

**UNIVERZITA PALACKÉHO
V OLOMOUCI**

Filozofická fakulta

Bakalárska práca

Olomouc 2012

Aneta Jurkovecová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky

**NÁSTROJE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE
V ZAHRANIČNEJ FIRME**

**Instruments of internal communication in a foreign
company**

Závěrečná bakalárska práca

Aneta Jurkovecová

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Petra Vávrová

V Olomouci 2012

Prehlasujem, že som bakalársku diplomovú prácu vypracovala samostatne s využitím uvedených prameňov a literatúry.

V Olomouci dňa 28.3.2012

.....
Aneta Jurkovecová

Ďakujem vedúcej práci, PhDr. Petre Vávrovej, za odborné vedenie, cenné rady a pripomienky.

Ďalej ďakujem Mgr. Vendule Bartoňovej za trpezlivosť a podporu pri zrode tejto práce a ďakujem zamestnancom spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U za spoluprácu.

Obsah

ÚVOD	5
1 Interpersonálna komunikácia	7
1.1 Význam a ciele komunikácie	7
1.2 Formy komunikácie	8
1.3 Komunikačný proces	10
2 Interná komunikácia vo firme	14
2.1 Komunikácia a jej význam	14
2.2 Ciele a obsah Internej komunikácie	16
2.3 Komunikačný proces v kontexte a prostredí firmy	18
3 Rozdelenie komunikácie v podniku	21
4 Nástroje internej komunikácie vo firme	22
4.1 Interný Marketing, Interný PR	22
4.2 Komunikačné kanály a smery	23
4.3 Formy a prostriedky	25
4.3.1 Formálna a neformálna komunikácia	25
4.3.2 Osobná, ústna, tvárou v tvár („face to face“)	26
4.3.3 Komunikácia prostredníctvom médií	26
4.4 Manažér a interná komunikácia	28
4.5 Spätná väzba, otvorená komunikácia	31
4.6 Podniková kultúra a interná komunikácia	33
5 Bariéry internej komunikácie	34
6 Fungujúca interná komunikácia	35
7 Prípadová štúdia	37
7.1 Charakteristika spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U	37
7.1.1 Organizačná štruktúra	38
7.1.2 Personálna štruktúra	40
7.2 Metodológia	40
7.2.1 Metódy a techniky	40
7.2.2 Stanovenie výberového súboru	41
7.2.3 Dotazníkové šetrenie	41

7.2.4 Štúdium dokumentov	41
7.2.5 Pozorovanie	42
7.2.6 Neštruktúrovaný rozhovor.....	42
7.2.7 Polo štruktúrovaný rozhovor	42
7.3 Popis komunikačných kanálov v spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U.....	42
7.4 Výsledky dotazníkového šetrenia	46
7.5 Výsledky polo štruktúrovaného rozhovoru.....	50
7.6 Závery a odporúčania.....	51
Záver	54
Anotácia	55
Použitá literatúra	57
Zoznam Grafov.....	59
Zoznam Obrázkov	59
Prílohy	60

ÚVOD

Väčšina malých a stredne veľkých firiem ešte stále nevenuje dostatočnú pozornosť na vnútro firemnú komunikáciu. Naopak, pre komunikáciu s vonkajšou verejnosťou vyvíja mnoho aktivít, ktoré však nie stále vedú k očakávanému výsledku. Manažéri a vedenie nechápu ako je to možné. Neuvedomujú si totiž význam internej komunikácie pre podnik. Alebo si ho aj uvedomujú, ale nechápu celkom čo vlastne obnáša taká interná komunikácia.

V tejto práci sa budem venovať nástrojom internej komunikácie, ktoré vlastne fungovanie komunikačného procesu ovplyvňujú. V ideálnom prípade pozitívne zabezpečujú jej fungovanie, no taktiež môžu pôsobiť ako brzdy spomaľujúce prúdenie komunikácie.

Pred samotnou podnikovou komunikáciou objasním význam interpersonálnej komunikácie, keďže fungovanie podniku je podmienené úspešnou spolupracou ľudí. Spolupráca je zas závislá na efektívnej komunikácii, ktorej predpokladom je porozumenie a dôvera. Pozitívne ladené vzťahy v zamestnaní vedú práve k spomínanej spolupráci, ktorá vedie podnik krok po kroku k dosahovaniu vytýčených cieľov.

Nastavenie takto dobrej atmosféry v podniku je v rukách predovšetkým manažéra, vedúceho alebo nadriadeného. Preto sa zaslúžil o rozsiahlejšiu kapitolu v tejto práci.

Po teoretickom objasnení fungovania internej komunikácie nasleduje aplikovanie znalostí na konkrétne prípadová štúdie realizované na spoločnosti spadajúcej do kategórie malých firiem, spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U. Hlavným cieľom mojej práce je na základe teoretických východisiek popísať a analyzovať fungovanie nástrojov internej komunikácie v zahraničnej spoločnosti.

Pre znázornenie situácie internej komunikácie v Španielsku som do Príloh zaradila časť štúdií realizovaných významnou španielskou

inštitúciou, ktorá sa zaoberá výskumom internej komunikácie na národnej úrovni. Príloha znázorňuje najčastejšie komunikačné prostriedky internej komunikácie a ich funkčnosť v súkromných podnikoch a Orgánoch verejnej správy Španielska.

1 Interpersonálna komunikácia

1.1 Význam a ciele komunikácie

V slovníkoch a odborných publikáciách sa stretávame s rôznymi definíciami tohto slova, ktoré je skloňované v rozličných kontextoch. Pre účel mojej práce som vybrala len niekoľko, ktoré uviedol Vymětal ako náhodný výber súboru definícií. Komunikáciu medzi ľuďmi je možné chápať ako (Vymětal 2008, s. 22):

- proces prenosu a príjmu správy od jednej osoby k druhej ako obojstranný proces,
- proces dorozumievania sa, spoločenský styk s cieľom výmeny myšlienkových obsahov medzi účastníkmi komunikácie prostredníctvom slov,
- proces prenosu najrôznejších informácií obsahov v rámci rôznych komunikačných systémov, za použitia rôznych komunikačných médií, predovšetkým prostredníctvom jazyka,
- opatrenia smerujúce k dosiahnutiu žiaduceho výsledku,
- proces tvorby spoločného chápania a interpretovania myšlienok, názorov a pocitov medzi dvoma alebo viacerými jedincami,
- proces vzájomného porozumenia a výmeny významov pomocou systému symbolov.

Prostredníctvom komunikácie poskytujeme vedome ale mnoho krát aj nevedome informácie a to nielen o skutočnostiach o ktorých hovoríme, ale taktiež o sebe, o vzťahu k sebe samému, k ostatným ľuďom, k práci a k udalostiam, ktoré sú pre nás významné. Vyjadrujeme svoje názory, priania, nápady, očakávania a taktiež požiadavky. Snažíme sa presvedčiť alebo ovplyvniť. Poskytované informácie rôzneho druhu a obsahu slúžia všade tam, kde treba činiť rozhodnutia. Komunikácia je súčasťou a sprostredkovateľom našich vzťahov s ostatnými ľuďmi (Tureckiová 2007, 63).

Komunikačné jednanie je tak vždy zamerané na dosiahnutie predpokladaného cieľa, ktorým môže byť (Vymětal 2008, s. 24):

- výmena informácií, ovplyvňovanie jednania ľudí, ovplyvňovania medziľudských vzťahov medzi jedincami i k vlastnej osobe.

Výstupom toho je potom účinok, ktorý môže byť (Ibid., s. 24):

- poznávací, emocionálny, motivačný.

O tom, ako budeme informácie predávať a ako budú prijímané rozhoduje predovšetkým komunikačný cieľ, ktorému je nutné prispôbiť tiež obsah správy. To isté platí aj pre voľbu foriem a prostriedkov komunikácie, ktoré môžu celkové vyznenie komunikácie podporiť, alebo ho naopak znejasniť (Tureckiová 2007, s. 66).

1.2 Formy komunikácie

Bedrnová a Nový rozdeľujú komunikáciu z hľadiska využívaných znakových systémov na komunikáciu verbálnu (ústnu a písomnú), neverbálnu (neslovnú) a komunikáciu činmi (tím, čo jedinec robí a ako sa chová) (Bedrnová, Nový 2002, s. 205).

Verbálna komunikácia

Predstavuje vyjadrovanie pomocou slov prostredníctvom príslušného jazyka. V širšom pojatí zahrňuje ústnu aj písomnú, priamu alebo sprostredkovanú, živú alebo reprodukovanú. Tejto forme komunikácie sa budem venovať podrobnejšie v nasledujúcej kapitole.

Neverbálna komunikácia

Je proces dorozumievania sa neslovnými prostriedkami. V užšom slova zmysle sa považuje za tento spôsob komunikácie „reč tela“. Teda získavanie a predávanie informácii prostredníctvom celkového pohybu človeka, jeho gest, mimiky, dotykov, vzdialenosti, atď. Človek teda hovorí, aj keď mlčí,

pretože komunikačné signály vysiela telo. V širšom slova zmysle prenos informácii a odkazov prebieha aj prostredníctvom image hovoriaceho, jeho oblečenia, spoločenského jednanja, atď. Neslovná komunikácia má veľkú vypovedajúcu schopnosť o samotnom človeku a vzťahoch ľudí, ich vnútorných myšlienkových a psychických pochodoch a charaktere osobnosti (Vymětal 2008, s. 54).

Na tomto mieste zmienim pre zaujímavosť mimojazykový faktor – **paralinguistické prvky**, ktoré dokresľujú verbálny komunikačný prejav a v podstatnej miere ovplyvňujú význam a zmysel komunikovania na obidvoch stranách účastníkov komunikácie. „Pocity, postoje, slovami nevyjadrené názory a čiastočne očakávania môžeme „odpočúvať“ aj pri použití niektorých prostriedkov nepriamo hovorenej komunikácie (telefonická komunikácia, audionahrávky rečníckych prejavov a prezentácii). Tam nám síce chýba priamy vizuálny (zrakový) kontakt s prvkami neverbálnej komunikácie, avšak zo spôsobu vyjadrenia sa, sa môžeme dozvedieť mnoho o jeho vzťahu k predávaným informáciám, o jeho skutočnej psychickej pohode, o jeho skutočnom komunikačnom ciele a v neposlednom rade tiež o jeho vzťahu k sebe samému a k ostatným účastníkom komunikácie“ (Tureckiová 2007, 72). Paralingvistika zahŕňa hlasitosť prejavu, kvalita reči, výška tónu, farba hlasu, intonácia, pomlky, plynulosť reči, slovná vata, atď.

Činmi

Prostredníctvom činov vyjadrujeme svoje názory, postoje a ovplyvňujeme druhých.

Hlavným cieľom v komunikácii je dosiahnuť vzájomné porozumenie. Jedine súlad komunikácie verbálnej, neverbálnej a komunikácie prostredníctvom činov vytvára predpoklad k porozumeniu a k dosiahnutiu vzájomnej dôvery (Holá 2006, s. 3).

Základným predpokladom k porozumeniu je aj vôľa a snaha k pochopeniu toho druhého. Aby náš odkaz/správa boli chápané tak ako sme

to mysleli, je dôležité brať v úvahu jedinečnosť prijímateľa nášho odkazu. Spôsob, ako si druhý vysvetlí čo sme mu sprostredkovali, záleží od jeho predošlých skúseností, od jeho charakteru, od jeho vzdelania, od kultúrnych hodnôt, ktoré na neho vplývajú. Na základe týchto faktorov jedinec generuje a selektuje informácie, ktoré sú pre neho dôležité alebo ich prehliada, keďže nezapadajú do jeho okruhu záujmu (Vymětal 2008, s.42).

1.3 Komunikačný proces

„Proces komunikácie začína „vysielajúca“ osoba, ktorá má svoje záujmy, ciele... Potreba alebo súbor potrieb sú motiváciou, ktorá vyvolá zámer reagovať, niečo zdeliť druhej osobe. Zámer má obsah (čo chcem zdeliť) a formu (ako to chcem zdeliť). Prebieha zložitý proces v samotnom odosielateľovi. Zámer určuje strategický cieľ zdelenia (o čo mi ide), a vedie k voľbe slovných a mimoslovných prostriedkov. Časť zdelenia je vedomá, u neverbálnych zdelení je i neuvedomovaná“ (Jiřincová 2010, 36).

Komunikátor (odosielateľ), ktorý je iniciátorom komunikácie, sa prispôsobuje podmienkam a v prípade, že je schopný empatie a prispôbiť sa úrovni príjemcu, volí podľa toho vhodnú stratégiu (Ibid., s. 24).

Každý odosielateľ musí vždy zvážiť, čo príjemca vedieť musí, čo by vedieť mal, a čo by prípadne vedieť mohol, aby mal dostatok a zároveň minimum prebytočných informácií (Vymětal 2008, s. 31).

Pri kódovaní (prevedení myšlienky či zámeru do znakov, tzv. slov) „(Z)záleží nielen na znalosti jazyka, na slovnej zásobe alebo znalosti signálov, ale tiež na schopnosti vedieť sa prispôbiť partnerovi, s ktorým jednáme. I keď hovoríme rovnakým jazykom, neznamená to, že si musíme vždy rozumieť. Každé slovo má význam jak obecný, tak pre komunikujúceho osobný“ (Jiřincová 2010, 36).

Pri kódovaní je treba brať v úvahu, komu je správa adresovaná, a skutočnosť, že komunikačný proces vždy prebieha za konkrétnej situácie.

Teda v určitej dobe, na určitom mieste a v danej spoločenskej atmosfére. Je dôležité si uvedomiť a dbať na to, že po dekódovaní správy príjemcom nasleduje jeho realizačná fáza. Preto je nevyhnutné zamerať pozornosť na príjemcu, spoznať príjemcu, empaticky sa vcítiť do jeho role a predvídať ako bude informácia ním dekódovaná (Ibid., 2008, s. 31).

Základným predpokladom správneho zakódovania je potreba splniť podmienku tzv. „stromu“ cieľa. Odosielaná správa by mala byť špecifická, termínovaná, realistická, obojstranne akceptovateľná a merateľná (**STROM**) (Petříková 2007, s. 39).

