

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Kašová

Vlivy komunikace a motivace ve velké firmě

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Zachová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2015

BACHELOR THESIS

Jana Kašová

**Impacts of communication and motivation within a large
company**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Zachová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 2. 2015

Jana Kašová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Mgr. Janě Zachové za podporu, ochotu a vstřícné jednání. Přispěla ke zdárnému dokončení této bakalářské práce svými zkušenostmi a odborností.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá lidskou komunikací, sociálními skupinami a motivací. Rozebírá složky komunikace, vytváření vztahů ve firmách, interní komunikaci firem, prvky motivace a hodnoty člověka. Praktická část, která je založená na průzkumu v konkrétní firmě, se zabývá vlivy komunikace a motivace na obchodníky a manažery interní distribuční sítě zkoumané firmy.

Klíčová slova

Asertivita, firemní kultura, hodnoty, interní komunikace, komunikace, motivace, sociální skupina, verbální a neverbální komunikace, zpětná vazba.

Annotation

The Bachelor Thesis deals - within its theoretical part - with human communication, social groups and motivation. It analyzes the components of communication, formation of relationships in companies, internal communication of companies, elements of motivation and human values. Practical part of the thesis, based on survey in a particular company, focuses on the impacts of communication and motivation to businessman and managers of internal distribution network of the surveyed company.

Keywords

Assertiveness, communication, corporate culture, feedback, internal communication, motivation, social group, values, verbal and nonverbal communication.

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. ZÁKLADY LIDSKÉ KOMUNIKACE	11
1.1 Komunikace.....	11
1.2 Verbální a neverbální komunikace.....	13
1.3 Asertivita, aktivní naslouchání, zpětná vazba	14
2. SOCIÁLNÍ SKUPINY.....	16
2.1 Sociální skupiny ve firmách	16
2.2 Vytváření vztahů v sociálních skupinách.....	18
3. KOMUNIKACE FIREM.....	19
3.1 Cíle firmy	19
3.2 Marketingový mix a komunikační mix	20
3.3 Firemní kultura.....	21
3.4 Prvky firemní kultury.....	24
4. INTERNÍ KOMUNIKACE.....	25
4.1. Cíle interní komunikace.....	25
4.2. Komunikační standardy a personální práce	27
4.3. Efektivita komunikace uvnitř firmy	29
4.4 Formy interní komunikace	30
5. MOTIVACE	32
5.1 Potřeby a hodnoty.....	32
5.2 Vnitřní a vnější motivace.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST	36
6. FIREMNÍ KULTURA ZKOUMANÉ FIRMY.....	36
7. FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ	39
7.1 Osobní komunikace ve zkoumané firmě.....	39
7.2 Písemná komunikace ve zkoumané firmě	40
7.3 Elektronická komunikace ve zkoumané firmě	41
7.3.1 Obchodní portál	42
8. ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ	44
9. VÝZKUM.....	48
9.1 Cíl výzkumu, výzkumný vzorek a metodika.....	48

9.2	Hypotézy	49
9.3	Interpretace dat a vyhodnocení výzkumu	50
9.4	Závěrečné shrnutí.....	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
	SEZNAM ZKRATEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Předmětem této bakalářské práce bude představení systému interní komunikace a motivace obchodníků interní distribuční sítě velké firmy. V práci bude sledována interní komunikace jako řízený proces, který využívá různé prostředky a formy, podporuje strategii, cíle firmy a motivovanost lidí. Prostřednictvím komunikace jsou předávány informace a zároveň se vytvářejí vztahy mezi lidmi. Firma vzhledem k množství zaměstnanců a dalších interních partnerů vytváří menší skupiny, u kterých jsou nastavené různé typy motivace. Tato práce bude podrobně věnována motivaci skupiny obchodníků a manažerů v interní distribuční síti, kteří pracují pro firmu na základě smlouvy o výhradním obchodním zastoupení, jako osoby samostatně výdělečně činné. Zjištění zájmu o jednotlivé prvky motivace ovlivní sestavení motivačního programu pro obchodníky v jednotlivých stupních jejich kariéry ve zkoumané firmě.

Cílem práce bude zjistit, o které benefity, příspěvky, podporu a oblasti vzdělávání mají obchodníci a manažeři největší zájem. Zjištěné poznatky zkoumaná firma využije pro úpravu kariérního řádu a zlepšení motivace obchodníků distribuční sítě.

Jedná se o práci teoreticko-empirickou. Metodika zpracování využívá poznatky odborné literatury v jednotlivých oblastech, poznatky z praxe a kvantitativního výzkumu na základě dotazníků určených obchodníkům zkoumané firmy.

První část práce se zaměří na teorii v oblasti základů komunikace, sociálních skupin a motivace. V první kapitole budou objasněny základy lidské komunikace, ve druhé kapitole sociální skupiny, ve třetí kapitole komunikace firem, marketingový a komunikační mix a firemní kultura. Ve čtvrté kapitole bude vysvětlena interní komunikace, její cíle a formy. Pátá kapitola bude věnována oblasti motivace a odměňování.

Druhá, praktická, část práce bude zaměřena na konkrétní firmu. V šesté až osmé kapitole bude představena firemní kultura zkoumané firmy, interní komunikace a nastavení motivace pro obchodníky a manažery distribuční sítě. Devátá kapitola vymezí cíl výzkumu a sdělí hypotézy. Dále budou interpretována data a provedeno

závěrečné shrnutí výzkumu s dopadem do úpravy motivačního programu a kariérního řádu ve zkoumané firmě.

V závěru celé práce budou shrnuty poznatky z oblasti motivace a komunikace. Bude provedeno shrnutí žádaných motivačních prvků, jak je obchodníci vnímají a co očekávají. Přínosem pro ně má být kladný vliv na jejich spokojenost a výkon ve zkoumané firmě. Pro firmu bude mít výsledek výzkumu přínos v efektivním využití motivace obchodníků, zlepšení image firmy, zvýšení obchodních výsledků a omezení fluktuace obchodníků. Výzkum bude mít praktický význam pro firmu v souladu s jejími cíli a dlouhodobou strategií. Opakovaný následný průzkum by měl být součástí dlouhodobého vývoje ve firmě a zlepšování pracovních podmínek interních partnerů. Na základě zjištěných výsledků bude ve firmě upraven motivační program a kariérní řád obchodníků a manažerů interní distribuční sítě.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÁKLADY LIDSKÉ KOMUNIKACE

1.1 Komunikace

Komunikace (z latinského *communicare*, sdílet, radit se, od *communis*, společný) patří k podstatným znakům člověka. Je základní formou jeho sociálního, mezilidského, styku a podmínkou osobního vývoje a osobnostního růstu. Je základním prostředkem sociální interakce. Vyjadřuje akci, děj, činnost a aktivitu mezi lidmi, ale i uvnitř člověka. Komunikace představuje přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi (komunikátory a komunikanty) přímo nebo nepřímo pomocí technicko-organizačních prostředků (médií). „*Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“¹ Nejde ale jen o předávání informací a dat. „*Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.*“² Při komunikaci, jako sociálním styku, vzniká vztah, a ten je předpokladem pro možnost výchovy, vzdělávání, soužití, jednání a řízení lidských zdrojů. Jedna z hypotéz Paula Watzlawicka, psychologa, filozofa, který se zabýval také teorií komunikace, zní: *One cannot not communicate. (Člověk nemůže nekomunikovat).*³

Komunikační vědy využívají poznatky společenských věd, například sociologie, psychologie, filozofie, biologie, logiky, politologie nebo pedagogických věd. Z hlediska psychologie je komunikace výměnou informací s cílem informovat, působit a dosáhnout porozumění, shody, žádoucího jednání a spolupráce. Vývoj mezilidské komunikace

¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

³ WATZLAWICK, Paul. *Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1999, 243 s. ISBN 80-860-8804-9.

zaznamenal obrovský posun hlavně v posledních desítkách let, kdy začala probíhat tzv. elektronická komunikace, prostřednictvím televize, rozhlasu a internetu. To souvisí i s rychlým vývojem techniky, hlavně audiovizuální techniky a médií, možností uchovávání dat a informací, telekomunikačních služeb, monitoringu a nástupem sociálních sítí.

Schéma procesu komunikace zahrnuje komunikátora (vysílatel), komunikanta (příjemce - recipient), komuniké (obsah sdělení) a médium (nosič, signál nebo kanál). Komunikační kanál je soubor činností, forem a prostředků k zajištění správného toku informací s maximálním omezením komunikačních šumů. Komunikační směr může být vertikální, horizontální nebo diagonální. Proces začíná motivací komunikátora.

Aby mohla komunikace probíhat, musí být i komunikant motivován, to znamená chtít komunikovat. Každé sdělení vyjadřuje věcný obsah a vztah. Obsah komunikace podává informace. Vztah vyjadřuje další význam a okolnosti, jak obsah sděluje, s jakým úmyslem, emocemi, očekáváním nebo výzvou. Důležitou roli zde hraje empatie (vcítění). Právě kvůli vztahové složce může dojít v komunikaci ke zkreslení, tj. odlišnému pochopení. *„Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Pojem komunikační šum se v komunikační teorii používá ve dvou významech. V užším pojetí je chápán pouze jako rušivé vlivy komunikačního kanálu, v širším pojetí jsou do něj zahrnována všechna zkreslení, ať již vznikají v kterékoliv fázi komunikačního modelu.“*⁴ Zde je potřeba zmínit i další pojem – rétorika, umění jednat s lidmi, schopnost výstižného vyjadřování, emocionálního stupňování a angažovanosti publika. Každá komunikace zahrnuje složky: co, komu, kde, kdy a jak chce sdělit. Srozumitelně podané sdělení by mělo mít úvod, obsah a závěr.

Vlastností komunikace je symetrie a asymetrie. Symetrická komunikace vyjadřuje párovou komunikaci a asymetrie jednostrannou komunikaci, například masové sdělení bez možnosti odpovědi. Další vlastností je míra spontánnosti. Spontánní komunikace je vyvolaná potřebou komunikace bez dalšího účelu. Cílená komunikace probíhá vždy za konkrétním účelem a splněním cíle. Přesnost komunikace má vliv

⁴ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

na správné porozumění. Komunikace má být srozumitelná použitím znakového systému a efektivním využitím množství předané informace.

Komunikace má základní funkce: informativní, poznávací, vzdělávací, výchovnou, zábavnou, estetickou, rituální, vyjednávací, kontrolní, faktickou, posilující, motivující, přesvědčovací, svěřovací, únikovou, socializační a funkci osobní identity. Jednotlivé funkce korespondují s cílem a účelem komunikace.

1.2 Verbální a neverbální komunikace

Komunikujeme slovy, mimoslovně a činy. Z tohoto hlediska rozlišujeme verbální a neverbální komunikaci, dále činnostní a speciální. Verbální komunikace je vyjádřena znakovým systémem založeným na slovech a způsobech spojení (např. písmo, Braillovo písmo, řeč, hudba). Rozdělujeme ji na vnější (komunikace s okolím) a vnitřní (komunikace sám se sebou). Člověk se jí musí učit. Verbální komunikace může být buď přímá (např. přednáška, porada, rozhovor tváří v tvář) nebo nepřímá (např. telefonát, kniha, reportáž v rádiu). Řeč je výrazem našich myšlenek, pocitů, navázání vztahu, sdělení, ovlivnění. Člověk v řeči využívá intonaci a barvu hlasu, tempo, pauzy, rytmus, důraz. Verbální komunikace může být mluvená nebo psaná, tištěná a elektronická.

Neverbální komunikace doprovází verbální komunikaci a zahrnuje veškeré mimoslovní projevy, řeč těla, objektů, prostoru a času, například:

- mimika (pohyby obličejových svalů, výraz tváře),
- proxemika (blízkost či vzdálenost),
- haptika (doteky),
- gesta (pohyby rukou),
- pózování (držení těla, změna polohy, chůze),
- vzdálenost mezi postavami,
- kývání hlavy,
- vzhled,
- pohledy očí a další.

Projevem neverbální komunikace může být vyjádření pocitů, emocí, dále chování, jednání a vyzářování energie. Přímo neverbální komunikaci představuje například úsměv, mávnutí rukou, gestikulace rozčileného chodce. Nepřímo neverbální komunikací může být například výstava obrazů nebo televizní dokument bez slovního projevu atp. Meta nebo paralingvistika představuje v komunikaci různou intonaci v hlasu a zabarvení hlasu.

1.3 Asertivita, aktivní naslouchání, zpětná vazba

Asertivní chování (z latinského *asserere*, tvrdit, domáhat se něčeho) v komunikaci představuje způsob otevřeného, zdravého, přiměřeného sebeprosazení komunikátora bez dotčení práv komunikanta, vedoucí k úspěšnému konci. Představuje schopnost se přiměřeně bránit a prosadit. Taková komunikace není ani pasivní ani agresivní ani manipulativní.

Základní asertivní práva:

- vlastní odpovědnost a posouzení chování, myšlenek a pocitů,
- neposkytování výmluv a vysvětlení za vlastní chování,
- vlastní posouzení odpovědnosti za řešení potíží druhých,
- změna názoru,
- dělání chyb,
- říkání "nevím",
- nezávislost na dobré vůli a mínění druhých,
- dělání nelogických rozhodnutí,
- říkání "nerozumím",
- říkání "je mi to jedno".

Projevem asertivního chování je mimo jiné aktivní naslouchání, tzn. nejen schopnost poslouchat, co mluvčí říká, ale i vnímat, chápat ho, porozumět mu, vcítit se do jeho situace, uznat jeho projev, povzbuzovat jej. Zde hraje důležitou roli i správné položení otázek, doplnění informací pro lepší porozumění, psaní si poznámek, objasňování, shrnutí a zopakování informací, logická argumentace, empatie

a zdvořilost. Cílem aktivního naslouchání je zlepšení vztahů, řešení problémů, lepší porozumění mezi lidmi, získání více informací a vlivu na druhé lidi.

“Pokud je nějaká kardinální schopnost projevit úctu, je to schopnost naslouchat!”⁵
„Naslouchání je základní komunikační kompetence a vysoce aktivní a akční činnost.“⁶

V otevřené komunikaci se také využívá zpětná vazba jako prostředek ke zjištění porozumění, vyjádření svého pocitu a názoru, případně i oprávněné kritiky, s cílem změnit chování a postoje. Správná zpětná vazba přispívá k lepším vztahům mezi lidmi.

⁵ GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 3., přeprac. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 2011, 254 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-236-9.

⁶ Tamtéž, s. 63

2. SOCIÁLNÍ SKUPINY

2.1 Sociální skupiny ve firmách

Firmu lze ze sociologického hlediska chápat jako skupinu lidí, ve které dochází k vzájemné interakci mezi jedinci a menšími skupinami. Skupina jako sdružení osob má společné cíle, vyznává podobné hodnoty, vytváří společné normy. Členové zauímají sociální role. Malou sociální skupinu tvoří obvykle osoby, které se vzájemně znají, komunikují spolu a mají společný cíl.

Rozdělení sociálních skupin:

- neformální (primární) – členové jsou seskupeni neformálně, psychologicky (např. rodina),
- formální (sekundární) – členové jsou seskupeni na základě určitých znaků (např. studenti jedné třídy),
- členské – členové vyjadřují příslušnost (např. sdružení včelařů),
- referenční (vztažné) – lze vnímat pozitivně (např. chce být členem prestižního golfového klubu), negativně (např. nechce být příslušný ke skupině bezdomovců).

Podle činností, které skupina vykonává, můžeme rozdělit skupiny:

- příbuzenské,
- pracovní,
- profesionální,
- přátelské,
- zájmové,
- sousedské.

Prostřednictvím interiorizace (přijetí nebo zvnitřnění sociálních norem, hodnot, postojů) a exteriorizace (přijetí vnějších forem chování a dalších projevů) se do společnosti člověk začleňuje, zauímá sociální pozice a přijímá sociální role.

V tomto procesu se člověk stává sociálně zralou osobností, která má schopnost:

- seberealizace,
- sebeúcty,
- prožívat svědomí,
- předvídat důsledky svého chování,
- sebeovládání,
- pomoci druhým a přispět k blahu druhých (altruismus),
- empatie,
- postarat se o sebe i o druhé.

Ve skupině mají jednotliví členové sociální pozice. Ty charakterizují daného člena v místě, které zaujímá. Sociální pozice rozdělujeme podle:

- sociální přitažlivosti (osoby oblíbené, populární, akceptované, trpěné nebo mimo stojící),
- osobní moci (vůdci, pomocníci, soupeřníci, pasivní členové, periferní role),
- prosazování se ve skupině (izolované, osamocené, odmítané, přehlížené).

Sociální role představují určité očekávané chování od člena na dané sociální pozici.

Ve skupinách mají svoji zvláštní roli vůdci, a to buď formální (např. vybraný ředitel firmy) nebo neformální (např. osobnostně vlivný člověk). Jejich hlavní funkcí je stanovení a zajištění splnění cílů, vytvoření strategie, plánování dílčích kroků, práce s lidmi, delegování činností, kontrola plnění úkolů, vyhodnocení, motivace, oceňování, udržení aktivity, osobní rozvoj, rozvoj členů skupiny a další.

V procesu socializace, začlenění člověka do společnosti, se vytváří kultura jako vnější projev společnosti. Každá společnost, každá sociální skupina, si vytváří normy a pravidla jednání a chování. Kultura je předávána mezi generacemi, zahrnuje normy, hodnoty, morálku, znalosti, vědění, jazyk i materiální statky. Charakterizuje danou společnost a odlišuje jednotlivé skupiny.

2.2 Vytváření vztahů v sociálních skupinách

V rámci sociální skupiny se vytvářejí vztahy. Jsou důležité pro komunikaci. Pokud jsou vyrovnané, může komunikace bez potíží probíhat. Pro tvorbu kvalitních vztahů je důležitá vztahová inteligence, tedy schopnost navazovat vztahy a udržovat je, schopnost získávat si lidi, jejich motivace ke komunikaci a další činnosti.

V pracovním prostředí ve firmách, zvláště ve větších, kde pracují stovky a tisíce zaměstnanců, vznikají menší skupiny. Členové těchto podskupin jsou různými způsoby řízeni, motivováni a odměňováni. Mají svůj způsob komunikace, různý obsah předávaných informací, které souvisí přímo s výkonem jejich práce. Jako příklad lze uvést skupinu IT specialistů, skupinu obchodníků, skupinu personalistů, analytiků nebo skupinu telefonních operátorů. Liší se například i vnímáním humoru.

„Díky vztahové inteligenci se vám podaří získat si profesní partnery, nadchnout je a motivovat a proměnit je ve své přátele a spojence. Přítel a spojenec vám však může darovat to nejdůležitější, co vůbec můžete od druhé člověka dostat – úctu, loajalitu a podporu. Žádný jiný faktor nemá větší účinek na váš úspěch, vaši svobodu a kvalitu života! Vztahová inteligence vám proto získá náskok všude tam, kde v profesním životě přicházíte do styku a spolupracujete s druhými lidmi. A je to prakticky všude! Motivační vedení. Ziskový prodej. Profesionální servis. Funkční týmová práce s kolegy. Plánovitě budování sítí (networking). Ve všech těchto oblastech je vlastním klíčovým faktorem „přirozený, brilantní styk s lidmi“.“⁷

Vztahová inteligence je schopnost, která pomáhá člověku lépe se seznamovat s ostatními, upoutat pozornost, nadchnout je, zdvořile, sebevědomě a uvolněně s nimi jednat, navazovat přátelské vztahy a dosahovat úspěchu. Umožňuje lépe komunikovat a spolupracovat. Má význam zvláště v oblasti prodeje a poskytování služeb. *„Zvláštní vztahy“ ke klientům navozené pomocí vztahové inteligence tvoří navíc největší bariéru, jakou lze vybudovat proti konkurentům.“⁸*

⁷ GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 3., přeprac. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 2011, 254 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-236-9.

⁸ Tamtéž, s. 28

3. KOMUNIKACE FIREM

Komunikace firmy zahrnuje předávání a přijímání informací, které musí být v souladu s cíli a aktivitami firmy.

3.1 Cíle firmy

Hlavním cílem komunikace ve firmě je naplnění strategie a cílů firmy. Každá firma má svůj cíl, podnikatelský plán a vizi. Na tu navazuje komunikační strategie. „Cíle, obsah a způsob komunikace tvoří osu komunikační strategie.“⁹ Základem řízení firmy je fungující oboustranná komunikace. Budování vztahů, respekt a spolupráce motivovaných zaměstnanců má vliv na úspěch firmy. „Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.“¹⁰

Práce s informacemi zahrnuje:

- monitorování (sběr dat),
- interpretaci (sdělování a předávání informací ve firmě),
- distribuci (účelné předávání vhodným adresátům),
- sdílení (přístup k informacím jednotlivých členů komunikačního procesu),
- realizaci (využití v praxi, nastavení procesů).

System předávání informací a přesně vypracované pracovní pokyny, předpisy a rozkazy, měl detailně vypracované ve svých firmách Tomáš Baťa, jeden z nejvýznamnějších českých podnikatelů. Byl zároveň zakladatelem celoživotního vzdělávání a motivačního systému.

⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

¹⁰ Tamtéž, s. 19

„Nejosobitějším projevem organizačního umění Tomáše Bati jsou však jeho pracovní předpisy a přímé písemné rozkazy, určené vždy určitým lidem a týkající se určité věci.“¹¹

„Jestliže předpisy byly rozsáhlejší a měly určití celou řadu povinností na delší dobu, proměnil je Tomáš Baťa ve smlouvu. Byl zde naznačen úkol, cesta i odměna.“¹²

3.2 Marketingový mix a komunikační mix

Do sociální (mezilidské) komunikace vstupuje i systematická komunikace firem a institucí prostřednictvím marketingové komunikace, která má za cíl udržení nebo zlepšení komerčních výsledků podniku. Je označena jako marketingový mix a zahrnuje složky:

- product (výrobek, služba),
- price (cena),
- place (místo, distribuce),
- promotion (komunikace, reklama, propagace),
- person (people - lidé).

Marketing se zabývá zjištěním potřeb a požadavků lidí a společnosti, naplňováním potřeb a prodejem. Uvedené nástroje mají zákazníka především informovat, přesvědčit a připomínat se.

Komunikace uvnitř firmy i směrem ven zahrnuje koordinované marketingové činnosti v rámci komunikačního mixu. Komunikační mix je označením následujících nástrojů, které firma využívá:

- reklama (motivace k určitému jednání),
- podpora prodeje,
- Public Relations (image v očích veřejnosti),
- publicita (placená reklama na veřejnosti), přímá marketingová komunikace v prodejním místě,

¹¹ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.

¹² Tamtéž, s. 92

- eventy (události, zážitky), výstavy, veletrhy, sponzorování,
- direct marketing (oslovení zákazníků telefonem, emailem, dopisem),
- osobní prodej.

Smyslem komunikace k zákazníkům je seznámit je s produktem nebo nabízenou službou, výhodami, přesvědčit zákazníky o nákupu produktu a následně z nich vytvořit věrné zákazníky. Postup získání zákazníka znázorňuje model „AIDA“:

- Attention (přilákat pozornost),
- Interest (vzbudit zájem),
- Desire (vyvolat touhu),
- Action (vést k činu).

3.3 Firemní kultura

Firemní kultura představuje charakter firmy, to jak působí navenek, vzorce chování a jednání, zvyklosti a vztahy mezi spolupracovníky. Je součástí komunikace. Celkově vyjadřuje atmosféru firmy. S firemní kulturou souvisí dlouhodobá úspěšnost firmy. Na kulturu firmy mají vliv uznávané a rozvíjené hodnoty, vize, normy, představy o smyslu práce a úspěchu, odměňování a motivace. Dále ovlivňuje celkové vnímání firmy přístup k řešení konfliktů a problémů, k cílům firmy, změnám, přístup ke spolupracovníkům a práci vůbec. Základem je otevřená komunikace. Firemní kultura souvisí s vnější a vnitřní komunikací. Partneři si vytváří určitý obraz firmy, tj. image. Charakteristiky podniku, spolehlivost a serióznost odráží osobnost firmy. Prostřednictvím značky, produktů i komunikace se utváří firemní identita. Viditelné znaky firmy neboli symbolika dotváří image firmy.

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“¹³ Kultura firmy se tvoří postupem času.

¹³ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Grada, 1993, 130 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-716-9018-X.

„Co je ale žádoucí zdůraznit již zde, je skutečnost, že jak představy, tak přístupy a hodnoty, tedy všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí – firemní kultura je tedy výrazně „měkkou“ složkou fungování firmy.“¹⁴ Jak lidé o svých hodnotách, představách a přístupech přemýšlejí, tak se také chovají a provádějí svoji činnost, aniž si to racionálně uvědomují. Kultura firmy je ovlivněna minulostí a ovlivňuje budoucnost. Vytváří se dlouhodobě a velmi pomalu ji lze měnit.

Na firemní kulturu působí vnější vlivy jako politický, sociální a ekonomický systém, legislativa, obor podnikání, konkurence, chování trhu, požadavky zákazníků, a samozřejmě kultury vyššího řádu, jako je historie a národní mentalita. Mezi vnitřní vlivy firemní kultury patří historie firmy, právní forma, předmět podnikání, strategie, řízení firmy, struktura, procesy, velikost firmy a její majetek, kvalita, profesionalita a vzdělání vedení firmy, morálka a postoje zaměstnanců.

Představy o firmě si vytváříme na základě informací, emocí a zkušenosti. Ty ovlivňují naše znalosti, přesvědčení a víru. Přístup, náchyllost k určitému chování, má svůj původ a podnět. To znamená, že nás něco z vnějšího světa ovlivňuje. Podle toho se člověk projevuje z hlediska poctivosti k zájmům firmy a způsobilosti k práci. *„Přístup je náchyllost jednat určitým způsobem. Původem náchyllosti je povaha člověka, jeho očekávání vlastního profilu a přijatelnosti, vztah k zájmům firmy a způsobilost. Na podstatu přístupu můžeme usuzovat podle toho, zda se člověk projevuje jako „sova, liška, ovce nebo osel“ nebo „aktivisticky, teoreticky, reflexně, pragmaticky“. Konečně nás také zajímá, jestli podnětem pro uplatnění přístupu je snaha po vlastní akci nebo reakce na impuls zvenčí.“¹⁵*

Významný vliv na kulturu firmy mají hodnoty. *„Chápejme v následujících úvahách hodnoty jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka. V podstatě můžeme rozlišovat dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu). Morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).“¹⁶ Velmi důležité je sladění*

¹⁴ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Grada, 1993, 130 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-716-9018-X.

¹⁵ Tamtéž, s. 55

¹⁶ Tamtéž, s. 57

hodnot jednotlivců a celé firmy. Na tomto pevném základě pak lze budovat strategii kultury firmy.

Kultura firmy má vnější funkci, to znamená, jak se adaptuje na okolní podmínky. Začlenění zaměstnanců uvnitř firmy představuje vnitřní funkci.

Obojí musí být v souladu se strategií firmy a podstatou kultury. Firemní kulturu lze klasifikovat podle převažujícího způsobu myšlení, vnímání úspěchu, motivace, ztotožnění zaměstnanců s firmou, informovanosti, vztahu k nejistotě, hierarchie ve firmě a rituálů ve firmě. Pokud vedení firmy upřednostňuje pouze ekonomický růst, obchodní výsledky a zisk nad rozvojem firemní kultury, upevňování vztahů mezi spolupracovníky, jejich motivací a rozvojem, může to mít v dlouhodobém horizontu negativní vliv a dopad na vnímání firmy jak vnějšími tak i vnitřními zákazníky. Stav může přejít i v demotivaci pracovníků, jejich fluktuaci a z dlouhodobého hlediska k neudržitelnému stavu, který má následně vliv na ekonomickou situaci firmy. Pokud toto nastane a vedení firmy si uvědomí nutnou změnu ve firemní kultuře, je nutné nejdříve provést diagnostiku současného stavu. To znamená zjistit, co nejvíce ovlivňuje kulturu firmy, zpětnou vazbou zjistit klíčové body a prostor pro zlepšení. Firma pak konkretizuje požadovaný stav a vytvoří vizi.

K naplnění vize a změně kultury stanoví jednotlivé kroky a zásahy. Je důležité mít pro změnu nadšené schopné manažery, kteří znají a ví, co mají dělat, umí nástroje vedení používat a také je skutečně používají. Podstatná je také schopnost využít práce týmu a schopnosti jednotlivých členů. Lze definovat týmové role jednotlivých členů. Nejčastěji to jsou: nápadník, zdrojař, pracant, konceptor, koordinátor, dotahovač, komunikátor, hodnotitel. Zde mají nepostradatelnou úlohu personalisté při sestavování fungujících týmů. V extrémních případech negativního chování některých zaměstnanců je nutné se s nimi rozloučit, aby nebrzdili požadovaný vývoj.

3.4 Prvky firemní kultury

Vize a mise firmy

Pro úspěšné fungování firmy je důležité stanovit si vizi. Vize shrnuje požadovaný stav, cíl, čím chce firma být. Představuje dlouhodobou změnu a inspiraci ke změně chování a vytváření nové budoucnosti. Stává se pro zainteresované zaměstnance a týmy „heslem“. Vize je podkladem pro stanovení strategie a cíle firmy.

Mise neboli poslání představuje účel a popis, co, jak a pro koho firma dělá. Odlišuje se tak od konkurence. Cílem je zaujmout a přesvědčit veřejnost a zákazníky o důvěryhodnosti a správné volbě.

Hodnoty firmy

Hodnoty představují určité měřítko hodnocení a společného vnímání ve firmě. Jsou součástí firemní kultury. Vyjadřují určitý obraz o morálce a postojích firmy. Ukazují, čeho si zaměstnanci a ostatní interní partneři váží a co je pro ně důležité.

Etický kodex

Etický kodex je souhrnem základních principů a standardů chování. Pomáhá vytvořit a upevnit postoje zaměstnanců ve firmě. Obsahuje základní zásady a pravidla chování, kterými jsou zaměstnanci povinni se řídit. Pomáhají dobrým vztahům se zákazníky, dodavateli a kolegy. Zaměstnanci musí být s etickým kodexem prokazatelně seznámeni. Etický kodex stanovuje i důsledky v případě jeho porušování.

Image firmy

„Image je představa, kterou si vytvořila jedna veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíš jako mozaiku z pochycených, zlomkových, do sebe vzájemně vetnutých detailů.“¹⁷

Image je termín pro představu o firmě a jejím vnímání veřejností. Image firma vytváří s cílem dosažení úspěchu a pozitivního přijetí zákazníkem.

¹⁷ KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Vyd. 1. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 1999, 122 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-726-1006-6.

4. INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace ve firmě umožňuje spolupráci a koordinaci činností a procesů. Základem řízení firmy je předávání dat (objektivní fakta), informací (data s určitým významem) a znalostí (informace s dopadem do praxe, zkušenost). Předávání dat, informací a znalostí na sebe navazuje a je důležitou součástí při rozhodování.

4.1. Cíle interní komunikace

Cílem interní komunikace je:

- zajištění informačních potřeb (orientace pracovníků ve firmě, adaptace a vzdělávání, řízení pracovního výkonu. K řízení pracovního výkonu se využívá dohoda o pracovním výkonu, plán osobního rozvoje, průběžné řízení a hodnocení.),
- interní Public Relations (vytváření image pro interní veřejnost, tzv. stakeholders = vnitřní zákazník. Fungující PR ovlivňuje názory, postoje a pocity, vytváří pozitivní vztahy, zahrnuje motivace, školení v souladu s identitou, působení dovnitř firmy, vzájemné pochopení a spolupráci.),
- posilování stability a loajality (Loajalita zaměstnanců je důležitá pro plnění cílů firmy.).

Cílem je mít motivované zaměstnance v psychické rovnováze. Nerovnováha může být způsobena stresem a strachem a vzájemně se propojuje, jak v soukromí, tak i v práci. Nespokojenost v zaměstnání většinou plyne z náplně práce, nefungujících až konfliktních vztahů mezi lidmi, odměňování a špatné komunikace. Zvládání soukromých problémů může částečně pomoci i manažer, pokud je na značné úrovni osobní vyzrálosti.

Důležitá je oboustranná komunikace, zpětná vazba a zavedení systému interní komunikace. „*Čím lépe funguje zpětná vazba, tím rychleji může dojít k nápravě nežádoucího stavu.*“¹⁸

Práce s informacemi zahrnuje:

- monitorování (sběr dat),
- interpretace (sdělování a předávání informací ve firmě),
- distribuce (účelné předávání vhodným adresátům),
- sdílení (přístup k informacím jednotlivých členů komunikačního procesu),
- realizace (využití v praxi, nastavení procesů).

Zpětnou vazbu využívá firma následně po konání hlavních komunikačních akcích firmy. Může to být například výroční konference firmy. Cílem takové konference je zhodnotit současný stav firmy a postavení na trhu, zhodnocení obchodních výsledků, představení cíle a strategie na další období. Důležitým bodem na takové akci je i předání ocenění nejlepším pracovníkům. Jedná se o významný prvek motivace jak pro oceněné tak i všechny zúčastněné.

Firmy věnují často značné prostředky do informačních technologií a sdělování informací elektronicky. Jednotlivým zaměstnancům ale chybí osobní kontakt s odborníkem nebo specialistou, možnost diskuse, vysvětlení a správného pochopení. Nedostatky v komunikaci lze odstranit vůlí managementu, ale také řadových zaměstnanců, nastavením standardů v komunikaci, pravidel a norem, komunikačních kanálů, zpětné vazby, rozvojem lidí, jejich vzděláváním. Základem je nastavení interního vzdělávání, které je vedeno odborníky a lidmi znalými prostředí a procesů. Dalším krokem pak je externí vzdělávání, které má za cíl přinést nové pohledy na problematiku, rozšíření znalostí, všeobecný nadhled nezatížený pouze firemními záležitostmi, lepší konkurenceschopnost, určitá prestiž nebo forma odměny.

¹⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

4.2. Komunikační standardy a personální práce

Firmy mají nastavené komunikační standardy, které souvisí s personální prací.

Patří mezi ně činnosti:

- nástup a adaptace nového pracovníka,
- hodnocení a plán osobního rozvoje pracovníka,
- pravidelné porady,
- denní podpora zaměstnance, setkání s manažerem,
- pravidelná firemní shromáždění,
- novoroční mítink,
- sportovní a společenské akce,
- pravidelné hodnocení,
- pravidelná interní školení,
- manuál adaptace nových pracovníků a propouštění pracovníků.

Personální práce má přímou souvislost s interní komunikací. Důležitou součástí je proces přijetí nového pracovníka, vyjasnění si vzájemného očekávání, proces adaptace, orientace ve struktuře firmy a získávání informací. Nový pracovník se seznámí se záměry firmy, etickým kodexem, odměňováním, hodnocením a výkonem své práce, kariérou a vzděláváním. Seznámí se také s nejbližšími kolegy, začlení se do kolektivu, socializuje se, formuje své chování a dodržuje standardy. Nedílnou součástí personální práce je také hodnocení výkonu a plnění stanovených úkolů, potřeby pro zlepšení a vyvození kroků s časovým horizontem.

Komunikační dovednosti se ověřují už při výběru zaměstnanců. Vyjadřují komunikační kompetenci, tzv. „měkké dovednosti“. *„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“¹⁹*

¹⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

Velmi důležitá složka firemní komunikace je úloha manažerů. Ti koordinují činnosti, zadávají úkoly, hodnotí výkon, kontrolují dodržování pravidel, ovlivňují vztahy a chování. Motivují, přenáší informace mezi vedením firmy a zaměstnanci, vytváří prostor pro otevřenou komunikaci. Jsou nositeli kultury a hodnot firmy. Měli by mít komunikační dovednosti, organizační schopnosti, potřebné znalosti a dovednosti, umět naslouchat, být empatičtí, loajální, ověřovat pochopení a porozumění kolegů. Měli by umět rozhodnout, motivovat a mít vliv na pracovníky. V rozhodování mají vliv také data, informace a znalosti. Nezbytnou součástí je přijetí odpovědnosti za své rozhodnutí.

Významnou složkou otevřené komunikace je naslouchání, schopnost soustředit se a porozumět. Často se stává, že člověk dělá více věcí najednou a komunikaci nevěnuje potřebnou pozornost. Nasloucháním je myšleno příprava, stanovení cíle a jeho sledování, soustředění, pozitivní přístup, ověřování pochopení a porozumění. Patří sem také oční kontakt, zvládání emocí, objektivní argumentace, srozumitelnost, zpětná vazba, shrnutí, vytvoření dohody, případně i písemný záznam, zpětná vazba a respekt. Manažer by měl své kolegy v týmu dobře znát. „*Čím více o partnerovi máte, tím lépe se na něj můžete připravit a tím snáze se vám podaří jednat s ním jako s mimořádnou osobností. Základní pravidlo při projevování úcty tudíž zní: Poznejte lépe svého partnera.*“²⁰ Manažer by měl mít vytvořen komunikační plán. Ten obsahuje týdenní porady, hodnocení, reporty a sdílení informací, dat a znalostí. Nedílnou součástí je rozvojová část, plánování cílů a strategií, motivace a mimopracovní týmové akce.

Struktura firmy by měla být občas pozměněna v důsledku vnějších změn. Interní komunikace jako součást komunikačního mixu ovlivňuje pracovníky, interní zákazníky, prostřednictvím interní Public Relations. Je součástí firemní kultury, kde důležitým rysem je otevřená komunikace, úcta a respekt. Zpětná vazba jako součást interní komunikace probíhá na úrovni hodnocení jednotlivých pracovníků, týmů, jejich manažerů a firmy jako celku.

Firma komunikuje svoje cíle a strategii prostřednictvím komunikačního plánu. Ten popisuje, jasný cíl, jednotlivé aktivity a kroky, komunikační kanál, časový harmonogram, odpovědnosti a kompetence, rozpočet a zpětnou vazbu.

²⁰ GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 3., přeprac. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 2011, 254 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-236-9.

Aby byla komunikace účinná, musí mít firma povědomí o znalostech, dovednostech a postojích skupin zaměstnanců. Způsob komunikace by měla firma zaměstnancům přizpůsobit. Konkrétní plán marketingové komunikace může obsahovat pracovní setkání (roční, čtvrtletní, pravidelná měsíční setkání), týdenní porady, společenské a sportovní akce, motivační akce, informační centrum, aktuální zpravodajství, systém interních školení, externího vzdělávání, monitoring spokojenosti v různých oblastech praxe.

4.3. Efektivita komunikace uvnitř firmy

Firmy měří efektivitu svojí komunikace průzkumem:

- spokojenosti zaměstnanců,
- spokojenosti zákazníků.

Na základě průzkumu získá firma zpětnou vazbu a podněty ke změně. V oblasti personální práce je důležité i sledování fluktuace (změna zaměstnání – odchod z firmy) zaměstnanců a důvodů, proč k tomuto dochází. V rámci interní komunikace se projevuje její formální ale i neformální část. Pokud je formální komunikace dobře nastavena, neformální část ji pouze doplňuje. Naopak když nefunguje formální komunikace, může díky neformální komunikaci a různým fámám vést situace až k rozpadu firmy. Průzkum spokojenosti zákazníků pomáhá firmě získat cennou zpětnou vazbu na svoje služby, produkty a vnímání firmy vůbec. „*Spokojení zaměstnanci dělají zákazníky spokojenými.*“²¹

Interní komunikace je efektivní v případě, že má firma dobře nastavenou komunikační strategii a komunikační plán, je zároveň základem interního marketingu. K tomu využívá různé formy podle použití. Na úroveň interní komunikace má vliv personální práce. „*Interní komunikace není izolovaný proces. Naopak je to souhrn mnoha činností zasahujících do všech oblastí řízení firmy.*“²²

²¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

²² Tamtéž, s. 51

Vedení firmy ovlivňuje firemní kulturu a celou komunikaci, proto by mělo vést jednotný personální přístup a intenzivně pracovat na prevenci nedorozumění. „Podle řady výzkumů a domněnek ověřených praxí je jediný závěr: špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce managementu.“²³ Navíc by každý manažer měl cítit odpovědnost za dodržování firemní kultury, jejích hodnot a vést správnou personální politiku. Ta vyjadřuje vztahy firmy a zaměstnanců, předávání informací a vzájemné chování.

Při předávání informací dochází k určitému zkreslení, komunikačnímu šumu, který často vychází z nepochopení, mocenské autority, neinformovanosti a špatných interpersonálních vztahů. Nefungující komunikace může způsobit u zaměstnanců:

- demotivaci,
- nerozhodnost,
- pasivitu,
- frustraci.

4.4 Formy interní komunikace

Komunikace může mít formu osobní, písemnou, elektronickou a komunikační činy. Využívá se podle komunikační situace.

V osobní komunikaci má velký význam neverbální komunikace. Má větší vliv při sdělování emocí, přesvědčení, důrazu, okamžité reakce a dotazování. Je však časově náročnější. Osobní komunikace je základem akcí interních PR a manažerského řízení. To zahrnuje setkání vedení se zaměstnanci, společenské a sportovní akce, porady, telefonický rozhovor, osobní rozhovor, workshopy a vzdělávací programy. O osobní komunikaci je vhodné vést záznamy, aby informace nebyly zapomenuty. Příkladem může být efektivní porada, kde jsou důležité jednotlivé body: příprava, struktura, čas, moderátor, kontrola plnění úkolů, stanovení nových úkolů, aktuální informace, rozvojová část, diskuse, hledání řešení a kompromisů, zápis a archivace.

²³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

Efektivní porada má poskytovat spravedlivý prostor pro všechny účastníky a respekt, bez řešení záležitostí osobního charakteru.

Písemná forma interní komunikace se využívá hlavně v oblasti personalistiky - uzavírání smluv, dodatků a změn. Vedení firmy využívá písemnou formu v tištěné podobě také při gratulacích zaměstnancům při významných jubileích a poděkování. Písemnou formou mohou být vydávána interní periodika, verifikované zápisy z porad, zpětná vazba, dohodnuté úkoly pro hodnotící období a podobné dokumenty.

Nejrozšířenější formou interní komunikace je prostřednictvím elektronických médií. Způsoby elektronické komunikace:

- email,
- internet, intranet,
- telefon (přímé volání, telekonference, SMS),
- audiovizuální média (DVD, CD, rozhlas, televize).

Elektronickou formou (uveřejněním na intranetu) firma komunikuje svůj profil – historii, základní informace, poslání, vizi, úspěchy, preference o pozitivní zkušenosti s firmou.

Ve výroční zprávě firma prezentuje činnosti firmy, důležité aktuální informace, výsledky, plnění plánu, cílů, porovnání s předešlým obdobím a úspěchy na trhu, cíle a strategii na další období. Dalším komunikačním prostředkem jsou manuály činností s popisem práce, odpovědnosti a kompetencí, s popisem pravidel, vyhodnocování, reportingu. Manuály mohou obsahovat další dokumenty a tiskopisy. Ve větších firmách mají svoji úlohu i firemní časopisy, noviny nebo bulletin. Mají prostor pro představení týmů, jednotlivců, úspěšných pracovníků, sdělení managementu, strategie, aktuálních témat. Náplň připravuje ediční rada, která sestaví vhodná témata, osoby, rozhovory, fotografie a další materiály. Vydavatel by měl být objektivní a nestranný. Firmy využívají různé nástěnky, on-line nástěnky, intranet, firemní televizi a rozhlas.

Interní komunikace firmy zahrnuje i komunikaci svými činy, úspěchy, vizí, hodnotami a symboly. Komunikuje dodržováním pravidel, pracovními podmínkami, odměňováním, trestáním porušování pravidel, oblékáním a jednáním manažerů.

Do firemní komunikace patří i firemními dárky, předměty, nabídka produktů a služeb.

5. MOTIVACE

Motivace je souhrn faktorů, které vedou k aktivaci organismu, směřování k určitému cíli (apetence = žádostivost, averze = nechut') a mobilizaci určitého množství energie. Z psychologického hlediska představují motivy touhu po úspěchu:

- potřeby člověka (materiální a kulturní, biologické, sociálně psychologické),
- postoje,
- zájmy (snaha o získání širšího rozhledu v určité oblasti, tj. koníčky),
- pudy (vrozené chování),
- tendence k činnosti,
- hodnoty, ideály a cíle.

„Pocit vyvolává potřebu – příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Nejzákladnější potřebou je právě prožívání příjemných pocitů.²⁴ Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Prožívání pocitů bývá i v pozadí procesu učení.“²⁵

Zájmy představují většinou koníčky člověka, tedy snahu o rozšíření znalostí a dovedností v daném oboru. Hodnoty označují ideály, které jsou pro člověka prospěšné, uznávané a dobré, jako například moc, krása, láska, poznání nebo zdraví. Jedná se o vlastnosti, které člověk přisuzuje nějakému objektu, situaci nebo činnosti a souvisí s uspokojením potřeb.

5.1 Potřeby a hodnoty

Potřeby jsou hybnou silou lidské společnosti, nejdůležitějším druhem motivů. Potřeby člověka zkoumal například Eduard Spranger, Abraham Harold Maslow

²⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Grada, 2005, 175 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-247-1092-7.

²⁵ Tamtéž, s. 74

a Fritz Heider. Autorem nejznámějšího výkladu o potřebách, tzv. hierarchie potřeb, je A. H. Maslow. Popisuje pět základních lidských potřeb:

- fyziologické potřeby (např. jídlo, spánek, potřeba rozmnožování, vylučování),
- potřeba bezpečí (jistota),
- potřeba lásky (sounáležitosti, potřeba někam patřit),
- potřeba úcty (uznání, pochvala, ohodnocení),
- potřeba seberealizace (sebezdokonalení, vyšší cíle, jako pomoc druhým, solidarita apod.).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj²⁶

„Základ pyramidy tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat.“²⁷

²⁶ GOOGLE, *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.google.cz/search?hl=cs&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1231&bih=620&q=maslowova+pyramida+pot%C5%99eb&oq=maslowova+pyramida+pot%C5%99eb>

²⁷ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-868-5100-1.

Pro člověka je nezbytné zajistit si nejdříve základní biologické potřeby a zajistit si bezpečí. Jakmile jsou zabezpečeny tyto základní potřeby, člověk se snaží patřit do nějaké sociální skupiny, začlenit se do kolektivu, sdílet společné hodnoty a cíle, mít někoho rád a být milován. Vyžaduje uznání, úctu a pochvalu, má potřebu vyniknout mezi ostatními a být vzorem. Tou nejvyšší hodnotou, jak je představeno v pyramidě, je solidarita, touha pomáhat ostatním, rozvíjet sám sebe, věřit v něco. Patří sem i víra v boha. Tuto základní hierarchii potřeb vnímá každý. Pouze v extrémních podmínkách se mohou stát případy, kdy člověk upřednostní vyšší potřebu před tou základní, když je k tomu okolnostmi donucen. Například v koncentračním táboře člověk nemohl uspokojit fyziologické potřeby, potřebu jídla, a hledal útěchu v modlitbě k bohu. Extrémní situací může být i záchrana lidského života při havárii nebo živelné katastrofě. Člověk dokáže v takovou chvíli vlastní potřeby odsunout do pozadí a upřednostnit solidární přístup a nasazení vlastního života pro záchranu druhého.

Zvláštní místo mezi hodnotami člověka představují peníze. *„Peníze jsou v současné době klíčovým prvkem v odměňování za práci, protože jsou prostředkem směny, nositelem bohatství, základem pro srovnávání, prostředkem uznání a všeobecně užitečné pokud jde o naše potřeby – a potřeby našich rodin.“*²⁸ Peníze člověk získává jako odměnu za svoji práci. Mohou být vypláceny formou platu či mzdy zaměstnance nebo provize osob samostatně výdělečně činných (OSVČ). Další motivační prvky pak pomáhají plnit vyšší potřeby člověka, jak naznačuje Maslowova pyramida. Odměňování je stimulem pro člověka. Motivace pak vede k úspěchu, vnějšímu uznání a úctě. Důležitá je ale i vnitřní sebeúcta, charakter člověka, jeho postoje, disciplína a návyky. *„Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.“*²⁹

²⁸ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-868-5100-1.

²⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Grada, 2005, 175 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-247-1092-7.

5.2 Vnitřní a vnější motivace

Z hlediska působení na člověka lze motivaci rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace zahrnuje chuť a zájem změnit současný stav ve stav žádaný. Představuje určitou nespokojenost s minulostí nebo současností a potřebu toto změnit či zlepšit. Člověk vlastně vnitřně motivuje sám sebe. Vnitřní motivace je dlouhodobý stav. Vnitřně motivovaný člověk, jakmile dosáhne, čeho si předsevzal, motivuje sebe dále k dosažení dalšího cíle. „*Vnitřní motivace je nespokojenost se současným stavem spojená s aktivním odstraňováním příčin nespokojenosti.*“³⁰ „*Sílu vnitřní motivace určuje vztah mezi touhou po seberealizaci a úsilím opravdu za tím jít.*“³¹

Vnější motivace bývá velmi krátkodobá. Jde o tzv. „tahání“ nebo „tlačení“ druhými. Pokud člověk sám skutečně nechce něco změnit, není vnitřně motivován, vnější motivace působí jen omezenou dobu. Pak na ni člověk přirozeně zapomíná. Za vnější motivaci lze považovat pochvalu v týmu, poděkování na veřejnosti, ocenění před publikem, převzetí prestižní ceny, diplomu a podobně. „*Každý člověk má hlubokou, rozsáhlou potřebu ocenění! Úcta je součtem vážnosti, respektu a náklonnosti.*“³² Pochvala by měla být vždy konkrétní a podaná co nejdříve po dosažení úspěchu. Oceněný člověk se stává vzorem pro ostatní. Ve firmách je možné využít setkání s úspěšným člověkem za účelem sdílení zkušeností, tzv. know-how. Pomáhá tak formovat správný postoj, pracovní návyky a zvyšovat výkon. „*Účinný princip můžeme nazvat „zlatým pravidlem motivace“ a formulovat třeba takto: Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.*“³³

³⁰ TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčt je jako smrad*. 1. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-868-5100-1.

³¹ TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčt je jako smrad*. 1. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-868-5100-1.

³² GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 3., přeprac. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 2011, 254 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-236-9.

³³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Grada, 2005, 175 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-247-1092-7.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. FIREMNÍ KULTURA ZKOUMANÉ FIRMY

Firemní kultura zkoumané firmy je důležitým prvkem komunikace navenek i uvnitř firmy. Jedná se o firmu, která působí v oblasti služeb klientům a navíc má dlouholetou tradici, kterou si důsledně buduje. Využívá všechny prvky firemní kultury, jako je symbolika (logo), vytváří určitou vlastní image. Má svoji vizi, misi, uznává společné hodnoty a definuje etický kodex.

Vize zkoumané firmy:

Naším cílem je aktivně chránit a zlepšovat životy lidí.

- Actively = aktivně

Hrajeme aktivní a vedoucí roli při zlepšování životů lidí prostřednictvím pojištění.

- Protect = chránit

Pojištění je pro nás srdeční záležitostí. Řídíme a minimalizujeme rizika občanů i firem.

- Enhance = zlepšovat

Zavazujeme se k vytváření hodnot.

- People = lidé

Pečujeme o naše klienty a staráme se o životy a budoucnost našich lidí.

- Lives = životy

Ovlivňujeme kvalitu života lidí. Naše stabilita, finanční jistoty, kvalitní servis a poradenství jim pomáhají na cestě, kterou si zvolili.

Mise zkoumané firmy:

Naším posláním je být první volbou, po kterém klienti sáhnou, když potřebují pojistné řešení.

- First choice = první volba

Nejlepší nabídka na trhu s jasnými přínosy pro klienty je logickým a přirozeným krokem k tomu, abychom se stali jejich první volbou.

- Delivering = nabídka a služby

Úspěchu dosáhneme snahou o maximální výkon.

- Relevant = relevance

Předvídáme a naplňujeme skutečné lidské potřeby. Nabízíme pojištění šitá na míru.

- Accessible = dostupnost

Jednoduché, pochopitelné, srozumitelné, použitelné a vždy dostupné řešení za dobrou cenu.

- Insurance solutions = pojistná řešení

Pojištění v našem podání představuje vhodnou kombinaci ochrany, poradenství a služeb.

Hodnoty zkoumané firmy

- Deliver on the promise

Držíme slovo. Dlouhodobé vztahy vytváříme na základě vzájemné důvěry našich lidí, klientů a veřejnosti. Naše úsilí směřuje k tomu, abychom zlepšili životy našich klientů a dokázali tento závazek naplňovat nejen dnes, ale také v budoucnu.

- Value our people

Vážíme si našich lidí. Podporujeme různorodost a investujeme do průběžného vzdělávání a profesního růstu. Vytváříme transparentní, sourodé a dostupné pracovní prostředí. Rozvojem našich lidí zajišťujeme dlouhodobou budoucnost naší skupiny.

- Live the community

Jsme součástí společnosti. Jsme hrdí na to, že patříme do globální skupiny se silnými, udržitelnými a dlouhotrvajícími vztahy na všech trzích, kde podnikáme. Naše trhy jsou našimi domovy.

- Be open

Jsme otevření. Jsme přístupní novým myšlenkám a na věci se díváme z různých úhlů pohledu.

Etický kodex zkoumané firmy obsahuje:

- zásady poctivého obchodního styku,
- společenskou odpovědnost firmy,
- pracovní prostředí, rozmanitost a začlenění,
- pracovní prostor,
- ochranu majetku a obchodních dat,
- osobní údaje a ochranu soukromí,
- střet zájmů,
- zákaz úplatků a korupce,
- vztahy se zákazníky,
- spravedlivou soutěž a zákaz kartelů,
- výběr dodavatelů,
- finanční informace,
- obchodování zasvěcených osob,
- zákaz praní špinavých peněz a financování terorismu.

Příklad změny kultury ve zkoumané firmě:

Ve zkoumané firmě došlo k narušení firemní kultury s dopadem do hospodářského výsledku firmy. Situace vznikla tak, že někteří obchodníci, odměňovaní výhradně provizně za sjednání pojistných smluv, využili opakovaně možnosti zrušení pojistné smlouvy u klientů a sjednání nové smlouvy. Za tuto novou smlouvu vždy získali novou provizi. Pro firmu sjednání nové smlouvy nemělo žádný přínos, protože se jednalo o stále stejné přijaté pojistné od klienta. Nevznikal nový obchod. Opakovaně se ale vyplácela nová provize. To se projevilo na zvýšení nákladů na odměňování a negativním vlivem na zisk firmy. Zároveň se neustálé „přetáčení“ pojistných smluv projevilo negativně i ve vztazích mezi jednotlivými obchodníky. Vznikaly konflikty a vedení firmy muselo řešit několik stížností. Vedení firmy si uvědomovalo neudržitelný stav, vývoj kultury a dopad na zisk. Bylo tedy důležité nastavit nová pravidla, systém kontroly a sankce za nedodržování norem. Ve výjimečných případech firma ukončila spolupráci s několika poradci.

7. FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ

Komunikace ve zkoumané firmě představuje propracovaný systém nejen pro předávání informací, ale i zpětnou vazbu. Základní členění je na externí a interní komunikaci. Ta musí být ve vzájemném souladu, aby plnila svoji funkci a cíle firmy.

Externí komunikace je zaměřena na zákazníky, klienty, obchodní partnery a veřejnost vůbec. Jejím hlavním cílem je vytváření pozitivní image – PR, oblíbenosti značky, zpřehlednění cílů firmy, strategii, poslání, vizi, historii, aktuální pozici na trhu. Cílem externí komunikace je také získání nových klientů, nových zaměstnanců a nových obchodních partnerů.

Interní komunikace se soustředí na komunikaci s vnitřními zákazníky, ať už jsou to zaměstnanci nebo osoby samostatně výdělečně činné, které spolupracují s firmou na základě smlouvy o obchodním zastoupení. I zde musí být splněno základní poslání komunikace, představení cílů firmy, vize, poslání, strategie a rozvoj dlouhodobých vztahů. Ve zkoumané firmě jsou využívány komunikační formy osobní, písemné a elektronické.

7.1 Osobní komunikace ve zkoumané firmě

Osobní komunikace probíhá v rámci liniového řízení a spolupráce kolegů a skupin, které patří do jednotlivých útvarů, odborů a menších týmů. Například v útvaru interní distribuce je využívána komunikace v rámci individuálních schůzek: obchodník, manažer, ředitel regionu, zemský ředitel, ředitel interní distribuce, ředitel distribuce, generální ředitel. Jedná se o komunikaci liniových stupňů řízení. Dalším způsobem komunikace jsou porady týmů, workshopy, školení, tréninky, ústní certifikační zkoušky, náborové pohovory a koučink. Předávání informací probíhá po linii řízení od vedení firmy až k jednotlivým obchodníkům a naopak.

Firma využívá i zpětnou vazbu, ta je velmi cenná. Důležitá je v tomto ohledu komunikace Kolegia generálního ředitele. Jedná se o volenou skupinu sedmi

obchodníků, kteří přímo komunikují s generálním ředitelem. Jako zástupci distribuce dávají podněty na změny služeb a produktů, komunikace s klienty, zlepšení likvidace, konkurenceschopnosti, odměňování a motivace pro obchodníky. S podobným záměrem funguje VIP klub, 100 nejúspěšnějších obchodníků a manažerů distribuční sítě. Dvakrát ročně se VIP klub schází na konferenci s vedením firmy. Konference má vždy pracovní a společenskou část. Obdobně pracují další zájmové skupiny – Talent klub, Finanční poradci, Správci obchodních míst.

V rámci interní PR komunikace probíhá jedenkrát ročně obchodní konference, které se účastní asi 1500 vybraných obchodníků s vedením distribuční sítě a celé firmy. Cílem konference je hodnocení výsledků předešlého roku a představení cílů, vize a strategie na následující rok. Součástí setkání je i ocenění nejlepších obchodníků a manažerů. Jedná se o významný motivační prvek, ocenění je prestižní záležitostí. Tato událost je pak uveřejněna v interních periodikách a na intranetu. Nejvýznamnější interní PR událostí je ples firmy. Koná se každoročně v Obecním domě v Praze a účastní se jej několik tisíc hostů, zaměstnanců a obchodníků firmy. Akce se tak stala součástí image firmy.

7.2 Písemná komunikace ve zkoumané firmě

Písemná interní komunikace je nejméně používanou formou. Využívá se v případech, kde je nutný podpis zúčastněných. Jde o dokumenty v oblasti personalistiky (pracovní smlouva, smlouva o obchodním zastoupení, dodatky, předávací protokoly a podobně). Dále se využívá v případech zadání úkolu na sledované období, který je vázán na odměnu, nebo důležité zápisy z porad, kde je uveden nějaký závazek. Písemnou formou jsou také zasílány gratulace u příležitosti významných životních jubileí a prestižních ocenění. Zkoumaná firma vydává tištěný interní časopis Česká info. Vychází přibližně jedenkrát za dva měsíce. Obsahuje zásadní informace hlavních oblastí firmy (obchod, informatika, likvidace, správa, produkty a služby, legislativa, rozhovor s osobnostmi, zajímavosti). Tištěnou formu mívají také pracovní pomůcky pro obchodníky, prezentery na obchodní schůzky, produktové listy a interní letáky k jednotlivým obchodním příležitostem a kampaním.

Externí komunikace zkoumané firmy využívá písemnou formu v mnohem větším rozsahu. Jedná se hlavně o smlouvy s klienty a dalšími partnery, korespondence ohledně správy pojištění a likvidace, různé žádosti, zprávy, přílohy, dokumenty a hlášení.

7.3 Elektronická komunikace ve zkoumané firmě

Elektronická interní komunikace je dnes ve zkoumané firmě nejrozšířenější. Zahrnuje hlavně komunikaci v rámci vnitřní internetové sítě – intranet, email, telefon a audiovizuální média (CD, DVD).

Email slouží pro rychlou každodenní činnost a předávání práce mezi kolegy, týmy, do klientského servisu a v rámci liniového řízení. Zároveň je využíván ke komunikaci změn v interních normách, produktech a sděleních vedení firmy svým zaměstnancům.

Telefon je další komunikační kanál v rámci spolupráce ve firmě, jak telefonický hovor tak i SMS (krátká textová zpráva). V rámci interní komunikace je tímto způsobem využívána infolinka podpory obchodu, klientská linka, komunikace s útvarem likvidace a oceňování rizik. Nově je využívána SMS pro obchodníky jako okamžitý nástroj na upozornění chyb na sjednaných smlouvách s nutností opravy, zrušení smluv nebo další důležité pokyny pro práci obchodníků.

Audiovizuální média jsou využívána v menší míře, například při školeních, vzdělávacích programech a trénincích. Jde většinou o vzorová videa obchodních rozhovorů, rétoriky, návodů a metodik k aplikacím. Využívají se i záznamy z obchodních konferencí, důležitých jednání, roadshow a společenských a sportovních PR akcí.

Významným a nejrozšířenějším informačním kanálem interní komunikace je intranet, vnitřní internetová síť chráněná přístupem přes heslo. Intranet jako rozsáhlý informační systém je základem komunikace a spolupráce uvnitř firmy. Využívá internetové protokoly, například http (webové služby), SMTP (e-mail) a FTP (přenos souborů). Intranet je uživatelsky intuitivní a logicky řazený. Přístup mají zaměstnanci a další interní zákazníci na základě povolení a přihlášení pomocí uživatelského jména

a hesla. Podle kompetencí a činnosti v jednotlivých úsecích jsou pro uživatele nastavené různé přístupy, omezené pro potřebnou činnost a danou oblast. Vedle toho funguje také extranet, který umožňuje částečný přístup jednotlivým skupinám uživatelů - obchodníkům (OSVČ). Před neoprávněným vstupem je intranet chráněn bránou.

Intranet poskytuje uživatelům nástroje a aplikace, sdílené adresáře, podnikové normy, metodiky, projekty, diskusní skupiny, dokumenty, PR aktivity, reporty a další. K získání zpětné vazby vedení firmy slouží také diskusní fórum, kde mohou uživatelé sdělovat svoje připomínky a řešit dotazy. Intranet je využíván i na ankety a průzkumy spokojenosti, například v oblasti motivace, komunikace, konkurenceschopnosti, zpětná vazba na společenské a sportovní PR akce. Výhodou intranetu je rychlost, možnost okamžitého sdělení velkému počtu respondentů v rámci firmy, možnost návratu k archivu, intuitivní vyhledávání informací, aktivní sdílení, chat. Zkoumaná firma má základní stranu intranetu rozdělenou do jednotlivých sekcí a záložek, jak je uvedeno v příloze této práce, Příloha A, Příloha B.

7.3.1 Obchodní portál

Obchodní portál je na intranetu zkoumané firmy pracovním prostředím pro distribuční síť. Obsahuje logicky a intuitivně řazené odkazy, aby usnadňovaly práci obchodníkům. V aplikaci „Jednotná obsluha klienta“ sjednávají obchodníci pojistné smlouvy on-line a zadávají rovněž žádosti a pojistné události. Podklady jsou pak určeny pro další zpracování do klientského servisu. V systému lze najít informace o klientech, pojistných smlouvách a událostech, platbách, digitální archiv, náhled na bonusový systém, povodňové mapy, obecné ceny vozidel v ČR, provize a další odměňování, úkoly k vyřízení, přijímání plateb a další pomocné aplikace. Souhrn těchto odkazů je veden pod názvem „Moje nástroje“. V podstatě se jedná o virtuální kancelář. Přehled jednotlivých záložek obchodního portálu je uveden v příloze této práce, Příloha C.

Na úvodní straně obchodního portálu je uvedeno denně pět nejdůležitějších novinek, prezentovaných formou krátkých zpráv, které se automaticky zobrazují. Firma využívá bannery – grafické upoutávky na nejdůležitější informace.

Jedná se většinou o důležitá sdělení firmy a legislativní změny a informace přímo ovlivňující práci obchodníků, jejich výkon a obchodní výsledky firmy.

Významným komunikačním prostředkem pro interní distribuci je Zemská info, elektronický týdeník umístěný na obchodním portálu. Obsahuje nejdůležitější stručné informace týdne pro obchodní službu, upozorňuje na změny v produktech, službách, správě a likvidaci, odměňování, motivaci, nové reporty o výkonech obchodníků, manažerů, regionů a zemí. „*Nejdůležitější věcí při vyřizování korespondence jest psátí zkrátka, bez vytáček a určitě.*“³⁴ O vydání nového čísla Zemské info jsou obchodníci upozorněni zároveň zprávou v emailu.

Na obchodním portálu jsou využívány také komunity. Jedná se o omezený přístup pro zájmové skupiny obchodníků ke specializovaným informacím a diskusnímu fóru (např. obchodní místa, finanční poradenství, VIP klub, Talent klub, investice). Komunita „Obchodní místa“ sdružuje obchodníky a manažery, kteří provozují schválené obchodní místo, označené standardizovaným image setem s logem firmy. Na těchto místech je čtyřikrát ročně proveden anonymní průzkum spokojenosti zákazníka, tzv. mystery shopping. Firma chce tímto zajistit standard a kvalitu služby. Správcům obchodních míst firma přispívá měsíčně na nájemné a provoz, což je dalším motivačním prvkem. Zároveň jsou adresy kanceláří uvedeny na webu firmy a klientská telefonní linka na tato místa klienty doporučuje. Komunita „Finanční poradenství“ sdružuje finanční poradce, profesionály v oblasti finančního poradenství a plánování s možností sjednávání veškerých finančních produktů včetně úvěrů a investic. Komunita „VIP klub“ je informačním prostředím pro 100 nejlepších obchodníků a manažerů distribuční sítě. Komunita „Talent klub“ je připravena pro talentované, většinou začínající nebo rozvíjející se obchodníky.

³⁴ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.

8. ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ

Obchodníci distribuční sítě zkoumané firmy jsou odměňováni provizně.

Za každou uzavřenou smlouvu s klientem získávají provizi, určitá procenta ze zaplaceného pojistného klientem. Další část finanční odměny tvoří odměna za růst kmene, tj. nárůst objemu sjednaných smluv. Znamená to, že obchodníci jsou odměňováni za správu smluv stávajících klientů a zároveň za růst přijatého pojistného, zvyšování počtu klientů a uzavřených smluv. Vliv na výši provize má také kariérní pozice. Čím vyšší provizi obchodník má, tím získává větší počet virtuálních bodů, posouvá se v kariéře výše a získává v následujícím období více procent na nové provizi. Veškerá odměna je tedy vázána na výkon a nárůst výkonu obchodníků. Zároveň jsou podle výše kariérního stupně rozděleny další motivační prvky.

„Motivování stimuly je ve své podstatě spíše taktické. Plán motivace pracovníků může být velice efektivní, když chcete zaměstnance přimět k tomu, aby udělali něco navíc, proto je zde vhodné o nich diskutovat.“³⁵ Na obchodníky je kladena velká odpovědnost za svůj příjem. Výhodou provizního systému je, že není stanovena horní hranice výdělků, což umožňuje obchodníkům vydělat si mnohonásobně více než v zaměstnaneckém poměru. *„Výkonnost založená na motivaci pracovníka a týmu je dobře měřitelná.“³⁶* Činnost obchodníků je velmi náročná psychicky zejména kvůli nejistotě příjmu. To se může odrazit i v soukromém životě. *„Současně ale všichni víme, že povolání a soukromí nelze od sebe oddělit. Profesionální situace má bezprostřední vliv na dění v soukromí – a obráceně.“³⁷* Náročnost práce obchodníka zdůrazňoval i Tomáš Baťa. *„Obchodníka očekává těžký, tvrdý život. Jeho den začíná mnohem dříve a končí mnohem později, nežli u ostatních tříd, vyšších z vysokých škol. Obchodníkův den znamená boj s hodinami, boj s časem.“³⁸*

³⁵ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-868-5100-1.

³⁶ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

³⁷ GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 3., přeprac. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 2011, 254 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-236-9.

³⁸ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.

Odměňování za práci je prostředkem pro splnění potřeb člověka. Kromě standardní odměny za výkon mohou obchodníci získat další odměnu za úspěchy v motivačních soutěžích a kampaních. Jedná se o časově omezené soutěže (např. na jeden nebo dva měsíce), kdy je obchodní činnost zaměřena například na oslovení klientů, kteří mají pojištěn svůj majetek více jak 10 let beze změny. Jiná soutěž může být zaměřena na úspěchy u klientů, kteří mají u zkoumané firmy pojištěné pouze vozidlo a nemají jinou pojistnou smlouvu. Prostředkem motivace bývá v tomto případě buď zvláštní finanční odměna, eventy (zážitky) nebo hmotná odměna ve formě notebooku, tiskárny, televize a podobně.

S jednotlivými kariérními pozicemi jsou spojené různé motivační prvky. Čím výše se obchodník či manažer v kariéře posouvá, získává hodnotnější motivační prvky. Na kariéru má vliv i délka činnosti a spolupráce se zkoumanou firmou. Kariéra obchodníka i manažera je rozdělena do osmi stupňů.

Obrázek 2: Kariérní stupně obchodníka



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Obrázek 3: Kariérní stupně manažera



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Nejlepších 80 obchodníků v České republice získává členství ve VIP klubu. Z manažerů získává toto členství 20 nejlepších v České republice. Tento tým 100 nejlepších pracovníků distribuční sítě je zván dvakrát ročně na konferenci, jejíž součástí je setkání s vedením firmy. Zde se členové jako první dozvídají důležité změny týkající se zkoumané firmy. Zároveň mohou změny připomínkovat a podávat nové podněty. Součástí konference je vždy ocenění obchodníků a předávání diplomů. „*Uznání je nejkrásnější podoba motivace.*“³⁹ Fotografie z předávání ocenění obdrží v rámovém obraze. Obchodníci tyto fotografie často vystavují ve svých kancelářích jako důkaz svojí profesionality. Reportáž z těchto akcí je většinou zveřejněna v interních periodikách, elektronické Zemske info a tištěné České info. „*Člověk je na obdržené vyznamenání tím pyšnější, čím více lidí se o něm dozví.*“⁴⁰ Motivační je i večerní společenská část určená zábavě a setkání se známými osobnostmi.

Zvláštním oceněním a nejnákladnější motivací pro distribuční síť je zahraniční stáž. Obvykle ji firma organizuje do exotických destinací, jako je například Čína, Nový Zéland, Aljaška, Srí Lanka, Dominikánská republika nebo Keňa. Účastní se jí pouze 40 nejlepších obchodníků a 10 nejlepších manažerů distribuční sítě. Zahraniční stáž je nejprestižnějším oceněním v rámci zkoumané firmy.

³⁹ GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 3., přeprac. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 2011, 254 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-236-9.

⁴⁰ Tamtéž, s. 102

Motivační prvky pro distribuční síť jsou rozděleny do oblastí:

- status a image,
- podpora a rozvoj,
- příspěvky,
- marketing,
- akce,
- slevy u partnerů.

Zkoumaná firma vydává značné prostředky na motivační program pro distribuční síť. Motivace je součástí firemní kultury a je využívána i jako konkurenční výhoda při náboru nových lidí. Zvláštní pozornost věnuje firma vzdělávání a osobnímu rozvoji. V rámci motivace poskytuje příspěvky na kurzy pořádané kvalitními externími vzdělávacími firmami.

9. VÝZKUM

9.1 Cíl výzkumu, výzkumný vzorek a metodika

Cílem výzkumu je zjistit na základě dotazníkového šetření oblíbenost motivačních prvků pro interní distribuční síť. První část je zaměřena na benefity, druhá část sleduje zájem o oblasti vzdělávání. Podle zjištěných údajů pak zkoumaná firma nastaví motivační program pro jednotlivé kariérní stupně obchodníků a manažerů distribuční sítě.

První průzkum v oblasti benefitů byl proveden ve skupině obchodníků a manažerů interní distribuční sítě. Jednalo se o muže a ženy ve věku 18 – 68 let věku. Bylo osloveno 3896 respondentů (dotazovaných) bez ohledu na dobu obchodního zastoupení a vykonávání pracovní činnosti ve zkoumané firmě. Dotazník je přílohou této práce, Příloha O.

Druhý průzkum v oblasti vzdělávání byl proveden ve skupině 323 kariérně nejlepších obchodníků a manažerů. Osobnostní rozvoj zajímá většinou obchodníky na vyšších kariérních pozicích. Ti už mají svůj systém práce, mají dostatek znalostí a odbornosti a většinou vyšší příjem. U zkoumané firmy pracují několik let a zároveň očekávají nadstandartní motivaci. Proto byla oslovena tato cílová skupina. Dotazník je přílohou práce, Příloha R.

Pro výzkum byly použity dva elektronické dotazníky, umístěné na intranetu zkoumané firmy. Příprava výzkumu, formulace obou dotazníků a příprava oslovení dotazovaných prostřednictvím intranetu zkoumané firmy probíhala dva týdny.

O průzkumu byli obchodníci a manažeři informováni formou emailu s aktivním odkazem na dotazníky (hypertextový odkaz HTML) a článkem v interním elektronickém periodiku Zemská info. Zároveň byl na intranetu umístěn banner upoutávající pozornost, na kterém byl zobrazen termín vyplnění. Na vyplnění dotazníků měli dotazovaní čas tři týdny. Poté byl sběr dat ukončen a předán k vyhodnocení. Zjištěné výsledky byly předány vedení interní distribuční sítě a použity pro vytvoření nového motivačního programu pro obchodníky a manažery.

9.2 Hypotézy

Benefity

První výzkum má potvrdit teorii o potřebách a hodnotách člověka, kdy si člověk nejdříve potřebuje splnit existenční potřeby, až poté potřeby související s uznáním a vlastním rozvojem. Výzkum má prokázat, že obchodníci vyžadují motivační prvky (benefity) podporující úspěch u klienta. Úspěchem je myšleno uzavření pojistných smluv, z kterých obchodník získává finanční odměnu – provizi. Jedná se tedy o přímou podporu obchodu a prvky, které přímo ovlivňují příjem.

Vzdělávání

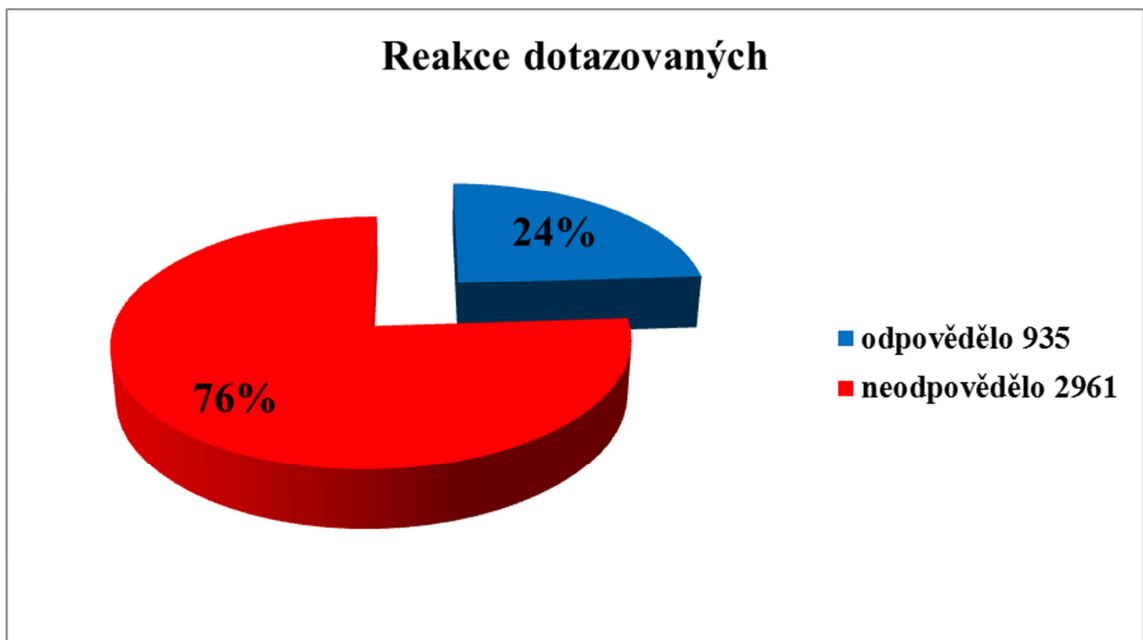
Druhý výzkum v oblasti zájmu o vzdělávání má potvrdit zájem o oblasti osobnostního rozvoje, které zvýší profesionalitu obchodníků ve smyslu zlepšení schopností, které vedou k úspěchu u klienta. Úspěchem je opět myšleno uzavření obchodu, pojistných smluv, za které je obchodník odměňován provizí. Jedná se hlavně o zlepšení prodejních dovedností a přesvědčivosti. Menší zájem je o oblasti rozvoje vlastní osobnosti a kultivovanosti. Hypotéza souvisí s potvrzením hierarchie potřeb.

9.3 Interpretace dat a vyhodnocení výzkumu

Benefity

V oblasti zájmu o benefity bylo osloveno 3896 obchodníků a manažerů. Prostřednictvím dotazníku odpovědělo 935 respondentů, tedy téměř čtvrtina.

Graf 1: Reakce dotazovaných – zájem o benefity

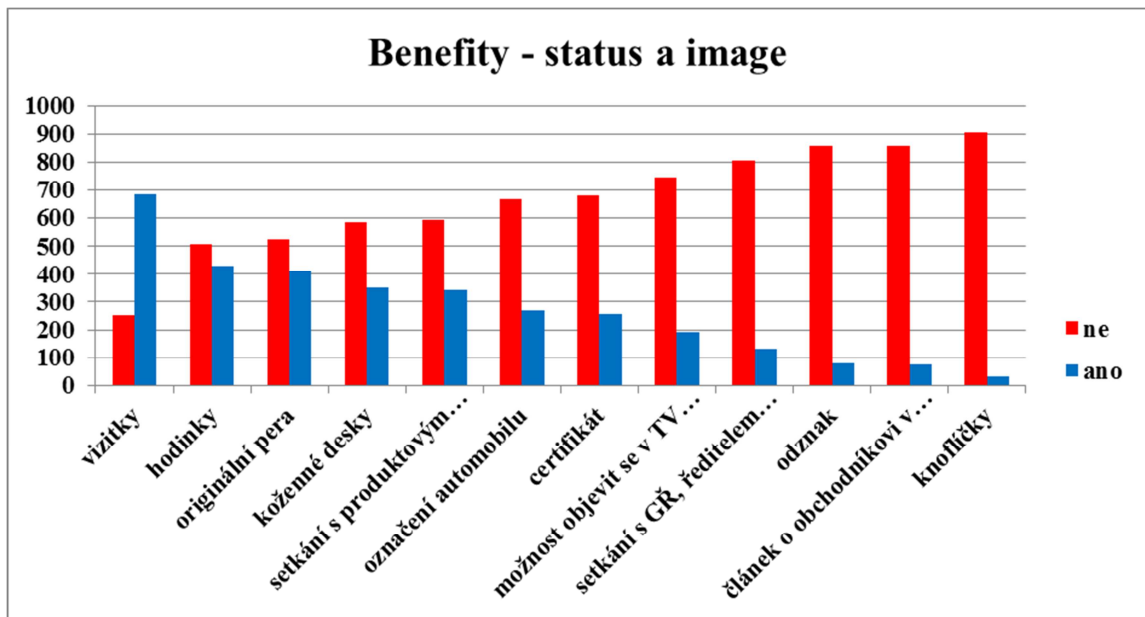


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 1: Které z následujících benefitů z oblasti statusu a image považujete za nejprínosnější? (Vyberte maximálně 5 možností.)

Největší zájem měli dotazovaní o vizitky podle kariérní pozice, hodinky a originální pera s věnováním. Nejmenší zájem projeví o odznak kariérní pozice, článek o obchodníkovi v interních periodikách a manžetové knoflíčky.

Graf 2: Benefity – status a image

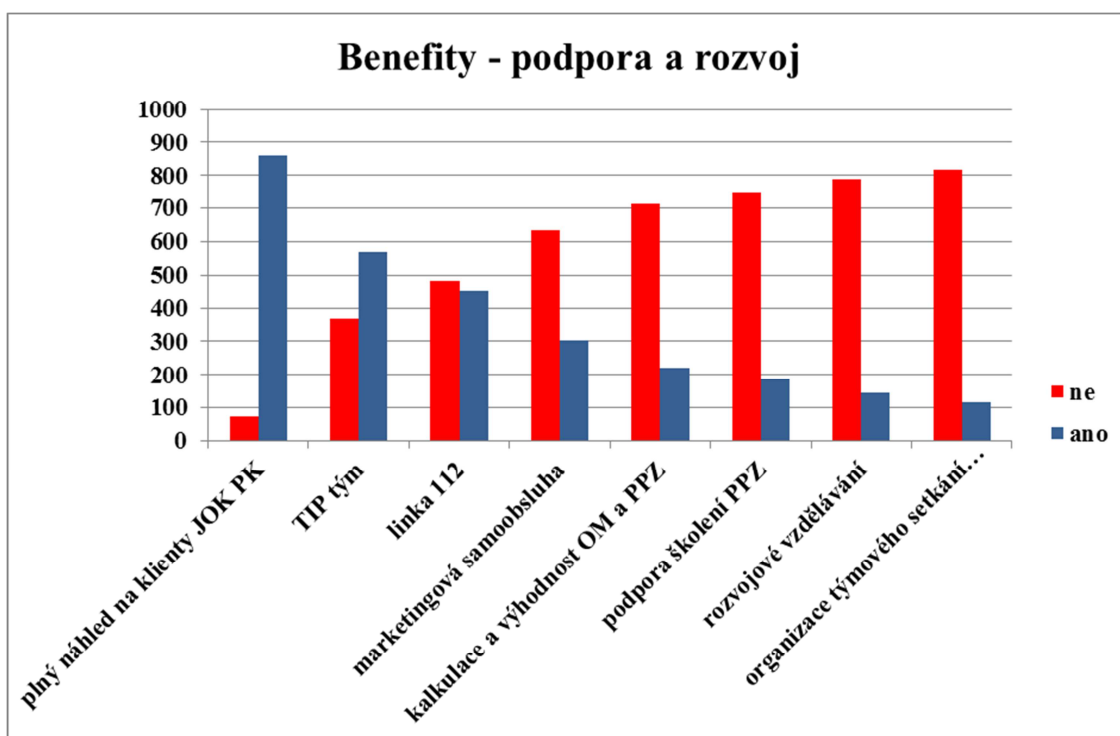


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 2: Které z následujících benefitů z oblasti podpory a rozvoje považujete za nejpřínosnější? (Vyberte maximálně 4 možnosti.)

Jednoznačně největší zájem měli dotazovaní o plný náhled na údaje o klientech v interním systému (JOK PK – aplikace Jednotná obsluha klienta – práce s klientem), dále o službu TIP (telefonní linka Tým individuálních požadavků) a službu linky 112 (telefonní linka Podpory obchodu). Nejmenší zájem projeví o pomoc při organizaci týmového setkání, rozvojové vzdělávání, podporu školení PPZ (podřízený pojišťovací zprostředkovatel) a sestavení kalkulace výhodnosti otevření vlastního obchodního místa (kanceláře).

Graf 3: Benefity – podpora a prodej



Vysvětlivky: JOK PK (aplikace Jednotná obsluha klienta – práce s klientem)

TIP tým (telefonní linka Týmů individuálních požadavků)

Linka 112 (telefonní linka Podpory obchodu)

OM (obchodní místo)

PPZ (podřízený pojišťovací zprostředkovatel)

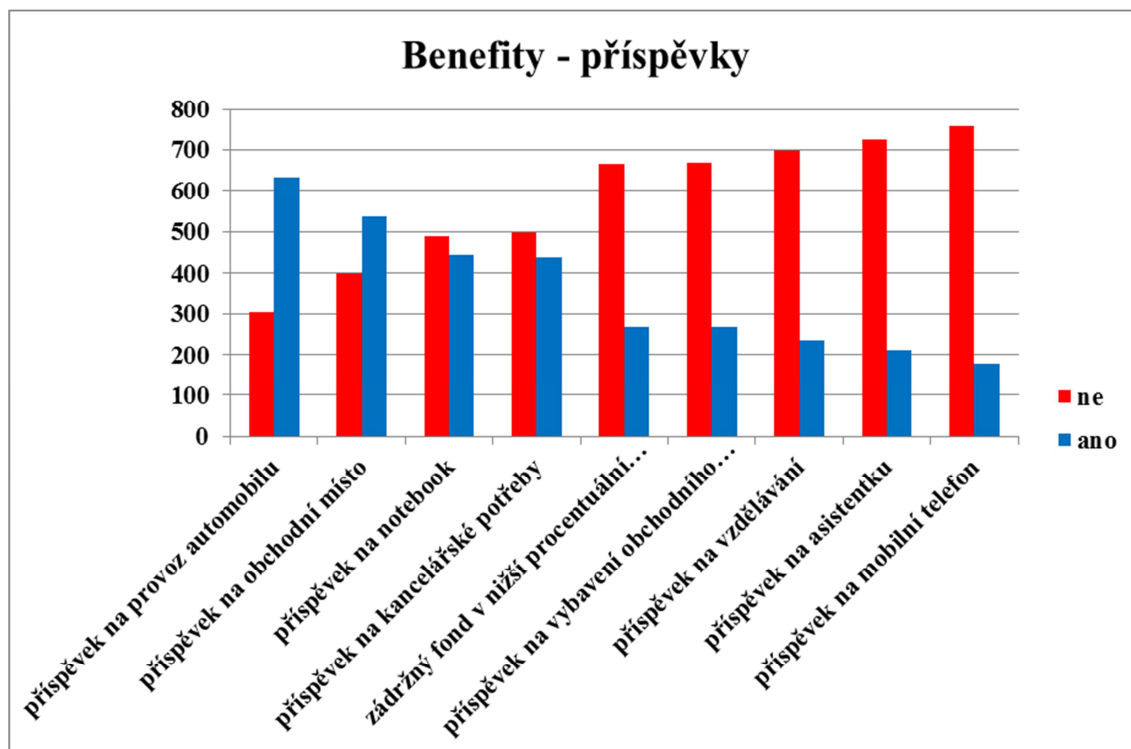
Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 3: Které z následujících příspěvků považujete za nejpřínosnější?

(Vyberte maximálně 4 možnosti.)

Z oblasti příspěvků měli největší zájem dotazovaní o příspěvek na automobil, obchodní místo (kancelář) a notebook. Výrazný nezájem projevili o příspěvek na mobilní telefon, asistentku a vzdělávání.

Graf 4: Benefity – příspěvky

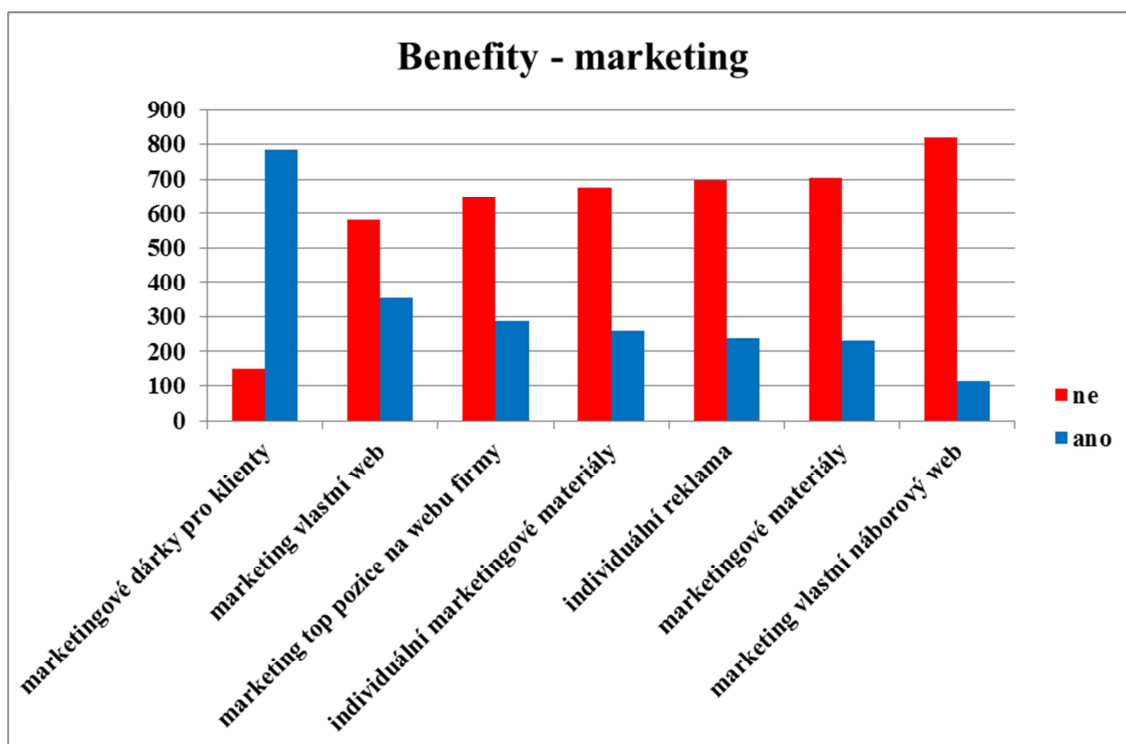


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 4: Které z následujících marketingových podpor považujete za nejúčinnější? (Vyberte maximálně 3 možnosti.)

Dotazovaní nejvíce žádali podporu na marketingové dárky pro klienty, vlastní webové stránky a uvedení TOP pozice při vyhledávání na webových stránkách zkoumané firmy. Nejmenší zájem měli o vlastní náborový web, marketingové materiály (letáky) a individuální reklamu.

Graf 5: Benefity – marketing

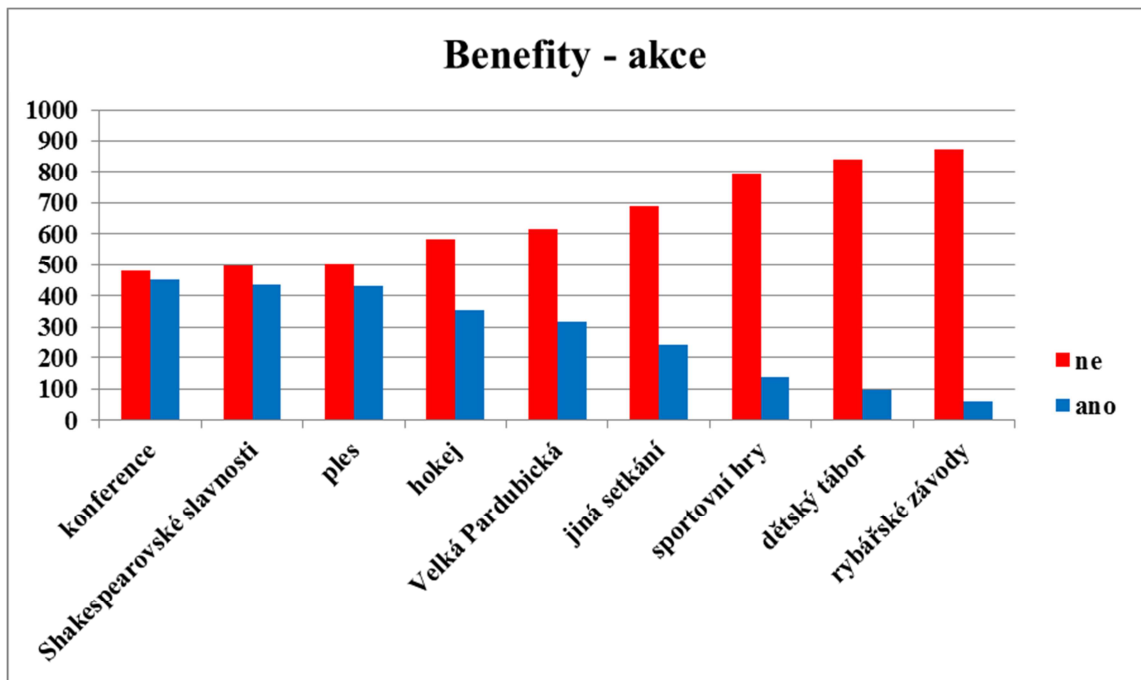


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 5: Zkoumaná firma pořádá a podporuje mnoho společenských akcí. Které akce byste se chtěli zúčastnit? (Vyberte maximálně 4 možnosti.)

Největší zájem měli dotazovaní o obchodní konferenci, Shakespearovské slavnosti a ples v Obecním domě v Praze. Nejméně žádanou akcí byly rybářské závody, dětský letní tábor a sportovní hry.

Graf 6: Benefity - akce



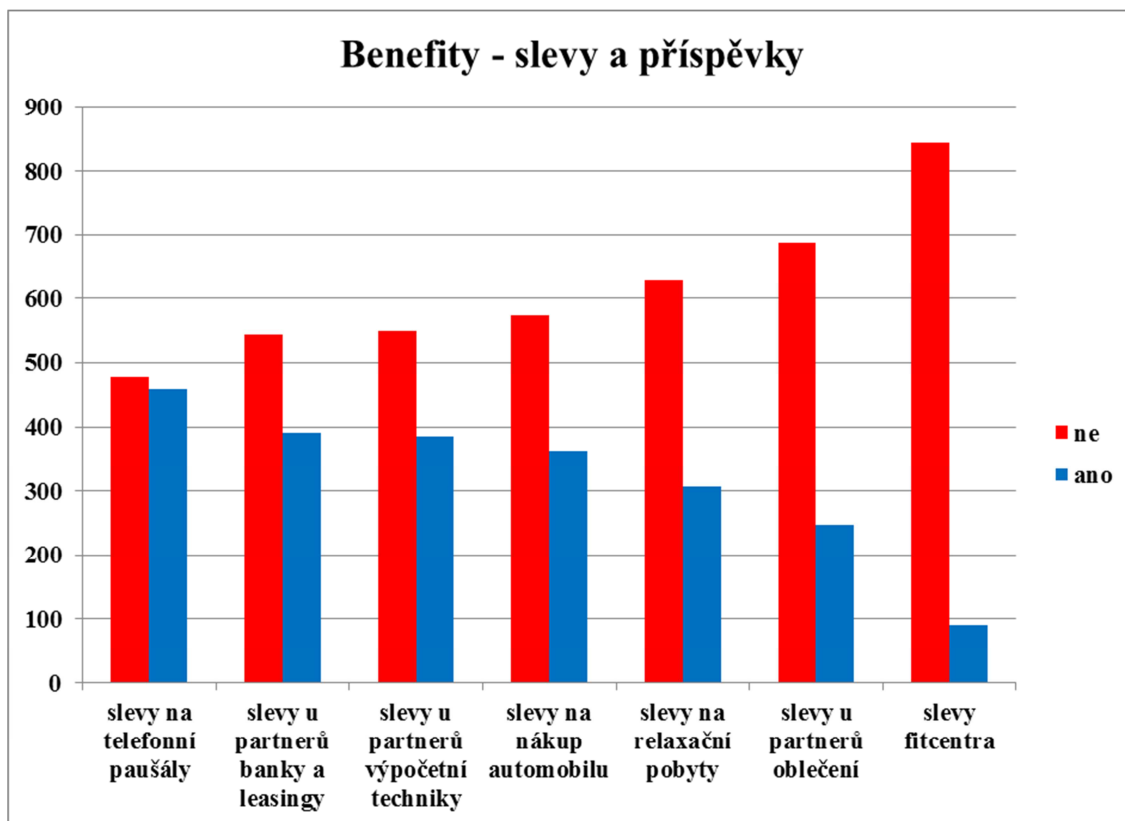
Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 6: Které z následujících slev u partnerů považujete za nejpřínosnější?

(Vyberte maximálně 3 možnosti.)

Za nejpřínosnější považovali dotazovaní slevy na telefonní paušály, slevy u bank a leasingů a slevy na výpočetní techniku. Nejmenší zájem měli o slevy ve fitcentru, slevy na oblečení a relaxační pobyty.

Graf 7: Benefity – slevy a příspěvky



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

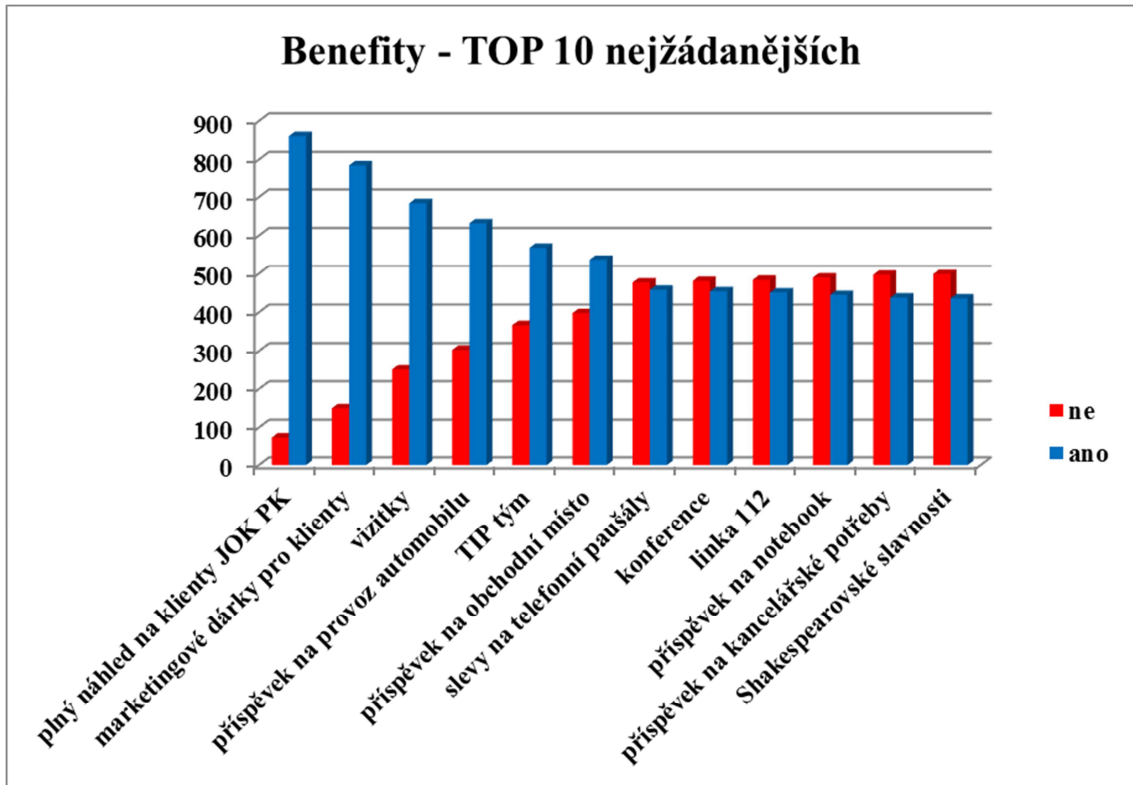
Výsledky zájmu o jednotlivé benefity jsou uvedeny v příloze této práce, Příloha P.

Absolutní pořadí nejžádanějších benefitů bylo průzkumem zjištěno:

1. Plný náhled na klienty JOK PK
2. Marketingové dárky pro klienty
3. Vizitky
4. Příspěvek na provoz automobilu
5. TIP tým
6. Příspěvek na obchodní místo (kancelář)
7. Slevy na telefonní paušály
8. Obchodní konference (akce – pracovní a společenská zábavná část)
9. Linka 112
10. Příspěvek na notebook

Kromě obchodní konference se jedná o benefity, které jsou součástí každodenní podpory práce obchodníka. Souvisí přímo s výkonem dané profese a mají přímý vliv na jeho příjem.

Graf 8: Benefity – TOP 10 nejžádanějších



Vysvětlivky: JOK PK (aplikace Jednotná obsluha klienta – práce s klientem)

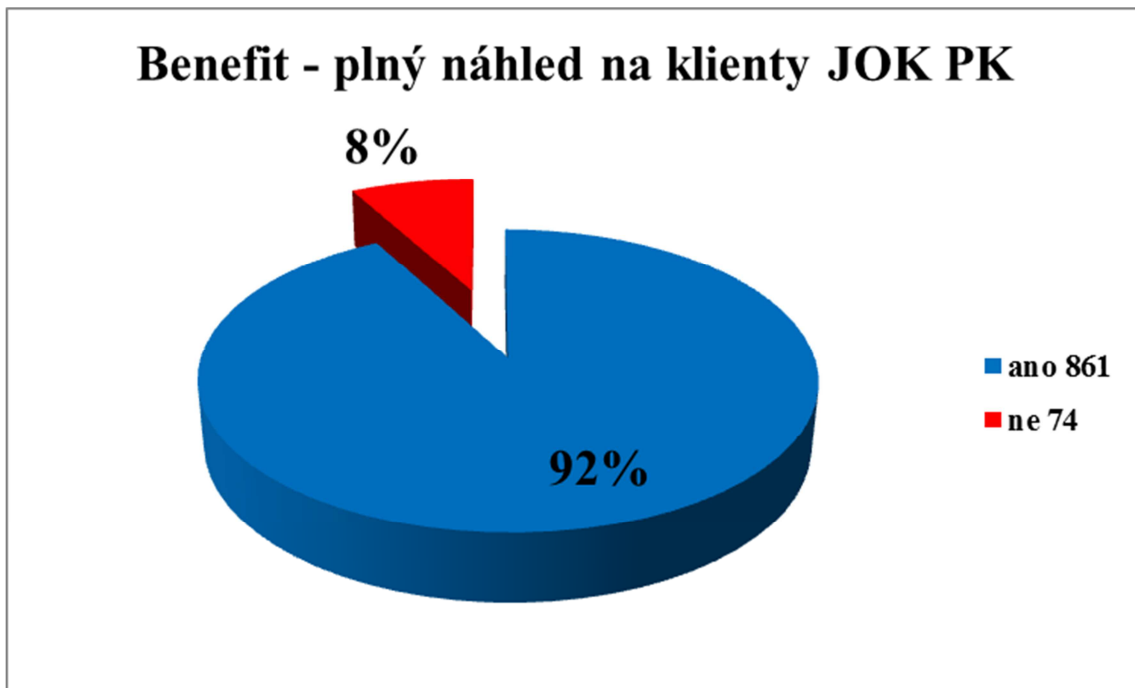
TIP tým (telefonní linka Týmu individuálních požadavků)

Linka 112 (telefonní linka Podpory obchodu)

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Absolutně nejžádanější prvek byl plný náhled na klienty v aplikaci JOK PK. Souhlas s tímto benefitem vyjádřilo 861 z 935 respondentů.

Graf 9: Benefity – nejžádanější benefit



Vysvětlivky: JOK PK (aplikace Jednotná obsluha klienta – práce s klientem)

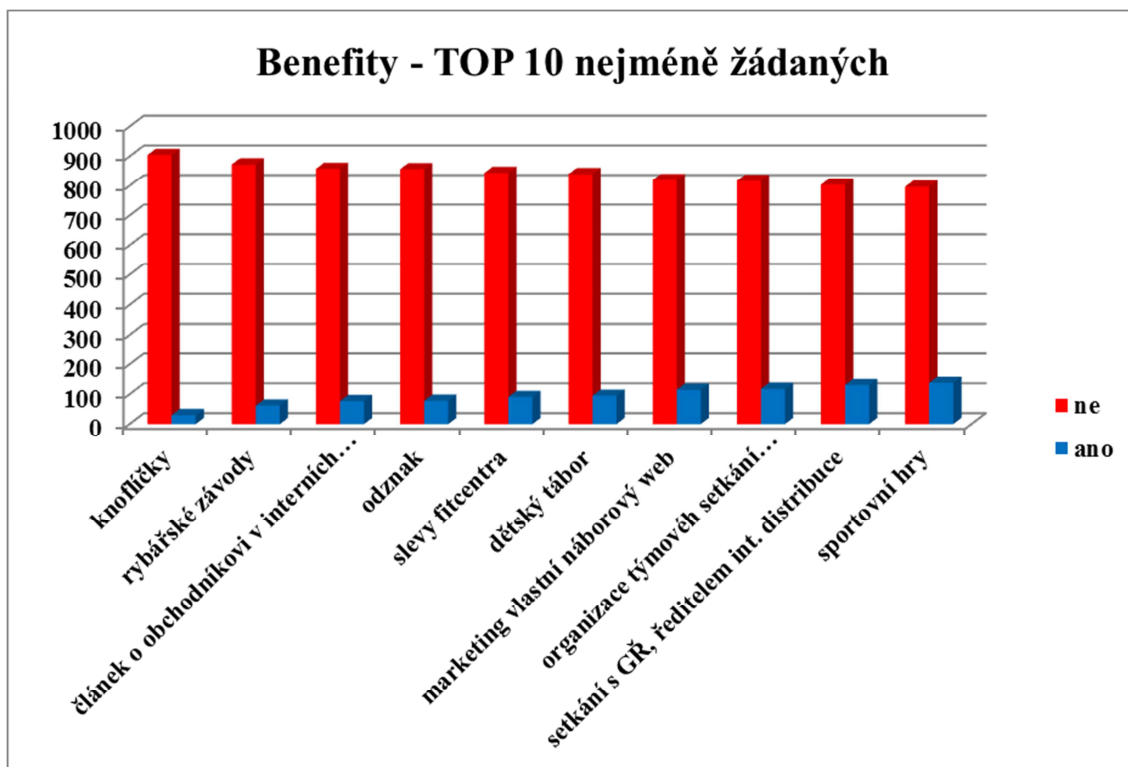
Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Absolutní pořadí 10 nejméně žádaných benefitů bylo průzkumem zjištěno:

1. Manžetové knoflíčky
2. Rybářské závody
3. Článek o obchodníkovi v interních periodikách
4. Odznak kariérní pozice
5. Slevy do fitcentra
6. Dětský letní tábor
7. Vlastní náborový web
8. Organizace týmového setkání
9. Setkání s generálním ředitelem, ředitelem interní distribuce nebo zemským ředitelem
10. Sportovní hry

Jedná se o benefity, které nesouvisí přímo s výkonem činnosti obchodníků. Většinou tvoří image obchodníka nebo jsou sportovní aktivitou pro obchodníky, jejich klienty a rodinu.

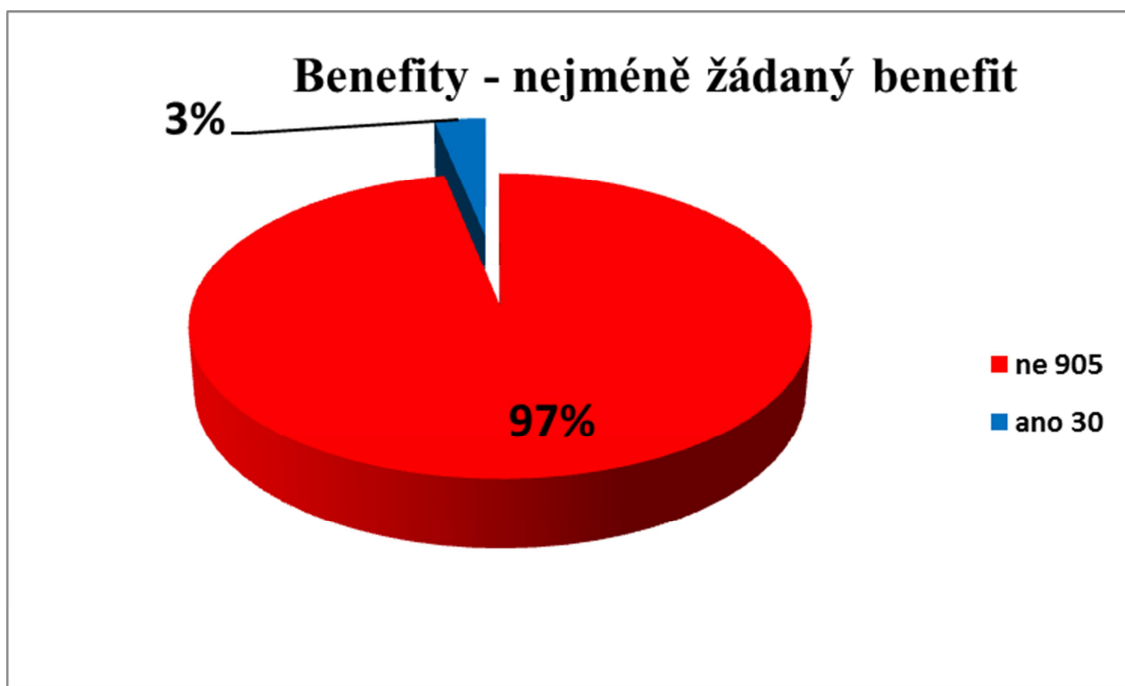
Graf 10: Benefity – TOP 10 nejméně žádaných



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Absolutně nejméně žádaný prvek byly manžetové knoflíčky. Nesouhlas s tímto benefitem vyjádřilo 905 z 935 respondentů.

Graf 11: Benefity – nejméně žádaný benefit



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání

V oblasti zájmu o téma vzdělávání bylo osloveno 323 obchodníků a manažerů nejvyššího kariérního stupně. Prostřednictvím dotazníku odpovědělo 153 respondentů, tedy téměř polovina.

Graf 12: Reakce dotazovaných – zájem o vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání - oblast podnikání

S oblastí podnikání vyjádřilo svůj souhlas 87 respondentů ze 153, tedy více než polovina.

Graf 13: Vzdělávání – oblast podnikání

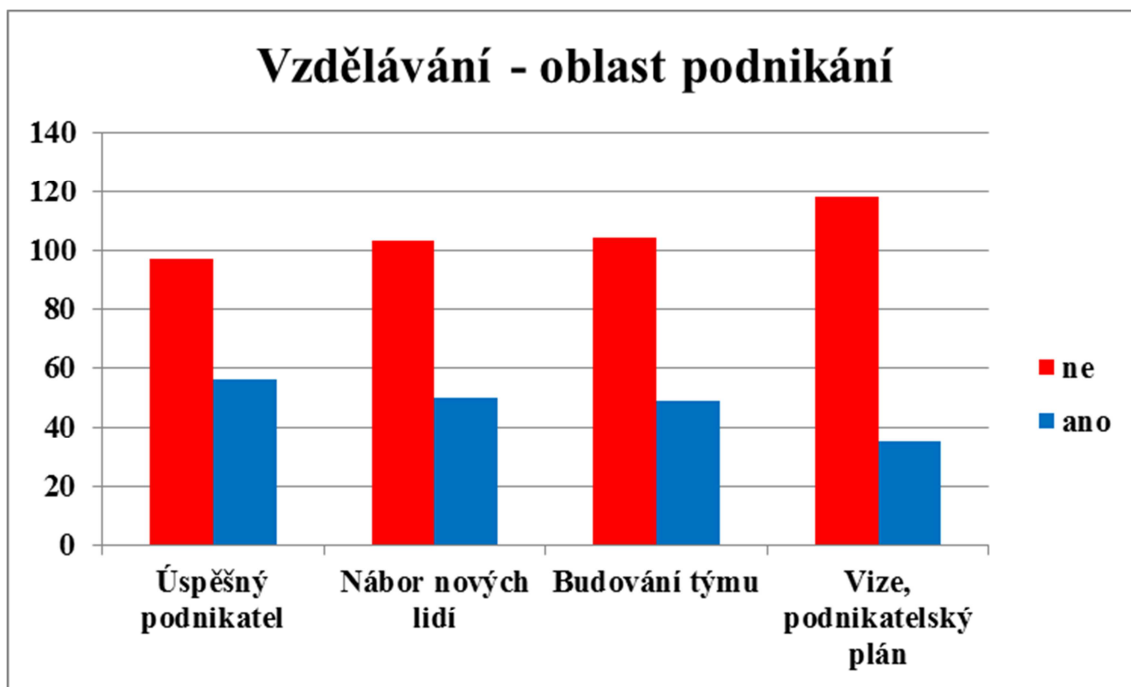


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 2: Které téma z oblasti podnikání považujete za přínosné?

Nejžádanějším kurzem z oblasti podnikání bylo na základě průzkumu zjištěno téma „úspěšný podnikatel“.

Graf 14: Vzdělávání – téma podnikání

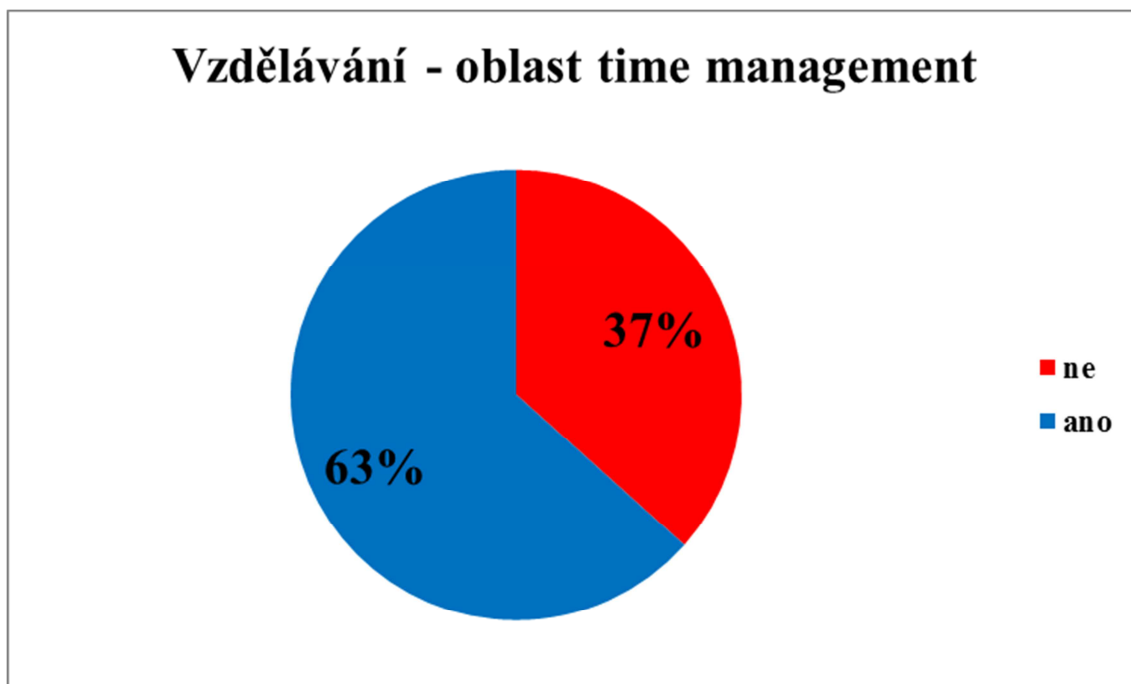


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání – oblast time management

Více než 60% dotazovaných souhlasilo s oblastí time management, odpovědělo tak 97 respondentů ze 153.

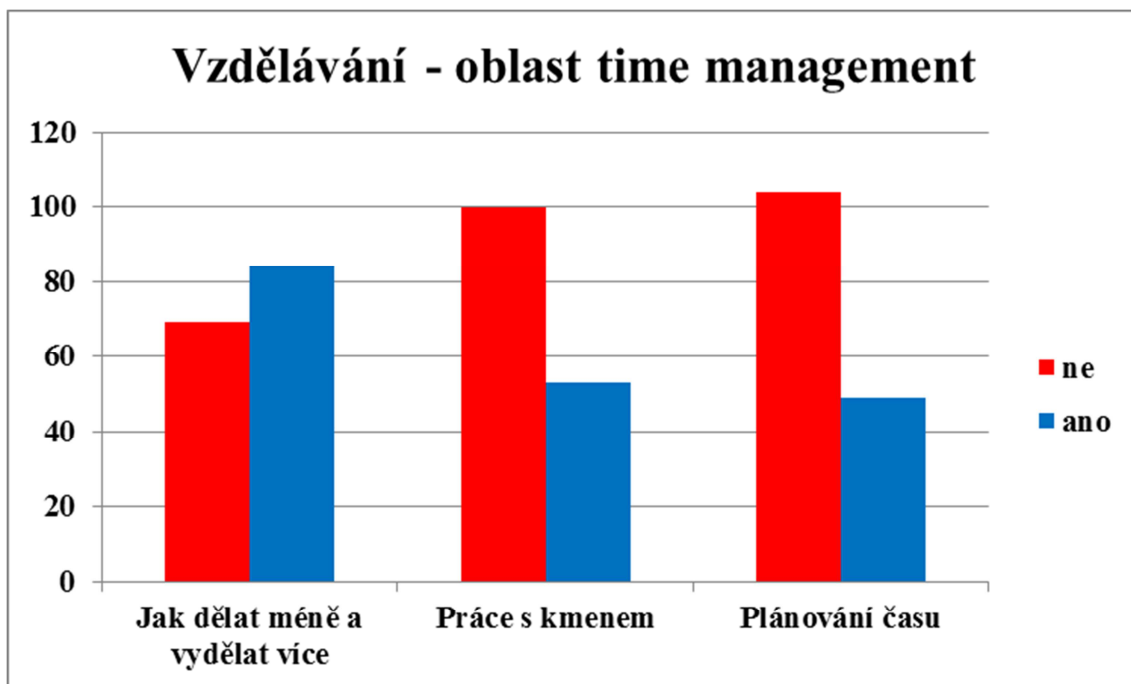
Graf 15: Vzdělávání – oblast time management



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 3: Které téma z oblasti time managementu považujete za nejdůležitější? Nejžádanějším tématem v oblasti time managementu bylo „jak dělat méně a vydělat více“.

Graf 16: Vzdělávání – téma time management



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání – oblast kontakt management

Otázka č. 4: Považujete za důležité rozvíjet se v oblasti kontakt managementu?

O oblast kontakt management má zájem necelá polovina, souhlas vyjádřilo

47 % dotazovaných, odpovědělo tak 72 ze 153 respondentů.

Graf 17: Vzdelávání – oblast kontakt management

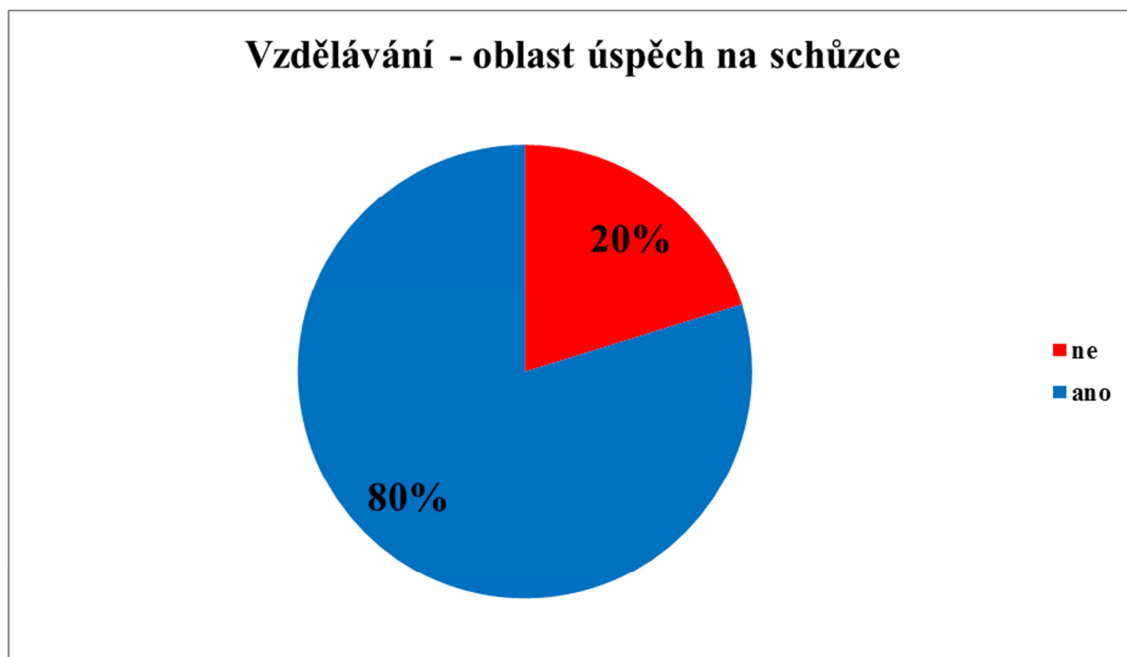


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání – oblast úspěch na schůzce

S tématem „úspěch na schůzce“ vyjádřila svůj souhlas naprostá většina respondentů, 122 ze 153, tedy 80% respondentů.

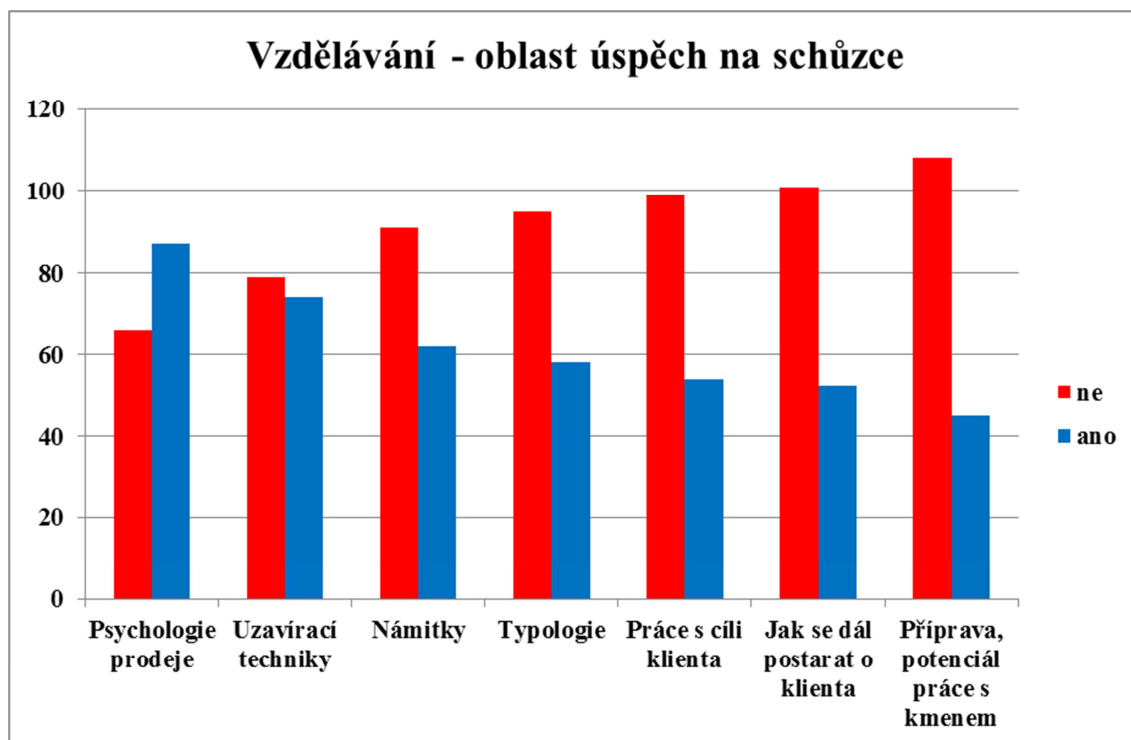
Graf 18: Vzdělávání – oblast úspěch na schůzce



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 5: Které téma z oblasti úspěchu na schůzce považujete za nejpřínosnější?
 Nejžádanějším tématem z oblasti „úspěch na schůzce“ byla psychologie prodeje.

Graf 19: Vzdělávání – téma úspěch na schůzce



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání – oblast jak se chovat

Otázka č. 6: Považujete za důležité rozvíjet se v oblasti jak se chovat?

O oblast rozvoje „jak se chovat“ nebyl příliš velký zájem, většina dotazovaných s tímto typem vzdělávání nesouhlasila, 64% jich odpovědělo ne.

Graf 20: Vzdělávání – oblast jak se chovat

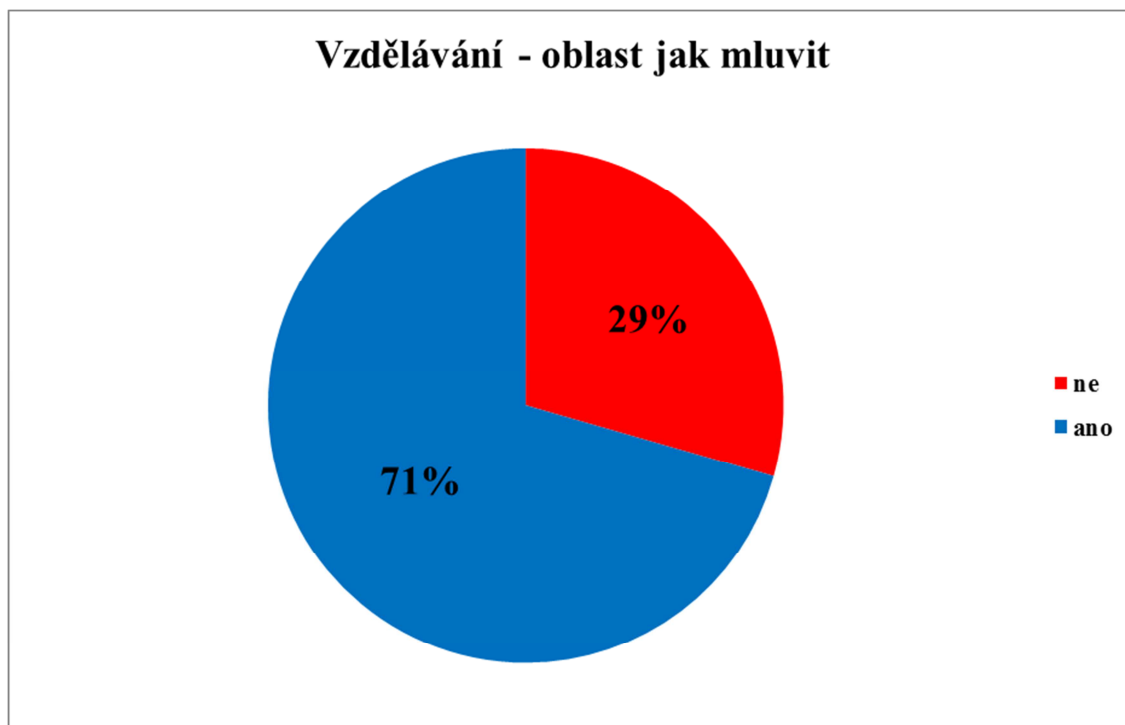


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání – oblast jak mluvit

Oblast „jak mluvit“ ve vzdělávání vyžadovalo téměř tři čtvrtiny respondentů, svůj souhlas jich vyjádřilo 71%.

Graf 21: Vzdělávání – oblast jak mluvit

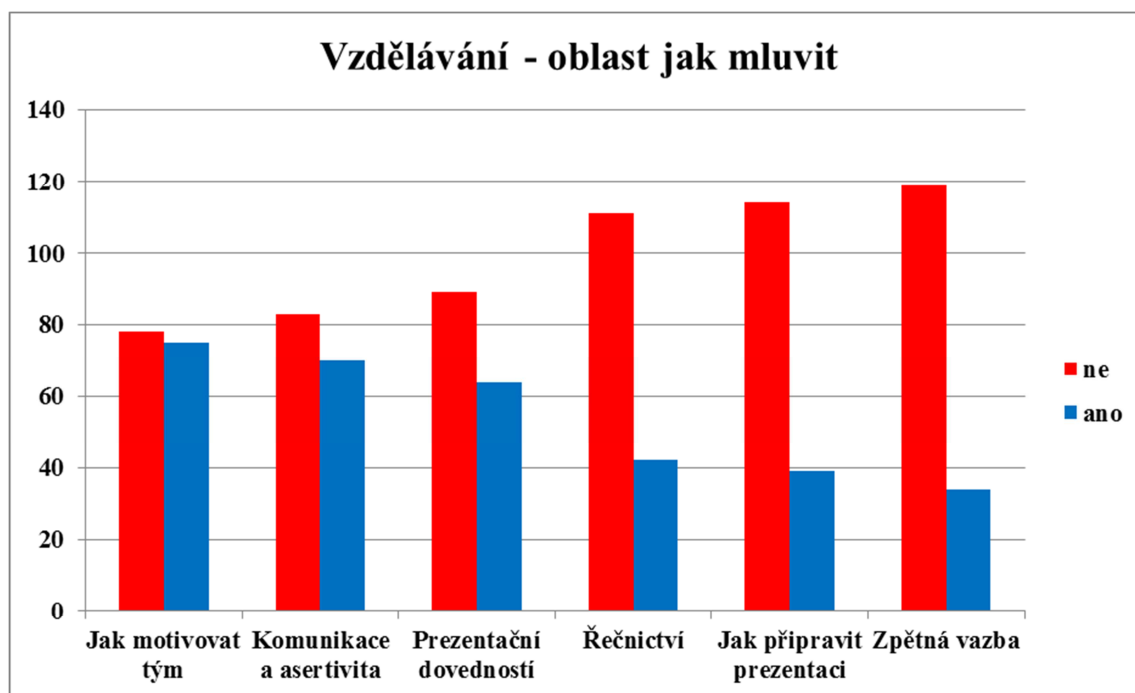


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 7: Které téma z oblasti jak mluvit je pro vás nejpřínosnější?

Většina respondentů vyjádřila svůj zájem o téma „jak motivovat“, dále „komunikace a asertivita“ a „prezentační dovednosti“.

Graf 22: Vzdělávání – téma jak mluvit

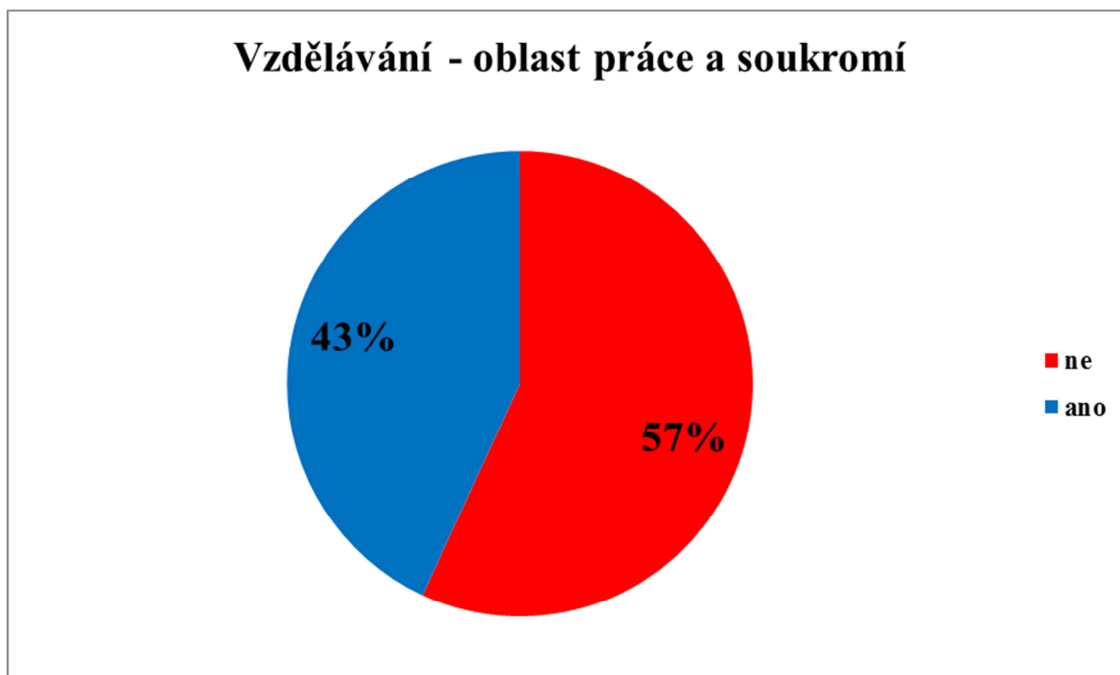


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání – oblast práce a soukromí

Většina respondentů nemá zájem o rozvoj v oblasti práce a soukromí, 57% vyjádřilo svůj nesouhlas.

Graf 23: Vzdelávání – oblast práce a soukromí

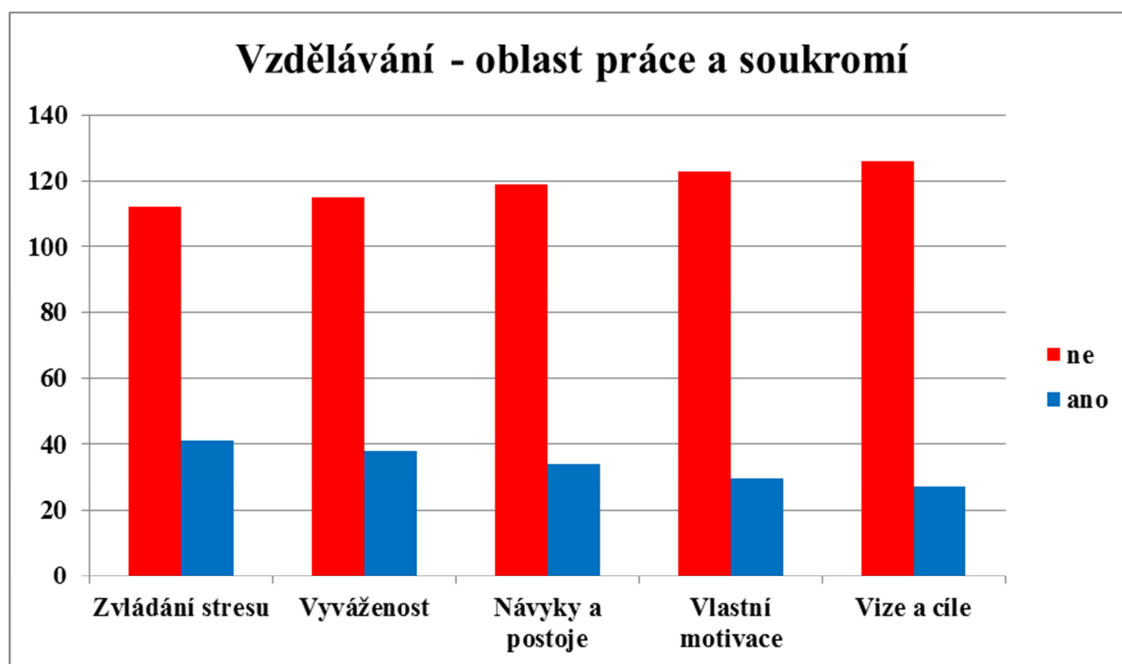


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 8: Které téma z oblasti práce a soukromí je pro vás nejpřínosnější?

V oblasti práce a soukromí byl z navržených témat největší zájem o téma „zvládání stresu“.

Graf 24: Vzdělávání – téma práce a soukromí

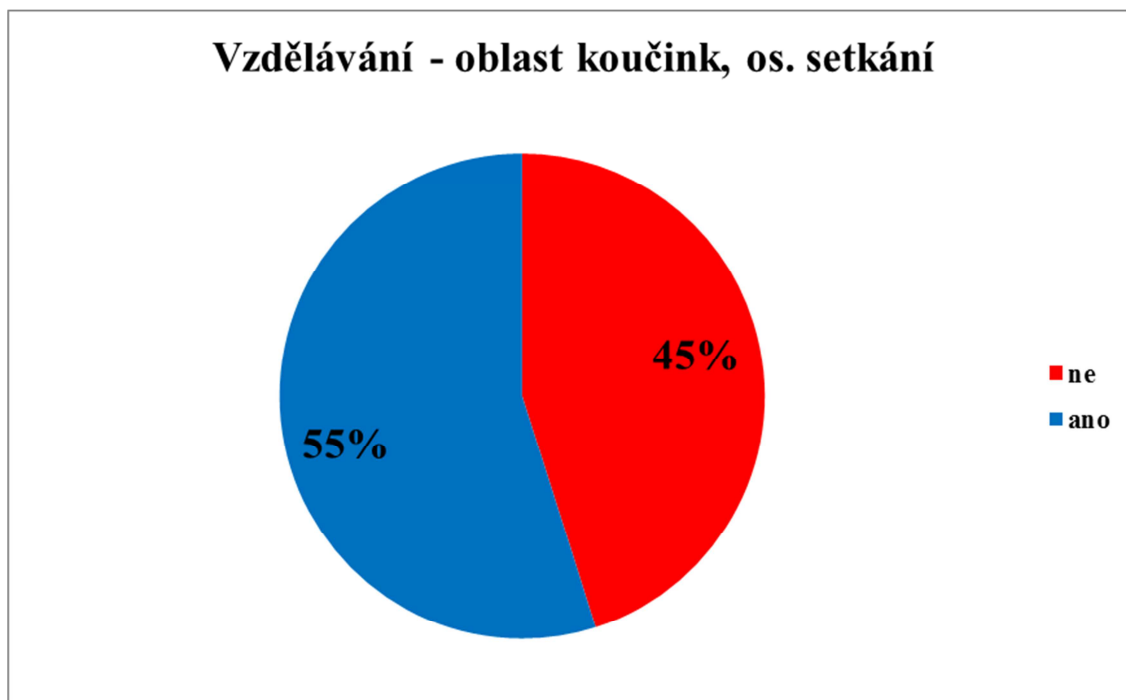


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání – oblast koučink, osobní setkání

Zhruba polovina respondentů měla zájem o osobní koučink nebo setkání s významnými osobnostmi, souhlasilo 55% respondentů.

Graf 25: Vzdělávání – oblast koučink, osobní setkání

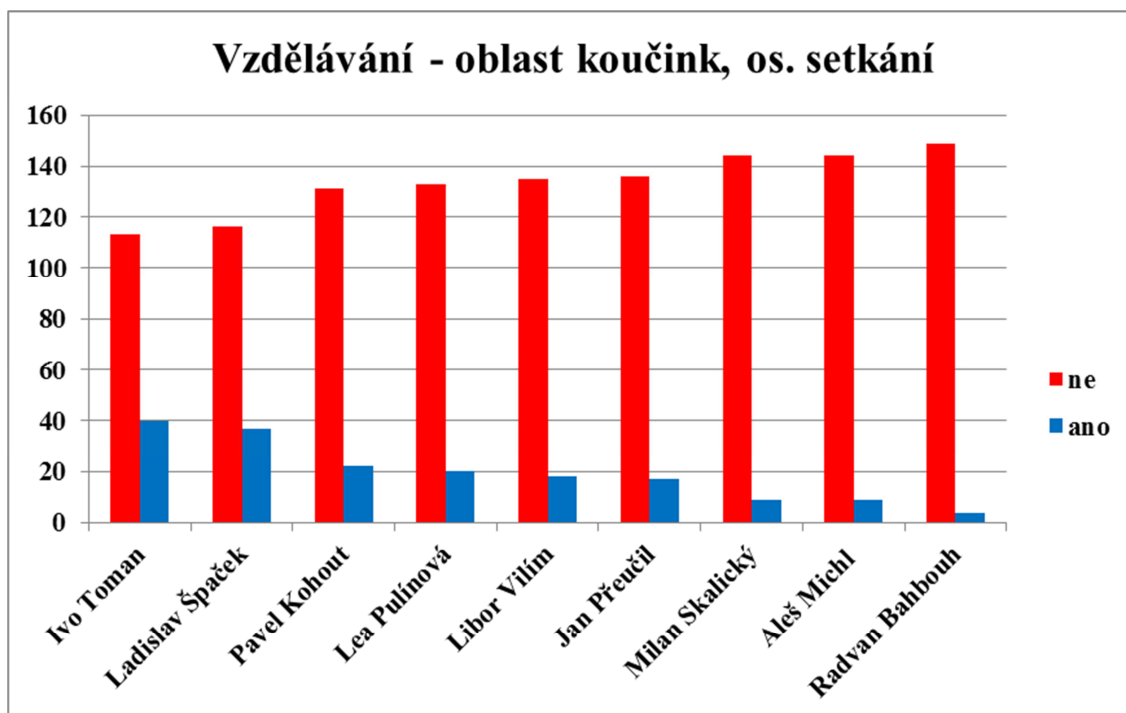


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 9: Která osobnost je pro vás zajímavá v oblasti koučinku?

Největší zájem o koučink či setkání s navrženými osobnostmi byl o Iva Tomana a Ladislava Špačka. Většina respondentů ale s navrženými konkrétními osobnostmi nesouhlasila.

Graf 26: Vzdělávání – osobnosti



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

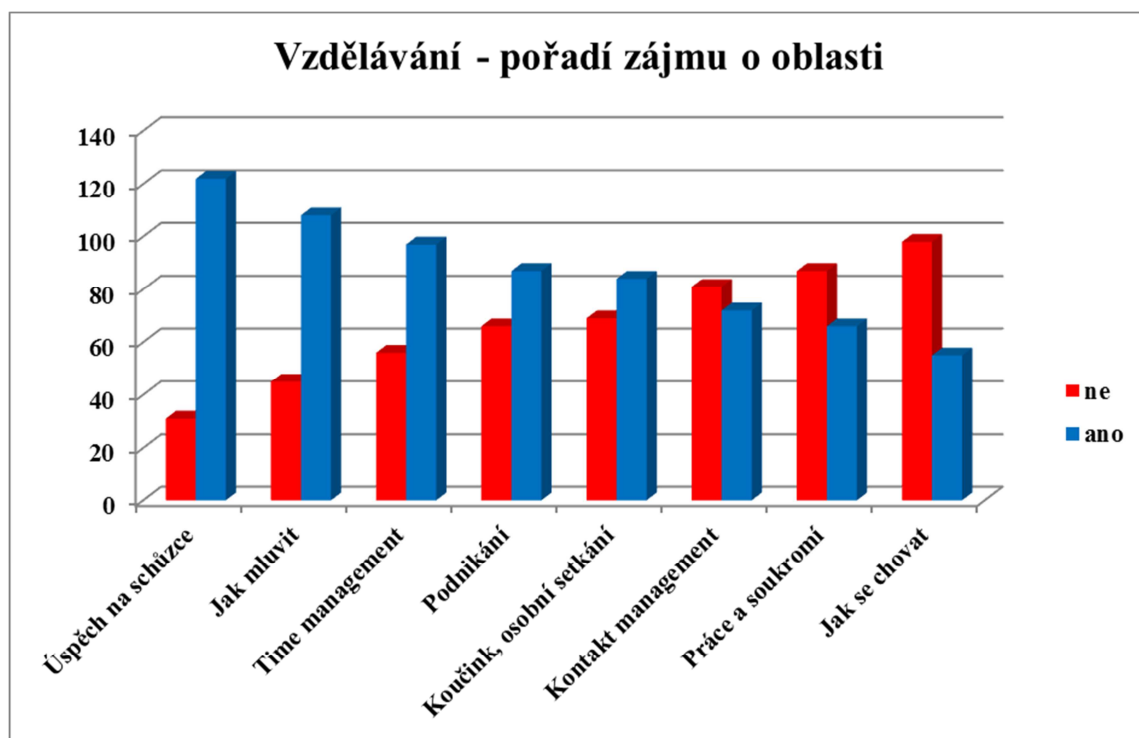
Pořadí zájmu o jednotlivé oblasti vzdělávání

Otázka č. 1: Kterou oblast osobního rozvoje považujete za přínosnou?

Největší zájem měli respondenti o oblast „úspěch na schůzce“ a „jak mluvit“.

Na základě odpovědí v dotazníku byl zjištěn nejmenší zájem o oblast „jak se chovat“ a „práce a soukromí“.

Graf 27: Vzdělávání – pořadí zájmu o jednotlivé oblasti

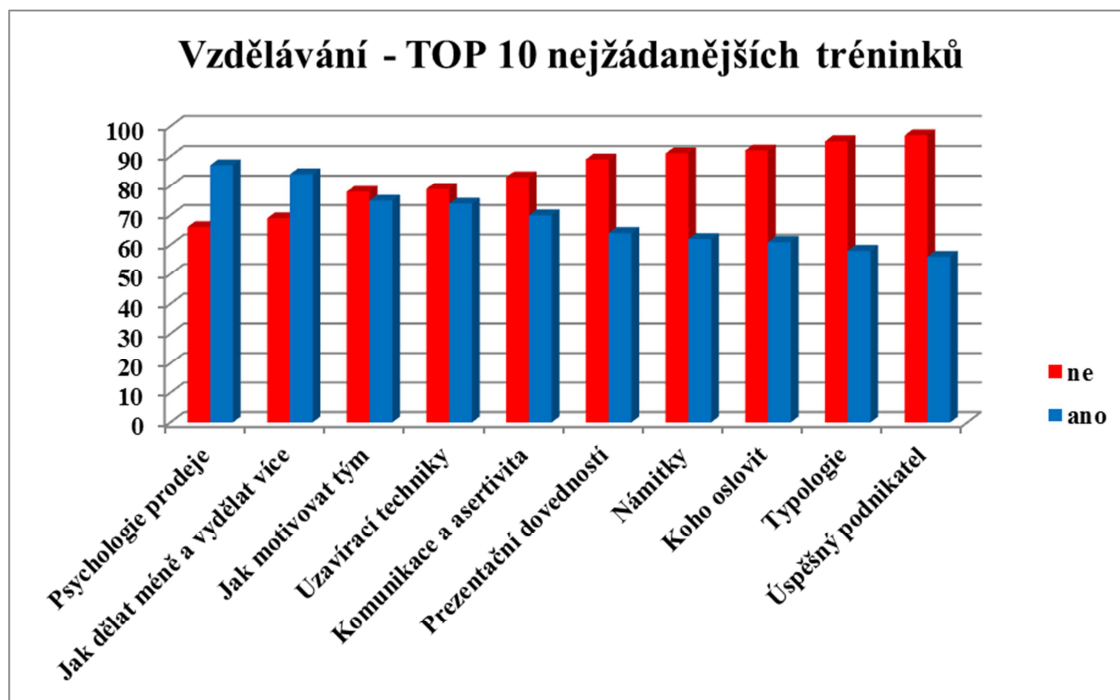


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Pořadí zájmu o konkrétní témata vzdělávání

Výsledky průzkumu zájmu o vzdělávání jsou přílohou této práce, Příloha S. Nejžádanějším ve vzdělávání se stalo téma „psychologie prodeje“.

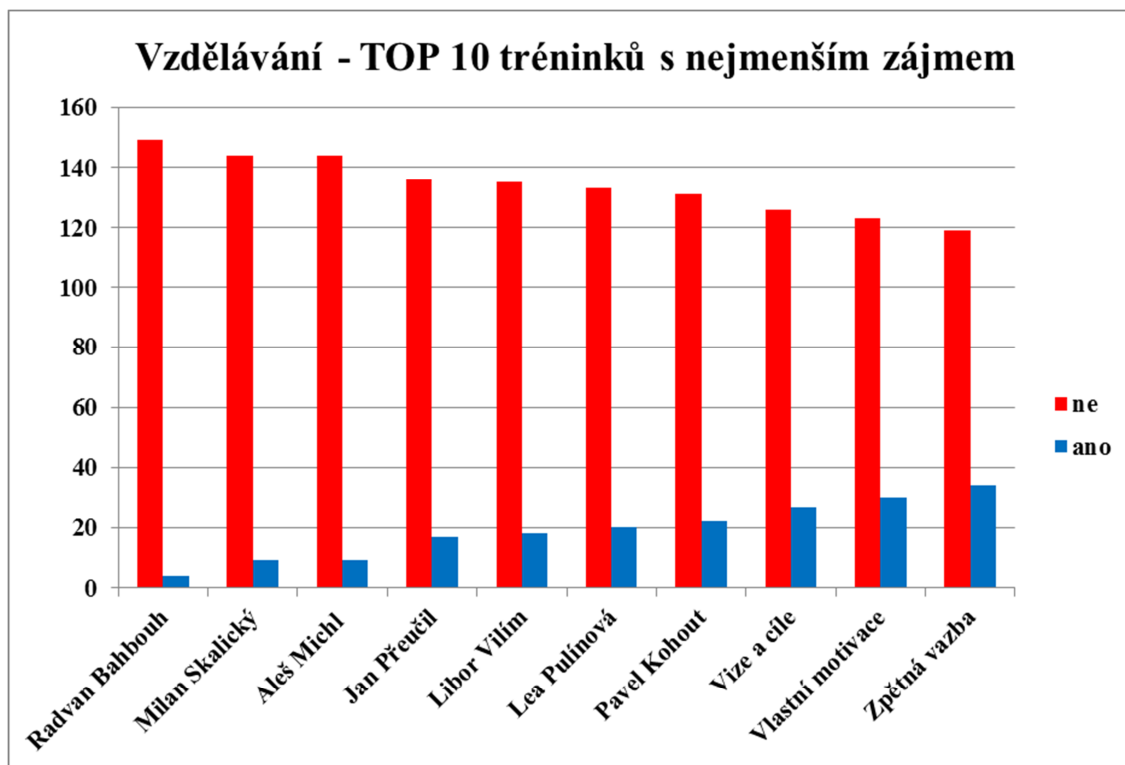
Graf 28: Vzdělávání – TOP 10 nejžádanějších tréninků



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Nejméně žádaným tématem vzdělávání byl osobní koučink Radvana Bahbouha a Milana Skalického. V průzkumu byl zjištěn nejmenší zájem o koučink a uvedené dvě osobnosti.

Graf 29: Vzdělávání – TOP 10 tréninků s nejmenším zájmem



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

9.4 Závěrečné shrnutí

Benefity

Výzkumem zájmu o motivační prvky a benefity bylo zjištěno, že obchodníci a manažeři distribuční sítě mají největší zájem o benefity, které mají přímý vliv na úspěch při jednání s klienty. Obchodníkům tyto benefity usnadňují uzavření obchodu a tím získání provize, finanční odměny. Peníze člověk v současném světě potřebuje pro splnění většiny svých potřeb. Ve zkoumané firmě má výše provize ve sledovaném období (čtvrtletí) vliv na postup v kariérním řádu. Jednotlivé kariérní pozice mají nastavené benefity a zvyšuje se tak i jejich prestiž. Čím vyšší pozici obchodník dosáhne, je benefit hodnotnější a specifitější.

Nejžádanější benefity můžeme souhrnně označit jako prvky ovlivňující odbornost, znalosti a každodenní činnosti obchodníků. Jedná se o plný náhled na informace o klientech v databázi zkoumané firmy a s tím související podpora přes telefonní linku pro obchodníky. Hned na druhém místě to jsou dárky pro klienty, vizitky, příspěvek na provoz automobilu, kancelář a telefon. Výsledky průzkumu jsou uvedeny v příloze této práce, Příloha P. Jednotlivé prvky v podstatě kopírují činnost obchodníků. Obchodníci nejdříve zjišťují informace o klientech, vyhledávají si je v dostupných aplikacích na intranetu. Schůzky si domlouvají obchodníci telefonicky, realizují je buď ve své kanceláři, nebo za klienty jezdí autem. Při setkání s klienty jim předávají vizitku a dárek. Všechny tyto benefity přímo souvisí s výkonem práce obchodníků a náklady podnikání v tomto oboru. Souhrnně lze tedy říci, že nejžádanější benefity mají pomoci vydělat peníze, ušetřit náklady a zjednodušit práci. Zvláštním případem mezi oblíbenými benefity je účast na celorepublikové obchodní konferenci, což je motivační setkání jedenkrát ročně. Zde se obchodníci seznámí hlavně s novou strategií a užijí si společenský večer.

Jednoznačně nejmenší zájem byl o benefity související s vlastní image a vzhledem, individuální marketing, specifické akce a slevy u partnerů související se sportem, relaxací a oblékáním. Tyto prvky jsou součástí prvního dojmu a image obchodníka. Výsledek výzkumu je v tomto ohledu překvapující zjištění, protože při jednání s klientem je první dojem jeden z nejsilnějších faktorů uzavření obchodu.

Důvodem nezájmu o tyto benefity může být i to, že si je obchodníci pořídí sami ve svém volném času, bez zásahu zkoumané firmy.

Vzdělávání

Výzkum v oblasti vzdělávání byl proveden na cílové skupině obchodníků a manažerů na kariérně nejvyšších pozicích. Ti očekávají nadstandartní motivaci. Výzkum potvrdil hypotézu, že největší zájem je o osobnostní rozvoj a schopnosti, které mají přímý vliv na činnost a výkon obchodníků, prodej a získání odměny - provize. Jedná o zlepšení schopností obchodníků, které jim pomohou ovlivnit rozhodnutí klientů, přesvědčit je a uzavřít obchod. Výsledky jsou přílohou této práce, Příloha S.

Pro obchodníky a manažery je nejzajímavější rozvoj v oblasti komunikace. Jedná se hlavně o psychologii prodeje, time management – jak dělat méně a vydělat více, uzavírací techniky, asertivitu, prezentační dovednosti a zvládání námitek. Žádaný trénink je také na téma motivace týmu a typologie člověka. Souhrnně lze říci, že jde o takový osobnostní rozvoj, aby měl obchodník správný odhad profilu klienta a následně na něj zapůsobil. To pak vede k úspěšnému prodeji. Oblasti rozvoje potvrzují určitý model úspěšného podnikatele, obchodníka.

Nejmenší zájem byl zjištěn o setkání s konkrétními úspěšnými osobnostmi a kouči. Důvodem může být špatný výběr osobností nebo neznalost osob, jejich činnosti či oboru podnikání. Tematicky nejmenší zájem byl zjištěn u oblastí: vize a cíl, vlastní motivace a zpětná vazba.

ZÁVĚR

Interní komunikace je velmi propracovaný systém. Umožňuje orientaci v řízení firmy, plnění jejích cílů a strategie. Ze sociologického hlediska je firma sociální skupinou, ve které vznikají menší podskupiny. Liší se svými cíli, zájmy, pravidly a vztahy. Skupiny jsou různě motivované. Motivace zahrnuje vnější stimulaci (odměňování) a vnitřní motivy (splnění svých potřeb). Pro vedení firmy je důležitá zpětná vazba v komunikaci a motivaci. Tu firma získává například anonymním dotazováním.

Interní komunikace ve zkoumané firmě je nastavena v souladu s cíli a strategií firmy. Vzájemně se doplňuje s externí komunikací, tj. komunikací vůči veřejnosti, obchodním partnerům a klientům. Celkový koncept komunikace zapadá do firemní kultury. Dotváří image firmy a zapadá do kontextu vnímání firmy zvenčí. Práce byla věnována hlavně skupině obchodníků a manažerů interní distribuční sítě. Komunikaci vnímají jako nejdůležitější prvek svojí práce, předávání informací, srozumitelné vysvětlení a možnost využití pomoci odborníků. Za tímto účelem využívá zkoumaná firma intranet a telefonickou podporu specialistů.

Intranet, vnitřní internetová síť firmy, má logicky řazené informace a intuitivní odkazy k důležitým informacím. Obchodníci využívají toto pracovní prostředí nejen pro vyhledávání informací, ale i pro sjednávání pojistných smluv s klienty. Zároveň jsou k dispozici obchodníkům telefonické linky podpory. Obsluhují je specialisti na produkty, likvidaci, kariéru a interní normy. Jedná se o TIP tým (telefonní linka Týmu individuálních požadavků) a linka 112 (telefonní linku Podpory obchodu). Tuto okamžitou pomoc ve chvíli jednání s klientem obchodníci velmi oceňují. Mohou tak okamžitě klientům podat relevantní informaci, pokud sami odpověď neznají.

Nepostradatelným prvkem komunikace je osobní kontakt na úrovni liniového řízení. Obchodníci jsou součástí týmu, který vede manažer. Týmy se sdružují v regionech pod řízením regionálního ředitele. Regiony jsou rozděleny do sedmi zemí, které řídí centrála prostřednictvím zemských ředitelů. Osobní komunikace probíhá na úrovni individuálních schůzek a hodnocení, porad, workshopů, školení, tréninků, konferencí a PR akcí, jako jsou společenské a sportovní události a zahraniční eventy (zážitky).

Zkoumaná firma má přesně definovaný kariérní řád pro distribuční síť. Jeho součástí je motivační program, který souvisí s jednotlivými kariérními stupni. Kariérní řád i motivace prochází určitým vývojem. Mění se náklady na motivace a také požadavky obchodníků a očekávání firmy. Za tímto účelem provádí firma jednou až dvakrát ročně průzkum. Na základě zjištěných údajů a provedené analýzy pak vedení firmy upravuje motivace a benefity.

Firma sestavila motivační program pro jednotlivé pozice kariérního řádu. Kritériem výběru byla oblíbenost motivačních a statusových prvků, zjištěná průzkumem. Dalším kritériem byly náklady firmy na motivaci a ovlivnění výkonu distribuční sítě. Některé cenově dražší prvky nebyly i přes oblíbenost u obchodníků zařazeny do programu. Jednalo by se o motivaci pouze několika nejlepších obchodníků (např. luxusní hodinky). Naopak firma znovu zařadila prvky cenově dostupné a obsahující ocenění velkého množství obchodníků. Jsou mezi obchodníky navíc stále žádané (např. certifikáty jednotlivých kariérních pozic a vizitky). Nový seznam benefitů pro obchodníky a manažery je přílohou této práce, Příloha D – M.

Nejvíce oblíbený benefit „plný náhled na klienty v JOK PK“ je zařazen už od pozice poradce. Přístup na detailní informace o klientech a jejich smlouvách obchodníkům pomáhá při práci. Obchodníci jej považují za největší pomoc k úspěchu v prodeji. Do programu je zařazena ještě podpora TIP tým a linka 112, tj. asistence při vyhledávání, sdělování informací a produktová podpora. Druhým nejžádanějším benefitem jsou marketingové dárky pro klienty a vizitky. Rovněž se jedná o podporu v přímém kontaktu s klienty a ovlivňující prvky úspěchu v prodeji.

Průzkumem bylo zjištěno, že o celorepublikovou obchodní konferenci má zájem téměř polovina respondentů. Firma navýšila počet pozvaných obchodníků na počet 1500, oproti minulým rokům, kdy byla tendence počet spíše snižovat kvůli nákladům na tak velkou akci. Konference má navíc další aspekt motivace, kdy se setkávají obchodníci a manažeři přímo s vedením firmy. Nejlepší obchodníci získávají ocenění a pro všechny zúčastněné je připravena společenská část. Akce patří do firemní kultury a je významnou součástí interní PR.

Odznak patřil mezi nejméně žádané statusové prvky. Přesto jej zkoumaná firma zachovala. Důvodem je tradice a firemní kultura, odznak nese symbol firmy. Podoba odznaku se každý rok obměňuje, jeho hlavní vizuál však zůstává stejný – logo firmy

(znak). Některé málo oblíbené benefity byly úplně odstraněny z motivace z důvodu neefektivnosti, vysoké nákladovosti a malého dopadu do motivace a výkonu distribuční sítě. Jednalo se o tzv. ČP shop, internetový obchod uvnitř firmy. Obchodníci si mohli objednávat na intranetu předměty k vybavení kanceláře, kancelářské potřeby, drobné dárky pro klienty, elektroniku, části oblečení, sportovní potřeby a dětské zboží. Agenda ČP shopu byla nákladná na mzdové prostředky obsluhujících pracovníků, IT podporu, jednání s dodavateli, dodací lhůty, aktualizace nabídky a vyřizování reklamací.

Firma ponechala benefity, které nejsou příliš nákladné, ale jejich využití je efektivní. Jde například o slevy na produkty pojištění a slevy u partnerů. Jedná se vlastně o protislužbu, protože partneři jsou zároveň u zkoumané firmy pojištění.

Externí vzdělávací program byl sestaven podle pořadí zájmu a je uveden v příloze této práce, Příloha N. Polovinu ceny kurzu hradí firma jako motivační prvek, polovinu si obchodník nebo manažer platí sám.

V uvedeném výzkumu bylo zjištěno, že člověka motivují prvky, které pomáhají plnit si základní lidské potřeby. Zkoumaná skupina obchodníků preferuje motivační prvky usnadňující prodej a tím získání provize. Nejvyšším stimulem je pro ně odměňování a motivace s tím související.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-868-5100-1.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.

GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 3., přeprac. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 2011, 254 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-236-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě: schopnost a umění získat si lidi*. Vyd. 1. Překlad Jiří Pondělíček. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Vyd. 1. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Management Press, 1999, 122 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-726-1006-6.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Grada, 1993, 130 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-716-9018-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: Grada, 2005, 175 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-247-1092-7.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1. vyd. Překlad Jiří Pondělíček. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s. Omega (Dobrovský). ISBN 80-868-5100-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WATZLAWICK, Paul. *Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1999, 243 s. ISBN 80-860-8804-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

GOOGLE, *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.google.cz/search?hl=cs&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1231&bih=620&q=maslowova+pyramida+pot%C5%99eb&oq=maslowova+pyramida+pot%C5%99eb>

SEZNAM ZKRATEK

PR	Public Relations
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
VPA	Výhradní pojišťovací agent
PPZ	Podřízený pojišťovací zprostředkovatel
TIP tým	Tým individuálních požadavků (telefonní linka)
JOK PK	Jednotná obsluha klienta – práce s klientem (aplikace na intranetu)
OM	Obchodní místo

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 2: Kariérní stupně obchodníka

Obrázek 3: Kariérní stupně manažera

Seznam grafů

Graf 1: Reakce dotazovaných – zájem o benefity

Graf 2: Benefity – status a image

Graf 3: Benefity – podpora a rozvoj

Graf 4: Benefity – příspěvky

Graf 5: Benefity – marketing

Graf 6: Benefity – akce

Graf 7: Benefity – slevy a příspěvky

Graf 8: Benefity – TOP 10 nejžádanějších

Graf 9: Benefity – nejžádanější benefit

Graf 10: Benefity – TOP 10 nejméně žádaných

Graf 11: Benefity – nejméně žádaný benefit

Graf 12: Reakce dotazovaných – zájem o vzdělávání

Graf 13: Vzdělávání – oblast podnikání

Graf 14: Vzdělávání – téma podnikání

Graf 15: Vzdělávání – oblast time management

Graf 16: Vzdělávání – téma time management

Graf 17: Vzdělávání – oblast kontakt management

Graf 18: Vzdělávání – oblast úspěch na schůzce

Graf 19: Vzdělávání – téma úspěch na schůzce

Graf 20: Vzdělávání – oblast jak se chovat

Graf 21: Vzdělávání – oblast jak mluvit

- Graf 22: Vzdělávání – téma jak mluvit
- Graf 23: Vzdělávání – oblast práce a soukromí
- Graf 24: Vzdělávání – téma práce a soukromí
- Graf 25: Vzdělávání – oblast koučink, osobní setkání
- Graf 26: Vzdělávání – osobnosti
- Graf 27: Vzdělávání – pořadí zájmu o jednotlivé oblasti
- Graf 28: Vzdělávání – TOP 10 nejžádanějších tréninků
- Graf 29: Vzdělávání – TOP 10 tréninků s nejmenším zájmem

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A - Obsah základní strany intranetu zkoumané firmy**
- Příloha B - Přehled záložek na intranetu zkoumané firmy**
- Příloha C - Přehled záložek na Obchodním portálu**
- Příloha D - Statusové prvky obchodníků**
- Příloha E - Systémy a přístupy obchodníků**
- Příloha F - Slevy na produkty pojištění obchodníků**
- Příloha G - Slevy ve spolupráci s partnery pro obchodníky**
- Příloha H - Příspěvek na marketingové předměty obchodníků**
- Příloha I - Statusové prvky manažerů**
- Příloha J - Systémy a přístupy manažerů**
- Příloha K - Slevy na produkty pojištění manažerů**
- Příloha L - Slevy ve spolupráci s partnery pro manažery**
- Příloha M - Příspěvek na marketingové předměty manažerů**
- Příloha N - Externí vzdělávání**
- Příloha O - Dotazník k benefitům**
- Příloha P - Výsledky dotazníku k benefitům**
- Příloha R – Dotazník k benefitům**
- Příloha S - Výsledky dotazníku ke vzdělávání**

Základní přehled	Jaké informace a další odkazy obsahuje	Podrobnější popis
HomePage	Články informující o novinkách týkajících se celé firmy, budoucnosti a strategie	
Já zaměstnanec	Vlastní personální informace uživatele	
Moje firma	Základní informace o firmě, historie, informace z obchodního rejstříku Vize, mise, hodnoty	
Naše útvary	Prezentace jednotlivých útvarů, úseků, odborů a referátů	
Útvary	Lidské zdroje, právní útvar, útvar compliance, útvar designu, útvar produktů NŽP a business analýzy, útvar finančního řízení, útvar komunikace, útvar produktového managementu životního pojištění, útvar služeb klientům	
	úseky	CRM, komunikační centrum, úsek marketingu, úsek produktového managementu občanského pojištění, úsek rozvoje BI a DWH, úsek rozvoje služeb klientům a podpůrných funkcí, úsek řízení agentské sítě SME, úsek správy pojištění a plateb
	odbory	interní audit, interní reporting, komunikační centrum Pardubice, Korporátní klienti, Metodiky provozu a kontroly likvidace PU NŽP, Mobilních techniků, Odbor architektury IT, Odbor komunikačního centra Brno, Odbor metodiky správy pojištění a plateb, Odbor podpory obchodu, Odbor procesní podpory SK, Odbor produktového managementu PMV, Odbor řízení business architektury, Odbor správy nemovitostí a podpůrných služeb, Odbor systémů životního pojištění, Odbor technologické podpory, Odbor vyšetřování a int. bezpečnosti, Podpory uživatelů IT
	referáty	JOK Framework, Kompetenčního centra SAP, Referát správy korespondence, Referát systémů zpracování dokumentů,
Sít'ové infrastruktury		
Tým stížností		
Moje nástroje	Jednotná obsluha klienta Produktové systémy a jejich podpora Osobní Podpůrné aplikace Ostatní	
Centrum vyhledávání		
Helpdesk	Podpora IT	
Já manažer	základní informace o zařazení do struktury	
Nápověda		
Produktové benefity	Benefity, slevy na produktech	
Přemysl	Projekt klientské spokojenosti – vize, mise, hodnoty, cíle	

Příloha B - Přehled záložek na intranetu zkoumané firmy

Jednotlivé záložky na intranetu zkoumané firmy
Organizační struktura
Telefonní seznam
EDIT - interní předpisy
Reklamní předměty
HR
Intranet Benefity
Volná místa
Odborová organizace
Formuláře, žádosti
Oznámení podvodu
Napište nám
Česká INFO
Týdenní INFO
Zprávy z Řídicího výboru
Obchodní portál
Compliance portál
Kodex chování
Právní portál
Rodičovský portál
Neváhej a pomáhej
<i>uveden název skupiny zkoumané firmy</i>
Fleet Sheet

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha C - Přehled záložek na Obchodním portálu

Obchodní portál
Úvodní stránka
Kolegium GŘ pro VPA-R
Odměňování VPA Retail
ČP Kariéra
Moje komunity
Produkty
Korporátní obchod
Novinky v aplikacích
Záchrana kmene
Marketingové materiály
Interní sdělení, EDIT
Vzdělávání a rozvoj
Můj reporting
Ostatní

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha D - Statusové prvky obchodníků

	Konzultant junior	Konzultant	Konzultant specialista	Poradce	Poradce specialista	Poradce senior	Poradce expert	TOP poradce
Obchodnická kartička	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certifikát a odznak pozice		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stylový dárek		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
WWW na webu ČP					✓	✓	✓	✓
Exkluzivní typ vizitky					✓	✓	✓	✓
Vstupenky na akce ČP					✓	✓	✓	✓

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha E - Systémy a přístupy obchodníků

	Konzultant junior	Konzultant	Konzultant specialista	Poradce	Poradce specialista	Poradce senior	Poradce expert	TOP poradce
Náhled na kmen	✓	✓	✓	+	●	●	●	●
Marketingová samoobsluha	✓	✓	✓	+	+	+	+	+
Podpora SOS tým	✓	✓	✓	✓				
Podpora TIP tým					✓	✓	✓	✓
Podpora Linka 112					✓	✓	✓	✓

Omezený náhled
 Plný náhled IDK
 Plný náhled

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha F - Slevy na produkty pojištění obchodníků

	Konzultant junior	Konzultant	Konzultant specialista	Poradce	Poradce specialista	Poradce senior	Poradce expert	TOP poradce
Cestovní pojištění	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč
Životní pojištění	Sleva na Životní pojištění dle Sazebniku produktů (např. Můj život až s 30% slevou)							
Povinné ručení	30 %	30 %	30 %	35 %	35 %	40 %	40 %	40 %
Havarijní pojištění	30 %	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %	50 %	50 %
Majetkové pojištění + odpovědnost	30 %	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %	50 %	50 %

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha G - Slevy ve spolupráci s partnery pro obchodníky

	Konzultant junior	Konzultant	Konzultant specialista	Poradce	Poradce specialista	Poradce senior	Poradce expert	TOP poradce
Slevy u partnerů	✓	✓	+	+	+	+	+	+

Základní slevy
 Rozšířená nabídka slev

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha H - Příspěvek na marketingové předměty obchodníků

	Konzultant junior	Konzultant	Konzultant specialista	Poradce	Poradce specialista	Poradce senior	Poradce expert	TOP poradce
Roční příspěvek					3 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč	12 000 Kč

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha I - Statusové prvky manažerů

	MS kadet	MS junior	MS	MS specialista	MS senior	MS expert	TOP MS	Oblastní ředitel
Manažerská kartička	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certifikát a odznak pozice		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stylový dárek		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
WWW na webu ČP		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Exkluzivní typ vizitky				✓	✓	✓	✓	✓
Vstupenky na akce ČP				✓	✓	✓	✓	✓

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha J - Systémy a přístupy manažerů

	MS kadet	MS junior	MS	MS specialista	MS senior	MS expert	TOP MS	Oblastní ředitel
Náhled na kmen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marketingová samoobsluha	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Podpora TIP tým	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Podpora Linka 112	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha K - Slevy na produkty pojištění manažerů

	MS kadet	MS junior	MS	MS specialista	MS senior	MS expert	TOP MS	Oblastní ředitel
Cestovní pojištění	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč
Životní pojištění	Sleva na Životní pojištění dle Sazebníku produktů (např. Můj život až s 30% slevou)							
Povinné ručení	30 %	30 %	35 %	35 %	40 %	40 %	40 %	40 %
Havarijní pojištění	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %	50 %	50 %	50 %
Majetkové pojištění + odpovědnost	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %	50 %	50 %	50 %

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha L - Slevy ve spolupráci s partnery pro manažery

	MS kadet	MS junior	MS	MS specialista	MS senior	MS expert	TOP MS	Oblastní ředitel
Slevy u partnerů	✓	+	+	+	+	+	+	+

✓ Základní slevy + Rozšířená nabídka slev

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha M - Příspěvek na marketingové předměty manažerů

	MS kadet	MS junior	MS	MS specialista	MS senior	MS expert	TOP MS	Oblastní ředitel
Roční příspěvek				3 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč	12 000 Kč	15 000 Kč

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha N - Externí vzdělávání

Lektor	Název tréninku
Ladislav Špaček a Petr Studenovský	Etiketa
Milan Skalický	Budování týmu
Milan Skalický	Kontakt management
Milan Skalický	Úspěch na schůzce
Ivo Toman	Psychologie prodeje
Lea Paulínová	Sebereflexe
Radoslava Podaná	Typologie
Radoslava Podaná	Motivace týmu
Radoslava Podaná	Time management
Jiří Závozda	Moderní komunikace

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)



Akce

pořádá a podporuje mnoho společenských akcí.
Které akce byste se chtěli zúčastnit:
(Vyberte 4 max. možnosti)

<input type="checkbox"/>	Ples <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Obchodní konference
<input type="checkbox"/>	Velká Pardubická
<input type="checkbox"/>	Hokejová utkání
<input type="checkbox"/>	Dětský tábor
<input type="checkbox"/>	Rybářské závody
<input type="checkbox"/>	Letní Shakespearovské slavnosti
<input type="checkbox"/>	Sportovní hry
<input type="checkbox"/>	Jiné akce, kde je <input type="text"/> organizátorem

Oddíl

Zaškrtnl/a jste více než 4 položky, upravte prosím

Oddíl

Prostor pro vlastní návrh:

Pokračovat



Status a image

Který, z následujících benefitů považujete za nejpřínosnější:
(Vyberte max. 5 možností)

- | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Odznak pozice | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Manžetové knoflíčky | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Vizitky (dle dané pozice) | |
| <input type="checkbox"/> | Certifikát pozice | |
| <input type="checkbox"/> | Sada originálních per s věnováním | |
| <input type="checkbox"/> | Kožené desky | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Hodinky | |
| <input type="checkbox"/> | Označení na automobil | |
| <input type="checkbox"/> | Článek o obchodníkovi v interních periodikách (Česká info, Zemská info) | |
| <input type="checkbox"/> | Možnost se objevit např. v TV reklamě | |
| <input type="checkbox"/> | Setkání s GR, Ředitelem interní distribuce, Zemským ředitelem | |
| <input type="checkbox"/> | Setkání s Likvidací a Produktovým managementem | |

Zaškrtni/a jste více než 4 položky, upravte prosím.

Oddíl

Prostor pro vlastní návrh:

Pokračovat



Marketing

Které, z následujících marketingových podpor považujete za nejpřínosnější:
(Vyberte max. 3 možnosti)

- Dárky pro klienty
- Vlastní webové stránky
- Vlastní náborový web
- Top pozice při vyhledávání na stránkách
- Marketingovým materiály (letáky)
- Možnost individualizace marketingových materiálů
- Možnost individualizované reklamy

Zaškrtni/a jste více než 3 položky, upravte prosím.

Oddíl

Prostor pro vlastní návrh:

Pokračovat



Podpora a rozvoj

Který, z následujících benefitů považujete za nejpřínosnější:
(Vyberte max. 4 možnosti)

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Plné náhledy na klienty v JOK/PK |
| <input type="checkbox"/> | Možnost využít marketingové samoobsluhy |
| <input type="checkbox"/> | Pomoc při sestavení kalkulace výhodnosti otevřít si obchodní místo, zaměstnat PPZ |
| <input type="checkbox"/> | Možnost využít školení pro PPZ |
| <input type="checkbox"/> | Katalog rozvojového vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> | Možnost využít služeb TIP týmu |
| <input type="checkbox"/> | Možnost využít služeb Linky 112 |
| <input type="checkbox"/> | Organizace týmového setkání skupiny |

Zaškrtni/a jste více než 4 položky, upravte prosím.

Oddíl

Prostor pro vlastní návrh:

Pokračovat



Příspěvky

Které, z následujících příspěvků považujete za nejpřínosnější:
(Vyberte max. 4 možnosti)

- Příspěvek na provoz automobilu
- Příspěvek na provoz obchodního místa
- Příspěvek na asistentku
- Příspěvek na kancelářské potřeby
- Příspěvek na pořízení mobilního telefonu
- Příspěvek na pořízení notebooku
- Příspěvek na externí vzdělávání
- Příspěvek na vybavení obchodního místa
- Zádržný fond v nižší procentuální výši

Zaškrtni/a jste více než 4 položky, upravte prosím

Oddíl

Prostor pro vlastní návrh:

Pokračovat



Slevy u partnerů

Které, z následujících benefitů u partnerů považujete za nejpřínosnější:
(Vyberte max. 3 možnosti)

- Výhodnější ceny v obchodech s výpočetní technikou
- Výhodnější podmínky produktů bank, leasingových společností
- Výhodnější podmínky na nákup oblečení (Blažek, Bandi,...)
- Výhodnější podmínky na pořízení nového automobilu
- Výhodnější podmínky na telefonní paušály
- Výhodnější ceny na relaxační pobyty
- Výhodnější cena na členství ve fitcentrech

Zaškrtni/a jste více než 3 položky, upravte prosím.

Oddíl

Prostor pro vlastní návrh:

Personální údaje (nepovinné):

Vaše pozice:

Vybrat...

Distribuční kanál:

Vybrat...

Orientační velikost kmene:

Oddíl

Orientační počet kariérních ČPK:

Oddíl

Dokončit půzkum

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha P - Výsledky dotazníku k benefitům

Oblast - benefit	Konkrétní benefit	Ne	Ano
Status a image	odznak	857	78
Status a image	knoflíčky	905	30
Status a image	vizítky	251	684
Status a image	certifikát	678	257
Status a image	originální pera	525	410
Status a image	kožené desky	585	350
Status a image	hodinky	506	429
Status a image	označení automobilu	667	268
Status a image	článek o obchodníkovi v interních periodikách	858	77
Status a image	možnost objevit se v TV reklamě	745	190
Status a image	setkání s GR, ředitelem int. distribuce	804	131
Status a image	setkání s produktovým managementem a likvidací	593	342
Podpora a rozvoj	plný náhled na klienty JOK PK	74	861
Podpora a rozvoj	marketingová samoobsluha	632	303
Podpora a rozvoj	kalkulace a výhodnost OM a PPZ	713	222
Podpora a rozvoj	podpora školení PPZ	747	188
Podpora a rozvoj	rozvojové vzdělávání	789	146
Podpora a rozvoj	TIP tým	367	568
Podpora a rozvoj	linka 112	484	451
Podpora a rozvoj	organizace týmových setkání teambuilding	817	118
Príspevky	príspevek na provoz automobilu	303	632
Príspevky	príspevek na obchodní místo	398	537
Príspevky	príspevek na asistentku	724	211
Príspevky	príspevek na kancelářské potřeby	497	438
Príspevky	príspevek na mobilní telefon	757	178
Príspevky	príspevek na notebook	490	445
Príspevky	príspevek na vzdělávání	699	236
Príspevky	príspevek na vybavení obchodního místa	667	268
Príspevky	zádržný fond v nižší procentuální výši	666	269
Marketing	marketingové dárky pro klienty	150	785
Marketing	marketing vlastní web	582	353
Marketing	marketing vlastní náborový web	820	115
Marketing	marketing top pozice na webu firmy	649	286
Marketing	marketingové materiály	704	231
Marketing	individuální reklama	696	239
Marketing	individuální marketingové materiály	676	259
Akce	ples	503	432
Akce	konference	481	454
Akce	Velká Pardubická	616	319
Akce	hokej	582	353
Akce	dětský tábor	840	95
Akce	rybářské závody	873	62
Akce	Shakespearovské slavnosti	499	436
Akce	sportovní hry	797	138
Akce	jiná setkání	689	246
Slevy a příspěvky	slevy u partnerů výpočetní techniky	550	385
Slevy a příspěvky	slevy u partnerů banky a leasingy	544	391
Slevy a příspěvky	slevy u partnerů oblečení	688	247
Slevy a příspěvky	slevy na nákup automobilu	573	362
Slevy a příspěvky	slevy na telefonní paušály	477	458
Slevy a příspěvky	slevy na relaxační pobyty	629	306
Slevy a příspěvky	slevy fitcentra	844	91

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha R – Dotazník ke vzdělávání

Průzkum zájmu o vzdělávání

U každé otázky vyberte vždy jednu odpověď.

- 1. Kterou oblast osobního rozvoje považujete za přínosnou?**
 - Podnikání
 - Time management
 - Kontakt management
 - Úspěch na schůzce
 - Jak se chovat
 - Jak mluvit
 - Práce a soukromí
 - Koučink, osobní setkání
- 2. Které téma z oblasti podnikání považujete za nejdůležitější?**
 - Víze, podnikatelský plán
 - Budování týmu
 - Nábory nových lidí
 - Úspěšný podnikatel
- 3. Které téma z oblasti time managementu považujete za nejdůležitější?**
 - Plánování času
 - Práce s kmenem
 - Jak dělat méně a vydělat více
- 4. Považujete za důležité rozvíjet se v oblasti kontakt managementu?**
 - Ano
 - Ne
- 5. Které téma z oblasti úspěchu na schůzce považujete za nejpřínosnější?**
 - Příprava, potenciál práce s kmenem
 - Typologie
 - Práce s cíli klienta
 - Námitky
 - Uzavírací techniky
 - Psychologie prodeje
 - Jak se dál postarat o klienta
- 6. Považujete za důležité rozvíjet se v oblasti jak se chovat?**
 - Ano
 - Ne
- 7. Které téma z oblasti jak mluvit je pro vás nejpřínosnější?**
 - Řečnictví
 - Prezentační dovednosti
 - Jak připravit prezentaci
 - Jak motivovat tým
 - Zpětná vazba
 - Komunikace a asertivita
- 8. Které téma z oblasti práce a soukromí je pro vás nejpřínosnější?**
 - Vyváženost
 - Zvládání stresu
 - Návyky a postoje
 - Víze a cíle
 - Vlastní motivace
- 9. Která osobnost je pro vás zajímavá v oblasti koučinku?**
 - Ladislav Špaček
 - Jan Přeučil
 - Ivo Toman
 - Lea Paulínová
 - Milan Skalický
 - Libor Vilím
 - Radvan Bahbouh
 - Aleš Michl
 - Pavel Kohout

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Příloha S - Výsledky dotazníku ke vzdělávání

Oblast	Konkrétní náplň	Ne	Ano
Podnikání		66	87
Podnikání	Vize, podnikatelský plán	118	35
Podnikání	Budování týmu	104	49
Podnikání	Nábor nových lidí	103	50
Podnikání	Úspěšný podnikatel	97	56
Time management		56	97
Time management	Plánování času	104	49
Time management	Práce s kmenem	100	53
Time management	Jak dělat méně a vydělat více	69	84
Kontakt management		81	72
Kontakt management	Koho oslovit	92	61
Úspěch na schůzce		31	122
Úspěch na schůzce	Příprava, potenciál práce s kmenem	108	45
Úspěch na schůzce	Typologie	95	58
Úspěch na schůzce	Práce s cíli klienta	99	54
Úspěch na schůzce	Námítky	91	62
Úspěch na schůzce	Uzavírací techniky	79	74
Úspěch na schůzce	Psychologie prodeje	66	87
Úspěch na schůzce	Jak se dál postarat o klienta	101	52
Jak se chovat		98	55
Jak se chovat	Efektivita v pracovní praxi	107	46
Jak mluvit		45	108
Jak mluvit	Řečnictví	111	42
Jak mluvit	Prezentační dovedností	89	64
Jak mluvit	Jak připravit prezentaci	114	39
Jak mluvit	Jak motivovat tým	78	75
Jak mluvit	Zpětná vazba	119	34
Jak mluvit	Komunikace a asertivita	83	70
Práce a soukromí		87	66
Práce a soukromí	Vyváženost	115	38
Práce a soukromí	Zvládání stresu	112	41
Práce a soukromí	Návyky a postoje	119	34
Práce a soukromí	Vize a cíle	126	27
Práce a soukromí	Vlastní motivace	123	30
Koučink, osobní setkání		69	84
Koučink, osobní setkání	Ladislav Špaček	116	37
Koučink, osobní setkání	Jan Přeučil	136	17
Koučink, osobní setkání	Ivo Toman	113	40
Koučink, osobní setkání	Lea Pulínová	133	20
Koučink, osobní setkání	Milan Skalický	144	9
Koučink, osobní setkání	Libor Vilím	135	18
Koučink, osobní setkání	Radvan Bahbouh	149	4
Koučink, osobní setkání	Aleš Michl	144	9
Koučink, osobní setkání	Pavel Kohout	131	22

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Kašová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované

Název práce: Vlivy komunikace a motivace ve velké firmě

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 16

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Jana Zachová