

Miroslava Szarková

ŠTRUKTÚRA VNÚTROPODNIKOVÝCH KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV V PODNIKoch PÔSOBIACICH V SR

Abstract: *Communication tools, their selection and content and their use in practice are closely interconnected and create the base of the internal (intra-company) communication. In domestic and foreign sources, these skills are referred to as the key factors that enter internal (intra-company) systems and company management processes and regulate, accelerate and improve them to various extent. Their importance is rising with the advancing internationalisation and globalisation processes in the economic sphere. These developments radically affect the external environment in which companies communicate. At the same time, the internal environment is changing, while its cultural and language heterogeneity is changing. The present paper deals with these problems. Its aim is to monitor the communication tools in the small and medium-sized companies in the Slovak Republic; it classifies them and reveals their basic features, communication noise and communication filters, and the frequency of their use in internal communication flows. The research described in the paper was carried out under the VEGA project 1/4591/07.*

Key words: *communication tools, structure, classification, e-communication tools, classic communication tools, communication filter, communication noise*

JEL: D 23

Úvod

Súčasná prax manažmentu potvrdzuje, že ak podnik chce obstať v trhovom konkurenčnom prostredí, komunikácia, vnútropodniková (interná) alebo externá, sa nemôže realizovať na laickej úrovni, ale si vyžaduje uplatňovať profesionálny prístup či už v oblasti používania komunikačných nástrojov, vymedzenia a dodržiavania komunikačných kompetencií a uplatňovania komunikačných zručností manažérov na každom stupni riadenia podniku. Tak v odbornej zahraničnej alebo domácej literatúre, ako aj v podnikateľskej a v podnikovej praxi nájdeme veľa príkladov na to, ako komunikácia, resp. ne/aplikované komunikačné nástroje, komunikačné kompetencie a komunikačné zručnosti manažérov či už v rámci

vnútropodnikového alebo externého prostredia ovplyvnili procesy riadenia a vedenia ľudí v podniku. Teória i prax potvrdili, že podnik, ktorý k výberu komunikačných nástrojov, k vymedzeniu komunikačných kompetencií a k dôslednému profesionálnemu uplatňovaniu komunikačných zručností manažérov vo vnútropodnikových procesoch pristupuje laxne, nevenuje pozornosť ich výberu ani spôsobu ich používania, rozvíjania a zdokonaľovania, negatívne ovplyvňuje nielen vnútropodnikové prostredie, ale aj externé prostredie, v ktorom podnik realizuje svoje produkty – výrobky alebo služby. Naopak, podnik, ktorý venuje náležitú pozornosť komunikácii vrátane výberu a spôsobov aplikácie komunikačných nástrojov, vyšpecifikovania komunikačných kompetencií a zdokonaľovania komunikačných zručností manažérov, dosahuje tak vo vnútropodnikovom, ako aj v externom prostredí podstatne lepšie výsledky prejavujúce sa nielen v kvalite vnútropodnikového prostredia, ktoré motivuje k vyšším výkonom zamestnancov vrátane manažérov, ale aj vo vnímaní podniku verejnosťou, jeho klientmi a zákazníkmi.

V internom prostredí multinacionálnych a multikultúrnych korporácií, ktoré sa dlhodobo vyznačuje značným stupňom interkultúrnosti a mnohojazyčnosti, je výber a spôsob používania komunikačných nástrojov, uplatňovania komunikačných kompetencií a komunikačných zručností alfou a omegou ich fungovania.

Zmeny, ktoré nastolili internacionalizačné a globalizačné procesy, sa však podstatne dotkli aj interného prostredia malých a stredných podnikov. Obrovský nárast počtu malých a stredných podnikov, ktorý sa začal koncom 80. rokov v ekonomicky vyspelých krajinách a postupne sa celosvetovo rozširuje, podstatne podmienil migráciu pracovných síl na trhu práce. Malé a stredné podniky, ktoré začali na trhu poskytovať vysoko špecializované služby vrátane informačných, začali zamestnávať vysokokvalifikovaných odborníkov z rozličných kultúrnych prostredí so znalosťou rozličných jazykov, čo spôsobilo, že sa postupne začalo meniť aj ich vnútorné prostredie smerom k interkultúrnosti a mnohojazyčnosti. V súčasnosti tento proces naďalej pokračuje a zasahuje prakticky všetky vnútropodnikové procesy.

Význam vnútropodnikovej komunikácie a komunikačných nástrojov rastie aj v súvislosti so vstupom a začleňovaním sa Slovenska do Európskej únie. Slovenské podniky musia akceptovať množstvo noriem a pravidiel, ktoré majú priamy dosah na ich podnikanie. Rozširujú sa zdroje externých informácií, ktoré si vyžadujú používať moderné informačné technológie a vytvárať informačné systémy ako súčasť vnútropodnikových komunikačných systémov a v rámci nich tiež používať moderné komunikačné nástroje, ktoré sú oveľa efektívnejšie z hľadiska potrieb ich ekonomického rozvoja, ako aj z hľadiska potrieb integračných procesov prebiehajúcich v Európskej únii.

Problematika skúmania miesta a úlohy komunikácie, jej jednotlivých komponentov, foriem a druhov v systéme riadenia podnikov je v súčasnosti vysoko aktuálna. Vyplýva to jednak z už uvedených príčin a jednak zo vzniku a rozvoja svojou

podstatou nových, vývojom vnútropodnikových procesov determinovaných potrieb, ktorých komplexnú alebo parciálnu saturáciu umožní len komunikácia. Z tohto pohľadu sa skúmaniu podstaty komunikácie a komunikačných nástrojov venuje celý rad vedeckých disciplín, ktorých získané poznatky v syntetizovanej a zovšeobecnenej podobe sa využívajú v rámci vzdelávacích programov na jej ďalšie formovanie, rozvoj a zdokonaľovanie.

Analýza štruktúry komunikačných nástrojov používaných v malých a stredných podnikoch pôsobiach v SR

Uskutočnená analýza štruktúry vnútropodnikovej komunikácie spolu s teoretickými poznatkami tvorila základné východisko na monitoring komunikačných nástrojov a informačných technológií používaných v malých a stredných podnikoch pôsobiach v SR. Prieskum sa orientoval na zisťovanie foriem komunikácie, aplikácie komunikačných nástrojov a informačných technológií v systéme riadenia podnikov a v neposlednom rade na zistenie úrovne komunikačných kompetencií a komunikačných zručností manažérov a metód používaných v podnikoch na ich formovanie a rozvoj. Vzorku respondentov tvorili malé a stredné podniky pôsobiace v Slovenskej republike. Na základe náhodného výberu bolo dotazníkovou metódou oslovených 600 malých a stredných podnikov pôsobiach v SR, čo tvorilo približne 1 % z ekonomicky aktívnych podnikov v hospodárstve SR v roku 2003 [17]. Na dotazník odpovedalo 549 respondentov, čo je 91,5 %, 51 respondentov na dotazník nereagovalo. Z uvedeného počtu oslovených podnikov úplne vyplnené dotazníky vrátilo 449, čo bolo 74,8 % respondentov. Ostatných 100 vrátených dotazníkov bolo vyplnených neúplne, neboli v nich uvedené identifikačné údaje o respondentovi, ani odpovede na niektoré otázky, preto neboli do vzorky respondentov zaradené.

Vzorka respondentov bola ďalej charakterizovaná podľa:

- právnej formy podnikania,
- vlastníctva,
- počtu zamestnancov [18], [19],
- organizačnej štruktúry podniku – počtu stupňov riadenia,
- veku zamestnancov,
- pohlavia zamestnancov,
- vzdelania zamestnancov [18], [19].

Všetky do vzorky respondentov zaradené podniky nezávisle od typu a charakteru vlastníctva pôsobili v Slovenskej republike, čo bolo jedným zo základných identifikačných znakov potrebných na zaradenie podniku do vzorky respondentov.

Tab. č. 1

Charakteristika respondentov podľa počtu stupňov riadenia v kombinácii s počtom zamestnancov

Respondenti podľa počtu zamestnancov a podľa počtu stupňov riadenia	Počet stupňov riadenia					Súčet
	1	2	3	4	5	
Počet zamestnancov						
od 1 do 20	61	112	0	0	0	173
od 21 do 49	0	72	56	0	0	128
od 50 do 149	0	12	117	4	0	133
od 150 do 250	0	0	1	12	0	13
nad 250	0	0	0	1	1	2
Spolu	61	196	174	17	1	499

Prameň: vlastné spracovanie.

Na základe analýzy výsledkov prieskumu bolo vygenerovaných a na základe dvoch kritérií (frekvencie používania a dôležitosti v komunikačnom systéme) zoradených do poradia 9 najpoužívanejších komunikačných nástrojov vo vnútro podnikových komunikačných systémoch malých a stredných podnikov pôsobiacich v SR, pričom ciele prieskumu boli postavené na dvoch základných tézach:

- vychádzali sme jednak zo všeobecnej charakteristiky malých a stredných podnikov, ktoré sa vyznačujú jednoduchými organizačnými štruktúrami a nízkym stupňom hierarchie na jednej strane, a vysokým stupňom špecializovanej agendy na druhej strane, čo z komunikačného a informačného hľadiska vyžaduje vytvoriť a používať značne homogénny komunikačný a informačný systém vrátane komunikačných a informačných nástrojov;
- druhou tézou bol predpoklad, že malé a stredné podniky pôsobiace na Slovensku väčšinou nedisponujú dostatkom finančných prostriedkov na vybudovanie rozsiahleho vnútro podnikového komunikačného systému vrátane informačného systému (IKT), skôr sa orientujú na jednoduché, už pripravené systémy, ktoré majú podľa V. Michalovej ([9], s. 144, 146) nízke obstarávacie a implementačné náklady.

V druhej etape prieskumu sa sledovali nasledujúce charakteristiky komunikačných nástrojov: frekvencia používania, jeho dôveryhodnosť, informačný náboj a komunikačný šum, resp. miera skreslenia informácií, ktoré pri ich používaní vo vnútro podnikovom komunikačnom systéme vznikali. Takisto sme sa pokúsili nájsť korelácie medzi používanými komunikačnými nástrojmi a uplatňovaným štýlom riadenia v podniku.

Výsledky, ktoré sme získali dotazníkovou metódou a metódou štruktúrovaných rozhovorov na vzorke respondentov malých a stredných podnikov pôsobiacich v SR, umožnili formulovať nasledujúce závery a zostaviť tabuľky.

a) Štruktúra komunikačných nástrojov používaných v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR

Ako sme uviedli vyššie, jedným z vytýčených cieľov výskumu bolo zistiť, ktoré komunikačné nástroje malé a stredné podniky pôsobiace v SR vo vnútropodnikovej komunikácii používajú. Keďže otázka tradičných a moderných komunikačných nástrojov v súčasnosti rezonuje tak v teórii, ako aj v praxi, pristúpili sme k skúmaniu daného problému z pohľadu jednej z moderných klasifikácií komunikačných nástrojov [5], [10], [19]. Na základe nej sme sa zamerali na zistenie komunikačných nástrojov používaných v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR a ich klasifikáciu na tradičné komunikačné nástroje a e-komunikačné nástroje, ktoré využívajú moderné informačno-komunikačné technológie a ktorých používaniu vo vnútropodnikovej komunikácii sa venuje veľká pozornosť v teórii aj praxi [2], [10]. Podľa viacerých autorov [3] totiž práve e-komunikačné nástroje dynamizujú vnútorné prostredie podniku a umožňujú mu flexibilne reagovať na zmeny na trhu, čím podmieňujú jeho úspech. Zaujímalo nás teda, či malé a stredné podniky pôsobiace v SR vo vnútropodnikovej komunikácii používajú e-komunikačné nástroje, v akom rozsahu, a či ich vnímajú ako prínosné alebo nie. Vykonaný výskum dal na mnohé otázky odpovede.

Jedným z prvých výsledkov, ktorý sme získali na základe uvedených metód bol ten, že vo vnútropodnikovej komunikácii malých a stredných podnikov pôsobiacich v SR sa všeobecne uprednostňujú tradičné komunikačné nástroje pred modernými, e-komunikačnými nástrojmi. I napriek tomu, že sa podiel používania e-komunikačných nástrojov oproti výsledkom výskumu zrealizovaného v roku 2002 [15] zvýšil takmer o 15 %, podiel používania e-komunikačných nástrojov v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR ani v súčasnosti ešte neprekročil 50 %. Iba 46 % respondentov uviedlo, že vo vnútropodnikovej komunikácii používajú e-komunikačné nástroje, najmä e-mailovú poštu; 54 % respondentov aj napriek vybavenosti podniku informačno-komunikačnými technológiami naďalej používa vo vnútropodnikovej komunikácii tradičné komunikačné nástroje. Všetky v súčasnosti dostupné e-komunikačné nástroje vo vnútropodnikovej komunikácii pravidelne používa 12,8 % respondentov. Sporadicky ich však využíva až 66,3 % respondentov. Tento údaj je podmienený v mnohom predmetom podnikania, napríklad respondenti z oblasti výrobných podnikov e-komunikačné nástroje takmer vôbec nevyužívali, zato respondenti z oblasti obchodu a služieb sa vyjadrili, že si bez e-komunikačných nástrojov svoje podnikanie nevedia v súčasnosti ani predstaviť. Tento údaj je dôležitý aj z hľadiska využívania e-komunikačných nástrojov

v externej komunikácii. Možno totiž predpokladať, že ak malé a stredné podniky nepoužívajú e-komunikačné nástroje vo vnútro podnikovej komunikácii, nebudú ich používať ani v externej komunikácii, čo môže byť prekážka pri ich začleňovaní sa do európskych finančno-ekonomických štruktúr.

Ďalej nás zaujímala štruktúra využívania e-komunikačných nástrojov vo vnútro podnikových komunikačných tokoch, a to v základných komunikačných úrovniach: smerom nadol, smerom nahor a diagonálne. Výsledky uvádza tabuľka č. 2.

Tab. č. 2

Štruktúra používaných e-komunikačných nástrojov vo vnútro podnikovej komunikácii malých a stredných podnikov pôsobiacich v SR (v %)

e-komunikačný nástroj	používa pravidelne vo všetkých komunikačných úrovniach	používa pravidelne zhora nadol	používa pravidelne zdola nahor	používa nepravidelne vo všetkých komunikačných úrovniach	používa nepravidelne zhora nadol	používa nepravidelne zdola nahor	používa náhodne
e-mail	11,4	20,3	6	39,5	5,6	5,2	12
intranet	10,6			54,1			35,1
Chat	11,8			44,0			44,2
Web	18,2			64,5			17,3

Prameň: vlastné spracovanie.

Analýza štruktúry používania jednotlivých vybraných e-komunikačných nástrojov ukázala na zaujímavý moment, a to kombináciu tradičných a e-komunikačných nástrojov vo vnútro podnikovej komunikácii malých a stredných podnikov pôsobiacich v SR. V komunikácii smerom nahor respondenti uviedli, že e-komunikačný nástroj, napríklad e-mail, použili až po ústnej alebo písomnej (v „papierovej podobe“) výzve. Podrobnejšia analýza komunikovaných obsahov tiež ukázala, že e-komunikačnými nástrojmi na komunikačnej úrovni zhora nadol boli komunikované najmä príkazy, metodické materiály, oznamy a tie komunikačné obsahy, ktoré predpokladali minimálnu alebo žiadnu spätnú väzbu. Na komunikačnej úrovni zdola nahor boli e-komunikačné nástroje použité najmä na komunikovanie podkladov na spracovanie textových správ a vyplnených tlačív, ktoré sa však zároveň posielali aj v „papierovej“ podobe klasickými komunikačnými nástrojmi.

Druhú skupinu predmetnej analýzy tvorili tradičné komunikačné nástroje. Respondenti medzi najčastejšie používané a vo vnútro podnikovom komunikačnom systéme najdôležitejšie zaradili: pracovnú poradu, pokyny, nariadenia, smernice a osobný rozhovor. Poradie komunikačných nástrojov bolo rovnaké v malých, ako aj stredných podnikoch. Štatisticky významné rozdiely neboli ani v ostatných charakteristikách komunikačných nástrojov, ktoré boli predmetom prieskumu. Výsledky analýzy sú uvedené v tabuľke č. 3, ktorá uvádza poradie komunikačných nástrojov podľa frekvencie používania a vnímania ich dôležitosti vo vnútro podnikovom komunikačnom systéme respondentmi.

**Poradie tradičných komunikačných nástrojov z hľadiska frekvencie používania
a dôležitosti vo vnútropodnikovom komunikačnom systéme**

Komunikačný nástroj	Frekvencia používania (priemer)	Poradie	Dôležitosť (priemer)	Poradie
Pracovné porady	7,54	1	6,12	3
Pokyny, nariadenia, smernice	4,85	2	6,59	2
Osobný rozhovor, osobný kontakt	4,15	3	7,03	1
Nástenky, vývesky	1,68	4	0,56	7-8
Vnútropodnikový telefón	1,32	5	2,18	4
Klasická pošta	1,01	6	0,77	6
Vnútropodnikové databázy	0,68	7	0,56	7-8
Podnikové noviny, časopisy	0,33	8	0,34	9
Školenia, vzdelávacie programy	0,21	9	1,98	5
Iné	0,05	10	0,05	10

Prameň: vlastné spracovanie.

Výsledky prieskumu ukázali, že v skúmaných malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR prevažuje používanie tradičných komunikačných nástrojov i napriek tomu, že vybavenosť podnikov komunikačnými informačnými systémami bola na pomerne vysokej úrovni (všetky skúmané podniky mali zakúpené IKT, 78 % podnikov bolo vybavených kompletnými a fungujúcimi IKT).¹ Predpokladáme, že tento jav súvisí s pretrváváním používania komunikačných stereotypov vo vnútropodnikových komunikačných systémoch, ako aj v systémoch riadenia podniku. Môže byť spôsobený aj určitým „zakonzervovaním“ rigidných komunikačných zručností respondentov, čo naznačili ďalšie zistenia.

Prieskum ukázal, že používanie netradičných e-komunikačných nástrojov je ovplyvnené „tlakom“² na používanie moderných komunikačných nástrojov vo vnútropodnikovom komunikačnom systéme, vzdelaním zamestnancov, ich vekom a pohlavím. Až 53 % respondentov používa na účely vnútropodnikovej komunikácie súbežne s tradičnými komunikačnými nástrojmi aj intranet/internet. Ak by sa zmenil charakter komunikačných nástrojov používaných vo vnútropodnikovom

¹V niektorých podnikoch zamestnanci nespeli e-komunikačné nástroje používať na vnútropodnikovú komunikáciu. Vo vzorke respondentov sa vyskytli aj podniky, ktoré nemali e-komunikačné nástroje uvedené do činnosti, mali ich v sklade. Drvivá väčšina respondentov chápala e-komunikačné nástroje iba vo vzťahu k vonkajšej, externej, hlavne medzipodnikovej komunikácii.

²„Tlak“ súvisel s požiadavkou na zmenu pracovných stereotypov, ktoré viazali na seba používanie určitých komunikačných nástrojov. V skúmaných podnikoch, kde sa nekompromisne začali používať informačné technológie, sa respondenti pod vplyvom „tlaku“ naučili používať e-komunikačné nástroje i napriek tomu, že viac vnímali ich nevýhody ako výhody. Podrobnejšie však tento faktor nebol predmetom našich analýz.

komunikačnom systéme, respondenti uviedli, že by nemali problém používať e-komunikačné nástroje. Tento moment podporil aj výrok, že súčasný vývoj trhu vyžaduje rýchlo, pružne a efektívne komunikovať aj vnútri podniku.

Výsledky prieskumu ďalej ukázali, že netradičné e-komunikačné nástroje nepoužíva, alebo má problémy s ich používaním vo vnútro podnikovej komunikácii až 54 % respondentov. Pri hlbšej analýze uvedeného údaj sa zistilo, že túto skupinu respondentov tvorilo až 96 % respondentov nad 45 rokov, pričom len o niečo vyšší počet (o 2, 56 %) boli respondenti z malých podnikov.

Prieskum naznačil, že uprednostňovanie tradičných komunikačných nástrojov vo vnútro podnikovej komunikácii pred používaním e-komunikačných nástrojov je v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR skôr podmienené charakterom komunikácie, ktorá prebieha vo vnútorne navzájom úzko prepojenom sociálnom kontexte medziľudských vzťahov a vykazuje skôr prvky neformálnosti ako formálnosti.

Opakovaný prieskum [19] toto poradie používaných komunikačných nástrojov v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR zásadnejšie nezmenil. Najvyužívanejším a najdôveryhodnejším nástrojom vnútro podnikovej komunikácie na základe odpovedí respondentov sú naďalej pracovné porady a najmenej využívaným komunikačným nástrojom je podnikový rozhlas.

b) Komunikačné šumy a komunikačné filtre ako súčasť vnútro podnikových komunikačných nástrojov

Sekundárnym zistením pri analýze komunikačných nástrojov používaných vo vnútro podnikovej komunikácii v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR bolo odhalenie komunikačných šumov a komunikačných filtrov vznikajúcich v procese komunikácie.

Komunikačný šum je v odbornej literatúre [5] vymedzený ako skreslenie informácie, jej obsahu. Komunikačným šumom sa v rôznej miere vyznačujú všetky komunikačné vektory, teda aj komunikačné nástroje, ktoré môžu byť na tento účel aj vedome vybrané a použité. Pritom možno súhlasiť s niektorými autormi [2], [4], [13], ktorí tvrdia, že každý komunikačný nástroj sa vyznačuje špecifickým typom a mierou skresľovania informácií, ktorá sa v komunikačnom procese prejavuje komunikačným šumom. Poznať typ komunikačného šumu a určiť mieru jeho vplyvu na obsah komunikovanej informácie/správy, ktorý vyvoláva ten-ktorý komunikačný nástroj, má dôležitosť najmä pri výbere komunikačných nástrojov do vnútro podnikových komunikačných tokov. Tento teoretický predpoklad potvrdili aj výsledky nášho prieskumu. Pri hlbšej analýze fungovania komunikačných nástrojov vo vnútro podnikových komunikačných tokoch sme zistili, že jednotlivé komunikačné nástroje sa vyznačujú rôznymi typmi komunikačných šumov. Získané výsledky umožnili na základe klasifikácie komunikačných šumov identifikovať tri skupiny komunikačných nástrojov:

- komunikačné nástroje, pre ktoré je charakteristické, že spôsobujú komunikačný šum pri odosielaní informácie/správy,
- komunikačné nástroje, ktoré sa vyznačujú tým, že sa podieľajú na tvorbe komunikačného šumu počas komunikovania informácie/správy,
- komunikačné nástroje, pre ktoré je charakteristické, že vyvolávajú komunikačný šum u adresáta informácie/správy [17], [19].

Z hľadiska nami použitej a vyššie uvedenej klasifikácie komunikačných nástrojov výsledky ukázali, že pri používaní tradičných komunikačných nástrojov vznikal komunikačný šum oveľa častejšie a vo vyššej miere ako pri používaní e-komunikačných nástrojov (pozri tabuľku č. 4). Hlavne pri sprostredkovaní technických, matematických informácií/správ, ktoré obsahovali presné údaje, sa z hľadiska miery komunikačných šumov ukázali prednosti e-komunikačných nástrojov.

Veľmi zaujímavým zistením bolo aj to, že najviac komunikačných šumov vo vnútropodnikovej komunikácii vznikalo pri použití tých komunikačných nástrojov, ktoré „umožňovali“ príjemcovi informácie s ňou narábať. Napríklad v štruktúrovaných rozhovoroch sme zistili, že účastníci školenia počuli to isté, ale každý poslucháč pochopil niečo iné (až 62 %). Už aj malé odtiene v chápaní problému boli zdrojom neskoršieho vzniku komunikačného šumu. Pritom komunikačný šum nemožno vždy považovať za negatívny faktor. Mnohokrát bol sprievodným javom vzájomného vysvetľovania problémov a nachádzania riešení v rámci neformálnej vnútropodnikovej komunikácie.

Tab. č. 4

Percentuálne vyjadrenie frekvencie používania jednotlivých komunikačných nástrojov a miery ich komunikačného šumu

Komunikačný nástroj	Frekvencia používania (%)	Informačný náboj (%)	Komunikačný šum (%)
Pracovné porady	42,10	32,50	15,55
Pokyny, nariadenia, smernice	14,65	28,95	4,25
Osobný rozhovor, osobný kontakt	12,50	18,25	6,55
Nástenky, vývesky	7,50	4,75	24,60
Vnútropodnikový telefón	4,75	1,55	12,75
Intranet/internet (e-mail)	3,25	2,00	0
Vnútropodnikové počítačové databázy	1,85	0,75	0
Podnikové noviny a časopisy	1,65	2,75	7,80
Školenia, vzdelávacie programy	1,25	8,25	16,55
Iné	0,50	0,25	11,95

Prameň: vlastné spracovanie.

Druhým javom, ktorý odhalila analýza komunikačných nástrojov, bola existenciu tzv. komunikačných filtrov. Komunikačné filtre možno všeobecne chápať ako zložky podnikom aplikovanej komunikačnej stratégie, v rámci ktorej sú informácie vyberané, modifikované a časované tak, aby sa dosiahli komunikačné ciele [2]. Dôsledkom existencie a fungovania komunikačných filtrov by nemalo byť skresľovanie obsahu informácií, ale tvorba tzv. balíkov informácií s presným časovým harmonogramom ich odkomunikovania konkrétnym cieľovým skupinám zamestnancov.

Filtrovanie informácií podľa našich zistení v malých a stredných podnikoch prebieha na všetkých úrovniach a vo všetkých komunikačných smeroch vnútropodnikovej komunikácie. Informácie v komunikačnom procese filtrovali tak zamestnanci smerom k zamestnávateľovi, resp. majiteľovi podniku, ako aj majitelia a výkonní manažéri podniku smerom k svojim zamestnancom. Pri hlbšej analýze bolo zistené, že štruktúra filtrovaných informácií smerom nahor, teda v smere od zamestnancov k zamestnávateľom, sa nekryje so štruktúrou filtrovaných informácií smerom nadol, teda od zamestnávateľov, manažérov k zamestnancom. Získané údaje ukázali, že zamestnanci najčastejšie filtrujú informácie súvisiace s dodržiavaním pracovnej disciplíny, výkonom, dodržiavaním pracovných postupov. Zamestnávateľia a manažéri najčastejšie filtrujú informácie súvisiace s ekonomickými údajmi a hospodárením podniku: účtovné a daňové údaje.³ Výnimku však netvorí ani informácie o voľných a pripravovaných pracovných miestach v podniku, informácie o možnostiach kariérneho rastu zamestnancov a o možnostiach vzdelávania zamestnancov. Tieto informácie viac filtrovali a následne tajili v podnikoch, kde sa vyskytovali rôzne formy nepotizmu. Prieskum naznačil, že všetky nami skúmané komunikačné nástroje obsahujú tzv. komunikačné filtre, ktoré môže komunikant ne/využiť v konkrétnom komunikačnom procese tak, aby dosiahol komunikačný cieľ. Vo vnútropodnikových komunikačných tokoch sú väčšinou na prenos vnútropodnikových informácií presne stanovené komunikačné nástroje, v ktorých je zabudovaný potrebný typ komunikačného filtra.

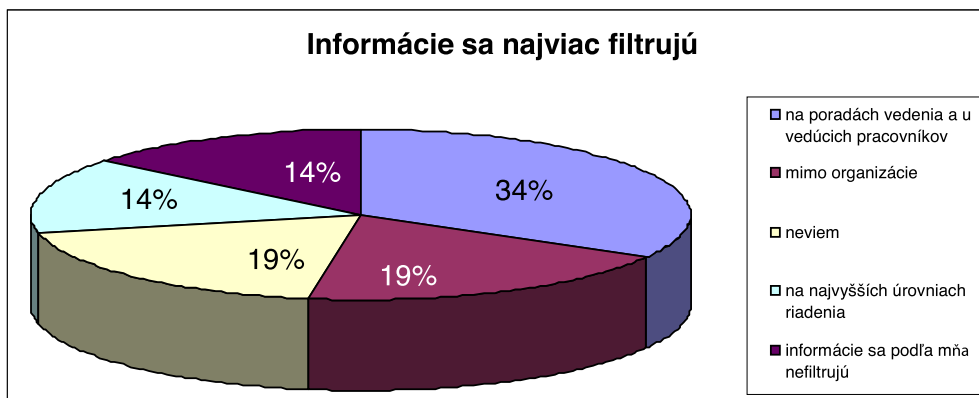
Percentuálne vyjadrenie respondentov na otvorenú otázku, kde sa najviac filtrujú sprostredkované informácie, uvádza graf č. 1. Na otázky, či považujú respondenti filtrovanie informácií v podniku za prekážku v komunikácii a či by na prenos informácií vo vnútropodnikovom prostredí vybrali také komunikačné nástroje, ktoré obsahujú „komunikačné filtre“, prevažná väčšina respondentov (87, 65 %) odpovedala kladne. Zmysel, potrebu uplatniť komunikačné filtre, resp. komunikačné nástroje obsahujúce komunikačné filtre vo vnútropodnikovej komunikácii respondenti vidia v „zamedzení/obmedzení“ vzniku vnútropodnikových komunikačných šumov, klebiet a dezinterpretácií. Dvanásť respondentov ako dôvod potreby filtrovania informácií uviedlo, že absencia/nízka úroveň

³ Na tento moment upozorňuje aj M. Režňáková [12]

filtrovania informácií by v podniku viedla k informačnej obezite, ktorá tvorí významnú prekážku v práci, čo vyjadrili vetou: „na vysoký výkon potrebujem presné, cielené, očistené a svoje informácie“.

Graf č. 1

Názory respondentov na filtrovanie informácií v podnikoch pôsobiach v SR



Výsledky výskumu potvrdili teorému, že výber komunikačných nástrojov je veľmi dôležitý a nemožno k nemu pristupovať laicky. Zároveň získané výsledky prieskumu umožnili vyšpecifikovať oblasti života podniku, na ktoré má podľa odpovedí respondentov štruktúra a výber komunikačných nástrojov podstatný vplyv (uvádzame ich v poradí významnosti):

- riadiaca činnosť,
- pracovná činnosť,
- výkon a výkonnosť zamestnancov,
- úroveň motivácie zamestnancov,
- uplatňovanie kreatívnych prístupov zamestnancov v pracovnej činnosti,
- znižovanie napätia a stresu – viacerí respondenti uviedli, že v mnohých krízových a neštandardných situáciách, ktoré pri plnení pracovných úloh vzniknú, je veľmi dôležitý výber komunikačných nástrojov. Uviedli tiež, že nesprávny výber komunikačných nástrojov môže vzniknutú komunikačnú situáciu prehĺbiť v zmysle komunikačných a deštruktívnych konfliktov a zvýšiť tak napätie a stres zamestnancov, ktorí sa v nej ocitli. Niektoré komunikačné nástroje v krízových situáciách pôsobia ako prirodzený katalyzátor vnútropodnikových procesov,
- oblasť podnikovej kultúry vrátane účasti na tvorbe podnetného vnútropodnikového prostredia.

Niektoré získané výsledky potvrdili známe teóremy, niektoré odhalili nové skutočnosti vyskytujúce sa a existujúce v komunikačnom procese v malých a stredných podnikoch pôsobiach v SR. I keď s niektorými možno polemizovať, ich poznanie je dôležité tak z hľadiska ich správneho výberu, ako aj z hľadiska ich správnej aplikácie v praxi.

Záver

Je všeobecne známe, že komunikácia má dôležité miesto v systéme riadenia každého podniku. V mnohých teoretických a odborných prácach [2], [5], [12], [14] sa komunikácia označuje ako základný faktor konkurencieschopnosti a profitu podniku. Komunikácia sa zároveň chápe ako nástroj riadenia podniku, resp. nástroj, ktorý v systéme riadenia podniku zohráva najdôležitejšiu, kľúčovú úlohu. Potvrdzujú to aj mnohé výskumy z oblasti manažmentu [1], [8], ktoré upozorňujú na skutočnosť, že zdrojom vnútorných „pnutí“ v podniku, ktoré sa podpisujú v konečnom dôsledku na konkurencieschopnosti podniku, je komunikácia, resp. neprofesionálne uplatňovanie jej jednotlivých foriem v procese riadenia a vedenia ľudí v podniku. Odborníci odhadujú, „že nedostatočná či neadekvátna interná komunikácia je zodpovedná za viac ako 60 % všetkých problémov organizácie“ [24], nevynímajúc problémy so zákazníkmi, klientmi, odberateľmi a obchodnými partnermi, ale aj verejnosťou ako celkom a jej jednotlivými segmentmi.

Prieskum, ktorý bol uskutočnený v rámci projektu VEGA 1/4591/07, bol zameraný na monitoring používania komunikačných nástrojov v malých a stredných podnikoch pôsobiach v SR v procese začleňovania sa do európskeho ekonomického/hospodárskeho priestoru. Výsledky prieskumu potvrdili, že schopnosť manažérov malých a stredných podnikov profesionálne používať moderné komunikačné nástroje tak v internom, ako aj v externom prostredí otvára priestor pre rýchlejšie zapájanie sa malých a stredných podnikov pôsobiach v SR do európskych ekonomicko-hospodárskych a podnikateľských štruktúr a významne ovplyvňuje ich konkurencieschopnosť v globalizačných a internacionalizačných procesoch.

Literatúra

- [1] ĎURIGOVÁ, N.: Medzikultúrna komunikácia. Aktuálne problémy a možnosti riešenia. Bratislava: In: *Acta Culturologica*, 2004. ISBN 80-89197-18-3.
- [2] ERNEKER, J.: Řízení a komunikační dovednosti. České Budejovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005. ISBN 80-86708-13-6.
- [3] FRACARO, K.: Empathy: a potent management tool. In: *Supervision 2001*, č. 3.
- [4] GERTLER, L.: Nové trendy v teórii merania a riadenia rizika. In: *Ekonomické rozhľady*, roč. XXXIII, 2004, č. 2, s. 245 - 253. ISSN 0323-262X.
- [5] HELLER, R.: *Managers Handbook*. London: Dorling Kindersley Limited, 2002. ISBN 0-8551-0882-X.
- [6] JAŠÍKOVÁ, V. Role regionálních rozvojových agentur v institucionální infrastruktuře regionů. In: *Hradecké ekonomické dny 2010: sborník příspěvků 1*. Hradec Králové: Gaudeamus, únor 2010. s. 135 - 139. ISBN 978-80-7435-040-5.
- [7] MATUŠ, J.: Nové koncepcie v marketingu a interakcia externej a internej komunikácie. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Horizons of railway transport 2009. Žilina: vydavateľstvo EDIS, 2009. ISBN 978-80-554-0094-5. - S. 212-218.
- [8] MESSARI, H. – JAVORSKÁ, M.: Interkulturní komunikace v profilu manažera. In: *Zborník z mezinárodní konference Česká ekonomika 2000*. Slezská univerzita v Opavě, OPF, 2000. ISBN 80-7248-059-6.
- [9] MICHALOVÁ, V.: Obchodné služby, ich postavenie a úloha v ekonomike. In.: *Obchodné služby, ich úloha a prínos do ekonomiky Slovenska a jej konkurencieschopnosti v etape integrácie do európskeho trhu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-2117-5.
- [10] PHILLIPS, G., M.: *Communicating in Organizations*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc 1982.
- [11] PRŮCHA, J.: *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-029-4.
- [12] REŽŇÁKOVÁ, M.: Má komunikace význam pro finanční řízení? In: *Marketingová panoráma*, 2005, č. 1 – 2, s. 6 – 8. ISSN 1336-1864.
- [13] ROGER, G. – ROGERS-EVERETT, M. – AGARWALA-ROGERS, R.: *Communication in Organizations*. New York: Free Press, 1976. ISBN 0-02-926710-2.
- [14] SAMMALISTO, K. – BRORSON, T.: Training and Communication in the Implementation of Environmental Management Systems (ISO 14001). In: *Journal of Cleaner Production*. February 2008, Vol. 16 Issue 3.
- [15] SZARKOVÁ, M. a kol.: Vnútropodnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku. In: *Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého kolokvia pri príležitosti ukončenia výskumnej úlohy VEGA č.1/8189/1*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004.
- [16] SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre manažerov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-00-8.
- [17] SZARKOVÁ, M.: Projekt VEGA: Vnútropodniková komunikácia a komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku. 1/2000-12/2003) č. 1/8189/01. Záverečná správa, 2003.
- [18] SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v marketingu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-2097-7.
- [19] SZARKOVÁ, M.: *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2525-1.
- [21] VÝROČNÉ SPRÁVY slovenských podnikov a podnikov podnikajúcich na území SR za roky 2006 a 2007.
- [22] VYBÍRAL, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál s. r. o., 2000. ISBN 80-7178-291-2.
- [23] Z DISKUSE O INTERNÍ KOMUNIKACI. In: *Moderní řízení*, 2005, č. 9.
- [24] ŽIJEME V EVROPE: Manuál pro vzdělávání učitelů. 2001 <<http://www.pdf.cuni.cz>>
- [25] <http://www.mpiweb.org/media/home/pressrelease.asp?id=256> , 2.9.2004: Event Marketing TopList of Marketing Tactics for ROI.
- [26] Návrh zákona o lobingu. Materiál predložený na rokovanie vlády SR v júni 2005
<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/D074A82AFDD3A15EC12701B00369ABC?OpenDocument>
- [27] <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=187>