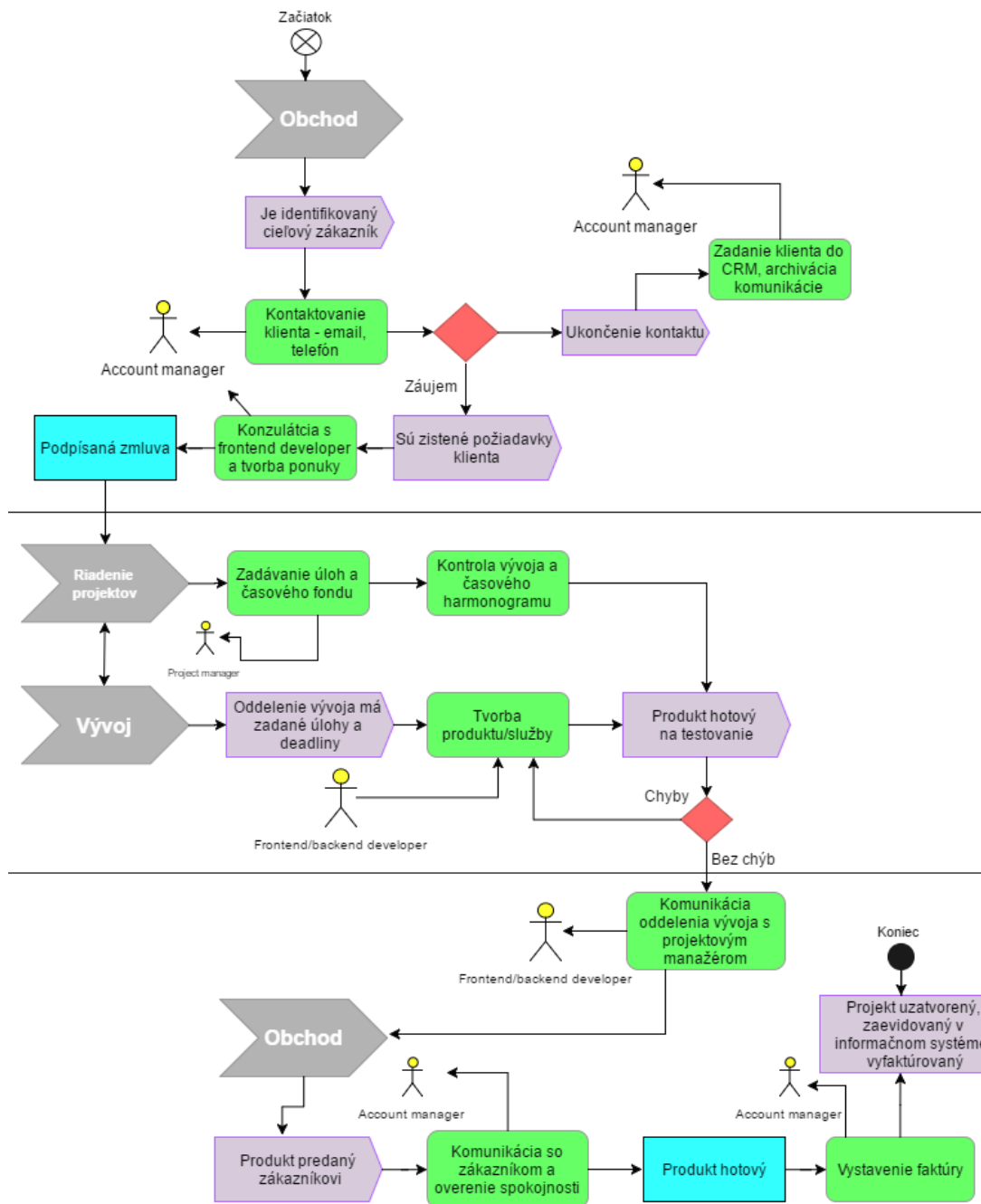
Okrem elektronickej komunikácie je ďalším návrhom vytvorenie elektronického časopisu, ktorý by sa vytváral 1-krát za tri mesiace, kde by bol zhodnotený štvrťrok z ekonomického, sociálneho a marketingového pohľadu. Umiestňované by tam boli aj príspevky zo založeného firemného blogu, úspešní zamestnanci, novinky zo sveta technológií a referencie od spokojných klientov. Tento nástroj sa môže využiť na rôzne

