

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Vnitropodniková komunikace

Jitka Schneiderová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vnitropodnikové komunikace. Teoretickou část práce tvoří literární rešerše, která zahrnuje definici pojmu komunikace z psychologického hlediska, vymezení pojmu vnitropodnikové komunikace, její cíle a význam pro podnik, směry, formy a prostředky, kterými komunikace v podniku proudí. Praktická část práce je věnována konkrétnímu praktickému řešení vnitropodnikové komunikace ve společnosti Česká pojišťovna, a. s., konkrétně na úseku agentury SME pro pojišťování podnikatelských rizik. Na zvolené agentuře je zjišťována úroveň vnitropodnikové komunikace pomocí dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů, jejichž výsledky jsou uvedeny ve druhé části této práce. Na základě zhodnocení výsledků jsou navržena opatření, která mají za cíl odstranit zjištěné nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci tak, aby došlo k zefektivnění komunikačních toků uvnitř společnosti. Navrhovaná opatření se konkrétně týkají podrobnějšího informování výhradních pojišťovacích agentů o ekonomických ukazatelích společnosti, zavedení anonymního sdělování připomínek a stížností pojišťovacích agentů a organizování více teambuildingových akcí ve skupinách.

Klíčová slova: komunikace, vnitropodniková komunikace, proces komunikace, komunikační toky, formy komunikace, zpětná vazba

Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit úroveň vnitropodnikové komunikace ve společnosti Česká pojišťovna, a. s., konkrétně v agentuře SME č. 940 pro region Praha zabývající se pojišťováním průmyslu a živnostníků, a následně vyvodit doporučená opatření, která by měla odstranit nedostatky vnitropodnikové komunikace vyplývající ze zjištěných výsledků.

Dílčím cílem práce je analýza vnitropodnikových komunikačních nástrojů na úrovni agentury a komunikačních procesů probíhajících v ní.

Dalším dílčím cílem je provedení průzkumu úrovně vnitropodnikové komunikace mezi pracovníky (výhradními pojišťovacími agenty) a mezi managementem agentury, jehož výsledky budou sloužit jako podklad pro vyhodnocení úrovně vnitropodnikové komunikace.

Posledním dílčím cílem je zpracování teoretické rešerše problematiky vnitropodnikové komunikace za použití odborných literárních zdrojů, která zahrnuje definici pojmu komunikace z psychologického hlediska, a dále zahrnuje vymezení pojmu vnitropodnikové komunikace, její cíle, význam pro podnik, směry, kterými proudí, a bariéry, které znesnadňují efektivní přenos informací.

Metodika práce

Teoretická část diplomové práce spočívá ve zpracování teoretických východisek za pomoci metody studia dokumentů. Teoretické poznatky jsou čerpány z odborných literárních publikací českých i zahraničních autorů. Jejich úplný výčet je uveden v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

Praktická část práce zahrnuje analýzu stávající úrovně komunikace na agentuře SME České pojišťovny, a. s. a případné navržení opatření pro její možné zlepšení. Pro zpracování empirické části práce je jako zdroj primárních dat použito dotazování s využitím individuálních rozhovorů a písemné dotazování s využitím tištěného dotazníku jako techniky sběru dat. Jako podpora informací získaných z vyhodnocených výsledků poslouží sekundární data zjištěná studiem interních zdrojů informací. V práci je použita logická metoda analýzy a následně je aplikována metoda syntézy.

Dotazování – dotazníkové šetření

Dotazník měl tištěnou formu a byl určen pro všechny výhradní pojišťovací agenty (dále jen VPA, nebo dále v práci také označování jako „obchodníci“) pracující na agentuře,

jejichž aktuální počet činil na počátku dotazníkové šetření 113. Dotazníky byly rozdány manažerům skupin prostřednictvím asistentky regionálního ředitele, kteří je následně rozdávali na poradách s VPA. Po sběru vyplněných dotazníků autorkou bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 respondentů, což činí 54% návratnost.

Dotazníky byly vyhodnoceny pomocí softwarového programu SPSS Statistics. Pro tvorbu grafů, které graficky doprovázejí vyhodnocení některých otázek dotazníku, byl použit softwarový program Excel.

