

Multikultúrnosť vo vnútropodnikovej komunikácii – komunikačné nástroje

Multiculturalism in Internal Communication – Communication Tools

Daniela Trnovcová

Abstract: *One of the fundamental assumptions for a company to work well is a good communication. Despite a good system of information exchange, problems in human relations and misunderstandings are often caused by communication problems such as communication noise or communication barriers. It is not uncommon that company managers cannot communicate well with their employees. This is shown on the external communication as well as on the communication with company owners. With regard to the deepening globalization and internationalization efforts, it is essential to inform managers as well as their employees about the new information forms, channels, tools, techniques, or technologies needed for an effective and well working communication.*

Key Words: *Globalization and Internationalization; Internal Communication; Traditional Communication Tools; Modern Communication Tools; Methods of Improving Internal Communication; Information Security.*

Abstrakt: *Jedným zo základných predpokladov správneho fungovania spoločnosti je komunikácia. Častou príčinou problémov v medzil'udských vzťahoch a dezinformácií, aj napriek dobre zriadenému informačnému systému v podniku, sú práve poruchy v komunikácii, komunikačné šумы a komunikačné bariéry. Nie je neobvyklé, že manažéri podnikov nevedia správne so svojimi zamestnancami komunikovať. To sa odráža aj na komunikácii smerom von z podniku, ako i na komunikácii s vlastníkmi podnikov. V rámci prehlbujúcich sa globalizačných a internacionalizačných procesov je potrebné manažérov, a rovnako tiež zamestnancov oboznámiť s novými formami komunikácie, komunikačnými tokmi, nástrojmi, technikami, ako aj technológiami potrebnými na efektívnu a kvalitnú komunikáciu.*

Kľúčové slová: *Globalizácia a internacionalizácia; vnútropodniková komunikácia; tradičné komunikačné nástroje; moderné komunikačné nástroje; metódy zdokonaľovania vnútropodnikovej komunikácie; informačná bezpečnosť.*

Úvod

Komunikácia postupne prechádzala vývojom a ešte stále sa nachádza vo vývoji, ktorý je podmienený ekonomickou, sociálnou a politickou zmenou, ako aj zmenami na trhu tovarov a služieb. Komunikácia sa mení postupujúcou globalizáciou a internacionalizačnými procesmi prebiehajúcimi v podniku. Vnútropodnikový komunikačný proces je rozdielny pre konkrétne vnútropodnikové prostredie a jemu adekvátne špecifické komunikačné toky, komunikačné nástroje a zručnosti. Nástupom novej technológie, výrazným rozvojom technických informačných prostriedkov, a taktiež prehľbovaním globalizačných a internacionalizačných procesov a s ním spojeným presunom pracovných síl medzi krajinami sveta sa vytvára priestor pre vznik takzvanej interkultúrnej komunikácie v podnikoch.¹ Vznik multikultúrnych podnikov zapríčinil zmenu formy komunikácie, jej nástrojov, tokov i prostredia, a tiež potrebu stále nových komunikačných zručností manažérov a zamestnancov. Stálym technologickým pokrokom sa proces výmeny správ/informácií pomocou nových/moderných komunikačných nástrojov (internet, elektronická pošta, siete, e-learning) výrazne zrýchlil. Virtuálna komunikácia taktiež pomáha prekonávať a odbúravať kultúrne prvky v komunikácii a vedie ku vzniku interkultúrnych prvkov.

Správne použitie komunikačných techník, foriem, nástrojov a prvkov má byť v záujme každého účastníka komunikačného procesu. Ak spoločnosť zvládne správne používať zásady komunikácie, vyhne sa tak komunikačným šumom a komunikačným bariéram, ktoré by podniku mohli uškodiť. Pre zdokonaľovanie a skvalitnenie vnútropodnikovej komunikácie a komunikačných systémov existuje rad metód a techník, ktoré účinne rozvíjajú komunikačné osobnosti, schopnosti a zručnosti zamestnancov, a rovnako aj manažérov podnikov.

Proces komunikácie v multikultúrnych podnikoch

Globalizácia a s ňou spojená hospodárska kríza prinútili podniky prenikať na iné ako domáce trhy, aby sa udržali na trhu tovarov a služieb a pokúsili expandovať v rámci zachovania a zabezpečenia si svojej dlhodobej existencie. Výsledkom takýchto expanzií je multikultúrne prostredie

¹ MARTIN, J. N. a Th. K. NAKAYAMA. *Intercultural Communication in Contexts*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 2007. 512 s. ISBN 978-0-07-313527-4; a SAMOVAR, L. A. a R. E. PORTER. *Communication between Cultures*. 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2004. 352 s. ISBN 978-0-534-56929-7.

v podnikoch, ako aj v okolí podnikov, ktorému sa musí pre správne fungovanie vnútropodnikového prostredia prispôbiť i forma komunikácie. V rámci expanzie na nové trhy (v dvoch smeroch – slovenské podniky expandujú na globálne trhy a zahraničné podniky expandujú na slovenský trh) môžu vzniknúť štyri formy podnikov a ich využívania komunikačných vzorcov:

1. dcérske podniky nadnárodných korporácií so stopercentnou zahraničnou kapitálovou účasťou pôsobiace na slovenskom trhu (regionálnom trhu) si so sebou priviezli vlastných manažérov a používajú v podniku komunikačné vzorce zahraničnej kultúry; ako príklad môžeme uviesť automobilku KIA, s ktorou na Slovensko pricestoval jej kórejský manažment;
2. dcérske podniky nadnárodných korporácií so stopercentnou zahraničnou kapitálovou účasťou pôsobiace na slovenskom trhu (regionálnom trhu) si našli slovenských manažérov a používajú v podniku komunikačné vzorce domácej kultúry; ako príklad môžeme uviesť automobilku Volkswagen;²
3. domáce (slovenské) podniky so stopercentnou slovenskou kapitálovou účasťou pôsobiace na globálnom trhu si so sebou odviezli slovenských manažérov a používajú v podniku na globálnom trhu komunikačné vzorce domácej kultúry; ako príklad môžeme uviesť Železiarne Podbrezová;³
4. domáce (slovenské) podniky so stopercentnou slovenskou kapitálovou účasťou pôsobiace na globálnom trhu si našli zahraničných manažérov (z globálneho/zahraničného trhu) a používajú v podniku na globálnom trhu komunikačné vzorce zahraničnej kultúry; ako príklad môžeme uviesť IT firmu ESET.

Podniky s multikultúrnou organizačnou, ako aj zamestnaneckou štruktúrou môžu mať tendenciu prispôbovať svoje komunikačné vzorce kultúre manažmentu, ale aj vytvárať kompromis – z komunikačných vzorcov domácej a zahraničnej kultúry. Každá kultúra má svoje špecifické

² Ľudské zdroje a komunikácia. In: *Volkswagen Slovakia* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: http://sk.volkswagen.sk/sk/kariera/Podnikove_oddelenia/Ludskezdroje_a_komunikacia.html.

³ Technické podmienky miestnej distribučnej sústavy elektrickej energie Železiární Podbrezová a.s. In: *Železiarne Podbrezová a.s.* [online]. 2012. 19 s. [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: [http://www.zelpo.sk/zelpo/homezp.nsf/484A6F0D41768EFCC1257C5B0031632E/\\$File/Technicke_podmienky_E_ZELPO%20\(2012\).pdf](http://www.zelpo.sk/zelpo/homezp.nsf/484A6F0D41768EFCC1257C5B0031632E/$File/Technicke_podmienky_E_ZELPO%20(2012).pdf).

verbálne, ako aj neverbálne komunikačné znaky,⁴ vlastný pomer formálnej a neformálnej komunikácie a komunikačnú atmosféru, ktorá sa môže pod vplyvom určitých stavov meniť. Manažér v multikultúrnom podnikateľskom prostredí musí používať komunikačné vzorce adekvátne pre správne interpretovanie a sprostredkovanie informácie svojim zamestnancom tak, aby boli dosiahnuté ciele obsiahnuté v informácii.⁵ Globalizácia a zmena sociálneho a ekonomického prostredia nútia podniky prispôbiť svoje komunikačné procesy, vzorce, nástroje, a tiež komunikačnú klímu narastajúcemu multikulturalizmu.

Metódy, techniky a postupy na zdokonaľovanie vnútropodnikovej komunikácie

Odborníci odhadujú, „... že nedostatočná a neadekvátne interná komunikácia je zodpovedná za viac ako 60 % všetkých problémov organizácie.“⁶ V multikultúrnych podnikoch, kde medzi sebou komunikuje viacero národov, ktoré majú rozdielnu kultúru, postoje a zvyky, je možnosť výskytu nedorozumení a komunikačných šumov či bariér ešte väčšia ako v podnikoch s jednotnou kultúrnou organizačnou štruktúrou. To je dôvod pre zdokonaľovanie a skvalitňovanie vnútropodnikových komunikačných systémov, rozvoj komunikačných osobnostných dispozícií zamestnancov podniku, rozvoj ich komunikačných kompetencií a zručností, ktoré nie sú jednotlivcovi dané, ale rozvíjajú sa počas profesionálneho života a menia v procese vzdelávania, pričom môže dôjsť k ich progresu, ale aj k ich útlmu. Pre zdokonaľovanie, formovanie, rozvoj a nadobúdanie nových komunikačných kompetencií a zručností existuje rad metód, techník a postupov. Vzdelávanie v oblasti komunikácie umožňuje manažérom, ale aj všetkým zamestnancom zvýšiť teoretické znalosti o komunikácii, zefektívňuje a zdokonaľuje aplikačnú úroveň jednotlivých techník a stratégií profesionálnej komunikácie.⁷ Metódy a techniky vzdelávania v rámci ko-

⁴ ANDERSEN, P. A., M. L. HECHT, G. D. HOOBLER a M. SMALLWOOD. Nonverbal Communication across Cultures. In: W. B. GUDYKUNST, ed. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. 1st ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2003, s. 73-90. ISBN 0-7619-2900-2.

⁵ WISEMAN, R. L. Intercultural Communication Competence. In: W. B. GUDYKUNST, ed. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. 1st ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2003, s. 191-208. ISBN 0-7619-2900-2.

⁶ Z diskuse o interní komunikaci. In: *ModerniRizeni.cz* [online]. 2005-09-09 [cit. 2015-04-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-16776420-z-diskuse-o-interni-komunikaci>.

⁷ Pozri Multicultural Communication. In: *AdValue* [online]. 2015. 35 s. [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: http://www.advalue-project.eu/content_files/EN/33/AdValue_Multicultural_Communication_EN.pdf.

munikácie sa delia na klasické a moderné techniky vzdelávania. Medzi klasické vzdelávacie metódy v rámci komunikácie patria výklad, rozhovor, dialóg, diskusia, aktívna prezentácia. Medzi moderné metódy sa radia inscenačné metódy, metódy hrania rolí, heuristické metódy, Sokratove metódy a všetky e-learningové metódy.⁸

Podľa prieskumu, ktorý sa uskutočnil v rámci projektu VEGA č. 1/4591/07,⁹ boli podniky v oblasti výberu metód vzťahujúcich sa na rozvoj a vzdelávanie komunikačných kompetencií a zručností pasívne, výber nechali na školiace agentúry a pracoviská. Mohlo to byť zapríčinené aj neznalosťou metód, a taktiež uprednostňovaním metód, ktoré už podnik raz vyskúšal a poznal, a taktiež zanedbávaním zisťovania nedostatkov v komunikácii a tomu prislúchajúcich metód jej zlepšovania. Prieskum taktiež poukázal na fakt, že podniky, ktoré komunikovali skôr prostredníctvom tradičných nástrojov, uprednostňovali tradičné školiace metódy, a naopak, podniky používajúce moderné nástroje zase inklinovali k moderným školiacim metódam. Zistenou nevýhodou tradičných metód vzdelávania bola pasivita zo strany školeného, čo sa ukázalo byť výhodou v moderných metódach, kde sa vyžadovala aktivita frekventanta, ktorá odryla mnohé nedostatky. Výhodou tradičných metód pre frekventantov bol najmä nižší výskyt stresových situácií ako pri moderných metódach, vyplývajúci už zo spomínanej pasivity školených. Moderné tréningové metódy využívajú videotréninky, asertívne metódy či hranie rolí, kde sa môžu školení cítiť nepríjemne a vystresovane. Tréninky tohto typu sú veľmi účinné pri odhaľovaní chýb, napríklad v neverbálnej komunikácii a jej nácviku v rôznych podmienkach a kultúrach.¹⁰ Výskum poukázal tiež na skutočnosť, že väčšina podnikov neprikladá komunikácii taký význam, ako by mali, pričom sa držia starého predsudku: „Však komunikovať vie každý!“

⁸ SZARKOVÁ, M. Komunikačné zručnosti manažérov malých a stredných podnikov v SR a metódy ich rozvoja. In: J. KUBÁTOVÁ, ed. *Ekonomické znalosti pro tržní praxi* [CD-ROM]. 1. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008, s. 570. ISBN 978-80-87273-00-5.

⁹ SZARKOVÁ, M., B. JURIKOVÁ, L. KLIMENTOVÁ, Š. MARSINA, P. ODRAKIEWICZ, H. PRAVDOVÁ a P. SIKA. *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. 239 s. ISBN 978-80-225-2791-0.

¹⁰ Communication across Cultures in Practice. In: *InterNations* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: <http://www.internations.org/magazine/intercultural-communication-15409/communication-across-cultures-in-practice-3>.

Najfrekventovanejšie využívané vnútropodnikové komunikačné nástroje

Podniková komunikácia sa nestáva účinnou len prostredníctvom kvalitne školených pracovníkov, ale aj dobre vybraných komunikačných nástrojov, komunikačných tokov a priaznivej komunikačnej klímy. Manažéri podnikov si musia komunikačné nástroje a použité toky starostlivo vybrať podľa situácie, komunikantov, ako aj odosielanej správy.¹¹ Každý komunikačný nástroj má určitý informačný náboj, čo znamená množstvo informácií, ktoré môže prijímateľovi sprostredkovať, a taktiež je špecifický mierou komunikačného šumu. Medzi najčastejšie používané nástroje podnikov v rámci vnútropodnikovej komunikácie patria pracovná porada, smernice, pokyny, nariadenia a osobný rozhovor. V podniku sa podľa momentálnej situácie, či je krízový stav alebo expanzia, mení pomer formálnych a neformálnych komunikačných nástrojov. V tomto prípade sa v podnikoch najviac používajú formálne nástroje, ktorými sú pracovná porada, smernice, pokyny, nariadenia, a vo formálnej forme aj osobný rozhovor, ktorý ale môže mať tiež podobu neformálnej komunikácie. Smer formálneho komunikačného toku kopíruje organizačnú štruktúru; je dôležité vedieť správne určiť komunikačné kompetencie a role jednotlivých subjektov. Pre jednoduchšie rozpoznanie a vyhnutie sa nevhodnému použitiu nesprávneho druhu komunikácie – formálnej alebo neformálnej komunikácie vyplývajúcej zo vzťahu nadriadenosti a podriadenosti, je hierarchické usporiadanie a jemu prináležiace formy komunikácie presne popísané v pracovnom a organizačnom poriadku.¹²

Príchodom rýchlo sa rozmáhajúcich a zdokonaľujúcich sa technológií a nárastom počtu multikultúrnych podnikov sa aj komunikačné nástroje modernizujú a menia. Otázkou ostáva len ich efektívna aplikácia v praxi. Mnoho podnikov dostane takéto komunikačné nástroje k dispozícii (napríklad počítače, inteligentné telefóny, internet, intranet), no pre zamestnancov sú nové, a majú preto odpor k ich používaniu. V podnikovej praxi bolo úplne bežné, že podniky mali prístup k počítačom a moderným komunikačným technológiám, ale keďže zamestnanci neboli nútení uvedené technológie využívať, tak ich nechali v sklade a naďalej používali komunikačné nástroje, na ktoré boli zvyknutí. Uvedený stav môže byť za-

¹¹ The WIPO Guide to Intellectual Property Outreach. In: *WIPO – World Intellectual Property Organization* [online]. 2007. 40 s. [cit. 2015-04-15]. ISBN 978-92-805-1650-0. Dostupné na: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/general/1002/wipo_pub_1002.pdf.

¹² Organizational Communication. In: *Oregon State University* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: <http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/orgcomm.htm>.

příčinou nedôverou, nechotou učiť sa nové veci, vybočovať zo zaužívaných štandardov a mnohým iným. Na základe výskumu, ktorý bol uskutočnený v rámci projektu VEGA č. 1/8189/01,¹³ môžeme konštatovať, že podniky aj napriek dispozícii elektronických komunikačných nástrojov na relatívne vysokej úrovni dávali prednosť tradičným komunikačným nástrojom. Uvedený údaj bol podmienený aj predmetom podnikania. Podniky, ktoré sa zaoberajú výrobou alebo predajom produktov, používajú moderné komunikačné nástroje menej ako podniky zaoberajúce sa ponukou a sprostredkovaním služieb. Treba podotknúť, že podniky, ktoré nepoužívajú e-komunikačné nástroje v internej komunikácii, ich vo veľkej miere nepoužívajú ani pri komunikácii so svojím okolím. Opakovaný prieskum vykonaný o štyri roky neskôr, v roku 2008, podstatne nezmenil údaje z roku 2004, čo znamená, že slovenské podniky v roku 2008 ešte stále mali určitý druh predsudkov alebo odporu voči e-komunikačným nástrojom.¹⁴ Lepšie výsledky v tejto oblasti sa dosiahli v projekte VEGA č. 1/4591/07,¹⁵ ktorý analyzoval a zisťoval komunikačné vnútro podnikové formálne nástroje, ktoré podnik najčastejšie používa. Z výsledkov vyplýva, že situácia sa zlepšila a spoločnosť sa stále viac informatizuje – najčastejšie uplatňovanými nástrojmi v rámci komunikácie nahor, ako aj nadol sa stali pracovné porady, neformálne rozhovory, telefonické rozhovory, osobné pohovory a e-mail, internet či intranet. V projekte sa skúmala aj dôveryhodnosť zdroja, kde slovenské podniky uvádzali e-mail, internet a intranet ako štvrtý najdôveryhodnejší zdroj, hneď po pracovnej porade, osobnom rozhovore a listoch či písomných príkazoch.

Výhody a nevýhody moderných komunikačných nástrojov

Moderné komunikačné nástroje, rovnako, ako aj tradičné nástroje, majú svoje výhody a nevýhody.¹⁶ Medzi základné výhody e-komunikačných nástrojov môžeme uviesť možnosť tvorby a používania jednotného sys-

¹³ SZARKOVÁ, M., E. ŠUBERTOVIČOVÁ a B. JURIKOVÁ, eds. *Vnútro podnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 68 s. ISBN 80-225-1827-1.

¹⁴ SZARKOVÁ, M. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. 98 s. ISBN 978-80-225-2525-1.

¹⁵ SZARKOVÁ, M., B. JURIKOVÁ, L. KLIMENTOVÁ, Š. MARSINA, P. ODRAKIEWICZ, H. PRAVDOVÁ a P. SIKÁ. *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. 239 s. ISBN 978-80-225-2791-0.

¹⁶ Advantages and Disadvantages of Modern Communications. In: *StudyMode.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: <http://www.studymode.com/essays/Advantages-And-Disadvantages-Of-Modern-Communications-362731.html>.

tému komunikácie v podniku, ktorý umožňuje podniku používať jednotné e-dokumenty a vnútro podnikové databázy, a taktiež znižuje režijné náklady, pretože umožňuje prácu na diaľku, poskytuje neobmedzené informácie v rôznych časových obdobiach, zvyšuje produktivitu práce, prispieva k flexibilnej pracovnej dobe a mnohé iné. Základnou nevýhodou e-komunikačných nástrojov je absencia neverbálnej komunikácie, informačná obmedzenosť (nie všetky informácie sa dostanú rovnomerne každému v rovnakej kvalite a kvantite, môže nastať selekcia informácií pre niektorých ľudí, napríklad podľa sociálneho postavenia v podniku), závislosť na elektrických zdrojoch, možnosť výpadku systému, absencia osobnej komunikácie, obmedzenie ľudských vzťahov či izolácia zamestnanca. E-komunikačné nástroje síce uľahčia život, sú rýchle, flexibilné a dokážu preniesť veľké množstvo informácií naraz, ale ich hrozbou je aj jednoduché zneužitie informácií, ak sa dostanú do „nesprávnych rúk“.

Multikultúrne prostredie v podniku a z neho vyplývajúca komunikácia s podnikmi, ktoré sa nenachádzajú na území Slovenskej republiky, si bezpodmienečne vyžaduje používanie moderných/virtuálnych komunikačných nástrojov. Komunikačné systémy v podniku s nástupom virtuálnej komunikácie prispievajú k limitovaniu a odbúraniu kultúrnych prvkov v komunikácii a podporujú vznik interkultúrnych komunikačných prvkov, pričom komunikačný proces získava výrazne formálnejší charakter.

Ochrana a bezpečnosť informácií

Kvalita informačných systémov podniku predstavuje stále významnejší faktor úspechu alebo neúspechu fungovania podniku, preto je dôležité venovať bezpečnosti informačných systémov náležitú pozornosť. Informačnú bezpečnosť treba chápať komplexne ako problematiku, ktorá zahŕňa technické, programové, sociálno-personálne a organizačné opatrenia za účelom obmedziť alebo úplne predísť možným stratám pri poškodení, zničení alebo zneužití podnikového informačného systému.¹⁷ Pre podnik je veľmi dôležitá aj ochrana a bezpečnosť jeho citlivých informácií, ktorú je potrebné zabezpečiť, či už využíva tradičné alebo moderné komunikačné nástroje. Proces výberu správnych komunikačných nástro-

¹⁷ NAGY, P. *Bezpečnosť informačných systémov* [online]. 2015, s. 179-209 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: http://hornad.fe.i.tuke.sk/~genci/Vyucba/SRBdp/2003-2004/03-FyzickaOrganizacia/CekanFurman/zdroje/IS_K9.pdf.

joj, ktoré zaručia informačnú bezpečnosť podniku, pozostáva z viacerých krokov:¹⁸

- ✚ prvým krokom je vymedzenie základných cieľov, politiky a stratégie s ohľadom na informačné zabezpečenie, určenie právomocí, stanovenie požiadaviek a zodpovednosti kladených na komunikačný nástroj a komunikanta,
- ✚ druhý krok obsahuje analýzu a identifikáciu hrozieb a rizík komunikačných aktív, ktoré by mohli nastať pri použití určitého informačného systému a komunikačného nástroja,
- ✚ tretím krokom je výber vhodných bezpečnostných opatrení a ich implementácia do prevádzky informačného systému; tieto opatrenia zahŕňajú napríklad aj školenia zamestnancov a používateľov informačného systému.

Podľa výskumu v rámci projektu VEGA č. 1/1284/04 boli najväčšou hrozbou pre nesprávne využívanie a prenos informácií vlastní zamestnanci podniku, teda vlastní používatelia (takmer 70 %). Odstupom času však na základe zavádzania nových technológií predstavujú najväčšiu hrozbu dátová komunikácia, elektronická komunikácia a internet (viac ako 80 %).

Záver

Internej komunikácie v podniku sa dotkli aj zmeny v internacionalizačných a globalizačných procesoch. Migrácia na trhu pracovných síl, najmä vysokokvalifikovaných zamestnancov z rozličných kultúrnych prostredí a s rôznym materinským jazykom a kultúrou spôsobuje zmeny a potreby prispôsobovania vo vnútornej komunikácii podniku. Podniky si musia vyberať komunikačné nástroje, ktoré sú vhodné na takúto formu komunikácie, musia zohľadňovať frekvenciu používania nástroja, jeho dôveryhodnosť, možný komunikačný šum a informačný náboj, ako aj jeho komunikačnú bezpečnosť.

Zoznam bibliografických odkazov

Advantages and Disadvantages of Modern Communications. In: *StudyMode.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na:

¹⁸ SZARKOVÁ, M., B. JURIKOVÁ, L. KLIMENTOVÁ, Š. MARSINA, P. ODRAKIEWICZ, H. PRAVDOVÁ a P. SIKÁ. *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009, s. 118-120. ISBN 978-80-225-2791-0.

- <http://www.studymode.com/essays/Advantages-And-Disadvantages-Of-Modern-Communications-362731.html>.
- ANDERSEN, P. A., M. L. HECHT, G. D. HOOBLER a M. SMALLWOOD. Non-verbal Communication across Cultures. In: W. B. GUDYKUNST, ed. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. 1st ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2003, s. 73-90. ISBN 0-7619-2900-2.
- Communication across Cultures in Practice. In: *InterNations* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: <http://www.internations.org/magazine/intercultural-communication-15409/communication-across-cultures-in-practice-3>.
- Ludské zdroje a komunikácia. In: *Volkswagen Slovakia* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: http://sk.volkswagen.sk/sk/kariera/Podnikove_oddelenia/Ludskezdroje_a_komunikacia.html.
- MARTIN, J. N. a Th. K. NAKAYAMA. *Intercultural Communication in Contexts*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 2007. 512 s. ISBN 978-0-07-313527-4.
- Multicultural Communication. In: *AdValue* [online]. 2015. 35 s. [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: http://www.advalue-project.eu/content_files/EN/33/AdValue_Multicultural_Communication_EN.pdf.
- NAGY, P. *Bezpečnosť informačných systémov* [online]. 2015, s. 179-209 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: http://hornad.fei.tuke.sk/~genci/Vyucba/SRBDp/2003-2004/03-FyzickaOrganizacia/CekanFurman/zdroje/IS_K9.pdf.
- Organizational Communication. In: *Oregon State University* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: <http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/orgcomm.htm>.
- SAMOVAR, L. A. a R. E. PORTER. *Communication between Cultures*. 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2004. 352 s. ISBN 978-0-534-56929-7.
- SZARKOVÁ, M. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. 98 s. ISBN 978-80-225-2525-1.
- SZARKOVÁ, M. Komunikačné zručnosti manažérov malých a stredných podnikov v SR a metódy ich rozvoja. In: J. KUBÁTOVÁ, ed. *Ekonomické znalosti pro tržní praxi* [CD-ROM]. 1. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008, s. 568-572. ISBN 978-80-87273-00-5.

- SZARKOVÁ, M., B. JURIKOVÁ, L. KLIMENTOVÁ, Š. MARSINA, P. ODRAKIEWICZ, H. PRAVDOVÁ a P. SIKÁ. *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. 239 s. ISBN 978-80-225-2791-0.
- SZARKOVÁ, M., E. ŠUBERTO VÁ a B. JURIKOVÁ, eds. *Vnútro podnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 68 s. ISBN 80-225-1827-1.
- Technické podmienky miestnej distribučnej sústavy elektrickej energie Železiarní Podbrezová a.s. In: *Železiarne Podbrezová a.s.* [online]. 2012. 19 s. [cit. 2015-04-15]. Dostupné na: [http://www.zelpo.sk/zelpo/homezp.nsf/484A6F0D41768EFCC1257C5B0031632E/\\$File/Technicke_podmienky_E_ZELPO%20\(2012\).pdf](http://www.zelpo.sk/zelpo/homezp.nsf/484A6F0D41768EFCC1257C5B0031632E/$File/Technicke_podmienky_E_ZELPO%20(2012).pdf).
- The WIPO Guide to Intellectual Property Outreach. In: *WIPO – World Intellectual Property Organization* [online]. 2007. 40 s. [cit. 2015-04-15]. ISBN 978-92-805-1650-0. Dostupné na: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/general/1002/wipo_pub_1002.pdf.
- WISEMAN, R. L. Intercultural Communication Competence. In: W. B. GUDYKUNST, ed. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. 1st ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2003, s. 191-208. ISBN 0-7619-2900-2.
- Z diskuse o interní komunikaci. In: *ModerniRizeni.cz* [online]. 2005-09-09 [cit. 2015-04-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-16776420-z-diskuse-o-interni-komunikaci>.

Ing. Daniela Trnovcová

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
trnovcovad@gmail.com