

Projekt vlivu vnitropodnikové komunikace na výkonnost firmy Kúdela, spol. s r.o.

Bc. Kristína Knošková

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristína KNOŠKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt vlivu vnitropodnikové komunikace na
výkonnost firmy KÚDELA, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zhrňte literární rešerši poznatků o vnitropodnikové komunikaci.
2. Charakterizujte firmu KÚDELA, spol. s r.o.
3. Analyzujte současnou vnitropodnikovou komunikaci firmy KÚDELA, spol. s r.o.
4. Zpracujte projekt za účelem zvýšení výkonnosti firmy KÚDELA, spol. s r.o. vlivem změny ve vnitropodnikové komunikaci firmy.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha : Grada, 2003. 361 s.
ISBN 80-247-0650-4
2. Lukášová, R., Nový, I., Organizační kultura. Praha : Grada, 2004. 174 s.
ISBN 80-247-0648-2
3. Janda, P., Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha : Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
4. Hloušková, I., Vnitrofiremní komunikace. Praha : Grada, 1998. 103 s.
ISBN 80-7169-550-5
5. Booher, D., Komunikujte s jistotou. Brno : Computer Press, 2003. 336 s.
ISBN 80-7226-335-8
6. Szarková M. a kol., Komunikácia v manažmente. Bratislava : Ekonóm, 2002. 197 s.
ISBN 80-225-1585-X

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan

L.S.


Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Úroveň vnitrofiremní komunikace ve značné míře ovlivňuje výkonnost firmy ve všech směrech. Špatně fungující vnitrofiremní komunikace může působit na zaměstnance demotivačně. Jako zásadní pro správné fungování vnitrofiremní komunikace se jeví určení správné organizace práce, zavedení personální strategie, jako součást firemní strategie. Zavedená opatření by měli směřovat k tomu, aby měl každý zaměstnanec všechny informace, které nevyhnutně potřebuje ke své práci.

☞ Komunikace není všechno, ale je za vším

The level of company internal communication is influencing the company productivity in all fields. Incorrect internal communication can demotivate employees. The most important form correct internal communication is work management and personal strategy as a part of company strategy. Those steps should be focused on providing information need for work activities to all employees.

☞ The communication is not everything but it is behind everything

Ďakujem PhDr. Milanovi Mikulášťíkovi, Ph.D. za vedenie diplomovej práce, za ochotu, cenné rady a konštruktívnu kritiku. Moje poďakovanie tiež patrí Ing. Petrovi Oľapkovi za praktické rady z praxe, trpezlivosť, čas a podnety.

Chcela by som sa tiež poďakovať firme Kúdela, spol. s r. o., hlavne Miroslavovi Kúdelovi, Andrei Kúdelovej a Ing. Pavlovi Kúdelovi, za to, že mi umožnili písať diplomovú prácu. Tiež všetkým kolegom, za trpezlivosť pri zbere, analýze a hodnotení informácií a zvlášť Ing. Marošovi Babincovi, za konzultácie pri písaní práce.

Špeciálne poďakovanie patrí mojim rodičom za ich starostlivosť a podporu pri písaní tejto práce a synovi Filipovi za pochopenie.

A v neposlednom rade tiež ďakujem všetkým pracovníkom Fakulty managementu a ekonomiky za vzdelanie a skúsenosti, ktoré mi poskytli v priebehu štúdia.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE.....	9
1.1 Charakteristika vnútropodnikovej komunikácie	9
1.2 Proces komunikácie a komunikačné kanály	11
1.3 Funkcia a ciele vnútropodnikovej komunikácie.....	15
1.4 Formy a prostriedky vnútropodnikovej komunikácie	17
1.4.1 Chyby pri komunikácii.....	17
1.4.2 Efektívna komunikácia.....	19
1.5 Zhrnutie teoretickej časti	24
2 POPIS FIRMY Kúdela, spol. s r.o.	25
2.1 Základná charakteristika.....	25
2.2 História firmy Kúdela, spol. s r.o.	26
2.3 Produktové portfólio.....	30
2.4 Zákazníci a distribučné kanály	31
2.5 Konkurencia firmy	32
2.6 SWOT.....	33
2.7 Sociálna politika firmy	34
2.8 Hardwarová a softwarová platforma	36
2.9 Organizačná štruktúra.....	38
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	40
3 ANALÝZA VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE FIRMY Kúdela, spol. s r.o.....	41
3.1 Analýza efektívnosti komunikácie z hľadiska toku informácií.....	41
3.1.1 Analýza toku požiadavky zákazníka	41
3.2 Analýza toku informácií o koncovom zákazníkovi.....	42
3.3 Analýza hodnotenia pracovníkov	43
3.4 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie.....	44
3.5 Analýza nosičov informácií.....	56
3.6 Analýza štruktúry porád	60
3.7 Analýza toku elektronickej pošty	61
3.8 Zhrnutie analýzy vnútropodnikovej komunikácie.....	62
4 NÁVRH ZMENY ORGANIZÁCIE PRÁCE VO FIRME Kúdela, spol. s r.o.....	64
4.1 Vertikálna komunikácia	64
4.1.1 Zavedenie strategickej porady do štruktúry porád	64
4.1.2 Návrh systému hodnotenia	65
4.2 Horizontálna komunikácia	66

4.2.1	Vybavenie informačnými technológiami	66
4.2.2	Firemný portál	68
4.2.3	Databázy koncových zákazníkov v Lotus Notes.....	69
4.2.4	Návrh organizácie práce po procesoch.....	70
4.2.5	Projektové riadenie.....	72
4.3	Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov.....	73
4.4	Zavedenie personálnej stratégie firmy	73
4.5	Predbežný rozpočet na zavedenie zmien.....	74
4.6	Časový harmonogram realizácie projektu.....	75
4.7	Zhodnotenie projektu	75
ZÁVER.....		77
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		78
MONOGRAFIE		78
SERIÁLOVÉ PUBLIKÁCIE.....		79
ELEKTRONICKÉ ZDROJE		80
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....		81
ZOZNAM GRAFOV		81
ZOZNAM SCHÉM.....		82
ZOZNAM TABULIEK		83
ZOZNAM PRÍLOH.....		83

ÚVOD

Čím rýchlejšie sa uskutočňujú zmeny vo vonkajšom prostredí, tým častejšie musí každý podnikateľský subjekt na tieto zmeny reagovať. Každá zmena je zásahom do zabehnutých postupov a procesov, ktoré by sa ináč mohli uskutočňovať automaticky. Čím viac zmien prebehne vo firme, tým sa stáva komunikácia vo vnútri firmy dôležitejšou. Bez komunikácie by nefungoval žiadny systém a ani komunikácia, ktorá sa neuskutočňuje efektívne, nezabezpečí nepretržité zlepšovanie výkonnosti firmy. Zadefinovanie výkonnosti firmy spočíva v určení procesov, ktoré majú pre podnik strategický význam v oblasti: finančnej, zákaznickej, efektivity vnútorných procesov, vzdelávania a rastu. Teda aby výstup z procesu bol vyšší ako vklad.

Zefektívnením vnútropodnikovej komunikácie má firma šancu získať veľkú konkurenčnú výhodu v zdokonaľovaní organizácie práce a zvyšovaní pracovného výkonu. Aby sme mohli zistiť, ktoré opatrenia je potrebné zaviesť na zlepšenie vnútropodnikovej komunikácie, musíme uskutočniť analýzu vnútropodnikovej komunikácie, ktorá nám poukáže na prípadné nedostatky. Pri analýze je potrebné zistiť:

- či zamestnanci majú informácie potrebné k efektívnemu plneniu pracovných úloh,
- či sú zavedené informačné systémy dostatočné a efektívne využívané,
- či majú zamestnanci informácie o tom, prečo majú robiť svoju pracovnú činnosť.

Aby zavedené zmeny vo vnútropodnikovej komunikácii mali úspech je tiež potrebné zvyšovať komunikačné znalosti a zručnosti zamestnancov firmy.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE

1.1 Charakteristika vnútropodnikovej komunikácie

Všetko, čo súvisí s človekom, súvisí aj s komunikáciou. Ako uvádza Provazník V.: „Sústavná výmena informácií je nevyhnutnou súčasťou normálneho fungovania akéhokoľvek spoločenského útvaru.“¹

M. Mikuláščík v knihe „Komunikační dovednosti v praxi“ vysvetľuje pôvod slova komunikácia, píše, že „slovo komunikácia je latinského pôvodu a znamená niečo spojovať. Môže byť použité ako označenie pre dopravnú sieť, premiestňovanie ľudí, materiálu, ale tiež myšlienok, informácií, postojov a pocitov od jedného človeka k druhému.“²

Publikácií, ktoré sa témou komunikácia zaoberajú je dosť a dosť je aj definícií tohto pojmu. Napríklad Vetráková M. v knihe Komunikácia v práci manažéra definuje komunikáciu ako proces vzájomného dorozumievania sa, odovzdania a prijímania informácií pomocou priameho alebo nepriameho kontaktu.³ Szarková v knihe Komunikácia v Manažmente uvádza, že komunikácia je chápaná ako schopnosť a zručnosť odovzdávať, spracúvať, sprostredkúvať a prijímať určité znamenia, signály a informácie.⁴

DeVita definíciu komunikácie obohacuje o pripisovanie významu signálom: „Ku komunikácii dochádza vtedy, keď vysielame alebo prijímame správy, a keď pripisujeme význam

¹ Provazník, V. a kol., 2002, s. 177

² Mikuláščík, M., 2003, s. 18

³ Vetráková, M., 2002, s. 63

⁴ Szarková, M., 2002, s. 9

signálom od iných osôb.“⁵ Teda vnímame nielen to, akú správu nám osoba odovzdáva, ale súčasne s prijímaním správy dochádza k tomu, že danej správe pripisujeme určitý význam, ktorý však nie je vždy správny. Až naučením sa správnej technike komunikovania môžeme dospieť ku konštruktívnej výmene názorov. Ale ani to nemusí byť zárukou, do hry totiž vstupuje aj náš postoj, ktorý pri komunikovaní zaujímame.

Virginia Satirová, svetoznáma rodinná psychoterapeutka, v Knihe o rodine prirovnáva komunikáciu k obrovskému dáždniku, ktorý zakrýva a ovplyvňuje všetko, čo sa odohráva medzi ľuďmi. Pripomína, že „od chvíle, kedy ľudská bytosť prišla na tento svet, komunikácia sa stala najdôležitejším faktorom, určujúcim aké vzťahy si človek vybuduje a čo sa komu vo svete prihodí.“ To ako budeme žiť, aké vzťahy budeme v rodine aj mimo nej vytvárať – to vo veľkej miere závisí od našej schopnosti komunikovať.⁶

Keďže komunikácia vždy prebieha medzi dvomi ľudskými bytosťami, bude vždy čiastočne subjektívna, a to aj v prípade, že ide o pracovnú komunikáciu. Pri komunikácii väčšinou používame rôzne komunikačné hry. Pri komunikačných hrách ide o komunikáciu, kedy sa snažíme poskytnúť správu okľukou, zaobalene a prípadne sa zaoberáme nesúvisiacimi skutočnosťami. Prijímajúci reaguje nie na prijatú správu, ale na ním vytvorený význam k danej správe. Prijímateľ správy jej prikladá význam na základe toho, v akom rozpoložení sa momentálne nachádza a na základe jeho minulých skúseností, ktoré v podstate ani nemusia s danou témou súvisieť. Ovplyvňujú nás teda skúsenosti z našej primárnej rodiny a vzťahy, ktoré v nej fungovali, a teda aj naučené rodinné konštrukty.

Všetky vyššie uvedené definície komunikácie sa týkajú aj vnútropodnikovej komunikácie. O vnútropodnikovú komunikáciu

⁵ DeVito, J. A. 2001, s. 20

⁶ Satirová V. 1994, s.52

sa jedná v prípade, že sa uskutočňuje vo vnútri firmy, medzi jej pracovníkmi navzájom, pracovníkmi a majiteľmi, nadriadenými a podriadenými, a to verbálne, neverbálne alebo činmi.

K definíciám vnútropodnikovej komunikácie patrí aj definícia od: D. Booher vo svojej knihe uvádza, že: „komunikácia je dušou manažmentu: analýza a pevné rozhodnutia, prevedené do zrozumiteľných posolstiev, pôsobiacich na ľudí takým spôsobom, aby jednali a cítili sa spokojní so svojím výkonom.⁷

I. Záry vo svojej virtuálnej knihe uvádza, že: Komunikácia - to nie sú holé informácie v podobe symbolov či správ. Je to živý proces, pomocou ktorého organizácia, firma, inštitúcia nielen prežíva, ale adaptuje sa na nové podmienky a rozvíja sa.⁸

1.2 Proces komunikácie a komunikačné kanály

Komunikácia prebieha medzi dvomi ľuďmi a celý proces komunikácie pozostáva z toho, že komunikátor (odosielateľ správy) prostredníctvom komunikačného jazyka odošle komunikantovi (prijímateľovi správy) komuniké, teda správu myšlienku alebo pocit, ktorý chce poskytnúť.

Komunikačný proces zahŕňa:

- informácie
- komunikačné znalosti
- komunikačné aktivity
- komunikačné nástroje

⁷ Booher D. 2003, s. 1

⁸ Záry I. 1997

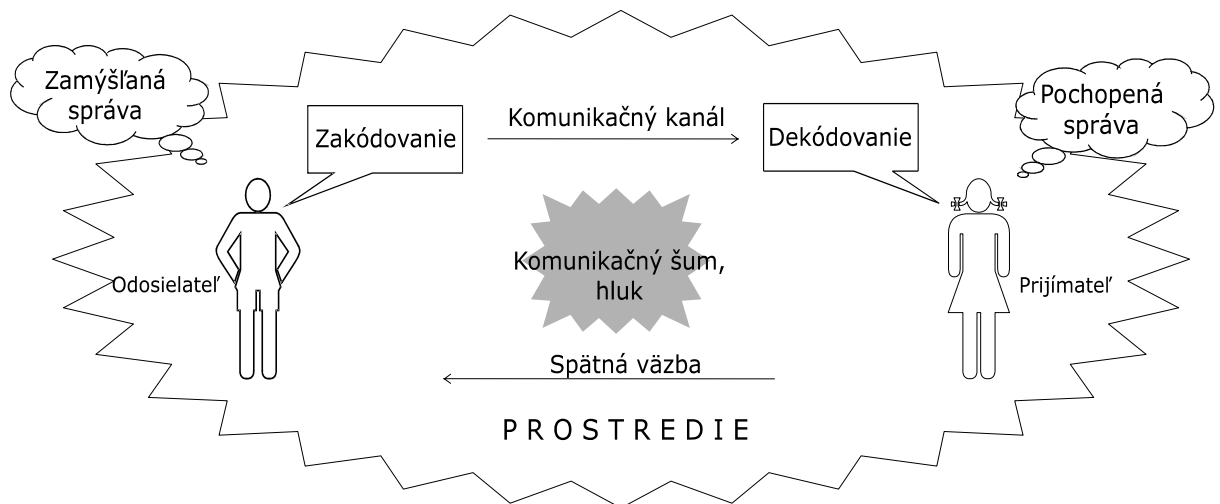


Schéma č. 1 Proces komunikácie, Rebeťák, J.

- Odosielateľ: osoba, ktorá prenáša hlásenie
- Správa: myšlienka, ktorú chce odosielateľ doručiť
- Zakódovanie: výber určitých slov, alebo symbolov na vyjadrenie myšlienky
- Komunikačný kanál: metóda, použitá na doručenie hlásenia
- Prijímateľ: ľubovoľná osoba, ktorá si všimne, alebo sa zaujme významom hlásenia
- Dekódovanie: pochopenie významu hlásenia tak, ako to zamýšľal odosielateľ
- Spätná väzba: prijímateľ hlásenie neabsorbuje, ale na základe neho reaguje
- Šum, zvuk, hluk – jeden z najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú výmenu informácií (fyzický hluk, psychologický hluk)
- Prostredie: druhý zdroj nedorozumení v komunikácii⁹

Zároveň sa uskutočňuje vzájomné pôsobenie partnerov pri komunikácii, ako píše Milan Mikuláščík vo svojej knihe „Komunikační dovednosti v praxi“ : „Každý z dvoch komunikujúcich ľudí sa snaží druhého ovplyvňovať, hľadať u neho podporu, sebapotvrdzovanie.“¹⁰

⁹ Rebeťák J. 2003, s. 27

¹⁰ Mikuláščík M. 2003, s. 22

Komunikácia medzi zamestnancami firmy, teda vo vnútropodnikovom prostredí je neustálym procesom. Je výsledkom buď medziľudských vzťahov, ktorá je spontánna a do budúcnosti nezáväzná alebo je výsledkom organizačnej štruktúry, ktorá prebieha podľa stanovených pravidiel v organizácii. Vnútropodnikový komunikačný proces prebieha na základe presných komunikačných vzorcov, techník a nástrojov.

Patrik Janda znázornil proces komunikácie vo firme v schéme:

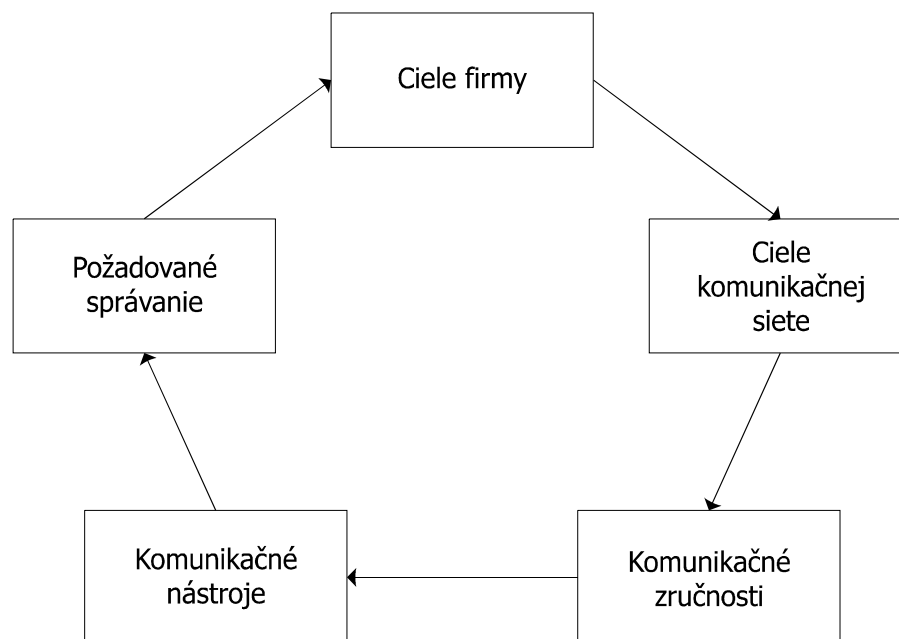


Schéma č. 2 Vnútropodnikový komunikačný proces, Janda, P.

Vnútropodnikové komunikačné kanály

Informácie v podniku prúdia rôznymi komunikačnými kanálmi. Účelovo alebo prirodzeným vývojom sa informácie predávajú pomerne rozdelené medzi človeka a stroj – počítač alebo telefón. Môžeme teda hovoriť o komunikácii: osobnej, písomnej a elektronickej.

Možné komunikačné kanály uplatňované v podniku:

- rozhovor tvárou v tvár
- skupinový rozhovor – porada

- konferencia, výročná správa, masové zhromaždenie, seminár
- vzdelávanie
- podnikové noviny a časopisy
- nástenky
- externá komunikácia s partnermi a zákazníkmi
- kolektívne vyjednávanie
- dopisy
- písomné správy
- telefonovanie, telefonické porady
- faxy, telegramy, telexy
- dotazníky, prieskum mienky
- obežníky, metodické pokyny, predpisy
- e-maily, internet, elektronická porada
- činy
- podnikové obrady a tradície, obleky, uniformy, image podniku
- reklama
- public relation¹¹

Autori, zaoberajúci sa komunikačnými kanálmi zhodne uvádzajú za najdôležitejšiu komunikáciu tvárou v tvár. Vtedy komunikujeme interaktívne a je najväčšia šanca dospieť k nejakému záveru. Pri komunikácii tvárou v tvár však dochádza ku skresľovaniu správy, a čím viac sprostredkovateľov, tým viac je správa skreslenejšia. Tomuto nedostatku sa dá vyhnúť napríklad pri písomnej komunikácii.

¹¹ Mikuláščík M. 2003, s. 218

1.3 Funkcia a ciele vnútropodnikovej komunikácie

Vnútropodniková komunikácia firmy je podstatnou časťou zdroja úspešnosti firmy a dôležitou konkurenčnou výhodou. S čím súvisí aj definícia od P. Jandu: Cieľom vnútropodnikovej komunikácie nie je spokojný zamestnanec, ale spokojný zákazník.¹²

Pre úspešnú komunikáciu v podniku je potrebné vnímať vnútropodnikovú komunikáciu v širšom kontexte. Pracovník musí vedieť, na základe čoho má prijímať rozhodnutia, teda určité rozhodovacie podmienky. Musí poznať svoju úlohu pri realizácii podnikových cieľov. V ideálnom prípade sa pracovník sám zúčastňuje tvorby plánov, získava tak potrebné informácie inak označované ako priame informácie. S čím súvisí aj tvorba organizačnej štruktúry, ktorá takisto musí byť prispôbená podnikovej stratégii a podnikovým plánom.

„Komunikovanie je jedinou možnou cestou, ako si poskytovať informácie a ako udržiavať funkčnosť firmy prepojením, integrovaním, porozumením a spoluprácou.“¹³

Komunikácia vo firme prepája jej jednotlivé časti tak, aby bolo umožnené jej fungovanie. Bez toho, by firma neexistovala. Ako hlavné ciele vnútropodnikovej komunikácie uvádza Hloušková I. tieto:

1. Utváranie a zmena postojov, a tým aj zmena pracovného správania zamestnancov firmy.
2. Vzájomné pochopenie (vedenie a výkonní pracovníci, spolupracovníci a útvary)
3. Informačná a motivačná prepojenosť firmy.
4. Fungovanie komunikačného systému spätnej väzby.¹⁴

¹² Janda P. 2004, s.10

¹³ Mikuláščík M. 2004, s. 146

¹⁴ Hloušková I. 1998, s. 44

Podmienky na dosiahnutie cieľov komunikácie:

1. Všetci pracovníci firmy poznajú ciele firmy
2. Pracovníci každého útvaru alebo pracovného tímu poznajú poslanie a ciele útvaru alebo tímu
3. Každý pracovník vie, čo sa od neho očakáva
4. Všetci pracovníci firmy poznajú „základné pravidlá hry“
5. Pracovníci firmy sú zoznamovaní s postojmi vedenia firmy k rôznym aktuálnym otázkam
6. Každý pracovník má od ostatných spolupracovníkom dostatok informácií potrebných pre svoju prácu
7. Vedúci pracovníci majú predstavu o tom, aké zmeny je potrebné v budúcnosti podporovať a v akom poradí
8. Vedúci pracovníci poznajú predpoklady svojich podriadených, pri ktorých dokážu plniť svoje úlohy a prispôbiť sa zmenám
9. Sú podporované formálne aj neformálne pracovné vzťahy
10. Aktivity sú dobre organizované a koordinované

Tradične sú tieto oblasti rezervované pre samotný manažment. Najnovšie fakty však jednoznačne poukazujú na to, že ak sú ľudia, ktorí sa na práci podieľajú, plne informovaní o týchto problémoch, potom stúpa nielen efektivita organizácie, ale aj spokojnosť zamestnancov. Delenie sa o poznatky prináša pre všetkých vrátane zákazníka, výsledok výhra - výhra.¹⁵

¹⁵ Hloušková, I. 1998, s. 44

1.4 Formy a prostriedky vnútro podnikovej komunikácie

1.4.1 Chyby pri komunikácii

V Knihe Psychológia v manažmente a podnikaní M. Mikuláščík píše: Komunikácia nikdy nie je úplne stopercentná. Vždy sa ľudia dopúšťajú chýb, ktoré je možné eliminovať. Vrcholoví manažéri môžu úroveň podnikovej komunikácie výrazne ovplyvňovať tým, akú oni sami majú úroveň a ako si dokážu uvedomovať nedostatky v podnikovej komunikácii, ale aj nedostatky v komunikačných zručnostiach u seba. Komunikačné nedostatky samotného manažéra sa vždy premietajú do komunikačnej úrovni firmy.¹⁶

I. Hloušková spomína chyby pri komunikácii. Komunikovať, napríklad so zamestnancom, a pri tom ešte vybavovať schválenie výdavkov, prípadne nejakú korešpondenciu, môže komunikačnému partnerovi klásť bariéry v komunikácii, komunikácia je neúplná a môže dôjsť k tomu, že partner dostane len neúplné informácie, a pritom my môžeme mať pocit, že sme povedali všetko potrebné (reálne tomu však tak nie je). O zrozumiteľnú komunikáciu ide vtedy, keď partner rozumie čo sme povedali, ale aj to, čo sme tým chceli povedať. Zrozumiteľnosť reči a zrozumiteľnosť obsahu. Vedieť porozumieť názoru partnera a rešpektovať jeho názor, aj keď sa nemusí zhodovať s našim vlastným názorom. Súlad medzi partnermi v komunikácii pomáha sa zosúladiť mimo slovná komunikácia – ostatné telesné prejavy ako postoj tela a pohyby. Schopnosť nedotknúť sa osobnosti partnera a schopnosť necítiť sa dotknutý si vyžaduje psychickú zrelosť a sebaúctu, ktorá vychádza zo vzťahu samého k sebe. Súvisí to s tým, že vzťah, ktorý máme sami k sebe, máme aj k druhým.

¹⁶ Mikuláščík, M. 2004, s.147

Na odbúravanie chýb, ktorých sa pri komunikácii dopúšťame, existujú rôzne metódy a postupy, ako napríklad sebaopoznávanie. Cez sebaopoznávanie spoznáme aj ostatných.

O informačnom riziku píše V Smejkal v Řízení rizik: Asi všetci čitatelia budú súhlasiť s tvrdením, že „nedostatok informácií spôsobuje riziko“. Poučenejší budú ochotní akceptovať aj tvrdenia z druhého konca intervalu: „nadbytok informácií rovnako spôsobuje riziko“.¹⁷ Pokiaľ sa navyše musíme rozhodovať v strese, rýchlo, či s iným handicapom, potom množstvo informácií, ktoré máme k dispozícii sa môže stať problematickým, lebo v danom čase môžeme uprednostniť len niektoré informácie alebo vôbec vyhodnotenie nezvládnuť. Tu sa veľmi uplatňujú aj rôzne psychologické vplyvy, ako napríklad že pri vyhodnocovaní postupne získavaných informácií sú všetky nasledujúce informácie posudzované pod zorným uhlom prvotného postoja (tzv. „haló efekt“).

V praxi asi najzaužívanejším zlovykom je komunikovať nepriamo. Pokiaľ sa odoslaná informácia nedostane prijímateľovi priamo, dostane sa k nemu už znehodnotená – skreslená. Informácia poskytnutá priamo má najväčšiu šancu byť vyrozumená správne a splniť svoj účel. Skreslená môže minúť svoj cieľ, čo má za následok neinformovanosť.

V literatúre môžeme nájsť veľa triedení komunikácie na druhy podľa rôznych kritérií, ako napríklad verbálna a neverbálna alebo priama a nepriama. Tieto základné druhy sú asi najbežnejším členením. Ďalej môže ísť o: vedomá, nevedomá, zámerná, nezámerná, interpersonálna, skupinová alebo napríklad komunikácia činmi. O komunikácii činmi sa vo svojej knihe zmieňuje Hloušková I.: Mimo slovná komunikácia je totiž

¹⁷ Smejkal V., Rais, K. 2003, s.164

vývojovo staršia ako komunikácia slovná, a preto je jej vplyv na nás rozhodujúci.¹⁸

1.4.2 Efektívna komunikácia

Cieľom každého podniku je efektívna komunikácia, teda komunikácia, ktorá je účinná pri dosahovaní stanovených cieľov. Poznatkami o efektívnej komunikácii sa zaoberá Mc Laganová, kde uvádza pravidlá efektívnej komunikácie:

- pokiaľ sa komunikácii vedome nevenujeme, je často neúplná a nepriama
- pokiaľ nedostávame informácie priamo, spoliehame sa na vlastnú interpretáciu
- nemala by byť prostriedkom pre boj o moc a kontrolu
- nič neuberá energiu tak, ako polopravdy a vyhýbanie sa nepríjemným informáciám
- zodpovednosť za komunikáciu majú obidve strany
- chcieť a vedieť vyjadriť svoj názor a mienku
- uvedomenie si, že aj firemná komunikácia bude mať vždy osobný rozmer a musíme sa naučiť s ňou spojené emócie a energiu nasmerovať na dosahovanie konštruktívnych cieľov.
- pracovná komunikácia by mala byť zámerná
- žiadny (formalizovaný) spôsob, (plánovaný) postup alebo procedúra nezaistí efektívnu osobnú komunikáciu¹⁹

M. Mikuláščík píše: Komunikačnému systému sa musí venovať dôkladná pozornosť, aby bol efektívny, aby nezastarával, aby mal etickú úroveň. Efektívnosť sa prejavuje v dobrej organizácii práce, v tímovej spolupráci, v perfektnom predávaní informácií kompetentným ľuďom, v poskytovaní a prijímaní spätnej väzby, v kvalitnej personálnej práci, v úrovni spokojnosti,

¹⁸ Hloušková, I. 1998, s. 10

¹⁹ Lagan, P. 1998, s. 14

v úrovni motivácie, v umení hovoriť nielen veci príjemné, ale aj nepríjemné, ide len to, aby veci nepríjemné boli poskytované prijateľným spôsobom, v aktuálnu dobu.²⁰

Horizontálna a vertikálna komunikácia

Kinard J. uvádza, že v každej organizácii existujú rôzne informačné toky, ktoré môžu mať buď formálny alebo neformálny charakter. Informačný tok je rozhodujúci pre každú organizáciu práce. Môžeme hovoriť o vertikálnych a horizontálnych kanáloch.

Vertikálne môžu prúdiť zhora nadol alebo zdola nahor. Pri toku zhora nadol: inštrukcie od nadriadeného pracovníka, postavenie zamestnanca v kontexte firmy, firemná kultúra, spätná väzba o spokojnosti nadriadeného s podriadeným.

Stáva sa, že komunikácia zdola nahor sa uskutočňuje v nedostatočnej miere. Je dôležitá z niekoľkých príčin:

- prvou je, že manažéri potrebujú vedieť, ako sa ich podriadení cítia v práci, aké sú ich pracovné podmienky a ako prijali politiku a procedúry firmy,
- druhou príčinou je, že podporuje diskusiu zamestnancov o pracovných problémoch, ktoré môžu zvýšiť produktivitu a efektívnosť,
- treťou príčinou je, že poskytuje manažérom spätnú väzbu o reakciách zamestnancov na zmeny firemnej politiky, rozvoja oddelení a ďalších udalostí, ktoré ovplyvňujú ich výkon.

Inými slovami táto komunikácia dodá manažmentu informáciu potrebnú k prijatiu inteligentných riešení – rozhodnutí. Ide o schopnosť manažéra vcítiť sa do „kože“ podriadeného pracovníka, o akúsi schopnosť empatie.

²⁰ Mikuláščík, M. 2004, s. 146

Účinná vnútropodniková komunikácia sa musí uskutočňovať v oboch smeroch, teda musí prichádzať tak od vedenia smerom dole k radovým pracovníkom, taktiež od radových pracovníkov smerom k vedeniu. Len tak sa dá využiť múdro zo „spodu“.²¹

Múdom zo „spodu“ má na mysli napríklad využitie priameho kontaktu zamestnanca so zákazníkom, teda získavanie priamych informácií – potrieb zákazníka. Patrik Janda to nazýva získavanie informácií od zamestnancov v prvej línii. Píše: Dnes, keď je kvalitná výroba vo väčšine komodít už samozrejmosťou, sa o podnikateľskom úspechu rozhoduje v prvej línii – v priamom kontakte so zákazníkom.²²

Prevrátená pyramída

Robert Heller to vysvetľuje na prevrátenej pyramíde: Prevrátená pyramída – Prevrátenie tradičnej štruktúry organizácie radikálne mení priority podnikania. Dnes sa zákazník nachádza na vrchole pyramídy moci, v „okamihu pravdy“ dochádza k vzájomnému pôsobeniu so zamestnancami „prvého kontaktu“, čo definuje vzťah zákazníka k podniku.²³

²¹ Hloušková, I. 1998, s. 32

²² Janda, P. 2004, s. 112

²³ Heller R. 2005, s.43

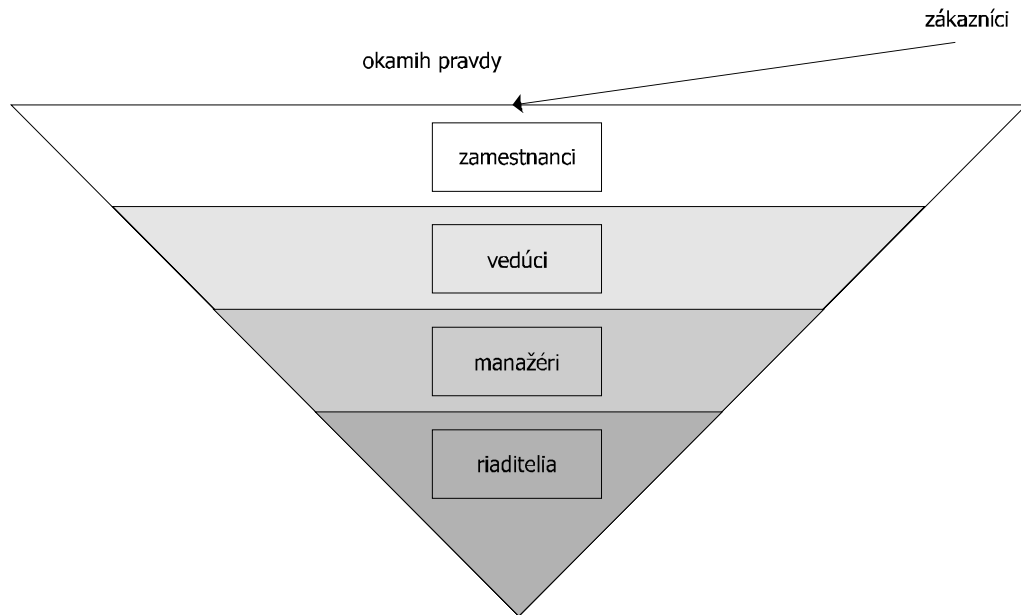


Schéma č. 3 Prevrátená pyramída, Heller, R.

Na schéme je vidieť, že zamestnanci, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi hrajú najdôležitejšiu úlohu. Záleží na nich, či si zákazník od firmy ponúkaný tovar zakúpi.

Spätná väzba

Veľký vplyv na efektívnu komunikáciu má aj spätná väzba. Zmieňuje sa o nej DeVito, a rozlišuje dve: ktorú poskytujeme sami sebe, o tom, ako sa pri komunikácii vnímame my sami. Ďalej o spätnej väzbe, ktorú nám poskytujú druhí. Tiež spomína spätnú väzbu pozitívnu alebo negatívnu, teda druhí môžu s našou správou súhlasiť alebo nesúhlasiť.

Spätná väzba je pri efektívnej komunikácii dôležitá. Nedostatočné alebo neskoré poskytovanie spätnej väzby môže spôsobiť, že bude poskytnutá v emočnom vypätí, kedy už poskytujeme informácie o veciach, ktoré s danou skutočnosťou vôbec nesúvisia.

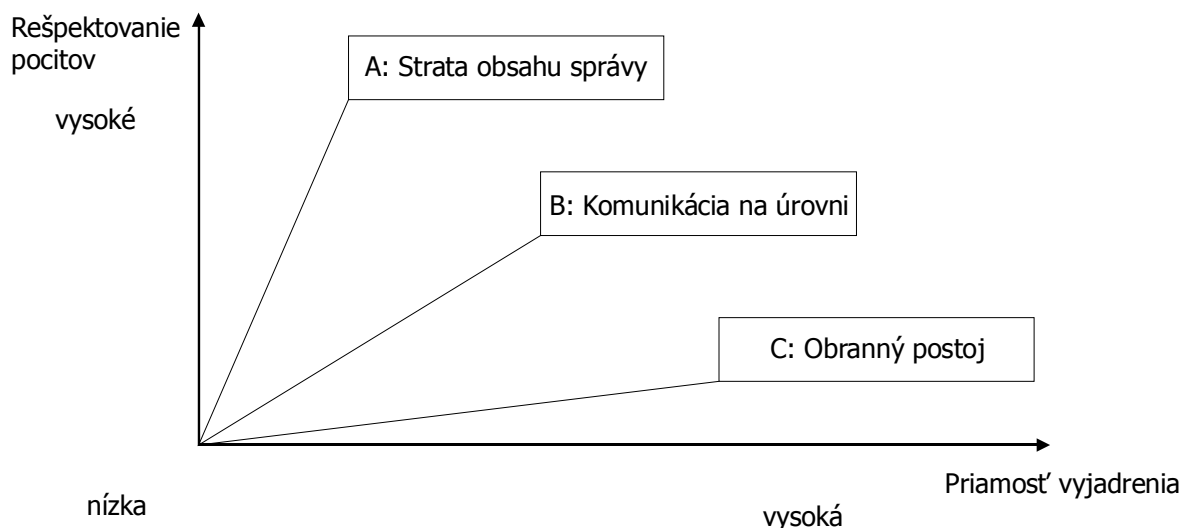


Schéma č. 4 Spätná väzba, McLaganová, P.

Vo väčšine prípadov je ťažké napísať e-mail tak, aby ho druhá strana pochopila presne tak, ako je myslený. Vtedy je potrebná spätná väzba, teda ďalšie e-maily navyše, a čas na vybavenie záležitosti sa podstatne predlžuje. Tvárou v tvár máme možnosť hneď vidieť reakciu druhej strany, máme možnosť zistiť, či je naša správa pochopená, ako sa s ňou stotožňuje a môžeme si hneď vyjasniť prípadné nedorozumenia. Sú ľudia, ktorí majú problém komunikovať takýmto spôsobom, vtedy ide o psychickú záležitosť, na ktorej sa musí pracovať a problém je vhodné odstrániť.

O možnostiach vedomého budovania vnútropodnikovej komunikácie píše:

Vedomé budovanie vnútropodnikovej komunikácie

1. Vybudovať z vrcholového vedenia skutočne spolupracujúce a svorné vedenie
2. Revízia funkčnosti delby práce a firemnej štruktúry
3. Vytvoriť firemnú stratégiu, ktorá bude obsahovať jasnú a koncepčnú personálnu stratégiu
4. Vytvorenie a realizácia personálneho systému
5. Preškolenie všetkých vedúcich pracovníkov a kádrových rezerv v oblasti vnútropodnikovej a interpersonálnej

- komunikácie, v oblasti vedenia spolupracovníkov, systému personálnej práce a manažmentu
6. Mechanizmus, ktorým by sa mapovali „boľavé miesta“ komunikácie
 7. Vedomé budovanie firemnej kultúry
 8. Úcta k vnútornému zákazníkovi – zamestnanci sú najväčším bohatstvom²⁴

1.5 Zhrnutie teoretickej časti

V literárnej rešerši je zhrnutý prehľad o publikovaných poznatkoch z oblasti komunikácie a vnútropodnikovej komunikácie, hlavne ide o oblasť, ktorá súvisí s efektívnou komunikáciou vo firme. Celkovo je možné povedať, že pri efektívnej komunikácii je dôležité, aby informácie smerovali k ľuďom, čo môže zabezpečiť napríklad automatické upozorňovanie na zmeny. A pre úsporu času je vhodné, aby komunikácia bola prehľadná a priechodná. Kapitola tiež pojednáva o chybách pri komunikácii, ktorým je potrebné sa vyhýbať.

²⁴ Hloušková, I. 1998, s. 79

2 POPIS FIRMY KÚDELA, SPOL. S R.O.

2.1 Základná charakteristika

Obchodné meno: Kúdela, spol. s r.o.
Sídlo: Kosorín 116, 96 24
IČO: 31 623 387
Deň zápisu: 01. 02. 1995
Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Predmet činnosti:

- výroba, predaj, montáž a servis žalúzií
- výroba, nákup a predaj žalúziových dielcov
- veľkoobchod – nákup a predaj tovaru v rozsahu voľnej živnosti

Spoločníci: Ing. Pavol Kúdela a Miroslav Kúdela

Štatutárny orgán: konatelia: Ing. Pavol Kúdela a Miroslav Kúdela

Konanie menom spoločnosti: spoločnosť zastupujú a za ňu podpisujú konatelia, každý samostatne.

Základné imanie: 7 500 000 Sk, rozsah splatenia: 7 500 000 Sk

Ďalšie právne skutočnosti: Spoločnosť s ručením obmedzeným bola založená spoločenskou zmluvou zo dňa 20.1.1995 podľa § 105 a nasl. zák. č. 513/91 Zb. Starý spis: S.r.o. 6772

e-mail: kudela@kudela.sk

Web: www.ksystem.sk

2.2 História firmy Kúdela, spol. s r.o.

V r. 1991 začala pôsobiť firma KÚDELA v obci Kosorín s tromi zamestnancami. Firma podnikala na základe zmluvy o združení. V malých priestoroch rodinného domu vyrábala hliníkové medziokenné žalúzie. Obec Kosorín sa nachádza v okrese Žiar nad Hronom. Pôvodným zámerom lokalizácie firmy bol ten, že v Žiari nad Hronom sa nachádzal podnik, ktorý vyrábala komponenty na žalúzie – hliníkareň ZSNP Žiar nad Hronom, spolupráca sa neosvedčila a nakoniec sa spoločnosť rozhodla spolupracovať so zahraničnými dodávateľmi: Turnils, Benthin, Wo&Wo, Decomatic, Somfy. Rozhodnutie bolo založené na základe viacerých faktorov. Závod v Žiari nad Hronom bol nepružný v dodávkach materiálu a prevládala neochota v prispôsobovaní sa zákazníkovým potrebám. Ako ďalší faktor môžem spomenúť kvalitu, ktorá bola nepostačujúca na to, aby firma mohla napredovať so svojimi výrobkami a stať sa popredným výrobcom tieniacej techniky. Napriek vzdialenosti sa firme viac oplátilo dovážať materiál zo zahraničia.

V r. 1995 došlo k transformácii z fyzickej osoby na spoločnosť s ručením obmedzeným a zároveň došlo k premiestneniu výroby do väčších priestorov. Firma postupne zaraďovala do svojho sortimentu nové typy výrobkov, ako vertikálne žalúzie. Išlo napríklad o nemecký systém vertikálnych žalúzií DECOMATIC®, ktorý umožňuje vyrábať žalúzie v oblúkovom a motoricky ovládanom prevedení.

V roku 1996 priniesla spoločnosť na slovenský trh žalúziu na okná s izolačným dvojsklom Isodesign®, kedy zakúpila licenciu od rakúskej firmy. Bolo to presne v období, kedy sa na slovenskom trhu začali predávať okná s izolačným dvojsklom, či už plastové alebo drevené. Bolo teda potrebné zaviesť výrobok, ktorý by vyhovoval technickým parametrom nových okien.

Na výrobu žalúzií spoločnosť používa špeciálne jednouúčelové NC stroje, ktoré dokážu rýchlo realizovať zákazky akéhokoľvek rozsahu. Tok výrobných operácií je prepojený od špecifikácie zákazky až po expedíciu hotových produktov, s viacnásobnou kontrolou kvality.²⁵

Firma rýchlo pochopila význam marketingu a zaviedla do praxe marketingové činnosti v rámci pridruženého marketingu ako časti obchodného oddelenia, kde vykonáva rad marketingových činností. Začiatkom roku 2001 spoločnosť priniesla prvú ochrannú známku výrobkov tieniacej techniky na Slovensku: K-system[®]. Tento krok firma uskutočnila na základe stanovenej marketingovej stratégie. Veľa konkurenčných firiem zákazníkom vysvetľovalo zavedenie ochrannej známky, ako „nalepenie samolepky“, za ktorú si musia priplatiť. Ale firma zaviedla ochrannú známku na svoje výrobky, aby pomohla zákazníkovi identifikovať svoje výrobky od konkurencie a poskytla tým záruku kvality kupovaného tovaru a servisné služby, ktoré automaticky poskytovala po predložení záručného listu. Čas ukázal, že zavedenie ochrannej známky bolo správne riešenie, okrem iného aj tým, že v súčasnosti na slovenskom trhu existujú ďalšie dve firmy, ktoré nasledovali firmu KÚDELA spol. s r. o. a zaviedli na svoje výrobky ochrannú známku. (M-tech a Sun-tech)

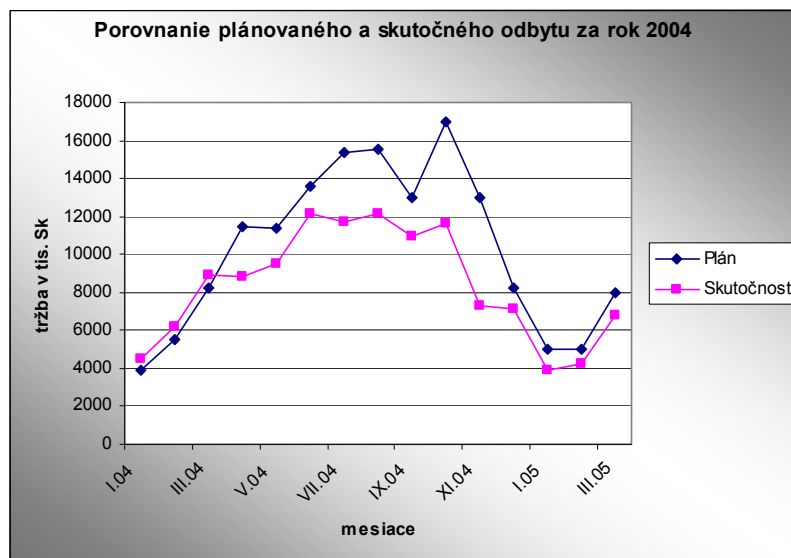
V decembri 2003 sa vedenie firmy rozhodlo pre investíciu do zmeny vo firemnom informačnom systéme, a to zavedením informačného systému „K2“ od firmy QGir Brno, ktorý nahradil používané programy vo firme a odstránil nedostatky s tým spojené. Napríklad bolo nutné navzájom programy prepájať exportovaním údajov z jedného do druhého. Takto bol program, ktorý umožňoval špecifikáciu zákazky pre výrobu, expedíciu a fakturáciu. Fakturované údaje sa museli preniesť do účtovníctva (program SOFTIP pre podvojnú účtovníctvo) a do MIS (LotusNotes), ktoré

²⁵ Prezentáčné CD firmy KÚDELA, spol. s r. o.

zase využívalo obchodné oddelenie. Existovali napríklad tri databázy firiem v troch rôznych programoch, takže sa jedna operácia opakovala tri krát. Vedenie firmy sa k potrebným informáciám dostávalo s oneskorením minimálne jeden mesiac.

V roku 2004 bolo opäť potrebné reagovať na veľké zmeny v trhovom prostredí a firma zaradila do svojho produktového portfólia nový výrobok. Išlo o reakciu na zmeny súvisiace so vstupom do Európskej únie, čím sa na slovenský trh so žalúziami dostali konkurenčné žalúzie s podstatne nižšou cenou. Nízka cena bola pre odberateľov veľkým lákadlom, hlavne išlo o segment okenárskych firiem, ktoré tvorili podstatnú časť zákazníkov firmy. Firma zaviedla lacnejšiu verziu retiazkovej žalúzie na okná s izolačným dvojsklom Basicdesign, ktorá je napriek svojej nižšej cene, stále kvalitným výrobkom.

Zavedenie novej žalúzie firme pomohlo si udržať určitú pozíciu na trhu a tento krok udržal väčšinu odberateľov. Napriek tomu už od marca 2004 firma zaznamenávala pokles obratu a odklonenie od plánovaného obratu. Táto skutočnosť bola spôsobená jednak odchodom niektorých odberateľov, a jednak prispôbovaním ceny konkurencii – teda znižovaním cien výrobkov. Na slovenský trh začali vstupovať konkurenčné firmy z krajín Európskej únie, ako napríklad z Maďarska, Čiech alebo Poľska.



Graf č. 1 Vývoj obratu, štatistiky firmy Kúdela, spol. s r. o.

Z dlhodobého hľadiska však zavedené opatrenia neboli postačujúce. Výrobky cez ďalšie články v distribučnom reťazci začínali byť nepredajné. Firma sa preto začala preorientovávať na predaj koncovému zákazníkovi, vytváranie nového distribučného kanálu, a začala v tejto veci podnikáť určité kroky. Začiatkom roku 2004 otvorila v Bratislave pobočku: Štúdio tieniacej techniky – vzorkovú miestnosť. Koncom roku 2004 (v decembri) sa to isté uskutočnilo v Banskej Bystrici. V súčasnosti má firma tri vlastné vzorkové miestnosti (Žiar nad Hronom – centrála, Banská Bystrica a Bratislava), ktoré majú slúžiť koncovému zákazníkovi. V tejto súvislosti posilnila, a stále musí posilňovať, počet servisných technikov –montážnikov.

Aj menší podnikateľský subjekt má príležitosti aj riziká, resp. silné a slabé stránky, ktoré je potrebné pri hodnotení jeho postavenia a budúcich vyhlíadok v trhovom prostredí brať do úvahy. Spoločnosť Kúdela, spol s r. o. je stredne veľká firma, ktorá je dynamická a flexibilná pri komunikácii, manažérsky menej náročná a má jednoduché väzby.

2.3 Produktové portfólio

Interiérové žalúzie:

1. horizontálne:

- Lux (montáž medzi sklá, hliníkové lamely)
- Isodesign[®] (na okná s izolačným dvojsklom, hliníkové lamely)
- K-design[®] (na okná s izolačným dvojsklom, profil je možné prispôbiť tvaru okna, hliníkové lamely)
- Basicdesign (na okná s izolačným dvojsklom, hliníkové lamely)
- Bella (na presklené steny v interiéroch, hliníkové lamely)
- plisse (látkové žalúzie)

2. vertikálne:

- Novum (látkové žalúzie)
- Decomatic[®] (do interiéru, profil je možné prispôbiť tvaru okna)

Exteriérové žalúzie:

- Diplomat[®] (hliníkové lamely 5 cm)
- Prominent[®] (hliníkové lamely 9 cm + bočné vodiace listy)

Protihmyzové siete:

- PS technoscreen (navíjacie siete dverové aj okenné)
- DS luxaflex (pevné siete dverové aj okenné)
- Nobarrier[®] (dverová plisse sieť)

Vzhľadom k vývoju trhového prostredia v odvetví tieniacej techniky, prihliadnutím k požiadavkám zákazníkov a ponuke konkurencii firma rozširuje svoju ponuku o nové druhy tieniacej techniky, ako sú markízy, rolády, interiérové roletky a nový typ

exteriérových žalúzií GM 200, ktoré sú celokovové, teda bez rebríčkov a pások.

2.4 Zákazníci a distribučné kanály

Segmentácia zákazníkov k 31. 12. 2004:

– výrobcovia okien:	37 %
– obchodné zastúpenia	24 %
– predajcovia okien	18 %
– montážne firmy	10 %
– koncový zákazník	10 %
– stavebné firmy a projektové štúdiá	1 %

Distribučné kanály:

- Obchodné zastúpenia
- Výrobcovia okien
- predajcovia okien
- Montážne firmy
- Projektové štúdiá

Produkt firmy:

Konatelia firmy zadefinovali poslanie firmy, ktoré sami nazývajú produktom firmy:

„Značkové horizontálne a vertikálne žalúzie a siete proti hmyzu vyrobené v širokom sortimente vo vysokej kvalite, s poskytnutým servisom, dodané zákazníkovi, včas a zaplatené.“

Konkurenčná stratégia

Firma si určila stratégiu diferenciácie. Firma sa snaží udržať konkurenčné výhody – diferenciačné faktory, ktoré považujú zákazníci za dôležité. Diferenciácia vytvára ochranu

proti konkurenčnému súpereniu, pretože zákazníci sú verní osvedčenej značke a tým sú aj menej citliví voči cenám. Zákazníková vernosť a skutočnosť, že prípadný konkurent musí prekonať jedinečnosť výrobku, vytvárajú vstupné prekážky do odvetvia.

2.5 Konkurencia firmy

Hranice odvetvia

Odvetvie tieniacej techniky sa týka výroby:

- vonkajších žalúzií, roliet a markíz
- interiérových žalúzií (horizontálne, vertikálne)
- protihmyzových sieťok

Životný cyklus odvetvia tieniacej techniky

Zákazníci v odvetví uskutočňujú opakované nákupy a začínajú sa zaujímať o značku. Firma musí svoje výrobky neustále inovovať. Aby obstála v konkurenčnom boji, musí ponúkať len výrobky najvyššej kvality a snaží sa o rozširovanie výrobného radu. Servisné služby sú samozrejmosťou, čo sa začína prejavovať aj u konkurenčných firiem, ktoré tieto služby doteraz neponúkali, ale tlakom prostredia sú nútení ich zaviesť. Konkurencia bojuje o zákazníka cenou, často krát ide o nezmyselnú cenovú vojnu, kedy je predajná cena na hrane únosnosti. Odvetvie tieniacej techniky sa nachádza v štádiu zrelosti.

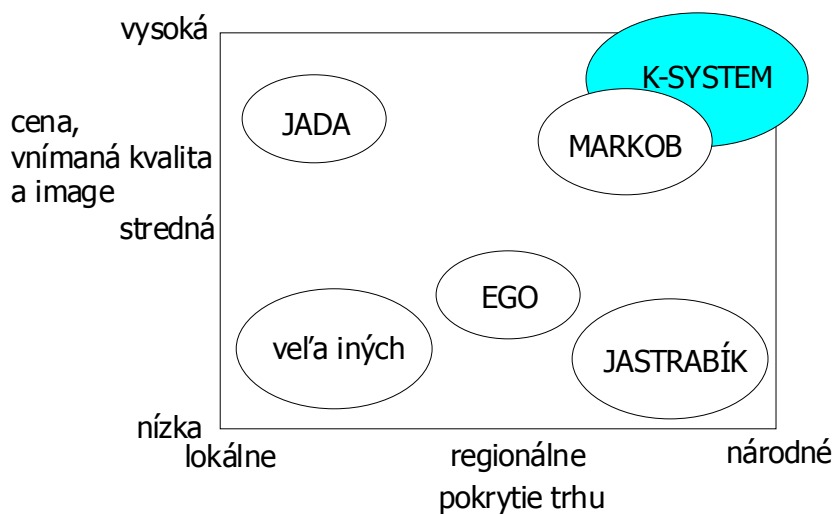
Konkurenti v odvetví tieniacej techniky:

Schéma č. 5 Mapa konkurencie v odvetví, Marketingová stratégia firmy Kúdela, spol. s r.o.

2.6 SWOT

Na základe analýzy konkurencie má firma identifikovaného najsilnejšieho konkurenta: f. MARKOB a v porovnaní s touto konkurenciou zostavila svoje silné a slabé stránky. Príležitosti a ohrozenia sú zostavené na základe externej analýzy.

Sily: servisný technik + záručný list zabehnutá distribučná sieť pružnejší prepravný systém poznanosť značky K-system cielený marketing vlastná predajňa v BA, BB podpora predaja pre obchodné zastúpenia výroba oblúkov na všetky typy žalúzií a protihmyzových sieťok	Slabosti: užšie produktové portfólio chýbajúci certifikát ISO 9000 vysoké režijné náklady vysoká cena výrobkov
Príležitosti: znižieť dobu zavádzania zmien na výrobkoch rozširovanie produktového portfólia prehĺbenie kooperácie s existujúcimi klientmi	Ohrozenia: vstup do EÚ: vstup nových konkurentov neustále znižovanie cien zvyšovanie kvality konkurenčných výrobkov

Tabuľka č. 1 SWOT analýza, Marketingová stratégia firmy Kúdela, spol. s r.o.

Konkurenčné výhody

Firma disponuje konkurenčnými výhodami, vedie nad konkurentmi pri zabezpečovaní zákazníckych potrieb v týchto dôležitých smeroch:

- výroba výrobkov najvyššej kvality
- prístup ku vzorkám výrobkov, hmatateľnosť výrobkov, možnosť návratu, a to prostredníctvom vzorkových miestností alebo štúdia tieniacej techniky
- poskytovanie zákazníckeho servisu
- vlastný prepravný systém
- zasielanie avíz

Životnosť konkurenčnej výhody:

- poskytovanie zákazníckeho servisu: táto konkurenčná výhoda je ohrozená, konkurenti zavádzajú vlastných servisných technikov, nebude teda možné toto považovať za konkurenčnú výhodu
- vlastný prepravný systém: konkurenčná výhoda ohrozená v prípade domácich konkurentov
- prístup ku vzorkám výrobkov: ťažko napodobiteľná konkurenčná výhoda, potrebuje veľké investície

2.7 Sociálna politika firmy

V rámci vzdelávania firma podporuje:

- Štúdium popri zamestnaní - zvyšovanie kvalifikácie štúdiom popri zamestnaní v rôznych odboroch
- Štúdium cudzích jazykov - každý záujemca sa môže zdokonaľovať v cudzom jazyku. Firma poskytuje svoje priestory na výučbu a prispieva na lektorné.
- Školenia pre manažérov a obchodníkov - posielajú zamestnancov na kvalifikované školenia pre manažérov a obchodníkov.

Finančná podpora v rôznych životných situáciách:

- príspevky na operácie ťažko chorých rodinných príslušníkov
- príspevky na dovolenku
- príspevky na svatby

Organizuje:

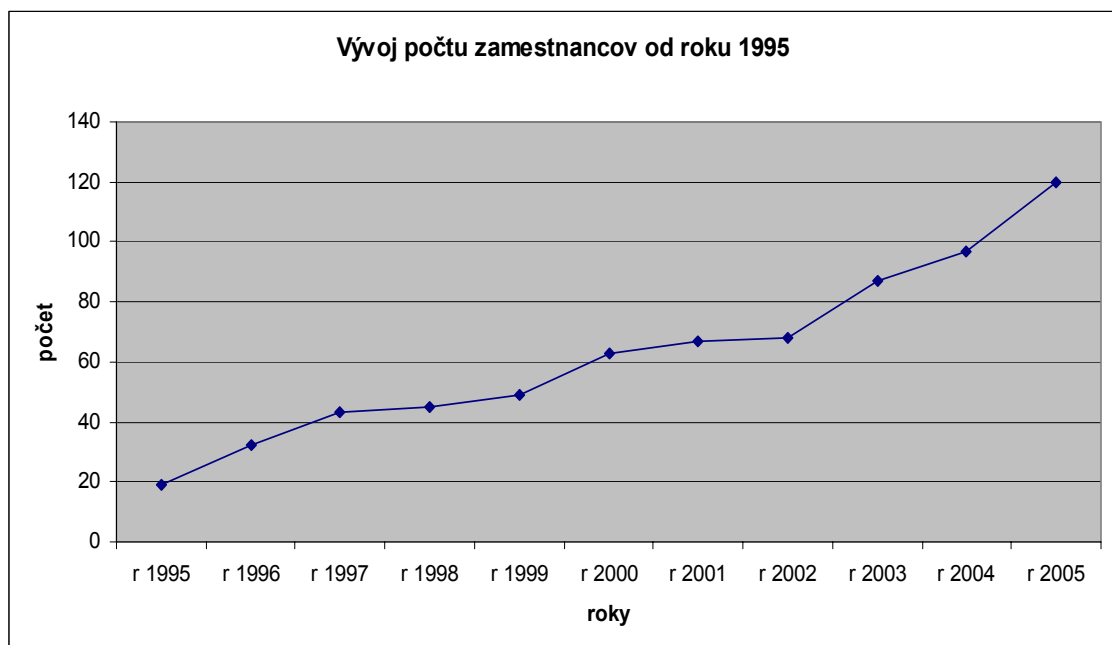
Koncoročná akcia

Každý rok, ako darček pre svojich zamestnancov firma organizuje firemný večierok s tombolou, do ktorej sama prispieva cenami.

Športový deň – guláš

Nezabúda ani na zdravie svojich zamestnancov. Jeden platený deň voľna pre účastníkov športového dňa s občerstvením.

K 30. 04. 2005 firma eviduje 120 zamestnancov. Od roku 1995 je to nárast o 100 zamestnancov.



Graf č. 2 Vývoj počtu zamestnancov

rok	Počet zamestnancov			Počet výroba			Počet nevýroba		
	spolu	ženy	muži	spolu	ženy	muži	spolu	ženy	muži
2002	68	38	30	47	27	20	21	11	10
2003	87	46	41	57	36	21	30	13	17
2004	97	57	40	60	40	20	37	17	20

Tabuľka č. 2 Počet zamestnancov, Výročná správa firmy Kúdela, spol. s r. o.

rok	spolu Sk v mil.	Spolu Sk v mil. výroba	Splu Sk v mil. nevýroba
2002	11 122 061	5 769 337	5 352 724
2003	14 762 682	7 261 684	7 500 998
2004	17 002 899	7 324 444	9 678 455

Tabuľka č. 3 Mzdové náklady, Výročná správa firmy Kúdela, spol. s r. o.

2.8 Hardwarová a softwarová platforma

Databázový server:

IBM server x-series 235 s jedným procesorom Intel Xeon 3,06 GHz a pamäťou 2 GB RAM, 3x36 GB SCSI HDD v Raid5.

Databázový server je postavený na operačnom systéme Microsoft Windows 2003 Server, databázovou platformou je MS SQL 2000 Server.

Doménový server:

IBM server NetFinity 5000 s jedným procesorom Intel Pentium II 400 MHz, pamäťou 1 GB RAM a 3x36 GB SCSI HDD v Raid5.

Doménový server, ktorý je postavený na operačnom systéme Microsoft Windows 2000 Server, z hľadiska informačného systému K2 plní funkciu vzdialeného prístupu, pre online úpravy, ktoré zabezpečujú oprávnení pracovníci firmy Q.gir.

Zálohovanie dát:

Na zálohovanie dát (nielen pre aplikáciu a dáta informačného systému K2) slúži pásková zálohovacia jednotka IBM DDS 40/80 GB.

Sieťová infraštruktúra:

Všetky počítače a servery vo firme sú prepojené cez dva switche Cisco 2940 s prenosovou rýchlosťou 10/100 Mb/s, TP kabelážou.

Klientske počítače:

Počítače v našej firme sú v prevažnej väčšine Intel Pentium 4 s minimálne 128 MB RAM, 20 GB HDD so 17“ monitormi s operačným systémom Microsoft Windows XP.

2.9 Organizačná štruktúra

Graf organizačnej štruktúry firmy je odrazom vzťahu nadriadenosti a podriadenosti vo všetkých oblastiach.

Líniové vzťahy – vzťah nadriadenosti a podriadenosti. Ide o komplexné riadenie jedným vedúcim po organizačnej osi.

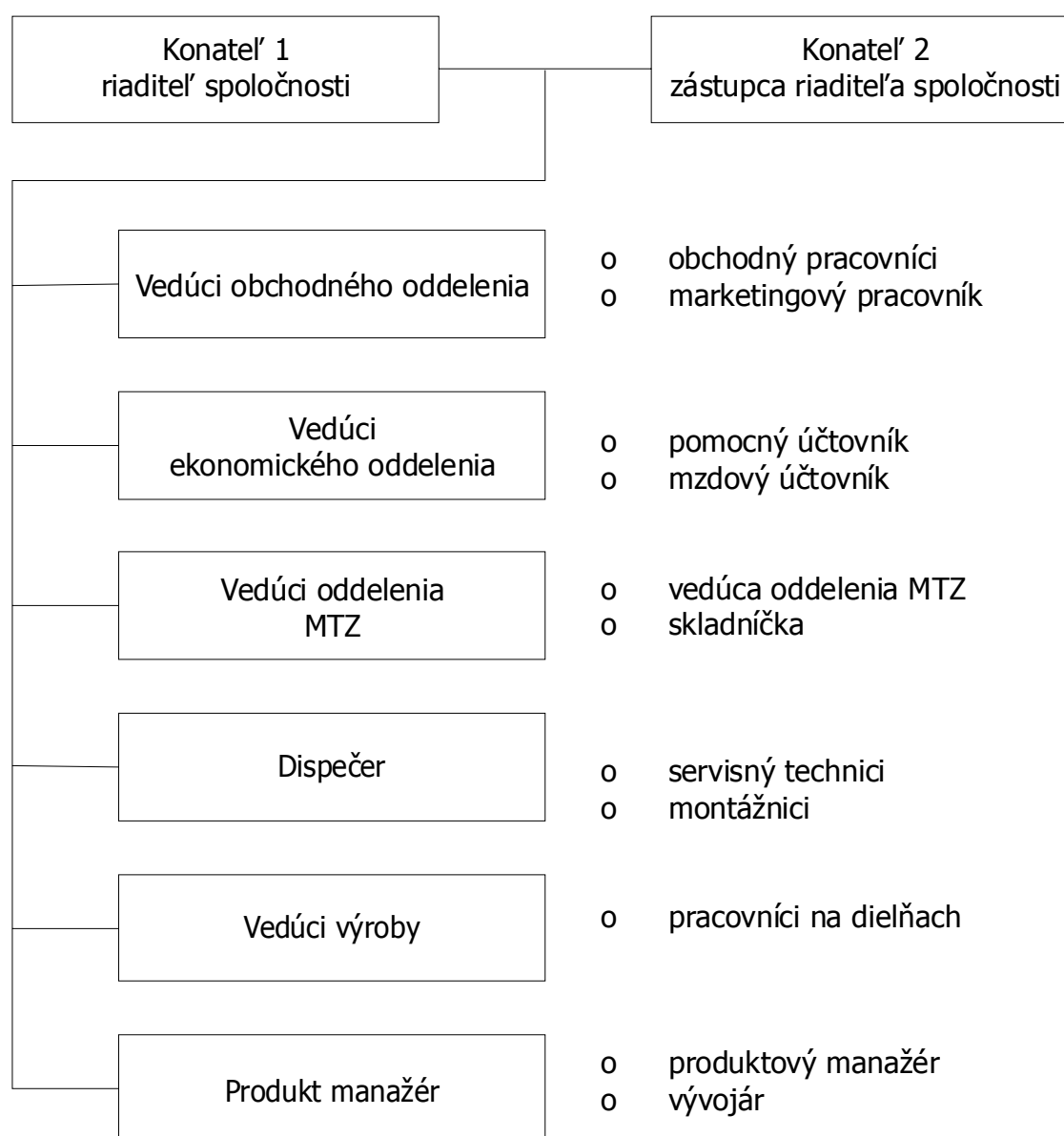


Schéma č. 6 Organizačná štruktúra firmy Kúdela spol. s r.o.

Vo firme sú zabezpečené všetky primárne činnosti:

- a) riadenie vstupných operácií – činnosti spojené s prebierkou, skladovaním a rozdeľovaním vstupov pre výroby
- b) výroba a prevádzka
- c) riadenie výstupných operácií – odvoz, skladovanie a fyzická distribúcia výrobkov kupujúcim
- d) marketing a odbyt
- e) servisné služby

Taktiež sú zabezpečené aj podporné činnosti:

- a) zaobstarávanie – nákupné aktivity podniku
- b) technický rozvoj
- c) podniková infraštruktúra (účtovníctvo, finančné hospodárenie, zahraničné styky, informačné systémy)

Obchodné oddelenie zastrešuje aj pracovníkov pobočiek, t.j. Štúdiá tieniacej techniky. Montáže pre zákazníkov pobočiek zabezpečuje z centrály.

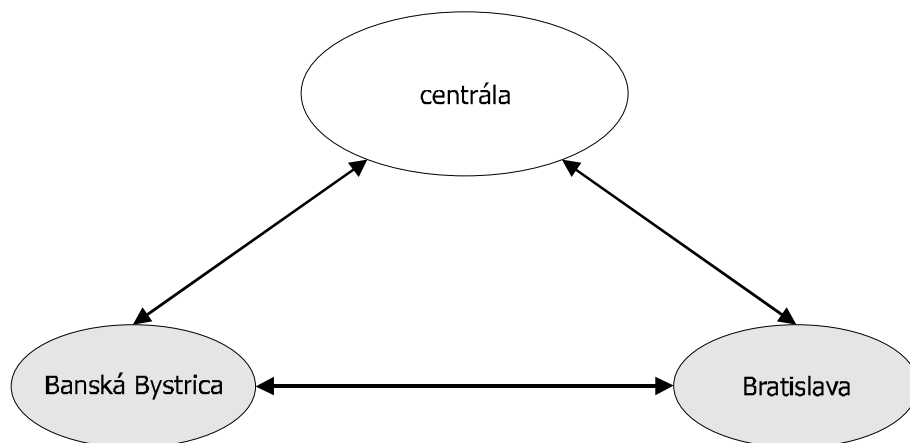


Schéma č. 7 Vzájomné prepojenie centrály a pobočiek firmy Kúdela spol. s r.o.

So samostatne zarábajúcich osôb sa firma rozrástla na stredne veľký podnik s veľkým potenciálom do budúcnosti. So zväčšujúcim sa počtom zamestnancov sa organizácia práce stáva zložitejšou a firma je náročnejšia na riadenie ľudí.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3 ANALÝZA VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE FIRMY KÚDELA, SPOL. S R.O.

3.1 Analýza efektívnosti komunikácie z hľadiska toku informácií

3.1.1 Analýza toku požiadavky zákazníka

V nasledujúcom grafe je znázornené, kde môže zákazník získať hľadanú informáciu vo firme:

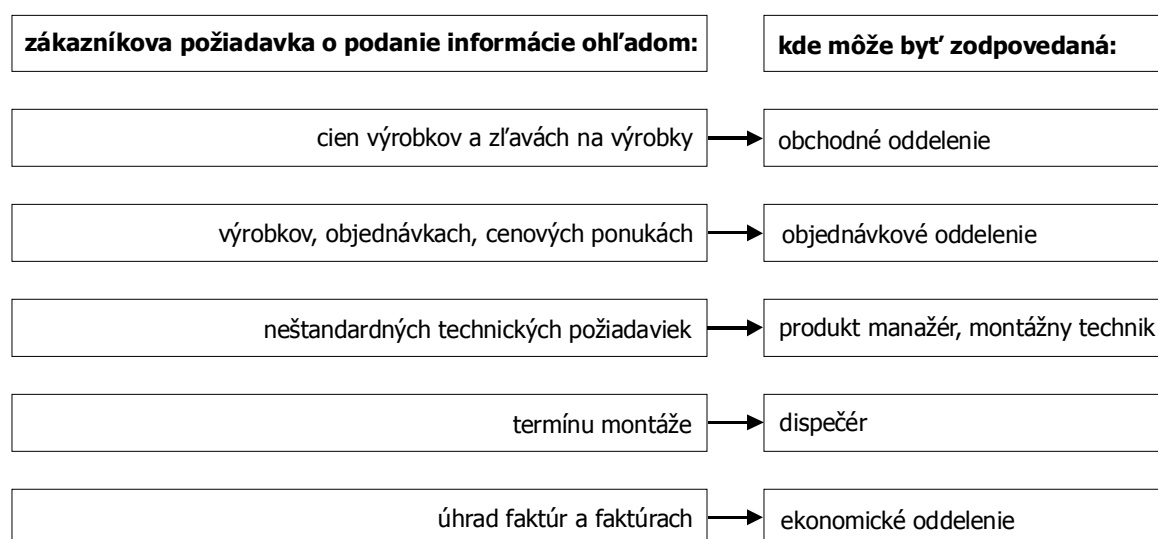


Schéma č. 8 Zákazníková požiadavka

Zákazník sa vždy kontaktuje na kompetentného pracovníka, ktorý mu informáciu poskytne. Zisťovanie požiadavky je dosť komplikované a v prípade, že zákazník volá do firmy cez ústredňu je minimálne raz prepájaný. Pokiaľ má zákazník otázku na cenu v objednávke a zároveň sa chce opýtať na úhradu svojej faktúry, nie je vybavený jedným pracovníkom, ale napríklad až dvomi.

Táto schéma sa netýka pobočiek firmy, nakoľko na každej pobočke je jeden administratívno-obchodný pracovník, ktorý vie zodpovedať všetky otázky zákazníka.

3.2 Analýza toku informací o koncovom zákazníkovi

Firma zaznamenala nárast podielu koncových zákazníkov na celkových zákazníkoch firmy. Vznikla teda potreba vedenia evidencie o týchto záujemcoch o produkty firmy. Do existujúceho informačného systému K2 sa zákazníci zapisujú až v momente objednávky produktu. Doteraz zakúpené moduly neumožňujú takú evidenciu, ktorá by vyhovovala potrebám firmy. Preto sú koncoví zákazníci zapisovaní do tabuľky v Exceli (príloha P I). Údaje o zákazníkoch pobočiek sa dostávajú do centrály s týždenným oneskorením. Menej to môže byť len v prípade vyžiadania. Databáza je posielaná do centrály e-mailom ako príloha. V centrále nie je zabezpečený systém na evidenciu koncových zákazníkov do takejto tabuľky. V tabuľke sú evidované jednotlivé kroky uspokojovania požiadaviek koncového zákazníka tak, ako to ukazuje schéma.

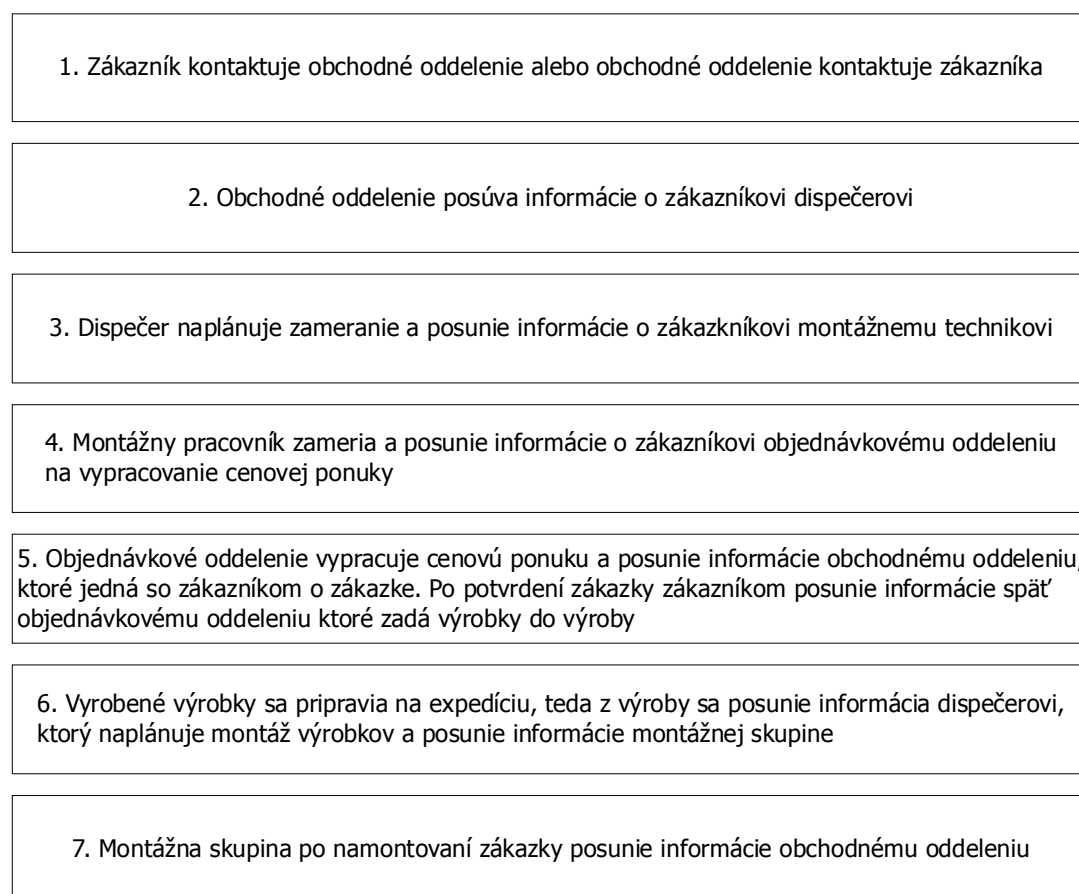


Schéma č. 9 Tok informácií o koncovom zákazníkovi

3.3 Analýza hodnotenia pracovníkov

V nasledujúcej schéme je znázornený proces pri ktorom dochádza k hodnoteniu práce pracovníkov.

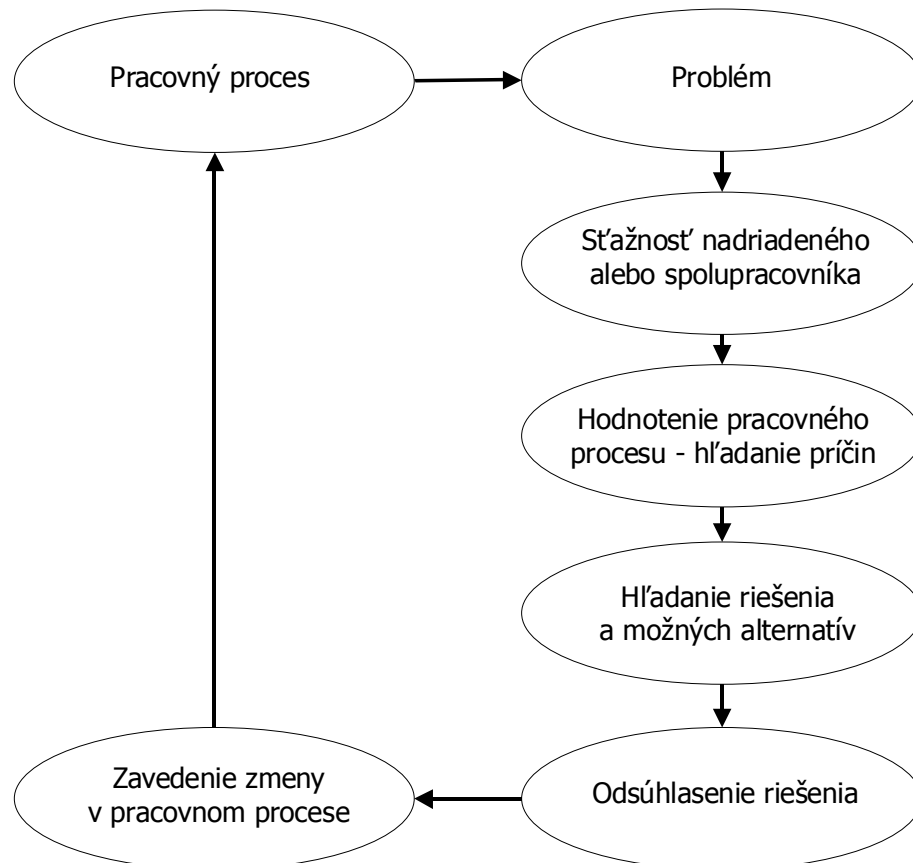


Schéma č. 10 Proces hodnotenia pracovníkov

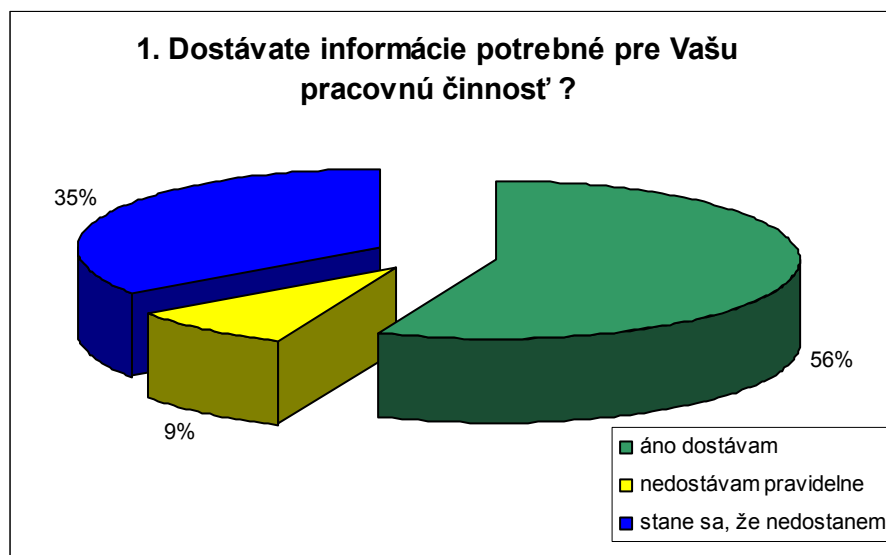
Vo firme funguje systém hodnotenia založený na vzniknutom probléme. Ak niečo „vypláva“ na povrch, potom sa spustí sled po sebe nasledujúcich činností tak, ako je znázornené v schéme. Zúčastnení sa podieľajú na riešení, spoločne sa hľadajú alternatívy. Ide o tzv. poradu, kde sa dohodne na ďalšom postupe a prijmú sa potrebné opatrenia. V prípade, že vznikne nový problém, celá situácia sa opäť opakuje. V systéme chýba spätná väzba - kontrola a kontroling.

Hodnotenie výkonu

Na základe výkonu sa hodnotí iba pozícia obchodník a pracovníci vo výrobnjej sfére. Ostatní pracovníci si vedú štatistiky, ale tieto nie sú podkladom pre hodnotenie.

3.4 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie

Medzi zamestnancov administratívnej časti firmy bol rozoslaný dotazník podľa prílohy P II , ktorý je voľne prevzatý z knihy: „Vnitrofiremní komunikace“ od Patrika Jandu. Ide o analýzu efektivnosti komunikácie z hľadiska toku informácií. Do dotazníka je doplnená otázka, či zamestnanci poznajú víziu firmy. Oslovených bolo 23 zamestnancov a vrátilo sa vyplnených všetkých 23 dotazníkov. Odpovede sú štatisticky spracované do tabuľky, viď príloha P III. Na štatisticky spracované otázky sú vytvorené grafy, ku ktorým sú uvedené aj popisné vyjadrenia jednotlivých zamestnancov.



Graf č. 3 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 1

1. 56 % opýtaných odpovedalo, že informácie, potrebné k svojmu pracovnému miestu dostávajú
2. 35 % odpovedalo, že dostávajú, ale stáva sa, že aj nedostávajú

„skôr ich hľadám, ako dostávam“
„áno, ale stáva sa i to, že si ich musím získať sama, keď mi tá informácia mala byť poskytnutá automaticky od konkrétneho človeka.“
„Asi 50% áno, zbytok si zisťujem sám“
„väčšinou áno“
„Aj, aj. Stane sa, že si musím vyhľadať“

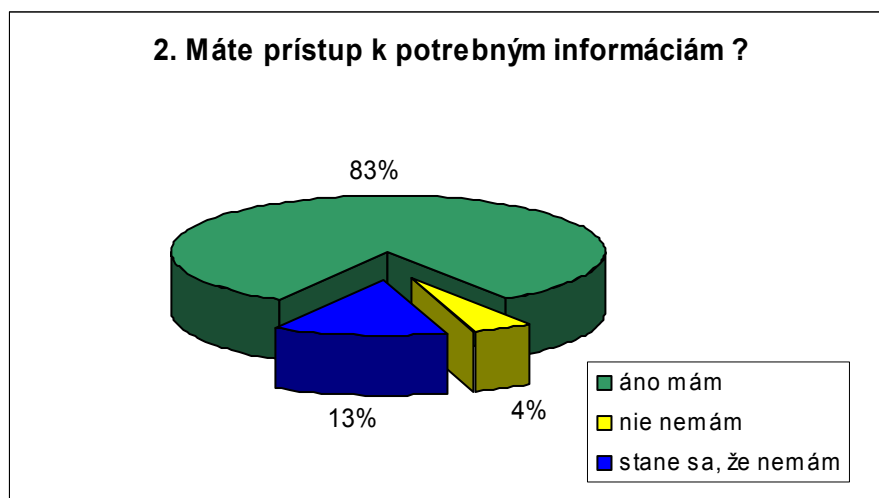
3. 9 % opýtaných odpovedalo, že informácie, potrebné k svojmu pracovnému miestu nedostávajú

„Informácie, ktoré potrebujem vedieť, si vždy zistím u kompetentných pracovníkov.“

Zamestnanci väčšinou dostávajú potrebné informácie, ale ôsmym zamestnancom sa stane, že si ich musí aj vyhľadať. Čo znamená: oslovovať kompetentného pracovníka a vyžiadať si potrebné informácie od neho. Dvaja zamestnanci vnímajú svoju situáciu tak, že informácie si musia pravidelne vyhľadávať, teda pre ich pracovnú činnosť nie je zabezpečený prísun potrebných informácií.

Napriek tomu, že nadpolovičná väčšina zamestnancov informácie dostáva, sú vo firme pracovné činnosti, kedy komunikačný systém nefunguje dobre. Zamestnanci neuviedli, že by išlo o zámerné zadržiavanie informácií, z čoho je možné vyvodiť, že je to situácia, kedy nie je zavedený systém, ktorý by zabezpečoval prísun informácií k týmto pracovníkom.

Vyhľadávaním informácií pracovníci strávia čas, ktorý by mohli využiť iným spôsobom. Každé zisťovanie pracovníka zdržiava v jeho pracovnej činnosti a oddiaľuje výsledky jeho pracovnej činnosti. Nastáva narušenie celého pracovného procesu a na pracovníka pôsobí demotivujúco.



Graf č. 4 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 2

1. 83 % uviedlo, že má prístup k potrebným informáciám

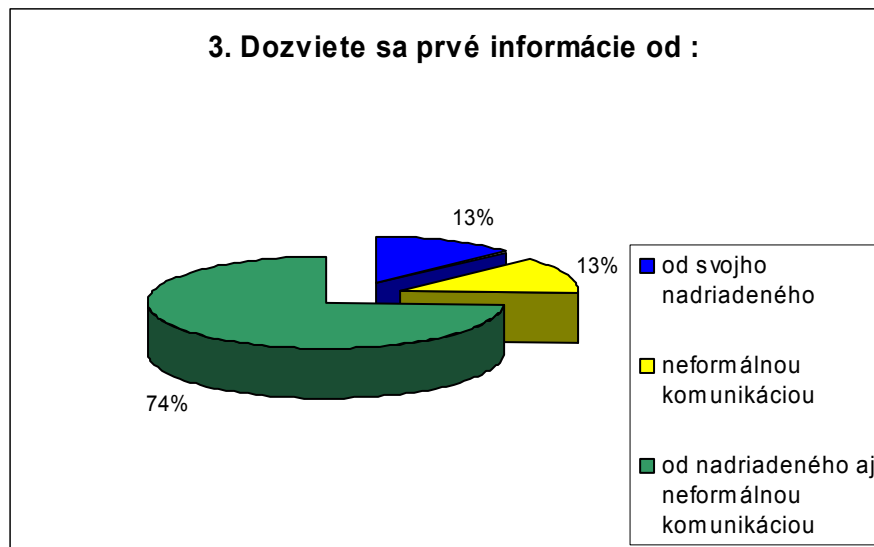
Prístup je, ale občas neviem, že taká informácia existuje

2. 13 % uviedlo, že niekedy má a niekedy nemá

„Niekedy áno, niekedy nie“
 „Nie sčasti“
 „Áno z 90 %“
 „Áno na 95 % áno“
 „Áno, ale iba ak mám čas pátrať po nich. Vyrušovanie kolegov, hľadanie na internete, či štúdium napr. ešte nedokončených katalógov“

3. 4 % uviedlo, že prístup k potrebným informáciám nemá

Zamestnanci väčšinou majú prístup k potrebným informáciám. Napriek tomu nie je zabezpečený centrálny prístup k dátam. Ide o prípady, keď sa uskutoční zmena v zavedenom systéme alebo pravidle a nie je automaticky zabezpečené, že pracovník bude upozornený na zmenu a môže si sám pozrieť, čo potrebuje. Takisto nie je zabezpečený centrálny prístup ku všetkým potrebným informáciám. Ako je uvedené v jednej z odpovedí, je potrebné samostatné vyhľadávanie z rôznych zdrojov.



Graf č. 5 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 3

1. 74 % opýtaných uviedlo, že prvé informácie dostáva aj od nadriadeného, aj neformálnou komunikáciou

„Najčastejšie od nadriadeného, no občas aj cez neformálnu komunikáciu.“
 „Niektoré informácie sa dozviem pri neformálnej komunikácii.“
 „Rôzne. (aj od nadriadeného, aj sprostredkovane).“
 „70% áno.“
 „Prvé informácie sa dozviem od svojich nadriadených alebo z dokladov, ktoré sú mi predložené na spracovanie“
 „väčšinou cez komunikáciu s kolegami (niekedy sa stane aj od odberateľa).“
 „Väčšinou od nadriadeného.“
 „Ako kedy.“

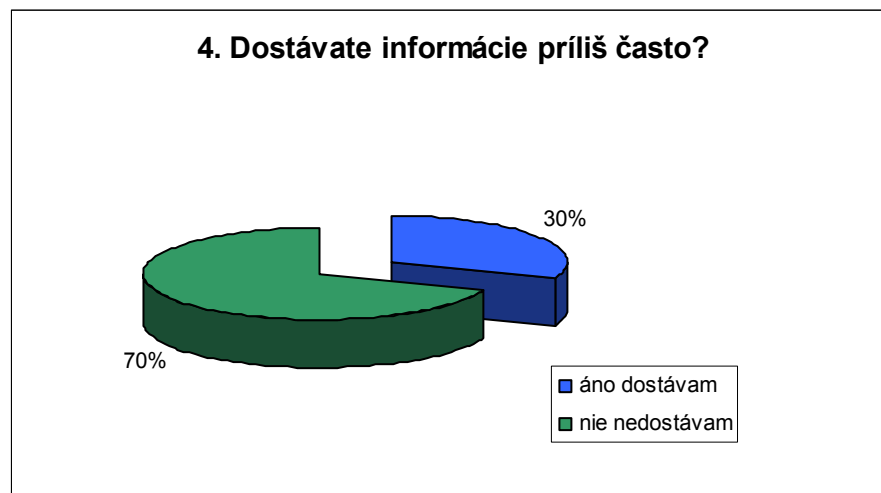
2. 13 % opýtaných uviedlo, že prvé informácie dostáva od svojho nadriadeného

„Od svojho nadriadeného najskôr.“

3. 13 % opýtaných uviedlo, že prvé informácie dostáva neformálnou komunikáciou

Väčšina zamestnancov sa vyjadrila, že prvé informácie dostáva obidvomi spôsobmi, teda aj od nadriadeného aj neformálnou komunikáciou. Veľká časť informácií sa teda k zamestnancom dostane neformálnou cestou. Ako je uvedené

v teórii, neformálna komunikácia je spontánna a nezáväzná do budúcnosti. Nadriadený so zamestnancom komunikuje v presne stanovených komunikačných situáciách. (presné vyjadrenia, termíny, opisy).

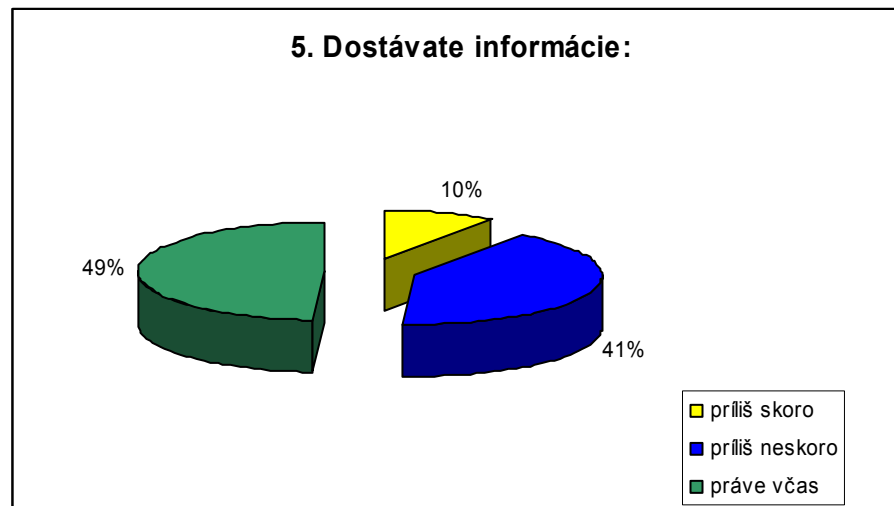


Graf č. 6 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č.4

1. 70 % opýtaných zamestnancov nepociťuje, že by dostávalo informácie príliš často.
2. 30 % opýtaných uviedlo, že informácie dostávajú príliš často.

Ide o skupinu zamestnancov, ktorí sú vystavení príliš veľkému množstvu informácií, ktoré nedokážu všetky spracovať. V teórii, v časti o chybách pri komunikácii je písané o informačnom riziku pri nedostatku informácií a naopak aj pri nadbytku informácií. To znamená, že pri veľkom množstve informácií, ktorému sme vystavení a môže sa stať, že niektorú informáciu vyhodnotíme ako nepodstatnú, z čoho môže vzniknúť chyba pri pracovnej činnosti.

Žiadny zamestnanec neuviedol presné oddelenie z ktorého by dostával informácie príliš často.



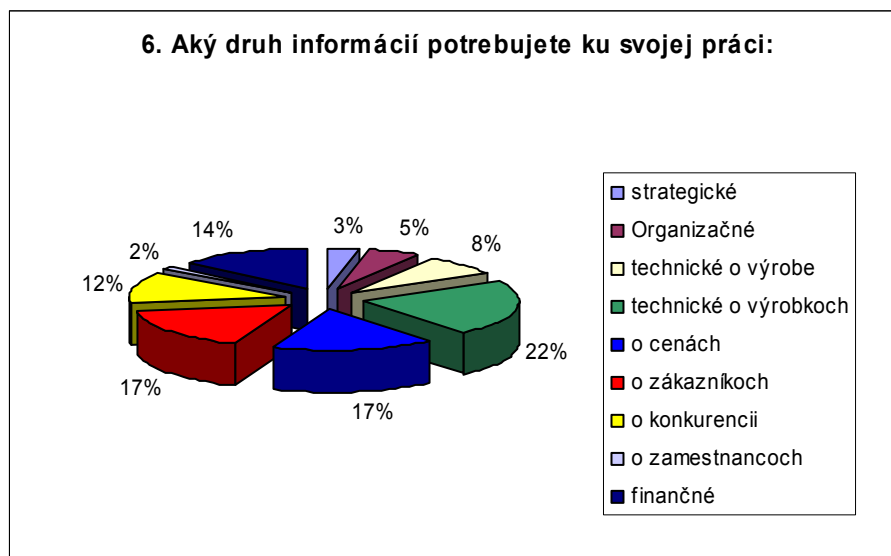
Graf č. 7 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 5

1. 49 % opýtaných uviedlo, že informácie dostáva práve včas
2. 41 % opýtaných uviedlo, že informácie dostáva príliš neskoro
3. 10 % opýtaných uviedlo, že informácie dostáva príliš skoro

Niektorí zamestnanci uvádzali aj viacero možností, to znamená, že môžu dostávať niektoré informácie práve včas a niektoré neskoro:

„Niektoré práve včas, niektoré dosť neskoro“
 „Vo veľa prípadoch na poslednú chvíľu, prípadne neskoro“
 „30 % neskoro alebo vôbec, alebo je potrebné informáciu overiť“
 „väčšinou neskôr“
 „občas neskoro, inak včas“
 „často neskoro“
 „Stalo sa, že som dostala informácie práve neskoro, ale väčšinou je to práve včas“
 „Ako kedv. od každého niečo“

Žiadny zamestnanec neupresnil, ktoré informácie dostáva príliš neskoro, a ktoré príliš skoro.



Graf č. 8 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 6

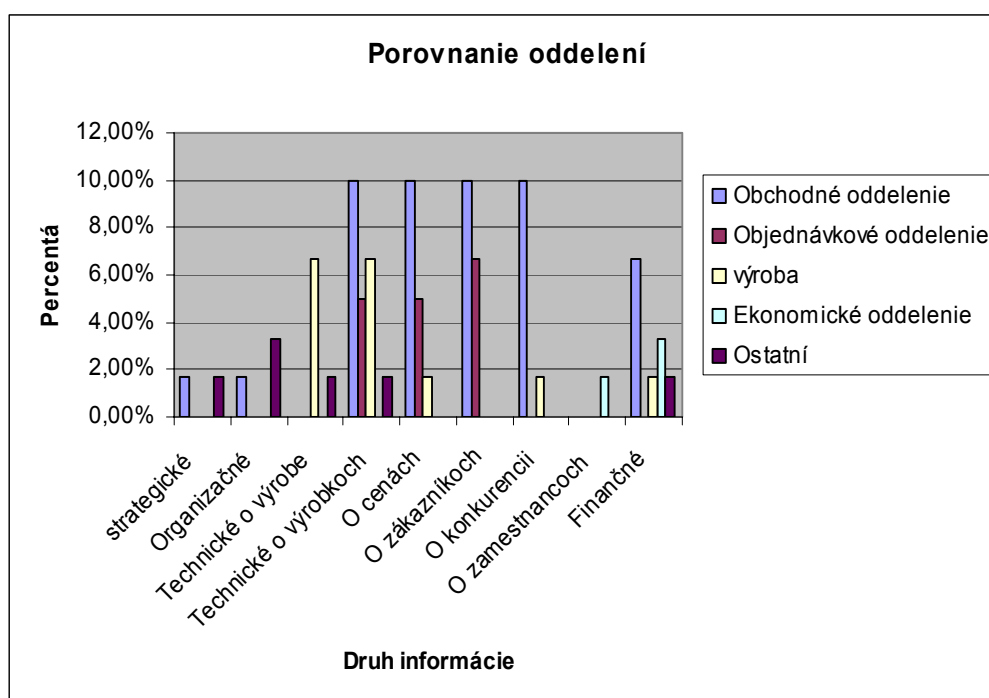
Najväčší počet zamestnancov uviedlo, že potrebuje technické informácie o výrobkoch, ide o 22 % opýtaných. Ide o informácie o komponentoch výrobku, využití výrobku a špecifikách výrobku. 17 % opýtaných využíva k svojej práci informácie o zákazníkoch a o cenách výrobkov. 14 % finančné (obchod, ekonomické oddelenie). 12 % opýtaných pracuje s informáciami o konkurencii (marketing, obchod a výroba). 8 % potrebuje informácie technické o výrobe a ide o objednávkové oddelenie a výrobu. 5 % uvádza organizačné. Len 3 % opýtaných uvádzajú, že potrebujú strategické informácie.

Zamestnanci nemajú prístup k informáciám o strategických zámeroch firmy. Ústnym podaním sa k niektorým zamestnancom informácie tohto druhu dostanú, nie je to však systematické a zámerné podávanie, ide skôr o momentálne operatívne informovanie niektorých zamestnancov.

V tabuľke nižšie sú porovnané oddelenia tak, ako vnímajú potrebu jednotlivých druhov informácií k svojej práci. Je vidieť, že pracovníci obchodného oddelenia využívajú najširší záber informácií.

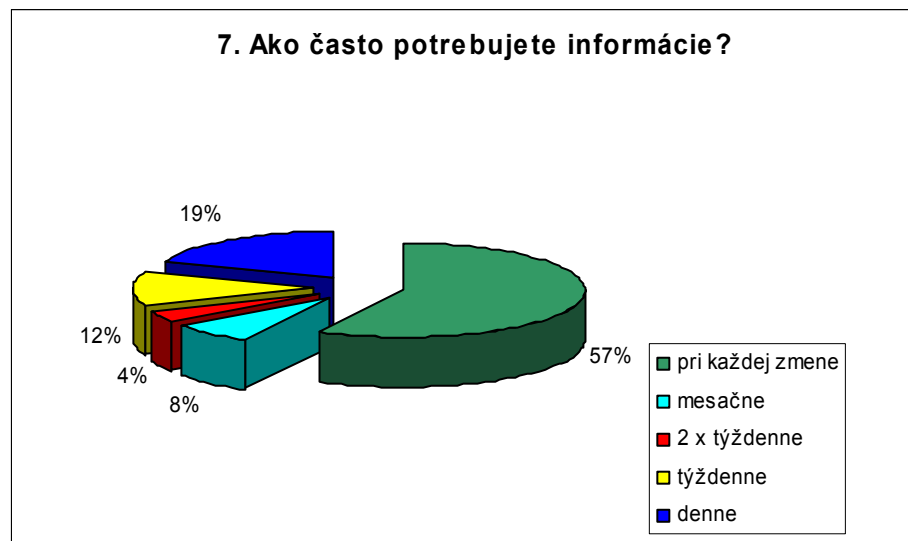
druh informácie:	strategické	Organizačné	Technické o výrobe	Technické o výrobkoch	O cenách	O zákazníkoch	O konkurencii	O zamestnancoch	Finančné
Oddelenie									
Obchodné	1,61%	1,61%	0,00%	9,68%	9,68%	9,68%	9,68%	0,00%	6,45%
Objednávkové	0,00%	0,00%	0,00%	4,84%	4,84%	6,45%	0,00%	0,00%	0,00%
výroba	0,00%	0,00%	6,45%	6,45%	1,61%	0,00%	1,61%	0,00%	1,61%
Ekonomické	0,00%	0,00%	1,61%	1,61%	0,00%	0,00%	0,00%	1,61%	3,23%
Ostatní	1,61%	3,23%	1,61%	1,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,61%

Tabuľka č. 4 Percentuálny podiel druhov informácií podľa oddelení, Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie



Graf č. 9 Druhy informácií podľa oddelení

Tiež je zaujímavý fakt, že o strategických informáciách uvažujú len pracovníci obchodného oddelenia a pracovníci zaradení v skupine ostatní (teda oddelenia okrem: objednávkové, výroba a ekonomické oddelenie). Ostatné oddelenia preferujú informácie špecifické pre ich pracovnú činnosť.



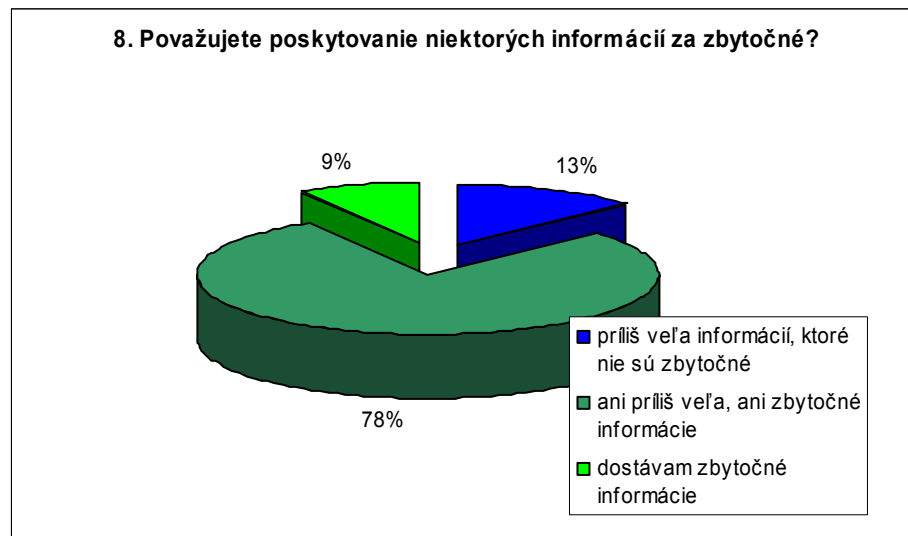
Graf č. 10 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 7

1. 57 % opýtaných zamestnancov uvádza, že potrebuje aktualizovať údaje pri každej zmene
2. 19 % opýtaných zamestnancov uvádza, že potrebuje informácie aktualizovať denne
3. 12 % opýtaných zamestnancov potrebuje aktualizovať informácie týždenne
4. 8 % potrebuje aktualizovať informácie mesačne
5. 4 % potrebujú aktualizovať údaje 2 x týždenne

Tu môžeme vidieť, že zamestnanci potrebujú najčastejšie aktualizovať údaje pri každej zmene:

„Informácie aktualizujem podľa požiadavky“
 „Priebežne“
 „Tak, ako je to nutné. Akonáhle sa niečo v už poskytnutej informácii zmení, mala by som byť informovaná“
 „Podľa potreby ostatných oddelení“
 „Technické priebežne, finančné mesačne“
 „Vždy, keď je niečo nové“
 „Týždenne, mesačne – podľa druhu“

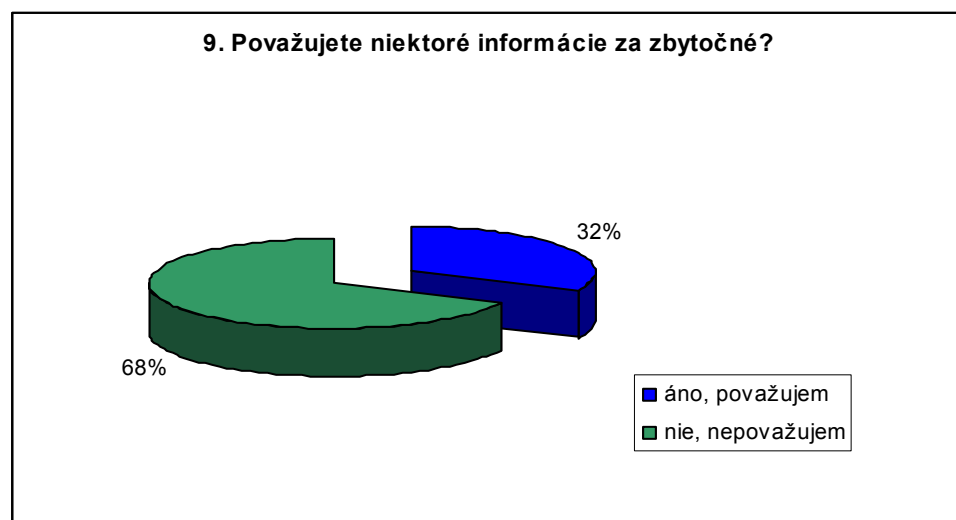
Firma reaguje na zmeny trhového prostredia veľmi pružne, a preto nastávajú časté zmeny aj vo vnútri firmy.



Graf č. 11 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 8

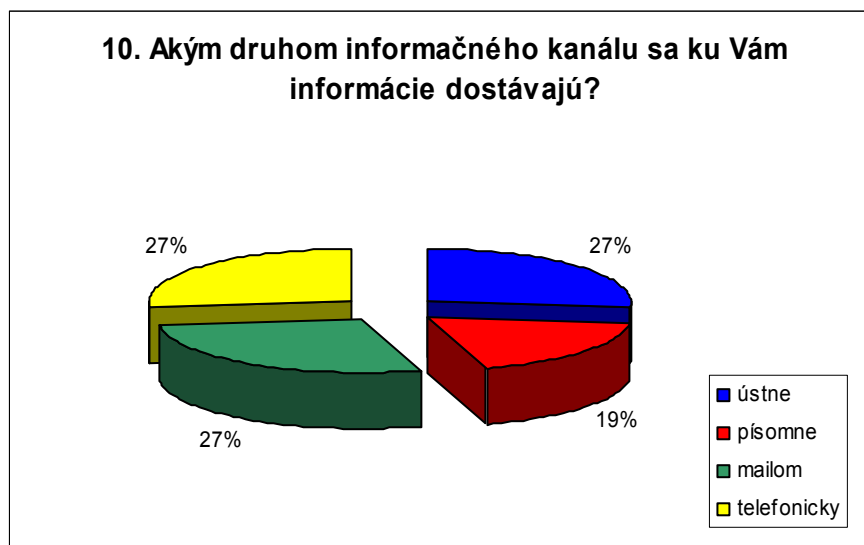
1. 78 % zamestnancév nedostáva ani príliš veľa informácií, a ani zbytočné informácie
2. 13 % opýtaných uvádza, že dostáva informácií príliš veľa, ale tieto nie sú zbytočné, čo môže poukazovať na preťaženosť pracovníka
3. 9 % uviedlo, že dostáva zbytočné informácie

„Skôr málo, ako zbytočných“
„Každá informácia, ktorú dostanem je istým spôsobom dôležitá pre moju prácu. Také, ktoré by som vôbec nepotrebovala, nedostávam“



Graf č. 12 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 9

68 % nie zbytočné
32 % zbytočné informácie

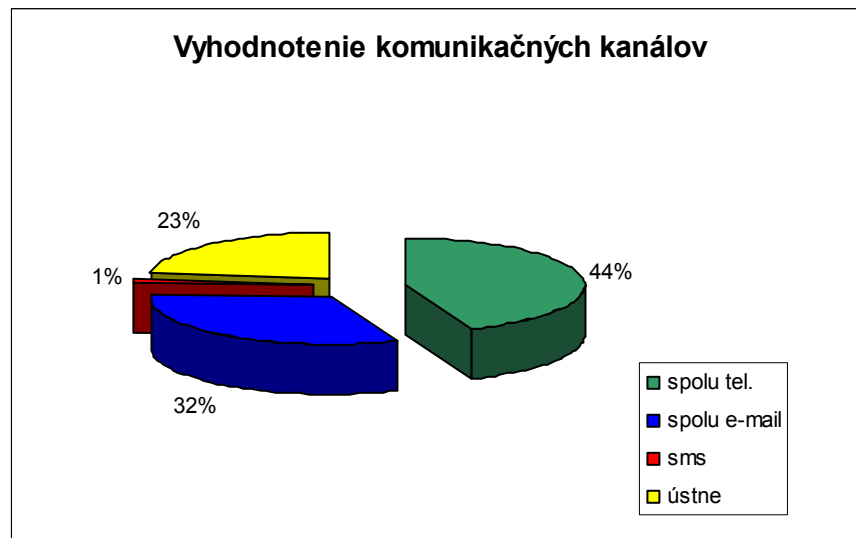


Graf č. 13 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 10

Zamestnanci majú možnosť približne v rovnakej miere komunikovať rôznymi komunikačnými kanálmi, ako: ústne, písomne, e-mailom, telefonicky. Na základe dennej štatistiky vedenej desiatimi zamestnancami je možné porovnať využívanie jednotlivých komunikačných kanálov.

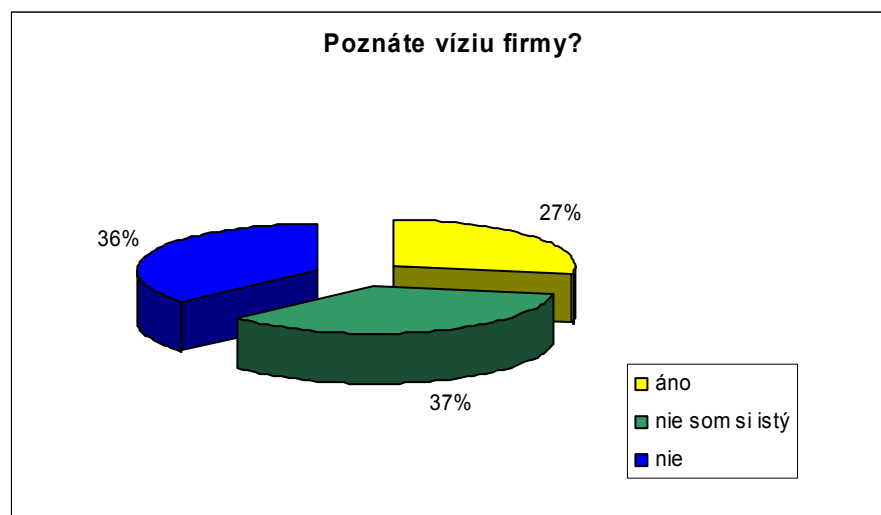
pracovník	telefón		spolu telefón	e-mail		spolu e-mail	sms	ústne podanie
	volal	prijal		poslal	dostal			
1.	7	0	7	20	0	20	2	8
2.	9	7	16	10	12	22	0	5
3.	16	50	66	4	11	15	0	8
4.	1	3	4	2	4	6	0	8
5.	2	3	5	1	15	16	0	15
6.	15	23	38	16	6	22	1	10
7.	6	4	10	0	10	10	0	30
8.	4	18	22	0	4	4	0	6
9.	0	6	6	0	3	3	0	6
10.	8	19	27	17	12	29	2	9
Spolu	68	133	201	70	77	147	5	105

Tabuľka č. 5 Denná štatistika využívania komunikačných kanálov



Graf č. 14 Využívanie komunikačných kanálov

Z dennej štatistiky, je vidieť, že 44 % komunikačných kontaktov pracovníci sukutočnili prostredníctvom telefónu. Hneď za telefónom je e-mailová komunikácia s 32 %. Ústne komunikovali pracovníci v 23 %.



Graf č. 15 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 11

Do dotazníku som zaradila aj otázku, či zamestnanec pozná víziu firmy.

27 % opýtaných zamestnancov pozná víziu firmy.

36 % trvdí, že víziu nepozná

37 % si nie je istých.

Vízia firmy, ktorú si manažment firmy určuje, nie je nijakým spôsobom odkomunikovaná.

- Pripomienky opýtaných zamestnancov:
- pravidelné školenia o výrobkoch
- zlepšiť informovanosť o ponúkaných výrobkoch konkurenčnými firmami
- dôležité informácie zverejňovať, pomohol by firemný portál
- spraviť prieskum a vybrať niektoré informácie, ktoré požadujú viacerí, tie zverejňovať na jednom mieste v nejakej databáze. Aktualizácie by robili ľudia, ktorí ich sledujú
- nedodržiavaním termínov podávania informácií sa mnohé veci neskoro, a tým aj zbytočne dlho riešia, dochádza k posunu následných termínov (nedodržaniu), čím vzniká napätie medzi zamestnancami a zbytočné konflikty. U niektorých chýba väčší pocit zodpovednosti a priznania chýb a nie hľadanie výhovoriek
- Zamestnanci mali možnosť sa vyjadriť pripomienkou, túto možnosť využili piati zamestnanci. Dve odpovede sa týkajú informovanosti o výrobkoch. Dve odpovede sa týkajú spoločnej databázy.

3.5 Analýza nosičov informácií

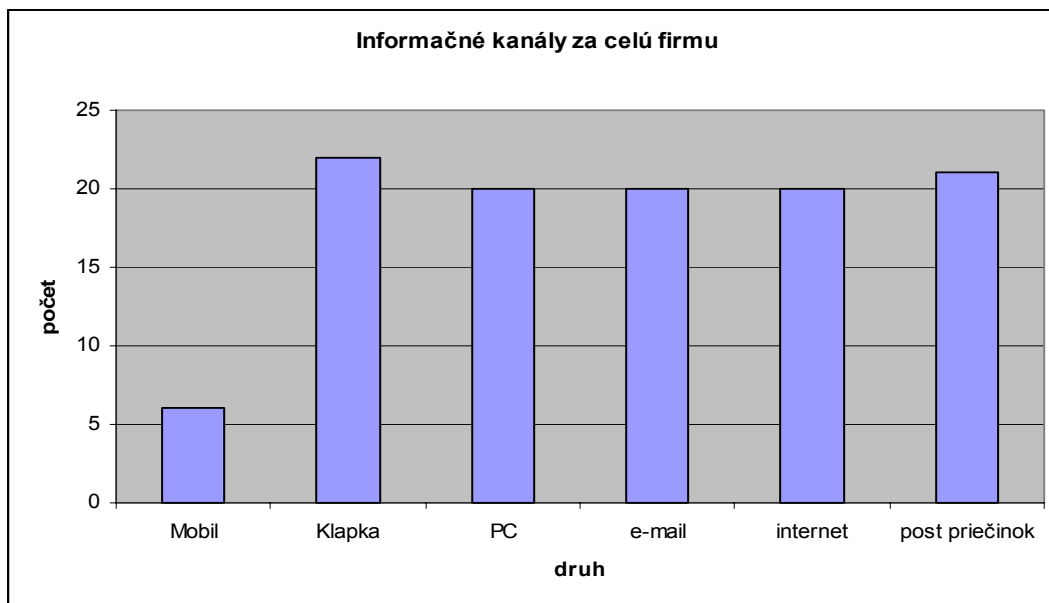
Na prenos informácií medzi jednotlivými oddeleniami môže pracovník použiť štyri možnosti:

1. e-mail – týmto spôsobom môže komunikovať len so zamestnancami, ktorí majú na svojom pracovnom mieste pridelený počítač
2. osobne – pracovník navštívi kolegu, ktorému osobne poskytne informáciu alebo si informáciu vyžiada

3. telefón – (interná sieť), po zvolení príslušnej klapky máme možnosť hlasovej komunikácie
4. komunikačný systém – post priečinky – dokumenty, tlačivá a iné nosiče informácií môže pracovník uložiť do poštového priečinku prideleného príslušnému pracovníkovi. Systém post priečinkov je umiestnený na chodbe v priestoroch firmy. Priečinkov je pridelený pracovníkom, ktorí prijímajú informácie v papierovej forme.

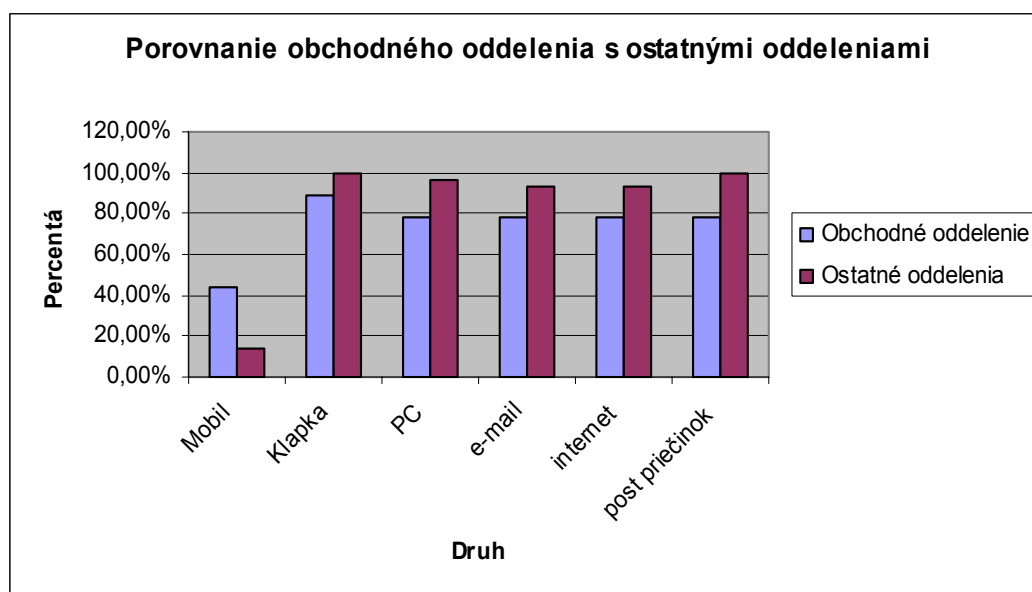
pozícia	Mobil	Klapka	počítač	e-mail	internet	post priečinkov
Vedúca obch. odd.	0	1	1	1	1	1
Asistentka	0	1	1	1	1	1
Obchodník	1	0	0	0	0	1
Obchodník	1	1	0	0	0	1
Obchodník	1	1	0	0	0	1
Obchodník	0	1	1	1	1	1
Admin. obch. Pracovník BA	0	1	1	1	1	0
Obchodník BA	1	0	1	1	1	0
Admin. obch. Pracovník BB	0	1	1	1	1	0
marketingový pracovník	0	1	1	1	1	1
Vedúca objednávkového odd.	0	1	1	1	1	1
fakturantka	0	1	1	1	1	1
Reklamačný pracovník	0	1	1	1	1	1
Zadávanie objednávok	0	1	1	1	1	1
Oddelenie IT	0	1	1	1	1	1
TPV	1	1	1	1	1	1
IT + TPV	0	1	1	1	1	1
Vývoj	0	1	1	1	1	1
Vedúci výroby	0	1	1	1	1	1
Vedúca skladu	0	1	1	1	1	1
Vedúca ekonomického odd.	0	1	1	1	1	1
Pomocný účtovník	0	1	1	1	1	1
Personálne a mzdové odd.	0	1	1	1	1	1
Dispečer	1	1	0	0	0	1
Spolu	6	22	20	20	20	21

Tabuľka č. 6 Možnosti prenosu informácií v rámci firmy



Graf č. 16 Možnosti prenosu informácií v rámci firmy

Vo firme vlastia mobilné telefóny len pracovníci, ktorí sa zdržiavajú mimo firmy, ide teda hlavne o obchodníkov. Všetci zamestnanci, ktorí majú v užívaní počítač, majú e-mailovú adresu a prístup na internet.



Graf č. 17 Porovnanie komunikačných kanálov obchodného oddelenia a ostatných oddelení

Z grafu môžeme vidieť, že firemný mobil pracovníci ostatných oddelení majú v užívaní len výnimočne.

Obchodníci nemajú v užívaní PC, nemajú e-mailovú adresu a ani prístup na internet. To znamená, že nemajú prístup k dátovému systému, ktorý potrebujú pri jednaniach s obchodnými partnermi. Údaje si môžu pripraviť len dopredu, teda každý pondelok si pripravujú podklady ku svojim obchodným jednaniam. Zároveň si tieto stretnutia plánujú. (príloha P IV). Pokiaľ nie sú v sídle firmy, zisťovanie je možné uskutočniť len prostredníctvom telefónu cez asistentku na obchodnom oddelení. Údaje nemôžu doplňovať a naplňať do informačného systému firmy.

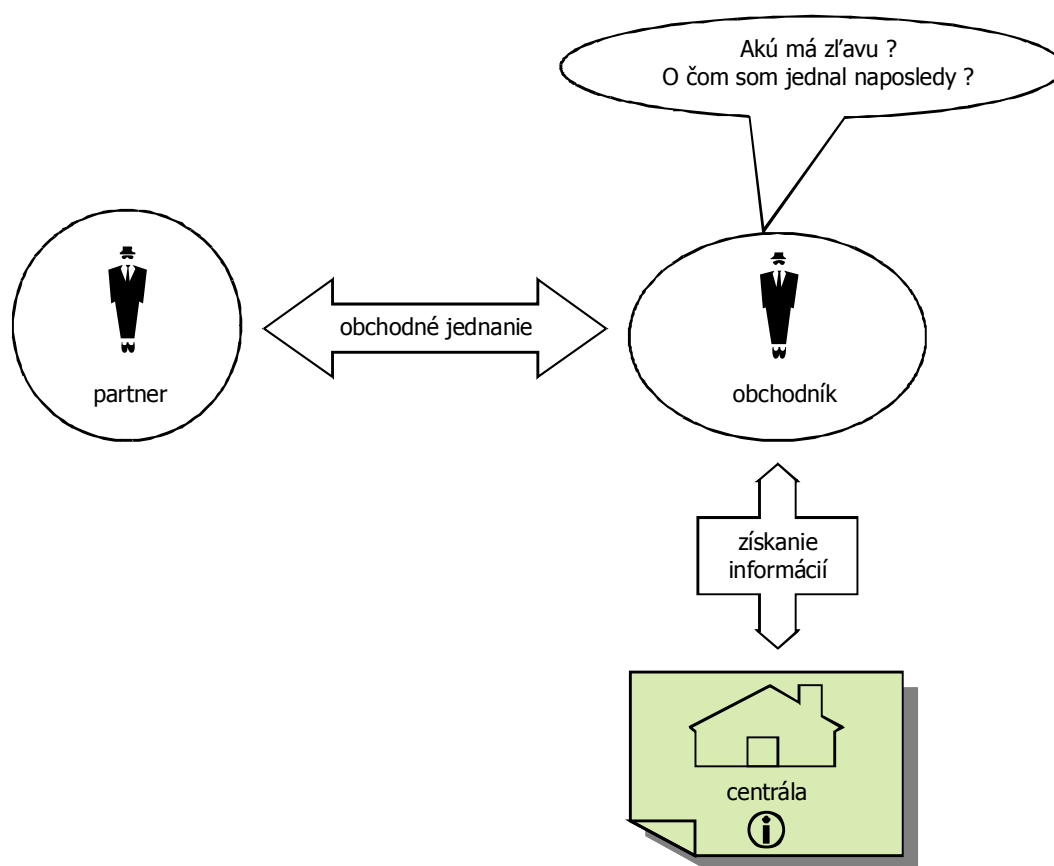


Schéma č. 11 Získavanie a poskytovanie informácií obchodníkmi

Po skončení obchodník zapíše záznam z obchodného jednania. Záznam musí doručiť do centrály a asistenka na obchodnom oddelení ho prepíše do informačného systému K2. Ak si chce obchodník pozrieť históriu ohľadom svojho obchodného partnera, opäť musí osloviť kolegu na obchodnom oddelení, aby mu údaje pozrel v systéme.

Ochodníci sú takto „odtrhnutí“ od zdroja potrebných informácií a informácie sú nútení získavať sprostredkovane cez ďalšieho pracovníka.

3.6 Analýza štruktúry porád

Typ porady	vedie ju	účastníci	periodicita	Obsah
Informatívna 	zástupca riaditeľa	vedúci oddelení	1 x za mesiac	zhodnotenie výsledkov a plán na ďalšie obdobie
Informatívna 	vedúca obchodného oddelenia	obchodné oddelenie a objednávkové oddelenie	1 x za týždeň	zhodnotenie výsledkov a plán na ďalší týždeň
Reklamačná 	vedúca obchodného oddelenia	vedúci výroby a reklamačný pracovník	1 x za týždeň	prehľad o vývoji reklamácií
Operatívna 	podľa potreby	dotknutí pracovníci	podľa potreby	riešenie vzniknutého problému

Tabuľka č. 7 Štruktúra porád firmy Kúdela, spol. s r.o.

Obsahom porád je zhodnotenie minulosti a plán do budúcnosti na krátke časové obdobie. Tiež sa na poradách informuje o prípadných zmenách, ktoré sú podstatné pre pracovnú činnosť zúčastnených zamestnancov.

V tabuľke je tiež zaradená porada, ktorá sa koná vždy v prípade vzniknutého problému, ktorý vyžaduje urýchlené riešenie. Na takúto poradu sa pozývajú dotknutí zamestnanci a zamestnanci, ktorí sú kompetentní prijať potrebné rozhodnutia a zaviesť riešenie problému pridelením úloh zamestnancom, teda riadiaci pracovníci.

3.7 Analýza toku elektronickej pošty

Tabuľka je zostavená na základe podkladov od pracovníka IT oddelenia, ktorý uskutočnil systémovú analýzu e-mailov.

z /do	obchodné	obj. odd.	TPV	IT	výroba	MTZ	ek. odd.	vedenie	von
obchodné	307	178	18	40	10	28	64	30	163
obj. odd.	151	85	26	17	10	26	35	15	402
TPV	6	12	6	0	2	2	0	2	20
IT	45	10	2	4	4	0	8	2	26
výroba	0	0	0	0	4	0	0	0	10
MTZ	2	4	6	4	0	10	6	0	5
ek. odd.	38	22	0	12	0	14	14	0	45
vedenie	2	2	2	0	2	4	0	4	2

Tabuľka č. 8 Systémová analýza e-mailov, IT oddelenie

Z tabuľky je možné zoradiť oddelenia podľa poradia:

1. Z obchodného oddelenia na obchodné oddelenie
2. Z obchodného oddelenia na objednávkové oddelenie
3. Z objednávkového oddelenia na obchodné oddelenie

Z grafu podľa prílohy P V je možné vyvodiť, že informačné uzly vznikli:

1. v rámci obchodného oddelenia – čo je spôsobené komunikáciou medzi centrálou a pobočkami

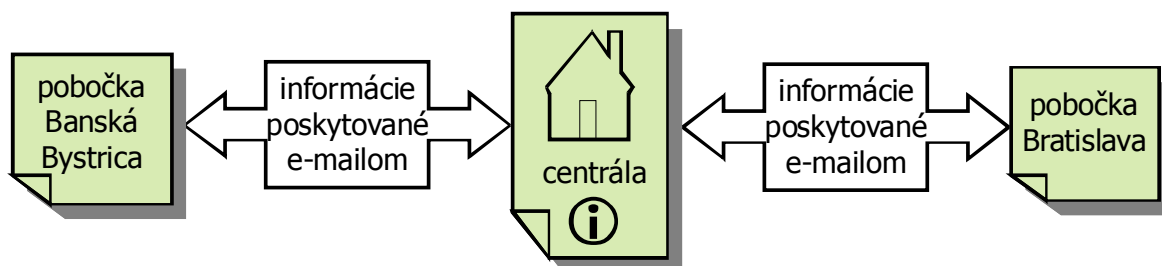


Schéma č. 12 E-mailová komunikácia medzi pobočkami a centrálou

Informácie poskytované e-mailom:

- denné štatistiky
- tabuľka zákazníkov vedená v exceli (viď. Príloha č.P I)
- informácie o zmenách (cenníkoch, ponúkaných výrobkoch...)
- dianie vo firme
- organizačné inštrukcie
- pripomienky a nápady

2. medzi obchodným oddelením a objednávkovým oddelením

Medzi obchodným oddelením a objednávkovým oddelením sa uskutočňuje výmena informácií o zákazníkoch, ich zľavách, o cenách výrobkov, a reklamáciách odberateľov.

Veľký počet e-mailov smeruje z objednávkového oddelenia smerom von z firmy. Ide o zasielanie avíz odberateľom. Obchodné oddelenie posiela cenové ponuky, prípadne poskytuje iné informácie, ktoré požadujú zákazníci.

3.8 Zhrnutie analýzy vnútropodnikovej komunikácie

Výsledkom analýzy je, že je potrebné urobiť určité opatrenia na zlepšenie efektívnosti komunikácie na výkonnosť firmy KÚDELA, spol. s r.o.

A to napríklad v oblasti organizácie práce, nakoľko analýza efektívnosti toku informácií podľa požiadaviek zákazníka ukázala, že napriek možnosti centrálnemu prístupu do databázy s informáciami, každý pracovník poskytuje informácie určitého druhu, teda nie je kompetentný poskytnúť kompletný informačný servis a zákazník musí každú informáciu zisťovať od iného pracovníka.

Z prvej otázky dotazníka je možné zistiť, že nie je vždy dodržané pravidlo efektívnosti komunikácie: informácie k ľuďom a

nie naopak. Čo niektorí zamestnanci pociťujú aj sami a v pripomienkach dotazníka uvádzajú, že by privítali databázy, prístupné pre všetkých zamestnancov (firemný portál).

V teórii, v časti o efektívnej komunikácii je písané o zásadách efektívnej komunikácie, kde jedným z pravidiel efektívnej komunikácie je, že „pracovná komunikácia by mala byť zámerná“, z dotazníka je však zrejmé, že vo firme podstatná väčšina zamestnancom komunikuje o pracovných záležitostiach aj neformálnou cestou.

V otázke o druhoch informácií sme zistili, že pracovníci niektorých oddelení neuvažujú o strategických informáciách. V poslednej otázke dotazníka je vidieť, že o základnom smerovaní firmy – vízii firmy majú len slabú predstavu, alebo žiadnu. Teda o vízii, ktorú určuje manažment firmy.

Zbytočné informácie a ani poskytovanie zbytočných informácií sa vo firme nejaví ako problém.

V časti: Štruktúra porád vo firme Kúdela, spol. s r. o. je vidieť, že v nej nie je zahrnutá strategická porada, ktorá by zamestnancov informovala o vízii firmy.

4 NÁVRH ZMENY ORGANIZÁCIE PRÁCE VO FIRME

Kúdela, spol. s r.o.

V teoretickej časti sú uvedené podmienky na dosiahnutie cieľov komunikácie, v súlade s ktorými sú jednotlivé zmeny v projekte navrhnuté.

4.1 Vertikálna komunikácia

4.1.1 Zavedenie strategickej porady do štruktúry porád

Z dotazníkov je zrejmé, že zamestnanci nepoznajú víziu firmy alebo majú vlastnú predstavu o vízii firmy a z analýzy štruktúry porád, že chýba komunikačná línia medzi konateľmi firmy a zamestnancami firmy o predstave konateľov-majiteľov firmy o vízii firmy. Preto navrhujem doplnenie štruktúry porád o strategickú poradu, ktorá pomôže odstrániť tento nedostatok. Obsahom porady by bolo vyhodnotenie výsledkov za uplynulé obdobie a oboznámenie s víziou, poslaním a s cieľmi firmy. Vzhľadom k veľkému počtu zamestnancov je vhodné rozdeliť strategickú poradu na šesť častí. Zamestnanci by mali možnosť diskutovať o predstavách konateľoch, a tým sa aj utvrdiť v ich správnom pochopení.

Typ	vedie ju	účastníci	periodicita
strategická	konateľ	dielňa siete	1 x za rok
strategická	konateľ	dielňa horizontálnych žalúzií	1 x za rok
strategická	konateľ	dielňa vertikálnych žalúzií	1 x za rok
strategická	konateľ	dielňa exteriérových žalúzií	1 x za rok
strategická	konateľ	administratíva	1 x za rok
strategická	konateľ	pobočky	1 x za rok

Tabuľka č. 9, Strategické porady

Výhody:

zvýšenie povedomia o vízii firmy, stratégii a cieľoch

4.1.2 Návrh systému hodnotenia

a) Hodnotenie výkonnosti

Na základe určených výkonov mesačne hodnotiť ich splnenie alebo nesplnenie. Vyžaduje vedenie štatistík zamestnancom a ciele výkonnosti musia byť vedené v číselných hodnotách.

b) Hodnotiaci pohovor

Na zabezpečenie komunikácie zhora nadol a zdola nahor, ako je popísaná v teoretickej časti môžu hodnotenia pracovníkov prebiehať formou hodnotiacich pohovorov. Ide o rozvojový pohovor, spojený so stimuláciou zamestnanca. Jednou z tém by bola aj téma rodiny a vzťahov.

Kroky hodnotiaceho rozhovoru:

1. Otvorenie rozhovoru:
2. Hodnotenie minulosti:
3. Dosiahnuté výsledky:

Celkové zhodnotenie výsledkov práce by sa malo uskutočňovať v rozsahu piatich stupňov:

Znak	Zamestnanec pracuje:
++	lepšie ako sa očakáva, je nadpriemerne aktívny
+	podľa očakávaní, svoje úlohy si plní nad rámec príkazov
+/-	zamestnanec pracuje zhruba podľa očakávaní
-	horšie ako sa očakáva, má však potenciál na zlepšenie
--	podstatne horšie ako sa očakáva, neplní si povinnosti a nepredpokladá sa jeho zlepšenie

Tabuľka č. 10 Päť stupňov hodnotenia zamestnancov

Celkové hodnotenie nadväzuje na hodnotenie v jednotlivých kritériách a malo by byť v súlade s jednotlivými kritériami.

Hodnotenému je potrebné umožniť vyjadriť sa k hodnoteniu písomne alebo s ním nesúhlasiť. V takomto prípade je o nesúhlase informovaný priamy nadriadený hodnotiteľa. Formulár vyplňuje a podpisuje aj hodnotený aj hodnotiteľ.

4. Riešenie problémov a príležitostí
5. Ciele na nasledujúci rok
6. Kariéra
7. Tréning a rozvoj
8. Sumarizácia a následné aktivity

Hodnotiace rozhovory je vhodné uskutočniť jedenkrát ročne po línii riadenia zhora nadol tak, aby každý hodnotiteľ pred hodnotením svojich podriadených už sám hodnotenie absolvoval.

Využitie výsledkov hodnotiacich rozhovorov

Výsledky hodnotiacich rozhovorov hodnotiteľ uplatňuje vo svojej riadiacej práci. Vedúci oddelenia použije celkové hodnotenie z hodnotiacich rozhovorov na úpravu miezd na nasledujúci rok. Výsledky z hodnotiacich rozhovorov slúžia personálnemu oddeleniu ako nástroj na trvalé zlepšovanie využívania a rozvoja ľudských zdrojov, osobitne pri plánovaní vzdelávania, profesionálneho rozvoja, vyhľadávanií a práci s manažérskymi a odbornými rezervami.

4.2 Horizontálna komunikácia

4.2.1 Vybavenie informačnými technológiami

Najviac využívaným komunikačným kanálom vo firme je telefón. V značnej miere ho využívajú obchodníci, nakoľko nemajú inú možnosť komunikácie s firmou. Značne sa využíva aj pri komunikácii s pobočkami.

Na zjednodušenie sprístupnenia k informáciám pre pozíciu: obchodník je potrebné zakúpenie hardwarového a softwarového vybavenia. Vzhľadom k tomu, že obchodníci sú väčšinu svojho času na cestách, teda mimo firmu, je potrebné zakúpenie notebookov. V súčasnosti firma zamestnáva troch obchodníkov.

a) Vybavenie pre pozíciu obchodník

Hardwarové vybavenie:

Dodávateľ	Značka	Cena bez DPH/ 1 ks
IBM	IBM ThinkPad T42	66.790,– Sk
IBM	IBM ThinkPad R51	41.490,– Sk
Exe	HP nw 8000	84.133,– Sk
Exe	Nx 7010	42.736,– Sk

Tabuľka č. 11 Hardwarové vybavenie

Pripojenie na internet:

Telekomunikačný systém	Cena bez DPH
PCMCIA Eurotel Sony Ericsson GC85	799, – Sk/ks
Služba internet Nonstop	299, – Sk/mes.

Tabuľka č. 12 Pripojenie na internet

Softwarové vybavenie notebookov:

Program	Cena bez DPH/ 1 ks
MS Office 2003 Standard	13.570, –
Lotus Notes	5.000, –
K2 (už zakúpené)	0, –
Windows (v cene notebooku)	0, –

Tabuľka č. 13 Softwarové vybavenie

b) Komunikácia s pobočkami:

Doterajšiu komunikáciu s pobočkami e-mailom a telefonicky je možné nahradiť komunikáciu prostredníctvom messengerov s kamerou a mikrofónom.

Kamery:

Dodávateľ	Značka	Cena bez DPH
Shark computers	Netlfo	499, – Sk
Autocont	Labtec	780, – Sk

Tabuľka č. 14 Vybavenie kamerami

Software: MS Messenger je voľne dostupný (príp. iný instant messaging)

Mikrofón: 100, – Sk/ks

Výhody:

- zníženie nákladov na telefón
- zníženie času stráveného získavaním informácií

4.2.2 Firemný portál

Jedným z výsledkov analýzy je potreba centrálného prístupu k informáciám. Toto je možné zabezpečiť prostredníctvom firemného portálu. Je možné zaviesť nasledujúce druhy:

názov	obsah	aktualizácia
nástenka	informácie o dianí vo firme	mesačne
čierna skrinka	pripomienky, nápady	priebežne
problémy	vyriešené problémy vo firme	priebežne

Tabuľka č. 15 Firemný portál

Nástenka

Udalosti, ktoré sa odohrali za predchádzajúci mesiac a udalosti, ktoré sa plánujú na nasledujúci mesiac. Odkazy a informácie pre zamestnancov a vyjadrenia vedenia firmy.

Čierna skrinka

Zamestnanci by mali možnosť sa vyjadriť a písať svoje pripomienky a nápady, napríklad aj anonymne. Taktiež je tu priestor pre otázky zamestnancov a odpovede vedenia firmy.

Problémy

Informovanie zamestnancov o vzniknutých problémoch a chybách a ich riešenie:

- montážne
- obchodné (so zákazníkmi)
- vo výrobe

Na portály by sa evidovali len aktuálne problémy. História by bola prístupná z databázy v Lotus Notes.

4.2.3 Databázy koncových zákazníkov v Lotus Notes

Ďalšou možnosťou centrálného prístupu k potrebným informáciám je zavedenie databáz v programe Lotus Notes. Program sa v súčasnosti využíva na e-mailovú poštu, v minulosti sa využíval ako systém pre vedenie a zber informácií o odberateľoch. V programe je možné zaviesť databázy:

a) Plánovanie ciest a priebežná aktualizácia.

Týždenné pracovné rozvrhy obchodníkov + montážnych pracovníkov (zmeny môžu vykonávať len pracovníci na to určení a pracovníci, ktorých sa to týka.). Prístup k informáciám o tom, kde sa pracovník nachádza dnes, a kde sa bude nachádzať v budúcnosti odbremenia pracovníka v pozícii: dispečer od poskytovania týchto informácií. Každý pracovník si môže pozrieť sám do systému a túto informáciu získať.

b) Databáza koncoví zákazníci (pôvodne vedená v programe Excel)

Program Lotus Notes umožňuje zavedenie databázy koncoví zákazníci, ktorú je možné dopĺňať on-line. Každý koncový zákazník sa hneď zaeviduje do databázy v Lotus Notes, a to údaje, ktoré sa získajú pri prvom kontakte (teda v prípade, že zákazník údaje zanechá). Následne sa postupne evidujú všetky kroky, ktoré boli podniknuté v súvislosti s týmto zákazníkom. Centrála môže vidieť aktuálne záznamy z pobočiek (aktuálny stav, v akom sa nachádza vzťah so zákazníkom). Program tiež umožní vytlačiť kartu zákazníka s už vyplnenými údajmi.

c) Databáza problémy

Zamestnanci majú možnosť si späťne pozrieť, či problém, ktorí riešia už nebol raz riešený, a v prípade, že áno, tu si môžu pozrieť ako. Bude to pre nich pomôcka ako postupovať.

Výhody:

- zníženie počtu e-mailov a telefonických hovorov medzi obchodným a objednávkovým oddelením a zároveň medzi centrálou a pobočkami
- aktuálne informácie v čase
- stúpajúci kredit firmy v očiach zákazníka

4.2.4 Návrh organizácie práce po procesoch

Realizáciou zákazky sa poverí jeden pracovník, ktorý s ním bude komunikovať a ohľadom všetkých druhov požiadaviek, zaistí teda celý proces zákazky.

Pracovník musí:

1. pochopiť potreby zákazníka
2. navrhnúť riešenie
3. zabezpečiť realizáciu
4. vyhodnotiť zákazku

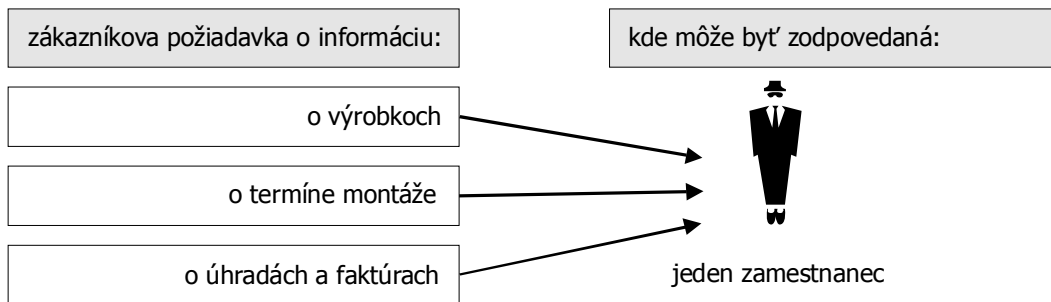


Schéma č. 13 Organizácia práce po procesoch a.

Po prvom kontakte so zákazníkom sa prideli realizácia zákazky jednému zamestnancovi, ktorý s ním bude komunikovať. Celý proces riadi jeden pracovník, ktorý zbiera informácie z ostatných oddelení.

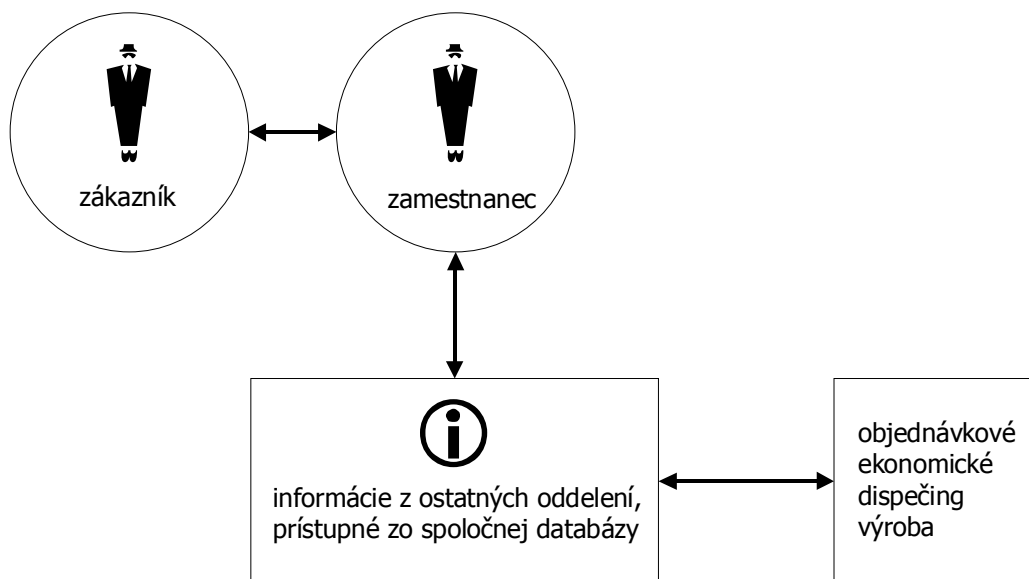


Schéma č. 14 Organizácie práce po procesoch b.

Výhody:

- zamestnanec má prehľad o celej zákazke
- pri každej otázke vie pohotovo reagovať
- zákazník nie je znepríjemnený zložitou procesom
- zníženie počtu reklamácií

V prípade zavedenia organizácie práce po procesoch je potrebné prehodnotiť organizačnú štruktúru, možno prijatie nového zamestnanca. Ďalej by bolo potrebné zabezpečiť pobočkám on-line pohľad v programe K2 do potrebných databáz.

4.2.5 Projektové riadenie

V prípade špeciálnych alebo väčších zákaziek, zákaziek na dlhšie časové obdobie, výstav, zavádzaní nových výrobkov, príp. iné procesy, vyžadujúce špeciálne zdroje (materiálne, finančné alebo personálne) pre zoptimalizovanie procesov potrebné zaviesť projektové riadenie.

Definovanie a naplánovanie projektu vyžaduje:

- určenie vedúceho projektu
- stanoviť pracovnú skupinu a personálne obsadiť
- rozdelenie úloh členom projektu
- stanovenie termínov a zodpovedností (individuálny plán)
- analýza zdrojov a stanovenie rozpočtu
- posúdenie finančnej rentability projektu
- posúdenie uskutočniteľnosti projektu
- posúdenie možných rizík zlyhania projektu
- koordinácia práce na viacerých projektoch

Vo fáze realizácie projektu je potrebná kontrola priebehu a následná aktualizácia, teda monitoring projektu. Po ukončení vyhodnotenie a archivácia.

Zavedením projektového riadenia sa predpokladá:

- lepšia koordinácia procesov
- zníženie nákladov
- skrátenie času realizácie zákazky

4.3 Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov

Ako je uvedené v teórii, komunikácia nie je nikdy stopercentná, a preto je pre zamestnancov vhodné zaviesť pravidelné školenia o komunikácii. Školenia o komunikácii by prebiehali v dvoch rovinách, a to školenia pre riadiacich pracovníkov a školenia pre zamestnancov administratívy.

Vzhľadom k rozšíreniu zamestnancov, ktorý budú užívať jednotlivé programy je vhodné ich zaškoliť na užívateľskej úrovni v príslušných softwaroch.

Druh školenia	účastníci	školiť	investícia
Word	obchodníci	IT oddelenie	čas pracovníka
Excel	obchodníci	IT oddelenie	čas pracovníka
Lotus Notes	obchodníci	IT oddelenie	čas pracovníka
K2	obchodníci	IT oddelenie	čas pracovníka
komunikácia	vedúci	firma	3.500,-- Sk/1 osobu/deň
komunikácia	zamestnanci	firma	3.500,-- Sk/1 osobu/deň

Tabuľka č. 16 Školenia, potrebné pre zavedenie zmien vo firme

Školenia na komunikáciu sa pohybujú v cenových reláciách od 12.000,-- Sk do 50.000,-- Sk v závislosti napríklad od odbornej kvalifikácie školiť.

4.4 Zavedenie personálnej stratégie firmy

K trvalému zabezpečeniu kvalitnej vnútropodnikovej komunikácie je potrebné zavedenie personálnej stratégie. Firma musí uskutočniť:

- analýzu východiskového postavenia v oblasti ľudských zdrojov
- formuláciu personálnej stratégie

- c) implementáciu personálnej stratégie
- d) hodnotenie a kontrolovanie personálnej stratégie

Pri formulovaní personálnej stratégie je dôležité zaoberať sa:

- analýzou práce
- plánovaním zamestnancov
- vyhľadávaním a výberom
- orientáciou a adaptovaním
- systémom hodnotenia

Personálna stratégia zabezpečí prepojenosť personálnych činností s ostatnými činnosťami firmy a dosahovanie cieľov organizácie.

4.5 Predbežný rozpočet na zavedenie zmien

Investícia	Počet ks	Suma v Sk bez DPH
Notebook ThinkPad R51	3	124.470,--
Karty Eurotel Sony Ericsson	3	2.397,--
Kamera Shark Computers	3	2.340,--
MS Office 2003 standard	3	13.570,--
Lotus Notes	3	15.000,--
Školenie pre vedúcich oddelení	7	24.500,--
Školenie pre zamestnancov	30	105.000,--
Rozpočet spolu		287.277,--

Tabuľka č. 17 Predbežný rozpočet na zavedenie zmien

V rozpočte nie sú zahrnuté mesačné prevádzkové náklady napríklad na pripojenie: 299,-- Sk mesačne za jedného

obchodníka. Tiež nie sú zahrnuté ďalšie investície do školení a vzdelávania.

4.6 Časový harmonogram realizácie projektu

Jednotlivé činnosti sú rozdelené nasledovne:

- Obchodníci
Vybavenie obchodníkov informačnými technológiami
- Pobočky
Vybavenie pobočiek a centrály informačnými technológiami
- Firemný portál
Zavedenie firemného portálu
- Organizácia práce po procesoch
Zavedenie organizácie práce po procesoch
- Školenia o komunikácii
Zaškolenie zamestnancov do problematiky komunikácie
- Personálna stratégia firmy
Zavedenie personálnej stratégie firmy

Časový harmonogram pre jednotlivé činnosti je uvedený v prílohe č. P VI (Ganttov diagram).

4.7 Zhodnotenie projektu

Investícia do projektu sa prejaví v cash flow, v nákladoch vo väčšej miere len rozpustením nákladov prostredníctvom odpisov. Zavedenie zmien by malo vplyv na výkonnosť firmy prostredníctvom – zvýšenia obratu

- zníženie nákladovosti procesov prostredníctvom zníženia prevádzkových nákladov (telefón) a zníženia času potrebného na získavanie informácií
- zníženie počtu reklamácií
- zvýšenie spokojnosti zákazníka
- zvýšenie podielu nových zákazníkov
- rast intelektuálneho potenciálu
- rast efektívnosti využitia schopnosti zamestnancov

- zvýšenie efektívnosti využívania informačných zdrojov

rok	HV za účtovné obdobie v mil.Sk	priemerný zisk / 1 zamestnanca	Počet vyrobených výrobkov v ks
2002	2.446	35,97	104.578
2003	11.043	126,93	127.128
2004	10.974	113,13	127.821

Tabuľka č. 18 Hospodársky výsledok a priemerný zisk, Výročná správa firmy Kúdela, spol. s r.o. 2004

V roku 2004 došlo k poklesu tržieb o 69.000,-- Sk pričom sa vyrobilo o 693 ks výrobkov viac. Táto skutočnosť je spôsobená zavedením alternatívneho výrobku s nižšou cenou. Z tohto dôvodu je schodnou cestou predaj priamo koncovému zákazníkovi, čo si však vyžadujú ďalšie zvyšovanie počtu zamestnancov, a tým samozrejme aj zvýšenie mzdových nákladov. Ako efektívne využívanie nových pracovných pozícií sa javí práve zavedenie organizácie práce po procesoch, s čím súvisia aj ďalšie výhody už spomenuté v projekte.

Počas písania práce som vo firme navrhla a spolu s IT oddelením zaviedla do praxe databázu koncových zákazníkov opísanú v projektovej časti (databáza koncových zákazníkov v Lotus Notes) s pozitívnym ohlasom od pracovníkov aj vedenia firmy.

ZÁVER

Uskutočnená analýza umožnila poukázať na miesta, ktoré majú potenciál na zlepšenie. V rámci vertikálnej komunikácie vo firme by bolo potrebné zlepšiť povedomie o vízii, stratégii a cieľoch firmy, a to pravidelným informovaním na strategických poradách. Predchádzaniu problémom a chybám v procesoch by pomohlo zavedenie hodnotiacich pohovorov, ktoré by prispeli systematickosťou v hodnotení zamestnancov. Jednalo by sa o zefektívnenie vertikálnej komunikácie v oboch smeroch: zhora-dolu a aj zdola-hore.

V rámci horizontálnej komunikácie je priestor na zefektívnenie komunikácie medzi centrálou a pobočkami a medzi obchodníkmi a ostatnými zamestnancami firmy. V tomto prípade by bolo potrebné zakúpenie technického vybavenia, ako je zakúpenie notebookov pre obchodníkov, ktorí potrebujú získavať informácie hlavne mimo firmu a mikrofónov a kamier pre pobočky a centrálu.

Významným krokom by bolo tiež zavedenie firemného portálu a centrálne prístupných databáz a ďalšie vzdelávanie pracovníkov v rôznych smeroch. Príležitosť vidím tiež v zavedení organizácie práce po procesoch pri uspokojovaní potrieb zákazníka. Zavedenie personálnej stratégie by zabezpečilo prepojenosť personálnych činností s ostatnými činnosťami a dosahovanie cieľov firmy.

Všetky zavedené zmeny by sa odrazili v:

- efektívnejšom a rýchlejšom uspokojovaní objednávok v prospech zákazníka a s nižším počtom reklamácií,
- vylepšení pozície na trhu,
- efektívnom informačnom toku,
- včasnosti, presnosti a aktuálnosti informácií.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

MONOGRAFIE

- [1] Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [2] Mikuláščík, M. *Psychologie práce pro manažery*. Zlín : UTB ve Zlíně FaME, 2003. 98 s. ISBN 80-7318-118-5.
- [3] Mikuláščík, M. *Psychologie v managementu a v podnikání*. Zlín : UTB ve Zlíně FaME, 2004. 263 s. ISBN 80-7318-193-2.
- [4] Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [5] Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha : Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [6] Hloušková, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [7] Booher, D. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer press, 2003. 336 s. ISBN 80-7226-335-8.
- [8] Szarková, M. a kol. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002. 197 s. ISBN 80-225-1585-X.
- [9] DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [10] Sedlák, M. a kol. *Základy manažmentu*. Bratislava : Edičné stredisko EU : 1994. 251 s. ISBN 80-225-0591-9.
- [11] McLagan, P. – Krembs, P. *Komunikace na úrovni : Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha : Management Press, 1998. 189 s. ISBN 80-85943-75-1.
- [12] Vetráková, M. *Komunikácia v práci manažéra*. Banská Bystrica : EF UMB, 2002. 199 s. ISBN 80-8055-630-X.
- [13] Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. Praha : Pragma, 1997. 128 s. ISBN 80-7205-508-9 .
- [14] Satirová, V. *Kniha o rodině*. Praha : Práh , 1994. 350 s. ISBN 80-901325-0-2.
- [15] Kinard, J. *Management*. Toronto : D.C. Heath and company, 1988. 547 s. ISBN 0-669-09223-1.

- [16] Heller, R. *Průručka managera*. Bratislava : Ikar, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X.
- [17] Smejkal, V., Rais, K. *Řízení rizik*. Praha : Grada, 2003. 263 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [18] Provazník V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [19] Wessling, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha : Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [20] Rebeňák J. *Pracovní komunikácia pre líniových manažérov I. časť*. 2003.

SERIÁLOVÉ PUBLIKÁCIE

- [1] *Nonverbální komunikace*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin. vydáva : Economia. 1999 - , roč. 34, č. 1, s. 72-73. ISSN 0026-8720.
- [2] *Zapomeňte na příkazy, naučte se přesvědčovat*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin, 1999 - , roč. 34, č. 4, s. 71-72. ISSN 0026-8720.
- [3] *Negativní stránka elektronické komunikace*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin, vydáva : Economia. 1999 - , roč. 34, č. 9, s. 74-76. ISSN 0026-8720.
- [4] SNOBKOVÁ, E. *Firemní kultura a interní komunikace v praxi*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin, vydáva : Economia. 2004 - , roč. 39, č. 1, s.48-49. ISSN 0026-8720.
- [5] *Komunikace v krizi*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin, 2004, roč. 39, č. 1, s. 14-15. ISSN 0026-8720.
- [6] BRABCOVÁ, J. *Stala se komunikace moderním zaklínadlem?*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin, 2003, roč. 38, č. 5, s. X – XIV. ISSN 0026-8720.
- [7] SZARKOVÁ, M. *Komunikace v krizi*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin, 2003, roč. 38, č. 7, s. 64-65. ISSN 0026-8720.
- [8] OBRŽÁLEK, P. *Zvolte správnou komunikační strategii*. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin, 2003, roč. 38, č. 11, s. 22-24. ISSN 0026-8720.
- [9] Výroční správa firmy Kúdela spol. s r. o. 2004

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1] K-system [online] [Cit. 2005-03-29]. Dostupné na WWW:
<http://www.ksystem.sk/ganet/ksystem/ksystem.nsf/pages/D65C07ACB15B72BFC1256BE4005446FC>
- [2] Žáry I. *Internetová kniha*. [online]. Bratislava : Public relation, 1997- [Cit. 2005-03-29]. Dostupné na WWW: http://www.pppr.sk/virtualna_kniha/k11-zamestnanci.html#nástroje
- [3] Prezentácia spoločnosti KÚDELA, spol. s r.o. [CD-ROM].

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

TPV	Technická příprava výroby
IT	Informačné technológie
MTZ	Materiálovo technické zásobovanie
ek.	ekonomické
odd	oddelenie

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1 Vývoj obratu, štatistiky firmy Kúdela, spol. s r. o.....	29
Graf č. 2 Vývoj počtu zamestnancov	35
Graf č. 3 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 1	44
Graf č. 4 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 2	46
Graf č. 5 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 3	47
Graf č. 6 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č.4	48
Graf č. 7 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 5	49
Graf č. 8 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 6	50
Graf č. 9 Druhy informácií podľa oddelení	51
Graf č. 10 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 7	52
Graf č. 11 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 8	53
Graf č. 12 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 9	53
Graf č. 13 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 10	54
Graf č. 14 Využívanie komunikačných kanálov	55
Graf č. 15 Dotazník efektivity vnútropodnikovej komunikácie, otázka č. 11	55
Graf č. 16 Možnosti prenosu informácií v rámci firmy	58
Graf č. 17 Porovnanie komunikačných kanálov obchodného oddelenia a ostatných oddelení	58

ZOZNAM SCHÉM

Schéma č. 1 Proces komunikácie, Rebet'ák, J.	12
Schéma č. 2 Vnútropodnikový komunikačný proces, Janda, P.	13
Schéma č. 3 Prevrátená pyramída, Heller, R.	22
Schéma č. 4 Spätná väzba, McLaganová, P.	23
Schéma č. 5 Mapa konkurencie v odvetví, Marketingová stratégia firmy Kúdela, spol. s r.o.	33
Schéma č. 6 Organizačná štruktúra firmy Kúdela spol. s r.o.	38
Schéma č. 7 Vzájomné prepojenie centrály a pobočiek firmy Kúdela spol. s r.o.	39
Schéma č. 8 Zákazníková požiadavka	41
Schéma č. 9 Tok informácií o koncovom zákazníkovi	42
Schéma č. 10 Proces hodnotenia pracovníkov	43
Schéma č. 11 Získavanie a poskytovanie informácii obchodníkmi	59
Schéma č. 12 E-mailová komunikácia medzi pobočkami a centrálou	61
Schéma č. 13 Organizácia práce po procesoch a.	71
Schéma č. 14 Organizácie práce po procesoch b.	71

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1. SWOT analýza, Marketingová stratégia firmy Kúdela, spol. s r. o.....	33
Tabuľka č. 2 Počet zamestnancov, Výročná správa firmy Kúdela, spol. s r.o.	36
Tabuľka č. 3 Mzdové náklady, Výročná správa firmy Kúdela, spol. s r.o. 2004.....	36
Tabuľka č. 4 Percentuálny podiel druhov informácií podľa oddelení, Dotazník efektivity vnútro podnikovej komunikácie.....	51
Tabuľka č. 5 Denná štatistika využívania komunikačných kanálov.....	54
Tabuľka č. 6 Možnosti prenosu informácií v rámci firmy.....	57
Tabuľka č. 7 Štruktúra poradí firmy Kúdela, spol. s r.o.....	60
Tabuľka č. 8 Systémová analýza e-mailov, IT oddelenie.....	61
Tabuľka č. 9 Strategické porady.....	64
Tabuľka č. 10 Päť stupňov hodnotenia zamestnancov.....	65
Tabuľka č.11 Hardwarové vybavenie.....	67
Tabuľka č.12 Pripojenie na internet.....	67
Tabuľka č.13 Softwarové vybavenie.....	67
Tabuľka č.14 Vybavenie kamerami.....	68
Tabuľka č.15 Firemný portál.....	68
Tabuľka č.16 Školenia, potrebné pre zavedenie zmien vo firme.....	73
Tabuľka č.17 Predbežný rozpočet na zavedenie zmien.....	74
Tabuľka č.18 Hospodársky výsledok a priemerný zisk, Výročná správa firmy Kúdela, spol. s r. o. 2004.....	76

ZOZNAM PRÍLOH

P I	Tabuľka - prehľad o zákazníkoch
P II	Dotazník efektivity vnútro podnikovej komunikácie
P III	Tabuľka – spracovanie dotazníka
P IV	Týždenný pracovný rozvrh
P V	Graf – počet odoslaných a prijatých e-mailov medzi oddeleniami firmy
P VI	Ganttov diagram

PRÍLOHA P I

TABUĽKA – PREHĽAD O ZÁKAZNÍKOCH

[illegible]

PRÍLOHA P II

DOTAZNÍK EFEKTIVITY VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE (ANALÝZA INFORMAČNÉHO SERVISU)

(Odpoveď vyznačte krížikom)

1. Dostávate informácie, potrebné pre Vaše pracovnú činnosť ?

- ☐ áno dostávam ☐ nedostávam pravidelne
☐ stane sa, že nedostanem

2. Máte prístup k potrebným informáciám?

- ☐ áno mám ☐ nie nemám
☐ stane sa, že nemám

3. Dozviete sa prvé informácie od svojho nadriadeného alebo prostredníctvom neformálnej komunikácie?

- ☐ od svojho nadriadeného ☐ neformálnou komunikáciou
☐ niekedy od nadriadeného, niekedy neformálnou komunikáciou

4. Dostávate informácie príliš často?

- ☐ áno dostávam ☐ nie nedostávam
☐ ak áno, z akého oddelenia

5. Dostávate informácie:

- ☐ príliš skoro
☐ príliš neskoro, ktoré.....
☐ práve včas, ktoré.....

6. Aký druh informácií potrebujete ku svojej práci?

- ☐ strategické ☐ organizačné
☐ technické o výrobe ☐ technické o výrobkoch
☐ o cenách ☐ o zákazníkoch
☐ o konkurencii ☐ o zamestnancoch

☐ finančné

7. Ako často potrebujete informácie aktualizovať?

☐ denne

☐ týždenne

☐ mesačne

☐ iné.....

8. Dostávate príliš veľa informácií alebo zbytočné informácie?

☐ príliš veľa informácií, ktoré nie sú zbytočné

☐ dostávam zbytočné informácie

☐ nedostávam ani príliš veľa ani zbytočné informácie

9. Považujete poskytovanie niektorých informácií za zbytočné?

☐ áno, považujem

☐ nie, nepovažujem

☐ iné

10. Akým druhom informačného kanálu sa ku Vám informácie dostávajú:

☐ ústne

☐ písomne na papieri

☐ mailom

☐ telefonicky

11. Poznáte víziu firmy?

☐ áno poznám

☐ nie nepoznám

☐ nie som si istý

Vlastné pripomienky a nápady:

.....

Oddelenie:

PRÍLOHA P III

SPRACOVANIE DOTAZNÍKA

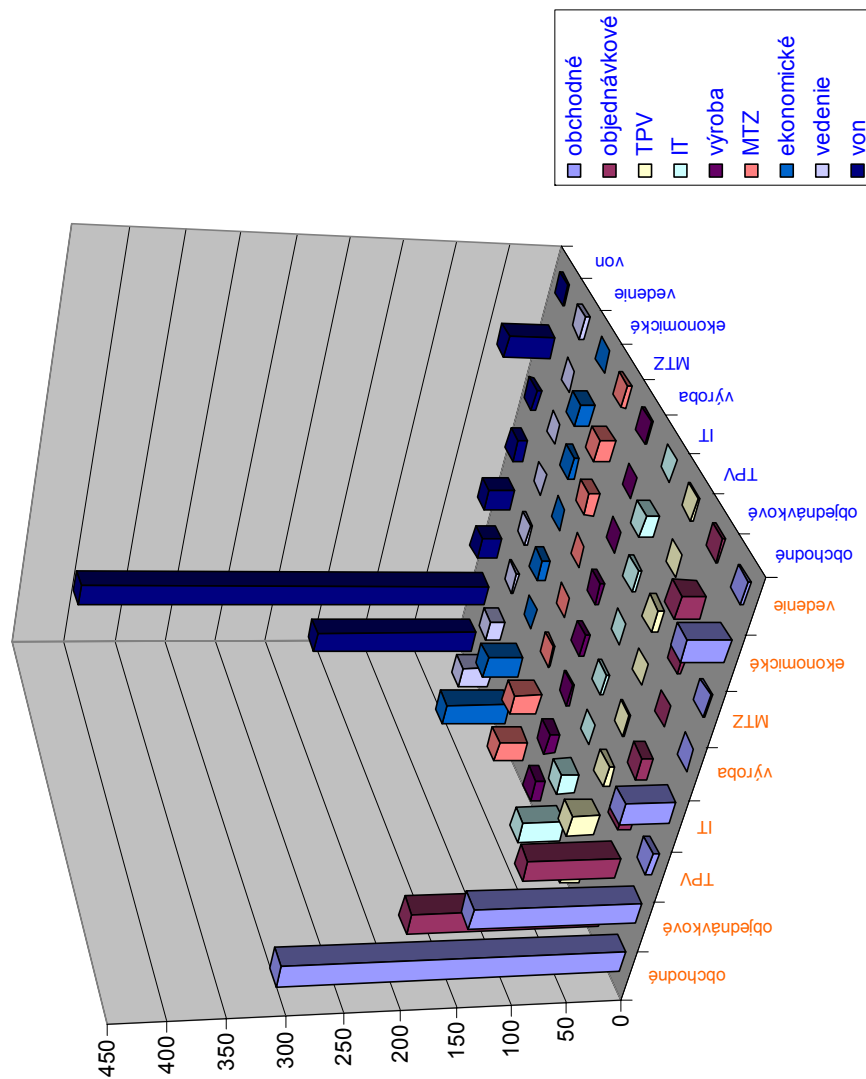
[illegible]

PRÍLOHA P IV
TÝŽDENNÝ PRACOVNÝ ROZVRH

Týždenný pracovný rozvrh

Týždeň:	19.	Meno:	Meno a priezvisko	
Deň	1.	2.	3.	4.
Pondelok 9. máj 2005				
Utorok 10. máj 2005				
Streda 11. máj 2005				
Štvrtok 12. máj 2005				
Piatok 13. máj 2005				

E-mail od červeného pre modrého



PRÍLOHA P VI GANTTOV DIAGRAM