Dotazování – individuální rozhovory

V rámci osobního dotazování proběhly celkem tři rozhovory – s manažerem skupiny, s regionálním ředitelem a s výhradním pojišťovacím agentem.

Rozhovory s manažerem skupiny a s regionálním ředitelem byly strukturovaného charakteru, tzn., že otázky rozhovoru byly předem sestaveny a dotazovaný na ně odpovídal v přesném pořadí. Rozhovory probíhaly samostatně, ale měly velmi podobnou strukturu. Znění některých otázek bylo přizpůsobeno vykonávané funkci dotazovaného, některé otázky byly vynechány z důvodu nekompetentnosti dotazovaného k danému problému. Oba rozhovory probíhaly souběžně s dotazníkovým šetřením. Odpovědi byly zaznamenávány písemně. Oba dva rozhovory měly za cíl potvrdit či vyvrátit informace získané z odpovědí výhradních pojišťovacích agentů z dotazníkového šetření.

Třetím rozhovorem, který proběhl až po celkovém vyhodnocení tištěných dotazníků, byl rozhovor s pojišťovacím agentem. Rozhovor byl polostrukturované povahy na rozdíl od obou předešlých rozhovorů s managementem agentury. Rozhovor probíhal méně formálně, dotazovanému byly pokládány autorkou předem připravené otázky, ale ty byly také volně doplňovány dalšími otázkami, které se nabízely položit na základě předchozích odpovědí dotazovaného. Odpovědi byly zaznamenávány písemně. Hlavním cílem tohoto rozhovoru bylo zpřesnit a rozvést odpovědi některých otázek dotazníkové šetření, u kterých byl při vyhodnocování zjištěn určitý nedostatek či nespokojenost.

Studium interních zdrojů informací

Pro studium vnitropodnikové komunikace byly také využity oficiální interní zdroje informací jako sekundární zdroj dat. Jednalo se o následující interní zdroje České Pojišťovny: oficiální webové stránky, výroční zprávy, intranet, Obchodní portál, EDIT – elektronická databáze interních předpisů.

Návrhy opatření a závěr

Tématem této diplomové práce byla vnitropodniková komunikace ve společnosti Česká pojišťovna, a. s. Pro vypracování praktické části práce byla zvolena agentura SME pro region Praha, zabývající se pojišťováním podnikatelských rizik. Základním pracovním článkem agentury jsou výhradní pojišťovací agenti (dále jen VPA), v pojišťovacím prostředí pracovníčně nazýváni také „obchodníci“. Náplní jejich činnosti je sjednávání nových pojistných smluv a správa smluv stávajících. Pojišťovací činnost vykonávají jako OSVČ na základě smlouvy o obchodním zastoupení podepsané s Českou pojišťovnou.

Provedenou analýzou stávající úrovně komunikace na agentuře SME bylo zjištěno, že úroveň komunikace je možné ohodnotit jako velmi dobrou (průměr odpovědí u otázky dotazující se na úroveň vnitropodnikové komunikace na škále od 1 do 4 činí 2,08). Jinak řečeno, 76 % respondentů označilo úroveň vnitropodnikové komunikace za velmi dobrou až výbornou. Též management agentury jednohlasně ohodnotil úroveň komunikace jako velmi dobrou a dostačující. Společnost je svým pracovníkům otevřená při sdělování informací, informovanost obchodníků je na vysoké úrovni. Dostávají se k nim informace o strategiích a cílech společnosti, plánech a plánovaných změnách a postojích vedení společnosti k aktuálním otázkám situace na trhu. Na druhou stranu bylo vyhodnoceno, že více než polovině obchodníků připadá, že přichozích informací je příliš mnoho. Regionální ředitel ale tento fakt nevidí jako nedostatek systému vnitropodnikové komunikace, chyba je spíše na straně obchodníků, jejich pohodlnosti a nedostatečné schopnosti umět pracovat s informacemi.

Mezi obchodníky, manažery skupin (dále jen MS) a regionálním ředitelem panuje na pracovišti spíše otevřené komunikační klima. Velmi dobré vztahy mají obchodníci se svými MS, s nimiž při komunikaci kromě nedostatku času nemají žádné větší problémy. Nejvyužívanějším komunikačním nástrojem pro komunikaci mezi MS a obchodníky je e-mailová korespondence, často využívaná na úkor osobního styku.