typy informácií. Časopis je možné zdieľať a archivovať v informačnom systéme. Zmysel by malo aj použitie tzv. QR kódu, ktorý by ich priviedol na stránky, ktoré by si samovoľne zamestnanci nešli vyhľadať. Elektronický časopis by bol poskladaný z informácií z mesačných newsletterov, čo je ďalší návrh účinného komunikačného nástroja. Newsletter by opäť mohol obsahovať rôzne druhy informácií, ktoré by chcela firma zdieľať. Zaujímavým novodobým nástrojom je digitálna tabuľa, ktorá patrí medzi finančne náročnejšie nástroje, avšak efektívne. Obrazovka by obsahovala všeobecné informácie ako je dátum, čas, počasie a pod. a taktiež informácie o aktuálnom zisku, obrate firmy a celkovom dianí. Je možné zdieľať fotografie z teambuildingov a iných firemných akcií. Odovzdávanie informácií je možné realizovať aj prostredníctvom videí. Takouto cestou sa môže prihovárať k svojim zamestnancom jednatel' firmy. Video odovzdáva oveľa vyššiu hodnotu zrozumiteľnosti správy ako písaná forma. Vo forme videí môžu byť aj pozvánky na rôzne akcie, ktoré usporadúva firma. Zamestnanci si ľahšie zapamätajú dátum a viac budú túto príležitosť vnímať.

Z analýzy procesov vyplynul problém, že firma nemá formalizované procesy, ktoré by sa dali brať ako informačná základňa pre ich samotnú optimalizáciu. Na základe tohto nedostatku a zároveň potreby, bola navrhnutá procesná mapa, ktorá znázorňuje celý komunikačný proces vo vnútri firmy.



**Obrázok 6** Procesná mapa komunikačného procesu pri splňaní požiadaviek klienta



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V oblasti procesov by mal byť vytvorený taktiež proces adaptácie nového pracovníka, ktorý by predovšetkým dostal vypracované materiály, ktoré ho uvedú do fungovania celej firmy. Navrhovaná je forma v podobe dokumentácie alebo v podobe krátky videí, ktorého zoznámia s pracovnými činnosťami spojenými s jeho pozíciou vo firme. V súvislosti s podkladmi pre nového pracovníka je potreba vytvoriť kompletný komunikačný plán, ktorý bude definovať komunikačné nástroje vo firme, procesy

a výstupy. Štruktúra plánu by mala obsahovať komunikačné ciele, stratégiu, nástroje, Rozpočet, časový plán, kontrolu a hodnotenie. Vypracovanie vzdelávacieho procesu pre každého zamestnanca súvisí so zavedením komunikačných nástrojov prostredníctvom prednášok a workshopov. Tento proces by zahrňoval postup činností, ktoré by ma pracovník robiť, aby dosiahol čo najviac bodov vo svojom vzdelávacom skóre a získal tak možnosť sa zúčastniť školení, konferencií a veľtrhov.

Všetky odporúčania a návrhy boli prezentované firme, ktorá získala podklady ku zavedeniu dokumentácie pre komunikačné procesy a nástroj pre zlepšení internej komunikácie v budúcnosti. Vďaka hĺbkovým rozhovorom, ktoré by firma samostatne nezrealizovala, sa získali cenné informácie, na základe ktorých je možné riešiť aktuálne problémy v internej komunikácii.

## 11 ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo odpovedať na hlavnú výskumnú otázku: „*Ako vo vybranej firme zlepšiť procesy internej komunikácie?*“

Na základe tejto otázky sa spracovala literárna rešerš z problematiky internej komunikácie, ktorá sa zaoberala jej nástrojmi, formami a spôsobmi analýzy. Ďalej nasledoval teoretický prehľad o komunikačných procesoch a ich modelovaní. Nadobudnuté poznatky sa aplikovali do praktickej časti diplomovej práce, kde sa hľadala odpoveď na hlavnú výskumnú otázku a to pomocou všeobecnej analýzy IT firmy, analýzy jej komunikačných nástrojov, porovnania v súčasnosti najpoužívanejších komunikačných, definovaním procesov ovplyvňujúcich internú komunikáciu a pomocou hĺbkových rozhovorov s každým zamestnancom IT firmy.

Praktická časť najprv predstavila firmu a jej činnosť, následne definovala útvarovú a procesnú štruktúru, kde sa definovali hlavné procesy ovplyvňujúce internú komunikáciu. Následne všeobecná analýza prebehla v podobe 7S, SLEPT a SWOT analýzy. Zistilo sa, že firma je stabilná a konkurencieschopná, avšak na slabej úrovni má interné procesy a pracujú v nej zamestnanci, ktorí nie sú stotožnení s firemnými cieľmi a hodnotami. Z hľadiska procesov vo firme nie sú formálne nastavené procesy, čo spôsobuje u zamestnancoch znížený pracovný výkon. Definované boli hlavné procesy týkajúce sa obchodu, riadenia projektov, vývoja a financií. Pre dané procesy sa vymedzili konkrétne vstupy a výstupy. V rámci analýzy komunikačných nástrojov sa zistilo, že firma sa snaží využívať súčasné nástroje pre dorozumievanie sa, ale zavedenie nových nástrojov nemá podložené kvalitným školením pracovníkov. Analýza taktiež ukázala, že aktuálny informačný systém nie je vyhovujúci vzhľadom k potrebám firmy. Z tohto dôvodu bolo prevedené porovnanie najpoužívanejších komunikačných systémov, ktoré prešli hodnotením. Výsledky potvrdili zastaranosť aktuálneho nástroja, ktorý firma používa na komunikáciu. Najviac splňoval stanovené parametre nástroj EasyRedmine, ktorý je firme odporúčaný na implementáciu. Následne z rozhovorov vyplynuli viaceré problémy a to predovšetkým s chápaním firemných cieľov, hodnôt, nenastavenými procesmi a taktiež s ovládaním informačného systému, čo len potvrdzovalo fakt, že je potrebné, aby firma tento nástroj vymenila. Po kompletnej analýze internej komunikácie bolo možné vyhodnotiť všetky zistené informácie. Na tomto základe sa vytvorili odporúčania a návrhy na zlepšenie procesov internej komunikácie. Štruktúra odporúčaní pozostáva zo 16 návrhov, ktoré sú kategoricky rozdelené na „Zamestnanci

a vedenie“, „komunikačné nástroje“, „procesy“ a „informačný systém“. Medzi najdôležitejšie návrhy patrí zmena informačného systému, jasné definovanie a intenzívne komunikovanie firemných cieľov a hodnôt v podobe zavedenia elektronickej tabule a prezentácie úspešných projektov a zamestnancov na poradách a v newsletteroch. Významným návrhom je aj zavedenie anonymných krátkych dotazníkov, ktoré vytvoria cestu pre spätnú väzbu, ktorá zamestnancom so strany vedenia chýbala. Ďalej zapojiť do zdieľania informácií nové trendy internej komunikácie v podobe tvorby videí. Pre oblasť procesov sa navrhol procesný model pri komunikovaní zákazky medzi zamestnancami vo vnútri firmy.

Výsledky analýzy a návrhy s odporúčaniami sa prezentovali firme, ktorá zahájila implementáciu odporúčaného informačného systému EasyRedmine. Taktiež začala pracovať na tvorbe komunikačnej stratégie a formalizácii procesov, ktoré budú viesť k rýchlejšej adaptácii nového zamestnanca. IT firma uvažuje aj nad ďalšími návrhmi ako je tvorba newsletteru a realizovanie anonymných prieskumov.

Aplikovanie návrhov si vyžaduje dlhší čas na stabilnú implementáciu do všetkých procesov IT firmy a taktiež na meranie očakávaného účelu.

## ZOZNAM KNIŽNÝCH ZDROJOV

BERMAN, Paula K. *Successful Business Process Management: What You Need to Know to Get Results*. USA: American Management Association, 2014. ISBN 978-0-8144-3401-7.

BYSTROV, Vladimír. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: International Institute of Political Science of Masaryk University in Brno, 2006. ISBN 80-210-4104-8.

DASGUPTA, Subhasish. *Managing Internet and Intranet In Organizations: Challenges and opportunities*. Londýn: Idea Group Publishing, 2001. ISBN 1-878289-95-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FITZPATRICK, Liam a Klavs VALSKOV. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. London: Kogan Page Publishers, 2014. ISBN 978-0-7494-6932-0

GIBSON, James L., James H. DONNELLY a Robert KONOPASKE. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. 14. edition. Singapore: MC-Grow Hill, 2012. ISBN 978-007-108641-7.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. 1. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2004. ISBN 80-7178-820-1.

HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, xiv, 309 s. ISBN 80-251-1001-x.

LAGUNA, Manuel a Johan MARKLUND. *Business Process Modeling, Simulation and Design*. Second Edition. London: CRC Press, 2013. ISBN 978-1-4398-8525-3.

LEHMAN, Carol, Debbie DUFRENNE a Robin WALKER. *BCOM - Business Communication*. 4. USA: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-40193-8.

MCDONALD, Malcolm, Keith WARD a Brian David SMITH. *Marketing Due Diligence: Reconnecting Strategy to Share Price*. USA: Elsevier Ltd., 2007. ISBN 978-0-7506-8342-5.

MORREALE, Patricia a Kornel TERPLAN. *The CRC Handbook od Modern Telecommunications*. Boca Raton: Taylor&Francis Group, 2001. ISBN 978-1-4200-3763-0.

PAPA, Michael J., Tom D. DANIELS a Barry K. SPIKER. *Organizational Communication: Perspectives and Trends: Perspectives and Trends*. London: Sage Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-1684-4.

PELANTOVÁ, Věra. *Integrace a systémy managementu*. Technická univerzita v Liberci: Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s.r.o., 2014. ISBN 978-80-7494-164-1.

RUCK, Kevin. *Exploring internal communication*. 3. edition. USA: Gover publishing, 2015. ISBN 978-1-4724-3067-0.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydanie. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SMITH, Lyn. *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers. ISBN 978 0 7494 5265 0, 2008.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

SZARKOVÁ, M. a kol. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3251-8, 2011.

SZARKOVÁ, M. a kol. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 80-225-1585-X, 2002

SZÁRKOVÁ, Miroslava. *Komunikáčn  nástroje v systéme riadenia podniku*. Ekonomick  univerzita v Bratislave: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2525-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesného r zen  ve firmě*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

TERPLAN, Kornel. *Intranet performance management*. London: CRC Press, 2000. ISBN 0-8493-9200-4.

VÁVROVÁ, Petra. *Vybran  aspekty intern  komunikace v praxi preson ln ho managementu*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3628-9.

VERGHESE, Anisus K. *Internal communications: insights, practices and models*. SAGE Publications India. ISBN 978-81-321-0966-2, 2012.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivn  komunikace v praxi*. Grada Publishing as, 2008.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemn  identita*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WRIGHT, Marc. *Gower Handbook of Internal Communication*. 2. edition. London: Gower publishing, 2009. ISBN 978-0-566-08689-2.

## ZOZNAM INTERNETOV YCH ZDROJOV

2015 will year smarter internal communications. *Tech.co* [online]. USA, 2015 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://tech.co/2015-will-year-smarter-internal-communications-2015-01>

8 Enterprise Trends for 2016: Employee Communications & Digital Integrations. *Postbeyond.com* [online]. Toronto, 2015 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://postbeyond.com/8-enterprise-trends-for-2016-employee-communications-digital-integrations/>

8 Trends You Need to Consider for Your Internal Communications Strategy. *Enplug.com* [online]. USA, 2015 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://enplug.com/blog/8-trends-for-your-internal-communications-strategy>

Ako vybrať a používať správny komunikačný kanál pre podnikové prostredie? *Itnews.sk* [online]. Bratislava: Digital Visions, spol. s r.o., 2013 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.itnews.sk/2013-12-09/c160353-ako-vybrat-a-pouzivat-spravny-komunikacny-kanal-pre-podnikove-prostredie>

Ako začať s internou komunikáciou vo vašej firme. *Manazerskecentrum.sk* [online]. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s r. o., 2013 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.manazerskecentrum.sk/clanok-z-titulky/ako-zacat-s-internou-komunikaciou-vo-vasej-firme.htm>

*Asana.com* [online]. Dublin, 2012 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://asana.com>

*Atlassian.com* [online]. Sydney, 2016 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com>

*Bitrix24.com* [online]. USA, 2016 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://www.bitrix24.com/>

*Businessinfo* [online]. Praha: CzechTrade, 1997 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

Čo je dobrá firemná kultúra. *Etrend.sk* [online]. Bratislava: TREND Holding, spol. s r.o., 2005 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/podnikanie/co-je-dobra-firemna-kultura-diskusie.html>

*Easyredmine.com* [online]. London, 2016 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://www.easyredmine.com>

Extranet. *Adaptic.cz* [online]. Praha: Adaptic, s. r. o., 2005 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/intranet/>

Firemná identita. *Epixtechnology.com* [online]. Bratislava: Dunajská Streda, 2010 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.epixtechnology.com/firemna-identita>

*Hipchat.com* [online]. London, 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: [www.hipchat.com](http://www.hipchat.com)



Interní komunikace a PR ve firmě. *Rhplusmarketing.cz* [online]. Brno: Plus marketing s.r.o., 2011, 2016 [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>

Intranet. *Adaptic.cz* [online]. Praha: Adaptic, s. r. o., 2005 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/intranet/>

Komunikačný mix. *EMarketing - marketing, business, stratégie* [online]. Praha, 2010 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://emarketing.szm.com/index5.htm>

Komunikačný mix. *Podnikanie.sgo1.com* [online]. Bratislava: podnikanie.sgo1.com, 2012 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://podnikanie.sgo1.com/marketing/komunikacny-mix/>

Marketing: Komunikácia – druhy, funkcie a význam komunikácie. *EuroEkonom.sk* [online]. Košice: Falcon Air s.r.o., 2004, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/komunikacny-proces-a-komunikacne-prostriedky/>

Marketing: Komunikačný proces a komunikačné prostriedky. *EuroEkonom.sk* [online]. Košice: Falcon Air s.r.o., 2004, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/komunikacny-proces-a-komunikacne-prostriedky/>

Na čo je dobrý intranet? *Unicornsystems.eu* [online]. Bratislava: Unicorn Systems SK s.r.o., 2013 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.unicornsistemas.eu/sk/novinky-sk/clanok/na-co-je-dobry-intranet.html>

PESTLE analýza. *Managementmania.com* [online]. Bratislava: ManagementMania.com, 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/pestle-analyza>

SWOT analýza. *Euroekonom.sk* [online]. Košice: Falcon Air s.r.o., 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

*Teamwork.com* [online]. Ireland, 2016 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://www.teamwork.com/>

The Intranet & Extranet. *Knowledge management tools* [online]. Londýn: Alan Frost, 2012 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://www.knowledge-management-tools.net/intranet-and-extranet.html>

The McKinsey 7-S Framework. *Mindtools.com* [online]. London: Mind Tools Ltd, 2014 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

*Theglobeconomy.com* [online]. London, 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.theglobeconomy.com/compare-countries/>

Vnútropodniková komunikácia. *Portál - podnikateľský manažment* [online]. Bratislava: epodnikanie.euin.org, 2014 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/137>

## **ZOZNAM OSTATNÝCH ZDROJOV**

Interné zdroje (verejne neprístupné)

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 Typické atribúty pre modelovanie procesov .....	33
Tabuľka 2 Hlavné pracovné pozície vo firme a ich kompetencie a povinnosti.....	38
Tabuľka 3 SWOT analýza IT firmy.....	47
Tabuľka 4 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska práce s úlohami.....	59
Tabuľka 5 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska správy projektu .....	60
Tabuľka 6 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska komunikácie .....	61
Tabuľka 7 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska CRM .....	61
Tabuľka 8 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska správy dokumentov .....	62
Tabuľka 9 Porovnanie vybraných systémov z hľadiska back - office.....	63
Tabuľka 10 Celkové hodnotenie porovnávaných komunikačných nástrojov.....	64
Tabuľka 11 Sumarizácia navrhovaných riešení pre zlepšenie procesov internej komunikácie.....	77

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1 Percentuálne znázornenie splnených parametrov jednotlivých informačných systémov .....	64
-----------------------------------------------------------------------------------------------	----

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 Prehľad ponuky služieb IT firmy .....	36
Obrázok 2 Grafické znázornenie organizačnej útvarevej štruktúry .....	37
Obrázok 3 Zobrazenie funkcionality diára v informačnom systéme xWork .....	49
Obrázok 4 Zobrazenie funkcionality plánovača v informačnom systéme xWork.....	50
Obrázok 5 Zobrazenie funkcionality Hipchatu.....	51
Obrázok 6 Procesná mapa komunikačného procesu pri spĺňaní požiadaviek klienta ....	81

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1 Koncept rozhovoru .....	92
-----------------------------------	----

## **Príloha 1 Koncept rozhovoru**

*Hlavná výskumná otázka: Ako vo firme nastaviť efektívny proces internej komunikácie?*

**ČVO1 – Ako ovplyvňuje vybraný komunikačný nástroj (xWork) vo firme efektívnosť internej komunikácie?**

1. Aké vidíte výhody v používaní komunikačného nástroja xWork?
2. Aké vidíte nevýhody v používaní komunikačného nástroja?
3. Je komunikácia prehľadná prostredníctvom firmou zvoleného komunikačného nástroja?
4. Aké problémy sa vyskytujú pri používaní tohto nástroja?

**ČVO2 – Ako ovplyvňuje organizačná štruktúra efektívnosť internej komunikácie a akým spôsobom?**

1. Pri odbavovaní zákazníka sa riadite procesným modelom?
2. Myslíte si, že informácie prichádzajú k vám včas a neskreslene?
3. Myslíte si, že je vo firme správne nastavené komunikačné prepojenie v rámci hierarchie, keďby práce a nastavenia procesov?
4. S akými problémami sa stretávate pri komunikácii v rámci hierarchie, keďby práce a nastavenia procesov?

**ČVO3 – Ako ovplyvňuje organizačná kultúra efektívnosť internej komunikácie a akým spôsobom?**

1. Ako ste informovaný o firemných hodnotách a cieľoch?
2. Stotožňujete sa s firemnými hodnotami a cieľmi?
3. Je vo firme otvorená komunikačná klíma?
4. Keď ste nastúpil ako zamestnanec do tejto firmy, ako vám bol venovaný čas na adaptáciu sa do pracovnej činnosti?

**ČVO4 – Aké sú konkrétne problémy internej komunikácie?**

1. Akým spôsobom máte možnosť vyjadriť vo firme svoj názor?
2. Ako je vo firme vedený proces spätnej väzby?
3. Akou formou sa dozvedáte informácie?
4. Čo by ste zmenili na internej komunikácii?