

# Analýza optimalizácie prostriedkov internej komunikácie firmy

doc. PhDr. Radovan Bačík, PhD. MBA\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu*

*Konštantínová 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[radovan.bacik@unipo.sk](mailto:radovan.bacik@unipo.sk)

PhDr. Igor Fedorko, PhD.\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu*

*Konštantínová 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[igor.fedorko@unipo.sk](mailto:igor.fedorko@unipo.sk)

Mgr. Júlia Kočišová

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu*

*Konštantínová 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

\* corresponding author

**Abstrakt:** Cieľom článku bolo analyzovať aktuálne použité komunikačné nástroje v prostredí konkrétnej medzinárodnej firmy a zhodnotiť efektivitu súčasného stavu toku informácií medzi manažmentom a zamestnancami v interkulturálnom prostredí. Úvodná časť článku sa venuje zadefinovaniu oblasti komunikácie a jej úloh a funkcií. Približuje takisto bližšie fungovanie a predpoklady internej komunikácie v podnikoch a poskytuje teoretické zadefinovanie úspešného strategického nastavenia komunikačných procesov v organizácii. Venuje sa takisto bližšiemu opisu jednotlivých nástrojov internej komunikácie. Analytická časť sa zameriava na výskum internej komunikácie v prostredí konkrétnej medzinárodnej firmy ana základe dotazníkového výskumu hodnotí aktuálny stav komunikačných procesov. V závere analytickej časti sú navrhnuté metódy a postupy na optimalizáciu jednotlivých komunikačných nástrojov spoločnosti využitím výsledkov z výskumu avýskumov zahraničných spoločností poskytuje riešenia na zlepšenie procesov do budúcnosti.

**Kľúčové slová:** Komunikácia. Interná komunikácia. Komunikačné nástroje.

**JEL klasifikácia:** C22; C51; Q11; Q13

**Informácia:** Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešeného vedecko-výskumného grantu VEGA 1/0806/16 „Výskum problematiky spotrebiteľského správania novej generácie zákazníkov s akcentom na identifikáciu preferencií a využiteľnosti mobilných komunikačných platforiem v procese elektronického obchodovania subjektov lokalizovaných dominantne na stredoeurópskom trhu“

## 1. Úvod

Rôzne spoločnosti, od malých podnikov až po veľké korporácie sa dnes zaoberajú otázkou, ako maximalizovať úspech firmy. Veľká časť tohto úspechu stojí práve na zamestnancoch spoločností. Zamestnanci musia vedieť, kam organizácia smeruje, aké má ciele a aj to, že firme na nich záleží. Navyše, ak zamestnanci cieľom a víziám porozumejú, chod firmy napreduje. Na tieto účely bola vyformovaná interná komunikácia spoločnosti, ktorej potrebu si uvedomuje čoraz viac podnikov a to od oblasti výroby až po podniky služieb.

## 2. Základné teoretické východiská

Komunikácia má v živote človeka nesmierny význam, je prostriedkom jeho kontaktu s inými osobami a zdrojom rôznych druhov informácií. Komunikácia a jej rozličné úrovne ovplyvňuje organizáciu a má významnú úlohu pri fungovaní firmy a jej efektívnosti. (Recnagel, 2012).

V spoločenskom, ako aj v individuálnom živote jednotlivca vznikajú rôzne spoločenské situácie, nadväzuje sa množstvo medzilidských vzťahov a kontaktov. V týchto rozličných a diferencovaných situáciách sa ľudia vzájomne informujú a ovplyvňujú, odovzdávajú si oznamy a prostredníctvom informácií regulujú svoje správanie i konanie. Stručne povedané – komunikujú (Moslerová, 2004).

Komunikáciu ovplyvňujú viaceré faktory, medzi ktoré radíme: znalosti a povedomie jej účastníkov, ich motivácia, snaha o dosahovanie individuálnych a skupinových cieľov, koordinácia činností a opatrení. Na komunikáciu samotnú má vplyv duševné zdravie jednotlivca ako aj pracovné prostredie, uspokojenie z práce a spokojnosť s nadriadeným. (Harausová, 2013).

Pracovníci na vedúcich pozíciách v organizáciách len zriedka pracujú s vecami, ale väčšinou pracujú s informáciami o veciach. Obsah internej komunikácie v organizácii tak tvorí prvky, ktoré sú nositeľmi určitej informácie, potrebnej na dosiahnutie stanovených cieľov v organizácii a pracovných výkonov svojich zamestnancov. K základným prvkom obsahu komunikácie patria: znalosti zamestnancov a organizácie, dáta, zručnosti zamestnancov, organizačná kultúra a symbolika organizácie, organizačná stratégia (Harausová, 2013).

Hlavnou otázkou ktorú si organizácia kladie pri nastavovaní stratégie internej komunikácie znie: Ako dostať slová manažmentu k ušiam poslucháčov - zamestnancov tak, aby nevznikli zbytočné šumy? V 21. storočí máme k dispozícii rôzne metódy – klasické aj moderné. Je však úlohou pracovníkov internej komunikácie zvážiť, pre akú príležitosť je vhodný ktorý nástroj. Potrebu je komunikovať predovšetkým tak, aby boli zvolené informácie pochopiteľne a zaujímavé pre tú cieľovú skupinu, ktorej sa majú priamo dotýkať (Ruck, 2015).

Podľa Karaffovej (2015) je takisto dôležité nastavenie komunikácie podľa veľkosti organizácie, jej zamerania (napr. či ide o výronú alebo nevýrobnú firmu), jej štruktúry a centralizácie (jedna základňa vs. centrála a ostatné pobočky), charakteristiky zamestnancov (manuálni pracovníci vs. administratívni pracovníci či manažment), formu úväzku, stav v akom sa firma nachádza (firemné výsledky, zmeny, rast, kríza, organizačné zmeny, sťahovanie, predaj spoločnosti, prepúšťanie, nábor atď.) a v neposlednom rade komunikačný motív (informovanie, výskum, zapojenie zamestnancov do projektu, zmena správania atď.). Všetky tieto faktory je nutné vnímať ako celok.

Výber správneho komunikačného kanálu závisí od správneho pochopenia komunikačných cieľov a publiky a pochopenia silných a slabých stránok jednotlivých komunikačných kanálov, ktoré sú k dispozícii. Správna voľba komunikačného nástroja je základom pre úspešnú komunikačnú kampaň. Základným pravidlom pri výbere nástroja je, že čím viac chceme zmeniť správanie a zapôsobiť na srdcia a myseľ poslucháčov, tým viac je potrebné použiť jeden z face-to-face nástrojov (Pavlečka, 2008).

Úlohou internej komunikácie je prispievať k zvýšeniu motivácie zamestnancov zakladaním na hodnotách spoločnosti. Okrem toho je úlohou pracovníkov internej komunikácie prispieť k zvýšeniu atraktivity podniku pre potencionálnych kandidátov, absolventov a študentov (Fitzpatrick, 2014).

### 3. Metodológia

Pre potreby nášho výskumu sme si zvolili lídra v oblasti stavebných materiálov – skupinu LafargeHolcim a jej dcérsku spoločnosť pôsobiacu v Košiciach – organizáciu European Business Services (EBS). Táto firma spĺňa všetky podmienky medzinárodného organizačného prostredia, čo bolo pre náš výskum hlavným kritériom. Zároveň spoločnosť disponuje relatívne mladým oddelením komunikácie a spolu s umiestnením podniku vo fáze stabilizácie takto predstavuje ideálnu príležitosť na preskúmanie aktuálne nastavených komunikačných procesov a navrhnutie zmien, ktoré sa môžu stať nástrojom pri ďalšom rozvoji organizácie a tvorbe pridanej hodnoty. Pre účely našej štúdie sme sa rozhodli preskúmať bližšie internú komunikáciu v spoločnosti European Business Services. Vo firme môžeme priamo nájsť zavedené oddelenie komunikácie, pre ktoré je charakteristická spolupráca hlavne s oddelením ľudských zdrojov, ale aj s hlavnými procesnými oddeleniami spoločnosti. Cieľom článku bolo analyzovať aktuálne použité komunikačné nástroje v prostredí firmy a zhodnotiť efektivitu súčasného stavu toku informácií medzi manažmentom a zamestnancami v interkultúrnom prostredí. Metodika výskumu pozostáva z formy dotazníka, ktorý bol rozposlaný priamo zamestnancom European Business Services. Dotazník bol rozposlaný na všetkých zamestnancov, oddelenia a profesijné skupiny. On-line skonštruovaný dotazník obsahoval 19 otázok. Rozposlanie dotazníka a jeho vyhodnotenie sa uskutočnilo v období medzi novembrom 2016 a januárom 2017. Po získaní údajov sme pristúpili k ich spracovaniu. Použili sme na to metódy analýzy, porovnania a percentuálneho zhodnotenia. Výsledky zhodnotených údajov sme zachytili vo forme interpretácií a grafov spracovaných v programe SPSS.

H1. Predpokladáme, že medzi národnosťou a efektivnosťou komunikačného kanálu Intranet existuje štatisticky významná závislosť.

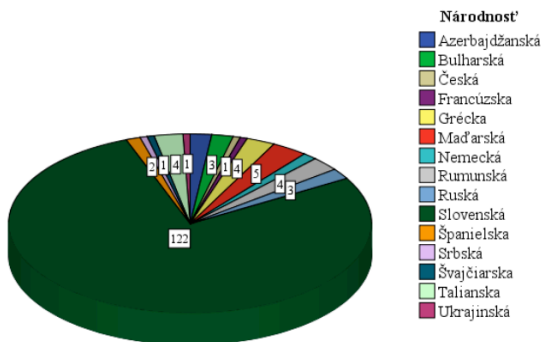
Výsledky a informácie, sa nám podarilo získať prostredníctvom dotazníkového výskumu vykonaného oslovením konkrétnych zamestnancov spoločnosti na všetkých oddeleniach a riadiacich stupňoch. Získané dáta a informácie si zosumarizujeme a zhodnotíme popisnou štatistikou pomocou spracovania jednotlivých otázok dotazníka. Výsledky môžeme vidieť pri jednotlivých kategóriách zobrazené vo forme prehľadných grafov.

### 4. Výsledky a diskusia

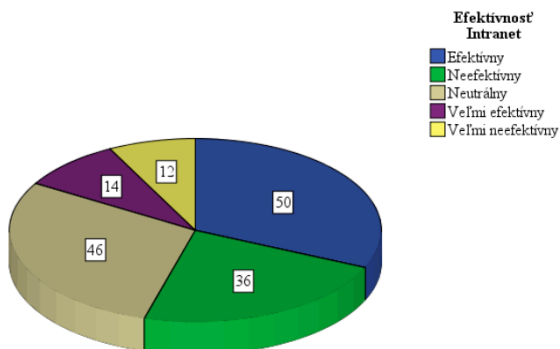
Hypotéza 1: Predpokladáme, že medzi národnosťou a efektivnosťou komunikačného kanálu Intranet existuje štatisticky významná závislosť.

V dotazníkovom výskume sme vstupy do tejto hypotézy zisťovali prostredníctvom otázky identifikácie zameranej na zisťovanie národnosti s výstupom v nominálnej škále a otázky, kde mali respondenti ohodnotiť efektivnosť komunikačného kanálu Intranet, ktorá bola v ordinálnej škále. Otázka zisťujúca národnosť bola vzhľadom na demografickú štruktúru spracovaná vo forme dvoch kategórií - zamestnancov so slovenskou národnosťou a zamestnancov s inou ako slovenskou národnosťou. K tejto úprave sme pristúpili z dôvodu, že v spoločnosti pôsobia zamestnanci viacerých národností avšak s pomerne malou početnosťou v konkrétnej národnostnej skupine.

Graf 1 zobrazujúci podiel národností, kde 79,11 % zamestnancov je slovenskej národnosti a 20,89 % zamestnancom ma inú ako slovenskú národnosť. Z tohto hľadiska sa javí možnosť merať mieru závislosti v dimenzii národnosti slovenskej a inej ako slovenskej ako najvhodnejšia. Závislá premenná pri zisťovaní vnímania efektivnosti komunikačného kanálu Intranet bola rozdelená na 5 kategórií, kde 1 predstavovala možnosť „veľmi neefektívny“ a 5 predstavovala „veľmi efektívny“. Na Grafe 2 máme zobrazené výstupy pre dané kategórie.



Graf 1 Národnosť  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

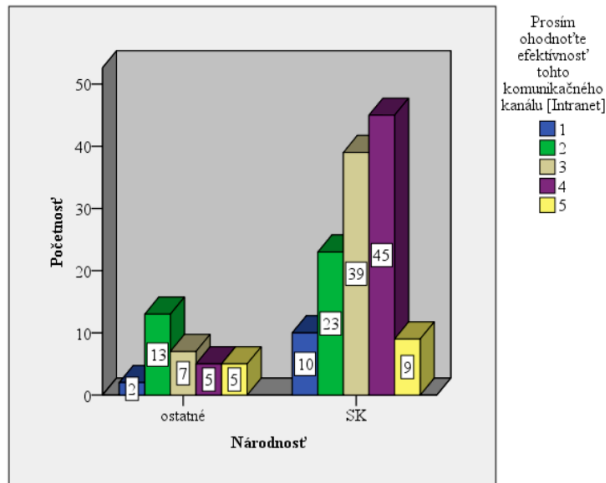


Graf 2 Efektívnosť Intranetu  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Prosím ohodnot'te efektívnosť tohto komunikačného kanálu [Intranet]	158	1	5	3,11	1,094
Valid N (listwise)	158				

Tabuľka 1 Deskriptívna štatistika (efektívnosť - Intranet)  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ako je možné vidieť na Tabuľke 1, do šetrenia vstupuje 100 % respondentov v absolútnom vyjadrení 158, títo odpovedali v plnej škále. Priemer odpovedí bol 3,11, čo svedčí o fakte, že tento kanál zamestnanci – respondenti vnímajú skôr pozitívne ako negatívne. Štandardná odchýlka s hodnotou 1,094 nám hovorí, že respondenti sa odchyľili od priemeru približne o 1 bod v škále.



Graf 3 Národnosť vs. Intranet  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pre potreby testovania formulujeme nasledujúce čiastkové hypotézy:

H0: medzi kategóriami premenných neexistuje štatisticky významná závislosť

H1: medzi kategóriami premenných existuje štatisticky významná závislosť

Na Grafe 3 vidíme početnosti hodnotenia národností pri odpovediach k otázke venujúcej sa efektívnosti jedného z komunikačných kanálov v EBS, Intranetu. Na grafe vidíme rozdelenie pre dve kategórie – slovenskú národnosť a ostatné národnosti v spoločnosti. Tabuľka 2 nám zobrazuje výstupy korelačného koeficientu Cramer V pri porovnaní závislosti národnosti a vnímania efektívnosti komunikačného kanálu Intranet.

		Value	Approximate Significance
<b>Nominal by Nominal</b>	<b>Phi</b>	0,273	0,019
	<b>Cramer's V</b>	0,273	0,019
<b>N of Valid Cases</b>		159	

Tabuľka 2 Výstup korelačného koeficientu Cramer V  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pre nás je podstatný výstup korelačného koeficientu Cramer V, ktorý bol navrhnutý na zisťovanie asociácií v nominálnych škálach ale je možné ho použiť aj pri kombinácii nominálnej a ordinálnej škály. Druhý výstupný stĺpec tabuľky nás oboznamuje o hodnote p, ktorá je rovná 0,019 čo je menšie ako 0,05, a teda odporúčame zamietnuť našu čiastkovú hypotézu H0 a prikloniť sa k jej alternatíve, takže medzi kategóriami premenných existuje štatisticky významná závislosť.

Prijmeme teda stanovisko, že medzi národnosťou a efektívnosťou komunikačného kanálu Intranet existuje štatisticky významná závislosť. Miera závislosti dosiahla hodnotu 0,273 čo chápeme ako nízku až strednú mieru závislosti.

## 5. Záver

Prekladaná štúdia bola venovaná výskumu aktuálneho stavu internej komunikácie v prostredí medzinárodnej spoločnosti. Pre tieto potreby sme si zvolili lídra v oblasti stavebných materiálov – skupinu LafargeHolcim, zastúpenú centrom zdieľaných služieb EBS v Košiciach. Zamestnancov sme oslovili pomocou on-line dotazníka, ktorý prezisťoval jednotlivé oblasti IK v tejto organizácii. Na záver môžeme tvrdiť, že budúcnosť internej komunikácie je stále veľká neznáma. Sice sa povedomie o IK ako o funkcii medzi podnikmi rozrastá, avšak ako disciplína si stále ťažko hľadá svoje miesto v rámci firmy. Najdôležitejšou výzvou pre podniky – či už malé, stredné alebo veľké medzinárodné korporácie je správne pochopenie funkcie IK, väzbie na iné oddelenia a kompetencii. Predovšetkým však ide o strategické ciele organizácie aväzby na top manažment.

## Zoznam bibliografických odkazov

- Fitzpatrick, Liam a Valksov, Klavs, 2014. *Internal Communicators: A manual for practitioners*. UK : Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-6932-0.
- Harausová, Helena. 2013. *Komunikácia v organizácii*. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. ISBN 978-8081-5201-98.
- Moslerová, Nikola. 2004. *Interpersonální komunikace*. Ostrava : Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta. ISBN 80-7042-692-6.
- Karaffová, Diana. 2016. Interný marketing ako dôležitý prvok firemnej kultúry. In: GRANT journal [online]. Roč. 5, č.2, s. 26-29. ISSN 1805-062X. Dostupné z: <http://www.grantjournal.com/issue/0502/PDF/0502karaffova.pdf>
- Pavlečka, V. 2008. *Nástroje interní komunikace* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace_s317x493.html)
- Recknagel, Marion a Rohmann Van Wullen, Heike, 2007. *Jak komunikovat chytře: Typy a triky pro zvládnutí obtížných rozhovorů*. Nemecko : Gabal. ISBN 978-80-247-4022-5.
- Ruck, K. 2015. *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Surrey : Gower publishing limited. ISBN 978-1-4724-3068-7.