Ze strany MS a regionálního ředitele je jako hlavní problém komunikace s obchodníky spatřována situace, kdy obchodníci někdy zneužívají jejich postavení ke společnosti jako OSVČ a v podstatě při každém pobídnutí k vyvinutí více úsilí při pojišťovací činnosti se „schovávají“ za tím, že s ČP nejsou v žádném zaměstnaneckém vztahu, při kterém by bylo dovoleno obchodníky jakýmkoliv způsobem úkolovat.

Nejvyužívanějšími nástroji pro získávání informací jsou pro obchodníky individuální schůzky s MS, e-mailová korespondence, porady a intranet.

Za největší nedostatek na základě zjištěných výsledků byla shledána nedostatečná informovanost obchodníků v oblasti hospodaření společnosti, k nimž se tyto informace dostávají jen na velmi obecné úrovni a obchodníci netuší, jaké je ekonomická situace společnosti. Na základě této zjištěné skutečnosti bylo doporučeno zvýšit míru konkretizace při informování obchodníků o ekonomických výsledcích společnosti. Bylo navrženo, aby regionální ředitel zavedl a odprezentoval krátký informační blok na hodnotících poradách, které jsou shrnutím za první čtvrtletí roku, ve kterém by obchodníkům podal zjednodušený a ucelený přehled o nejdůležitějších ekonomických výsledcích ČP pocházejících z Výroční zprávy za uplynulý rok. Autorka práce navrhla seznam témat, která by měla v přehledu zaznít.

Druhým nedostatkem vnitropodnikové komunikace agentury je skutečnost, že obchodníci spíše nenabývají dojmu, že by měli možnost pro sdělení svých připomínek či stížností, a navíc se domnívají, že jejich názorům by při rozhodování vrcholového vedení nebyla přikládána žádná váha. V návaznosti na tyto zjištěné nedostatky v důvěře obchodníků ve vrcholový management bylo doporučeno, aby byli obchodníci ujištěni prostřednictvím zvoleného zástupce Kolegia GŘ pro kraj Prahu o existenci bodu projednávání podnětů od obchodníků z celé ČR jako jednoho z mnoha bodů na programu pravidelného čtvrtletního zasedání členů Kolegia GŘ. A následně bylo doporučeno nainstalovat do společných prostor pracoviště tzv. „schránku připomínek“, jako anonymní sběr připomínek či stížností obchodníků k celému fungujícímu systému ČP. Nashromážděné názory obchodníků by byly následně prezentovány na zasedání Kolegia GŘ a učiněné závěry by byly zpětně předneseny obchodníkům prostřednictvím zvoleného zástupce na kvartálních hodnotících poradách.

Na základě vlastního návrhu obchodníků vyplývajícího z dotazníkového šetření bylo navrženo zvýšit četnosti pořádání společných teambuildingových akcí, kterým by předcházela anketa zjišťující skutečný zájem obchodníků, a na základě výsledků ankety bylo doporučeno prodiskutovat s obchodníky nápady a možnosti pro zorganizování těchto akcí.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout konkrétní opatření na základě zhodnocení stávající úroveň vnitropodnikové komunikace ve společnosti Česká pojišťovna. Analýzou využívaných vnitropodnikových komunikačních nástrojů, studiem interních zdrojů a dokumentů, provedením dotazníkového šetření mezi výhradními pojišťovacími agenty agentury SME a provedením individuálních rozhovorů s managementem agentury a výhradním pojišťovacím agentem bylo na základě zjištěných výsledků možné vyvodit vyplývající závěry o stávající úrovni vnitropodnikové komunikace ve společnosti a provést konkrétní návrhy opatření, která odstraní nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci společnosti.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

BOUCNÍK, Pavel. *Manuál komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Forum, 2011. 824 s. ISBN 978-80-904803-1-5.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

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

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. 235 s. ISBN 25-095-88.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

Elektronické zdroje

Česká pojišťovna, a. s. *Výroční zpráva 2014* [online]. Praha: Česká pojišťovna, a. s., 2015 [cit.: 2015-11-18].

Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/documents/10262/50003/ceska-pojistovna-vyrocní-zprava-2014.pdf>

Česká pojišťovna, a. s. [online]. Praha, Česká pojišťovna, a. s., 2015 [cit.: 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz>