

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociologie a andragogiky
štúdijský rok 2009/2010



Interná komunikácia
Internal communication
Záverečná bakalárska práca

Iveta Radová

Vedúci bakalárskej práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Bratislava 2010



Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla som v nej kompletnú literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

.....
Iveta Radová

V Bratislave dňa

—

Obsah

ÚVOD.....	- 7 -
1 KOMUNIKÁCIA	- 8 -
1.1 Komunikačný model.....	- 8 -
1.2 Bariéry v komunikácii	- 10 -
1.3 Oblasť komunikácie vo firme.....	- 11 -
2 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA.....	- 13 -
2.1 Ciele internej komunikácie	- 15 -
2.2 Faktory, ktoré vplývajú na internú komunikáciu	- 15 -
2.2.1 Firemná kultúra.....	- 16 -
2.2.2 Strategický model manažérskej komunikácie.....	- 17 -
2.2.3 Spätná väzba	- 20 -
2.3 Informačné toky.....	- 21 -
2.4 ISO NORMA - Systém manažmentu kvality, interná komunikácia	- 24 -
3 FORMY A NÁSTROJE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE	- 25 -
3.1 Formy prenosu	- 25 -
3.2 Nástroje.....	- 28 -
3.2.1 Informačné technológie ako nástroj internej komunikácie	- 32 -
3.2.2 Porada	- 34 -
4 PROFIL SPOLOČNOSTI MICROSOFT CORPORATION	- 35 -
4.1 História slovenskej pobočky spoločnosti Microsoft Corporation.....	- 36 -
4.2 Komunikačný model Microsoft Slovakia	- 39 -
4.3 Informačné toky v Microsoft Slovakia	- 40 -
4.4 Nástroje internej komunikácie Microsoft Slovakia.	- 41 -
4.5 SWOT analýza internej komunikácie Microsoft Slovakia	- 46 -

5 PRIESKUM NÁSTROJOV INTERNEJ KOMUNIKÁCIE IT FIRIEM V SR- 49 -

Záver - 53 -

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY - 54 -



ANOTÁCIA

Témou mojej bakalárskej práce je interná komunikácia a to hlavne z pohľadu komunikačných foriem a nástrojov.

Cieľom záverečnej bakalárskej je popísať systém internej komunikácie v spoločnosti Microsoft Slovakia s.r.o., popis komunikačných tokov, najviac využívaných komunikačných nástrojov, a foriem. Práca je rozdelená do dvoch častí:

Prvá časť: teoreticko-metodologická, kde popisujem teoretické podklady z problematiky firemnej komunikácie ktorá pozostáva z vymedzenia základných pojmov komunikácie, stručný popis faktorov, ktoré vplývajú na internú komunikáciu, komunikačné nástroje, formy a toky.

Druhá časť: je venovaná základnej charakteristike spoločnosti Microsoft Slovakia s.r.o., Predmetom je analýza internej komunikácie a jednotlivých foriem a nástrojov s návrhom riešenia na odstránenie plynúcich nedostatkov. Poznatky potrebné k uvedenej téme čerpám z mojich doterajších praktických pracovných skúseností, interného prieskumu a rozhovorov.

The theme of my bachelor work is internal communication, mainly the topic of communications forms and tools.

The main goal of the work is to describe the system of the internal communication and their forms and tools followed by their application on Microsoft Slovakia s.r.o.. My work is divided into two parts:

Part one: is theoretical and methodological, which describe the theoretical background of the issue of corporate communication which consists of definitions of basic communication terms, short description of factors that have impact on internal communication, communications tools and forms.

Part two: is devoted to the basic characteristics of Microsoft Slovakia s.r.o., analysis of internal communication and the various forms and tools with proposition of the solutions to eliminate identified gaps.

As a background for the knowledge needed to discuss these topics I used my previous practical work experience together with theoretical knowledge gained from publications, literature and discussions.

ÚVOD

Aj známe slovenské príslovie: „Nemému dieťaťu ani vlastná mat' nerozumie“, je v tomto prípade na mieste a je ukážkou toho, že ak jedna strana vôbec nekomunikuje, prestane komunikovať, alebo komunikuje nesprávne zvoleným spôsobom prichádza k nepochopeniu a nedorozumeniam a celkovej paralýze. To neplatí len pre komunikáciu v rodine, partnerstve, sociálnych skupinách, ale bytostne sa to dotýka aj témy, ktorú som si zvolila: interná komunikácia. V súčasnej dobe sa firmy stretávajú s problémom efektívne zvládať množstvo informácií, príkazov, oznamov, nápadov, ktorými sú každodenne zavalené a ktoré prúdia ich interným aj externým podnikovým prostredím.

Podľa Vymětala spoločnosť sa na začiatku tretieho tisícročia nachádza vo vývojovej fáze nazývanej informačná spoločnosť. Týmto termínom je chápaná: „spoločnosť, kde kvalita života aj perspektívnosť sociálnych zmien a ekonomického rozvoja v rastúcej miere závisí od informácií a ich využitia.“¹

Tok informácií je len malou časťou komunikačného systému, ale je zároveň jeho neoddeliteľnou súčasťou. Neinformovanosť v organizácii je brzdou, ktorá znižuje produktivitu, lojalitu zamestnancov, zvyšuje hladinu kolujúcich fám, býva často zdrojom nedôvery a odporu. Nie len zo svojich doterajších pracovných skúseností som svedkom, aký malý dôraz sa kladie na internú komunikáciu. Mnohé spoločnosti nemajú internú komunikáciu ani zavedenú a ak áno venujú sa jej nedostatočne alebo zlým spôsobom. Na Slovenskom trhu si interná komunikácia svoje miesto hľadá len pomaly. V súvislosti so zvyšovaním výkonnosti vo firmách sa až v poslednej dobe začína čoraz intenzívnejšie pracovať na zlepšení internej komunikácie a na spracovaní komunikačnej stratégie firmy. Priniesli ju sem až veľké zahraničné spoločnosti, ktoré ju majú už zaužívanú a vyplývajúcu z firemnej kultúry, je ich know-how a best practices.

¹ VYMĚTAL, Jan. *Spríevodca efektívnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s. 16.

1 KOMUNIKÁCIA

Slovo komunikácia sa vyvinulo z latinského *communicare*², čo znamená výmena informácií, názorov a pocitov, myšlienok.

Môžeme ju chápať aj ako proces výmeny informácií za účelom vzájomného porozumenia si. Prostredníctvom komunikácie sa človek adaptuje na spoločnosť a ovplyvňuje celú sieť spoločenských vzťahov. Je predpokladom normálneho duševného vývinu a dôležitým faktorom psychickej stability človeka. Umožňuje sociálnu interakciu, ktorá z človeka robí spoločenskú bytosť.

Podľa Habermasa je komunikácia presnejšie jazykové, rečové jednanie, ktoré vedie ku komunikačne dosiahnutej zhode medzi ľuďmi. Stať sa človekom sa zakladá na používaní jazyka. Preto sa zamerá na jazykové komunikatívne jednanie. Je pre neho zdrojom interakcie spoločnosti, zdrojom noriem a pravidiel a zdrojom ich platnosti, správnosti a morálneho ospravedlnenia.³

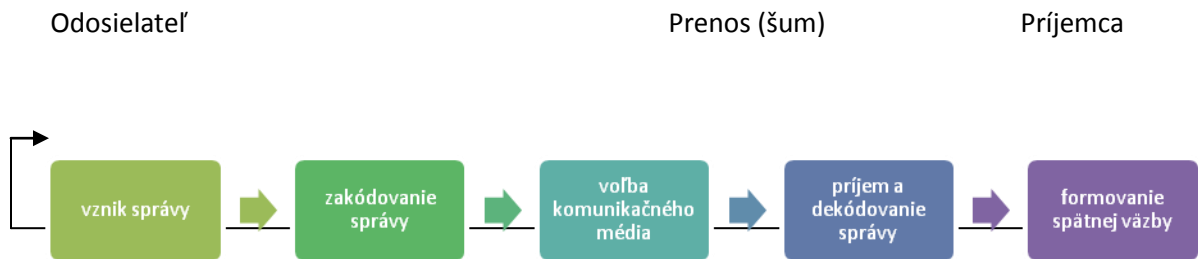
1.1 Komunikačný model

Komunikáciu môžeme označiť za určitý druh tvorivého procesu, v ktorom sa odosielateľ správy snaží o optimálne vyjadrenie svojej myšlienky, informácie a príjemca sa jej snaží porozumieť. Treba podotknúť, že komunikačný proces je vtedy úspešný, keď príjemca získa dekódovaním tlmočenú informáciu tak, ako ju odosielateľ zakódoval.

² <http://sk.wikipedia.org/wiki/Komunikacia>

³ KUBÁTOVÁ, Helena. *Obecná sociologie*. 1. vyd. Univerzita Palackého Olomouc : , 2008. Jurgen Habermas, s. 80-81.

Schéma komunikačného modelu spracovaná podľa⁴:



Obr. 1: Schéma komunikačného modelu

- Odosielateľ: osoba, ktorá chce podať informáciu príjemcovi.
- Vznik informácie: motívom vzniku informácie je rozhodnutie odosielateľa.
- Zakódovanie informácie: aby odosielateľ mohol informáciu odoslať, musí ju previesť do zmysluplnej formy (zakódovať). Proces zakódovania teda závisí na prevode odosielaných myšlienok do systematickej rady symbolov, vyjadrujúcich odosielateľov úmysel. Základným predpokladom správneho zakódovania je požiadavka, aby informácia bola správne podaná, stručná a zreteľná.
- Voľba komunikačného média: tu je nutné brať do úvahy množstvo faktorov ako sú náklady, rýchlosť, presnosť, rozsah komunikácie, charakter príjemcu, význam spätnej väzby.
- Dekódovanie informácie: ak príjemca obdrží informáciu, musí ju dekódovať, čo je technický termín pre proces a spôsob myslenia príjemcu, ktorý obsahuje interpretáciu. Interpretácia informácie je na

⁴ VYMĚTAL, Jan. *Spríevodca efektívnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. Komunikačný model, s. 30.

základe minulých skúseností a na základe určitých pravidiel.

Dekódovanie môže byť náročné a to vtedy ak je sprevádzané šumom.

- Komunikačný šum: patrí sem všetko, čo sprevádza, narušuje a skresľuje komunikačný proces.
- Spätaná väzba: môže plniť funkciu regulačnú, poznávaciu, sociálnu, podpornú, inšpirujúcu až provokatívnu. Charakter spätnej väzby záleží na spôsobe interpretácie. Môže informovať o tom, že príjemca informácii porozumel, že bude reagovať požadovaným spôsobom, alebo bude potrebovať ešte ďalšie informácie.

1.2 Bariéry v komunikácii

Pri komunikácii sa často stáva, že informácia nepríde príjemcovi v takom znení ako bola myslená. Efektívnej komunikácii bránia rôzne prekážky, ktoré sa musia prekonávať.

Podľa Vymětala to môžu byť napríklad:⁵

- Nadmerná a neadekvátna komunikácia vedúca k informačnému zahlteniu.
- Nesprávne kódovanie a dekodovanie informácie vedúce k nesprávnej interpretácii.
- Voľba nevhodného komunikačného kanála.
- Zlyhanie spätnej väzby, chýba istota, že bola informácia správne pochopená a interpretovaná.
- Nesprávne, nekompletné, alebo neadekvátne informácie.
- Rozdiel medzi ľuďmi (vek, vzdelanie, kultúra, pôvod)
- Konflikt medzi jednotlivcami.

⁵ VYMĚTAL, Jan. *Sprievodca efektívnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. Komunikačné bariéry, s. 37

- Nevhodne zvolený komunikačný reťazec, metóda, alebo technológia.
- Hluk, vizuálne rozptyľovanie a niektoré druhy komunikačných šumov.
- Fyziologické vplyvy ako únava, bolesť, choroba.
- Fyzické vplyvy znižujúce výkonnosť v počúvaní aj vo verbálnom prejave, alebo prostredie, ktoré môže pôsobiť rušivo.
- Vyhrážanie následkom, ktorého je konflikt a zablokovanie komunikácie.

1.3 Oblasti komunikácie vo firme

Firemná komunikácia vychádza predovšetkým z vedenia firmy a je zameraná tak ako do vnútra firmy tak aj navonok. Ide o všetky formy chovania, ktorým firma dáva navonok svoje postoje, dáva o sebe niečo vedieť a komunikuje s okolitým prostredím.

Podľa Holej je veľmi dôležité, aby si vedenie firmy uvedomovalo všetky smery, formy a oblasti komunikácie vo firme a aby nepodceňovali komunikáciu so žiadnymi zo svojich partnerov s ktorými firma komunikuje od zákazníkov, partnerov a zamestnancov. Pre efektívne komunikačné pokrytie existuje rada komunikačných nástrojov, komplexne označovaných ako komunikačný mix. Komunikačný mix je kombinácia jednotlivých nástrojov komunikácie ako: reklama, podpora predaja, public relations, osobný predaj, interaktívny marketing atd.. Používaním týchto nástrojov firma efektívne komunikuje so svojimi partnermi. Je dôležité si uvedomiť, že uvedené nástroje komunikačného mixu majú vplyv nie len na vonkajšie, ale aj na vnútorné prostredie firmy. Bez firemnej komunikácie by nebolo možné koordinovať jednotlivé činnosti.⁶

⁶ HOLÁ, Jana. *Interná komunikácia vo firme*. Brno : Computer Press a.s., 2006. Komunikačný mix, s. 6.

V dnešnom podnikateľskom prostredí je komunikácia podľa Bendera dôležitá hlavne v týchto oblastiach⁷:

Predaj a marketing

- Propagácia a reklama
- Získavanie informácií, požiadavky na informácie, sledovanie potencionálnych záujemcov
- Prezentácia u zákazníkov, predaj, spätná väzba
- Cenová politika

Služby

- Podpora a servis všetkých predávaných produktov, spokojnosť zákazníkov

Manažment

- Interná komunikácia, vízia a poslanie
- Budovanie teamu
- Spolupráca v rámci oddelení a inými útvarmi
- Priebežné a výročné správy
- Prejednávanie rozpočtov a kontraktov
- Vzťahy medzi zamestnancami a vedením
- Styky medzi predstavením a akcionármi

Externé vzťahy

- Vzťahy s verejnosťou a štátnou správou
- Vzťahy s akcionármi a investormi, zákazníkmi, partnermi, dodávateľmi
- Aktivity Public Relations

Personálne a ľudské zdroje

- Vzdelávanie zamestnancov

⁷ BENDER, Peter Urs. *Vnútrošný leadership : lídri ako komunikátori*. Praha : Management Press, 2008. s. 148-149.

- Hodnotenie zamestnancov
- Adaptačný proces
- Vnútroá a vonkajšia mobilita zamestnancov

2 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

Vnútroá podniková komunikácia je kľúčovým prvkom každej firmy a nie je možná bez vzájomnej spolupráce.

Podľa Benedigovej na vytváraní efektívnej internej komunikácie by sa mal podieľať líder. V procese plánovania a nastavovania internej komunikácie je jeho úlohou - v spolupráci s personálnym oddelením a oddelením komunikácie alebo public relations - správne definovať ciele internej komunikácie a nastaviť princípy a pravidlá. Tomuto procesu by mala predchádzať hlbšia analýza názorov a potrieb zamestnancov. Keďže interná komunikácia je dlhodobý kontinuálny proces, je potrebné, aby sa jej hodnotenie a plánovanie opakovalo v pravidelných intervaloch a bolo založené na podobných princípoch ako plánovanie nových produktov, externej komunikácie, cash-flow či výroby. Zavedenie plánu internej komunikácie do praxe už leží na pleciah oddelenia ľudských zdrojov, komunikácie alebo public relations.⁸

Na Slovenskom trhu si interná komunikácia svoje miesto hľadá len pomaly. Priniesli ju sem až veľké zahraničné spoločnosti, ktoré ju majú už zaužívanú vyplývajúcu z firemnej kultúry, je ich know-how a best practices. Zamestnanci sú kľúčovým kapitálom každej spoločnosti. Práve preto by mali práve oni cieľovou skupinou.

⁸, Michaela. *Zlá interná komunikácia neprospieva ani externej* [online]. 2004 [cit. 2009-12-30]. Dostupný z WWW: <http://www.seesame.com/sk/portal_pr/odborne/trend-zla.php>.

Z prieskumov uvedených v odbornej literatúre vyplýva, že nedostatočná, alebo neadekvátne interná komunikácia je zodpovedná za viac než 60% všetkých problémov organizácie.⁹

Tak ako každý proces aj interná komunikácia má svoje ciele, pravidlá, formy, metódy a obsah ktorý treba dodržiavať. Pomáha spoločnostiam pružne reagovať a implementovať nové trhové zmeny, výkyvy a trendy. Pre manažment firmy je interná komunikácia dôležitou súčasťou riadenia. Neovplyvňuje len výkony pracovníkov, ale tiež reputáciu spoločnosti a dosahovanie cieľov organizácie.

Predpoklady za ktorých komunikácia vo firme funguje môžeme zhrnúť do nasledovných bodov¹⁰:

- Prítomnosť- jednoznačné a všetkým známe pravidlá, znalosť postojov vedenia, podpora pracovných vzťahov, aktuálnosť a dostatok informácií.
- Zacielenie- každý pozná ciele organizácie, každý vie čo sa od neho očakáva, existuje systém spätnej väzby na všetkých úrovniach.
- Rešpekt- rešpektovanie sa navzájom, rešpekt pocitov a názorov druhých, podpora formálnych a neformálnych vzťahov a zmien v organizácii.
- Spoločná zodpovednosť- otvorenosť vzťahov, dôvera, konštruktívna kritika, koordinácia aktivít prispievajúcich k vytváraniu podmienok efektívnej komunikácie.

⁹ HOLÁ, Jana. *Interná komunikácia vo firme*. Brno : Computer Press a.s., 2006. s.18

¹⁰ McLaganová P., Krembs P.: *Komunikace na úrovni*, Praha, Management Press, 1998, str. 27

2.1 Ciele internej komunikácie

Bez komunikácie si nie je možné predstaviť si, že by firma mohla efektívne fungovať. Jej funkciou je zabezpečiť integráciu jednotlivých zložiek firmy do koordinovaného celku. Firma tým, akú zvolí komunikáciu a ako komunikujú jej manažéri, môže modifikovať správanie, efektívne prijímať zmeny, účelovo využívať informácie a realizovať vymedzené ciele. Ciele komunikácie môžeme podľa Hospodárovej zhrnúť v nasledovných bodoch¹¹:

- Informačné prepojenie firmy a jednotlivých pracovníkov, základný obeh informácií potrebných pre výkon práce každého pracovníka.
- Utváranie postojov a ovplyvňovanie pracovného chovania spolupracovníkov (motivácia, zapojenie, iniciatíva)
- Harmonizácia potrieb jednotlivca a firmy
- Vzájomné poznanie sa pochopenie, prepojenie, podpora a spolupráca
- Formovanie a udržovanie, poprípade zmena firemnej kultúry
- Funkčný a flexibilný systém spätných väzieb, ktorý nám signalizuje, či ideme tam kam chceme ísť.

2.2 Faktory, ktoré vplývajú na internú komunikáciu

Medzi základné predpoklady fungovania internej komunikácie vo firme môžeme zaradiť

- Dobre fungujúci a jednotný manažment, ktorý dodržiava hodnoty spoločnosti a ide príkladom (firemná kultúra)
- Dobre nastavený strategický model manažérskej komunikácie
- Nastavenie obojstrannej a pravidelnej spätnej väzby

¹¹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s. 69.

2.2.1 Firemná kultúra

„Interná komunikácia je súčasťou firemnej kultúry. Zmysluplná komunikácia stojí na zodpovednosti a morálnych hodnotách, presne tak ako firemná kultúra, preto sú tieto dve zložky firemného života tak úzko prepojené. Ak je atmosféra vo firme otvorená, založená na dôvere a spravodlivosti a morálnych zásadách, potom má efektívna komunikácia vo firme pripravenú cestu. Kultúra firmy sa prejavuje ku všetkým partnerom firmy, obzvlášť k zamestnancom, zákazníkom a konkurencii. Dôležitým rysom kultúry, ktorý vedie k otvorenej komunikácii je úcta rešpekt ku všetkým spolupracovníkom“¹².

Firemnú kultúru formujú zakladatelia spoločností, ktorí do nej vnášajú svoje postoje, ciele a hodnoty. Je to súbor spoločne zdieľaných predstáv na ktorom sa zúčastňujú nie len zakladatelia, ale aj ostatní členovia organizácie a spoločne sa snažia o dodržiavanie hodnôt. Je v nej jasne definovaný vzťah k zákazníkom, partnerom, zamestnancom. A práve vzťahy k zamestnancom sú alfou a omegou úspešnej firmy. Na to, aby firma bola úspešná všetko čo presadzuje, komunikuje musí jasne dokladovať aj svojím jednaním a chovaním. Manažment je príkladom pre zamestnancov a podľa toho sa aj chová a vystupuje. Len spokojný zamestnanec sa bude k spoločnosti chovať lojálne. Aby sa tak choval musí mať dôveru v to čo robí a pre koho robí a tá je postavená na otvorenej a vzájomnej komunikácii, morálke, etických hodnotách v rámci kultúry spoločnosti. Organizačná kultúra má normatívny charakter, vzniká a rozvíja sa spontánne. Môžeme ju chápať ako súbor¹³:

- Základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem chovania
- Ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a
- Ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a hlavne v chovaní členov organizácie a v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy.

¹² HOLÁ, Jana. *Interná komunikácia vo firme*. Brno : Computer Press a.s., 2006. s. 53.

¹³ DRDLA, Miloš. *Organisational Structure and Change : Organizačná štruktúra*. : Brno International business school, 2007. s. 38

Organizačná kultúra plní základné dve funkcie¹⁴

- Vonkajšia, ktorou je spôsob adaptácie organizácie na vonkajšie okolie. Ako rýchlo sa dokáže organizácia týmto podmienkam prispôbiť a ako rýchlo dokáže reagovať na zmeny na trhu. Je to súčasne image spoločnosti ako je na verejnosti vnímaná.
- Vnútna, čo je spôsob integrácie vo vnútri firmy. Ako rýchlo sa zamestnanci adaptujú na organizačné podmienky, ako je organizácia schopná prijať nové technologické postupy, strategické zámery, zmeny a či to má všetko nádej na úspech.

K tomu aby organizačná kultúra bola prijatá pozitívne je dôležitý spôsob komunikácie. Komunikovať sa musí zrozumiteľným jazykom, aby zámery organizácie boli pochopené, a nie len aby boli uzákonené.

2.2.2 Strategický model manažérskej komunikácie¹⁵

Najrozšírenejší strategický model manažérskej komunikácie uvádza Střížová v nasledovných bodoch:

Obsah správy: sa môže klasifikovať napríklad podľa nasledovných kategórií, ktoré pôsobia na komunikačnú stratégiu.

- Pochopí príjemca správu ako pozitívnu, negatívnu, alebo neutrálnu? Pri pozitívnej správe je vhodné ju uviesť okamžite, pri negatívnej je lepšie uviesť napríklad najskôr neutrálnu a potom negatívnu. Je treba si najskôr určiť čo je negatívna a čo je pozitívna správa. To čo pre manažéra môže byť pozitívna, môže prijímateľ chápať ako negatívnu.

¹⁴ BAKEŠOVÁ, Miroslava. *Základy organizačného chovania : Organizačná-podniková kultúra*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. s. 96.

¹⁵ STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažérska komunikácia časť I a II..* Praha : 2006. Stratégie a štýly manažérskej komunikácie, s. 14-22.

