

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

BAKALÁRSKA PRÁCA

**Interná komunikácia na príklade vybranej
spoločnosti**

2023

Veronika Mandalíková



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

Management v kreativním průmyslu

Interná komunikácia na príklade vybranej spoločnosti

Autor: Veronika Mandalíková

Vedoucí práce: Mgr. et Me. Nikola Chrenčíková Pařízková

2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Pod'akovanie

Veľmi rada by som sa poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce, Mgr. et Me. Nikole Chrenčíkovej Pařízkovej, za jej cenné rady a odborné konzultácie počas písania práce. Tiež by som sa chcela poďakovať kolegom, ktorých ochotná pomoc a spolupráca prispela k realizácii praktickej časti mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca je zameraná na internú komunikáciu vo vybranej spoločnosti a zostavenie návrhov na jej zlepšenie. Teoretická časť približuje tému komunikácie, so zameraním na efektívnu internú komunikáciu a kanály, ktoré sú na jej priebeh vo firmách využívané. Praktická časť popisuje na základe hĺbkového rozhovoru a zúčastneného pozorovania súčasný stav internej komunikácie vo vybranej spoločnosti, rovnako ako jej proces a využívané nástroje. Praktická časť ďalej pomocou štruktúrovaného dotazníka skúma pohľad a hodnotenie firemného intranetu zamestnancami spoločnosti. Výsledky ukazujú, že firemný intranet má nedostatky a jeho revízia by tak bola pre zefektívnenie internej komunikácie prospešná. V závere práce je uvedený súbor piatich odporúčaní, ktoré môže firma aplikovať k tomu, aby docielila efektívnejší priebeh internej komunikácie.

Kľúčové slová: komunikácia, interná komunikácia, komunikačné kanály, komunikačný proces, firemná komunikácia, efektívna komunikácia, intranet

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on internal communication in the selected company and the compilation of proposals for its improvement. The theoretical part introduces the topic of communication, focusing on effective internal communication and the channels that are used for its execution in companies. The practical part describes, based on in-depth interview and participant observation, the current state of internal communication in the selected company, as well as its process and the tools used. The practical part further by using a structured questionnaire examines the employees' view and evaluation of the corporate intranet. The results show that the corporate intranet has shortcomings and its revision would thus be beneficial for the improvement of internal communication. The thesis concludes with a set of five recommendations that can be applied by the company to achieve more effective internal communication.

Keywords: communication, internal communication, communication channels, communication process, business communication, effective communication, intranet

OBSAH

1.	ÚVOD.....	3
2.	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	4
2.1.	VYMEDZENIE POJMU KOMUNIKÁCIA	4
2.1.1.	Komunikačný proces.....	5
2.1.2.	Druhy komunikácie.....	7
2.1.3.	Komunikácia vo firme.....	8
2.2.	INTERNÁ KOMUNIKÁCIA	9
2.2.1.	Členenie internej komunikácie na základe komunikačných tokov	11
2.2.2.	Komunikačné kanály internej komunikácie.....	11
2.3.	BARIÉRY V KOMUNIKÁCIÍ.....	15
2.3.1.	Komunikačný šum	16
2.3.2.	Faktory ovplyvňujúce internú komunikáciu firmy	17
2.4.	EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA V SPOLOČNOSTI.....	18
3.	METODIKA PRÁCE	20
4.	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	21
4.1.	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	21
5.	ROZHOVOR	22
5.1.	INTERNÁ KOMUNIKÁCIA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	22
5.1.1.	Komunikačné kanály.....	23
5.1.2.	Spätná väzba.....	25
5.1.3.	Bariéry a slabé miesta	26
6.	DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM.....	27
6.1.	VÝSLEDKY DOTAZNÍKU	28
6.1.1.	Otázka číslo 1	28
6.1.2.	Otázka číslo 2.....	29
6.1.3.	Otázka číslo 3.....	30
6.1.4.	Otázka číslo 4.....	31
6.1.5.	Otázka číslo 5.....	32

6.1.6.	Otázka číslo 6.....	33
6.1.7.	Otázka číslo 7.....	34
6.1.8.	Otázka číslo 8.....	35
6.1.9.	Otázka číslo 9.....	36
6.1.10.	Otázka číslo 10.....	37
6.1.11.	Otázka číslo 11.....	38
6.1.12.	Otázka číslo 12.....	39
6.1.13.	Otázka číslo 13.....	40
6.2.	VYHODNOTENIE HYPOTÉZ	40
7.	ZHODNOTENIE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	41
8.	NÁVRH PRVKOV NA ZLEPŠENIE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	42
9.	ZÁVER	45
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	46
	ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....	48
	PRÍLOHY	49

1. Úvod

Témou mojej bakalárskej práce je interná komunikácia a jej bližší rozbor na príklade vybranej spoločnosti. Tému som si zvolila zámerne, pretože ma význam komunikácie v podniku upútal. Po tom, ako som sa aj ja stala súčasťou pracovného kolektívu som začala vnímať, akú veľmi podstatnú úlohu v ňom komunikácia zastáva. Komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou našich životov a rovnako je tomu tak aj v podniku. Pomáha nám porozumieť druhým a dosahovať spoločných cieľov.

Cieľom mojej bakalárskej práce je priblížiť tému internej komunikácie a pomocou analýzy zistiť súčasný stav internej komunikácie vo vybranej spoločnosti. Realizáciou výskumu porozumieť pohľadu zamestnancov na stav internej komunikácie a navrhnúť súbor prvkov, ktoré by mohli prispieť k jej vyššej efektívnosti vo vybranej spoločnosti.

Bakalárska práca je rozdelená do dvoch častí, teoretickej a praktickej. V teoretickej časti je na základe literárnej rešerše bližšie opísaná komunikácia a ako funguje jej proces. Následne je priblížená firemná komunikácia a s ňou súvisiaca interná komunikácia, ktorá je hlavnou témou mojej bakalárskej práce. V kapitolách opisujem čo interná komunikácia je a ako pomocou komunikačných kanálov prebieha. V poslednom rade sú v teoretickej časti opísané bariéry, ktorými môže byť interná komunikácia ovplyvnená a kritériá, ktoré by mala spĺňať aby prebiehala efektívne.

Praktická časť pozostáva z dvoch fáz. V prvej fáze je na základe dát získaných hĺbkovým rozhovorom a zúčastneným pozorovaním zhodnotený súčasný stav internej komunikácie vybranej spoločnosti. V závere je určený najslabší prvok internej komunikácie spoločnosti. Na základe týchto dát som druhú fázu praktickej časti ohraničila na identifikovaný najslabší prvok internej komunikácie spoločnosti. Druhá fáza praktickej časti pozostáva z dotazníkového prieskumu, ktorý je určený zamestnancom skúmanej spoločnosti. Cieľom dotazníka je priblížiť pohľad zamestnancov na určenú oblasť internej komunikácie spoločnosti. Na základe výsledných dát sú v závere bakalárskej práce navrhnuté odporúčania, ktoré by mohli pomôcť zefektívniť internú komunikáciu spoločnosti.

2. Teoretické východiská práce

Na začiatok mojej bakalárskej práce považujem za vhodné definovať komunikáciu a pojmy s ňou súvisiace, akými sú komunikačný proces a druhy na ktoré komunikáciu rozdeľujeme. Následne priblížim firemnú komunikáciu a s ňou súvisiacu internú komunikáciu, ktorá je témou mojej bakalárskej práce. Priblížim ako interná komunikácia funguje a aké komunikačné kanály sú na jej prenos využívané. Na záver teoretickej časti uvediem bariéry, ktorými býva komunikácia v podniku ovplyvnená a kritériá, ktoré by mala interná komunikácia spĺňať aby fungovala efektívne.

2.1. Vymedzenie pojmu komunikácia

Slovník súčasného slovenského jazyka uvádza ako definíciu slova „komunikácia“ výmenu alebo odovzdávanie myšlienok, informácií, prostredníctvom reči alebo znakov, často pomocou technických prostriedkov.¹ Pojem pochádza z latinského slova „communicare“, čo znamená robiť spoločným.²

Komunikácia predstavuje výmenu názorov, myšlienok či postojov. Je medziľudskou výmenou správ na intelektuálnej aj emocionálnej úrovni, medzi dvoma alebo viacerými stranami. Prebiehajúca komunikácia je dynamickým procesom, ktorý je ovplyvnený podmienkami prostredia a prebieha v kontexte podmienenom mnohými faktormi. Je poháňaná udalosťou, ktorá ju spúšťa. Každá komunikácia predstavuje proces s výsledkom.³

Komunikácia si vytyčuje cieľ a je určená na jeho dosiahnutie. Výskumný pracovník Doc. Ing. Jan Vymětal CSc., ktorý sa vo svojej práci zameriava medzi iným aj na odbornú komunikáciu a prezentáciu, vo svojej knihe *Průvodce úspěšnou komunikací* vymenováva tri možné ciele komunikácie⁴:

- Výmena informácií
- Ovplyvnenie chovania druhých
- Ovplyvnenie vzťahov medzi jedincami a k vlastnej osobe

¹ Slovníkový portál Jazykovedného ústavu Ľ. Štúra SAV. „Slovník súčasného slovenského jazyka. A – G, H – L, M – N z r. 2006, 2011, 2015“. *slovník.juls.savba.sk*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z: <<https://slovník.juls.savba.sk/?w=komunikácia&s=exact&c=M863&cs=&d=sssj&d=scs&d=peciar>>.

² Kosek, Martin. „Sociální komunikace – širší pohled“. *Zavirovanaspolecnost.eu*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z: <<https://www.zavirovanaspolecnost.eu/1/socialni-komunikace-sirsi-pohled/>>.

³ Holá 2017, str. 21.

⁴ Vymětal 2008, str.24.

2.1.1. Komunikačný proces

V komunikačnom procese prichádza k výmene informácií medzi odosielateľom správy a jej príjemcom. Tento proces má svoje typické znaky a priebeh, ktorého popis vieme pozorovať na základom komunikačnom modele.⁵

V publikácii *A Mathematical Theory of Communication*, vydanej v roku 1948, opisuje autor Claude E. Shannon jeden z prvých klasických prenosových modelov komunikácie, ktorý vychádza zo štúdie telefonických hovorov. Tento model slúži ako východisko k základnému pochopeniu princípu komunikácie. Opisuje **informačný zdroj**, ktorý **vysielač** pomocou **kanálu** odosiela k **prijímaču**. Celý proces môže byť ovplyvnený **šumom**, ktorý sprevádza a skresľuje informácie pri prenose. Tento model však znázorňuje len jednosmernú komunikáciu, ktorej chýba spätná väzba.⁶

Vo väčšine prípadov dochádza k obojstrannému procesu komunikácie. To znamená, že medzi vysielateľom a prijímačom dochádza k spätnej väzbe.⁷ Takýto komunikačný model podrobne opisuje Vymětal v šiestich základných fázach:

1. Pôvod správy

Pôvod správy závisí na odosielateľovom rozhodnutí o potrebe správu odoslať. Jej vznik môže byť podnietený množstvom faktorov. Pri vzniku správy je potrebné, aby odosielateľ bral do úvahy čo príjemca musí, čo by mal a mohol vedieť, aby obdržal dostatok potrebných informácií.

2. Zakódovanie správy

Pri kódovaní správy dochádza k prevodu myšlienky do zmysluplnej formy, ktorá vyjadruje odosielateľov úmysel. Výsledkom úspešného zakódovania je presná, stručná a zreteľná správa.

3. Voľba komunikačného média

Po zakódovaní správy je potrebné zvoliť vhodné komunikačné médium (komunikačný kanál). Prostredníctvom tohto média sa správa prenesie od odosielateľa k príjemcovi.

⁵ Vymětal 2008, str 30.

⁶ C.E. Shanon 1948, str. 381.

⁷ Vymětal 2008, str. 35.

4. Komunikačný šum

Komunikačný šum je z pravidla zodpovedný za narušenie a skreslenie komunikačného procesu, spôsobené jeho sprievodom.

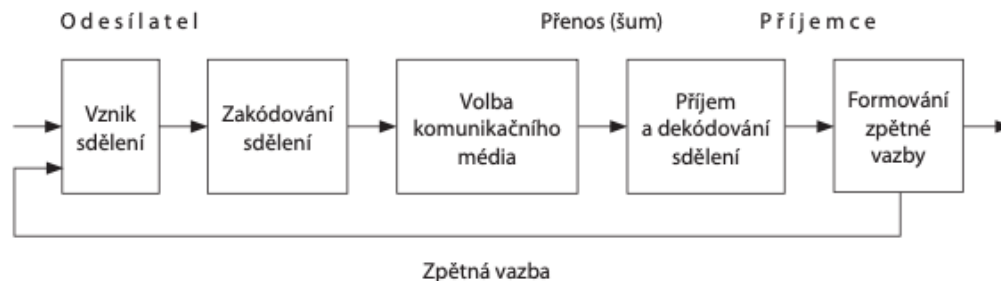
5. Dekódovanie správy

Dekódovanie správy spočíva v príjemcovom interpretovaní správy a jeho rozmýšľaní nad správou. Správu príjemca interpretuje na základe svojich predchádzajúcich skúseností a podľa určitých pravidiel. Tými pravidlami môže byť aktívne počúvanie, záujem o vyslanú správu, prijatie a rešpekt voči odosielateľovi, empatia alebo overenie správy.

6. Poskytnutie spätnej väzby

Spätná väzba prebieha medzi odosielateľom a príjemcom v obojstrannom procese komunikácie. Spätná väzba môže mať niekoľko podôb. Príjemca môže odosielateľa informovať o tom, že správe porozumel, môže reagovať žiadúcim spôsobom, nárokovať si doplnujúce informácie, súhlasiť alebo nesúhlasiť a ďalšie.⁸

Obrázok 1: Schéma komunikačného modelu



Zdroj: Vymětal 2008, str. 30.

Úspešným komunikačným procesom nazývame taký, v ktorého dôsledku príjemca dekodovaním získa totožnú správu, ktorú odosielateľ zakódoval.⁹ K úspechu komunikačného procesu napomáha napríklad osobná identifikácia a motivácia odosielateľa aj prijímateľa, úprimná a otvorená komunikácia alebo aktívne riešenie problémov.¹⁰

⁸ Vymětal 2008, str. 30-35.

⁹ Tamtiež, str. 30.

¹⁰ Mikuláščík 2010, str. 122.

2.1.2. Druhy komunikácie

Komunikácia môže mať širokú škálu podôb, ktoré sa z veľkej časti odvíjajú od danej situácie či schopností komunikujúcich strán. Existuje množstvo kritérií, na základe ktorých komunikáciu delíme. Je zrejmé, že ku komunikácii nedochádza len pri výmene informácií medzi ľuďmi, ale obecné medzi živými aj neživými organizmami. Komunikáciu, ktorá prebieha výhradne medzi ľuďmi, označuje Vymětal ako sociálnu komunikáciu. Delí ju na tri základné druhy¹¹:

- Ústna – rozhovor, diskusia, porada, vysvetľovanie, pýtanie sa apod.
- Písomná – list, email, manuál, správa, memorandum apod.
- Vizualná – fotografia, tabuľka, slide prezentácie, videozáznam, film apod.

Ďalšie delenie komunikácie:

Podľa použitia slov:

- Verbálna – komunikácia slovom
- Neverbálna – neobsahuje hovorené slovo, komunikácia telom a zmyslami¹²

Na verbálnej rovine rozlišujeme dva druhy komunikácie - formálnu a neformálnu.¹³

Komunikácia podľa smerovania:

- Jednosmerná – komunikácia prebieha od odosielateľa k príjemcovi ale naspäť už nejde. Chýba tam teda spätná väzba príjemcu. Môže sa jednať o oznam, písomnú správu, napríklad v rozhlase či televízii.
- Obojsmerná – komunikácia medzi odosielateľom a príjemcom pri ktorej nastáva aj spätná väzba. Tento typ komunikácie je dôvernejší a presný.¹⁴

Ruka v ruke s vývojom priemyselnej a informačnej spoločnosti sa zavádzajú nové pojmy v oblasti komunikácie, ktoré bližšie opisujú jednotlivé typy komunikácie. Niektoré z týchto typov sú: agresívna, asertívna, cudzojazyčná, e-mailová, interpersonálna, kognitívna, komplementárna, konfliktná, literárna, manipulatívna, masová, mediálna, nekongfliktná, neoficiálna, nevedomá, obchodná, odborná, oficiálna, pasívna, pracovná, právna, skupinová, spoločenská, školská, tvárou v tvár, vedecká, verejná a ďalšie.¹⁵

¹¹ Vymětal 2008, str. 23.

¹² Tamtiež.

¹³ Tamtiež, str 113.

¹⁴ Bc. Januska. „Komunikačný proces a komunikačné prostriedky“. *Euroekonom.sk*. [online]. [cit. 8. 3. 2023] Dostupné z: <<https://www.euroekonom.sk/komunikačný-proces-a-komunikačné-prostriedky/>>.

¹⁵ Vymětal 2008, str. 25-26.

2.1.3. Komunikácia vo firme

Z predchádzajúcich kapitol je zrejmé, že existuje množstvo kritérií na základe ktorých komunikáciu dokážeme deliť a typov komunikácie, ktoré sa vyskytujú. Pozornosť som venovala najmä komunikácii jednotlivcov. S komunikáciou sa však stretávame aj v organizáciách. Základom sú teda stále poznatky z komunikácie jednotlivcov, avšak upravené prostrediu organizácie.

Firemná komunikácia je proces, ktorým sa firemná identita pretvára do image firmy, pomocou riadenej a plánovanej komunikácie s rozhodujúcimi cieľovými skupinami.¹⁶ Úspešná komunikácia je jedným z kľúčových prvkov pre fungovanie každého podniku. Chyby v komunikácii často vedú k poruchám v riadení, plánovaní, organizovaní či iných firemných procesoch.¹⁷ Z pohľadu hraníc firmy rozlišujeme **externú komunikáciu** – teda komunikáciu s vonkajším okolím firmy – a **internú komunikáciu** – komunikáciu vnútri firmy medzi spolupracovníkmi.¹⁸

„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři představující firmu ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování.“ Firma svojou komunikáciou priamo ovplyvňuje jej rozvoj a vytvára prostredie pre spoluprácu všetkých pracovníkov.¹⁹

Jana Holá uvádza niekoľko príkladov činností, v ktorých sa prejavuje význam komunikácie v praxi manažmentu²⁰:

- Nastavenie formálneho a technologického rámca pre monitoring, distribúciu, zdieľanie a uchovávanie dát, informácií a znalostí
- Zasielanie informácií, správ, rozhodnutí
- Vyjasnenie skutočností, stavov a situácií
- Presviedčanie, ovplyvňovanie
- Implementácia spätnej väzby
- Konkrétne činy manažérov, ich chovanie, dodržiavanie zásad a pravidiel v rámci etického a morálneho rámca firmy, zdieľanie spoločných hodnôt

¹⁶ Horáková, Stejskalová, Škapová 2000, str. 76-77.

¹⁷ Mážárová, Hana. „Komunikácia v manažmente“. *Encyklopediapoznania.sk* [online]. [cit. 8. 3. 2023].

Dostupné z: <https://encyklopediapoznania.sk/data/eknihy/komunikacia/komunikacia_v_manazmente.pd>.

¹⁸ Veber Jaromír a kol. 2021, str. 195.

¹⁹ Holá 2017, str. 13.

²⁰ Tamtiež.

Z vyššie uvedených informácií vidíme, že komunikácia predstavuje pre firmu kľúčový prvok k jej prosperujúcemu fungovaniu. V nasledujúcej kapitole bližšie popíšem internú komunikáciu, ktorá je hlavnou témou tejto bakalárskej práce.

2.2. Interná komunikácia

V predchádzajúcej kapitole som uvidela, že interná komunikácia je súčasťou firemnej komunikácie a prebieha vnútri podniku. V súvislosti s charakterom tejto práce sa ďalej budem zaoberať len internou komunikáciou a jej náležitosťami. V tejto kapitole priblížim definície internej komunikácie, jej účel, funkcie a spôsoby, akými v podniku prebieha.

Definície internej komunikácie sa mierne líšia, v závislosti od každého z autorov. Michaela Tureckiová hovorí o špecifickom druhu sociálnej komunikácie, ktorý prebieha vnútri firmy, a ovplyvňuje medziľudské vzťahy vo firme, ale aj s jej okolím.²¹ Vymětal označuje internú komunikáciu za nástroj, pomocou ktorého sa v organizácii vytvára prostredie, ktoré podporuje dosahovanie pracovného výkonu a snahu zlepšovať sa a plniť strategické ciele organizácie. Podľa jeho slov sa tak interná komunikácia stáva jedným z hlavných prejavov firemnej kultúry.²²

V tejto bakalárskej práci budem ďalej pracovať s definíciou internej komunikácie od Jany Holej, ktorá internú komunikáciu definuje ako: „komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.“²³ Túto definíciu som si vybrala najmä preto, že je zameraná na komunikačné prepojenie organizácie a súladom procesov nutných na fungovanie firmy, čo úzko súvisí s praktickou časťou tejto práce.

Interná komunikácia je najmä využívaná ako prostriedok k tomu, dostať druhých k robeniu toho, čo je treba. Komunikácia vnútri firmy predstavuje dôležitý nástroj pre koordináciu činností jednotlivých zamestnancov a útvarov vo firme. Je často na manažérovej komunikačnej schopnosti a presvedčivosti argumentov, ako sa mu podarí dostať pracovníkov k realizácii požadovaných činností. Pre pracovníkov je však rovnako podstatné, aby mali dostatok potrebných informácií a presvedčenie, že sú súčasťou organizácie ktorá s nimi počíta.²⁴

²¹ Tureckiová 2004, str. 111.

²² Vymětal 2008, str. 263.

²³ Holá 2017, str. 13.

²⁴ Veber Jaromír a kol. 2021, str. 200.

Funkcie internej komunikácie majú viacero hľadísk delenia. Jedným z nich je rozdelenie primárnych a sekundárnych funkcií. Primárne funkcie internej komunikácie zahŕňajú tie, ktoré priamo ovplyvňujú chod spoločnosti. Radíme k nim:

- Sprostredkovanie informácií o spôsobe dosiahnutia spoločných cieľov
- Koordinácia a deľba práce
- Vysvetlenie úloh
- Riešenie problémov
- Efektívne postupy k dosahovaniu cieľov

Sekundárne funkcie ovplyvňujú podnik nepriamo a vyvíjajú sa s ohľadom na medzilidské vzťahy. Radíme k nim:

- Predchádzanie konfliktov a ich riešenie
- Motivácia
- Spokojnosť zamestnancov²⁵

Interná komunikácia podniku prebieha prostredníctvom vnútropodnikových komunikačných tokov. Tie väčšinou nasledujú organizačnú štruktúru podniku. Tok internej komunikácie môže prebiehať v troch smeroch: vertikálne (zostupne a vzostupne), horizontálne a diagonálne. Môžu mať formálnu a neformálnu podobu.²⁶

Formálna komunikácia vo firme nadväzuje na organizačnú štruktúru. Je využívaná na informovanie zamestnancov o spôsobe fungovania organizácie a priblíženie jej vnútorného chodu. Vďaka nej pracovník vstupuje do organizačnej štruktúry, stráca pocit anonymity a dokáže nadobudnúť pocit o dôležitosti vplyvu jeho pôsobenia v spoločnosti. Takáto identifikácia pracovníka zodpovedá za vyšší výkon a lojalitu.

Neformálna komunikácia je rovnako dôležitá, avšak pramení z náhodných stretnutí a prepojenia spolupracovníkov. Na účastníkov nekladie žiadne nároky, takže predstavuje spestrenie i zábavu. Neformálnou komunikáciou sú šírené tiež informácie typu fám, klebiet či poplašných správ, ktoré dokážu vo veľkom ovplyvňovať chod organizácie. Tento typ komunikácie slúži potrebám zamestnancov, teda nie potrebám organizácie, avšak jeho spoľahlivosť sa odhaduje na 75%.²⁷

²⁵ Šíp, Tomáš. „Vnútropodniková komunikácia“. *Epodnikanie.euin.org*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z:< <http://epodnikanie.euin.org/node/137>>.

²⁶ Tamtiež.

²⁷ Vymětal 2008, str 25-26.

2.2.1. Členenie internej komunikácie na základe komunikačných tokov

Ako je spomenuté v predošlej kapitole, interná komunikácia v podniku prebieha za pomoci komunikačných tokov. Úlohou komunikačných tokov je spájať cieľové skupiny zamestnancov v podniku.²⁸ Vymětal bližšie popisuje štyri základné komunikačné toky v podniku:

- Zostupná komunikácia

Smeruje od nadriadeného k podriadenému. Môžeme ju sledovať vo forme manuálov, smerníc, pracovných inštrukcií, oficiálnych dokumentov, ústnou aj písomnou formou podané príkazy, intranet a iné.

- Vzostupná komunikácia

Smer informácií ide od podriadeného k nadriadenému. Prebiehať zvykne formou diskusií na schôdzkach či konferenciách, priestorom pre pripomienky a návrhy všetkých spolupracovníkov, správami a podobne.

- Horizontálna komunikácia

Komunikácia pracovníkov z rovnakého postavenia v rámci organizačnej úrovni podniku, členov jedného tímu, alebo pracovníkov z rôznej organizačnej úrovne ale v inej vertikálnej línii riadenia. Horizontálny tok informácií umožňuje najmä neformálnu a spontánnu koordináciu činností pracovníkov.

- Diagonálna komunikácia

Nastáva neobmedzene pri komunikácii medzi zamestnancami rôznych organizačných úrovní podniku. Nemusí dodržiavať presnú štruktúru a teda takáto komunikácia dokáže obchádzať nadriadeného.²⁹

2.2.2. Komunikačné kanály internej komunikácie

Komunikačný kanál, tiež označovaný slovom nástroj, predstavuje v komunikačnom procese spôsob, akým je správa doručovaná od odosielateľa k prijímateľovi. Rozmanité komunikačné kanály sú v podnikoch nasadené na šírenie informácií týkajúcich sa udalostí, výsledkov či pracovných postupov a mnoho ďalších. Tieto kanály umožňujú zamestnancom získavať potrebné informácie v správny čas a v prijateľnej forme.³⁰

²⁸ Šíp, Tomáš. „Vnútro podniková komunikácia“. *Epodnikanie.euin.org*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z: <<http://epodnikanie.euin.org/node/137>>.

²⁹ Vymětal 2008, str. 264.

³⁰ Lenhard 2020, str. 34-35.

„Nástroje jsou nosiči důležitých informací. Největší hrozbou v používání nástrojů vnitrofiremní komunikace je přetížení zaměstnanců informacemi. Otázkou není to, zda personální nástroje vnitrofiremní komunikace používat či nikoliv, ale jakou mají mít podobu.“³¹ Pri každom procese komunikácie je potrebné vedieť zvoliť správny kanál, ktorý doručí našu správu. Pri tejto voľbe je tiež podstatné zohľadňovať, akú mieru interakcie daný komunikačný kanál umožňuje. Existujú:

- **Kanály pre obojstrannú komunikáciu:** osobná komunikácia, hlasová komunikácia alebo komunikácia pomocou digitálnych médií
- **Kanály pre jednostrannú komunikáciu:** noviny, letáky, rozhlasové či televízne vysielanie³²

Kanály internej komunikácie delia autorky Iveta Horáková, Dita Stejskalová a Hana Škapová podľa prostriedkov, ktoré ovplyvňujú vzťah zamestnanca k podniku. Príklady konkrétnych kanálov, ktoré v knihe *Strategie firemní komunikace* uvádzajú, môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke.³³

Tabuľka 1: Nástroje internej komunikácie

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
úvodní informace	poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech	brožura představující organizaci, pracovní manuál, schéma organizační struktury, telefonní seznam
průběžné informace	zajišťovat potřebné informace, zapojovat do dění, podněcovat vlastní iniciativu	firemní memoranda interní časopisy nástěnky výroční zprávy (pro zaměstnance) elektronická pošta intranet schůzky týmů, oddělení

³¹ Janda 2004, str. 85.

³² Autor neznámý. „Komunikační kanál (Communication channel)“. *Managementmania.com*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/komunikacni-kanal-communication-channel>>.

³³ Horáková, Stejskalová, Škapová 2000, str. 152.

		vnitropodnikové konferencie pracovní výjezdy programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
personální systémy	motivovat a oceňovat výkon hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj	finanční ohodnoceí nefinanční výhody hodnotící systémy školicí a vzdělávací programy
vnější vlivy	doplňují celkový obraz o firmě	podniková reklama firemní identita podnikové PR prezentace v médiích

Zdroj: Horáková, Stejskalová, Škapová 2000, str. 152.

Pre účely tejto bakalárskej práce sa ďalej podrobnejšie zameriam na komunikačné kanály šíriace priebežné informácie. Úvodné informácie nevidím dôvod analyzovať, keďže skúmaná firma momentálne nenaberá nových zamestnancov a väčšina zamestnancov zúčastnených v prieskume pôsobí vo firme dlhší čas. Personálne systémy zachádzajú skôr do problematiky personalistiky, ktorou sa táto práca zaoberá len z časti, a nie na samotný prenos informácií. Nástrojov ovplyvňujúcich vnútorné vplyvy je vo firme využívaných minimum. V skúmanej firme majú teda najväčší objem priebežné informácie. Z týchto dôvodov som sa rozhodla zamerať podrobnejšie len na túto oblasť internej komunikácie.

2.2.2.1. Komunikačné kanály na poskytovanie priebežných informácií

Komunikačné kanály využívané na prenos priebežných informácií podrobnejšie opisuje Patrik Janda, vo svojej knihe *Vnitrofiremní komunikace*. Za ciele priebežných informácií Janda stanovuje:

- Zabezpečenie dôležitých informácií pre výkon pracovného miesta
- Zabezpečenie informácií pre tvorbu firemnej koležiality
- Zabezpečenie informácií pre formovanie osobnosti zamestnanca³⁴

³⁴ Janda 2004, str. 88.

Konkrétne príklady kanálov priebežnej komunikácie nájdeme v tabuľke Horákovej, Stejskalovej a Škapovej. Patrik Janda uvedené kanály ďalej dopĺňa o reporty, súťaže a schránky na nápady a pripomienky. Podrobnejšie tiež opisuje porady, ktoré sú jedným z významných kanálov priebežnej komunikácie. Rozdeľuje ich na tri typy:³⁵

- operatívne porady – účelom je vyriešenie aktuálnych úloh
- kreatívne porady – účelom je hľadanie možných nápadov na riešenie úloh. Cieľom je predniesť čo najväčšie množstvo nápadov (brainstorming).
- riešiteľské porady – účelom je zvolenie efektívneho riešenia, ktoré vychádza z priorit firmy.

Podľa cieľov priebežnej komunikácie vieme posúdiť mieru významu toku priebežných informácií, rovnako ako využitia jednotlivých kanálov. Prenos týchto informácií je nielen dôležitý pre chod firmy a vykonávanie náplne práce jednotlivých zamestnancov, ale rovnako na formovanie kolektívu vo vnútri podniku.

2.2.2.2. Výber vhodných komunikačných kanálov

Aj z tabuľky komunikačných kanálov internej komunikácie, uvedenej vyššie, vyplýva, že jednotlivé komunikačné kanály nie sú univerzálne vhodné na použitie v každej komunikačnej situácii. Naopak je zrejmé, že je potreba ich vedieť správne zvoliť, v súvislosti s okolnosťami a zámerom, s akým komunikáciu začíname.

“Při volbě komunikačních nástrojů bychom měli usilovat o vyváženost mezi nástroji, které podporují vzájemnou výměnu zkušeností a získávání zpětných vazeb, a těmi, které pouze pasivně předávají informace.”³⁶ hovoria v knihe autorky Horáková, Stejskalová a Škapová.

Jednotlivé kanály môžu plniť viacero rôznorodých funkcií. Napríklad využitie firemného magazínu nemusí byť vhodné na šírenie naliehavých informácií, avšak môže byť vynikajúcim nástrojom na budovanie pocitu spolupatričnosti či poskytovanie podrobných informácií o aktuálnom dianí vo firme.³⁷ E-mailová komunikácia je výborná na rýchle spojenie so zamestnancami, ktorí sa nachádzajú pri svojich počítačoch. Pokiaľ však ide o zamestnanca, ktorý sa nachádza mimo kancelárie s limitovaným prístupom k internetu, voľba takéhoto kanálu nemusí docieľiť požadovaný efekt.

³⁵ Janda 2004, str. 49.

³⁶ Horáková, Stejskalová, Škapová 2000, str. 154.

³⁷ Yeomans, FitzPatrick 2017, str. 27.

Voľba vhodného komunikačného kanálu je v tomto prípade podstatnou zložkou k dosiahnutiu nami požadovaného výsledku komunikácie. Je niekoľko faktorov, ktoré by sa pri tejto voľbe mali brať do úvahy. Patria k nim **náklady, rýchlosť, presnosť, charakter správy a príjemcu, rozsah v ktorom komunikujeme a význam spätnej väzby.**³⁸

2.3. Bariéry v komunikácii

Ako nič na tomto svete ani komunikácia nemusí vždy prebiehať hladko a bez problémov. V určitom bode môže dôjsť aj na chyby. S ohľadom na význam komunikácie v organizácii je potrebné, aby vedúci pracovníci vedeli riadiť komunikačný proces tak, aby bol maximalizovaný úžitok z komunikácie a minimalizované nedostatky. Je preto dôležité brať do úvahy prekážky, ktoré dokážu narúšať efektivitu komunikácie a hľadať možné riešenia. Proces komunikácie môžu narúšať rôzne skutočnosti, ktoré zväčša nastávajú z dôsledku iných, vážnejších, nedostatkov.³⁹ Tieto prekážky nazývame komunikačnými bariérami.

K najčastejšie vyskytovaným sa bariéram komunikácie patria podľa Vladimíry Khelerovej:

- **Čas:** časový stres na nás vyvíja tlak komunikovať rýchlo, čo spôsobuje taktické chyby. Nemáme priestor naviazať vzťah, aktívne počúvať ani klásť otázky.
- **Porozumenie:** každá zo strán vidí vec zo svojho uhlu pohľadu. Záleží aj na znalostiach toho, ako je problém stranami chápaný, kde na základe neznalosti veci môže eskalovať ku konfliktu.
- **Predsudky:** niekto počuje len to, čo mu vyhovuje a odmieta zmeniť svoj názor.
- **Nepozornosť:** niektorá zo strán môže byť z rôznych dôvodov nesústredená a teda nedokáže aktívne počúvať tú druhú, pričom jej unikajú informácie. V mnoho prípadoch to je tiež prejav nezájmu.
- **Rozdielny spôsob vyjadrovania sa:** sú slová ktoré majú rozmanitý význam, alebo sú, zväčša v odbornom jazyku, využívané slová, ktoré nemusia byť druhej strane zreteľné. Aj v takomto prípade zaostáva výmena informácií.⁴⁰

Sedlák rozdeľuje bariéry efektívnej komunikácie na štyri oblasti:

- Vlastnosti odosielateľa
- Vlastnosti príjemcu
- Vzťahy medzi vlastnosťami oboch
- Faktory prostredia

³⁸ Vymětal 2008, str. 33.

³⁹ Sedlák 2012, str. 255.

⁴⁰ Khelerová 2010, str. 37.

