



## VÝZNAM INTERNEJ KOMUNIKÁCIE VO VYBRANOM POŠTOVOM PODNIKU

Mariana Strenitzerová<sup>1</sup>

### Úvod

Nezabúdajte - vzťahy so zamestnancami sú kľúčom k vášmu úspechu - práve tí vám k nemu pomáhajú. Komunikácia a vzťahy so zamestnancami si získavajú v Slovenskej republike pozíciu uznávanú a nepodceňovanú oblasti Public Relations. Prispieva k tomu aj množstvo udalostí, ako sú zmeny vlastníkov podnikov, fúzie, reštrukturalizácie či prepúšťanie, o ktorých by mali byť zamestnanci informovaní. To všetko sú udalosti, ktoré pri nekvalitnej komunikácii vedenia spoločnosti so zamestnancami môžu priniesť medzi zamestnancov neistotu, obavy a rivalitu. Každá firma však potrebuje k svojmu úspešnému fungovaniu aj lojalitu a záujem zamestnancov. Podľa údajov Opinion Research Corp., zaraďuje vo vyspelých krajinách vedenie spoločností komunikáciu so zamestnancami hneď na druhé miesto v dôležitosti za vzťahy s investormi [3].

### 1. Podstata a význam internej komunikácie

Interná komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom objasňovania firemných hodnôt. Je jedným zo základných nástrojov manažmentu a má veľký vplyv na spoluprácu a angažovanosť pracovníkov vo firme. Môže prebiehať medzi nadriadenými a podriadenými, manažmentom a vlastníkami, spolupracovníkmi, jednotlivými útvarmi či organizačnými jednotkami. Interná komunikácia v podstate znamená komunikačné prepojenie útvarov firmy, ktoré umožňuje spoluprácu a koordináciu procesov pre fungovanie firmy [1].

Komunikácia so zamestnancami má za cieľ vybudovať a sústavne udržiavať vzájomne výhodné, dobré vzťahy medzi organizáciou, firmou, podnikom a zamestnancami, od ktorých závisí úspech aj neúspech spoločného úsilia.

Pri výbere vhodnej komunikačnej formy je dôležité uvedomiť si, či sa jedná o štandardnú situáciu alebo sa rieši úplne nový problém. Ďalším dôležitým aspektom je aj to, s kým sa manažér chystá komunikovať, nie pri každom totiž môže použiť ten istý spôsob vysielania informácií. V súčasnej dobe patrí k najpoužívanejším prostriedkom internej komunikácie napríklad rozhovor, porada, diskusia, telefonický hovor, firemná tabuľa, podnikový časopis, komunikácia prostredníctvom výpočtovej techniky, dotazníkové prieskumy, schránky s odkazmi od zamestnancov, nástenky, informačné tabule a mnohé ďalšie. Čím viac týchto prostriedkov je využívaných, tým efektívnejšiu internú komunikáciu si podnik buduje. Z toho dôvodu môžeme usúdiť, že „stavebným kameňom“ každej úspešnej

<sup>1</sup> doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika  
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

