

# **Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Sauer-Danfoss, a. s.**

Lenka Siková

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka SIKOVÁ**  
Osobní číslo: **M081692**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Sauer-Danfoss, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se komunikace ve firmě.

### II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky interní komunikace v akciové společnosti Sauer-Danfoss.
- Na základě analýzy vyslovte doporučení pro zlepšení vnitropodnikové komunikace pro firmu a zhodnoťte její pravděpodobné přínosy a rizika.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] PORVAZNÍK, J. Celostný management. 3. vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.  
[2] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.  
[3] JANDA, P. Vnitřní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1. vydání. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.  
[4] JAROŠOVÁ, E. a kol. Trénink sociálních a manažerských dovedností. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-135-6.  
[5] McLAGANOVÁ, P., KREMBŠ, P. Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.5.2010

Ylbon

*1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané nehuzečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa venuje tematike komunikácia a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti firmy Sauer-Danfoss, a.s., predovšetkým je kladený dôraz na internú komunikáciu. Teoretická časť je spracovávaná ako prieskum literárnych prameňov a poznatkov týkajúcich sa komunikácií vo firme.

Praktická časť je zameraná na analýzu internej komunikácie vo výrobnéj spoločnosti, ktorej cieľom je zhodnotenie predností a nedostatkov. Poukážem na pravdepodobné prínosy a riziká v tejto spoločnosti.

Kľúčové slová: komunikácia, vnútro firemná komunikácia, komunikačné nástroje, komunikačné kanály, typy vnútropodnikovej komunikácie, medzi kultúrna komunikácia.

## **ABSTRACT**

My bachelor work deals with communication and its effect on company's performance increase. It is focused mainly on internal communication. The theoretical part is the survey of bibliography dealing with company communication. The practical part is concentrated on internal communication analysis in the manufacturing company and it is aimed at evaluation of advantages and disadvantages. I have emphasized possible contributions and risks in this company.

Keywords: communication, internal communication, tools of communication, communication channels, types of internal communication, intercultural communication.

## **Pod'akovanie**

Osobitné, veľké pod'akovanie patrí môjmu vedúcemu bakalárskej práce prof. Ing. Jánovi Porvazníkovi, CSc. za odborné vedenie práce, množstvo odporučení a rád, pripomienok pri spracovaní práce.

Moje pod'akovanie patrí aj odbornému asistentovi generálneho riaditeľa, pánovi Mgr. Romanovi Oláhovi, PhD., MBA, za jeho čas a informácie, ktoré som využila pri písaní mojej bakalárskej práce a taktiež Ing. Mariánovi Kirschovi, personálnemu riaditeľovi za odborné konzultácie a Jozefovi Sekerášovi, manažérovi z oddelenia kvality.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a elektronická verzia nahraná do IS/STAG sú totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VYMEDZENIE POJMU KOMUNIKÁCIA</b> .....	<b>13</b>
1.1 KOMUNIKAČNÝ PROCES .....	14
1.2 KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY A FORMY KOMUNIKÁCIE.....	16
1.2.1 Funkcie komunikačných prostriedkov a ich jednotlivých foriem v komunikačnom procese.....	16
1.2.2 Slovná (verbálna) komunikácia a jej aktívne a pasívne formy.....	16
1.2.3 Zraková (vizuálna) komunikácia.....	18
1.2.4 Hlasová (vokálna) komunikácia.....	19
<b>2 KOMUNIKÁCIA VO VNÚTRI ORGANIZÁCIE</b> .....	<b>22</b>
2.1 FORMY A METÓDY KOMUNIKÁCIE VO VNÚTRI ORGANIZÁCIE .....	24
2.2 FORMY A METÓDY KOMUNIKÁCIE ORGANIZÁCIE S VONKAJŠÍM PROSTREDÍM.....	25
2.3 CIELE A ÚČEL VNÚTRO FIREMNEJ KOMUNIKÁCIE .....	26
2.4 VYMEDZENIE A KLASIFIKÁCIA NÁSTROJOV KOMUNIKÁCIE V ORGANIZÁЦИИ.....	27
2.5 URČENIE EFEKTÍVNOSTI KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV .....	28
<b>3 MEDZIKULTÚRNA KOMUNIKÁCIA</b> .....	<b>29</b>
3.1 CHOVANIE A ŠTYLIZOVANÉ PREJAVY V INTERAKCII V RÔZNYCH KULTÚRACH.....	30
3.1.1 Veľká Británia .....	30
3.1.2 Japonsko .....	30
3.1.3 Rusko.....	31
3.1.4 Francúzsko .....	31
3.1.5 Spojené štáty americké.....	31
3.1.6 Španielsko .....	32
3.1.7 India.....	32
3.1.8 Nemecko.....	32
3.1.9 Taliansko .....	32
3.1.10 Belgicko .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>34</b>
<b>4 ANALÝZA INTERNEJ KOMUNIKÁCIE V SAUER-DANFOSS, POVAŽSKÁ BYSTRICA</b> .....	<b>35</b>
4.1 AKTUÁLNY PROFIL SPOLOČNOSTI .....	35
4.1.1 Vznik a história spoločnosti .....	36
4.1.2 Organizačná štruktúra .....	37
4.1.3 Výrobné portfólio .....	38
4.1.4 Vývoj obratu spoločnosti a vývoj počtu zamestnancov .....	39
4.2 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA A VYUŽITIE NÁSTROJOV.....	40
4.2.1 Firemná filozofia COMPASS .....	41
4.2.2 Interná verejnosť (STAKEHOLDERS) .....	42
4.2.3 Komunikácia s verejnosťou .....	43



4.2.4	Tímové porady .....	44
4.2.5	Interné prezentácie a diskusie.....	44
4.2.6	Interné školiace programy .....	44
4.2.7	Deň otvorených dverí a sociálne programy.....	45
4.2.8	Interné časopisy .....	45
4.2.9	Intranet .....	46
4.2.10	WEB stránka .....	48
4.2.11	Performance Document – hodnotenie a plán osobného rozvoja pracovníka .....	49
4.2.12	Komunikácia s výrobnými pracovníkmi .....	49
4.3	INTERNÁ KOMUNIKÁCIA V ČASE HOSPODÁRSKEJ KRÍZE .....	49
4.4	PRIESKUM O VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIÍ MEDZI ZAMESTNANCAMI .....	51
4.4.1	Definovanie cieľov prieskumu .....	51
4.4.2	Stanovenie výberového súboru .....	52
4.4.3	Použité metódy a techniky .....	52
4.4.4	Analýza informácií .....	52
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA .....</b>	<b>65</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>68</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>69</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>74</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>75</b>

## ÚVOD

V súčasnosti, ak chce byť podnik úspešný, ak si chce udržať svoje miesto na rýchlo meniacom sa trhu, už nepostačuje iba vyvinúť a vyrobiť kvalitný produkt s prítazlivou cenou. Stále viac jeho úspešnosť podmieňuje spôsob, ako sprístupňuje svoj produkt zákazníkovi, ako komunikuje so svojimi súčasnými i potenciálnymi zákazníkmi, sprostredkovateľmi, verejnosťou, ale tiež ako sa komunikuje vo vnútri podniku, ako sa vymieňajú informácie a na základe nich spája a aktivizuje činnosť zamestnancov v smere cieľov podniku.

Každý podnik je v súčasnosti postavený do úlohy propagátora a komunikátora, a to tak v zmysle manažérskych, ako aj v zmysle marketingových úloh a cieľov, ktoré musí sústavne z hľadiska svojej existencie zabezpečovať. Komunikácia, komunikačný proces je teda v každom podniku na jednej strane tým faktorom, ktorý zjednocuje ľudí, ktorí v ňom pracujú a rozdielnou mierou sa zúčastňujú na jeho úspechu, a jednak je aj faktorom, ktorý aktívne vstupuje do všetkých procesov riadenia a rozhodovania a podmieňuje ich kvalitu a efektívnosť.

Význam komunikácie vplyvom globalizácie a internacionalizácie v podnikovej a podnikateľskej praxi neustále rastie. Rozvíjajú sa jej jednotlivé druhy, typy, formy, vznikajú nové komunikačné techniky a postupy, ktorých cieľom je uľahčiť proces výmeny informácií v mnohorozmernom podnikateľskom prostredí, v prosperujúcich interkultúrnych podnikoch a spoločnostiach.

Komunikácia, komunikačný proces všeobecne, a v podniku zvlášť, teda už dávno nie je jednoduchá výmena informácií. Práve naopak, v súčasnosti je to už zložitý systém prepracovaných, výskumom zistených a overených poznatkov, teoretických zdôvodnení vytvorených viacerými svetovými teoretikmi, školami, tréningovými centrami, ktoré si manažér, ak chce byť úspešný, musí osvojiť a profesionálne používať.

Cieľom predkladanej bakalárskej práce je poukázať na význam uplatňovania komunikácie a jej nástrojov v podniku. Zámerom teoretickej časti práce je charakterizovať pojem komunikácia, komunikačný proces, komunikácia organizácie s vonkajším prostredím a zamerať sa prevažne na komunikáciu vo vnútri organizácie, objasniť ciele, význam a základné princípy jej fungovania. Následne sa budem snažiť popísať jednotlivé nástroje komunikácie, ktoré prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti organizácie na globálnom trhu.

V závere teoretickej časti sa budem venovať medzikultúrnej komunikácii a charakterizovať chovanie a štylizované prejavy vo vybraných kultúrach jednotlivých krajín. Na spracovanie teoretických východísk boli podkladom knižné publikácie významných autorov pôsobiacich v oblasti manažmentu, ale tiež relevantné internetové stránky zaoberajúce sa komunikáciou.

Praktická časť aplikuje získané poznatky v podmienkach konkrétnej spoločnosti a s využitím písomného dopytovania formuluje návrhy a odporúčania na skvalitnenie výkonnosti pracovníkov vo vnútri spoločnosti. V praktickej časti boli použité najmä interné materiály spoločnosti – elektronické prezentácie, firemné brožúry, publikácie a predpisy. Na vykonanie analýzy internej komunikácie by však použitie výhradne sekundárnych zdrojov nebolo postačujúce, preto pre stanovenie návrhov a odporúčaní som použila anonymný písomný dotazník.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 VYMEDZENIE POJMU KOMUNIKÁCIA

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 tvorby, rozvoja alebo ich prípadného vzniku. Na rozdiel od interakcie, ktorá je charakterizovaná ako vzájomné pôsobenie, vzájomné podnecovanie, vzájomné ovplyvňovanie a vzájomné reagovanie osôb v skupine alebo v inom spoločenskom útvare, je komunikácia chápaná ako schopnosť a zručnosť odovzdávať, spracúvať, sprostredkovať a prijímať určité znamenia, signály a informácie. [13]

Komunikáciou v práci (aj v osobnom živote) a v manažmente rozumieme odovzdávanie a prijímanie oznámení najmenej medzi dvoma alebo viacerými subjektmi. Keďže pre komunikáciu sú potrebné najmenej dva subjekty, komunikácia je predovšetkým vzťah. [10]

V dnešnej dobe sa stalo užitie výrazu komunikácia tak jednoduchým, že sa používa ako klišé, ani by sme pritom nepremýšľali o jej význame. Väčšina ľudí si je vedomá, že komunikovanie je niečo viac ako len hovorenie – alebo častejšie hovorenie. [1]

Vedieť dobre komunikovať je veľmi dôležité, pretože človek je súčasťou spoločnosti a nemôže žiť v izolácii. Komunikácia je svojim spôsobom umenie, musí sa na nej pracovať, pestovať ju. Je pravda, že niekomu bola táto schopnosť daná už do vienka. Takýto človek je výrečný, ľahko nadväzuje kontakt, dokáže vyvolať dôveru. Dobre komunikovať so svojim okolím a stať sa zaujímavým človekom, či už v súkromnom živote, alebo zamestnaní sa môže naučiť každý. [12]

Komunikáciou teda ľudia odjakživa budujú niečo spoločné, vzájomné, je to záležitosť vzťahu, závislosti aj demonštrácie nezávislosti, stotožnenia aj odlišenia sa. [18]

Je dôležité si uvedomiť, že komunikácia zahŕňa slovné aj mimo slovné prejavy, súčasťou je vnímanie účastníkov so zapojením zmyslov, rozumu, intuície i citu. To znamená, že naše chovanie a všetko čo robíme a nerobíme, taktiež patrí do našej komunikácie. Aj keď mlčíme a stojíme, tak vysielame signály k svojmu okoliu, ktoré nás vníma a utvára si predstavy. [3]

Komunikovanie obvykle implikuje ako zámer, tak prostriedok. V užšom slova zmysle by sme mohli povedať, že komunikácia je v podstate schopnosť jedinca nadviazať kontakt s druhými a dorozumieť sa, alebo pokiaľ dávame prednosť viac formálnej forme – komu-

nikácia je proces, pomocou ktorého dochádza k výmene významov medzi ľuďmi, prostredníctvom užívania dohodnutej sústavy symbolov. [1]

Keď sa zamyslíme nad tým, koľko profesionálneho času strávi manažér komunikáciou s inými ľuďmi v priebehu normálneho pracovného dňa, je potom jednoduché pochopiť dôležitosť tejto aktivity. Ak manažér chce v organizácii dosiahnuť vyššiu úroveň s cieľom zvyšovať kvalitu manažmentu, potrebuje si zvýšiť aj úroveň komunikácie. Silné verbálne a neverbálne zručnosti sú základom úspešného rozvoja osobnosti a „zdravia“ organizácie. [8]

Komunikácia vystupuje v živote ľudí ako jeden z najvýznamnejších faktorov ich činorodosti. Možno povedať, že v každej ľudskej činnosti, ktorá predpokladá akýkoľvek typ spolupráce, je to práve komunikácia, ktorá zohráva funkciu zjednocujúceho prvku a zároveň aj funkciu nástroja riadenia spoločného úsilia zainteresovaných jednotlivcov. Tento poznatok platí predovšetkým v podmienkach každého podniku, kde komunikácia a komunikačný proces prebiehajú nepretržite a ich kvalita, respektíve úroveň významne ovplyvňuje konečný výsledok snaženia nielen podniku, ale aj jednotlivcov, ktorí v podniku pracujú a zúčastňujú sa rozdielnou mierou na jeho úspechu a zisku. [13]

Zručnosť, forma, spôsob komunikácie sú skoro také dôležité ako komunikovaný obsah. Ján Porvazník: *„Schopnosť primeraným spôsobom vyjadriť myšlienku, či obsah je taký významný ako myšlienka sama. Neúčinná forma komunikácie zabíja dobrý obsah, dobrú myšlienku.“* [10]

## 1.1 Komunikačný proces

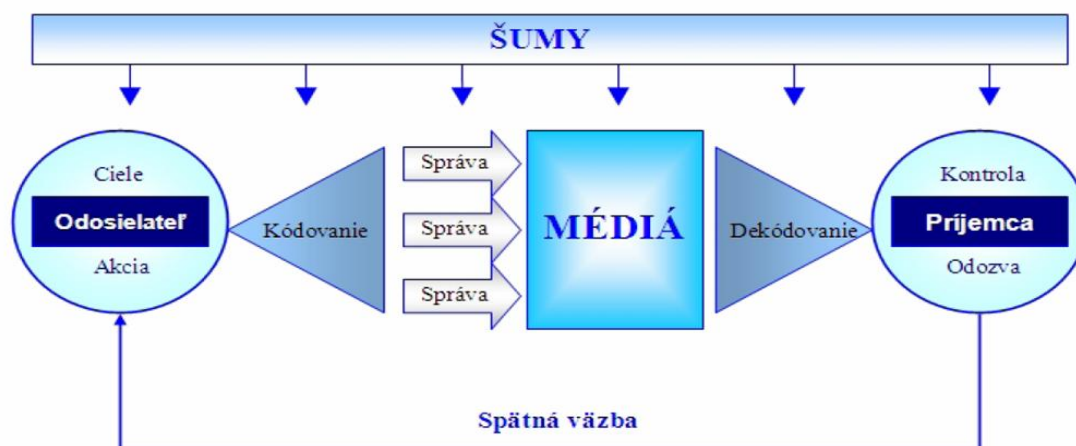
Ján Porvazník vymedzuje komunikačný proces nasledovne: *„Je to nepretržitý proces výmeny informácií, významov, ale aj nálad a citov, postojov a vzťahov.“*

Podľa Jandu je komunikačný proces: *„Súborom informácií, komunikačných zručností, komunikačných aktivít a komunikačných nástrojov, ktoré prebiehajú vo vnútro firemnom prostredí.“*

V rámci komunikačného procesu sa môže logicky, ale niekedy aj iracionálne spájať minulosť vo forme poznatkov, vedomostí, skúseností a budúcnosť vo forme očakávaní, cieľov a aspirácií a premietnuť sa do práve prebiehajúcej komunikácie. Zároveň významnými faktormi v komunikačnom procese môžu byť aj používané a použité komunikačné nástroje,

prostriedky a formy, ich súzvuk alebo odlišnosť od zaužívaných komunikačných nástrojov v prostredí, v ktorom konkrétna komunikácia prebieha. [13]

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. Kým komunikácia môže prebiehať aj za predpokladu používania významovo neurčitých a obsahovo nejasných verbálnych a neverbálnych znakov, signálov a informácií, ktorých dešifrovanie významu a obsahu značne závisí od schopnosti a zručnosti zúčastnených, komunikačný proces predpokladá existenciu a znalosť vyjadrovacieho systému, ktorý má v danej spoločnosti alebo skupine všeobecne prijatý významový obsah. Komunikačný proces môžeme rozdeliť na niekoľko prvkov, ktoré spolu tvoria model komunikačného procesu. [16]



Obr. 1. Model komunikačného procesu. [13]

Dva prvky predstavujú dva hlavné subjekty v procese komunikácie – odosielať a príjemcu správy. Ďalšie dva prvky predstavujú dva najdôležitejšie nástroje komunikácie – správu a médiá. Ďalšie štyri prvky predstavujú hlavné komunikačné funkcie alebo činnosti – kódovanie, dekódovanie, reakciu a spätnú väzbu. Posledným krokom je šum (môže sa jednať o náhodné signály alebo súbežne prebiehajúcu komunikáciu, ktorej signály sa prekrývajú so signálmi našej komunikácie). [16]

Model umožňuje zvýrazniť hlavné faktory účinnej komunikácie. Odosielať správy musí presne vedieť, komu chce správu poslať a akú reakciu má správa u neho vyvolať. Odosielať správy musí zakódovať svoju správu tak, aby zodpovedala obvyklému spôsobu dekó-

dovania správ. Svoju správu musí šíriť prostredníctvom tých najúčinnjších médií, s pomocou ktorých dosiahne správa adresáta a uzavrie sa pritom spätná väzba, ktorá odosielateľovi umožní sledovať reakciu príjemca na správu. [16]

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

Správna, profesionálna komunikácia však nie je len východiskom na vnímanie a hodnotenie ľudí v pracovnom procese. Je aj nástrojom na ich riadenie a vedenie, na získavanie ľudí pre ciele a úlohy podniku, na ich motivovanie a stimuláciu k lepším výkonom a pozitívnym pracovným postojom a hodnotám. Medzi základné komunikačné prostriedky patria: [13]

- slovná (verbálna) komunikácia,
- zrková (vizuálna) komunikácia,
- hlasová (vokálna) komunikácia.

### **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: [13]

- oznamovanie informácií, rozhodnutí, metód, postupov a techník riešenia problémov, úloh, situácií,
- oznamovanie postojov k problémom, úlohám, situáciám,
- oznamovanie sebavedomia, seba chápania, seba hodnotenia komunikantov,
- oznamovanie pravidiel vzájomnej komunikácie,
- získavanie informácií, nápadov, názorov, nových myšlienok,
- motivovanie ľudí pre nové netradičné postupy a riešenia. [13]

### **1.2.2 Slovná (verbálna) komunikácia a jej aktívne a pasívne formy**

Verbálna komunikácia je v užšom zmysle slova vymedzená ako nevyhnutná súčasť interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom



v konkrétnej komunikačnej situácii bez použitia médií. V odbornej literatúre sa často označuje aj ako rečová alebo slovná komunikácia. [14]

Význam verbálnej komunikácie je nepopierateľný. Je nevyhnutnou súčasťou sociálneho života, je nevyhnutnou podmienkou myslenia. Je taktiež dôležité vedieť, že pri akejkol'vek komunikácii je význam slov vždy dotváraný neverbálnymi prostriedkami. Slová sa nedajú odlúčiť od neverbálnych zložiek komunikácie. [7]

Slovná komunikácia sa uskutočňuje medzi komunikujúcimi pomocou slov a jej základom sú písmená (znaky) abecedy a čísla využívanej (spravidla desiatkovej) číselnej sústavy. Realizuje sa v komunikačnej situácii, ktorá je známa pre oboch komunikantov. Je pre ňu charakteristická jednota miesta a času, čo vyžaduje od komunikantov okamžitú reakciu. Slovnú komunikáciu vždy dokresľujú neverbálne komunikačné zložky, ktoré môžu podporovať verbálne sprostredkovaný obsah alebo ho spochybňovať. Platí, že verbálna (slovná) a neverbálna komunikácia prebiehajú súbežne. [13]

Slovná (verbálna) komunikácia v manažmente sa využíva v dvoch aktívnych a v dvoch pasívnych formách. **Aktívne formy slovnej komunikácie v manažmente sú:**

- hovorenie (vystupovanie, rečníctvo)
- písanie. [9]

Aktívnymi formami sú preto, lebo dávajú impulz, na začatie komunikácie, a tak od nich v rozhodujúcej miere môže závisieť jej výsledok. [9]

V slovnej komunikácii možno rozlišovať tieto druhy hovorovej komunikácie:

- monológ,
- dialóg,
- diskusiu.

**Pasívne formy slovnej komunikácie v manažmente sú:**

- počúvanie,
- čítanie. [9]

Pasívnymi formami sa nazývajú preto, že začiatok komunikácie je vyvolaný v predchádzajúcom časovom období. To však neznamená, že keď pri pasívnych formách

komunikácie ide o časový posun (oneskorenie) komunikácie, že komunikujúce subjekty nemajú možnosť ovplyvniť jej výsledok. [9]

### 1.2.3 Zraková (vizuálna) komunikácia

Uskutočňuje sa medzi komunikujúcimi zrakovým vnímaním (pohľadom) a jej základom sú rôzne iné než slovné znaky, predovšetkým pohyby (tela, rúk, nôh), vzdialenosti (približovanie, vzdiaľovanie), výrazy, prejavy (tváre, oči), farby. Zraková komunikácia sa označuje tiež ako vizuálna alebo neverbálna komunikácia. [9]

Neverbálne prejavy pri komunikácii väčšinou nebývajú tak prísne kontrolované ako reč. Niekedy stačí iba mimika alebo gesto, nie je potreba hovoriť žiadne slová. Neverbálna komunikácia je, rovnako ako komunikácia verbálna, ovplyvnená kultúrnymi vplyvmi (keď pred niekým budeme syčať, tak to bude považované za provokovanie, ale v Japonsku sa takto vyjadrovala pokora a úcta voči vyššie postavenému človeku). [7]

Ľudia medzi sebou komunikujú rozmanitými spôsobmi, pričom podstatná časť ich vzájomného ovplyvňovania sa odohráva na neverbálnej úrovni. Prostredníctvom neverbálnej komunikácie si dávame najavo naše pocity, vyjadrujeme postoje k druhým ľuďom. [5]

Každý, kto si chce nacvičiť efektívnu neverbálnu komunikáciu, musí sa naučiť predovšetkým dobre počúvať a byť dobrým pozorovateľom. Informácie zo zrakových, neslovných zdrojov by sa mal naučiť využiť na prekonanie komunikačných bariér (strachu, nedôvery, neistoty) a vytvorenie priaznivého a úprimného prostredia. [9]

**Medzi základné druhy zrakovej komunikácie patrí:**

- neslovná komunikácia orgánmi tela (kinetika, body language),
- neslovná komunikácia priestorom (proxemika),
- neslovná komunikácia časom (chronomika),
- neslovná komunikácia oblečením a prostredím (artefakty),
- neslovná komunikácia mlčaním (ticho). [9]

Neverbálne správy nám dávajú veľa informácií o pocitoch, o postojoch ľudí. Avšak neverbálna komunikácia nie je tak presná a efektívna ako komunikácia verbálna. [7]

Neverbálna komunikácia sa nazýva v súčasnosti aj „reč tela“, ktorá odovzdáva naše pocity a postoje predtým ako prehovoríme, vyjadruje stupeň vnímavosti k ostatným. Mnoho ľudí, ktorí nevedia konverzovať, si neuvedomuje, že ich nevnímavá reč tela (uzavretý postoj, nedostatočný zrakový kontakt a žiadny úsmev) je často príčinou krátkeho a nesúvislého rozhovoru. Človek je posudzovaný podľa prvých signálov, ktoré vysiela a keď prvý dojem nie je priateľský a pozitívny, potom bude horšie udržiavať dobrú konverzáciu. [8]

K technikám uvádzaným pod názvom P-O-K-R-O-K patria:

P - pousmianie,

O - otvorený postoj,

K - konverzácia s naklonením,

R - ruka,

O - očný kontakt,

K - kývnutie.

Zabezpečia priateľskejšiu a vnímavejšiu reč tela. [8]

#### 1.2.4 Hlasová (vokálna) komunikácia

Je samostatná forma oznamovania medzi subjektmi manažmentu. Keďže sa v hlasovej komunikácii skrýva väčšia miera dôveryhodnosti ako v slovnej komunikácii, je potrebné poznať princípy jej prejavu a trénovať jej využívanie v hospodárskej praxi. Nazýva sa tiež vokálnou komunikáciou. Výskumy a názory ukazujú, že slovná komunikácia je najmenej dôveryhodná, a pravdivá. Slová poskytujú len 7 % dôveryhodnej informácie z komunikovaného oznámenia. Hlas sprostredkúva 38 % a až 55 % dôveryhodnosti informácie v komunikovanom oznámení je v zrakovej forme komunikácie. [9]

Už Shakespeare povedal: „Slová môžu byť aj o ničom, môžu byť aj pekné a pritom prázdne, falošné. Mimika, gestá, pohyby tela sú však nefalšovaným prejavom toho, čo sa práve deje v duši nášho partnera.“

Tak ako ľudia majú nerovnaké odtlačky prstov, disponujú aj rozdielnym hlasom. Kým však odtlačky prstov nie je možné meniť, hlas meniť možno. [9]

**Ľudský hlas** má tieto charakteristiky, ktoré možno využívať aj v manažérskej komunikácii:

*Kvalita hlasu.* Ak kvalita ľudského hlasu je neľubozvučná a nepríjemná na počutie, možno ju zmeniť. Či už cvičením, relaxáciou.

*Tón hlasu.* Stupnica tónu je u ľudí rozdielna.

*Melodickosť hlasu.* Dosahuje sa zvyšovaním a znižovaním tónu hlasu na hudobnej stupnici. Ak človek dokáže vnímať, cítiť, čo hovorí, prirodzená melodickosť bude, resp. môže byť zvučnejšia.

*Sila hlasu.* Rozsah vzduchu vytlačeného z pľúc prostredníctvom zvukových akordov predstavuje silu hlasu.

*Dych a hlas.* Chybné dýchanie ovplyvňuje reč, a to tým, že sa kladie dôraz na nesprávne slová, ich koncovky.

*Hlasitosť reči.* Závisí od veľkosti miestnosti, v ktorej hovoríme, od dôrazu na určité slová.

*Rýchlosť alebo tempo reči.* Tempo reči je rýchlosť, s ktorou sa hovorí. Treba hovoriť tak rýchlo, aby to bolo zaujímavé, a tak pomaly, aby to bolo zrozumiteľné.

*Pauzy.* Pomáhajú oddeľovať jednotlivé myšlienky. Je to jeden z najlepších spôsobov, ako niečo zdôrazniť.

*Rythmus.* Pri hovorení a čítaní je veľmi dôležitý na zdôraznenie. Zmena nálady vyžaduje zmenu rytmu.

*Načasovanie.* Voľba vhodného okamihu.

*Zdôrazňovanie.* Dôležitosť určitých slov alebo fráz sa zdôrazňuje pre partnerov osobitným prízvukom. Najefektívnejšou metódou na zdôrazňovanie je používanie páuz.

*Zvučnosť.* Je spojená s výškou tónu a rýchlosťou reči. Modifikácia, zmena zvučnosti a tónov je veľmi dôležitá.

*Artikulácia.* Dobrá artikulácia je potrebná pri verejných vystúpeniach a dosahuje sa hlavne prostredníctvom využívania zreteľnej výslovnosti.

*Výslovnosť.* Zlá výslovnosť môže spôsobiť nedorozumenia, a preto sú určité pravidlá (zvyklosti) a závisí od každého jednotlivca, akú výslovnosť je schopný akceptovať. [9]

Intenzita hlasu určuje či je prejav pre poslucháča príjemný alebo nepríjemný. Ale taktiež môže napovedať niečo o tom, ako silne dokáže hovorca zaujať, alebo ako silno chce zapôsobiť na poslucháča, prilákať jeho pozornosť, keď nie je koncentrovaný. Do poručuje sa pri komunikovaní, predovšetkým pri dlhšom prejave, hlasitosť obmieňať, zabrániť tak možnému prejavu monotónnosti. [7]

Naopak, neprimerane tichý hlasový prejav môže byť dôsledkom neistoty či nízkej sebadôvery. Ako hovorí Ján Porvazník: „*Hlas je zvukovou vizitkou každého človeka.*“ Mnohí ľudia s príjemným a plným hlasom vďačia za úspešnú kariéru, či iný úspech v prostredí, práve svojmu hlasu. [9]

## 2 KOMUNIKÁCIA VO VNÚTRI ORGANIZÁCIE

Keďže termín komunikácia je odvodený od latinského slova communicate a znamená styk, kontakt, dohodu, spojenie a prenos informácie, potom vnútropodnikovú komunikáciu možno chápať ako prepojenie jednotlivých zamestnancov podniku navzájom, ktoré umožňuje vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu a nielen formálne plnenie povinností. Vnútropodniková komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom objasňovania firemných hodnôt. Ovplyvňuje život všetkých zamestnancov, ale aj všetci zamestnanci ovplyvňujú vnútropodnikovú komunikáciu. [8]

Mnohé podniky a firmy si v poslednej dobe začali uvedomovať, že zle fungujúca vnútro firemná komunikácia je vážnou prekážkou ich snahy o zvyšovanie kvality práce, o vyššiu produktivitu a výrobu pri nízkych nákladoch. [2]

Efektívna komunikácia v organizácii je jedným zo základných predpokladov jej fungovania. Práve poruchy v komunikácii sú často príčinou problémov v riadení operácií, v medziľudských vzťahoch, ako aj v nižšej efektívnosti relatívne správne zriadeného informačného systému. Manažéri komunikujú so spolupracovníkmi pri výbere cieľov, pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia, pri riešení problémov či konfliktov. Komunikácia je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovaní, manažéri komunikujú s dodávateľmi, so zákazníkmi, s predstaviteľmi štátnej správy a s verejnosťou. Vnútropodniková komunikácia znamená v podstate komunikačné prepojenie útvarov firmy, ktorá umožňuje spoluprácu a koordináciu procesov nutných pre fungovanie firmy. Interná komunikácia zahŕňa i utváranie a vyjasňovanie názorov a postojov, chovanie managementu a pracovníkov. Zahŕňa slovné i mimo slovné spojenie a prenosy informácií, prebiehajúce vo všetkých smeroch fungovania firmy. [3]

Vnútropodnikovú alebo internú komunikáciu nazývame aj interné PR, Ďurková charakterizuje nasledovne vo svojej knihe – Predpoklady fungujúcej komunikácie vo vnútri organizácie: „*Vo vnútornom prostredí organizácie je komunikácia zložitým systémom formálnych a neformálnych tokov a sietí, hlavným nástrojom sprostredkúvania vnútorných informácií, poznatkov, skúseností, noriem a princípov, ktoré sú potrebné na plnenie pracovných úloh a v konečnom dôsledku strategických cieľov organizácie.*“

Mikulášтик charakterizuje firemnú komunikáciu nasledovne: „*Firemná komunikácia je sieťou (komunikačnou sieťou, sieťou kontaktov), ktorá umožňuje nielen spoluprácu, ale*

*dokonca samotnú existenciu organizácie. Je možné povedať, že je súčasťou podnikovej kultúry a je významnou konkurenčnou výhodou. “*

Výstižne firemnú komunikáciu definuje aj Jana Holá: *„Vo firme je komunikácia predovšetkým nástrojom, ktorým manažéri (reprezentanti firmy) ovplyvňujú pracovné postoje, aktivitu a chovanie pracovníkov, spoločne s využívaním svojej mocenskej autority, vhodne uplatňovaného štýlu vedenia, účinných metód motivácie a odmeňovania. Firma tým ako komunikuje, ako komunikujú manažéri, vytvára prostredie pre spoluprácu všetkých pracovníkov a priamo ovplyvňuje dosahovanie cieľov a prosperitu firmy. “*

Ivana Hloušková charakterizuje vnútro firemnú komunikáciu: *„Slovo komunikácia podľa encyklopedického slovníka znamená styk, styky, spojenie a prenos informácie. Vnútro firemná komunikácia potom znamená prepojenie firmy pomocou komunikácie. Pomocou komunikácie si pracovníci firmy utvárajú a vyjasňujú názory a postoje ku všetkému, čo sa vo firme deje. Preto je vnútro firemná komunikácia podstatným nástrojom firemnej kultúry a nástrojom vyjasňovania firemných hodnôt. Je však najviac i nástrojom motivácie a motivačného prepojenia firmy. “*

Fungujúci systém vnútro podnikovej komunikácie sa prejavuje tým, že pracovníci firmy sú dobre informačne a motivačne prepojení. Každý pracovník má pre svoju prácu dostatok informácií, je k práci povzbudzovaný a nie demotivovaný, vie, čo sa od neho očakáva, je ochotný s ostatnými „tiahnuť“ za jeden špagát. Základnými podmienkami pre fungovanie internej komunikácie je odpovedajúca organizácia práce a jasná personálna stratégia firmy, ktorá musí byť súčasťou celkovej stratégie a musí vychádzať z firemnej vízie. Jedine vtedy, ak vrcholové vedenie firmy chápe, akú úlohu má systém práce s ľuďmi pri dosahovaní firemných cieľov, môže tento personálny prístup ovplyvniť celú firemnú kultúru, a tým aj firemnú komunikáciu. [2]

Efektívna komunikácia má význam ako pre jednotlivca, tak aj pre podnikateľské aktivity. Ak sú informácie dostupné, je možné s istotou riešiť problémy a rozhodovať sa o budúcej práci alebo osobnom rozvoji. Komunikovať priamo je právo, záväzok a zodpovednosť, ktorú nesú všetci bez ohľadu na úlohu alebo postavenie v organizácii. [6]

Zle fungujúca vnútro podniková komunikácia je v súčasnosti vážnou prekážkou snahy jednotlivých podnikov o zvyšovanie kvality a produktivity práce i snahy o znižovanie úrovne nákladov a tvorby vhodnej vnútro firemnej klímy. [11]

## 2.1 Formy a metody komunikácie vo vnútri organizácie

Človek prežije podstatnú časť svojho života prácou na pracovisku. Mnohí ľudia pracujú oveľa viac ako je uzákonený pracovný čas a pracujú aj vo svojom voľnom čase. Mnohí aj na úkor spánku. Ľudia pritom väčšinou nepracujú osamote, ale v širšom spoločenstve ľudí na pracoviskách i mimo nich. Vnútri každej organizácie možno rozlíšiť tri druhy vzťahov:

*vzťahy rovnosti* (medzi zamestnancami navzájom, medzi manažérmi navzájom, a ak organizáciu vlastní majiteľia rovnakým podielom, tak aj medzi nimi navzájom), [10]

*vzťahy podriadený – nadriadený* (medzi zamestnancami a manažérom, medzi manažérmi na rôznych stupňoch riadenia, medzi manažérmi a majiteľmi, ale aj medzi majiteľmi s nerovnakým podielom vlastníctva), [10]

*vzťahy kontrolné* (aj keď platí princíp, že každý, kto riadi, kontroluje, kontrolovať, hodnotiť v širšom zmysle slova môže len ten, kto veci rozumie). [10]

Ak vo všetkých troch druhoch vzťahov sa komunikuje na nízkej úrovni, potom v organizácii dochádza ku konfliktom, ba dokonca k intrigám.

**Celo firemné stretnutia – porady.** Frekvencia stretnutí závisí od veľkosti organizácie, od jej poslania zložitosti vyrábaných výrobkov alebo poskytovaných služieb, od využívania iných foriem vnútro firemnej komunikácie. V malej organizácii možno odporúčať mesačné stretnutia, vo väčšej štvrťročné a vo veľkej polročné či ročné. [9]

**Porady manažérov, vedúcich útvarov a tímov.** Frekvencia porád, ale najmä ich program, prijaté závery, majú veľký vplyv na účinnosť vnútorného komunikačného systému. [9]

**Informačné tabule,** ich forma (klasické alebo elektronické), aktualizácia oznámení, ich lokalizácia a dostupnosť takisto vo veľkej miere vplyvajú na účinnosť vnútro firemnej komunikácie, na predchádzanie konfliktov a intrigám. [9]

**Intranet a vnútorná elektronická pošta** ako progresívne formy vnútornej komunikácie zvyšujú celkovú kvalitu a úspešnosť práce každej organizácie. Správne riešená etika informácií poskytovaných intranetom môže veľa napovedať o kvalite komunikácie. Nie každý pracovník má právo na každú informáciu, nie každý je ju schopný využiť v prospech organizácie. Práve naopak, niektorí by ju boli schopní zneužiť. [9]

**Firemné noviny či časopis,** aj keď ich príprava je často nákladná a prácna – takisto pomáhajú zvyšovať účinnosť, efektívnosť a kvalitu komunikácie vnútri organizácie. [9]



## 2.2 Formy a metody komunikácie organizácie s vonkajším prostredím

Komunikácia vo firme nemôže byť uzavretým systémom. Z existenčných dôvodov je nevyhnutné komunikovať aj s okolím, takže komunikácia týmto nabera globálneho charakteru. Pokiaľ by podnik nekomunikoval s okolím, s verejnosťou, nemohol by prosperovať, nemal by komu predávať, nemal od koho nakupovať, nemohol by s nikým spolupracovať (úrady, inštitúcie, široká verejnosť), nemohol by s nikým porovnávať, nemal by spätnú väzbu, nemohol by sa rozvíjať. Forma komunikácie s inými organizáciami a s verejnosťou prebieha podobne ako komunikácia vnútro podniková celou radou komunikačných kanálov. [7]

Komunikácia s verejnosťou umožňuje každej organizácii nadväzovať kontakty s tisíckami ľudí. Ako je známe, kontakt je prvým krokom v postupnosti ďalších, ktoré vedú k úspešnému rozvoju. Známa je postupnosť troch krokov, ktoré začínajú na „k“. [9]

### **kontakt – komunikácia – kontrakt**

Komunikácia s verejnosťou je dôležitá súčasť kompetentného manažmentu každej organizácie. Ján Porvazník vymedzuje komunikáciu ako: „*Sprostredkujúcu informácie, ktoré by mali byť dostupné celej verejnosti, alebo ktoré organizácia sprostredkúva so zámerom sprístupniť ich tým, ktorých sa týkajú.*“ Komunikácia s verejnosťou vyžaduje správne rozlišovať možné formy, ktoré môže organizácia využívať a uskutočňovať ich vhodnými metódami. [9]

Všeobecne možno uvedené formy rozšíriť o:

- publicitu (prezentáciu),
- dni alebo týždne otvorených dverí,
- služby klientom,
- reklamu,
- firemnú identitu,
- tlačové konferencie,
- informačné listy o produkte,
- www stránky,

- informačné e-maily,
- iné formy vzťahov s verejnosťou. [9]

Z uvedeného vyplýva, že komunikácia je základom všetkých verejných vzťahov (public relations), ale verejná komunikácia (public communication) nie je totožná s verejnými vzťahmi. Ako hovorí Ján Porvazník: „Každá organizácia si buduje svoj program dobrých verejných vzťahov.“ [9]

### 2.3 Ciele a účel vnútro firemnej komunikácie

Cieľom internej komunikácie je, aby každý zamestnanec vedel, čo je jeho úlohou pre naplnenie cieľov firmy, bol motivovaný svoje úlohy plniť, a zároveň aj hľadať priestor pre zlepšenia, inovácie či pozitívne zmeny. Internú komunikáciu vnímame ako základný predpoklad a zároveň nástroj každého manažéra na zvyšovanie výkonnosti organizácie. [17]

Správne zacielenie vnútro firemnej komunikácie je základom úspechu. Vnútro komunikačný proces nastavený na spokojného zamestnanca je nesprávne zameraný, spokojný zamestnanec je pridanou hodnotou vnútro firemnej komunikácie, nie je jej cieľom. Podľa Jandu: „Komunikácia nie je všetko, ale je za všetkým.“

Bez komunikácie nemôže žiadna skupina ľudí pracovať. Na kvalite komunikácie predsa záleží úspech firemných funkcií, rozhoduje o efektívnom využívaní zdrojov. Účelom vnútro firemnej komunikácie je efektívne využitie zdrojov, ktoré sú manažérovi zverejnené. Manažér efektívnym využívaním týchto zdrojov tvorí hodnotu tovaru alebo služieb pre zákazníka. [4]

Hlavné ciele vnútro firemnej komunikácie možno sformulovať do nasledujúcich štyroch bodov:

- 1) Utváranie a zmena postojov, a tým aj zmena pracovného chovania zamestnancov firmy.
- 2) Vzájomné pochopenie (vedenia a výkonných pracovníkov, spolupracujúcich útvarov).
- 3) Informačná a motivačná prepojenosť firmy.
- 4) Fungovanie spätnej väzby komunikačného systému. [2]

## 2.4 Vymedzenie a klasifikácia nástrojov komunikácie v organizácii

Komunikácia v organizácii sa vyznačuje jednak presne vymedzenými komunikačnými cieľmi a jednak štruktúrou komunikačných tokov. Prostredie – organizácia, v ktorom komunikačné akty, ako aj kompletný komunikačný proces prebieha, je uzavreté nielen priestorovo, ale aj sociálne a psychologicky, čo vyplýva zo skutočnosti, že organizáciu tvoria prevažne stále tí istí zamestnanci, výkonní manažéri a manažment. V takomto prostredí narastá význam komunikačných nástrojov, ich výber a profesionálne používanie. Pričom voľba komunikačných nástrojov sa môže meniť podľa komunikačných potrieb organizácie. Tak isto výber komunikačných nástrojov je dôležitý v krízových situáciách, ktoré v organizácii môžu nastať, ako aj pri ďalších neštandardných situáciách v organizácii, ktoré vyžadujú plánovanie komunikácie alebo vypracovanie komunikačného plánu. [13]

Jednotlivé komunikačné nástroje sa odlišujú rýchlosťou, presnosťou, nákladmi, množstvom oslovených ľudí, efektívnosťou a schopnosťou prezentovať a reprezentovať firmu. Komunikačný proces je úspešný vtedy, keď podporuje spoluprácu a dosiahnutie cieľa. Nevyhnutná je osobná komunikácia a motivácia zúčastnených osôb, pozitívne vzťahy, dôvera a otvorenosť, úspešné riešenie problémov a dosahovanie hospodárskych výsledkov. [7]

Komunikačný nástroj je v podstate navonok integrovaný a vnútorne ekonomicky a psychologicky štruktúrovaný prostriedok prenosu informácií, správ a odkazov v komunikačnom procese. V literatúre sa často označuje termínom nosič informácie alebo médium. V teórii a aj v podnikovej praxi sa komunikačné nástroje najčastejšie rozdeľujú do dvoch veľkých skupín:

*Štandardné komunikačné nástroje* – sú stanovené administratívno-byrokratickými pravidlami a organizácia ich musí v zmysle zákonov používať. Sú to napríklad pracovné zmluvy, pracovný poriadok, organizačný poriadok, mzdový poriadok, zákonom stanovená dokumentácia (účtovné doklady, evidencia inventára, projekty) a celý rad ďalších hlavne písomných dokladov, ktoré slúžia zamestnancom, výkonným manažérom a manažmentu na rýchly proces informácií potrebných na výkon pracovných úloh, riadenie vo vnútri organizácie. [13]

*Neštandardné komunikačné nástroje* – vyplývajú z charakteru organizácie, z jej veľkosti čo do počtu zamestnancov, z jej predmetu činnosti, z jej vnútornej organizačnej štruktúry a ďalších charakteristík. Sú to prevažne komunikačné nástroje, ktoré nepatria medzi

tzv. „záväzné“ informačné médiá, organizácia si ich môže vybrať, môžu byť originálne (sú zároveň zložkou podnikovej kultúry), sú špecifické. [13]

## 2.5 Určenie efektívnosti komunikačných nástrojov

Nie každý komunikačný nástroj dokáže pokryť komunikačné a informačné potreby a požiadavky účastníkov komunikačného procesu v takej šírke, ako je to potrebné. Preto pri výbere komunikačného nástroja je potrebné určiť si jeho efektívnosť. Východiskom na určenie efektívnosti komunikačných nástrojov je poznanie, aké sú:

- komunikačné potreby účastníkov komunikačného procesu,
- komunikačné požiadavky účastníkov komunikačného procesu. [13]

Medzi základné kritéria pri výbere efektívnych komunikačných nástrojov v organizácii môžeme stanoviť napríklad:

**Dostupnosť.** Komunikačný nástroj by mal sprístupniť informácie tým účastníkom komunikačného procesu, ktorým sú určené. [13]

**Náklady.** Komunikačný nástroj by mal byť ekonomicky vyvážený, to znamená že finančné náklady na jeho použitie musia byť porovnávané s rýchlosťou prenosu a celkovej efektívnosti komunikačného nástroja. Napríklad, ak je rýchlosť považovaná za hlavné kritérium, telefón bude vhodne zvolený komunikačný nástroj, hoci je drahší ako list. [13]

**Rýchlosť.** Urgentnosť komunikácie a vyžadovaná rýchlosť sú ďalšími kritériami zvažovanými pri výbere komunikačného nástroja. Urgentnosť komunikácie môže podmieniť aj voľbu komunikačných (formálnych alebo neformálnych) kanálov. [13]

**Schopnosti.** Schopnosti prijímateľa môžu byť kritickým faktorom pri výbere komunikačného nástroja. Ide jednak o komunikačnú zručnosť a jednak o komunikačnú schopnosť, ktoré umožňujú informácie pochopiť. [13]

**Účel.** Ide o výber takých komunikačných nástrojov, ktoré najviac podporujú účel komunikácie a dovoľujú kombinovať rôzne informácie. Napríklad, ak chceme sprostredkovať množstvo technických informácií, písaná správa s doplnujúcimi grafmi a tabuľkami bude mať najvyššiu a dlhodobú efektívnosť. [13]

### 3 MEDZIKULTÚRNA KOMUNIKÁCIA

Firma Sauer-Danfoss patrí medzi nadnárodnú spoločnosť, takže komunikácia s ostatnými závodmi je nevyhnutná. Zamestnanci musia počítať s tým, že vo svojej práci sú nútení vyrovnávať sa s komunikáciou na medzinárodnej úrovni. Znalosti o iných kultúrach môžu mať pre firmu značný význam. Tieto závody ovplyvňujú chod firmy a na komunikácii sa podieľajú, a preto si myslím, že tieto informácie by mohli byť využité.

Súčasný stav integrácie ľudského spoločenstva a priemyselných i obchodných spoločností, označovaný ako globalizácia, je dokladom toho, že kultúry sa veľakrát stretávajú v rámci individuálnych i skupinových kontaktov. Nejde iba o komunikáciu medzi zástupcami rôznych národov a kultúr, ide aj o vytvorenie spojenia, o hľadanie porozumenia. Obidve strany jednania vedome i nevedome prispôsobujú svoje zvyky, aby vytvorili dobré vzťahy. [7]

Ako uvádza Ivan Nový v knihe *Interkultúrna komunikácia: „Problém medzi kultúrnej komunikácie nespočíva iba v dokonalej znalosti cudzieho jazyka a schopnosti orientovať sa v jeho odbornej terminológii. Úspech závisí i na dobrej vzájomnej znalosti kultúry a predovšetkým kultúrnych odlišnosti partnerov, pretože tie môžu síce nenápadne, avšak o to významnejšie ovplyvniť celý proces komunikácie a následnej spolupráce.“*

Ján Porvazník vníma medzi kultúrnu komunikáciu nasledovne: *„Dané kultúrne odlišnosti by sme mali chápať ako určitý stav kultúry, nie ako záväzok správať sa a jednať daným spôsobom. Charakteristika národnej kultúry ešte neznamená, že sa presne takým spôsobom správajú aj všetci príslušníci danej kultúry.“*

Zvyklosti, právne vedomie a morálne princípy sa v rozličných častiach sveta odlišujú. Dôvody môžu byť historické, národné, rasové, náboženské a iné. Dôležité je nielen spoznávať, ale predovšetkým chápať odchýlky od našich návykov a mravov. To znamená pochopiť predovšetkým historický vývoj národov v danej oblasti a všetky vplyvy, ktoré históriu utvárali. Správanie typické pre určitý národ alebo oblasť je súčasťou etnických kultúr. Kultúrne vzorce veľmi silne ovplyvňujú spôsob, ako na seba ľudia reagujú a ako spolu komunikujú. Deje sa to na obecnej úrovni a jednak toto ovplyvnenie má svoju špecifickú podobu. [8]

Na obecnej úrovni určujú rámcove kultúrne vzorce témy, o ktorých sa v danej kultúre hovorí a o čom sa nehovorí. Ak sa v interakcii stretávajú ľudia, ktorých kultúrne vzorce sú odlišné, tak veľmi často dochádza k nedorozumeniam. Ľudia neprikladajú rovnakú váhu a význam správam, vnímajú odlišne signály, ktoré im druhá strana vysiela, nesprávne inter-

pretujú vzájomné vzťahy a tým aj celkový obsah. K takýmto nedorozumeniam dochádza v rámci jednej kultúry, ale aj medzi kultúrami. Konkrétne špecifické nedorozumenia vznikajú z toho, že ľudia považujú svoje kultúrne vzorce za obecné platné a prirodzené. Pri stretnutí s inou kultúrou, v ktorej dochádza ku konfrontácii s inak utváranými hodnotami, automaticky nastupuje reakcia, že sa jedná o niečo neprirodzené, smiešne a nedokonalé. [8]

### **3.1 Chovanie a štylizované prejavy v interakcii v rôznych kultúrach**

Ak porovnáваме rôzne krajiny, môžeme rozoznať celú radu štylizovaných foriem chovania. Toto štylizované chovanie pretrváva v podobe stereotypov, zvykov, ktoré majú svoju dlhoročnú tradíciu, ale vedľa toho je potrebné si uvedomiť i individuálne rozdiely a mieru, v akej je každý jedinec poznamenaný kultúrou vlastnej komunity a v akej miere globálnou kultúrou. [7]

V tejto časti uvediem niektoré charakteristické formy chovania rôznych národností v bežnom živote i v podobe, ako sa prejavujú v manažérskom a obchodnom vyjednávaní. Jednotlivé krajiny som vyberala na základe toho, kde sa nachádzajú závody spoločnosti Sauer-Danfoss.

#### **3.1.1 Veľká Británia**

V obchodnom svete neprichádza v úvahe používať iný jazyk ako je angličtina. Sú tolerantnejší voči cudzincom z „neanglických“ krajín ako napríklad voči Američanom. Písomné materiály vrátane korešpondencie, technické materiály, katalógy musia byť zasielané britským partnerom v jazykovej bezchybnej britskej a nie americkej angličtine. [15]

Briti prejavujú menšiu emotívnosť, rešpekt k ľuďom, ktorí majú moc. Dokážu zvládať neznáme a nové situácie, sú rezervovanejší, ochotní brať do úvahy názory iných ľudí, sú snaživí a konzervatívnejší. V obchodnom vyjednávaní sú racionálne založení, tolerantní, spoločlivosť, rozhodní, menej adaptabilní. Päťminútové oneskorenie je tolerované, ale nie pri významnejších formálnych stretnutiach. [7]

#### **3.1.2 Japonsko**

Japonci sú zdvorilí, formálni, ale pri spoločenskej udalosti, kde je zrejmé, že nejde o formálnu akciu, sú veselí a zábavní, niekedy reagujú nevyspytateľne, vystupujú diploma-

ticky, veľa vecí nehovorí priamo, nemajú radi konflikty, sú pre spoluprácu, prevláda skupinová orientácia, nie individualistická, sú trpezliví. V obchodnom jednaní pracujú v tíme, verbálny prejav je monotónny, starostlivo sa pripravujú, majú tendenciu jednať zdĺhavo, bez právnikov, zmluva máva charakter obecnej orientácie, s možnosťou meniť ju. Nekladú veľký dôraz na písomnú formu. Telefonické vyjednávanie obchodov je u nich neprípustné. Sú dochvilní a veľmi pracovití. [7]

### 3.1.3 Rusko

Rusi sú veľmi priateľskí a pohostinní. Pozvanie na obed nie je neobvyklé. Prípitky sú bežné, vzťah k alkoholu sa líši, veľa ľudí, predovšetkým mladších sa k nemu stavia zásadne negatívne. Radi dávajú a prijímajú dary, aj keby išlo len o malé pozornosti, vrátane predmetov s firemnou značkou. Pri stretnutí a lúčení si podávajú ruky. Oslovujú sa buď „pán“ alebo „pani“ s priezviskom, alebo krstným menom a menom po otcovi. Firemné funkcie sa môžu vyskytovať ako forma oslovenia u vyšších firemných funkcionárov, akademické tituly sa pri oslovení nepoužívajú. [15]

### 3.1.4 Francúzsko

Francúzi sú zdvorilí, prispôsobiví, otvorení. Ťažko znášajú komolenie svojho jazyka. Majú radi dobrý a inteligentný humor, ironizovanie a satiru, nemajú radi vtipy. Obliekanie závisí na okolnostiach a na postavení vo firme. Pri stretnutí a lúčení si podávajú ruky. V obchodnom jednaní je príprava stredne dlhá, zástupcovia nie vždy využívajú všetky právomoci, ktoré majú k dispozícii. Štýl riadenia je skôr autokratický. Nepestujú si priateľské styky medzi nadriadenými a podriadenými. Spolupracovníci na rovnakej úrovni sa oslovujú krstným menom, ale často sa stáva, že na formálnej pôde pred svedkami sa oslovujú priezviskom. [7]

### 3.1.5 Spojené štáty americké

V podnikateľskej a obchodnej sfére najviac vystupujú do popredia znaky, ako je orientácia na dosiahnutie cieľov a úspechov, cieľavedomosť a pragmatičnosť. Američania najradšej jednáajú sami alebo s úzkym okruhom spolupracovníkov. Sú považovaní za veľmi pracovitých a výkonných. Pri práci si idú tvrdo za svojim cieľom. Ich ďalším znakom je sebadôvera, dôvera vo vlastné znalosti, schopnosti a prednosti. Výrazná je otvorenosť a priamočiarosť.

rost' v pracovnom i mimopracovnom styku. Prejavom priamočiarosti je neformálnosť v osobnom styku, oslovanie krstným menom, nepoužívanie titulov alebo firemných funkcií v osobnom styku. [15]

### 3.1.6 Španielsko

Majú vysokú mieru trpezlivosti, temperamentné prejavy v chovaní, sú pohostinní aj pred formálnymi pohovormi. Obyvatelia týchto oblastí dávajú prednosť dlhšej dobe na zoznamovaní, čas nehrá veľkú úlohu, nie je na nich vždy spoľahnutie. Je tolerované časové oneskorenie až dvadsať minút. Než sa začne jednať o obchodných záležitostiach, môžu uplynúť dve i tri hodiny v neformálnom rozhovore, ktorý nemá nič spoločného s obchodom. [7]

### 3.1.7 India

Indovia sú skôr pasívnejší, emotívni a obávajú sa ľudí s vysokým mocenským postavením. Sú výrazne poslušní voči starším, sú prístupní pri uplácaní, horšie sa ovládajú. Preferujú ľudí z komunity, sú orientovaní na rod, nie sú ochotní prijímať zodpovednosť, horšie zvládajú neznáme, nejasné a nové situácie. Nemajú radi zmeny, dodržiajú zákony, sú menej snaživí, menej dôveryhodní, nie sú ochotní meniť svoj názor pri konfrontácii, majú pomalšie pracovné tempo. [7]

### 3.1.8 Nemecko

Obyvateľov nemeckých krajín charakterizuje rezervovanosť, formálnosť, opatrnosť a dôvera. Sú puntičkári, sú ťaživí a ambiciózní, ťažko sa vyrovnávajú s neúspechom. Súkromný život a pracovná činnosť je zreteľne oddelená. Sako sa v spoločnosti nevyzlieka a má byť zapnuté. Každý sa chová tak, ako sa to od neho vyžaduje. Titulovanie sa používa, v obchodnom jednaní očakávajú Nemci záruky, často si preverujú celú radu faktorov o obchodných partneroch. Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými sú výrazne formálne. Nemajú radi v práci improvizovanie, dbajú na presné postupy a dôslednú prípravu, ktorá je zárukou spoľahlivosti. [7]

### 3.1.9 Taliansko

Taliani sú spontánni a neformálni, veselí a veľmi radi vtipkujú. Potrpia si na dôstojnosť, mimo pracovnú dobu sa moc často nestretávajú, oddeľujú jednoznačne prácu od rodiny,



alkohol pijú iba pri jedle, opitost' sa považuje za spoločenský priestupok. Potrpia si na zdvorilostných postupoch, je bežné podávať si s každým ruku. Takisto si potrpia na tituly, nemajú radi aroganciu. Sú pri komunikovaní afektovanejší, emocionálnejší, s výraznou gestikuláciou, majú tendenciu udržiavať bližšiu vzdialenosť. Sú lojálni k firme. [7]

### **3.1.10 Belgicko**

V tejto krajine je bezpodmienečná dochvil'nosť a tiež dodržiavanie zjednaných záväzkov. Zmluvná morálka je veľmi dobrá. Obchodné jednanie je spočiatku dosť formálne. Oslovuje sa priezviskom, používanie krstných mien sa vyskytuje medzi profesionálnymi kolegami. Podávanie rukou pri stretnutí a lúčení je bežné. Znalosť etikety v osobnom a obchodnom styku je samozrejmosťou. Obliekanie mužské i ženské je solídne, bez extravagantných výstrelkov. Pozvanie na obed v priebehu obchodného jednania je bežné, menej časté je pozvanie na večeru alebo do bytu. [15]

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 4 ANALÝZA INTERNEJ KOMUNIKÁCIE V SAUER-DANFOSS, POVAŽSKÁ BYSTRICA

### 4.1 Aktuálny profil spoločnosti

Sauer-Danfoss (ďalej už len SD) je jediná spoločnosť na globálnom trhu, ktorá v rámci svojho rozsiahleho portfólia produktov dodáva hydrauliku, elektronicky riadenú hydrauliku a elektrické komponenty. K trhom, ktoré obsluhuje, patrí poľnohospodárstvo, stavebníctvo, manipulácia s materiálmi, cestné stavby, starostlivosť o trávniky (turf) a špeciálne aplikácie. Vo svojom odvetví patrí v súčasnosti medzi firmy s najrýchlejším rastom. Kľúčovou výhodou firmy sa stali jej silné korene, ktoré má vo všetkých regiónoch sveta. Lokálni, respektíve regionálni zákazníci – výrobcovia mobilných pracovných strojov vnímajú preto SD ako lokálnu spoločnosť. [19]

Svojím zákazníkom poskytuje silné portfólio špičkových produktov, integrovaných systémových riešení a inovatívne know-how. Spoločnosť má ambíciu aj naďalej rozširovať a financovať vývoj produktov a plne integrovaných systémov výsostne v oblasti mobilnej hydrauliky. Nadnárodná skupina v súčasnosti zamestnáva vo svojich výrobných závodoch, technických a obchodno-servisných kanceláriách v Severnej a Južnej Amerike, Európe a ázijsko-tichomorskom regióne zhruba 7000 zamestnancov. [19]

Jej ročný obrat presiahol v roku 2008 hranicu 2 miliardy USD. SD Inc., ktorý je holdingovou spoločnosťou pre všetky aktivity firmy SD, registruje od roku 1998 svoje akcie (SHS) na Newyorskej burze cenných papierov. Korene jej majoritných akcionárov sa nachádzajú v severnej Európe, kde firma vznikla 3. mája 2000 fúziou dvoch popredných spoločností – Sauer Inc. a Danfoss Fluid Power A/S. Nadnárodnú spoločnosť v súčasnosti zastupuje jej predstavenstvo v Neumünstri (Nemecko). Majoritným akcionárom sa v roku 2008 stala spoločnosť Danfoss A/S, ktorá dnes kontroluje vyše 50 % z približne 75 % - neho balíka akcií, ktorý si delí so Sauer Holding GmbH, firmou vo vlastníctve rodiny zakladateľa Klaua Murmanna. [19]

Globálny koncern zastupuje na Slovensku akciová spoločnosť SD so sídlom v Považskej Bystrici. Majoritným akcionárom slovenskej dcéry je spoločnosť SD GmbH, Nemecko. SD pôsobí na slovenskom trhu už od roku 1992. Jeho pôvodné aktivity v oblasti obchodu a servisu hydraulických systémov a komponentov rozšíril nemecký investor so sídlom

v Neumünstri v polovici 90-tych rokov založením výrobných závodov v Považskej Bystrici a Dubnici nad Váhom. Dnes jediná akciová spoločnosť SD, ktorá od 1. januára 2004 zlučuje aktivity a majetok všetkých pôvodných (výrobných a obchodných) spoločností založených na Slovensku, zaujíma v súčasnosti popredné miesto v rebríčku najväčších investorov a najúspešnejších exportérov v slovenskom strojárskom priemysle. Vyše 700 zamestnancov je v súčasnosti nositeľom know-how pre produkty vyrábané na Slovensku a pre niektoré procesy v inžinieringu. Overená kvalita, získaná dôvera, vysoká vzdelanostná úroveň a určitá nákladová výhodnosť slovenskej pracovnej sily pri vysokej produktivite umožnila firme naštartovanie aktivít iných divízií. V dôsledku toho patrí slovenská organizácia medzi technologicky najvyspelejšie lokality v koncerne, s priamym kontaktom k zákazníkom na celom svete, a podporou európskych závodov prostredníctvom Európskeho zúčtovacieho centra (EUSC) v Považskej Bystrici. [19]



*Obr. 2. Sídlo spoločnosti SD v Považskej Bystrici. [19]*



*Obr. 3. Sídlo spoločnosti SD v Dubnici nad Váhom. [19]*

#### **4.1.1 Vznik a história spoločnosti**

V roku 2000 sa zlúčili Danfoss Fluid Power A/S a Sauer-Sundstrand, aby vytvorili SD. Predchodcom značky Sauer-Sundstrand bola americká Sundstrand Machine Tools, ktorá začala s podnikaním vo výrobe hydraulických komponentov v roku 1946. V roku 1989 sa spojila s firmou Sauer nemeckého podnikateľa Klauza Murmanna orientovanou na výrobu

hydraulických púmp pod spoločným názvom Sauer-Sundstrand. Aj začiatky dánskeho producenta hydrauliky firmy Danfoss smerujú do roku 1946. Zakladateľom bol Mads Clausen. Keď v máji 2000 potvrdili s Klausom Murmannom spoločný záujem podnikat', vytvorili skupinu, ktorá stojí na podnikateľských centrách v USA, Dánsku a Nemecku. [19]

Pôsobenie firmy na Slovensku siaha do konca sedemdesiatych rokov minulého storočia, keď bola uzatvorená prvá kooperačná zmluva medzi zástupcami Sauer a ZŤS v Dubnici nad Váhom. V roku 1995 vznikol Sauer-Mechanika, a. s. Považská Bystrica ako spoločný podnik Považských strojární, a. s. a Sauer-Sundstrand GmbH. Neskôr v tom istom roku vznikla dcérska spoločnosť Sauer-Hydraulika, a. s. v Bytči. V roku 1996 vznikol Sauer-ZTS, a. s., Dubnica nad Váhom. V septembri 1999 sa zlúčili spoločnosť Sauer-Mechanika, a. s., Považská Bystrica a Sauer-Hydraulika, a. s., Bytča do spoločnosti Sauer-Sundstrand, a. s., Považská Bystrica. [19]

Pri príležitosti fúzie Sauer Inc. a Danfoss Fluid Power A/S sa 11. mája 2000 uskutočnilo zhromaždenie zamestnancov v Považskej Bystrici, Bytči a Dubnici nad Váhom a 27. septembra toho istého roku, slovenská pobočka zmenila svoje obchodné meno na Sauer-Danfoss, a. s., Považská Bystrica. V roku 2001 bol firme slávnostne odovzdaný certifikát systému riadenia kvality podľa požiadaviek revidovanej normy ISO 9001:2000. Dňa 1. januára 2004 nastalo zlúčenie slovenských organizácií a vznikla jedna spoločnosť s obchodným názvom Sauer-Danfoss, a. s., Považská Bystrica pre celé Slovensko. [19]

#### **4.1.2 Organizačná štruktúra**

Obe lokality Považská Bystrica (PX) a Dubnica n/Váhom (DCA) na Slovensku patria k medzinárodnej skupine SD s viac ako 40 výrobnými a predajnými pobočkami na celom svete. Každá z nich je organizačne zaradená do príslušnej divízie. Zároveň však môžu byť v každej lokalite (prevádzke) vyrábané produkty z viacerých divízií SD, ktoré sú dodávané zákazníkovi. Tento princíp voláme HOTEL, kde výkonnosť spoločnosť dosahuje využívaním synergie v riadení kvality, environmentu a BOZP a zároveň kompetencie súvisiace s produktom v divízii. HOTEL je samostatnou právnou jednotkou (Legal Entity). V Legal Entity spoločnosť dodržiava jasne stanovené spoločné pravidlá, ktoré sú vzájomne odsúhlasené divíziami. Ako sú pravidlá týkajúce sa procesov, organizácie, ako aj štruktúry komunikácie (internej i externej so zainteresovanými stranami) a tiež vývoja integrovaného systému riadenia. [19]

Organizačná štruktúra s názvom HOTEL SK zahŕňa 2 závody, 3 divízie, 1 predajné oddelenie, 7 produkt tímov a 7 funkčných oblastí. Najvyššia zodpovednosť prináleža generálnemu riaditeľovi. Spoločnosť SD sa skladá z divízií PROPEL, WORK FUNCTION (WFP) – Gear Products, CONTROLS – VALVES, SALES & MARKETING. Štruktúra jednotlivých divízií je tvorená „produkt tímami“ (PT). PT je najvyšším organizačným útvarom v oblasti výroby a montáže daného typu produktu spolu so všetkými činnosťami, ktoré slúžia na jeho priamu podporu (konštrukcia, výroba, montáž, nákupný marketing, manažment kvality, TPV). V oblasti samotnej výroby pozostáva z výrobných a montážnych ostrovov. [19]

#### 4.1.3 Výrobné portfólio

Slovenská organizácia so sídlom v Považskej Bystrici má vo svojom výrobnom portfóliu produkty zastupujúce celkovo tri globálne divízie: Propel Products, Controls (BU Valves) a Work Function (BU Open Circuit).

##### Prevádzka Považská Bystrica

- Mechanické planétové prevodovky pre podporu systému pohonu bubna auto domiešavačov (*Transit mixer gearboxes, TMG*)
- Výroba dielov pre axiálne piestové regulačné motory radu 51 a hydrostatické prevodníky radu 90 a H1 (*Parts for Series 51 bent axis motors and Series 90, H1 axial piston pumps and motors*)
- Zubové hydrogenerátory a hydromotory (*Gear pumps and motors, GP*)
- Proporcionálne ventily a solenoidy (*Proportional valves and solenoids*)

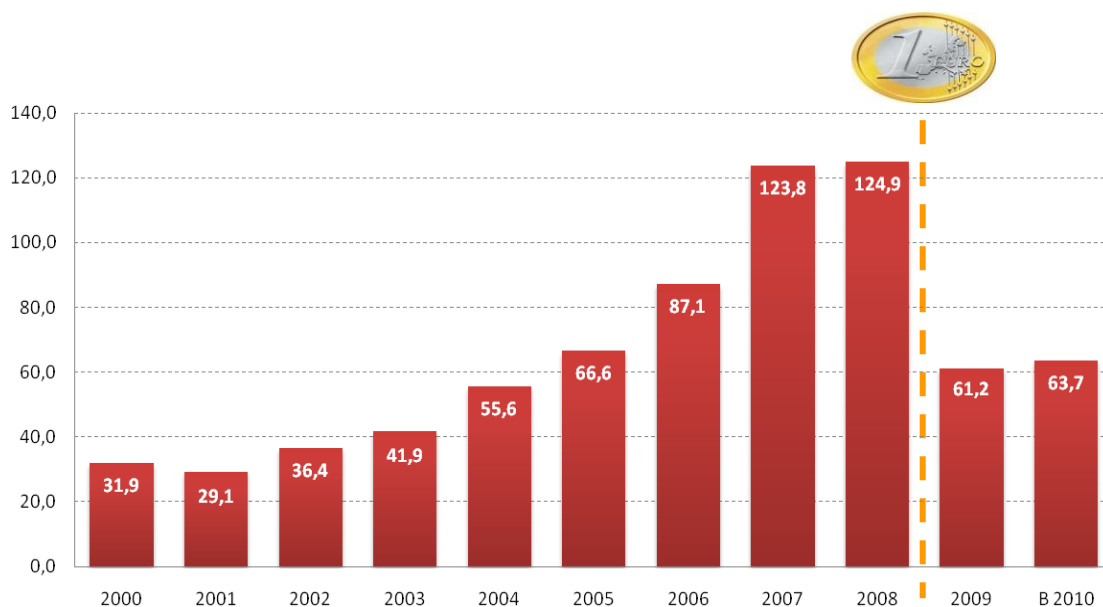
##### Prevádzka Dubnica nad Váhom

- Axiálne piestové hydrogenerátory a hydromotory radu TMP/TMM pre podporu systému pohonu bubna autodomiešavačov (*Series TMP/TMM axial piston pumps and motors*)
- Axiálne piestové hydrogenerátory a hydromotory radu 20 (*Series 20 axial piston pumps and motors*)
- Axiálne piestové hydrogenerátory radu 45 do otvoreného obvodu (*Series 45 axial piston open circuit pumps*)

Prehľad výrobného portfólia – vyrábaných výrobkov v SD uvádzam v Prílohe 2. [19]

#### 4.1.4 Vývoj obratu spoločnosti a vývoj počtu zamestnancov

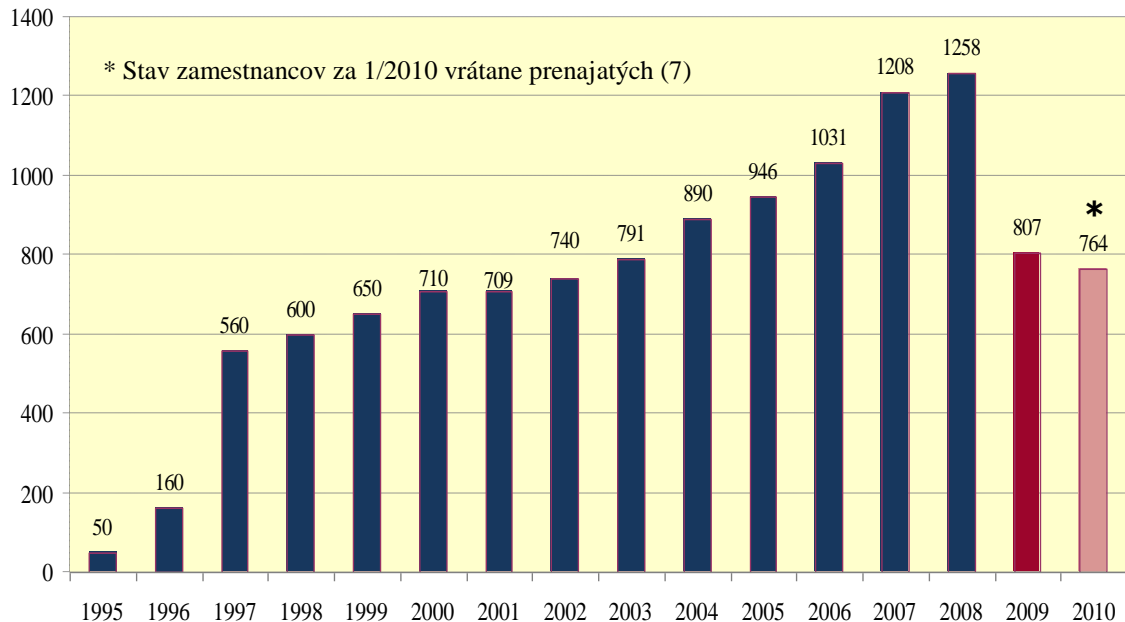
Z nasledujúceho grafu môžeme vidieť, že spoločnosť SD dosahovala veľmi pozitívne obraty. Avšak rok 2009 bol veľmi silne ovplyvnený celosvetovou hospodárskou krízou, a preto aj dosiahnuté hospodárske výsledky sú adekvátne obratu. Celkove pre rok 2010 spoločnosť predpokladá pozitívny vývoj globálnej ekonomiky a aj segmentu trhu. Aj v najlepších rokoch obrat spoločnosti ovplyvňovali sezónne vplyvy a v 1. polroku SD dosiahla obratu od 55 – 58 % z celkového roku. Najviac zákazníci, podobne ako aj SD, silne redukovali zásoby v roku 2009 a na začiatku roku 2010 začali viac objednávať. A preto sa tieto vplyvy, sezónny vplyv a jednorazový efekt z predchádzajúceho znižovania zásob, pravdepodobne prejavia aj v 2. polroku 2010. Ale aj tak spoločnosť predpokladá nárast obratu v roku 2010 o cca. 15 – 20 %. Pozitívnou správou je, že SD globálne naštartovala rok 2010 pozitívne, ale zároveň si uvedomuje aj v plnom rozsahu možné riziká. Prioritou je dosiahnutie pozitívneho prevádzkového hospodárskeho výsledku, čo ovplyvní rast obratu, ale aj znižovanie všetkých nákladov, hlavne fixných nákladov.



Graf 1. Vývoj obratu spoločnosti v mil. EUR. [19]

V nasledujúcom grafe sa nachádza vývoj počtu zamestnancov od roku 1995 – 2010, ktorý má až do roku 2008 stúpajúcu tendenciu. Rok 2009 a čiastočne rok 2010 má klesajúcu ten-

denciu, čo je spôsobené prehlbujúcimi sa dopadmi súčasnej hospodárskej krízy. Jedným z opatrení na redukcii nákladov bolo práve aj zníženie počtu zamestnancov. Nie je to populárne opatrenie, ale vývoj zákaziek nedal inú možnosť.



Graf 2. Vývoj počtu zamestnancov. [19]

## 4.2 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA A VYUŽITIE NÁSTROJOV

Vo firme SD je komunikácia predovšetkým nástrojom, ktorým manažéri (reprezentanti firmy) ovplyvňujú pracovné postoje, chovanie a aj aktivitu zamestnancov. Firma tým ako komunikuje, ako komunikujú jej manažéri, vytvára prostredie pre spoluprácu všetkých zamestnancov a priamo ovplyvňuje dosahovanie cieľov a prosperitu firmy. Takisto aj z úrovne firemnej kultúry vychádza úroveň firemnej komunikácie. Kultúra je tvorená ľahko rozpoznateľnými fyzickými znakmi (ako je obliekanie pracovníkov firmy, logo a firemná vizualizácia), ale taktiež je to predovšetkým nastavenými hodnotami a ich zdieľanie všetkým zamestnancom.

Vrcholové vedenie SD nastavuje pravidlá a zásady chovania vo firme, vymedzuje základ pre to, čo sa oceňuje a čo trestá, čo sa vo firme smie a čo sa nesmie. Odvahou a otvorenosťou nastavuje zdravú atmosféru vo firme, ktorá je základným kameňom pre budovanie zdravých vzťahov, postavených na dôvere a rešpekte. Management firmy ovplyvňuje ďalších účastníkov riadenia a pracovníkov a tí spätnou väzbou môžu ovplyvňovať vrcholové



vedenie a vlastníkov a na začiatku nastavené hodnoty posúvať podľa vývoja a potrieb firmy. Takto si SD vytvára firemnú kultúru.

Zamestnanci sú rešpektovaní ako rovnocenní partneri, firma SD kladie vysoký dôraz na budovanie vzťahov s nimi, pretože úspech firmy je predovšetkým postavený na cieľaveďomej spolupráci motivovaných a lojálnych zamestnancov. Základom je fungujúca obojstranná komunikácia. Zamestnanci sú „vnútornými zákazníkmi firmy“ a vedenie sa im snaží „predať“ firemnú víziu, stratégiu a ciele tak, aby ju dokázali prijať za svoje a robili pre jej dosiahnutie maximum.

#### 4.2.1 Firemná filozofia COMPASS

Ako sa majú zamestnanci správať v podnikateľskom prostredí, aby získali dôveru, je určené vo firemnej filozofii **COMPASS: *Guiding Our Journey***. Slová, ktoré COMPASS predstavuje, sú smerné hodnoty pre vytvorenie vzťahov potrebných pre úspech spoločnosti SD. Táto firemná filozofia bola implementovaná v roku 2002. Jej obsahom sú dlhodobopôsobiace princípy konkretizované vo vízii a poslaní, ktoré odrážajú základné hodnoty vyznávané v rámci celej organizácie a tvoria východisko pre firemnú stratégiu. Podnikovú stratégiu tvoria štyri hlavné body: „Orientácia na zákazníka“, „Zamestnanci a organizácia“, „Procesný prístup“ a „Ekonomická efektívnosť“. [19]

Hlavným cieľom a víziou SD je: „*Byť preferovaným globálnym dodávateľom na našich cieľových trhoch, ktorý svojim zákazníkom poskytuje optimálne riešenia, ktorý je uznávaným kompetentným partnerom, s ktorým je radosť obchodovať.*“ [19]

Jeho poslaním je: „*Tvoriť hodnoty pre zákazníkov a akcionárov. Našimi výrobkami, systémami a poskytovanými službami v oblasti pohonov mobilných strojov a ich pracovných a riadiacich funkcií plniť očakávania zákazníkov na celom svete.*“ [19]

V tejto súvislosti je dôležité ozrejmiť aj zmysel firemného sloganu: *What Really Matters Is Inside*, ktorý by sa dal voľne preložiť: To, na čom skutočne záleží, je vo vnútri. Vyjadruje prísľub značky a spôsob, akým SD podniká. *What Really Matters* sa viaže k inováciám, technológiám, kvalifikácii, motivácii, efektivite a produktivite, rýchlejšej reakcii a nákladovej efektívnosti. *Is Inside* patrí: produktom a systémom, zamestnancom, vzťahom ku zákazníkom a dodávateľom a oddanosti k spoločnosti. Faktom tiež je, že počas siedmich rokov, odkedy COMPASS určuje firme smer, bolo dosiahnuté aj naplnenie vízie, ktorú si firma

vytýčila. SD je spoločnosť, ktorá svoje hodnoty nielen deklaruje, ale aj s nimi žije. Dôkazom toho je aj globálna cena „Living the Compass Values Award“. Touto cenou organizácia oceňuje svojich zamestnancov za reálne uplatňovanie hodnôt v každodennej praxi. [19]

Informácie o COMPASS-e sú k dispozícii už vo vstupnej hale prostredníctvom plagátov na stenách alebo v menších verziách dostupné ako malé brožúrky, ktoré sa nachádzajú či už v jednotlivých kanceláriách alebo na chodbách. Zamestnanci, ktorí majú prístup k PC sa môžu o COMPASS-e dozvedieť na osobitných stránkach publikácie COMPASS, ako aj na stránkach globálneho intranetu NAVIGATOR. [19]



Obr. 4. Logo typ COMPASS-u. [19]



Obr. 5. Logo typ Sauer-Danfoss. [19]

#### 4.2.2 Interná verejnosť (STAKEHOLDERS)

SD využíva internú PR, ktorá je súčasťou personálneho oddelenia a jej hlavnou náplňou je informovanie zamestnancov o strategických prioritách firmy. V rámci internej PR sa teda pôsobí intenzívne dovnútra firmy, na vlastných zamestnancov. Správna interná komunikácia v rámci internej PR môže ovplyvniť pracovnú morálku zamestnancov a šírenie dobrého mena firmy. Preto SD na vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov uskutočňuje organizovanie spoločenských podujatí pre zamestnancov, akcionárov, až po prepracované programy riadenia ľudských zdrojov vo firme. Ďalej buduje firemnú identitu, interaktívnu internú komunikáciu v podobe vydávania firemných časopisov, intranetu, násteniek.

Komunikácia v rámci PR nemá byť len jednosmerným presviedčaním, ale obojsmernou komunikáciou. Spätná väzba ukazuje na to, či aktivity, ktoré sa v SD vyvíjajú sú účinné alebo nie. Práve spätná väzba výrazne zlepšuje prácu internej PR, predovšetkým lepšie čeliť možným nedorozumeniam a predchádzaním konfliktov. SD využíva ako pracovné postupy internej PR monitoring postojov a názorov. Zaisťujú sa rôzne pohovory a hodnotenia zo strany zamestnancov, ktoré slúžia pre vyjadrenie ich názorov. Zamestnanci môžu vyjad-

riť svoje názory napríklad prostredníctvom Intranetu – kde sa nachádza diskusné fórum. Dobrým zdrojom spätnej väzby je obojstranná diskusia a firemné neformálne stretnutia.

Dôležitou skupinou v rámci internej PR sú aj akcionári. Ďalším nástrojom, ktorým sa podnik prezentuje nielen smerom dovnútra ale aj navonok, predstavuje výročná správa spoločnosti. Akcionári potrebujú informácie o svojej investícii k zachovaniu svojej lojality aj v prípade problémov. V tejto oblasti SD využíva okrem výročných správ aj prezentácie úspechov pri osobných stretnutiach s akcionármi.

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

**Vzájomná spolupráca so školou** - dlhodobým strategickým zámerom firmy SD bolo vybudovať partnerstvo s regionálnym školstvom. V roku 2007 prerástol do úspešnej realizácie projektu, ktorý si dodnes zachoval punc výnimočnosti. Okrem toho, že prispel k reálnemu prehĺbeniu spolupráce s vybranými školami v regióne, firma v rámci nadviazanej komunikácie so sektorom získala aj v širokej verejnosti veľmi pozitívny ohlas. Vyučovanie voliteľného predmetu hydrauliky pod názvom Tekutinové mechanizmy na priemyselnej škole v PB má za sebou už tretí úspešný rok. Priebeh vyučovania Tekutinových mechanizmov v školskom roku súčasná hospodárska kríza neovplyvnila. Spoločnosť SD uzavrela aj Memorandum o vzájomnej spolupráci s touto školou.

**Projekt „Nefajčiarska firma“** – od 1. júla 2008 pod vedením personálneho riaditeľa začal pracovať vo firme SD projektový – koordinačný tím s úlohou od 1. januára 2009 zmeniť SD na firmu, v ktorej sa nefajčí. V tomto projekte sa firma spojila s pracovníkmi Podpory zdravia pri Regionálnom úrade verejného zdravotníctva v PB, ktorí spolupracovali pri tomto projekte. Cieľom tohto projektu v žiadnom prípade nie je „upaľovanie čarodejníč“, teda nejaké paušálne trestanie fajčiarov, ale v prvom rade naplnenie zákonných práv a nárokov nefajčiarov na prácu v zdravotnom prostredí. Tento projekt bol aj 1. januára 2009 úspešne dokončený. Počas celého projektu firma SD komunikovala a diskutovala s každým, kto mal záujem sa k tomuto problému vyjadriť. Ponúkla každému fajčiarovi, ktorý sa chcel fajčenia vzdať (alebo zbaviť) morálnu aj odbornú podporu v tomto neľahkom zápase a najmä so sebou samým. Firma je presvedčená, že s odstupom času aj fajčiari, ktorí túto správu neprijali s nadšením, zmenia svoj pohľad a ak sa aj nebudú chcieť zbaviť svojho návyku (alebo to nedokážu), uznajú a ocenia pozitívne dopady tohto projektu.

#### 4.2.4 Tímové porady

Tímové porady sú častým nástrojom vedenia tímov v SD, kde manažéri objasňujú základné stanoviská vychádzajúce zo stratégie firmy, vysvetľujú súvislosti a pracujú na presvedčení zamestnancov o zmysluplnosti ich práce, v rámci dosahovania celo firemných cieľov. Na najnižšej úrovni sú to **výrobné porady jednotlivých PT**, ktoré sa konajú väčšinou jedenkrát týždenne v trvaní jednej hodiny. Cieľom týchto porád nie je len kontrola splnených úloh a zadávanie nových, ale aj prehĺbenie tímovej spolupráce. Ďalej **porady vedenia PT**, majú týždennú periodicitu. Cieľom týchto porád je riešenie vzniknutých problémov vo výrobe, montáži, nepodarkov, kontrola splnených úloh a zadávanie nových. Porady nazývané ako **LEM porady**, ktoré sú platformou vrcholového manažmentu SD pre riešenie aktivít na úrovni hotela Slovensko. Sú zamerané na aktuálne dianie v spoločnosti – globálne i lokálne, diskutuje sa o pripravovaných stratégiách, prípadných zmenách, o plánovaných interných či externých auditoch. Spoločnosť SD organizuje aj **porady v rámci rôznych projektov**, či už interných alebo globálne prebiehajúcich, na ktorých sa hľadajú nové cesty a metódy k zlepšeniu prebiehajúcich procesov, ktoré prispievajú k efektívnosti a produktivite spoločnosti.

#### 4.2.5 Interné prezentácie a diskusie

Náplňou interných prezentácii SD, ktoré sa konajú najčastejšie na začiatku, alebo na konci roka je prezentácia strategických cieľov pre najbližšiu budúcnosť, chystané organizačné zmeny, výsledky a úspechy uplynulého obdobia, odmeňovanie najlepších zamestnancov a celkové naštartovanie firmy do nového obdobia. Tieto prezentácie bývajú východiskovým bodom pre celoročnú prácu interných PR. Záverom týchto prezentácii býva otvorená diskusia. Zamestnanci majú priestor, kde otvorene môžu klásť otázky, ktoré ich zaujímajú.

#### 4.2.6 Interné školiace programy

Tento nástroj, ktorý slúži na zdieľanie znalostí a know-how, SD využíva napríklad pri nástupe nového pracovníka, tzv. adaptačný program, ďalej pri formovaní tímu, keďže spoločné ciele, vzájomný rešpekt a dôvera nás stmelujú do jedného TÍMU. Je to nástroj ktorý pomáha rozvíjať manažérom a zamestnancom komunikačné schopnosti, zručnosti, zmeny postojov pre efektívne riadenie pracovných tímov a práve touto formou komunikácie sa SD

snaží odbúravať prípadné komunikačné bariéry medzi spolupracovníkmi v tíme, ale aj medzi jednotlivými tímami. Ďalej môžem spomenúť napríklad kurz *Efektívny manažér inžinieringu*, ktorého cieľom je pripraviť pracovníkov pre vyššiu odbornú spôsobilosť vedenia ľudí a riadenie procesov v neustále sa rozvíjajúcej organizácii SD.

#### 4.2.7 Deň otvorených dverí a sociálne programy

Je to vhodný nástroj internej PR a taktiež svedčí o organizovanom time-managementu manažerov. V SD sa tento deň koná vždy na 1. mája. Počas dňa otvorených dverí majú rodinní príslušníci možnosť poznať prostredie firmy, nasáť atmosféru, prehovoriť osobne s niekoľkými pracovníkmi a získať viac informácií ako pri bežnom osobnom pohovore. Firma sa môže pochváliť netradičnou firemnou kultúrou, nadštandardným pracovným prostredím. Vrcholový manažment v spolupráci so zástupcami zamestnancov každoročne pripravuje pre svojich ľudí veľmi bohatý, sociálny program so zaujímavými a atraktívnymi podujatiami. Okrem iného môžem spomenúť napríklad návštevy predstavení profesionálnych aj amatérskych umelcov alebo koncerty populárnej hudby. V oblasti športu organizuje SD futbalové, hokejové a šachové turnaje, pravidelne zamestnanci môžu využívať plaváreň, zimný štadión. Mimoriadny záujem je aj o turistické zájazdy, firemný ples, Mikulášsku nádielku a ďalšie aktivity.

#### 4.2.8 Interné časopisy

Časopisy SD distribuuje v elektronickej ale aj v písomnej forme. V písomnej forme predovšetkým zamestnancom, ktorí nemajú prístup k používaniu PC. Elektronicú podobu interných časopisov si zamestnanci môžu dohľadať na Intranete.

*Firemné Echo* je dvojtýždenník v slovenskom a aj v anglickom jazyku, ktorý vychádza už 12-ty rok. Celkový náklad printového výtlačku predstavuje 500 kusov. Na začiatku sa vydával v nemeckej mutácii, pretože materská spoločnosť sa nachádza v Nemecku. Elektronická verzia je teraz dostupná v anglickej mutácii, lebo SD sa chce prezentovať v globálnom svete a angličtina je úradným jazykom číslo jeden. Tento dvojtýždenník je oficiálnym informačným prostriedkom pre zabezpečenie pravidelnej komunikácie firmy a jej predstaviteľov so zamestnancami spoločnosti. Zamestnanci sa vo Firemnom Echu môžu dozvedieť rôzne informácie, ako napríklad vyhodnotenia rôznych projektov v rámci SD, informácie zo zasadnutí mimoriadneho valného zhromaždenia, priebeh neformálnej

návštevy diplomata Chargé d' Affaires Velvyslanectva z USA, pracovné a životné jubileá, taktiež tu nájdú Hospodársky barometer – obraty podľa jednotlivých výrobných ostrovov a ďalšie dôležité informácie.

**Firemné Echo X-TRA** predstavuje mimoriadne vydanie dvojtýždenníka Firemné Echo. Vydáva sa v prípade, ak dochádza v spoločnosti k mimoriadnym udalostiam, ako napríklad informovanie zamestnancov o stave a vývoji spoločnosti v období aktuálnej finančnej krízy, o implementácii nového systému na spracovanie miezd, spúšťaní novej samotnej výroby na jednotlivých výrobných ostrovoch.

**In Motion** je globálny firemný časopis. Vychádza štvrťročne v anglickom jazyku. Je dostupný v elektronickej, ale aj tlačenej forme. Do tohto časopisu prispievajú svojimi článkami strední a vrcholoví manažéri. Tu sa zamestnanci môžu dozvedieť o globálnych stratégiách (finančnej stratégii, stratégii o zákazníkoch), víziách roku 2012, ďalej sú informovaní o prebiehajúcich projektoch a ich implementácií a na záver je príhovor viceprezidenta a jeho poďakovanie všetkým zamestnancom firmy SD.

**Propel Inside** je globálny firemný časopis, ktorý vychádza štvrťročne. PROPEL je najväčšia divízia SD, ktorá tvorí až 70 % celosvetového obratu. Tento firemný časopis vychádza len v elektronickej podobe a v jazykových mutáciách, kde sa táto divízia nachádza, a to v USA, Slovensko, Nemecko, Japonsko a Čína. Tento štvrť ročník začína úvodným slovom viceprezidenta – divízie Propel, kde sa zamestnanci môžu dozvedieť výsledky a zhodnotenia tejto divízie, zhodnotenie starého roku 2009, aké konkrétne dopady má hospodárska kríza na túto divíziu a čo všetko ju čaká v novom roku. Ďalej sa tu zamestnanci môžu dozvedieť bližšie informácie o stratégii tejto divízie, o výkone dodávateľov.

#### 4.2.9 Intranet

Je to interná sieť firmy fungujúca na princípe internetových protokolov. Táto vnútorná sieť nie je prístupná vonkajšiemu okoliu, je chránená a oddelená od bežne dostupných internetových aplikácií povolenými prístupmi. V spoločnosti SD ju nájdeme pod názvom **Navigator**. Je vhodným nástrojom internej komunikácie a osobne si myslím, že dosť prispieva k fungovaniu internej komunikácie. Základným cieľom tohto nástroja je poskytnúť zamestnancom dostatočné informácie, ktoré potrebujú k výkonu svojej práce. Medzi najväčšie výhody tohto nástroja patrí:

**Zvýšenie produktivity:** Pracovníci majú rýchlejší a jednoduchší prístup k firemným informáciám a aplikáciám.

**Čas:** Informácie sú dostupné na intranete stále, takže pracovníci sa k nim dostanú vždy, keď to potrebujú (je to obrovská výhoda oproti rozposielaniu vnútro firemných informácií e-mailom).

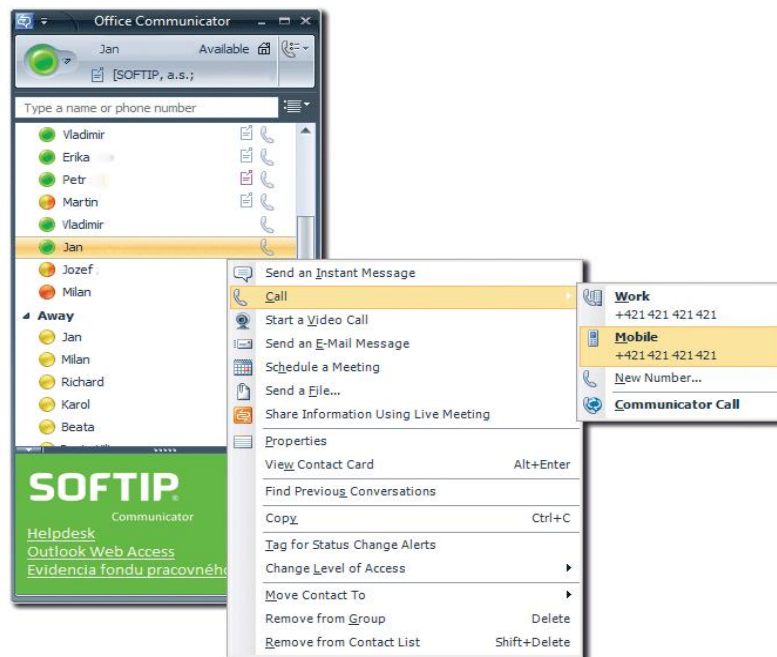
**Komunikácia:** Intranet je ideálnym nástrojom na vnútro firemnú komunikáciu smerujúci aj od vedenia do celej firmy, aj v rámci pracovných skupín a takisto aj v rámci všetkých lokácií SD.

**Jednoduchosť:** Na Intranete sa vďaka štandardným webovým technológiám dajú ľahko prezentovať mnohé vnútro firemné údaje, ako napríklad adresár zamestnancov, organizačná štruktúra, pokyny, benefity, štandardy, školenia a vnútro firemný časopis. Ľahko sa aktualizujú, a tak sú vždy aktuálne.

**Posilnenie firemnej kultúry:** Všetci pracovníci prístupujú k informáciám a aplikáciám cez rovnaký intranet.

**Internetové diskusné fórum v Navigátor - e** pomocou tohto elektronického nástroja môžu zamestnanci vyjadriť svoj názor, zapojiť sa do diskusného fóra. Je dostupné v Navigator-e, a teda pre každého zamestnanca s prístupom na firemnú sieť. Zamestnanci sa môžu vyjadriť napríklad k článkom Firemného Echa, k jeho celkovej úrovni, k tomu patria aj návrhy na zlepšenie, otázky alebo pripomienky. K zvyšnému obsahu, ktorý v Navigator-e uverejňujú iné organizácie (napríklad Globálna komunikácia, HR, Sales & Marketing a iné), je dovolené vstupovať do diskusie iba v anglickom jazyku. Vyjadriť akýkoľvek komentár k informáciám v Navigator-e je možné iba tam, kde bola táto funkcia aktivovaná. Nový elektronický nástroj je v súčasnosti dostupný napr. pre InMotion Online a Firemné Echo. Ďalšie oblasti s aktívnym diskusným fórom bude firma SD postupne doplňovať.

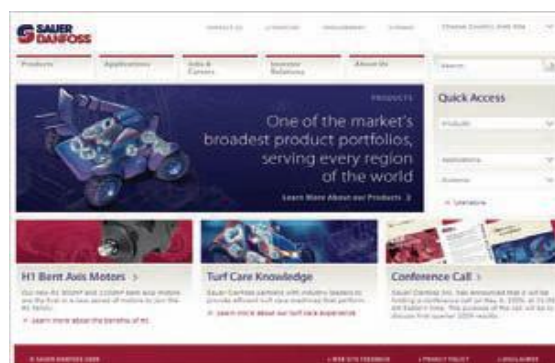
**Integrovaná komunikácia (Unified Communications – UC)** Túto koncepciu začala od roku 2010 využívať aj SD. Hlavnými výhodami tohto nástroja je možnosť kdekoľvek na svete komunikovať s ostatnými lokáciami SD, možnosť získať aktuálne informácie o prítomnosti a stave ostatných používateľov, možnosť poslať okamžitú správu používateľovi, alebo priamo zavolať na všetky zariadenia, na ktorých sú používatelia dostupní a možnosť organizovať virtuálne audio a video stretnutia (A/V meetings).



Obr. 6. Model Integrovanej komunikácie. [19]

#### 4.2.10 WEB stránka

Ide o nástroj on-line komunikácie. Spoločnosť SD spustila novú web stránku 1. decembra 2008. Jej vznik je výsledkom rozsiahleho vývojového procesu. Stránka sa vyznačuje intuitívnou navigáciou, bohatým obsahom informácií fulltextovým vyhľadávačom, ktorý umožňuje návštevníkom nájsť presne to, čo hľadajú – rýchlo a jednoducho. Vzhľadom na zvyšujúci sa dopyt po elektronických informáciách na internete, je táto web stránka nástrojom, ktorý pomôže podporiť účinnú marketingovú komunikáciu, zdieľať aplikačné know-how a posilniť vzťahy so zákazníkmi. Táto nová internetová stránka SD poskytuje zákazníkom rozsiahle informácie o produktoch a systémoch.



Obr. 7. Nová web stránka. [19]



#### **4.2.11 Performance Document – hodnotenie a plán osobného rozvoja pracovníka**

Ide o nový elektronický nástroj, ktorého účelom je riadenie pracovnej výkonnosti, v ktorom zamestnanci a ich nadriadení stanovujú jasné a merateľné ciele, poskytnú aktuálnu a efektívnu spätnú väzbu, zhodnotia jednotlivé pracovné výkony a definujú plány rozvoja, aby sa zlepšovala efektívnosť organizácie a dosiahli firemné ciele SD. Ide o neformálne, priateľské stretnutie a diskusiu zamestnanca a nadriadeného, kde si určujú plán individuálneho rozvoja, stanovenie cieľov, ktoré zamestnanec chce dosiahnuť. Hlavným princípom je vzájomné porozumenie o tom, čo je potrebné urobiť pre dosiahnutie cieľov a rozvoj zručností, je procesom riadenia, ktorý sa spolieha viac na spoluprácu ako na príkazy, je založený na dohode, spätnej väzbe a dialógu. Takisto hodnotí spôsob práce (správanie) vzhľadom na hodnoty COMPASS – u a kompetencie členov tímu, vyžaduje otvorenosť, poctivosť a vôľu podporovať obojsmernú komunikáciu. Vid' príloha 5.

#### **4.2.12 Komunikácia s výrobnými pracovníkmi**

Spoločnosť SD zaviedla projekt „elektronizácia dielne“, ktorej cieľom je optimalizovať informačné a komunikačné toky vo výrobe a montáži, zefektívniť tak prácu technológov a vedúcich výrobných ostrovov. Na začiatku bola detailná analýza vstupov a výstupov z procesov, aby finálny štandard nemal iba lokálny charakter, ale bol použiteľný aj pre potreby zdokumentovania kvality odchádzajúcej produkcie. Operátor má online informácie o kvalite vyrábanej produkcie až po reklamácie od zákazníkov. Minimalizovali sa tým tlačové správy a dnes dostáva prostredníctvom e-mailu každý riadiaci pracovník report o výsledkoch realizácie zákaziek vo výrobe a montáži. Každé elektronické pracovisko má nainštalované štandardné prostredie pre zabezpečenie chodu výroby, ako aj pre objednávanie stravy a monitorovanie dochádzky. Online prístup výrobných pracovníkov k informáciám, či už z oblasti výroby, hospodárskych výsledkoch firmy alebo o akciách spojených s regeneráciou pracovnej sily sa stretol s obrovským záujmom. Aj to bol jeden z dôvodov, prečo firma musela pristúpiť k posilneniu priepustnosti počítačových sietí, čo sa stalo limitujúcim faktorom.

### **4.3 Interná komunikácia v čase hospodárskej krízy**

Pred väčšinou firmami stojí problém ako sa vysporiadať s krízou, ktorá ako skutočná pandémia zaplavuje svet. Tomuto problému čelí aj spoločnosť SD, a preto sa snaží vysporiadať

so situáciou lepšie ako ostatní konkurenti, aby po skončení krízy stála na trhu silnejšia ako pred jej začiatkom. Kľúčovú úlohu pri dosahovaní tohto cieľa zohráva práve komunikácia, avšak nie je izolovanou časťou, ktorá by dokázala sama o sebe vyriešiť všetky problémy a výzvy.

Spoločnosť SD je k svojim zamestnancom otvorená, pripravuje manažérov a pomáha im jednotnou argumentáciou, aby včas a hlavne jednotne informovali zamestnancov. Nástroje, ktoré využíva sú poskytované informácie o aktuálnej situácii prostredníctvom Intranetu – Navigатора, interných časopisov, ale aj osobných stretnutí vrcholových manažérov so zamestnancami. Zameriava sa na tri z ôsmich krokov, ktoré sú súčasťou modelu transformácie organizácií podľa jedného z najznámejších expertov v oblasti manažmentu, Johna Kotlera.



*Obr. 8. Model transformácie organizácií podľa Johna Kotlera. [17]*

### **1. krok – Vytvorenie pocitu urgentnosti**

Manažment sa snaží minimalizovať riziká a udržiavať súčasný systém v chode. Neustále úprimne a otvorene diskutuje na individuálnej a aj skupinovej úrovni o situácii a možných dopadoch na firmu a jej zamestnancov, prostredníctvom prezentácií a otvorených diskusií sa zamestnanci dozvedajú o dopadoch krízy na spoločnosť.

### **2. krok – vytvorenie vízie, ktorá pomôže smerovať aktivity k prekonaniu krízy**

Vízia je dlhodobé smerovanie firmy, prinajmenšom v horizonte 5 rokov. Spoločnosť SD si vytvorila na začiatku roka 2010 novú víziu pod názvom **Pulz Sauer-Danfoss**. Ako hovorí

generálny riaditeľ Miloš Kraus: „SD chce byť najsilnejším partnerom v mobilnej hydraulike. Sám som sa zúčastnil diskusie v 7 tímoch, pričom názory zamestnancov a diskusie ma skutočne obohatili. Uvedomujeme si spoločne, že veľká zmena a výzva do budúcnosti si vyžadujú aj zmeny v myslení a prístupe k podnikaniu.“

Touto novou víziou sa spoločnosť snaží vychádzať práve zo schopností, byť jedinečným a neopakovateľným, a tak vytvoriť základ pre udržateľný vývoj. Ako hovoril aj Albert Einstein: „Šialenstvo: Opakovanie tej istej veci dookola, očakávajúc, že výsledok bude zakaždým iný.“

### 3. krok – komunikovanie vízie

Komunikácia musí byť podporená dosiahnuteľnou víziou, ktorá bude ukazovať potenciál rastu a spravodlivé zaobchádzanie so všetkými, ktorí budú musieť opustiť rady posádky. Preto sa spoločnosť snaží o vytvorenie pocitu v tímoch, že je nevyhnutné zmeniť spôsob fungovania firmy. Komunikuje veľa, komunikuje neustále ale komunikuje hlavne konzistentne a dôveryhodne. Hľadá cestu, ako využiť krízu pre získanie nových kompetencií pre zamestnancov. A preto spoločnosť intenzívne pracuje na zapojení sa do projektu „**Rast výkonnosti spoločnosti prostredníctvom strategického rozvoja ľudských zdrojov.**“ Ide o projekt financovaný z Fondov EÚ na vzdelávanie prostredníctvom výzvy Slovenskej implementačnej agentúry. Ľudia predsa potrebujú vedieť, že manažment sa zaoberá situáciou, že sa zaoberá budúcnosťou firmy a tiež ich budúcnosťou.

## 4.4 Prieskum o vnútropodnikovej komunikácii medzi zamestnancami

### 4.4.1 Definovanie cieľov prieskumu

Cieľom prieskumu bolo zhodnotiť stav a úroveň fungovania internej komunikácie v spoločnosti, poukázať na najčastejšie používané komunikačné nástroje, zistiť aký vplyv má komunikácia na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. Prieskum tiež poukazuje na to, ako uspokojivo interná komunikácia funguje, nakoľko interná komunikácia plní hlavné funkcie, ciele, aké sú prípadné nedostatky, aké opatrenia možno z prieskumu vyvodiť a navrhnúť, ktoré by mohli slúžiť ako odrazový mostík na ďalšie činnosti zlepšenia internej komunikácie.

#### 4.4.2 Stanovenie výberového súboru

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnili pracovníci z oddelenie Európskeho zúčtovacieho centra (ďalej len EUSC), ktorí sú zamestnancami na plný úväzok a dvaja zamestnanci na skrátený úväzok. Ide o pracovníkov, ktorí sa nepriamo zúčastňujú výrobného procesu. EUSC sa považuje za jeden zo strategických projektov, ktorý dokáže plne využiť potenciál nového podnikového systému na platforme SAP. Ide o relatívne mladú a novú organizáciu. Centrum v PB, v ktorom pracuje v súčasnosti 35 zamestnancov poskytuje účtovnícke služby takmer všetkým výrobným závodom a obchodným organizáciám SD v Európe. Pri určovaní výberovej vzorky a na zaručenie väčšej objektivity som prihliadala na dobu pôsobenia vo firme.

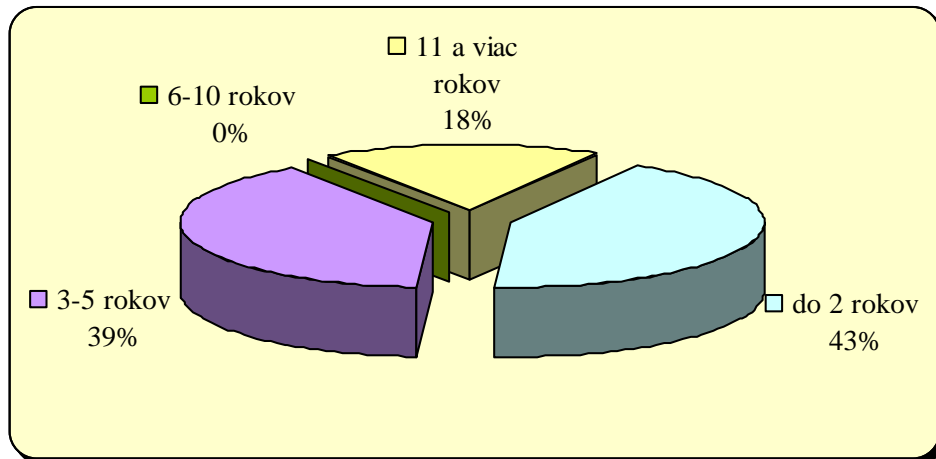
#### 4.4.3 Použité metódy a techniky

Pre prieskum som si zvolila metódu anonymného dotazníka. (viď príloha 6) Tento dotazník je súčasťou štúdie, ktorá popisuje súčasný stav fungovania firemnej internej komunikácie, súčasne ukáže prípadné nejasnosti, nefunkčnosti, návrhy na zlepšenia. Všetci zamestnanci boli požiadaní, aby vyplnili anonymný dotazník, ktorý im bol poskytnutý v tlačenej forme. Dotazníkový prieskum prebiehal 3 dni v mesiaci marec. Vyplnené dotazníky mi od respondentov boli osobne odovzdané, nakoľko pracujem na oddelení, ktorého sa dotazníkový prieskum týkal. Zistené závery som zaznamenala v nasledujúcich grafoch a tabuľkách.

#### 4.4.4 Analýza informácií

Anonymný dotazník sa skladal z 23 otázok, ktorého sa zúčastnilo 28 ľudí, z toho 6 mužov a 22 žien. Na získanie čo najpresnejších odpovedí v ňom boli použité rôzne typy otázok, napríklad filtračné, kontaktné, analytické, kontrolné či výsledkové. V prvej časti respondenti vyjadrovali svoju spokojnosť s komunikáciou v rámci firmy, so svojimi nadriadenými, spokojnosť s nástrojmi, ktoré najčastejšie využívajú v styku so svojimi kolegami. Mali možnosť ohodnotiť úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami. Obsahom druhej časti boli otázky týkajúce sa dostupnosti a spôsobu sprostredkúvania informácií, ako vnímajú personálnu politiku firmy a takisto sa táto časť dotazníka zameriavala na znalosť aktuálnej situácie v spoločnosti. V závere tejto časti mali respondenti možnosť vyjadriť svoje názory a postrehy na zlepšenia komunikácie v spoločnosti SD. Posledná časť bola tvorená kontaktnými otázkami.

Zodpovedanie otázok z anonymného dotazníka ukazuje súčasný stav internej komunikácie. Pri skúmaní názorov na vývoj internej komunikácii počas pôsobenia zamestnancov v spoločnosti SD je teda dôležité vedieť, ako dlho v spoločnosti pracujú. O tom vypovedá nasledujúci graf.



Graf 3. Dĺžka zamestnania vo firme. [Vlastné spracovanie]

Vyššie uvedené údaje sú dôležité najmä preto, lebo zamestnanci, ktorí pracujú vo firme len pár rokov, majú na vývoj v oblasti internej komunikácie odlišné názory, respektíve ho nevedia zhodnotiť ako tí, ktorí v nej pôsobia napríklad viac ako 5 rokov.

Tab. 1. Rozdelenie respondentov podľa pohlavia.

[Vlastné spracovanie]

muž	žena
6	22

Tab. 2. Rozdelenie respondentov podľa veku.

[Vlastné spracovanie]

do 20 rokov	21 – 29 rokov	30 – 39 rokov	40 a viac rokov
0	11	15	2

Následná tabuľka naznačuje názor zamestnancov či je *interná komunikácia vo firme nastavená dobre a či funguje efektívne* (ako sú celo firemné stretnutia, porady, informačné a komunikačné technológie). 46 % z celkového počtu respondentov sa domnieva, že je nastavená dobre, ale nefunguje efektívne a 39 % z nich sa domnieva, že funguje efektívne. Efektívne nastavenie je dôležité nielen pre súlad všetkých pracovných činností, ale tiež pre pracovné výkony, pracovné chovanie, motiváciu a lojalitu zamestnancov. Celkovo môžem konštatovať, že s internou komunikáciou sú zamestnanci spokojní, vnímajú ju ako otvorenú a efektívnu. Len 14 % respondentov si naopak myslí, že nie je dobre nastavená.

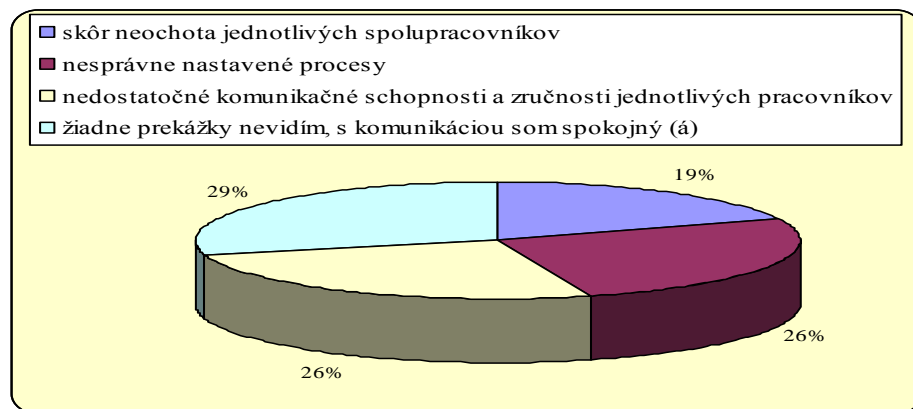
Tab. 3. Názor zamestnancov na efektívne fungovanie internej komunikácie.

[Vlastné spracovanie]

myslím, že je dobre nastavená a funguje efektívne	39 %
nemyslím si, že je dobre nastavená	14 %
myslím, že je dobre nastavená, ale nefunguje efektívne	46 %

*Aké prekážky v komunikácii vidíte vo Vašom pracovnom tíme?*

Následovný graf nám vypovedá o najčastejšie uvedených prekážkach v pracovnom tíme. Keďže zamestnanci EUSC tvoria jeden tím, 29 % respondentov nevidí žiadne prekážky a s komunikáciou v tomto tíme sú spokojní. Naopak 26 % respondentov sa domnieva, že sú zle nastavené procesy a takisto rovnaké percento vidia v nedostatočných komunikačných schopnostiach a zručnostiach jednotlivých pracovníkov.



Graf 4. Najčastejšie uvedené prekážky fungujúcej internej komunikácie.

[Vlastné spracovanie]

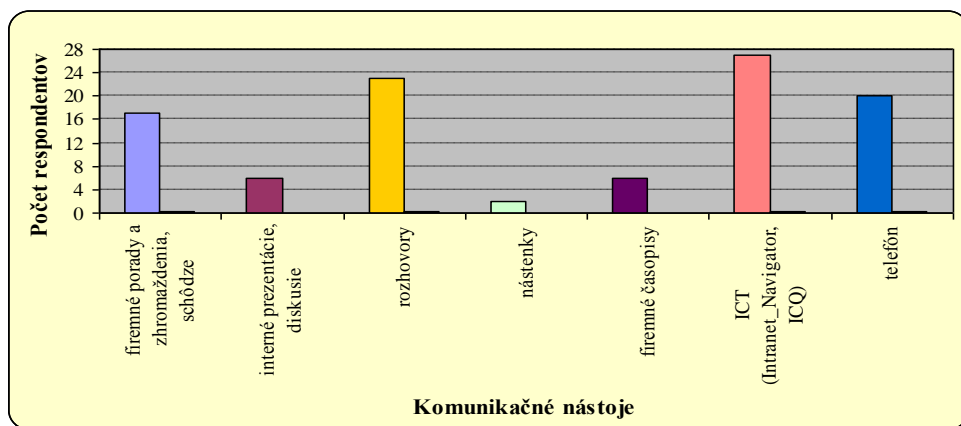
Pri zisťovaní spokojnosti s jednotlivými komunikačnými kanálmi, som sa zaujímala o nástroje, ktoré sa v rámci nich využívajú najčastejšie. Je zrejme, že sa jedná o kvalitatívnu (slovnú) premennú. Pre jej popis som si zvolila tabuľku početností, určím modus použiteľnosti komunikačných nástrojov a znázorním ich prostredníctvom histogramu a výsekového grafu.

Tab. 4. Tabuľka rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov.

[Vlastné spracovanie]

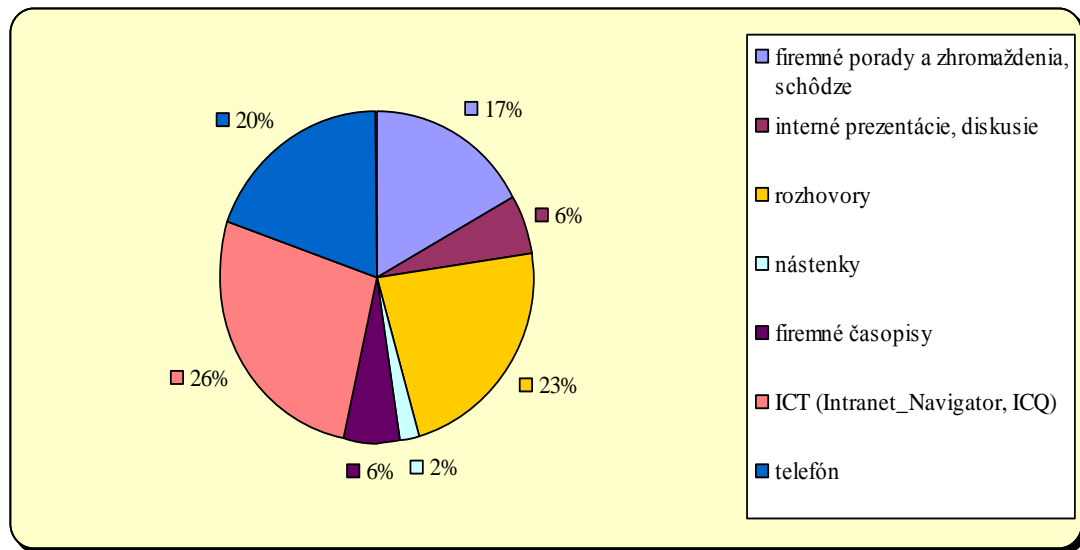
TABUĽKA ROZDELENIA POČETNOSTI		
Nástroje internej komunikácie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
	$n_i$	$p_i$
firemné porady a zhromaždenia, schôdze	17	0,17
interné prezentácie, diskusie	6	0,06
rozhovory	23	0,23
nástenky	2	0,02
firemné časopisy	6	0,06
ICT (Intranet_Navigator, ICQ, iné on-line komunikátory)	27	0,27
telefón	20	0,20
<b>Celkom</b>	101	1,00

MODUS = Informačné, komunikačné technológie, ďalej len ICT (t.j. v zaznamenanej vzorke sa vyskytlo ICT ako najviac používaný nástrojov komunikácie), takže ho chápeme ako typického reprezentanta súboru. Definuje ako názov varianty premennej, vykazujúcu najvyššiu početnosť.



Graf 5. Histogram rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov.

[Vlastné spracovanie]

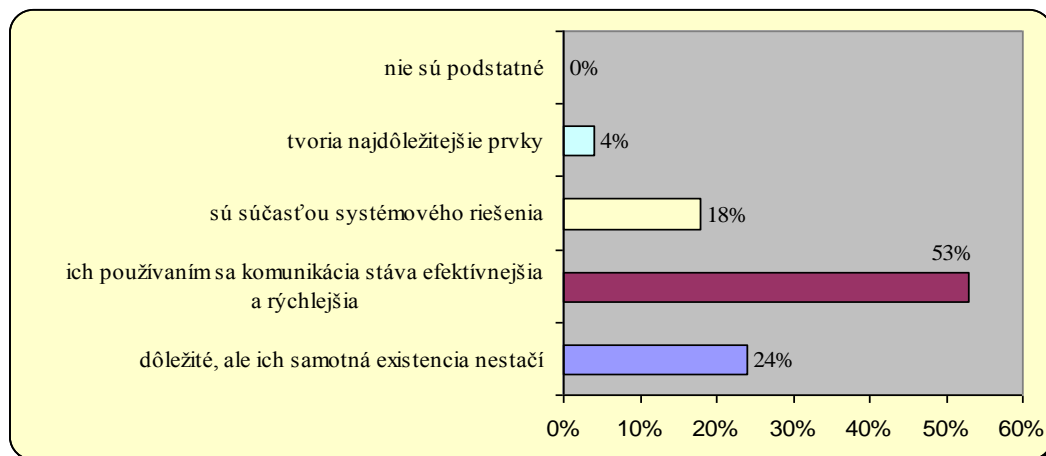


Graf 6. Výsekový graf rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov v %. [Vlastné spracovanie]

Z hore uvedeného grafu je zrejmé, že najviac využívaným typom nástroja sú práve ICT (ako je Intranet\_Navigator, Lotus Notes, ICQ alebo iné on-line komunikátory), t.j. 26 %. Na oddelení EUSC sa sprostredkúva veľa informácií naraz a preto sa vyžaduje, aby boli v písomnej forme. Tento nástroj sa stal plnohodnotným komunikačným portálom firmy, teda vstupnou bránou do komunikácie firmy. Druhým najpoužívanejším komunikačným nástrojom sú rozhovory. Túto verbálnu formu komunikácie používa až 23 % pretože práve pomocou tejto formy dokážu odstrániť nedorozumenia a obmedziť možnosti informačného šumu. Výhodou je nastavená spätná väzba a taktiež predpokladaný otvorený dialóg. Zamestnanci tak medzi sebou prijímajú a poskytujú spätnú väzbu a zároveň sú účastníkmi diskusie. Na tretej priečke sa nachádza telefón, ktorý využíva 20 % opýtaných respondentov. Keďže zamestnanci na oddelení EUSC poskytujú služby pre ostatné výrobné, ale aj obchodné závody SD, tento nástroj sa stal každodennou súčasťou ich pracovného života.

Pravdivosť tvrdenia, že zamestnanci EUSC využívajú ako nástroj komunikácie najviac ICT podporujú aj odpovede na otázku č. 4, ktoré sú premietnuté do nasledovného grafu. *Myslíte si, že ICT (ako Intranet\_Navigator, Lotus Notes, ICQ alebo iné on-line komunikátory) sú:*

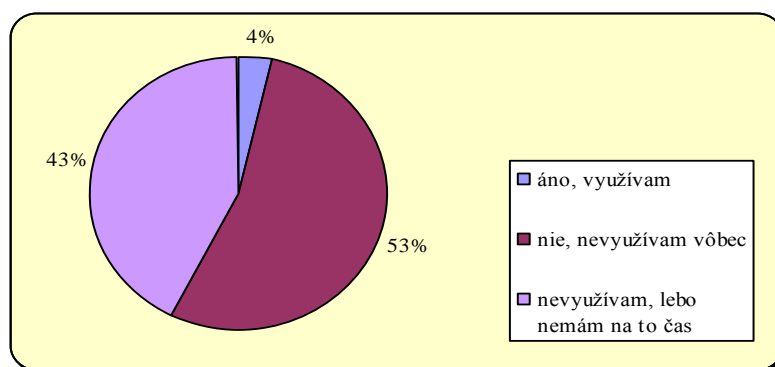




Graf 7. Použitelnosť ICT. [Vlastné spracovanie]

Až 53 % respondentov tvrdí, že používaním tohto nástroja sa komunikácia stáva efektívnejšia a rýchlejšia a takisto zvyšuje celkovú užitočnosť a produktivitu počítačov spojenú s investičnou návratnosťou. Je veľmi pozitívne, že väčšina respondentov chápe využívanie technológií ICT ako súčasť systémového riešenia, čo si myslí až 18 %. Elektronická forma komunikácie priniesla do internej podnikovej komunikácie SD fenomén modernej komunikácie cez e-maily a iné systémy. Elektronická forma však prináša aj potenciálne problémy v komunikácii, a to nebezpečenstvom voľby tejto možnosti ako náhrady ústnej komunikácie, čo sa javí vo veľa prípadoch ako neefektívne, a to si práve myslí aj 24 % opýtaných respondentov, ktorí si uvedomujú, že ich samotná existencia nestačí pre fungujúcu komunikáciu.

*Využívate na Navigator – e internetové diskusné fórum (miesto, kde môžete vyjadriť svoje názory, prípadne pripomienky a návrhy napríklad k časopisu Firemné Echo)?*



Graf 8. Percento využitia internetového diskusného fóra.

[Vlastné spracovanie]

Z hore uvedeného grafu vyplýva, že až 53 % respondentov nevyužíva internetové diskusné fórum na Intranete SD, pretože nemá na to dostatok času, a taktiež až 43 % respondentov tento komunikačný nástroj nevyužíva vôbec. Nedostatok času zamestnancov na EUSC však znamená, že čas venujú pre nich dôležitejším záležitostiam. Pomocou tohto nástroja získava firma SD spätnú väzbu od zamestnancov a tu vzniká otázka či aktivity tohto nástroja sa javia ako účinné alebo nie.

*Domnievate sa, že dostatočne efektívna komunikácia vo Vašom pracovnom tíme, dostatok aktuálnych informácií má vplyv na Vaše pracovné výkony a pracovné chovanie?*

92 % respondentov sa vyjadrilo, že dostatok informácií, efektívna komunikácia, to všetko má vplyv na ich pracovné výkony a pracovné chovanie. Firma SD sa zaujíma o ľudí vo firme, uvedomuje si, že nedostatok alebo nejednoznačnosť informácií môže viesť k fámam, ktoré dokážu paralyzovať chod firmy. Snaží sa udržiavať obojstrannú efektívnu komunikáciu, zdravé prostredie vo firme, kde sa informácie nepoužívajú k manipuláciám, ale kde sa otvorene hovorí o všetkom. Takisto aj 82 % respondentov sa vyjadrilo, že *spôsob, akým s nimi ich nadriadený manažér komunikuje a jedná, ovplyvňuje ich pracovné výkony a chovanie*. Z odpovedí je jednoznačné, že pracovníci na vedúcich pozíciách stabilizujú pracovníkov vo svojich tímoch, uvedomujú si zásadný význam stability ľudí pre prosperitu firmy SD. Všetci vedúci pracovníci majú osvojené potrebné komunikačné schopnosti a znalosti, pretože firma dbá na preškoľovanie a vzdelávanie v oblasti internej komunikácie, zameriava sa na osobnostné charakteristiky, ako sú ich schopnosti viesť a riadiť tím. Vedenie firmy SD dbá na to, aby prijímaní manažéri mali správne osobnostné charakteristiky, ktoré budú tvoriť základ pre ďalší rozvoj v súlade s kultúrou firmy. 54 % pracovníkov uvádza, že by privítali možnosť pravidelne hodnotiť svojho nadriadeného manažéra podobnou formou ako je tento dotazník. A 39 % si myslí, že svoje názory na hodnotenie svojho nadriadeného môže bez obáv prezentovať aj inými formami. Napríklad osobným rozhovorom s priamym nadriadeným, kde zamestnanci najviac využívajú formu komunikácie face – to – face.

*Vo firme sa Vám dobre spolupracuje v tíme, s kolegami aj s vedením, formálne i neformálne vzťahy fungujú na dobrej úrovni?*

54 % respondentov sa prikláňa k odpovedi ako kedy, ako s kým. Na základe osobných vzťahov, vzájomných pracovných i osobných sympatií aj antipatií, vznikajú rôzne komuni-

kačné kanály neformálnej komunikácie. 46 % respondentom sa vyjadrilo, že sa im pracuje v tíme, s kolegami aj s vedením dobre, vzťahy medzi nimi fungujú na dobrej úrovni.

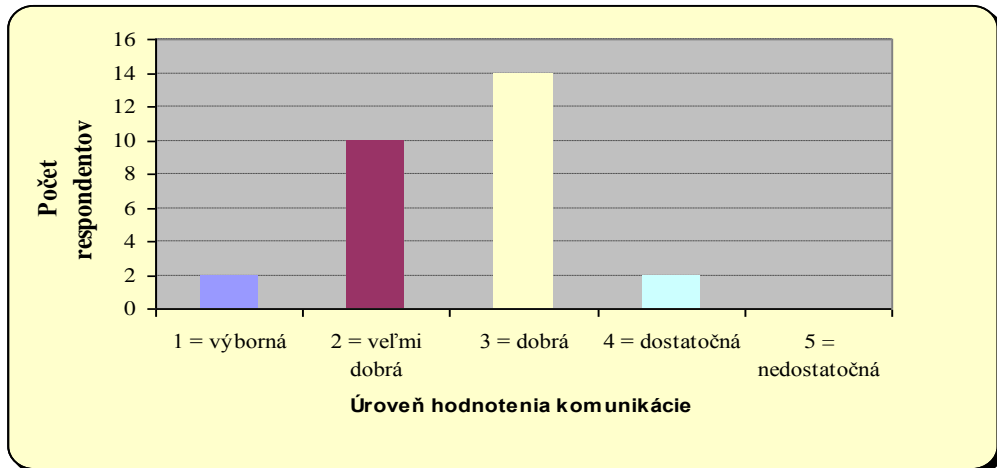
Respondenti v prieskume hodnotili aj *úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami*, a to prostredníctvom známok 1 až 5, pričom 1 – výborná a 5 – nedostatočná. Vzhľadom k tomu, že úroveň komunikácie možno zoradiť od "výbornej" až po "nedostatočnú", ide o premennú ordinálnu, a preto som na vyhodnotenie tejto otázky použila štatistické vyhodnotenie. Použila som tabuľku početností pre ordinálne premennú, v ktorej varianty úrovne hodnotenia budú zoradené od „výborná“ až po „nedostatočná“.

Tab. 5. Rozdelenie početností úrovne komunikácie s ostatnými oddeleniami.

[Vlastné spracovanie]

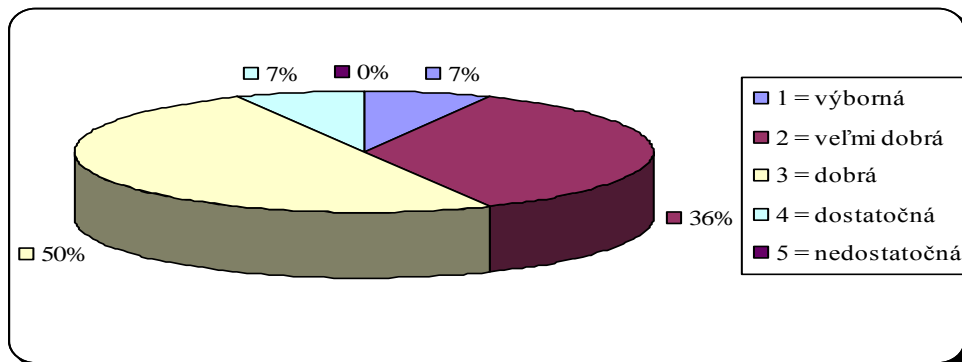
TABUĽKA ROZDELENIA POČETNOSTI				
Spokojnosť hodnotenia komunikačných kanálov	Absolútna početnosť	Kumulatívna	Relatívna po- četnosť	Relatívna
		početnosť		kumulatívna
	$n_i$	$m_i$	$p_i$	početnosť
				$F_i$
1 = výborná	2	2	0,07	0,07
2 = veľmi dobrá	10	12	0,36	0,43
3 = dobrá	14	26	0,50	0,93
4 = dostatočná	2	28	0,07	1
5 = nedostatočná	0	0	0,00	0
<b>Celkom</b>	28	-----	1	-----

MODUS = hodnotenie na úrovni 3 - dobrá, pretože túto úroveň označilo najviac respondentov. Znamka 5 – nedostatočná nebola udelená, z toho vyplýva, že zamestnanci sú s komunikáciou s ostatnými oddeleniami spokojní a považujú ju za dobrú. A tu si však treba uvedomiť, že hoci spoločnosť SD uplatňuje procesný prístup v riadení, a teda aj v komunikácii, ktorá vykazuje vysoký stupeň štandardizovanosti, jej úroveň je z veľkej časti ovplyvnená samotnými účastníkmi komunikácie, ich momentálnou náladou a inými vplyvmi. Grafický výstup tvorí histogram, výsekový graf a polygón kumulatívnych početností.



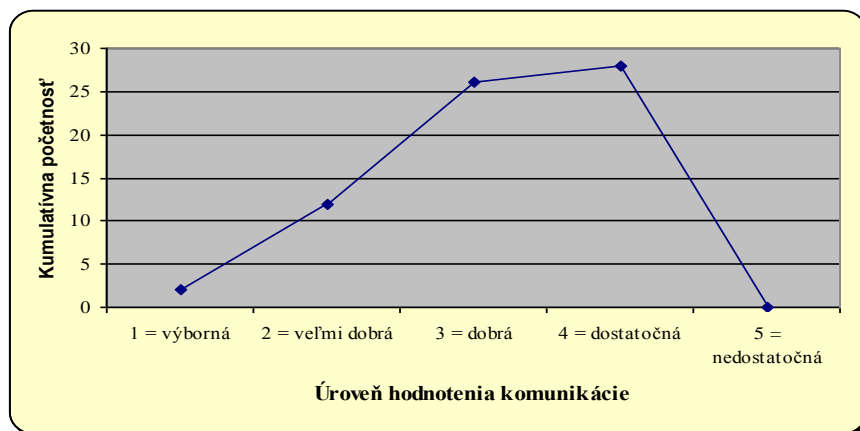
Graf 9. Histogram hodnotenia úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami.

[Vlastné spracovanie]



Graf 10. Výsekový graf úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami v %.

[Vlastné spracovanie]

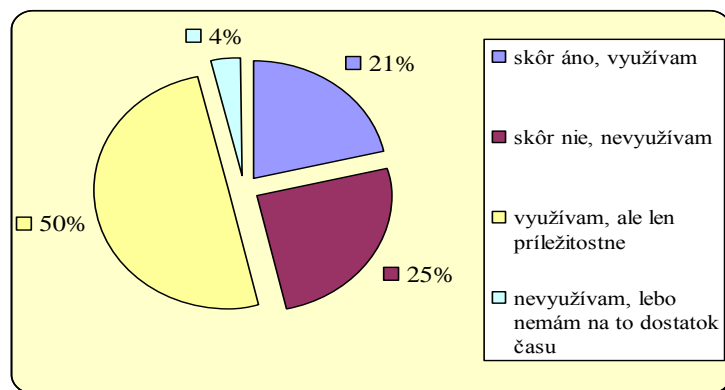


Graf 11. Polygón kumulatívnych početností úroveň komunikácie.

[Vlastné spracovanie]

Na otázku či sa *stáva vo Vašej firme, že dôležité informácie k Vám prichádzajú skôr z neoficiálnych zdrojov ako od oficiálneho zdroja – managementu a čo v tomto prípade zamestnanci robia*, bol nasledovný. 36 % respondentov si myslí, že všetky potrebné informácie sa k nim dostávajú z oficiálnych zdrojov, či už priamo od nadriadeného, čím nevznikajú nesprávne a chybné informácie. Informácie sa zamestnancom dostávajú aj spomedzi sebe rovných, čo naznačuje, že vo firme funguje dobrá firemná kultúra a komunikácia medzi zamestnancami na všetkých úrovniach, o tom svedčí 29 % opýtaných respondentov. Ešte lepšie dopadli odpovede na otázku *ako zamestnanci vnímajú personálnu politiku firmy SD*. Tu možno povedať, že spoločnosť SD zvyšuje motiváciu a tým aj lojalitu svojich zamestnancov prostredníctvom širokej personálnej ponuky, poskytuje im pripoistenia, príspevky na obedy, školenia, riadenia ich kariéry, jazykové kurzy, rôzne interné školenia. To potvrdzuje 40 % respondentov, ktorí oceňujú všetko, čo im firma poskytuje navyše. Charakterizujú spoločnosť SD ako zamestnávateľa, ktorý si váži svojich zamestnancov a vytvára im dobré podmienky k práci. 21 % si myslí, že sa firma snaží, ale uvítali by niečo iné. Tu navrhujem, aby zamestnanci viacej využívali nástroj diskusné fórum na Intranete, prostredníctvom ktorého môžu vyjadriť svoje názory pri čerpaní zo sociálneho fondu. Informácie tohto typu by mohli vo firme pomôcť k zrozumiteľnejšiemu objasňovaniu a rýchlejšiemu prijímaniu zmien zo strany zamestnancov. Bohužiaľ nie všetci majú pocit, že za svoju prácu dostávajú spravodlivú odmenu, svedčí o tom 18 %, ktorí by radšej uvítali zvýšenie platu.

*Využívate sociálne programy, ktoré Vám firma ponúka (ako športové dni, kultúrne podujatia, dni otvorených dverí, masáže, plaváreň...)?*



Graf 12. Percento využitia sociálnych programov.

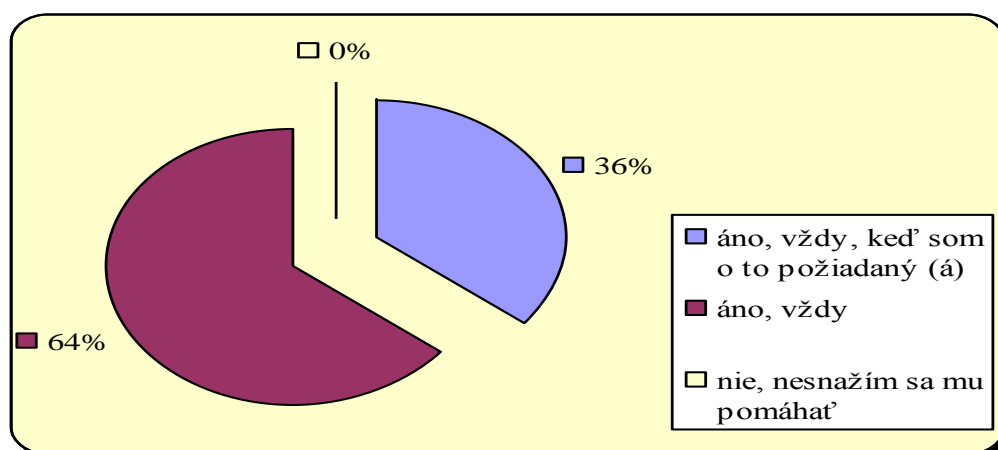
[Vlastné spracovanie]

Z prieskumu vyplýva, že až 50 % zamestnancov využíva sociálne programy, ale len príležitostne a 21 % ich využíva. Firma tým zvyšuje vyššiu výkonnosť a produktivitu práce svojich zamestnancov. Hodnotenie je pozitívne a svedčí o systematickej personálnej práci managementu.

Na otázku *Poznáte organizačnú štruktúru firmy (kto čo robí a prečo to robí) ?* Takmer všetci uvádzajú, že poznajú organizačnú štruktúru, 78 %. Domnievajú sa, že jednotlivé tímy spolu dobre spolupracujú a existuje vôľa v prípade problémov veci riešiť. Z výsledku možno usudzovať, že vedenie firmy sa snaží o riadne komunikačné prepojenie firmy. Vedeniu sa darí naplňovať cieľ, aby každý vedel čo robí a prečo to robí, a to predovšetkým nastavením komunikačných štandardov.

*Keď príde nový pracovník do Vášho pracovného tímu, snažíte sa mu pomôcť v orientácii a adaptácii?*

64 % zamestnancov považuje príchod nového zamestnanca za kľúčový moment. Považujú za veľmi dôležité, aby orientácia, adaptácia nového zamestnanca prebehla správne a vzhľadom aj k budúcemu zapojeniu pracovníka efektívne. V tomto procese zamestnanci využívajú dostatok informácií a komunikačných príležitostí k tomu, aby nového pracovníka prijali bez obáv, s pochopením a pomocnou rukou. Na to využívajú intenzívnu komunikáciu na formálnej i neformálnej úrovni. Prostredníctvom neformálnej komunikácie môžeme povedať, že v tíme EUSC je nastavená správna tímová spolupráca. Percentá sú zobrazené v nasledovnom výsekovom grafe.

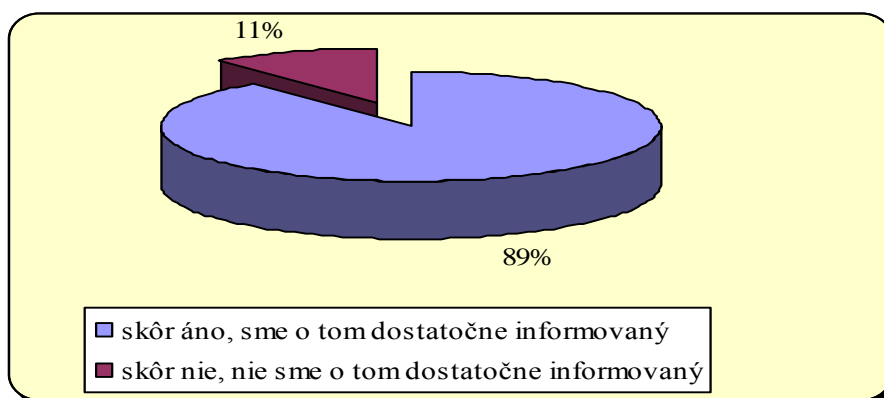


Graf 13. Ochota pracovníkov pri orientácii a adaptácii nového zamestnanca.

[Vlastné spracovanie]

V 16 – tej otázke mali respondenti *možnosť vyjadriť svoje návrhy, názory na zlepšenie komunikácie vo firme*. Z ich vyjadrení vyplýva, že by privítali včasnosť zverejnenia zmien, ktoré sa vo firme pripravujú, aby tak predchádzali neoficiálne informácie. Ocenili by, keby v niektorých záležitostiach vedenie firmy zaujalo jasné a jednoznačné stanovisko, aby boli poskytnuté niektoré informácie „z prvej ruky“. Na druhej strane, niektorí z nich sa cítia byť informáciami preťažení, a aby mohli svoju prácu vykonávať čo najefektívnejšie, musia ich filtrovať. Taktiež sa viacerí vyjadrili, že sa vo firme používa veľa komunikačných prostriedkov, s ktorými sa riadne ešte nestotožnili a hneď v zapätí sa tvoria ďalšie, nové nástroje komunikácie. Privítali by presné stanovenie zodpovedností za procesy a povinnosti rozhodnúť (rozhodovať) za procesy, častejšie team buildingy. Pozitívne však hodnotia fakt, že vždy vedia, kde sa požadované informácie dajú v prípade potreby nájsť, prípadne kontaktovať človeka, ktorý je za danú oblasť komunikácie zodpovedný.

Pre každú firmu je samozrejmosťou, že pri splnení svojich cieľov či už z oblasti výroby, kvality, je dôležité poskytovať svojim zamestnancom primeranú, kontinuálnu spätnú väzbu. Predsa každý zamestnanec potrebuje vedieť, ako svojim pracovným výkonom prispieva k zlepšovaniu výsledkov, rozvoji firmy, v ktorej pracuje. Z odpovedí na otázku *o informovanosti hospodárskych výsledkov firmy, plánov na budúci rok, stratégií či aktuálnej pozícii na trhu* vyplýva, že až 89 % zamestnancov sa cíti byť dostatočne informovaný o týchto záležitostiach, o čom svedčí aj nasledujúci graf č. 14. Uvedené informácie sa k nim dostávajú rôznymi kanálmi a nástrojmi (firemné časopisy, Intranet, porady a iné).



Graf 14. Percento informovanosti o hospodárskych výsledkoch firmy.

[Vlastné spracovanie]

67 % zamestnancov uvádza, že komunikačná stratégia internej komunikácie jasne vyplýva z firemnej kultúry a z personálnej politiky, zamestnanci presadzujú otvorenú komunikáciu, neobávajú sa *vyjadriť svoj názor na fungovanie firmy ani zo strachu o svoju pracovnú pozíciu alebo odmeňovanie* a 4 % má pocit, že jeho názor môže byť prínosom pre firmu. Z odpovedí respondentov možno vyvodiť, že SD si pestuje dôveru k svojim zamestnancom. Dôvera zamestnancov je prvotná pre ich motiváciu a lojalitu a takisto je základom pre dosiahnutie stavu vzájomného prispôsobenia. 68 % pracovníkov verí v perspektívnu budúcnosť firmy a verí, že všetky zmeny sledujú ten správny cieľ.

V druhej časti dotazníka som sa zameriavala na to, *či zamestnanci majú dobrý pocit z toho, že pracujú v spoločnosti SD*. Aj keď v okolí Považskej Bystrici alebo Dubnice nad Váhom je veľa konkurenčných firiem, 50 % zamestnancov si prácu v SD váži a sú na ňu pyšní a 36 % má taktiež dobrý pocit, že pracuje v tejto spoločnosti, ale veľmi sa tým nechváli. A len 14 % tento pocit nemá. Výsledky sú pozitívne a svedčia o vysokej úrovni firemnej kultúry, o systematickej personálnej práci a o spravodlivom vzťahu k zamestnancom.

Hlavnou víziou spoločnosti SD je byť najlepším zamestnávateľom v okolí a o tom svedčia aj mnohé úspechy SD. Napríklad v rokoch 1997, 2002 bolo spoločnosti SD udelené od Ministerstva hospodárstva SR ocenenie *Najlepší exportér roku 1997 a 2002 v SR*, ďalej SD získala cenu *HR OSCAR* ako druhý najlepší projekt v personálnom manažmente v SR v roku 2007, v spolupráci so Strednou Priemyselnou školou v PB získala cenu *Združenia podnikateľov Slovenska za najinovatívnejšiu spoluprácu rozvíjajúcu slovenské školstvo*.



## 5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Prieskum potvrdil, že vo firme interná komunikácia funguje na dobrej úrovni, vedenie firmy je veľmi otvorené a firemná kultúra je na vysokej úrovni. Interná komunikácia je základom celého fungovania firmy, vychádza z firemnej kultúry, z chovania a jednaní managementu firmy a z komunikačných znalostí jednotlivých manažérov, tiež aj zo správneho nastavenia informačnej, komunikačnej infraštruktúry. Firma považuje svojich zamestnancov za kľúčový faktor úspechu, ktorí majú potenciál ovplyvniť celkovú výkonnosť firmy. Viac menej je možné túto úroveň ešte zvýšiť, a to predovšetkým v prístupe manažmentu ku skupine zamestnancov tvoriacich zázemie firmy, zvýšiť oblasť transparentnosti odmeňovania a odstránenie identifikovateľných komunikačných bariér. Ďalej možno zvýšiť úroveň internej komunikácie rozvojom komunikačných schopností a znalostí u jednotlivých pracovníkov a zvýšiť tak snahu o hľadanie porozumenia.

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

Pracovníci sa zhodujú na tom, že je komunikácia veľmi dôležitá a má priamy vplyv na ich pracovné výkony a pracovné chovanie. Ako prekážky v komunikácii uviedli nedostatočné komunikačné schopnosti a zručnosti niektorých zamestnancov. Zamestnancom by som odporučila komunikačné tréningy zamerané na zlepšenie schopností a znalostí. Vedenie firmy by malo dbať aj o komunikačné schopnosti zamestnancov na nižších úrovniach, tým by ich viedli k osobnému rozvoju a zlepšeniu komunikácie zamestnancov na pracovisku.

### **Zavedenie hodnotenia 360 stupňovej spätnej väzby**

Pre posun komunikácie je nutná spätná väzba, ktorá by identifikovala slabé stránky komunikácie. Tu by som odporučila zaviesť hodnotenie 360 stupňovej spätnej väzby pre zamestnancov. Ide o hodnotenie, kde by zamestnanci vyjadrovali svoju spokojnosť spolupráce s nadriadenými v jednotlivých tímoch. Týmto hodnotením by sa dospelo k dodržiavaniu základných jednotných princípov firemnej komunikácie, predovšetkým by sa hľadalo porozumenie, dostatočné empatie v riešení problémov podriadený - nadriadený.

### **Odstránenie komunikačných bariér**

Niektorí zamestnanci oceňujú všetko, čo im firma poskytuje z oblasti personálnej politiky, ale uvítali by aj niečo iné, a to najmä na zvýšenie platu. Z prieskumu teda vyplýva, že niektorí zamestnanci nepovažujú systém odmeňovania za spravodlivý, alebo nie je pre nich

dostatočne transparentný. V tomto prípade to môže mať vplyv aj na výsledky firmy. Odporučila by som zaviesť verejné oceňovanie najlepších pracovníkov a pre zlepšenie spolupráce medzi jednotlivými tímami, zaviesť prezentáciu práce všetkých jednotlivých tímov na firemných akciách.

### **Komunikačné prostriedky**

Firma používa štandardné i neštandardné komunikačné prostriedky pre zaistenie fungovania komunikácie s ohľadom na ich efektívnosť i finančnú náročnosť. Z prieskumu sa viacerí vyjadrili, že sa vo firme používa veľa komunikačných prostriedkov, s ktorými sa riadne ešte nestotožnili a hneď v zapätí sa tvoria ďalšie, nové nástroje komunikácie. Je nutné pripomenúť, že žiadny nástroj internej komunikácie nebude sám o sebe úspešný len inštaláciou. Firma síce proaktívne nastavuje jednotlivé komunikačné kanály, ale tie samy o sebe nezaistujú ich využívaním zamestnanci. Odporučila by som pri zavádzaní nového komunikačného nástroja dostatočne preškoľovať zamestnancov, aby vedeli nástroj efektívne využívať a tým by sa zvyšovala aj spätná väzba zo strany zamestnancov. Je taktiež potrebné vedieť zamestnancom predať myšlienku využívania komunikačného prostriedku, presvedčiť ich o ich užitočnosti a prínosu. A ako ich presvedčiť? Treba im dať možnosť slobodnej voľby, zapojiť ich do prípravy, výberu alebo návrhu pri zavádzaní nového nástroja komunikácie.

### **Posilnenie verbálnej komunikácie, face to face**

Zamestnancom, ako vyplýva aj z prieskumu chýba verbálna komunikácia, osobný kontakt. Tu by som doporučovala aktívne využívanie formy komunikácie face to face. Keď sa chce pracovník s niečím zdôveriť svojmu kolegovi, s ktorým pracuje v spoločnej kancelárii, nebude na tento účel používať telefón alebo e-mail, ale uprednostní práve komunikáciu face to face. V rámci efektívneho fungovania systému internej komunikácie by potom všetky nástroje pracovali v jednoznačnej súčinnosti, vhodne by podporovali a umocňovali celkový výsledok.

### **Presné stanovenie zodpovedností za procesy a povinnosti rozhodnúť (rozhodovať) za procesy**

Niektorí zamestnanci sa domnievajú, ako vyplynulo aj z prieskumu, že chýba presné stanovenie zodpovedností za procesy a povinnosti rozhodnúť (rozhodovať) za procesy. V tomto prípade by som navrhovala detailnejšie popisy pracovnej činnosti a pracovnej pozície, kto-

ré by vymedzovali kompetencie, zodpovednosti, úlohy i povinnosti každého zamestnanca. Tieto manuály pre popis pracovnej činnosti a pracovnej pozície by boli jedným z dôležitých komunikačných štandardov, ktorými by si firma nastavila základ efektivity internej komunikácie.

### **Zlepšit' systém spätnej väzby**

Viac ako polovica zamestnancov nevyužíva elektronický nástroj – diskusného fóra na Intranete. Práve tu majú zamestnanci možnosť vyjadriť svoje názory, pripomienky či už k jednotlivým článkom alebo diskusiám. Systematické získavanie spätnej väzby vyžaduje nastavenie a udržiavanie otvorenej firemnej atmosféry. Ak firma chce vedieť či nastavená stratégia internej komunikácie je správna, a či jednotlivé aktivity splňujú svoje prvotné ciele, nutne musí pracovať so spätnou väzbou. Tu by som navrhovala robiť prieskumy alebo ankety zo strany zamestnávateľa, monitorovať postoje, názory zamestnancov. Firma by mohla získať odpovede na otázky potvrdzujúce lojalitu a spokojnosť zamestnancov, odpovede o tom ako funguje predávanie informácií, aká je účinnosť jednotlivých komunikačných nástrojov, čo by sa dalo zlepšiť, čo je najčastejším problémom. Ide o to zistiť, do akej miery sa zamestnanci stotožnili s komunikačným posolstvom, nakoľko sú schopní prijať zmeny, ktoré je potrebné zaviesť, a či sú dostatočne informovaní. Zamestnanci by mohli hodnotiť firmu ako celok a týmto spôsobom by sa manažmentu dostali informácie o tom, ako ich pracovníci vnímajú, ako s firmou zdieľajú ciele a svoju vlastnú perspektívu. Odozva, hodnotenie úspešnosti by vychádzalo z porovnávania názorov zamestnancov pred a po konkrétnej aktivite, z názorov zamestnancov na samotnú komunikačnú aktivitu, na samotný nástroj, na jeho priebeh a celkový prínos pre zamestnanca. A zamestnancov, ktorí sa budú aktívne zapájať, odmeňovať napríklad materiálnym darčekom slúžiaci ako „menší motivačný balíček“. Tým by firma dosiahla ochotu zamestnancov viacej spolupracovať pri zefektívňovaní fungovania komunikácie, respektíve aj firmy.

## ZÁVER

V súčasnom rýchlo sa meniacom a vysoko konkurenčnom prostredí si firmy viac ako inokedy uvedomujú, že akýkoľvek ich úspech a pozícia na trhu závisí práve od ich zamestnancov a od spôsobu, ako s nimi komunikuje. Dobre zvládnutá komunikácia vnútri firmy rozhoduje vo veľkej miere o jej úspechu. Fungujúca interná komunikácia vytvára korektné vzťahy, poriadok, plynulú organizáciu práce a prispieva k spokojnosti a lojalite zamestnancov. Dobré vzťahy na pracovisku sú pre zdravú firmu kľúčové. Efektívna komunikácia je základným nástrojom riadenia a vedenia ľudí.

V bakalárskej práci som sa zameriavala prevažne na analýzu internej komunikácie a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti firmy Sauer-Danfoss. Z teoretického hľadiska som sa snažila rozpracovať formy a metódy komunikácie vo vnútri organizácie, ale aj s vonkajším prostredím, ciele, účel a efektívnosť komunikačných nástrojov, poukázať na význam uplatňovania komunikácie a jej nástrojov v podniku. V praktickej časti som vychádzala z údajov, informácií, interných materiálov, ktoré mi poskytla firma a taktiež z anonymného dotazníka. Na základe analýzy a prieskumu som sformulovala návrhy a odporúčania na zlepšenie komunikácie v praxi. Východiskom analýzy bolo zhromaždenie a preskúmanie dostupných údajov o súčasnej situácii v oblasti internej komunikácie. Interpretácia spracovaných údajov umožnila sformulovať viacero hodnotných záverov.

Vo firme je nastavená a dobre fungujúca interná komunikácia. Celkový výsledok prieskumu je veľmi pozitívny. Pracovníci, ktorí sa zúčastnili prieskumu sa cítia byť lojálni, ku svojmu vedeniu majú obecnú dôveru. Je to dobrý výsledok fungujúcej internej komunikácie. Management je veľmi otvorený a firemná kultúra je na vysokej úrovni. O tom svedčí aj samotný prístup vedenia firmy, ktorý sa neobával výsledkov prieskumu. Naopak sa domnieva, že výsledky a prípadná implementácia doporučení a návrhov budú pre firmu prospešné.

Podarilo sa mi analyzovať jej silné stránky a tiež identifikovať miesta, ktoré je možné zlepšiť. Uskutočnenie predkladaných návrhov a odporúčaní by mohlo firme pomôcť pri zvýšení efektívnosti v oblasti komunikácie a pri zvýšení výkonnosti jej zamestnancov. Navrhovanými zmenami som ukázala možnú cestu na zvýšenie úrovne internej komunikácie firmy, a tým aj naplnenie hlavného cieľa mojej bakalárskej práce.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [1] ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN: 80-86851-10-9.
- [2] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [3] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [5] JAROŠOVÁ, E. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-135-6.
- [6] McLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.
- [7] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [8] NAGYOVÁ, E. *Sociálna komunikácia*. 1. vyd. Nitra: SPU, 1999. 153 s. ISBN 80-7137-636-1.
- [9] PORVAZNÍK, J. *Celostný management*. 3. vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [10] PORVAZNÍK, J. *Komunikácia: Základná pracovná a manažérska zručnosť*. 1. vyd. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania EU, 1999. 98 s.
- [11] PORVAZNÍK, J. *Manažment 2001: Konkurenčná výhoda podnikov na Slovensku*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2001. 165 s. ISBN 80-225-1399-7.
- [12] SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání: pravidla ústního i písemného vyjadřování*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [13] SZARKOVÁ, M. a kol. *Komunikácia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.

- [14] ŠKVARENINOVÁ, O. *Rečová komunikácia*. 1. vyd. Bratislava: SPN, 2004. 278 s. ISBN 80-1000-290-9.
- [15] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.

Internetové zdroje:

- [16] *EuroEkonom. Pochopenie komunikačného procesu*. [online]. 2004–2010 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-komunikacia/pochopenie-komunikacneho-procesu/>>.
- [17] MESÁROŠOVÁ, Z. *Interná komunikácia*. [online]. 2007 [cit. 2007-08-10]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.seesame.com/sk/agentura/odborne\\_clanky/trend-internakom.php](http://www.seesame.com/sk/agentura/odborne_clanky/trend-internakom.php)>.
- [18] ŽÁRY, I. Živá Internetová publikácia. *Virtuálna kniha*. [online]. 1997–2002 [cit. 2006-11-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.zary.sk/virtualna\\_kniha/k5-1-komunikacia.html](http://www.zary.sk/virtualna_kniha/k5-1-komunikacia.html)>.
- [19] Interné materiály firmy.

## ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

- EUSC Európske zúčtovacie centrum.
- ICT Informačné, komunikačné technológie.
- PB Považská Bystrica.
- PR Public Relations.
- SD Sauer-Danfoss.

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1. Model komunikačného procesu. ....</i>	15
<i>Obr. 2. Sídlo spoločnosti SD v Považskej Bystrici. ....</i>	36
<i>Obr. 3. Sídlo spoločnosti SD v Dubnici nad Váhom. ....</i>	36
<i>Obr. 4. Logo typ COMPASS-u. ....</i>	42
<i>Obr. 5. Logo typ Sauer-Danfoss. ....</i>	42
<i>Obr. 6. Model Integrovanej komunikácie. ....</i>	48
<i>Obr. 7. Nová web stránka. ....</i>	48
<i>Obr. 8. Model transformácie organizácií podľa Johna Kotlera. ....</i>	50



**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Rozdelenie respondentov podľa pohlavia. ....</i>	53
<i>Tab. 2. Rozdelenie respondentov podľa veku. ....</i>	53
<i>Tab. 3. Názor zamestnancov na efektívne fungovanie internej komunikácie. ....</i>	54
<i>Tab. 4. Tabuľka rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov. ....</i>	55
<i>Tab. 5. Rozdelenie početnosti úrovne komunikácie s ostatnými oddeleniami. ....</i>	59

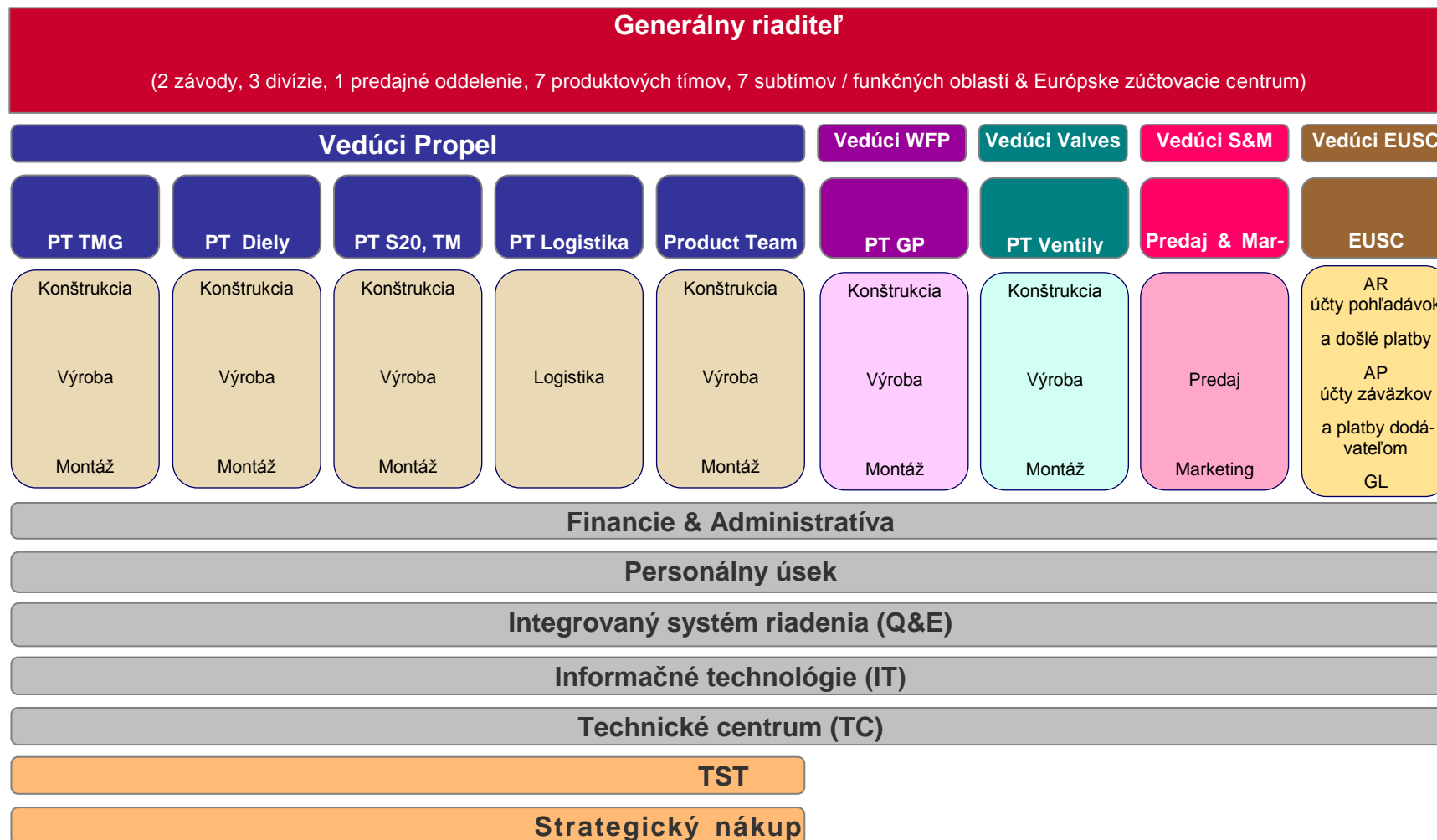
**ZOZNAM GRAFOV**

<i>Graf 1. Vývoj obratu spoločnosti v mil. EUR. ....</i>	39
<i>Graf 2. Vývoj počtu zamestnancov.....</i>	40
<i>Graf 3. Dĺžka zamestnania vo firme. ....</i>	53
<i>Graf 4. Najčastejšie uvedené prekážky fungujúcej internej komunikácie.....</i>	54
<i>Graf 5. Histogram rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov.....</i>	55
<i>Graf 6. Výškový graf rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov v %. ....</i>	56
<i>Graf 7. Použitelnosť ICT. ....</i>	57
<i>Graf 8. Percento využitia internetového diskusného fóra.....</i>	57
<i>Graf 9. Histogram hodnotenia úrovne komunikácie s ostatnými oddeleniami.....</i>	60
<i>Graf 10. Výškový graf úrovne komunikácie s ostatnými oddeleniami v %. ....</i>	60
<i>Graf 11. Polygón kumulatívnych početností úrovne komunikácie.....</i>	60
<i>Graf 12. Percento využitia sociálnych programov. ....</i>	61
<i>Graf 13. Ochota pracovníkov pri orientácii a adaptácii nového zamestnanca.....</i>	62
<i>Graf 14. Percento informovanosti o hospodárskych výsledkoch firmy. ....</i>	63

## ZOZNAM PRÍLOH

- P I Organizačná štruktúra \_ HOTEL SK
- P II Výrobné portfólio
- P III Technológie svetovej triedy určené pre rôzne druhy odvetvia
- P IV Firemný časopis - In Motion, Propel Inside, Firemné Echo
- P V Model kompetentnosti - Performance Document
- P VI Anonymný dotazník

## PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA\_ HOTEL SK



## PRÍLOHA P II: VÝROBNÉ PORTFÓLIO

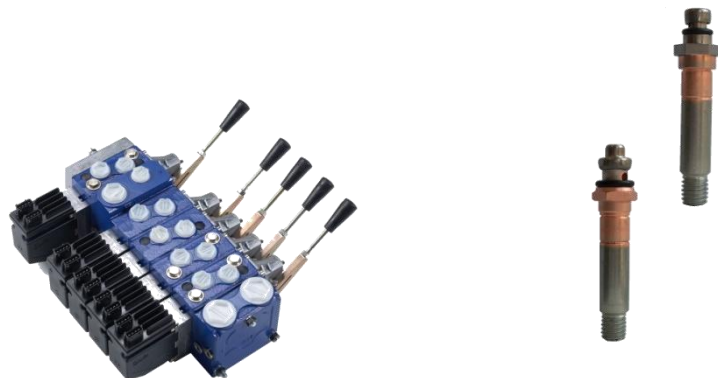
### Propel Products



### Work Function



### Controls



## PRÍLOHA P III: TECHNOLOGIE SVETOVEJ TRIEDY URČENÉ PRE RÔZNE DRUHY ODVETVIA



Poľnohospodárstvo



Stavebníctvo



Manipulácia s materiálmi



Cestné stavby



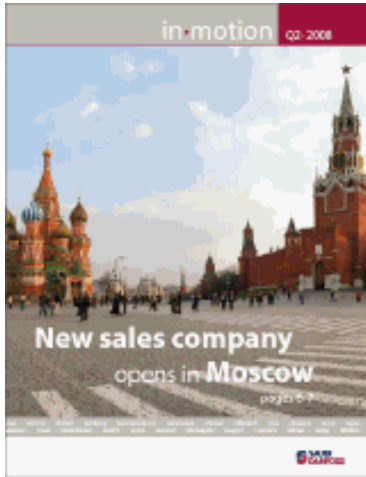
Starostlivosť o trávniky



Špeciálne aplikácie

# PRÍLOHA P IV: FIREMNÝ ČASOPIS – IN MOTION, PROPEL INSIDE, FIREMNÉ ECHO

## INSIDE, FIREMNÉ ECHO



### Propel Inside

December 2009  
Volume 1, Issue 4

**Editorial**  
Sublimely 2009 looks to be... (text continues)

**Content**  
Editorial  
Series 42: Successful Global Transfer of Know-how and Responsibilities  
Propel Locations



### Firemné echo 16

11. ročník 44. vydanie 26. október 2009

**Generálny riaditeľ Miloš Kraus: Žili sme svoj sen**  
Zhrmadnenie zamestnancov v Dubnici nad Váhom o aktuálnej kríze

**11. ročník 44. vydanie 26. október 2009**

**Obsah:**  
• Otvorený obvod nominovaný na cenu Compass  
• Tretí ročník podniku Tiskárne...  
• Druhá športová aktivita...  
• Právny pohľad...  
• Historie našej firmy

**11. ročník 44. vydanie 26. október 2009**

### Firemné echo 16

11. ročník 44. vydanie / 26. október 2009 číslo 16

#### Otvorený obvod nominovaný na cenu Compass

**Manoel Debes, Leo Mandil**

**Z histórie našej firmy**

**Hospodársky barometer – február 2010**

**Pracovné jubileá – február 2010**

**Lean koncept – Implementácia TPM**

**Manoel Debes, Leo Mandil**

**Z histórie našej firmy**

**Hospodársky barometer – február 2010**

### Firemné echo 16

12. ročník 112. vydanie / 22. marec 2010 číslo 5

**Otvorený obvod nominovaný na cenu Compass**

**Manoel Debes, Leo Mandil**

**Z histórie našej firmy**

**Hospodársky barometer – február 2010**

**Pracovné jubileá – február 2010**

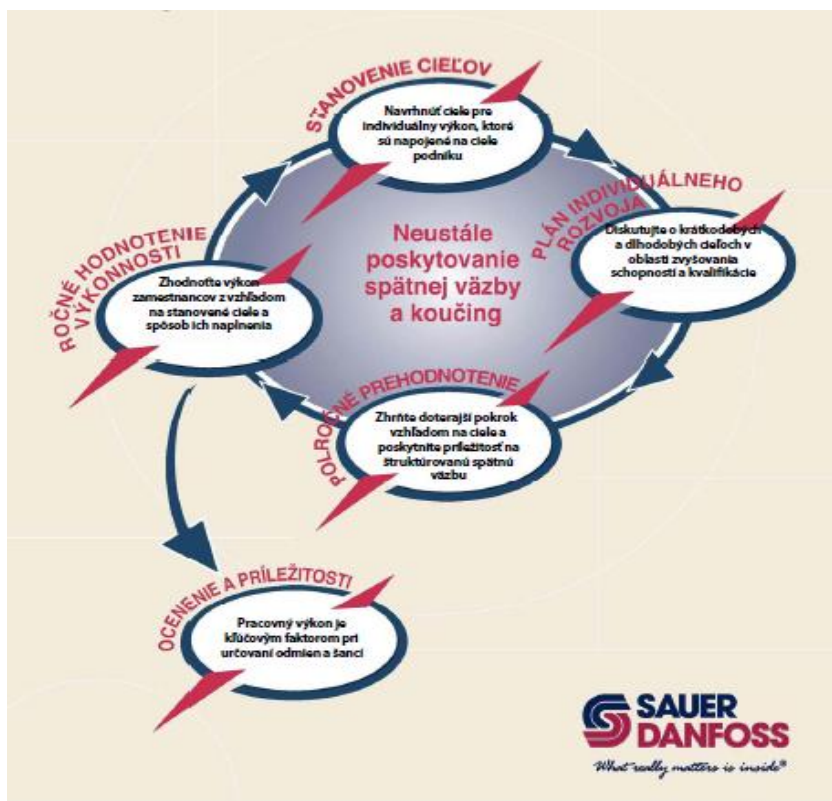
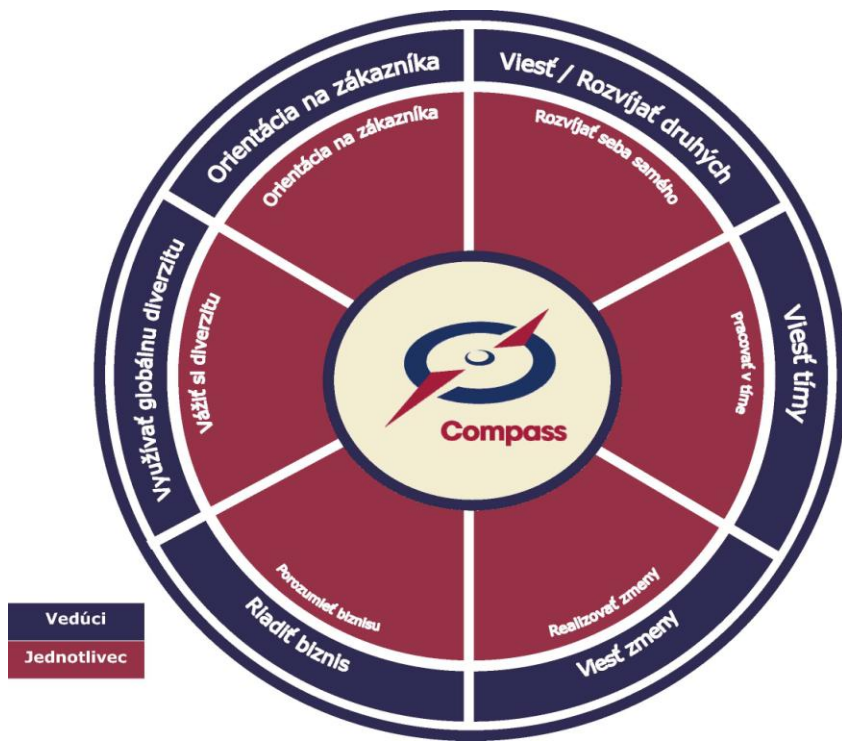
**Lean koncept – Implementácia TPM**

**Manoel Debes, Leo Mandil**

**Z histórie našej firmy**

**Hospodársky barometer – február 2010**

# PRÍLOHA P V: MODEL KOMPETENTNOSTI – PERFORMANCE DOCUMENT





## PRÍLOHA P VI: ANONYMNÝ DOTAZNÍK

Vážené dámy, vážení páni,

som študentkou tretieho ročníka Univerzity Tomáša Baťu v Zlíne, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto školskom roku je mojou úlohou spracovať bakalársku prácu na tému – Komunikácia a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti firmy Sauer-Danfoss, a. s.

Pre spracovanie tejto bakalárskej práce sú kľúčové informácie získané dotazníkovým šetrením. Chcela by som Vás preto požiadať, aby ste tento dotazník mohli vyplniť a prispieť tak svojimi odpoveďami kvalitnejšiemu a objektívnejšiemu spracovaniu mojej bakalárskej práce.

Za Vašu spoluprácu Vám vopred ďakujem.

Lenka Siková

1. **Domnievate sa, že je interná komunikácia vo firme nastavená dobre a funguje efektívne (celofiremné stretnutia, porady, informačné a komunikačné technológie ako sú telefóny, počítače a iné)?**
  - myslím, že je dobre nastavená a funguje efektívne
  - nemyslím si, že je dobre nastavená
  - myslím, že je dobre nastavená, ale nefunguje efektívne
2. **Áké prekážky v komunikácii vidíte vo Vašom pracovnom tíme? (môžete označiť aj viacej možností)**
  - skôr neochota jednotlivých spolupracovníkov
  - nesprávne nastavené procesy
  - nedostatočné komunikačné schopnosti a zručnosti jednotlivých pracovníkov
  - žiadne prekážky nevidím, s komunikáciou som spokojný (á)
3. **Áké prostriedky internej komunikácie najviac využívate? (môžete označiť aj viacej možností)**
  - firemné porady a zhromaždenia, schôdze
  - interné prezentácie, diskusie
  - rozhovory
  - nástenky
  - firemné časopisy
  - informačné, komunikačné technológie (ako Intranet\_Navigator, Lotus Notes, ICQ alebo iné on-line komunikátory)
  - telefón
4. **Myslíte si, že informačné, komunikačné technológie (ako Intranet\_Navigator, Lotus Notes, ICQ alebo iné on-line komunikátory) sú (môžete označiť aj viacej možností):**
  - dôležité, ale ich samotná existencia nestačí
  - ich používaním sa komunikácia stáva efektívnejšia a rýchlejšia
  - sú súčasťou systémového riešenia
  - tvoria najdôležitejšie prvky
  - nie sú podstatné
5. **Využívate na Navigator – e internetové diskusné fórum (miesto, kde môžete vyjadriť svoje názory, prípadne pripomienky a návrhy napríklad k časopisu Firemné Echo)?**
  - áno, využívam
  - nie, nevyžívam vôbec
  - nevyžívam, lebo nemám na to čas

6. Domnievate sa, že dostatočne efektívna komunikácia vo Vašom pracovnom tíme, dostatok aktuálnych informácií má vplyv na Vaše pracovné výkony a pracovné chovanie?

- skôr áno, to všetko má vplyv na moje pracovné výkony a pracovné chovanie  
 skôr nie, v našom pracovnom tíme nie je efektívna komunikácia ani dostatok informácií  
 skôr nie, v našom pracovnom tíme máme dostatok informácií, ale komunikácia nie je efektívna

7. Vo firme sa Vám dobre spolupracuje v tíme, s kolegami aj s vedením, formálne i neformálne vzťahy fungujú na dobrej úrovni?

- áno, skôr áno  
 ako kedy, ako s kým  
 nie, skôr nie, vzťahy medzi ľuďmi vo firme nie sú dobré

8. Domnievate sa, že spôsob, akým s Vami Váš nadriadený manažér komunikuje a ako jedná a chová sa, priamo ovplyvňuje Vaše pracovné výkony a pracovné chovanie?

- áno, skôr áno, priamo to ovplyvňuje moje pracovné výkony a chovanie  
 skôr nie, spôsob, akým so mnou komunikuje, neovplyvňuje moje pracovné výkony a chovanie

9. Privítali by ste možnosť pravidelne hodnotiť svojho nadriadeného manažéra podobnou formou ako je tento dotazník?

- áno, určite je to dobrá možnosť ako vyjadriť svoje názory  
 nie, svoje názory môžem bez obáv prezentovať aj inými formami  
 nie, nechcem svoje názory prezentovať vôbec

10. Ako by ste hodnotili úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami? (1 = znamená najlepšie, 5 = znamená najhoršie)

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 4 |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> 3 |                            |

11. Stáva sa vo Vašej firme, že dôležité informácie k Vám prichádzajú skôr z neoficiálnych zdrojov ako od oficiálneho zdroja – managementu? Čo v tomto prípade robíte?

- väčšinou sa nestáva a pokiaľ sa výnimočne stane, opýtam sa zodpovedného manažéra  
 väčšinou nestáva, oficiálnych informácií je dost  
 stáva sa to často, hneď to s kolegami preberáme a nepýtame sa  
 informácie sa k nám dostávajú hlavne z neoficiálnych zdrojov, nikto to nerieši

12. Ako vnímate personálnu politiku Vašej firmy (to čo Vám firma poskytuje – pripoistenie, príspevky na obed, akcie pre zamestnancov, školenia, riadenie Vašej kariéry, interné školenia, jazykové kurzy...)

- všetko čo firma poskytuje navyše veľmi oceňujem  
 nemám pocit, že by mi firma dávala niečo navyše  
 firma sa snaží, ale uvítal (a) by som niečo iného  
 radšej by som chcel (a) navýšenie platu

13. Využívate sociálne programy, ktoré Vám firma ponúka (ako športové dni, kultúrne podujatia, dni otvorených dverí, masáže, plaváreň ....)

- skôr áno, využívam  
 skôr nie, nevyžívam

- využívam, ale len príležitostne  
 nevyužívam, lebo nemám na to dostatok času

**14. Poznáte organizačnú štruktúru firmy (kto čo robí a prečo to robí)?**

- viacmenej áno  
 nie, nepoznám  
 nepoznám vôbec, ani neviem kde by som ju hľadal (a)

**15. Keď príde nový pracovník do Vášho pracovného tímu snažíte sa mu pomôcť v orientácii a adaptácii?**

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

**16. Čo by ste navrhoval (a) zlepšiť v komunikácii vo firme? (uved'te)**

**17. Poznáte hlavné body vízie, stratégie, výsledky firmy, plány na budúci rok, ako si stojí Vaša firma na trhu aj v súčasnej hospodárskej kríze, v akej je aktuálnej pozícii?**

- skôr áno, sme o tom dostatočne informovaný  
 skôr nie, nie sme o tom dostatočne informovaný

**18. Obávate sa otvorene hovoriť, aký je Váš názor na fungovanie firmy, zo strachu o Vašu pracovnú pozíciu alebo odmeňovanie?**

- skôr áno, obávam sa  
 skôr nie, neobávam sa  
 neobávam sa vôbec, možno môj názor bude prínosom pre firmu

**19. Veríte v perspektívnu budúcnosť Vašej firmy (v horizonte 5 – 10 rokov)? Veríte, že všetky zmeny, ktoré vo firme prebiehajú sledujú správny cieľ?**

- áno, mám pocit, že firma je dlhodobo perspektívna  
 neverím, posledné zmeny mi prídu zbytočné  
 neviem, je mi to jedno

**20. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v tejto firme?**

- áno, práca ma teší, na firmu som pyšný (á)  
 áno, ale moc sa tým nechválím  
 neviem, je mi to jedno

**21. Pohlavie**

- muž  
 žena

**22. Vek**

- do 20 rokov  
 21 – 29 rokov  
 30 – 39 rokov  
 40 – a viac rokov

**23. Dĺžka zamestnania vo firme**

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