

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

BAKALÁRSKA PRÁCA

2008

Ivana Blehová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: Dr.h.c. prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

**TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍSTUPY K PRÁCI
MANAŽÉRA**
Bakalárska práca

Katedra marketingu

Vedúca katedry: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Vedúca práce: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Ivana Blehová

Nitra 2008

Summary

Communication consists transfer of information and understanding between parts and people in an organization, and the various modes and media involved in communication interchanges. Effective communication therefore is critical to the success of an organization.

The goal of this work is to provide an information about internal communication and possibilities how to make it more effective in a chosen organization AIESEC Nitra.

To reach this goal I studied the literature about communication, we analyzed the communication within the organization and between its members. The analyze was done by studying the information about the organization from an approachable sources, consulting with a member of this organization, own experiences and by questionnaire.

As the results of this work are the advises which correspond with the improvements concerning to communication within the organization.

Introduction of the chosen organization

AIESEC, the world's largest student organization (in over 100 countries), provides leadership positions and delivers conferences to its membership. AIESEC also runs an exchange program that enables over students and recent graduates the opportunity to live and work in another country.

AIESEC Slovakia has 7 local committees and AIESEC Nitra is one of them. It has over 30 members lead by local committee president, 4 vice-presidents (vice-president for exchange, external relations, human resources and finance) and 3 teamleaders (project team, exchange team and organizing team).

Communication in AIESEC Nitra

We can divide communication into:

1. External communication – with subjects out of the organization
2. Internal communication – within the organization. It can have a personal, written or an electronic form. We can also divide internal communication into:
 - a. Vertical
 - b. Horizontal
 - c. Diagonal

Vertical communication is a communication between one level of authority and another within an organization (AIESEC Slovakia and AIESEC Nitra, president and vice presidents).

It is ongoing downward and upward communication on functional meetings, executive board meetings, local committee meetings, conferencies, e-mail and others

Horizontal communication is a communication within one level of authority (between local committees, team members, executive board members) through similar channels than vertical communication.

Diagonal communication refers to communication between managers and members located in different functional divisions. This type of communication is still ongoing, mostly during local committee meetings and conferencies.

What is AIESEC Nitra doing for improving internal communication? Good case practices are audit of human resources, feedback sessions, participation of all members on creating goals and plans for the next term, intranet.

What can be still improved? We suggest to create a position of executive board coordinator for all functional areas, to agree on a harmonogram of meetings for people who are on direct upward or downward related positions. In addition to this there should be an education about effective communication and topics related to it, education about usage of intranet and e-mails.

Personal relationships in AIESEC Nitra are informal and in a good condition, the atmosphere, working style and communication is positively rated by all members.

Key words:

Communication, effectiveness, vertical, horizontal, diagonal, relationship, manager

Kľúčové slová

Komunikácia, efektivita, vertikálna, horizontálna, diagonálna, vzťah, manažér

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

Nitra

.....
podpis autora BP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani prof. Ing. Ľudmile Nagyovej, PhD.
za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej
práce.

Nitra

.....
podpis autora BP

Použité označenie

atď.	- a tak ďalej
a pod.	- a podobne
tzv.	- takzvaný
lat.	- latinsky
resp.	- respektíve
míting	- stretnutie
vice prezident	- zástupca
tímlíder	- vedúci tímu (z anglického team leader)
kompendium	- vnútorný poriadok organizácie
flip	- neaktuálny plagát, ktorého druhá strana sa dá použiť na písanie
googlegroups	- virtuálne skupiny na webovej stránke Google
t.j.	- to jest
delegát	- účastník

OBSAH

	ÚVOD	8
1.	PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	9
1.1.	Druhy vnútropodnikovej komunikácie – formálna a neformálna, verbálna a neverbálna, smerom nadol a smerom nahor	11
1.2.	Ciele vnútropodnikovej komunikácie	12
1.3.	Ako dosiahnuť ciele vnútropodnikovej komunikácie	13
1.4.	Komunikačné bariéry a prekonanie komunikačných bariér	13
1.5.	Prostriedky a spôsoby vnútropodnikovej komunikácie	14
1.6.	Vplyv manažéra na komunikáciu	17
1.6.1.	Zaobchádzanie s podriadenými a spolupracovníkmi	18
1.6.2.	Kontrola a riadenie podriadených	20
1.6.3.	Delegovanie v organizačných systémoch	21
2.	CIEĽ PRÁCE	22
3.	METODIKA PRÁCE A MATERIÁL	23
4.	VLASTNÁ PRÁCA	24
4.1.	Charakteristika organizácie AIESEC	24
4.1.1.	AIESEC International	24
4.1.2.	AIESEC Slovensko	25
4.1.3.	AIESEC Nitra	27
4.2.	Komunikácia v AIESEC	29
4.2.1.	Prostriedky internej komunikácie	29
4.3.	Informácie prechádzajú nasledovnými smermi:	31
4.3.1.	Vertikálna komunikácia	32
4.3.2.	Horizontálna komunikácia	34
4.3.3.	Diagonálna komunikácia	35
4.4.	Analýza internej komunikácie v AIESEC Nitra	36
4.5.	Prostriedky na zlepšenie internej komunikácie v AIESEC	40
5.	ZÁVER	43
6.	POUŽITÁ LITERATÚRA	45
7.	PRÍLOHY	48

ÚVOD

Komunikácia je pri mnohých profesiách nesmierne dôležitá. Jej význam na pracovisku spočíva najmä v tom, že spoluvytvára vzťahy medzi jednotlivými pracovníkmi.

Tým, že niekomu niečo povieme, vyjadríme to, čo cítime a to, čo chceme prejsť. Vyslovením určitej informácie druhému odovzdávame svoj odkaz a postoj. Významnú úlohu v komunikácii zohráva aj reč tela, mimika a spôsob, akým danú informáciu zverejňujeme.

Keďže v práci strávime asi tretinu svojho času, je veľmi dôležité, aby sme sa tam cítili dobre. A dobrý pocit vychádza z dobrých vzťahov a atmosféry v práci. Významným faktorom oboch je úspešná a efektívna komunikácia v podniku.

Pri úspešnej komunikácii je dôležité si porozumieť, nie hovoriť. Komunikácia je len prostriedkom k dosiahnutiu cieľa. Keď dokážeme toho druhého počúvať, vnímať a nechať ho dohovoriť, musíme sa snažiť pochopiť jeho stanovisko, aj keď má iné názory, alebo pocity ako my.

Je dobre známe, že čas sú peniaze a v dnešnej dobe si to ľudia, ktorí si vážia svoj čas oprávnené uvedomujú. Je dobré využiť komunikáciu tak, aby som za čas, ktorý mi bol určený, prišla k jadru problému bez zbytočných prázdnych slov a aby som nemrhala časom ostatných, s ktorými komunikujem. Dokázať komunikovať efektívne je totiž nevyhnutnou požiadavkou nielen na manažérov, ale aj ostatných pracovníkov, ak má byť podnik úspešný.

V súčasnosti sa myšlienka významnosti komunikácie dostáva do popredia. Aj keď už bolo vypracovaných mnoho kníh, prác a publikácií s touto tematikou, komunikácia v podnikoch ešte stále nie je na požadovanej kvalitatívnej úrovni. Práve preto je opodstatnené naďalej skúmať túto tému na príkladoch konkrétnych podnikov a snažiť sa o aplikáciu dosiahnutých výsledkov a zistení.

Analýzou komunikačného procesu vo vnútri organizácie sme chceli poukázať na dôležitosť efektívnosti komunikácie, výber efektívnych prostriedkov a foriem komunikácie a spôsoby jej zlepšenia.

1. PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Komunikácia je prepojenie jednotlivých pracovníkov firmy navzájom. Umožňuje vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu, a nie len formálne plnenie povinností. Pomocou komunikácie si pracovníci firmy utvárajú a vyjasňujú názory a postoje ku všetkému, čo sa vo firme deje. Preto je komunikácia dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom vyjasňovania firemných hodnôt. Je však navyše aj nástrojom motivácie a motivačného prepojenia firmy.

Všeobecne definovaná komunikácia^{1/} je prenos informácie. Komunikáciu vyzdvihuje ako proces, v ktorom jedinec predáva podnety, aby modifikoval správanie iných jedincov. Pribeh sociálnej komunikácie je ovplyvňovaný podmienkami, v ktorých prebieha odovzdávanie informácie (napr. prekážky v komunikácii, komunikačné šumy a pod.).

Komunikácia^{2/} ako významná čiastková riadiaca činnosť získava na závažnosti. Je to tým, že vlastne v každej čiastkovej riadiacej činnosti sa nachádza aj komunikovanie. Je to aj schopnosť jasne hovoriť o citoch^{3/}, schopnosť počúvať a klásť otázky, rozlišovanie medzi tým, čo niekto hovorí alebo robí, a medzi vlastnými reakciami a názormi na to, prijatie zodpovednosti za vlastné emócie – neobviňovanie druhých.

Komunikácia^{4/} v podniku slúži k upevňovaniu spolupráce na základe vzájomného porozumenia. Je užívaná k prekonávaniu rozporov v názoroch a postojoch, k vysvetľovaniu nejasností a k cirkulovaniu informácií, námetov a nápadov medzi pracovníkmi podniku. To všetko predpokladá, že tok informácií v podniku má dostatočne voľný priestor.

„Vnútropodnikovú komunikáciu^{5/} možno chápať ako prepojenie jednotlivých zamestnancov podniku navzájom, ktoré umožňuje vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu a nielen formálne plnenie povinností. Vnútropodniková komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry. Ovplyvňuje život všetkých zamestnancov, ale aj všetci zamestnanci ovplyvňujú vnútropodnikovú komunikáciu. Ľudia strávia viac ako

1/ BARÁT, P. – MORAVČÍKOVÁ, D. – SVITAČOVÁ, E.: Sociológia, 3. nezmenené vydanie - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita vo Vydavateľstve SPU, 2007. 152 s.

2/ LIPTÁK, F.: Metódy a štýly riadenia, Príručka identifikovania a diagnostikovania, 1. Vydanie. Medzinárodná účastinná spoločnosť Bradlo, Bratislava 1991. 194 s.

3/ PROVAZNÍK, V. a kol. – Psychologie pro ekonomy, Grada Publishing, 1997, s. 166, Cover Photo IMAGE SERVICE, 1997. 230 s.

4/ GOLEMAN, D.: Emoční inteligence, Proč muže být emoční inteligence duležitější než IQ, Columbus, 1995, preložila Markéta Bílková, 1997. 367 s.

5/ NAGYOVÁ, L.: Sociálna komunikácia, 1. vydanie. Slovenská poľnohospodárska univerzita Nitra, 1999. 145 s.

tretinu svojho života dospelých v práci zdokonalenie ich komunikačných zručností sa prejaví aj na zvýšení kvality ich osobného života.“

K jednotlivým zamestnancom firmy totiž „hovorí“ nielen slová a písomné dokumenty, ale aj imidž a povesť firmy, povesť a činy vrcholového manažmentu a ostatných členov vedenia firmy, firemná vízia, stratégia a ciele firmy, atmosféra vo firme, úroveň riadenia, úspechy, ale aj neúspechy firmy, tradícia firmy, firemné rituály, pravidlá odmeňovania a sankcionovania, záujem či nezáujem vedenia firmy o svojich spolupracovníkov, kultúra pracovného prostredia, úroveň pracovných pomôcok, symboly moci, know-how, úroveň jednaní so zákazníkmi a verejnosťou a vlastne všetko, čo sa vo firme alebo i mimo nej deje, pokiaľ to nejakým spôsobom s firmou súvisí⁶.

Veľkým problémom komunikácie je to, že si vedúci pracovníci väčšinou ani neuvedomujú, čo všetko vo firme hovorí, s akou silou a presvedčivosťou. Činy hovoria oveľa výrčnejšie ako slová, aj keď sila slova je obrovská.

Problematika vnútropodnikovej komunikácie sa týka sociálnej psychológie práce⁷. Tá býva aplikovaná pod rôznymi názvami: organizačná psychológia, manažérska psychológia, manažment ľudských zdrojov a pod. Podstatné však je, že postihuje spôsoby a podmienky vzájomného pôsobenia ľudí na pracovisku a povahu i mieru tohto vplyvu na ich prácu. Aplikácia jej poznatkov potom umožňuje negatívne pôsobiace podnety potlačovať, pozitívne naopak podnecovať či ich pôsobenie optimalizovať.

Základným prostriedkom komunikácie⁸ je jazyk príslušného národa. Medzi ďalšie prostriedky komunikácie, tzv. „tichý jazyk“, patrí používanie správnych farebných asociácií, dodržiavanie vhodnej vzdialenosti pri rozhovore a reč tela.

Sústavná výmena informácií⁹ je dôležitou súčasťou normálneho fungovania akéhokoľvek spoločenského útvaru. Podieľa sa na všetkých základných činnostiach, ktoré sa v jeho rámci odohrávajú, či už je to prijímanie, pojednávanie, schvaľovanie alebo zadávanie úloh, zaisťovanie jednotlivých operácií, deľba činnosti alebo kooperácie pri plnení úloh, sledovanie, kontrola alebo hodnotenie dosahovaných výsledkov.

6/ BEDRŇOVÁ, E – NOVÝ, I a kol.: Psychologie a sociologie řízení., Praha, Management Press, 1998. 560 s.

7/ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy, Grada Publishing, 1997, s. 166, Cover Photo IMAGE SERVICE, 1997. 230 s

8/ HORSKÁ, E.: Medzinárodný marketing. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, vydanie prvé, 2007. 223 s.

9/ BARÁT, P. – MORAVČÍKOVÁ, D. – SVITAČOVÁ, E.: Sociológia, 3. nezmenené vydanie - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita vo Vydavateľstve SPU, 2007. 152 s.