Znalosť bariér, ktoré ovplyvňujú našu komunikáciu nám pomáha vytýčiť spôsoby, vďaka ktorým môžeme zlepšiť jej efektivitu.⁴¹

2.3.1. Komunikačný šum

V mnohých prípadoch sa môže komunikačná bariéra čiastočne prekryvať s komunikačným šumom, prípadne sa tiež môžu navzájom prelínať.⁴² Ako som uviedla už v kapitole 2.1.1. tejto práce, komunikačný šum sprevádza a následne skresľuje prenášanú informáciu.

V komunikačnej teórii sa tento výraz používa v dvoch významoch. V užšom pojatí ho chápeme ako rušivé vplyvy komunikačného kanálu. V širšom slova zmysle je pod pojmom vnímaný akýkoľvek rušivý vplyv na prenos správy, vznikajúci v ktorejkoľvek fáze komunikačného procesu.⁴³ V tejto bakalárskej práci budem komunikačný šum ďalej chápať v jeho širšej definícii.

V nižšie uvedenej tabuľke nájdeme základné typy komunikačného šumu ktoré uvádza Vymětal, spolu s ich konkrétnym príkladom.⁴⁴

Tabuľka 2: Základné typy komunikačného šumu

Typy šumu	Popis	Príklady
Fyzické	Rušivé vlivy pochádzajúce ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatee, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličej, poruchy telekomunikační sítě.
Fyziologické	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
Psychologické	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
Sémantické	Rozdílně chápané významy.	Odlíšné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí.

Zdroj: Vymětal 2008, str. 34.

⁴¹ Sedlák 2012, str. 256.

⁴² Vymětal 2008, str. 37.

⁴³ Tamtiež, str. 33.

⁴⁴ Tamtiež, str. 33-34.

2.3.2. Faktory ovplyvňujúce internú komunikáciu firmy

Internú komunikáciu firmy najväčším podielom ovplyvňuje vrcholový manažment. Ten je z pravidla iniciátorom komunikačných procesov a projektantom formálnych komunikačných kanálov. Stanovuje charakter internej komunikácie, jej štýl a mieru otvorenosti. Predstavuje teda kľúčový článok komunikácie vnútri podniku – podieľa sa na tvorbe komunikačnej siete podniku a ovplyvňuje podnikovú kultúru.

Faktory ktoré ďalej ovplyvňujú internú komunikáciu firmy vieme deliť do dvoch skupín:

- **Podnikové vplyvy**, kam patria vízia, poslanie, strategické ciele, zdieľaná kultúra, veľkosť podniku, typ riadenia, zamestnanecký potenciál, technologické zázemie a ďalšie.
- **Vplyvy vonkajšieho prostredia**, ako je globalizácia, diverzifikácia pracovnej sily, technologický pokrok, organizačné zmeny, väčšia miera informovanosti z dôvodu rozvoju informačných technológií.⁴⁵

Na internú komunikáciu môžu vplývať aj situácie, kedy potrebné informácie dorazia v nesprávny čas, presýtenie alebo naopak nedostatok informácií, zlá voľba komunikačného kanálu, nedôveryhodnosť zdroja a ďalšie.⁴⁶

Pokud interní komunikácie nefunguje, dochádza obvykle u zamestnanců k demotivácii, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Je reálnou skutečností, že interní komunikace s vlastními spoluzaměstnanci bývá u nás většinou podceňována, přičemž systematicky a plánovitě se organizace touto činností ve většině případů nezabývají. Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu.⁴⁷

⁴⁵ Krnáčová 2013, str. 38.

⁴⁶ Tamtiež, str. 42.

⁴⁷ Vymětal 2008, str. 267.

2.4. Efektívna komunikácia v spoločnosti

V predošlých kapitolách som vysvetlila čo je interná komunikácia, aké sú jej kanály a za akým účelom je vhodné ich používať. Tiež som priblížila bariéry v komunikácii a faktory ktoré ovplyvňujú fungovanie internej komunikácie. V tejto kapitole sa pozrieme na to, čo by podľa autorov odbornej literatúry mala interná komunikácia spĺňať na to, aby bola efektívna.

O efektívnej komunikácii hovoríme vtedy, ak sa podarí odoslať správu takým spôsobom, že prijatá správa má rovnaký alebo podobný význam ako bola pôvodne zamýšľaná. [...] Vybrať správne, priliehavé slová, sformulovať si stručné a predsa výstižné vyjadrenie je základný predpoklad efektívnej komunikácie.⁴⁸

Interná komunikácia je efektívna v prípade, že zaistí aby pracovníci v každom kroku svojho pôsobenia v podniku vedeli „čo majú robiť, ako to robiť a prečo to majú robiť“.⁴⁹ Viacero autorov sa zhoduje v tom, že interná komunikácia prebieha efektívne pokiaľ je riešená systematicky a je súčasťou stratégie. Nastavením systému internej komunikácie je možné predchádzať neprítomnosti komunikácie.⁵⁰

Vymětal medzi hlavné predpoklady fungovania systému internej komunikácie zaraďuje:⁵¹

- Organizáciu práce
- Odbornú a ľudskú kvalitu manažérov, kde vrcholový manažér tvorí svoj tím
- Personálnu stratégiu a jej realizáciu
- Pravidelne fungujúcu spätnú väzbu
- Osobné predpoklady a postoje manažérov

Janda tvrdí, že tok internej komunikácie by mal na docielenie správneho fungovania:⁵²

- Byť zamestnancom zrozumiteľný
- Byť zamestnancami akceptovaný
- Prinášať zmenu a utvárať postoje a jednanie zamestnancov
- Vytvárať priateľské pracovné prostredie
- Tvoríť informačné, stimulačné a motivačné prvky medzi zamestnancami

⁴⁸ Štammová 2013, str. 98.

⁴⁹ Holá 2017, str. 13.

⁵⁰ Tamtiež, str. 83.

⁵¹ Vymětal 2008, str. 266.

⁵² Janda 2004, str. 64.

- Poskytovať a prijímať spätnú väzbu od zamestnancov
- Pomáhať k vzájomnej spolupráci a pochopeniu medzi zamestnancami
- Byť v súlade s motiváciou zamestnancov
- Byť čo najstručnejší

Informácie z vyššie uvedených kapitol, v ktorých som opísala podstatu internej komunikácie, rovnako opisujú črty, ktoré by mala interná komunikácia obsahovať, aby fungovala efektívne. V predošlej kapitole venovanej bariéram komunikácii som spomenula, že **znalosť bariér komunikácie** nám tiež dokáže pomôcť zdokonaľiť jej efektívnosť. Identifikácia bariér pomáha udávať smer, ktorý vedie k zlepšeniu efektivity. Keď vieme kde prebiehajú chyby, vieme čo treba odstrániť alebo zmeniť.

Základom komunikácie je spolupráca a pre firmy je tak potrebná fungujúca obojstranná komunikácia.⁵³ Predpokladom fungujúcej obojstrannej komunikácie je prebiehajúca **spätná väzba**, ktorej dôležitosť vyššie uvádzajú aj Vymětal a Janda. Podľa Vymětala umožňuje spätná väzba všetkým členom firmy vedieť o výsledkoch ich činností a poznamenáva, že pozitívna spätná väzba môže byť motiváciou. Mala by prebiehať kontinuálne a tak zaisťovať potrebné informácie o následkoch aktivít.⁵⁴ S efektívnosťou internej komunikácie sa spája aj voľba jej prostriedkov, teda **správny výber komunikačných kanálov**,⁵⁵ ktorého význam som bližšie popísala v kapitole 2.2.2.2. bakalárskej práce.

Potreby foriem komunikácie sa podľa situácie podstatne menia, preto neexistuje nejaký jeden najlepší spôsob ako komunikovať. Komunikačná stratégia sa má predovšetkým prispôbiť správe, primárnym komunikačným cieľom, príjemcovi a prístupným komunikačným kanálom.⁵⁶

⁵³ Holá 2017, str. 83.

⁵⁴ Vymětal 2008, str. 281.

⁵⁵ Tamtiež, str. 265.

⁵⁶ Sedlák 2012, str. 256.

3. Metodika práce

V teoretickej časti som za pomoci odbornej literatúry opísala komunikačný proces, tému internej komunikácie a tiež to, ako by mala podľa literatúry v podnikoch efektívne prebiehať. Na základe poznatkov z teoretickej časti bakalárskej práce v nasledujúcich kapitolách priblížim fungovanie internej komunikácie v praxi, na príklade vybranej spoločnosti. Na začiatok predstavím skúmanú spoločnosť, spolu s jej organizačnou štruktúrou. Následne budem pokračovať samotným výskumom internej komunikácie spoločnosti.

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce je pomocou analýzy zistiť súčasný stav internej komunikácie vo vybranej spoločnosti a navrhnúť súbor prvkov, ktoré by pomohli k jej zlepšeniu. Praktická časť je rozdelená na dve fázy. V prvej fáze analýzy sú použité dve výskumné metódy: hĺbkový rozhovor a zúčastnené pozorovanie. Hĺbkový rozhovor s povereným zamestnancom poskytuje informácie o tom, ako v súčasnosti prebieha komunikácia vnútri podniku. Približuje, ako sú vo firme nastavené prvky internej komunikácie a aké komunikačné kanály sa na jej priebeh využívajú. Prvá fáza výskumu odhaľuje nedostatky internej komunikácie firmy, na ktoré je ďalej zameraná druhá fáza praktickej časti.

Druhá fáza praktickej časti pozostáva zo štruktúrovaného dotazníka, určeného zamestnancom firmy. Ten sa zameriava na konkrétnu oblasť internej komunikácie určenú v prvej fáze praktickej časti a bližšie skúma, ako ju vnímajú zamestnanci. Dotazníkový prieskum je podložený hypotézami. Počas písania bakalárskej práce a po konzultácii s vedúcou práce došlo k menšej odchýlke od znenia hypotézy uvedenej v zadaní práce. Hypotézy som sa rozhodla zamerať konkrétne na nedostatky internej komunikácie, čím nadväzujem na výsledky prvej fázy praktickej časti. Výsledky dotazníka pomáhajú rozšíriť pohľad na skúmanú problematiku vnútri spoločnosti a dopĺňujú poznatky získané z prvej fázy výskumu. Na základe celkových dát získaných v oboch fázach praktickej časti je navrhnutý súbor odporúčaní, ktoré môže firma aplikovať k docieleniu efektívnejšej internej komunikácie vo firme.

4. Predstavenie spoločnosti

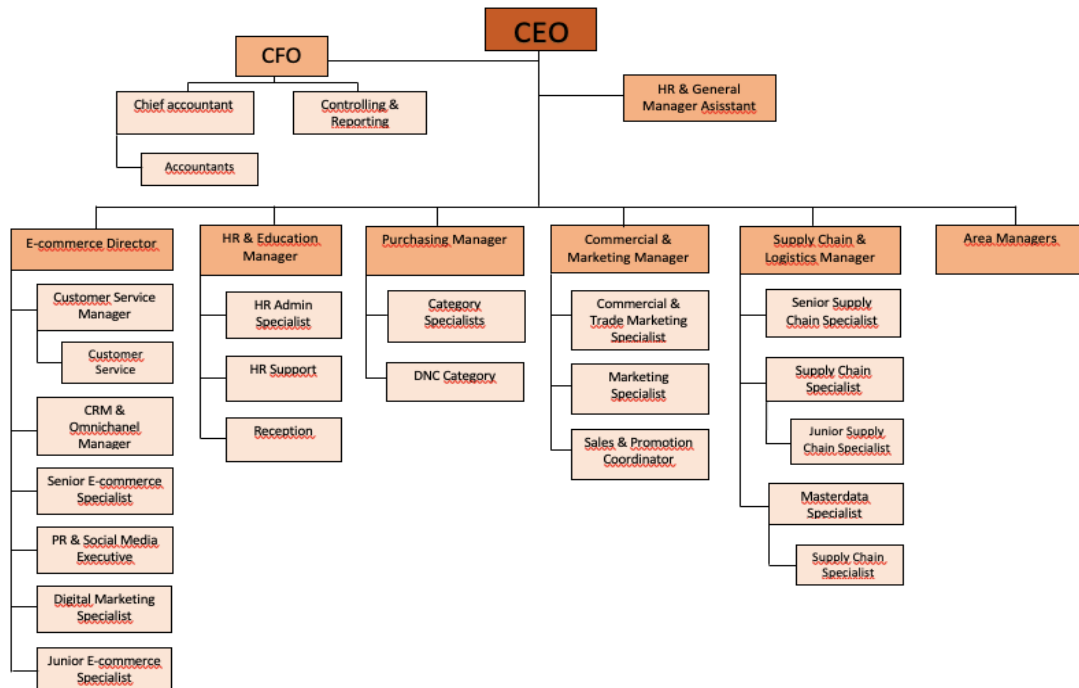
Na vypracovanie analýzy internej komunikácie bola zvolená spoločnosť zaoberajúca sa maloobchodným predajom. Z dôvodu zachovania anonymity nebudem v bakalárskej práci uvádzať jej názov a iné, konkrétne informácie, ktoré by mohli viesť k bližšej identifikácii spoločnosti. Skúmaný subjekt bude ďalej označovaný ako „Spoločnosť“ alebo „Firma“.

Vybraná spoločnosť je medzinárodným koncernom v oblasti kozmetiky. Patrí medzi lídrov európskeho trhu v maloobchodnom predaji kozmetických produktov, svetových aj domácich značiek. Okrem predaja produktov poskytuje poradenské služby v oblasti líčenia a starostlivosti o pleť. Výskum je zameraný na českú centrálu tohoto subjektu. Česká centrála sídli v Prahe, odkiaľ riadi chod všetkých pobočiek vo svojich regiónoch. V súčasnom období na tejto centrále pracuje 39 zamestnancov. V nasledujúcej kapitole priblížim organizačnú štruktúru spoločnosti.

4.1. Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti je funkčného typu, rozdelená podľa oddelení. Priamo pod generálnym riaditeľom pracuje jeho asistentka, finančný riaditeľ a celkom osem manažérov. Každý z manažérov, spolu s finančným riaditeľom, vedie vlastné oddelenie s tímom zamestnancov.

Obrázok 2: Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Area manažérky sú zamestnankyne, ktoré majú pod sebou v rámci organizačnej štruktúry skupiny predajní, ktoré sa nachádzajú v troch regiónoch, v ktorých firma pôsobí. Majú na starosti prepojenie medzi centrárou a predajňami. Každá z Area manažérok spravuje jeden región, v ktorom sa nachádzajú rôzne počty predajní. Každá z predajní má svojho vedúceho pracovníka. Ten sa zodpovedá Area manažérke príslušného regiónu do ktorého predajňa patrí.

5. Rozhovor

V prvej časti analýzy internej komunikácie vo vybranej spoločnosti som ako výskumnú metódu zvolila hĺbkový rozhovor. Táto výskumná metóda je doplnená o zúčastnené pozorovanie, keďže som v súčasnosti tiež zamestnancom skúmanej firmy. Samotné zúčastnené pozorovanie pre mňa nebolo na prevedenie výskumu dostačujúce, keďže z charakteru mojej pozície vo firme sa veľkej časti priebehu internej komunikácie nezúčastňujem. Na získanie uceleného pohľadu na priebeh internej komunikácie vo firme pre mňa bolo adekvátne realizovať rozhovor so zamestnancom, ktorý má o jej priebehu viac informácií.

Na rozhovor som si vybrala manažérku personálneho oddelenia spoločnosti. Vybrala som si ju práve preto, že personálne oddelenie z veľkej časti pokrýva internú komunikáciu vo vybranej spoločnosti. Jej pohľad na internú komunikáciu je pre môj výskum veľmi prínosný a dokázala mi poskytnúť informácie o tom, ako vo firme interná komunikácia prebieha. Rozhovor sa uskutočnil v mesiaci marec, roku 2023.

Pomocou dát získaných zvolenými výskumnými metódami bolo možné opísať aktuálny stav internej komunikácie vybranej spoločnosti. Na základe týchto poznatkov je identifikovaná konkrétna oblasť, na ktorú sa zameriava druhá fáza praktickej časti bakalárskej práce.

5.1. Interná komunikácia vybranej spoločnosti

Komunikácia vo firme je otvorená a prúdi obojstranne, naprieč všetkými komunikačnými tokmi. Využíva sa rovnako ústna aj písomná komunikácia. Firemná kultúra by sa dala prirovnať k rodinnej firme, aj napriek tomu, že je to firma celkom veľkých rozmerov. Komunikácia má formálne rysy a je profesionálna, no tiež postavená na priateľskej báze. Pozorovať to môžeme aj na fakte, že si väčšina zamestnancov vo firme tyká.

Fungovanie internej komunikácie vo firme sa opiera o nastavené kompetencie, organizačnú štruktúru a firemnú kultúru. Utvára sa nastavenou stratégiou firmy celosvetovo,

avšak česká centrála nemá všetky jej procesy systematicky nastavené. Tvorí sa skôr prirodzene a podľa potrieb. Internú komunikáciu vo firme pokrývajú personálne a PR oddelenie. V súčasnosti prebieha interná komunikácia hlavne zo strany personálneho oddelenia a je na pravidelnej báze. Zo strany PR oddelenia sa vo firme aspiruje k rozvinutiu interného PR, ktoré v súčasnosti nie je realizované.

5.1.1. Komunikačné kanály

Výber komunikačný kanálov ktoré firma na internú komunikáciu využíva je pestrý a vyrovnaný, od tých najzákladnejších až po moderné platformy. Osobný rozhovor je najčastejšou formou komunikácie. Využívajú ju všetci zamestnanci, naprieč celou organizačnou štruktúrou. Táto forma komunikácie vo firme prebieha aktívne a zamestnanci sú touto cestou schopní doceliť rýchleho komunikačného procesu.

Jedným zo základných komunikačných kanálov vo firme je písomná komunikácia pomocou **pera a papiera**, väčšinou vo forme samolepiacich bločkov. Tie zamestnanci v kancelárii využívajú najmä pokiaľ sa nejedná o urgentné záležitosti. Napríklad v neprítomnosti zamestnanca mu môže byť týmto spôsobom posunutá informácia, ktorú si na papieriku nájde po svojom návrate. Môže sa jednať o prosbu o poslanie nejakej zásielky, podpis dokumentu, dopĺňujúcu otázku a iné.

Pošta sa pravidelne využíva najmä na prenos oficiálnych informácií, oznámení alebo zmlúv vo fyzickej podobe. Využíva sa hlavne smerom k zamestnancom ktorí nepôsobia na centrále a nedochádza tak k pravidelnému osobnému kontaktu.

E-mail je jeden z najvyužívanejších komunikačných kanálov vo firme a používa sa na každodennej báze. Táto elektronická komunikácia prepája všetkých zamestnancov firmy. Využíva sa ako na priebežnú komunikáciu zamestnancov, tak na oznamy alebo pozvánky. E-mailová komunikácia slúži tiež na prenos oficiálnych informácií, ktoré sa preferuje mať čierne na bielom, aby nedošlo ku komunikačnému šumu pri prenose. E-mailová komunikácia môže byť využitá aj formou hromadnej korešpondencie, ktorá predstavuje veľmi rýchly spôsob, akým je možné zasiahnuť veľký počet zamestnancov naraz.

Microsoft Teams predstavuje platformu ktorá umožňuje prenos textových správ, video hovory a dátové úložisko súborov. Na tejto platforme prebieha veľká časť komunikácie vo vnútri firmy, hlavne vo forme textových správ, pomocou ktorých komunikujú zamestnanci jednotlivito medzi sebou alebo v skupine. Platforma Microsoft Teams sa tiež využíva na video hovory, ktoré sú veľkou súčasťou pracovných porád, najmä na prepojenie so zamestnancami ktorí nepôsobia na centrále alebo využívajú možnosť práce z domu. V poslednom rade je

táto platforma využívaná na zdieľanie dokumentov na dátovom úložisku, ku ktorým majú zamestnanci prístup. Je využívané najmä na zdieľanie dokumentov obsahujúcich informácie o projektoch ktoré sa aktuálne riešia, môžu byť chýlostivého charakteru, určené len vybraným zamestnancom s ktorými sú cez platformu zdieľané. Takéto dokumenty sú často aktualizované a pracuje sa s nimi aktívne. Platforma umožňuje selekciu tímu užívateľov, v ktorom si môžu medzi sebou zdieľať súbory a správy, alebo tiež ľubovoľne, mimo definovaný tím, so všetkými zamestnancami firmy. To predstavuje u platformy Microsoft Teams veľkú výhodu, keďže jednotlivé oddelenia sú na tejto platforme spojené do jedného tímu, majú skupinový chat a spoločné úložisko dokumentov. Všetka komunikácia zamestnancov z daného oddelenia tak môže prebiehať na jednom mieste.

Intranetová stránka firmy s názvom Inside, je skôr statickou platformou na ktorej sa pre zamestnancov zhromažďujú všetky celofiremné informácie a dokumenty, ktoré sú určené pre všetkých zamestnancov a komunikujú sa plošne. Obsahuje sekcie s informáciami rôznych kategórií: Kontakty, Formuláre a šablóny, Informácie o predajniach, Zamestnanecké zľavy, Tréningy, Personálne informácie, Informácie k jednotlivým oddeleniam, Smernice a ďalšie. Má za cieľ zhromažďovať všetky informácie o firme, ktoré by zamestnanec mohol potrebovať a uľahčiť mu k nim prístup. Inside je prístupný všetkým zamestnancom.

Newsletter sa vo firme využíva na oznamy ktoré sa týkajú napríklad personálnych zmien či oznámenia o veciach ktoré sa vo firme udiali, dejú alebo diať budú. Sú to informácie skôr organizačného alebo personálneho charakteru. Takúto komunikáciu zastrešuje personálne oddelenie. Na úpravu formy newsletterov sa využíva platforma MailChimp. Newslette vo firme nemajú určenú pravidelnosť a rozosielať sa vždy vtedy, keď je od vedenia potrebné niečo zamestnancom oznámiť.

Frekventovane sa využíva aj **telefonická komunikácia**. Každý zo zamestnancov má firemný telefón, vďaka čomu je zaistené ich prepojenie naprieč celou firmou. Telefonická komunikácia má veľký význam medzi centrálou a jednotlivými predajňami v regiónoch. Medzi zamestnancami centrály prebieha najmä v dôsledku zavedenej práce z domu.

Na **pracovných poradách** a schôdkach dochádza k ústnej komunikácii a osobnému stretnutiu zamestnancov a vedúcich pracovníkov. Môžu prebiehať aj v online prostredí, pomocou platformy Microsoft Teams. V skúmanej firme sa vyskytuje niekoľko typov porad:

- **Tímové porady:** každý tím a oddelenie má nastavený vlastný systém porad a ich frekvenciu, na základe ktorého funguje.

- **Schôdzka 1:1:** schôdzka ktorá poskytuje stretnutie medzi štyrmi očami, zväčša medzi nadriadeným a jeho zamestnancom. Poskytuje priestor na osobnejší kontakt, spätnú väzbu pre obe strany a podrobnejšie rozobratie toho, čo sa za dané obdobie stalo a kam je potrebné ďalej smerovať.
- **„Weekly“:** porada ktorá prebieha jeden krát za 14 dní. Účastní sa jej riaditeľ, finančný riaditeľ, manažéri jednotlivých oddelení na centrále a Area manažérky. Je to príležitosť k tomu povedať si všetko najzásadnejšie čo sa stalo za posledných 14 dní a kam firma napreduje.
- **Schôdzka vedúcich:** jedná sa o stretnutie manažérov oddelení na centrále, kde sa komplexne rieši stratégia. Posúvajú sa informácie od jednotlivých oddelení tak, aby boli všetci v obraze o tom, ako ostatné oddelenia fungujú, situácie ktorým čelia atď.
- **Schôdzka vedúcich predajní:** schôdzka zameraná na predajne, ktorá sa koná raz do mesiaca. Na tejto schôdzke sa zídu všetci vedúci predajní, spolu s Area manažérkami, manažérmi oddelení na centrále a riaditeľom. Najčastejšie prebiehajú v online prostredí, keďže sa väčšina vedúcich predajní nachádza rôzne v regiónoch a spojenie cez platformu Microsoft Teams je najjednoduchší spôsob kontaktu.
- **Town Hall Meeting:** schôdzka organizovaná pre všetkých zamestnancov v rámci Európy. Riadia sa pravidelne cez platformu Microsoft Teams z materskej centrály firmy, ktorá sa nachádza v zahraničí. Nemajú len informačný charakter ale zahraničná centrála sa snaží zapájať do diskusie o stratégii firmy zamestnancov zo všetkých krajín v ktorých spoločnosť pôsobí .

Posledným z interných komunikačných kanálov vybranej firmy je **konferencia**. Tá sa koná raz do roka pre všetkých zamestnancov centrály a vedúcich všetkých predajní. Je príležitosťou pre spoločné stretnutie všetkých zamestnancov a zhrnutie toho, ako sa firme za posledný fiškálny rok darilo. Na konferencii sa prezentujú výsledky ale aj nové ciele na nadchádzajúci rok.

5.1.2. Spätná väzba

Vo firme prevláda obojstranná komunikácia, čo znamená, že prebieha spätná väzba. Prebieha rovnako od nadriadeného smerom k zamestnancovi, ako aj opačne, od zamestnanca k jeho nadriadenému. Vďaka menšiemu počtu zamestnancov na centrále sú medzi sebou zamestnanci schopní komunikovať rýchlo a operatívne. Vo väčšine prípadov prebieha spätná väzba prvotne osobnou komunikáciou, hneď ako sa k nej naskytne príležitosť.

Firma má však tiež zavedené nástroje, ktoré zaručujú priebeh spätnej väzby v systematickej forme:

- **Prieskum spokojnosti:** rozsiahly prieskum, ktorý je určený všetkým zamestnancom. Poskytuje možnosť spätnej väzby a má za cieľ zistiť spokojnosť zamestnancov vo firme. Je rozdelená na viacero sekcií z ktorých jedna sa venuje aj komunikácii. Prieskum prebieha každé dva roky. Na jeho spracovanie sa využíva platforma Typeform.
- **Ročné pohovory:** príležitosť, pri ktorej sa raz ročne stretne nadriadený s podriadeným a dochádza k cielenej spätnej väzbe. Hodnotia sa nastavené ciele zamestnancov a ako sa ich darilo počas roka plniť. Z hľadiska tvrdých aj mäkkých zručností sa hodnotí na čom je potreba zapracovať a kde sa naopak zamestnancovi darí.
- **360 stupňová spätná väzba:** do tejto spätnej väzby sú zapojení aj zamestnanci z iných tímov alebo externí zamestnanci s ktorými daná osoba spolupracuje. 360 stupňová spätná väzba poskytuje ucelený pohľad z viacerých zdrojov a je komplexnejšia. Vo firme momentálne prebieha len príležitostne a nemá nastavenú pravidelnosť. Na jej spracovanie sa taktiež využíva platforma Typeform.

5.1.3. Bariéry a slabé miesta

K riziku skreslenia informácií a komunikačnému šumu môže dochádzať najmä pri telefonickej komunikácii. Z tohoto dôvodu sa vo firme preferuje potvrdiť si dôležité informácie aj písomnou komunikáciou. Slabým miestom prenosu informácií je momentálne firemný intranet. Ten nemá správne aktualizované informácie a niektoré z informácií, ktoré by sa tam podľa stránky mali nachádzať, tam vôbec nie sú. Intranet je tiež významným zdrojom informácií pre zamestnancov ktorí nepôsobia na centrále. Tí rovnako potrebujú aktuálne informácie ktoré intranet sprostredkováva a spoliehajú na to, že im ich poskytne. Nedostatočné nastavenie tejto platformy teda môže viesť k slabšiemu prepojeniu centrály a pobočiek, ktoré je pre firmu veľmi dôležité.

Komunikačnú bariéru môže predstavovať aj zmätenie zamestnancov v tom, kde sa ktoré informácie ukladajú a nachádzajú. To môže byť dôsledkom toho, že platforma Microsoft Teams rovnako ako intranet Inside poskytuje úložisko dokumentov. Microsoft Teams je dynamickejšia platforma a zamestnanci ju využívajú na každodennej báze. Vkladanie informácií na Microsoft Teams je tak pre zamestnancov prirodzenejšie. S touto skutočnosťou sa spája to, že časť z dokumentov a informácií, ktoré by za normálnych

okolností patrili na intranet, sa nachádza na úložisku platformy Microsoft Teams. Vo firme teda nie je systematicky rozdelené, na akej platforme sa ktoré informácie uverejňujú, čo môže pre zamestnancov znamenať zdĺhavý proces hľadania niektorých informácií a to hlavne v prípade, že zamestnanec nie je s jednotlivými platformami oboznámený. Keď sa zamestnanec ťažko dopracováva k potrebnej informácii môže to vyústiť k strate veľa času, čo môže ďalej narúšať ostatné procesy vo firme.

Vo firme nie je využitý potenciál intranetu ako aktívneho komunikačného kanálu spoločnosti. Dôsledkom tejto skutočnosti je zamestnancami na zdieľanie súborov častejšie využívaná platforma Microsoft Teams. Tento fakt si uvedomuje aj vedenie podniku. Firma sa o slabé miesta v internej komunikácii zaujíma. Má ambíciu meniť nefungujúce zložky a zlepšovať priebeh internej komunikácie. Z rozhovoru s manažérkou personálneho oddelenia som sa dozvedela, že vedenie má tento rok na pláne pracovať na zlepšení slabých stránok internej komunikácie. Konkrétne sa jedná práve o intranet a komunikačné prepojenie centrály so zamestnancami na pobočkách.

6. Dotazníkový prieskum

V prvej časti výskumu som pomocou hĺbkového rozhovoru a zúčastneného pozorovania opísala, ako v súčasnosti prebieha interná komunikácia vo vybranej firme. Identifikovala som jej slabé miesta a vo výsledku určila komunikačný kanál – intranet, ktorého revízia by mohla pomôcť zefektívniť priebeh internej komunikácie firmy. S cieľom navrhnúť súbor prvkov, ktoré takýto priebeh docielia, mienim toto tvrdenie pomocou štruktúrovaného dotazníka preveriť. Výsledky dotazníka mi priblížia, ako je intranet v súčasnosti zamestnancami využívaný a do akej miery by bolo potrebné v ňom previesť zmeny ktoré povedú k dosiahnutiu vytýčeného cieľa.

Ako podklad pre dotazníkový prieskum som stanovila nasledujúce hypotézy:

H1: Revízia intranetu by bola pre internú komunikáciu vo firme prospešná.

H2: Nedostatky na intranete zamestnancom sťažujú lokalizáciu korektných celofiremných informácií.

H3: Zamestnanci majú záujem o to, aby boli na firemnom intranete spravené zmeny.

6.1. Výsledky dotazníku

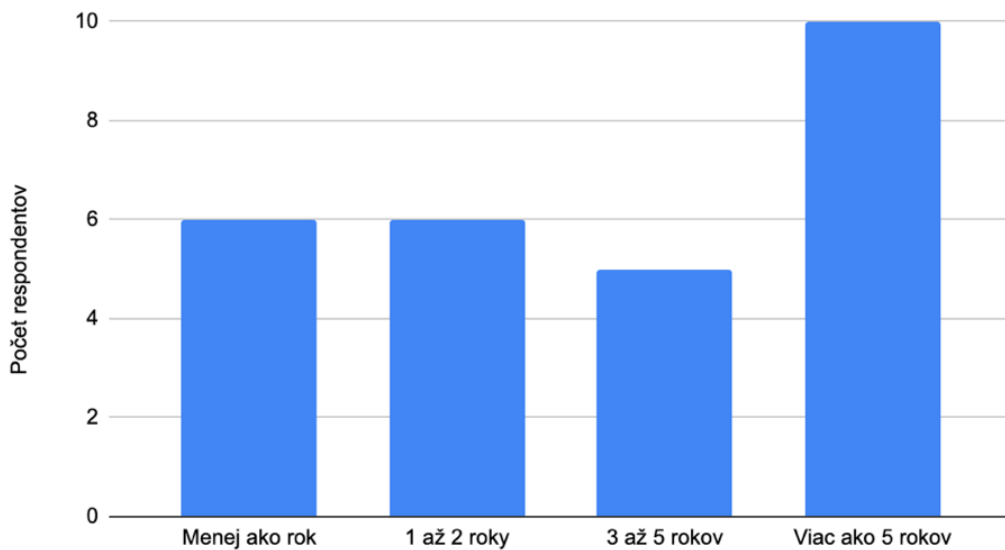
Dotazník bol určený pre zamestnancov českej centrály vybranej spoločnosti. Zbieranie odpovedí prebehlo v mesiaci apríl, roku 2023. Na dotazník odpovedalo 27 z 39 zamestnancov. V nasledujúcom texte sú odprezentované výsledky každej z otázok v dotazníku, spolu s ich grafickým spracovaním.

6.1.1. Otázka číslo 1

Na základe výsledkov prvej otázky môžeme vidieť, že najvyšší počet respondentov pracuje vo firme viac ako 5 rokov. Zvyšní zamestnanci sú takmer rovnomerne rozdelení medzi možnosťami „Menej ako rok“, „1 až 2 roky“ a „3 až 5 rokov“. Dá sa teda predpokladať, že s firemným intranetom je väčšina respondentov dobre oboznámená.

Graf 1: Otázka číslo 1

1. Ako dlho ste súčasťou firmy?

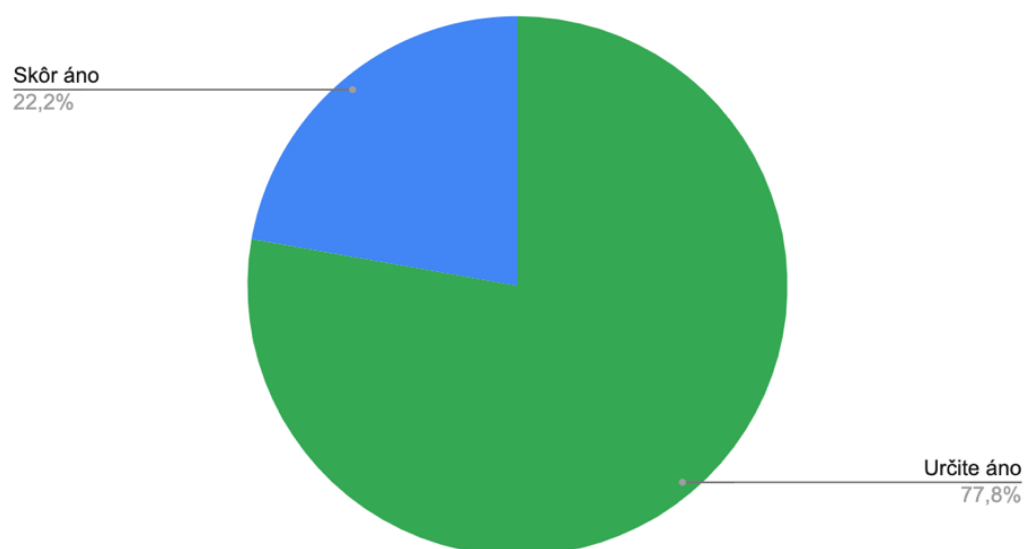


6.1.2. Otázka číslo 2

Táto otázka je zameraná na identifikáciu miery záujmu zamestnancov o informácie týkajúce sa smerovania firmy. Z výsledkov vidíme, že všetci zamestnanci prejavili kladný postoj k záujmu o takéto informácie. 22,2% respondentov odpovedalo možnosťou „Skôr áno“, čo naznačuje že aj napriek kladnému postoj si tvrdením nie sú jednoznačne istí. Naopak zvyšných 77,6% respondentov vyjadrilo jednoznačný záujem o takéto informácie.

Graf 2: Otázka číslo 2

2. Zaujímajú Vás informácie týkajúce sa smerovania firmy?

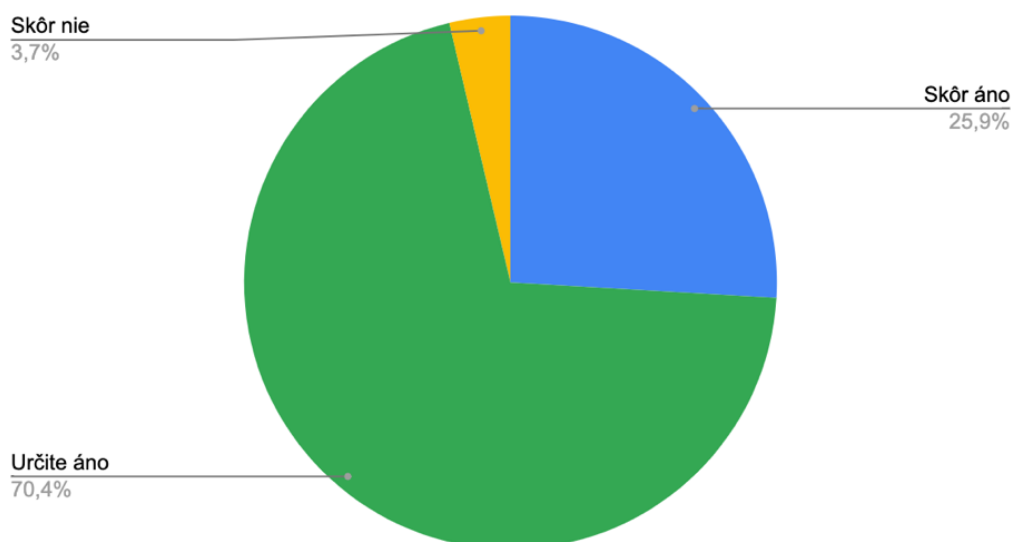


6.1.3. Otázka číslo 3

Tretia otázka sa sústreďí na záujem respondentov o frekvenciu poskytovania informácií o dianí vo firme. Otázka má za cieľ zistiť, či respondentom vyhovuje frekvencia v akej sú im momentálne tieto informácie poskytované, alebo naopak, či by mali záujem o ich pravidelnejší prínos. Z výsledkov vidíme, že až 70,4% respondentov má o pravidelnejší prínos týchto informácií jednoznačný záujem. 25,9% respondentov sa k tomu tiež prikláňa a len 3,7% respondentov je skôr za to, aby pravidelnejšie neboli. Z tohto dôvodu usudzujem, že pravidelnejšie informovanie tohto charakteru by bolo adekvátne a frekvencia, v akej sú momentálne poskytované, je pre väčšinu zamestnancov nepostačujúca.

Graf 3: Otázka číslo 3

3. Privítali by ste pravidelnejšie informácie o dianí vo firme?

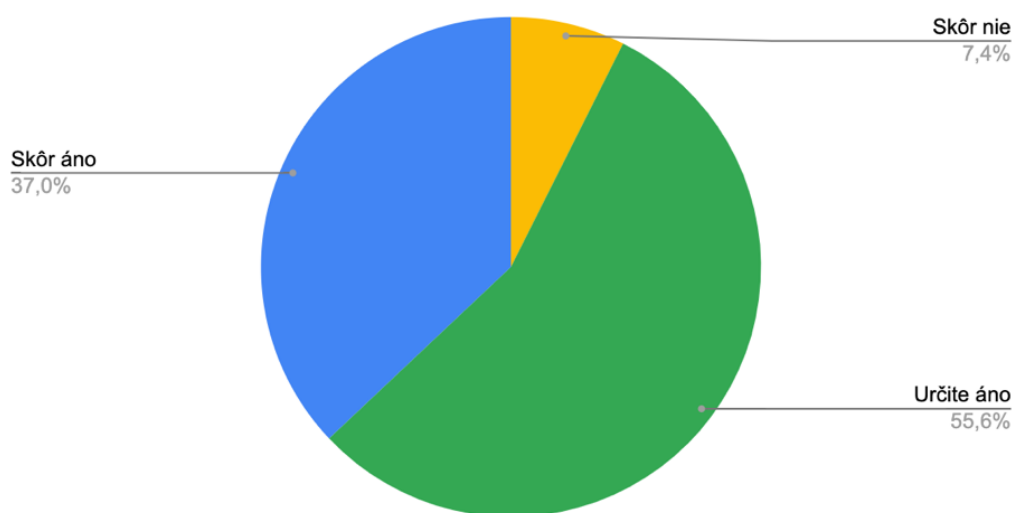


6.1.4. Otázka číslo 4

Výsledky štvrtej otázky nám ukazujú, že väčšina zamestnancov sa zaujíma o informácie týkajúce sa diania vo firme aj nad rámec ich pracovnej pozície. Je len 7,4% respondentov ktorí vyjadrili, že by tieto informácie skôr neprivítali. Viac ako polovica respondentov naopak tvrdí, že by tento záujem určite mala. 37% respondentov tiež vyjadrilo k otázke prevažne pozitívny postoj, odpoveďou „Skôr áno“.

Graf 4: Otázka číslo 4

4. Privítali by ste pravidelné informácie o dianí vo firme, aj v prípade, že by sa netýkali Vašej pozície?



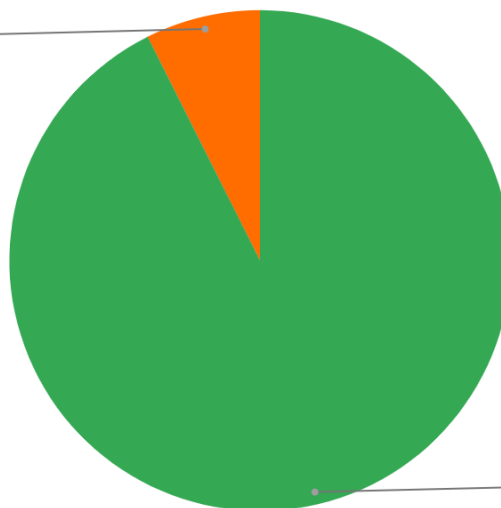
6.1.5. Otázka číslo 5

Zámerom piatej otázky je zistiť, či by zamestnanci považovali za prínosné keby boli všetky celofiremné informácie viacej sústredené na jednu platformu. V predchádzajúcich kapitolách praktickej časti som uviedla, že jednou z bariér ktorým interná komunikácia firmy čelí je fakt, že mnoho informácií a dokumentov nemá určené miesto a šíria sa viacerými komunikačnými kanálmi. Výsledky tejto otázky nám ukazujú, že pre 92,6% respondentov by bolo prínosné mať celofiremné informácie sústredené primárne na jednu platformu. Na základe tohto výsledku je možné usúdiť, že aktuálne rozloženie celofiremných informácií naprieč rôznymi platformami zamestnancom nevyhovuje.

Graf 5: Otázka číslo 5

5. Bolo by pre Vás prínosné, keby boli všetky celofiremné informácie viacej sústredné len na jednej platforme?

Neviem to posúdiť
7,4%



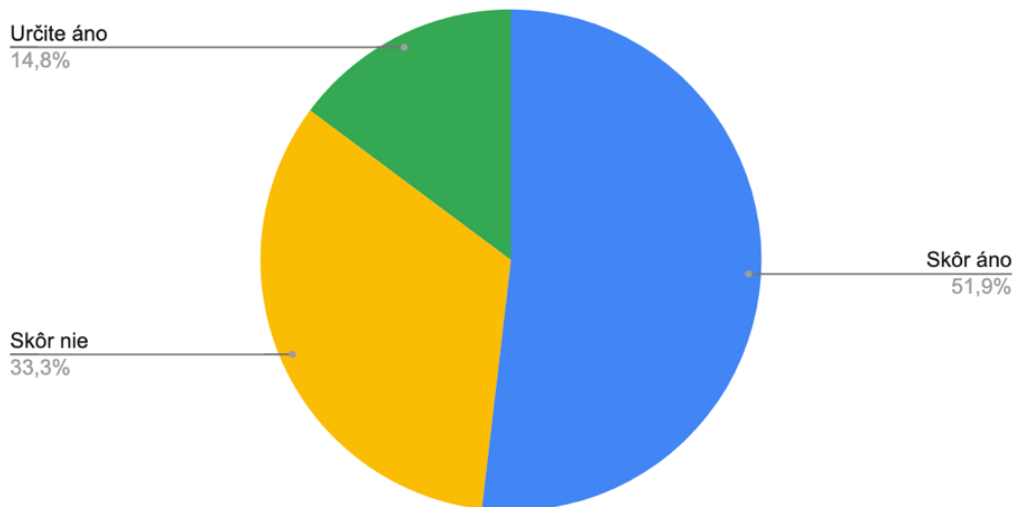
Áno
92,6%

6.1.6. Otázka číslo 6

Šiestou otázkou bolo za cieľ overiť, či zamestnanci naozaj pociťujú neistotu v tom, kde nájdu celofiremné informácie ktoré potrebujú. Z výsledkov vidíme, že nadpolovičná väčšina respondentov sa vyjadrila, že skôr vie kde nájde informácie ktoré potrebuje. Druhá najväčšia skupina s 33,3% respondentov na druhú stranu odpovedala možnosťou „Skôr nie“. Len 14,8% respondentov odpovedalo, že určite vie kde potrebné informácie nájde. Podľa výsledkov tak prevládajú neisté odpovede. Percento respondentov odpovedajúcich slovami „Určite áno“ je príliš nízke na to, aby sme tvrdili že zamestnanci vždy vedia kde celofiremné informácie nájdu. Dá sa predpokladať, že pokiaľ by mali všetci zamestnanci vedomie o tom, kde sa ktoré informácie nachádzajú, bolo by toto percento vyššie. Z výsledkov tejto otázky vyplýva, že v spoločnosti sa medzi zamestnancami vyskytuje neistota o umiestnení celofiremných informácií.

Graf 6: Otázka číslo 6

6. Keď potrebujete vyhľadať nejaké celofiremné informácie, viete kde ich nájdete?

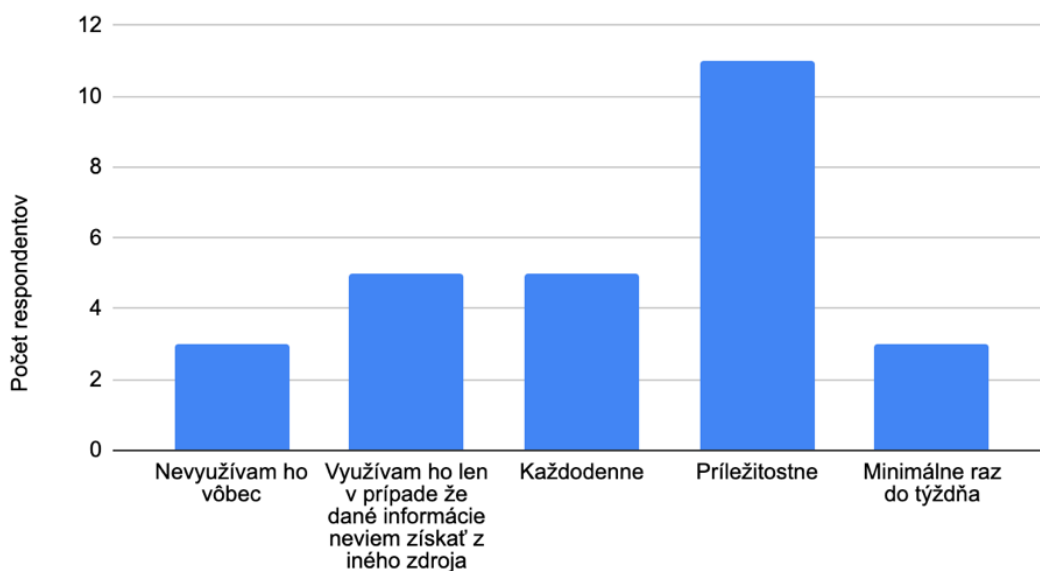


6.1.7. Otázka číslo 7

Siedma otázka sa už zameriava konkrétne na firemný intranet. Cieľom je zistiť do akej miery zamestnanci z intranetu čerpajú informácie a teda ako často ho využívajú. Najvyšší počet respondentov odpovedal, že z intranetu čerpá informácie len príležitostne. Na druhom mieste sú dve skupiny respondentov. Skupina ktorá označila že z intranetu čerpajú informácie „Minimálne raz do týždňa“ a skupina, ktorá ho „Využíva len v prípade, že dané informácie nevie získať z iného zdroja“. Obe skupiny zamestnancov majú rovnakú veľkosť – 5 respondentov. Na treťom mieste sú zvyšní respondenti ktorí sú opäť rozdelení do dvoch skupín s rovnakým počtom. Traja respondenti odpovedali, že intranet „Nevyužívajú vôbec“ a rovnako traja respondenti odpovedali naopak, že intranet využívajú „Minimálne raz do týždňa“. Z odpovedí vidíme, že medzi zamestnancami prevládajú tí, ktorí intranet ako zdroj informácií využívajú príležitostne. Významnú skupinu respondentov tejto otázky predstavujú spoločne zamestnanci ktorí intranet využívajú „Každodenne“ a „Minimálne raz do týždňa“. Títo zamestnanci intranet využívajú pravidelne a jeho zlepšenie by tak pre nich mohlo mať väčší význam než pre ostatné skupiny.

Graf 7: Otázka číslo 7

7. Do akej miery čerpáte informácie z nášho intranetu?

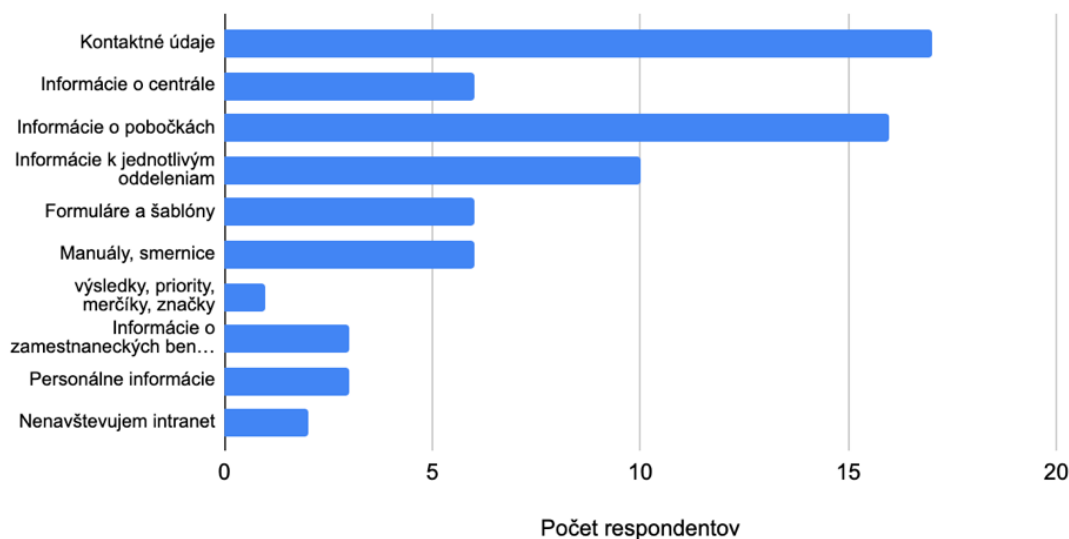


6.1.8. Otázka číslo 8

Táto otázka sa týka typov informácií ktoré sa na intranete nachádzajú. Má za cieľ zistiť ktoré informácie z intranetu zamestnanci najčastejšie cielene čerpajú. Na túto otázku mohli respondenti odpovedať výberom viacerých možností. Z výsledkov vidíme, že najčastejšie zamestnanci intranet navštevujú za účelom získania kontaktných údajov. Na druhom mieste sú informácie o pobočkách a na treťom mieste informácie k jednotlivým oddeleniam. Na štvrtom mieste sa spoločne nachádzajú tri kategórie: Informácie o centrále, Formuláre a šablóny a Firemné manuály a smernice. Dvaja respondenti odpovedali, že intranet nenavštevujú, takže žiadne informácie z neho nečerpajú.

Graf 8: Otázka číslo 8

8. Za účelom získania ktorých informácií najčastejšie navštevujete intranet?

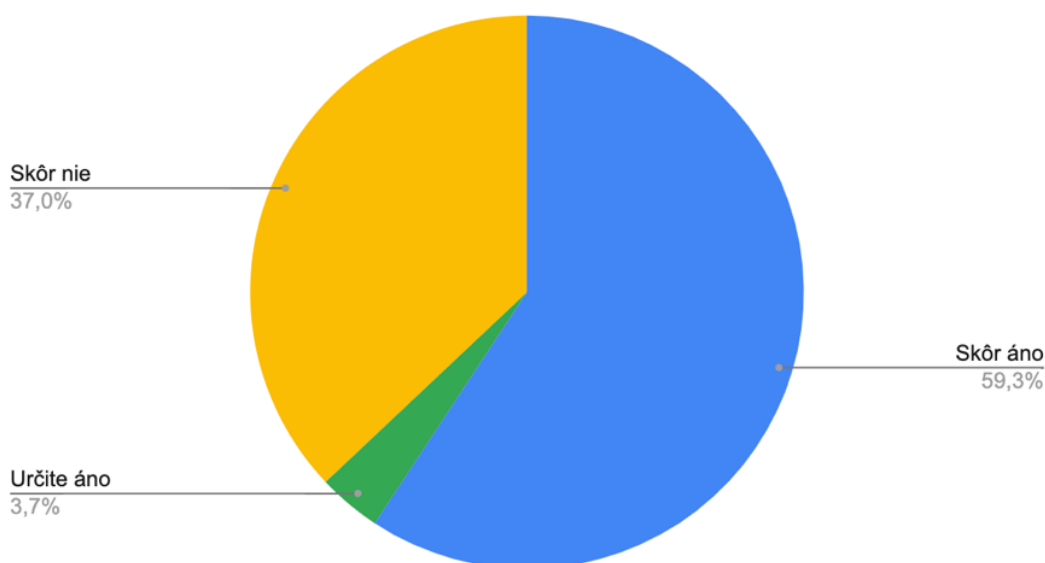


6.1.9. Otázka číslo 9

Deviata otázka dotazníku je orientovaná na obsah informácií, ktoré sa na intranete aktuálne nachádzajú. Zámerom je zistiť pohľad zamestnancov na obsah intranetovej stránky a či im takto nastavený obsah informácií vyhovuje. Výsledky ukazujú, že viac ako polovica respondentov odpovedala na otázku možnosťou „Skôr áno“, čo naznačuje skôr pozitívne vnímanie obsahu informácií, avšak s pochybnosťami, keďže to nie je možnosť „Určite áno“ ktorá vyjadruje jednoznačný súhlas s tvrdením. S rozhodným súhlasom odpovedalo najmenej respondentov, len 3,7%. Druhou najpočetnejšou odpoveďou na túto otázku bola možnosť „Skôr nie“, ktorú označilo 37% respondentov. Veľké percento respondentov s nejednoznačnými odpoveďami na otázku nám naznačuje, že obsah by potreboval zlepšenia.

Graf 9: Otázka číslo 9

9. Vyhovuje Vám obsah informácií na intranete?

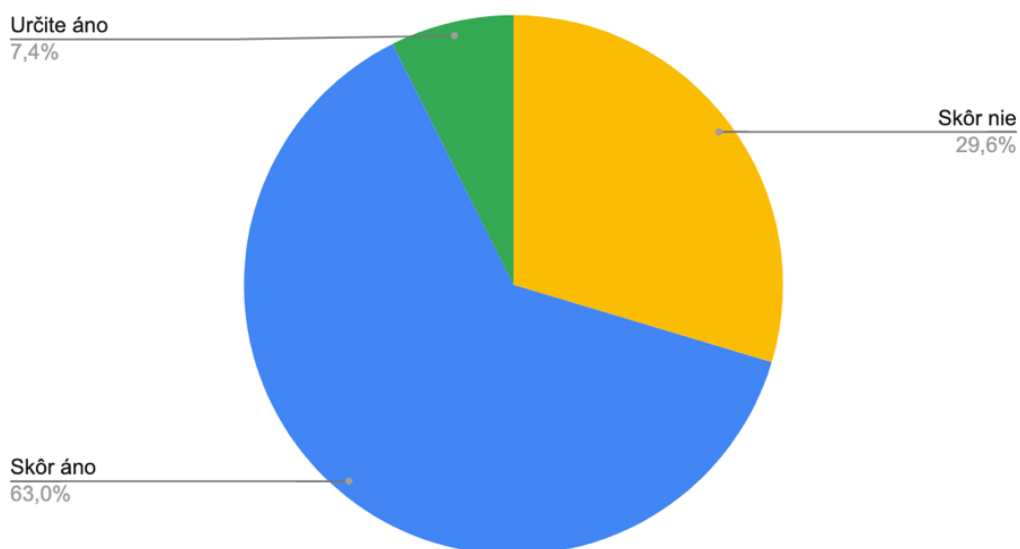


6.1.10. Otázka číslo 10

Desiata otázka nadväzuje na tú predošlú a skúma pohľad zamestnancov na štruktúru intranetu. Pomer odpovedí v jednotlivých možnostiach je veľmi podobný otázke o obsahu informácií. Pri štruktúre intranetu však majú pozitívne odpovede vyššie percentá. Opäť sa však našlo veľké percento respondentov, ktorí sa vyjadrili voči štruktúre intranetu skôr negatívne. Aj napriek tomu, že výsledkom dominuje prevažne pozitívna odpoveď „Skôr áno“, toto tvrdenie nevyjadruje jednoznačnú spokojnosť. Dá sa predpokladať, že medzi zamestnancami sú takí, ktorí by optimalizáciu štruktúry intranetu prijali a aktuálna štruktúra im tak plne nevyhovuje.

Graf 10: Otázka číslo 10

10. Vyhovuje Vám štruktúra intranetu?

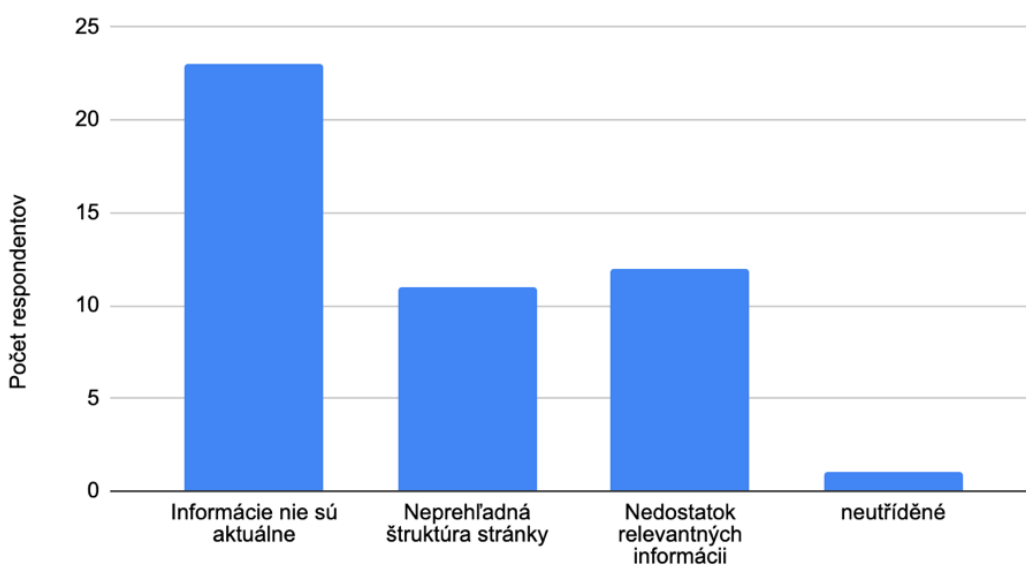


6.1.11. Otázka číslo 11

Otázka sa zameriava na identifikáciu nedostatkov ktoré zamestnanci na intranete vnímajú. Žiaden z respondentov nezvolil možnosť „Žiadne nedostatky nevnímam“. Všetci respondenti teda vnímajú, že intranet má nedostatky. Nasledujúci graf znázorňuje nedostatky ktoré respondenti na firemnom intranete vnímajú. Najväčším nedostatkom intranetu je podľa odpovedí neaktuálnosť informácií. Na druhom mieste sa nachádza možnosť „Nedostatok relevantných informácií“, čo poukazuje na to, že existujú informácie, ktoré na intranete zamestnancom chýbajú a mali by sa tam nachádzať. Na treťom mieste je medzi nedostatkami intranetu „Neprehľadná štruktúra stránky“. Keď porovnáme odpovede z predchádzajúcej otázky o štruktúre stránky a výsledky otázky o nedostatkoch, vidíme, že štruktúra stránky pre respondentov predstavuje nedostatok aj napriek tomu, že väčšina respondentov sa k štruktúre stránky vyjadrila skôr pozitívne.

Graf 11: Otázka číslo 11

11. Aké nedostatky na firemnom intranete vnímate?

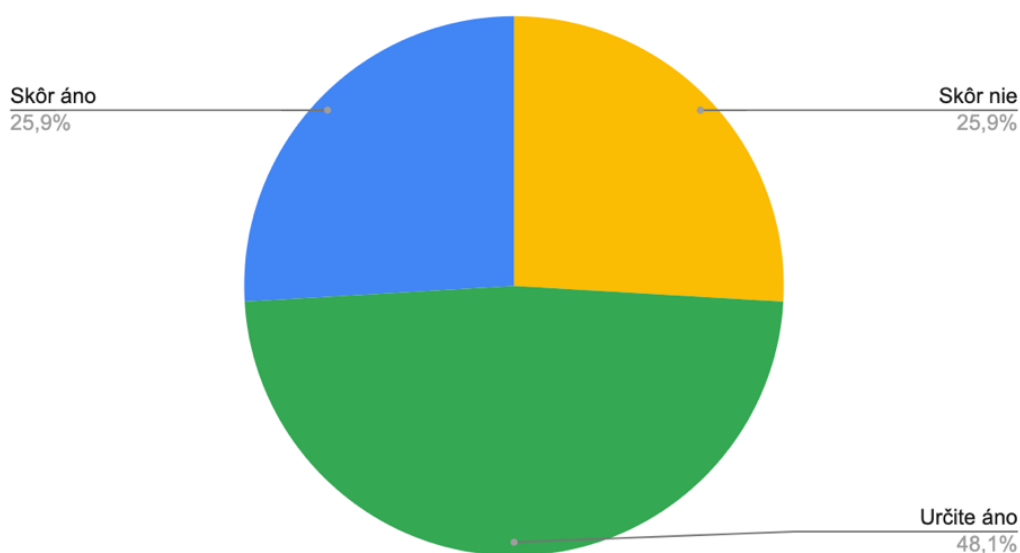


6.1.12. Otázka číslo 12

Dvanásta otázka bola venovaná postojom zamestnancov k potenciálnej zmene na firemnom intranete. Takmer polovica respondentov odpovedala, že by zmenu určite privítala. Zvyšok respondentov sa rovnakým počtom 25,9% respondentov delí na tých, ktorí by zmenu skôr privítali a respondentov, ktorí by ju skôr neprivítali. Respondentov ktorí by zmenu určite privítali síce nie je nadpočetná väčšina, ale keď sa toto percento vezme do úvahy spolu so skupinou ktorá odpovedala slovami „Skôr áno“ vieme konštatovať, že potenciálne zmeny by boli väčšinou zamestnancov prijaté prevažne pozitívne.

Graf 12: Otázka číslo 12

12. Privítali by ste nejakú zmenu na firemnom intranete?



6.1.13. Otázka číslo 13

Otvorená otázka pre respondentov ktorí v predošlej otázke odpovedali možnosťami „Určite áno“ a „Skôr áno“. Cieľom otvorenej otázky je zistiť konkrétne zmeny ktoré by zamestnanci na firemnom intranete privítali. Na otvorenú otázku odpovedalo 18 respondentov. Odpovede sú rôzneho znenia, avšak dajú sa zhrnúť do troch oblastí. Presné znenie všetkých odpovedí je k nahliadnutiu v prílohe číslo 3.

Najviac respondentov vyjadrilo záujem o **aktuálne informácie na intranete**. Tie by mali nahradiť všetky staré dáta. Konkrétne boli viacerými respondentmi spomenuté informácie z jednotlivých oddelení. Jeden z respondentov vníma, že je podstatné pravidelne informácie aktualizovať a zároveň kontrolovať, či sú informácie ktoré sa na intranete nachádzajú pravdivé. Tento návrh podporuje aj tvrdenie druhého respondenta, ktorý vraví, že väčšinou neverí informáciám ktoré sa na intranete nachádzajú z obavy, že nie sú aktuálne. Informácie si tak musí overovať aj z iných zdrojov.

Respondenti ďalej kladú dôraz na **aktualizáciu kontaktov** na intranete. Bližšie sa to týka hlavne kontaktov na pobočky. V poslednom rade je oblasťou o ktorej zmenu by mali respondenti záujem **štruktúra intranetu**. Vyjadrili záujem o prehľadné usporiadanie informácií a vytvorenie systému, ktorý bude pre užívateľov jednoduchý na používanie. Jeden z respondentov navrhol pretvoriť intranet na štýl blogu, kde by sa na uvítaciu stránku pravidelne pridávali príspevky s aktualitami. Spustenie uvítacej stránky intranetu by podľa druhého respondenta mohlo pomôcť k tomu, aby zamestnanci s intranetom častejšie pracovali. Na takto zostavenú uvítaciu stránku by sa dali zdieľať aj informácie z materskej centrály, o ktoré vyjadril záujem ďalší z respondentov.

6.2. Vyhodnotenie hypotéz

H1: Revízia intranetu by bola pre internú komunikáciu vo firme prospešná.

Podľa výsledkov dotazníku je možné určiť že sa hypotéza potvrdila. Respondenti vyjadrili záujem o zmeny a zlepšenia na firemnom intranete, čím preukázali nespokojnosť s jeho aktuálnym stavom. Z odpovedí na dotazník vyplýva, že revízia intranetu by pre internú komunikáciu firmy bola prospešná.

H2: Nedostatky na intranete zamestnancom sťažujú lokalizáciu korektných celofiremných informácií.

Druhá hypotéza sa nepotvrdila úplne. Výsledky ukazujú, že zamestnanci skôr vedia kde potrebné informácie nájdu, no je len malá časť z nich, ktorá si tým je určite istá. Poukazuje

to teda na fakt, že aktuálne informácie nie sú usporiadané tak, aby ich zamestnanci s istotou vedeli lokalizovať. Z výsledkov vidíme, že 92,6% zamestnancov má záujem o sústredenie celofiremných informácií primárne na jednu platformu. Tento výsledok nám naznačuje, že zamestnanci by preferovali keby bolo pre tieto informácie určené miesto, čo môže byť spojené aj s tým, že chcú aby sa tak dosiahla ich jednoduchšia lokalizácia. Na základe výsledkov dotazníku však s istotou nevieme určiť, že je táto skutočnosť ovplyvnená práve nedostatkami na intranete a nie inými faktormi.

H3: Zamestnanci majú záujem o to, aby boli na firemnom intranete spravené zmeny.

Tretia hypotéza sa potvrdila. Z výsledkov je jasne vidieť, že zamestnanci majú o zmeny na intranete záujem. V odpovedi na otázku číslo 13 navyše respondenti sami určili, čoho by sa podľa nich zmeny na intranete mali týkať.

7. Zhodnotenie internej komunikácie vybranej spoločnosti

Komunikácia vnútri firmy prebieha aktívne. Zamestnancom sú poskytované všetky informácie ktoré k výkonu práce potrebujú. Využíva sa spektrum komunikačných kanálov, ktoré zamestnancom umožňujú vybrať si ten pre nich najviac vyhovujúci. Využívané komunikačné kanály sú správne zvolené aj k docieleniu komunikačného prepojenia so zamestnancami ktorí nepôsobia na centrále a komunikuje sa s nimi na diaľku. Medzi druhmi porád prevládajú operatívne a riešiteľské porady.

Vo firme prebieha obojstranná komunikácia a s ňou spojená spätná väzba. Firma spätnej väzbe kladie veľkú pozornosť. Má tiež nastavený systém, ktorý zaručuje jej pravidelný priebeh. K vyhodnocovaniu internej komunikácie dochádza len okrajovo. Prieskum spokojnosti, ktorý sa koná každé dva roky, sa síce v jednej zo sekcií zaoberá komunikáciou, avšak komplexnejší pohľad na spokojnosť s internou komunikáciou prieskum neposkytuje.

Pokiaľ nastane v komunikácii nejaký problém, zamestnanci sú schopní si ho obratom vyjasniť. Hrozba komunikačného šumu nastáva hlavne pri telefonicknej komunikácii a komunikácii, ktorá je vedená pod časovým tlakom. Bariéru v komunikácii môže predstavovať nesytematické nastavenie úložísk dokumentov na platforme Microsoft Teams a firemnom intranete. V prvej fáze výskumu bolo hĺbkovým rozhovorom zistené, že nastávajú situácie, kedy zamestnanci nevedia, kde informácie ktoré potrebujú hľadať. Podľa slov manažérky personálneho oddelenia by bolo ideálne, aby sa väčšina statických informácií o firme presunula na intranet. Množstvo nedorozumení alebo problémov

v komunikácii by sa dalo vyriešiť práve efektívnym využitím nástrojov, ktoré už firma využíva.

Na základe dát získaných hĺbkovým rozhovorom a zúčastneným pozorovaním bolo zhodnotené, že intranet je najmenej rozvinutý komunikačný kanál vo vybranom podniku. V súčasnosti nie je firmou využitý plný potenciál funkcií firemného intranetu. Je to komunikačný kanál, ktorý oproti ostatným s jeho využitím zaostáva.

Intranetovú stránku firmy som mala možnosť si sama prejsť a pozrieť sa na to, v akom stave sa nachádza. Väčšina informácií ktoré sa na intranete nachádzajú nie je aktualizovaná. V menu intranetu sú záložky ktoré neobsahujú žiadne dokumenty či informácie, takže tam veľa informácií chýba. Úvodná stránka intranetu je prázdna. To je v nepomere s veľkým množstvom záložiek ktoré na užívateľa vyskočia po kliknutí na menu. V záložkách nie je spravený systém a rozloženie informácií na intranete tak nie je užívateľsky prívetivé.

Pomocou štruktúrovaného dotazníka bolo zistené, že väčšina zamestnancov v súčasnosti využíva intranet len príležitostne. Zamestnanci poukázali na nedostatky, ktoré na intranete vnímajú a vyjadrili záujem o prevedenie zmien. Časť z nich tiež v dotazníku uvádza konkrétne príklady zmien, ktoré požaduje. Výsledky dotazníka potvrdzujú, že revízia intranetu by pomohla k zefektívneniu internej komunikácie spoločnosti a zamestnanci o ňu majú záujem. Dotazník rovnako zaznamenal, že zamestnanci sa aktívne zaujímajú o informácie týkajúce sa firmy.

Výsledkom mojej bakalárskej práce má byť návrh prvkov, ktoré prispejú k zlepšeniu internej komunikácie vo vybranej spoločnosti. S takto vytýčeným cieľom smerujem návrh zlepšení hlavne k intranetovej stránke firmy. Ako bolo spomenuté v kapitole 2.4. o efektívnej komunikácii, práve identifikácia nefungujúcich prvkov komunikácie je jednou z ciest, ako dosiahnuť efektívnejšiu komunikáciu v spoločnosti. Správne navrhnuté zmeny na firemnom intranete prinášajú možnosť efektívnejšieho fungovania internej komunikácie spoločnosti

8. Návrh prvkov na zlepšenie internej komunikácie vybranej spoločnosti

Výsledky dotazníkového prieskumu dokazujú, že revízia intranetu by prospela k zlepšeniu internej komunikácie vybranej spoločnosti. K tomu aby bol intranet pre firmu efektívnym komunikačným kanálom mu bránia určité nedostatky. V tejto kapitole priblížim súbor odporúčaní, ktoré môže firma aplikovať k tomu, aby zlepšila intranet a zefektívnila priebeh internej komunikácie.

Mojim prvým odporúčaním je, aby firma vykonala podrobnú analýzu informácií na intranete a aktualizovala ich tak, aby sa tam nenachádzali irelevantné dáta. Pre zamestnancov je dôležité, aby mali na intranete všetky informácie pravdivé a aktuálne. Aktuálne dáta na intranete minimalizujú šancu toho, že zamestnanec bude musieť informácie a dokumenty overovať aj z iných zdrojov. K zefektívneniu intranetu by teda v prvom kroku bolo na mieste upratať informácie, ktoré už obsahuje. Na takto utriedený intranet je možné jednoduchšie nadviazať zlepšeniami. Pri aktualizácii informácií by sa mal klásť dôraz aj na kontaktné údaje zamestnancov a jednotlivých pobočiek. Kontaktné údaje sú v súčasnosti vo firme najčastejším dôvodom pre návštevu intranetu.

Mojim druhým odporúčaním pre firmu je upraviť štruktúru intranetovej stránky tak, aby bola zamestnancom zrozumiteľnejšia. Práve štruktúra stránky je jedným z nedostatkov ktoré zamestnanci pociťujú, preto by jej firma mala venovať pozornosť. Zamestnanci v odpovediach dotazníku načrtli aké zmeny by si v štruktúre predstavovali. Vedenie spoločnosti by s týmito zamestnancami malo bližšie prebrať ako štruktúru stránky nastaviť tak, aby bola všetkým prehľadná.

Z výsledkov vidíme, že väčšina zamestnancov používa intranet len príležitostne. Aby si zamestnanci osvojili používanie intranetu a zaradili ho ku komunikačným kanálom ktoré využívajú pravidelne, bolo by vhodné, aby firma z intranetu spravila aktívnu komunikačnú platformu. Zamestnancov zaujímajú informácie o firme, čo sa v nej aktuálne deje a kam smeruje. Majú záujem o tieto informácie na pravidelnejšej báze a to aj v prípade, že sa netýkajú ich pozície.

Mojim ďalším odporúčaním pre firmu je na úvodnú stránku intranetu pridávať príspevky s firemnými novinkami a aktualitami. Pravidelné príspevky od jednotlivých oddelení, vedenia či informácie z materskej centrály by zaručili pestrosť informácií a platforma by sa pre zamestnancov mohla stať atraktívnejšou. Touto formou by mohli na intranet pridávať aktuality a výsledky aj zamestnanci z predajní. Vďaka pravidelným informáciám z predajných miest by mali všetci zamestnanci mimo iného aj prehľad o tom, aké ciele sa spoločnou silou podarilo splniť. Na úvodnej stránke by mohli tiež byť krátke oznamy o dokumentoch ktoré boli na intranet nedávno pridané. Vďaka tomu by mali zamestnanci lepší prehľad o informáciách ktoré intranet obsahuje. Intranet by sa tak mohol premeniť na primárnu platformu pre všetky aktuality a celofiremné informácie. Boli by zhromažďované na jednom mieste a prístupné všetkým zamestnancom.

Takto nastavený intranet je samozrejme potrebné udržiavať. Moje štvrté odporúčanie je, aby firma poverila konkrétneho zamestnanca, ktorý bude na intranet dozeráť a spravovať

informácie, ktoré sú zamestnancom touto cestou prístupné. Dohliadať na obsah intranetu je dôležité, pretože akonáhle poskytuje neaktuálne informácie, dochádza k riziku narušenia efektivity celého komunikačného procesu.

Mojim posledným odporúčaním pre firmu je zakomponovať do pravidelného prieskumu spokojnosti sekciu, ktorá bude venovaná internej komunikácii a nastaveným komunikačným kanálom. Pravidelné overovanie efektivity internej komunikácie a využívaných kanálov, nielen intranetu, by mohlo firme pomôcť identifikovať nefungujúce prvky včas na to, aby komunikácia nezašla do neefektívneho stavu.

9. Záver

Efektívna interná komunikácia významne prispieva k prosperite každého podniku. Vhodne nastavené komunikačné kanály pomáhajú zamestnancom docieľiť efektívny komunikačný proces, ktorý je v pracovnom prostredí veľmi podstatný.

Cieľom práce bolo pomocou analýzy zistiť súčasný stav internej komunikácie vo vybranej spoločnosti. Spoznať pohľad zamestnancov spoločnosti na stav internej komunikácie a navrhnúť súbor prvkov, ktoré by mohli prispieť k jej zefektívneniu. Stanovený cieľ práce sa podarilo naplniť.

Na začiatok boli popísané teoretické východiská práce, ktoré nás uviedli do témy internej komunikácie. V praktickej časti bola analýzou podrobená interná komunikácia vybranej spoločnosti a popísaný jej súčasný stav. Z informácií o súčasnom stave internej komunikácie firmy vyplynulo, že intranet je komunikačným kanálom, ktorý je vo firme najmenej rozvinutý. Výskum bol tak ďalej zameraný práve na tento kanál. Pomocou štruktúrovaného dotazníka boli preverené nedostatky intranetu ktoré zamestnanci vnímajú a potvrdilo sa, že revízia intranetu by bola pre internú komunikáciu firmy prospešná.

V závere práce je v súlade s poznatkami z praktickej časti uvedený súbor piatich odporúčaní, ktoré môže firma aplikovať k tomu, aby sa docielilo zlepšenie v internej komunikácii.

Zoznam použitej literatúry

Holá, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Unverzita Pardubice, 2017.

Horáková, Iveta; Stejskalová, Dita; Škapová, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management press, 2000.

Janda, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004.

Khelerová, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

Krnáčová, Katarína. *Vnútro podniková komunikácia vo vybraných organizáciách bankového sektora v podmienkach SR*. Diplomová práca. Banská Bystrica: Bankovní institut vysoká škola Praha. Zahraničná vysoká škola Banská Bystrica. Katedra financií, poisťovníctva a účtovníctva. 2013.

Lenhard, Marek. *Interná komunikácia rastúceho podniku*. Diplomová práca. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. 2020.

Mikuláščík, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

Sedlák, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 2., preprac. vyd. Bratislava: VŠEM, 2012.

Shannon, Claude E. A Mathematical Theory of Communication. In *The Bell System Technical Journal vol. 27 is. 3*, New York: IEEE, 1948. s. 379-423.

Štammová, Michaela. „Efektívna komunikácia“. In *Vojenská osveta 1/2013*. Eds. Iveta Čatlochová a Gabriela Sotoniachová. Liptovský Mikuláš: Personálny úrad OS SR, 2013. s. 92-110.

Tureckiová, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.

Veber, Jaromír a kol. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021.

Vymětal, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008.

Yeomans, Liz; FitzPatrick, Liam. *Internal Communication*. In *Exploring Public Relations*. Londýn: Pearson Education, 2017.

Internetové zdroje

Autor neznámy. „Komunikační kanál (Communication channel)“. *Managementmania.com*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z:< <https://managementmania.com/cs/komunikacni-kanal-communication-channel>>.

Bc. Januska. „Komunikačný proces a komunikačné prostriedky“. *Euroekonom.sk*. [online]. [cit. 8. 3. 2023] Dostupné z:< <https://www.euroekonom.sk/komunikacny-proces-a-komunikacne-prostriedky/>>.

Kosek, Martin. „Sociální komunikace – širší pohled“. *Zavirovanaspolecnost.eu*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z: <<https://www.zavirovanaspolecnost.eu/l/socialni-komunikace-sirsi-pohled/>>.

Mážárová, Hana. „Komunikácia v manažmente“. *Encyklopediapoznania.sk*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z: <https://encyklopediapoznania.sk/data/eknihy/komunikacia/komunikacia_v_manazmente.pdf>.

Slovníkový portál Jazykovedného ústavu Ľ. Štúra SAV. „Slovník súčasného slovenského jazyka. A – G, H – L, M – N z r. 2006, 2011, 2015“. *slovník.juls.savba.sk*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z: <<https://slovník.juls.savba.sk/?w=komunikácia&s=exact&c=M863&cs=&d=sssj&d=scs&d=peciar>>.

Šíp, Tomáš. „Vnútropodniková komunikácia“. *Epodnikanie.euin.org*. [online]. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné z:< <http://epodnikanie.euin.org/node/137>>.

Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov

Obrázok 1: Schéma komunikačného modelu	6
Obrázok 2: Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti.....	21
Tabuľka 1: Nástroje internej komunikácie	12
Tabuľka 2: Základné typy komunikačného šumu	16
Graf 1: Otázka číslo 1	28
Graf 2: Otázka číslo 2	29
Graf 3: Otázka číslo 3	30
Graf 4: Otázka číslo 4	31
Graf 5: Otázka číslo 5	32
Graf 6: Otázka číslo 6	33
Graf 7: Otázka číslo 7	34
Graf 8: Otázka číslo 8	35
Graf 9: Otázka číslo 9	36
Graf 10: Otázka číslo 10	37
Graf 11: Otázka číslo 11	38
Graf 12: Otázka číslo 12	39

Prílohy

Príloha 1: Prepis rozhovoru

Tento rozhovor je súčasťou praktickej časti mojej bakalárskej práce. Venuje sa téme internej komunikácie. Rozhovor má za cieľ získať informácie o tom, ako v súčasnosti funguje interná komunikácia v tejto firme a ako sú využité kanály na jej prenos.

Teba som si vybrala na tento rozhovor pretože si manažérkou personálneho oddelenia, ktoré z veľkej časti pokrýva oblasť internej komunikácie a teda tvoj pohľad na túto problematiku je pre môj výskum veľmi prínosný. Moje otázky budú vychádzať z rešerše témy internej komunikácie.

Súhlasíš s týmto rozhovorom?

„Ano.“

Môžem tento rozhovor nahrávať a jeho prepis pridať k práci?

„Ano, souhlasim.“

Ako by si opísala komunikačnú klímu v tejto firme?

„Já si myslím, že obecně je komunikace velmi profesionální, určitě má formální rysy, ale zároveň je ta komunikace na velmi přátelské bázi. Firemní kultura je na bázi takové rodinné firmy, byť je to celkem velká firma, ať už tady v Čechách, v regionech nebo úplně v zahraničí. Je velice slušná, má formální rysy, ale zároveň je velmi přátelská a příjemná.“

Keď sa pozrieme bližšie na internú komunikáciu, tak má ju firma nejako systematicky nastavenú?

„Systematicky teď myslíš v ohledu formálnosti/neformálnosti..“

Či má nejaké pravidlá, či máte nastavené fungovanie tej internej komunikácie vlastne v rámci vedenia..

„Řekla bych, že se asi opírá o tu nastavenou firemní kulturu, o nastavené kompetence, jak jsou dané. Jinak si myslím, že se taky utváří tím, jak vlastně je nastavená vůbec strategie firmy, řekla bych celosvětově. Takže tak jakoby i přirozeným způsobem.“

Je niekto v tejto firme, kto má internú komunikáciu na starosti?

„Řekla bych, že teď je to tak na předělu HR a PR. Z pohledu personálního oddělení potřebujeme komunikovat spoustu záležitostí. Řekla bych, že ta komunikace ze strany HR je na celkem pravidelné bázi, celkem četná a častá. Ráda bych výhledově, aby se i víc

komunikovalo směrem do firmy právě z pozice PR exekutivce nebo člověka, který se věnuje PR v tuhle chvíli řekněme směrem ven. Aby byli prezentované různé třeba úspěchy firmy, když vyhrajeme nějaké soutěže Zaměstnavatel roku, Superbrands a tak dále. Aby i tohle šlo tiskovými zprávami častěji, než je tomu doposud. Teď si to dělíme na HR a PR a budeme do budoucna možná víc řešit ty směry, kdo co jakým způsobem bude komunikovat.“

Takže sa aspiruje k tomu, aby sa rozvinulo to interné PR?

„Určitě.“

Teraz by som sa zamerala bližšie na prenos internej komunikácie pomocou komunikačných kanálov. Aké komunikačné kanály sa na internú komunikáciu využívajú?

„Využíváme jich celou řadu, od těch, co jsou řekněme tužka a papír, úplně ty nezákladnější jako pošta až po ty nejmodernější. Od elektronické komunikace, běžných e-mailů přes nějaká oznámení formou platform jako je MailChimp, případně pokud řešíme ankety a zpětné vazby, tak využíváme platformy jako je TypeForm, aby to mělo i nějakou formu a přidanou hodnotu i pro toho uživatele, aby to bylo user-friendly a hezké. Určitě využíváme jako komunikační kanál intranet a Teams. Na to ukládáme jak soubory, tak i materiály. Teams je mnohem dynamičtější platforma než třeba náš intranet, který je v tuto chvíli víc statický. Dále různé newslettery. Telefonická komunikace je určitě velmi častá. Jsme hodně v kontaktu nejen v rámci centrály, ale i s pobočkami, nejenom přes e-mail, ale i telefonicky. Napadá mě ještě zmínit Instagram z pohledu tréninků a ten je zase víc směrem k pobočkám. Pokud bych měla zmínit Instagram na centrále, tak je to zase směrem ven třeba k zákazníkovi, v rámci poboček a tréninků je to v rámci vzdělávání. Pak v neposlední řadě jsou meetingy, takže ta přímá komunikace, kdy si sdílíme aktuální updaty, co se dělo, prezentujeme výsledky, vize a strategie do budoucna. Meetingy jsou pak v různých počtech, ať už je to týmový meeting, meetingy vedoucích anebo i ty se store manažery konkrétních prodejen. To je asi tak v kostce.“

Keď si hovorila o tých newsletteroch a poradách, tak by som sa chcela bližšie opýtať k tomu, ktoré komunikačné kanály využíva vedenie, aby priebežne informovalo zamestnancov? Tam asi dávajú zmysel tie newslettery.. Je to nejak nastavené?

„Newslettery jsou určitě nastavené. Co se týká té komunikace přímé, co se aktuálně děje, tak si myslím, že víc využíváme oznámení třeba od nás z HR. Záleží také na tom, jakého tématu se to samozřejmě týká. Pokud má nějaké sdělení marketingové oddělení, tak se pak řeší zase

i formou newsletteru nebo i nějakou přímou komunikací. Řekla bych, že v rámci společnosti se ty informace snažíme předávat rychle. Samozřejmě vždycky i na té rychlosti je co zlepšovat, ale tím, že naše odvětví je celkem dynamické a rychlé, tak k tomu potřebujeme i tak přistupovat. Co se týká těch porad, tak tam je to v podstatě komunikace ze strany vedoucích k týmu, kde se posouvají informace dál kaskádou, ať už jsou to informace o zahraniční strategii nebo od ještě vyššího vedení. Jsou tam také meetingy vedoucích, kde se vedoucí všech týmů sejdou a řeší komplexně strategii. Komplexně se snažíme informovat, abychom věděli, jak firma celkově funguje a nebyli jsme zajetí v těch našich kolejích jenom v rámci třeba HR, ale opravdu měli ty širší znalosti, jak fungují i jiná oddělení, co jsou aktuální problémy, kterým čelí a měli tu všeobecnou znalost. V neposlední řadě jsou store manager meetingy, které jsou zase více zaměřené na pobočky. Tam se sejdou jak vedoucí centrály, tak vedoucí prodejen. Většinou je to v online prostředí.“

Je v rámci centrály zavedená nějaká pravidelnost' porad?

„Jednou za 14 dní máme meeting, který se jmenuje „weekly“. To je příležitost k tomu říct si ty nejzásadnější informace, co se odehrály v průběhu těch 14 dnů.“

Kto sa týchto meetingov účastní?

„Vedoucí všech týmů v rámci centrály, plus area manažerky. Čas od času si přizveme hosta z řad konkrétních týmů, když chceme, aby třeba do většího detailu odprezentoval nějakou část své práce. Něco, co pro nás v tu chvíli je aktuální téma. Jednou za měsíc třeba máme i nějakého hosta pozvaného.“

V akej pravidelnosti sa konajú meetingy smerom na pobočky?

„Velké „store manažer meetingy“ jsou jednou měsíčně. Tam se sejdeme všichni, jak centrála, tak area manažerky a prodejny. Jinak samozřejmě area manažerky jsou s prodejny v každodenním kontaktu, dá se říct, že i já ze strany HR. Hlavně jde o telefonickou komunikaci nebo osobní návštěvy, kdy area manažerky opravdu často navštěvují svoje konkrétní pobočky.“

Ktorými komunikačnými kanálmi prebieha komunikácia smerom hore, teda od zamestnancov na nižších pozíciách v rámci organizačnej štruktúry k tým na vyšších?

„Tím, že je nás relativně pár na centrále, ty týmy nejsou obrovské, tak ta počáteční probíhá ústně. Určitě telefonicky nebo online, protože máme zavedený home-office. Ta písemná spíš, když je potřeba opravdu mít něco potvrzené písemně, nebo jsou to nějaké strategické, důležité věci, aby byla jistota, že se ta informace nedostane do komunikačního šumu. To

jsou řekněme každodenní kanály. Pak jsou meetingy jednotlivých týmů. Tam teď neřeknu přesně četnost, jak to probíhá v každém týmu. Kdybych se měla zaměřit na HR, tak tam jsou na pravidelné bázi meetingy 1 na 1 s lidmi z týmu, kdy řešíme pravidelný update jednou za 14 dní, co se odehrálo, abychom byli v obraze. Pode mě spadá i tým tréninků, který byt' jsou zaměstnanci centrály, tak fungují více v regionech a vidíme se více v online prostředí, proto je třeba, abychom věděli, co jsou ty aktuality, které se odehrála, úkoly, které se nastavily a strategie nastavené v rámci fiskálního roku. Jednou měsíčně je pak týmový meeting HR, abychom si udrželi obraz v rámci celého HR týmu. Aby i kolegové, kterým daná témata nespádají do náplně práce, měli informace o tom, co se děje a dokázali reagovat na dotazy.“

Poskytují takto zvolené komunikačné kanály dostatočné komunikačné prepojenie v rámci firmy?

„Myslím si, že nelze říct, že dostatečně, protože vždycky je potřeba věci zlepšovat, posouvat a zefektivňovat a myslím si, že i my máme v tomhle ohledu ještě velký prostor pro rozvoj. Rozhodně kladně hodnotím, že zájem o informace a dynamika toho, že se věci chtějí sdílet, je velká. Co je spíš potřeba, je nastavit nějaký systematický režim a tam vnímám třeba slabé místo v komunikaci mezi centrálou a pobočkami. Někdy i mezi týmy na centrále, ale myslím, že tam to není až tak problematické, protože zase díky té velikosti, ve které v současnosti jsme, se informace celkem rychle pronášejí a člověk se k nim snadnou cestou dokáže dopracovat. Mezi centrálou a pobočkami je spojovací prvek naše intranetová stránka a komunikace přes Teams. V tuhle chvíli jsou ty informace rozdělené a není úplně jasně definované a všem zaměstnancům jasné, kde jaké informace mají hledat. Nějaké ani nejsou úplně zaktualizované. Je to dané bych řekla i tím, že v období Covidu byly jiné priority. Také se v tom období změnilo personální obsazení. Je to něco, na čem v tomhle roce potřebujeme a chceme aktivně pracovat, aby vždycky měli všichni ty informace, které potřebují. Vnímám, že to je klíč k úspěchu a jedna z nejdůležitějších věcí. Byla bych ráda, kdyby se většina informací přesunula na naši intranetovou platformu a Teams se využívalo dál spíš formu té komunikace nebo ukládání dokumentů, které jsou potřeba často aktualizovat a mají dynamičtější režim než ty statické informace jako jsou kontakty, org charty, směrnice a tak dále, které patří na intranet.“

Dalo by sa teda povedať, že v rámci platformy Teams a intranetu sú vnímané nedostatky?

„Určité je to to hlavné, čo nás tíži, pretože informácií, ktoré tam jsou, je celá rada a je škoda ten nástroj, ktorý už máme nejakým spôsobom nastavený, nevyužívať na maximum. Spoustu nedorozumení alebo nejakých nedostatkov v komunikácii by sa dalo vyriešiť, keď budeme správne a efektívne využívať možnosti, ktoré máme. Intranet je jeden z nástrojov, kde sa človek i z hľadiska nováčka dokáže rýchle zorientovať a má tam informácie na jednom mieste o všetkých tímoch, takže sa mu informácie rýchlejšie pripoja. Zároveň i pre zamestnancov, ktorí s nami nesdávajú centrálu, je dôležité vedieť nájsť ten správny kontakt, tam si myslím, že vzniká problém, keď je niekde uvedené špatné meno alebo číslo, a práve tam začína tá špatná komunikácia. Človeku zabere čas, než sa k tej správnej informácii dostane a už to narušuje celkový dojem z toho, ako sa informácie v rámci spoločnosti sdávajú. Tam je určite ten priestor, kde potrebujeme začať. Aktualizovať organizačnú štruktúru, kde boli zmeny, aby zamestnanci vedeli, na koho sa môžu v rámci oddelenia obrátiť, kto zodpovedá za konkrétne veci, ktoré by im mohli ťažiť. Také sa určite zamieriť na aktualizáciu smerníc a kontaktov. To je asi najdôležitejšie v tejto chvíli.“

Dochádza niekedy k skresleniu prenášaných informácií?

„Z môjho dojmu sa to našťastie nestáva úplne často. Samozrejme, i v dôsledku, že niektoré informácie jsou komunikované cez telefón, sa môže stať, že niekedy je zkrivená tá informácia, je treba nepochopená z druhej strany alebo sa veci rieši za behu a rýchle. Hlavne pri komunikácii cez telefón je tam to riziko. Čo je čierne na bielom, je obzvlášť v tých dôležitých veciach lepšie. Pri komunikácii cez telefón si myslím, že môže niekedy nastať zkrivenie informácií ale verím, že sa to nestáva na každodennú bázu.“

Ako je vo firme vedený proces spätnej väzby?

„Určite prebieha a myslím, že opäť tá výhoda malej centrály je v tom, že opravdu spoustu vecí, ať už je to nedostatok alebo nejaké problémy či pozitívne veci, si dokážeme sdáľiť veľmi rýchle. Nejde to cez niekoľko vedoucích, tá štruktúra je celkom plochá, takže spoustu vecí človek vyrieši v podstate v priebehu toho mesiaca, čo potrebuje. Zpätná väzba sa určite dáva priebežne v rámci tých pravidelných jednotlivých stretnutí. Máme pak nastavený proces ročných pohovorov, kde dochádza k cielej spätnej väzbe, aby sa zhodnotilo, čo sa za ten rok podarilo. Zhodnotí sa celkovo nastavené ciele jednotlivcov, ako sa im podarilo plniť, aké jsou výhľady na nadchádzajúci rok, čo je potreba zmeniť, nie lenom po stránke tvrdých dovedností,

náplně práce, ale třeba i co se týká osobnostního rozvoje. Případně i průzkum spokojenosti, který probíhá jednou za dva roky a týká se všech zaměstnanců.“

Spätná väzba v rámci ročných pohovorov prebieha od vedúceho k svojmu zamestnancovi alebo prebieha aj opačne?

„Probíhá na obě dvě strany. Jsem přesvědčena, že i vedoucí se mají vždy v čem zlepšovat, můžou se učit a rozvíjet. Je pro nás tedy důležitá i zpětná vazba ze strany týmu. Čas od času realizujeme 360 stupňovou zpětnou vazbu. Tím, že jsou do této zpětné vazby zapojeni nejen kolegové, se kterými ten zaměstnanec běžně spolupracuje v rámci týmu, ale může tam být i někdo třeba z poboček nebo externí. Je to takový hezky ucelený pohled, objektivní, na to fungování.“

Majú tieto 360 stupňové spätné väzby pravidelnosť?

„Nejsem si jistá, jak to bylo třeba v průběhu Covidu nebo ty předcházející roky, ale vím, že jsme vyhodnocovali teď v říjnu minulý rok. Je to ale něco, co bychom si chtěli udržet do budoucna.“

Keď sa pozrieme na informácie o tom ako sa firme darí, kam smeruje, či jej stratégiu... komunikujú sa tieto informácie zamestnancom na pravidelnej báze alebo len pri nejakej príležitosti?

„Určitě se pravidelné průběžné výsledky komunikují v rámci jednak weekly meetingů, store manažer meetingů, tam se to týká už zahrnutí větší části společnosti. Ty informace, které se dozvedí vedoucí poboček, pak mají kaskádovat dál svým zaměstnancům, pokud to samozřejmě nejsou choulostivé informace, které náleží jenom vedoucímu dané prodejny. Další aktivitou je konference pro všechny vedoucí i vedoucí poboček. Tam máme každoročně v říjnu možnost se všichni, ze všech regionů a poboček potkat osobně. Vždycky ta osobní komunikace je lepší a jsme rádi, že můžeme i z finančního hlediska jednou ročně takovou akci uskutečnit. Pak bych zmínila i plánované pravidelné meetingy pro úplně všechny zaměstnance, na kterých teď pracujeme s ředitelem společnosti který by rád zavedl formu, jak komunikovat na pravidelné bázi opravdu se všemi zaměstnanci. To by byla spíš strategická témata a pravidelné výsledky. V neposlední řadě zmíním Town Hall meetingy, které teď probíhají. Jsou řízené z naší centrály v zahraničí, naší matkou, která je v rámci Evropy pro všechny zaměstnance. Líbí se mi na tom, že to nemá jenom informační charakter, ale že se snaží zapojovat i kolegy z regionů. Na posledním meetingu jsme posílali formou

QR kódu video, jak firmu vnímají naši zaměstnanci, které bylo zahrnuto do prezentace nové strategie. Líbí se mi, že se snaží zaměstnance zapojovat i přes hranice.“

Komunikácia je teda obojsmerná skrz celú firmu?

„Je to tak. A řekla bych, že je v poslední době čtenější, než byla v minulosti.“

Vyhodnocuje sa nejaká interná komunikácia na tejto centrále?

„Asi bych zmínila průzkum spokojenosti, tam se ptáme celkově, jak jsou zaměstnanci spokojeni a určitě do toho spadá i komunikace. To je asi to hlavní, co probíhá pravidelně a věnujeme tomu velkou pozornost. Ještě mně napadá jedna věc, nevím jestli to úplně spadá do hodnocení komunikace. V tomto roce jsme zavedli v rámci HR přes platformu Atmoskop možnost pro zaměstnance, stávající i bývalí, uveřejnit zpětnou vazbu, která souvisí s náborovými aktivitami a employer brandingem. Na portálech kde inzerujeme naše pozice bychom chtěli mít informace o tom jak se našim zaměstnancům u nás líbí. Této zpětné vazbě se momentálně aktivně věnujeme a chceme vyzvat naše zaměstnance k tomu, aby uveřejnili zpětnou vazbu pokud chtějí. Budeme rádi pokud se objeví právě na Atmoskopu, ať už bude negativní nebo pozitivní. Podstatou je zprostředkovat firemní kulturu jaká se tady u nás žije. Je větší šance že dostanete negativní komentář když někdo odejde ze společnosti, ale už nevyužíváme těch 300 zaměstnanců který u nás jsou spokojeni a slyšíte to na každodenní bázi. Krom toho, že to slyšíte to není nikde vidět. Proto chceme dát příležitost k tomu, aby uveřejněná i zpětná vazba o tom jak se našim zaměstnancům jak se tady žije, jak se jim tady líbí a jestli by i doporučili někomu dalšímu.“

Je teda niečo, nejaká oblasť, ktorú by si ty, z tvojho pohľadu, na aktuálnom stave internej komunikácie vo firme zmenila?

„Kdybych měla vypíchnout jednu, tak je to intranet. To vnímám, že je taková výkladní skříň té komunikace ve firmě, to první, co člověk vidí, když přijde i zvenčí. To je ta platforma, kde člověk očekává, že se dozví něco. To všechno ostatní považuju za běžnou komunikaci, která je potřebná k dosahování cílů a k tomu, aby vůbec fungovala ta firma. Ta se může dál vylepšovat, ale mít nějaké místo, kde je souhrn nejdůležitějších informací, tak k tomu má sloužit intranet a musí být opravdu od A do Z aktuální, musí tam být podstatné informace a za mě i nějaké informace navíc, trendy, zajímavosti pro zaměstnance, s čím se třeba normálně nesetkají. Kdybych měla vypíchnout jednu věc, které se chceme letos věnovat a kde vnímám ty slabší místa, je to naše intranetová stránka.“

Ako by si zhodnotila internú komunikáciu v tejto firme?

„Když udělám porovnání z mých předchozích pracovních zkušeností, tak si myslím, že se komunikuje v rámci naší společnosti velmi aktivně. Je tam určitě snaha o to, aby ta komunikace probíhala dobře, aby nedocházelo ke komunikačním šumům. Myslím si ale, že to je trošku slabší místo ve všech firmách, protože komunikace je jednou z nejdůležitějších a nejtěžších věcí, tak i u nás je prostor pro další rozvoj. Myslím si, že jde hodně o sdílení informací mezi centrálou a pobočkami. Za mě je to i o osobních návštěvách na prodejnách, budovat kontakt, být víc na očích těm pobočkám, víc s nimi rozebírat problémy, kterým čelíme. Pohled toho zaměstnance na pobočce je jiný, než je pohled člověka, který se danou oblastí zabývá na centrále, protože má jiné informace, které už se nedostávají do tak velkého detailu na ty pobočky. Tam pokud mají třeba jen část informací, nemusí docházet k takovému pochopení proč třeba problém vznikl, jestli se mu dalo předcházet, kdy se měl řešit a tak dále. Tam, kde je ta spolupráce úzce napojená a důležitá, tak více informovat, propojovat, víc sdílet, jak to funguje, aby tam nebyl vždycky jenom jednostranný pohled, ale ta všeobecná znalost fungování toho byznysu.“

Príloha 2: Dotazník pre zamestnancov

Dotazník pre zamestnancov

Ahojte kolegovia!

Ako už možno niektorí viete, momentálne píšem bakalársku prácu a mojou témou je *Interná komunikácia na príklade vybranej spoločnosti*. V tomto dotazníku, ktorý je podkladom k praktickej časti, sa bližšie zameriavam na náš intranet INSIDE.

Budem vám veľmi vďačná ak dotazník vyplníte. Vaše odpovede budú spracované anonymne a výstup z nich bude tiež podkladom k aktuálne prebiehajúcej revízii internej komunikácie vo firme. Vyplnenie dotazníku vám nezaberie viac ako 5 minút času.

Vopred moc ďakujem za vaše odpovede a venovaný čas.

Veronika Mandalíková

* Povinné

1. 1. Ako dlho ste súčasťou firmy? *

Označte iba jednu elipsu.

- Menej ako rok
 1 až 2 roky
 3 až 5 rokov
 Viac ako 5 rokov

2. 2. Zaujímajú Vás informácie týkajúce sa smerovania firmy? *

Označte iba jednu elipsu.

- Určite áno
 Skôr áno
 Skôr nie
 Určite nie

3. 3. Prívatili by ste pravidelnejšie informácie o dianí vo firme? *

Označte iba jednu elipsu.

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

4. 4. Prívatili by ste pravidelné informácie o dianí vo firme, aj v prípade, že by sa netýkali Vašej pozície? *

Označte iba jednu elipsu.

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

5. 5. Bolo by pre Vás prínosné, keby boli všetky celofiremné informácie viacej sústredné len na jednej platforme? *

celofiremné informácie = informácie ktoré sa komunikujú plošne v rámci celej firmy (smernice, šablóny, kontakty, oznamy, atď.)

Označte iba jednu elipsu.

- Áno
- Nie
- Nevieam to posúdiť

6. 6. Keď potrebujete vyhľadať nejaké celofiremné informácie, viete kde ich nájdete? *
- celofiremné informácie = informácie ktoré sa komunikujú plošne v rámci celej firmy (smernice, šablóny, kontakty, oznamy, atď.)

Označte iba jednu elipsu.

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

7. 7. Do akej miery čerpáte informácie z nášho intranetu? *

Označte iba jednu elipsu.

- Každodenne
- Minimálne raz do týždňa
- Príležitostne
- Využívam ho len v prípade že dané informácie neviem získať z iného zdroja
- Nevyužívam ho vôbec
- Iné: _____

8. 8. Za účelom získania ktorých informácií najčastejšie navštevujete intranet? *

Označte všetky možnosti ktoré zodpovedajú.

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- Kontaktné údaje
- Manuály, smernice
- Informácie o pobočkách
- Informácie o centrále
- Informácie o zamestnaneckých benefitoch
- Formuláre a šablóny
- Personálne informácie
- Informácie k jednotlivým oddeleniam
- Nevnavštevujem intranet
- Iné: _____

9. 9. Vyhovuje Vám obsah informácií na intranete? *

Označte iba jednu elipsu.

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

10. 10. Vyhovuje Vám štruktúra intranetu? *

Označte iba jednu elipsu.

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

11. 11. Aké nedostatky na firemnom intranete vnímate? *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- Nedostatok relevantných informácií
- Neprehľadná štruktúra stránky
- Obsahuje príliš veľa informácií
- Informácie nie sú aktuálne
- Žiadne nedostatky nevnímam
- Iné: _____

12. 12. Prívatli by ste nejakú zmenu na firemnom intranete? *

Označte iba jednu elipsu.

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

13. 13. Ak ste v predošlej otázke odpovedali možnosťami "Určite áno" alebo "Skôr áno", v čom by ste zmenu uvítali?

14. 14. Pokiaľ by ste chceli niečo k intranetu a internej komunikácii vo firme doplniť, prípadne vyjadriť názor alebo pripomienky, tu máte priestor :)

Ďakujem za vyplnenie dotazníku :)

Tento obsah nie je vytvorený ani schválený spoločnosťou Google.

Google Formuláre

Priloha 3: Odpovede na otázku číslo 13

vic informací z Nemecké centrály
Lepší přehlednost stránek, aktuální informace
více prouživatelský systém, s jednoduchým vkládáním dat/souborů
aktuálnost, přehlednost
Odstránenie všetkých historických a neaktuálnych dát a väčšiu prehľadnosť v delení.
aktuálnost ze všech oddělení
aktuálnost informací
Aby byl celkově praktičtější uchopen, byl aktuální a každý by snadno dohledal informace, které potřebuje.
Aktualizace informací jednotlivých oddělení, kontakty na prodejny, aktualizace oddělení trénink
Nenašla jsem kontakt na pobočky, případně seznam lidí pracujících na určitých pobočkách by byl taky fajn. Některé odkazy již nejsou příliš aktuální.
Aktualizace údajů, vytvoření relevantní a přehledné struktury, vytvoření témat (podskupin) u každého oddělení tak, aby to bylo co nejvíce logické a přehledné
Aktualne informácie z oddelení
Nepřehlednost stránky. Většinou nevěřím informacím, které tam najdu z obavy, že již nejsou aktuální. Nutnost ověřovat i jinde.
Pravidelné updaty, a kontrolu informací že jsou aktuální a pravdivé.
Více konkrétní informace. Přístupovat individuálně ke konkrétním případům
Celkovou aktualizací informací, tel. seznam
aktualizace informací
myslím, že aktivní uvítací stránka, kde by se sdílela alespoň jedna aktualita týdně, by přiměla zaměstnance s INSIDE aktivněji pracovat, nebo jej lépe vnímat jako komunikační-sdílovací platformu