

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

bakalárske kombinované štúdium

2010 – 2012

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

Miriama Kubicová

Vnútrofirémná komunikácia

**Praha 2012**

**Vedúca práce: PhDr. Jana Urbanovský**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Studies

2010 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Miriama Kubicová

Internal communication

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
PhDr. Jana Urbanovský

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Veškerú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riade citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knihovne.

V Považanoch dňa 02.03.2012

Miriama Kubicová

## **Pod'akovanie**

Chcem sa pod'akovať mojej vedúcej bakalárskej práce PhDr. Jane Urbanovsky za odborné vedenie mojej práce, cenné odporúčania a rady, ktoré mi poskytovala pri spracovaní práce.

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa venuje tematike vnútrofirmej komunikácie a jej vplyvu na chod spoločnosti. Teoretická časť pozostáva z preskúmania literárnych diel a znalostí pozostávajúcich zo všeobecnej a internej komunikácie v rámci spoločnosti.

Praktická časť práce je zameraná na analýzu internej komunikácie vo výrobnjej spoločnosti z oblasti automobilového priemyslu. Cieľom analýzy je zhodnotiť úroveň internej komunikácie z hľadiska jej predností a nedostatkov. Uvediem možné prínosy a prípadné riziká, ktoré môžu chod v tejto spoločnosti ovplyvniť.

## **Kľúčové pojmy:**

komunikácia, vnútrofirmejná komunikácia, komunikačné kanály, komunikačné nástroje, typy vnútrofirmej komunikácie, medzikultúrna komunikácia

## **Annotation**

Bachelor work is devoted to the topic of internal communication and its impact on the company. The theoretical part consists of a review of literary works and knowledge consisting of general and internal communications within the company.

The practical part is focused on the analysis of internal communication in manufacturing companies in the automotive industry. The aim of analysis is to assess the level of internal communication in terms of its strengths and weaknesses. I will give the potential benefits and possible risks that may run in the company's control.

### **Key words:**

communication, internal communication, communication channels, communication tools, the types of internal communication, intercultural communication

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I    TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1.  VYMEDZENIE POJMU KOMUNIKÁCIA.....</b>	<b>11</b>
1.1 Komunikačný proces.....	13
1.1.1 Základná schéma komunikačného procesu.....	15
1.1.2 Súčasti komunikačného procesu.....	17
1.2 Komunikačné prostriedky a formy komunikácie.....	20
1.2.1 Funkcie komunikačných prostriedkov a ich jednotlivých foriem v komunikačnom procese.....	21
1.2.2 Verbálna komunikácia a jej formy.....	21
1.2.3 Neverbálna komunikácia.....	24
<b>2.  KOMUNIKÁCIA VO VNÚTRI ORGANIZÁCIE.....</b>	<b>27</b>
2.1 Komunikačné kanály, formy a prostriedky vo vnútri organizácie.....	28
2.2 Formy a metódy komunikácie organizácie s vonkajším prostredím.....	30
2.3 Ciele a účel vnútrofirnej komunikácie.....	31
2.4 Vymedzenie a klasifikácia nástrojov komunikácie v organizácii.....	34
2.5 Určenie efektívnosti komunikačných nástrojov.....	35
<b>3.  MEDZIKULTÚRNA KOMUNIKÁCIA.....</b>	<b>36</b>
3.1 Správanie a štylizované prejavy v interakcii v rôznych kultúrach.....	37
<b>II    PRAKTICKÁ ČASŤ</b>	
<b>4.  ANALÝZA INTERNEJ KOMUNIKÁCIE VO VÝROBNEJ     SPOLOČNOSTI Z OBLASTI AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU....</b>	<b>40</b>
4.1 Aktuálny profil spoločnosti.....	40
4.1.1 Organizačná štruktúra.....	42
4.1.2 Vývoj obratu spoločnosti a vývoj počtu zamestnancov.....	43
4.2 Interná komunikácia a využitie nástrojov.....	45
4.2.1 Firemná filozofia.....	46
4.2.2 Interná verejnosť.....	47
4.2.3 Komunikácia s verejnosťou.....	48

4.3 Metodika a organizácia prieskumu.....	49
4.3.1 Ciele prieskumu.....	49
4.3.2 Stanovenie hypotéz.....	50
4.3.3 Charakteristika prieskumnej vzorky.....	50
4.3.4 Metódy prieskumu.....	53
4.4 Interpretácia a vyhodnotenie výsledkov prieskumu.....	53
4.5 Vyhodnotenie hypotéz.....	74
<b>5. NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE PRAX.....</b>	<b>76</b>
<b>ZÁVER.....</b>	<b>78</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>79</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>80</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV.....</b>	<b>80</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>80</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV.....</b>	<b>81</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>82</b>



## ÚVOD

V súčasnej dobe, kedy väčšina spoločností zvädza neustáli konkurenčný boj je veľmi zložité udržať si svoje miesto na stále rýchlo meniacom sa trhu. Nie je dôležité len vyrábať dobrý produkt, ale vedieť ho aj dobre predáť. Predajnosť produktu je do značnej miery podmienená spôsobom, akým spoločnosť svoj produkt prezentuje potenciálnym i súčasným zákazníkom a verejnosti. Dôležité je taktiež to, na akej úrovni prebieha samotná komunikácia vo vnútri spoločnosti, čiže spôsob, akým zamestnanci komunikujú medzi sebou a vymieňajú si navzájom informácie.

Komunikácia vo vnútri spoločnosti má veľký vplyv na celé jej fungovanie. Je základom pre riadenie všetkých procesov v rámci produktivity a v neposlednom rade ovplyvňuje aj jej prosperitu. Za veľkú slabinu spoločností možno považovať práve vnútrofirminú komunikáciu, ktorú manažment väčšiny firiem stále podceňuje.

V dnešnej dobe globalizácie a internacionalizácie má komunikácia stále väčší význam. Prosperujúce podniky a spoločnosti vyvíjajú a rozvíjajú neustále nové typy, druhy, formy, komunikačné techniky a postupy, ktoré neskôr uľahčujú tok výmeny informácií v podnikateľskom prostredí. Ich hlavným cieľom je porozumenie.

Cieľom predkladanej bakalárskej práce je poukázať na význam komunikácie a jej nástrojov v spoločnosti. Zámerom teoretickej časti práce je charakterizovať pojmy ako komunikácia, komunikačný proces, komunikácia organizácie s vonkajším prostredím s hlavným zameraním na komunikáciu vo vnútri organizácie, objasniť jej ciele, význam a základné princípy pre jej fungovanie. Taktiež budem vo svojej práci popisovať jednotlivé nástroje komunikácie, ktoré v nemalej miere prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti organizácie na celosvetovom trhu.

V nasledujúcu teoretickú časť budem venovať medzikultúrnej komunikácii. Budem charakterizovať verbálne a neverbálne prejavy komunikácie v rôznych kultúrach, správanie a štylizované prejavy v interakcii, vplyv národnej kultúry na firmy. Pre spracovanie teoretickej časti som vychádzala z publikácii od autorov pôsobiacich v oblasti manažmentu a psychológie. Taktiež som použila internetové stránky zaoberajúce sa komunikáciou.

Praktická časť aplikuje poznatky získané z interných materiálov a využitia písomného dopytovania v konkrétnej spoločnosti. Formuluje návrhy a odporúčania na skvalitnenie výkonnosti zamestnancov vo vnútri spoločnosti.

## 1. VYMEDZENIE POJMU KOMUNIKÁCIA

Komunikácia je pojem, ktorý má veľmi široké použitie. Vystupuje v živote ľudí ako jeden z najvýznamnejších faktorov ich činnosti. Komunikácia je v literatúre vymedzená ako základná forma sociálnej interakcie medzi ľuďmi, ako výsledok a súčasť určitých konkrétnych vzťahov medzi ľuďmi a zároveň ako východisko ich tvorby, rozvoja alebo ich prípadného zániku (Szarková, 2002, s. 9).

Podľa Janouška (1968) je komunikácia „zdeľovaním významov v sociálnom správaní, v sociálnych vzťahoch ľudí“. J. J. Křivohlavý popisuje proces komunikácie podobným spôsobom, ale navyše zdôrazňuje zdelenia (J. Křivohlavý, 1988). Podobné je tomu i u M. Nekonečného v knihe Sociálna psychológia (M. Nekonečný, 1999), i v knihe Človek vo spoločnosti (Krech, Crutchfield a Ballachey, 1968). P. Watzlawick, J. B. Beavinová a D.D. Jackson (1999) zdôrazňujú v komunikácii najviac medziľudské vzťahy (in M. Mikulášik, 2010, s. 20).

Watzlawick, Beanová a Jackson (1969) charakterizovali ľudskú komunikáciu ako „médiu pozorovateľných manifestácií ľudských vzťahov“. Podľa Watzlawicka, Beanovej a Jacksona (1999, str. 18) komunikácia nie je „iba reč, ale správanie ako také a každá komunikácia – okrem komunikačných aspektov akéhokoľvek kontextu – ovplyvňuje správanie“ (in Z. Vybíral, 2005, s.26).

Podľa politológa Harolda Lasswella z roku 1948 je rozhodujúce: „kto hovorí čo akým kanálom ku komu s akým účinkom“ (in Z. Vybíral, 2005, s. 27).

Mascovic (2000, s. 277) napísal: Komunikácia je sociálny proces a sociálna inštitúcia.“ (in Z. Vybíral, 2005, s. 27).

Stručnú definíciu vyzdvihol Tubbs (1991), podľa ktorého je ľudská komunikácia „proces vytvárania významu medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi“ (in Z. Vybíral, 2005, s.27).

„Komunikáciou nazývame koordinované správanie, ktoré sa spúšťa navzájom

medzi členmi sociálnej jednotky. V tomto zmysle rozumieme zvláštny druh správania, prepojeného s nervovým systémom, alebo i bez tohto prepojenia, v rámci toho ako organizmy operujú v sociálnych systémoch. A podobne ako u každého správania, kde môžeme rozlišovať medzi inštinktívnou alebo naučenou povahou sociálneho správania, môžeme rozlišovať tiež fylogenetické a ontogenetické spôsoby komunikácie'' (Maturana, Varela, 1998, s. 193), (in Z. Vybíral, 2005, s. 27).

Komunikáciu možno charakterizovať ako proces zdieľania informácii s cieľom odstrániť či znížiť neistotu na oboch komunikačných stranách (Holá, 2006, s.3). S pomocou komunikácie získavame, ale i predávame informácie, popisujeme, vysvetľujeme, vyjadrujeme pocity, nálady, sme schopní viesť iných ľudí, môžeme ich ovplyvňovať a nechať sa ovplyvňovať, vytvárať a ničiť vzťahy.

Dôležité je dospieť k porozumeniu na oboch stranách. Každá spoločnosť využíva vlastné dorozumievacie prostriedky a zvyky, ktoré má zakotvené i vo svojej histórii. Je to predovšetkým reč, ku ktorej patria posunky a gestá, ktoré majú vo viacerých kultúrach rozdielny význam. Práve rozdielny význam slov, posunkov a gest je príčinou nedorozumení v obecnom a profesijnom živote.

Je dôležité si uvedomiť, že komunikácia zahŕňa slovné a mimoslovné prejavy, súčasťou ktorých je vnímanie účastníkov so zapojením zmyslov, rozumu, intuície a citu. To znamená, že naše správanie a všetko, čo robíme a nerobíme tiež patrí do našej komunikácie (Holá, 2006, s.3).

Vo firme sa sleduje hlavne tok informácii z vonkajšieho prostredia, informácie o trhu a prostredia, v ktorom podniká a ich spracovanie do fungovania firmy. Ale vo vnútri firmy je tok informácii nie menej dôležitý a ešte viac rýchlejší. Zdieľanie interných informácii a práce s nimi vytvára know-how. Komunikácia vo vnútri firmy prechádza všetkými manažérskymi funkciami a je základným

spojovacím článkom v procese riadenia. Bez komunikácie si nemožno predstaviť firmu a jej fungovanie. V tomto kontexte chápeme proces komunikácie ako výmenu, predávanie a prijímanie informácií, ktoré by mali jasne odrážať aktivitu a ciele firmy (Holá, 2006, s. 3).

Pomocou komunikácie si ľudia o nás vytvárajú vlastný obraz, ktorý je pre nás veľmi dôležitý. Ak majú manažéri pracovať s ľuďmi a viesť ich, je nevyhnutné aby neustále zvyšovali svoje komunikačné schopnosti. Pomôže im to pri zvládaní konfliktov, porozumení vzájomných vzťahov, v presvedčovaní, v motivovaní, porozumení skupinám, médiám, organizácii a jej zmenám, vedeniu ľudí a ako komunikovať navzdory interkultúrnym bariéram.

Na základe uvedených charakteristík môžeme definovať komunikáciu ako overovanie a objasňovanie získaných informácií v interakcii s inými subjektmi, a táto má nezastupiteľný vplyv v procese učenia sa a rozvoja osobnosti jednotlivca v spoločnosti ako v obecnom, tak i v profesijnom živote.

P.F. Drucker (1993) hovorí: „Váš úspech, ako zamestnanca, bude závisieť na schopnosti komunikovať s ľuďmi a schopnosti prezentovať vlastný názor a myšlienky. Ľudia vám porozumejú, keď sa budete snažiť byť presvedčivý“ (in M. Mikulášтик, 2010, s. 18).

## **1.1. Komunikačný proces**

Komunikačný proces je vymedzený ako nepretržitý proces výmeny informácií, významov, ale aj nálad a citov, postojov a vzťahov. Uskutočňuje sa vždy v rámci určitej spoločnosti, v ktorej je zakotvený určitý všeobecne prijímaný súbor významov, obsiahnutý predovšetkým v pojmoch konkrétneho jazyka, pomocou ktorého sa ľudia dorozumievajú (Szarková, 2002, s. 9).

V teórii managementu je komunikácia všeobecne vymedzená ako proces, v rámci ktorého sa oznamujú a prijímajú určité informácie potrebné na vykonanie určitých pracovných úloh (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 102).

Motorom ku komunikácii je vždy spúšťacia udalosť a každá komunikácia v duchu procesu má nejaký výsledok. Takže vnútro firemnú komunikáciu v organizácii musíme pre jej pochopenie a ovplyvňovanie chápať ako riadený proces (Holá, 2011, s. 23).

Za základe uvedených definícií možno komunikačný proces definovať ako veľmi dynamický proces, v ktorý ovplyvňuje veľa faktorov v rôznych kontextoch a formách.

Komunikácia je závislá na celej rade vplyvov a podmienok. Pre pochopenie písomnej, alebo hovorovej správy musíme zhodnotiť niekoľko fáz prípravy, spôsob nadväzovania myšlienok, kontext situácie a vzťahy k rôznym iným vplyvom. Zo strany človeka ovplyvňujú komunikáciu nielen racionálne schémy, ale i emočné stavy, ktoré môžu určitú informáciu zmeniť veľmi zásadným spôsobom (Mikulášтик, 2010, s. 22).

Vo vnútrofirnom prostredí je komunikácia veľmi premenlivý proces, v ktorom sa každý z dvojice, prípadne skupiny snaží druhého ovplyvniť, prípadne hľadá u druhého podporu, alebo potvrdenie vyslanej správy a informácie. V samotnom prejave môžeme dať najavo aké pravidlá sú pre nás prijateľné, či sme ochotný ustúpiť, načúvať, do akej miery chceme dominovať, čo by sme uvítali a ktoré veci máme a nemáme radi. Ak komunikačný proces neprebíha podľa našich predstáv je potrebné zmeniť spôsob vedenia komunikácie, podľa potreby zapôsobiť viac na city, prípadne argumentovať spôsobom, ktorý sme nemali v úmysle. V komunikačnom procese účastníci iniciujú určitú zmenu (Mikulášтик, 2010, s.22).

M. Mikulášтик (2010) vymedzuje niekoľko zákonov, ktoré ovplyvňujú komunikačné vnímanie:

- ľahšie sa zachytáva to, čo má väčší informačný náboj, takže si horšie zapamätávame bežné, opakujúce sa veci

- zapamätávame si veci výnimočné a nezvyčajné
- v procese filtrácie informácií si vyberáme to, čo je pre nás dôležité, zaujímavé a všetko ostatné ponechávame bez povšimnutia,
- intenzívne podnety pútajú našu pozornosť, veľakrát i proti našej vôli,
- proces vnímania správy prebieha v podobe sínusoidy: začiatok (pôsobí novo), koniec je vnímaný pozornejšie ako stredná časť informácie,
- viac si niekedy zapamätávame posledné informácie z hovoreného prejavu

Miera citlivosti je pri vnímaní individuálne odlišná.

### 1.1.1 Základná schéma komunikačného procesu

V rámci komunikácie si chcú ľudia predať nielen informácie, ale i vzťahy, postoje, pocity a nálady. Podstatou pre pochopenie vzťahu sú súvislosti, v ktorých sú správy predávané (Mikulášтик, 2010, s. 23). Väčšina informácií je predávaná neverbálnymi a paralingvistickými signálmi – farba hlasu, frázovanie, hlasitosť, „reč tela“, (Mikulášтик, 2010, s. 23). Komunikačný proces je často ovplyvnený množstvom vonkajších faktorov (komunikačných bariér, šumov), ktoré spôsobujú zníženie kvality komunikačného procesu alebo dokonca jeho úplné zlyhanie (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 104).

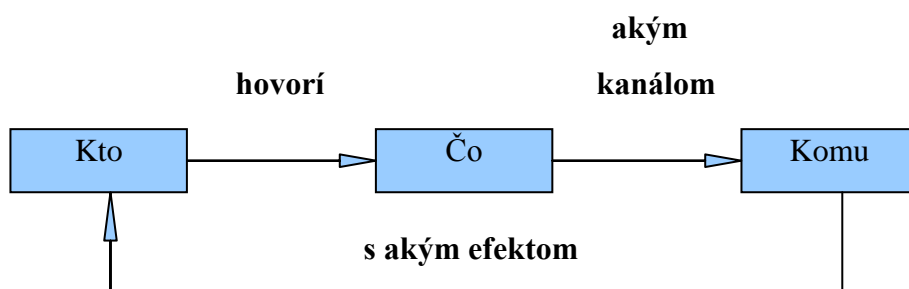
Podľa M. Mikulášтика (2010, s. 23,24) sú ľudia schopní komunikovať, pretože ovládajú určité pravidlá, ktoré sa týkajú myslenia i jednania súvisiacom s komunikáciou.

Pravidlá možno zoradiť do postupnej štruktúry:

1. Vnímanie dát
2. Spojovanie dát významom
3. Vkladanie zámeru a postoja
4. Sebareflexia a sebakoncepcia
5. Súbor predpokladov, očakávaní a pravidiel
6. Kultúrny model

Pri komunikácií s inými ľuďmi sme pripravený používať určité pravidlá, ktoré sú stanovené kultúrou v širšom slova zmysle a tiež rolami, ktoré v spoločnosti zastávame (Mikulášтик, 2010, s. 24).

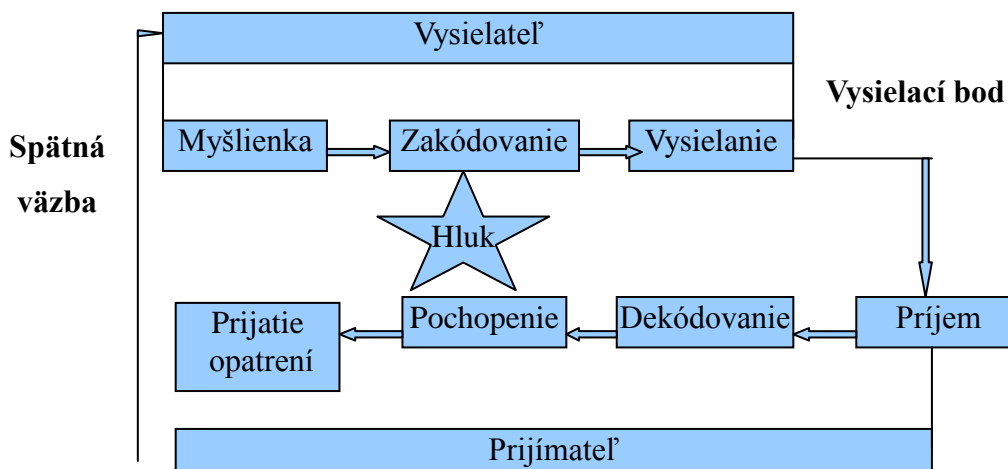
Komunikačný proces, pomocou ktorého dochádza k výmene informácií možno zobrazit' tak, ako ho už v roku 1948 popísal H. D. Lasswell (in Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s.102) :



**Obrázok č. 1 Lasswellov komunikačný model**

V súčasnosti najvyužívanejší je tzv. Kybernetický model komunikácie, ktorý je podobný Lasswellovmu komunikačnému modelu. Kybernetický komunikačný model je chápaný ako proces medzi vysielateľom a prijímateľom, pozostávajúci zo siedmich podstatných stránok – fáz.

Jednotlivé fázy komunikačného procesu (in Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s.102):



**Obrázok č. 2 Komunikačný proces – kybernetický model komunikácie**



- **Myšlienka.** Vysielateľ, komunikátor, ten, kto má dôvod na komunikáciu, musí vyjadriť ako určitý druh správy, myšlienku adresovanú prijímateľovi, ktorú chce, aby prijímateľ pochopil.
- **Zakódovanie.** Vysielateľ správu zakóduje, vyjadří predmet komunikácie v súbore prvkov, pričom použije štruktúru logickej formy kódu – jazyk.
- **Vysielanie.** Vysielateľ odošle zakódovanú správu ústne, písomne, elektronicky a pod.
- **Prijem.** Odoslaná správa prechádza cez vysielací bod, vysielací kanál (nosič, distribútor) prijímateľovi.
- **Dekódovanie.** Prijímateľ správu nielen príjme, ale aj „dekóduje“.
- **Pochopenie.** Prijímateľ pochopí myšlienku, ktorú chce vysielateľ vyjadriť. Reakcia príjemcu umožňuje nie jednostrannú, ale obojstrannú komunikáciu.
- **Prijatie opatrení.** Prijímateľ podnikne kroky ako výsledok pochopenej správy.

Z kybernetického komunikačného modelu vyplýva potreba čo najlepšieho poznania adresáta, jeho očakávaní, komunikačných schopností, jeho začlenenia do skupiny verejnosti (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s.103).

### 1.1.2 Súčasti komunikačného procesu

Podľa M. Mikulášтика (2010, s.24,25) komunikačný proces tvoria nasledujúce súčasti:

**Komunikátor** – je ten kto vysiela nejakú správu. Táto správa môže byť ovplyvnená osobnosťou komunikátora, jeho zaujatosťou, chce byť vypočutý, pochopený, chce aby bola jeho správa prijatá, chce zmeniť správanie ostatných. Komunikátor môže informácie skresľovať, nemusí byť tiež dostatočne

informovaný, spôsob jeho zdelenia môže byť chaotický, informácie domyslené, takže musíme počuť a vnímať i to, čo komunikátor nehovorí.

**Komunikant** – je ten, ktorý prijíma vysielanú správu. Jeho vnímanie je taktiež ovplyvnené osobnostnou rovnicou, vlastnými skúsenosťami, prežitkami a vlastnými zámermi a cieľmi. Mal by si pripravovať otázky, nedomýšľať zdelenia, nepočuť v tom čo počúva, to čo chce počuť a tiež nepodliehať vplyvu svojho postavenia a pozície moci.

**Komuniké** – vyslaná správa ako myšlienka alebo pocit, ktorý jeden človek zdieľa druhému. Vysielaná správa má podobu verbálnych a neverbálnych symbolov. Celá správa môže byť odlišne chápaná rôznymi ľuďmi, odlišné chápanie môže byť ovplyvnené i kontextom, komunikačným šumom.

**Komunikačný jazyk** - komunikačná správa je predávaná prostredníctvom určitého komunikačného jazyka. Dôležitú rolu v komunikačnom jazyku hrajú procesy kódovania a dekódovania. Kódovanie závisí na znalosti jazyka, na slovnej zásobe, alebo znalosti signálov, ale tiež na schopnosti vedieť sa prispôbiť partnerovi, s ktorým jednáme.

**Komunikačný kanál** – je cesta, ktorou je určitá správa vysielaná. Pri komunikácii v tvári v tvár sú hlavným kanálom zvuky, pohľady a pohyby tela. Pri sprostredkovanom komunikovaní – telefón, televízia, rozhlas, noviny, dvd nahrávka.

**Feedback** (spätná väzba) – reakcia na prijatú správu v podobe potvrdenia a spôsobu interpretácie.

**Komunikačné prostredie** – priestor kde sa komunikácia odohráva.

**Kontext** – situácia, celkový rámec, v ktorom komunikácia prebieha. Má dve zložky. Vnútoraná vyjadruje to, čo sa v nás odohráva, v naslúchajúcom, ako

na nás komuniké pôsobí. Vonkajším kontextom sú všetky stimuly, ktoré na nás predtým pôsobili a pôsobia na nás i naďalej ( priestor, kde sa nachádzame, situácia, čas, ľudia a ich správanie).

Jednotlivé stimulačné vplyvy na nás v kontexte pôsobia a ovplyvňujú našu komunikáciu (Mikulášik, 2010, s. 28):

- čas,
- priestor, v ktorom komunikácia prebieha,
- emočné naladenie,
- medziľudské vzťahy a miera formálnosti,
- miera zhody v jazyku dorozumievania a spôsobu vzájomného chápania a interpretácie oboch strán,
- stereotypy a očakávania správania vymedzeného rolami,
- zámery a motivácia účastníkov,
- sociálny situácia,
- vek účastníkov komunikácie, pohlavie,
- pozície účastníkov komunikácie z hľadiska moci, kvalifikácie, spoločenskej role.

<b>Komunikátor</b>  Jeho znalosti, pozícia, komunikačné dovednosti a schopnosti, jeho vôľa	Kultúra firmy, ustálené zvyky štýl riadenia a štýl komunikácie komunikačné pravidlá, štandardy, informačné systémy, používané kanály a formy, Know-how, úroveň znalostí	<b>Príjemca</b>  Jeho znalosti, pozícia, komunikačné dovednosti a schopnosti, jeho vôľa
	Zvolené komunikačné kanály, formy a štýl komunikácie	
<b>Užitočná komunikácia s cieľom spolupráce</b>		

**Obrázok 3: Komunikačný proces a prostredie firmy (Holá, 2011, s. 24)**

Obrázok vymedzuje základné prvky obecného komunikačného procesu. Impulzom komunikátora ku komunikácii je potreba spolupráce s príjemcom. Jeho komunikácia je ovplyvnená jeho osobnosťou, znalosťami a pozíciou. Komunikátor sa do istej miery prispôsobuje nastaveným podmienkam v organizácii a konkrétnemu kontextu komunikácie (iný kontext nastáva pri školení, iný pri objasňovaní, iný pri predávaní pokynov). Súčasne komunikátor volí stratégiu podľa príjemcu ( pokiaľ dokáže byť empatický a dokáže prijať vhodnú komunikačnú úroveň), dáva alebo nedáva priestor pre objasňovanie a spätnú väzbu (Holá, 2011, s.23).

## **1.2. Komunikačné prostriedky a formy komunikácie**

Každá spoločnosť si vo svojej histórii vytvorila základný dorozumievací prostriedok, svoju reč a pridala posunky a gestá, ktoré niečo znamenajú, svojou konkrétnou kultúrou vytvorila kategórie slušných a neslušných slov a giest a morálnymi hodnotami kategórie slušného a neslušného správania. Pretože hovoríme rovnakou rečou a používame obecné známe gestá, naša komunikácia je plná nedorozumení v obecnom živote i v tom profesijnom (Holá, 2011, s. 19).

Ľudia využívajú a preferujú rozličné prostriedky a formy komunikácie. Niektorí preferujú skôr verbálnu komunikáciu, iní dávajú prednosť písomnej, či elektronickým prostriedkom komunikácie. Niektorí sú lepší vo vyjadrovaní pomocou slov, iní prostredníctvom neverbálnych prostriedkov. V nasledujúcej časti sa budem venovať práve týmto dvom komunikačným formám, ktoré sa navzájom dopĺňujú, alebo dokonca i nahrádzajú.

### **1.2.1 Funkcie komunikačných prostriedkov a ich jednotlivých foriem v komunikačnom procese**

Komunikačné prostriedky a ich jednotlivé formy plnia v komunikačnom procese rôznou mierou viaceré funkcie, ktoré možno rozdeliť takto:

- oznamovanie informácií, rozhodnutí, metód, postupov a techník riešenia problémov, úloh, situácií,
- oznamovanie postojov k problémom, úlohám, situáciám,
- oznamovanie postojov k adresátom, komunikantom,
- oznamovanie sebavedomia, sebachápania, sebahodnotenia komunikantov,
- oznamovanie pravidiel vzájomnej komunikácie,
- získavanie informácií, nápadov, názorov, nových myšlienok,
- získavanie prívržencov svojich myšlienok, nápadov, nových postupov,
- motivovanie ľudí pre nové netradičné postupy a riešenia (Szarková, 2002, s.25).

### **1.2.2 Verbálna komunikácia a jej formy**

Podľa Z. Vybírala (2005, s.106) verbálnou (slovnou) komunikáciou rozumieme dorozumievanie jednej, dvoch a viacerých osôb pomocou jazyka, alebo inými znakmi jazykového systému. Slovnou komunikáciou rozumieme výber, kombinovanie a produkciu jazykových znakov ( písanie prejavu, premyslenie reči, artikuláciu, rečovú stratégiu a „diplomáciu“, voľbu štýlu), proces vzájomného zdel'ovania, percepciu (vnímanie) a recepciu (príjem).

Je veľmi dôležité vedieť, že pri akejkoľvek komunikácii je význam slov vždy dotváraný neverbálnymi prostriedkami a tónom reči. Slová sa nedajú oddeliť od neverbálnych zložiek reči. Ústna komunikácia umožňuje okamžitú spätnú väzbu, fyzickú blízkosť a bezprostrednosť, okamžitú výmenu názorov, ktorá je efektívna pri presvedčovaní (Mikulášтик, 2010, s.98).

V hovorenom prejave si často môžeme všimnúť určité nadsádzky, farbitosti, ktoré J. Křivohlavý (1988) označuje ako jazyk poézie, ktorý je ľuďom bližší ako jazyk logiky. Pre lepšie porozumenie rozdielom medzi jazykom logiky a jazykom poézie uvádzam nasledujúci prehľad podľa J. Křivohlavého (1988, s.123,124), ktorý porovnáva tieto dva jazyky.

Jazyk logiky:

- Je to jazyk vedy, techniky, matematiky, fyziky.
- Je neosobný, objektívny, vecný.
- Uvádza dáta, fakty, čísla, údaje.
- Uvádza všetko nezaujaté a nestranné.
- Používa k informovaniu presné diferencované pojmy.
- Ide mu o čisto racionálne (rozumom riadené) zdelenia.
- Vzorom mu je matematická logika.
- Ide mu o čo najvýstižnejší popis a vyjadrenie príčinných vzťahov.
- Je celkom apatický – ľahostajný k tomu, čo sa deje s človekom.
- Vytvára mozaiku, t.j. útržkovité poznanie skutočnosti.
- Ide mu o detaily – podrobnosti.
- Pracuje s definíciami, propozíciami a logickými úsudkami.

Jazyk poézie:

- Je to jazyk umenia, estetiky, etiky.
- Je výrazne subjektívny.
- Hovorí nám o osobných postojoch, dojmoch, presvedčeníach, skúsenostiach, stanoviskách, citoch, pocitoch, zážitkoch, náladách, istotách.
- Hovorí o všetkom zaujato a stráni sa určitému postoju.
- Používa symboly a obrazy.
- Ide mu o výrazne emocionálne zdelenie.
- Vzorom mu je jazyk básnickej intuície.
- Ide mu o zdelenie významu a zmyslu.
- Je výrazne sympatický - súcitný, snaží sa druhých ovplyvniť, vyvolať

pohyb, podnietiť jednanie, motivovať správanie, viesť k tvorivému prístupu.

- Vytvára celkový obraz, totalitu poznania, architektonickú stavbu celku.
- Ide mu o celok, vzor, tvar, typ, model.
- Pracuje s obrazmi a príbehmi.

Každá slovná komunikácia má svoju formálnu stránku (Vybíral, 2005, s.110).

Pre ústnu komunikáciu sú podstatné tzv. paralingvistické javy, ktoré J. Křivohlavý (1988, s.134, 135) rozdeľuje nasledovne:

- Hlasitosť reči.
- Výška tónu reči.
- Rýchlosť reči.
- Objem reči.
- Plynulosť reči.
- Intonácia – melódia reči.
- Chyby v reči.
- Správnosť výslovnosti.
- Kvalita reči – vecnosť hovoru
- Členenie reči – frázovanie.

Podľa Dudinskej, Budaja a Vitka (2009, s. 108) má ústna komunikácia v porovnaní s písomnou najmä tieto výhody:

- prirodzenejšie, menej formálne a menej úradné pôsobenie;
- možnosť vzbudenia dobrého pocitu u ľudí;
- lepšia efektívnosť – možnosť prispôsobenia myšlienok reakciám prijímateľa a neverbálnej komunikácii prijímateľa;
- vhodnosť na vyjadrovanie a vzájomné zdieľanie a porovnávanie pocitov aj myšlienok.

Písomná komunikácia má však v porovnaní s ústnou tiež prednosti (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 109):

- (1) možnosť vyjadriť pocity a myšlienky bez spoločenského tlaku, bez potreby okamžite reagovať;

- (2) väčší priestor na starostlivú voľbu výrazov a úpravu textov;
- (3) poskytnutie fyzických dôkazov o poskytnutí informácie na základe evidencie (archivácie), resp. možnosť vrátiť sa k informáciám aj po dlhšom čase;
- (4) jednoduchší a menej nákladný spôsob oboznámenia širokého okruhu ľudí než napr. oboznámenie na schôdzi.

Keď o niekom hovoríme, že rozumie nášmu jazyku, znamená to , že rozumel našim myšlienkam (Mikulášтик, 2010, s. 99).

### **1.2.3 Neverbálna komunikácia**

Neverbálna komunikácia zahŕňa širokú oblasť toho, čo signalizujeme bez slov či spolu so slovami ako doprovod slovnej komunikácie (Vybíral, 2005, s. 81). Neverbálne správy nám dávajú veľa informácii o pocitoch, o postojoch ľudí (Mikulášтик, 2010, s. 107).

Podľa Z. Vybírala (2005, s. 90) neverbálnu komunikáciu používa človek k tomu, aby:

1. podporil reč (reguloval jej tempo, podtrhol a zdôraznil vyslovené);
2. nahradil reč (ilustroval, symbolizoval);
3. vyjadril emócie, resp. zvládol prežitok emócie;
4. vyjadril interpersonálny postoj (napr. sympatie k niekomu, dominanciu, pochybnosť, naliehavosť pri presvedčovaní);
5. uskutočnil sebvýjadrenie (sebaprezentáciu) – predstavil sa.

Wahlstromová (1992) (in Z. Vybíral, 2005, s. 82) radí medzi spôsoby neverbálneho komunikovania, ktorými človek podáva správu o ďalších dôležitých aspektoch seba samého, tiež: chronemiku (zachádzanie s časom: uponáhľané správanie, náhlenie v reči, pomalá, vlečúca sa reč, dodržovanie, či nedodržovanie avizovaného časového rámca, zbrklosť); zachádzanie



s predmetmi (napr. Spôsob riadenia auta, poriadok, neporiadok na pracovnom stole).

Porozumenie neverbálne zdieľaným významom je podmienené kultúrou, oboznámením so sociálnou skupinou i prostredím (Vybíral, 2005, s. 86).

Manažérska prax ukazuje, že nie vždy je rozhodujúce, „čo“ manažéri hovoria, ale „ako“ to hovoria. Práve neverbálna komunikácia môže vyjadrovať podporu aj ignoranciu a výrazne pozitívne aj negatívne ovplyvniť komunikačný proces, ako aj výsledok manažérskej komunikácie (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 109).

Dudinská, Budaj a Vitko (2009, s. 109, 110) charakterizujú najvýraznejšie neverbálne prejavy takto:

- *Hlasové prejavy* : Tón hlasu (láskavý, popudlivý, zdvorilostný, nadšený, hnevливý a pod.), podobne prízvuk, výška hlasu, zafarbenie a celková artikulácia môžu znamenať posilnenie alebo oslabenie vážnosti prejavu.
- *Držanie tela* (Posturika): Spôsob státia alebo sedenia (vzpriamené, zhrbené, naklonené) môže vyjadrovať elán, ale aj slabosť alebo skepsu.
- *Gestikulácia telom* (Gestika) : pohyby tela, rúk, hlavy, postavenie dlaní, prstov.
- *Výraz tváre* (Mimika): Výraz radosti, obdivu alebo hrôzy, úsmev alebo úškľabok, zdvihnuté obočie, či zvrátené čelo.
- *Zrakový kontakt*: Vyvýšený očný kontakt, pohľad „do prázdna“, „očné hovorenie“, „hovorenie s pomôckami“, nepozeranie do očí, prevracanie očami, „prebodnutie“ pohľadom.
- *Telesný kontakt* (Haptika): príjemné potľapkávanie po chrbte, nevtieravý dotyk rúk alebo ramena.
- *Osobný priestor* (Proxemika): vzdialenosť, ktorú dodržiavame medzi sebou a inou osobou. Každý druh komunikácie je vhodný pre iný typ vzdialenosti:
  1. dôverná (0-45 cm) platí pre blízke osobné priateľstvá a

dôvernosti;

2. osobná (45-120 cm) platí najmä pre osobnú konverzáciu;
  3. spoločenská (120 – 350 cm) platí najmä pre obchodné rokovania;
  4. verejná (350 – 450 cm) platí napr. Pre prednáškovú činnosť.
- *Vonkajší vzhľad* (Image): Dojem, ktorý sa pokúša manažér vytvoriť svojim oblečením a celkovou úpravou.

U neverbálneho správania je treba vedieť,

- že najväčší význam majú neverbálne prejavy v oblasti tváre a hlavy, táto časť je najviac vnímavá a najviac tiež ovplyvňuje to, ako poslucháč vníma správu ( kontakt očami, mimika),
- na druhom mieste sú pohyby rúk a paží,
- a až potom pohyby a pozícia tela a nôh (Mikulášтик, 2010, s. 107).

## 2. KOMUNIKÁCIA VO VNÚTRI ORGANIZÁCIE

Táto kapitola je najdôležitejšia, pretože komunikácia vo vnútri organizácie zaberá najviac času. Prostredníctvom komunikácie informujeme, zadávame úlohy, vyberáme vhodných zamestnancov, ovplyvňujeme a motivujeme ich za účelom dosiahnutia stanovených cieľov spoločnosti. V rámci komunikácie taktiež poskytujeme spätnú väzbu, hodnotíme, chválime a kritizujeme. V neposlednom rade je prostriedkom pre zvládanie kríz a oslavu nadobudnutých úspechov.

Prežiť vo vysoko konkurenčnom prostredí, čeliť hrozbám, využívať príležitosti a premeniť ich na zisk a perspektívu môže len firma, ktorá stojí na pevných základoch svojho fungovania. Aby prekonala všetky zmeny a útoky dynamického vývoja vonkajšieho okolia a aby sa im mohla prispôbiť, musí byť vnútorne homogénna a stabilná, musí mať ustálené procesy, zladenú koordináciu všetkých svojich aktivít, ktorých základom je dobre fungujúca vnútrofirčná komunikácia (Holá, 2011, s. 3).

Dobre fungujúca komunikácia vo vnútri firmy, ktorá prebieha všetkými smermi, všetkými oficiálnymi a neoficiálnymi kanálmi, je základom a hybnou silou celého jeho fungovania (Holá, 2011, s.3). Je dôležitým stimulom pre vlastnú motiváciu pracovníkov, je cestou k tomu, aby všetci vedeli, čo majú robiť a prečo, je i cestou ku spoločnému zdieľaniu vízií, cieľov a hodnôt celej firmy (Holá, 2011, s. 3).

Ivana Hospodářová (2008, s. 65) charakterizuje vnútro firemnú komunikáciu ako premyslené prepojenie firmy pomocou formálnych a neformálnych prostriedkov.

Každá komunikácia je ovplyvnená ako jednotlivými účastníkmi, tak kontextom, v ktorom sa komunikácia odohráva a celkovým prostredím a podmienkami v spoločnosti a v organizácii.

Vnútrofirrná komunikácia znamená prepojenie firmy pomocou komunikácie. Ide o také prepojenie jednotlivých pracovníkov firmy, ktoré umožní vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu a nie len formálne plnenie povinností. Pomocou komunikácie si pracovníci firmy utvárajú a vyjasňujú názory a postoje ku všetkému, čo sa vo firme deje. Preto je vnútrofirrná komunikácia podstatným nástrojom firemnej kultúry a nástrojom vyjasňovania firemných hodnôt. Je navyiac i nástrojom motivácie a motivačného prepojenia firmy (Hloušková, 1998, s. 9).

Podmienky fungovania firemnej komunikácie (Hospodárová, 2008, s. 69):

- všetci poznajú ciele firmy;
- každý vie, čo sa od neho očakáva;
- existujú jednoznačné, avšak známe a všetkými dodržiavané pravidlá hry;
- všetci poznajú postoje vedenia v aktuálnych záležitostiach;
- každý má dostatok informácií pre svoju prácu;
- vedenie vie, aké zmeny a v akom poradí ich bude podporovať;
- vedúci poznajú predpoklady svojich ľudí, za ktorých sú schopný plniť úlohy;
- management podporuje formálne a neformálne pracovné vzťahy;
- aktivity sú dobre organizované a koordinované;
- pozitívne postoje a správanie sú odmeňované;
- existuje systém pravidelných spätných väzieb na všetkých úrovniach vedenia.

## **2.1 Komunikačné kanály, formy a prostriedky vo vnútri organizácie**

Každá organizácia má svoje špecifické prostredie a komunikačné kanály, ktoré slúžia podnikovej komunikácii. Komunikačný kanál predstavuje súbor činností, prostriedkov a foriem komunikácie pre zaistenie správneho toku a zdieľania informácií v rámci konkrétneho komunikačného procesu organizácie (Holá, 2011, s. 109).

Komunikačné prostredie môže významným spôsobom podporiť súčinnosť pracovných vzťahov a podporiť efektívne vykonávanie informačných manažérskych rolí, ale môže tieto atribúty ovplyvniť aj negatívnym spôsobom (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 11).

Vnútrošná podniková komunikácia prebieha vo vnútri organizácie prostredníctvom vnútrošných komunikačných tokov. Dudinská, Budaj a Vitko (2009, s. 112,113) uvádzajú dve roviny, v ktorých komunikačné toky prebiehajú:

1. Vertikálna komunikácia – prebieha od nadriadeného k podriadenému a naopak.
2. Horizontálna komunikácia – zahŕňa komunikáciu medzi zamestnancami podniku, ktorí majú rovnakú pozíciu, rovnaké postavenie v organizácii.

Komunikácia vo firme prebieha v základných formách (Holá, 2011, s. 190) :

- osobná (porada, pohovor);
- písomná (manuály, predpisy);
- elektronická (e-mailové spravodajstvo, intranet).

Komunikačné prostriedky firmy (Hospodárová, 2008, s. 70):

- rozhovor (osobný, telefonický), porada, diskusia;
- firemný bulletin, noviny, rozhlas;
- písomné zdelenie, obežník, pokyn, dopis, smernica;
- nástenka (klasická, elektronická);
- intranet, e-mail, internet;
- videofilm, videokonferencia;
- dotazník, šetrenie, prieskumy záujmu, názorov;
- rotácia pracovníkov;
- stretnutie so zamestnancami, spoločné porady rôznych útvarov, spoločné vzdelávacie akcie, semináre, tímové aktivity;
- zvedavý telefón (kedykoľvek sa môže spýtať, alebo upozorniť), anonymné schránky na nápady (klasické, intranet);

- dni otvorených dverí, spoločenské, kultúrne a športové akcie, firemné rituály a oslavy;
- firemná vízia, stratégia, ciele, tradícia, historiky, zásady;
- písané i nepísané pravidlá hry, symboly, public relation, výber nových ľudí, obliekanie, oslovovanie, podmienky a prostredie, tradícia;
- systém hodnotenia všetkých typov (ročné, polročné hodnotenie, motivačný rozhovor, informatívne stretnutie, 360 spätná väzba a ďalšie modifikácie).

## **2.2 Formy a metódy komunikácie organizácie s vonkajším prostredím**

Komunikácia v organizácii nemôže byť uzavretým systémom. Forma komunikácie s inými organizáciami a s verejnosťou prebieha podobne ako komunikácia vnútro podniková, celým radom komunikačných kanálov (Mikulášтик, 2010, s. 123).

Podľa Dudinskej, Budaja a Vitka (2010, s. 113, 115) je špecifickým typom komunikácie organizácie s externým prostredím:

### **1. Imidž**

Imidž organizácie a jej produktov predstavuje najvýznamnejšiu formu masovej komunikácie, ktorá je zložená z viacerých komunikačných prvkov:

- logo organizácie;
- farby organizácie;
- uniforma, oblečenie a celkový vzhľad zamestnancov;
- verbálna a neverbálna komunikácia zamestnancov;
- reprezentačné predmety;
- reklamné predmety;
- symboly organizácie;
- insígnie;
- vizitky;
- hlavičkové papiere;

- firemné auto.

## 2. Reklama

Reklama je najpoužívanejšou formou masovej komunikácie v marketingu. Ide o formu nepersonálnej komunikácie s cieľom informovať a presvedčovať.

## 3. Vzťahy s verejnosťou (public relations – PR)

Cieľom PR je zviditeľniť strategické úspechy organizácie a formovať verejnú mienku v prospech cieľov organizácie.

Formy komunikačných prostriedkov:

- sponzoring;
- verejné vystúpenie predstaviteľov organizácie;
- mítingy;
- brífingy;
- tlačové konferencie;
- účasť na riešení verejných problémov;
- médiá;
- noviny;
- výročné správy;
- materiály o organizácii.

### 2.3 Ciele a účel vnútrofirmernej komunikácie

Podľa I. Hospodárovej: „Informácie majú putovať za ľuďmi a nie naopak.“

V praxi sa stretávame s viacerými príkladmi zlyhania informačného kolobehu, na konci ktorého sú nespokojní zákazníci a neraz i nehody a ekologické havárie. Veľmi často sa v organizácii nedarí naplniť jednu zo základných úloh komunikácie, ktorou je registrovať a prenášať informácie potrebné pre efektívne plnenie pracovných úloh každého pracovníka organizácie (Hospodárová, 2008, s. 68). Podľa Hospodárovej informačný systém zaisťuje, že ľudia vedia:

- čo je treba vedieť;
- ako to robiť;
- kedy je to treba urobiť;
- v spolupráci s kým a v náväznosti na koho to mám urobiť;

- koho informovať alebo kam uložiť informáciu o výsledku.

Podľa I. Hospodárovej (2008, s. 75) jedným z cieľov vnútrofirmej komunikácie je ovplyvňovanie pracovného správania a postojov pracovníkov, ovplyvňovanie ich motivácie k výkonom. Každý človek je motivovateľný, ale každý je motivovaný niečím iným. Jednou z úloh komunikácie je pomôcť k harmonizácii toho, čo chce človek ako jednotlivec a čo chce firma.

Ciele vnútrofirmej komunikácie nie sú naplnené iba predaním potrebných informácii príslušným ľuďom a do príslušných databáz a informačných systémov. Nejde len o to, aby sa informácie dostali tam kam majú, ale i o prepojenie pracovníkov firmy, ktoré umožnia vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu (Hospodárová, 2008, s. 68).

J. Holá (2006, s. 21) definuje ciele internej komunikácie nasledovne:

- Zaistenie informačných potrieb všetkých pracovníkov firmy a informačné prepojenie firmy zohľadňujúce naviazanosť a koordináciu procesov.
- Zaistenie vzájomného pochopenia a spolupráce na základe porozumenia v spoločných cieľoch (medzi managementom firmy a zamestnancami, medzi manažérom a jeho tímom, medzi tímami a pracovníkmi navzájom).
- Ovpľyňovanie a vedenie k žiaducim postojom a pracovnému správaniu pracovníkov, zaistenie stability a lojality pracovníkov.
- Neustále udržiavanie spätnej väzby a zavádzanie zistených poznatkov do praxe – neustále zdokonaľovanie komunikácie vo vnútri firmy.

V rámci manažérskej komunikácie, vnútropodnikových vzťahov a vzťahov s okolím uvádza M. Armstrong (2007, s. 662, 663) nasledovné ciele komunikácie:

- Zaistiť, aby manažéri a majstri obdržali jasné, presné a včasné informácie o tom, čo majú podľa očakávaní dosiahnuť – čo majú urobiť pre podporu podnikových cieľov.



- Zaistiť, aby inštrukcie boli jasné a presné a poskytnúť ľuďom potrebnú motiváciu k práci.
- Zabezpečiť dostatočný priestor pre manažerov a majstrov, ktorý by im umožnil ovplyvniť podnikové a funkčné rozhodnutia v oblastiach, v ktorých získali určitú odbornosť a znalosti.
- Umožniť manažmentu monitorovať a riadiť výkon s cieľom, aby v prípade nutnosti mohol využiť príležitosti alebo vykonať nápravu opatrení.
- Zaistiť stálu informovanosť pracovníkov o záležitostiach, ktoré sa ich týkajú, obzvlášť o zmenách v pracovných podmienkach a faktoroch ovplyvňujúcich ich životnú úroveň a istotu, stimuláciu pracovníkov k ich väčšej identifikácii s podnikom.
- Zaistiť pracovníkom možnosť predkladať svoje návrhy a obavy a ukázať, že podnik je schopný vo svetle týchto pripomienok pozmeniť svoje plány.
- Zaistiť, aby bol podnik plne zoznámený so všetkými informáciami a legislatívou, o marketingu, o komerčných a finančných trhoch a o technicko-technologických záležitostiach, ktoré ich zaujímajú.
- Využiť vplyv podniku k presadeniu jeho záujmov vybudovaním image.

Z uvedeného vyplýva, že cieľom vnútro firemnej komunikácie je zabezpečenie informácií nutných pre výkon práce, informačné a motivačné prepojenie nutné pre spoluprácu všetkých zložiek managementu a formovanie žiaduceho pracovného správania k dosiahnutiu stability a výkonnosti zamestnancov.

## 2.4 Vymedzenie a klasifikácia nástrojov komunikácie v organizácii

Komunikácia v organizácii sa vyznačuje jednak presne vymedzenými komunikačnými cieľmi a jednak štruktúrou komunikačných tokov (Szarková, 2002, s. 100).

V prostredí organizácie, ktoré tvoria zamestnanci, manažéri a manažment narastá význam výberu komunikačných nástrojov a ich používanie, pričom voľba komunikačných nástrojov sa môže meniť podľa potrieb účastníkov komunikácie.

Komunikačný nástroj je v podstate navonok integrovaný a vnútorne ekonomicky a psychologicky štruktúrovaný prostriedok prenosu informácií, správ a odkazov v komunikačnom procese (Szarková, 2002, s. 100). V teórii a aj v podnikovej praxi sa komunikačné nástroje najčastejšie rozdeľujú do dvoch veľkých skupín (Szarková, 2002, s. 100,101):

- *Štandardné komunikačné nástroje*, ktoré sú stanovené administratívno-byrokratickými pravidlami a organizácia ich musí v zmysle zákonov používať. Napríklad pracovné zmluvy, pracovný poriadok, organizačný poriadok, mzdový poriadok, zákonom stanovená dokumentácia, napríklad účtovné doklady, evidencia inventára, správy, projekty a ďalší rad hlavne písomných materiálov, ktoré slúžia na rýchly prenos informácií potrebných na výkon pracovných úloh, rozhodovacie procesy a riadenie (samoriadenie) vo vnútri organizácie (Szarková, 2002, s. 100).
- *Neštandardné komunikačné nástroje* vyplývajú z charakteru organizácie, z jej veľkosti čo do počtu zamestnancov, z jej predmetu činnosti, z jej vnútornej organizačnej štruktúry, lokality jej jednotlivých pracovísk a ďalších charakteristík. Sú to prevažne komunikačné nástroje, ktoré nepatria medzi tzv. „záväznú“ informačné médiá, organizácia si ich môže vybrať, môže si ich modifikovať na svoje informačné potreby, môžu byť originálne (sú zároveň zložkou podnikovej kultúry), špecifické, odrážať slang a vnútropodnikové

vzťahy, teda informácie, ktoré sprostredkujú, môžu byť naozaj zrozumiteľné len zamestnancovi, výkonnému manažérovi a manažmentu podniku, v ktorom sa používajú (Szarková, 2002, s. 100).

## **2.5 Určenie efektívnosti komunikačných nástrojov**

Určenie efektívnosti komunikačných nástrojov je nevyhnutné, nakoľko výber komunikačného nástroja nemusí za každých okolností uspokojiť potreby a požiadavky komunikujúcich.

Východiskom na určenie efektívnosti komunikačných nástrojov je poznanie, aké sú:

1. komunikačné potreby účastníkov komunikačného procesu;
2. komunikačné požiadavky účastníkov komunikačného procesu (Szarková, 2002, s. 101).

Komunikačné potreby sú definované ako „pociťovaný nedostatok komunikačných aktov“ a ako určitá strata sociálnej interakcie, ktorú komunikácia v medziľudských vzťahoch v organizácii prirodzene zabezpečuje (Szarková, 2002, s. 102). Komunikačné požiadavky sú definované ako „súhrn informačných požiadaviek účastníkov, ktoré sú definované kombináciou typu a formátu požadovaných informácií a analýzy hodnoty daných informácií“ (Szarková, 2002, s. 102).

Pri výbere komunikačných nástrojov v organizácii môžeme stanoviť základné kritériá nasledovne:

- dostupnosť,
- náklady,
- rýchlosť,
- dopad,
- účel,
- interakcia,
- schopnosti (Szarková, 2002, s. 103,104).

### 3. MEDZIKULTÚRNA KOMUNIKÁCIA

Súčasná doba globalizácie, ktorá sa vyznačuje integráciou spoločností, priemyslových a obchodných spoločností je ukázkou, že kultúry sa čoraz častejšie stretávajú za účelom individuálnych a skupinových kontaktov. Ľudia rôznych kultúr nadväzujú medzi sebou vzťahy a hľadajú porozumenie. Okrem tých kultúr, ktoré sú ochotné prispôbovať väčšinou svoje zvyky, aby vytvorili nové vzťahy sú medzi nami i také, ktorým sa to nie vždy darí.

Vďaka televíznemu, telefónnemu a elektronickému spojeniu je medzikultúrna komunikácia oveľa rýchlejšia a častejšia.

Čo je to kultúra? Slovo kultúra je odvodené od latinského slova colere (cultum), čo znamená pestovať, ošetrovať, zušľachtovať, mať v úcte (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 146). Každý človek je tvorcom aj produktom kultúry. Kultúru možno chápať ako všeobecne uznávané zvyky, obyčaje, spoločenské hodnoty, štandardy, morálku, zákony, ktoré sú vyjadrované rôznymi symbolmi, rituálmi a predávajú sa s generácie na generáciu a ich rešpektovanie je vyžadované (Mikulášтик, 2010, s. 276). Hofstede (1985) definuje kultúru ako naprogramované kolektívne myslenie (in M. Mikulášтик, 2010, s. 276). Podľa E.B. Taylora (cit. Podľa M.H. Tayeb, 1998) je kultúra zložitý celok, ktorý zahŕňa znalosti, vieru, právo, morálku, zvyky a ostatné schopnosti nadobudnuté človekom ako členom spoločnosti (in M. Mikulášтик, 2010, s. 276).

Súčasť jednotlivých kultúr tvorí ich história, náboženstvo, geografia, výchova a vzdelanie, rodina, politika a rola štátu, spoločenská hierarchia a spoločenská mobilita, uzavretosť, respektíve otvorenosť vplyvom iných kultúr (Mikulášтик, 2010, s. 278).

Podľa M. Mikulášтика (2010, s. 284) národná kultúra ovplyvňuje rozhodovanie manažérov a zamestnancov. Rozdiely medzi národnými kultúrami vytvárajú príležitosti pre rozvoj, ale môžu byť tiež príčinami problémov, ak jej nebudeme rozumieť.

### 3.1 Správanie a štylizované prejavy v interakcii v rôznych kultúrach

Správanie ľudí jednotlivých kultúr môže byť veľakrát charakterizované aj podľa rôznych komunít, ktoré sa v rámci určitej kultúry vyskytujú. Taktiež musíme rozlišovať odlišnosti, ktoré sú dané kultúrou a ktoré sú dané prejavom človeka ako individua (Mikulášтик, 2010, s. 277). Tým rozumieme, že prvky určitej kultúry sa v správaní človeka nemusia objaviť. Inštitúcie, organizácie a výrobné podniky majú tiež svoje špecifiká, ktoré možno označiť ako kultúru firmy, ktorá je odlišná od iných inštitúcií (Mikulášтик, 2010, s. 277).

Pri aplikácii pojmu kultúra na organizácie si môžeme predstaviť názory, myšlienky, tradície a hodnoty, ktoré dominujú napr. v štýle riadenia, v spôsobe, akým sú motivovaní zamestnanci, vo vystupovaní na verejnosti a pod. (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 146). Podľa J. Alexyho a kol. (2004) sa všeobecne rozumie pod organizačnou kultúrou sústava postojov, noriem a hodnôt, ktoré v organizácií existujú (in Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 147).

Prejavy organizačnej kultúry sa dajú rozčleniť do dvoch základných skupín symbolov (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 149):

- vysoké symboly kultúry – vytvárajú image organizácie. Medzi takéto symboly patrí napr. vyjadrenie poslania organizácie, logo, výročná správa;
- nízke symboly kultúry – napr. zvyky (obyčaje, rituály, ceremónie), fyzické formy (oblečenie, typ kancelárií, poukážky na obed a pod.), komunikácia (mýty, legendy, heslá), spoločný jazyk (slangové výrazy a pod.).

V nasledujúcej časti uvediem niekoľko kultúr a ich špecifické znaky, ktoré sú súčasťou manažérskeho a obchodného jednania. G. Hofstede (in Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 150) svojím dlhoročným výskumom zistil kultúrne rozdiely medzi krajinami vychádzajúce zo štyroch základných dimenzií :

- vzdialenosti moci;

- vyhýbania sa neistote;
- individualizmu;
- mužnosti.

**Dimenzia vzdialenosti moci** vyjadruje mieru, do akej kultúra nabáda nadriadených uplatniť svoju moc.

V kultúre s veľkou vzdialenosťou moci sa zamestnanci boja často vyjadriť nesúhlas so svojimi nadriadenými a radšej pracujú pre manažérov, ktorí rozhodujú, povedia im, čo majú robiť a ktorí preberajú plnú zodpovednosť.

V kultúrach s malou vzdialenosťou moci sa nadriadení a podriadení navzájom považujú za kolegov a veria v minimum nerovnosti v spoločnosti, a preto očakávajú konzultovanie rozhodnutí.

**Dimenzia vyhýbania sa neistote** vyjadruje nenútenosť, s akou sa kultúra vyrovnáva s novinkou.

V kultúrach so silným vyhýbaním sa neistote pociťujú zamestnanci potrebu jasnosti a poriadku a pri neistých situáciách prežívajú väčší strach a stres. Proti neistým situáciám a ich dôsledkom bojujú usilovnou prácou, stabilitou kariéry a netolerantnosťou k odchýlke.

V kultúre so slabým vyhýbaním sa neistote sa životná neistota prijíma prirodzenejšie a ľahšie. Zamestnanci v takýchto podmienkach nepočítajú s dlhodobou prácou pre organizáciu.

**Dimenzia individualizmu** vyjadruje stupeň, do akého dáva kultúra prednosť jednotlivcom pred skupinovým záujmom.

V kultúre individualizmu sa kladie dôraz na osobnú iniciatívu a výsledok a právo každého jednotlivca na súkromný život a názor.

V kolektivistickej kultúre sa ľudia spoliehajú na pevný sociálny rámec, podporený často ochranou, či lojalitou rodín alebo klanov a cieľom je byť dobrým členom skupiny, nie cieľ vodcovstva.

**Dimenzia mužnosti** charakterizuje vzdialenosť v kultúre vyjadrenú na jednej strane uprednostňovaním konania, ambicióznosťou ako hnacou silou, či dôležitosťou peňažných a materiálnych noriem („mužské“ kultúry), resp. na druhej strane uprednostňovaním kvality života, ľudí a prostredia, poskytovaním služieb („ženské“ kultúry). V „mužských“ kultúrach by mali muži dominovať, presadzovať svoje a ženy by sa mali starať a vychovávať. Vo feministických kultúrach existuje viera v rovnocennosť pohlaví a úloha pohlavia je oveľa flexibilnejšia.

**Tabuľka 1: Zoskupenia krajín a ich charakteristické znaky.**

Skupina krajín	Dimenzia „vzdialenosť moci“	Dimenzia „vyhýbanie neistoty“	Dimenzia „individualizmu“	Dimenzia „mužnosti“
<b>I. Rozvinutejšie latinské krajiny</b> (Francúzsko, Španielsko, Brazília, Taliansko)	vysoká	vysoké	stredný až vysoký	stredná
<b>II. Menej rozvinuté latinské krajiny</b> (Portugalsko, Mexiko, Chile, Peru)	vysoká	vysoké	nízky	široká škála mužnosti
<b>III. Rozvinutejšie ázijské krajiny</b> (Japonsko)	stredná	vysoké	stredný	vysoká
<b>IV. Menej rozvinuté ázijské krajiny</b> (India, Filipíny, Thajsko, Tchajwan)	vysoká	nízke až stredné	nízky	stredná
<b>V. Blízkovýchodné krajiny</b> (Grécko, Turecko, Irán)	vysoká	vysoké	nízky	stredná
<b>VI. Germánske krajiny</b> (Nemecko, Švajčiarsko, Rakúsko, Izrael)	nízka	stredné až vysoké	stredný	stredná až vysoká
<b>VII. Anglické krajiny</b> (USA, V. Británia, Kanada, Austrália)	nízka až stredná	nízke až stredné	vysoký	vysoká
<b>VIII. Nordické krajiny</b> (Dánsko, Fínsko, Švédsko, Nórsko, Holandsko)	nízka	nízke až stredné	stredný až vysoký	nízka

Zdroj: (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009, s. 151)

## **4 ANALÝZA INTERNEJ KOMUNIKÁCIE VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI Z OBLASTI AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU**

Nakoľko zamestnáva automobilový priemysel v Slovenskej republike najväčší podiel ľudí na trhu rozhodla som sa spracovať analýzu internej komunikácie práve v jednej z najväčších spoločností z oblasti automobilového trhu.

### **4.1 Aktuálny profil spoločnosti**

Nadnárodná spoločnosť, ktorej súčasťou je aj spoločnosť, v ktorej je vykonaná analýza internej komunikácie sa svojim neustálym vývojom stala významným dodávateľom vo svetovom trhu automobilového priemyslu. Vznikla v Kanade v roku 1969 spojením viacerých spoločností. Koncern má už takmer 300 závodov po celom svete a zamestnáva viac ako 82.000 zamestnancov (interné mat. spol.).

Patrí k jednému z najväčších dodávateľov na americkom a európskom trhu v oblasti automobilového priemyslu. Výroba prebieha v týchto geografických segmentoch: v Európe, Severnej Amerike, Južnej Amerike, Afrike a vo zvyšnej časti Ázie. Hlavnou oblasťou spoločnosti je vývoj a výroba automobilových systémov, komponentov, montážnych modulov, ktoré sú určené na predaj vybavenia osobných automobilov a menších nákladných automobilov. Spoločnosť má v 26 krajinách 252 výrobných prevádzok a 82 produktových vývojových, predajných a riadiacich centier (interné mat. spol.) .

Pre analýzu internej komunikácie som vybrala spoločnosť, ktorá vznikla otvorením sa európskeho hospodárstva a spojením výrobných aktivít výrobcov automobilov. Založená bola v polovici roku 1994 ako jedna z divízií výroby vonkajších a vnútorných spätných zrkadiel, ktorá bola v roku 2002 rozšírená a dnes je globálnym dodávateľom automobilového priemyslu a jedným z najväčších výrobcov automobilových zrkadiel (interné mat. spol.).



Spoločnosť sa zaoberá vývojom, výrobou a predajom zrkadlových a uzatváracích systémov pre automobilový priemysel na celom svete. Predmetom výroby sú hlavne vonkajšie spätné a vnútorné zrkadlá, pohony, smerovky, strešné konzoly, kľučky dverí. Každoročne spoločnosť vyprodukuje do celého sveta viac ako 26 miliónov vnútorných a 28 miliónov párov vonkajších spätných zrkadiel. V priebehu svojej existencie od začiatkov v prenajatých priestoroch vybuďovala nové plochy pre výrobné a skladové účely s cieľom rozšírenia produkcie a budovania vnútro závodnej logistiky a rozšírenia sociálnych priestorov. V súčasnosti má 11 284 m<sup>2</sup> zastavanej plochy a zamestnáva takmer 500 pracovníkov. (interné mat. spol.).

Spoločnosť je v súčasnosti dodávateľom pre zákazníkov: Porsche, Ford, Audi, Renault, PSA, Volsswagen, Toyota, Mercedes (interné mat. spol.).

Ako jeden z faktorov úspechu je pre spoločnosť sústavne budovať spolu so zamestnancami podnikovú kultúru spoločnosti s cieľom zabezpečovania kvality, ktorá predstavuje jednu z hlavných podmienok uspokojenia potrieb zákazníka. Spoločnosť buduje a zdokonaľuje integrovaný manažérsky systém riadenia a je aj certifikovaná podľa ISO TS 16949, ISO 14001 a OHSAS 18001, Q1. Procesy, ktoré sú súčasťou výroby, sú neustále vylepšované, kontrolované a doplňované novými technológiami (interné mat. spol.).

Stratégiou podniku je:

1. trvale zostať dodávateľom v automobilovom priemysle a neustále rozvíjať rast výroby so zavádzaním nových technológií s cieľom zvyšovania kvality k spokojnosti zákazníka;
2. súčasne dosiahnutú kvalitu dodržať a vytvárať podmienky pre zabezpečenie kvality podľa normy Q1 Ford;
3. vyvíjať maximálne úsilie cez vrcholové vedenie podniku a jednotlivé oddelenia pre odbytové, cenové a finančné úlohy stratégie podniku s cieľom využiť tvorivé myslenie všetkých pracovníkov v podnikovej stratégii;

4. pre dosiahnutie stanovených cieľov rozvoja podniku stimulovať pracovníkov na zámeroch a dlhodobej prosperite (interné mat. spol.).

#### **4.1.1 Organizačná štruktúra**

V súčasnosti spoločnosť zamestnáva približne 500 kvalifikovaných pracovníkov, ktorí pracujú v pevne zostavenej organizačnej štruktúre. Na vrchole spoločnosti je generálny riaditeľ, ktorý je zodpovedný za chod spoločnosti. Pri riadení spoločnosti mu asistuje a pomáha jeho asistujúci generálny manažér. Ďalej pozostáva spoločnosť z niekoľkých oddelení, ktoré sú zodpovedné za vykonávanie nasledujúcich činností.

1. Technické a projektové zodpovedá za vývoj nových výrobkov, budovanie, prestavbu a údržbu zariadení výrobných liniek.
2. Oddelenie kvality má na zodpovednosti kvalitu nakupovaného materiálu a predávaných výrobkov.
3. Oddelenie nákupu vyhľadáva nových dodávateľov, jedná o zmluvných podmienkach so stávajúcimi dodávateľmi
4. Oddelenie logistiky má na zodpovednosti efektívny import materiálu a následný export výrobkov k zákazníkom.
5. Finančné oddelenie zodpovedá hlavne za vedenie účtovníctva, mzdy a ostatné finančné operácie.
6. Oddelenie ľudských zdrojov sa venuje náboru, prijímaniu ale i prepúšťaniu zamestnancov, zvyšovaniu ich kvalifikácie, motivácie a udržaniu pozitívnej firemnej kultúry.
7. Obchodné oddelenie má na zodpovednosti všetky obchodné činnosti spoločnosti, vyhľadáva potencionálnych zákazníkov, predáva hotové komponenty najlepším zákazníkom na trhu.

Na ďalšom stupni organizačnej štruktúry sa nachádzajú oddelenia, ktoré majú na zodpovednosti nasledujúce činnosti:

1. FF OSM Manager – vedúci výroby vonkajších spätných zrkadiel
2. FF ISM Manager – vedúci výroby vnútorných spätných zrkadiel
3. FF Injection Manager – vedúci lisovne
4. Quality system and Security Manager

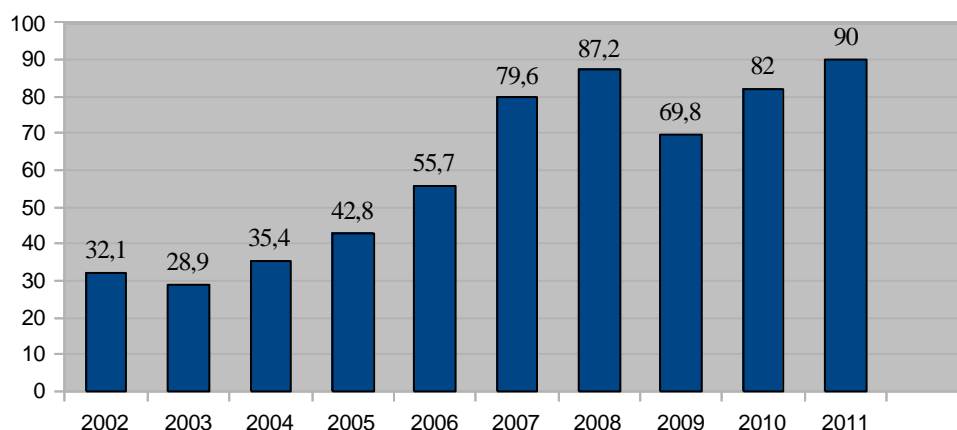
Na poslednom stupni organizačnej štruktúry sa nachádzajú nasledujúce oddelenia:

- SQA Manager –vedúci pre vstupnú kontrolu nakupovaného materiálu
- Laboratory Manager – vedúci laboratória
- Vo vedení informačného oddelenia je informačný manažér (IT Manager), ktorý zodpovedá za plynulosť celého chodu spoločnosti a o bezpečnosť a ochranu IS s využitím tých najmodernejších počítačových systémov.
- Controlling Manager
- Accounting Manager

#### **4.1.2 Vývoj obratu spoločnosti a vývoj počtu zamestnancov**

Z grafu, ktorý zobrazuje vývoj obratu spoločnosti môžeme vidieť, že od roku 2002 spoločnosť dosahuje neustály pozitívny rast v obratoch. Prioritou podniku je neustále zvyšovať kvalitu výrobkov a to i napriek znižovaniu vstupných nákladov. Hospodárska kríza z roku 2009 ovplyvnila celkové fungovanie spoločnosti, ktoré sa odrazilo i v celoročnom obrate vplyvom redukovania zásob spoločnosti i zásob u zákazníkov. Nárast obratu zaznamenala spoločnosť až v roku 2010 kedy začali zákazníci znova objednávať a spoločnosť odvtedy napreduje v pozitívnych číslach, uvedomujúc si možné komplikácie, ktoré sa môžu vplyvom stále meniaceho trhu zmeniť v negatívnom smere.

**Graf 1: Vývoj obratu spoločnosti v mil. EUR.**



Zdroj: interné materiály spoločnosti

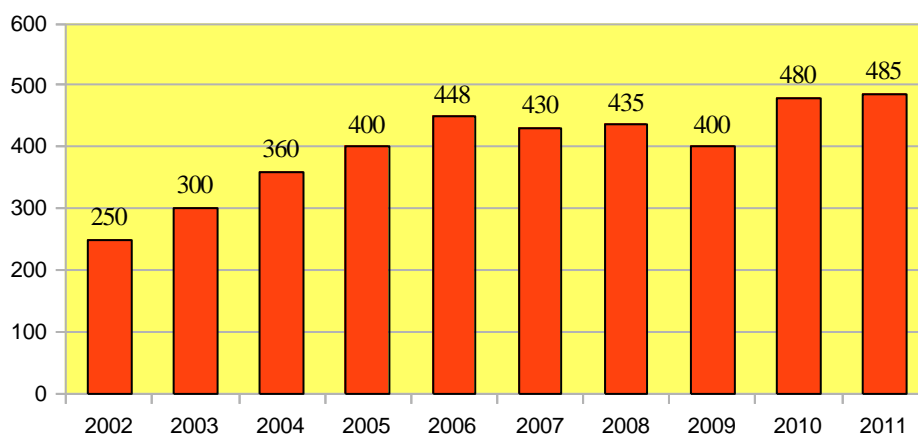
V ďalšom grafickom vyobrazení sa nachádza vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2002 až 2011, ktorý má až na obdobie svetovej hospodárskej krízy stúpajúcu tendenciu. Najväčší dopad svetovej hospodárskej krízy ovplyvnil hlavne zamestnancov, ktorí pracovali v spoločnosti cez pracovné sprostredkovateľské agentúry ale aj kmeňových zamestnancov spoločnosti, ktorí boli dobrovoľne ochotní v rámci lojálnosti k spoločnosti znížiť výšku vlastnej mzdy. V súčasnosti spoločnosť buduje stabilné pracovné miesta a opäť zamestnáva, a to vo väčšej miere, čo sa výrobného personálu týka, pracovníkov cez pracovné sprostredkovateľské agentúry, čo jej v prípade nepriaznivej hospodárskej situácie odbúra náklady na prípadne vyplatené odstupné pri kmeňových zamestnancoch..

**Tabuľka 2: Vývoj počtu zamestnancov.**

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zamestnancov	250	300	360	400	448	430	435	400	480	485

Zdroj: interné materiály spoločnosti

**Graf 2: Vývoj počtu zamestnancov.**



Zdroj: interné materiály spoločnosti

#### **4.2 Interná komunikácia a využitie nástrojov**

Len tímovou prácou a komunikáciou všetkých zamestnancov sa môžu dosiahnuť zásady predložené vedením podniku. Preto je úlohou a povinnosťou každého zamestnanca podporovať dosiahnutie zásad, ktoré prostredníctvom integrovaného manažérskeho systému, dlhodobých a krátkodobých cieľov spoločnosť pravidelne preskúmava.

Spoločnosť už pri svojom vzniku kládla veľký dôraz na nastavenie správnych základných podmienok, ktoré umožnia efektívne fungovanie vnútrofirmej komunikácie. Tieto podmienky zakotvila už vo svojej firemnej kultúre. Taktiež kladie dôraz na to, aby management spolupracoval aj na prevencii nedorozumení, pre ktoré zriadila spoločnosť „Horúcu linku“. Spoločnosť nastavila fungovanie medzi jednotlivými oddeleniami procesne a vedie ich k spolupráci využívaním informačných a motivačných prepojení. Účelom spomínaného fungovania je odstrániť riziko šumov, ktoré môžu vo viacstupňovej organizačnej štruktúre nastať. Informácie prebiehajú v spoločnosti rôznymi formami a komunikačnými kanálmi.

#### 4.2.1 Firemná filozofia

Spoločnosť sa zaväzuje presadzovať podnikovú filozofiu, ktorá je založená na spravodlivosti a zodpovednom prístupe k zamestnancom. Táto filozofia je súčasťou Fair Enterprise Culture (kultúra spravodlivosti v podniku), v ktorej sú zamestnanci spolu s vedením zodpovední za úspech firmy. Obsahuje nasledujúce princípy (interné mat. spol.):

- Istota pracovného miesta

Najlepšia cesta ako zvýšiť istotu pracovného miesta je vyrábať lepší výrobok za výhodnejšiu cenu. Spoločnosť sa zaväzuje podieľať sa spolu so zamestnancami na ochrane ich pracovného miesta. Spoločnosť ponúka nasledovné podporné a motivačné aktivity:

1. Poradenstvo pri odpornom raste.
2. Školenia a ďalšie vzdelávanie (osobný vývoj).
3. Pomoc pri kontaktovaní externých – podporných a pomocných inštitúcií.
4. Kaizen zlepšovateľské hnutie odmeňované v prípade realizácie

- Bezpečnosť na pracovisku

Pre spoločnosť má bezpečnosť na pracovisku obzvlášť veľký význam. Preto sa usiluje vytvárať bezpečné a zdravé pracovné prostredie.

- Spravodlivosť

Spoločnosť ponúka rovnocenné príležitosti pre zamestnancov založené na základe kvalifikácie a výkonu bez diskriminácie a uprednostňovania.

- Trhové platy a príplatky

Spoločnosť dáva k dispozícii informácie, ktoré majú umožniť zamestnancom porovnanie ohodnotenia a príplatkov s ohodnotením a príplatkami zamestnancov v konkurenčných podnikoch ako aj v podnikoch z blízkeho okolia. Ak je celkové ohodnotenie zamestnanca uznané ako nezodpovedajúce

trhu, malo by sa mu prispôbiť.

- Podiel zamestnancov na hospodárskom výsledku podniku

Spoločnosť zastáva názor, že každý zamestnanec by mal z hospodárskeho výsledku podniku dostať svoj podiel, a to vo forme trinásteho resp. štrnásteho platu.

- Komunikácia a informácie

Na pravidelných mesačných stretnutiach vedenia so zamestnancami a prostredníctvom iných druhov zverejňovania informácií ako napr. firemný časopis, sústavne informovať o spoločnosti a o vývoji v automobilovom priemysle.

- Horúca linka

Má za povinnosť zaoberať sa každým podnetom i sťažnosťou a informovať centrálné oddelenie ľudských zdrojov.

- Zamestnanecký poradný výbor

Je skupina uznávaných a dôveryhodných ľudí zaoberajúcich sa sociálnou a humanitárnou problematikou. Tento výbor nesie poradenskú funkciu podniku, dohliada a zabezpečuje, že spoločnosť koná v súlade s princípmi spoločnosti a Podnikovou ústavou.

#### **4.2.2 Interná verejnosť (stakeholders)**

Spoločnosť si veľmi uvedomuje, že interná verejnosť tvorí najdôležitejšiu časť podniku a preto i svoju firemnú filozofiu sústredila práve na hlavné časti PR (public relations). Pre spoločnosť je PR prostriedkom, ktorý zamestnancom pomáha pre lepšiu identifikáciu s firemnými cieľmi. Týmto spôsobom sa snaží sprostredkovať dostatok informácií, ktoré majú v zamestnancoch vzbudiť dôveru a presvedčiť ich o tom, že ich práca je zmysluplná. Vedenie spoločnosti sa snaží pomocou PR ovplyvňovať pracovnú morálku zamestnancov a taktiež prostredníctvom nich šíriť dobré meno spoločnosti. Na sprostredkovávanie informácií využíva spoločnosť predovšetkým firemné stretnutia, tímové

porady, firemné mítingy, školiace programy, výročné správy, interné prezentácie, konzultácie, manažérske pochôdzky, nástenky a firemný časopis. Prosperita spoločnosti závisí taktiež na zákazníkoch a dodávateľoch, ku ktorým je spoločnosť veľmi otvorená a buduje si s nimi dobré obchodné vzťahy. Hlavnými cieľmi PR v spoločnosti tvorí hlavne informovanosť, prekonávanie predsudkov a nepochopení, dôvera zamestnancov a ovplyvňovanie ich postojov a najväčšiu časť tvorí prevencia na základe spätnej väzby. Budovanie pozitívnej atmosféry a vzťahov prebieha v spoločnosti viacerými procesmi, ktoré na seba nadväzujú. V prvom rade ide o monitoring, zisťovanie názorov a postojov zamestnancov formou rôznych firemných stretnutí, ktoré sú otvorené diskusiam. Na základe zistených informácií sa súčasný stav analyzuje a vypracovávajú sa vhodnejšie postupy a plány. Tie sú v rámci PR následne zrealizované a čakajú na ďalšiu spätnú väzbu.

#### **4.2.3 Komunikácia s verejnosťou**

Od svojho vzniku podporuje spoločnosť komunikáciu s verejnosťou. Hlavným dôvodom je informovať verejnosť o činnosti, úspechoch a prínosoch, ktoré pre kraj spoločnosť vytvára. Spoločnosť je potenciálnym zamestnávateľom pre ľudí z nášho okolia. Neustále sa snaží podporovať okolie rôznymi občianskymi aktivitami, okrem sponzorstva, ovplyvňuje verejnosť a potenciálnych zamestnancov tým, že kladie veľký dôraz na ochranu životného a pracovného prostredia. Pre budúcich absolventov stredných odborných škôl usporadúva firemné exkurzie, ktorých cieľom je prezentovať spoločnosť, systém práce a pritiahnúť tak do spoločnosti kvalifikované a hlavne motivované pracovné sily. Jednou z foriem ochrany pracovného prostredia v spoločnosti bolo zamedzenie voľnému fajčeniu vo vonkajších priestoroch firmy a vybudovaním stanovísk na to určených. V rámci tejto pozitívnej zmeny usporiadala spoločnosť pre zamestnancov prednášku venovanú podpore zdravia.



### **4.3 Metodika a organizácia prieskumu**

Prieskum stavu vnútropodnikovej komunikácie prebiehal v spoločnosti v januári 2012 na základe anonymných dotazníkov, ktoré boli určené nielen pre manažérov, ale tiež pre ostatných zamestnancov (rádových pracovníkov).

Závery prieskumu vychádzajú z dotazníku a tiež z dostupných materiálov a pozorovania prostredia vo firme.

Anonymného prieskumu sa zúčastnilo 25 oslovených pracovníkov, ktorí sú zamestnaní na plný úväzok, z toho 12 zamestnancov na vedúcich pozíciách. Dotazníky boli respondentom odovzdané osobnou formou.

Výsledky prieskumu sú porovnávané v rámci základných predpokladov fungujúcej vnútrofirmej komunikácie a sú zhrnuté do stručných záverov.

#### **4.3.1 Definovanie cieľov prieskumu**

Cieľom dotazníka, ktorým bol prieskum vykonaný, bolo popísať súčasný stav fungovania vnútrofirmej komunikácie z pohľadu vedenia a pohľadu zamestnancov spoločnosti, zistiť aké sú jej nedostatky, kde sa nachádzajú súčasné, prípadne potenciálne zdroje konfliktov medzi vedením spoločnosti a zamestnancami a prostredníctvom týchto informácií zistiť na akej úrovni sa nachádza vnútrofirменная komunikácia v spoločnosti. V prípade zistenia nejasností, rozporov, nefunkčnosti je cieľom prieskumu podať následné návrhy na zlepšenie.

Pre dotazníkový prieskum sme si vybrali niekoľko pracovníkov z jednotlivých oddelení, ktorí sú zamestnancami na plný úväzok. Nakoľko je našim cieľom preskúmať vnútrofirmennú komunikáciu z rôznych pohľadov, zaradili sme do prieskumu okrem manažérov i pracovníkov im podriadených.

Ciele prieskumu:

1. Popísať súčasný stav fungovania vnútrofirnej komunikácie.
2. Preskúmať úroveň vnútrofirnej komunikácie.
3. V prípade zistenia nejasností, rozporov a nefunkčnosti podať návrhy na zlepšenie.

#### **4.3.2 Stanovenie hypotéz**

Na základe stanovených cieľov sme si zostavili následné hypotézy:

**H1:** Predpokladáme, že súčasný stav fungovania vnútrofirnej komunikácie má nedostatky.

**H2:** Predpokladáme, že manažment bude vnímať fungovanie vnútrofirnej komunikácie lepšie ako ostatní zamestnanci.

**H3:** Predpokladáme, že medzi zamestnancami sa vyskytujú komunikačné bariéry.

**H4:** Predpokladáme, že nie všetci zamestnanci využívajú dostatočne komunikačné nástroje, ktoré majú k dispozícii.

#### **4.3.3 Charakteristika prieskumnej vzorky**

Nakoľko sme si stanovili, že vykonáme prieskum medzi manažmentom a tiež medzi podriadenými, oslovili sme celkovo 25 zamestnancov, z toho bolo 12 manažérov a 13 zamestnancov im podriadených.

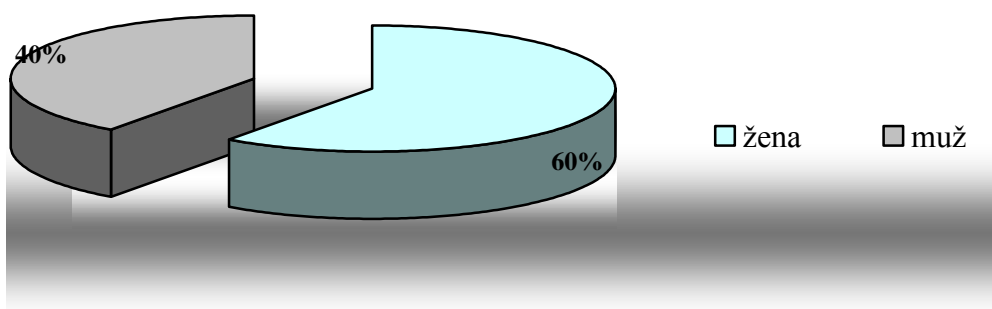
Nasledujúce tabuľky nám zobrazujú rozdelenie respondentov podľa pohlavia a podľa veku.

**Tabuľka 3: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia.**

žena	muž
15	10

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 3: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia.**



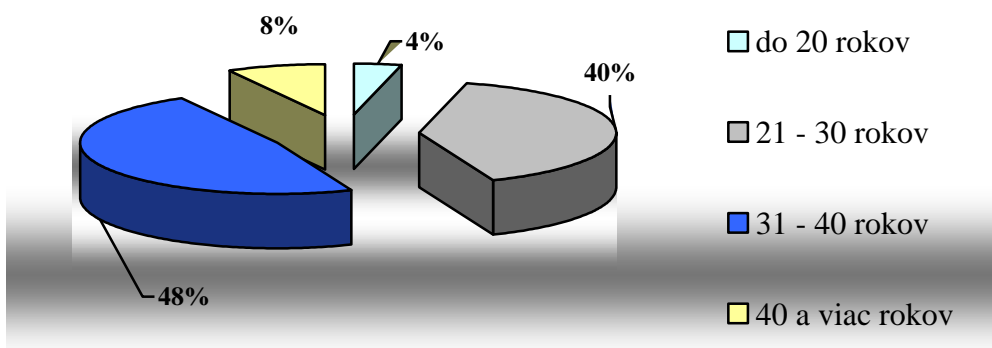
Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka 4: Rozdelenie respondentov podľa ich veku.**

do 20 rokov	21 – 30 rokov	31 – 40 rokov	40 a viac rokov
1	10	12	2

Zdroj: interné materiály spoločnosti

**Graf 4: Rozdelenie respondentov podľa ich veku.**



Zdroj: interné materiály spoločnosti

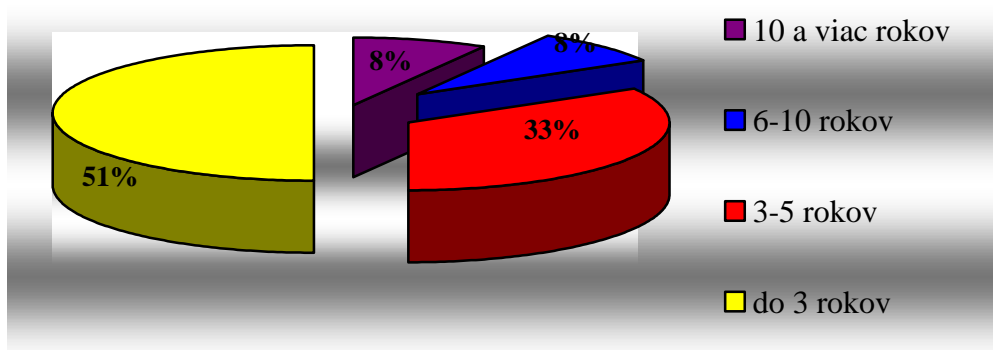
Pri analýze vnútrofirmej komunikácie je dôležité upriamiť pozornosť práve na dĺžku zamestnania, nakoľko je nám samozrejmé, že zamestnanec, ktorý pracuje vo firme len niekoľko mesiacov, alebo rokov nemôže komunikáciu zhodnotiť tak objektívne ako pracovník, ktorý pracuje vo firme viac ako 5-6 rokov.

**Tabuľka 5: Rozdelenie manažérov podľa dĺžky praxe vo firme.**

do 3 rokov	3-5 rokov	6-10 rokov	10 a viac rokov
6	4	1	1

Zdroj: interné materiály spoločnosti

**Graf 5: Dĺžka zamestnania manažérov vo firme.**



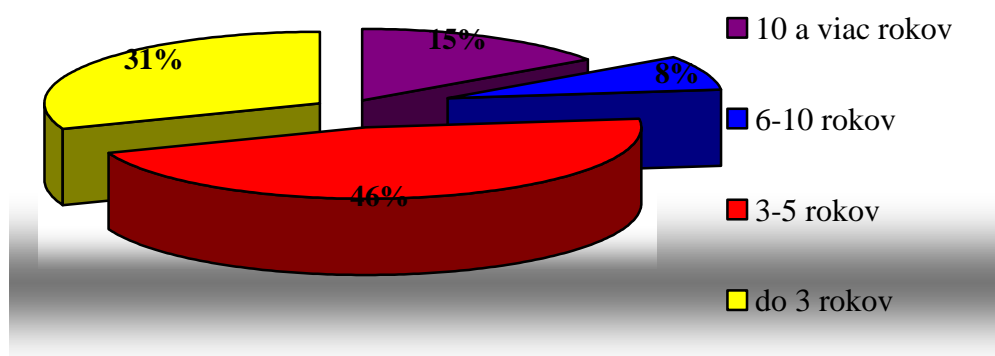
Zdroj: interné materiály spoločnosti

**Tabuľka 6: Rozdelenie podriadených podľa dĺžky praxe vo firme.**

do 3 rokov	3-5 rokov	6-10 rokov	10 a viac rokov
4	6	1	2

Zdroj: interné materiály spoločnosti

**Graf 6: Dĺžka zamestnania podriadených vo firme.**



Zdroj: interné materiály spoločnosti

#### **4.3.4 Metódy prieskumu**

Pre prieskum sme si zvolili dotazníkovú metódu, kde sú použité rôzne typy otázok, ktoré nám majú čo najpresnejšie odpovedať v prvej časti na to, či sú zamestnanci spokojní s komunikáciou v ich spoločnosti v rámci komunikácie s nadriadenými, alebo spokojní s nástrojmi komunikácie, ktoré sú v spoločnosti vytvorené pre komunikáciu s ostatnými kolegami a taktiež ohodnotiť úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami. Druhá časť dotazníku je venovaná dostupnosti a spôsobu sprostredkúvania informácií. V záverečnej časti respondenti vyjadrovali svoje postrehy a názory na komunikáciu v spoločnosti.

#### **4.4 Interpretácia výsledkov prieskumu**

Prvá časť dotazníku bola venovaná kontaktným otázkam, ktoré mali za úlohu zistiť pohlavie, vek a dĺžku zamestnania respondentov vo firme.

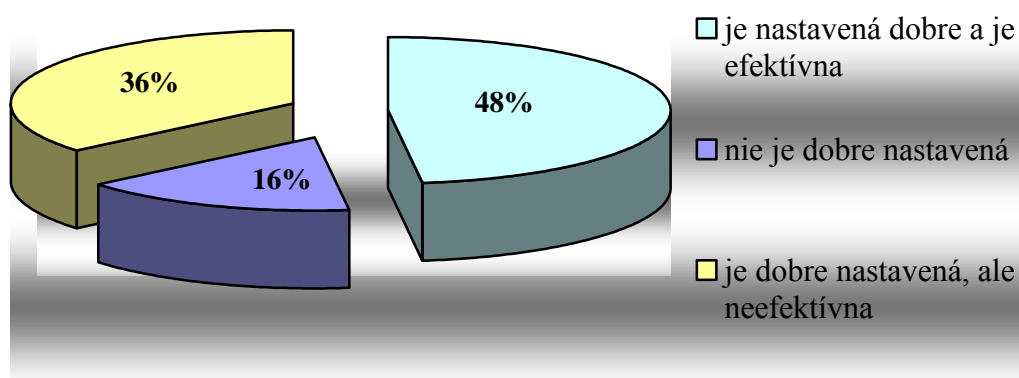
Vo štvrtej otázke sme zisťovali názor respondentov na to, či je vnútrofirčná komunikácia vo firme správne nastavená a či je v rámci porád, celofiremných stretnutí dostačujúca. (Tab. č.7)

**Tabuľka 7: Názor respondentov na efektívne fungovanie vnútrofirmej komunikácie.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
je nastavená dobre a je efektívna	6	50	6	46
nie je dobre nastavená	1	8	3	23
je dobre nastavená, ale neefektívna	5	42	4	31
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 7: Spoločný názor respondentov na efektívne fungovanie vnútrofirmej komunikácie.**



Zdroj: vlastné spracovanie

48% respondentov sa domnieva, že vnútrofirmejná komunikácia je vo firme nastavená dobre a je taktiež efektívna, 16% je opačného názoru a nie je s komunikáciou spokojná a tvrdí, že nie je dobre nastavená a zvyšná 36% časť respondentov je presvedčená že komunikácia je dobre nastavená, ale nie je efektívne využívaná. Na základe zistených informácií možno konštatovať, že vnútrofirmejná komunikácia vzhľadom na vyššie percento pozitívneho názoru funguje dobre a je tiež efektívna a zamestnanci sú s ňou spokojní. Časť respondentov, ktorá považuje vnútrofirmejnú komunikáciu za neefektívnu pravdepodobne nie je stotožnená so správnym využívaním nástrojov, ktoré sú

vo firme k dispozícii.

V každom pracovnom tíme sa môžu vyskytnúť určité prekážky v komunikácii. Cieľom nasledujúcej otázky bolo zistiť jednotlivé názory respondentov na prekážky v komunikácii, ktoré vnímajú v ich tíme. (Tab. č. 8)

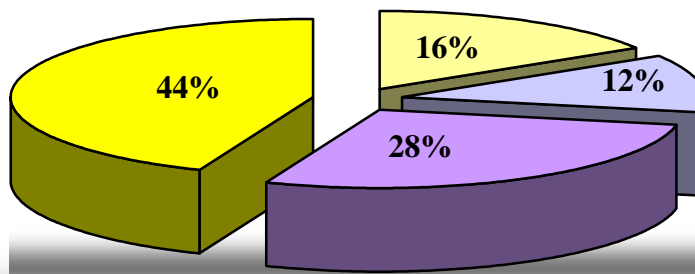
**Tabuľka 8: Najčastejšie prekážky fungujúcej vnútrofirmej komunikácie.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
nesprávne nastavené procesy	1	8	3	23
neochota spolupracovníkov	1	8	2	15
slabé komunikačné schopnosti a zručnosti spolupracovníkov	3	25	4	31
s komunikáciou som spokojný (á) a nevidím v nej prekážky	7	59	4	31
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 8: Najčastejšie prekážky fungujúcej vnútrofirmej komunikácie.**

- nesprávne nastavené procesy
- neochota spolupracovníkov
- slabé komunikačné schopnosti a zručnosti spolupracovníkov
- s komunikáciou som spokojný (á) a nevidím v nej prekážky



Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou tabuľky č. 8 a grafu č. 8 sme dospeli k záveru , že 44% respondentov je s komunikáciou spokojných a nevidí v nej iné prekážky. Iba 12% respondentov vidí nedostatočnú komunikáciu v neochote spolupracovníkov, z čoho vyplýva, že vo firme pracujú naozaj tými, ktorých cieľom je spolupracovať. 16% respondentov prisudzuje prekážky v komunikácií nesprávne nastaveným procesom. Až 28% respondentov považuje za prekážku v komunikácii slabé komunikačné schopnosti a zručnosti pracovníkov.

Nasledujúca otázka v dotazníku mala za úlohu zistiť aké prostriedky komunikácie zamestnanci využívajú najčastejšie. Výsledky som znázornila pomocou tabuľky a výsekového grafu.(Tab. č. 9)

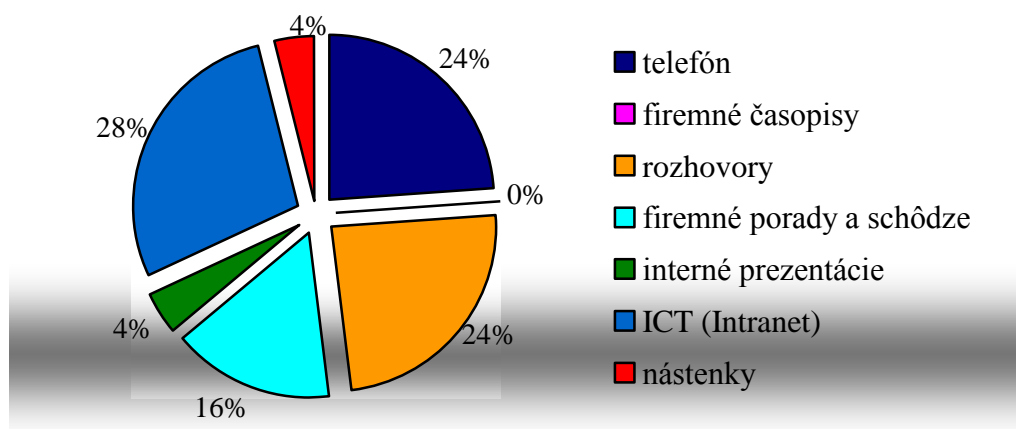
**Tabuľka 9: Rozdelenie početnosti komunikačných nástrojov.**

<b>Postup riešenia:</b>	<b>Manažment</b>		<b>Podriadení</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
telefón	3	25	3	23
firemné časopisy	0	0	0	0
rozhovory	4	33	2	15
firemné porady a schôdze	2	17	2	15
interné prezentácie	0	0	1	8
ICT (intranet)	3	25	4	31
nástenky	0	0	1	8
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie



**Graf 9: Výsekový graf rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedených údajov vyplýva, že medzi najviac využívané prostriedky patrí ICT (Intranet, on-line komunikátory, Lotus Notes), ktoré dosiahli 28%. Každé oddelenie produkuje neustále nové množstvo informácií, ktoré sa pre ich lepšie využitie zaznamenáva hlavne v písomnej forme. Ďalšími najpoužívanějšími nástrojmi je telefón s 24% a rozhovory, ktoré tvoria tiež 24%, čo prisudzujem hlavne pracovnému vyt'azeniu pracovníkov, ktorí volia rýchlejšiu telefonickú formu komunikácie, z čoho vyplýva zvýšená možnosť nedorozumení a komunikačných informačných šumov. Ďalšou nevýhodou je menšia možnosť otvorenej diskusie a efektívnej spätnej väzby.

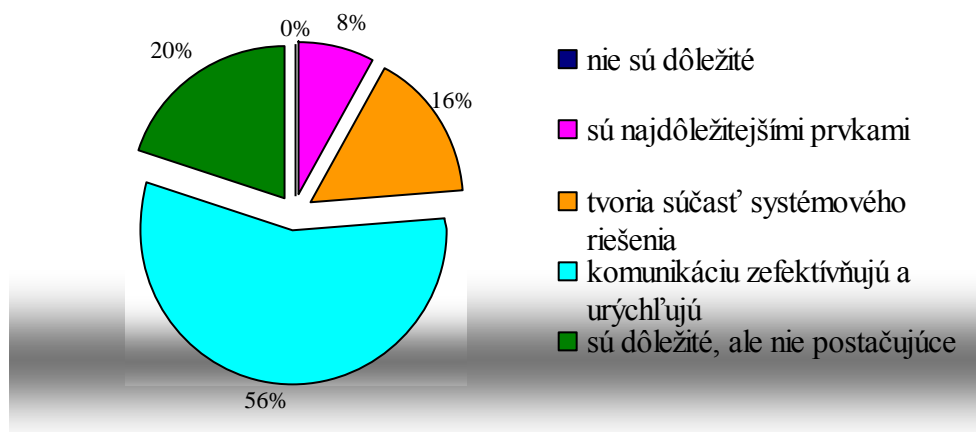
V nasledujúcej tabuľke sú vyznačené odpovede na otázku č. 7, ktorej cieľom bolo zistiť akú dôležitosť prisudzujú pracovníci využívaniu ICT (ako Intranet, on-line komunikátory, Lotus Notes a iné). (Tab. č. 10)

**Tabuľka 10: Použitelnosť ICT.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
nie sú dôležité	0	0	0	0
sú najdôležitejšími prvkami	1	8	1	8
tvoria súčasť systémového riešenia	2	17	2	15
komunikáciu zefektívňujú a urýchľujú	6	50	8	62
sú dôležité, ale nie postačujúce	3	25	2	15
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 10: Použitelnosť ICT**



Zdroj: vlastné spracovanie

56% respondentov považuje komunikáciu formou ICT nástrojov za urýchľujúcu a efektívnu hlavne vzhľadom na nedostatok času. Ich využívanie zvyšuje v spoločnosti hlavne väčšiu produktivitu. Až 20% respondentov považuje túto formu modernej komunikácie za dôležitú, ale považuje ju za nie postačujúcu, nakoľko si uvedomujú možnosť potenciálnych problémov, ktoré môžu v rámci tejto komunikácie nastať. Hlavne manažéri si uvedomujú, že využívanie ICT nástrojov nie je v rámci komunikácie postačujúce.

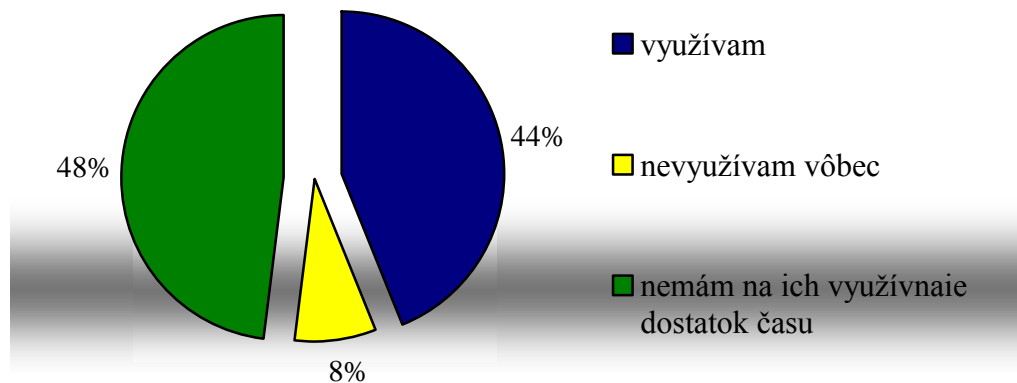
Pre zefektívnenie vnútrofirmej komunikácie firma zriadila „Horúcu linku“, ktorá slúži zamestnancom na anonymné vyjadrovanie ich názorov a pripomienok. Nasledujúcou otázkou sme chceli zistiť ako toto internetové diskusné fórum zamestnanci využívajú. (Tab. č. 11)

**Tabuľka 11: Využívanie „Horúcej linky“.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
využívam	4	33	7	54
nevyužívam vôbec	0	0	2	15
nemám na ich využívanie dostatok času	8	67	4	31
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 11: Percento využitia „Horúcej linky“.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Až 48% respondentov, z toho najviac zo skupiny manažérov tvrdí, že na ich využívanie nemá dostatok času, nakoľko sa pravdepodobne venujú urgentnejším prácam, alebo svoje názory a pripomienky sprostredkujú inou formou komunikácie. V pomere medzi využívaním a nevyužívaním týchto prostriedkov sú viditeľné rozdiely. V rámci firmy je 44% účasť na využívaní

týchto prostriedkov veľmi pozitívna, je hlavne obrazom toho, že pracovníci žijú s firmou, chcú vytvárať okolo seba lepšie prostredie, podieľať sa na rôznych aktivitách a vyjadrovať k nim aj svoje názory a pripomienky aj keď len anonymnou formou ponúkajú spätnú väzbu.

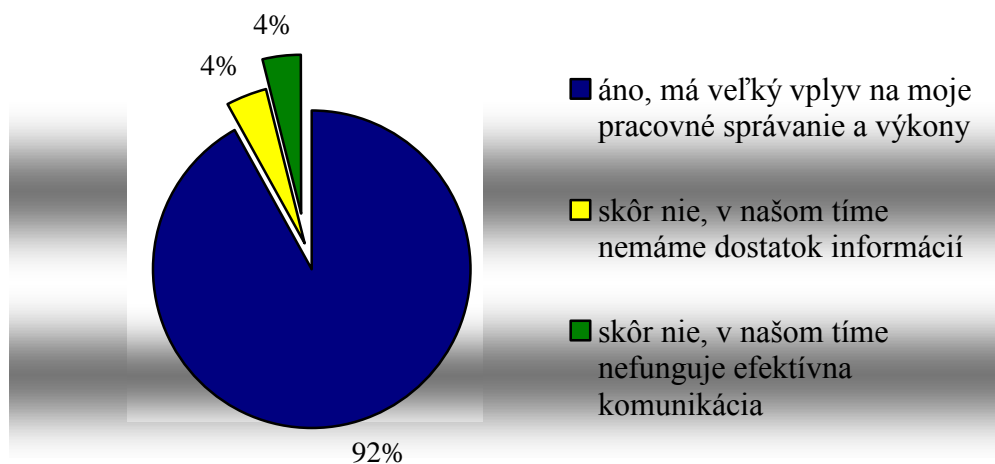
Dostatok informácií a efektívna komunikácia v pracovnom tíme má veľký vplyv na pracovné správanie a výkony. Cieľom nasledujúcej otázky bolo zistiť akú dôležitosť respondenti prisudzujú efektívnej komunikácii v pracovnom tíme a či má vplyv na ich pracovné správanie a výkony. (Tab. č. 12)

**Tabuľka 12: Vplyv efektívnej komunikácie na pracovné správanie a výkony.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno, má veľký vplyv na moje pracovné správanie a výkony	12	100	11	84
skôr nie, v našom tíme nemáme dostatok informácií	0	0	1	8
skôr nie, v našom tíme nefunguje efektívna komunikácia	0	0	1	8
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 12: Vplyv efektívnej komunikácie na pracovné správanie a výkony.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Vedenie spoločnosti a pracovníci si v 92 % myslia, že efektívna komunikácia v pracovnom tíme má vplyv na ich pracovné správanie a výkony. Taktiež z tohto dôvodu sa spoločnosť neustále zaujíma o svojich zamestnancov. Uvedomuje si, že narušenie efektívnej komunikácie by mohlo negatívne narušiť chod spoločnosti, preto vytvorila vo firme rôzne komunikačné kanály, ktoré slúžia práve na obojstrannú komunikáciu, prípadne môžu nimi pracovníci aj anonymne a otvorene vysloviť svoje názory a pripomienky.

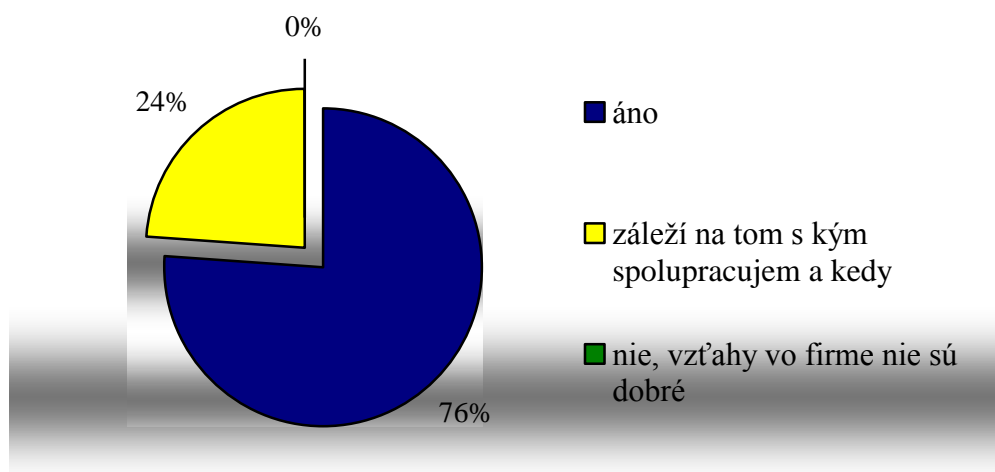
V nasledujúca otázka mala za úlohu zistiť či respondenti považujú spoluprácu v tíme, s kolegami aj s vedením za dobrú. Cieľom otázky sme chceli taktiež zistiť na akej úrovni sa nachádzajú vzťahy vo firme.(Tab. č. 13)

**Tabuľka 13: Spolupráca v tíme, s kolegami a vedením.**

Postup riešenia vzťahov:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno	8	67	11	85
záleží s kým spolupracujem a kedy	4	33	2	15
nie, vzťahy vo firme nie sú dobré	0	0	0	0
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 13: Spolupráca v tíme, s kolegami a vedením.**



Zdroj: vlastné spracovanie

76 % respondentov odpovedalo pozitívne. Zvyšných 24% respondentov odpovedalo, že záleží na tom s kým a kedy spolupracujú. Z toho vyplýva, že vo firme i keď v malej miere dochádza k neefektívnej komunikácií medzi pracovníkmi.

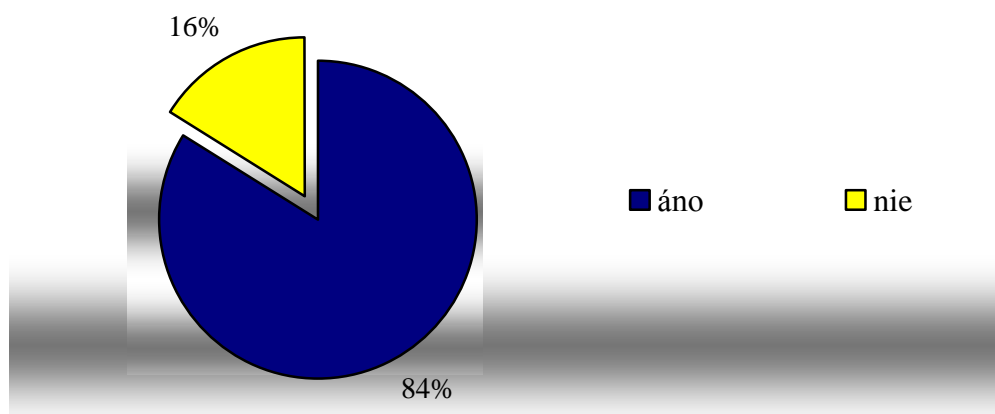
Pracovné správanie a dosiahnuté výkony sú taktiež výsledkom komunikácie manažéra s jeho podriadeným. V nasledujúcej otázke sme zisťovali ako vnímajú podriadení spôsob akým s nimi jedná ich manažér.(Tab. č.14)

**Tabuľka 14: Vplyv komunikácie manažéra (nadriadeného) na pracovné správanie a výkony.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno	8	67	13	100
nie	4	33	0	0
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 14: Vplyv komunikácie manažéra (nadriadeného) na pracovné správanie a výkony.**



Zdroj: vlastné spracovanie

84% respondentov odpovedalo, že spôsob akým jedná a komunikuje ich manažér (nadriadený), ovplyvňuje ich pracovné správanie a výkony. Na základe týchto odpovedí je zrejmé, že vedúci pracovníci si uvedomujú dôležitosť efektívnej komunikácie vo svojich tímoch. Už pri prijímaní do pracovného pomeru spoločnosť kladie veľký dôraz na komunikačné zručnosti a znalosti budúcich pracovníkov, ktoré naďalej zlepšuje formou vzdelávacích aktivít, ktoré majú za úlohu zvýšiť schopnosť pracovníka efektívne riadiť a viesť ľudí a tími v súlade s kultúrou firmy.

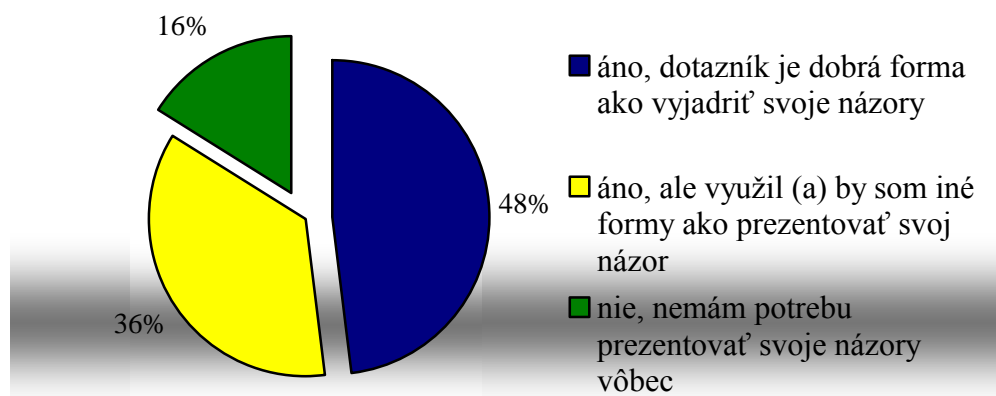
Jedným z cieľov dotazníku bolo zistiť či by pracovníci uvítali možnosť hodnotiť svojho nadriadeného a aká forma hodnotenia by im vyhovovala. Vyjadrenia respondentov sme uviedli v nasledujúcej tabuľke č. 15.

**Tabuľka 15: Hodnotenie nadriadených.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno, dotazník je dobrá forma ako vyjadriť svoje názory	4	33	8	62
áno, ale využil (a) by som iné formy ako prezentovať svoj názor	6	50	3	23
nie, nemám potrebu prezentovať svoje názory vôbec	2	17	2	15
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 15: Hodnotenie nadriadených.**



Zdroj: vlastné spracovanie

48% respondentov sa vyjadrilo, že by uvítali hodnotenie svojho nadriadeného dotazníkovou formou. 36% je názoru, že svoje názory na nadriadeného môžu prezentovať aj inou formou. 16% respondentov zdeluje svoje názory a hodnotenia skôr osobným rozhovorom.

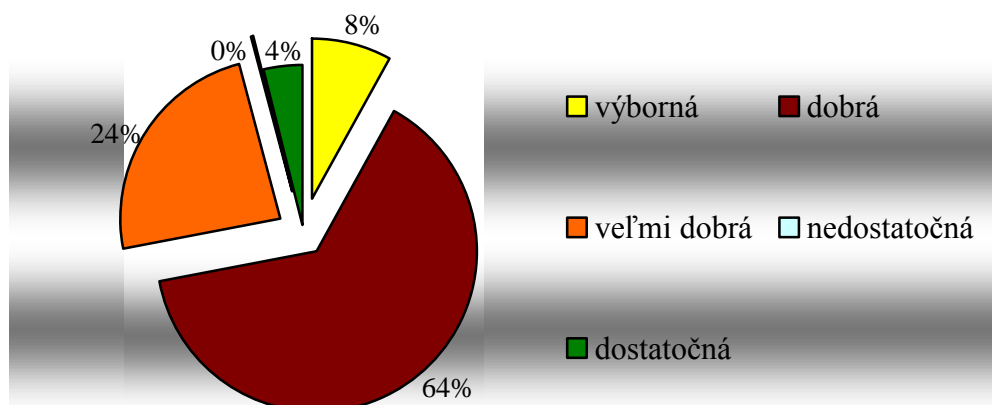
Cieľom prieskumu bolo taktiež zistiť ako hodnotia respondenti úroveň komunikácie s inými oddeleniami. V tabuľke a grafických výstupoch môžeme vidieť úrovne, ktoré boli najviac označované. (Tab. č. 16)

**Tabuľka 16: Úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
výborná	2	17	0	0
veľmi dobrá	3	25	3	23
dobrá	7	58	9	69
dostatočná	0	0	1	8
nedostatočná	0	0	0	0
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 16: Výsekový graf úrovne komunikácie s ostatnými oddeleniami.**



Zdroj: vlastné spracovanie



16 respondentov (64%) považuje komunikáciu s ostatnými oddeleniami za dobrú. Nakoľko nedostatočnú úroveň neoznačil ani jeden respondentov môžeme usudzovať, že komunikácia s ostatnými oddeleniami nefunguje na zlej úrovni a respondenti sú s ňou spokojní.

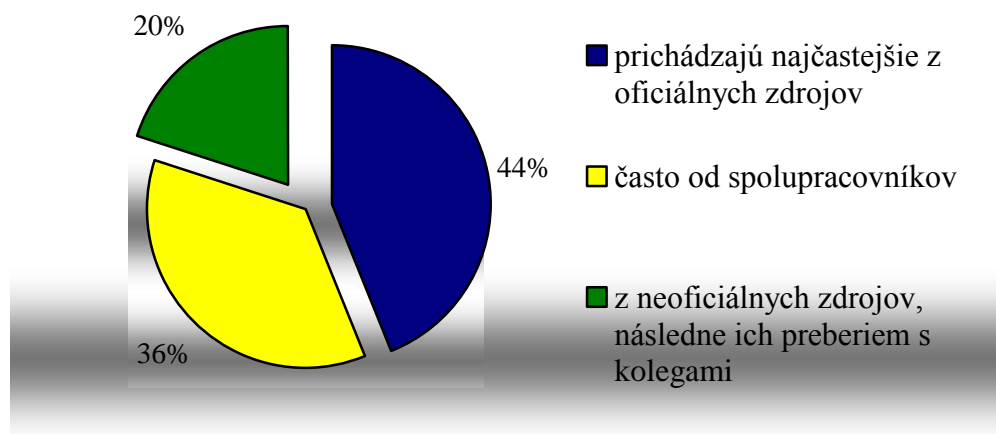
Veľký vplyv na efektívne fungovanie vnútrofirmej komunikácie je to z akého zdroja prichádzajú dôležité informácie k zamestnancom a čo robia v prípade ak k nim dôležité informácie neprichádzajú z oficiálneho zdroja. Ďalšou otázkou sme zisťovali z akého zdroja prichádzajú informácie k zamestnancom a čo robia ak prichádzajú z neoficiálneho zdroja. (Tab. č. 17)

**Tabuľka 17: Zdroj informácií.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
prichádzajú najčastejšie z oficiálnych zdrojov	8	67	3	24
často od spolupracovníkov	4	33	5	38
z neoficiálnych zdrojov, následne ich preberiem s kolegami	0	0	5	38
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 17: Zdroj informácií.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu boli nasledovné. 44 % respondentov uviedlo, že dôležité informácie k nim prichádzajú z oficiálnych zdrojov. 36 % respondentov uviedlo, že dôležité informácie k nim putujú aj od kolegov z rovnakej úrovne riadenia. Zvyšná 20% časť uviedla, že ak príde dôležitá informácia z neoficiálneho zdroja, prerokujú ju spolu s kolegami. Na základe zistených údajov môžeme povedať, že dôležité informácie putujú vo firme tým správnym smerom, o čom svedčí i dobrá spolupráca medzi pracovníkmi navzájom.

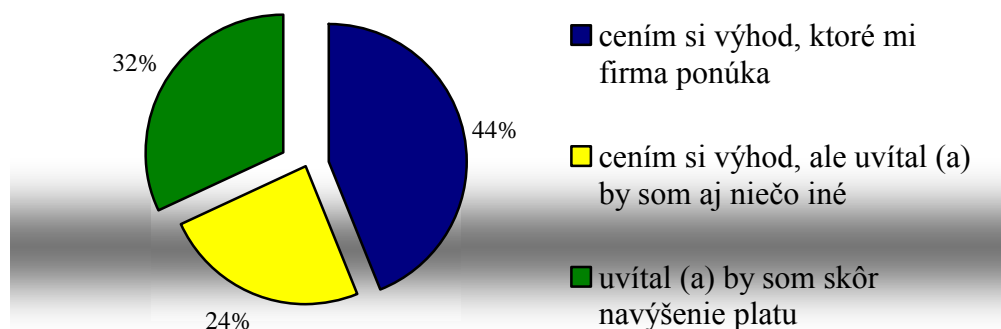
Zaujímavo dopadli odpovede na otázku ako respondenti vnímajú personálnu politiku spoločnosti, ktorá obsahuje širokú ponuku sociálnych výhod, ktoré im spoločnosť ponúka, ako sú stravenky, vitamínové doplnky a darčeky k sviatkom, vstupenky na kultúrne a športové podujatia, firemné večierky a podujatia pre rodiny, pripoistenia, školenia, jazykové kurzy a ostatné interné školenia. (Tab. č.18)

**Tabuľka 18: Vnímanie personálnej politiky spoločnosti.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
cením si výhod, ktoré mi firma ponúka	8	66	3	23
cením si výhod, ale uvítal (a) by som aj niečo iné	2	17	4	31
uvítal (a) by som skôr navýšenie platu	2	17	6	46
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 18: Vnímanie personálnej politiky spoločnosti.**



Zdroj: vlastné spracovanie

44 % respondentov si cení výhod, ktoré im spoločnosť ponúka. 24% uvádza, že si cení výhod firmy, ale uvítali by aj iné výhody. 32% respondentov by uvítalo skôr navýšenie platu. Tieto čísla potvrdzujú realitu, ktorá nie je vo väčšine prípadov pozitívne naklonená pracovníkom v našej krajine. Automobilový priemysel obohatil pracovný trh a zvýšil počet pracovných miest v Slovenskej republike, ale platovou úrovňou je stále na nižšej úrovni ako v iných krajinách Európskej únie.

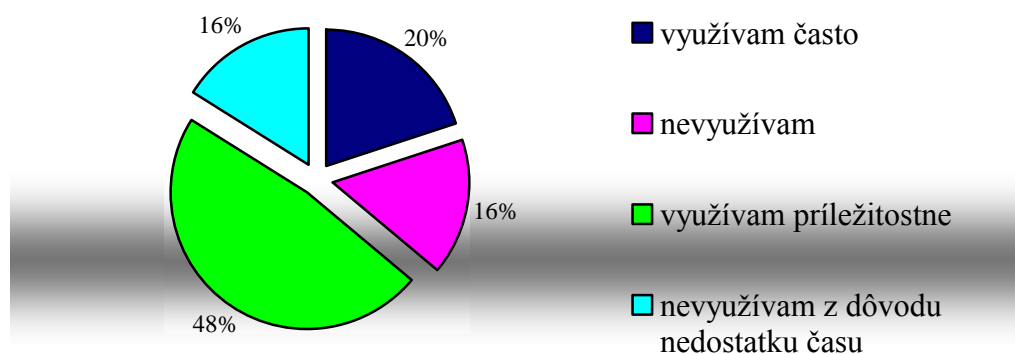
V dnešnej dobe väčšina spoločností ponúka svojim zamestnancom rôzne sociálne programy, ktorými chce vyjadriť úctu svojim zamestnancom, pomôcť im pri zdravotnej i psychickej regenerácii a tým zvýšiť ich produktivitu a následne i kvalitu práce. Ďalšou otázkou sme zisťovali ako často zamestnanci využívajú sociálne programy, ktoré im firma ponúka. (Tab. 19)

**Tabuľka 19: Využitie sociálnych programov.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
využívam často	2	17	3	23
nevyužívam	1	8	3	23
využívam príležitostne	7	58	5	39
nevyužívam s dôvodu nedostatku času	2	17	2	15
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 19: Percento využitia sociálnych programov.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Percento využívania sociálnych programov vo firme je pozitívne. 20% respondentov využíva sociálne programy pravidelne. 48 % respondentov využíva sociálne programy príležitostne. 16% respondentov sa vyjadrilo, že nevyužíva sociálne programy z dôvodu nedostatku času. Rovnako 16% respondentov nevyužíva sociálne programy vôbec.

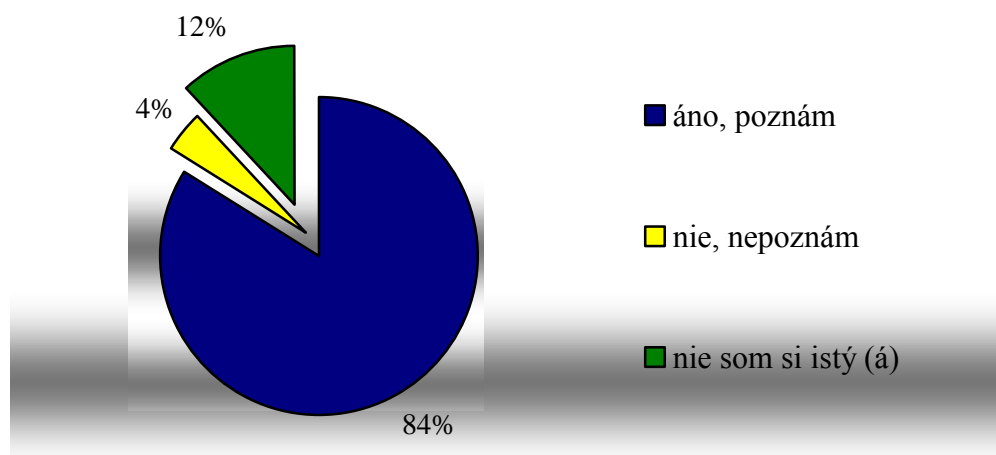
O dobrom zostavení organizačnej štruktúry svedčia tiež odpovede respondentov na otázku, či poznajú organizačnú štruktúru firmy. (Tab. č.20)

**Tabuľka 20: Znalosť organizačnej štruktúry firmy.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno, poznám	11	92	10	77
nie, nepoznám	0	0	1	8
nie som si istý (á)	1	8	2	15
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 20: Znalosť organizačnej štruktúry firmy.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou tabuľky č. 20 sme dospeli k záveru, že 84% respondentov pozná organizačnú štruktúru firmy, 12% respondentov si nie je istých, či pozná

organizačnú štruktúru a 4% zúčastnených respondentov nepozná organizačnú štruktúru vôbec. Z výsledkom možno usudzovať, že jednotlivé oddelenia vzájomne spolupracujú. Komunikačné štandardy, ktoré nastavilo vedenie spoločnosti plní svoj cieľ, ktorým je, aby pracovníci vedeli aká je náplň a zmysel ich práce.

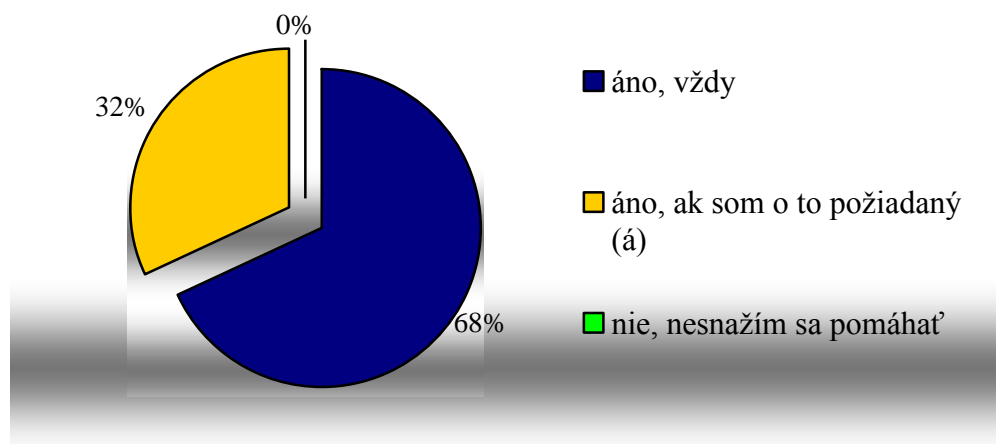
Spôsob a rýchlosť akou sa nový zamestnanec adaptuje v novom pracovnom prostredí má veľký vplyv na chod nielen tímu, ale tiež firmy. Výsledky prieskumu ochoty pracovníkov sú znázornené v nasledujúcej tabuľke č. 21.

**Tabuľka 21: Pomoc pracovníkom pri príchode nového zamestnanca.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno, vždy	9	75	8	62
áno, ak som o to požiadaný (á)	3	25	5	38
nie, nesnažím sa pomáhať	0	0	0	0
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 21: Pomoc pracovníkov pri príchode nového zamestnanca.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou tabuľky č. 21 sme dospeli k záveru, že 68% respondentov, z ktorých najväčšie percento tvoria manažéri vždy pomáhajú novým zamestnancom v adaptácii na nové pracovné prostredie. 32% respondentov pomáha novým zamestnancom ak je o to požiadaná.

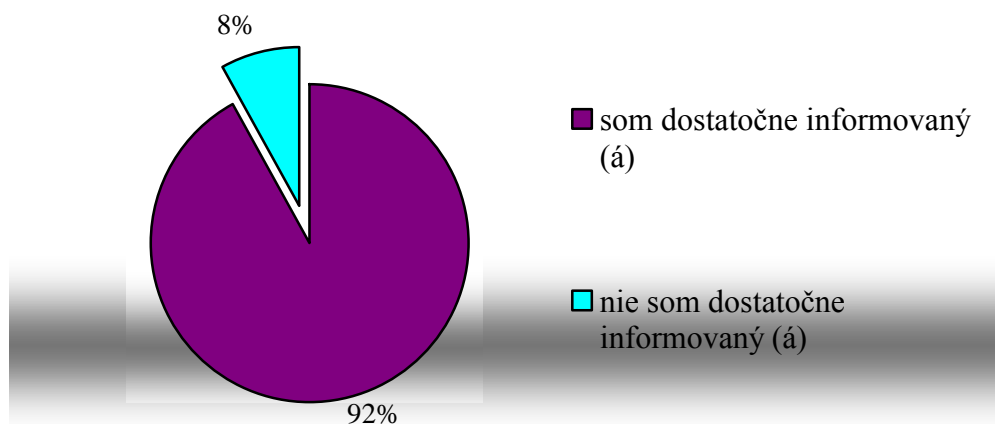
Pre každého pracovníka je veľmi dôležitým faktorom spätná väzba a znalosť na akej úrovni sa plnia ciele firmy. Oboznamovanie pracovníkov s týmito údajmi pozitívne prispieva k zlepšeniu výsledkov a následnej motivácii pracovníkov do budúcnosti. Na otázku či respondenti poznajú výsledky firmy, stratégie, vízie, plány na budúce roky a aký má podiel ich firma na trhu odpovedali respondenti v tabuľke č. 22.

**Tabuľka 22: Informovanosť o hospodárskych výsledkoch spoločnosti.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
som dostatočne informovaný (á)	12	100	11	85
nie som dostatočne informovaný (á)	0	0	2	15
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 22: Percento informovanosti o hospodárskych výsledkoch spoločnosti.**



Zdroj: vlastné spracovanie

92% respondentov odpovedalo pozitívne a cítia sa byť dostatočne informovaní. Zvyšných 8% respondentov sa cíti byť nedostatočne informovaných. Pracovníkom sú uvedené informácie sprostredkované rôznymi firemnými kanálmi a nástrojmi (firemné porady, prezentácie, firemný časopis, nástenky, mesačné a výročné stretnutia).

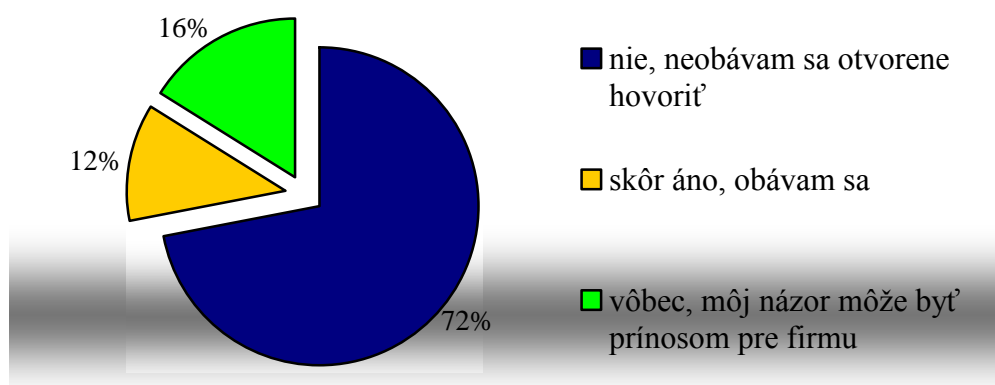
Je dôležité, aby si firma od začiatku budovala dôverný vzťah k svojim zamestnancom, zvyšovala ich lojalitu, ktorá slúži k vytvoreniu a dosiahnutiu vzájomnej spolupráce a prispôsobeniu sa. Ďalšou otázkou sme zisťovali, či sa respondenti neobávajú hovoriť o problémoch v rámci fungovania firmy a nemajú strach, že týmto ohrozia svoju pozíciu vo firme. (Tab. 23)

**Tabuľka 23: Vyjadrovanie názorov respondentov na fungovanie firmy.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
nie, neobávam sa otvorene hovoriť	10	84	8	62
skôr áno, obávam sa	1	8	3	23
vôbec, môj názor môže byť prínosom pre firmu	1	8	2	15
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 23: Vyjadrenie názorov respondentov na fungovanie firmy.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou tabuľky č. 23 sme dospeli k záveru, že 72% respondentov sa neobáva otvorene hovoriť o problémoch v rámci fungovania firmy a nemajú strach, že týmto ohrozia svoju pozíciu vo firme. 6% respondentov si myslí, že práve ich názor môže pozitívne pomôcť pri riešení problémov, ktoré môžu vo firme nastať. Z uvedených výsledkov možno usudzovať, že spoločnosť si buduje už od začiatku dôverný vzťah k svojim zamestnancom, buduje ich lojalitu, ktorá slúži k vytvoreniu a dosiahnutiu vzájomnej spolupráce a prispôsobovaniu sa.

V nasledujúcej otázke respondenti vyjadrovali svoje názory, návrhy na zlepšenie ich vnútrofirmej komunikácie. Z vyjadrení jednotlivých respondentov možno usúdiť, že by väčšina privítala keby bolo informácií menej, cítia sa byť informáciami preťažený a musia ich často filtrovať. Viacerí sa vyjadrili, že počas dňa ich zaťažujú časté firemné porady, ktoré by radi skrátili a mali tak viac času na plnenie zadaných úloh a taktiež by privítali viac pracovníkov v ich tíme, ktorí je vyťažení. Ďalej uvádzajú, že sa cítia stotožnení s komunikačnými prostriedkami, ktoré majú k dispozícii a v prípade, že potrebujú zistiť potrebné údaje, vedia kde, alebo u koho majú tieto informácie hľadať.

V záverečnej časti prieskumu sme zisťovali názor respondentov na to, ako vnímajú napredovanie firmy do budúcnosti. (Tab. č. 24)

**Tabuľka 24: Názor respondentov na napredovanie firmy.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno, verím, že firma smeruje k perspektívnej budúcnosti	11	92	6	46
nie, niektoré zmeny mi prídu neperspektívne	1	8	4	31
neviem, je mi to jedno	0	0	3	23
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie



**Graf 24: Názor respondentov na napredovanie firmy.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou tabuľky č. 24 sme zistili, že 68% respondentov verí, že ich spoločnosť napreduje v pozitívnom smere do budúcnosti a uvedomujú si, že zmeny, ktoré sa vo firme musia zrealizovať majú veľký význam pre fungovanie firmy do budúcnosti.

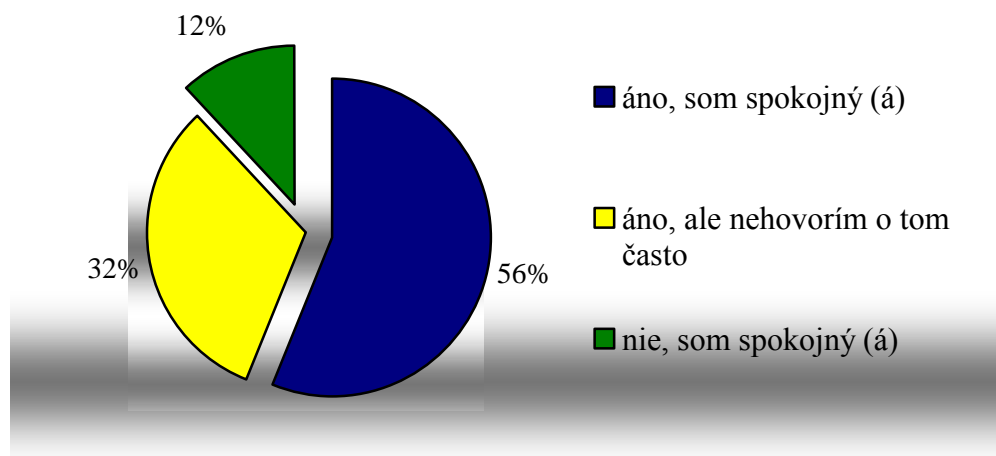
Spokojnosť zamestnancov prispieva k dosahovaniu pozitívnych výsledkov firmy. Posledná otázka mala za úlohu zistiť či sú respondenti spokojní, že pracujú v analyzovanej spoločnosti. (Tab. č. 25)

**Tabuľka 25: Spokojnosť zamestnancov.**

Postup riešenia:	Manažment		Podriadení	
	n	%	n	%
áno, som spokojný (á)	8	67	6	46
áno, ale nehovorím o tom často	4	33	4	31
nie, som spokojný (á)	0	0	3	23
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 25: Spokojnosť zamestnancov.**



Zdroj: vlastné spracovanie

Aj napriek tomu, že sa firma nachádza v oblasti, v ktorej je priemyselný a hlavne automobilový priemysel veľmi rozšírený až 56% respondentov uviedlo, že sú vo firme spokojní. 33% respondentov je spokojných, ale nehovoria o tom otvorene. Zvyšných 12% uviedlo, že nie sú spokojný, že pracujú v analyzovanej firme. Výsledky z poslednej časti prieskumu možno hodnotiť pozitívne, sú výsledkom kvalitnej práce personálneho manažmentu a dobre zavedenej firemnej filozofie, ktorá je k zamestnancom otvorená a spravodlivá.

#### **4.5 Vyhodnotenie hypotéz**

**H1:** Predpokladáme, že súčasný stav fungovania vnútrofirmej komunikácie má nedostatky.

Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť fungovania vnútrofirmej komunikácie a preto rôznymi nástrojmi a kanálmi pracuje na jej dobrej úrovni. Komunikácia v spoločnosti prebieha na otvorenej úrovni, čo vypovedá o profesionálnom správaní a jednaní managementu spoločnosti. Za dobré fungovanie vnútrofirmej komunikácie môžeme považovať taktiež dobre nastavenú firemnú kultúru a správne informačné nastavenia a komunikačnú štruktúru. Z názorov respondentov na efektívne fungovania vnútrofirmej komunikácie môžeme usudzovať, že funguje dobre a zamestnanci sú s ňou spokojní.

**H2:** Predpokladáme, že manažment bude vnímať fungovanie vnútrofirnej komunikácie lepšie ako ostatní zamestnanci.

Prieskum nám ukázal, že manažment a podriadení vnímajú fungovanie vnútrofirnej komunikácie dobre. Nespokojnosť s nesprávnym a neefektívnym fungovaním komunikácie vyjadrila iba menšia časť respondentov.

**H3:** Predpokladáme, že komunikácia má vplyv na pracovné správanie a výkony zamestnancov.

Respondenti prieskumu sa vo väčšej miere zhodli, že efektívna komunikácia má veľký vplyv na ich pracovné správanie a výkony. Niekoľko respondentov uviedlo, že za prekážky v komunikácií v ich tíme považujú nedostatočné komunikačné zručnosti a schopnosti jednotlivých pracovníkov.

**H4:** Predpokladáme, že nie všetci zamestnanci využívajú dostatočne komunikačné nástroje, ktoré majú k dispozícii.

V rámci používania štandardných či neštandardných komunikačných prostriedkov je nutné uvedomiť si, že len ich zavedenie nestačí a je potrebné na ich používanie nových užívateľov aj pripraviť a dosiahnuť ich efektívne využívanie, ktorého cieľom je hlavne vytvorenie spätnej väzby. Z prieskumu vyplýva, že najčastejším prostriedkom komunikácie vo firme je ICT (Intranet, on-line komunikátory, Lotus Notes), ktorý využíva v rovnakej miere manažment i podriadení. Za ICT nástrojom je najviac využívaný telefón. Z prieskumu tiež vyplýva, že manažment preferuje ako komunikačný nástroj viac rozhovor.

## **5. NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE PRAX**

Celkový výsledok prieskumu možno hodnotiť pozitívne. Z prieskumu vyplýva, že vedenie spoločnosti považuje svojich pracovníkov za jeden z najdôležitejších faktorov úspechu. Preto vyvíja veľkú snahu, ktorou je zvyšovať motiváciu i lojalitu, ktorými chce hlavne ovplyvňovať výkonnosť svojich pracovníkov. Nakoľko by niekoľko respondentov na základe prieskumu uvítalo zvýšenie odmeňovania, odporúčam zvýšiť dosiahnutú úroveň firmy i týmto prístupom manažmentu k jednotlivej skupine zamestnancov. Ďalej by som odporučila manažmentu firmy, aby hľadali viac porozumenia k pracovníkom, ktorí sa cítia byť podľa prieskumu viac informačne preťažený a uvítali by vo svojom tíme nových členov.

U poslednej skupiny respondentov by som neodporúčala manažmentu riešiť problém zvyšovaním plátov, alebo odmenami, ale vytvorením vhodnejších podmienok, v ktorých môžu pracovníci efektívnejšie a pod menším tlakom plniť svoje pracovné úlohy.

### **Komunikačné prostriedky**

V rámci zavádzania nových komunikačných nástrojov by som odporúčala, aby vedenie spoločnosti spoločne s pracovníkmi prerokovávalo ich výber pri zavádzaní a presvedčilo ich o pozitívnom prínose v ich pracovnom procese.

### **Rozvoj komunikačných schopností a znalostí**

Pre zlepšenie komunikačných zručností a schopností by som i v nižších stupňoch riadenia odporučila komunikačné tréningy a školenia, ktoré prispejú ku skvalitneniu úrovne ich práce i do budúcnosti.

## **Odstránenie komunikačných bariér a zavedenie 360 stupňovej spätnej väzby**

V otázke z oblasti personálnej politiky možno usúdiť, že časť pracovníkov nie je spokojná s odmeňovacím systémom. Pre odstránenie nespokojnosti týchto i ďalších pracovníkov, odporúčam vybudovať silnejšiu spoluprácu medzi jednotlivými tímami. Prezentovať nielen prácu obchodných oddelení, ale i jednotlivých pracovníkov. Usporadúvať verejné oceňovania jednotlivých pracovníkov, zaviesť jednotné štandardy, podpory pre nástup a orientáciu pracovníka pri nástupe.

Pre riešenie problémov a lepšie porozumenie medzi nadriadeným a podriadeným navrhujem zavedenie 360 stupňovej spätnej väzby, pomocou ktorej by zamestnanci mali možnosť pravidelne vyjadrovať ich spokojnosť v práci s jednotlivými tímami a nadriadenými. Hodnotenia pracovníkov by prispievali k dodržiavaniu princípov vnútrofremnej komunikácii.

## ZÁVER

Už vieme na čo nám vnútrofirémna komunikácia slúži a prečo je pre efektívne fungovanie firiem taká dôležitá. Niektoré firmy pri ich vzniku na jej dôležitosť neberú dostatočný ohľad, a ten sa časom môže prejaviť i na výsledkoch firmy. Tí ľudia, ktorí pri budovaní firmy budujú jej dobrú vnútrofirémnu komunikáciu s využitím najrôznejších a najnovších technológií, nesmú pre zmenu zabúdať na jej udržanie a neustále zveľaďovanie. Tlakom svetového automobilového trhu a konkurencie, prílevom najrôznejších nadnárodných spoločností sa musia pracovníci na všetkých úrovniach manažmentu vyrovnávať taktiež s medzikultúrnymi rozdielmi. Môžeme mať skvele zostavenú firémnu kultúru, filozofiu, procesy, mať tie najmodernejšie technológie, ale dôležité je hlavne to, aká osobnosť bude s týmito nástrojmi narábať.

Z môjho pohľadu je jednou z najdôležitejších častí fungovania vnútrofirémnej komunikácie prístup k zamestnancom, viesť ich k vzájomnému rešpektovaniu, zdieľať s nimi ich názory a pripomienky a spoločne s nimi naplňovať ciele firmy.

Bakalársku prácu som zamerala na vymedzenie teórie komunikácie a vnútrofirémnej komunikácie, kde som spracovala formy a metódy komunikácie vo vnútri firmy a tiež jej komunikácie s vonkajším prostredím. Popísala som ciele, účel a efektívnosť nástrojov komunikácie a ich uplatňovanie. V praktickej časti som využila interné materiály, ktoré mi analyzovaná spoločnosť poskytla a údaje z dotazníka. Na základe všetkých získaných informácií som následne spracovala návrhy na zlepšenie komunikácie.

V praxi som sa nestretla s tak dobre fungujúcou vnútrofirémnou komunikáciou aká je v analyzovanej spoločnosti. Výsledky prieskumu hodnotím ako pozitívne a verím, že sa vedeniu spoločnosti podarí jej nedostatky postupne vyriešiť.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ADAIR, J. Efektivní komunikace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175s. ISBN 80-86851-10-9.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

DUDINSKÁ, E., BUDAJ, P., VITKO, Š. Manažment v sociálnych službách. 1. vyd. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7165-756-9

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitřní komunikace. 1.vyd., Praha: GRADA, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikačné dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6

PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací Přístupy – dovednosti – poruchy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2

SZARKOVÁ, M. a kol. Komunikácia v manažmente. 2.vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X

Interné materiály spoločnosti

## **ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

ICT Informačné, komunikačné technológie

PR Public Relations

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1. Lasswellov komunikačný model.....	16
Obr. 2. Komunikačný proces – kybernetický model komunikácie.....	16
Obr. 3. Komunikačný proces a prostredie firmy.....	19

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1. Zoskupenia krajín a ich charakteristické znaky.....	39
Tab. 2. Vývoj počtu zamestnancov. ....	44
Tab. 3. Rozdelenie respondentov podľa pohlavia.....	51
Tab. 4. Rozdelenie respondentov podľa ich veku.....	51
Tab. 5. Rozdelenie manažérov podľa dĺžky praxe vo firme.....	52
Tab. 6. Rozdelenie podriadených podľa dĺžky praxe vo firme.....	52
Tab. 7. Názor respondentov na efektívne fungovanie vnútrofirmej komunikácie.....	54
Tab. 8. Najčastejšie prekážky fungujúcej vnútrofirmej komunikácie.....	55
Tab. 9. Rozdelenie početnosti komunikačných nástrojov.....	56
Tab. 10. Použitelnosť ICT.....	58
Tab. 11. Využívanie „Horúcej linky“.....	59
Tab. 12. Vplyv efektívnej komunikácie na pracovné správanie a výkony.....	60
Tab. 13. Spolupráca v tíme, s kolegami a vedením.....	61
Tab. 14. Vplyv komunikácie manažéra (nadriadeného) na pracovné správanie a výkony.....	62
Tab. 15. Hodnotenie nadriadených.....	63
Tab. 16. Úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami.....	64
Tab. 17. Zdroj informácií.....	65
Tab. 18. Vnímanie personálnej politiky spoločnosti.....	66
Tab. 19. Využitie sociálnych programov.....	67
Tab. 20. Znalosť organizačnej štruktúry firmy.....	68



Tab. 21. Pomoc pracovníkom pri príchode nového zamestnanca.....	69
Tab. 22. Informovanosť o hospodárskych výsledkoch spoločnosti.....	70
Tab. 23. Vyjadrovanie názorov respondentov na fungovanie firmy.....	71
Tab. 24. Názor respondentov na napredovanie firmy.....	72
Tab. 25. Spokojnosť zamestnancov.....	73

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Vývoj obratu spoločnosti v mil. EUR.....	44
Graf 2. Vývoj počtu zamestnancov.....	45
Graf 3. Rozdelenie podľa pohlavia .....	51
Graf 4. Rozdelenie respondentov podľa ich veku ..	51
Graf 5. Dĺžka zamestnania manažérov vo firme .....	52
Graf 6. Dĺžka zamestnania podriadených vo firme .....	53
Graf 7. Spoločný názor respondentov na efektívne fungovanie vnútrofirmej komunikácie .....	54
Graf 8. Najčastejšie prekážky fungujúcej vnútrofirmej komunikácie .....	55
Graf 9. Výsekový graf rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov .....	57
Graf 10. Použitelnosť ICT .....	58
Graf 11. Percento využitia „Horúcej linky“ .....	59
Graf 12. Vplyv efektívnej komunikácie na pracovné správanie a výkony....	60
Graf 13. Spolupráca v tíme, s kolegami a vedením .....	61
Graf 14. Vplyv komunikácie manažéra (nadriadeného) na pracovné správanie a výkony .....	62
Graf 15. Hodnotenie nadriadených .....	63
Graf 16. Výsekový graf úrovne komunikácie s ostatnými oddeleniami .....	64
Graf 17. Zdroj informácií .....	65
Graf 18. Vnímanie personálnej politiky spoločnosti .....	66
Graf 19. Percento využitia sociálnych programov.....	67
Graf 20. Percento využitia sociálnych programov.....	68
Graf 21. Pomoc pracovníkov pri príchode nového zamestnanca .....	69
Graf 22. Percento informovanosti o hospodárskych výsledkoch spoločnosti.	70

Graf 23. Vyjadrenie názorov respondentov na fungovanie firmy .....	71
Graf 24. Názor respondentov na napredovanie firmy .....	73
Graf 25. Spokojnosť zamestnancov .....	74

## **ZOZNAM PRÍLOH**

P I Anonymný dotazník.....	I
----------------------------	---

## **PRÍLOHA P I: ANONYMNÝ DOTAZNÍK**

Vážené dámy, vážení páni,

som študentkou tretieho ročníka Univerzity Jána Amosa Komenského v Prahe. V tomto školskom roku je mojím cieľom spracovať bakalársku prácu na tému „Vnútrofirémna komunikácia“. Chcela by som Vás preto požiadať, aby ste v tomto dotazníku uviedli Vaše názory a pripomienky a tak prispeli k skvalitneniu a objektívnejšiemu spracovaniu mojej práce.

Ďakujem Vám za spoluprácu.

Miriama Kubicová

---

### **1. Pohlavie**

- žena
- muž

### **2. Vek**

- do 20 rokov
- 21 – 30 rokov
- 31 – 40 rokov
- 41 – a viac rokov

### **3. Dĺžka zamestnania vo firme**

- do 2 rokov
- 3 – 5 rokov
- 6 – 10 rokov
- 11 – a viac rokov

**4. Myslíte si, že vnútrofirčná komunikácia je vo Vašej firme správne nastavená a funguje efektívne (porady, celofiremné stretnutia, ICT a iné)?**

- je nastavená a dobre a je efektívna
- nie je dobre nastavená
- je dobre nastavená, ale neefektívna

**5. Vnímate vo svojom pracovnom tíme prekážky v komunikácii?**

- som spokojný (á), nevnímam žiadne prekážky
- skôr neochotu jednotlivých pracovníkov
- nesprávne nastavené procesy
- slabé komunikačné schopnosti a zručnosti pracovníkov

**6. Aké prostriedky vnútrofirmej komunikácie využívate najviac?**

- telefón
- rozhovory
- firemné porady a schôdze
- interné prezentácie
- ICT(Lotus databázy, e-mailly a pod.)
- nástenky
- firemné časopisy

**7. Aký je Váš názor na informačné a komunikačné technológie?**

- nie sú dôležité
- sú najdôležitejšími prvkami
- tvoria súčasť systémového riešenia
- komunikáciu zefektívňujú a urýchľujú
- sú dôležité, ale nie postačujúce

**8. Využívate „Horúcu linku“, internetové diskusné fórum, alebo iné miesto, kde môžete vyjadriť svoje názory, pripomienky?**

- využívam
- nevyžívam vôbec
- nemám na ich využívanie dostatok času

**9. Myslíte si, že dostatok informácií a efektívna komunikácia v pracovnom tíme má vplyv na na pracovné správanie a výkony?**

- áno, má veľký vplyv na moje pracovné správanie a výkony
- skôr nie, v našom tíme nemáme dostatok informácií
- skôr nie, v našom tíme nefunguje efektívna komunikácia

**10. Považujete spoluprácu v tíme, s kolegami a vedením sa dobrú?**

- áno
- záleží s kým spolupracujem a kedy
- nie, vzťahy vo firme nie sú dobré

**11. Ovplyvňuje to akým spôsobom s Vami komunikuje manažér (nadriadený) Vaše pracovné správanie a výkony?**

- áno
- nie

**12. Uvítali by ste možnosť pravidelne hodnotiť svojho nadriadeného a akou formou?**

- áno, dotazník je dobrá forma ako vyjadriť svoje názory
- áno, ale využil (a) by som iné formy ako prezentovať svoj názor
- nie, nemám potrebu prezentovať svoje názory vôbec

**13. Ako hodnotíte úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami?**

- výborná
- veľmi dobrá
- dobrá
- dostatočná
- nedostatočná

**14. Z akého zdroja k Vám najčastejšie prichádzajú dôležité informácie? Čo robíte ak prichádzajú z neoficiálneho zdroja?**

- prichádzajú najčastejšie z oficiálnych zdrojov
- často od spolupracovníkov
- z neoficiálnych zdrojov, následne ich preberiem s kolegami

**15. Ako vnímate personálnu politiku spoločnosti? (pripoistenia, príspevky, školenia, jazykové kurzy, riadenie kariéry a iné)**

- cením si výhod, ktoré mi firma ponúka
- cením si výhod, ale uvítal (a) by som aj niečo iné
- uvítal (a) by som skôr navýšenie platu

**16. Ako často využívate sociálne programy, ktoré Vám firma ponúka?**

- využívam často
- nevyžívam
- využívam príležitostne
- nevyžívam z dôvodu nedostatku času

**17. Poznáte organizačnú štruktúru firmy?**

- áno, poznám
- nie, nepoznám
- nie som si istý (á)

**18. Snažíte sa pomôcť novému pracovníkovi vo Vašom tíme v adaptácii a orientácii?**

- áno, vždy
- áno, ak som o to požiadaný (á)
- nie, nesnažím sa pomáhať

**19. Poznáte výsledky firmy, stratégie, vízie, plány na budúce roky a aký má podiel ich firma na trhu?**

- som dostatočne informovaný (á)
- nie som dostatočne informovaný (á)

**20. Čo by ste zlepšili na fungovaní vnútrofirmej komunikácie vo firme? (uved'te)**

.....  
.....

**21. Obávate sa zo strachu o Vašu pracovnú pozíciu otvorene vyjadriť svoj názor na fungovanie firmy?**

- nie, neobávam sa otvorene hovoriť
- skôr áno, obávam sa
- vôbec, môj názor môže byť prínosom pre firmu

**22. Myslíte si, že Vaša firma a zmeny, ktoré prebiehajú vo firme smerujú vždy k perspektívnej budúcnosti?**

- áno, verím, že firma smeruje k perspektívnej budúcnosti
- nie, niektoré zmeny mi prídu neperspektívne
- neviem, je mi to jedno

**23. Ste spokojný (á), že pracujete v tejto firme?**

- áno, som spokojný (á)
- áno, ale nehovorím o tom často
- nie, som spokojný (á)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Miriama Kubicová**

**Odbor: Riadenie ľudských zdrojov**

**Forma štúdia: bakalárske kombinované štúdium**

**Názov práce: Vnútrofirémna komunikácia**

**Rok: 2012**

**Počet strán textu bez príloh: 74**

**Celkový počet strán príloh: 5**

**Počet titulov českej literatúry a prameňov: 8**

**Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 2**

**Počet internetových zdrojov: 0**

**Vedúci práce: PhDr. Jana Urbanovský**