1.1. Druhy vnútropodnikovej komunikácie – formálna a neformálna, verbálna a neverbálna, smerom nadol a smerom nahor

Podľa prostriedkov^{9/}, ktoré a pri komunikácii aktivujú, rozlišujeme komunikáciu:

- verbálnu komunikáciu – (lat. verbum – slovo) je najčastejšou formou interakcie medzi ľuďmi, má podobu rozhovoru alebo konverzácie; Prenos informácie tak predpokladá kódovanie informácie komunikátorom do slov, ktoré sú nositeľmi
- určitých významov a ich dekódovanie komunikantom (slovný, písomný, ústny)
- Neverbálnu komunikáciu – zahŕňa väčší počet komunikačných výrazových prostriedkov, pomocou ktorých prebieha prenos informácie. Ide o to^{11/}, čo komunikujeme výrazom tváre (mimikou), vzdialenosťou, dotykom, postojom, pohybom, gestom, pohľadom, úpravou zovňajšku atď.
- Symbolickú komunikáciu^{12/} – grafický a schématický spôsob vyjadrovania

Podľa účelu komunikácie komunikáciu klasifikujeme na:

- formálnu komunikáciu, v ktorej je stanovená sieť komunikácie, a tá prebieha formálnymi kanálmi; obsahuje informácie, týkajúce sa úloh a povinností, výmeny názorov a podobne. Jej obsah vyplýva z poslania skupiny, v ktorej prebieha a z jej formálnych cieľov. (príkaz, smernica, norma a pod.)
- Neformálnu komunikáciu, často obsahujúcu informácie, ktoré vyplývajú z neformálnych úloh v skupine a obsahovo je zameraná na oblasti, ktoré nesúvisia s plnením hlavných úloh skupiny (rada, konzultačný výstup, odporúčanie, námet a pod.)

V rámci účelovo vytvorených skupín nevyhnutne dochádza k prelínaniu formálnej a neformálnej komunikácie.

Komunikáciu^{10/} môžeme ďalej rozlišovať podľa smeru, v akom prebieha prenos informácií. Na základe tohto kritéria je možné identifikovať:

- horizontálnu komunikáciu – komunikácia medzi členmi skupiny, ktorí

10/ BARÁT, P. – MORAVČÍKOVÁ, D. – SVITAČOVÁ, E.: Sociológia, 3. nezmenené vydanie - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita vo Vydavateľstve SPU, 2007. 152 s.

11/ KŘIVOHLAVÝ, J. – Jak si navzájem lépe porozumíme, Vydání I., Nakladatelství Svoboda, Praha, 1988. 235 s.

12/ LIPTÁK, F.: Metódy a štýly riadenia, Príručka identifikovania a diagnostikovania, 1. Vydanie. Medzinárodná účasťná spoločnosť Bradlo, Bratislava 1991. 194 s.

majú rovnakú pozíciu, postavenie v sociálnej skupine;

- vertikálnu komunikáciu – komunikácia, ktorá prebieha od človeka, nachádzajúceho sa v určitej pozícii smerom k človeku na nižšej alebo vyššej pozícii (napr. smerom od pozície nadriadeného k podriadenému a naopak). Vertikálnu komunikáciu^{13/} môžeme rozdeliť na:
 - o komunikáciu smerom dole, pri ktorej dochádza od jednotlivcov na vyššej úrovni k jednotlivcom na nižších úrovniach
 - o komunikáciu smerom hore, pri ktorej získava manažment informácie od pracovníkov. Je veľmi potrebná, nakoľko umožňuje zapájať všetkých pracovníkov do riadenia, umožňuje predchádzanie vzniku konfliktov medzi pracovníkmi.

Podľa smeru komunikácie a na základe spätnej väzby rozlišujeme:

- jednosmernú komunikáciu, ktorá prebieha od komunikátora smerom ku komunikantovi a je ochudobnená o možnosť spätnej väzby;
- obojsmernú komunikáciu, v ktorej účastníci komunikácie striedavo zaujímajú roly komunikátora a komunikanta. Vykonávaním komunikačných aktov zároveň potvrdzujú spoločenské roly, ktoré presahujú rámec komunikačného vzťahu.

Typy komunikovania informácií v procese riadenia^{14/} sú:

- individuálny, dvojstranný,
- kolektívny, v rámci skupiny, resp. medzi vedúcim a skupinou

1.2. Ciele vnútropodnikovej komunikácie

Na otázku „prečo komunikovať“^{15/} môžeme odpovedať rôzne:

- pre efektívnejšie vedenie
- pre informovanosť pracovníkov
- pre kvalitnejšie prepojenie ľudí s organizáciou
- pre zvýšenie motivácie
 - o zvýšenie záujmu o organizáciu
- Pre lepšie medziľudské vzťahy a pochopenie medzi:

13/ MIŽIČKOVÁ, E. – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I.: Základy manažmentu, 2. nezmenené vydanie, Vydavateľstvo SPU Nitra, 2005. 95 s.

14/ LIPTÁK, F.: Metódy a štýly riadenia, Príručka identifikovania a diagnostikovania, 1. Vydanie. Medzinárodná účastinná spoločnosť Bradlo, Bratislava 1991. 194 s.

15/ NAGYOVÁ, E.: Sociálna komunikácia, 1. vydanie. Slovenská poľnohospodárska univerzita Nitra, 1999. 145 s.

- šéfom a podriadenými
- kolegami a ľuďmi mimo organizácie
- Pre pochopenie potreby zmien:
 - ako ich možno riadiť
 - ako redukovať odpor ku zmenám a pod.

1.3. Ako dosiahnuť ciele vnútropodnikovej komunikácie

Úspešný program internej komunikácie^{16/} môžu organizácie ovplyvniť napríklad neustálym propagovaním otvorenej komunikácie a pravidelného zdieľania informácií v rámci organizácie (vertikálne medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami, ako aj horizontálne medzi manažérmi a pracovníkmi navzájom), zdôrazňovaním potreby „cibrenia“ osobných medziľudských komunikačných zručností, prípadne priamo iniciovaním procesu tvorby misie a hodnôt organizácie.

Správnu komunikáciu^{17/} môžeme zhrnúť do niekoľkých otázok:

- Viete sa pozerať na problém aj z pozície niekoho iného?
- Ste vždy pravdivý a otvorený?
- Vybrali ste si správne životné vzory?
- Nerozdávajte rady, o ktoré nikto nestojí
- Nie ste priveľmi tajuplný?
- Nesprávate sa povýšenecky a nehovoríte o Vás, že nemáte na nič čas?
- Amaterizmus v psychológii sa nevypláca

Spôsob, ako zabrániť šíreniu záporných pocitov v organizácii^{18/}, je zapracovanie mechanizmu na riešenie konfliktných situácií do pracovného kolektívu.

1.4. Komunikačné bariéry a prekonanie komunikačných bariér

Problémy vnútropodnikovej komunikácie^{19/}:

- zastaralá organizácia práce
- neodborné a nesystémové uskutočňovanie personálnej práce

16/ DIENEROVÁ, K. – GÁFRIKOVÁ, O. – VÁVROVÁ, E.: Komunikácia a public relations pre samosprávy na Slovensku, Faber Bratislava, 2004. 207 s.

17/ TUMA, M.: Úspešnosť jednania podnikateľov, nakladateľstvo FITR – Firma & Trh Bratislava, tlač: NEOGRAFIA, a.s., Martin, 1993. 104 s.

18/ MCGINNIS, A. L.: Úspech, Ako dosahovať maximálne výkony, Transocius, a.s., Liptovský Mikuláš, 1996. 142 s. Preložil Dušan Kupka na základe dohody s vydavateľstvom Augsburg Publishing House, Minneapolis.

19/ NAGYOVÁ, E.: Sociálna komunikácia, 1. vydanie. Slovenská poľnohospodárska univerzita Nitra, 1999. 145 s.

- v prevažnej miere jednosmerná komunikácia
- nedostatočná otvorenosť v komunikácii
- neefektívne fungujúci vnútro podnikový systém
- existencia komunikačných bariér
- zadržanie informácií manažérmi
- problémy manažérov na všetkých stupňoch riadenia so začatím, vedením a ukončením rozhovorov
- nedostatočná spätná väzba a pod.

Iní autori uvádzajú ďalšie^{20/}:

- nespokojnosť s vlastnou situáciou
- intrigy medzi príslušníkmi podniku
- nevyslovená zlosť
- pátranie po chybách
- nejasnosti vo vzťahoch

Sociálny styk v pracovnej skupine^{21/} môže byť narušovaný napr. aj výraznými rozdielmi v sociálnych pozíciách členov skupiny, nejasnými kritériami hodnotenia, odmeňovania, funkčného postupu alebo povyšovania pracovníkov, neoprávnenými privilégiami niektorých členov pracovnej skupiny a pod. Dôsledkom potom býva nielen pokles pracovnej výkonnosti, ale i nežiaduce vývojové zmeny osobnosti pracovníkov, vzťahov medzi pracovníkmi a ich pracovnej spokojnosti. Vzhľadom k centrálnej pozícii a roli, ktorú má v pracovnej skupine jej vedúci, je žiaduce, aby vedúci pracovníci (manažéri) boli pre riadiacu činnosť pripravovaní aj s ohľadom na nároky v oblasti vedenia ľudí, aby bola cieľavedome rozvíjaná ich sociálna kompetencia.

1.5. Prostriedky a spôsoby vnútro podnikovej komunikácie

Vymedzenie príslušných komunikačných ciest^{21/} v podniku je úlohou organizačnej rady, ktorá má stanoviť:

- čo má byť oznámené,
- kto má oznámenie pripraviť,
- kto má oznámenie prijať,
- ako má byť oznámenie podané,

20/ SCHWALBE, B. – SCHWALBE, H.: Osobnosť, kariéra, úspech, Z nemeckého originálu preložil Jiří Vejdělek – Praha: Grada Publishing, 1995. 164 s.

21/ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy, Grada Publishing, 1997, s. 166, Cover Photo IMAGE SERVICE, 1997. 230 s

- ako má byť oznámenie podané,
- kedy a kde má byť oznámenie podané
- ako má byť kontrolovaný výsledok.

Významný je spôsob komunikácie informácií^{22/}, ktorý využíva na ich prenos rozličné médiá. Riadenie komunikáciou nadobúda rozličnú tvárnosť pri rozličných metódach, resp. štýloch riadenia. Môže ísť napríklad o komunikáciu pri riadení participáciou, centralizáciou, delegovaním, príkazom, bilanciou atď.

Pri výbere formy komunikácie^{23/} je dôležité uvedomiť si, či sa jedná o štandardnú situáciu, alebo sa rieši nový problém a s kým manažér komunikuje. Komunikácia sa môže realizovať:

- a) osobnou formou – komunikácia tvárou v tvár
- b) písomnou formou
- c) elektronickou formou – telefón, počítač, modem

Výber prostriedkov vnútropodnikovej komunikácie závisí od jej formy. K najčastejšie používaným prostriedkom patria:

- rozhovor,
- prednáška,
- konzultácia,
- expertíza,
- rokovanie,
- porada,
- schôdza,
- diskusia,
- telefonický hovor alebo odkaz na telefónnom záznamníku
- logo a meno firmy
- firemná tabuľa,
- podnikový časopis, noviny či bulletin,
- písomný dokument – odkaz, príkaz, obežník, metodický pokyn, smernica, list,
- nástenka, vývesná tabuľa, informačná tabuľa,
- komunikácia prostredníctvom výpočtovej techniky (elektronické noviny,

22/ LIPTÁK, F.: Metódy a štýly riadenia, Príručka identifikovania a diagnostikovania, 1. Vydanie. Medzinárodná účastinná spoločnosť Bradlo, Bratislava 1991. 194 s.

23/ NAGYOVÁ, L.: Ľudské zdroje – hlavný rozvojový faktor pôdohospodárstva, Súbor referátov z vedeckej rozpravy prednesených na jesennom (XV.) valnom zhromaždení členov SAPV 9. decembra 1999 v Nitre. 1999. 79 s.

diskusia a pošta),

- videofilm (pojednávajúci o firemnej filozofii, cieľoch, pravidlách a zásadách pre nových pracovníkov),
- dotazníkové a sociologické prieskumy,
- rotácia pracovníkov,
- mítingy vrcholových manažérov so zamestnancami,
- spoločné porady rôznych útvarov,
- spoločné vzdelávacie aktivity,
- návštevy vedenia firmy na jednotlivých pracoviskách,
- schránky s anonymnými otázkami zamestnancov,
- dni otvorených dverí,
- spoločenské, kultúrne, športové a súťažné akcie,
- podnikové rituály (zahájenie a ukončenie roka, vyhodnotenie najlepších pracovníkov a pod.)
- podnikové vízie, stratégie, ciele a úlohy,
- významné vnútro podnikové udalosti,
- hodnotenie pracovníkov,
- spätná väzba pre vedúcich pracovníkov,
- práca s verejnosťou,
- spôsob výberu a prijímania, adaptácie nových pracovníkov, zaškolenia, ďalšieho vzdelávania, prepúšťania pracovníkov,
- podnikové fámy a škandály,
- spôsob obliekania pracovníkov podniku,
- typ klientely, dodávatelia a pod.,
- úspechy a neúspechy podniku,
- spôsob vzájomného oslovovania medzi pracovníkmi podniku,
- pracovné podmienky a pracovné prostredie, spôsob organizácie práce vrátane podnikovej štruktúry,
- tradície firmy a pod.
- ďalšie^{24/}: záverečná správa, rozpočet, prijímací pohovor, pracovný poriadok, výstava, mzdová páska, podnikové kontroly, podniková kronika, letáky, formuláre každého druhu, školenie vedúcich, výročná správa,

24/ SCHWALBE, B. – SCHWALBE, H.: Osobnost, kariéra, úspěch, Z nemeckého originálu preložil Jiří Vejdělek – Praha: Grada Publishing, 1995. 164 s.

- vnútropodniková reklama, jubilejný spis, konferencia, kontakt s odborními, rozhlasové zariadenie, čísla o výkonoch, rozhovory so spolupracovníkmi, školenie spolupracovníkov, osobný dopis, plagáty, signály každého druhu, Vianoce atď. Dôležité je, aby všetky tieto možnosti neboli jednosmerné, ale aby skutočne viedli ku komunikácii.

Organizačné zaistenie komunikácie^{25/} ako toku informácií sa netýka iba bezprostredného zadávania pracovných úloh či kooperácie pri ich plnení a ich kontroly. S týmto prístupom sa môžeme v podnikovej praxi pomerne často stretnúť. Dôsledné zaistovanie hospodárskych úloh znamená nutnosť venovať pozornosť aj tým formám komunikácie vedúcich s pracovníkmi, ktorých prostredníctvom ovplyvňujú ich vzťah k podniku a k jeho cieľom.

1.6. Vplyv manažéra na komunikáciu:

Súčasnú dobu^{26/} je charakteristické zvyšovaním významu komunikačných zručností v práci manažéra. Neustále sa zvyšuje množstvo informácií, ktoré musia byť odovzdané, spracované, analyzované, využívané, vrátené, ale aj zamietnuté. Súčasný informačný vek sa výrazne odlišuje od industriálneho (priemyselného) veku pred niekoľkými rokmi. Toto obdobie je menej stále, viacej premenlivé a založené hlavne na komunikácii.

Úroveň informovanosti^{25/} a výmeny informácií v určitej spoločenskej štruktúre v rámci podniku je do značnej miery závislá na činnosti vedúceho a jeho prístupe k vedeniu ľudí.

Jednou z podmienok úspešnosti práce manažéra^{27/} je systém komunikácie a ovplyvňovania. Manažéri musia s ľuďmi komunikovať vždy tak, aby ich nasmerovali jednak k požadovanému výkonu, aktuálnej pracovnej činnosti, ale aj ďalšej práci na sebe, aby mohli v budúcnosti realizovať túto činnosť na stále vyššej úrovni. Vo svojom

25/ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy, Grada Publishing, 1997, s. 166, Cover Photo IMAGE SERVICE, 1997. 230 s.

26/ VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov, 3. upravené vydanie, Vydavateľské a edičné stredisko SPU Nitra, 2005. 166 s.

27/ MALEJČÍK, A.: Základy manažmentu, Vydavateľstvo SPU Nitra, 2006. 143 s.

stimulujúcom pôsobení na podriadených musia ich dobre poznať a svoje pôsobenie postaviť na osobnom príklade. Formy komunikácie a jednania s nimi realizovať tak, aby tieto znalosti mohli vhodne využiť. Kanály podnikovej komunikácie zahŕňujú všetky cesty a formy prenosu informácií. Bežne sa používajú písomné ústne formy komunikácie. Dôraz treba klásť na písomné formy komunikácie. Absencia podnikovej dokumentácie vyvoláva nutnosť začínať stále od začiatku, bráni kontinuite manažmentu. V riadiacej činnosti hlavne v ovplyvňovaní je nevyhnutná aj ústna komunikácia. Každá komunikácia by mala viesť vždy k určitému ovplyvňovaniu ľudí.

Vedúci pracovník v podniku^{28/} pôsobí:

- Na spoločenské vzťahy a na vytváranie priaznivej sociálnej klímy na pracovisku. Tento okruh pôsobenia vyžaduje zodpovedný prístup k práci a dostatočné pedagogické znalosti a skúsenosti, významná je osobná zrelosť vedúceho. Je napríklad nepriaznivé, ak je vedúci pracovník domýšľavý, nekritický, ak podceňuje konflikty na pracovisku, zameriava sa len na niektorých obľúbených pracovníkov a pod. Dôsledkom potom bývajú negatívne spoločenské javy na pracovisku a demoralizácia pracovnej skupiny.
- Na vedených pracovníkov. Aj tento okruh pôsobenia vyžaduje zodpovedajúce osobné kvality vedúceho. Významnu úlohu tu má jeho osobný príklad, snaha porozumieť pracovníkom a ochota pomôcť im v ich osobných ťažkostiach. Nedostatky vedúceho v tejto oblasti spravidla spôsobuje zhoršenie pracovnej morálky vedených pracovníkov.

^{29/}Ak skúsím využiť stratégie a taktiky na ovplyvnenie ľudí, aby urobili to, čo chcem, aby pracovali lepšie, aby boli viac motivovaní, aby mali lepší vzťah ku mne a aj medzi sebou - zatiaľ čo môj charakter je podstatne poškodený a poznačený neúprimnosťou – potom z dlhodobého hľadiska nemôžem byť úspešný.

1.6.1. *Zaobchádzanie s podriadenými a spolupracovníkmi:*

Skutočné vedenie ľudí^{30/}, úspešné vedenie pracovníkov znamená urobiť zo spolupracovníkov úspešných ľudí, nezohrávať dominujúcu úlohu alebo čo by bolo ešte

28/ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy, Grada Publishing, 1997, s. 166, Cover Photo IMAGE SERVICE, 1997. 230 s.

29/ COVEY, S. R.: The Seven Habits Of Highly Effective People, Simon & Schuster Ltd, London, 1990. 358 s.

30/ ENKELMANN, N. B.: S radosťou k úspechu, Preložila PhDr. Ildikó Grúziková. Licencia mvg – moderne verlagsgesellschaft mbH, Munchen. Vydavateľstvo CORINEX, Bratislava: CORINEX, 1999. 244 s.

horšie, využívať svojich spolupracovníkov.

Vedenie ľudí^{31/} nekončí uvedením nového pracovníka do pracovného kolektívu. Pracovný styk manažéra s ľuďmi pokračuje naďalej, je permanentný. Manažér je ten človek, ktorý rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje podriadených. Manažér musí dbať, aby jeho činnosť bola v súlade s požiadavkami sociálneho styku realizovaných v rámci vertikálnych vzťahov v organizácii.

Manažér musí byť schopný vypočúť svojich podriadených, aby mohol primerane akceptovať ich pripomienky vo svojom riadiacom pôsobení. Je potrebné, aby:

- vystupoval do interakcie s podriadenými a komunikoval s nimi v prospech pracovného výkonu.
- Hľadať cesty k obohacovaniu práce prostredníctvom zlepšovania pracovných podmienok
- Vytvárať podmienky pre komunikáciu medzi spolupracovníkmi. Manažér musí uvažovať ako zaistiť takú zostavu ľudí v pracovných skupinách, aby nedochádzalo k nadbytočnej alebo nepriaznivo ladenej komunikácii. Podporovať žiaducu komunikáciu a zabrániť tej, ktorá má nepriaznivý vplyv na kvalitu práce.
- Manažér musí byť schopný hovoriť s podriadenými o ich samých. Je potrebné vypočúť neistoty, pracovné a rodinné problémy, zámery a plány podriadených. Informácie, ktoré takto získa o ľuďoch nikdy nesmie šíri ďalej.
- Vhodne využívať všetky dostupné motivačné faktory. Prostredníctvom nich vhodne pôsobiť na ochotu pracovať a podávať optimálny pracovný výkon.
- Vzťah nadriadený podriadený musí byť zjavný. Podriadení si musia byť vedomí toho, kto je tu vedúci.
- Zabezpečovať rovnováhu medzi pracovníkmi, ktorých riadi ktorí sú mu nadriadení. Prioritným základom vzťahov je požiadavka vymedzenia odpovedajúcej kompetencie a spôsobu jej interpretácie.
- Zabezpečiť kontrolu podriadených. Manažér každému pracovníkovi musí povedať, kde urobil chybu a spolu s ním hľadať cesty k náprave. Nikdy

31/ MALEJČÍK, A.: Základy manažmentu, Vydavateľstvo SPU Nitra, 2006. 143 s.

nesmie tolerovať zlú prácu, lenivosť, nedbalosť či nezáujem.

- Presne vymedziť mieru odmien a trestov. Každému pracovníkovi včas poskytnúť informácie ako ho odmení a aké hmotné či nehmotné stimuly použije. Podobne je to aj pri trestoch.

Čím vyššie je postavený manažér, tým ťažšie sa mu pracuje s ľuďmi, lebo ich očakávania sú stále náročnejšie, pokiaľ ide o požiadavky na jeho osobnosť. Manažér sa stretáva s najrôznejšími ľuďmi, ktorí mnohokrát majú problematické vlastnosti a pracovné predpoklady. Očakáva sa od neho, že je schopný s nimi si poradiť a doviest' ich k požadovanému výkonu. Teória a prax situačného riadenia ukázala, že vhodne usmerňovať podriadených je výsledkom vhodného štýlu riadenia.

1.6.2. Kontrola a riadenie podriadených

Pri kontrole a hodnotení činnosti podriadených veúci pracovník neraz konštatuje fakty, ktoré si viac alebo menej zasluhujú pokarhanie. Poukazovanie na nedostatky, či záporné výsledky práce sa nazýva kritika. Pritom je nesporným faktom, že normálny človek nemá rád, keď ho kritizujeme.

Pochvala je pozitívnym motivačným činiteľom, je to otvorené poukázanie na pozitívne výsledky práce, ktorý pri správnom uplatňovaní nikdy nestráca svoj motivačný účinok.

Pri zaraďovaní pochvaly a kritiky do štýlu manažérskej činnosti treba vychádzať z presvedčenia, že kritický rozbor činnosti ľudí nie je ani trest ani odmena. Kritika a pochvala je osobitný motivačný podnet, pracovný stuľ, ktorého cieľom je usmerniť, zdokonaľiť činnosť ľudí. V štýle a obsahu práce s ľuďmi by malo byť viac pochvaly ako je kritiky a záporného hodnotenia vôbec.

V praxi^{32/} funguje komunikácia aj tak, že sa šéfka raz za dva-tri mesiace posadí k počítaču a chatuje so zamestnancami. Témou môže byť napríklad aj taká odvážna téma, akou sú platy. Nevyhne sa to síce agresívnym pripomienkam a otázkam, ale ak poznáme výsledky a spätnú väzbu zamestnancov, môžeme s tým niečo robiť. Ústredie väčšinou nekomunikuje správnym jazykom a manažéri sa málo starajú o to, aby zistili, či ľudia informácie správne chápu.

32/ OVESNY-STRAKA, R. 2007. Manažér roka. In TREND, roč. 16, 2007, č. 42, s. XIX

1.6.3. Delegovanie v organizačných systémoch

Delegovaním rozumieme súhrnne činnosť, pri ktorej zodpovedný pracovník či kolektívny orgán poveruje podriadených pracovníkov určitými činnosťami. Delegovanie sa vzťahuje iba na ľudskú zložku. Delegovanie môže byť jednorázové alebo na dlhé obdobie, formálne alebo neformálne.^{33/}

33/ MALEJČÍK, A.: Základy manažmentu, Vydavateľstvo SPU Nitra, 2006. 143 s.

2. CIEĽ PRÁCE

Predložená bakalárska práca sa zaoberá teoretickými a praktickými prístupmi k práci manažéra v oblasti vnútropodnikovej komunikácie a komunikačných prostriedkov. V prvej, teoretickej časti práce je vysvetlený pojem komunikácie a vnútropodnikovej komunikácie, objasnené jej druhy, prostriedky a ciele spolu s predpokladmi na dosiahnutie jej cieľov. Zaoberá sa taktiež bariérami vo vnútropodnikovej komunikácii aj ich prekonávaníu a je tam spracovaná zodpovednosť manažéra za úroveň vnútropodnikovej komunikácie.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je poskytnúť informácie o komunikácii a možnostiach jej zefektívnenia vo vybranom subjekte AIESEC Nitra.

V záujme plnenia hlavného cieľa bakalárskej práce boli stanovené nasledovné dielčie ciele:

1. Spracovanie prehľadu literatúry o vnútropodnikovej komunikácii a náležitostiach s ňou súvisiacich.
2. Oboznámenie sa s organizáciou AIESEC ako takou na medzinárodnej, národnej a lokálnej úrovni, jej cieľmi a organizačnou štruktúrou.
3. Oboznámenie sa s internou komunikáciou v AIESEC, jej prostriedkami a kanálmi. Podrobný popis vertikálnej, horizontálnej a diagonálnej komunikácie.
4. Analýza internej komunikácie v organizácii, názorov členov na vedenie organizácie. Na základe toho pomenovať prostriedky na zlepšenie internej komunikácie.

Práca bola vypracovaná na základe osobných poznatkov, podkladových materiálov organizácie AIESEC a verejne dostupných informácií.

3. METODIKA PRÁCE A MATERIÁL

Pre splnenie vyššie uvedených cieľov bol zvolený nasledovný postup:

1. Z dostupných literárnych zdrojov boli formou literárneho prehľadu spracované názory na to, čo je komunikácia a vnútropodniková komunikácia, na jej obsah, formy, nástroje, prostriedky a ciele spolu s predpokladmi na dosiahnutie jej cieľov. Prvý parciálny cieľ predkladanej práce bol splnený spracovaním prehľadu o súčasnom stave riešenej problematiky.
2. Predstavenie organizácie z medzinárodného, národného a lokálneho hľadiska vyžadovalo využitie osobných poznatkov, podkladových materiálov AIESEC, verejne dostupných informácií, internetových stránok jednotlivých úrovní, ako aj konzultácie s členom organizácie.
3. Oboznámenie so súčasnou situáciou v oblasti internej komunikácie v AIESEC prostredníctvom získania potrebných informácií formou konzultácií s členom organizácie. Zamerali sme sa na utvorenie celkového obrazu o organizácii a o internej komunikácii z pohľadu manažérskej funkcie v organizácii pomocou analýzy získaných údajov o komunikácii, ktorá bola rozdelená na horizontálnu, vertikálnu a diagonálnu komunikáciu medzi jednotlivými zložkami a úrovňami organizačnej štruktúry.
4. Návrh opatrení vedúcich k zlepšeniu internej komunikácie z pozície manažéra nachádzajúci sa v závere bol vypracovaný na základe využitia prostriedkov komunikácie a na základe analýzy prijímania a odovzdávania informácií. Analýza prebehla prostredníctvom dotazníka zaslaného vybraným pracovníkom AIESEC Nitra a prostredníctvom štúdia informácií dokumentovaných v materiáloch organizácie. Časový horizont výskumu spadá do rokov 2007 – 2008.