Pre prenos správy od odosielaťľa k príjemcovi, odosielaťľ volí komunikačné médium (komunikačný kanál). Pri voľbe je dôležité brať v úvahu mnoho faktorov. Medzi najdôležitejšie Vymětal menuje nasledujúce (Vymětal 2008, s. 33):

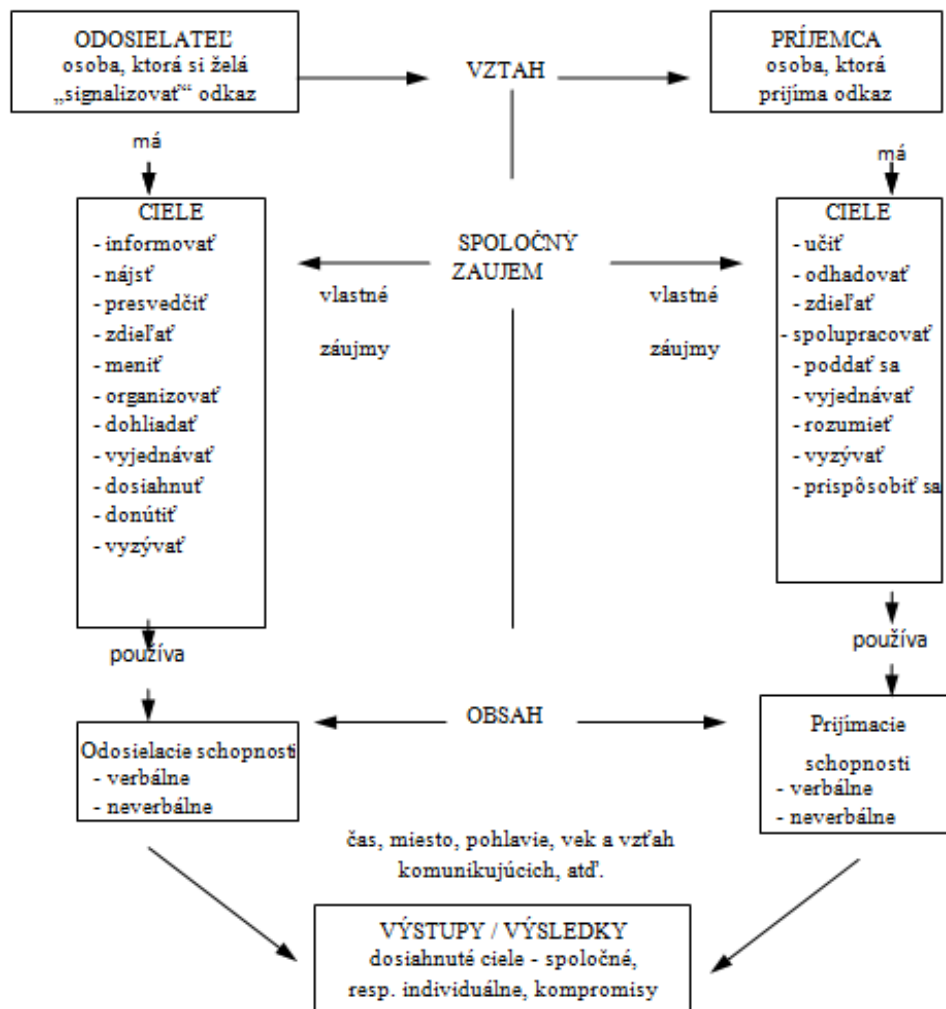
- náklady komunikačného média,
- rýchlosť komunikačného média,
- presnosť komunikačného média,
- charakter správy,
- charakter príjemcu,
- rozsah komunikácie,
- význam spätnej väzby.

Do komunikačného procesu vstupujú rušivé faktory napr. hluk v prostredí, pocit hladu, extrémne emócie, špeciálna terminológia, nefunkčnosť komunikačného kanálu, atď. Takýto komunikačný šum môže vzniknúť v ktorejkoľvek fáze komunikačného procesu a spôsobí, že príjemca chápe doručenú správu v pozmenenom obsahu než ju odosielaťľ zakódoval (Ibid., s. 34).

Informačný šum, resp. komunikačný šum často vychádza z nepochopenia podstaty manažérskej komunikácie a z podcenenia samotnej

komunikácie. Najčastejšími mylnými domnienkami samotných manažérov sú, že (Holá 2006, s. 14):

- komunikácia je len oznamovanie,
- základom komunikácie je podať informáciu,
- komunikácia je založená na schopnosti formulovať správu,
- informáciu je treba zadržovať, uvoľňovať a pridelovať,
- s informáciami sa dá dobre manipulovať,
- komunikácia funguje sama o sebe, kto čo potrebuje vedieť, nech sa pýta sám,
- komunikačné systémy a nastavené procesy vyriešia komunikáciu.



Obr. 1. Komunikačný proces (Nagyová 1999, s. 3)

Pre odhalenie a odstránenie komunikačného šumu je neodmysliteľná prítomnosť spätnej väzby. Informuje odosielateľa o tom, či príjemca správe porozumel, či bude reagovať požadovaným spôsobom, či potrebuje ďalšie doplňujúce informácie, či s odosielateľom súhlasí alebo nie a či správa vyvolala požadovaný účinok (Vymětal 2008, s. 35).

2 Interná komunikácia vo firme

2.1 Komunikácia a jej význam

Pôvod slova komunikácia podľa etymologického slovníka nachádzame v lat. slove *communicatio*, ktoré je odvodené od slova *comunicare*, čo znamená „oznamovať“, alebo odvodeného od slova *communis*, ktoré je chápané vo význame niečoho „spoločného“ „obecného“. Teda komunikácia môže fungovať vo význame „niečo spoločne zdieľať“. V najširšom slova zmysle komunikácia znamená styk, spojenie, prenos a výmenu informácií.

Toto vysvetlenie komunikácie je aplikovateľné aj na firemné prostredie. Interná komunikácia firmy potom podľa Hlouškovej znamená prepojenie firmy pomocou komunikácie. Prepojenie, ktoré umožňuje vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu a nie len formálne plnenie povinností. Pomocou komunikácie si podľa autorky pracovníci firmy utvárajú a vyjasňujú názory a postoje ku všetkému, čo sa vo firme deje (Hloušková 1998, s. 9).

Holá hovorí o integrovanej internej komunikácii, pretože nie je proces v organizácii, ktorý by nebol komunikáciou prepojený.

Všeobecne pod pojmom vnútro firemná komunikácia odborná literatúra uvádza každodennú komunikáciu na úrovni spolupracovníkov - horizontálna komunikácia, komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi – vertikálna komunikácia a komunikáciu naprieč jednotlivými úrovňami - komunikácia diagonálna. K tomu, aby komunikácia bola v organizácii efektívna, je nutné zabezpečiť jej obojstrannosť (Bedrnová, Nový 2007, s. 202).

Hloušková a Holá chápu vnútro podnikovú komunikáciu predovšetkým ako nástroj, ktorým manažéri (reprezentanti firmy) ovplyvňujú postoje, aktivitu a správanie pracovníkov, ako nástroj firemnej kultúry, nástroj vyjasňovania firemných hodnôt, motivácie a motivačného prepojenia firmy (Hloušková 1998, Holá 2006).

Vnútro firemná komunikácia tak vytvára prostredie, ktoré podporuje dosahovanie dobrých pracovných výkonov, snahy neustále sa zlepšovať, pracovať na sebe a plniť strategické ciele podniku (Vymětal 1998, s. 263).

Podľa Petříkovej prostredníctvom správne nastavenej internej komunikácie sa zabezpečuje integrácia ľudí, cieľa a poslania firmy, čo je v dnešnej dobe kľúčom k úspechu na trhu. Interná komunikácia spája všetky funkcie rozhodovania o správnom využívaní zdrojov (informácie, financie, materiál, ľudia), čo je jedným zo základných cieľov firmy (Petříková 2007, s. 40).

Za nastavenie vnútro podnikovej komunikácie je zodpovedné vedenie a manažment. Komunikácia prechádza skrz všetky manažérske funkcie a je spojovacím článkom v procese riadenia (Holá 2011, s. 4).

Tureckiová vidí význam internej komunikácie vo vzťahu k procesu leadershipu v tom, že vďaka nej je možné získať ľudí pre spoločný cieľ, dávať a vysvetľovať príklady úspešného jednanja, usmerňovať jednanie ľudí, zvyšovať ochotu k výkonu a dosahovať spoločne vynikajúcich výsledkov (Tureckiová 2007, s. 70).

„Interná komunikácia firmy je ako krvný obeh v tele. V prípade, že prestane fungovať, alebo sa vyskytnú nejaké problémy, firma stagnuje a nerozvíja sa. Základnou podmienkou je spätná väzba, zodpovednosť vedenia za internú komunikáciu a prepojenie formálnych a neformálnych komunikačných väzieb. Vedenie firmy musí zabezpečiť, aby interná komunikácia bola v súlade s firemným chovaním, základnými sociálnymi a pracovnými procesmi, štýlom riadenia firmy, jej kultúrou, stratégiou, koncepciou a úrovňou informačného systému“ (Petříková 2007, s. 40).

2.2 Ciele a obsah Internej komunikácie

Od cieľa komunikácie závisí to, ako budeme informácie podávať, ako budú informácie prijímané, aký bude obsah správy, aké formy a prostriedky budú zvolené pri jej komunikovaní (Tureckiová 2007, s. 65).

Vytvorením priaznivého prostredia v podniku vrcholovým vedením je možné naplňovať základné ciele fungujúcej internej komunikácie. Hloušková formuluje priaznivé podmienky k dosahovaniu cieľov internej komunikácie v podniku do nasledovných bodov (Hloušková 1998, s. 44-46):

1. Všetci pracovníci poznajú ciele firmy.
2. Pracovníci každého útvaru alebo pracovného tímu poznajú poslanie a ciele útvaru či tímu.
3. Každý pracovník vie, čo sa od neho očakáva.
4. Všetci pracovníci firmy poznajú „základné pravidlá hry“.
5. Pracovníci firmy sú oboznámení s postojom vedenia firmy k aktuálnym otázkam.
6. Každý pracovník má od ostatných spolupracovníkov dostatok informácií potrebných pre voju prácu.
7. Vedúci pracovníci majú predstavu o tom, aké zmeny je treba v budúcnosti podporovať a v akom poradí.
8. Vedúci pracovníci poznajú predpoklady svojich podriadených, za ktorých dokážu plniť úkoly a prispôsobiť sa k zmenám.
9. Sú podporované formálne i neformálne pracovné vzťahy.
10. Aktivity sú dobre organizované a koordinované.
11. Sú vytvárané pozitívne postoje.
12. Pravidelne je všetkým vedúcim pracovníkom poskytovaná spätná väzba.

Tureckiová si kladie nasledujúce otázky pri definovaní cieľa komunikácie: *Chceme, aby informácia u komunikačného partnera vyvolala nejaké pocity či reakcie?; Zmeny postojov či názorov?; Chceme obohatiť nášho komunikačného partnera o nové informácie?; Chceme aby niečo vykonal? Alebo jednoducho len: Chceme upevniť vzťahy?*(Tureckiová 2007, s.65).

Hlavné ciele komunikácie Hloušková definovala v nasledujúcich štyroch bodoch (Hloušková 1998, s. 44):

- utváranie a zmena postojov, tým i zmena pracovného správania zamestnancov firmy,
- vzájomné pochopenie (vedenie a výkonní pracovníci, spolupracujúce útvary),
- informačná a motivačná prepojenosti firmy,
- fungovanie spätnej väzby v komunikačnom systéme.

Podľa Vymětala cieľom internej komunikácie v organizácii je motivovať zamestnancov k naplneniu firemných strategických cieľov (Vymětal 2008, s. 267).

Každá firma si svoje ciele môže definovať sama v individuálnom rozsahu a pre rôzne obdobia. Je však dôležité si ďalej ciele rozpracovať do **komunikačného plánu**, ktorý nám bude odpoveďou na otázky: Kto? Kde? Kedy? a Ako?; a definovať si postupy, respektíve cesty vedúce k stanoveným cieľom teda vytvoriť **komunikačnú stratégiu**. **Stratégia vnútropodnikovej komunikácie** vychádza z celkovej stratégie podniku, jeho cieľov a vízií. Manažmentom stanovené základné vnútropodnikové komunikačné stratégie musia byť v súlade s celkovou komunikačnou stratégiou firmy. **Celková komunikačná stratégia** firmy zahŕňa prúdenie informácií von z firmy, dovnútra i vo vnútri firmy (Holá 2011, s. 44).

„Hlavným cieľom celej komunikačnej stratégie je tvorba image a reputácie firmy u vonkajších ale aj u vnútorných partnerov firmy. Pokiaľ

chce byť firma vnímaná u svojich zákazníkoch ako spoľahlivý dodávateľ kvalitných služieb a produktov, pokiaľ chce vzbudiť u svojich zamestnancoch pocity spolupatričnosti a partnerstva, musí sa chovať tak ako by tým dodávateľom a zamestnávateľom bola, musí v súlade s týmito cieľmi s partnermi jednať a komunikovať“ (Holá 2006, s. 12).

Od cieľa komunikácie sa potom odvíja aj obsah komunikácie. Holá v tomto zmysle uvádza tri základné oblasti obsahu internej komunikácie (Holá 2006, 20):

- *Zaistenie informačných potrieb.* To znamená, že všetci majú dostatok informácie pre svoju konkrétnu prácu, informácie o tom, čo sa od nich očakáva, o účele svojej práce a jej súvislosti v rámci firemných procesov. Všetci poznajú základné procesy a pravidlá fungovania firmy.
- *Interný Public Relations.* Všetci poznajú konkrétne ciele a výsledky firmy, jej aktuálnu pozíciu na trhu, manažment vedome buduje pozitívny vzťah zamestnancov k firme s cieľom motivácie a dosiahnutia spoločného zdieľania vízií a cieľov firmy.
- *Posilňovanie stability a lojality.* Vedenie zoznamuje zamestnancov s postojmi firmy k aktuálnym otázkam, o konkrétnych predstavách nastávajúcich zmien a o vývoji firmy. Manažment vedie otvorenú diskusiu so zamestnancami, znižuje ich neistotu predovšetkým pri riadení zmien vo firme.

