

# KOMUNIKAČNÝ AUDIT INTERNEJ KOMUNIKÁCIE VO VEREJNEJ SPRÁVE

## Abstrakt

Vo verejnej správe patrí komunikácia ku kľúčovým kompetenciám zamestnancov, ako aj manažérov. Zodpovedajúca a najmä kvalitná komunikácia a sústavná informovanosť obyvateľov o činnostiach úradov, inštitúcií je prirodzeným východiskom pre pozitívne vnímanie jednotlivých subjektov verejnej správy. Komunikovať s klientom – občanom znamená byť schopný jasne a zrozumiteľne oznamovať, vedome a pozorne načúvať, rozlišovať podstatné od nepodstatného, byť ústretový k potrebám druhých, čím dochádza k účelnému prenosu informácií a v nemalej miere k vzájomnému ovplyvňovaniu v duchu „communicare est multum dare et participare“. Do kvality poskytovaných služieb formou sprostredkovania informácií, údajov či smerovanie občana sa priamo premieta úroveň vnútornej komunikácie v inštitúcii. Interná komunikácia tvorí primárnu os prenosu informácií a je základným pilierom odovzdávania a prijímania správ v rámci organizačných celkov.

**Kľúčové slová:** interná komunikácia, klient, ministerstvo, verejná správa, zamestnanec.

## Abstract

In the field of public administration, communication belongs to key competences of employees as well as managers. Proper or more precisely quality communication and permanent informativeness of citizens about activities of officials, institutions is a natural output for positive perceiving of individual subjects of the public administration. To communicate with a client - an inhabitant means to be able clearly and understandably notice, purposely and carefully listen, distinguish important issues out of the unimportant ones, to be helpful towards needs of the others which leads to deliberate information transmission and in no less sense to mutual influence in the sense of “communicare est multum dare e participate.” The level of internal communication in an institution is directly reflected in quality of provided services in the form of information, data facilitation or citizen directing. The internal communication makes the primary center-line of information

1 PhDr. Michal Lukáč, PhD., Katedra verejnej politiky a verejnej správy, Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovenská republika, email: michal.lukac@ucm.sk

2 Mgr. Mária Fíbová, Slovenská sporiteľňa, a.s., pobočka Trnava, Vajanského 24, 917 69 Trnava, Slovenská republika, email: fibova.maria@slsp.sk

transmission and it is the fundamental pillar of messages sending and receiving within organisational units.

**Key words:** internal communication, client, ministry, public administration, employee.

## ÚVOD

Komunikácia a komunikačný proces sú základné operatívne, ale aj taktické a funkčné prostriedky manažérov v systéme verejnej správy. Komunikačné výstupy sú vnímané ako dynamické toky, ktoré ovplyvňujú nielen spoločenské, ekonomické, ale predovšetkým politické komunity v priestore. Zároveň tieto aktivity sú ovplyvňované rôznymi záujmami všetkých zúčastnených strán, a to od samotného začiatku komunikačného toku, až po jeho koniec (Žúborová, 2012). Existujúca verejná správa, ako zdôrazňuje Tej (2011), predstavuje v podobe inštitucionálnej sústavy systém vzájomne prepojených informačných celkov, ktoré pomocou technických prostriedkov komunikujú (poskytujú informácie) so svojim okolím – klientmi, ako aj medzi sebou. Z tohto pohľadu by sme mohli v rámci verejnej správy hovoriť o interpersonálnej (v rámci jedného úradu, sektoru) a skupinovej (medzi jednotlivými inštitúciami) podobe internej komunikácie. Ťažiskom štruktúrneho usporiadania verejnej správy je interná, tzv. vnútropodniková komunikácia, označovaná ako obojsmerná diaľnica. V jednom jazdnom pruhu dominuje vedenie samotného úradu, ktorého úlohou je prostredníctvom porád, násteniek, informačných tabúl, smerníc, intranetu informovať zamestnancov, napr. o pracovných úlohách, dôležitých udalostiach, finančnej situácii a pod. Druhý pás diaľnice tvoria samotní zamestnanci, ktorí sa majú dožadovať odpovedí na svoje otázky a zároveň je veľmi účinné, ak práve pracovníci prichádzajú s novými návrhmi a nápadmi na zefektívnenie činnosti úradu (Lukáč, 2015). Možno teda povedať, že interná komunikácia je spojená s ľudskými a hmotnými zdrojmi cez realizáciu strategických cieľov stanovených právnymi normami s možnosťou disponovať, triediť a regulovať tok informácií v rámci informačného systému.

Interná komunikácia predstavuje podľa Holej (2006), komunikačné prepojenie útvarov inštitúcie, ktoré umožňuje spoluprácu a koordináciu procesov potrebných pre fungovanie organizácie a dostatočnú motiváciu všetkých pracovníkov. Nie je to len obyčajné odovzdávanie informácií medzi manažérmi navzájom, medzi jednotlivými pracovníkmi a pracovnými tímami. Zahŕňa aj utváranie a vyjasňovanie názorov a postojov, správanie manažmentu ako aj pracovníkov, neverbálne spojenia a prenosy informácií, prebiehajúce vo všetkých smeroch fungovania podniku medzi manažmentom a pracovníkmi, v oficiálnych aj neoficiálnych vzťahoch.

Podľa Ďurkovej a Málíkovej (2011, s. 22) je „*vnútropodniková komunikácia je zložitý systém vnútropodnikových komunikačných sietí, tokov a nástrojov, ktoré zabezpečujú prenos strategických, taktických i operatívnych komunikačných obsahov vo vnútornom prostredí organizácie. Informačné a vzťahové prepojenie vnútorných prvkov organizácie*

*by malo integrovať procesy tak, aby podporovali dosiahnutie vytýčených cieľov.* “ Tieto ciele treba jednoznačne bližšie špecifikovať, a to prostredníctvom určitých komunikačných prostriedkov a aktivít.

Základom efektívnej internej komunikácie je teda vhodnosť výberu vnútropodnikových komunikačných nástrojov. Používanie a výber jednotlivých nástrojov internej komunikácie v rámci verejnej správy závisí predovšetkým od obsahu informácií, ktoré sú odovzdávané v rámci potrieb a zameraní jednotlivých úsekov ako aj z pohľadu určeného adresáta. Ďurková a Málíková (2011) zdôrazňujú a zároveň podmieňujú výber jednotlivých nástrojov ich kvalitou, ktorá zabezpečí presun informácií potrebnou rýchlosťou, dostupnosťou, aktuálnosťou a podľa možnosti s minimálnym skreslením a možnosťou spätnej väzby.

## INTERNÁ KOMUNIKÁCIA VO VEREJNEJ SPRÁVE

V praxi verejnej správy je využívaných veľa prostriedkov internej komunikácie, ktoré majú svoje pozitíva aj negatíva. Preferované sú rôzne podoby ústnej a písomnej komunikácie, ktorá má v prevažnej miere štandardný charakter. Za najpoužívanejšie nástroje ústnej formy zdieľania informácií považujeme predovšetkým:

- **Porady**, ktoré predstavujú koordinovanie jednotlivých činností a majú rôznu úroveň vzhladom na stanovené ciele ako aj formu (operatívna, informatívna, tvoriaca, riešiteľská...). Porady možno považovať za jeden z efektívnych nástrojov ústnej komunikácie, ktorý zjednodušuje vzájomné porozumenie a umožňuje permanentnú spätnú väzbu.
- **Školenia a školiace programy** reprezentujú možnosti na skvalitnenie komunikácie, ale najmä ponúkajú priestor na odbúranie možných bariér. Školenia ako aj školiace programy sú vo verejnej správe nevyhnutným predpokladom na získavanie nových poznatkov a zvyšovanie kvalifikačných kompetencií pre výkon služby vo verejnom záujme.
- **Indoorové a outdoorové spoločenské podujatia** resp. iné formy neformálnych podujatí sú vhodnou pôdou pre podporovanie spolupatričnosti a lojality zamestnancov. Napriek ich pozitívam sú vo verejnej správe realizované minimálne, dôvodom je znižovanie nákladov na správu. Podľa nášho názoru by v tejto oblasti mali viac uplatňovať svoj vplyv odborové organizácie, resp. iné formy zástupcov pracovníkov na ich realizovanie. Tieto podujatia svojím charakterom – neformálnosťou, nielen podporujú už vyššie zmienené skutočnosti, ale sú vítanými formami predchádzaniu izolácie a formálnosti v komunikačnom procese.

Z ďalších foriem komunikačných prostriedkov charakterizujeme písomné formy, ktoré predstavujú predovšetkým formálnu a štruktúrnu podstatu internej komunikácie vo verejnej správe:

- *Nariadenia, smernice, obežníky* sú adresné a majú prikazovaciú resp. nariadovaniu povahu. Sú zasielané rôznymi kanálmi vnútroorganizačného informačného systému resp. majú printovú podobu.
- *Periodiká verejnej správy* sú určené zamestnancom a sprostredkujú smerovania novelizačných noriem, zákonov, predpisov spojených s organizáciami, inštitúciami a jednotlivými úradmi. Opäť majú printovú podobu, ale v súčasnosti sú skôr preferované elektronické formy, ktoré je možné sledovať on-line na jednotlivých portáloch.
- *Nástenky* sú stále jedným z najvyužívanejších prostriedkov internej komunikácie. Môžu mať pozitívny ako aj negatívny význam, záleží na ich umiestnení ako aj na obsahu a forme zverejňovaných informácií.

Do ďalšej skupiny prostriedkov internej komunikácie v systéme verejnej správy by sme zaradili využívanie nástrojov informačno-komunikačných technológií. V rámci inštitúcií a úradov sú na prenos informácií využívané rôzne formy elektronickej komunikácie internetu:

- *Elektronická pošta* v podobe e-mailu je nástrojom pre neinteraktívnu komunikáciu, ktorá zasielaním textov, údajov, obrazov a prípadne aj hovorenej reči (napr. gmail) sprostredkúva výmenu informácií medzi odosielateľom a určeným adresátom.
- *Intranet* je v podstate internou podobou internetu a je určený cieľenej skupine užívateľov v rámci organizácie. Služi na zdokonaľovanie organizačných a pracovných procesov adresnou formou. Zdieľanie informácií vedie k sprehľadneniu fungovania organizácie.
- *Telefón* je dorozumievací nástroj, ktorý sa okrem udržiavania kontaktov a získavania čerstvých informácií používa aj pre iné účely, napríklad na vybavovanie sťažností, vyjadrenie spokojnosti, dohadovanie pracovných stretnutí a pod.

Tej (2011) v súvislosti so špecifikáciou internej komunikácie vo verejnej správe zdôrazňuje komunikovanie na báze „vnútorného klienta“, za ktorého sú považovaní pracovníci jednotlivých inštitúcií na rôznych postoch. Vnútorný systém komunikovania medzi zamestnancami ako aj medzi pracovníkom a jeho nadriadeným musí prebiehať podľa racionálnych pravidiel akceptovaných oboma stranami. Tomuto môže napomáhať odborné a správne využívanie všetkých komunikačných prostriedkov, ktoré vplývajú na následné posilnenie rozhodovacích činností. Efektívnosť komunikácie medzi jednotlivými subjektmi (vedúci – podriadený) je priamo závislá od komunikačnej techniky, ktorá určuje úlohy pridelené vedúcemu podľa jeho postavenia v organizačnej štruktúre inštitúcie verejnej správy. Základom je plynulá a permanentná komunikácia medzi vedúcim a jeho podriadenými, predovšetkým smerujúca k dosiahnutiu vzájomného synergického efektu (Vybíhal, 2011). Komunikácia zhora nadol alebo zhola nahor, t.j. komunikovanie nadriadený verzus poriadnený alebo naopak, musí teda v prvom rade zohľadňovať

vzájomnú spoluprácu a rešpektovanie procedurálnych postupov a záväzných štandardov. Tie miera k uspokojovaniu potrieb orientovaných k vonkajšiemu klientovi. Dodržiavanie noriem komunikácie berie do úvahy, či je každý zamestnanec zodpovedne pripravený na prijatie a vybavenie klienta smerom k požadovaným výsledkom. Cieľom je predovšetkým spoznanie potrieb klienta, prijatie klientovho poverenia na poskytnutie služby, vykonanie služby (informovanie) so stanovením termínu vykonania a spôsobe poskytnutia služby a odovzdanie výsledku poskytnutej služby, najčastejšie v písomnej podobe (konkrétny dokument), ako aj získanie spätnej väzby v podobe spokojnosti, či nespokojnosti klienta.

## PRIESKUM

Predmetom prieskumu štúdie bolo posúdenie a analýza internej komunikácie vybraného úradu verejnej správy, čo tvorilo aj základný rámec nášho prieskumu. Správne nastavenie vnútornej komunikácie v organizácii a jej efektívne fungovanie sú dôležitým faktorom pre realizovanie cieľov a stratégií inštitúcie vo vzťahu k zamestnancom a tým aj ku klientom verejnej správy. Overovali sme nastavenie týchto podmienok cez zisťovanie prenosu informácií v rámci oznamovacích procesov v podobe využívania preferovaných komunikačných nástrojov a identifikovaním zdrojov bariér vo využívaných prostriedkoch. Predmetom nášho záujmu bolo aj zisťovanie spätnej väzby vo vzájomnej komunikácii, a to riadiaci pracovníci a zamestnanci.

### 1. Ciele prieskumu

Cieľom prieskumu bolo zistiť úroveň komunikačného procesu medzi vedením a jednotlivými zamestnancami (zložkami) úradu s dôrazom na využívanie komunikačných nástrojov. V súčinnosti s vytýčeným cieľom nám vyplynuli nasledovné čiastkové ciele prieskumu:

- zistiť, ktoré nástroje v rámci komunikačného procesu vnútornej komunikácie sú využívané v danom úrade najviac ako zdroj informácií,
- zistiť informovanosť zamestnancov o komunikačných stratégiách úradu,
- overiť využívanie komunikačných prostriedkov vo vzťahu ku kvalite a efektívnosti získavaných informácií,
- zistiť, ktorý z nástrojov internej komunikácie sa najviac podieľa na realizácii spätnej väzby medzi vedením a samotnými zamestnancami,
- identifikovať bariéry komunikačného procesu,
- zistiť možnosti skvalitnenia internej komunikácie na základe odporúčaní respondentov.

Vychádzajúc zo získaných poznatkov a podľa stanovených cieľov základnými predpokladmi pre výstupy z prieskumu sú:

**P1** Predpokladáme, že v 50 % najčastejšie využívanými komunikačnými

prostriedkami v rámci internej komunikácie úradu budú elektronické médiá ako zdroj informácií.

**P2** Predpokladáme, že zamestnanci úradu sú minimálne v 50 % dostatočne informovaní o komunikačných stratégiách.

**P3** Predpokladáme, že vo vzťahu ku kvalite a efektívnosti vo využívaných prostriedkoch internej komunikácie bude preferovaná najmä osobná komunikácia s dosiahnutým priemerným skóre 3,5 – 4, čo predstavuje viac ako 50 % pred ostatnými ponúkanými nástrojmi.

**P4** Predpokladáme, že realizácia spätnej väzby je minimálne v 50 % dosahovaná osobnou komunikáciou medzi nadriadeným a zamestnancom, ako aj medzi jednotlivými pracovníkmi.

**P5** Predpokladáme, že ako primárne bariéry v otvorenej a efektívnej komunikácii budú preferované najmä široká organizačná štruktúra, nedostatočné prepojenie jednotlivých sekcií a veľké rozdiely v hierarchii úradu s dosiahnutým priemerným skóre 3,5 – 4, čo predstavuje viac ako 50 %.

**P6** Predpokladáme, že respondenti minimálne v 50 % nebudú navrhovať zmeny v súčasnom stave internej komunikácie.

## 2. Metodika prieskumu

Podľa stanovenia hlavného cieľa a parciálnych cieľov prieskumu sme dospeli k názoru, že pre potreby predmetnej štúdie je najvhodnejšou metódou overenia stanovených úloh prieskum dotazníkom. Táto metóda umožňuje zistiť stav sledovanej problematiky na danom úrade a umožní nám poznať javovú stránku problému z pohľadu recipientov.

Skladba dotazníka zodpovedá stanoveným cieľom a metodologicky sa opiera o konštrukty výstupov výskumov realizovaných v danej oblasti. Pozostáva z 18 otázok, pričom 17 otázok je uzatvorených a jedna otázka poskytuje priestor na voľnú odpoveď. Otázky 1 – 7 a 12 - 16 poskytujú jednoduché formulácie výberu odpovedí. Otázky 8 – 11 a otázka 17 sú postavené na hodnotení v rámci Likertovej škály, ktorá je daná päť bodovou stupnicou tvorenou buď výrokom alebo číslom.

Ako základnú metódu na vyhodnotenie získaných empirických údajov sme využili nástroje popisnej a aplikovanej štatistiky, ako je aritmetický priemer a percentuálny podiel. Prostredníctvom týchto operácií môžeme vyhodnotiť frekvenciu a intenzitu sledovaných indikátorov, ktoré je možné následne spracovať do kontingenčných grafov pomocou programu Microsoft Excel.

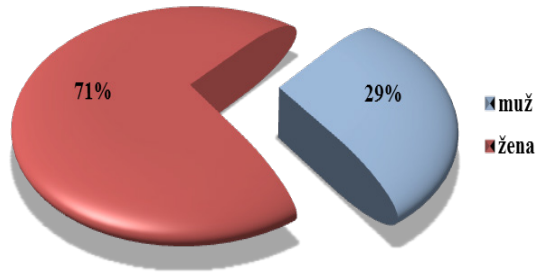
Pri spracovaní dát získaných pomocou škál sme vyhodnocovali jednotlivé položky pomocou priemerných hodnôt (skóre) pričom sme vychádzali zo stupňov škály, kde jednotlivé stupne predstavujú ich významovosť: 1 - vôbec nevýznamná, 2 - nevýznamná, 3 - sčasti významná, 4 - významná a 5 - veľmi významná hodnota. Dosiahnutý priemer hodnôt nám poskytol priestor na porovnanie, ako aj identifikovanie frekvencie jednotlivých indikátorov. Tieto údaje sú doplnené aj percentuálnym podielom, pričom sme zisťovali,



akú významnosť respondenti pripisujú jednotlivým hodnotám.

Cieľovú skupinu respondentov tvorili zamestnanci Ministerstva XY, konkrétne Služobného úradu ministerstva, kde pracuje celkovo na plný úväzok 120 zamestnancov. Ich výber bol zámerný vzhľadom na skúmanú problematiku. Celkovo sme oslovili dotazníkom všetkých 120 zamestnancov Služobného úradu na rôznych pracovných pozíciách. Návratnosť dotazníkov bola sporadická, vzhľadom na vyťaženosť jednotlivých zamestnancov.

Graf 1 *Rodové zloženie respondentov*



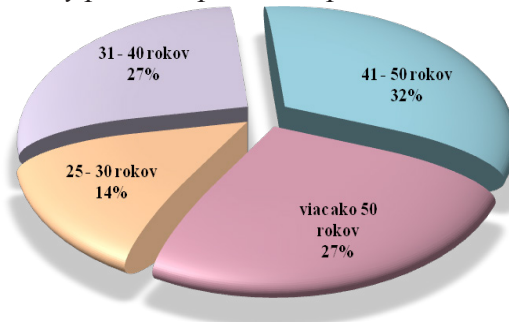
*Zdroj: vlastné spracovanie*

Prieskumu sa zúčastnilo 102 respondentov ako ukazuje graf 1, čo predstavuje 85 % návratnosť. Podiel žien bolo 72 (71 %) a 30 mužov (29 %).

### 3. Výsledky prieskumu

Získané empirické údaje z realizovaného prieskumu prezentujeme podľa štruktúry dotazníka. V prvom rade vyhodnotíme cieľovú skupinu respondentov podľa veku, pracovnej pozície, vzdelania a dĺžky odbornej praxe. Pri vyhodnocovaní tejto oblasti berieme do úvahy aj rodové hľadisko, čím chceme analyzovať zastúpenie mužov a žien v sledovanom úrade, ktorý pri obsadzovaní pracovných pozícií toto hľadisko rešpektuje. Nasledujúce grafy 2 – 5 ilustrujú odpovede respondentov na identifikačné otázky v dotazníku č. 2 – 5, ktoré boli zamerané na základné demografické údaje vek a vzdelanie, na pracovnú pozíciu a počet rokov praxe.

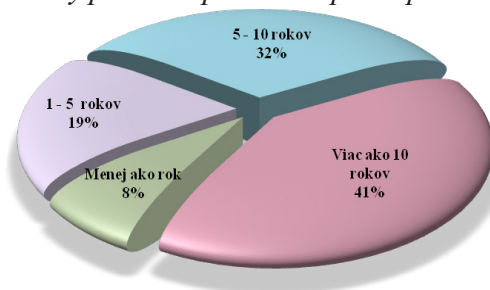
Graf 2 *Celkový percentuálny podiel respondentov podľa veku*



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Najväčšiu skupinu respondentov podľa veku tvorili zamestnanci vo vekovej kategórii 41 – 50 rokov (32 %), z toho bolo 5 (5 %) mužov a 28 žien (27 %). Druhú skupinu tvorili pracovníci vo vekovej kategórii viac ako 50 rokov 9 mužov (9 %) a 19 žien (18 %). Ďalšou skupinou v počte 27 bola veková kategória 31 – 40 rokov, kde bolo 12 mužov (12 %) a 15 žien (15 %). Najmenej bola zastúpená veková kategória 25 – 30 rokov v celkovom počte 14, z ktorých bol 4 muži (4 %) a 10 žien (10 %).

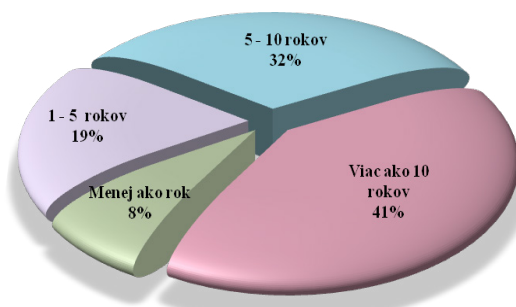
Graf 3 Celkový percentuálny podiel respondentov podľa pracovnej pozície



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa pracovnej pozície najviac bola zastúpená kategória referent/referentka v celkovom počte 52, v ktorej bolo 15 mužov (15 %) a 37 žien (36 %). Manažér sekcie bol zastúpený počtom 4, z ktorého boli 2 ženy a dvaja muži, čo je po 2 % celkového podielu. Top manažér bola jedna žena (riaditeľka odboru). Manažment odboru tvorili 4 muži (4 %) a 7 žien (7 %) a manažment oddelenia 6 mužov (6 %) a 16 žien (15 %). Položku iné predstavujú pracovné pozície odborný štátny radca - 5 žien (5 %) a 3 muži (3 %), administratívny pracovník - 4 ženy (4 %).

Graf 4 Podiel respondentov podľa počtu odpracovaných rokov



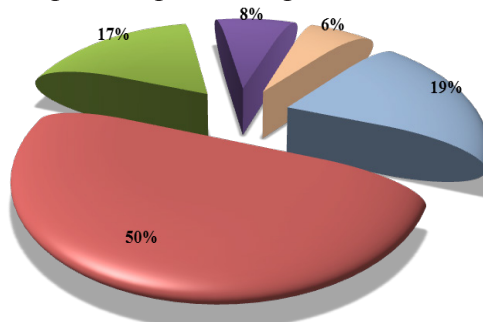
Zdroj: vlastné spracovanie

Počet rokov praxe predstavuje najpočetnejšia skupina respondentov v kategórii viac ako 10 rokov v počte 42 s podielom mužov 15 (15 %) a žien 27 (26 %). Druhou skupinou boli pracovníci v kategórii 5 – 10 rokov v počte 33, pričom mužov bolo 9 (9 %) a žien 24 (23 %).



%). Tretiu skupinu v počte odpracovaných rokov 1 – 5 tvorilo celkovo 19 zamestnancov, kde boli 4 muži (4 %) a 15 (15 %). Najmenej bola zastúpená kategória menej ako rok, a to v celkovom počte 8 – dvaja muži (2 %) a 6 žien (6 %).

Graf 5 Percentuálne zastúpenie respondentov podľa vzdelania

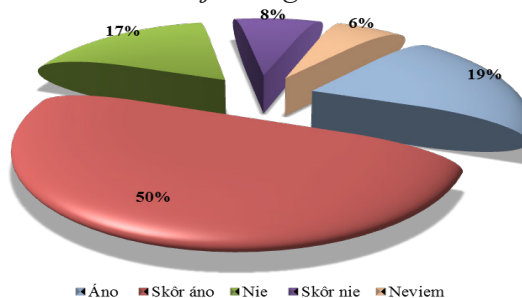


Zdroj: vlastné spracovanie

V oblasti vzdelania dominujú respondenti s vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa, a to celkovo 51 zamestnancov, z toho 12 mužov (12 %) a 39 žien (38 %). Absolventi prvého stupňa vysokej školy boli zastúpení v počte 28, z toho 10 mužov (10 %) a 18 žien (17 %). Úplné stredoškolské vzdelanie má 23 respondentov, pričom v tejto kategórii je 8 mužov (8 %) a 15 žien (15 %).

V grafe 6 ilustrujeme odpovede respondentov na otázku č. 6 *Poznáte ciele a komunikačnú stratégiu Vášho úradu?*

Graf 6 Poznanie cieľov a komunikačnej stratégie úradu

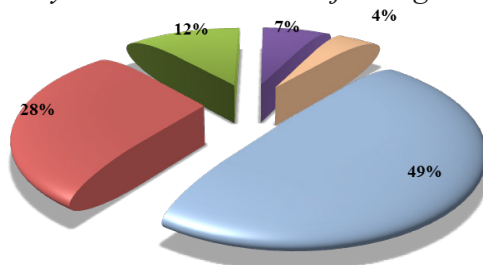


Zdroj: vlastné spracovanie

Poznanie cieľov a komunikačnej stratégie úradu u respondentov v celkovom sumáre v kladných položkách (áno, skôr áno) je vyjadrené v miere 69 %. Nie a skôr nie je vypovedané hodnotou 25 %. Indiferentný postoj predstavuje položka neviem, kde respondenti dosiahli podiel v 6 % (viď graf 6).

Graf 7 dokumentuje odpovede na otázku č. 7 *Sú Vaše pracovné úlohy v súčasnosti s komunikačnou stratégiou úradu?*

Graf 7 *Súčinnosť pracovných úloh a komunikačnej stratégie*

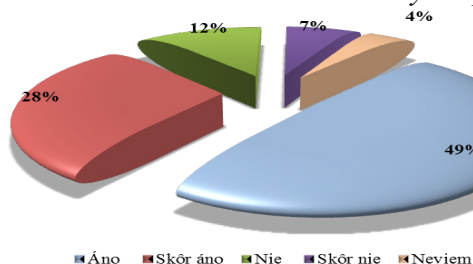


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Ako ukazuje graf 7 súčinnosti pracovných úloh s komunikačnou stratégiou úradu a jej vnímanie respondentmi v pozitívnych intenciách predstavuje v celom súbore 65 %. Negatívne pozície dosahujú celkovo hodnotu 22 %. Indiferencia je vyjadrená v hodnote 13 %.

V grafe 8 predkladáme odpovede na otázku č. 12 *Považujete komunikáciu medzi Vami a Vaším nadriadeným za otvorenú a transparentnú?*

Graf 8 *Pozitívne vnímanie komunikácie medzi nadriadeným a podriadeným*

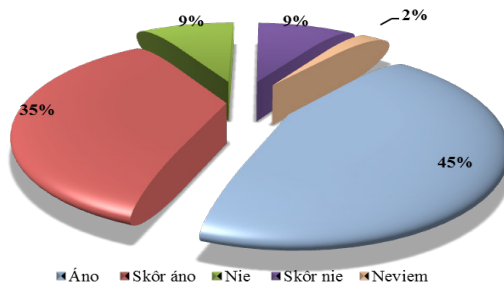


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Komunikáciu v rámci subordinačného postupu medzi nadriadeným a podriadeným vníma ako otvorenú a transparentnú v celkovom súbore 79 respondentov, čo je 77 %. Položku nie a skôr nie preferovalo 19 opýtaných (19 %). Neviem hodnotili 4 zamestnanci, čo predstavuje 4 % (viď graf 8).

Graf 9 ilustruje odpovede na otázku č. 13 *Máte pocit, že môžete s nadriadeným komunikovať o akýchkoľvek otázkach bez obáv?*

Graf 9 *Vnímanie ústretovosti komunikácie vo vzťahu vedúci – zamestnanec*

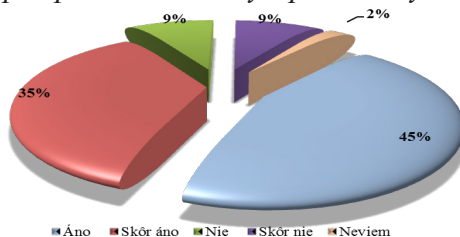


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Za ústretovú komunikáciu, ako ukazuje graf 9, vo vzťahu podriadený – vedúci sa v pozitívnom zmysle vyjadrilo z celkového počtu respondentov 83 %. Nie a skôr nie prezentovalo 17 % opýtaných. Nulovú hodnotu mala položka neviem.

Graf 10 znázorňuje odpovede na otázku č. 14 *Považujete svoju spoluprácu s nadriadeným za:*

Graf 10 *Klasifikácia spolupráce nadriadený a podriadený*

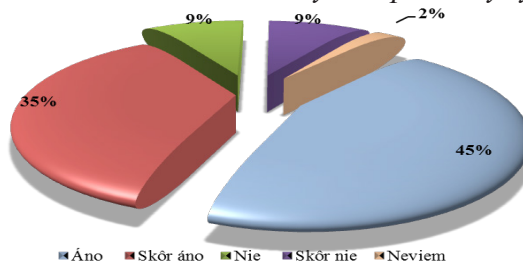


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Pri stanovení položiek klasifikácie spolupráce v dotazníku bolo 5 stupňov. Respondenti v celkovom sumáre z klasifikačných stupňov označili len tri, pričom stupeň - podpriemerná a zlá, nerezonoval v žiadnej odpovedi. Celkovo ako výbornú ju hodnotilo 47 % respondentov, ako dobrú 42 % a ako dostačujúcu 11 % opýtaných.

V grafe 11 sú prezentované odpovede na otázku č. 15 *Domnievate sa, že spôsob, ako s Vami Váš nadriadený komunikuje má priamy vplyv na Vaše pracovné výkony?*

Graf 11 *Vplyv spôsobu komunikácie s nadriadeným na pracovný výkon*

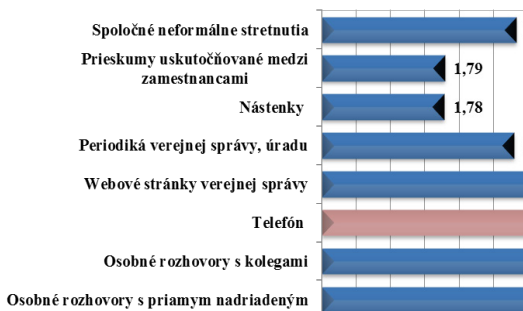


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Ako ukazuje graf 11, spôsob komunikácie medzi nadriadeným a podriadeným ovplyvňuje podľa respondentov ich pracovný výkon. V celkovom súbore áno a skôr áno uviedlo 82 zamestnancov, čo je 80 %. Podľa 18 (18 %) participantov spôsob komunikácie neovplyvňuje ich pracovný výkon. V prípade dvoch odpovedí bola uvedená položka neviem.

Graf 12 dokumentuje odpovede na otázku č. 16 *Považujete komunikáciu medzi Vami a Vašimi kolegami za:*

Graf 12 *Klasifikácia komunikácie medzi zamestnancami*

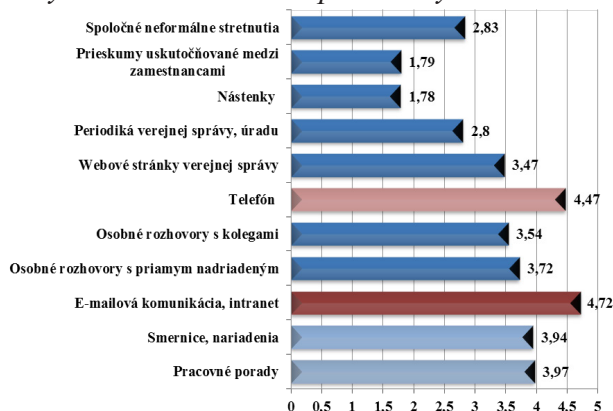


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Pri klasifikácii komunikácie medzi kolegami, ako ukazuje graf 12, z piatich stupňov respondenti preferovali prvé tri ako dominujúce. Vzájomnú komunikáciu ako výbornú označilo 52 respondentov, čo je 51 % opýtaných, ako dobrú 37, čo je 36 % a dostačujúcu 13, čo je 13 %.

V nasledujúcich grafoch 13 – 17 dokumentujeme výsledky odpovedí na otázky v dotazníku č. 8 – 11 a otázku č. 17. Tieto otázky boli zamerané na sledovanie využívania komunikačných prostriedkov v smere frekvencie (najčastejšie), v smere v hodnosti pre spätnú väzbu a ich posúdenie z pohľadu kvality a efektívnosti pri získavaní a prenose informácií. Sledované identifikátory boli vyhodnotené pomocou škálovej stupnice, ktorá umožnila ich porovnanie v hodnote dosiahnutého priemerného skóre, ako aj percentuálne zhodnotenie v najvyššom stupni danej škály.

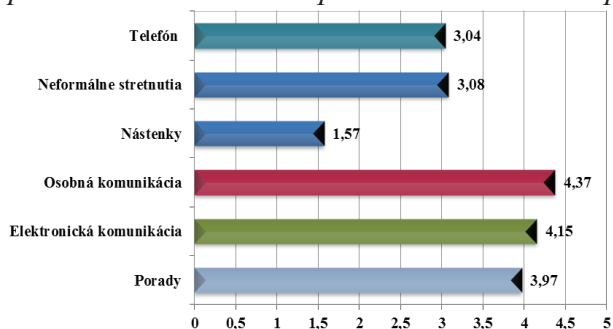
Graf 13 Najčastejšie využívané komunikačné prostriedky



Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšie využívanými komunikačnými prostriedkami v sledovanom úrade, ako ukazuje graf 13, sú podľa respondentov predovšetkým e-mail a intranet, ktoré dosiahli pri celkovom hodnotení priemer 4,72, čo možno považovať za mimoriadne vysokú hodnotu voči ostatným sledovaným nástrojom. V celkovom percentuálnom vyjadrení v položke *najviac* (piaty stupeň škály) dosiahol tento indikátor hodnotu 71,6 %. Nasledujúcimi najčastejšie využívanými nástrojmi sú telefón – 4,47 a pracovné porady – 3,97. V celkovom percentuálnom vyjadrení v položke *najviac* telefón predstavuje 47,1 % a pracovné porady 25,5 %.

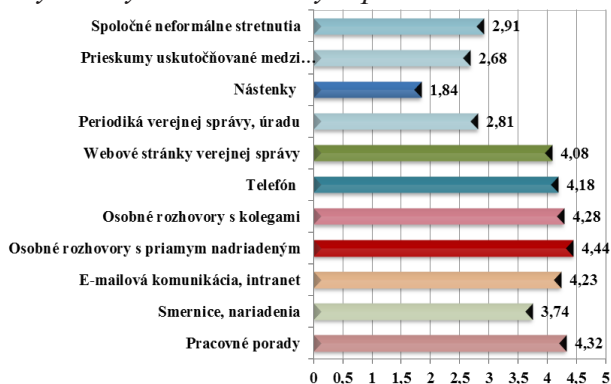
Graf 14 Vhodnosť použitého komunikačného prostriedku na získanie spätnej väzby



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa grafu 14 respondenti ako najvhodnejší komunikačný prostriedok pre získavanie spätnej väzby preferovali osobnú komunikáciu s dosiahnutou priemernou hodnotou 4,37 a elektronickú komunikáciu s hodnotou 4,15. Tretiu priečku obsadili porady s výsledkom 3,97. V celkovom percentuálnom vyjadrení v položke poskytuje *najviac* (piaty stupeň škály) osobná komunikácia, čo reprezentuje 50 %, elektronická komunikácia 35 % a porady predstavujú 33 %.

Graf 15 Efektívnosť využívaných komunikačných prostriedkov

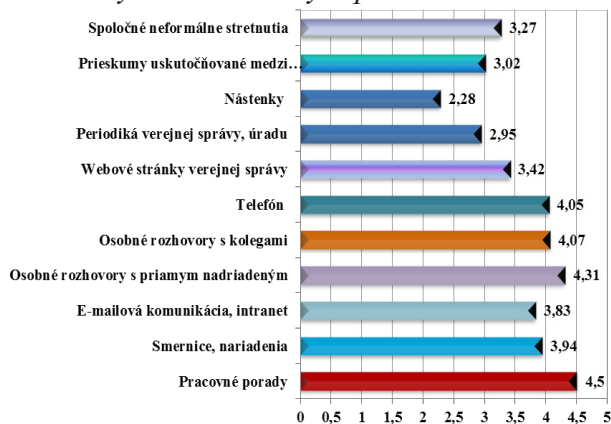


Zdroj: vlastné spracovanie

Pri získavaní informácií, ktoré sú nevyhnutné pre prácu, za najefektívnejší komunikačný prostriedok podľa grafu 15, považujú respondenti v prvom rade osobné rozhovory s priamym nadriadeným, ktoré dosiahli v sledovanom súbore priemernou hodnotou 4,44, čo v celkovom percentuálnom vyjadrení v položke veľmi efektívny (piaty stupeň škály) predstavuje 56,8 %. Za ďalší zdroj relevantných informácií boli označené pracovné porady s hodnotou 4,32, čo je v sledovanej položke (veľmi efektívny) 52,9 %. Ako ďalší zdroj uviedli respondenti osobné rozhovory s kolegami s hodnotou 4,28, čo tvorí 50 % z celkového percentuálneho hodnotenia sledovanej položky. Hodnoty nad 4,0 dosiahli aj elektronické komunikačné nástroje – e-mail a intranet 4,23 (38,2 %), telefón 4,18 (41,2 %) a webové stránky verejnej správy 4,08 (11,8% v položke veľmi efektívny, pričom v položke niekedy, čo predstavuje strednú hodnotu a je to 41,2 %). Za kvalitné zdroje respondenti považujú aj smernice a nariadenia, ktoré dosiahli v celkovom hodnotení priemerné skóre 3,74, čo v celkom percentuálnom vyjadrení v položke veľmi efektívny predstavuje 26,5 %. Za menej efektívne komunikačné prostriedky na získavanie informácií považujú respondenti spoločné neformálne stretnutia – 2,91, periodiká verejnej správy resp. úradu 2,81 ako aj prieskumy uskutočňované medzi zamestnancami – 2,68.



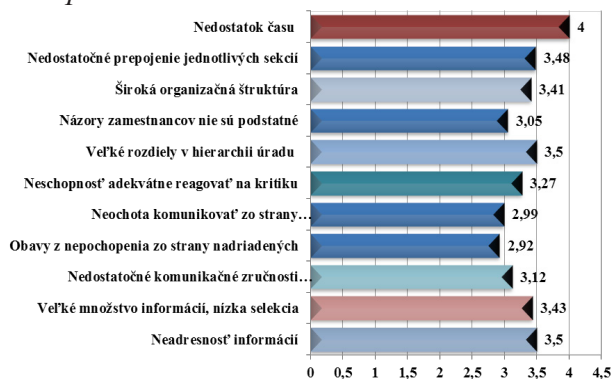
Graf 16 Kvalita posudzovaných komunikačných prostriedkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Kvalita posudzovaných komunikačných nástrojov (graf 16) vo vzťahu k získavaniu potrebných informácií bola posudzovaná z hľadiska zdrojov v škále od nekvalitného nástroja, až po kvalitný, pričom stredovú položku predstavuje menej vhodný komunikačný prostriedok. Za kvalitný sú respondentmi na prvom mieste označené pracovné porady, v dosiahnutom priemerom skóre 4,5, čo v celkovom percentuálnom vyjadrení v položke *kvalitný* (piaty stupeň škály) predstavuje 61,8 %. Ďalej nadpriemerné hodnoty mali osobné rozhovory s priamym nadriadeným 4,31, čo predstavuje 55,8 % v položke *kvalitný*, osobné rozhovory s kolegami dosiahli priemernú hodnotu 4,07 (46 % v škálovom stupni 5) a telefón 4,05 (38,2 % v škálovom stupni 5). Priemerné hodnoty získali smernice, nariadenia 3,94 (32,3 %), e-mail a intranet 3,83 (24 %), webové stránky 3,42 (18,6 %), spoločné neformálne stretnutia 3,27 (9,8 %) a prieskumy 3,02 (13 %). Podpriemerné hodnoty boli zistené u periodík verejnej správy – 2,95 a nástenky dosiahli hodnotu 2,28.

Graf 17 Identifikovanie prekážok v komunikácii

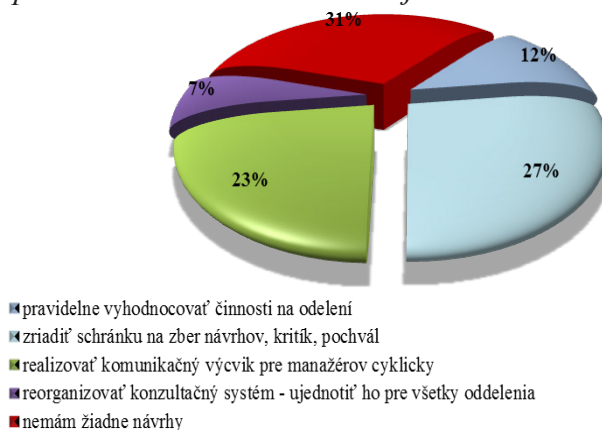


Zdroj: vlastné spracovanie

Prekážky v komunikácii podľa respondentov a na základe predloženej ponuky vo väčšine sledovaných identifikátorov dosiahli priemernú hodnotu. Neadresnosť informácií 3,5

(22,5 % v hodnotovej škále 5), veľké rozdiely v hierarchii 3,5 (19,6 % v hodnotovej škále 5), 3,48 nedostatočné prepojenie jednotlivých sekcií (18,6 %, v hodnotovej škále 5), veľké množstvo informácií a nízka selekcia 3,43 (14,7 %, v hodnotovej škále 5), široká organizačná štruktúra dosiahla hodnotu 3,41 (14,6 %, v hodnotovej škále 5), nedostatočné komunikačné zručnosti 3,12 (18,6 %, v hodnotovej škále 5) a nepodstatnosť názorov zamestnancov 3,05 (14,7 %, v hodnotovej škále 5). Nadpriemernú hodnotu 4 má nedostatok času, čo v celkovom percentuálnom vyjadrení pri škále 5 (najviac) predstavuje 41,1 %.

Graf 18 *Návrhy respondentov na skvalitnenie internej komunikácie*



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V otvorenej otázke *Čo by ste navrhovali na zlepšenie internej komunikácie vo Vašom úrade?* respondenti v miere 31 % nemali žiadne návrhy na skvalitnenie. V ostatných prípadoch sme jednotlivé návrhy s totožnou problematikou zjednotili do celkov, ktoré sú prezentované v grafe 14. Najčastejšie sa návrhy týkali zriadenia schránky dôvery na možné podávanie návrhov v celkovom počte 28 (27 %), realizovať komunikačné výcviky pre manažérov, resp. zamestnancov pravidelne a nie sporadicky uviedlo 23 opýtaných (23 %), pravidelne vyhodnocovať činnosti na oddeleniach vyjadrilo 12 opýtaných (12 %) a požiadavka reorganizovať konzultačné hodiny (systém konzultácií) vyslovilo ako návrh 7 manažérov (7 %).

#### 4. Zhrnutie výsledkov prieskumu

Dobré vzťahy na pracovisku sú vo veľkej miere ovplyvňované predovšetkým spôsobom komunikovania v danom pracovnom systéme. V našom prípade je to nielen spôsob sprostredkovania prenosu informácií, ale predovšetkým osobná komunikácia nadriadených a zamestnancov, ktorá tvorí základ primeraných a zdravých vzťahov kvalitnej internej komunikácie. V konečnom dôsledku sa takto vytvára priestor pre tvorivé a zodpovedné plnenie zverených úloh.

Cieľom prieskumu bolo zistiť úroveň komunikačného procesu medzi vedením a jednotlivými zamestnancami (zložkami) úradu s dôrazom na využívanie komunikačných nástrojov. K dosiahnutiu stanoveného cieľa sme realizovali prieskum dotazníkom, ktorý bol koncipovaný podľa stanovených čiastkových cieľov ako aj pracovných predpokladov. Vychádzajúc zo zistených empirických údajov stanovené predpoklady môžeme potvrdiť resp. zamietnuť.

Prieskumu sa celkovo zúčastnilo 102 respondentov – zamestnancov Ministerstva XY v jeho organizačnej zložke Služobný úrad ministerstva. Z toho počtu prevažovali ženy (71 %) v pomere k mužom (29 %) cca 2:1. Tento pomer sa premietal aj pri vyhodnocovaní ostatných položiek zameraných na identifikáciu respondentov.

Z pohľadu veku bolo najviac participantov v kategórii 41 – 50 rokov (32 %), čo považujeme za obdobie aktívneho produktívneho veku. Podľa pracovnej pozície najviac bola zastúpená pozícia referent/referentka v celkovom počte 52 (51 %). Položku iné predstavujú pracovné pozície štátny radca 5 žien a 3 muži, administratívny pracovník - 4 ženy. Počet rokov praxe predstavuje najpočetnejšia skupina respondentov v kategórii viac ako 10 rokov v počte 42 (41,2 %).

V oblasti vzdelania dominujú respondenti s vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa, a to celkovo 51 (50 %) zamestnancov, z toho 12 mužov a 39 žien. Ako nám ukazuje charakteristika prieskumného súboru na všetkých pracovných pozíciách sú zamestnanci s odborným vzdelaním a zodpovedajúcou praxou, pričom by sme zdôraznili, že na tomto type úradu do vysokých riadiacich pozícií sú obsadzovaní ľudia najmä z pohľadu politickej príslušnosti podľa výsledkov parlamentných volieb. Kritériom je však aj ich odborná spôsobilosť. Ministerstvo okrem spomenutých podmienok berie do úvahy aj rodovú príslušnosť pri obsadzovaní riadiacich postov, má tajomníka a tajomníčku vo vedení ministerstva.

V súlade s riešenou problematikou internej komunikácie úradu XY, bolo formulovaných päť predpokladov. Ich potvrdenie alebo zamietnutie bolo možné vykonať počas vyhodnocovania prieskumu.

### **Predpoklad P1:**

*Predpokladáme, že v 50 % najčastejšie využívanými komunikačnými prostriedkami v rámci internej komunikácie úradu budú elektronické médiá ako zdroj informácií.*

Pri analýze stanoveného predpokladu sme vychádzali z určených indikátorov, ktoré boli naformulovaní v otázke 8 „Ktorý z nasledujúcich komunikačných prostriedkov je najčastejšie využívaný vo Vašej práci, aby ste získali potrebné informácie?“ s päť stupňovou hodnotiacou škálou: nikdy(1) – zriedka(2) – občas(3) – často(4) – najviac(5). Takto postavené hodnotenie nám poskytlo priestor k precíznejšiemu výstupu sledovaných indikátorov – ponúknuté komunikačné prostriedky.

Najčastejšie využívanými komunikačnými prostriedkami v sledovanom úrade sú predovšetkým e-mail a intranet, ktoré dosiahli pri celkovom hodnotení priemer 4,72, čo možno považovať za mimoriadne vysokú hodnotu voči ostatným sledovaným nástrojom.

Nasledujúcimi sú telefón s dosiahnutým priemerným skóre 4,47 a pracovné porady, ktoré dosiahli hodnotu nad priemerom 3,97. V celkovom percentuálnom vyjadrení v položke *najviac* (5) e-mail a intranet dosiahli 71,6 %, čo považujeme za **potvrdenie** stanoveného **predpokladu**.

### **Predpoklad P2:**

*Predpokladáme, že zamestnanci úradu sú minimálne v 50 % dostatočne informovaní o komunikačných stratégiách.*

Vyhodnotenie stanoveného predpokladu sme realizovali pomocou výstupov z otázok v dotazníku 6 „Poznáte ciele a komunikačnú stratégiu Vášho úradu?“ a 7 „Sú Vaše pracovné úlohy v súčinnosti s komunikačnou stratégiou úradu?“ Tieto otázky mali naformulované jednoduché odpovede s možnou voľbou výberu: áno, skôr áno, nie, skôr nie a indiferentnú odpoveď neviem.

Poznanie cieľov a komunikačnej stratégie úradu (otázka 6) u respondentov v celkovom sumáre kladných položiek (áno, skôr áno) predstavuje 69 %. Súčinnosť pracovných úloh s komunikačnou stratégiou úradu (otázka 7) v pozitívnych intenciách predstavuje v celom súbore 65 %. Nie a skôr nie v otázke 6 je vyjadrené hodnotou 25 % a v otázke 7 tvorí výsledok 22 %. Indiferentný postoj pri otázke 6 predstavuje 6 % a pri otázke 7 je to 13 %. Vzhľadom na dosiahnuté výsledky považujeme stanovený **predpoklad za potvrdený**.

### **Predpoklad P3:**

*Predpokladáme, že vo vzťahu ku kvalite a efektívnosti vo využívaných prostriedkoch internej komunikácie bude preferovaná najmä osobná komunikácia s dosiahnutým priemerným skóre 3,5 – 4, čo predstavuje viac ako 50 % pred ostatnými ponúkanými nástrojmi.*

Potvrdenie predpokladu P3 sme analyzovali vyhodnotením výstupov z dotazníkových otázok 10 a 11. Otázka 10 bola zameraná na efektívnosť - „Ktorý z nasledujúcich komunikačných prostriedkov považujete za najefektívnejší pri prenose informácií?“ a otázka 11 na kvalitu - „Je podľa Vášho názoru kvalita informácií z ponúkaných zdrojov dostatočná a kvalitná?“ Tieto otázky boli vyhodnocované v päťstupňovej hodnotiacej škále.

Pri získavaní informácií, ktoré sú nevyhnutné pre prácu, za *najefektívnejší* komunikačný prostriedok považujú respondenti v prvom rade osobné rozhovory s priamym nadriadeným, ktoré dosiahli v sledovanom súbore priemernú hodnotu 4,44, čo v celkovom percentuálnom vyjadrení, v položke veľmi efektívny (piaty stupeň škály), predstavuje 56,8 %. Ako ďalší zdroj efektívnosti potrebných informácií boli označené pracovné porady s hodnotou 4,32, čo je v sledovanej položke (veľmi efektívny) 52,9 %. Na treťom mieste boli osobné rozhovory s kolegami s hodnotou 4,28, čo predstavuje 50 % v škále veľmi efektívny z celového percentuálneho hodnotenia sledovanej položky. Kvalita posudzovaných komunikačných nástrojov vo vzťahu k získavaniu potrebných informácií bola posudzovaná z hľadiska zdrojov v škále od nekvalitného nástroja až po kvalitný pričom stredovú položku predstavuje menej vhodný komunikačný prostriedok.

Za kvalitný a dostatočný zdroj informácií podľa respondentov boli na prvom mieste pracovné porady v dosiahnutom priemernom skóre 4,5, čo v celkovom percentuálnom vyjadrení v položke kvalitný (piaty stupeň škály) predstavuje 61,8 %. Ďalej zdrojom kvalitných a relevantných informácií boli osobné rozhovory s priamym nadriadeným, ktoré dosiahli nadpriemerné hodnoty 4,31, čo činí 55,8 % v položke kvalitný, osobné rozhovory s kolegami dosiahli priemernú hodnotu 4,07.

Podľa týchto výstupov z prieskumu považujeme stanovený **predpoklad za potvrdený**.

#### **Predpoklad P4:**

*Predpokladáme, že realizácia spätnej väzby je minimálne v 50 % dosahovaná osobnou komunikáciou medzi nadriadeným a zamestnancom ako aj medzi jednotlivými pracovníkmi.*

Pri analýze realizácie spätnej väzby sme vychádzali z údajov, ktoré boli v dotazníku v otázkach 9, 12, 13 a 16. Pri konštrukcii týchto otázok sme sa opierali o fakt, že otvorená a transparentná komunikácia tvorí nevyhnutný základ pre vytváranie priestoru kvalitnej spätnej väzby. Otázky 12 a 13 boli zamerané na kvalitu komunikácie medzi nadriadeným a podriadeným, otázka 16 smerovala k hodnoteniu vzájomnej komunikácie medzi zamestnancami. Otázka 9 mala overovací charakter a bola zameraná na celkové hodnotenie ponúknutých komunikačných nástrojov pri realizovaní spätnej väzby.

Vzájomnú komunikáciu medzi nadriadeným a podriadeným vnímajú ako otvorenú a transparentnú v celkovom súbore 79 participanti, čo predstavuje 77 %. Ako ústretovú a bezpečnú ju vo vzťahu podriadený – vedúci hodnotilo z celkového počtu respondentov 83 %. Nie a skôr nie prezentovalo 17 % opýtaných. Nulovú hodnotu mala položka neviem.

Pri hodnotení komunikácie medzi kolegami navzájom z piatich ponúknutých stupňov respondenti preferovali prvé tri ako dominujúce. Vzájomnú komunikáciu ako výbornú označilo 51 % opýtaných, ako dobrú 36% a dostačujúcu v 13 %.

Hodnotenie spätnej väzby z pohľadu ponúkaných komunikačných nástrojov a ich vhodnosti na overenie si zdieľaných správ podľa dosiahnutého priemeru preferovali respondenti osobnú komunikáciu s dosiahnutou hodnotou 4,37 a elektronickú komunikáciu s hodnotou 4,15. Tretiu priečku obsadili porady s výsledkom 3,97. V celkovom percentuálnom vyjadrení v položke poskytuje najviac (piaty stupeň škály) osobná komunikácia predstavuje 50 %. Ako ukazujú dosiahnuté výsledky sledovaných indikátorov stanovený **predpoklad bol potvrdený**.

#### **Predpoklad P5:**

*Predpokladáme, že ako primárne bariéry v otvorenej a efektívnej komunikácii budú preferované najmä široká organizačná štruktúra, nedostatočné prepojenie jednotlivých sekcií a veľké rozdiely v hierarchii úradu s dosiahnutým priemerným skóre 3,5 – 4, čo predstavuje viac ako 50 %.*

Sledované indikátory boli overované v otázke 17, ktorú sme vyhodnotili prostredníctvom päťstupeňovej hodnotiacej škály, kde 1 znamenala minimálnu prekážku a 5 mala najväčšiu hodnotu.

Najväčšou prekážkou v otvorenej a efektívnej komunikácii, podľa respondentov a podľa predloženej ponuky, bola identifikovaná bariéra *nedostatok času* s dosiahnutou priemernou hodnotou 4,00. Ako druhá bola označená *neadresnosť informácií* a *veľké rozdiely v hierarchii* so súhlasnou hodnotou 3,5. Nedostatočné prepojenie jednotlivých sekcií s dosiahnutou hodnotou 3,48 obsadilo tretiu priečku. Ostatné sledované indikátory sa v dosiahnutých priemerných hodnotách pohybovali v skóre od 3,05 do 3,43. Najnižšie dosiahnuté skóre 3,05 mala prekážka *nepodstatnosť názorov zamestnancov*, čo považujeme v prípade internej komunikácie za pozitívny rozmer. Vychádzajúc z predošlých predpokladov a ich potvrdení konštatujeme, že názory zamestnancov sú v tomto úrade brané na vedomie a považované za prínosné.

Vzhľadom k tomu, že sledované indikátory *široká organizačná štruktúra*, *nedostatočné prepojenie jednotlivých sekcií* a *veľké rozdiely v hierarchii úradu*, vo výstupoch výsledkov prieskumu neboli respondentmi identifikované ako primárne bariéry, stanovený predpoklad **nebol potvrdený**.

### **Predpoklad P6:**

*Predpokladáme, že respondenti minimálne v 50 % nebudú navrhovať zmeny v súčasnom stave internej komunikácie.*

Návrhy na zmenu súčasného stavu internej komunikácie vo vybranom úrade sme overovali v otvorenej otázke dotazníka č. 18 *Čo by ste navrhovali na zlepšenie internej komunikácie vo Vašom úrade?* Z odpovedí, ktoré sme zjednotili podľa kľúčových výrazov, zamestnanci úradu navrhovali v celkovom počte 28 (27 %) zriadenie schránky dôvery na možné podávanie návrhov. Ďalšie návrhy boli zamerané na realizovanie komunikačného výcviku pre manažérov, resp. zamestnancov pravidelne a nie sporadicky, túto možnosť uviedlo 23 % recipientov, pravidelne vyhodnocovať činnosti na oddeleniach bolo prezentované v miere 12 % a požiadavka reorganizovať konzultčné hodiny (systém konzultácií) ako návrh vyslovilo 7 manažérov. Pracovníci úradu v meradle 31 % nemali žiadne návrhy, prostredníctvom čoho môžeme konštatovať, že stanovený predpoklad **nebol potvrdený**.

Podľa zistených výsledkov konštatujeme, že predpoklady P1 – P4 boli v plnej miere potvrdené, prostredníctvom čoho môžeme povedať, že interná komunikácia v sledovanom úrade má kvalitnú úroveň v primárnom vzťahu zamestnanec a riadiaci pracovník napriek formálnej štruktúre organizácie.

Oboznamovanie sa so stratégiou úradu patrí k základným povinnostiam pracovníkov ministerstva, pretože je primárnou súčasťou štátnej správy a riadi rezort zodpovedajúci jeho zameraniu. Komunikačné stratégie sú zamerané predovšetkým na vonkajšieho klienta a je nevyhnutnosťou pri realizovaní správy v rezorte tieto stratégie poznať vedieť ich uplatňovať v praxi.

Využívané sú predovšetkým elektronické médiá, ktoré svojou povahou zabezpečujú pri prenose informácií minimálne skresľovanie (šumy). Táto forma prenosu správ je adresná,



efektívna a zaručuje aj rýchlu spätnú väzbu. Pri overovaní, resp. potvrdzovaní zasielaných informácií, dominuje predovšetkým osobná komunikácia medzi vedúcimi pracovníkmi a podriadenými, čo má pozitívny dopad na vytváranie aktívneho pracovného prostredia a vhodnej pracovnej klímy.

Vo vzťahu k identifikovaniu komunikačných bariér v rámci úradu nebol stanovený predpoklad potvrdený v plnej miere. Najväčšou prekážkou je nedostatok času, čo môže vyplývať z množstva a rôznorodosti úloh kladených na všetkých zamestnancov, ako aj vplyvom neustálych zmien v rezorte, ktorý musí svoju činnosť prispôbovať potrebám vlády a požiadavkám vyplývajúcich z odporúčaní a nariadení Európskej únie.

## ZÁVER

Odborná literatúra, ako aj prax v súkromnom sektore, ponúka v oblasti skvalitňovania procesov komunikácie v organizáciách veľa nástrojov, ktoré je možné aplikovať aj v inštitúciách verejnej správy. Výber zodpovedajúcich prostriedkov je však podmienený špecifikami týchto úradov. V rámci štátnej správy a jej manažmentu sú komunikačné kompetencie určované prevažne internými predpismi a v našom prípade je základom protokolárne správanie a jednanie jednotlivých riadiacich pracovníkov. Vybrať najvhodnejšiu stratégiu a taktiku a v konečnom dôsledku aj zodpovedajúce komunikačné prostriedky v rámci internej komunikácie nami analyzovanom úrade nie je jednoduché.

Odporúčania smerom k skvalitneniu internej komunikácie reflektujú výstup z realizovaného prieskumu a sú zamerané predovšetkým na využívanie pracovného času. Ako hlavnú bariéru respondenti označili predovšetkým nedostatok času, ktorý sa premietol aj do ich návrhov v podobe prehodnotenia konzultácii, resp. konzultačného systému, ktorý tvorí podstatnú časť pracovných činností jednotlivých zamestnancov. Navrhované odporúčania považujeme za optimálne a prioritné pri riadení osobnej pracovnej činnosti, ako aj na odbúranie faktoru nedostatku času v komunikačnom procese. V tomto smere odporúčame:

- vypracovať si *osobný plán pracovných činností* jednotlivých manažérov, v ktorom sú stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele a cesty k dosiahnutiu týchto cieľov, ako aj časový horizont ich splnenia. Pri stanovení cieľov je nutné mať na zreteli priority, ktorými určujeme vykonávanie činnosti podľa jej dôležitosti a časovej naliehavosti vo vzťahu k stanovenému cieľu. Plán pravidelne vyhodnocovať formou autoevalvácie a podľa dosiahnutých výsledkov upravovať jeho smerovanie. Vyhodnocovanie odporúčame realizovať formou poznámok v pravidelných intervaloch, a to raz za týždeň. Pri vypracovaní osobného plánu brať do úvahy nepredvídané skutočnosti a nechať si časovú rezervu.

- *vypracovať si denný rozvrh jednotlivých aktivít* – denný rozvrh zamerať na konkrétne činnosti, ktoré sú spojené s pracovným výkonom, pričom odporúčame vyhýbať sa rutinným činnostiam, ktoré často zvädzajú k sebauspokojeniu a stávajú sa zlodejom času;

- *triedenie správ* – smerom nadol tieto správy zasielať adresne podľa kompetencií, jasne a presne formulovať jednotlivé úlohy s využitím viacerých komunikačných kanálov, dôležité informácie zasielať viacerými médiami a v prípade nutnosti vynechať formálne postupy a správy zasielať priamo adresátovi, vyžadovať si ich prijatie a pochopenie. V smere nahor selektovať dôležitosť informácie, nezavalať vedúceho pracovníka správami, ktoré je možné spracovať na vertikálnej úrovni.

Ďalšie odporúčanie smerujeme k zdokonaľovaniu komunikačných kompetencií zamestnancov úradu, kde je nevyhnutná participácia zamestnávateľa:

- *Pravidelne realizovať psychosociálne výcviky pracovníkov.* Tieto je možné praktizovať vo vlastnej réžii, resp. je tu možnosť využiť služby špeciálnych centier. Výcviky odporúčame uskutočňovať raz kvartálne buď na pracoviskách, resp. formou outdoorových podujatí mimo úrad. Tieto formy výcviku považujeme za jeden z preventívnych nástrojov predchádzania vyhoreniu pracovníkov.

- *Realizovať komunikačné tréningy manažérov.* Navrhované tréningy je možné realizovať priamo per os na pôde úradu ako aj formou e-learningového vzdelávania. Podporovať a motivovať zamestnancov k takejto forme profesionálneho rastu.

Uvedené návrhy a odporúčania sú reflexiou na výstupy z realizovaného prieskumu, ako aj výsledkom osobnej manažerskej praxe autorov a poskytujú možnosti na skvalitnenie a zlepšenie internej komunikácie úradu. Návrhy sú smerované ku koncipovaniu a vytvoreniu novej stratégie v rámci vnútroorganizačného komunikačného systému ministerstva. Pri odporúčaníach sme vychádzali z identifikovanej základnej bariéry, a to nedostatku času a na princípoch time managementu sme tieto odporúčania stanovili. Ich konštrukcia a obsahové zameranie ponúkajú možnosti rozvíjať ďalšie zlepšovanie v dimenziách kvality komunikácie ako osobnostného, ale i profesionálneho rastu zamestnancov úradu. Neposkytujú konečné riešenie, sú motiváciu a námetom na zlepšovanie.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- DUDINSKÁ, E. a kol. 2009. *Manažment v sociálnych službách*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2009, 256 s. ISBN 978-80-7165-756-9.
- ĎURKOVÁ, K. - MÁLIKOVÁ, I. 2011. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2011. 120 s. ISBN 978-80-8105-329-0.
- HARAUSOVÁ, H. 2013. *Komunikácia v organizácii*. Košice: UPJŠ, Fakulta verejnej správy, 2013. 120 s. ISBN 978-80-8152-019-8.
- HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170s. ISBN 880-251-1250-0.
- LUKÁČ, M. 2015. *Koniec neefektívnej marketingovej komunikácie v múzeách*. Trnava: OZ FSV UCM, 162 s. ISBN 978-80-971952-1-2.

- PRIEČKOVĀ, K. 2011. Postavenie manažéra vo verejnej sprĀve a nĀroky kladené na jeho osobnosť. In: *AktuĀlné trendy v manažmente verejnej sprĀvy*. Bratislava: VŠEMVS, 2011. ISBN 978-80-8137-001-4, s. 295 – 301.
- TEJ, J. 2011. *SprĀva a manažment*. Prešov: PrešovskĀ univerzita. 2011. 163 s. ISBN 978-80-555-0476-6. DostupnĀ na: <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Tej2>
- SZARKOVĀ, M. a kol. 2002. *KomunikĀcia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1585-X.
- VYBĪHAL, V. - CEDIDLOVĀ, M. 2014. *Fiscal Effectiveness of Investment Incentives and Competition*, Vilnius : Versus aureus Publishers, 2014. 162 s. ISBN 978-9955-34-498-8.
- ŹŪBOROVĀ, V. 2012. Role of communication in policy making. In: *Selected aspects of local and regional development* / Daniel KlimovskĀ, Katarzyna Radzik-Maruszak (editors); reviewers: Petr Jŭptner, Uroš PinteriĀ. - Nova Gorica: School of Advanced Social Studies Nova Gorica, 2012. ISBN 978-961-6718-06-6, s. 118-131.