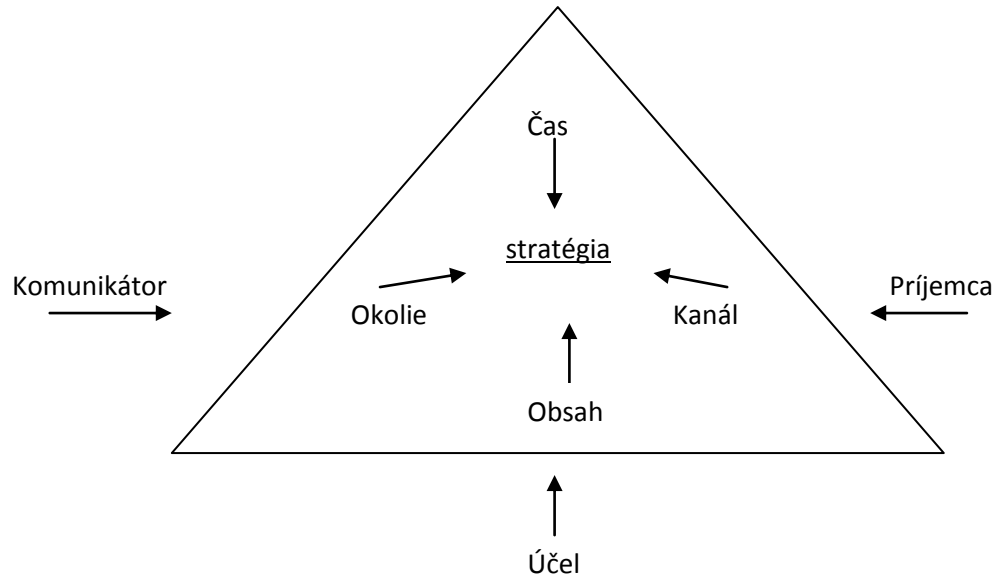
- Je správa o faktoch, alebo o názoroch? Manažér musí kriticky analyzovať objektívny základ správy, lebo si môže byť istý tak svojim názorom, že ho bude prezentovať namiesto faktov.
- Je správa dôležitá pre manažéra rovnako ako pre prijímateľa? Ak je pre manažéra dôležitá a pre príjemcu nie, manažér musí nájsť správnu techniku, aby správu podal tak, aby bola dôležitá pre prijímateľa.
- V akom rozsahu je správa kontroverzná? Ak je správa problematická, znamená to že v konverzácii je nutné používanie neutrálnych výrazov, ktoré môžu obmedziť emocionálne reakcie.

Kanál správy: Nástup nových technológií značne uľahčil, ale zároveň skomplikoval otázku, akým čo najvhodnejším spôsobom správu komunikovať.

- Výber kanálu ovplyvňujú zvyky. Manažéri si osvoja spôsoby komunikácie, ktoré sú pre nich pohodlné a používajú ich aj vtedy, keď to nie je vhodné. Manažér musí strategicky analyzovať všetky faktory a určiť najlepší vhodný komunikačný kanál.

Okolie: (prostredie, kde prebieha komunikácia) Analýza faktorov prostredia má výrazný vplyv na komunikáciu. Či už ide o vzdialenosť medzi odosielateľom a príjemcom správy, či komunikáciu prebiehajúcu v známom prostredí. Formálnosť prostredia pôsobí na štylizáciu správy presne tak ako možnosť spätnej väzby. Ľudia vo formálnom prostredí sú rezervovanejší a to spôsobuje to, že aj ich spätná väzba je menej čitateľná.

Čas: (v ktorom sa komunikácia odohráva) Ovplyvňuje všetky prvky riadenia a má všadeprítomný vplyv na komunikáciu. Manažér musí uvážiť množstvo času, ktoré venuje príprave komunikácie a čas strávený v procese komunikácie. Čas venovaný komunikácii, znamená náklady a efektívnosť.



Obr. 2: Prvky komunikačnej stratégie

Všetky štyri prvky komunikačnej stratégie na nachádzajú vo vnútri trojuholníka, pretože sú závislé na komunikátomrovi, príjemcovi a účele správy. Všetky prvky sú závislé jeden na druhom. Vynechanie akejkoľvek súčasti pri analýze určitej situácie môže viesť k chybám v komunikácii.

Manažér by mal pri strategickej komunikácii dôkladne zvážiť tri prvky:

- Komunikátor (kódovateľ): je zdrojom správy, spôsob jeho zakódovania je závislý na jeho skúsenostiach a osobnosti. Zakódovanie znamená prevedenie informácie do podoby vhodnej ku komunikácii. Funkciou kódovania je dať informáciu zrozumiteľnú formu.
- Príjemca (dekódovateľ): Príjemca je finálnym cieľom odoslanej informácie. Komunikátor musí priebežne prispôbovať komunikáciu podľa rôznorodosti príjemcov. Manažér musí vo vzťahu k príjemcovi komunikácie analyzovať: status, záujem o správu, pocity vo vzťahu ku správe, komunikačné schopnosti príjemcu. Príjemca dekóduje informáciu od komunikátora na základe predošlých skúseností a podľa určitých pravidiel.
- Účel Komunikátor musí analyzovať účel komunikácie, aby sa uistil o dosiahnutí správneho cieľa. Inak by pri podávaní informácie mohlo

prísť k strate času a úsilia. Účel komunikácie diktuje stratégiu primeranú danej situácii.

Manažér zodpovedný za pracovnú skupinu musí mať dobré rozvinuté nie len technické a koncepcné schopnosti. Efektívna komunikácia je hlavným predpokladom k tomu, aby manažér mohol viesť svoj team k stanoveným cieľom firmy. Komunikačné schopnosti sú absolútnym predpokladom úspechu. Zo všetkých dôležitých manažérskych predpokladov a funkcií je práve komunikácia prvkom, ktorý integruje všetky ostatné do jednotného dynamického celku. Manažéri musia komunikovať efektívne, na úrovni zodpovedajúcej ich postaveniu. Efektívna komunikácia zabezpečuje efektívne vedenie, kvalitnejšie prepája ľudí s organizáciou, zvyšuje motiváciu a záujem o organizáciu. Manažéri musia čo najlepšie riadiť komunikačný proces. Majú vedieť maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Komunikovať znamená viac len ako na seba hovoriť. Vytvára sa komunikačná väzba medzi manažérom a zamestnancom, ktorá má viesť k vzájomnému porozumeniu si a pochopeniu.

2.2.3 Spätná väzba

Neplatí, že cieľom spätnej väzby od zamestnancov je zistiť, či určitý komunikačný nástroj prijali dobre. Ide o to zistiť, do akej miery sa zamestnanci stotožnili s komunikačným posolstvom, nakoľko sú schopní prijať zmeny, ktoré je potrebné zaviesť, a či sú dostatočne informovaní.

Spätná väzba môže odosielateľa informovať napríklad o tom, že príjemca správe porozumel, že bude reagovať požadovaným spôsobom, že potrebuje ďalšie doplnujúce informácie, že s odosielateľom súhlasí, alebo nesúhlasí.¹⁶

Je aj určitou formou kontroly, či prišlo pri predávaní informácie k porozumeniu. Úlohou manažéra je nie len riadiť a rozkazovať, ale potrebuje

¹⁶ VYMĚTAL, Jan. *Sprievodca efektívnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. Poskytovanie spätnej väzby, s. 35.

od podriadených a ostatných kolegov zistiť či chápu jeho predstavu. Na neexistencii spätnej väzby zdola nahor často padá komunikácia v celej organizácii s ďalšími negatívnymi dopadmi. Jednosmerná komunikácie je síce rýchlejšia, ale obojsmerná je presnejšia.

Podľa Kubeša a Šebestovej spätná väzba zohráva dôležitú úlohu pretože¹⁷:

- Zjednocuje jazyk. Tým, že pracovníci dostávajú spätnú väzbu, musia diskutovať o svojom chovaní, hľadať nové spôsoby chovania a tým pádom častejšie sa zamýšľať nad tým, čo sa od nich očakáva.
- Vzniká väčšia otvorenosť nie len medzi kolegami na tej istej úrovni, ale aj inými smermi. Stáva sa prirodzeným, že k chovaniu manažéra sa budú kvalifikovane vyjadrovať ďalší ľudia vo firme a aj samostatný manažér bude požiadaný, aby sa vyjadril k ostatným.
- Prispieva k voľnejšiemu toku informácií, väčšej produktivite, a k uvedomovaniu si vzájomnej závislosti všetkých vo firme.
- Je povzbudzujúca, pretože monitoruje pokrok a tým motivuje manažérov k ďalšiemu rozvoju a práci na sebe.

2.3 Informačné toky

Komunikácia je integrujúcim prvkom firmy, vďaka nej sa vynaložené úsilie mení na konkrétne výsledky. Ideálnym modelom je štvorúrovňová komunikácia na zostupnej, vzostupnej, horizontálnej a diagonálnej úrovni. (viď schéma). Podľa Vymětala sú vo firme štyri základné informačné toky¹⁸:

- Zostupný tok informácií

¹⁷ KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360 Stupňová spätná väzba*. 1. vyd. Praha : [s.n.], 2008. Využitie spätnej väzby, s. 39.

¹⁸ VYMĚTAL, Jan. *Sprievodca efektívnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008.

Smeruje z vyšších organizačných stupňov k nižším (od nadriadeného k podriadenému). Je obvykle realizovaná pracovnými inštrukciami, oficiálnymi dokumentmi, manuálmi, smernicami, internými publikáciami, intranetom, príkazy v písomnej aj ústnej forme apod. Pri prenose informácie týmto smerom hlavne ak sú v písomnej podobe často prichádza k deformovaniu obsahu, pretože pracovníci ich čítajú len sporadicky, alebo ich nečítajú vôbec.

- Vzostupný tok informácií

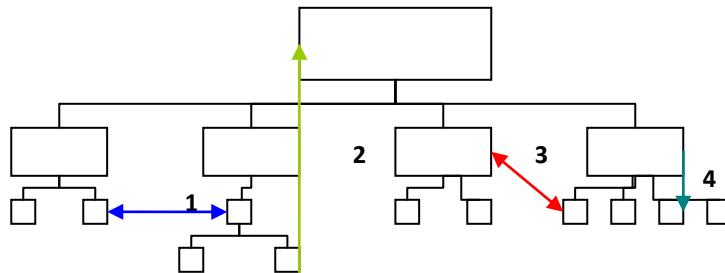
Zabezpečuje tok informácií z nižšieho organizačného stupňa k vyššiemu (od podriadeného k nadriadenému). Býva realizovaná diskusiou na poradách, schôdzach, konferenciách, schránkami pre návrhy a pripomienky všetkých spolupracovníkov. Rozvíjaním tohto toku sú pracovníci stimulovaní pocitom, že ich názor je pre firmu dôležitý a že aktívne prispievajú k chodu spoločnosti.

- Horizontálny tok informácií (laterálny)

Zahŕňa komunikáciu pracovníkov na rovnakej organizačnej úrovni, pracovníkov jedného tímu, alebo pracovníkov na rôznej organizačnej úrovni, ale v inej vertikálnej línii riadenia. Tento spôsob komunikácie zabezpečuje predovšetkým neformálnu, spontánnu koordináciu činností, potrebnú k efektívnemu chodu a fungovaniu spoločnosti. Niekedy je tento spôsob komunikácie považovaný za neefektívny a podceňuje sa pri ňom skutočnosť, že tímom sú všetci spolupracovníci organizácie bez ohľadu na momentálne funkčné či hierarchické zaradenie.

- Diagonálny tok informácií

Je najmenej používaným spôsobom komunikácie v organizácii. Používa sa v prípade ak je efektívnejší než ostatné typy komunikácie (napríklad z hľadiska času). Jej prednosťou je, že prebieha neobmedzene medzi rôznymi organizačnými úrovňami rôznych útvarov organizácie a nemusí tak dodržiavať vertikálnu organizačnú štruktúru (môže obchádzať nadriadených).



1. laterálny (horizontálny)
2. vzostupný
3. diagonálny (šikmý)
4. zostupný

Obrázok č.3.: schéma informačného toku vo firme

Zdravé pracovné vzťahy si vyžadujú fungujúci tok komunikácie. Pracovníci by mali mať možnosť vyjadriť sa k záležitostiam organizácie. Svoje názory môžu komunikovať cez svojho bezprostredného nadriadeného, prostredníctvom pravidelných stretnutí, pracovných porád. Je teda nutné, aby táto vertikálna komunikácia existovala vzostupne aj zostupne.

Podľa Koubeka utajovanie niektorých informácií pred pracovníkmi má potom negatívny dopad na pracovné vzťahy. Taktiež je nebezpečná situácia, keď má pracovník obmedzenú možnosť interpretovať svoje názory a keď o jeho názory nik nestojí. Ku zdravej komunikácii vo firme nestačí zaistiť teda len vertikálnu komunikáciu medzi zamestnancami a vedením, ale je treba venovať pozornosť i k horizontálnej komunikácii, medzi jednotlivými pracovníkmi, pracovnými skupinami, úsekmi, organizačnými jednotkami. Nie len že to

prispieva k vzájomnej informovanosti o práci a jej okolnostiach, či k preberaniu skúseností, ale prispieva tiež k zlepšovaniu sociálnych vzťahov v organizácii a k zvyšovaniu pocitu včlenenia do organizácie.¹⁹

2.4 ISO NORMA - Systém manažmentu kvality, interná komunikácia

Kvalita komunikačných tokov vychádza zo zásad systému manažérstva kvality. V časti interná komunikácia je hlavnou podstatou normy to že: „Vrcholové vedenie musí zabezpečiť vytvorenie príslušných komunikačných ciest v organizácii a fungovanie komunikácie“. Aj členenie tejto normy hovorí, že je nie len dôležité zaviesť a nastaviť technické a systémové prvky komunikácie (intranet, firemný e:mail, systém porád apod.) ale ide o zaistenie skutočného fungovania komunikácie.²⁰

International standard organization je svetový líder v tvorbe medzinárodných noriem. Normy stanovujú požiadavky pre najmodernejšie výrobky, služby, postupy a systémy. Medzi rozširujúce sa oblasti pre normy ISO v nastávajúcich rokoch je aj dobrá manažérska a organizačná prax. Zavedenie manažérstva kvality má v organizácii kľúčový strategický význam. Je súčasťou riadenia podniku. Medzi jej základné nástroje okrem (vyhodnocovania spokojnosti, zberu dát o spokojnosti zákazníka, odborných firemných stratégií) patrí aj zlepšenie podnikových komunikačných tokov.

Vychádzajúc z tejto normy možno definovať takéto kritériá kvality komunikačných tokov a používaných nástrojov²¹:

- rýchlosť prenosu – predstavuje čas prenosu správy od odosielateľa k príjemcovi,

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Riadenie ľudských zdrojov*. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. Problém komunikácie, s. 339.

²⁰ VYMĚTAL, Jan. *Sprievodca úspešnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s.267

²¹ *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006, roč. 2, č. 3-4 [cit. 2009-10-17]. Dostupný z WWW: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006>>. ISSN 1336-7137.

- vierohodnosť informácie – hovorí do akej miery je informácia podložená faktami,
- konkrétnosť – do akej miery správa obsahuje relevantné (konkrétne) informácie,
- jasnosť – ako sú informácie v správe podané tak, aby boli zrozumiteľné,
- stručnosť – či prenášané správy neobsahujú príliš mnoho nadbytočných informácií,
- získavaná spätná väzba – môže byť sledovaná z viacerých hľadísk: rýchlosť spätnej väzby, vypovedateľnosť prijímanej spätnej väzby, častota poskytovania spätnej väzby prijímateľom,
 - obsahovosť – postačujúce množstvo relevantných informácií,
 - skreslenie alebo strata časti informácie (šum) - do akej miery dochádza k dezinformovaniu.

3 FORMY A NÁSTROJE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE

3.1 *Formy prenosu*

V dnešnej dobe môžeme vyspelosť a zložitosť komunikačných nástrojov v organizácii rozdeliť z niekoľkých hľadísk – podľa formy prenosu, podľa smeru komunikácie, podľa spôsobu výmeny informácií, prípadne podľa použitej technológie. Nie je možné s určitosťou definovať, ktorá zo zvolených foriem je najúčinnnejšia, závisí od empirických skúseností, potom možno danú formu iba odporúčať. Výber formy závisí od manažérskych zručností.

Komunikácia v organizácii prebieha v nasledovných základných formách spracovaných podľa Bělohávkova²²

²² Bělohávek F.: Organizačné chovanie, Olomouc, Rubico, 1996, str.236

Forma komunikácie		Klady	Zápory
Písomná	Správy, inštrukcie, obežníky, letáky, články,	Možná neskoršia analýza textu uchovanie	Nie je možná rýchla reakcia
Ústna	Diskusia, porada, pohovor, debata	Možná rýchla reakcia, výmena názorov, spätná väzba	Časová náročnosť, časté nazachytenie informácie,
Vizuálna	Tabuľky, gestá, videozáznamy, grafy	Zjednodušenie si písaného, alebo hovoreného textu	Spracovanie pôvodného textu do záznamu,
Elektronická	Elektronické siete, faxy	Komunikácia je v reálnom čase, možná archivácia	Nutná technická vybavenosť, neschopnosť používania

Ďalšou formou komunikácie, ktorá je významná pre firemné prostredie je formálna a neformálna komunikácia.

Formálne vzťahy v organizácii sú tvorené manažmentom k dosiahnutiu maximálneho výkonu a cieľu organizácie. Formálne internú komunikáciu zahŕňajú napríklad vystúpenia riaditeľa podniku, tykajúce sa plánov do budúcnosti, zmien v operatívnom riadení, príkazy od nadriadených. Neformálne vzťahy v organizácii sú chápané ako sieť väzieb, ktoré vznikajú spontánne medzi členmi organizácie na základe ich záujmu a priateľstva. neformálna komunikácia prebieha komunikáciou na chodbách, kuchynkách, obedoch.

Porovnanie komunikácie formálnych a neformálnych vzťahov:²³

Komunikácia	Formálne vzťahy	Neformálne vzťahy
Kanál	Formálny kanál	Neformálny kanál
Siete	Dobre definované, sledujúce formálne línie	Definované len zhruba, prelínajú komunikačné kanále

Neformálna komunikácia uskutočňovaná prostredníctvom neformálnej komunikačnej siete sa odohráva z náhodne vytvorených osobných kontaktov, prostredníctvom ktorých sa informácie šíria. Príkladom môže byť: výmena odkazov na chodbe, na obede, v kuchynke, na neoficiálnych stretnutiach. V mnohých prípadoch sa možno stretnúť s argumentom, že neformálna komunikácia sa vyskytuje tam, kde nie je jednoznačne kladený dôraz na formálnu komunikáciu a že neformálna komunikácia by mala byť v spoločnostiach pod kontrolou, aby nedochádzalo k „šuškanám“.

Podľa Newtona môže byť naopak neformálna komunikácia v organizáciách veľmi prospešná z viacerých dôvodov (budovanie vzťahov a dôvery, rýchle zistenie dôležitých informácií a získanie rôznych názorov v okamžiku, keď neexistuje zhoda a podobne). Primárny účel neformálnej komunikácie spočíva hlavne v počúvaní. Je najúčinnějšía keď sa ľudia vyjadrujú v dialógu. Dialóg je dôležitý nie len preto, že sa jedná o dvojsmerný tok informácií, ale aj preto, že tvorí základ pre budovanie vzťahov.²⁴

²³ ĎĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderné organizovanie firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. s. 137

²⁴ NEWTON, Richard. *Úspešný projektový manažér*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. s. 49.

3.2 Nástroje

V rámci efektívneho fungovania internej komunikácie, musia všetky nástroje spoločnosti jednoznačne pracovať v súčinnosti, byť vhodne prepojené a umocniť tak celkový výsledok. Výber komunikačného nástroja má zabezpečiť čo najlepšie možné porozumenie odoslanej informácie.

Podľa Jakubíkovej je interná komunikácia organizácie uskutočňovaná množstvom nástrojov, ktorých cieľom je zdieľanie vízie, cieľov a stratégie firmy všetkými zamestnancami.²⁵

Prehľad nástrojov²⁶:

Nástroj	Ciele	Typ informácií	Silné stránky	Slabé stránky
Analytické nástroje				
Prieskum	-zistiť mieru spokojnosti zamestnancov -našartovať očakávania	-miera spokojnosti zamestnancov -názory na produkty a služby	-umožňuje zistiť jasné odkazy a názory zamestnancov v definovanej oblasti	-ak nie je zamýšľaný ako štart k akcii, radšej ho nerealizovať -môže byť vyjadrením zvedavosti manažmentu

²⁵ Jakubíková, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha : Grada publishing a.s., 2008. Komunikčná politika a stratégia, s. 247

²⁶ ÚČINNOSŤ NÁSTROJOV INTERNEJ KOMUNIKÁCIE [online]. [2008] [cit. 2009-11-03]. Dostupný z WWW: <www.aprsr.sk/downloads/trend_nastroje.doc>.

Nástroj	Ciele	Typ informácií	Silné stránky	Slabé stránky
Pracovno - formálne nástroje				
Etický kódex	-identifikácia zamestnancov s hodnotami spoločnosti -jasné definovanie princípov firemnej kultúry	-princípy spoločenskej zodpovednosti -profesionálne vzťahy -pracovné princípy	-jasne definovanie hodnôt spoločnosti -zvýšená lojalita zamestnancov -tvorba lepšieho podnikateľského prostredia	-môže sa stať nerešpektovaný a nepovšimnutý
Interné oznámenia	-informovať o krátkodobých úlohách a inštrukciách	denné úlohy a zadania	-jasne definované úlohy a žiadosti -garancia že informácie budú prečítané	-zbytočná byrokracia -neoblúbená forma

Nástroj	Ciele	Typ informácií	Silné stránky	Slabé stránky
Informačné nástroje				
Interný časopis	-informovať a zabávať -umožniť zamestnancom stať sa členom firemnej rodiny	-korporátne informácie -novinky v oblasti produktov a služieb	-veľmi obľúbený nástroj medzi zamestnancami -spôsob čítania -tvorený samotnými	-nie je záruka, že bude prečítaný -slabá interakcia zamestnancov

		-informácie o zamestnancoch	zamestnancami	
Informačné listy	-tvorba povedomia o nových službách a produktoch	-informácie o nových produktoch a službách	-všetky potrebné informácie v kočke	-málo detailných informácií -ak nie je pútavý, nemá pozornosť
Intranet	-podpora vízie prostredníctvom vlastnej samostatnej stránky -jednoduchý a bezpečný prístup k informáciám	-korporátne, technické a obchodné informácie -vnútrofiremné predpisy -informácie o oddeleniach, zamestnancoch a podujatiach	-komunikačná infraštruktúra -efektívna komunikácia a spolupráca -úspory nákladov na distribúciu informácií	-častá aktualizácia -prístupnosť iba cez PC -obsah často ovplyvnený len jedným pracovníkom
Porady	-komunikácia stratégie a jej implementácia do pracovného procesu -motivovať zamestnancov k dosiahnutiu cieľa	-informácie týkajúce sa krátkodobých plánov a úloh -stratégia, plány, výsledky -diskusie	-osobná komunikácia -priestor na riešenie aktuálnych problémov -príležitosť meniť stratégiu a kľúčové výzvy počas roka	-žiadene centrálny dopad na proces -neodvážanie informácií ďalej -môže skĺznuť do zbytočného trávenia času

Nástroj	Ciele	Typ informácií	Silné stránky	Slabé stránky
Motivačné nástroje				
Team -building	-zvýšiť motiváciu a oddanosť zamestnancov -porozumieť základným princípom tímovej práce	-komunikácia misie a vízie spoločnosti -základné princípy a hodnoty	-priestor na osobný rozvoj a tímovú spoluprácu -možnosť spätnej väzby	-ak zamestnanci nepoznajú ciele stretnutia, môže vyvolať nespokojnosť s obsahom
Udalosti - podujatia	-priestor na zábavu a oddych -posilnenie vzťahov a neformálnej komunikácie	-súčasťou môžu byť informácie o výsledkoch za určité obdobie -hodnotenie výsledkov	-priestor na osobný rozvoj a tímovú spoluprácu -rozvoj medziľudských vzťahov a neformálnej komunikácie	-žiadny výrazný dopad na konkrétny pracovný proces

Nie každý komunikačný nástroj dokáže pokryť komunikačné a informačné potreby a požiadavky účastníkov komunikačného procesu v takej šírke ako je to potrebné. Preto pri výbere komunikačného nástroja je potrebné určiť jeho efektívnosť. Na určenie efektívnosti jednotlivých komunikačných nástrojov sa odporúča zohľadniť aspekty, ako prenášanú rýchlosť informácie, mieru spoľahlivosti informácie, dostupnosť informácie, intenzita správy a použiteľnosť informácie.