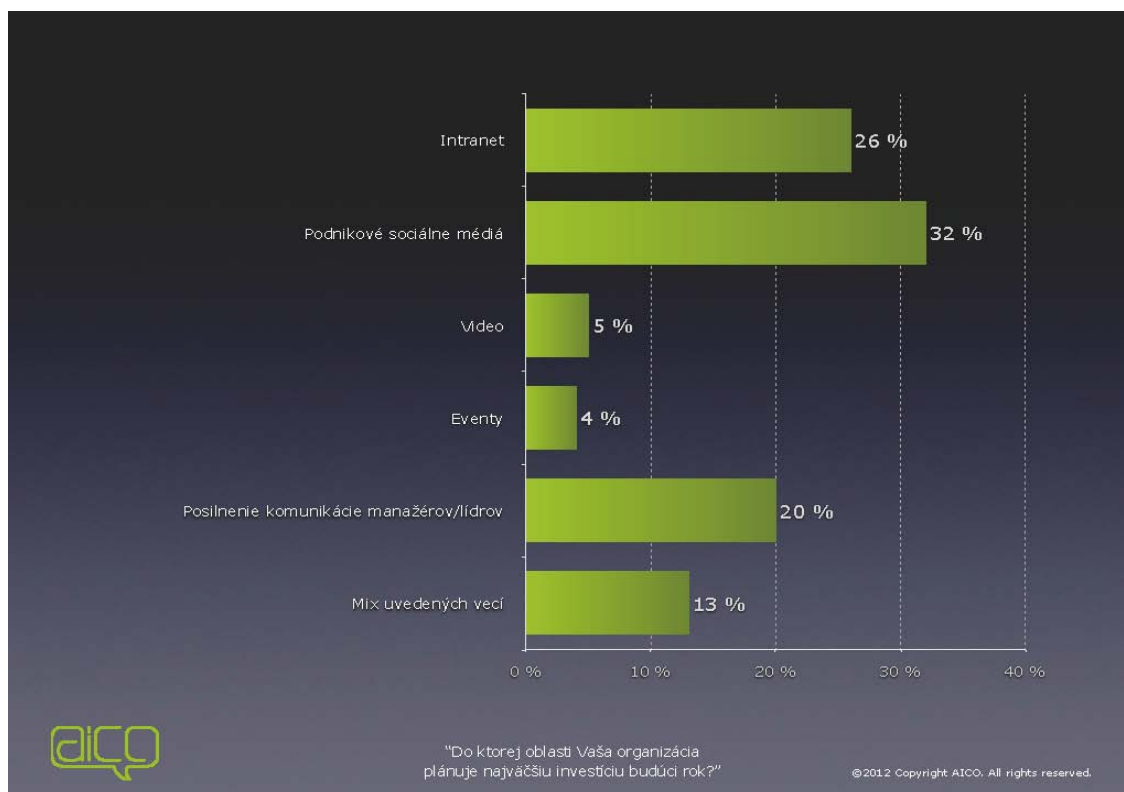
firmy sú zamestnanci, ktorých dostatočná informovanosť, angažovanosť a motivácia tvoria základný predpoklad úspešnosti a prosperity organizácie [2].

## 2. Strategic Communication Management Summit 2012, Londýn

V októbri 2012 sa v Londýne uskutočnil 11. ročník prestížneho podujatia z oblasti internej komunikácie Strategic Communication Summit, ktorý organizuje výskumno-vzdelávací inštitút Melcrum. Program bol zameraný na zvýšenie významu internej komunikácie v podnikoch 21. storočia [4].

Podniky začali docieňovať význam internej komunikácie až po prepuknutí krízy v roku 2008. Úlohou internej komunikácie v dnešnej dobe je pomáhať implementovať podnikové sociálne médiá, pochopiť ľudí a prepájať ich do sietí komunít, zvyšovať úroveň spolupráce medzi jednotlivcami, tímami a celými oddeleniami. Dôležitou témou, ktorá je rovnako skloňovaná v mnohých smeroch tak u nás ako aj v západných krajinách, ostáva návratnosť investícií do internej komunikácie. Mnohí manažéri si nevedia celkom dobre predstaviť, aký prospech bude mať pre firmu efektívne využívanie internej komunikácie a jej implementovanie do rozhodovacích procesov, preto sú v tejto oblasti skeptický.

Summitu sa zúčastnilo vyše 300 delegátov z celého sveta, z ktorých najväčšie zastúpenie mali práve interní komunikátori zo Západnej Európy. Na konferencii sa mali možnosť všetci zúčastnení interaktívne zapojiť do hlasovania na rôzne otázky, týkajúce sa internej komunikácie. Jednou z mnohých bola napríklad otázka „Do ktorej oblasti týkajúcej sa internej komunikácie Vaša organizácia plánuje najväčšiu investíciu budúci rok?“ (obr. 1).

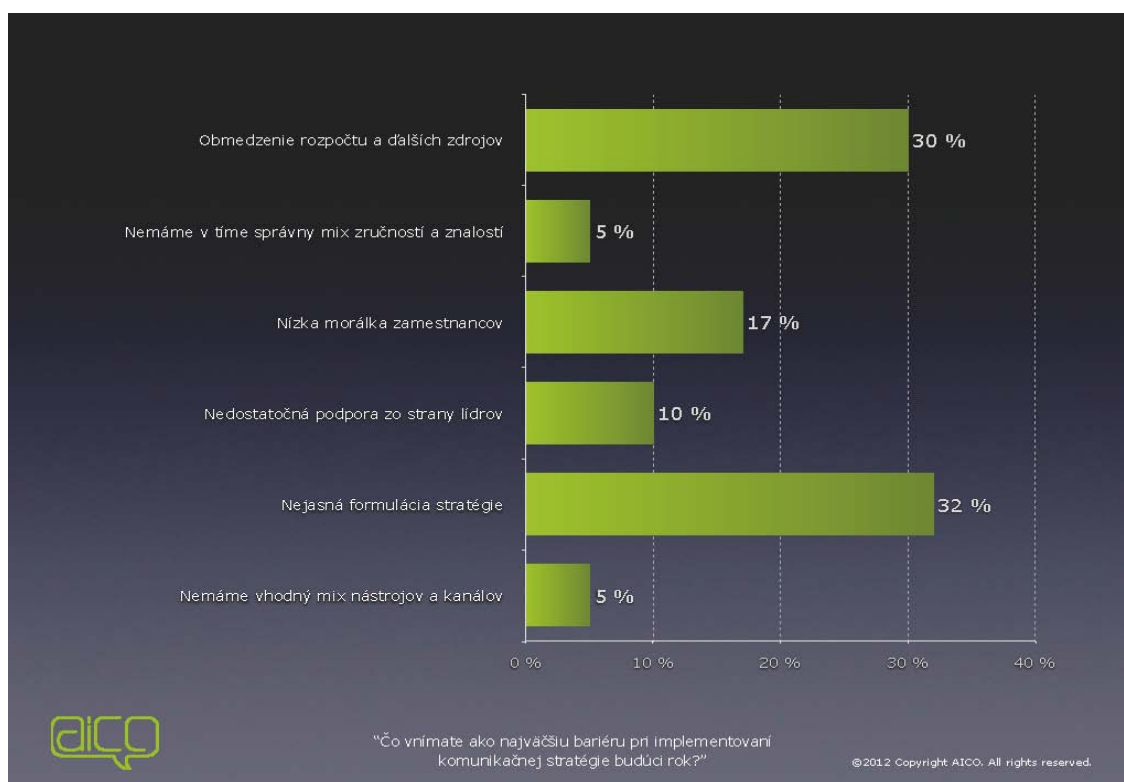


**Obr. 1 Investície do IK v roku 2013**

Zdroj <http://www.aico.sk/sk/novinky/strategic-communication-management-summit-2012-londyn>

Z grafu vyplýva, že rastie záujem o investovanie do sociálnych médií a intranetu a posilnenie komunikácie manažérov. Informačno-komunikačné technológie hýbu svetom a odzrkadľuje sa to aj na preferenciách podnikov.

Zaujímavé boli aj zistenia, ktoré vyplynuli z otázky zameranej na prekážky v implementovaní internej komunikácie. Až 32 % opýtaných nemá jasne definovanú stratégiu a ďalších 30 % má obmedzený rozpočet, z čoho vyplýva fakt, že na rozvoj internej komunikácie nedisponuje dostatočnými finančnými zdrojmi. Tu nastáva klasický scenár mnohých firiem. Aj keď si uvedomujú potrebu rozvoja a implementácie internej komunikácie, svoje voľné finančné zdroje radšej investujú do oblastí, ktoré musia prioritne riešiť a interná komunikácia ostane znova v úzadí (obr. 2).

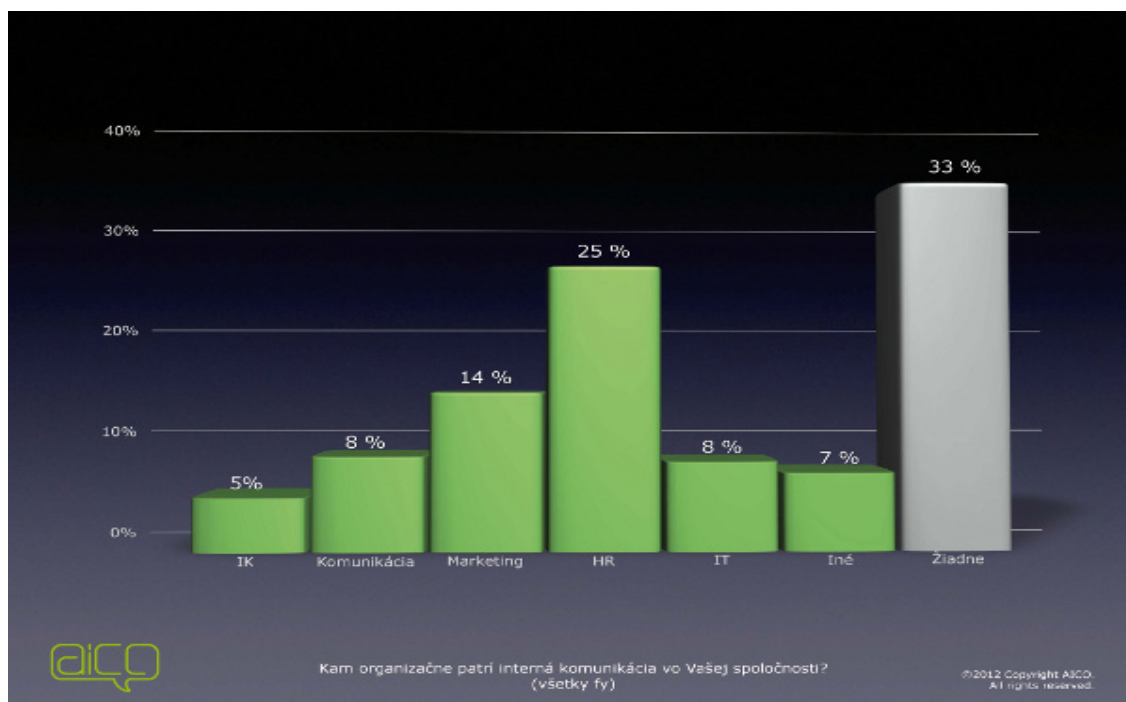


**Obr. 2** Prekážky v implementovaní IK

Zdroj: <http://www.aico.sk/sk/novinky/strategic-communication-management-summit-2012-londyn>

### 3. Interná komunikácia z pohľadu Slovenskej republiky

Na Slovensku sa pojem internej komunikácie spája predovšetkým s veľkými korporáciami, prípadne s podnikmi, ktoré zamestnávajú viac ako 250 osôb. Aj keď sa to môže zdať zvláštne, interná komunikácia je jedným z kľúčových faktorov úspechu firmy a vo veľkej miere sa taktiež podieľa na celkovej reputácii firmy. Prieskum úrovne internej komunikácie, ktorý zrealizovala nezisková organizácia AICO (The Association for Internal Communications) preukázal, že 97 % respondentov je presvedčených, že interná komunikácia má zásadný vplyv na výkonnosť zamestnancov. Z prieskumu ďalej vyplynulo, že interná komunikácia nie je implementovaná v 33 % slovenských podnikov, v 5 % má interná komunikácia svoje samostatné oddelenie a v 25 % je zahrnutá do oddelenia Human Resources (obr. 3) [5].

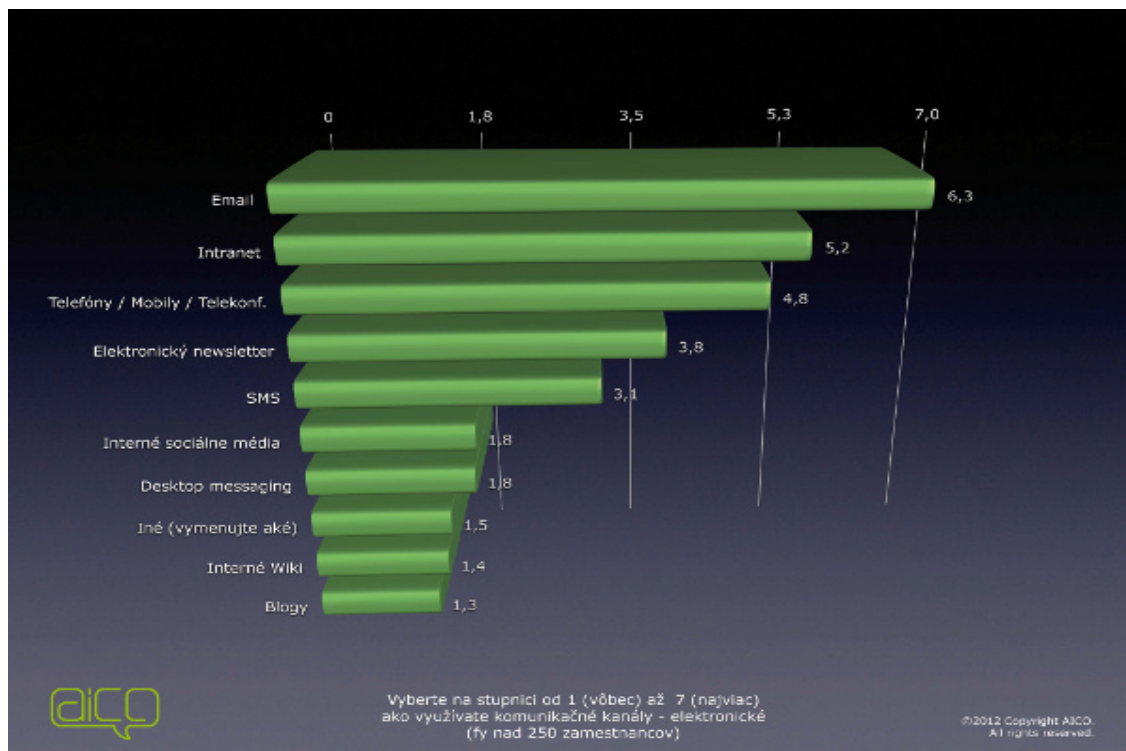


**Obr. 3 Zaradenie IK v slovenských podnikoch**

Zdroj: <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000160/1325016/Interna-komunikacia-na-Slovensku-je-v-plienkach>

Z uvedeného výskumu môžeme vyvodiť záver, že vzhľadom na zvyšujúcu sa potrebu rozvíjať vo firme internú komunikáciu, je tento pojem na slovenskom trhu ešte stále veľkou neznámou. Dôvodom, prečo sa vo väčšine slovenských firiem nevenuje pozornosť práve internej komunikácii, je nedostatočný počet pracovníkov, nesprávne nastavené firemné procesy, nízka podpora manažmentu a samozrejme chýbajúci čas.

Čo chýba internej komunikácii na Slovensku? Na túto otázku môžeme odpovedať veľmi jednoducho. V slovenských firmách chýbajú tímy, ktoré by medzi sebou úzko komunikovali. Omnoho jednoduchšie je totiž poslať e-mail a čakať, kedy za nás problém vyriešia iní. Jedna z najväčších IT spoločností ATOS chce poukázať, že pre internú komunikáciu je efektívnejšie využívať iné kanály ako práve spomínané e-maily. Ich štatistika im totiž priniesla zistenie, že iba 15 % prijatých e-mailov za deň bolo aj skutočne užitočných. Zamestnanci si tak začali uvedomovať, že majú k dispozícii aj iné, omnoho efektívnejšie komunikačné nástroje (obr. 4) [5].



**Obr. 4 Najvyužívanéjšie elektronické komunikačné kanály**

Zdroj: <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000160/1325016/Interna-komunikacia-na-Slovensku-je-v-plienkach>

#### 4. Audit internej komunikácie vo vybranom poštovom podniku

Ako už bolo spomínané, interná komunikácia má veľký význam práve vo veľkých sieťových podnikoch, ktoré zamestnávajú niekoľko desiatok tisíc zamestnancov. Vybraný poštový podnik v roku 2011 zamestnával 14 240 zamestnancov v priemernom prepočítanom počte, preto kvalitná interná komunikácia je základom úspešného fungovania tejto spoločnosti.

Audit internej komunikácie vo vybranom poštovom podniku uskutočnila spoločnosť AMI communications, ktorá je v súčasnosti treťou najväčšou agentúrou PR na Slovensku. V oblasti internej komunikácie ponúka celý rad postupov a nástrojov Public Relations, ktoré dokážu zlepšiť vzťahy so zamestnancami - road show vedení firiem, zamestnanecké časopisy a príležitostné publikácie, intranety, pravidelné hot-lines alebo chaty so zástupcami vedenia, motivačné súťaže, komunikačné poznávacie programy pre pracovníkov fúzujúcich firiem, programy mimoprávných aktivít a pod.

Audit internej komunikácie vo vybranom poštovom podniku bol uskutočnený na základe písomného a elektronického dotazníkového prieskumu, do ktorého bolo pozvaných 2 300 zamestnancov poštového podniku. So vstupnými informáciami pomohli agentúre oddelenia personalistiky a internej komunikácie. Podľa dohody vybrali vhodných zamestnancov a zabezpečili distribúciu dotazníkov, ako aj informácií o prieskume zodpovedným zamestnancom.



Účastníci dotazníkového dopytovania boli vybraní z radov zamestnancov pôsobiacich v rôznych organizačných zložkách podniku, najmä na úseku prevádzky, ktorý je najpočetnejší, vykonávajúci rôzne profesie, a to na rôznych funkčných pozíciách podľa organizačnej štruktúry spoločnosti (tab. 1). Dotazník obsahoval 25 otázok a jeho vyplňanie trvalo cca. 25 - 30 minút. Celkom bolo plne vyplnených a odovzdaných 749 dotazníkov, čo predstavuje 32,6 % návratnosť. Jednotliví respondenti zostali v anonymite, čím bola zabezpečená čo najväčšia otvorenosť a úprimnosť respondentov.

**Tab. 1: Rozvrstvenie zamestnancov v rámci kvantitatívneho prieskumu**

<b>úsek financií a správy majetku</b>	<b>14,44 %</b>
<b>úsek ľudských zdrojov</b>	<b>8,67 %</b>
<b>úsek prevádzky</b>	<b>55,56 %</b>
<b>úsek informačných technológií</b>	<b>4,68 %</b>
<b>úsek obchodu a marketingu</b>	<b>9,32 %</b>
<b>úsek generálneho riaditeľa</b>	<b>7,33 %</b>

Dotazník bol štruktúrovaný do týchto tematických oblastí:

- všeobecné hodnotenie internej komunikácie, komunikačných kanálov, informačných tokov;
- komunikácia na oddelení alebo v inom útvere, komunikácia s nadriadeným;
- priama komunikácia vedenia so zamestnancami, možnosti spätnej väzby zamestnancov;
- komunikácia medzi organizačnými zložkami a medzi jednotlivými skupinami zamestnancov;
- komunikačné nástroje - miera ich využívania, efektivita, námety, nové komunikačné nástroje;
- celková nálada v spoločnosti.

Dotazníkový prieskum ukázal, že interná komunikácia vo vybranom poštovom podniku je jedným z faktorov ovplyvňujúcich motiváciu zamestnancov, ako aj ich postoj voči spoločnosti ako takej.

Čo sa týka všeobecného hodnotenia internej komunikácie, informácie o chode a dianí v pošte, prebiehajúcich a chystaných zmenách, smerovaní pošty a plánoch do budúcnosti získavajú zamestnanci najmä prostredníctvom interných dokumentov a od priameho nadriadeného. Zamestnanci pociťujú, že sú pomerne málo informovaní o zmenách, ktoré sa chystajú, o plánoch do budúcnosti a kam chce pošta smerovať – najmä s ohľadom na zachovanie ich pracovných miest a ich ohodnotenie. Ako bolo spomenuté, prevažná väčšina respondentov získava informácie prostredníctvom priameho nadriadeného alebo z interných dokumentov. Najmenej zamestnancov označilo ako zdroj informácií intranet a médiá. Úroveň internej komunikácie môže podľa zamestnancov najviac ovplyvniť vedenie spoločnosti spolu s priamym nadriadeným.

V oblasti komunikácie nadriadeného s vedením a s podriadenými výsledky boli v celku pozitívne:

- 75,7 % respondentov uvádza, že priamy nadriadený dostatočne komunikuje s vedením o potrebách a riadení ich oddelenia;
- 72 % respondentov uvádza, že od svojho nadriadeného získavajú dostatočný prehľad o chode ich oddelenia a organizačných a personálnych zámeroch týkajúcich sa ich oddelenia;
- 75,8 % respondentov uviedlo, že ich nadriadený vytvára dobré podmienky pre ich prácu a je dobrým vedúcim tímu;
- 84,7 % respondentov považuje vzájomnú komunikáciu so svojim nadriadeným za bezproblémovú;
- 75,8 % respondentov je presvedčených, že ich priamy nadriadený dostatočne načúva pripomienkam a námetom svojich podriadených.

Pri hodnotení priamej komunikácie vedenia so zamestnancami a možnosti spätnej väzby zamestnancov výsledky boli odlišné. Najvýraznejšie reagovali respondenti pri požiadavke zlepšiť prenos informácií od vedenia k zamestnancom. Až 85 % respondentov si myslí, že táto oblasť potrebuje zlepšenie. Nemalé percento respondentov je presvedčených, že by prospelo i zvýšenie efektívnosti porád, väčšia angažovanosť zamestnancov pri stanovovaní cieľov a rozhodovaní v rámci oddelenia.

Pokiaľ sa posunieme na úroveň komunikácie medzi jednotlivými úsekmi, t.j. na vyššiu úroveň ako je komunikácia medzi oddeleniami, hodnotí ju kladne takmer polovica respondentov (51,8 %). Na druhej strane až 48,2 % respondentov je s touto komunikáciou nespokojných. Môže to byť spôsobené tým, že komunikácia medzi úsekmi nie je taká častá na všetkých úrovniach, čo potvrdzuje i otázka o spolupráci a jej dôležitosti s inými úsekmi (najdôležitejšia je podľa opýtaných práve komunikácia v rámci úseku). Respondenti hodnotili kladne spoluprácu úsekov pri získavaní informácií, až 79 % respondentov uviedlo, že získavajú informácie z iných úsekov bez problémov a rýchlo.

Medzi nástroje internej komunikácie, ktoré sú najčastejšie využívané v poštovom podniku, môžeme zahrnúť porady, intranet a časopis pre zamestnancov a E-zvesti. Porada dáva priestor na uplatnenie iniciatívy, dynamiky a aktivity zúčastnených jednotlivcov, čo je s ohľadom na veľkosť pošty významným nástrojom internej komunikácie. Nadpolovičná väčšina (62,5 %) opýtaných si myslí, že kvalita porád ako aj odovzdávanie informácií na nich je vyhovujúca a sú s ňou spokojní. Avšak až 18,8 % respondentov sa na poradách nezúčastňuje.

Intranet zatiaľ nepovažujú zamestnanci za častý kanál na získavanie informácií o pošte a jej chode. Až 22,3 % respondentov k nemu nemá prístup, čo môže naznačovať potrebu rozširovať aj ďalej prístup k moderným informačným spôsobom komunikácie pre širšie spektrum zamestnancov. No vzhľadom na charakter práce niektorých zamestnancov nie je možné očakávať ani 100 % prístup. Jedna tretina respondentov považuje intranet za spoľahlivý zdroj, na ktorom nájdu, čo potrebujú, 12,1 % respondentov považuje informácie za prehľadné a ďalších 18,8 % za dostačujúce.

Vnímanie časopisu pre zamestnancov a elektronického časopisu E-zvesti sa rozdelilo na dve názorové skupiny. Väčšia časť ho považuje za dostačujúci a nájdu v ňom informácie, ktoré ich zaujímajú. No na druhej strane sa nedá prehliadnuť skoro tretina opýtaných, ktorí ho považujú buď za nudný, so zbytočnosťami alebo sa k nemu ani nedostanú. Elektronický časopis E-zvesti a reakcie opýtaných sa dajú vnímať v súvislosti s postojom k intranetu. Rovnako ako k nemu, 22,2 % respondentov nemá prístup ani k elektronickému časopisu.

Poslednou skúmanou oblasťou bola nálada a medziľudské vzťahy na pošte. Celkovú atmosféru v podniku ohodnotili ako výbornú len 3 % respondentov. Väčšina respondentov (46,6 %) považuje náladu a medziľudské vzťahy na pracovisku za dobré, avšak 7 % respondentov ju označilo negatívne. Tendenciu vo vývoji nálady v pošte označili zamestnanci za prevažne zhoršujúcu (51,4 %) až stagnujúcu.

Zamestnanci mali možnosť formou otvorenej otázky navrhnúť, čo by sa malo v oblasti internej komunikácie zlepšiť. Najčastejšie poukazovali na zlepšenie informovanosti o chode spoločnosti ako celku. Zamestnancom (hlavne v prevádzke) chýbajú informácie o pošte a o jej vízii do budúcnosti. S tým súvisí aj ich pocit neistoty, strachu o zamestnanie v súčasnom období ekonomickej krízy. To sa následne odráža na ich nespokojnosti, nervozite a vzájomnej rivalite.

Čo sa týka operatívneho riadenia a zabezpečenia bežného chodu pošty, zazneli požiadavky na odovzdávanie presnejších informácií v správnom čase, aby tak zamestnanci mohli plniť svoje pracovné povinnosti a úlohy kvalitne a mali vytvorený dostatočný priestor na naštudovanie dokumentov týkajúcich sa danej problematiky.

A ako už bolo spomínané vyššie, zamestnancom chýba spätná väzba, ktorá sa prejavila hlavne v nedostatočnom kontakte vedenia spoločnosti s bežnými zamestnancami. Nechýbali ani požiadavky týkajúce sa celoplošnej dostupnosti a kvalitného vybavenia informačnými a komunikačnými technológiami.

## Záver

Cieľom organizácií pôsobiacich na slovenskom trhu by malo byť vytváranie vhodných podmienok na budovanie a efektívne využívanie internej komunikácie, pretože podľa slov Martina Onofreja (founder of AICO): „*Všetko závisí nielen od úrovně internej komunikácie, ale aj od reálnej podpory manažmentu, efektivity change manažmentu, kvality vzdelávania, vyspelosti IT stratégie a ďalších funkčných oblastí podniku.*“

## Literatúra

- [1] LEPILOVÁ, K.: Přesvědčivá komunikace manažera, Computer Press, a.s., Brno, 2008, 208 str., ISBN 978-80-251-2147-4
- [2] VYMĚTAL, J.: Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi, Grada Publishing, Praha, 2008, 322 str., ISBN 978-80-247-2614-4
- [3] <http://www.amic.sk/nase-sluzby/interna-komunikacia>
- [4] <http://www.aico.sk/sk/novinky/strategic-communication-management-summit-2012-londyn>
- [5] <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000160/1325016/Interna-komunikacia-na-Slovensku-je-v-plienkach>

## Grantová podpora

VEGA 1/0421/12	Modelovanie difúzie znalostí v podnikových hodnotových reťazcoch
VEGA 1/0895/13	Výskum strategického riadenia podnikov ako podpora konkurencieschopnosti v dynamickom podnikateľskom prostredí