Predložený cieľ a metodický postup sa stali podkladom pre spracovanie bakalárskej práce.

4. VLASTNÁ PRÁCA

4.1. Charakteristika organizácie AIESEC

4.1.1. AIESEC International

Zakladatelia³⁶ založili organizáciu AIESEC po druhej svetovej vojne v roku 1948 ako organizáciu napomáhajúcu rozvíjať "priateľské vzťahy" medzi krajinami. V ďalších rokoch sa stále viac krajín pripájalo k sieti AIESEC a vo veľmi krátkom čase sa stal globálnou organizáciou zastúpenou na všetkých kontinentoch. Počet študentov a organizácií zapojených do Medzinárodného výmenného programu rástol rapídne a konštantne. Dnes je AIESEC najväčšia študentmi riadená organizácia na svete. Je prítomná na viac ako 1100 univerzitách a 100 krajinách a teritóriách.

Usiluje sa o mier a naplnenie ľudského potenciálu. Je to medzinárodné pole príležitostí, ktoré umožňuje mladým ľuďom objaviť a rozvíjať svoj potenciál.

Obrázok 1: Komplexná AIESEC skúsenosť („AIESEC Experience“)



Zdroj: Objavte AIESEC pre svoju spoločnosť – predajné materiály AIESEC Nitra

Na naplnenie tohto cieľa poskytuje svojim členom komplexnú skúsenosť rozvoja (obrázok 1) pozostávajúcu z vodcovských pozícií v rámci AIESEC, zahraničných stáží a vzdelávacích konferencií. Všetci členovia sú uvedení do organizácie a oboznamujú sa s príležitosťami, ktoré im AIESEC ponúka. O niekoľko týždňov začínajú preberať zodpovednosť a pracujú v oblasti súvisiacej s hlavnou činnosťou organizácie. Po tejto

36/ AIESEC. 2006. História [online]. 2006, [cit. 2008-04-28]

skúsenosti majú možnosť prebrať vedúcu pozíciu (pracovať v oblasti výmenného programu, marketingu, ľudských zdrojov, informačných systémov, financií...) a viesť vlastný tím, zúčastniť sa zahraničnej odbornej stáže alebo oboje. V poslednej časti smerovanie do budúcnosti členovia uplatňujú získané zručnosti v praxi a usilujú sa o pozitívny vplyv na spoločnosť. Cieľom celého procesu je vyvinúť v členoch štyri charakteristiky: kultúrna citlivosť, spoločenská zodpovednosť, podnikavosť a aktívny prístup k učeniu sa. AIESEC má inovatívny prístup ku angažovaniu a rozvoju mladých, pretože im pomáha zamerať sa na budovanie sietí osobných kontaktov a nájsť smerovanie a ambície.

Stážisti sú na stáži v kontakte s tamojšími domácimi členmi AIESEC, ktorí sa starajú o plnohodnotné využitie ich mimopracovného času spoznávaním kultúry a zvykov krajiny.

Partnerské organizácie³⁷, ku ktorým patria doslova tisíceky zo všetkých sektorov, vidia AIESEC ako spôsob podpory rozvoja mladých ľudí a prístup k vysoko potenciálnym mladým talentom na celom svete.

Bývalí členovia AIESEC sú vodcovia v organizáciách a ich komunitách – používajú skúsenosti, zručnosti a aplikujú víziu, ktorú im dal AIESEC, aby mohli byť agentmi pozitívnej zmeny.

4.1.2. AIESEC Slovensko

Na Slovensku pôsobí AIESEC od roku 1966. Československo a Juhoslávia boli prvými krajinami bývalého východného bloku, ktoré sa do AIESEC zapojili. Po rozdelení Československa v roku 1993 vznikol samostatný AIESEC Slovensko, svojho druhu jediná študentská organizácia na Slovensku. Je prítomný na 7 univerzitách v 6 mestách (Mapa 1)³⁸:

Mapa 1: Pobočky na Slovensku



Zdroj: www.aiesec.org/slovakia

37/ AIESEC. 2006. AIESEC [online]. 2006, [cit. 2008-04-28]

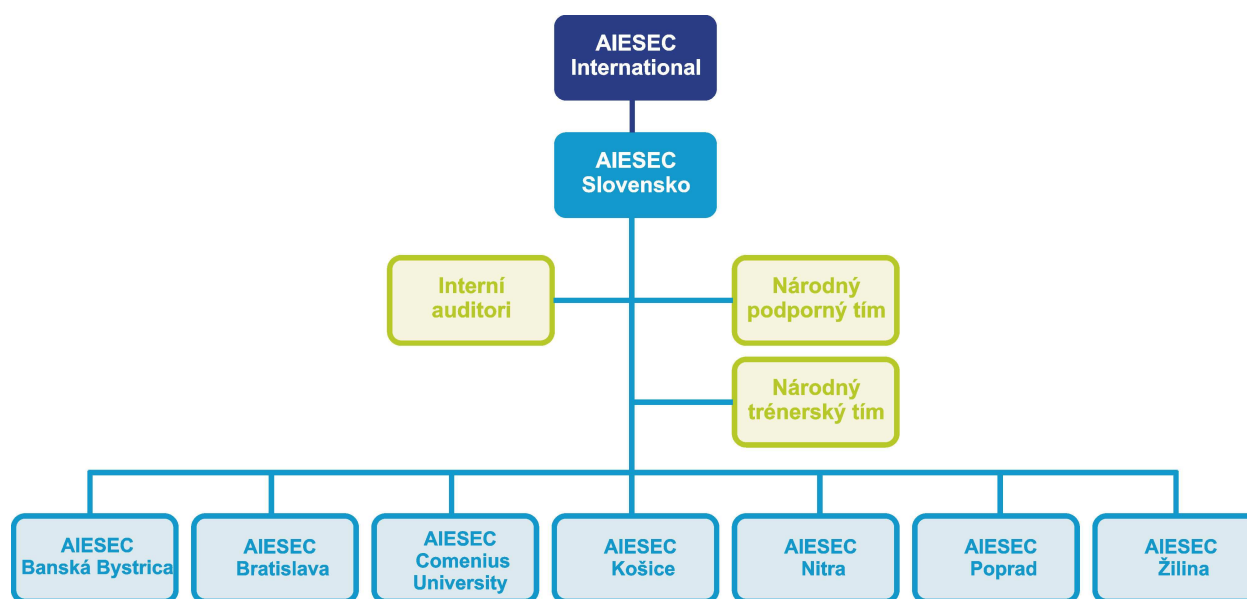
38/ AIESEC. 2006. Pobočky [online]. 2006, [cit. 2008-04-28]

Bratislava, Nitra, Žilina, Banská Bystrica, Poprad a Košice). Členskú základňu tvorí približne 200 dobrovoľníkov.

Pre rozvíjanie svojich členov³⁹ organizuje každoročne viac ako 15 národných a 7 lokálnych projektov, ako napr. vzdelávacie konferencie, prípravné semináre a ďalšie vzdelávacie aktivity.

AIIESEC na Slovensku hľadá v partnerstvách založených na finančnej, materiálnej a intelektuálnej podpore svojho rozvoja spôsob, ako urobiť aktivity viac hodnotnejšie pre spoločnosť a firemný sektor. Prostredníctvom AIIESEC môžu organizácie a firmy získať bližší kontakt na svojich zákazníkov a budúcich zamestnancov, vytvoriť si medzi nimi dobré meno a predstaviť sa im ako organizácia správajúca sa spoločensky zodpovedne a podporujúca dobré myšlienky.

Schéma 1 **Organizačná štruktúra AIIESEC Slovensko**



Zdroj: www.aiesec.org/slovakia

Na samotnom vrchole organizačnej štruktúry je AIIESEC International, ktorý sídli v Holandsku. Jeho hlavnou úlohou je koordinácia organizácií AIIESEC vo všetkých krajinách a teritóriách. Tvorí ho medzinárodný tím zložený z ľudí rôznych kultúr celého sveta (Schéma 1)⁴⁰.

39/ AIIESEC. 2006. AIIESEC Slovensko [online]. 2006 [cit. 2008-04-28].

40/ AIIESEC. 2006. Organizačná Štruktúra [online]. 2006, [cit. 2008-05-01].

AIIESEC Slovensko sídlia v Bratislave má na starosti koordináciu pobočiek v jednotlivých mestách. Tvorí ho slovenský tím s medzinárodnou účasťou.

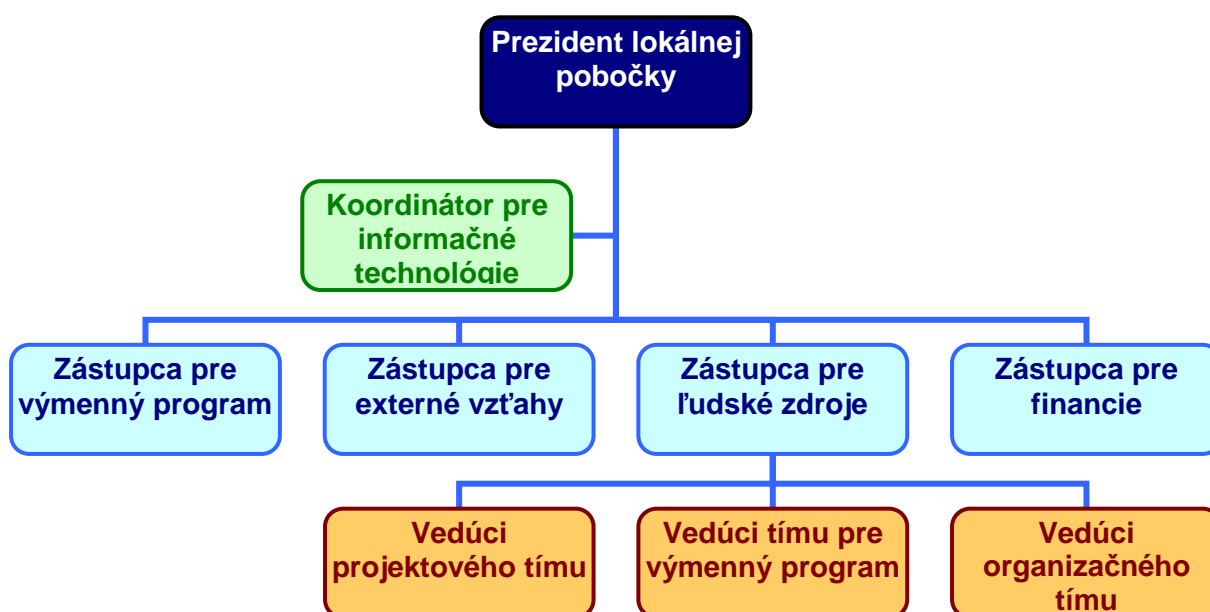
Podporné tímy sú interní audítori (vykonávajú kontrolu účtovníctva na pobočkách), národný podporný tím a národný trénerský tím (dodávanie tréningov na konferenciách a pobočkách).

4.1.3. AIIESEC Nitra

AIIESEC Nitra ponúka svojimi aktivitami na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre množstvo príležitostí pre mladých ľudí na škole už od roku 1992. Jednou z nich je aj manažérska stáž v oblasti financií, účtovníctva, obchodu, marketingu, manažmentu ľudských zdrojov alebo projektového manažmentu pre študentov Fakulty Ekonomiky a Manažmentu. Prostredníctvom spolupráce s firemným a neziskovým sektorom vytvára sieť, ktorá zabezpečuje priamy kontakt organizácií a mladých ľudí.

Schéma 2

Organizačná štruktúra AIIESEC Nitra



Zdroj: Organizačná štruktúra. Interné materiály AIIESEC Nitra

Celý manažment (Schéma 2) sa mení každý rok a tak dáva možnosť vždy novým študentom získať skúsenosť s manažmentom a riadením pobočky. Toto je jeden z viacerých dôvodov, prečo je efektívna komunikácia v tejto organizácii obzvlášť dôležitá.

Organizačná štruktúra sa však v podstate nemení. Každá úloha zástupcu je vlastne manažérskou pozíciou na pobočke.

Úlohou prezidenta lokálnej pobočky je viesť pobočku, organizačný výbor, je taktiež členom národného Leadership tímu a reprezentuje pobočku navonok.

Zástupca pre výmenný program sa stará o nábor členov, ktorí majú záujem o zahraničnú odbornú stáž, ich výber, zaškolenie a pomoc s hľadaním stáže. Taktiež zabezpečuje kontrolu kvality stáží a komunikáciu s firmami v nitrianskom regióne, ktoré majú záujem o zahraničného stážistu. Vybavuje legislatívu a zabezpečuje podporu prichádzajúcich aj odchádzajúcich stážistov.

Zástupca pre externé vzťahy zabezpečuje spoluprácu a udržiavanie vzťahov s verejnosťou (škola, firmy a organizácie, médiá, študenti), získavanie partnerstiev, propagáciu a šírenie dobrého mena.

Zástupca pre Ľudské zdroje (nazývaný aj Zástupca pre rozvoj ľudí) zabezpečuje nábor nových členov od naplánovania potrieb pobočky až po samotný výberový proces, ich alokáciu a kontrolu. Dôležitou oblasťou je rozvoj členov zahŕňajúci tvorbu a koordináciu tréningového cyklu, organizácia lokálnych a propagácia národných a medzinárodných konferencií, odmeňovanie a iné.

Zástupca pre Financie (ekonóm) zodpovedá za elektronické a papierové účtovníctvo, internú a externú legislatívu a finančnú stabilitu pobočky, ktorá zahŕňa finančný manažment spolu s externými zdrojmi a príjmami.

Koordinátor pre informačné technológie dbá o funkčnosť komunikačných systémov, lokálnu webovú stránku a o dostatočné materiálno-technické zabezpečenie.

Vedúci tímov majú vo svojich tímoch štyroch až šiestich ľudí, s ktorými sa usilujú dosiahnuť vopred stanovený cieľ.

Okrem hore uvedenej organizačnej štruktúry má každý člen organizačného výboru svojho asistenta a podľa potreby aj osobného kouča alebo mentora. Každému členovi tímu

(okrem vedúceho tímu) je pridelený človek zodpovedný za komunikáciu s ním, jeho podporu a osobný rozvoj. Je to takzvaný „buddy systém“, ktorý zlepšuje internú komunikáciu, vzťahy, atmosféru a informovanosť v rámci pobočky a tým pádom celú kultúru pobočky.

Organizačná štruktúra sa dynamicky vyvíja a mení pre potreby meniacej sa spoločnosti, potrieb pobočky a momentálnej situácie na pobočke.

4.2. Komunikácia v AIESEC

Organizácia AIESEC si uvedomuje dôležitosť úlohy, ktorú pre organizáciu zohrávajú jej členovia. Práve člen organizácie je jej budúci „produkt“, keďže sa zameriava na objavovanie a rozvoj ľudského potenciálu. A práve členovia organizácie sú tí, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu s externým prostredím a podieľajú sa tak rozhodujúcou mierou na tvorbe dobrého či zlého imidžu organizácie. Pozitívne a úprimné vzťahy vo vnútri organizácie vedú k spokojnosti členov a to sa odrazí aj na celkovom imidži AIESEC.

Komunikáciu v organizácii AIESEC možno rozdeliť na:

- komunikáciu externú, t.j. so subjektmi mimo organizácie (školy, firmy a organizácie, médiá, študenti, ostatné subjekty a okolie). V tejto práci sa ňou nebudeme zaoberať.
- Komunikáciu internú, t.j. v rámci organizácie (AIESEC Nitra, ostatné lokálne pobočky na Slovensku a v zahraničí, AIESEC Slovensko a ostatné národné výbory v zahraničí, bývalí členovia, slovenskí stážisti v zahraničí a zahraniční stážisti na Slovensku, národný podporný tím a národný tím trénerov).

4.2.1. Prostriedky internej komunikácie:

- **Osobná forma:**
 - o *konferencie a prípravné semináre* - zaškolenie, adaptácia nových členov, ich ďalšie vzdelávanie, školenie vedúcich a spolupracovníkov, významné podnikové udalosti,
 - o *vzdelávacie aktivity* – priebežné tréningy na pobočke, rôzne vzdelávacie aktivity so zapojením zahraničných stážistov a študentov,

- *konzultácie* – koučing, mentoring. Využíva sa pri preberaní zodpovednosti novozvolenou výkonnou radou a po prebratí funkcie má výkonná rada nárok na externého kouča,
- *Mítingy a porady, schôdze, diskusie* – každý týždeň sa uskutočňuje míting celej pobočky, míting výkonnej rady a jednotlivých tímov. Okrem týchto pravidelných mítingov sa taktiež konajú mítingy súvisiace s činnosťou, ktorá práve prebieha (organizačný tím konferencie a inej akcie, tím pre propagáciu AIESEC a nábor nových členov),
- *návštevy vedenia firmy na jednotlivých pracoviskách* – napríklad účasť zástupcu pre rozvoj ľudí na stretnutí tímov,
- *Spoločenské, kultúrne, športové a súťažné akcie* – akcie slúžiace pre budovanie tímu a bližšie spoznanie sa členov, často ako obohatenie programu konferencií,
- *podnikové rituály* – výber a prijímanie nových členov, prijatie členov za plnoprávných členov, vyhlasovanie výsledkov volieb, odmeňovanie členov,
- *spätná väzba medzi členmi a vedením* – tzv. „feedback sessions“ alebo nepravidelné stretnutia priamo po uskutočnenej akcii, tréningu či mítingu,
- *voľby* – prijatie členov za plnoprávných členov, voľby vedúcich tímov, voľby do výkonnej rady, voľby prezidenta a prepúšťanie členov,
- *spôsob vzájomného oslovovania medzi členmi* – v záujme odlíšenia členov AIESEC Slovensko s rovnakým menom sa používajú prezývky, tzv. „nicknames“. Tento spôsob oslovovania sa ukázal ako veľmi užitočný pre jednoznačné označenie a odlíšenie danej osoby, ak napríklad z 200 členov AIESEC Slovensko je asi 20 Zuzán,
- *tradície organizácie,*
- *hodnotenie úspechov a neúspechov organizácie* – robí sa priebežne a vyhodnocuje sa na národných konferenciách
- *Rozhovory.*

- ***Písomná forma:***

- *písomné dokumenty* – odkazy, smernica, kompendium, záverečná správa, výročná správa, rozpočet, prijímací pohovor, výstava, podnikové kontroly, kronika, formuláre každého druhu
- „*flipy*“ – neaktuálne plagáty, ktorých druhá biela strana slúži ako plocha na písanie na mítingoch, poradách, tréningoch, simuláciách a rôznych iných aktivitách,

- *nástenky,*
- *schránky pre anonymné odkazy a pripomienky od členov.*

- ***Elektronická forma:***

- *telefón* – telefonické hovory
- *počítač* – internet – www stránky AIESEC International, AIESEC jednotlivých krajín a teritórií, ako aj lokálnych pobočiek, stránka fungujúca ako intranet www.myaiasec.net, kde má každý člen prístupové meno a heslo, e-mail (kvôli rekonštrukcii „intranetovej“ stránky sa v poslednom roku začal na Slovensku používať Gmail, vďaka možnosti efektívnej komunikácie skupín cez Googlegroups, pri ktorej je mail zaslaný všetkým účastníkom skupiny),
- *videofilm* – ako účinný prostriedok vizuálnej komunikácie sa využíva na konferenciách, školeniach a akciách, pri voľbách, ak je kandidát zo zahraničia alebo sa z iných vážnych príčin nemohol na voľby dostaviť a pri rôznych prezentáciách,
- *prezentácie* – jeden z najčastejšie používaných foriem komunikácie na školeniach, tréningoch a konferenciách.

4.3. Informácie prechádzajú nasledovnými smermi:

Vertikálna komunikácia – medzi pobočkou a centrárou v Bratislave, medzi rôznymi úrovňami v organizačnej štruktúre.

- Komunikácia smerom nadol
- Komunikácia smerom nahor

Horizontálna komunikácia – medzi pobočkami navzájom a členmi na rovnakom stupni v organizačnej štruktúre.

Diagonálna komunikácia – predstavuje smer medzi pracovnými pozíciami na rôznych oddeleniach vzájomne nezávislých.

Pri externej komunikácii sa používajú najmä oficiálne kanále, ale pri internej komunikácii sa oficiálne a neoficiálne kanále v organizácii AIESEC prelínajú. Je to práve vďaka členskej základni (členovia sú študenti vysokých škôl) a podpore neformálnych vzťahov v organizácii.

4.3.1. Vertikálna komunikácia

Predstavuje formu internej komunikácie medzi pobočkou AIESEC Nitra a centrálou AIESEC Slovensko, ako i komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými (prezident a členovia výkonnej rady, zástupca pre ľudské zdroje a vedúci tímov, vedúci tímov a členovia tímov a i.).

Komunikácia smerom nadol

Komunikáciou smerom nadol odovzdáva odkazy AIESEC Slovensko pre AIESEC Nitra. Táto komunikácia prebieha medzi jednotlivými funkčnými oblasťami. To znamená, že napríklad zástupca pre ľudské zdroje na Slovensku komunikuje so zástupcom pre ľudské zdroje v Nitre. Vzdelávanie, zadávanie úloh a kontrola ich plnenia prebieha osobne na funkčných stretnutiach (stretáva sa zástupca pre danú funkciu z národnej úrovne so zástupcami pre danú funkciu zo všetkých pobočiek), na konferenciách a seminároch (buď sú do programu zaradené zvlášť tréningy a posedenia pre konkrétne funkčné oblasti či otázky týkajúce sa tejto oblasti, alebo sú to neformálne stretnutia mimo programu konferencie) a rozhovormi pri rôznych príležitostiach. Písomná forma sa využíva menej počas osobných stretnutí pre zlepšenie prehľadnosti prejednávaných úloh a tém. Veľmi často sa využíva elektronická forma, každá funkčná oblasť má vytvorenú formu komunikácie, napríklad virtuálnu skupinu, cez ktorú sú zadávané úlohy pre konkrétne obdobie, zasielané potrebné informácie a podklady a cez ktorú si zástupca národnej úrovne žiada informácie o plnení zadaných úloh. Ojedinele sa využíva telefonický a elektronický hovor, ktorý je však veľmi potrebný pred a počas obdobia zvýšených požiadaviek na danú oblasť (napríklad pri externých vzťahoch je to obdobie tesne pred propagáciou, pri ľudských zdrojoch je to obdobie pred a počas náboru nových členov).

Každý zástupca národnej úrovne je zodpovedný za kontrolu a podporu jednej alebo dvoch pobočiek. Okrem rozhovorov počas konferencií a rôznych udalostí, kde sa s členmi danej pobočky stretáva, dva krát za funkčné obdobie osobne navštívi danú pobočku vypracováva audit pobočky. Stretne sa s človekom z každej úrovne organizačnej štruktúry a zisťuje rôzne informácie o kvalite a spôsobe vykonávania práce, o atmosfére a kultúre na pobočke, úspechoch a neúspechoch, o ich príčinách a rôzne iné informácie.

V rámci pobočky prezident koordinuje činnosť celej pobočky. Komunikuje so všetkými nižšími úrovňami organizačnej štruktúry, najviac však s výkonnou radou. Zvoláva stretnutie výkonnej rady, kde vykonáva kontrolu plnenia zadaných úloh a koordinuje zadávanie úloh pre nasledujúce obdobie. Funkčný míting sa koná jedenkrát týždenne. Výnimočne zvoláva špeciálne mítingy za účelom plánovania, spätnej väzby či riešenia krízových situácií. Z osobnej komunikácie je potrebné ešte spomenúť neformálne rozhovory na pobočke a mimo nej v záujme koordinácie aktivít. Na stretnutiach sa robia písomné záznamy rozhodnutí a prejednávanych skutočností. Výkonná rada má vytvorenú elektronickú virtuálnu skupinu, ktorá tiež plní funkciu komunikácie nadol v zmysle informovania, zadávania úloh a kontroly ich plnenia.

Zástupca komunikuje so svojím asistentom formou osobného stretnutia, ktoré sa koná jedenkrát týždenne, a taktiež elektronicky formou e-mailu za účelom zadania úloh, zaslania potrebných materiálov a kontroly ich plnenia. Zároveň komunikuje s človekom, väčšinou novým členom, za ktorého je zodpovedný. Sem taktiež patrí neformálne osobné stretnutie, ktorého cieľom je tentokrát vyžiadanie si spätnej väzby, kontrola plnenia osobného a profesionálneho plánu jeho rozvoja, podpora a poradenstvo pri vytváraní a plnení tohto plánu. Zástupca pre ľudské zdroje navyše komunikuje s jednotlivými vedúcimi tímov obdobným spôsobom a s obdobnými cieľmi ako prezident so zástupcami.

Komunikácia smerom nahor

Táto forma komunikácie je v organizácii AIESEC veľmi podporovaná a väčšinou od vedenia aj vyžadovaná. Jedná sa o komunikáciu v smere od pobočky AIESEC v Nitre k AIESEC Slovensko. Táto komunikácia sa týka jednotlivých oblastí manažmentu, do ktorej spadajú formy a spôsoby komunikácie spomenuté pri komunikácii smerom nadol s tým rozdielom, že informácie, požiadavky a materiály podáva lokálna úroveň úrovni národnej. Pobočku ako celok zastupuje prezident pobočky.

V rámci pobočky z pohľadu manažéra znamená komunikácia nahor jeho vlastná komunikácia smerom k prezidentovi (formy a spôsoby sú taktiež spomenuté vyššie) a komunikácia členov smerom k nemu. Pri zástupcovi pre ľudské zdroje sem znovu zaraďujeme aj komunikáciu vedúcich jednotlivých tímov smerom k nemu.

Jedná sa o vypracovanie zadaných úloh, otázky k úlohám, ktoré majú vypracovať, pýtanie si spätnej väzby na vypracovanú úlohu alebo svoj štýl práce všeobecne, alebo návrhy na zlepšenie rôznych činností. Patrí sem aj informovanie o svojej činnosti

a dosiahnutých výsledkoch, nápady a návrhy vyžadované pri určovaní cieľov a plánovaní nasledujúceho obdobia. Ďalej to môže byť poskytnutie spätnej väzby vedeniu, obhajoba svojej kandidatúry na vyššie pozície na voľbách a anonymné odkazy, na ktoré je najviac priestoru na konferenciách.

4.3.2. Horizontálna komunikácia

Je to forma vnútornej komunikácie medzi pobočkami, ako i komunikácie medzi jednotlivými členmi tímov, medzi vedúcimi tímov a medzi zástupcami na pobočke, ako aj medzi jednotlivými pobočkami. Úloha horizontálnej komunikácie je hlavne informatívna, ale zároveň plní aj vzdelávaciu a kontrolnú úlohu. Napomáha koordinácii činnosti v rámci jednej organizačnej jednotky, t.j. pobočky.

Jednou z výhod aplikovania horizontálnej internej komunikácie je taktiež dobrá informovanosť o danej oblasti na ostatných pobočkách, členovia sú motivovaní napredovať a spoluprácou zvyšovať kvalitu svojej práce a z toho vyplývajúcich výsledkov.

Pre manažéra na pobočke AIESEC Nitra to znamená komunikáciu s ostatnými manažérmi na pobočke, na čo slúžia nasledovné aktivity:

Mítingy výkonnej rady, ktoré sa konajú jeden krát týždenne a majú kontrolnú funkciu (čo člen výkonnej rady urobil, resp. neurobil predošlý týždeň), plánovaciu funkciu (čo má člen výkonnej rady urobiť nastávajúci týždeň, čiže určenie priorít), informatívnu funkciu (každý získa prehľad, čo sa na pobočke deje a v čom môže s ostatnými členmi v tíme spolupracovať) a rozhodovaciu funkciu (pojednáva sa o aktuálnych dôležitých otázkach a rozhoduje sa o nich spoločne). V prípade neprítomnosti jedného z členov sa využíva prepojenie cez telefón.

Pri plnení jednotlivých úloh (priorít) sa využíva forma osobných stretnutí, rozhovorov, internet (e-mail, chat, telefonát cez internet) a telefonický kontakt. Menej používaná je komunikácia prostredníctvom písomných odkazov, násteniek a schránok pre anonymné odkazy.

Pri komunikácii s ostatnými pobočkami na Slovensku sa využívajú nasledovné aktivity:

Národné konferencie, ktorých je asi 7 za rok. Zúčastňujú sa ich členovia výkonných rád všetkých pobočiek na Slovensku a je to ten najlepší prostriedok komunikácie či už horizontálnej alebo vertikálnej. Každá konferencia má svoju jedinečnú úlohu a tému a už len svojím programom nabáda k vzájomnej komunikácii medzi pobočkami. Bolo by náročné konkrétne rozoberať, čoho sa táto komunikácia týka, pretože to závisí od konkrétnej pozície vo výkonnej rade. Všeobecne však napomáha vysokej informovanosti o metódach a postupoch používaných na jednotlivých pobočkách, diskusie o ich účinnosti napomáhajú výberu najvhodnejších a najefektívnejších metód v každej oblasti.

Špeciálne pre komunikáciu medzi manažérmi na jednej pozícii slúžia funkčné mítingy, kde sa stretávajú manažéri na jednej pozícii s manažérom danej pozície na národnej úrovni. Takéto stretnutia sa konajú v každej oblasti minimálne tri krát do roka a ich primárnym cieľom je zjednotenie metód a postupov v danej oblasti v rámci celého AIESEC Slovensko.

4.3.3. Diagonálna komunikácia v AIESEC Nitra

Diagonálna komunikácia sa uskutočňuje medzi organizačnými jednotkami tvoriacimi rozhodnutia na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry, napríklad pobočka v Nitre s národnou úrovňou inej krajiny. Takáto komunikácia môže prebiehať vo veľkej miere na medzinárodných konferenciách, kde sa stretávajú členovia na rôznych úrovniach organizácie.

Komunikačné prepojenie medzi pracovníkmi sa uskutočňuje medzi pracovníkmi rôznych priamo nesúvisiacich úrovní za účelom získania potrebných informácií v oboch smeroch.

Táto komunikácia prebieha takmer neustále, keďže AIESEC Nitra má jednu kanceláriu a všetci členovia na rôznych úrovniach sa tam priebežne stretávajú a majú tak možnosť efektívne riešiť svoje povinnosti. Najväčší priestor k tejto komunikácii je opäť vytváraný na konferenciách, či už lokálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovne. Úspešnosť diagonálnej komunikácie na konferenciách je dokázaná motiváciou delegátov konferencie plniť ciele organizácie a svoje úlohy a aktívne sa zúčastňovať všetkých aktivít AIESEC. Taktiež je priestor na stretnutiach všetkých členov lokálnej pobočky

uskutočňujúcich sa pravidelne každý pondelok večer. Napríklad člen tímu pre medzinárodný výmenný program môže získať informácie od zástupcu externých vzťahov o tom, aké firmy je možné ešte osloviť, alebo organizačný tím lokálneho projektu môže získať informácie od zástupcu pre ľudské zdroje o tom, koľko nových členov plánuje prijať, od čoho bude závisieť počet účastníkov projektu. Pri tejto forme komunikácie je najviac možností, ktorých definovanie nie je dôležité z hľadiska neprehľadnosti a komplexnosti, preto sa ňou táto práca nebude podrobnejšie zaoberať.

4.4. Analýza internej komunikácie v AIESEC Nitra

Pri analýze internej komunikácie sme využili časť auditu ľudských zdrojov – spätná väzba na výkonnú radu AIESEC Nitra.

Interná komunikácia je úspešná v organizáciách, ktoré podporujú pravidelný systém zdieľania informácií v rámci organizácie, teda vertikálne medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami, ako aj horizontálne medzi manažérmi a pracovníkmi navzájom. Úspešná komunikácia predpokladá určitú mieru základných medziľudských komunikačných zručností, ako sú schopnosť ľudí navzájom sa počúvať, chápať a zrozumiteľne sa vyjadrovať slovom a písmom.

Prostredníctvom dotazníka (Tabuľka 1) boli zistené hore uvedené aspekty internej komunikácie, ako aj názory na prácu a správanie sa členov výkonnej rady. Dotazníky sa môžu použiť na zhromaždenie veľkého množstva informácií pri nízkych nákladoch. Respondenti odpovedajú na otázky úprimnejšie ako pri osobnom rozhovore alebo telefonickom opytovaní. Nie sú však dostatočne flexibilné, vyžadujú jednoduché a jasne formulované otázky.

Vyplnenie dotazníka malo veľkú úspešnosť vďaka osobnému dohľadu nad jeho vyplnením všetkými členmi organizácie, ktorý vykonal vybraný pracovník organizácie. Tento neformálny prieskum zahŕňal spoluprácu vedúcich jednotlivých tímov, ktorí mohli osobne zistiť, aký majú členovia ich tímu názor a pocit z existujúcej komunikácie.

Dotazník obsahuje 13 otázok týkajúcich sa jednotlivých aspektov vnútropodnikovej komunikácie s odpoveďami na 5 stupňovej škále (1 – najmenej súhlasím, až 5 – najviac súhlasím) a 1 otvorenú otázku na vyjadrenie akýchkoľvek iných pripomienok a názorov.

Zo získaných odpovedí, ktoré sú uvedené aj vo vyhodnotení (Graf 1), boli formulované tieto závery:

Tabuľka 1

Dotazník

EXECUTIVE BOARD (výkonná rada)											
Venuje vám svoj čas?	1	2	3	4	5	Dodáva dostatočné a včasné informácie?	1	2	3	4	5
Pýta sa vás na váš názor?	1	2	3	4	5	Komunikujú jasne a zreteľne?	1	2	3	4	5
Pracuje efektívne?	1	2	3	4	5	Prezident pobočky	1	2	3	4	5
Vie vás povzbudiť?	1	2	3	4	5	Zástupca pre externé vzťahy	1	2	3	4	5
Máte dostatočné a včasné informácie o tom, čo kto vrámci výkonnej rady robí a čo by robiť mal?	1	2	3	4	5	Zástupca pre financie	1	2	3	4	5
						Zástupca pre ľudské zdroje	1	2	3	4	5
Považujete ich za svoj vzor?	1	2	3	4	5	Zástupca pre výmenný program	1	2	3	4	5
Iné vaše komentáre, názory, pripomienky na výkonnú radu a jednotlivých členov výkonnej rady:											

Zdroj: vlastné spracovanie

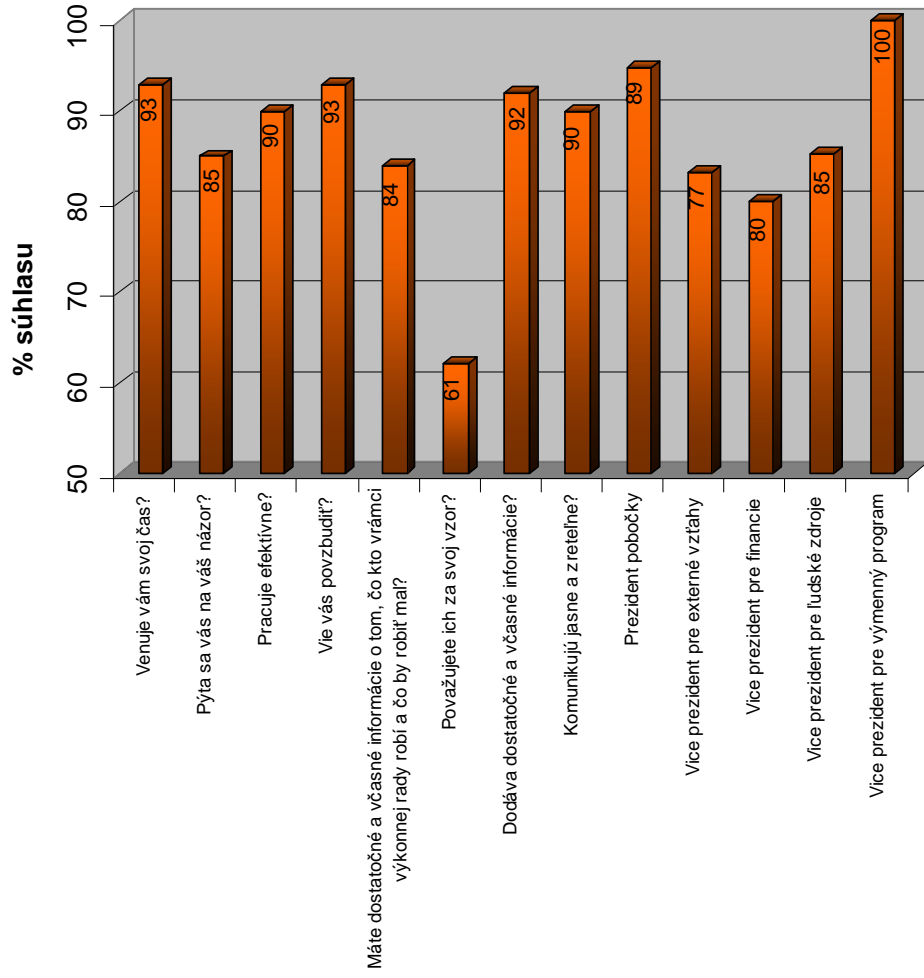
- Vedenie dostatočne komunikuje so všetkými členmi organizácie a venuje im dostatok času. Niektorí členovia zastávajú názor, že novým členom by sa mohlo venovať viac pozornosti a častejšie s nimi komunikovať. Táto komunikácia už prebieha, ale je tu veľký nepomer pri jednotlivých členoch výkonnej rady, keď z jednej oblasti majú ľudia dostatok informácií a z druhej nie.
- Členovia majú pocit, že ich názory sú od nich vo všeobecnosti dostatočne vyžadované a prijímané.
- Efektivita práce výkonnej rady je vnímaná pozitívne.
- Ľudia sú dostatočne informovaní o tom, čo kto vo výkonnej rade robí a čo by robiť mal, chýba tu však informovanosť o stretnutiach výkonnej rady (kedy a kde sa konajú) a niektorí členovia odporúčajú otvorenie a sprístupnenie týchto stretnutí pre všetkých. Táto požiadavka môže byť z časti vybavená rozosielaním výstupnej správy z každého stretnutia výkonnej rady všetkým členom cez internet.
- Výkonná rada nevystupuje dostatočne ako vzor pre ostatných, ale z iného pohľadu si členovia môžu všimnúť, čomu sa chcú vyhnúť, keď v budúcnosti budú kandidovať na danú pozíciu.
- Dodáva dostatočné a včasné informácie.

- Komunikuje jasne a zreteľne. Niektorí členovia však nie vždy dodržia zásady efektívnej komunikácie, preto sa odporúča overiť si pochopenie zadanej úlohy alebo odovzdanej informácie.
- Z hľadiska ohodnotenia jednotlivých členov výkonnej rady získal najlepšie ohodnotenie zástupca pre výmenný program, druhé najlepšie ohodnotenie prislúcha prezidentovi pobočky a tretie zástupcovi pre ľudské zdroje. Zástupca pre financie a zástupca pre externé vzťahy získali nižšie ohodnotenie. Je to zrejme preto, že zástupca pre financie niekedy uplatňuje negatívny prístup k okolnostiam a svojim povinnostiam a najmenej s členmi komunikuje. Zástupca pre externé vzťahy by mal podľa respondentov zlepšiť plnenie svojich priorít, viac komunikovať a pomáhať ľuďom vo veciach, za ktoré je zodpovedný. Jedná sa napríklad o viacnásobné vysvetľovanie princípov používania on-line databáz a systémov. Ľudia si hneď všimnú, keď jeden z členov výkonnej rady prestane tak aktívne komunikovať ako predtým, hlavne čo sa týka komunikácie s novými členmi organizácie. Je to prípad zástupcu pre ľudské zdroje.

Z uvedeného dotazníka vyplýva, že vnútorná komunikácia v AIESEC Nitra je všeobecne na veľmi dobrej úrovni a že úroveň tejto komunikácie veľmi záleží aj od toho, kto konkrétne zastáva danú pozíciu vo výkonnej rade a aký názor tento jednotlivec voči vnútornej komunikácii zastáva. Z toho je možné usúdiť, aké dôležité je vzdelávanie každej novej výkonnej rady v oblasti internej komunikácie, efektívnej komunikácie a efektívnych stretnutí, ako podávať spätnú väzbu a ako delegovať. Uvedené oblasti sú len základné tréningy z internej komunikácie a môžu výrazne ovplyvniť fungovanie pobočky ako takej.

Graf 1

Výkonná rada - vyhodnotenie



Zdroj: Vlastné vyhodnotenie dotazníka

4.5. Návrhy a odporúčania na zlepšenie internej komunikácie v AIESEC

Dobrá interná komunikácia znamená poskytovanie včasných, presných a otvorených informácií o dianí v organizácii členom a zabezpečenie komunikačných kanálov, ktorými sa spätná väzba od všetkých členov dostane späť k manažmentu. Spolu s dvojsmerným prúdom informácií by mala dobrá interná komunikácia rešpektovať názory a nápady členov a budovať partnerstvo, ktoré podporuje spoluprácu a dôveru v rámci organizácie.

Jedným z prostriedkov, ako sa AIESEC snaží tento cieľ dosiahnuť, je audit ľudských zdrojov (Human Resources audit), ďalším sú stretnutia pre spätnú väzbu na úrovni jednotlivých tímov. Je to štruktúrovaná snaha posúvať informácie v organizácii smerom nahor, nadol aj horizontálne. Dobrý audit ľudských zdrojov a stretnutie pre spätnú väzbu má veľa prínosov: vytvára prostredie pre otvorený dialóg, ktorý stimuluje nové a odlišné nápady a podporuje úprimnú kritiku bez strachu z následkov; poskytuje vedeniu spätnú väzbu na ich konanie a rôzne aspekty ich činnosti; získava informácie o chýbajúcich tréningoch a školeniach; informuje členov o organizácii a umožňuje im tak lepšie pochopiť ich prínos k jej práci a vízii; uľahčuje ľuďom akceptovať nepopulárne rozhodnutia, pretože poznajú ich dôvody; dáva členom pocit sebavedomia a určitého organizačného záväzku, pretože dostávajú dôveru tým, že sa im poskytnú kľúčové informácie o organizácii. V neposlednom rade dobrá dvojsmerná komunikácia zapája „mozgovú kapacitu“ všetkých zamestnancov prostredníctvom ich návrhov a nápadov a podporovaním intenzívnejšieho zapájania sa.

Z auditu ľudských zdrojov, ktorý vykonáva zástupca pre ľudské zdroje dva krát ročne vyplynulo, že poskytovanie včasných a presných informácií má 80%-nú úspešnosť.

Uvedieme príklad pochádzajúci z tých 20 neúspešných percent: Tréneri na každú konferenciu potrebujú minimálne 2 až 4 týždne na prípravu kvalitného tréningu, preto ich musí manažér konferencie v dostatočnom predstihu kontaktovať. V konkrétnom prípade sa stalo, že dvaja potenciálni tréneri na dva rôzne tréningy sa kandidovali na pozíciu prezidenta. Voľby sa konali týždeň pred konferenciou a až výsledok volieb rozhodol, ktorý tréning bude ktorý tréner viesť. Manažér konferencie teda počkal na výsledky volieb a názov svojho tréningu sa tréneri dozvedeli až v týždni, kedy sa konala konferencia a vznikli im tým obom problémy. Uvedenej situácii sa dalo jednoducho predísť včasným informovaním oboch trénerov o aktuálnej situácii a jej budúcom riešení. Tréneri by tak v dostatočnom predstihu vedeli, čo ich čaká v prípade zvolenia alebo nezvolenia na danú pozíciu a mali by dostatok času adekvátne sa pripraviť.

Jedným z dobrých príkladov intenzívnejšieho zapojenia sa členov je aj spoločná tvorba a kontrola plnenia cieľov a plánov pre nasledujúci rok ako pre pobočku v Nitre (formou špeciálneho plánovacieho dňa s účasťou všetkých členov), tak aj pre AIESEC Slovensko (na národnej konferencii s účasťou všetkých manažérov a budúcich vedúcich tímov všetkých pobočiek na Slovensku). Participácia umožní členom rýchlejšie sa s cieľmi a plánmi stotožniť a osvojiť si zmysel pre smerovanie organizácie. Takto spoločne vytvorené ciele a plány dodávajú členom pocit zodpovednosti za vytvorený plán a členovia sú tak motivovaní dbať o plnenie „vlastného“ plánu. Nápady a návrhy všetkých členov sú veľmi podporované a taktiež sa tu vyhýbame možným nedorozumeniam pri komunikácii vytvoreného plánu.

Ďalším spôsobom zefektívnenia komunikácie je vylepšenie používania intranetu. Stránky slúžiace na internú komunikáciu, ale aj ako databáza stážistov a firiem, ktoré majú záujem o stážistu, obsahujú mnohé užitočné materiály a sú dôležitým prostriedkom internej komunikácie. Konkrétne ide o stránku www.myaiesec.net, kde sú zaregistrovaní všetci členovia AIESEC International. Nevýhodou je, že väčšina z nich tento systém nevyužíva, ani nevyhľadáva vedomosti o tom, ako sa systém používa. Príčinou je to, že daný systém bol inovovaný koncom roka 2007 a je zdanlivo zložitý. Riešením je jednoznačne nevyhnutné dôkladné zaučenie členov o význame tohto systému, o jeho používaní a výhodách. Po zaučení je potrebné kontrolovať využívanie týchto poznatkov členmi organizácie.

Využívanie e-mailov je na dobrej úrovni, veľká časť komunikácie prebieha týmto spôsobom a napomáha tak rýchlemu šíreniu všetkých potrebných informácií. Zaujímavé je používanie označenia e-mailov podľa dôležitosti:

- *AAA* - najvyššia dôležitosť, odpoveď potrebná ihneď
- *AA* - veľmi dôležité, odpoveď do nasledujúceho dňa
- *A* - dôležité, odpoveď do 2 až 3 dní
- *B* - odpovedať do konečného termínu uvedenom v tele správy
- *C* - prečítať, odpoveď však nie je nutná

Uvedené označenie je veľmi praktické, nevýhodou je však to, že ľudia často nevedia, resp. si nepamätajú, čo ktoré označenie znamená a v dôsledku toho označovanie nie vždy plní svoj účel.

Ďalšou oblasťou na zlepšenie je veľký objem prichádzajúcich e-mailov. Tento problém sa síce z časti odstránil prejdením na nový portál www.myaiesec.net, keďže pri starom dostávali ľudia podľa počtu skupín, v ktorých sa zaregistrovali asi päťdesiat e-mailov denne. Dnes je to v priemere desať e-mailov denne, čo je značné zlepšenie situácie, napriek tomu považujú viacerí toto množstvo za neadekvátne.

Prezident AIESEC Chennai,⁴² India, odporúča používanie intranetu vo všetkých organizáciách na zlepšenie internej komunikácie. Rozvoj tejto formy komunikácie môže pomôcť vo viacerých oblastiach, ale celkovo môže byť na úkor osobných stretnutí, ktorými sa vytvárajú a vyvíjajú vzťahy medzi pracovníkmi tak dôležité pre organizáciu.

42/ ANNAN, Kofi. 2006. About AIESEC [online]. 2006, [cit. 2008-04-20].

5. ZÁVER

Človek na riadiacej pozícii je tak zaplavovaný informáciami rôzneho druhu z mnohých smerov, že je veľmi časovo náročné všetky tieto informácie sledovať a prijímať. Z praktickej stránky to vychádza z toho, že manažér absolvuje za jeden týždeň minimálne tri mítingy (míting výkonnej rady, míting celej lokálnej pobočky, míting so svojím tímom), približne 4 osobné stretnutia (so svojím asistentom, prípravné stretnutie pred schôdzkou s kolegom, stretnutie s človekom, za ktorého je na pobočke zodpovedný – niekedy dvoma, stretnutie s iným členom výkonnej rady alebo prezidentom pre účely plnenia si povinností), rôzne nepravidelné stretnutia (schôdza vo firme, teambuilding – budovanie tímu, neformálne stretnutia ohľadom rozvíjania vzťahov v organizácii), telefonáty a v neposlednom rade e-mail (asi desať e-mailov denne, ktorých vybavenie trvá približne jednu hodinu).

Všetky spomínané aktivity a toky informácií sú často motivujúce, niekedy však môžu pôsobiť aj demotivujúco a preťažujúco z hľadiska náročnosti na čas. Je ich možné zvládať používaním rôznych techník plánovania času, ale ak dôjde k situácii, že po dôkladnom naplánovaní daných aktivít do časového plánu už neostáva takmer žiadny priestor na voľný čas, manažér sa dostáva do stresu a preťaženia. V takomto prípade je riešením buď sa s danou situáciou vysporiadať a zvládnuť ju, alebo vyhľadávať možnosti zefektívnenia komunikácie. Efektivita komunikácie môže vyžadovať časové obmedzenie niektorých aktivít (pridržanie sa základných bodov a zdržanie sa doplnkových a príliš detailných činností a informácií), niekedy až vyradenie niektorých aktivít (jasné určenie zodpovednej osoby a neprejednávanie niektorých záležitostí v skupine, delegovanie vedľajších činností na iné osoby).

Napriek potreby zredukovať niektoré aktivity je dôležité vopred preskúmať dopad zdanlivo nepotrebných aktivít na fungovanie organizácie. V súčasnosti sa napríklad podcenili stretnutia zástupcu pre ľudské zdroje s jednotlivými členmi tímov. Nevytvorenie pevných termínov stretnutí bola táto komunikácia zanedbávaná a neskôr negatívne hodnotená všetkými zainteresovanými. Preto sa v tomto prípade odporúča určenie pevných termínov schôdzok všetkých priamo súvisiacich pozícií.

Z hľadiska využívania e-mailu pri internej komunikácie a veľkého množstva prichádzajúcich e-mailov sa odporúča priebežné informovanie ľudí o význame a obsahu označení e-mailov a posielanie čo najmenšieho množstva e-mailov o jednom predmete.

Z praktického hľadiska to znamená, že ak nadriadený potrebuje určité informácie od svojich podriadených, mal by si dobre premyslieť, čo všetko to zahŕňa a poslať súhrnný e-mail s už vytvorenými predlohami na vyplnenie a nie nový e-mail zakaždým, keď ho napadne niečo doplniť.

K zlepšeniu fungovania internej komunikácie nezanedbateľne prispieva budovanie tímu, ktoré sa aj naďalej odporúča. V tomto smere by sa mohlo pristúpiť ku zvýšeniu kvality aktivít určených na budovanie tímu (tzv. „teambuilding activities“) zadaním cieľa aktivity a používaním aktivít určených na tento účel (nie každá aktivita mimo pracoviska a pracovnej doby je aktivitou budujúcou tím, aj keď sa tak niekedy propaguje).

Pre zlepšenie v oblasti zefektívnenia práce treba len dopracovať rozdelenie povinností (vytvorenie pozície koordinátora pre každú pozíciu vo výkonnej rade), stanovenie pevného harmonogramu stretnutí pozícií vertikálne a horizontálne priamo súvisiacich a vzdelávanie ľudí ohľadom efektívnej komunikácie a používania e-mailu a intranetu.

Inak sú osobné vzťahy v AIESEC Nitra neformálne, čo vyplýva aj z typu organizácie, práca v treťom sektore je založená hlavne na humanite a pomoci, zisk nie je prvoradým cieľom organizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BARÁT, P. – MORAVČÍKOVÁ, D. – SVITAČOVÁ, E.: *Sociológia*, 3. nezmenené vydanie - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita vo Vydavateľstve SPU, 2007. 152 s. ISBN 978-80-8069-844-7
2. BEDRŇOVÁ, E – NOVÝ, I a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press, 1998. 560 s., ISBN 80-85943-57-3
3. COVEY, S. R.: *The Seven Habits Of Highly Effective People*, Simon & Schuster Ltd, London, 1990. 358 s. ISBN 0-671-71117-2
4. DIENEROVÁ, K. – GÁFRIKOVÁ, O. – VÁVROVÁ, Ľ: *Komunikácia a public relations pre samosprávy na Slovensku*, Faber Bratislava, 2004. 207 s. ISBN 80-89019-12-9
5. ENKELMANN, N. B.: *S radostou k úspechu*, Preložila PhDr. Ildikó Grúziková. Licencia mvg – moderne verlagsgessellschaft mbH, Munchen. Vydavateľstvo CORINEX, Bratislava: CORINEX, 1999. 244 s. ISBN 80-85199-09-2
6. GOLEMAN, D.: *Emoční inteligence*, Proč muže být emoční inteligence důležitější než IQ, Columbus, 1995, preložila Markéta Bílková, 1997. 367 s. ISBN 80-85928-48-5
7. HORSKÁ, E.: *Medzinárodný marketing*. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, vydanie prvé, 2007. 223 s. ISBN 978-80-8069-938-3
8. KŘIVOHLAVÝ, J. – *Jak si navzájem lépe porozumíme*, Vydání I., Nakladatelství Svoboda, Praha, 1988. 235 s. 446648, 73/510-21-8.2, 25-095-88
9. LIPTÁK, F.: *Metódy a štýly riadenia*, Príručka identifikovania a diagnostikovania, 1. Vydanie. Medzinárodná účastinná spoločnosť Bradlo, Bratislava 1991. 194 s. ISBN 80-7127-006-7
10. MALEJČÍK, A.: *Základy manažmentu*, Vydavateľstvo SPU Nitra, 2006. 143 s. ISBN 80-8069-644-6

11. McGINNIS, A. L.: Úspech, *Ako dosahovať maximálne výkony*, Tranoscius, a.s., Liptovský Mikuláš, 1996. 142 s. Preložil Dušan Kupka na základe dohody s vydavateľstvom Augsburg Publishing House, Minneapolis. ISBN 80-7140-068-8
12. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I.: *Základy manažmentu*, 2. nezmenené vydanie, Vydavateľstvo SPU Nitra, 2005. 95 s. ISBN 80-8069-608-X
13. NAGYOVÁ, Ľ. 1999: Ľudské zdroje – hlavný rozvojový faktor pôdohospodárstva. In 20. *Súbor referátov z vedeckej rozpravy prednesených na jesennom (XV.) valnom zhromaždení členov SAPV 9. decembra 1999 v Nitre*. 1999. 79 s. ISBN 80-968274-2-1
14. NAGYOVÁ, Ľ.: *Sociálna komunikácia*, 1. vydanie. Slovenská poľnohospodárska univerzita Nitra, 1999. 145 s. ISBN 80-7137-636-1
15. OVESNY-STRAKA, R. 2007. *Manažér roka*. In TREND, roč. 16, 2007, č. 42, s. XIX
16. PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy*, Grada Publishing, 1997, s. 166, Cover Photo IMAGE SERVICE, 1997. 230 s, ISBN 80-7169-434-7
17. SCHWALBE, B. – SCHWALBE, H.: *Osobnost, kariéra, úspěch*. Z nemeckého originálu preložil Jiří Vejdělek – Praha: Grada Publishing, 1995. 164 s. ISBN 80-7169-117-8
18. TUMA, M.: *Úspešnosť jednaní podnikateľov*, nakladateľstvo FITR – Firma & Trh Bratislava, tlač: NEOGRAFIA, a.s., Martin, 1993. 104 s. 485498
19. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*, 3. upravené vydanie, Vydavateľské a edičné stredisko SPU Nitra, 2005. 166 s. ISBN 80-8069-616-0
20. AIESEC. 2006. História [online]. 2006, [cit. 2008-04-28]. Dostupné na internete: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/SLOVAKIA/AIESEC/onas/historia/>

21. ANNAN, Kofi. 2006. About AIESEC [online]. 2006, [cit. 2008-04-20]. Dostupné na internete: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/>
22. AIESEC. 2006. AIESEC [online]. 2006, [cit. 2008-04-28]. Dostupné na internete: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/SLOVAKIA/AIESEC/>
23. AIESEC. 2006. Pobočky [online]. 2006, [cit. 2008-04-28]. Dostupné na internete: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/SLOVAKIA/AIESEC/LC/>
24. AIESEC. 2006. AIESEC Slovensko [online]. 2006 [cit. 2008-04-28]. Dostupné na internete: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/SLOVAKIA/AIESEC/onas/>
25. AIESEC. 2006. Organizačná Štruktúra [online]. 2006, [cit. 2008-05-01]. Dostupné na internete: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/SLOVAKIA/AIESEC/onas/os/>
26. AIESEC v Nitre. 2007-2008. O nás [online]. 2007-2008, [cit. 2008-05-01]. Dostupné na internete: <http://www.aiesec.sk/nitra/?show=onas>

PRÍLOHY



**Objavte AIESEC pre svoju
spoločnosť'**

Hlavná činnosť AIESEC

AIESEC poskytuje svojim členom **komplexnú rozvojovú skúsenosť** „AIESEC Experience“ pozostávajúcu z vedúcich pozícií, medzinárodných stáží a globálneho vzdelávania.



Všetci naši členovia sú **uvedení do organizácie** a oboznamujú sa s príležitosťami, ktoré im AIESEC ponúka. O niekoľko týždňov začínajú **preberať zodpovednosť** a pracujú v oblasti súvisiacej s hlavnou činnosťou organizácie. Po tejto skúsenosti majú možnosť prebrať **vedúcu pozíciu** (pracovať v oblasti výmenného programu, marketingu, HR, IS...) a viesť vlastný tím, zúčastniť sa **zahraničnej odbornej stáže** alebo oboje. V poslednej časti **smerovanie do budúcnosti** naši členovia uplatňujú získané zručnosti v praxi a usilujú sa o pozitívny vplyv na spoločnosť. Cieľom celého procesu je vyvinúť v našich členoch štyri charakteristiky: **kultúrna citlivosť**, **spoločenská zodpovednosť**, **podnikavosť** a **aktívny prístup k učeniu sa**.

Pridaná hodnota AIESEC

AIESEC predstavuje pole príležitostí, ktoré upútava a rozvíja mladých ľudí, ktorí prejavujú záujem o líderstvo, multi-funkčné zručnosti, sebavnímavosť, proaktivitu, schopnosť myslieť globálne a pracovať v rozličných prostrediach.

AIESEC takisto každoročne mení celé vedenie organizácie, čo umožňuje dať túto skúsenosť čo najväčšiemu počtu našich členov. Aj tieto skutočnosti oddeľujú AIESEC členov od iných študentov a



Spoluprácou s AIESEC si Vaša spoločnosť buduje imidž a prezentuje sa ako **„spoločensky zodpovedná“** organizácia podporujúca dobré nápady.

Naše meno

AIESEC. Pôvodne francúzsky akronym pre "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales". Dnes už tento akronym nepoužívame, pretože naši členovia predstavujú omnoho širší okruh vedných disciplín ako len ekonomika a obchod a naša úloha v spoločnosti a podstata našej činnosti sú vyjadrené presnejšie.

Naša podstata

AIESEC je globálna, apolitická, nezisková organizácia riadená študentmi a čerstvými absolventmi inštitúcií vyššieho vzdelania. Jej členovia prejavujú záujem o globálne otázky, vedúce pozície a manažment. AIESEC nediskriminuje na základe rasy, farby pleti, pohlavia, sexuálnej orientácie, vyznania, náboženstva, etického a spoločenského pôvodu.

Naša vízia

Mier a naplnenie ľudského potenciálu.

Naša rola

Naše pole príležitostí umožňuje mladým ľuďom objavovať a rozvíjať ich potenciál a tým viesť k pozitívnemu dopadu na spoločnosť.

Naše hodnoty

- Activating Leadership
- Demonstrating Integrity
- Living Diversity
- Enjoying Participation
- Striving for Excellence
- Acting Sustainably

„Od svojho vzniku v 1948 prispieva AIESEC k rozvoju spoločnosti ako sprostredkovateľ pozitívnej zmeny cez kultúrne a vzdelávacie programy. V ére globalizácie vaše programy pomáhajú mladým rozvíjať širšie porozumenie kultúrnych, sociálnych a ekonomických

Oblasti spolupráce

Pre Vašu spoločnosť máte k dispozícii dve hlavné oblasti:

1. „Prístup k talentom“

AIESEC je globálne najsilnejšia sieť mladých ľudí z vysokých škôl. Máme preto prístup k talentovaným študentom z najlepších univerzít po celom svete.

Viac ako 3,000 spoločností z celého sveta vrátane globálnych spoločností ako HP, Electrolux, Microsoft, IBM, Cadbury Schweppes, ABN Amro a DHL dôveruje talentu našich členov.

Oblasť preto ponúka príležitosti **zamestnať** resp. **získať prístup** k talentovaným študentom ako zo celého Slovenska tak aj z ďalších viac ako 90 krajín sveta.

- **Medzinárodný výmenný program**

AIESEC organizuje výmenný program, ktorý umožňuje Vašej spoločnosti zamestnať **talentovaného zahraničného štážistu**, ktorý predstavuje kvalitné a cenovo výhodné riešenie pre špecifické úlohy alebo projekty Vašej spoločnosti. Naša databáza obsahuje cca. **2500 talentovaných študentov** rozličných študijných zameraní (riadenie podniku, ekonomika, marketing, IT, pedagogika, ...) hovoriacich min. dvoma cudzími jazykmi z viac ako 90 krajín sveta. Všetci naši členovia odchádzajúci na zahraničnú stáž sú vyberaní prísny výberovým procesom za podpory externých firiem špecializujúcich sa v tejto oblasti.

- **„Národný talent“ program**

Každoročne cca. **40 študentov** zo Slovenska, ktorí absolvujú prísny výberový proces a zúčastňujú sa zahraničných stáží AIESEC **reprezentujú potenciál** pre uspokojenie dopytu Vašej spoločnosti po kvalitných zamestnancoch a **budúcich lídroch**. Vaša spoločnosť má príležitosť upútať, zapojiť, mentorovať a neskôr ponúknuť pracovné príležitosti pre týchto čoskoro-absolventov.

- **Národné Dni Kariéry**



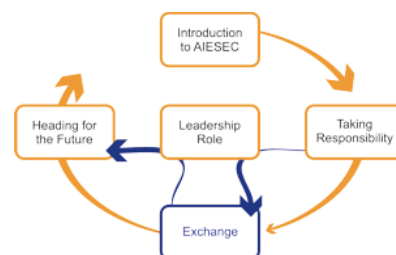
Najväčší veľtrh pracovných príležitostí na Slovensku s 12-ročnou históriou organizovaný každoročne v marci v Bratislave. Približne **2500 študentov** rozličných zameraní z celého Slovenska prichádza s cieľom získať najnovšie informácie o spoločnostiach a ich pracovných príležitostiach. Vaša spoločnosť má príležitosť prezentovať sa pred študentmi a absolventmi viacerými formami. Možnosťou ako sa viac zviditeľniť je takisto sponzorstvo podujatia.

Globálne smerovanie AIESEC



1. „AIESEC Experience“:

Unikátne pole príležitostí, ktoré umožňuje mladým ľuďom objaviť a rozvíjať ich potenciál



2. „Culture of Excellence“:

Upútať, udržať a rozvíjať mladých ľudí s veľkým potenciálom



3. „The AIESEC brand“:

Silná globálna značka uznávaná medzi našimi partnermi



Oblasti spolupráce

2. "Budovanie značky"

V súčasnosti sa firmy často stretávajú s problémom **nedostatku kvalitných absolventov** univerzít z dôvodu veľkej konkurencie na slovenskom trhu práce predovšetkým spôsobenej rozsiahlymi zahraničnými investíciami. A tak sa „**imidž firmy pred študentmi**“ stáva kľúčovým faktorom úspechu veľa spoločností.

Oblasť preto poskytuje niekoľko PR príležitostí pre budovanie imidžu firmy pred študentmi a tak aj získanie **konkurenčnej výhody** pri realizovaní zámerov Vašej spoločnosti v mnohých oblastiach.

Vzdelávacie podujatia

- **Konferencie a prípravné semináre**

AIESEC každoročne organizuje 5 národných konferencií, ktorých agenda pozostáva hlavne zo **budovania zručností** našich členov. Po dohode má Vaša spoločnosť príležitosť tieto podujatia navštíviť a rozpoznať AIESEC talent.

- **Marketingovo - Finačný Seminár (MaFiS)**

Seminár je určený pre študentov vyšších ročníkov, ktorí uspeli vo výberovom procese a pripravujú sa na zahraničnú stáž **v oblasti manažmentu a ekonómie** (riadenie podniku, marketing, financie, ľudské zdroje) a chcú sa ďalej vzdelávať. Vaša spoločnosť sa môže zúčastniť dodaním **profesionálnej prednášky** alebo **workshopu** s cieľom prehĺbiť znalosti študentov alebo **prípadovej štúdie**, ktorou sa spoločnosť zaoberá alebo potrebuje vyriešiť. Sponzorstvo podujatia je takisto k dispozícii.

- **Seminár o informač. technológiách (IT seminár)**

Rovnaký projekt ako MaFiS (vyššie), ale cieľová skupina sú študenti pripravujúci sa na stáž **v IT oblasti** (softvérové inžinierstvo, technológie, správa sietí, ...). **Prednášky, workshopy** alebo **prípadové štúdie** spoločností každoročne upútajú viac ako 50 IT študentov z celého Slovenska, ktorí sa chcú ďalej vzdelávať. Podujatie má aj kvalitnú mediálnu podporu.

- **„Študent dneška, manažér zajtraška“**

Tieto podujatia sú organizované našimi lokálnymi výbormi na 5 univerzitách na Slovensku. Vaša spoločnosť má príležitosť dodať **profesionálnu prednášku** študentom určitého zamerania a tým sa výborne zviditeľniť. AIESEC zabezpečuje prípravu, propagáciu a logistiku celého podujatia.

AIESEC vo svete

- založený v roku 1948
- 95 krajín a teritórií
- 800 univerzít
- 20 000 členov na celom svete
- 350 konferencií každý rok
- 3500 zahraničných stáží ročne
- 3000 partnerských organizácií
- 5000 vodcovských pozícií ročne
- viac ako milión bývalých členov

AIESEC na Slovensku

- 7 pobočiek na univerzitách
- viac ako 200 členov
- jedna z najlepších členských krajín

V roku 2005:

- 83 realizovaných stáží
- 15 národných projektov
- 7 lokálnych projektov

Národné konferencie a semináre

- September Meeting
- FEEL
- Autumn Functional Meetings
- February Meeting
- National Training Conference
- International Train the Trainers Seminar
- Outgoing Preparation Seminar
- Reintegration Seminar
- Marketing & Finance Seminar
- IT Seminar



Partnerstvo s AIESEC založené na hodnotách

AIESEC sa usiluje zakladať partnerstvá so spoločnosťami, ktoré sa týkajú **finančnej, technickej a intelektuálnej podpory** s cieľom zvýšiť rast organizácie a tým aj zlepšiť naše aktivity pre spoločnosť.



Partnerstvom s AIESEC sa Vašej spoločnosti ponúkajú tieto príležitosti:

- nadväzovať kontakty s talentovanými študentmi a budúcimi zamestnancami
- budovať pozitívnu firemnú PR
- podporiť aktivity v CSR oblasti
- zviditeľniť sa pred firemným prostredím
- získať nových zákazníkov
- získať iné AIESEC produkty so zľavami

• **Nábor nových členov AIESEC**

Každoročne organizujeme propagačné aktivity, ktoré oslovujú 7 – 8 000 študentov v najväčších mestách. Vaša spoločnosť má možnosť stať sa súčasťou propagácie AIESEC a tak komunikovať imidž firmy naklonenej vzdelávaniu mladých.

• **Podujatia**

Vzdelávacie a kultúrne podujatia, ktoré organizujeme, sú otvorené študentom, absolventom, predstaviteľom univerzít, firiem, médií a verejnosti. Vaša spoločnosť má príležitosť aktívne sa podujatí zúčastniť alebo podporiť podujatia sponzorsky.

• **Publikácie**

Naši partneri sú zviditeľňovaní pomocou loga s možnými referenciami v týchto publikáciách:

- ponuky služieb a predajné materiály AIESEC,
- bulletiny a záverečné správy z podujatí,
- plagáty, letáky a brožúry

• **Online platformy**

Online platformy zahŕňajú:

- národné a lokálne webovské stránky AIESEC,
- interné komunikačné platformy,
- webovské stránky našich projektov,
- e-mailové signatúry našich členov

• **Médiá**

Naši mediálni partneri zviditeľňujú našich partnerov vo forme vianočných poďakovaní.



Naši globálni partneri hovoria:

„Som presvedčený, že AIESEC je naše najpriamejšie spojenie k budúcim obchodným lídrom. Tréningové príležitosti AIESEC sa stanú odrazovým mostíkom pre šikovných zanietených ľudí so schopnosťou učiť sa v predstihu, ktorí sa stanú súčasťou DHL.“

*Uwe Doerken
CEO, DHL Worldwide Express*

„Rast každej spoločnosti si vyžaduje lídrov s výnimočnou motiváciou, energiou a skutočným zanietením pre veľkú zmenu. Partnerstvá s AIESEC vytvárajú príležitosti, ktoré vychovávajú tieto vlastnosti u mladých ľudí.“

*John Sunderland
Chairman, Cadbury Schweppes*

Niektorí globálni partneri:

