

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V dané diplomové práci sme se zaměřili na zjištění úrovně interní a externí komunikace ve Všeobecní úvěrové bance, a.s., oddělení Fakturační centrum Martin. Autorka diplomové práce je příomou pracovníci Fakturačního centra a proto se rozhodla ověřit si své negativny zkušenosti z komunikace – přímo v praxi. Práce je obsahovo členěná na část teoretickou a praktickou.

Abstrakt ve světovém jazyce

We try to improve the presentation of bank communication (outside and internal) in Všeobecná úverová banka , a.s. (General credit bank), department Fakturačné centrum Marin (Invoice centre Martin). Author, of this Master thesis is working in centre for two years, so she would like to check out her experience with communication of this work. This Master thesis is a compound from two parts: theoretical and practical.

.

POĎAKOVANIE

Vyjadrujem poďakovanie PhDr. Milanovi Mikulášťikovi, Ph.D. za metodickú pomoc a poskytnutie cenných rád pri vypracovaní diplomovej práce.

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

Wiliam Shakespeare

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 KOMUNIKÁCIA – VYMEDZENIE POJMOV	11
1.1 DRUHY KOMUNIKÁCIE	14
1.2 MANAŽÉRSKA KOMUNIKÁCIA	16
2 VŠEOBECNÁ ÚVEROVÁ BANKA, A.S.	23
2.1 VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA BANKY	23
2.2 HISTÓRIA BANKY	23
2.3 SÚČASNOSŤ BANKY.....	24
2.4 ŠTRUKTÚRA, ORGANIZÁCIA A SYSTÉM RIADENIA VÚB, a.s.	27
2.5 PREDMET PODNIKANIA	28
2.6 PODNIKOVÁ KULTÚRA, IDENTITA, LOGO	29
2.7 ZÁKLADNÉ IMANIE VÚB, A.S.	30
2.8 VÍZIA A MISIA BANKY	30
2.9 HODNOTY BANKY.....	31
3 FAKTURAČNÉ CENTRUM MARTIN.....	34
3.1 PREDSTAVENIE FAKTURAČENÉHO CENTRA	34
3.1.1 Organizčná štruktúra odboru 5000.	35
3.2 PREDMET ČINNOSTI.....	36
3.3 ORGANIZÁCIA A ZAMESTNANCI FAKTURAČNÉHO CENTRA.....	37
3.4 SWOT ANALÝZA FAKTURAČNÉHO CENTRA.....	39
3.4.1 Silné stránky.....	39
3.4.2 Slabé stránky.....	39
3.4.3 Príležitosti.....	40
3.4.4 Hrozby.....	40
3.5 FORMY KOMUNIKÁCIE VO FAKTURAČNOM CENTRE.....	41
3.5.1 Komunikácia medzi pracovníkmi Fakturačného centra.....	41

3.5.2	Elektronická komunikácia.....	41
3.5.3	Písomná komunikácia.....	42
3.5.4	Telefonická komunikácia.....	43
3.5.5	Osobná, ústna a neverbálna komunikácia.....	44
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	47
4	PROJEKT VÝSKUMU	47
4.1	PREDMET VÝSKUMU	47
4.2	CIEĽ VÝSKUMU.....	47
4.3	ÚLOHY VÝSKUMU.....	47
4.4	VÝSKUMNÉ HYPOTÉZY	47
4.5	VÝSKUMNÉ METÓDY A TECHNIKY	48
4.6	CHARAKTERISTIKA VÝSKUMNEJ VZORKY A LOKALITY.....	49
5	INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV VÝSKUMU.....	51
5.1	KOMUNIKÁCIA VEDÚCEHO FC OČAMI PODRIADENÝCH	51
5.2	KOMUNIKÁCIA HLAVNÝCH ÚČTOVNÍKOV S PODRIADENÝMI.....	57
5.3	INTERNÁ KOMUNIKÁCIA MEDZI ÚČTOVNÍKMI – ŠPECIALISTAMI....	64
5.4	EXTERNÁ KOMUNIKÁCIA OČAMI ZAMESTNANCOV FC.....	67
6	ZOVŠEOBECNENIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU A ODPORÚČANIA PRE PRAX.....	72
6.1	ZOVŠEOBECNENIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU.....	72
6.2	ODPORÚČANIA PRE PRAX.....	74

ZÁVER.....	76
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	78
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZNAČIEK.....	80
ZOZNAM OBRÁZKOV	81
ZOZNAM TABULIEK	82
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	83
ZOZNAM POUŽITÝCH PRÍLOH.....	84

ÚVOD

S pojmom komunikácia jej v rôznych podobách sa stretol už každý z nás. Všetci sa deň čo deň máme možnosť stať účastníkmi komunikačného procesu. Usilujeme sa vytvoriť alebo dosiahnuť niečo spoločné s inými ľuďmi, ktorým chceme oznámiť, sprostredkovať správu, prípadne vyjadriť svoj názor alebo postoj.

Nevyhnutnosť komunikácie a dôležitosť jej postavenia pri akejkolvek činnosti vyplýva z potreby dôkladnej znalosti prostredia, ktoré nás obklopuje, názorov, záujmov a potrieb tých, ktorí toto prostredie tvoria, ako aj z potreby ponúknuť, čo najlepší spôsob riešenia potrieb a požiadaviek.¹

Potreba komunikovať je aktuálnou nevyhnutnosťou, bez komunikácie sa nezaobíde ani moderný marketing a bez marketingu sa nezaobíde žiadna firma alebo inštitúcia. Všetci bez rozdielu potrebujú svojich zákazníkov informovať, oboznamovať s ponukou, vysvetľovať vlastnosti prospešnosť, hodnotu alebo použitie výrobkov a služieb, ktoré ponúkajú – musia so svojimi cieľovými skupinami komunikovať, čo však znamená vedieť počúvať, prijímať podnety a návrhy od zákazníkov a hlavne vedieť na primerane reagovať na požiadavky a podnety.

V dnešnej dobe sa najmä podniky stávajú súčasťou boja o trh, o zákazníka. Práve marketingová komunikácia a jej metódy sa stali mostom, ktorý spája ponuku s dopytom. Na jednej strane sú nositeľmi informácií a orientačným bodom pre kupujúceho, na druhej strane ovplyvňujú dopyt, predaj, potreby, postoje a preferencie cieľových skupín. Reklama, podpora predaja, osobný predaj, public relations – všetky štyri hlavné metódy marketingovej komunikácie tak svojim pôsobením na zákazníka zohrávajú významnú úlohu v konkurenčnom

¹ HANULÁKOVÁ, E. : *Predslov* . In: FORET, M. : *Marketingová komunikácia*. Brno : 2003, s. 13.

boji. Význam marketingovej komunikácie a jej využívanie v súčasnom trhovom prostredí neustále rastie. Jej dôležitosť podčiarkujú aj dynamické zmeny na trhu, vznik nových komunikačných a informačných technológií, charakter a intenzita konkurencie, ako aj meniace sa systému požiadavky zákazníkov. Tieto vplyvy prinášajú vznik nových foriem v rámci komunikačného a vyžadujú uplatňovanie moderných prvkov informačnej technológií. Podniky a inštitúcie, ktoré pochopili a význam marketingovej komunikácie a vedia ju využiť vo svojich aktivitách, majú šancu na úspech.²

Cieľom diplomovej práce je zistiť úroveň internej a externej komunikácie vo Všeobecnej úverovej banke, a.s., oddelenie Fakturačné centrum Martin.

Práca je obsahovo rozdelená na časť teoretickú a praktickú. Teoretická časť sa skladá z troch kapitol. Prvá kapitola sa vymedzuje základné pojmy z oblasti komunikácie, jej úlohy a formy. Druhá kapitola je venovaná Všeobecnej úverovej banke, a.s. v minulosti a dnes, organizačnej štruktúre, poslaniu banky a víziám do budúcnosti. Tretia kapitola je venovaná Fakturačnému centru Martin, formám internej a externej komunikácie, ktoré sa využívajú v FC a regióne Bratislava, ako aj možnostiam zlepšenia komunikácie v FC Martin.

² HANULÁKOVÁ, E. : *Predslov* . In: FORET, M. : *Marketingová komunikácia*. Brno : 2003, s. 14.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKÁCIA – VYMEDZENIE POJMOV

„Pri vzájomnej komunikácii neodpovedáme len na slová, ktoré počujeme. Vždy „ počúvame medzi riadkami“ – vždy načúvame „tretím uchom“. Vždy sa pokúšame dostať druhej osobe „pod kožu“.

Krech, Crutchfield, Ballachey, 1968, s. 328

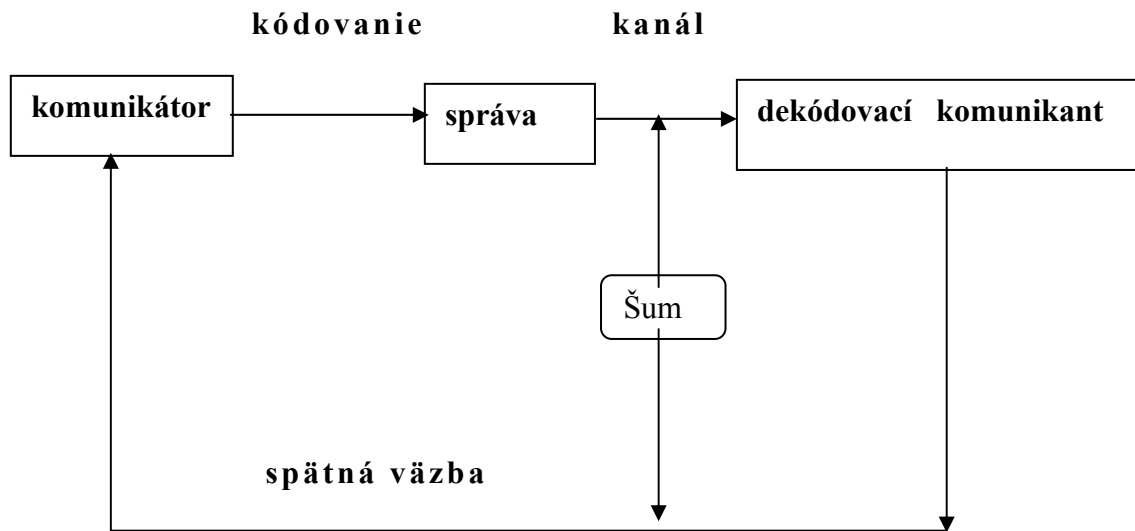
Základ medziľudských vzťahov spočíva v procese komunikácie. Ide o vzájomnú výmenu informácií, správ, významov medzi jednotlivcami alebo skupinami. Cieľom tohoto procesu je urobiť spoločným pre viacerých ľudí to, čo sa javí významné jednotlivcovi. Aj keď mnohí majú dojem, že komunikujeme hlavne preto, aby sme získali nové informácie, naplnili si svoje potreby a dosiahli vytýčené ciele, komunikovať znamená predovšetkým veľa poskytovať a dať. Komunikujeme preto, aby sme neboli izolovaní a tým uspokojovali základnú ľudskú potrebu sociálneho kontaktu. Komunikácia nám umožňuje lepšie poznať nielen iných ľudí a svoje prostredie, ale tiež seba. Prostredníctvom tohoto procesu získavame podnety, ktorými môžeme rozvíjať osobnosť iných, aj svoju vlastnú.³

Podľa **Foreta**⁴ - pôvodný latinský význam zahŕňa zdieľanie, zoskupovanie, spoločnú účasť. Pre dnešnú dobu by mal pojem komunikácia znamenať základ všetkých vzťahov medzi ľuďmi. Obyčajne býva komunikácia redukovaná iba na oblasť informácií. Predmetom komunikácie môže byť akýkoľvek produkt (ľudský, prírodný, verbálny, neverbálny, hmotný, duchovný) predstavený jednou stranou a vnímaný druhou stranou. A práve prezentácia jednou

³ BRATSKÁ, M. : *Prednosti a úskalia komunikácia alebo Ako komunikovať*. Bratislava : 2003, s. 6.

⁴ FORET, M. : *Marketingová komunikácia*. Brno : 2003, s. 4.

stranou a následná reakcia druhej strany – chápeme, ako komunikácia.⁵



Obr.1 Kybernetický model komunikácie, zdroj Foret Miroslav, Marketingová komunikácia

Vanda Lieskovská⁶ uvádza, že pojem komunikácia pochádza z latinského jazyka. „**Communi**us“ znamená – „spoločenský“. Komunikácia je prenos vzájomného porozumenia pomocou symbolov. Vyjadruje spojenie, dorozumievanie, výmenu informácií medzi zložkami určitého systému. V procese komunikácie sa snažíme vytvoriť niečo spoločné s niekým, teda snažíme sa sprostredkovať, podeliť s určitými informáciami, myšlienkami, postojom, názorom.

⁵ FORET, M. : Marketingová komunikácia. Brno : 2003, s. 5.

⁶ LIESKOVSKÁ, V. : Vybrané kapitoly z marketingovej komunikácie. Bratislava : 2002, s. 6.

Komunikovanie sa teda týka emocionálnych, psychologických a mentálnych charakteristík jedincov a rovnako aj technických charakteristík prostriedkov použitých na komunikovanie.⁷

Účinne – efektívne a spoľahlivo komunikovať sú spôsobilí najmä tí ľudia, ktorí ovládajú princípy a mechanizmy (zásady a metódy) komunikácie, ktoré je možné osvojiť štúdiom a tréningom, lebo komunikácia je zručnosť a ako každá zručnosť sa dá natrénovať. Komunikáciou v prácu (aj v osobnom živote) a v manažmente rozumieme odovzdávanie a prijímanie oznámení najmenej medzi dvoma alebo viacerými subjektami. Oznámením je všetko, čo je predmetom komunikácie, ľubovoľné verbálne a neverbálne skutočnosti a deje.⁸

Mikulášťik⁹ vo svojej knihe definuje komunikáciu, ako pojem , ktorý má veľmi široké použitie. Slovo komunikácia je latinského pôvodu a znamená niečo spájať. Môže byť použité, ako označenie pre dopravnú sieť, k premiestňovaniu ľudí, materiálu, ale tiež myšlienok, informácií, postojov a pocitov od jedného človeka k druhému. Komunikačnými prostriedkami môže byť jazyk, pošta, telegram, telefón, počítač, rozhlas, televízia, autobusy, vlaky, lietadlá. Termín komunikácia sa používa v rôznych vedných odboroch.

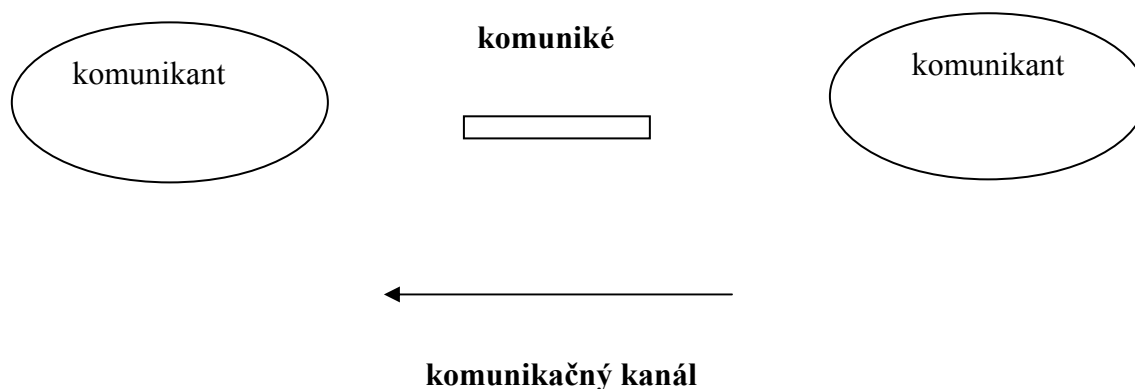
Ľudia sú bytosti spoločenské a preto je u nich komunikácia základným nástrojom, ktorý sa v interakcii používa. Aj, keď komunikujeme neustále, nevenujeme tomu príliš mnoho pozornosti. Považujeme to za samozrejmosť. Vďaka komunikácii uspokojujeme celú radu potrieb. Komunikácia nám môže poskytnúť potešenie. Vďaka nej môžeme

⁷ LIESKOVSKÁ, V. : *Vybrané kapitoly z marketingovej komunikácie*. Bratislava : 2002, s. 6.

⁸ PORVAZNÍK, J. : *Celostný manažment*. Bratislava : 1999, s. 306.

⁹ MIKULÁŠŤIK, M. : *Komunikačné zručnosti v praxi*. Havlíčkov Brod : 2003, s. 18.

dosiahnuť úspech.¹⁰ Komunikácia je proces, nie je to nič statické, vždy medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi. Zachytiť ju môžeme v podobe záznamu, ale jej premenlivosť v čase je jednou z najdôležitejších charakteristík, lebo je závislá na celej rade podmienok a vplyvov.¹¹



Obr. 2 Schéma komunikačného procesu medzi dvoma osobami, zdroj Mikulášтик Milan

1.1 Druhy komunikácie

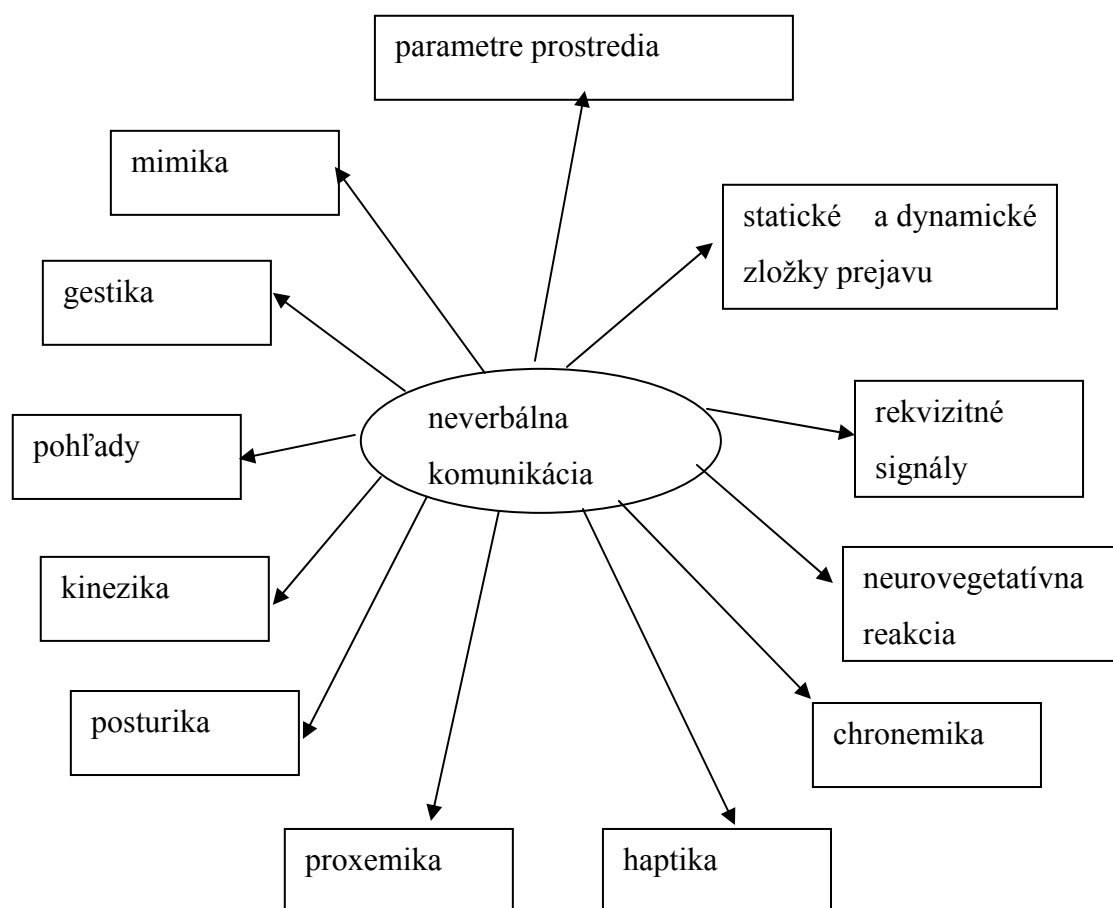
Komunikácia má veľmi premenlivú podobu a širokú škálu možností, ktoré môže v rôznych kombináciách komunikátor používať a meniť. Záleží, len na zručnostiach a schopnostiach každého užívateľa, ako citlivo dokáže užívať optimálne spôsoby, ktoré rešpektujú situáciu, úmysel, individuálne odlišnosti partnera, s ktorým komunikujeme,

¹⁰ MIKULÁŠTIK, M. : *Komunikačné zručnosti v praxi*. Havlíčkov Brod : 2003, s. 15.

¹¹ *tamže*, s. 22.

koho presviedčame, ku komu hovoríme. Komunikácia sa môže deliť podľa rôznych kritérií:¹²

- komunikácia zámerná a nezámerná, komunikácia vedomá a nevedomá, kongitívna komunikácia, afektívna komunikácia, pozitívna a negatívna komunikácia, zhodná, asertívna, agresívna, manipulatívna, pasívna komunikácia, intropersonálna a interpresonálna komunikácia, skupinová, masová, medzikultúrna komunikácia, jednosmerná a dvojsmerná komunikácia, komunikácia tvárou v tvár, sprostredkovaná komunikácia, verbálna a neverbálna komunikácia, komunikácia činom, paralingvistická komunikácia, metakomunikácia.



¹² MIKULÁŠTIK, M. : Komunikačné zručnosti v praxi. Havlíčkov Brod : 2003, s. 32.

1.2 Manažérska komunikácia

„Schopnosť jednať s ľuďmi som ochotný zaplatiť lepšie, než ktorúkoľvek inú schopnosť pod slnkom“.

John. D. Rockefeller

Efektívny, účinný prejav manažéra je základom jeho profesionálneho úspechu. Východisko, ako sa stať úspešným a zručným v efektívnej manažérskej komunikácii je v tom, že manažér musí :

- ⇒ **poznať sám seba – sebamonitorovanie,**
- ⇒ **poznať účel (cieľ) komunikácie,**
- ⇒ **poznať svoj verbálny a neverbálny prejav,**
- ⇒ **poznať podmienky komunikačného procesu,**
- ⇒ **posúdiť všetky faktory, ktoré determinujú úspešnosť komunikácie.**¹³

Komunikácia v manažmente sa vyvinula, ako typ sociálnej komunikácie s profesionálnym sýtením. Jej špecifickosť spočíva v tom, že sa uskutočňuje v procese „manažeringu“ firiem a jej nositeľom a realizátorom – komunikantom je manažér, od ktorého komunikácia vyžaduje, aby manažér bol aj dobrým identifikátorom – čitateľom komunikačných signálov.

Význam komunikácie možno vyjadriť slovami : dnes už každý dokáže vyrábať, umením je nájsť kupujúcich a nadviazať s nimi kontakt – k čomu slúžia prostriedky komunikácia s trhom. Marketingová

¹³ SZARKOVÁ, M. : Komunikácia v manažmente a marketingu. Bratislava : 1994, s. 7.

komunikácia je spojená s pojmom komunikačný proces (komunikačný systém), čo vyjadruje prenos informácií od odosielateľa k príjemcovi. Obsahuje také správy, ktorých obsah sa zaoberá vzťahom predávajúci a kupujúci. Na označenie a vyjadrenie pojmu komunikačného procesu je možné nájsť rôzne terminologické pojmy:¹⁴

- **anglickí a americkí autori** uprednostňujú pojem promotion, promotoin – mix, stratégia promotio,
- **nemeckí autori** dávajú prednosť pojmu komunikačná politika, komunikačný mix, komunikačný program alebo komunikácia s trhom,
- **ruskí autori** uprednostňujú pojem „stimulirovanije“,
- **poľskí autori** - „promocja“,
- **slovenská literatúra** používa najviac pojem marketingová komunikácia alebo komunikačný mix.

Marketingová komunikácia je teda jednou zo štyroch zložiek marketingového mixu. Základ marketingovej komunikácie tvoria štyri spôsoby komunikácie, ktoré sa často dopĺňajú o piatu zložku – priamy marketing:¹⁵

- ♠ reklama, ♠ osobný predaj, ♠ podpora predaja, ♠ vzťahy s verejnosťou, ♠ priamy marketing.

K uvedeným základným spôsobom komunikácie sú často priradené aj ďalšie zložky: selling (predajná pôsobivosť), publicita, sponzoring, exhibitions, packing, corporate identity, point-of-sale and merchandising.

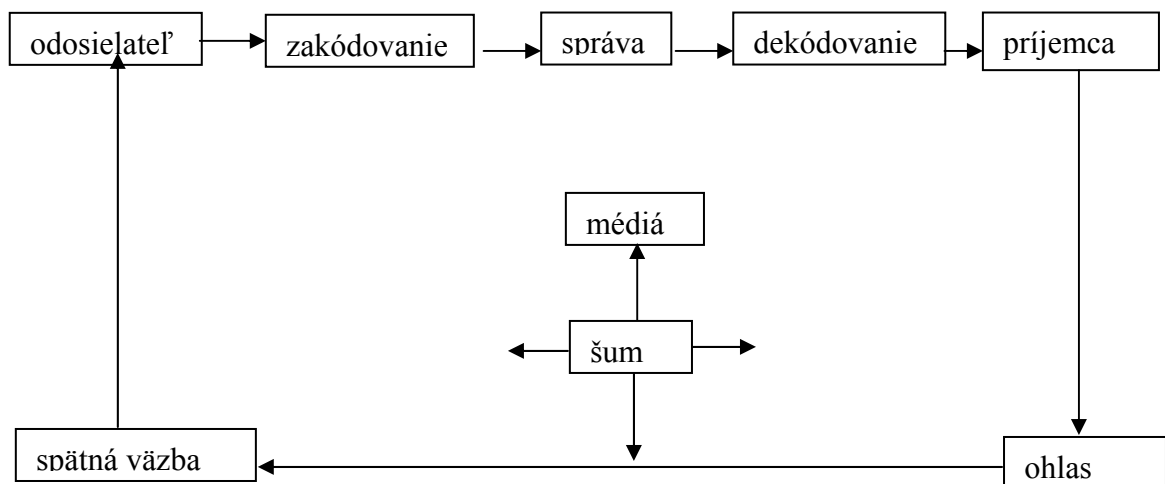
Základným zámerom marketingovej komunikácie je uľahčenie a urýchlenie pohybu informácií cez marketingovú sieť. Všeobecným

¹⁴ LIESKOVSKÁ, V. : *Vybrané kapitoly z marketingovej komunikácie*. Bratislava : 2002, s. 6.

¹⁵ LIESKOVSKÁ, V. : *Vybrané kapitoly z marketingovej komunikácie*. Bratislava : 2002, s. 9.

cieľom marketingovej komunikácie je ovplyvňovať správanie. Čiastkovými cieľmi okrem informovania a pripomínania je¹⁶:

- poskytovanie informácií,
- zvýšenie dopytu,
- diferencovanie produktu,
- zdôrazňovanie hodnoty produktu,
- stabilizovanie predaja,
- vytváranie a upevňovanie vernosti značke,
- budovanie dobrej povesti,
- zmena postojov spotrebných zvyklostí.

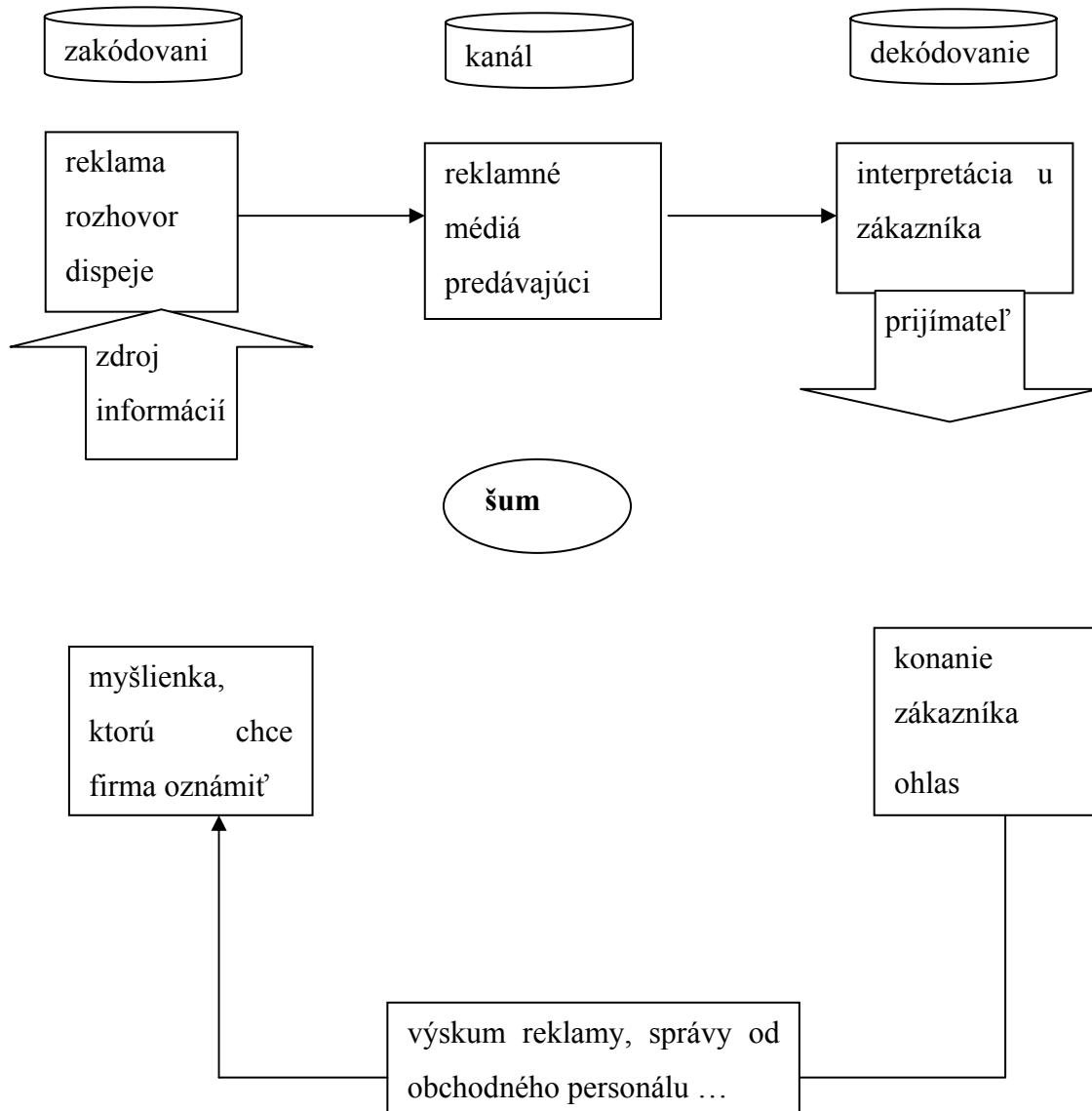


Obr. 4 Model marketingovej komunikácie, zdroj Vanda Lieskovská

Pri vytváraní komplexného programu účinnej marketingovej komunikácie je nutné dodržiavať nasledujúcu postupnosť krokov:

¹⁶ LIESKOVSKÁ, V. : Vybrané kapitoly z marketingovej komunikácie. Bratislava : 2002, s. 25.

- určiť cieľových príjemcov, stanoviť ciele komunikácie, zostaviť správu, vybrať komunikačnú cestu, vypracovať celkový rozpočet na marketingovú komunikáciu, rozhodnúť sa pre účinný komunikačný mix, vypracovať systém merania účinnosti marketingovej komunikácie, riadiť a koordinovať integrovaný proces komunikácie.¹⁷



Obr. 5 Marketingové prvky v procese marketingovej komunikácie

¹⁷ LIESKOVSKÁ, V. : Vybrané kapitoly z marketingovej komunikácie. Bratislava : 2002, s. 38.

Szarková Miroslava¹⁸ uvádza, že v podmienkach slovenských podnikov a firiem sa mnohé zásady kreatívnej komunikácie v manažmente nepoužívali a keď, tak, len sporadicky a často boli založené intuitívnym podklade. V súčasnosti, pod vplyvom zahraničných skúseností, ktoré poukazujú na efekt využívanie kreatívnych komunikačných zásad v manažmente firmy, sa postupne pristupuje k ich aplikácii aj u nás. Naráža sa však neustále na bariéry, ktoré spočívajú najmä v uprednostňovaní vžitého stereotypu komunikačných vzorcov aplikovaných v danom podniku (napr. v diskusii sa neberie rovnocenne názor „služobne“ mladšieho).

Úrovne, resp. smery komunikácie v manažmente a marketingu sú determinované dvoma základnými faktormi:

- organizačnou štruktúrou podniku alebo firmy,
- organizačnými tokmi v podniku alebo firme, kto môžu mať **formálny charakter** (odvíjajú sa od organizačnej štruktúry podniku) a **neformálny charakter** (je daný neformálnymi vzťahmi medzi jednotlivými pracovníkmi alebo celými pracovnými kolektívami v danom podniku, firme). Z hľadiska úspešnej a efektívnej komunikácie je nutné, aby manažér rešpektoval obidva faktory, ktoré určujú jednotlivé úrovne komunikácie v podniku alebo firme.

Medzi všeobecné úrovne komunikácie manažéra v rámci manažmentu v podniku patrí¹⁹:

1. úroveň komunikácie manažéra smerom k podriadeným
2. úroveň komunikácie manažéra smerom k nadriadeným

¹⁸ SZARKOVÁ, M. : *Komunikácia v manažmente a marketingu*. Bratislava : 1994, s. 13.

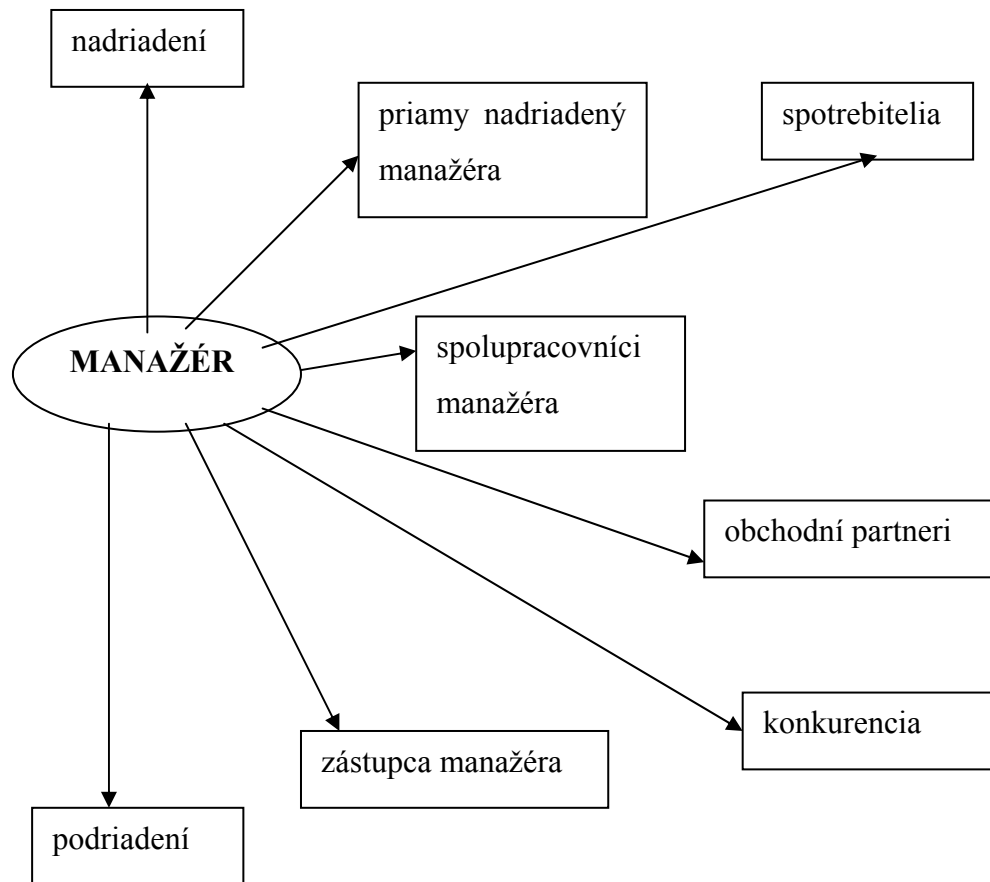
¹⁹ SZARKOVÁ, M. : *Komunikácia v manažmente a marketingu*. Bratislava : 1994, s. 14.

3. úroveň komunikácie manažéra smerom k spolupracovníkom – kolegom, ktorí sú na rovnakej priečke organizačnej štruktúry v danom podniku alebo firme.

Medzi všeobecné úrovne komunikácie manažéra v rámci marketingu patrí ²⁰:

1. úroveň komunikácie manažéra smerom k obchodným partnerom
2. úroveň komunikácie manažéra smerom ku konkurencii
3. úroveň komunikácie manažéra smerom k spotrebiteľovi alebo skupinám spotrebiteľov.

²⁰ *tamže*, s. 14.



Obr. 6 Úrovne komunikácie vo vnútri firmy a mimo nej, zdroj Szarková

2 VŠEOBECNÁ ÚVEROVÁ BANKA, A.S.

„Naša banka je viac, než trezor peňazí“. Tomas Spurný –
generálny riaditeľ.

2.1 Všeobecná charakteristika banky

Obchodné meno: Všeobecná úverová banka, a.s., skrátený názov, ktorý sa do cudzích jazykov neprekladá : VÚB, a.s.

Sídlo: Mlynské Nivy1, 829 90 Bratislava 25

Deň zápisu do Obchodného registra: 04.04.1992

Právna forma: akciová spoločnosť

Ostatné údaje: VÚB, a.s. je verejnou akciovou spoločnosťou, ktorá je členom skupiny Gruppo Banca Intesa – zapísanej v registri bankových skupín Banca d'Italia v zmysle platných noriem a legislatívy Talianskej republiky. VÚB, a.s. je právnická osoba, ktorá svoju činnosť realizuje v súlade so všeobecne záväznými a platnými zákonmi a predpismi Slovenskej republiky, riadi sa Zakladateľskou listinou, Stanovami Banca Intesa, stanovami VÚB, a.s. a platnými vnútornými predpismi a usmerneniami. Je zapísaná v Obchodnom registri Slovenskej republiky Okresného súdu Bratislava I, oddiel: Sa, vložka číslo : 341/B.

2.2 História banky

Počiatky systémových zmien v bankovom sektore na Slovensku sa datujú do obdobia rokov 1989 – 1990, kedy boli položené legislatívne základy pre znovu vytvorenie dvojstupňového bankového systému a teda aj pre vznik komerčných bánk.

Všeobecná úverová banka, a.s. (ďalej len VÚB, a.s.) sa konštitovala na začiatku tohoto obdobia rozčlenením slovenskej časti Štátnej banky

československej na emisnú a obchodnú časť a prevzala na seba, tak mnohé komerčné záväzky z predchádzajúceho obdobia. Dňa 1.1.1990 tak vznikla VÚB, ako štátny peňažný ústav s celoštátnou pôsobnosťou, Komerčná banka so sídlom v Prahe a vtedy celoštátna IRB, š.p., ktorá sa neskôr rozdelila na českú a slovenskú.

Banka bola zriadená Zákonom číslo 21/1992 Zb. o bankách. Zakladateľom sa stal Fond národného majetku Slovenskej republiky, ktorý ustanovil členov predstavenstva a dozornej rady. Významnou úlohou v živote banky bola jej transformácia zo štátneho podniku na akciovú spoločnosť, keď dňa 03.02.1992 bola v Obchodnom registri Obvodného súdu v Bratislave 1, zaregistrovaná VÚB, ako akciová spoločnosť. Dňa 31.03.1992 bol zrušený štátny peňažný ústav VÚB a 01.04.1992 vložil celé základné imanie do novej spoločnosti. Za konečné uzatvorenie vzniku novej akciovej spoločnosti možno považovať aj prvé firemné logo banky.

Vznikajúce a neustále narastajúce problémy viedli k rozhodnutiu vlády o oživení banky, následnej reštrukturalizácii a vstupu prvého strategického investora. V priebehu rokov 1999 – 2000 došlo k nárastu základného imania banky, k presunu stratových a rizikových pohľadávok (nesplácané úvery) do konsolidačnej banky, čím mohla vláda pristúpiť k hľadaniu zahraničného investora, ktorým sa v roku 2002 stala talianska banka BANCA INTESA.

2.3 Súčasnosť banky

VÚB, a.s. je právnickou osobou, ktorá svoju činnosť vykonáva v súlade s právnymi normami, hospodári samostatne na základe samofinancovania. V závislosti od výsledkov hospodárenia, zabezpečuje i rozvoj pracovného kolektívu banky.

Hlavné sídlo banky je v Bratislave – k dispozícii má však sieť svojich 67 univerzálnych retailových pobočiek, 79 retailových pobočiek, 88 retailových pobočiek a štyri regionálne riaditeľstvá. Svoje pobočky má otvorené v 15 korešpondenčných bankách vo svete.

VÚB, a.s. zaujíma popredné miesto na slovenskom trhu. Ja druhou najväčšou bankou na Slovensku – podľa celkovej bilančnej sumy a nájdeme ju v prvej trojke bánk – na základe ostatných hlavných ukazovateľov. Zároveň sa VÚB, a.s. už druhý rok po sebe stala najziskovejšou slovenskou bankou.²¹

Podľa predbežných výsledkov si banka udržala v roku 2004 svoj 18,5 % trhový podiel na bilančnej sume bankového sektora, keď jej celkové aktíva narástli počas roka o 14% na viac, ako 20 miliárd Sk. S celkovými primárnymi vkladmi v objeme 166 miliárd Sk sa trhový podiel VÚB mierne zvýšil nad 21%. Banka sa sústreďovala na rast portfólia úverov poskytnutých klientom, pričom dosiahla viac, ako 30% - ný nárast a ukončila rok 2004 s výškou poskytnutých úverov na úrovni 71 miliárd Sk, čo je najvyššia hodnota spomedzi všetkých slovenských bánk. Kľúčový zdroj výnosov a rastu objemu úverov poskytli najmä spotrebné úvery, hypotéky a úvery malým a stredným podnikom. Banka zaznamenala aj významnú 106% - nú expanziu v oblasti správy aktív, pričom zvýšila objem majetku pod správou VÚB AM na 17 miliárd Sk.²²

	Pobočky			Zamestnanci		
	k	trhový podiel	zmena za rok	k 31.12.2004	trhový podiel	zmena za rok

²¹ DROSC, M. : *Svet VÚB*. Bratislava : 2005, č. 2, s. 4.

²² ALEXOVÁ, M. : *Svet VÚB*. Bratislava : 2005, č. 3, s. 19.

	31.12.2004					
VÚB	234	21.0%	+8	3 935	19.8%	-7
SLSP	333	29.9%	-6	5 040	25.5%	-263
TATRA	110	9.9%	+8	3 021	15.3%	+125
ČSOB	79	7.1%	+8	1 342	6.8%	+25
HVB	27	2.4%	+3	438	2.2%	+30
UNI	69	6.2%	+1	1 061	5.4%	+69

Obr.7 Trhový podiel bánk na slovenskom trhu, zdroj: Alexová M, Svet VÚB, a.s.

Podľa slovenských účtovných štandardov dosiahol čistý zisk VÚB v roku 2004 3,1 miliárd Sk, čo je takmer štvrtina celkového zisku slovenských bánk, čím banka obhájila pozíciu najziskovejšej banky na slovenskom trhu. Čistý zisk odzrkadľuje predovšetkým výrazný 8% - ný nárast v prevádzkových výnosoch, ktoré dosiahli sumu 9,8 miliárd Sk. Nepretržitý dôraz na zlepšovanie efektívnosti sa pozitívne premietol do 4% - ného poklesu prevádzkových nákladov banky. Vďaka tomu dosiahol v roku 2004 čistý prevádzkový zisk 34% - ný nárast a výšku 3,9 miliárd Sk.²³

2.4 Štruktúra, organizácia a systém riadenia VÚB, a.s.

Organizačná štruktúra banky pozostáva z útvarov, ktoré sú usporiadané podľa hľadiska funkcionality:

- a) obchodné útvary,

²³ ALEXOVÁ, M. : Svet VÚB. Bratislava : 2005, č. 3, s. 19.

- b) podporné útvary,
- c) kontrolné útvary.

Organizačná štruktúra je upravená a schválená:

- a) Organizačným poriadkom,
- b) Organizačnou štruktúrou,
- c) Kompetenčným poriadkom.

Organizačné útvary ústredia banky tvoria:

- a) úseky,
- b) odbory (t.j. útvar začlenený do úseku alebo samostatný útvar)
- c) oddelenia,
- d) tímy.

Organizáciu pobočkovej siete VÚB, a.s. , ako súčasť obchodných úsekov tvorí:

- a) retailová sieť:
 - aa) regióny,
 - ab) univerzálne retailové pobočky,
 - ac) retailové pobočky,
 - ad) retailové expozitúry.
- b) firemná sieť:
 - ba) firemné pobočky.

Štruktúru výkonného manažmentu VÚB, a.s. tvoria:

- a) generálny riaditeľ a zástupca generálneho riaditeľa,
- b) vrchní riaditelia úsekov,
- c) senior executive manažéri,
- d) executive manažéri,
- e) manažéri,
- f) zamestnanci.

Štruktúru výkonného manažmentu VÚB, a.s. riadi predstavenstvo, ako štatutárny orgán banky – prostredníctvom generálneho riaditeľa, zástupcu generálneho riaditeľa a vrchných riaditeľov úsekov, ktorí sú priamo podriadení predstavenstvu.

Systém riadenia VÚB, a.s. sa spravuje „Pravidlami skupiny Intesa Bci“, pokiaľ tieto nie sú v rozpore so všeobecne záväznými právnymi predpismi Slovenskej a Českej republiky a s ustanoveniami stanov VÚB, a.s. Pravidlá upravujú postup a spôsob uplatňovania inštrukcií, vydávaných IntesaBci v súvislosti s výkonom, riadením a koordináciou činností skupiny, ako aj implementácie opatrení centrálnej banky Banca d'Italia, týkajúcich sa skupiny Intesabci a jej dcérskych spoločností.

2.5 Predmet podnikania

Predmetom podnikania Všeobecnej úverovej banky, a.s. je:

- prijímanie vkladov,
- poskytovanie úverov,
- platobný styk a zúčtovanie,
- investovanie do cenných papierov na vlastný účet,
- obchodovanie na vlastný účet alebo na účet klienta,
- s finančnými nástrojmi peňažného trhu v SK a CM
- správa pohľadávok a cenných papierov klienta na jeho účet – vrátane poradenstva,
- finančný leasing,
- poskytovanie záruk, otváranie a potvrdzovanie akreditívov,
- vydávanie a správa platobných prostriedkov,
- poskytovanie poradenských služieb v oblasti podnikania,
- vydávanie cenných papierov,
- finančné sprostredkovanie,
- uloženie cenných papierov,
- prenájom bezpečnostných schránok,

- poskytovanie bankových informácií,
- hypotekárne obchody,
- spracovanie bankoviek, mincí, pamätných bankoviek a pamätných mincí.

2.6 Podniková kultúra, identita, logo

Naša banka má silnú ambíciu stať sa najlepšou bankou na Slovensku, čo je obrovská výzva a záväzok. Každú chvíľu vstupujeme do života našich spoluobčanov, ktorí využívajú naša služby a produkty. Nielenže im poskytujeme služby, ale tiež im ukazujeme cestu a učíme ich, ako sa správať k peniazom a zhodnocovať ich, pomáhame im uskutočňovať ich sny, dotvárame ich rodinnú, či osobnú ekonomiku, sme motorom firiem a podnikateľských snov.²⁴

Silné a úspešné firmy, banky nevynímajúc, mali vždy jasnú, definovanú a pevnú firemnú kultúru. Kultúra je to, ako spolu hovoríme, spolupracujeme, tvoríme, ako sa v určitých situáciách zachováme, čo je pre nás najdôležitejšie, ako riešime konflikty, prečo tu vlastne sme. Niektoré firemné kultúry môžu brzdiť, iné naopak môžu posilňovať a urýchľovať rozvoj firmy.

VÚB má svoju jedinečnú kultúru, ktorá sa vyvíjala niekoľko rokov. Budúcnosť a rastúca konkurencia si však vyžadujú, aby sa firemná kultúra banky stala omnoho dynamickejšou, silnejšou a progresívnejšou. Vedenie banky chce vytvoriť kultúru, ktorá bude silným pracovným nástrojom na dosiahnutie jej vízie, k čomu môže pomôcť aj návod pod názvom „Maják nášho úspechu“.

Súčasťou prezentácie firemnej kultúry je aj samotný znak banky. Prvé logo uviedla banka „do života“ ešte, ako štátny podnik, keď

²⁴ SPURNY, T. : *Maják nášho úspechu*. Bratislava : 2005, s. 1.

14.05.1990 vypísala výberové konanie na prvý firemný znak, ktorý bol v klasickom bielo – čiernom prevedení. Od 30.09.2003 používa banka nové modro – biele alebo bielo – čierne .

2.7 Základné imanie a orgány VÚB, a.s.

Základné imanie VÚB, a.s. je 12. 978.108.000,- Sk (slovom dvanásť miliárd deväťstosedemdesiatosem miliónov stoosemtisíc slovenských korún).

Orgány VÚB, a.s. sú: valné zhromaždenie, dozorná rada a predstavenstvo.

2.8 Vízia a misia banky

Víziou VÚB je stať sa najlepšou bankou na Slovensku – pričom chce využiť talent, odborné vedomosti a skúsenosti zamestnancov k tomu, aby napĺňala potreby svojich klientov a prekročila ich očakávania.

Najlepšou bankou sa VÚB môže stať vtedy, keď ju jej klienti budú považovať za najlepšiu a to vtedy, keď im bude banka poskytovať najlepšie služby, produkty a zhodnotenie kapitálu. Preto si každý zamestnanec musí uvedomiť, že za každou činnosťou sú náklady a výnosy, ktoré rozhodujú o rentabilite a úspešnosti banky. Prvoradým poslaním je byť bankou pre ľudí, ktorí musia cítiť, že sme voči nim tvorení a že každý klient je pre nás dôležitý, počúvame ich požiadavky, potreby, rešpektujeme ich preto, aby sme im zjednodušili život. Banka to môže dosiahnuť prostredníctvom svojich moderných produktov, priateľského prostredia pobočiek, profesionálnej kultúry predaja a pôsobivej komunikácie.²⁵

²⁵ SPURNY, T. : *Maják nášho úspechu. In: Intranet VÚB, a.s., s. 5.*

2.9 Hodnoty banky

„Kto nepozná prístav, do ktorého sa chce plaviť, tomu nie je žiadny vietor priaznivý“.

Seneca

Hodnoty usmerňujú naše konanie v situáciách, kedy si musí vybrať medzi niekoľkými cestami . Čím kvalitnejšími hodnotami sa riadime, tým kvalitnejší je náš výber, len silné a kvalitné hodnoty nás privedú k úspechu. Hodnoty a princípy nie je možné niekomu nadiktovať, každý musí veriť a žiť s nimi, lebo vytvárajú charakter človeka i charakter inštitúcie.

,

Kvalitné hodnoty = kvalitný a hodnotný život

Hodnoty banky sú základom preto, aby bola banka a je zamestnanci úspešní vo svojej práci ako celý kolektív. Podstatné je, aby všetci poznali, dodržiavali a žili hodnotami.

Základné spoločné hodnoty vychádzajú z vízie a misie banky, a z uvedomenia si, že bez klientov banka zostane, len budovou bez života. Na vrchole celého snaženia banky, každodennej práce jej zamestnancov, je spokojný klient. Aktérmi vstupu na tento vrchol je VÚB a zamestnanci, na ktorý sa dostaneme , len prostredníctvom našich kvalitných služieb a produktov, a pomocou ľudského prístupu a zodpovednou starostlivosťou o klienta, čím sú všetci traja – banka,

klient, zamestnanci – úzko prepojení. Jeden bez druhého nemôžu existovať, a preto sa treba navzájom podporovať.²⁶

spokojný klient



dôveryhodná banka

ústretoví zamestnanci

Obr. 8 Pyramída banky

Hodnoty, ktoré pomáhajú banke byť úspešnou a dosahovať očakávané výsledky:

- dôveryhodnosť – presvedčiť klientov, že si ich dôveru zaslúži,
- neustály rast a rozvoj – mieriť vyššie, ako sa od banky očakáva,
- reputácia – banka je tým, za čo ju považuje verejnosť – klient.

Hodnoty, ktoré zamestnancom umožňujú byť súčasťou úspechov banky:

- ľudskosť – zamestnanci musia myslieť na to, že sme predovšetkým ľudia,
- spoľahlivosť – dodržiavať to, čo sme zamestnanci a banka sľúbili,
- čestnosť – cestné jednanie je najlepšia politika.

Hodnoty, ktoré dávajú zmysel práci:

²⁶ SPURNY, T. : *Maják nášho úspechu*. In. *Intarnet VÚB* . Bratislava : 2005, s. 5.

- ziskovosť – dlhodobý úspech je výsledkom čiastkových úspechov,
- vernosť klienta – pýtajme sa, počúvajte a budeme rozumieť potrebám klientov,
- lojalita zamestnancov – to, či banka a jej zamestnanci budú úspešní závisí, len od jej zamestnancov.

Hodnoty, ktoré pomohli úspešným dostať sa tam, kde sú: chuť a vášeň, trpezlivosť, vytrvalosť, tvorivosť, precíznosť, nezávislosť, pracovitosť, tvrdohlavosť, racionalita, hľadanie riešení, čestnosť, vôľa učiť sa, využitie príležitostí, ambície, krok naviac, zmena, spoľahlivosť, rentabilita, dôveryhodnosť, oddanosť, zvedavosť, snaha víťaziť, pevná vôľa, kvalita.

3 FAKTURAČNÉ CENTRUM MARTIN

„Bohatstvo nemôže byť najvyšším cieľom nášho života, záleží na tom, ako kto dokáže bohatstvo užívať“.

T. G. Masaryk

3.1 Predstavenie Fakturačného centra

Názov : Všeobecná úverová banka, a.s., Fakturačné centrum Martin

Sídlo: M. R. Štefánika 2, 036 53 Martin

Dátum vzniku: 01.04.2003

Právna forma: oddelenie akciovej spoločnosti

Ostatné údaje: Odbor 10200 – Fakturačné centrum Martin (ďalej už FC Martin) vznikol, ako územne detašovaný útvar ústredia, ktorý je organizačne začlenený do úseku ústredia 10000 – Vnútorné služby. FC Martin bolo zriadené v súlade s organizačnými zmenami schválenými uznesením Predstavenstva VÚB, a.s., ktorými došlo k zámiku Servisných a podporných centier v regióne Bratislava, Banská Bystrica, Žilina, Nitra, Košice – ich nástupcom sa v plnej miere a rozsahu stalo FC.

Od 01.04.2003 sa začalo s postupnou delimitáciou agendy vnútro – bankového účtovníctva, ktorá patrí do náplne FC Martin. Z jednotlivých SaPC na Slovensku prebralo FC účtovnú dokumentáciu vedenú v jednotlivých moduloch systému Promesetus W v nasledovných etapách:

- od 1.4.2003 – delimitácia agendy VÚ z detašovaného pracoviska Trenčín – SaPC Žilina,
- od 1.5.2003 delimitácia agendy VÚ z SaPC Banská Bystrica,

- od 1.6.2003 delimitácia agendy VÚ z SaPC Bratislava,
- od 1.9.2003 delimitácia agendy VÚ z SaPC Nitra,
- od 1.10.2003 delimitácia agendy z SaPC Košice.

V priebehu doterajšej činnosti FC Martin došlo v zmysle Organizačného a Kompetenčného poriadku VÚB, a.s. k organizačným zmenám v FC:

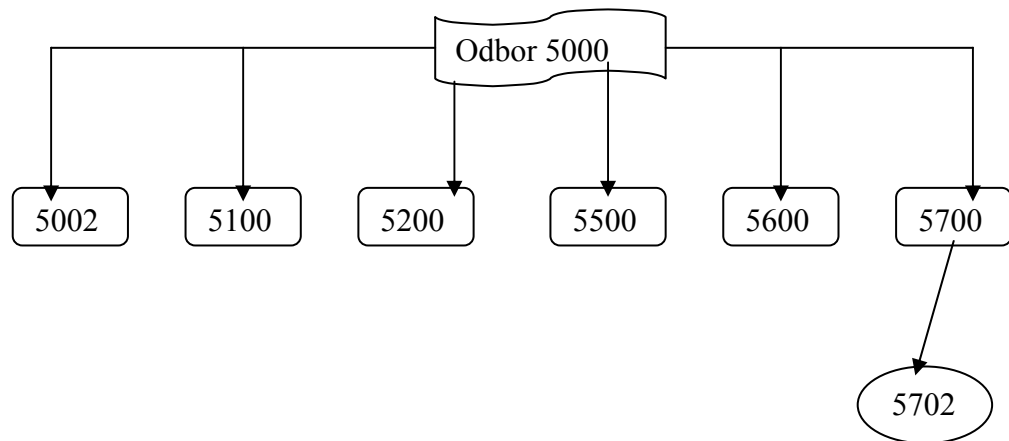
- od 01.01.2004 bolo FC vyčlenené z odboru 10000 – Vnútorne služby a začlenené pod odbor 5200 – Účtovníctvo a výkazníctvo, ako oddelenie 5209 FC Martin – účtovníctvo. K danému dátumu došlo aj k zmenám v kompetencii riaditeľa FC, keď bola funkcia riaditeľa zmenená na funkciu vedúci oddelenia 5209.
- v súčasnej dobe je FC zaradené k odboru 5000 Správa, účtovníctvo a kontrola rozpočtu, úsek 5700 Finančné riadenie a správa skupiny, oddelenie 5702 Fakturačné centrum. Na čele FC je stále vedúci oddelenia, ktorý priamo podlieha riaditeľovi úseku 5700.

3.1.1 Organizačná štruktúra odboru 5000

Organizačná štruktúra odboru 5000 pod, ktorú je začlenené aj FC Martin je zložená z nasledovných úsekov. Ku každému úseku sú pridelené aj oddelenia, ktoré však nebudeme rozoberať, nakoľko predmetom našej diplomovej práce je iba oddelenie FC Martin.

Odbor 5000 Správa , účtovníctvo a kontrola rozpočtu

- *úsek 5002 Stratégia a riadenie daní*
- *úsek 5100 Analýza výkonnosti a kontrola rozpočtu*
- *úsek 5200 Finančné výkazníctvo a účtovná kultúra*
- *úsek 5500 Obstarávanie*
- *úsek 5600 Globálna rekonciliácia a správa skupiny – **oddelenie 5702 Fakturačné centrum Martin.***



Obr. 9 Organizačná schéma odboru 5000

3.2 Predmet činnosti

V zmysle Organizačného a Kompetenčného poriadku VÚB, a.s., Stanov banky, rozhodnutí Riaditeľa odboru 5000 a rozhodnutí vedúceho oddelenia 5702 je činnosť v FC Martin stanovená nasledovne:

- plniť účtovné a regulačné záväzky ,
- zabezpečiť správna periodické vykazovanie ziskov a finančného postavenia VÚB, a.s.,
- odovzdávať finančné podklady pre Predstavenstvo VÚB, a.s., ktoré slúžia pre následné spracovanie a určenie postavenia Banca Intesa a skupiny,
- zabezpečiť prípravu návrhov ročnej účtovnej uzávierky v FC,
- zabezpečiť prípravu priebežných účtovných uzávierok v FC- obsahovo aj papierovo ,
- zabezpečiť splnenie daňových záväzkov – vypracovanie daňových priznaní za FC Martin a ich následné odoslanie úseku 5002,
- zabezpečiť konzultácie a pomoc členom skupiny v oblasti účtovníctva,
- vypracovanie platných nariadení v oblasti účtovníctva a výkazníctva,
- stanovenie účtovných postupov,

- metodická činnosť a podpora v oblasti vnútro bankového účtovníctva pre ostatných zamestnancov banky,
- evidovanie, účtovanie a celková starostlivosť a zodpovednosť za stav vnútro – bankového účtovníctva, ktoré sa spracováva v jednotlivých moduloch systému Prometeus W – podľa jednotlivých regiónov,
- organizácia, riadenie a realizácia archivácie účtovných dokladov,
- kontrola správnosti zaúčtovania dokladov,
- spracovanie cestovných príkazov, ktorými sa realizovali služobné cesty zamestnancov banky – podľa jednotlivých regiónov – podľa druhu služobnej cesty (služobná cesta v zahraničí a doma),
- vystavanie odberateľských faktúr – na základe doručených dokladov,
- kontrola, spracovanie a úhrada došlých faktúr pre partnerských dodávateľov,
- zaevidovanie dotácie a spotreby šekových a vkladných knižiek na jednotlivé pobočky a expozitúry – podľa regiónov,
- kontrola a preplatenie bločkov za nákup v hotovosti alebo cez príručnú pokladňu,
- uhrádzanie platieb na nájomné a služby – v zmysle splátkových kalendárov.

3.3 Organizácia a zamestnanci FC

Organizačne je FC Martin s platnosťou od 01.10.2003 rozčlenené na tri pracoviská:

- pracovisko zabezpečujúce vnútro – bankové účtovníctvo západoslovenského regiónu (delimitované zo SaPC Bratislava a Nitra),
- pracovisko zabezpečujúce vnútro – bankové účtovníctvo stredoslovenského regiónu (delimitované zo SaPC Žilina a Banská Bystrica),
- pracovisko zabezpečujúce vnútro – bankové účtovníctvo východoslovenského regiónu (delimitované z SaPC Košice).

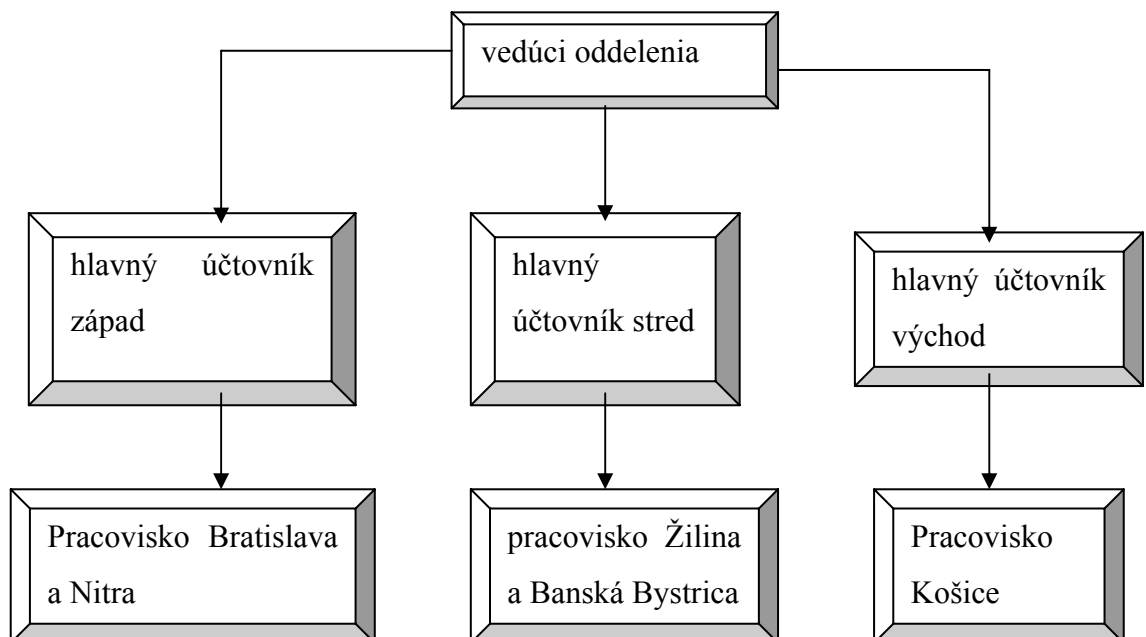
Každý región ma prideleného hlavného účtovníka (z toho hlavná účtovníčka regiónu Bratislava vykonáva aj funkciu zástupkyne vedúceho oddelenia), ktorý priamo koordinuje a kontroluje prácu a ktorému podliehajú zamestnanci príslušného regiónu. V súčasnej dobe eviduje FC Martin 22 zamestnancov z toho :

- vedúci oddelenia,
- traja hlavní účtovníci,
- traja účtovníci – špecialisti v regióne Bratislava,
- traja účtovníci – špecialisti v regióne Žilina,
- traja účtovníci – špecialisti v regióne Banská Bystrica,
- štyria účtovníci – špecialisti v regióne Košice,
- piati účtovníci – špecialisti v regióne Nitra.

Základné práva, povinnosti a zodpovednosť zamestnancov FC Martin v pracovných vzťahoch sú zakotvené v Zákonnom práce, Organizačným , Kompetenčným a Pracovným poriadkom VÚB, a.s.

Pri svojej práci sú zamestnanci povinní riadiť sa aj Pravidlami skupiny Intesa, Stanovami VÚB, a.s. a , Pravidlami komunikácie vo VÚB, a.s.

Obr. 10 Organizačná schéma Fakturačného centra v Martine



3.4 SWOT analýza FC Martin

3.4.1 Silné stránky

- veľmi dobré postavenie a umiestnenie FC Martin v regióne Turca – v strede Slovenska,
- dostatok voľnej pracovnej sily v prípade vzniku nových pracovných miest v FC,
- náklady na zamestnancov sú nižšie, ako u zamestnancov v Bratislave,
- kvalitné obsadenie zamestnancov FC – z celkového počtu 22 zamestnancov má 8 pracovníkov vysokoškolské vzdelanie,
- FC sídli v budove banky – nižšie náklady – neplatí sa nájomné,
- vhodné umiestnenie FC v centre Martina – blízkosť autobusovej a železničnej dopravy,
- snaha a ochota zamestnancov prijímať a akceptovať nové podklady z ústredia – pri rovnakom počte ľudí.

3.4.2 Slabé stránky

- nedostatočné priestorové usporiadanie – málo priestoru pre archiváciu dokladov, ktoré bude nutné prepraviť do Bratislavy,
- úroveň komunikácie je rôzna – podľa jednotlivých regiónov,
- delegovanie právomoci a plnenie povinností , len na základe ústneho podania,
- nezáujem niektorých hlavných účtovníkov o prácu a pracovné vyťaženie vo svojom regióne,
- nedostatočný počet zamestnancov (hlavne región Bratislava) na počet dokladov,
- nesprávne vypracovaný obeh dokladov,

- komunikácia a vystupovanie niektorých zamestnancov FC voči ostatným kolegom z banky.

3.4.3 Príležitosti

- okamžitá reakcia na požiadavky pracovníkov hlavnej knihy – pracovisko v Bratislave,
- od 01.06.2005 prevzatie faktúr z ústredia – faktúry v SKK aj CM v celkom počte asi 60 mesačne – realizácia bez pridelenia nových zamestnancov,
- zmodernizovať počítačovú techniku pre každého pracovníka FC a nie len pre hlavných účtovníkov,
- zainteresovať hlavných účtovníkov do spracovania zahraničných faktúr,
- pravidelne (1 x za týždeň) organizovať porady, ktoré budú zamerané na problémy so zahraničnými faktúrami,
- vypracovať nový obeh dokladov – z dôvodu prísunu nových dokladov,
- vypracovať návrh na nový pracovný predpis – spracovanie zahraničných faktúry v FC.

3.4.4 Hrozby

- slabá výpočtová technika, ktorú nie je možné používať v dostatočnom množstve na spracovanie zahraničných faktúr,
- slabý a príliš nevýkonný účtovnícky program PROMETEUS,
- slabá profesijná pripravenosť – hlavne v jazykovej oblasti, nakoľko pri zahraničných faktúrach je potrebné kontaktovať partnerov v zahraničí,
- presúvanie úloh, ktoré majú plniť hlavní účtovníci na podriadených ľuďoch,
- nedostatok štátnych liniek na telefonické rozhovory do zahraničia.

3.5 Formy komunikácie v FC Martin

V zmysle pracovného predpisu Pravidlá komunikácie a Rozhodnutia vedúceho FC č.4/2003 sú zamestnanci povinní dodržiavať voči svojim kolegom, či už z FC alebo z ostatných regiónov banky záväzné pravidlá komunikácie, ktoré sú platné v rámci externej komunikácie.

3.5.1 Komunikácia medzi pracovníkmi FC

„Správaj sa ku kolegom tak, ako chceš, aby sa oni správali k Tebe“.

Vzájomná komunikácia je predmetom vyjasnenia a riešenia pracovných záležitostí. Je potrebné vyhýbať sa tomu, čo nesúvisí s pracovnou problematikou, pokiaľ to nie je nevyhnutné netreba hovoriť o klientoch. K svojim kolegom a spolupracovníkom sú zamestnanci FC povinní správať sa s úctou a komunikovať s nimi ako s „vnútorným klientom“. Kritiku svojho nadriadeného alebo kolegu je potrebné prijať a vnímať, ako možnosť zlepšenia pracovného výkonu. Je potrebné vyhýbať sa hádkam a konfliktom, dochádza pri nich k urážkam a ponižovaniu. Sporné situácie, či už voči svojim kolegom alebo externým partnerom, je potrebné riešiť priateľsky, lebo vypovedané slovo už nie je možné vziať späť. Kolegov je potrebné informovať o svojej neprítomnosti v práci, kvôli správne podávaniu informácií.

3.5.2 Elektronická komunikácia

Už od roku 2003, kedy oficiálne vzniklo FC Martin, sa plne využíva aj elektronická forma komunikácie, či už medzi kolegami FC navzájom, medzi pracovníkom FC a ostatnými zamestnancami banky, ale už aj medzi bankou a jej obchodnými partnermi. Od 01.01.2005 boli mail-ové schránky zamestnancov FC odblokované voči externým mail-ovým boxom a tak môžu zamestnanci plne a kvalitne využívať aj uvedenú formu komunikácie, pričom je potrebné myslieť na to, že komunikácia

neprebíhá iba medzi dvoma počítačmi, ale medzi dvoma ľuďmi. V prípade elektronickej korešpondencie s externým partnerom je potrebné používať podobné formulácie písomného dokumentu – oslovenie, pozdrav, poďakovanie, formálny štýl. Pri korešpondencii medzi kolegami je možné použiť aj voľnejšiu formuláciu a neformálny štýl. V prípade zasielania dôležitejších resp. urgentnejších správ, je vhodné označiť si pred odoslaním správy, jej doručenie a prečítanie prijímateľom. Zasielať hromadné mail-y je neprípustné, nakoľko dochádza k prepĺňaniu mail-ov. Elektronická komunikácia nie je vhodná na prenos informácií dôvernejšieho charakteru a citlivých údajov, kedy je vhodné použiť písomnú komunikáciu, nakoľko mail-ová komunikácia má byť stručná, výstižná a zrozumiteľná. V zmysle interných predpisov FC Martin sú zamestnanci povinní 1 x za deň skontrolovať svoj mail box a odpovedať na doručené správy. V prípade svojej neprítomnosti na pracovisku je nevyhnuté zadať trvanie svojej neprítomnosti do mail-u alebo presmerovať mail.

3.5.3 Písomná komunikácia

„Dokument bez chýb a preklepov, pravopisne a gramaticky správny, úhľadne upravený je dôveryhodný“.

Aj písomná komunikácia patrí medzi tie formy komunikácie, ktoré sa využívajú v FC Martin – vo väčšej časti medzi zamestnancami a externými dodávateľmi. Odosielané písomnosti sú vizitkou FC, ale aj celej banky a preto sa pri externom písomnom styku využívajú presne nadefinované šablóny, štruktúry a členenia, ktoré sú dostupné pre zamestnancov banky na vnútornej intranetovej adrese. Odoslané listy musia byť vyhotovené na hlavičkovom papieri banky – s logom banky, podpísané a opečiatkované v pravej dolnej časti, pri podpise musí byť doplnené meno a priezvisko oprávnenej osoby, resp. doplnenie pečiatky s menom zamestnanca banky. Súčasťou odoslanej korešpondencie je meno, priezvisko osoby, ktorá list vystavila, telefonický, mail-ový a faxový kontakt, dátum vystavenia a adresa,

kde je potrebné zaslať odpoveď. Písomná komunikácia medzi zamestnancami FC a externými dodávateľmi si vyžaduje väčšiu obozretnosť a starostlivú voľbu slov, obratov, myšlienkových spojení. Písať treba jasne, zrozumiteľne, stručne a k veci.

Pri internej písomnej komunikácii so svojimi kolegami je možné používať voľnejší štýl, nie je potrebné odoslané listy tlačiť na hlavičkovom papieri, dokonca je prípustné len ručne písaný odkaz na dokladoch, ktoré je potrebné opraviť, doplniť, prerobiť (žiadosti o vykovanie platieb, doplnenie údajov na cestovnom príkaze, podklady na vystavenie odberateľských faktúr...) – s tým, že vždy je vhodné doplniť svoje priezvisko, aby bolo možné identifikovať kolegu, ktorý poštu z FC Martin odoslal.

3.5.4 Telefonická komunikácia

„ Príjemný úsmev počas telefonovania sa odzrkadli v Tvojom príjemnom úsmeve“.

Pracovníci FC Martin majú k dispozícii štyri štátne linky, ktoré môžu využívať na telefonickú komunikáciu mimo FC a pobočky VÚB, a.s. Martin, kedy využívajú interné telefónne linky. Telefonovanie využívajú zamestnanci FC hlavne na komunikáciu s ostatnými kolegami a to hlavne v prípade, keď potrebujú zaistiť okamžitú odpoveď na riešený problém. V prípade externej telefonickkej komunikácie sú vypracované pravidlá správneho a účinného nadväzovania kontaktu – predstavenie, oslovenie, nastolenie problému, ktorý je potrebné vyriešiť, poďakovanie , pozdravenie. Pre potreby potvrdenia dôležitých údajov – napr. žiadosť o vrátenie finančných prostriedkov – z dôvodu nesprávne vykonanej platby zo strany obchodného partnera, vykonanie opravy na dodávateľskej faktúre, zrealizovanie odvodu DPH na náklady ústredia – je možné iba na základe písomného stanoviska- telefonické potvrdenie údajov je nepostačujúce. Telefón je vhodné používať, ako nástroj efektívnej komunikácie. Úroveň telefonickkej komunikácie vypovedá nielen o zamestnancovi FC, ale o celej banke a preto každý telefonát je

vizitkou celej banky. Zlý telefonát môže dokonca zničiť vzťahy, ktoré sa predtým dlhodobo vytvárali. Klient alebo obchodný partner nemá možnosť vidieť pracovníka banky v telefóne, posudzuje ho však podľa jeho hlasu, nálady a nasadenia hlasového prejavu, preto sú zamestnanci FC neustále upozorňovaní na to, že ich telefonický prejav má byť ústretový, otvorený sústredený, čo si banka overuje formou náhodných telefonátov poradenských firiem. Ak si externý telefonujúci žiada hovoriť s neprítomným kolegom musia si zamestnanci FC poznačiť meno volajúceho, príp. názov firmy, telefónne číslo a dôvod telefonátu. Ak si interný zamestnanec z ostatných regiónov banky žiada hovoriť s kolegom, ktorý nie je prítomný, je možné zanechať kolegovi odkaz alebo vybaviť celú záležitosť okamžite, pokiaľ je to v právomoci zamestnanca FC.

3.5.5 Osobná, ústna a neverbálna komunikácia

„Jazyk je pojem, ktorý sa môže vzťahovať sa akýkoľvek prostriedok komunikácie, nielen na tvorenie slovnej zásoby“.

Očný kontakt a príjemný úsmev spojený s primeranými slovnými informáciami signalizujú otvorenosť každého pracovníka FC a vzbudzujú dôveru, či už voči externým obchodným partnerom alebo voči vlastným kolegom. Nevhodná ústna komunikácia alebo nevhodný úsmev môže vyvolať negatívne dojmy. Celé FC, ktoré nie je poverené správou peňazí ani iných hodnôt, je prístupné aj pre externých klientov, ktorí môžu vstupovať do každého pracoviska FC.

Pri obchodnom jednaní s partnerom nie je prípustné jesť, žuť žuvačku a súkromne telefonovať – je potrebné venovať sa obchodným jednaniam, ktoré sú vo väčšej miere realizované na úrovni hlavného účtovníka, resp. jeho zástupcu priamo s partnerom. Nakoľko FC Martin nepatrí do oblasti prvého priameho kontaktu s klientom, ktorý navštevuje FC, len v nevyhnutných prípadoch, neplatia pre zamestnancov FC pravidlá komunikácie v bode osobnej komunikácie – úprava stola, lebo zamestnancom FC je povolené: mať na stole

rozložené doklady („pracovný neporiadok“), vyložené nápoje, občerstvenie, mobilné telefóny, ktoré môžu mať zamestnanci zapnuté počas celej pracovnej doby zapnuté, nevyžaduje sa bankou stanovené bankové oblečenie. Vo vzájomnej komunikácii medzi pracovníkmi FC nie je zakázaná neverbálna komunikácia so všetkými jej zložkami- mimika, gestika, pohľady, kinezika, haptika, posturika .

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROJEKT VÝSKUMU

4.1 Predmet výskumu

Predmetom výskumu je externá a interná komunikácia v VÚB, a.s., oddelenie Fakturačné centrum Martin.

4.2 Cieľ výskumu

Cieľom výskumu bolo zistiť úroveň a formy externej a internej komunikácie v FC Martin – prostredníctvom zamestnancov FC.

4.3 Úlohy výskumu

Z cieľa výskumu nám vyplynuli nasledovné úlohy:

- a) zistiť úroveň komunikácie medzi vedúcim FC a jeho podriadenými
- b) zistiť úroveň komunikácie medzi hlavnými účtovníkmi regiónov a ich podriadenými,
- c) zistiť, ktoré formy komunikácie uprednostňujú zamestnanci voči svojim kolegom,
- d) zistiť, ktoré formy komunikácie uprednostňujú zamestnanci voči externým partnerom banky.

4.4 Výskumné hypotézy

Na základe vytýčených úloh a poznatkov sme si stanovili nasledovné výskumné hypotézy:

H1 : Predpokladali sme, že viac, ako 50 % zamestnancov FC uvedie, že základným problémom komunikácie medzi vedúcim FC a jeho podriadenými, je nedostatok pracovných porád.

H2: Predpokladali sme, že viac, ako 50 % zamestnancov FC uvedie, že komunikácia medzi hlavnými účtovníkmi a ich podriadenými, nie je na dostatočnej úrovni.

H3: Predpokladali sme, že viac, ako 50 % zamestnancov FC uvedie, že v rámci internej komunikácie uprednostňujú elektronickú formu komunikácie.

H4: Predpokladali sme, že viac, ako 50 % zamestnancov FC uvedie, že v rámci externej komunikácie s obchodnými partnermi uprednostňujú písomnú formu komunikácie.

4.5 Výskumné metódy a techniky

Výskum bol uskutočnený v nasledovných etapách a pri získavaní a spracovaní výsledkov boli použité nasledovné druhy metód:

- I. etapa – prípravná fáza výskumu** bola zameraná na teoretickú analýzu problematiky. Pri spracovaní teoretickej časti sme použili metódu práce s monografickou literatúrou. Venovali sme sa hlavne štúdiu odbornej, časopiseckej a knižnej literatúry.
- II. etapa – realizácia vlastného výskumu.** Zamerali sme sa na zber empirických faktov. Použili sme dotazníkovú metódu. Pri zostavení dotazníka sme venovali veľkú pozornosť vhodnej štylizácii a zrozumiteľnosti.
- III. etapa – spracovanie empirických faktov.** V tejto etape sme získané výsledky z výskumnej časti spracovali pomocou kvantitatívnej a kvalitatívnej analýzy. Z kvantitatívnych metód sme využili matematicko – štatistické, metódu triedenia, tabelovania, sumarizácie, výpočet aritmetického priemeru,

percentuálne výpočty. Z kvalitatívnych metód to bola analýza, indukcia, dedukcia, komparatívna metóda a zovšeobecnenie.

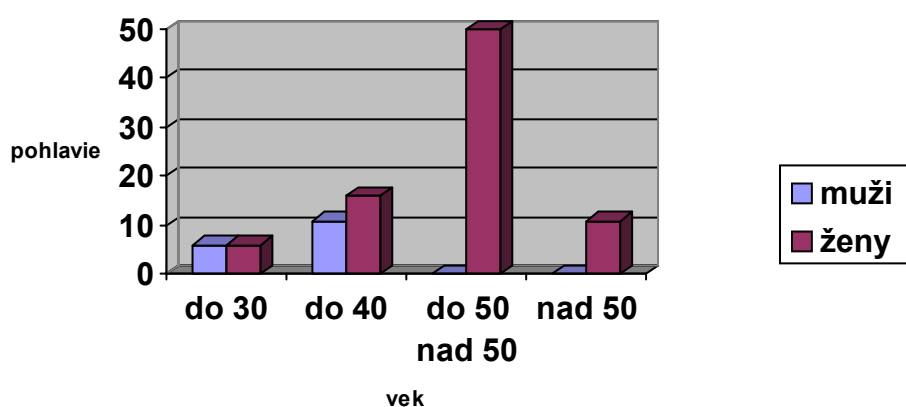
IV. etapa – zovšeobecnenie výsledkov výskumu. V záverečnej etape sme využili logické postupy : abstrakciu a generalizáciu, ktoré nám umožnili získané fakty a údaje zovšeobecniť a vyvodiť odporúčania závery pre prax.

4.6 Charakteristika výskumnej vzorky a lokality výskumu

Písomný anonymný dotazník bol určený pre zamestnancov FC Martin, nebol určený pre vedúceho oddelenia FC a hlavných účtovníkov, nakoľko pre výskum bol vopred špecifikovaný pohľad na komunikáciu zo strany podriadených . Z celkového počtu 18 dotazníkov sa nám vrátili všetky správne vyplnené dotazníky, čo je 100 % úspešnosť. Dotazníky boli doručené a vyzbierané osobne, čím sme si zabezpečili najvyššiu návratnosť. Zamestnanci FC boli vopred poučení o spôsobe vyplnenia a použitia údajov – pre účely diplomovej práce. Dotazník bol pracovníkom rozdelený dňa 18.04.2005 a v ten istý deň bol aj zozbieraný.

Tab. 1 Zloženie výskumnej vzorky podľa veku a pohlavia

Vek / Pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
do 30 rokov	1	1	6	6
do 40 rokov	2	3	11	16
do 50 rokov	0	9	0	50
nad 50 rokov	0	2	0	11
Spolu	3	12	17	83



Graf č. 1 Zloženie výskumnej vzorky podľa veku a pohlavia

5 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV VÝSKUMU

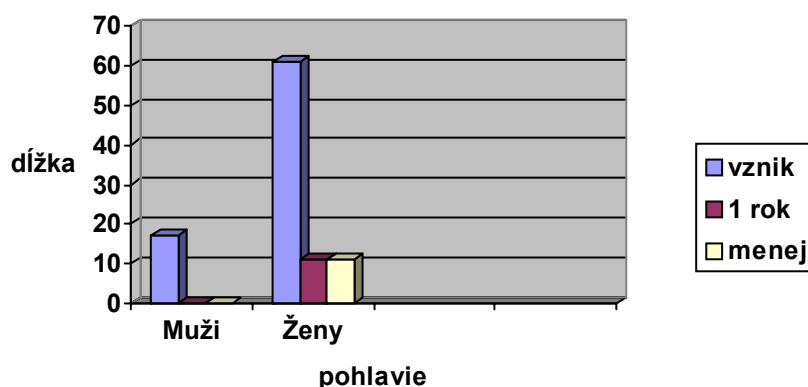
5.1 Komunikácia vedúceho FC očami podriadených

Otázky prvej časti výskumu sú zamerané na predstavu a objasnenie vzájomnej komunikácie medzi vedúcim FC a jeho podriadenými. Na základe odpovedí zamestnancov sme zistili, ako dlho pracujú v FC, uvažovali a hodnotili sme ich predchádzajúce pracovisko s pôsobením v FC – z hľadiska úrovne komunikácie, hodnotili sme úroveň komunikácie medzi zamestnancami FC a vedúcim FC, zamysleli sme sa nad úlohou porady v FC, jej opodstatnenosťou a formou, ako vedúci FC oznamuje termín konania porady. Nasledovná tabuľka nám podáva prehľadné údaje o dĺžke pracovného pôsobenia zamestnancov v FC.

Tab. 2 Pracovné pôsobenie zamestnancov v FC

Dĺžka/Pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
od vzniku FC	3	11	17	61
1 rok	0	2	0	11
Menej, ako 1 rok	0	2	0	11
Spolu	3	15	17	83

Graf 2. Dĺžka pôsobenia zamestnancov v FC



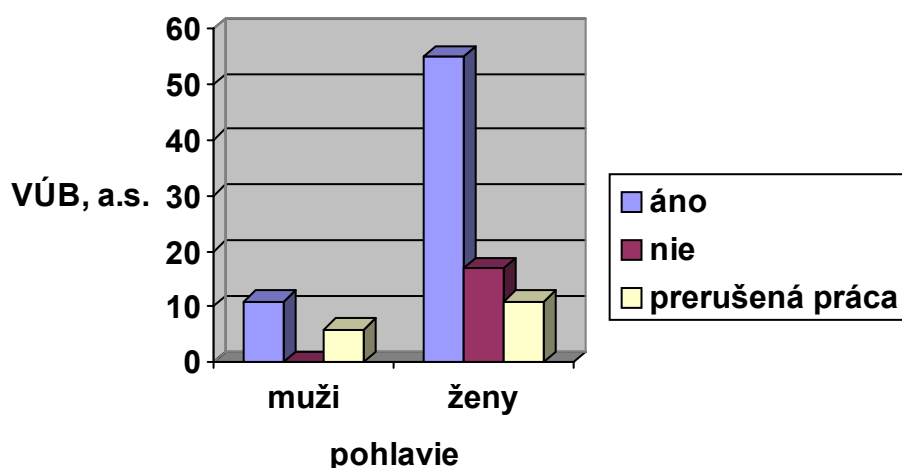
Z odpovedí zamestnancov sme zistili, že 17% mužov pracuje v FC od jeho vzniku - od 01.03.2003. Ženy si svoju dĺžku pracovného pôsobenia rozdelili nasledovne : 61% (nadpolovičná väčšina z celkového počtu) žien pracuje v FC od dátumu vzniku, 11% pracuje 1rok a 11 % pracuje menej , ako 1 rok. Podľa zistených údajov posledná pracovníčka bola do pracovného pomeru prijatá od 15.04.2005.

Tab. 3 Predchádzajúce pracovné pôsobenie vo VÚB, a.s.

VÚB / Pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
a)	2	10	11	55
b)	0	3	0	17
c)	1	2	6	11
Spolu	3	15	17	83

Legenda: a) áno, pracoval/a som aj predtým vo VÚB, a. s.
b) nie, nepracoval /a som nikdy predtým vo VÚB, a.s.
c) áno, pracoval / a som aj predtým vo VÚB, a.s. , ale prácu som prerušil/a alebo som bol / a prepustený / á

Graf č. 3 Predchádzajúce pôsobenie vo VÚB, a.s.



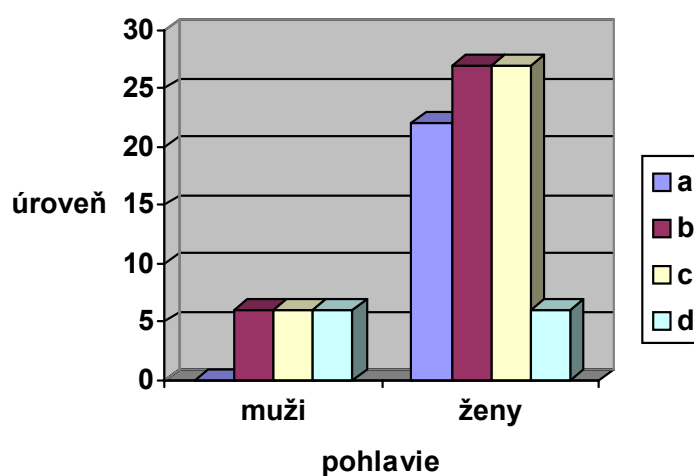
Z uvedeného grafu a tabuľky vyplýva, že väčšina terajších pracovníkov FC má už svoje predchádzajúce skúsenosti z pôsobenia v banke – 55% žien a 11% mužov, čo hodnotíme, ako pozitívny jav, nakoľko sa jedná o zaučených pracovníkov, ktorí prejavujú svoj vzťah k zamestnávateľovi, aj keď nikto z uvedených predtým nepracoval v oblasti účtovníctva. Iba 17% žien nikdy nepracovalo v banke, 11% predtým žien pracovalo, ale z dôvodu rozviazania pracovného pomeru, či už zo strany zamestnanca alebo zamestnávateľa, bol pracovný pomer na určitú dobu rozviazaný.

Tab. 4 Úroveň komunikácie medzi vedúcim FC a jeho podriadenými

Úroveň/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
b)	1	5	6	27
c)	1	5	6	27
a)	0	4	0	22
d)	1	1	6	6
Spolu	3	15	18	82

Legenda: a) komunikácie medzi mnou a vedúcim FC je na vyhovujúcej úrovni
 b) komunikácia je na priemernej úrovni
 c) komunikácia je pre mňa nedostatočná
 d) neuvažoval/a som nad tým

Graf č. 4 Úroveň komunikácie medzi vedúcim FC a podriadenými

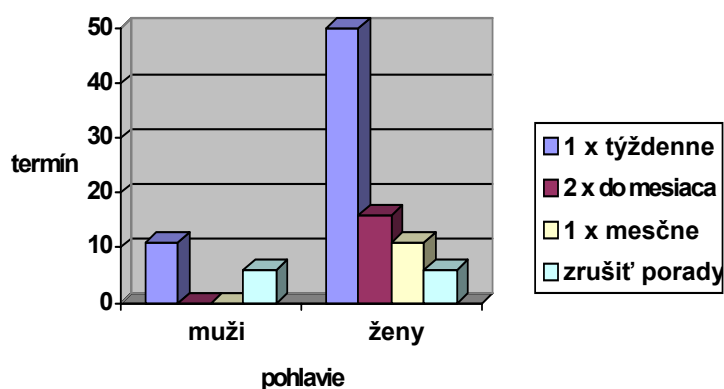


V ďalšej časti výskumu nás zaujímalo, ako hodnotia zamestnanci FC úroveň komunikácie medzi nimi a vedúcim FC. Z pripojeného grafu a tabuľky je zrejmé, že 33% zamestnancov hodnotí úroveň komunikácie za priemernú (27% žien a 6% mužov). Uvedený počet 33% percent hodnotí úroveň komunikácie za nedostatočnú, čo hodnotíme, ako negatívny jav a vedúci FC by sa mal zamyslieť a prehodnotiť vzájomnú komunikáciu. Iba 22% žien hodnotí formu komunikácie za vyhovujúcu, čo je však zaujímavé k danej možnosti sa nepriklonil ani jeden muž. Negatívne hodnotíme aj 6% podiel mužov a žien v odpovedi „d“, keby sa ani jeden z nich nezaujímal o úroveň komunikácie medzi ním a vedúcim.

Tab. 5 Časový harmonogram porád vedúceho FC

Čas/ pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
c) 1x za týždeň	2	9	11	50
b) 2 x do mesiaca	0	3	0	16
a) 1 x do mesiaca	0	2	0	11
d) zrušiť porady	1	1	6	6
Spolu	3	15	17	83

Graf č. 5 Termíny konania porád očami zamestnancov



Tabuľka a graf nám jasne dokumentujú požiadavku zamestnancov na pravidelné – 1 x do týždňa konané porady, za čo sa vyslovilo až 50% žien a 11 % mužov z celkového počtu respondentov, čo hodnotíme, ako veľmi pozitívny fakt, pretože aj v dnešnej dobe výpočtovej techniky má ústna komunikácia svoj význam. Iba 6% žien si myslí, že stačí, keď s porady budú organizovať 2 x do mesiaca, muži si danú možnosť nevybrali, 11 % žien považuje termín konania porady 1 x do mesiaca za dostačujúci pre odovzdanie nových informácií od svojho vedúceho. Ako negatívny jav hodnotíme to, že 6% mužov a rovnaký počet žien si myslí, že porady sú v FC nepotrebné a mohli by sa dokonca zrušiť – z dôvodu neopodstatnenosti.

V poslednej otázke daného bloku nás zaujímalo, ako často a akou formou oznamuje vedúci FC termín, čas a spôsob konania porady, nakoľko v zmysle Rozhodnutia vedúceho FC č. 4/2004, je vedúci povinný oznámiť dva dni pred termínom konania čas, dátum a zaslať všetkým svojim podriadeným presný plán porady a to vždy písomnou formou alebo prostredníctvom mail-ov. Výskumom sme zistili prekvapujúci údaj, keď všetci pracovníci FC, bez rozdielu pohlavia, odpovedali jednotne a to, že všetky potrebné údaje o čase, termíne a spôsobe konania porady - sú im oznámené vždy, len ústnym podaním a v ten daný deň, kedy sa má porada konať, resp. maximálne jeden deň dopredu. Zvyčajne sa potrebné informácie o porade dozvedia od svojich kolegov z regiónu, ktorí sa to náhodou dozvedia od hlavných účtovníkov. Do dátumu uskutočnenia výskumu nebol žiadnemu zamestnancovi FC predložený plán porady a zápis z porady je doručený vždy v mail-ovej podobe asi s 3 dňovým oneskorením (po termíne konania porady) a písomnej forme – priemerne 2 týždne od konania porady, keď je potrebné podpísať zápis z porady, ktorej informácie si už väčšia časť zamestnancov nepamätá.

5.2 Komunikácia hlavných účtovníkov s podriadenými

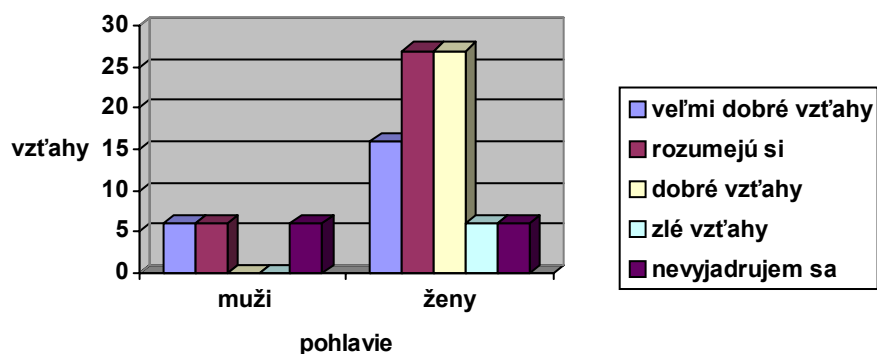
Otázky ďalšieho okruhu nášho dotazníka boli zamerané na formy a spôsoby komunikácie troch hlavných účtovníkov FC Martin so svojimi podriadenými. Každý účtovník má k dispozícii vo svojom regióne určitý počet zamestnancov, s ktorými denne prichádza do kontaktu, spolu riešia problémy, nedorozumenia a navzájom komunikujú aj s ostatnými regiónmi FC. Zároveň sme sa vo výskume zamerali na vzájomný proces komunikácie v procese delegovania právomocí.

Tab. 6 Vzťahy medzi hlavnými účtovníkmi a ich podriadenými

Vzťahy/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
b)	1	5	6	27
c)	0	5	0	27
a)	1	3	6	16
e)	1	1	6	6
d)	0	1	0	6
Spolu	3	15	18	82

- Legenda:
- a) vzťahy sú na veľmi dobrej úrovni
 - b) vzťahy sú v poriadku – rozumieme si bez problémov
 - c) vzťahy sú dobré, aj keď sa občas vyskytnú drobné nedorozumenia
 - d) vzťahy sú zlé a veľmi napäté
 - e) nechcem sa vyjadrovať

Graf č. 6 Vzťahy hlavných účtovníkov s podriadenými

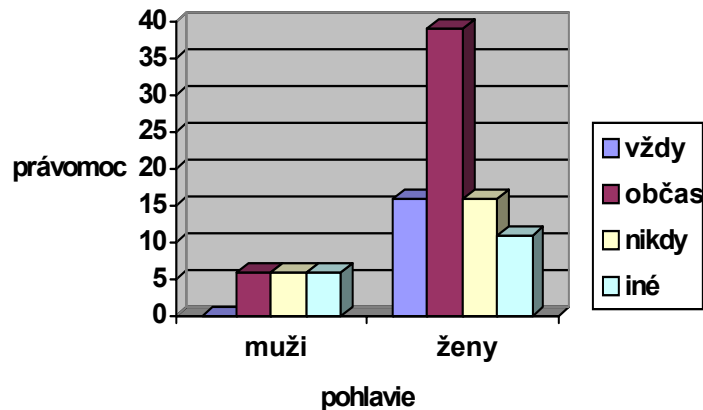


V prvej otázke druhého bloku nás zaujímali vzájomné vzťahy medzi hlavnými účtovníkmi regiónov a ich podriadenými. Dôležité je pre nás zistenie, že 33% zamestnancov – z toho 6% mužov a 27% žien si myslí, že vzťahy sú v poriadku – rozumejú si bez problémov, 33% zamestnancov uviedlo, že vzťahy sú dobré, aj keď občas sa vyskytnú problémy a drobné nedorozumenia. Za prekvapujúci považujeme jav, že iba 22% zamestnancov (6% muži a 16% ženy) uvádza, že vzťahy sú na veľmi dobrej úrovni. Za negatívny považujeme to, že 6% (jedna žena) sa odmietlo vyjadriť k otázke vzájomných vzťahov.

Tab. 7 Delegovanie právomocí na podriadených

Právomoc	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
b) len občas	1	7	6	39
c) nikdy	1	3	6	16
a) vždy	0	3	0	16
d) iné	1	2	6	11
Spolu	3	15	18	82

Graf č. 7 Delegovanie právomocí od hlavných účtovníkov na podriadených

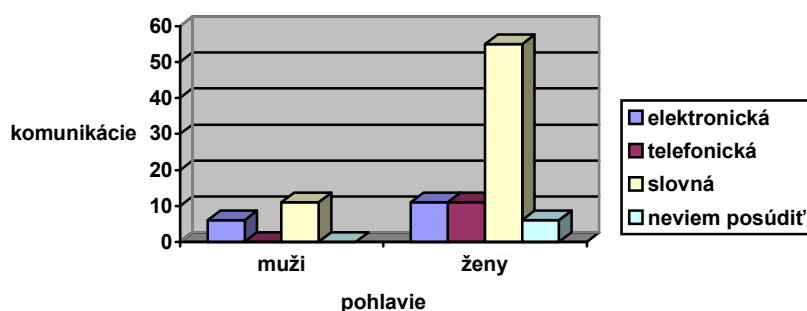


V siedmej otázke dotazníka sme sa zamerali na delegovanie právomoci od hlavných účtovníkov na svojich podriadených, nakoľko na základe Rozhodnutia vedúceho FC č. 4/2003, sú hlavní účtovníci povinní delegovať niektoré kompetencie alebo plnenie úloh na svojich podriadených, ale vždy, len písomnou formou. V výskumu sme sa dozvedeli, že 6% mužov a 39% žien je presvedčených o tom, že ich nadriadený deleguje právomoci a plnenie určitých povinností na podriadených - písomnou formou, len občas. 6% mužov a 16% žien nikdy nedostáva delegovanie právomocí písomnou formou, z čoho je možné usudzovať, že plnenie niektorých úloh vykonávajú na základe ústneho podania. Až tretie miesto v stanovenej otázke získala odpoveď „a“ – hlavný účtovník vždy deleguje právomoci písomnou formou, k čomu sa priklonilo 16 % žien, ale ani jeden muž. Celkovo 17% zamestnancov uvádza inú formu delegovania (ústna, telefonicky, mail-om, sprostredkovane – cez ďalšiu osobu).

Tab. 8 Najčastejšia forma komunikácie medzi hlavným účtovníkom a podriadenými

Druh/ pohlavie	Muži	Ženy	Muži %	Ženy v %
slovná	2	10	11	55
elektronická	1	2	6	11
telefonická	0	2	0	11
neviem posúdiť	0	1	0	6
Spolu	3	15	17	83

Graf č. 8 Formy komunikácie



Z grafu a tabuľky č.8 vyplýva, že 66% zamestnancov (11% muži a 55% ženy) uvádza preferovanie slovnej komunikácie vo vzťahu : hlavný účtovník – podriadený – zo strany nadriadeného, 6% mužov a 11% žien si myslí, že ich vedúci preferuje elektronickú formu. Telefonická komunikácia získala zo strany žien 11%, ale ani jeden

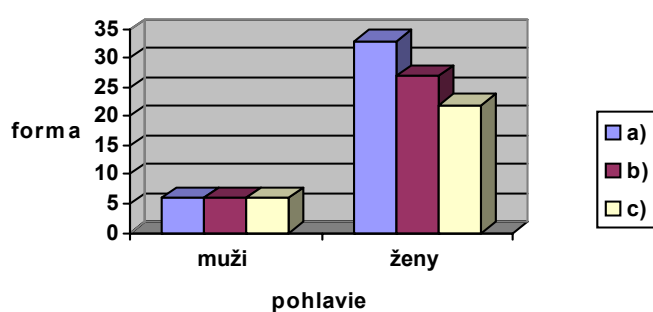
muž. Zaujímavosťou je, že jedna žena nevie posúdiť , akú formu komunikácie voči nej preferuje nadriadený.

Tab. 9 Nevhodné formy komunikácie - z pozície hlavného účtovníka

Druh/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
a)	1	6	6	33
b)	1	5	6	27
c)	1	4	6	22
Spolu	3	15	18	82

Legenda: a) nie, zatiaľ som sa nestretol/a s nevhodnou formou komunikácie zo strany hlavného účtovníka
 b) neviem, nevenoval/a som tomu pozornosť
 c) áno, je niečo, čo mi prekáža

Graf č. 9 Nevhodná forma komunikácie zo strany hlavného účtovníka



V otázke č. 9 sme výskum zamerali na zistenie uplatňovania nevhodných foriem komunikácie, ktoré u hlavného účtovníka zaznamenali jeho podriadení zamestnanci. Zatiaľ sa 6% mužov a 33% žien nestretlo s nevhodnou formou komunikácie, ktorá by im prekážala na vzájomnej spolupráci. Za negatívny jav považujeme zistenie, že 6% mužov a 27% žien sa vôbec nevenuje danej problematike pozornosť, čo

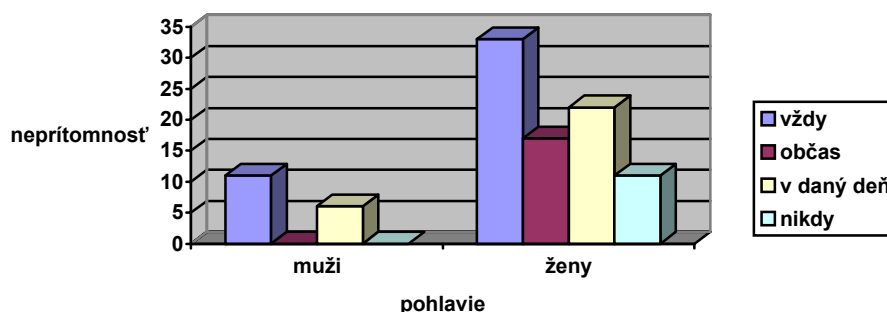
môže znamenať, že sa snažia v minimálnej miere komunikovať s nadriadeným alebo si už na štýl a spôsob komunikácie zvykli. K poslednej možnosti „áno , niečo mi prekáža “ na forme komunikácie nadriadeného voči mne sa priklonilo 6% mužov a 22% žien. Zároveň sme zamestnancov požiadali, aby k poslednej možnosti doplnili aspoň tri údaje, ktoré považujú za nevhodné. Uvádzame päť najčastejších faktorov: používanie zdrobnených slov (peniažky) , slangových slov, sprostredkovanie a odovzdávanie odkazov cez tretiu osobu, oznamovanie požiadavky z balkóna.

Tab.10 Oznámenie neprítomnosti hlavného účtovníka v práci

Oznam/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
a)	2	6	11	33
c)	1	4	6	22
b)	0	3	0	17
d)	0	2	0	11
Spolu	3	15	17	83

- Legenda: a) áno, vždy viem vopred, že môj nadriadený nebude v práci
 b) občas sa to dozviem
 c) dozviem sa to, ale až v deň neprítomnosti nadriadeného
 d) nikdy ma ešte neupozornil na svoju neprítomnosť v práci

Graf č. 10 Oznámenie neprítomnosti hlavného účtovníka v práci



V otázke č. 10 sme sa opäť zamerali na Rozhodnutie vedúceho FC č.4/2004, kde je uvedená povinnosť hlavného účtovníka oboznámiť svojich podriadených so svojou neprítomnosťou v práci – uvedenú skutočnosť je potrebné oznámiť všetkým svojim podriadeným a nie, len zástupcovi hlavného účtovníka. Na základe výskumu sme dospeli k zisteniu, že 44% zamestnancov (11 % mužov a 33% žien) vie o neprítomnosti nadriadeného, čo hodnotíme, ako veľmi pozitívny jav. Prekvapujúcim je však zistenie, že až 28% zamestnancov nie je informovaných o neprítomnosti hlavného účtovníka na pracovisku a vždy sa to dozvedia až v daný deň. Uvedené zistenie, ktoré získalo vo výskume druhé miesto, hodnotíme ako negatívny jav, čo môžeme považovať aj za čiastočné zlyhanie komunikácie. Občas sa o tom, že nadriadený nebude v práci dozvie vopred 17% žien, ani jeden muž. K možnosti „d“ – niekedy sa to nedozviem sa priklonilo 11% žien, žiaden muž.

5.3 Interná komunikácia medzi účtovníkmi - špecialistami

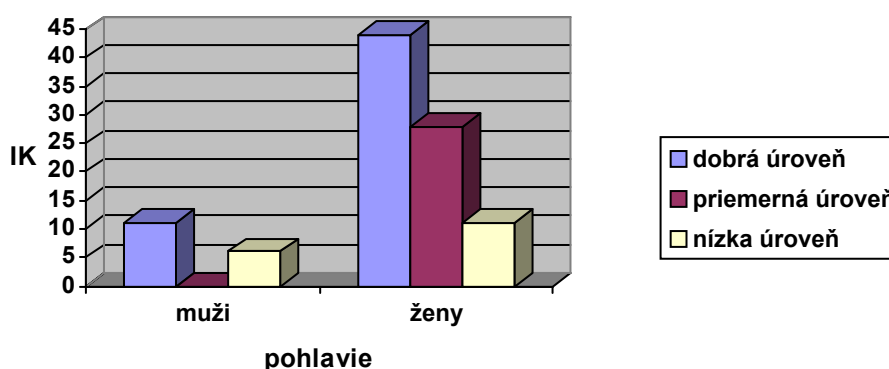
V nasledujúcom okruhu otázkam sme dotazník zamerali na zistenie úrovne komunikácie medzi účtovníkmi – špecialistami - t.j. – bez účasti hlavných účtovníkov a vedúceho FC. Sledovali sme formy komunikácie a vzťahy v jednotlivých regiónoch , a naznačili sme preferovanú internú komunikáciu u zamestnancov FC.

Tab. 11 Úroveň internej komunikácie v regióne zamestnanca

Úroveň/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
a)	2	8	11	44
b)	0	5	0	28
c)	1	2	6	11
Spolu	3	15	17	83

Legenda: a) komunikácia je na dobrej úrovni, vždy, keď potrebujeme navzájom si poradiť a pomôžeme
b) komunikácia je na priemernej úrovni, často si musím poradiť sám/a
c) komunikácia je na nízkej úrovni, keď potrebujem, radšej sa poradím s kolegami – kolegynami z iných regiónov

Graf č. 11 Úroveň internej komunikácie v regióne očami zamestnancov



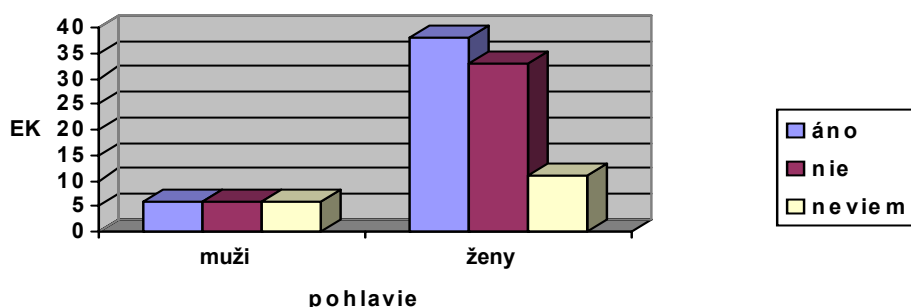
Z údajov uvedených v tabuľke a grafe č. 11 vyplýva, že viac, ako 50% zamestnancov hodnotí úroveň komunikácie vo svojom regióne, medzi

jednotlivými kolegami za dobrú, čo podporilo 11% mužov a 44 % žien. 28% žien si v pracovných problémoch musí poradiť samostatne, lebo hodnotia úroveň komunikácie v regióne za priemernú. K danej možnosti sa nepriklonil ani jeden muž. Poslednú možnosť, keď si zamestnanci myslia, že úroveň v ich regióne je na nízkej úrovni, preferuje 6 % mužov a 11% žien, čo považujeme za negatívny jav.

Tab. 12 Elektronická forma komunikácie

EK/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
áno	1	7	6	38
nie	1	6	6	33
neviem	1	2	6	11
Spolu	3	15	18	82

Graf č. 12 Význam elektronickej komunikácie



Z uvedených údajov vyplýva, že elektronická forma komunikácie - prostredníctvom mail-u, zohráva dôležitú úlohu v pracovnom živote zamestnancov FC. Dôležitosť jej významu uprednostňuje 6% mužov a 38% žien, ktorí uvádzajú, že elektronická komunikácia je tá najvhodnejšia a najpreferovanejšia forma, ktorú využívajú v styku so

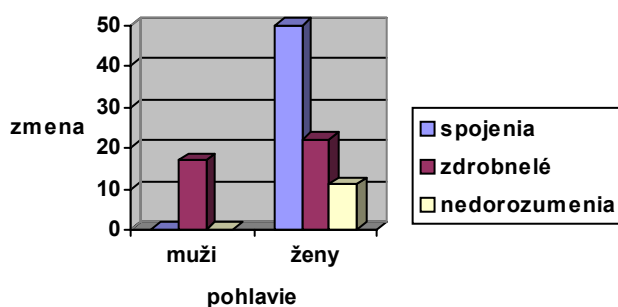
svojimi kolegami z FC, ale aj s ostatnými zamestnancami banky. Celkovo až 39% respondentov (6% mužov a 33% žien) uvádza, že nepreferujú elektronickú komunikáciu v pracovnom živote, z čoho je možné usudzovať, že do popredia dávajú iný druh internej komunikácie. Z výskumu vyplynulo, že 6% mužov a 11% žien sa neviem rozhodnúť, či práve elektronická komunikácia z ich pohľadu tým, čo preferujú v internej komunikácii.

Tab.13 Požadované zmeny v internej komunikácii

Zmena/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
a)	0	9	0	50
b)	3	4	17	22
c)	0	2	0	11
Spolu	3	15	17	83

Legenda: a) menej používať nesprávne výrazové prostriedky (vulgárne, neslušné slová)
b) vylúčiť zo slovného prejavu kolegov „zdrobnelé“ slová
c) nedorozumenia riešiť pokojnou formou a nie hlasným slovným prejavom

Graf č. 13 Požadované zmeny v internej komunikácii



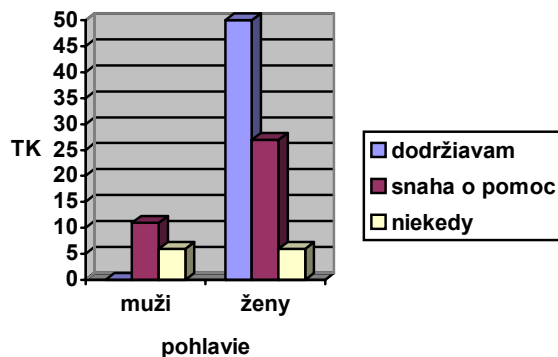
5.4 Externá komunikácia očami zamestnancov FC

Posledný okruh otázok dotazníka bol zameraný na externú komunikáciu účtovníkov – špecialistov s obchodnými partnermi, či už z oblasti právnických alebo fyzických osôb, možnosti zlepšenia externej komunikácie, ako aj preferovaný druh komunikácie voči externým klientom.

Tab. 14 Externá telefonická komunikácia v prípade neprítomnosti kolegu

TK/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
dodržiavam	0	9	0	50
snaha pomôcť	2	5	11	27
niekedy	1	1	6	6
niekedy	0	0	0	0
Spolu	3	15	17	83

Graf č. 14 Telefonická komunikácia voči externým partnerom



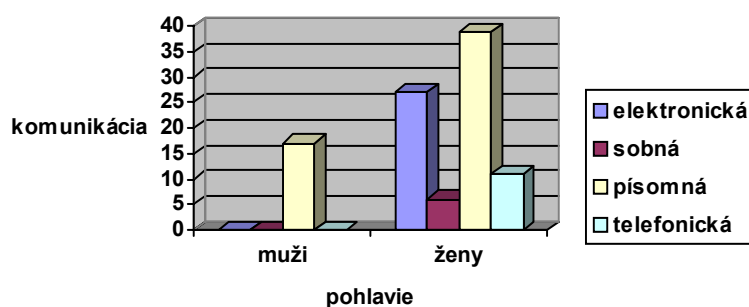
V otázke č. 14 sme sa zamerali na dodržiavanie stanovených podmienok v oblasti externej telefonickkej komunikácie, ktoré sú stanovené v pracovnom usmernení Pravidlá komunikácie. Zistili sme, že iba 50% žien dodržiava uvedený predpis, keď externý volajúci klient alebo obchodný partner požaduje hovoriť s kolegom, ktorý nie je prítomný a zamestnanec FC si poznačí meno a priezvisko volajúceho, názov firmy, dôvod telefonického rozhovoru a telefónne číslo volajúceho. 11% mužov a 27% žien sa snaží pomôcť obchodnému partnerovi ihneď, pokiaľ si to externý partner žiada.

Možnosť „c“ (niekedy si poznačím údaje) preferuje 6% mužov a rovnaký počet žien. Ako pozitívny jav hodnotíme to, že možnosť „d“ (niekedy si nepoznačím údaje) nepreferuje žiadna skupina z radov účtovníkov – špecialistov v FC Martin.

Tab. 15 Najčastejšia forma externej komunikácie

Pohlavie/ Komunikácia	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
písomná	3	7	17	39
elektronická	0	5	0	27
telefonická	0	2	0	11
osobná	0	1	0	6
Spolu	3	15	17	83

Graf č. 15 Preferovaná externá komunikácia



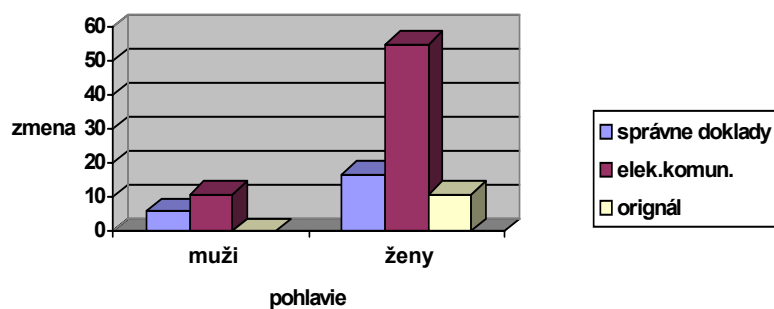
Z tabuľky a grafu č. 15 sme zistili, že 56% zamestnancov (17 % mužov a 39% žien) uprednostňuje aj v dnešnej dobe rýchlej elektronickej komunikácie, písomnú formu, čo môže byť spôsobené aj tým, že niektoré dôverné informácie nie je možné zasielať v mail-ovej podobe. Všetky písomne podané informácie musia byť vytlačené cez počítač – na hlavičkovom papieri. Iba 27% žien preferuje elektronickú formu externej komunikácie, 11% sa prikláňa k možnosti telefonického druhu komunikovania a len 6% žien radšej preferuje osobnú formu externej komunikácie s obchodným partnerom.

Tab. 16 Možné zmeny v oblasti externej spolupráce

Zmena/pohlavie	Muži	Ženy	Muži v %	Ženy v %
b)	2	10	11	55
a)	1	3	6	17
c)	0	2	0	11
Spolu	3	15	17	83

Legenda: a) zo strany dodávateľov a obchodných partnerov – viac využívať elektronickú formu externej spolupráce
b) do FC zasielať správne vyplnené podklady , ktoré je možné telefonicky si vopred overiť (IČO, IČ DPH banky)
c) do FC zasielať vždy, len originál doklad a nie kópiu

Graf č. 16 Zmeny v oblasti externej spolupráce



V poslednej otázke dotazníka sme sa zamerali na možné zmeny v oblasti externej spolupráce. Z priloženej tabuľky a grafu vyplýva, že zamestnanci FC by najviac preferovali zmenu dokladov po správnej a formálnej stránke (11% mužov a 55% žien). Správnosť povinných údajov si môže obchodných partner vopred telefonicky overiť. 6% mužov a 17% žien si myslí, že externí dodávateľia a odberatelia by mohli vo svojej komunikácii s o zamestnancami FC , viac využívať formu elektronickej komunikácie. Možnosť „e“- do FC zasielať , len originál doklady spolu s objednávkou, keď si to banka vyžaduje, preferuje 11% žien a ani jeden muž.

6 ZOVŠEOBECNENIE VÝSLEDKOV A ODPORÚČANIA PRE PRAX

6.1 Zovšeobecnenie výsledkov výskumu

Výsledky výskumu, ktoré podávame v uvedenej diplomovej práci, sú len malou ukážkou toho, aký vplyv a dôležitú úlohu zohráva komunikáciu, či už v osobnom alebo pracovnom živote. Potvrdil nám to ja výskum, ktorý sme zrealizovali vo Fakturačnom centre Martin.

Je potrebné, aby pracovníci FC a VÚB, a.s. , vedeli uplatňovať správne formy komunikácie – podľa situácie, či už vo vzťahu nadriadených a podriadených, kolegov v rámci FC alebo aj vo vzťahu zamestnanci FC a ich externí dodávatelia, obchodní partneri. Zároveň je vhodné zamyslieť sa nad prvkami kvalitnej a efektívnej komunikácie, aby sa pracovníci FC mohli vyvarovať prostriedkom a formám neefektívnej komunikácie – hlavne pri záťažových situáciách a nedorozumeniach.

Vo výskumnej **hypotéze č. 1** sme predpokladali, že viac, ako 50% zamestnancov FC uvedie, že základným problémom komunikácie medzi vedúcim FC a zamestnancami je nedostatok pracovných porád. Uvedenú hypotézu nám **potvrdilo 61% zamestnancov**, ktorí by uvítali zmenu v termíne konania porád – podľa nich by sa porady mali konať 1 x do týždňa. Za realizáciu porád v časovom slede 2 x do mesiaca sa celkovo vyslovilo 16% oslovených, 11 % si myslí, že stačí, keď porady budú 1 do mesiaca a 6% si myslí, že porady sú zbytočné a nič neriešia – treba ich úplne zrušiť. Termín konania, čas a plán porady – nie je poskytovaný písomnou formou, väčšinou preferuje vedúci FC ústne oznámenie, dokonca nemajú poznatky o pláne porady , na čom sa jednotne zhodli všetci oslovení pracovníci. Nakoľko až 61% súčasných pracovníkov FC pochádza z radov „starých zamestnancov „ banky, pri potvrdzovaní významu porady v rámci internej komunikácie, mali možnosť posúdenia z predchádzajúcim pôsobiskom.

Výsledky výskumu **nepotvrdili** nami stanovenú **hypotézu č. 2**, kde sme predpokladali, že viac, ako 50% zamestnancov uvedie, že ich vzťahy s hlavnými účtovníkmi sú dostatočnej úrovni. Stanovenú hypotézu podporilo iba 33% zamestnancov (6% mužov a 27% žien), ktorí hodnotia svoje vzájomné vzťahy v poriadku – rozumejú si bez problémov. Úroveň vzťahov na dobrej úrovni uprednostnilo iba 16% zamestnancov, čo je vážny a veľmi negatívny jav z hľadiska ďalšej vzájomnej spolupráce. Dokonca sme výskumom zistili, že 12% uvádza vzťahy zlé a napäté a 6% sa nechce k úrovni vzťahov medzi hlavnými účtovníkmi a podriadenými vôbec vyjadriť. Zároveň, aj v oblasti delegovania, bolo výskumom zistené, že hlavnými účtovníkmi nedodržiavajú Rozhodnutie vedúceho FC č. 4 /2003, kde je jasné špecifikované , ktoré právomoci je možné delegovať na svojich podriadených, ale vždy, len písomnou formou, čo si podľa prieskum myslí iba 16% žien. V otázke č. 9 sme od podriadených chceli vedieť, čo im prekáža na komunikácii ich nadriadeného. Zistili sme, že zamestnanci by privítali niektoré zmeny zo strany hlavných účtovníkov (odbúranie využívania zdrobnelých slov).

Vo výskumnej **hypotéze č. 3** sme predpokladali, že viac, ako 50% zamestnancov uvedie, že v rámci internej komunikácie medzi nimi a ostatnými kolegami z FC, resp. z kolegami z ostatných útvarov banky, preferujú elektronickú formu komunikácie. Uvedená hypotéza sa nám **nepotvrdila**, lebo nami stanovené predpoklady podporilo iba 44% oslovených pracovníkov, čím sme nedosiahli plánovú hranicu 50%, lebo až 39% si myslí, že v ich práci - v rámci internej komunikácie . nedominuje elektronická forma komunikácie. A 11% oslovených sa nevedelo k nami vyslovenej otázke vyjadriť. Úroveň komunikácie hodnotia pracovníci - pohľadu na svoj región - na dobrej úrovni, vždy, keď sa potrebujú poradiť, vedia si navzájom pomôcť, čo podporilo 44% oslovených pracovníkov. Zaujímavým je aj fakt, že 11% uvažuje o nízkej úrovni komunikácie v príslušnom regióne. V rámci internej komunikácie by 50% privítalo zmenu v slovnom

prejave niektorých kolegov a 22 % si myslí, že zdrobnelé slová nepatria do slovníka pracovníka banky.

V poslednej výskumnej **hypotéze č. 4** sme predpokladali, že viac, ako 50% zamestnancov uvedie, že v rámci externej komunikácie uprednostňujú písomnú formu, čo nám **potvrdilo 56%** oslovených pracovníkov FC. Ostatní zamestnanci preferujú elektronickú, osobnú alebo telefonickú komunikáciu voči externým partnerom. Z poslednej otázky dotazníka vyplynulo, že dodávatelia banky by mali väčšiu pozornosť venovať vystavených dokladom, ktoré sú adresované FC Martin, lebo 66% zamestnancov uvádza, ako jednu z možných foriem zmeny v rámci externej komunikácie, doručovanie správne vyplnených tlačív. Správnosť údajov je možné, zo strany dodávateľa, overiť si telefonicky. 17% zamestnancom si myslí, že dodávatelia by mohli vo väčšej miere využívať elektronickú formu komunikácie s pracovníkmi FC.

6.2 Odporúčania pre prax

Na základe získaných výsledkov a ich zovšeobecnenia v záujme skvalitnenia internej a externej komunikácie FC Martin, vyplývajú nasledovné návrhy a odporúčania pre prax:

- prehodnotiť a prepracovať Rozhodnutie vedúceho FC č. 4/2004 v oblasti pracovných porád, ktoré je potrebné, podľa výsledkov výskumu, realizovať v termíne 1 týždňa,
- termín, čas a priebeh porady oznámiť písomne v lehote dva dni pred termínom konania porady - zapracovať do nového rozhodnutia vedúceho FC,
- plán porady doručiť zamestnancom (v písomnej alebo elektronickej podobe) dva dni pred termínom porady, aby si ho mohli dôkladne preštudovať a reagovať(v rámci diskusie) na prípadné pripomienky alebo návrhy,
- upozorniť hlavných účtovníkov na povinnosť delegovania právomocí , len písomnou formou,

- pri hodnotení zamestnanca podrobne rozobrať problém v regióne hodnotného, vzťahy medzi podriadeným a hlavným účtovníkom príslušného regiónu,
- prehodnotiť a vypracovať nový kolobeh interných dokladov v FC,
- na základe výsledkov výskumu zabezpečiť pre hlavných účtovníkov školenie aktívnej komunikácie na pracovisku – školenie senior manažérov,
- vzniknuté nedorozumenie v príslušnom regióne riešiť v rámci slušnej a „kľudnej“ komunikácie,
- pre ostatných zamestnancov FC zabezpečiť školenie junior manažér z oblasti komunikácie medzi zamestnancami a externými partnermi,
- tréningy, ktoré absolvujú ostatnými pracovníci FC v rámci školenia , nahráť na video pásku a prehrať hlavným účtovníkom,
- požiadať pracovisko ústredia – vývoj IT o zabezpečenie distribúcie novej formy korešpondencie do vnútro – bankového účtovníckeho systému , aby mohli pracovníci FC automaticky vytvárať písomné upozornenia pre dodávateľov – správne vyplnenie požadovaných údajov, doručenie originálu .

ZÁVER

Náš výskum, ktorý sme zamerali na zistenie úrovne externej a internej komunikácie vo VÚB, a.s., oddelenie Fakturačné centrum, priniesol zaujímavé údaje. V prvom rade sme sa dozvedeli, že zamestnanci požadujú od svojho vedúceho častejšie organizovanie porád, čo nám niektorí pracovníci potvrdili aj v osobnom rozhovore. Veď práve porada je pre nich vhodnou príležitosťou, kde môžu prezentovať svoje názory a pripomienky – v rámci diskusie, čím sa potvrdil náš predpoklad, že aj v dobe vyspelej elektronickej techniky je osobný a ústny kontakt dôležitý. Z rozhovorov, ktoré však nie sú súčasťou diplomovej práce, nám tiež vyplynulo, že vedúci FC používa liberálny (voľný) štýl riadenia, ktorý je v niektorých situáciách nevyhovujúci – hlavne v jednaní s obchodným partnerom a medzi vedúci FC a pracovníkmi ústredia VÚB, a.s. Veľa krát je do popredia úvádzaná – zo strany vedúceho FC ,veta: „Keď sa chceme v Martine udržať, tak urobíme všetko, čo od nás Bratislava chce“.

Internú komunikáciu medzi hlavnými účtovníkmi a ich podriadenými je tiež možné špecifikovať podľa jednotlivých regiónov a účtovníkov. Z nasledných rozhovorov sme zistili, že podľa podriadených „všetko závisí od hlavného účtovníka príslušného regiónu“. Niektorí považujú fakt, že celý deň neprídu do kontaktu so svojim nadriadeným za pozitívny, lebo niektoré príkazy nadriadeného je potrebné zvážiť a urobiť , len podľa seba. Tu je jasný signál na slabú úroveň komunikácie, keď podriadený zamestnanec neakceptuje nariadenia vedúceho, nakoľko sú nerealizovateľné, resp., ako nám potvrdil jeden zamestnanec FC: „ vôbec nie sú domyslené, ale len vymyslené“.

Kvalitnejšiu úroveň internej komunikácie sme zistili v oblasti vzájomnej spolupráce účtovníkov špecialistov medzi sebou – vo svojom regióne – bez prítomnosti hlavného účtovníka a následne je pozitívne hodnotená aj forma spolupráce a komunikácie medzi účtovníkmi – špecialistami z ostatných regiónov. Samozrejme, že aj v danej oblasti sa vyskytol problém, hlavne v jednom regióne, k čomu

sa však pracovníčky predmetného pracovisko odmietli vyjadriť. Z hľadiska komunikácie s ostatnými pracovníkmi banky, sa občas vyskytnú drobné nedorozumenia – hlavne s pracoviskom odboru 10400 Správa budov, ale vždy sa dá problém vyriešiť.

Na úrovni externej komunikácie by zamestnanci požadovali od vedúceho FC zaevidovať do systému PROMETEUS vzorový list, ktorý by slúžil v prípade, že klient doručí do banky nesprávne vyplnené podklady. Za prekvapujúci jav považujeme to, že úroveň externej komunikácie je zo strany zamestnancov, hodnotená pozitívnejšie, ako interná komunikácia (v celom meradle – za celú banku) medzi kolegami, čo je signál pre vedúceho FC, ale aj riaditeľa odboru 5000, aby sa pokúsili vyriešiť nedostatky v rámci internej komunikácie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] BRATSKÁ, Mária. *Prednosti a úskalia komunikácie alebo Ako komunikovať*. 1. vyd. Bratislava : Metodicko – poradenské centrum mesta Bratislava , 2003. 27 s. ISBN 80-7164-353-X.
- [2] ĎAĎO, Jaroslav. *Marketing v drobnom podnikaní* . 1. vyd. Bratislava : Ekonomická fakulta – edičné stredisko , 1992. 146 s. ISBN 80-225-0420-3.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikácia*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [4] GLOGAR, Alois. *Ako robíme marketing*. 1. vyd. Zlín : Inštitút priemyselného inžinierstva, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [5] INTRANET – interná stránka VÚB, a.s.
- [6] KOMPETENČNÝ PORIADOK VÚB, a.s. platný od 1.03.2005
- [7] LIESKOVSKÁ, Vanda. *Vybraní kapitoly z marketingovej komunikácie*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2002. 250 s. ISBN 80-225-1590-6.
- [8] MAJÁK NÁŠHO ÚSPECHU – vnútorný pracovný poriadok VÚB, a.s.
- [9] MIKULÁŠTIK, Milan. *Komunikačné zručnosti – dovednosti v praxi*. 1. vyd. Havlíčkov Brod : Grada publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [10] ORGANIZAČNÝ PORIADOK VÚB, a.s. – vnútorný predpis banky platný od 01.04.2005
- [11] PRACOVNÝ PORIADOK VÚB, a.s. – interný predpis VÚB, a.s. platný od 04.02.2005
- [12] PRAVIDLÁ KOMUNIKÁCIE – interný predpis VÚB, a.s. platný od 01.01.2005
- [13] POKLUDA, Zdeněk. *Zo Zlína do sveta – príbeh Tomáša Baťu*. 1. vyd. Zlín : Nadácia Tomáša Baťu, 2004. 62 s. ISBN 80-239-2149-5.
- [14] PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment*. 1. vyd. Bratislava : SPRINT, 1999. 450s. ISBN 80-88848-36-9.
- [15] PORVAZNÍK, Ján . *Informačné a komunikčné procesy*. 1. vyd. Bratislava : Fakulta riadenia, 1989. 154 s. ISBN 80-225-0133-6.

- [16] ROZHODNUTIE VEDÚCEHO FC č. 4/2004 zo dňa 07.05.2004 – interný bankový predpis.
- [17] STANOVY VÚB, a.s. – interný predpis banky platný od 01.02.2002.
- [18] SVET VÚB, a.s. – interný bankový časopis, č. 4/2005. 19s.
- [19] SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manžmente a marketingu*. 1. vyd. Bratislava : Fakulta podnikového inžinierstva, 1994. 150 s. ISBN 80-225-0555-2.
- [20] ŠUPÍN, Miroslav. *Vybrané aspekty verjného manažmentu I*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita, 2002. 75 s. ISBN 80-7100-918-0.
- [19] VÝROČNÁ SPRÁVA VÚB, a.s. za rok 2004
- [22] URBÁNEK, Ľuben. *Reč tela*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo SAPN, 2002. 33s. ISBN 80-789083-09-9.
- [20] ZORKÓCIOVÁ, Otilia. *Komunikácia v medzinárodnom marketingu firiem*. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. 146 s. ISBN 80-225-1824-7.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOVA SKRATIEK

VÚB, a.s.	Všeobecná úverová banka, a.s.
VÚB AM	Všeobecná úverová banka Assett Management
SLSP	Slovenská sporiteľňa, a.s.
TATRA	Tatra banka, a.s.
ČSOB	Československá obchodná banka, a.s.
HVB	Hypo-bank Slovakia, a.s.
UNI	Uni banka Slovakia, a.s.
SK	Slovenská koruna
CM	Cudzia mena
FC	Fakturačné centrum Martin
SaPC	Servisné a podporné centrum

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Kybernetický model komunikácie.....	12
Obr. 2. Schéma komunikačného procesu medzi dvoma osobami.	14
Obr. 3. Model neverbálnej komunikácie.	15
Obr.4.Model marketingovej komunikácie.	18
Obr. 5. Marketingové prvky v procese marketingovej komunikácie.....	19
Obr. 6. Úrovne komunikácie vo vnútri firmy a mimo nej.	22
Obr. 7. Trhový podiel bánk na slovenskom trhu.....	26
Obr. 8. Pyramída banky.	32
Obr. 9. Organizačná schéma odboru 5000.	36
Obr.10. Organizačná schéma Fakturačného centra Martin.	38

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Zloženie výskumnej vzorky podľa veku a pohlavia.....	50
Tab. 2. Pracovné pôsobenie zamestnancov v FC.....	51
Tab. 3. Predchádzajúce pôsobenie vo VÚB, a.s.	52
Tab. 4. Úroveň komunikácie medzi vedúcim FC a jeho podriadenými	54
Tab. 5. Časový harmonogram porád vedúceho FC.	55
Tab. 6. Vzťahy medzi hlavnými účtovníkmi a ich podriadenými..	57
Tab. 7. Delegovanie právomocí na podriadených	58
Tab. 8. Najčastejšia forma komunikácie medzi hlavným účtovníkom a podriadeným.	60
Tab. 9. Nevhodné formy komunikácie – z pozície hlavného účtovníka.	61
Tab.10. Oznámenie neprítomnosti hlavného účtovníka v práci.	62
Tab.11. Úroveň internej komunikácie v regióne zamestnanca.	64
Tab.12. Elektronická forma komunikácie.	65
Tab.13. Požadované zmeny v internej komunikácii.	66
Tab.14. Externá telefonická komunikácia v prípade neprítomnosti kolegu.	68
Tab.15. Najčastejšia forma externej komunikácie.	69
Tab.16. Možné zmeny v oblasti externej komunikácie.	70

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Zloženie výskumnej vzorky podľa veku a pohlavia	50
Graf 2. Dĺžka pôsobenia zamestnancov v FC	51
Graf 3. Predchádzajúce pôsobenie vo VÚB, a.s.	53
Graf 4. Úroveň komunikácie medzi vedúcim FC a podriadenými	54
Graf 5. Termíny konania porád očami zamestnancov	55
Graf 6. Vzťahy hlavných účtovníkov s podriadenými	58
Graf 7. Delegovanie právomocí od hlavných účtovníkov na podriadených	59
Graf 8. Formy komunikácie	60
Graf 9. Nevhodná forma komunikácie zo strany hlavného účtovníka	61
Graf 10. Oznámenie neprítomnosti hlavného účtovníka v práci	63
Graf 11. Úroveň internej komunikácie v regióne očami zamestnancov	65
Graf 12. Význam elektronickej komunikácie	66
Graf 13. Požadované zmeny v internej komunikácii	67
Graf 14. Telefonická komunikácia voči externým partnerom	68
Graf 15. Najčastejšia forma externej komunikácie	69
Graf 16. Zmeny v oblasti externej spolupráce	71

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 Dotazník

D O T A Z N Í K

Vážení respondenti,

Dovoľte mi, aby som Vás požiadala o vyplnenie dotazníka, ktorého cieľom je zistiť úroveň komunikácie vo Fakturačnom centre Martin, či už voči interným spolupracovníkov, ako aj externým obchodným partnerom , ale aj externým partnerom. Dotazník je anonymný a jeho výsledky budú slúžiť, len pre výskumné účely diplomovej práce, preto si Vás dovoľujem požiadať, aby ste ho vyplnili pravdivo a zodpovedne. Prosíme Vás, aby ste si otázky pozorne prečítali a následne si vybrali tú možnosť, ktorá je Vám najbližšia. Za Vašu dôveru a spoluprácu Vám ďakujem.

Vek:

Pohlavie:

1. Ako dlho pracujete vo Fakturačnom centre (ďalej už len FC) ?

- a) od vzniku FC b) 1 rok c) menej, ako 1 rok

2. Pracovali ste už predtým vo VÚB, a.s. ?

- a) áno, pracoval/ a som
b) nie, nikdy som nepracoval/a
c) áno, pracoval / a som predtým vo VÚB, a.s., ale prácu som prerušil/a alebo som dostal/a výpoveď

3. Akoby ste charakterizovali súčasnú úroveň komunikácie medzi Vami a vedúcim FC?

- a) vzájomná komunikácia medzi nami je na vyhovujúcej úrovni
b) komunikácie je na priemernej úrovni
c) komunikácia je pre mňa na nedostatočnej úrovni

4. V zmysle Rozhodnutie vedúceho FC č. 4/2004, je vedúci FC – v prípade jeho neprítomnosti – jeho zástupca, povinný organizovať 1 x mesačne porady. Myslíte si, že stanovený termín je dostačujúci?

- a) áno, mne porady stačia 1 x mesačne
- b) nie, porady by mali byť 2 x do mesiaca
- c) porady by mali byť 1 x do týždňa
- d) porady by sa mohli zrušiť, lebo nič neriešia

5. Akou formou Vám oznámi vedúci FC dátum, čas, termín a miesto konania porady? Prosím vypísať .

.....

6. Denne máte možnosť spolupracovať a komunikovať s Vaším priamym nadriadeným – hlavným účtovníkom. Ako funguje Vaša vzájomná spolupráca?

- a) vzťahy v rámci komunikácie sú na veľmi dobrej úrovni
- b) je to v poriadku – rozumieme si bez problémov
- c) vzťahy sú dobré, aj keď občas sa vyskytnú drobné nedorozumenia
- d) vzťahy sú napäté a zlé
- e) nechcem sa vyjadriť

7. V Rozhodnutí vedúceho FC č. 4/2004 je v bode 6.2, strana 3 uvedené, že Váš priamy nadriadený môže delegovať určité právomoci na svojich podriadených, ale vždy, len písomnou formou. Ako je to vo Vašom regióne?

- a) áno, môj nadriadený vždy deleguje právomoci písomnou formou
- b) len občas
- c) nikdy
- d) iné (prosím vypísať)

8. Akú najčastejšiu formu komunikácie s Vami využíva Váš nadriadený (hlavný účtovník)?

- a) elektronická komunikácia
- b) telefonická komunikácia
- c) slovná (ústna) komunikácia
- d) neviem, nezamýšľal/a som sa nad tým

9. Využíva Váš nadriadený pri vzájomnej komunikácii formy prejavu, ktoré sú pre Vás nevhodné? Prosím vypísať.

.....

10. Na základe Rozhodnutia vedúceho FC č. 4/2004 je hlavný účtovník povinný - oboznámiť svojich podriadených - so svojou neprítomnosťou na pracovisku. Ako je to Vo Vašom regióne?

- a) áno, vždy viem, že nadriadený nie je v práci
- b) občas sa to aj dozviem
- c) dozviem sa to vtedy, keď ho niekto hľadá
- d) nikdy mi to nepovie

11. Ako by ste zhodnotili úroveň komunikácie vo Vašom regióne, medzi účtovníkmi – špecialistami – bez prítomnosti hlavného účtovníka?

- a) komunikácia je na dobrej úrovni, vždy, keď potrebujeme, navzájom si pomôžeme
- b) komunikácia je na priemernej úrovni, často si však musím vedieť poradiť sám/a
- c) komunikácia je na nízkej úrovni, radšej sa poradím s kolegami z iných regiónov FC.

12. Myslíte si, že vo svojej internej komunikácii využívate najviac elektronickú formu spolupráce?

- a) áno
- b) nie
- c) neviem

13. Je niečo, čo by ste mohli, čo by ste menili v rámci internej komunikácie medzi Vami a Vašimi kolegami?

- a) menej používať nesprávne slovné spojenia (neslušné slová)
- b) vylúčiť zo slovného prejavu zdobnelé slová
- c) nedorozumenia riešiť kľudnou formou a nie hlasným slovným prejavom

14. Vo vnútornom bankovom predpise Pravidlá komunikácie je v časti telefonická komunikácia uvedené, že ak telefonujúci si žiada komunikovať s neprítomným kolegom, je potrebné zanechať kolegovi odkaz s tým, čo si treba poznačiť meno, priezvisko volajúceho, telefonický kontakt a predmet telefonátu. Dodržiavate stanovený postup?

- a) áno, vždy ho dodržiavam
- b) snažím sa pomôcť klientovi hneď, pokiaľ je to možné a zároveň zo strany klienta prijateľné
- c) niekedy si poznačím potrebné údaje
- d) nikdy si neznačím potrebné údaje

15. Ktorú z uvedených foriem komunikácie preferujete v styku s externými obchodnými partnermi a dodávateľmi?

- a) elektronickú b) osobnú c) písomnú d) telefonickú

16. Keby ste mohli, ktoré z uvedených údajov by ste zmenili – v rámci externej komunikácie?

- a) zo strany dodávateľov a obchodných partnerov – viac využívať elektronickú formu komunikácie
- b) do FC zasielať správne vyplnené tlačivá, so správnymi údajmi banky, ktoré si môžu vopred overiť aj telefonicky (IČ, DIČ, IČDPH)
- c) do FC nezasielať kópie dokladov - vždy, len originál, ktorý musí byť pri došlej faktúre doplnený o objednávku.