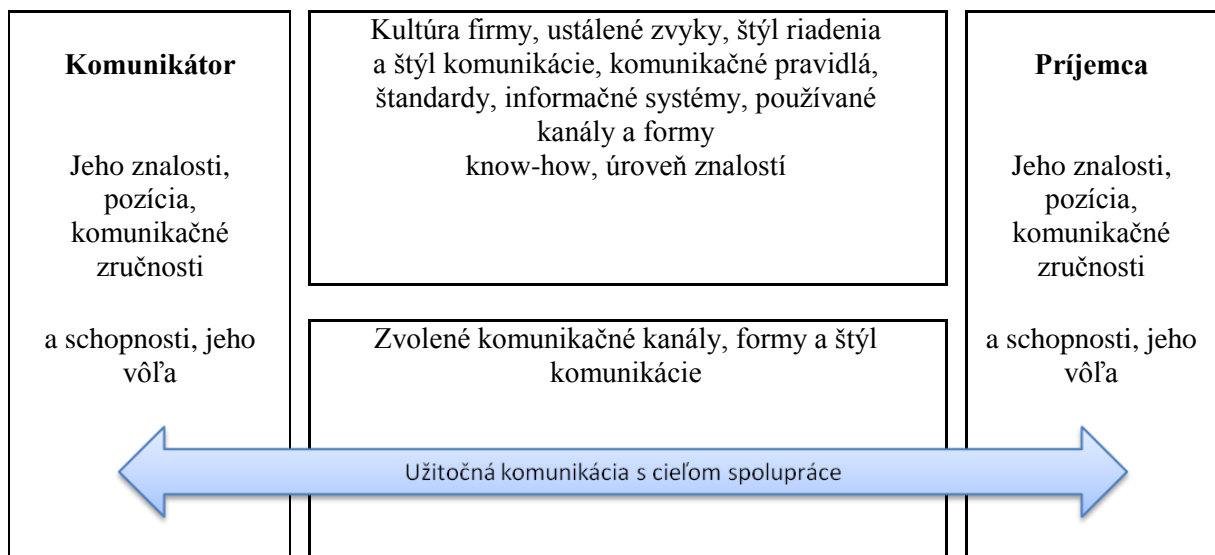
2.3 Komunikačný proces v kontexte a prostredí firmy

Komunikačný proces J. Holá rozumie ako dynamický proces, ktorý ovplyvňuje podmienky prostredia, ktorý prebieha v určitom kontexte a pod vplyvom mnohých faktorov (Holá 2011, s. 23).

„Ak chceme komunikáciu riadiť a chceme, aby výsledky komunikačného procesu boli žiaduce, musíme hľadať také podmienky, v ktorých je možné komunikáciu meniť, hľadať dôsledky týchto zmien a nastaviť podmienky tak, aby viedli k vzájomnému porozumeniu“ (Ibid., s. 24).

Podľa Hlouškovej väčšia časť komunikácie je realizovaná neverbálne, predovšetkým činmi manažérov i ostatných pracovníkov a systémom firemnej kultúry (Hloušková 1998, s. 9).

„K jednotlivým zamestnancom firmy totiž „hovoria“ nielen slová a písomné dokumenty, ale i povest' firmy, povest' a činy vrcholového manažmentu i ostatných členov vedenia firmy, firemná vízia, stratégie i ciele firmy, atmosféra vo firme, úroveň riadenia, úspechy či neúspechy firmy, tradície firmy, firemné rituály, pravidlá odmeňovania a sankcionovanie, záujem či nezáujem vedení firmy o svojich spolupracovníkov, kultúra pracovného prostredia, úroveň pracovných pomôcok, symboly moci, know-how, úroveň jednaní so zákazníkmi a s verejnosťou (...)“ (Ibid., s. 9).



Obr.2. Komunikačný proces v kontexte a prostredí firmy (Holá 2011, s. 24)

„Veľkým problémom vnútro firemnej komunikácie je to, že si vedúci pracovníci väčšinou ani neuvedomujú, čo všetko vo firme hovorí, a akou silou a presvedčivosťou. Činy hovoria mnohým výmluvnejšie než slova, i keď sila slova je obrovská“ (Ibid., s. 12).

Petříková v súvislosti s procesom firemnej komunikácie hovorí o súbore informácií, komunikačných zručností, komunikačných a motivačných aktivitách a nástrojov, ktoré prebiehajú vo firemnom prostredí. „Poskytovateľ informácie (komunikátor) je povinný zaistiť, aby príjemca informáciu pochopil správne a využil ju správnym smerom. K tomu je dôležité použiť správny nástroj prenosu informácie. Komunikácia je účinná vtedy, keď príjemca poskytnutej informácii rozumie a je schopný spracovať ju v prospech firmy“ (Petříková 2007, s. 42).

3 Rozdelenie komunikácie v podniku

1 Z hľadiska celkového komunikačného mixu na:

- ✓ vonkajšiu (externú) a vnútropodnikovú (internú) komunikáciu

2 Z hľadiska smeru prúdenia toku informácii na:

- ✓ vzostupnú, zostupnú, horizontálnu a diagonálnu

3 Z hľadiska organizačnej štruktúry na:

- ✓ formálnu a neformálnu

4 Z hľadiska využívaných foriem a prostriedkov na:

- ✓ Osobnú, verbálnu, tvárou v tvár „face to face“ a prostredníctvom médií

Jednotlivým typom komunikácie sa budeme venovať v kapitole *Nástroje internej komunikácie vo firme.*

4 Nástroje internej komunikácie vo firme

4.1 Interný Marketing, Interný PR

Je nutné vzájomné prepojenie vnútornej komunikácie s vonkajšou a marketingovou komunikáciou. Interný PR je dôležitý komunikačný nástroj, ktorý spojuje interný marketing s internou komunikáciou firmy. Jedine transparentnosť mediálneho obrazu firmy smerom von i dovnútra je predpokladom jej prínosu. Ak nezodpovedá vonkajší, firmou vytváraný image, vnútornému obrazu firmy vnímaného zamestnancami, stáva sa komunikácia firmy kontraproduktívna a s negatívnymi dôsledkami na postoje všetkých cieľových skupín (Holá 2011, 39).

Pre efektívne pokrytie komunikácie so všetkými partnermi firmy existuje sada komunikačných nástrojov – komunikačný mix. Komunikačný mix Holá chápe ako kombináciu jednotlivých nástrojov komunikácie, z ktorých každý má svoje typické znaky, ciele, a môže byť zameraný na inú cieľovú skupinu. Aktivity Public Relations sú jedným z nástrojov komunikačného mixu firmu. Podľa autorky je možné využiť aktivity, ktoré *Public Relations* (v skr. PR) vyvíjajú smerom von s firmy analogicky i smerom dovnútra, k zamestnancom (Holá 2006, 6).

V rámci interných PR sa pôsobí intenzívne dovnútra firmy, na vlastných zamestnancov. Cieľom je dosiahnuť pozitívneho vzťahu, ktorý je základom spolupatričnosti k firme, stotožnenia sa s cieľmi a lojality. Prínos vidí Holá v celkovej spokojnosti zamestnancov s ich podnikom, s hrdosťou na podnik, s propagáciou a šírením dobrého mena podniku v súkromnom živote. Musí byť však vo vzájomnom a podporujúcom vzťahu s celou internou komunikáciou firmy, aby vytýčeného cieľa bolo možné dosiahnuť (Ibid., 33).

Pre znázornenie použijem niekoľko príkladov nástrojov – foriem komunikačného mixu z tabuľky, ktorú uvádza Holá (Ibid., 24):

- **reklama** – napr. propagácia nových zamestnaneckých výhod, pozvánka na firemnú akciu na nástenkách, na intranete, vo firemnom časopise,
- **podpora predaja** – interné školenia pri zmenách či zavádzaní noviniek,
- **Public Relations** – pravidelné firemné mítingy, športovné alebo spoločenské akcie, pravidelné spravodajstvo o živote firmy na intranete, e-mailom, v časopise,
- **sponzorovanie** – zamestnanecké výhody,
- **priamy a interaktívny marketing** – spravodajstvo, letáky propagujúce nové produkty.

Týmto autorka poukazuje na to, že prostredníctvom aktivít PR je možné pokryť celé spektrum komunikácie podniku, ako internú tak aj externú časť. Je dôležité upútať pozornosť zamestnancov a vedieť venovať sa im v dostatočnej miere, pretože zamestnanci sú jedným z kľúčových zdrojov, ktorými podnik dosahuje a plní svoje ciele a vízie.

4.2 Komunikačné kanály a smery

Aby komunikácia vo vnútro firemnom prostredí dosahovala žiaducich výsledkov, motivovala, informovala o tom, kto má čo, ako a prečo robiť, a aby viedla firmu k vytýčeným cieľom musí prebiehať vo všetkých smeroch prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov.

Komunikačný kanál Holá chápe ako súbor činností, prostriedkov a foriem komunikácie pre zabezpečenie správneho toku a zdieľania informácii v rámci konkrétneho komunikačného procesu firmy. Podľa autorky ide o to, kto informáciu vytvára, komu, ako a v akej forme ju predáva, kde sa táto informácia ďalej uchováva a ako je zabezpečený prístup

k tejto informácii v prípade potreby a ako je zabezpečená interakcia pre spätnú väzbu (Holá 2011,189).

Podľa autorky kvalita kanálu závisí na rýchlosti a kvalite predávaných informácii, na ich obsahu, dostupnosti, aktuálnosti, validite, relevancii, možnosti uchovávanía, zdieľania a distribúcie, na prostriedkoch informačnej a komunikačnej technológie, ktoré chod kanálu zabezpečujú. Za pomoci spätnej väzby sa odosielateľ informácie presvedčí o účinnosti kanálu, respektíve o tom, či sa informácia dostala na určené miesto, k príjemcovi, včas a či informácii príjemca porozumel (Ibid., 190).

V odbornej literatúre sa dočítame o štyroch možných smeroch, ktorými informácie vo vnútri podniku prúdia (Vymětal 2008, 264):

- **zostupná, vertikálna komunikácia** (zhora na dol) – smeruje od nadriadeného k podriadenému (zvyčajne sa realizuje prostredníctvom pracovných inštrukcií, obežníkmi, oficiálnymi dokumentmi, prehláseniami, manuálmi, internými publikáciami, intranetom, príkazmi v ústnej i písomnej forme, a pod.),
- **vzostupná komunikácia** (zdola na hor) – smeruje od podriadeného k nadriadenému (tok informácii sprostredkujú diskusie na poradách, anonymné schránky pre návrhy a námety, a pod.),
- **diagonálna komunikácia** – prebieha medzi rozličnými oddeleniami, je však najmenej využívaným spôsobom komunikácie. Môže prebiehať na úrovni rozličných organizačných štruktúr,
- **horizontálna (laterálna) komunikácia** – sa uskutočňuje medzi zamestnancami jedného oddelenia rovnakej organizačnej úrovne. Zabezpečuje neformálnu a spontánnu koordináciu činností.

Využívanie všetkých smerov komunikácie zabezpečuje fungovanie spätnej väzby.

4.3 Formy a prostriedky

Autori sa zhodujú v tom, že nie je možné určiť, ktorá z foriem je všeobecne efektívnejšia. Je však všeobecne známe, že vhodný výber formy ovplyvňuje celkovú účinnosť komunikácie. Preto manažéri, ktorí volia jednotlivú formu a nástroj pre komunikáciu, by mali výber realizovať vzhľadom na cieľ komunikácie, jej závažnosť, obsah, okolnosti a situáciu, a mali by tiež prihliadať na to, komu je správa určená. (Holá 2006, Hloušková 1998, Vymětal 1998, Tureckiová 2007)

4.3.1 Formálna a neformálna komunikácia (Vymětal 2008, 264)

- **Formálna komunikácia** vyplýva z organizačnej štruktúry organizácie. Jej cieľom je sprostredkovať informácie zamestnancovi o fungovaní organizácie, orientovať ho v organizačnej štruktúre a jeho postavení v nej a jasniť jeho zodpovednosti a jeho prínos pre chod tejto organizácie. Výstupom dobre fungujúcej formálnej komunikácie je vyššia lojalita zamestnancov a vyšší výkon.
- **Neformálna komunikácia** vychádza z náhodných a spontánných osobných stretnutí. Je dôležitá pre upevňovanie medziludských i pracovných vzťahov. Informácie šíriace sa týmto spôsobom môžu činnosť organizácie do veľkej miery ovplyvniť a to nielen pozitívnym, ale i negatívnym spôsobom. V prípade, že formálna komunikácia alebo i iná časť komunikácie nefunguje dostatočne dobre, jej následky sa prejavia práve v neformálnej komunikácii medzi zamestnancami, a to takzvanou „šuškanou“.

Popri formálnej a neformálnej komunikácii Holá uvádza tri základné formy komunikácie využívané vo vnútro firemnom prostredí: osobná (porada, pohovor), písomná (manuály, predpisy) a elektronická (e-mailové spravodajstvo, intranet); ktoré ďalej zoskupuje do dvoch základných skupín:

- **Osobná, ústna, tvárou v tvár („face to face“)**
- **Komunikácia prostredníctvom médií**

4.3.2 Osobná, ústna, tvárou v tvár ("face to face")

Osobná komunikácia je základom manažérskeho riadenia pracovného výkonu. „Najpoužívanejšou formou komunikácie je ústna pre jej nenahraditeľnú, okamžitú možnú interakciu, ktorá na mieste dokáže odstrániť nedorozumenia a obmedziť možnosti vzniku informačného šumu“ (Holá 2011, 191). Možnosť všetkých účastníkov komunikácie prijímať a poskytovať spätnú väzbu, možnosť otvoreného dialógu, diskusie, možnosť vnímania neverbálneho prejavu sú výhodami tejto formy komunikácie (Ibid., 191).

Autorka však upozorňuje, že pre pozitívny výsledok komunikácie, je nevyhnutná dôkladná príprava a organizácia zo strany manažéra. Medzi jej nevýhody sa radia: časová náročnosť, možné zvýšené náklady za sprostredkovanie osobného kontaktu, často nezachytené informácie a možná nedostatočná oficiálna váha ústne prezentovaných informácií. Preto sa radí túto formu dopĺňovať písomnou formou (Ibid., 191).

Základné prostriedky tejto formy komunikácie sú: rozhovor, diskusia, porada, telefonický rozhovor, firemné mítingy vrcholového vedenia so zamestnancami, školiace programy, dni otvorených dverí, firemné rituály, spoločenské a športové akcie a manažérske pochôdzky.

4.3.3 Komunikácia prostredníctvom médií

Holá ďalej rozdeľuje túto formu na klasickú písomnú, vizuálnu a audiovizuálnu vrátane ich elektronickej podoby. Cieľom písomnej formy je predovšetkým informovať čo najväčší počet zamestnancov v čo najkratšej dobe. Obsahuje dokumenty poskytujúce základné informácie o činnosti firmy, organizačnom zložení firmy, obsahy práce, atď. Taktiež sa využívajú písomné formy na zadávanie úkolov, organizačné či projektové činnosti. Je významná pre uchovávanie a archiváciu dôležitých informácií, záverov z jednaní a dosiahnutých výsledkov. Písomná forma má väčšiu váhu z

hľadiska oficiálnosti komunikovaných informácií. Výhodou je, že sa k jej obsahu je možné navrátiť hocikedy. Veľmi pozitívne dopĺňa ústnu formu. Účinnosť tejto formy komunikácie je podmienená pravidelnosťou jej distribúcie, jej umiestnením a dostupnosťou. Písomná elektronická forma má oproti klasickej písomnej tú výhodu, že zabezpečuje spätnú väzbu. Vizuálna alebo audiovizuálna forma má veľký prínos pri školeniach, pri prezentáciách firmy pre nových pracovníkov a na poradách. Patria sem: Výročné správy, firemný profil, manuál činností, Nástenka, Informačná tabuľa, Schránky s anonymnými dotazmi zamestnancov, E-mail (Holá 2011, 197-203).

„V podstate žiadny komunikačný prostriedok nenaplní všetky požiadavky, napr. vysvetľovanie je oproti príkazu zdĺhavé, na druhú stranu ním líder poskytuje oveľa väčší stupeň podpory a potenciálne tak zvyšuje motiváciu účastníkov komunikácie zachovať sa v súlade s dohodou. V kriticknej situácii však môže jednoznačný pokyn vyvolať rovnaký motivačný efekt a okrem toho svojou rýchlosťou znižuje „riziko z prodlení“ (Tureckiová 2007, 79).

Preto je dôležité v prospech zefektívnenia procesu komunikácie uvažovať nad účinkom používaných komunikačných prostriedkov a nad možnosťami kombinácie jednotlivých foriem a prostriedkov. Ďalej je podmieňujúce vychádzať jak z obecného cieľa komunikácie – dosiahnuť porozumenie, tak zo špecifického, ktoré sa vzťahuje k účastníkom komunikácie (Ibid., 78). Tureckiová, za účelom voľby komunikačného prostriedku, pri vyhodnocovaní konkrétnej komunikačnej situácie radí prihliadať na nasledujúce faktory: požiadavky na rýchlosť a presnosť komunikovaného, stupeň podpory, ktorý poskytuje líder svojim spolupracovníkom, motivácia účastníkov ku komunikácii (Ibid., 78).

Holá upozorňuje na to že „(O)optimálne nastavenie interných komunikačných kanálov môže zabrániť predovšetkým informačným šumom

a nedostatku informácii. Jeho nastavenie však nemožno chápať ako vyriešenie funkčnosti internej komunikácie, pretože komunikačný kanál je síce základom pre jeho fungovanie, ale súčasne je len nástrojom, ktorého efektívne využívanie vychádza z manažérskeho riadenia“(Holá 2011, 190).

4.4 Manažér a interná komunikácia

Petříková uvažuje o manažérovi vo svojej publikácii ako o kapitánovi lode. „Pozná stratégiu a zámer činnosti, ale bez komunikácie so svojimi podriadenými – dôstojníkmi a nižšími dôstojníkmi, nie je schopný zaviesť svoju loď do prístavu. Ak neexistuje komunikácia medzi kapitánom, dôstojníkmi a posádkou – zamestnancami, môže dôjsť k najhoršiemu – k stroskotaniu – ku krachu firmy. Posádka musí poznať cieľ a účel cesty, musí vedieť, ako je cesta materiálne zaistená, aký je technický stav lode. Posádka býva veľmi vnímavá a pozná, keď je zatajovaná akákoľvek skutočnosť. V tomto prípade sa vytráca dôvera, posádka stráca motiváciu (...)“(Petříková 2007, 43).

Pri plnení jednotlivých činností využíva rôzne komunikačné postupy. Základnou je **informovanie**. Vymätal sa vyjadruje takto: „Vedúci má podávať informácie v autentickej podobe, vrátane vlastného stanoviska a komentára a mal by byť pripravený o informácii diskutovať“ (Vymätal 2008, 279). Avšak, aby ich mohol podať v autentickej podobe, musí im on sám dobre porozumieť. V tomto zmysle Hloušková upozorňuje na veľký význam komunikácie Top manažmentu, respektíve vrcholového vedenia a manažéra. Autorka hovorí o vyjasňovaní si hodnôt v rámci firmy, o opakovanom vyjasňovaní postojov v rámci vrcholového vedenia (Top manažmentu) a vylad'ovani postojov manažérov, ktorého výsledkom je spoločný konsenzus (Hloušková 1998, 21).

Abý vedení spolupracovníci porozumeli obsahu informácie tak, ako to manažér naozaj myslel, je dôležité, aby sa manažér vedel prispôbiť úrovni ich znalostí a vedomostí a spätnou väzbou overil, či sa významy obsahu

správy na obidvoch (odosielateľ - príjemca) stranách zhodujú (Vymětal 2008, 280). Tureckiová a Holá sa zhodujú v tom, že zodpovedný za komunikáciu je vždy vyššie postavený v hierarchii organizácie (Holá 2006, Tureckiová 2007).

Pri voľbe vhodnej terminológie i vhodných komunikačných prostriedkov zohráva významnú úlohu to, ako vedúci pracovník pozná svojich spolupracovníkov a pracovníkov tímu. Manažér, ktorý ovláda techniky aktívneho naslúchania, dáva priestor zamestnancom, aby sa prejavili, otvorili a dôverovali mu. Buduje tak základy dobrých vzájomných pracovných vzťahov na pracovisku. Aktívnym počúvaním, respektíve citlivým vnímaním prejavu druhého môžeme hlbšie spoznať partnera a odhaliť jeho motívy, emócie a vlastne aj to, čo nebolo vyslovené (Jiřincová 2010, 48). Jednotlivé fázy aktívneho poslúchania; povzbudzovanie, parafrázovanie, objasňovanie, zrkadlenie pocitu, zhrnutie, uznanie autorka Jiřincová podrobnejšie rozoberá i na konkrétnych príkladoch v odbornej publikácii *Efektivní komunikace pro manažery*.

Ďalším komunikačným postupom v poradí podľa Vymětala je **inštruktáž**. Inštrukcie sú odpoveďou na otázky čo, kto, prečo, ako a kedy bude úkol vykonávať. (Vymětal 2008, 279). Aby boli inštrukcie správne nasmerované, vhodným zamestnancom adresované, je zase len výhodné poznať svojich zamestnancov, ich kompetencie, predpoklady, za ktorých sú schopní jednotlivé úkoly riešiť. Stáva sa, že manažér z dôvodu časovej tiesne volí komunikačný postup **prikazovania**. Na rozdiel od inštruktáže, v tomto prípade nie je miesto na zdvorilostné fráze a ohľaduplnosť, ale naopak dominujú autorita a využívanie moci. Vymětal, však upozorňuje na to, aby sa tento postup nestal bežnou formou komunikácie manažéra, pretože by to viedlo k autoritatívnej a stereotypnej komunikácii, ktorej výsledkom by boli demotivovaní zamestnanci a narušené vzťahy (Ibid., 279).

Pri **presvedčovaní** je nevyhnutné rešpektovať názory partnera a snažiť sa pochopiť základy jeho odlišných názorov. Vymětal poukazuje na to, že je

výhodné, keď má partner pocit, že k zmene postoju či názoru sa dopracoval sám za pomoci vedúceho, alebo že ide o kompromis obidvoch strán (Ibid., 280). Aby bol manažér presvedčivý, musí byť on sám stotožnený s tým, o čom chce presvedčiť. Holá ako riešenie pre dosiahnutie vlastného presvedčenia vidí v koučovaní seba samého, sebareflexii a v zameraní sa na osobný rozvoj. „Manažér, ktorý hľadá argumenty pre vlastné presvedčenie a prijatie, kladie mnoho otázok sebe samému i ostatným a bude pripravený na otázky svojich kolegov z tímu“ (Holá 2006, 162).

Aby manažér vzbudzoval istotu a dôveryhodnosť v očiach svojich spolupracovníkov je nevyhnutné aby jeho neverbálne a verbálne prejavy boli zosúladené, prepojené a aby sa dopĺňali. „Dôvera je založená na tom, že robíme čo hovoríme a čo hovoríme si myslíme“ (Holá, 2011, 181).

Jedným základným komunikačným postupom manažéra by malo byť vedieť podať **spätnú väzbu** vedeným spolupracovníkom, ale aj vedeniu nad ním a takisto vedieť prijať od nich spätnú väzbu. Mal by viesť zamestnancov k tomu, aby sa vyjadrili k názorom a postojom firmy a k aktuálne riešeným otázkam (Vymětal 2008, 280).

Hloušková uvádza, že podľa výskumov má najväčší problém s poskytovaním spätnej väzby stredný manažment. Cíti sa byť ohrozený zhora i zdola a tak sa nakoniec vo vyjadrení postojov a názorov môže zdržovať a tvári sa radšej neutrálne. Hloušková výstižne definuje schopnosť poskytovať spätnú väzbu ako schopnosť, ktorá vyžaduje odvahu, asertivitu a rozvinuté sebavedomie, porozumenie situácii, schopnosť argumentovať, schopnosť vidieť situáciu zo širšieho uhlu pohľadu a schopnosť uvedomiť si krátkozrakosť výhod plynúcich z neposkytnutí spätnej väzby (Hloušková 1998, 77).

V rámci spätnej väzby manažér hodnotí, oceňuje, chváli i kritizuje. Jiřincová a Rychtaříková sa zhodujú v tom, že nemáme právo hodnotiť druhého človeka ako osobnosť, ale môžeme poskytnúť spätnú väzbu o tom, ako na nás pôsobí určité chovanie a aké pocity v nás vyvoláva (Jiřincová

2010, Rychtaríková 2008). Správne nastavený proces hodnotenia pracovníkov je vrcholovým umením komunikačných schopností každého manažéra. Spätná väzba, by mala mať priebežný a trvalý charakter, bezprostredne podávať informácie o dôsledkoch všetkých významnejších aktivitách a mala by reagovať výhradne na tieto aktivity (Vymětal 2008, 281).

Aby bola komunikácia efektívna, jednotlivé komunikačné aktivity by mali byť rozpracované do **komunikačného plánu**. Každý manažér by mal mať komunikačný plán, ktorý by vychádzal z celkového komunikačného plánu a stratégie firmy, aby bolo všetko v čas a správnym spôsobom komunikované.

Ako sme mohli vidieť, komunikácia je kľúčový nástroj pri vedení ľudí. Preto súhlasím s autorkami (Holá 2006, Tureckiová 2007, Hloušková 1998) v tom, že je dôležité brať v úvahu nielen odborné znalosti a vedomosti, ale aj osobnostné charakteristiky a komunikačné zručnosti a schopnosti manažéra.

Na záver teda vymenujem niekoľko komunikačných schopností, ktoré vedú k obecnému cieľu pri komunikácii a to k vzájomnému porozumeniu: schopnosť sústredenia sa, naslúchania, schopnosť porozumieť druhému, zrozumiteľnosť, pozitívna energia, súlad reči tela, schopnosť postupovať podľa cieľa a jednotného záujmu, schopnosť odosobnenia, používania objektívnych noriem a argumentov, a schopnosť poskytovať a prijímať spätnú väzbu (Holá, 182-185).

4.5 Spätná väzba, otvorená komunikácia

Prvým krokom k nastaveniu spätnej väzby je otvorená komunikácia, ktorá je podmienená prevládajúcou kultúrou firmy. Holá uvádza odvahu, spravodlivosť a vzájomný rešpekt ako primárne znaky otvorenej firemnej kultúry respektíve otvorenej komunikácie. Podľa autorky, otvorená

komunikácia je charakteristická tým, že sa zamestnanci neboja povedať svoj názor na dianie vo firme, že sú podnecovaní k nápadom a inováciám a že sa môžu vyjadrovať bez strachu z následkov. Pravidelné pochôdzky vedenia medzi zamestnancami, ich záujem o názor zamestnancov a vedomie zamestnancov, že oni sami môžu niečo ovplyvniť podporujú otvorenú komunikáciu vo firme.

Poskytovaná spätná väzba by mala byť (Tureckiová 2007, 67):

- špecifická a vecná (zameraná na fakty a „objektívne kritériá“),
- názorná (využívajúca príklady),
- zdôrazňujúca silné stránky a možnosti rozvoja,
- podporujúca a rozvíjajúca dôveru,
- podávaná s rešpektovaním citov a postojov príjemcu,
- zameraná na pozitívnu zmenu.

Pri prijímaní spätnej väzby by sme sa mali zamerať na (Ibid., 67):

- naslúchanie a prejavenie porozumenia,
- poskytovanie adekvátnych neverbálnych signálov,
- vyjasnenie súvislostí,
- výber z viacerých možností
- zaistenie času na spracovanie spätnej väzby,
- uvážlivé rozhodnutie, ako zareagujeme.

Spätná väzba slúži predovšetkým k overeniu účinku správy na príjemcu. Prostredníctvom nej je možné overiť či sa komunikačný zámer neminul s účinkom, teda či komunikácia splnila svoj účel (Ibid.,69).

4.6 Podniková kultúra a interná komunikácia

Podniková kultúra je výsledkom predovšetkým procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie. Firemnú kultúru do firmy prináša vlastník a manažment. Manažéri vytvárajú podnikovú kultúru predovšetkým osobným presvedčením, vlastným príkladom, silou argumentov a psychologickým prístupom k jednotlivým pracovníkom (Nový 1996, 30).

Kultúra podniku sa prejavuje v spoločnom a približne zhodnom náhľade zamestnancov na vnútropodnikové skutočnosti, v ich podobnej interpretácii a hodnotení javov, v spoločnom zdieľaní vízie a stratégie podniku, v realizácii jednotlivých personálnych činností, v spôsobe rozhodovania manažérov a v neposlednom prípade v špecifických formách komunikácie (Bedrnová a Nový 1998, 43).

Firma komunikuje i činmi, víziou, plánmi, úspechmi, neúspechmi, vyznávanými hodnotami, hodnotením a odmeňovaním, spôsobom obliekania pracovníkov a zvyklosťami v oslovovaní, symbolmi, štýlom riadenia, tipom produktov a zákazníkov, dodržovaním pravidiel a trestaním ich porušovania, pracovnými podmienkami, povest'ou, jednaním a činmi konkrétnych manažérov (Holá 2011, 204).

Zmysluplná komunikácia stojí na zodpovednosti a morálnych hodnotách, rovnako ako aj firemná kultúra. Keď vo firme vládne otvorená atmosféra založená na dôvere a spravodlivosti, vzájomnom rešpektovaní sa a všeobecných morálnych zásadách, tak má efektívna komunikácia vo firme pripravenú cestu (Jiřincová, 2010).

5 Bariéry internej komunikácie

Jednou z najčastejších príčin nefungujúcej komunikácie je, že firma nemá definovanú komunikačnú stratégiu a nemá zavedené pravidlá, ktoré by komunikáciu koordinovali. Tak vznikajú situácie, že pri predávaní informácií sa volia napríklad nevhodné komunikačné nástroje, alebo, že sa informácie nedostávajú tam kde sú potrebné, alebo aj dorazia, ale už nie v pôvodnej forme. Dôsledkom sú rôzne informačné šumy a nedorozumenia. (Holá 2011, 82).

Predovšetkým v malých a stredne veľkých firmách sa pozornosť zameriava na komunikáciu s vonkajšími prostredím a naopak pozornosti uniká význam internej komunikácie. Vedeniu často uniká, že úspešnosť firmy, respektíve to, ako je firma vnímaná vonkajšími zákazníkmi sa odvíja práve od vnútorného života firmy a prevládajúcich vzťahov podmienených internou komunikáciou. Mnoho krát sa stáva, že vedenie zdieľa len informácie, ktoré samo považuje za vhodné bez toho, aby zistilo a skutočne sa zaujímalo o to, čo vlastne zamestnanci potrebujú a chcú vedieť (Holá 2011,83).

Na úrovni interpersonálnej komunikácie I. Bureš a V. Lopuchovská uvádzajú šesť bariér komunikácie (Bureš, Lopuchová 2007, 9-23):

1. „Nie vždy hovoríme, čo si myslíme.“
2. „Čo je povedané, nemusí byť vždy počuté.“
3. „Počuté nemusí byť vždy porozumené.“
4. „Rozumieť neznamená vždy chápať a stotožniť sa.“
5. „Myšlienka, ktorú všetci pochopili, nemusí byť vždy uvedená v život.“
6. „To, čo je uvedené v život, sa nemusí vždy stať zažitou rutinou.“

6 Fungujúca interná komunikácia

Z predošlých kapitol sme sa dozvedeli, že interná komunikácia je zložitý proces, ktorého výstupom, v prípade, že je dobre nastavený, je zabezpečenie informačných potrieb nutných k výkonu práce, motivácia zamestnancov k spolupráci, formovanie pozitívnych postojov a názorov nutných pre pracovný výkon, zvýšenie stability a lojality zamestnancov.

Holá v súvislosti s fungujúcou internou komunikáciou navrhuje vytvoriť pevný systém z prvkov, respektíve z faktorov, ktoré proces internej komunikácie ovplyvňujú. Uvádza 10 základných faktorov (základných predpokladov), ktorých naplnením je možné dosiahnuť úspešné fungovanie internej komunikácie.

Základné predpoklady vedúce ku kvalitnej a efektívnej internej komunikácie (Holá 2011, 64-65):

1. Kultúra firmy založená na morálnych a etických hodnotách.
2. Jasne deklarovaná stratégia firmy a z nej vyplývajúca komunikačná stratégia.
3. Jednotný tím vedenia firmy a plná zodpovednosť manažmentu za komunikáciu firmy.
4. Definovaná deľba práce, organizačná štruktúra, definovanie hlavných procesov v podnikaní firmy.
5. Deklarovaná sociálne politika firmy podporovaná personálnou prácou s cieľom nájsť vzájomný rešpekt medzi firmou a jej zamestnancami.
6. Nastavenie komunikačných štandardov, ktoré zaistia integráciu nových pracovníkov do organizácie, objasňovanie firemného byznisu, poskytovanie informácií o hlavných cieľoch a finančnej výkonnosti firmy, hodnotenie pracovníkov a riadenia kariéry, a ďalšie.

7. Efektívne nastavený interný marketing, predovšetkým interný public relations.
8. Komunikačné kompetencie manažérov.
9. Otvorená komunikácia zahrňujúca spätnú väzbu.
10. Technológie – nastavenie informačnej a komunikačnej infraštruktúry firmy pre potreby internej komunikácie.

7 Prípadová štúdia

7.1 Charakteristika spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U



Turismo y Comunicación de Salamanca
S.A.U

Plaza Mayor 19/1

37002 Salamanca

Akciová spoločnosť zriadená 12.12.2002 a zapísaná do Obchodného registra mesta Salamanca oddiel 293, vložka 8, č. SA-8696.

Spoločnosť bola založená v roku 2002 ako súčasť projektu *Plan de Excelencia Turística*, ktorý vznikol na základe spoločnej iniciatívy Magistrátu mesta Salamanca, Autonómneho spoločenstva Castilla y León a Ministerstva cestovného ruchu za účelom zdôrazniť politický a ekonomický význam cestovného ruchu v tak turistickom meste ako je Salamanca. Mesto od roku 1988 patrí k pamiatkam Svetového dedičstva kultúry UNESCO a roku 2002 získalo titul Európske hlavné mesto kultúry. Rozbehnutie projektu prinieslo turizmu v meste uznanie lokálneho priemyslu, na ktorom spolupracuje tak ako sektor verejný tak aj sektor privátny.

Hlavnou funkciou spoločnosti je propagácia a marketing turizmu mesta Salamanca, poskytovanie služieb v rámci cestovného ruchu a vytváranie partnerstva medzi subjektmi pôsobiacimi v oblasti cestovného ruchu. Podľa stanov spoločnosť napĺňa stanovené ciele v nasledujúcich aktivitách:

- podpora cestovného ruchu,
- plánovanie, definícia stratégie cestovného ruchu, návrh a realizácia kampaní rôzneho druhu na podporu lokálneho turizmu a šírenia image turistického mesta prostredníctvom rôznych médií,
- realizácia prieskumov v sektore odvetvia a aktivitách turizmu,

- poskytovanie turistických informácií inštitucionálnej povahy,
- tvorba, distribúcia, publikácia propagačných a informačných materiálov o meste, reprezentačných publikácií,
- administratívna podpora turistických zariadení spadajúcich pod Magistrát mesta
- plánovanie a realizácia kongresov, veľtrhov, výstav, festivalov a účasť na podobných podujatiach národného i nadnárodného charakteru,
- komunikácia a spolupráca s organizáciami, firmami a inštitúciami, ktorých ciele pozitívne súvisia s cieľmi a stanovami spoločnosti,
- ochrana a zachovanie lokálneho monumentálneho a kultúrneho dedičstva.

7.1.1 Organizačná štruktúra

Vedenie – je tvorené špeciálnym odborom Magistrátu mesta. Námesníkom primátora, ktorý je zároveň prezidentom spoločnosti a riaditeľkou spoločnosti, ktorá je volená do funkcie prezidentom spoločnosti.

Riaditeľka – jej hlavné kompetencie sú: koordinácia a riadenie spoločnosti, personálny manažment, riadenie rozpočtu, pripravovanie správ, ktoré sa predkladajú Magistrátu mesta.

Oddelenia

Odd. administrácie – zodpovedá za všetku administratívu a účtovníctvo spoločnosti.

Odd. komunikácie – spravuje všetky formy a prostriedky komunikácie s verejnosťou.

Odd. marketingu – na starosti má propagáciu mesta na rôznych veľtrhoch cestovného ruchu nadnárodnej úrovne.

Odd. produktu – zodpovedá za tvorbu a distribúciu materiálov s logom spoločnosti „Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U“.

Odd. informačno-technické – spravuje a aktualizuje turistický internetový portál www.salamanca.es, sleduje a usiluje o rozvoj informačne – komunikačných technológií predovšetkým vo vzťahu k verejnosti. V roku 2006 sa oddelenie zaslúžilo o zavedenie a poskytovanie MP3 turistického sprievodcu v turisticko-informačnom zriadení Oficina de Turismo.

Odd. Salamanca Film Comission – spolupracuje a komunikuje s celonárodnou filmovou spoločnosťou Spain film Comission a s celosvetovým filmovým združením AFCI (Association of film commissioners international). Takto sa mesto zviditeľňuje a poskytuje svoje scenérie pre natáčanie filmov, seriálov, reklám, hier, spravodajstva, atď.

Odd. Salamanca Convention Bureau – si kladie za cieľ zrealizovať čo najväčšie množstvo konferencií, kongresov a udalostí v meste a tým podporiť hospodársky rozvoj mesta a regiónu.

Služby, ktoré spoločnosť spravuje (zriadenia podporujúce turizmus)

Oficina Municipal de Turismo: Hlavné turisticko-informačné stredisko.

Oficina de Merchandising: Obchod so suvenírmi.

Punto de información temporal en la estación de RENFE (národná sieť železníc): Sezónny turisticko-informačný bod umiestnený na železničnej stanici RENFE v prevádzke len počas letných mesiacov.

Punto de información temporal en la estación de autobuses: Sezónny turisticko-informačný bod umiestnený na autobusovej stanici v prevádzke len počas letných mesiacov.

Spoločnosť Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U zameriava svoju pozornosť predovšetkým na komunikáciu s vonkajšiu verejnosťou. Komunikuje, spolupracuje a naväzuje kontakty s vonkajšími stakeholdermi, spoluvytvára image turistickej Salamanky a poskytuje informačné služby obyvateľom mesta a jej návštevníkom.

7.1.2 Personálna štruktúra

Spoločnosť má 21 stálych pracovníkov a 1 riaditeľku. Okrem toho, počas letných mesiacov zamestnáva ďalších troch alebo štyroch pracovníkov do sezónnych turisticko-informačných bodov a stážistov do hlavného turisticko-informačného centra.

7.2 Metodológia

Empirická časť tejto práce je tvorená kombináciou kvantitatívnej a kvalitatívnej metódy. Cieľom šetrenia bolo zistiť a popísať fungovanie komunikačných kanálov internej komunikácie v spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U, zistiť mieru spokojnosti s celkovou internou komunikáciou jak z pohľadu zamestnancov tak z pohľadu riaditeľky. Na základe šetrenia navrhnúť možné riešenia pre zlepšenie fungovania internej komunikácie.

7.2.1 Metódy a techniky

V spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U som pôsobila dva mesiace ako stážistka. Konkrétne v jednom z jej zariadení poskytujúcich turisticko-informačné služby - zariadení hlavného Turisticko-informačného centra, čo mi umožnilo zúčastnene sledovať fungovanie internej komunikácie v spoločnosti.

Toto sledovanie prebiehalo nasledujúcimi formami:

- neštruktúrované rozhovory - účelne použité z dôvodu zistenia názorov a postojov zamestnancov (konkrétne 5 zamestnancov) Turisticky – informačného centra,
- polo štruktúrovaný rozhovor - použitý pre zistenie pohľadu a názoru riaditeľky na internú komunikáciu v rámci celej spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U.,

- dotazníkové šetrenie – anonymný, určený všetkým zamestnancom spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U,
- zúčastnené pozorovanie,
- štúdium dokumentov.

Na základe vyššie zmienených foriem boli vypracované výsledky tejto práce.

7.2.2 Stanovenie výberového súboru

Výberový súbor, ktorý je podkladom pre toto prípadové štúdiá sa skladal z 22 členov spoločnosti. Z čoho je 21 radových zamestnancov pracujúcich v oddeleniach tejto spoločnosti alebo v službách turistického centra a obchodu a 1 riaditeľka.

7.2.3 Dotazníkové šetrenie

Dotazník pre účely tejto bakalárskej práce som koncipovala do siedmych bodov, ktoré sú tvorené uzavretými a polouzavretými otázkami. Mojm cieľom bolo do týchto siedmych bodov zahrnúť otázky, ktoré budú reflektovať najčastejšie využívané komunikačné kanály, súčasný stav internej komunikácie vzhľadom na komunikačné smery, prekážky v komunikácii s manažérom a bariéry internej komunikácie. Dotazníkové šetrenie taktiež dáva možnosť samotným zamestnancom zvoliť si komunikačné kanály, ktoré postrádajú a ktoré by radi začali využívať. Z otázok taktiež vyplýva miera spokojnosti zamestnancov s celkovou internou komunikáciou vo firme.

7.2.4 Štúdium dokumentov

V tejto časti som sa venovala materiálom, ktoré mi boli ako stážistovi prístupné. Medzi ne patrili manuál činností zamestnancov, webové stránky spoločnosti, propagačno-informačné materiály, hodnotiaci list pre návštevníkov, štatistická karta návštevníkov. Jednotlivé materiály, až na manuál činností pracovníkov, slúžili predovšetkým komunikácii

s vonkajšou verejnosťou avšak z časti poskytli aj informácie o činnosti a charaktere spoločnosti.

7.2.5 Pozorovanie

Pozícia stážistu mi umožnila využiť metódu zúčastneného pozorovateľa k lepšiemu pochopeniu fungovania spoločnosti a významu komunikácie v nej.

7.2.6 Neštruktúrovaný rozhovor

Neštruktúrovaný rozhovor prebiehal príležitostne a spontánne. Od spolupracovníkov v zriadení Turisticko-informačného centra som zisťovala ich názory a postrehy na komunikačné prepojenie spoločnosti. Zaujímalo ma nakoľko sú informovaní o celkovom dianí vo firme, o jednotlivých oddeleniach, či vedia z čoho prameňa napríklad vzniknuté zmeny v ich pracovnej činnosti a v prípade, že majú nejaké námietky či majú možnosť nejakým spôsobom vyjadriť svoj názor tej správnej osobe.

7.2.7 Polo štruktúrovaný rozhovor

Tento rozhovor som si pripravila na základe dotazníka, ktorý bol využitý pre zistenie informácií zo strany pracovníkov. Otázky som v ľubovoľnom poradí zakomponovala do voľnejšej konverzácie z dôvodu komplexného zistenia fungovania komunikačných kanálov v spoločnosti. Mojmým zámerom bolo zistiť pohľad a názor riaditeľky na internú komunikáciu v jej spoločnosti.

7.3 Popis komunikačných kanálov v spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U

Na základe pozorovania a rozhovorov so zamestnancami zriadenia Turisticko-informačného centra som zistila, že v spoločnosti fungujú nasledujúce komunikačné kanály:

Osobný rozhovor na úrovni:

- 1) medzi pracovníkmi – slúži k odborným konzultáciám, k riešeniu možných pracovných problémov, k osobným zdeleniam. Rozhovory sa uskutočňujú denne.
- 2) Medzi riaditeľkou a zamestnancami oddelenia - rozhovory prebiehajú odvíjajúc sa od pracovných potrieb oddelenia a časových možností riaditeľky.
- 3) Medzi riaditeľkou a zamestnancami zariadenia Turisticko-informačného centra – rozhovory prebiehajú minimálne. V tejto oblasti nie je naplnená potreba zamestnancov. Zamestnanci postrádajú informačné zabezpečenie celkového diania v spoločnosti. Taktiež zmieňujú pocit vyčlenenia, pocit nedôležitosti a nedocenenia ich práce od samotnej riaditeľky.

Porady

- 1) medzi riaditeľkou a oddeleniami – v spoločnosti funguje 1 x do mesiaca a v prípade potreby je zvolaná i mimo tento termín.
- 2) Medzi riaditeľkou a zariadením Turisticky – informačného centra sa konajú príležitostne podľa vyvstávajúcej situácie prostredníctvom jedného člena zariadenia – reprezentanta ostatných pracovníkov zariadenia, ktorý však nie je trvalo určený. Porady nemajú pevne stanovenú štruktúru.

Telefón

Spoločnosť má zriadenú vnútornú sieť. Tento prostriedok komunikácie je jedným z najčastejšie využívaným k získavaniu a predávaniu si informácii medzi rôznymi oddeleniami a zariadením Turisticko-informačného centra.

E-mail

V spoločnosti je tento prostriedok najčastejšie využívaným prostriedkom k zadávaniu denných úkolov, k informovaniu zamestnancov o aktuálnostiach z oblasti cestovného ruchu.

Denný diár

Zamestnanci Turisticky - informačného centra si prostredníctvom tohto média značia jednotlivé úkoly, ktoré je treba vykonať. Obsahuje presné časové údaje a podrobný popis denných úkolov aj do blízkej budúcnosti. Tento prostriedok zabezpečuje, že jednotlivé úkoly sú vždy splnené.

Rituály

Do tejto formy komunikácie spadajú ranné a popoludňajšie kávičkové prestávky. Tento rituál upevňuje vzťahy a je jedným z mála možností, ktorý prepojuje zamestnancov rôznych oddelení a Turisticko-informačného komunikačného centra. Funguje tu neformálna komunikácia ale aj tzv. „šuška“.

Manažérske pochôdzky

Uskutočňujú sa v intervaloch, ktoré vyvstávajú z časových možností riaditeľky. Nepravidelne a zriedkavo. Tieto pochôdzky majú ráz pozorovací zo strany riaditeľky. Rozhovory so zamestnancami sú na slabej úrovni. Nevyvstáva možnosť reagovania zo strany zamestnancov na dianie v spoločnosti, nie je poskytnutá možnosť riešenia aktuálnych problémov a teda ani spätná väzba v prirodzenejšom pracovnom prostredí pre zamestnancov. Z toho vyplývajúc riaditeľka ani nezíska ucelené informácie o svojich zamestnancoch, ich postojoch a názoroch. Takisto si týmto spôsobom odopiera možnosť kvalitatívne zhodnotiť prácu svojich podriadených.

Interné školenie

Využíva sa pri nástupe do zamestnania, kedy je nová pracovná sila zoznámená s organizačnými jednotkami spoločnosti, jak po teoretickej stránke, tak po praktickej (prevedenie nového zamestnanca všetkými oddeleniami a Turisticko-Informačného centra). Školenie má vypracovaný plán podľa pracovných pozícií. Na základe vlastnej skúsenosti a vlastného nástupu do spoločnosti som sama absolvovala tento proces. Školenie malo trvanie troch týždňov a bolo rozfázované nasledovne:

- I. fáza – obdržanie informačných materiálov o spoločnosti (fungovanie, organizačná štruktúra, poslanie, ciele, zameranie), nadobúdanie vedomostí a schopností potrebných k výkonu pracovnej činnosti
- II. fáza – ako asistent skúseného a stáleho pracovníka
- III. fáza – samostatná práca pod supervíziou.

Nástenka

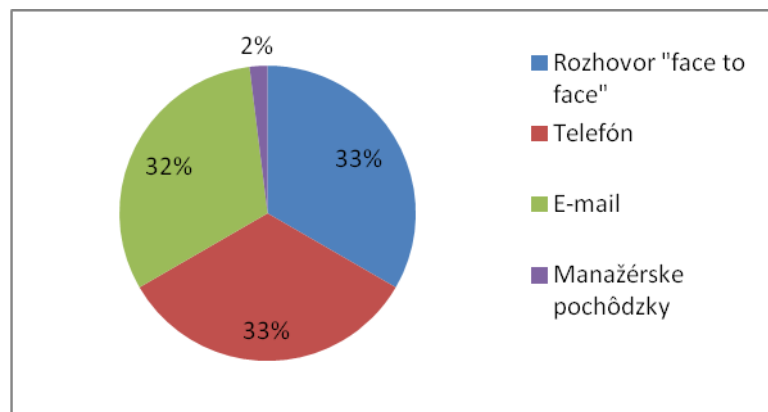
Umiestnená nad pracovným stolom obsahujúca základné informácie potrebné k urýchleniu a uľahčeniu plnenia pracovných povinností (tel. čísla, otváracia doba, e-maily, atď.). O nástenke nemožno tvrdiť, že by bola prehľadná, nepanuje na nej systém. Stáva sa, že letáky akcií prekrývajú podstatné informácie.

Firemné oblečenie

Novo zavedený prostriedok, zriadený len pre zamestnancov Turisticko-informačného centra. Týmto spôsobom okrem toho, že sa spoločnosť prezentuje pred vonkajšou verejnosťou sa usiluje o pozitívnym vzťah svojich pracovníkov k firme.

7.4 Výsledky dotazníkového šetrenia

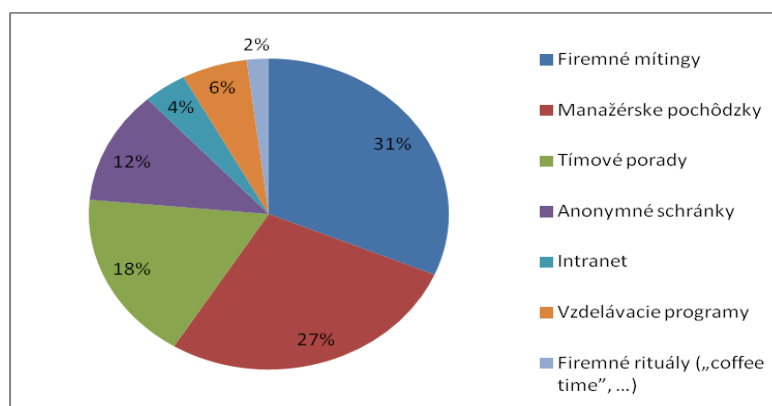
1. „Z uvedených položiek vyberte **3 najčastejšie používané** komunikačné kanály.“ Zamestnanci mali možnosť vybrať si z nasledujúcich 17 možností: rozhovor „face to face“, tímové porady, firemné mítingy, manažérske pochôdzky, telefón, vzdelávacie programy, intranet, e-mail, schránky s anonymnými dotazmi zamestnancov, informačná tabuľa, písomné správy – obežníky, smernice, firemný časopis, výročné správy, manuál činností, firemné rituály („coffe time“), spoločenské a kultúrne akcie, audiovizuálne prostriedky (viz. Príloha 1). Výsledky znázorňuje Graf 1.



Graf 1. Najčastejšie využívaných komunikačných kanálov

Zo 17 respondentov 17 uviedlo, že najčastejšie využíva **rozhovor „face to face“** a komunikáciu prostredníctvom **e-mailu**. 16 respondentov označilo **telefón** a jeden respondent uviedol **manažérske pochôdzky**.

2. „Z uvedených položiek vyberte **3 komunikačné kanály**, ktoré vo firme **najviac postrádate**.“ Zoznam je totožný uvedený v otázke č. 1 alebo viz. Príloha 1. Výsledky znázorňuje nasledujúci Graf 2.



Graf 2. Postrádané komunikačné kanály

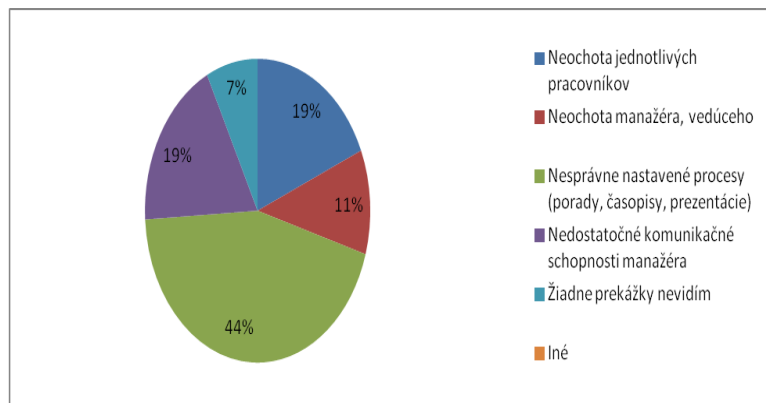
Zo 17 respondentov 16 (31%) uviedlo, že postráda a uvítala by firemné mítingy, 14 (27%) respondentov manažérske pochôdzky, 9 (18%) respondentov označilo tímové porady, 6 respondentov (12%) anonymné schránky, 3 respondenti (6%) uviedli vzdelávacie programy, 2 (4%) respondenti intranet a 1(2%) respondent uviedol firemné rituály.

3. „Ako by ste hodnotili úroveň komunikácie s nasledujúcimi objektmi? Použite bodovanie (1 až 5) pričom 1= najlepšia úroveň; 5 = najhoršia úroveň.“

Komunikácia v rámci nášho oddelenia	31
Komunikácia s nadriadeným	39
Komunikácia s ostatnými oddeleniami	64

Z odpovedí 17 respondentov vyplynulo, že najlepšie (31 bodov) hodnotená komunikácia je v rámci oddelenia, na druhom mieste je komunikácia s nadriadeným (39 bodov) a najhoršie hodnotená komunikácia je medzi oddeleniami (64 bodov).

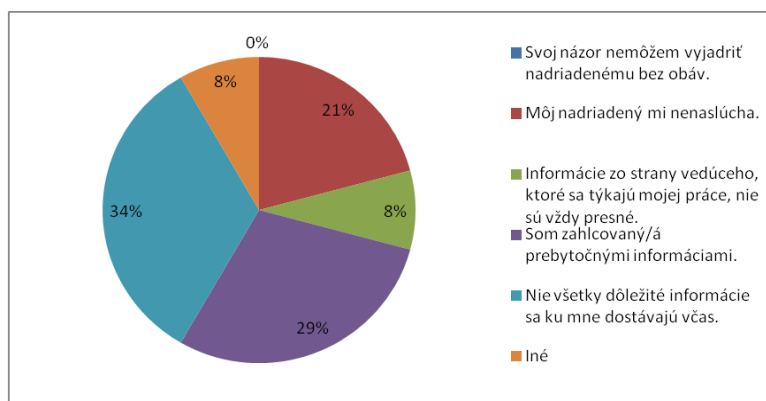
4. „S ktorými prekážkami internej komunikácie sa stretávate na pracovisku?“ Výsledky na túto otázku znázorňuje Graf 3.



Graf 3. Prekážky internej komunikácie

Z grafu môžeme vyčítať, že najčastejšie považované prekážky internej komunikácie sú nesprávne nastavené komunikačné procesy (44%). Nedostatočné komunikačné schopnosti manažéra (19%) a neochota jednotlivých pracovníkov (19%) sú na druhom mieste. Neochota manažéra, vedúceho (11%). Z grafu tiež vyplýva, že sú respondenti, ktorí žiadne prekážky v komunikácii nevidia (7%).

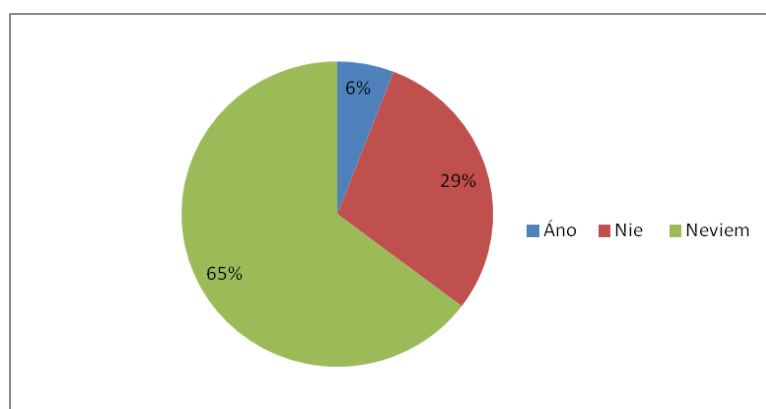
5. „S ktorými prekážkami v komunikácii s nadriadeným sa stretávate na pracovisku?“ Výsledky na túto otázku znázorňuje Graf 4.



Graf 4. Prekážky v komunikácii s nadriadeným

Najčastejšou (34%) prekážkou v komunikácii s nadriadeným je podľa odpovedí respondentov „nie všetky dôležité informácie sa ku mne dostávajú včas“. Druhá (29%) v poradí je odpoveď „som zahlcovaný prebytočnými informáciami“. Tretia (21%) je „môj nadriadený mi nenaslúcha“. Dvaja (8%) respondenti odpovedali položkou „iné“ a doplnili ju odpoveďou „nevidím problém“.

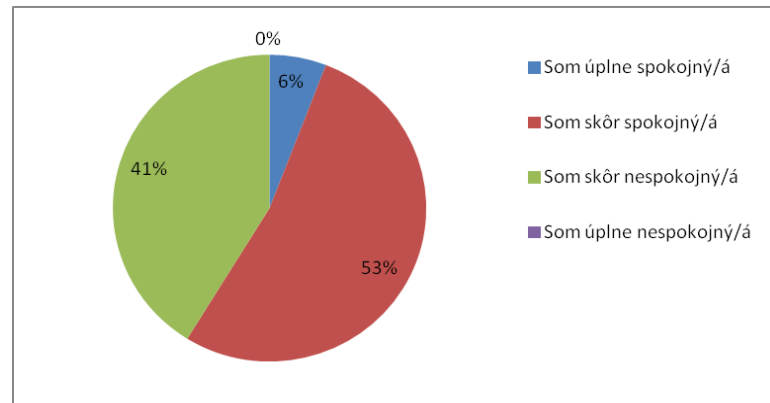
6. „Spoločnosť Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U má vypracovanú stratégiu internej komunikácie?“ Výsledky znázorňuje Graf 4.



Graf 5. Vypracovaná stratégia internej komunikácie

Zo 17 respondentov 1(6%) odpovedal „Áno“. Päť (29%) respondentov odpovedalo „Nie“ a 11 (65%) respondentov odpovedalo odpoveďou „Neviem“.

7. „Ako by ste hodnotili svoju spokojnosť s internou komunikáciou vo firme?“ Výsledky znázorňuje Graf 6.



Graf 6. Spokojnosť zamestnancov s internou komunikáciou

Len jeden (6%) respondent odpovedal „som úplne spokojný“. Deväť (53%) respondentov odpovedalo „som skôr spokojný“ a sedem (41%) respondentov uviedlo položku „som skôr nespokojný“.

7.5 Výsledky polo štruktúrovaného rozhovoru

Otázka 1. Ktoré nástroje považujete za najdôležitejšie vo vzťahu k vašej funkcii?

Odpoveď: „Porady, rozhovor „face to face“, Manažérske pochôdzky.“

Otázka 2. Aké sú podľa Vás najčastejšie komunikačné prekážky vo Vašej spoločnosti? (Otvorené otázka z dôvodu možného zamyslenia sa na fungovaním komunikácie v spoločnosti.)

Odpoveď: „Nedostatok času, ale inak žiadne prekážky nevidím.“

Otázka 3. Je v spoločnosti vypracovaná komunikačná stratégia?

Odpoveď: „Nie.“

Otázka 4. Aká je miera Vašej spokojnosti s vnútornou komunikáciou vo Vašej spoločnosti?

Odpoveď: „V celku spokojná.“

Otázka 5. Aká si myslíte, že je celková spokojnosť zamestnancov s internou komunikáciou v spoločnosti?

Odpoveď: „Nesťažujú sa, myslím, že sú spokojní.“

7.6 Závěry a odporúčania

Z výsledkov šetrenia vyplýva, že najčastejšími využívanými kanálmi v spoločnosti sú rozhovor, e-mail a telefón, pričom rozhovory na úrovni zamestnanec - riaditeľka nenapĺňujú očakávania zamestnancov. Osobný rozhovor v ideálnom prípade dáva priestor na obojstrannú výmenu informácií, umožňuje okamžite reagovať na otázky, vysvetliť nedorozumenia a získať spätnú väzbu. V prípade skúmanej spoločnosti riaditeľka nedáva priestor na otvorenú komunikáciu. Nevedie a nepodporuje svojich zamestnancov k tomu, aby vyjadrili svoj názor. Zamestnanci medzi bariérami komunikácie dokonca uviedli položku, že im nadriadený nenaslúcha. V rámci manažérskych pochôdzok, ktoré by sa mali stať pravidelne využívaným nástrojom riaditeľky, by som odporučila, zamerať sa na neformálny rozhovor so zamestnancami a stráviť viac času s nimi a tak preukázať im väčší záujem o ich názor a osobu. Taktiež v rámci spätnej väzby by som odporučila nebáť sa chváliť, oceňovať a v prípade potreby i kritizovať.

Vychádzajúc z výsledkov šetrenia, z ktorého vyvstáva, že nesprávne nastavené komunikačné procesy sú najčastejšou zamestnancami pokladanou komunikačnou bariérou by som odporučila vypracovať komunikačný plán riaditeľky zameraný na porady, celo firemné mítingy a manažérske pochôdzky. Tieto tri komunikačné kanály a anonymné schránky uviedli zamestnanci, že postrádajú najviac. Sama riaditeľka v rozhovore uviedla manažérske pochôdzky a porady medzi najdôležitejšie z pohľadu jej funkcie. Z rozhovorov jak so zamestnancami tak s riaditeľkou vyplýva, že jednotlivé komunikačné kanály (porada, manažérske pochôdzky) sa využívajú, avšak vzhľadom na ich funkčnosť vyvstali rozdielne názory. Zamestnanci ich aktuálny stav nepovažujú za dostačujúci. Naopak riaditeľka nevidí problém. Vychádzajúc z teórie, pre funkčnosť jednotlivých nástrojov

je predpokladom pravidelnosť, komunikačné schopnosti vedúceho a v prípade porád štruktúra s presným začiatkom a koncom.

Zriadenie anonymných schránok by bol veľkým prínosom v aktuálnej situácii, kedy zamestnanci ešte nie sú zvyknutý na priamu komunikáciu a otvorené vyjadrenie vlastného názoru nadriadenému. Sú nástrojom zabezpečujúce spätnú väzbu.

Ďalším faktom, ktorý vyvstal zo šetrenia je, že najslabšia úroveň komunikácie je medzi rôznymi oddeleniami. Zamestnanci medzi sebou komunikujú prevažne telefonicky a e-mailom. Zavedením firemných spoločenských alebo športových akcií by zamestnanci mali príležitosť viesť rozhovory „face to face“, diskusie a podporiť tímovú spoluprácu. Zefektívnené využívanie porád a firemných mítingov by malo pozitívny vplyv aj na túto položku, kedy obsahom býva vysvetľovanie súvislostí jednotlivých krokov vychádzajúcich zo stratégie firmy, ujasňovanie prínosu jednotlivých aktivít pri dosahovaní celo-firemných cieľov, atď. Medzi inými, tým sa objasní aj fungovanie a význam jednotlivých oddelení medzi oddeleniami navzájom.

Zamestnanci hodnotia svoju spokojnosť s internou komunikáciou za skôr nespokojnú (41%) a skôr spokojnú (56%). Riaditeľka v rozhovore uviedla, že si myslí, že jej zamestnanci sú spokojní s fungovaním internej komunikácie v spoločnosti. Podľa môjho úsudku 41% je dosť veľká hodnota, ktorá poukazuje na existujúci počet zamestnancov, ktorí s internou komunikáciou nie sú spokojný. Tento rozličný pohľad zamestnancov na fungovanie vnútro firemnej komunikácie od domnienky riaditeľky je tiež ukazovateľom nedostatočnej spätnej väzby.

Pre zefektívnenie internej komunikácie a pre lepšie zabezpečenie spätnej väzby teda navrhujem vypracovať komunikačný plán s dôrazom na firemné mítingy, porady a manažérske pochôdzky. Zaviest' anonymné schránky a taktiež pre lepšie pochopenie potrieb zamestnancov zo strany riaditeľky každoročné hodnotiace pohovory. Pre utuženie vzájomných vzťahov medzi

zamestnancami a pre udržovanie pozitívneho vzťahu zamestnancov k spoločnosti navrhujem realizovať spoločenské akcie. Taktiež by som rada upozornila na dôležitosť komunikačných schopností zamestnancov i riaditeľky, ktoré je možné vzdelávacou akciou a osobnou iniciatívou stále vylepšovať.

Záver

Interná komunikácia je zložitý proces, ktorý spája všetky kroky vedúce k úspechu firmy. Komunikácia je základným nástrojom manažérskeho riadenia, nástrojom šírenia kultúry podniku, nástrojom interných PR, nástrojom spätnej väzby a zároveň jednotlivé vymenované prvky sú nástrojom internej komunikácie firmy.

V prípade spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U šetrenie potvrdilo, že interná komunikácia je stále nedocenená a zaostáva za externou komunikáciou. Je zaujímavé, že spoločnosť má oddelenie komunikácie a marketingu, no obe oddelenia, vyplývajúc zo zamerania pôsobenia spoločnosti, sú zamerané na externú verejnosť. V spoločnosti sa využívajú rôzne komunikačné prostriedky, najčastejšie rozhovory „face to face“, telefón a e-mail. Chváľitebné je, že vzhľadom na počet zamestnancov v spoločnosti poznajú manažérske pochôdzky, škoda je len, že neplnia funkciu. Podobná je situácia aj s poradami. Pre zefektívnenie je nutné zaviesť systém a pravidelnosť. A nezanedbať komunikačné schopnosti predovšetkým nadriadeného, v tomto prípade riaditeľky, ale aj zamestnancov.

Celková miera spokojnosti zamestnancov ukazuje, že zamestnanci sú vo väčšej miere skôr spokojní, ale taktiež existuje veľké percento zamestnancov, ktorí sú skôr nespokojní s internou komunikáciou. Čo poukazuje na potrebu podstúpiť nápravné kroky k zlepšeniu situácie.

Anotácia

Meno a priezvisko autora: Aneta Jurkovecová

Názov katedry a fakulty: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, Katedra andragogiky a sociológie

Názov bakalárskej diplomové práce: Nástroje internej komunikácie v zahraničnej firme

Vedúci práce: PhDr. Petra Vávrová

Počet znakov: 86 174

Počet príloh: 4

Počet použitých zdrojov: 17

Kľúčové slová: interpersonálna komunikácia, interná komunikácia, komunikačné nástroje, komunikačné kanály, komunikačné bariéry, fungujúca interná komunikácia, komunikačné prostriedky a ich funkčnosť v súkromných podnikoch a orgánoch verejnej správy Španielska

Bakalárska práca sa zaoberá zmapovaním nástrojov internej komunikácie v spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U. V teoretickej časti je vysvetlený proces internej komunikácie v podniku, formy a nástroje internej komunikácie a faktory, ktoré komunikáciu ovplyvňujú. Praktickú časť tvorí popis spoločnosti a analýza internej komunikácie v nej. Cieľom práce je zistiť úroveň fungovania komunikačných kanálov využívaných v spoločnosti a na základe šetrenia navrhnúť možné riešenia pre zlepšenie fungovania internej komunikácie.

Annotation

Bachelor Thesis Author: Bc. Aneta Jurkovecová

Institution: Palacky University, Philosophical Faculty, Department of Adult Education and Sociology

Bachelor Thesis Title: Instruments of Internal communication in a foreign company

Bachelor Thesis Supervisor: PhDr. Petra Vávrová

Number of characters: 86 174

Number of attachments: 4

Number of sources: 17

Key words: interpersonal communication, internal communication, communication instruments, communication channels, communication barriers, effective internal communication

This bachelor thesis deals with the mapping tools of internal communication within a company named Turismo y Comunicación de Salamanca SAU. The theoretical part explains the process of internal communication in the company, types of businesses, and their tools of internal communication and the factors that affect communication. The practical part consists of a description of the company, and furthermore, it consists of the analysis of internal communication within it. The aim of my thesis is to determine the level of functioning of communication channels, which are used within the company, and to suggest some possible solutions to improve the functioning of internal communication, which is based on my investigation.

Použitá literatura

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*, 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002.

BOŽEK, P., SPAL, J.: *50 jednodominutových tipů pro úspěšnější komunikaci: Techniky pro účinnější porady, písemná sdělení a vystoupení*, Praha: Linde, 1993.

BUREŠ, I., LOPUCHOVÁ, Vlasta A.: *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*, Praha: Management Press, 2007.

HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001.

HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006.

HOLÁ, J.: *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011.

HURST, B.: *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Kučera J., Špaček R. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994.

JIŘINCOVÁ, B.: *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010.

NAGYOVÁ, E.: *Sociálna komunikácia*. Nitra: SPU, 1993.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení*. (Multikulturní dimenze podnikání). Praha: Professional Publishing, 2007.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y.: *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008.

REJZEK, J.: *Český etymologický slovník*. Brno: Leda, 2001.

TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemknete potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007.

VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací, Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008.

Elektronické zdroje

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA. *V Estudio sobre la comunicación interna y la gestión de Cambio*. [online]. 2010. [cit.20.2.2012].

Dostupné z: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf>.

ROSELL, J. *Reconocimiento a la comunicación interna*. Dirigentes digital. [online]. 19.1.2012. [cit.20.2.2012].

Dostupné z: <<http://www.dirigentesdigital.com/articulo/empresas/202555/premios/comunicacion/interna/obervatorio/inforpress/ie.html>>.

VÉRFFY, M. *Aké sú plusy a mínusy virtuálnych komunikačných nástrojov. Nové komunikačné nástroje podniku*. Ezisk. [online]. 2012. [cit.20.3.2012].

Dostupné z: < http://www.ezisk.sk/822/NOVE-KOMUNIKACNE-NASTROJE-PODNIKU_14940.aspx>.

Zoznam Grafov

<i>Graf 1. Najčastejšie využívaných komunikačných kanálov</i>	46
<i>Graf 2. Postrádané komunikačné kanály</i>	47
<i>Graf 3. Prekážky internej komunikácie</i>	48
<i>Graf 4. Prekážky v komunikácii s nadriadeným</i>	48
<i>Graf 5. Vypracovaná stratégia internej komunikácie</i>	49
<i>Graf 6. Spokojnosť zamestnancov s internou komunikáciou</i>	50

Zoznam Obrázkov

<i>Obr. 1. Komunikačný proces</i>	12
<i>Obr.2. Komunikačný proces v kontexte a prostredí firmy</i>	19

Prílohy

Príloha č. 1: Najčastejšie komunikačné prostriedky internej komunikácie a ich funkčnosť v súkromných podnikoch a Orgánoch verejnej správy Španielska

Príloha č. 2: Organizačná štruktúra Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U

Príloha č. 3: Dotazník

Príloha č. 4: Cuestionario

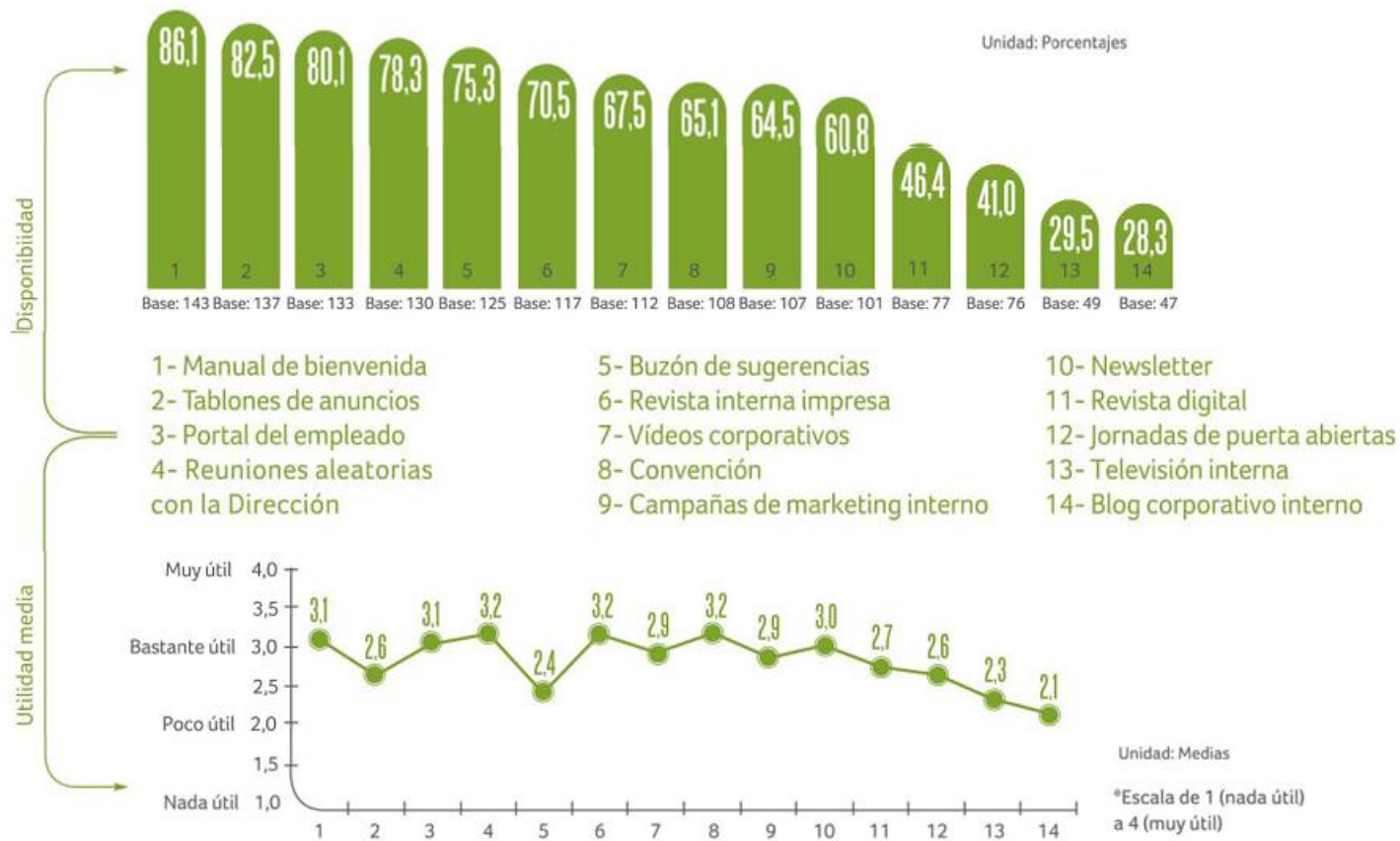
Príloha č. 1

Najčastejšie komunikačné prostriedky internej komunikácie a ich funkčnosť v súkromných podnikoch a Orgánoch verejnej správy Španielska

Nasledujúce údaje a graf boli uvedené ako súčasť výsledkov „*V Estudio sobre la comunicación interna y la gestión de Cambio*“ (vlastný preklad: V Štúdiá o internej komunikácii a riadení zmien) realizovaných v období 7/2008 až 8/2009 inštitúciou Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa (vlastný preklad: Observatóriom internej komunikácie a podnikovej identity). Inštitúcia bola vytvorená pre rozvoj a šírenie iniciatívy realizovaných oddeleniami zaoberajúcich sa Internou komunikáciou. Zakladateľmi a členmi inštitúcie sú: Inforpress – najväčšia španielska spoločnosť v oblasti komunikácie a Public Relations, Capital Humano – odborné periodikum ľudských zdrojov a IE Business School so sídlom v Madride – celosvetovo uznávaná univerzita (Observatorio de comunicación interna y la gestión de Cambio, 2010).

V hornej časti grafu 7 sú zaznačené percentuálne hodnoty výskytu jednotlivých komunikačných prostriedkov v skúmaných podnikoch a orgánoch verejnej správy. Pod prvou časťou grafu je číselná história grafu, teda prostriedky (preklad: 1. Firemný profil, 2. Nástenka, 3. Portál zamestnanca, 4. Schôdzky s nadriadeným, 5. Anonymná schránka, 6. Firemný časopis, 7. Firemné videá, 8. Konvencie, 9. Interné marketingové kampane, 10. Newsletter, 11. Digitálny časopis, 12. Deň otvorených dverí, 13. Firemná televízia, 14. Firemný interný blog). V spodnej časti grafu je znázornená miera užitočnosti skúmaných nástrojov so škálovou hodnotou 1 (neužitočné) až 4 (najviac užitočné).

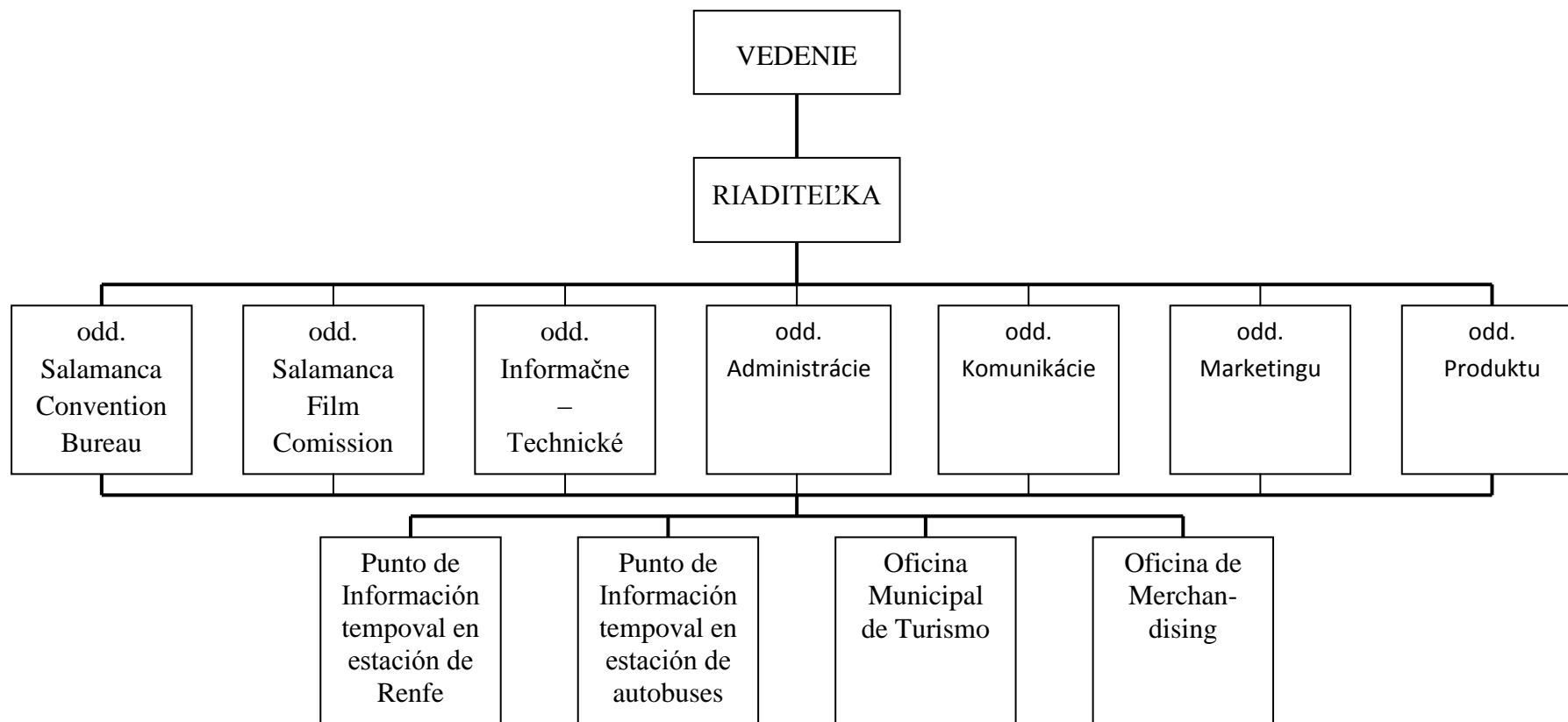
Z výsledkov štúdia vyplýva, že najčastejším komunikačným prostriedkom v súkromných podnikoch a orgánoch verejnej správy Španielska sú Firemný profil (86,1%), Nástenka (82,5%), Portál zamestnanca (80,1%), Schôdzky s nadriadeným (78,3%), Anonymná schránka dotazov (75,3%) a najúčinnnejšie sú Schôdzky s nadriadeným (3,2%), Firemný časopis (3,2%), Konvencie (3,2%).



Graf 7. Častost' výskytu prostriedkov a ich funkčnosť („V Estudio sobre la comunicación interna y la gestión de Cambio“, Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa 2010, s. 28)

Príloha č. 2

Organizačná štruktúra Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U



Príloha č. 3

DOTAZNÍK: Fungovanie komunikačných kanálov v spoločnosti Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U.

Vážení zamestnanci,

Som študentkou tretieho ročníka Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Andragogiky so zameraním na personálny manažment. V tomto ročníku pracujem na bakalárskej práci – Nástroje internej komunikácie v zahraničnej firme. Keďže som toto leto pôsobila ako stážistka vo Vašej spoločnosti, rozhodla som sa bakalársku prácu spracovať na základe Vašej spoločnosti.

Pre spracovanie tejto bakalárskej práce sú kľúčové informácie získané dotazníkovým šetrením. Chcela by som Vás preto požiadať, aby ste tento dotazník vyplnili a prispeli tak svojimi odpoveďami objektívnejšiemu spracovaniu mojej bakalárskej práce.

Pri vyplňovaní Vás prosím o maximálnu presnosť, pravdivosť a úprimnosť. Ubezpečujem Vás, že výsledky budú spracované DOVERYHODNE A ANONYMNE.

Za Vašu spoluprácu Vám vopred ďakujem.

1. Z uvedených položiek vyberte **3 najčastejšie používané** komunikačné kanály. Označte krížikom.

<i>Najčastejšie využívam tieto 3 komunikačné kanály</i>	
Rozhovor („face to face“)	
Tímové porady	
Firemné mítingy	
Manažérske pochôdzky	
Telefón	
Vzdelávacie programy	
Intranet	
E-mail	
Schránky s anonymnými dotazmi zamestnancov	
Informačná tabuľa	
Písomné správy – obežníky, smernice	
Firemný časopis	
Výročné správy	
Manuál činností	
Firemné rituály („coffee time“, ...)	
Spoločenské a kultúrne akcie	
Audiovizuálne prostriedky	
(iné, uveďte)	

2. Z uvedených položiek vyberte **3 komunikačné kanály**, ktoré vo firme **najviac postrádate**.

Označte krížikom.

<i>Tieto 3 komunikačné kanály mi vo firme chýbajú</i>	
Rozhovor („face to face“)	
Tímové porady	
Firemné mítingy	
Manažérske pochôdzky	
Telefón	
Vzdelávacie programy	
Intranet	
E-mail	
Schránky s anonymnými dotazmi zamestnancov	
Informačná tabuľa	
Písomné správy – obežníky, smernice	
Firemný časopis	
Výročné správy	
Manuál činností	
Firemné rituály („coffee time“, ...)	
Spoločenské a kultúrne akcie	
Audiovizuálne prostriedky	
(iné, uveďte)	

3. Ako by ste hodnotili úroveň komunikácie s nasledujúcimi objektmi?
Použite bodovanie (1 až 5) pričom 1= najlepšia úroveň; 5 = najhoršia úroveň.
- a) Komunikácia v rámci nášho oddelenia. _____
 - b) Komunikácia s priamym nadriadeným. _____
 - c) Komunikácia s ostatnými oddeleniami. _____
4. S ktorými prekážkami internej komunikácie sa stretávate na pracovisku?
- a) Neochota jednotlivých pracovníkov
 - b) Neochota manažéra, vedúceho
 - c) Nesprávne nastavené procesy (porady, časopisy, prezentácie)
 - d) Nedostatočné komunikačné schopnosti manažéra, vedúceho
 - e) Žiadne prekážky nevidím
 - f) Iné (uved'te) _____
5. S ktorými prekážkami v komunikácii s nadriadeným sa stretávate na pracovisku?
- a) Svoj názor nemôžem vyjadriť nadriadenému bez obáv.
 - b) Môj nadriadený mi nenaslúcha.
 - c) Informácie zo strany vedúceho, ktoré sa týkajú mojej práce, nie sú vždy presné.
 - d) Som zahlcovaný/á prebytočnými informáciami.
 - e) Nie všetky dôležité informácie sa ku mne dostávajú včas.
 - f) Iné _____

6. Spoločnosť Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U. má vypracovanú stratégiu internej komunikácie?
- a) Áno.
 - b) Nie.
 - c) Nevie.
7. Ako by ste hodnotili svoju spokojnosť s internou komunikáciou vo firme?
- a) Som úplne spokojný/á.
 - b) Som skôr spokojný/á.
 - c) Som skôr nespokojný/á.
 - d) Som úplne nespokojný/á.

Príloha č. 4

CUESTIONARIO: Funcionamiento de los canales de comunicación interna en la sociedad Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U.

Estimado empleado y gerencia:

Estoy cursando el último año de mis estudios universitarios relacionados con los Recursos Humanos en la Universidad Palacky en Olomouc y este año estoy trabajando en mi tesis que trata sobre el estudio del “Funcionamiento de los canales de comunicación interna en una empresa extranjera.” Este verano hice prácticas en la Oficina Municipal de Turismo de Salamanca y por ello decidí elaborar mi trabajo basándolo en la sociedad Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U.

El siguiente cuestionario tiene como finalidad describir el funcionamiento de los canales de comunicación interna de la sociedad de manera objetiva y conocer las fortalezas y las debilidades de dichas herramientas. Las conclusiones del cuestionario son claves para la elaboración de mi tesis, para lo cual su opinión es de vital importancia. Les aseguro que sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Es importante que responda con sinceridad.

les agradezco de antemano su colaboración.

1. Por favor, de los canales de comunicación presentes elija las **3 que utiliza con mayor frecuencia.**

Diálogos („face to face“)	
Reuniones a nivel de empleados	
Reuniones a nivel de toda la empresa	
Visitas de la gerencia por diferentes áreas de la empresa	
Teléfono	
Programas de educación (formación)	
Intranet	
E-mail	
Buzón de opiniones anónimas para los empleados	
Boletines informativos	
Informes, reportes escritos – circulares, directrices, directivas	
Periódico empresarial	
Informes anuales	
Manual de competencias, (descripcion del cargo del puesto)	
Rituales („coffee time”, ...)	
Celebraciones, actividades culturales	
Herramientas audiovisuales	
Otros:	

2. Considerando los siguientes medios de comunicación, ¿Cuáles integraría en la empresa? Elija **3 opciones**.

Diálogos („face to face“)	
Reuniones a nivel de empleados	
Reuniones a nivel de toda la empresa	
Visitas de la gerencia por diferentes áreas de la empresa	
Teléfono	
Programas de educación (formación)	
Intranet	
E-mail	
Buzón de opiniones anónimas para los empleados	
Boletines informativos	
Informes, reportes escritos – circulares, directrices, directivas	
Periódico empresarial	
Informes anuales	
Manual de competencias, (descripción del cargo del puesto)	
Rituales („coffee time”, ...)	
Celebraciones, actividades culturales	
Herramientas audiovisuales	
Otros:	

3. Por favor, valore del 1 a al 5, donde 1 es la puntuación máxima y 5 la puntuación mínima, el nivel de la comunicación entre los diferentes áreas del centro.
- a) El nivel de la comunicación entre los empleados dentro del mismo departamento.

- b) El nivel de la comunicación entre el empleado y el gerente.

- c) El nivel de la comunicación entre diferentes departamentos.

4. ¿Con qué obstáculos se encuentra a la hora de trasladar la información?
- a) la ignorancia de los empleados
- b) la ignorancia del jefe, de la gerencia
- c) la falta de un procedimiento claro (reuniones, revistas, presentaciones,..)
- d) las habilidades insuficientes del jefe, de la gerencia
- e) no encuentro ningún obstáculo
- f) otros _____
5. ¿Con qué obstáculos se encuentra a la hora de comunicarse con su jefe/gerente?
- a) Con mi jefe **no** puedo hablar abiertamente.
- b) Mi jefe **no** me escucha.
- c) **No** entiendo bien las tareas que tengo que realizar.
- d) Estoy sobrecargado de informaciones redundantes.
- e) No recibo a tiempo todas las informaciones necesarias para cumplir con el trabajo.
- f) (otro) _____

6. ¿La sociedad de Turismo y Comunicación de Salamanca, S.A.U. tiene elaborada una estrategia de comunicación interna?
- a) Sí.
 - b) No.
 - c) No lo sé.
7. Como calificaría su satisfacción con la comunicación interna en la empresa?
- a) Estoy completamente satisfech@.
 - b) Estoy más bien satisfech@.
 - c) Estoy más bien insatisfech@.
 - d) Estoy totalmente insatisfech@.