3.2.1 Informačné technológie ako nástroj internej komunikácie

Fungovanie organizácií bez informačných technológií je v dnešnom podnikateľskom prostredí takmer nepredstaviteľné. Priniesli neuveriteľný „skok“ v komunikácii.

Podľa Strížovej informačné technológie umožňujú rýchlejší, tok informácií, plnenie úloh, podporujú tímovú prácu a zaisťujú informácie bez ohľadu na miesto a čas ich vzniku a to v podstate okamžite.²⁷

Najviac využívané moderné komunikačné nástroje, ktoré na prenos informácií používajú komunikačné siete založené na PC technike.

3.2.1.1 Email: (elektronická pošta)

Patrí medzi najpoužívanejší komunikačný nástroj využívaný vo firmách. Je to takzvaná off-line messaging služba, od ktorej sa neočakáva okamžitá odpoveď a užívateľ správu dostane aj keď nepracuje priamo v ten čas s počítačom.

Email prináša do komunikácie²⁸:

- Rýchlosť prenosu informácie, ktorá je ovplyvnená vzdialenosťou medzi odosielateľom a príjemcom a veľkosťou správy.
- Možnosť hromadného určenia, viac adresátov správy v jednom okamžiku
- Možnosť zasielania príloh, dokumentov, tabuliek, obrázkov, audio-video nahrávok.
- Možnosť nastavenie dôležitosti správy (vysoká, nízka),

²⁷ STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikácia časť I a II. : Nástroje komunikácie v organizácii prostriedky IT technológie*. Praha , 2006. s. 149

²⁸ STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikácia časť I a II. : Nástroje komunikácie v organizácii prostriedky IT technológie*. Praha , 2006. s. 150.

- Možnosť schvaľovania, nakoľko má písomnú podobu a berie sa vážne a záväzne
- Môže slúžiť aj ako spätná väzba, pri použití votting buttons pri rôznych prieskumoch, alebo rozhodnutiach

3.2.1.2 Intranet

Intranet²⁹: je počítačová sieť ktorá používa rovnaké technológie (TCP-IP, http) založené na Client/Server architektúre stojí za ňou jeden alebo viac firewall-ov je ale určený iba pre malé skupiny používateľov, napríklad pre pracovníkov nejakého podniku. Spojenie s ním sa môže dosiahnuť kdekoľvek, kde je pripojenie na Internet a ak je užívateľ klientom tejto informačnej siete.

Hlavným účelom je zdieľanie a distribúcia dát a informácií. Je tvorený na vnútro podnikové účely. Zamestnanci si tu nájdu všetky informácie týkajúce sa ich práce, procesov, alebo pripravovaných zmien. Je to vhodné miesto na ukladanie vnútorných smerníc, etického kódexu, personálneho sprievodcu, postupov a množstva iných informácií súvisiacich s fungovaním spoločnosti. Taktiež je to spôsob, ako realizovať spätnú väzbu a hodnotenie medzi vedením a pracovníkmi firmy.

3.2.1.3 Multimediálne prenosy:

Audio- video chat je možnosť dostupná až v poslednej dobe v súvislosti s rozšírením širokopásmového internetu. Táto možnosť umožňuje komunikáciu prirodzene pomocou hlasu a vizuálne prijímanie informácií. Zabezpečuje možnosť uskutočnenia modernej formy porady, stretnutí, alebo prezentácií. Využíva sa hlavne pre globálnu sieť pobočiek, ktoré pôsobia na celom svete a komunikácia v rámci regiónov je nevyhnutná.

²⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet>

3.2.1.4 Chat, IM:

Je systém alebo spôsob komunikácie prostredníctvom textových správ, ktoré sa posielajú prostredníctvom počítačovej siete v reálnom čase. Ide o komunikáciu v reálnom čase najčastejšie medzi dvoma osobami písaným textom cez IM program komunikujúcim prostredníctvom internetu³⁰.

Ide o najrýchlejšiu a najmladšiu formu vnútropodnikovej komunikácie. Spätná väzba je rýchlejšia ako pri elektronickej pošte. Komunikujúca osoba môže hneď vidieť, či je v kontakte s adresátom: či je pripojený a schopný reagovať v stave online, alebo je offline- odpojený a nedostupný, alebo je nastavený na rôzne iné užívateľské stavy. Reakcia na otázku je viditeľná ešte pred samotnou odpoveďou.

3.2.2 Porada

Pracovné porady stále patria k najpoužívanejším komunikačným nástrojom vo firmách. Nie sú len jednosmerným informačným nástrojom, ale porada môže byť formou efektívnej skupinovej komunikácie. V prvom rade musí byť zmysluplná a mať vopred stanovený cieľ a stratégiu, inak sa môže stať maximálne neefektívnou a len zbytočnou stratou času. Hlavným cieľom porád býva často určenie si:

- Pracovných úloh
- Návrh na jednotný postup pri riešení úloh
- Predávanie a získavanie informácií
- Predávanie a získavanie skúsenosti
- Motivácia
- Upevnenie tímového ducha
- Riešenie, predchádzanie konfliktov

³⁰ <http://sk.wikipedia.org>

Podľa Halika sú tri hlavné typy porád³¹

- Pravidelné: s pevným termínom a časom konania. Pokiaľ si to vyžaduje organizačná štruktúra firmy, je dobré organizovať porady raz do týždňa, Zúčastnení vopred vedia, že na daný termín si nemajú plánovať iný pracovný program.
- Operatívne: ktoré dopĺňujú pravidelné porady. Väčšinou bývajú nepredvídateľné nakoľko vyplývajú z možných nastávajúcich pracovných problémov. Zúčastňujú sa jej priamo iba osoby, ktorých sa problematika dotýka. Následne je potom dôležitý prenos informácií z operatívnej porady na pravidelnú.
- Brainstorming: ide o nazbieranie čo najväčšieho počtu myšlienok a nápadov, ktoré môžu viesť k riešeniu problémov a ukázať správny smer. K takému typu porady prichádza keď sa z danej situácie nevieme dostať von a nehýbeme sa tým správnym smerom.

4 PROFIL SPOLOČNOSTI MICROSOFT CORPORATION

Spoločnosť Microsoft (Nasdaq „MSFT“) je najvýznamnejšou svetovou firmou v oblasti softvéru, služieb a internetových technológií pre osobné aj obchodné využitie. Spoločnosť ponúka širokú škálu produktov a služieb, ktoré majú používateľom pomôcť prostredníctvom softvéru a to kedykoľvek, kdekoľvek a na akomkoľvek zariadení. Spoločnosť Microsoft založili dňa 4. apríla 1975 William H. Gates III. a Paul G. Allen. Ústredné sídlo má spoločnosť v Redmonde v štáte Washington, prevádzkuje pobočky vo viac než

³¹ HALÍK, Jiří. *Vedenie a riadenie ľudských zdrojov*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s. 73.

šesťdesiatich krajinách sveta a zamestnáva cez 44 tisíc ľudí. V spoločnosti Microsoft sú najcennejším kapitálom ľudia. Firemná kultúra spoločnosti pestuje atmosféru v ktorej rozkvitá tvorivé myslenie a zamestnanci majú možnosť naplno rozvinúť svoj potenciál. Veľká hodnota, ktorú spoločnosť Microsoft dáva ľudským zdrojom siaha aj za steny budov spoločnosti. V spoločnosti Microsoft panuje hlboké presvedčenie, že ľudia sú schopní dosiahnuť veľké veci, ak sa im na to poskytnú potrebné prostriedky. Táto filozofia je základom ako obchodnej softvérovej politiky, tak verejne prospešných aktivít spoločnosti.³²

4.1 História slovenskej pobočky spoločnosti Microsoft Corporation

Slovenská pobočka spoločnosti Microsoft Corporation, ktorá sa zaoberá výrobou a predajom softvéru a hardvéru, vznikla v roku 1995. Úspech spoločnosti sa v minulosti a aj dnes zakladá na dvoch kľúčových aspektoch: technologickej vízii a hodnotách, ktorými každý deň spoločnosť žije. Ide o dlhodobo presadzované firemné princípy, ktoré zdôrazňujú jej vzťahy k zákazníkom, partnerom a dodávateľom.³³

V Slovenskej pobočke Microsoft Slovakia pracujem od roku 2001 na pozícii IT procurement. Prvým riaditeľom Microsoft Slovakia bol Tibor Tarábek, ktorý stál na jej čele až do roku 1999. Ďalšie dva roky spoločnosť viedol Jirí Devát, neskorší riaditeľ spoločnosti Microsoft ČR a SR. Od júla 2001 zastával pozíciu generálneho riaditeľa Róbert Šimončíč. Od júla 2008 je generálnym riaditeľom Peter Čerešník.

Najväčšou zmenou vo svojej histórii prešla pobočka v roku 2006, keď sa úplne osamostatnila od českej pobočky. Osamostatnenie sa od českej pobočky,

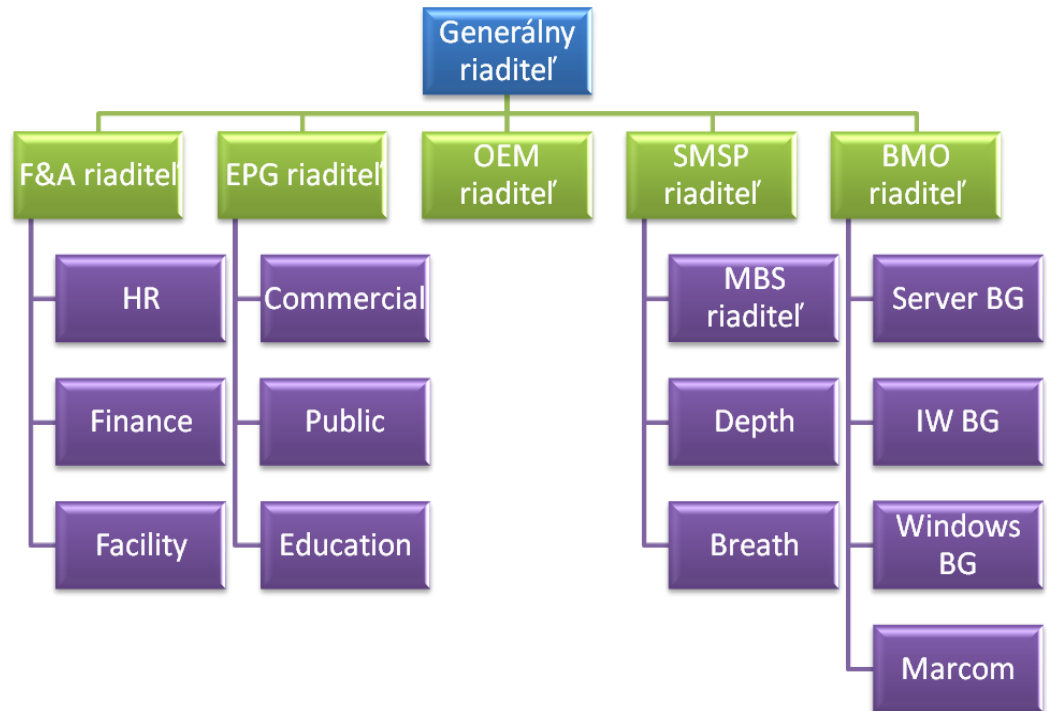
³² *Profil spoločnosti Microsoft Corporation* [online]. 2004 , 18.október 2004 [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/slovakia/onas/profil/mscorp_profile.msp>

³³ *Profil spoločnosti Microsoft Slovakia* [online]. 2004 , 18.október 2004 [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/slovakia/onas/profil/mssk_profile.msp>.

prinieslo veľké zmeny hlavne v tom, že sa musela vytvoriť úplne nová organizačná štruktúra, keďže niektoré oblasti boli riadené len z českej pobočky, kde bola aj prevažná časť manažmentu. V tomto období bol hlavným strategickým cieľom spoločnosti, vytvoriť novú organizačnú štruktúru a dobre fungujúcu pobočku nezávislú na iných. V období tejto dôležitej zmeny interná komunikácia nebola dostatočná a prebehla dosť chaotickým spôsobom. Jedným z faktorov bol aj fakt, že internú komunikáciu do rozdelenia viedlo oddelenie fungujúce v českej pobočke. Slovenská pobočka v tomto období nemala vyčlenené ľudské zdroje zodpovedné za internú komunikáciu. Práve počas tejto dôležitej zmeny bolo citel'né, aký veľký význam má dobre fungujúca interná komunikácia a hlavne komunikácia v procese zmeny. Človek vo všeobecnosti nerád prijíma zmeny a má strach z neznámeho. Či už ide o prepúšťanie, fúziu, rebranding, zmenu organizačnej štruktúry, kultúry alebo akvizíciu, zamestnanec by mal byť o pripravovaných zmenách vopred informovaný. Iba prostredníctvom kontinuálnej a otvorenej komunikácie možno ľudí získať pre realizáciu zmeny.

Po vytvorení novej organizačnej štruktúry, sa vytvorila aj nová komunikačná stratégia spoločnosti a ľudské zdroje zodpovedné za internú komunikáciu. Nová organizačná štruktúra spoločnosti Microsoft je relatívne plochého charakteru. Je preto bežné, že manažment je schopný jednoduchšie a pravidelne komunikovať so zamestnancami a opačne.

Obr.4. schéma organizačnej štruktúry Microsoft Slovakia



V súčasnom období má spoločnosť Microsoft Slovakia s.r.o. 80 zamestnancov z toho 60 FTE (full time employee), čo sú kmeňoví zamestnanci spoločnosti Microsoft Slovakia, 7 TEMP (temporary employee) zamestnanci Microsoft na dobu určitú a 13 vendorských pozícií, ktorú tvoria zamestnanci zamestnaní v personálnej agentúre na dobu určitú, alebo zamestnanci iných firiem, ktorí pracujú na časovo obmedzenom projekte. Dôležitým interným faktorom sú ľudské zdroje. Počet zamestnancov je limitovaný korporátnymi nariadeniami a smernicami. Tieto normy neumožňujú zamestnávať väčší ako stanovený počet zamestnancov. To má za následok, že zamestnanci sú často preťažení a navyše nie je možné sa venovať v dostatočnej miere všetkým oblastiam. Kompenzáciou sú nadštandardné platové podmienky a možnosti ďalšieho

vzdelávania sa. Jedným z výsledkov interného prieskumu MS Pool sa zistilo, že najdôležitejším faktorom, prečo zamestnanci zostávajú a chcú zostať pracovať v spoločnosti je firemná kultúra, ktorá je „priateľskejšia“ ako u konkurencie. Ako mínus vnímam fakt, že interného prieskumu spokojnosti sa zúčastňujú len kmeňoví zamestnanci Microsoft Slovakia. Zamestnanci TEMP a Vendor nemajú k dispozícii vyjadriť svoje postoje a komunikovať na vedenie spoločnosti ich spokojnosť, respektíve nespokojnosť s internými procesmi. Taktiež sú ochudobnení o niektoré firemné benefity . Od roku 2006 prešla spoločnosť na tak zvaný „open space“ otvorený pracovný priestor, kde všetci zamestnanci sedia v otvorenom priestore vrátane manažmentu. Otvorenú komunikáciu v spoločnosti umocňuje aj fakt, že všetci zamestnanci si tykajú a prevláda neformálna komunikácia, ktorá je podporovaná aj manažmentom. Základom je vzájomný rešpekt jednotlivých pracovníkov medzi sebou a zdravý interpersonálny vzťah na pracovisku. Nie je žiadnou výnimkou, že po práci sa na základe dobrých osobných vzťahov vyberú zamestnanci aj s nadriadenými napríklad na spoločnú večeru. Je to dobrý spôsob aj pre manažéra a pracovné skupiny otvorene sa porozprávať v uvoľnenej atmosfére mimo pracoviska a získať spätnú väzbu. Na základe tejto spätnej väzby v komunikácii prichádza k posunu tým správnym smerom, aby sa ľahšie dosiahol spoločný pracovný cieľ.

4.2 Komunikačný model Microsoft Slovakia

Vid' obr. 1. Schéma komunikačného modelu

- Zdroj (odosielateľ) Vedenie spoločnosti (generálny riaditeľ a manažment), komunikuje stratégiu spoločnosti, úlohy, výsledky, strategické zmeny. Keďže vedenie spoločnosti si dobre uvedomuje dôležitosť spätnej väzby, zdrojom (komunikátorom) sú aj zamestnanci, ktorí tlmočia svoje názory, podnety, informácie.

- Vznik informácie je rozhodnutie odosielateľa poskytnúť potrebné informácie, názory, podnety.
- Zakódovanie informácie. Informácia je podávaná na základe komunikačných schopností odosielateľa.
- Komunikačný nástroj. Najbežnejší a najviac využívaný komunikačný nástroj v spoločnosti je email, porada, newsletter, samozrejme komunikátor si určuje výber nástroja podľa obsahu správy, dôležitosti, časovej náročnosti.
- Príjem a dekodovanie je na základe predošlých skúseností a podľa určitých pravidiel.
- Spätná väzba je niečo, čo vedenie spoločnosti Microsoft pokladá za veľmi dôležité a preto kladie na spätnú väzbu veľký dôraz. Zamestnanci majú možnosť uskutočňovať spätnú väzbu pravidelne anonymným dotazníkom, ktorý je zameraný na spokojnosť zamestnancov, otvorenými otázkami na pravidelných spoločných stretnutiach a poradách, anonymnou formou kladenia otázok a podnetov priamo na manažment do anonymnej schránky. Každý zamestnanec má pravidelné stretnutia so svojim priamym nadriadeným, generálny riaditeľ preferuje politiku „otvorených dverí“.

4.3 Informačné toky v Microsoft Slovakia

Pri porovnávaní ideálneho modelu štvorúrovňovej komunikácie na zostupnej, vzostupnej, diagonálnej a horizontálnej úrovni (vid' obr. 2. Schéma informačného toku vo firme) môžem povedať, že v spoločnosti Microsoft Slovakia sa využívajú hlavne zostupný, vzostupný a laterálny.

- Zostupný tok smeruje od generálneho riaditeľa k manažmentu na nižšie úrovne, alebo od nadriadeného smerom ku svojim podriadeným. Vo väčšine prípadov ide o pracovné inštrukcie, interné oznamy, strategické

rozhodnutia, ročné výsledky spoločnosti atd. Najviac využívané nástroje komunikácie v tomto prípade sú elektronická pošta, newsletter, intranet, pravidelné celopobočkové porady raz za mesiac, kick of meetingy na začiatok fiškálneho roka. Táto forma komunikácie je vedená skôr formálne.

- Vzostupný tok smeruje opačne od podriadených smerom k vyšším stupňom riadenia. Aj pri tomto toku majú zamestnanci k dispozícii množstvo nástrojov, ktoré môžu využívať ako elektronická pošta, interný prieskum spokojnosti zamestnancov MS Pool, celopobočkové stretnutia, chat, stretnutia „one to one“ so svojimi manažérmi, možnosť využitia anonymných dotazov a podnetov smerom k manažmentu formou anonymných boxov,
- Laterálny tok má vo firme tiež svoje zastúpenie. Ide o komunikáciu pracovníkov na rovnakej úrovni a pracovníkov jedného tímu. Tu pracovníci najčastejšie využívajú taktiež elektronickú poštu, porady, chat. Komunikácia na tejto úrovni je vedená skôr neformálne na základe dobrých interpersonálnych vzťahov.

4.4 Nástroje internej komunikácie Microsoft Slovakia.

Taktiež ako spoločnosť pôsobiaca v oblasti IT priemyslu využíva najnovšie technológie v internej komunikácii. To umožňuje spoločnosti fungovať v medzinárodnom meradle, cez virtuálne tímy v rôznych časových pásmach.

Najväčšia časť komunikácie v spoločnosti Microsoft Slovakia prebieha prostredníctvom emailov.

E-mail: masívna emailová komunikácia má za následok nespočetné množstvo prijatých správ. Podľa prieskumu zamestnanec dostane medzi 50 a 100 e-mailov za deň, čo vedie k informačnému preťaženiu. Na túto skutočnosť vplýva fakt, že správy prichádzajú aj z rôznych častí regiónov, kde spoločnosť pôsobí. Ako je sídlo spoločnosti, EMEA (Európa, Stredný východ a Afrika),

sídlo CEE (stredná a východná Európa) a tak ďalej. Pre zjednodušenie aj v mailovej komunikácii sú isté pravidlá, ktoré by sa mali dodržiavať a tým je možné predísť zbytočným stresom, efektívnejšie pracovať, určiť si jasnejšie priority.

- Mail posielat' iba tým, ktorých sa správa, úloha priamo týka. „TO“ line
- „CC“ line je určená príjemcom, ktorých sa správa netýka priamo, ale mohla by byť pre nich dôležitá, užitočná (FYI – pre informáciu od príjemcu si nevyžaduje žiadnu akciu)
- Neposielat' v mailoch veľké prílohy, ale využívat' na tieto účely intranet.
- Obsah mailu má byť stručný, výstižný a zrozumiteľný pre príjemcu.
- Limitovat' „reply to all“ ak to nie je nevyhnutné
- Správu neoznačovat' ako prioritnú a dôležitú, ak to nie je nevyhnutné

Aj osvojením si takýchto základných návykov si zamestnanci môžu zjednodušiť a zefektívniť každodennú prácu s elektronickou poštou.

Ďalším využívaným nástrojom sú mítingy. V spoločnosti Microsoft Slovakia sú nastavené pravidelné mítingy vedenia spoločnosti, ktoré sa konajú každý pondelok, celopobočkové mítingy, ktoré sa konajú raz do mesiaca, tímové mítingy, ktorých pravidelnosť si nastavuje manažér jednotlivej divízie, tiež bývajú pravidelné, alebo zvolávané podľa potreby. Zamestnanci nepochybujú o potrebách pravidelných stretnutí, ale často krát sa sťažujú na neefektívnosť mítingov, ktoré neprinášajú výsledok, ale je to pre nich len strata času, ktorý by efektívne mohli stráviť u zákazníka, obchodného partnera, alebo vybavenia inej agendy.

Smartphone: využívajú zamestnanci ako multimediálny komunikátor s operačným systémom Windows mobile. Zamestnanec aj keď je mimo svojho

pracoviska si na svojom telefóne môže synchronizovať mailovú poštu, má prístup na internet, intranet, môže využívať službu IM čo umožňuje byť v akomkoľvek čase a na akomkoľvek mieste v kontakte s dôležitými informáciami. Pre zamestnancov je to asi najdôležitejší komunikačný nástroj tzv. mobilná kancelária.

Mobilný internet: je rýchle bezdrôtové mobilné pripojenie na internet, zamestnanci ho vo väčšine prípadov využívajú na pracovných cestách, keď sú mimo svojej kancelárie. V spoločnosti Microsoft Slovakia bol jedným z dôvodov zavedenia mobilného internetu benefit pre zamestnancov, ktorý umožňuje zamestnancovi prácu z domu a to dva dni do mesiaca, alebo podľa dohody s manažérom aj viac. Zamestnanec pracuje z domu a pritom má k dispozícii svoju kanceláriu, ako pri využívaní smartphonu, ale s oveľa rýchlejšim prenosom.

Mítingy: Manažment míting, ako už bolo spomínané sa koná pravidelne každý pondelok. Vedenie spoločnosti ako generálny riaditeľ a riaditelia jednotlivých obchodných skupín prezentujú výsledky, ciele, pracovný plán, organizačné zmeny v tímoch. Častou témou na manažment mítingoch bývajú pripravované pobočkové zmeny, novinky z korporácie, obchodné čísla, plnenie plánov atd. Výsledky z manažment mítingov sú pobočke odkomunikované na Sub mítingoch, čo sú celopobočkové stretnutia, kde vedenie prezentuje informácie zamestnancom. Témy, ktoré sa budú preberať, sú zaslané zamestnancom mailom pred konaním stretnutia. Tieto stretnutia sa konajú formou spoločných raňajok a sú vedené neformálne zakončené otvorenou diskusiou. Pre vedenie je to jeden zo spôsobov ako viesť komunikáciu ku svojim zamestnancom a oboznamovať ich o plánoch spoločnosti, prezentovať ciele pre blízku budúcnosť, informovať o výsledkoch a úspechoch uplynulého obdobia a predstaviť osobne nových zamestnancov. Tieto mítingy sú populárne medzi zamestnancami, čomu nasvedčuje vždy veľká účasť. Tímové porady slúžia ako komunikačný nástroj pre manažérov a ich podriadených. Záleží na

manažérov, či si stanovujú, že mítingy budú mať nastavené pravidelne, alebo budú zvolávané operatívne pri riadení tímového projektu. Cieľom týchto porád je kontrola splnených úloh, zadávanie nových, motivácia, brainstorming, odovzdávanie informácií o prebiehajúcich projektoch atd. Práve tento druh mítingov je pre zamestnancov celkom nepopulárny práve pre časovú náročnosť a často bývajú tieto mítingy neefektívne vedené a neprinášajú požadovaný výsledok. Mítingy 1:1 čo znamená individuálne stretnutie manažéra so svojim priamym podriadeným. Tieto stretnutia sú povinné viesť manažéri dvakrát do roka so svojimi podriadenými. Ide o získanie spätnej väzby ako pre zamestnanca tak pre jeho priameho nadriadeného. Na týchto mítingoch bývajú hlavnou témou projekty na ktorých sa pracuje, nové obchodné príležitosti, hodnotenie pracovného výkonu. Jednou z tém je aj smerovanie budúcej kariéry a nastavenie si krokov na jej realizáciu. Na tieto stretnutia sa dôkladne pripravujú obe strany. Manažér očakáva od zamestnanca sebahodnotenie za zverené projekty a úlohy.

Firemné časopisy, bulletiny, noviny a podobný typ komunikačného nástroja sa v spoločnosti Microsoft Slovakia neujal na časovú náročnosť pri tvorbe článkov a príspevkov a ani zo strany zamestnancov si tento typ komunikácie nenašiel svoje miesto. Tento typ komunikácie nahrádza **intranet**, ktorý slúži ako nástenka je na MS platforme share point portal server. Tu má každé oddelenie vytvorenú vlastnú nástenku, ktorá je verejná aj pre iné oddelenia. Okrem iného tu môžu nájsť zamestnanci všetky veci, ktoré potrebujú vedieť o spoločnosti a jej fungovaní etický kódex, personálneho sprievodcu, spôsob odmeňovania, pripravované akcie, zápisy z porád, pripravované školenia atd. Ďalším spomínaným analytickým komunikačným nástrojom je **MS pool** a slúži ako spätná väzba zamestnancov na manažment a fungovanie celej pobočky. Spoločnosť využíva tento druh komunikácie najmä pri riešení problémov, ktoré sa týkajú politiky, alebo postupov v rámci organizácie. Je realizovaný raz ročne a zúčastňujú sa ho len kmeňoví zamestnanci spoločnosti Microsoft Slovakia

FTE. MS pool je vedený anonymne a je rozdelený do troch oblastí. Prvá je hodnotenie svojho priameho nadriadeného, druhá je hodnotenie spokojnosti so spoločnosťou ako celok, tretia časť sa týka spätnej väzby na benefity spoločnosti, spôsoby odmeňovania a v závere dotazníku je možné vyjadriť názory, ktoré nie sú zahrnuté v otázkach. Vedenie spoločnosti je zodpovedné korporácii za to, aby prieskum mal čo najvyššiu účasť. Výsledky prieskumu spokojnosti sú prezentované v rámci Sub mítingu celej spoločnosti.

Manažment okrem výsledkov prezentuje opatrenia a kroky na nápravu tých oblastí, ktoré vyšli negatívne z pohľadu zamestnancov a vyplývajú z prieskumu. Pri poslednom MS pool z prieskumu vyplynulo, že zamestnanci oddelenia BMO a EPG nie sú spokojní s vedením svojho priameho nadriadeného. Negatívne výsledky sa týkali nedostatočnej komunikácie so svojimi zamestnancami a nedostatočných manažérskych zručností. Riešením bolo, doškoľovanie manažérov a komunikačné tréningy. V prípade, že výsledky MS pool by dopadli aj v najbližšom prieskume pre manažérov rovnako a nebolo by preukázateľné zlepšenie riešilo by sa to výpoveďou. Dotazník MS pool je “confidential“ nemôžem ho v práci poskytnúť.

Ďalšie nástroje internej komunikácie využívané v spoločnosti Microsoft Slovakia

Tieto druhy nástrojov slúžia k motivácii, lojálnosti a spokojnosti zamestnancov. Snažia sa stimulovať ich pracovný výkon a dať do rovnováhy pracovný a súkromný život.

Team building: býva cielene zameraný na rozvoj a budovanie pracovných skupín a ich tvorivého a výkonového potenciálu. Ich základným cieľom je umocniť princípy tímovej práce a rozvíjať kvality a potenciál tímu, ktorý je zásadný pre efektivitu práce. Team buildingové programy vedia preveriť aká je silná pracovná skupina, aká vládne atmosféra v rámci skupiny a ako vedia zamestnanci medzi sebou komunikovať. Aj tento nástroj komunikácie je

v spoločnosti obľúbený. Vzhľadom na nie veľký počet zamestnancov je možné ešte usporiadať aj okrem tímových raz ročne aj celopobočkový team building. Tieto akcie sú práve zamerané na vzájomnú komunikáciu, propagáciu projektu „One Microsoft“, ale niekedy sú ladené len športovo a relaxačne. Pri akciách tohto typu je manažment včlenený medzi zamestnancov a vykonáva všetky akcie a úlohy určené animátormi programu. Jediné čo zamestnanci vnímali ako mínus bola organizácia team buildingov cez víkend čo narúšalo súkromie a čas strávený s rodinou. Táto skutočnosť bola aj jedným z výsledkov už spomínaného interného prieskumu spokojnosti, kde zamestnanci komunikovali požiadavku vedeniu, aby sa aktivita tohto typu presunula na pracovný týždeň.

Neformálne stretnutia: vianočné večierky, rodinné víkendy, športové dni aj to sú nástroje komunikácie zastúpené v spoločnosti.

4.5 SWOT analýza internej komunikácie Microsoft Slovakia

K identifikácii slabých a silných stránok, hrozieb a príležitostí som využila informácie z výsledkov interného prieskumu MS Pool metódou počtosti a preferencie. Ďalšou z metód bol rozhovor vedený so zamestnancami Microsoft Slovakia. Detailnejšie informácie ohľadom výsledkov MS pool po dohovore s vedením nemôžem v práci poskytnúť, pracujem len s poskytnutými výsledkami týkajúcich sa internej komunikácie. Metódu rozhovoru pri určení silných a slabých stránok komunikácie vo firme som oslovila päť pracovníkov na pozíciách FTE a päť pracovníkov pracujúcich na Temp pozíciách. So zamestnancami som viedla neštruktúrovaný rozhovor, ktorý trval asi hodinu, kde spoločnou témou boli plusy a mínusy v internej komunikácii nie len z hľadiska používaných nástrojov, alebo využívaných tokov. Zhrnutie výsledkov ako z interného prieskumu MS pool tak z rozhovorov uvádzam v nasledovnej SWOT analýze.

S - Silné stránky:		W- Slabé stránky:	
S1	Využitie najnovších IT v komunikácii pre FTE	W1	Obmedzené využitie najnovších IT pre Temp/Vendor
S2	Silná korporátna komunikačná stratégia	W2	Nedostatočná spätná väzba s využitím MS pool pre Temp/Vendor
S3	Spätná väzba cez nástroj MS Pool pre FTE	W3	Interné zmeny oznamované s časovým sklzom
S4	Veľká škála komunikačných nástrojov	W4	Časté pracovné mítingy
O - Príležitosti:		T - Ohrozenia:	
O1	Zvyšovanie efektivity v pracovnom procese	T1	Informačná preťaženosť
O2	Prispôbenie korporátnej komunikačnej stratégie interným potrebám	T2	Znížený záujem o firemné ciele
O3	Vyššia IT gramotnosť využívaná v komunikácii (Školenia na využitie IT pri komunikácii)	T3	Väčšia fluktuácia zamestnancov Temp/Vendor
O4	Účasť zamestnancov na komunikačnej stratégii	T4	Komunikačný šum, chodbové reči
		T5	Časová zaneprázdnenosť

Z výsledkov SWOT analýzy vidieť súčasný stav internej komunikácie v opisovanej spoločnosti. Ako je z predchádzajúceho popisu komunikačných nástrojov vidieť, spoločnosť Microsoft Slovakia ako spoločnosť pôsobiaca na trhu s informačnými technológiami, využíva všetky moderné komunikačné prostriedky. Na jednej strane to môžeme chápať aj ako konkurenčnú výhodu voči iným spoločnostiam. Ako hrozba to v analýze vyšlo v podobe informačného preťaženia zamestnancov. Nie len z vedeného rozhovoru, ale aj z výsledkov interného prieskumu vzišlo, že zamestnanci okrem toho, že sú zahltení mailovou komunikáciou, ktorú prevažne väčšiu časť tvoria interné

a cross pobočkové správy, riešia aj nespočetné množstvo administratívnych úkonov. Časté služobné cesty domáce aj zahraničné sú potom výsledkom toho, že zamestnanec si nájde po návrate zhruba päťsto neprečítaných mailov. Ako návrh riešenia na elimináciu mailovej komunikácie by som navrhovala vypracovať komunikačného sprievodcu, ako sa správať pri mailovej komunikácii, ako eliminovať množstvo pošty a ako s poštou pracovať. Príručka by mala byť navrhnutá tak, aby pomohla a priniesla jednoduchý systematický prístup, ktorý pomôže k práci s elektronickou poštou. Tento návrh riešenia by mal platiť pre celú korporáciu, aby bol výsledok účinný. Pretože drvivá väčšina pošty prichádza priamo zo sídla spoločnosti a vedenia jednotlivých regiónov. Ďalšou slabou stránkou v internej komunikácii spoločnosti Microsoft Slovakia je to, že neberie do úvahy názory a spätnú väzbu zamestnancov Temp a Vendor, aj keď pracujú na dôležitých projektoch a taktiež tvoria plnohodnotného zamestnanca spoločnosti. Pri nástupe do spoločnosti nie sú vybavení pre svoju prácu takou technikou, ako zamestnanci FTE aj napriek porovnateľnej práci ako vykonávajú. Toto má za následok, že u týchto zamestnancov je zaznamenaná väčšia fluktuácia a malý záujem o ciele spoločnosti, neúčast' na spoločných mítingoch. Jedno z riešení by mohlo byť znovuzavedenie MS pool ako komunikačného nástroja pre týchto zamestnancov a nájdenie finančných prostriedkov pre nákup novej techniky ako sú smartphony a mobilný internet čo by nemal byť až taký problém, samozrejme tento návrh treba smerovať na vedenie spoločnosti a hlavne finančného riaditeľa, aby našiel potrebné finančné zdroje. To by mohla byť jedna z vecí, ktorá by zvýšila u týchto zamestnancov záujem o firemné ciele, zvýšila by sa lojalita voči zamestnávateľovi a zmenšila by sa fluktuácia. Ďalší problémom, ktorý vyšiel z analýzy je, že vedenie oznamuje interné záležitosti s veľkým časovým sklzom, ako príklad uvádzam zmenu car policy, zmenu odmeňovania a zavedenie elektronickej knihy jász, proces prepúšťania, čoho príčinou sú chodbové reči a následné šírenie desinformácií po spoločnosti. Z toho často vznikajú konflikty a nedôvera voči vedeniu. Posledným problémom,

alebo slabou stránkou je, že zamestnanci trávia väčšinu svojho času na mítingoch, ako som popisovala vyššie či už ide o tímové mítingy, interné mítingy, mítingy virtuálnych tímov, ktoré sú cross pobočkové. Podľa odpovedí zamestnancov, by čas ktorý strávia na mítingoch mohli efektívnejšie venovať daným projektom alebo čas stráviť u zákazníka, alebo obchodného partnera. Tu je problémom neefektívne vedenie porád. Jedným z riešení, by mohlo byť celopobočkové školenie ako viesť porady efektívne. Čo by mohlo viesť k novým efektívnym návykom a eliminovaniu doterajších nedostatkov pri vedení porád.

5 PRIESKUM NÁSTROJOV INTERNEJ KOMUNIKÁCIE IT FIRIEM V SR

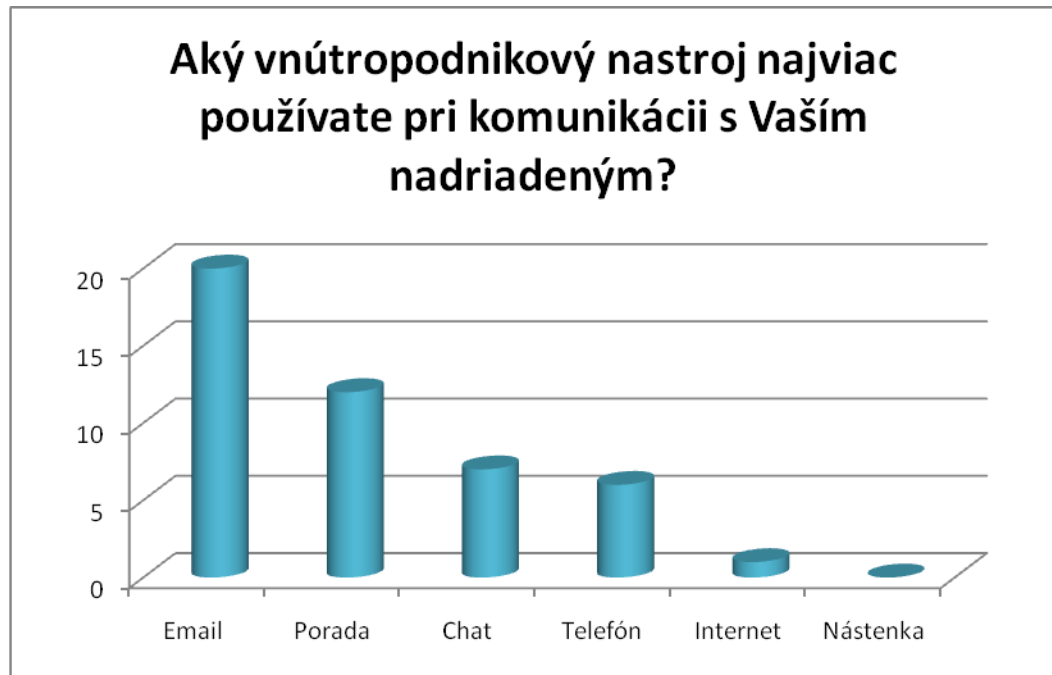
V návaznosti prikladám výsledky analýzy, ktoré vyšli z prieskumu, ktorého cieľom bolo zistiť a charakterizovať komunikačné nástroje vnútro podnikovej komunikácie v IT podnikoch pôsobiacich na slovenskom trhu. Ide o dcérske podniky popredných svetových firiem pôsobiacich na trhu s informačnými technológiami, ktoré vo veľkej miere používajú informačné technológie pri vnútro podnikovej komunikácii a vyšpecifikovať najčastejšie používané komunikačné nástroje v týchto podnikoch, medzi ktoré patrí aj spoločnosť Microsoft Slovakia.

Spracované podľa zdroja³⁴ Na priblíženie a vyhodnotenie internej komunikácie boli použité exploračné metódy (rozhovor a dotazník). Dotazník vyplnilo 46 respondentov, zamestnancov a manažérov týchto podnikov. Vyhodnotenie prieskumu bolo rozdelené do dvoch hlavných skúmaných oblastí.

V prvej boli otázky smerované na používanie interných komunikačných nástrojov s nadriadeným.

³⁴ VÉRFFY, Michal. Moderné vnútro podnikové komunikačné nástroje dcérske podnikov multinacionálnych podnikov IT spoločností so sídlom v SR. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2008, roč. 4, č. 3-4 [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2008/3.verffy.pdf>>.

Vyhodnotenie odpovedí vid' graf č. 1



Z výsledkov vidieť, že najpoužívanejší vnútropodnikový komunikačný nástroj v IT s nadriadeným je elektronická pošta, teda email. Respondenti uviedli na prvom mieste email a ako ďalšie nástroje na komunikáciu s nadriadeným, uviedli poradu a chat. Nasledoval telefón a na konci je internet a nástenka.

V druhom grafe ich potenciál na vytváranie stresu na pracovisku. Na otázku či nástroj používaný na komunikovanie s nadriadeným pôsobí stresovo,

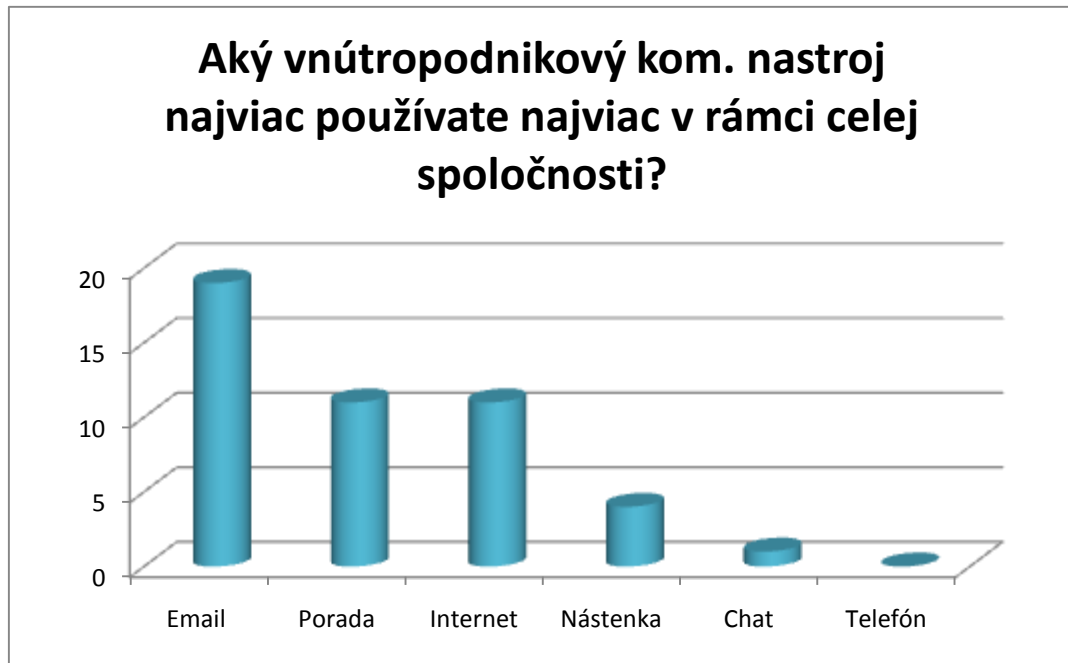
odpovedala väčšina respondentov negatívne. Iba 29% opýtaných respondentov uviedlo, že vždy, alebo skoro vždy pôsobí stresovo.

Vyhodnotenie odpovedí vid' graf č. 2.



Ďalšia časť prieskumu bola zameraná na zistenie využívania vnútropodnikových nástrojov v rámci celkovej spoločnosti.

Vid' graf č. 3



Najpoužívanejší vnútro podnikový nástroj, určený na komunikáciu vrcholového vedenia a zamestnancov je Email. Ako ďalšie vnútro podnikové nástroje respondenti uviedli v nasledovnom poradí poradu a internet potom nástenku a chat. Telefón neuviedol ani jeden respondent.

Z analýzy odpovedí pri otázkach ohľadne vnútro podnikových komunikačných nástrojov, je vidieť vysoký stupeň využívania elektronickej pošty na všetkých úrovniach podniku od priameho nadriadeného až po komunikáciu v rámci celkovej spoločnosti. Vyhodnotenie prieskumu na všetkých úrovniach ukázalo, že najpoužívanejší vnútro podnikový komunikačný nástroj v multinacionálnych IT podnikoch je elektronickej pošta teda email. Je to podmienené práve globálnym charakterom týchto podnikov ako aj ich pôsobením v rozličných regiónoch sveta.

Záver

Interná komunikácia a efektívne fungovanie komunikačných nástrojov a tokov v spoločnosti sú dôležitým faktorom spolutvoriacim lojalitu zamestnancov k zamestnávateľovi. Je nutné venovať patričnú pozornosť k efektivite vhodne zvoleného komunikačného nástroja, nastaveniu komunikačných tokov.

Informačná doba v ktorej žijeme posledné desaťročie, vedie k nadmernému množstvu informácii, dát a správ, ktoré musíme denne spracovať a riešiť.

Zamestnanci aj manažéri sú doslova zahltený informáciami. Cieľom práce bolo popísať internú komunikáciu spoločnosti v ktorej pracujem nie len z hľadiska používaných nástrojov, tokov. V teoretickej časti som objasnila pojem komunikácie, nástrojov a foriem komunikácie, ktoré som konfrontovala s realitou a analyzovala jednotlivé formy a nástroje na konkrétnu spoločnosť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BAKEŠOVÁ , Miroslava. *Základy organizačného chovania : Organizačná-podniková kultúra*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1449-X.
2. BĚLOHLÁVEK F.: *Organizačné chovanie*, Olomouc, Rubico, 1996. ISBN 80-853909-1
3. BENDER, Peter Urs. *Vnútrotný leadership : lídri ako komunikátori*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-069-3
4. ĎĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderné organizovanie firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
5. DRDLA, Miloš. *Organisational Structure and Change : Organizačná štruktúra*. : Brno International business school, 2007.
6. HALÍK, Jiří. *Vedenie a riadenie ľudských zdrojov*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
7. HOLÁ, Jana. *Interná komunikácia vo firme*. Brno : Computer Press a.s., 2006. ISBN 80-251-1250-0
8. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreatívny management v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha : Grada publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
10. KOUBEK , Josef. *Riadenie ľudských zdrojov*. Praha : Management Press, s.r.o., 2008.
11. KUBÁTOVÁ, Helena. *Obecná sociologie*. 1. vyd. Univerzita Palackého Olomouc : , 2008. ISBN 978-80-244-20

12. KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360 Stupňová spätná väzba*. 1. vyd. Praha 2008. ISBN 978-80-244-2314-3
13. P. McLAGANOVÁ Krembs P.: *Komunikace na úrovni*, Praha, Management Press, 1998
14. NEWTON, Richard. *Úspešný projektový manažér*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2544-4.
15. STRÍŽOVÁ , Vlasta. *Manažerská komunikácia časť I a II.* Praha : 2006. ISBN 80-245-1134-7
16. VYMĚTAL, Jan. *Spríevodca efektívnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. <http://sk.wikipedia.org/wiki/Intranet>
2. *ÚČINNOSŤ NÁSTROJOV INTERNEJ KOMUNIKÁCIE* [online]. [2008] [cit. 2009-11-03]. Dostupný z WWW: <www.aprsr.sk/downloads/trend_nastroje.doc >.
3. VÉRFFY, Michal. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2008, roč. 4, č. 3-4 [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2008/3.verffy.pdf>>. ISSN 1336-7137.
4. *Analyzovanie komunikačného systému podniku. Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006, roč. 2, č. 3-4 [cit. 2009-10-17]. Dostupný z

WWW: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006>>. ISSN 1336-7137.

5. *Profil spoločnosti Microsoft Corporation* [online]. 2004 , 18.október 2004 [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/slovakia/onas/profil/mscorp_profile.msp>.