



## ANALÝZA NÁSTROJOV MANAŽÉRSKEJ KOMUNIKÁCIE VO VYBRANÝCH PODNIKOKH POSKYTUJÚCICH ELEKTRONICKÉ SLUŽBY

Iveta Kremeňová<sup>1</sup>, Juraj Fabuš<sup>2</sup>, Jana Majchráková<sup>3</sup>

**Abstract:** The article provides an overview of issues related to managerial communication in selected companies providing electronic services. It analyses elements of the communication process, defines individual barriers in managerial communication and points out their subsequent overcoming. As a part of secondary research, we compared internal communication tools and communication channels in several companies in Slovakia and abroad. We then evaluated the findings.

**Keywords:** Managerial communication, Interpersonal communication, Communication channel, Customer service, Communication tools.

### Úvod

Dôsledkom komunikačných bariér sú častokrát problémy, vyskytujúce sa v pracovnom prostredí alebo rodinnom živote. Komunikačné bariéry do značnej miery ovplyvňujú správne fungovanie podniku. Pretože, ak má byť interná komunikácia úspešná, je potrebné ju správne zacieliť, pričom spokojný zamestnanec sa nepovažuje za jej cieľ, je len pridanou hodnotou. Komunikačné kanály, ktoré sú určené na komunikáciu so zákazníkmi by mali v zákazníckom servisnom kanály zabezpečiť bezproblémovú komunikáciu bez ohľadu na to, aký komunikačný kanál sa zákazník rozhodne používať. Medzi najväčšie prekážky rozvíjania interpersonálnej komunikácie v slovenských podnikoch patrí hlavne nedostatok času a pracovníkov, ako aj zle nastavenie procesov, resp. obmedzené rozpočty. Nemeranie výkonu, efektivity a návratnosti investícií bez ohľadu na to, z akého dôvodu, či kapacitného, časového ale iného, patrí medzi chýbajúce argumenty, prečo vlastne vkladať peňažné prostriedky do vytvorenia a posilnenia tímu, ako aj jeho následné vzdelávanie, alebo investovanie do komunikačných technológií, využívaných v súčasnosti.

### 1. Sekundárny výskum v oblasti nástrojov internej komunikácie

Komunikačný proces môžeme označiť ako súbor informácií, komunikačných zručností aktivít, zručností a nástrojov, prebiehajúcich v prostredí vo vnútri podniku. Zodpovednosť za

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Iveta Kremeňová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, Žilinská univerzita v Žiline  
e-mail: [Iveta.Kremenova@fpedas.uniza.sk](mailto:Iveta.Kremenova@fpedas.uniza.sk)

<sup>2</sup> Ing. Juraj Fabuš, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, Žilinská univerzita v Žiline  
email: [juraj.fabus@fpedas.uniza.sk](mailto:juraj.fabus@fpedas.uniza.sk)

<sup>3</sup> Ing. Jana Majchráková, SIEMENS AG, Freyeslebenstr. 1, 91058 Erlangen, Nemecko,  
e-mail: [jana.majchrakova@siemens.com](mailto:jana.majchrakova@siemens.com)

príjemcove správne porozumenie nesie odosielateľ. V prípade nesprávneho pochopenia komunikácie, nemá zmysel zmiňovania sa o komunikácii. Z tohto dôvodu, by mal odosielateľ správne zvoliť nástroje na prenos informácií.

Stephen P. Robbins a Mery Coulter definujú možnosti resp. radu odporúčaní, ktoré má manažér k dispozícii pri výbere vhodnej metódy komunikácie. Možnosť položená si ďalej uvedených 12 otázok, im môže pomôcť pri posúdení vhodnosti rôznych komunikačných kanálov. Sú to nasledovné otázky v rôznych oblastiach: **Spätná väzba:** ako rýchlo má možnosť príjemca reagovať na správu? **Kapacita vo vzťahu ku komplexnosti:** je odovzdanie komplexnej správy efektívne, pri použití tejto metódy? **Potenciál z hľadiska šírky:** pri využití metódy, aké množstvo rôznych správ môže byť odovzdaných? **Miera utajenosti:** má odosielajúci istotu pri vysielaní správy, že ju prijme práve osoba, ktorá je na to oprávnená? **Ľahkosť zakódovania:** má odosielajúci možnosť využitia kanála pri vysielaní rýchlo a ľahko? **Ľahkosť dekódovania:** dekóduje príjemca rýchlo a ľahko? **Časové obmedzenie:** komunikovanie v tom istom momente a v rovnakom priestore potrebujú odosielajúci ako aj príjemca? **Náklady:** ako množstvo finančných prostriedkov je potrebných pri využití tejto metódy? **Srdečnosť medzi ľuďmi:** do akej miery vyhovuje metóda vybranému aspektu? **Formálnosť:** je potrebná určitá miera formálnosti pre spomínanú metódu? **Možnosť nájdenia informácií:** poskytuje nám metóda pohodlné vyhľadanie náležitých informácií ako aj ich nadobudnutie? **Časová náročnosť:** vynaloží odosielajúci alebo príjemca s danou správou veľké množstvo úsilia? [1]

Tabuľka č. 1 zahŕňa porovnania vybraných metód komunikácie pre rôzne komunikačné kanály a kritéria vo variantných riešeniach. Porovnanie je založené na využití predchádzajúcich 12 otázok, ktoré majú byť manažérom nápomocné pri výbere vhodnej metódy komunikácie. Tabuľka v sebe zahŕňa 8 vybraných otázok. To, čo do značnej miery ovplyvňuje výber kanálov, sú potreby prichádzajúce od odosielateľa ako aj požiadavky príjemcu, vlastnosti komunikačného kanála a rôzny typ správy.

Tabuľka 1 Porovnanie vybraných metód komunikácie

Kritéria \ Komunikačný kanál	Tvárou v tvár	Telefón	Skupinová porada	Pošta	Fax	Priame linky	E-mail
Spätná väzba	1	1	2	5	3	2	3
Miera utajenosti	1	2	4	2	4	2	2
Ľahkosť zakódovania	1	1	2	4	3	3	3
Ľahkosť dekódovania	1	1	2	3	3	1	2
Časové obmedzenie	1	3	1	5	5	4	4
Náklady	2	3	1	3	3	2	2
Formálnosť	4	4	3	1	3	3	3
Časová náročnosť	O/P	O/P	O/P	P	P	P	P

ZDROJ: ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*, 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 267 s. ISBN 80-247-0495-1, *Vlastné spracovanie* [4]

**Pozn.:** čísla od 1 – 5 vyjadrujú stupnicu, pričom 1 predstavuje vysokú mieru a 5 nízku mieru časovej náročnosti. Kritérium časovej náročnosti vyjadruje, kto má vplyv na prijímanie komunikácie, pričom P predstavuje prijemcu a O predstavuje odosielateľa.

Ďalší podobný prieskum, uskutočnený v roku 2016, bol zameraný na najčastejšie využívaný komunikačný nástroj na Slovensku a v Českej republike. Prieskumu sa zúčastnilo 100 zamestnancov slovenských a českým podnikov. Za najčastejšie komunikačný nástroj bol považovaný Gmail, ktorý poskytuje spoločnosť Google. Dostupnosť spomínaného komunikačného nástroja ponúka doména gmail.com, ktorá je aj súčasťou Google Apps. Skype a Outlook, ktoré ponúka Microsoft obsadili druhé a tretie miesto. Raketový nárast zaznamenal nástroj Slack, ktorý následne obsadil štvrté miesto. Medzi odpoveďami sa objavil aj emailový klient Thunderbird, ktorý ponúka internetový prehliadač Mozilla. Sociálne siete, medzi ktoré najznámejšie zaraďujeme Facebook a WhatsApp na pracovné účely nie sú moc využívané. Posledné priečky patria aplikáciám, akými sú napr. Hangouts, Hipchat a Viber. [2]

**Tabuľka 2 Komunikácia prostredníctvom vybraných komunikačných kanálov**

Kanál	Gmail	Skype	Outlook	Slack	Email	Thunderbird	Hangouts	Facebook	Hipchat	Viber
Počet hlasov	35	30	25	16	13	8	5	4	4	3

Zdroj: *Aké nástroje používajú slovenské a české firmy?* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné na <<https://visibility.sk/blog/ake-nastroje-pouzivaju-slovenske-ceske-firmy/>> , *Vlastné spracovanie*[4]

Vyššie uvedená tabuľka disponuje počtom pridelených hlasov jednotlivým komunikačným kanálom najčastejšie využívaných slovenských a českých podnikoch.

Spoločnosť Survey v spolupráci s firmou Melcrum uskutočnili prieskum, ktorého sa zúčastnilo viac ako 500 respondentov z celého sveta, s oblasťou podnikania v dvanástich priemyselných odvetviach – od malých a stredných podnikov až po globálne podniky. Reálny pohľad nám poskytujú výsledky na ich vnútorné komunikátory, komunikačné kanály. Ako motory pre internú komunikáciu stále zostávali intranet a e-mail. Vytváranie sociálnych sietí zaznamenalo však veľký nárast v oblasti interných nástrojov. Oproti predchádzajúcich rokov, kedy Melcrum vydal správu o plánoch využívaní sociálnych sietí, sa v súčasnosti už využívajú.

**Tabuľka 3 Komunikačné kanály vo svete**

Komunikačný kanál:	Výber odpovede:				
	Používame	Používame a plánujeme používať	Plánujeme zaviesť	Prestali sme používať	Nepoužívame a ani neplánujeme zaviesť
Tlačený newsletter	28 %	13 %	6 %	28 %	24 %
E-mail	55 %	35 %	7 %	2 %	1 %
Elektronický newsletter	35 %	42 %	13 %	3 %	16 %
Intranet	29 %	63 %	5 %	1 %	2 %

Vnútorň nástroj na vytváranie soc. sietí	15 %	38 %	32 %	1 %	13 %
Video	30 %	42 %	19 %	2 %	6 %
Webové relácie	16 %	22 %	27 %	3 %	32 %
Vedenie komunikácie	34 %	50 %	11 %	0 %	5 %
Blogy	16 %	29 %	25 %	2 %	27 %
Tímové/líniové manažérske tlačové konferencie	33 %	43 %	15 %	1 %	8 %

Zdroj: *Internal Communications: Emerging Trends and the Use of Technology*. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné na <[http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers\\_PDF/Survey\\_Report\\_Final.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers_PDF/Survey_Report_Final.pdf)>, *Vlastné spracovanie* [4]

Medzi štyri najefektívnejšie nástroje, ktoré sa radia medzi tradičné patrí: e-mail, ďalej nasledujú intranet, vedenie komunikácie a tímové/líniové manažérske tlačové konferencie. Je dôležité zamyslieť sa nad angažovanosťou v spôsobe digitalizácie, z dôvodu komunikácie tvárou v tvár, ktorá nemôže vystupovať v digitálnej forme. Technológia síce môže poskytovať pripojenie, nachádzajúce sa na rôznych úrovniach podniku, tak ako to nebolo nikdy predtým. Avšak tímy potrebujú, aby manažéri s nimi viedli komunikáciu, ktorá je určitým spôsobom pútavá a zmysluplná. Medzi najmúdrejšie podniky môžeme považovať tie podniky, ktoré investovali peňažné prostriedky do manažérov na taktickej úrovni riadenia. Investovaním peňažných prostriedkov do spomínanej strednej úrovne riadenia sa podniky následne uistili, že svojou plnou vybavenosťou sa títo manažéri zaoberali stratégiou ako sa sami prepojiť, pred tým, ako sa snažili zapojiť do stratégie prepojenia svoje vlastné tímy.

**Tabuľka 4 Najefektívnejšie komunikačné kanály**

Komunikačný kanál	Percentuálny podiel
E-mail	53 %
Intranet	48 %
Vedenie komunikácie	47 %
Tímové / líniové manažérske tlačové konferencie	44 %
Elektronický newsletter	30 %
Video	25 %
Tlačený newsletter	16 %
Vnútorň nástroj na vytváranie soc. sietí	13 %
Blogy	9 %
Ostatné	8 %
Webové relácie	7 %

Zdroj: *Internal Communications: Emerging Trends and the Use of Technology*. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné na <[cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers\\_PDF/Survey\\_Report\\_Final.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers_PDF/Survey_Report_Final.pdf)>, *Vlastné spracovanie*[4]

## 2. Implementácia nových komunikačných technológií do internej komunikácie

Najväčšie investície by sa mali presunúť do nástrojov pre internú komunikáciu a intranetu ako aj do využívania sociálnej siete, ako komunikačného nástroja. Poskytovatelia vyvíjajú svoje technológie a napodobňujú to, čo môžeme vidieť vo vonkajšom svete – aké

možnosti majú zamestnanci mimo podniku. Interní dodávatelia komunikátorov a Enterprise Technology chcú túto funkčnosť a schopnosť preniesť do vnútra podniku. [3]

**Tabuľka 5 Zavedenie nových komunikačných technológií**

Komunikačný kanál	Percentuálny podiel
Vnútorň nástroj na vytváranie soc. sietí	46 %
Intranet	46 %
E-mailová komunikačná platforma	22 %
Systém správy znalostí	21 %
Desktop komunikačné nástroje	19 %
SMS	17 %
Zobrazenie	14 %
Vnútorň nástroj na používanie soc. sietí	13 %
Blogy	9 %
Ostatné	8 %
Webové relácie	7 %

Zdroj: *Internal Communications: Emerging Trends and the Use of Technology*. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné na <[cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers\\_PDF/Survey\\_Report\\_Final.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers_PDF/Survey_Report_Final.pdf)>, *Vlastné spracovanie [4]*

Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že najviac využívaným komunikačným kanálom je interný nástroj na vytváranie sociálnych sietí a Intranet. Po nich nasleduje E-mailová komunikačná platforma, SMS a blogy.

## Záver

Manažér by mal mať znalosť maximalizovať potencionálne aktívum, vyplývajúce z komunikácie a potencionálne nedostatky minimalizovať. Je potrebná nutnosť zamýšľania sa nad faktormi, ktoré narúšajú efektívnu komunikáciu, ako aj následné hľadanie možností na ich odstránenie. Za najväčšie problémy sa považujú poruchy v komunikácii alebo zle nastavené komunikačné kanály. Komunikačný proces je narúšaný rôznymi bariérami efektívnej komunikácie, ktoré sú dôsledkom iných vážnejších nedostatkov.

V článku sme priblížili možnosti implementácie nových komunikačných kanálov do internej komunikácie manažérov, ktoré vyplynuli z výsledkov sekundárneho výskumu.

## Literatúra

- [1] ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 600s. ISBN 80-247-0495-1
- [2] ŠULLÍK, M. *Aké nástroje používajú slovenské a české firmy?*. 2016 [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné na <<https://visibility.sk/blog/ake-nastroje-pouzivaju-slovenske-ceske-firmy/>>
- [3] *Internal Communications: Emerging Trends and the Use of Technology*. [online]. Newsweaver powering communications. 2014. [cit. 2017-04-02]. Dostupné na

<cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-  
pdf/Whitepapers\_PDF/Survey\_Report\_Final.pdf>

- [4] BLESKÁŇOVÁ, Lenka: Analýza manažérskej komunikácie vo vybraných podnikoch poskytujúcich elektronické služby [Bakalárska práca]. Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov; Katedra spojov. Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Iveta KREMENOVÁ, PhD.; Žilina: FPEDAS, ŽU, 2017. 71 s.

### **Grantová podpora**

Článok vznikol na základe grantovej podpory projektov združenia EUNIS-SK a projektov MŠ VV a Š.