

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vnitropodniková komunikace

Jitka Schneiderová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jitka Schneiderová

Podnikání a administrativa

Název práce

Vnitropodniková komunikace

Název anglicky

Intercompany communication

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň vnitropodnikové komunikace v podniku Česká pojišťovna, a. s. a navrhnout případné změny. Dílčím cílem práce je zpracovat literární rešerši, analyzovat komunikační procesy probíhající v podniku a provést následnou syntézu.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce zahrnuje zpracování literárních východisek metodou studia dokumentů. Praktická část zahrnuje analýzu stávající úrovně komunikace ve vybraném podniku a návrh jejího zlepšení. Praktická část práce bude vypracována na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Primární data budou pořízena metodou dotazování s využitím individuálního rozhovoru a dotazníku jako techniky sběru dat.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

komunikace, vnitropodniková komunikace, proces komunikace, komunikační toky, formy komunikace, zpětná vazba

Doporučené zdroje informací

- HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
KATOLICKÝ, A. Public Relations moderně a účinně. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8.
KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
LESLY, P. Public relations. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7.
MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
MILLER, K. Organizational Communication: Approaches and Processes. Boston: Wadsworth Publishing, 2005. ISBN 978-05-346-1788-2.
NĚMEC, P.; LITTOVÁ, J. Komunikace korporací. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575.
NĚMEC, P. Public relations: Zásady komunikace s veřejností. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-26-8.
NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
PALMER, S.; WEAVER, M. Úloha informací v manažerském rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3.
VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vnitropodniková komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2015

Jitka Schneiderová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jitce Pokorné za odborné vedení této diplomové práce a za cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při jejím zpracovávání. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům České pojišťovny, a. s. za ochotu a strávený čas při vyplňování dotazníků, manažerům skupin za spolupráci a za zodpovídání mých otázek, a v neposlední řadě regionálnímu řediteli za poskytnutý rozhovor, za mimořádnou ochotu a čas strávený konzultacemi.

Vnitropodniková komunikace

Intercompany Communication

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 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 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 obchodníků.

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

Summary

This diploma thesis deals with intercompany communication. The theoretical part is composed of literature research which contains the definition of communication from the psychological point of view, definition of the intercompany communication, its objectives and relevance to the company, directions, forms and types of medium through the intercompany communication flows. The practical part is devoted to the practical solution of the intercompany communication in the Czech Insurance Company, Inc., specifically in the department of the SME agency which focuses on the insuring against the business risks. The questionnaires and individual interviews discover the level of internal communication in the chosen agency, the results of the research are mentioned at the second part of this thesis. Based on the evaluation of the results the arrangements are proposed. The goal of these arrangements is to eliminate identified deficiencies in the intercompany communication so that the communication flows inside the company can be more effective. The proposed arrangements are specified as more detailed knowledge of insurance agents of the company's economic indicators, the implementation of anonymous communication of the comments and complaints from the insurance agents and more organizing teambuilding events in the groups of insurance agents.

Keywords: communication, intercompany communication, process of communication, communication flows, forms of communication, feedback

Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	11
2.1	CÍL PRÁCE.....	11
2.2	METODIKA PRÁCE.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
3.1	KOMUNIKACE	15
3.1.1	<i>Definice komunikace.....</i>	<i>15</i>
3.1.2	<i>Model procesu komunikace</i>	<i>16</i>
3.1.3	<i>Funkce komunikace.....</i>	<i>18</i>
3.1.4	<i>Druhy komunikace</i>	<i>19</i>
3.2	VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE.....	24
3.2.1	<i>Vymezení pojmu a jeho význam pro podnik.....</i>	<i>24</i>
3.2.2	<i>Cíle vnitropodnikové komunikace.....</i>	<i>27</i>
3.2.3	<i>Směry komunikace v podniku.....</i>	<i>28</i>
3.2.4	<i>Formální a neformální komunikační kanál</i>	<i>30</i>
3.2.5	<i>Formy a prostředky komunikace v podniku.....</i>	<i>31</i>
3.2.6	<i>Manažerská komunikace, komunikační dovednosti</i>	<i>35</i>
3.2.7	<i>Bariéry vnitropodnikové komunikace</i>	<i>38</i>
3.2.8	<i>Předpoklady fungující vnitropodnikové komunikace.....</i>	<i>39</i>
4	PRAKTICKÁ ČÁST	41
4.1	CHARAKTERISTIKA ČESKÉ POJIŠŤOVNY, A. S.	41
4.1.1	<i>Představení společnosti a její historie</i>	<i>41</i>
4.1.2	<i>Charakteristika agentury SME č. 940 a její umístění v řídicí struktuře České pojišťovny, a. s.</i>	<i>42</i>
4.2	ANALÝZA VNITROPODNIKOVÝCH KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ V AGENTUŘE SME .	46
4.3	VÝSLEDKY PRŮZKUMU ÚROVNĚ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....	54
4.3.1	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	<i>54</i>
4.3.2	<i>Výsledky rozhovorů.....</i>	<i>70</i>

5	DISKUZE	76
6	NÁVRHY OPATŘENÍ.....	83
7	ZÁVĚR	87
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	91
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	95
10	SEZNAM ZKRATEK	97
12	PŘÍLOHY.....	98

1 Úvod

Komunikace je naprosto nezbytným a zároveň přirozeným prostředkem pro chod a rozvoj lidské společnosti. Všeobecně řečeno, komunikace je nástrojem, který umožňuje formování a fungování mezilidských vztahů, resp. různých sociálních uskupení a celků, ať už v běžném životě nebo v pracovní sféře. Je tedy zřejmé, že neoddělitelně souvisí s kulturou. Kultura bez komunikace ani komunikace bez kultury nemůže bez sebe existovat. Prostřednictvím komunikace při mezilidském styku nedochází jen k výměně zpráv a informací, ale také k výměně představ, idejí, nálad, pocitů, postojů, sebepojetí atd. Avšak vyslané sdělení hovořícího může být na druhé straně pochopeno úplně odlišně. Při přijímání a následném dekódování zprávy může docházet k projekcím vlastních zkušeností toho, kdo sdělení přijímá.

Komunikace má významný vliv na procesy uvnitř každé organizace a na další související aspekty, kam nepochybně patří firemní kultura. Komunikace prostupuje všemi oblastmi organizace, je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Vnitropodniková komunikace je určitou prezentací dané organizace vůči jejím zaměstnancům, ale také vůči okolnímu světu. V logické návaznosti je zřejmé, že okolí tj. obzvláště zákazníci, obchodní partneři, konkurence, mají vliv na dění a také na komunikaci v rámci konkrétní organizace. Je nutné uvést, že podle zkušeností odborníků oboru je v dnešní době ze strany některých organizací tato oblast stále opomíjena nebo je podceňována její důležitost. Organizace často nevyvíjejí žádnou snahu pro dosažení efektivní komunikace ve své struktuře. Mnohé podniky a firmy si ale v poslední době začaly uvědomovat, že špatně fungující vnitropodniková komunikace je vážnou překážkou jejich snahy o zvyšování kvality práce a o vyšší produktivitu. Právě přesnost a rychlost předávání informací, jakožto i práce s nimi, nabývají v současné době zásadního významu pro udržení existence podniku na trhu.

Nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitropodnikové komunikace má vrcholové vedení organizace. Velkým problémem je, když si vrcholový manažeři většinou ani neuvědomují, co vše v podniku hovoří, s jakou silou a přesvědčivostí. Činy hovoří mnohem výmluvněji než slova, i když síla slova je obrovská. Vrcholoví manažeři mohou přímo ovlivňovat

úroveň vnitropodnikové komunikace tím, jak si dokáží uvědomovat nedostatky v podnikové komunikaci a nedostatky v komunikačních dovednostech u sebe.

Obsahem této práce je po získání teoretických poznatků ověřit jejich platnost v praxi analýzou úrovně vnitropodnikové komunikace společnosti Česká pojišťovna, a. s., jako největší pojišťovny na českém trhu. Účelem analýzy je zhodnocení úrovně vnitropodnikové komunikace ve zvolené společnosti a v případě shledání určitých nedostatků navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění procesů a k zvýšení úrovně vnitropodnikové komunikace.

2 Cíl a metodika práce

2.1 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. Navazujícím cílem je následné vyvození doporučených 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.

Neméně podstatným krokem při zpracování práce je poznání teoretického základu dané problematiky. Je nutné definovat pojem komunikace z psychologického hlediska jako probíhající proces, který má vždy svůj konkrétní účel, teprve pak je možné vymezit pojem vnitropodnikové komunikace, její cíle, význam pro podnik, směry, kterými proudí, a bariéry, které znesnadňují efektivní přenos informací. Zpracování teoretických východisek za použití odborných literárních zdrojů je dalším cílem práce.

2.2 Metodika práce

Teoretická část diplomové práce spočívá ve zpracování teoretických východisek za pomoci metody studia dokumentů, která poslouží jako podklad pro zpracování praktické části. 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 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 zjištěných z vyhodnocených výsledků primárních dat poslouží sekundární data zjištěná studiem interních zdrojů informací.

V práci je použita logická metoda analýzy, při které jsou složité jevy rozkládány na menší části a odhaleny vztahy mezi nimi. Po analýze je následně aplikována syntéza, při které dochází ke spojení jednotlivých známých částí v neznámý celek a k pochopení vzájemné souvislosti částí sledovaného jevu.

Dotazování – dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo na agentuře od 2. 2. – 20. 2. 2015. Dotazník měl tištěnou formu a byl určen pro všechny výhradní pojišťovací agenty pracující na agentuře (dále jen VPA, nebo dále v práci také označováni jako „obchodníci“), 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. Vyplněné dotazníky pracovníci odevzdali manažerovi skupiny buď po skončení porady, který je následně odevzdal zpět asistentce generálního ředitele, nebo dotazníky vyplnili i odevzdali manažerovi později. Výhradním pojišťovacím agentům, kteří se nezúčastnili porady, byly dotazníky předány manažery na individuálních schůzkách. Po sběru vyplněných dotazníků autorkou bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 respondentů, což činí 54% návratnost. Všechny vybrané dotazníky byly vyplněny přesně dle zadání, a proto žádný dotazník nemusel být z vyhodnocování vyřazen.

Dotazník byl sestaven na základě znalostí autorky, které získala během studia na České zemědělské univerzitě v Praze, především z předmětu Marketingové řízení, a na základě odborné publikace zabývající se metodami a technikami marketingového výzkumu, jejíž zdroj je uveden v seznamu použitých zdrojů na konci této práce. Dotazník byl rozdělen do pěti tematických bloků, jejichž otázky se týkaly následujících oblastí:

- postavení obchodníka ke společnosti,
- informovanost,

- úroveň vnitropodnikové komunikace,
- využívání komunikačních nástrojů,
- překážky v rámci vnitropodnikové komunikace.

Samostatným blokem byl blok identifikačních otázek zjišťující základní data o respondentech zahrnujících pohlaví, věk, dosažené vzdělání a počet let u České pojišťovny, o jejichž vyplnění byli respondenti požádáni na konci dotazníku.

V dotazníku se nacházely jednak uzavřené otázky dichotomické či škálové, dále polouzavřené otázky s více možnými odpověďmi, ale i otevřené podotázky, doplňující zvolenou odpověď. V Příloze č. 2 je uvedena kompletní podoba dotazníkového formuláře.

Odpovědím z vyplněných dotazníků byly přiděleny kódy a jejich hodnoty zaneseny do softwarového programu SPSS Statistics od firmy IBM, který zároveň vyhodnotil absolutní i relativní četnosti odpovědí u jednotlivých otázek. Pro tvorbu grafů, které graficky doplňují vyhodnocení některých otázek dotazníku, byl použit softwarový program Excel.

Dotazování – individuální rozhovory

V rámci osobního dotazování probíhaly celkem tři rozhovory – s manažerem skupiny, s regionálním ředitelem a s výhradním pojišťovacím agentem. Délka rozhovorů se pohybovala od 30 do 60 minut.

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 měly velmi podobnou strukturu, seznam otázek byl téměř identický. Znění některých otázek bylo upraveno vzhledem k zastávané funkci dotazovaného a některé otázky byly vynechány z důvodu nekompetentnosti dotazovaného k danému problému. Oba rozhovory probíhaly souběžně s dotazníkovým šetřením, tzn. v období od 2. 2. – 20. 2. 2015, ale probíhaly vždy samostatně, v kancelářích obou dotazovaných na pracovišti agentury. Z rozhovorů byly provedeny písemné zápisy do předem připravených záznamových archů, jejichž podoba včetně získaných odpovědí je

uvedena v Příloze č. 3 a 4. 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 výhradním pojišťovacím agentem agentury, který jako jediný svolil k tomuto rozhovoru. Rozhovor s obchodníkem, který chtěl zůstat v anonymitě, se odehrál na pracovišti agentury, v místnosti zvané „hot desk“. Tato místnost je přístupná hlavně obchodníkům, kteří na pracovišti nemají svou placenou kancelář. V této místnosti je obchodníkům pro práci k dispozici několik počítačů a firemní tiskárna. 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 byly také volně doplňovány dalšími otázkami, které se nabízely položit na základě předchozích odpovědí dotazovaného. Odpovědi byly zaznamenávány písemně. Přepis celého rozhovoru je uveden v Příloze č. 5. 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 i oficiální podnikové zdroje informací České pojišťovny, jako sekundární zdroj dat. Studium těchto zdrojů probíhalo průběžně v období od 2. 11. 2014 – 1. 4. 2015 a jednalo se o následující interní zdroje:

- oficiální webové stránky,
- výroční zprávy,
- intranet, Obchodní portál,
- EDIT - elektronická databáze interních předpisů.

3 Teoretická východiska

3.1 Komunikace

Tato kapitola se zabývá pojmem sociální komunikace z psychologického hlediska – tedy komunikace probíhající mezi dvěma či více lidmi. V této části práce je obecně definován pojem komunikace, rozebrán model procesu komunikace a jsou popsány funkce a druhy komunikace.

3.1.1 Definice komunikace

Komunikace je základem života každé společnosti. Je důležitá nejen pro její existenci, ale i pro její organizaci a rozvoj. Prostřednictvím komunikace jsou sdělovány symboly, na jejichž základě jsou vytvářeny společné hodnoty, kvůli kterým se společnost organizuje (Němec, a další, 1999).

Komunikace probíhá, aniž bychom si to uvědomovali. Vše, co říkáme nebo sdělujeme pomocí gest a činů, slouží k zařazení jedince do společnosti a utváří vztahy k jiným jedincům či skupinám. Každý jedinec komunikuje, neexistence komunikace rovná se neexistence života (Němec, a další, 1999).

Etymologie slova komunikace naznačuje, že původní význam tohoto slova byl široký, a převádí ho do češtiny pod výrazem „spojení“ (Křivohlavý, 1988). Podle Mikuláščíka (2003) lze pojem komunikace použít mnohostranně pro označení například dopravní sítě, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému.

Pojem komunikace pochází s latinského „*communicare*“. Jeden z nejobsáhlejších latinských slovníků – Thesaurus linguae latinae – má pro výraz „*communicare*“ ekvivalent „*participare*“, tj. spolupodílet se s někým na něčem, spoluúčastnit se, činit někoho spoluúčastným. V dnešní době se zachovává do určité míry původní význam „společně s někým na něčem participovat“ - činit něco společným. Tento původní význam je dále ještě rozvíjen významem něco si navzájem sdělovat (Křivohlavý, 1988).

Termín komunikace je používán v řadě vědních oborů, ale většinou je spjat s používáním nějakého jazyka. K obohacení významu slova komunikace přispěla kybernetika, která formuluje komunikaci jako předávání informací mezi komunikátorem a komunikantem, ve kterém hraje důležitou roli kódování a dekodování zpráv, komunikační kanály, časové parametry a podobně (Mikuláščík, 2003). Adair (2004, s. 18) komunikaci výstižně definuje jako „*proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů*“.

3.1.2 Model procesu komunikace

Komunikační model lze vystihnout jako schéma, které jednoduchým a názorným způsobem ukazuje, jakou má komunikace strukturu a na základě jakého řádu funguje. Žádný model však nedokáže modelovaný jev plně vystihnout (Křivohlavý, 1988).

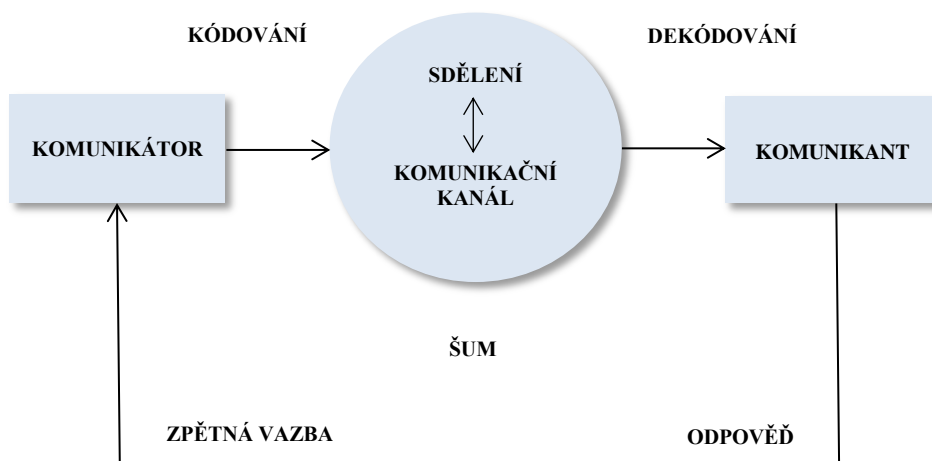
V dřívějších teoriích bylo na komunikaci pohlíženo jako na **lineární proces**, kde mluvčí mluví a posluchač naslouchá v rozdílných časech, tedy kdy ten, kdo mluví, nenaslouchá, a ten, kdo naslouchá, nemluví (DeVito, 2008). Tento model komunikace neakceptoval vzájemnou výměnu názorů, tudíž chyběla zpětná vazba (Jiřincová, 2010).

Brzy poté následovalo pojetí **interakční**, podle kterého se oba účastníci procesu střídají v pozicích mluvčího a posluchače. Když mluvčí A mluví, posluchač B naslouchá a poté zpětně mluvčí B mluví a posluchač A naslouchá. Interakční model ale stále považoval mluvení a naslouchání za oddělené děje, které nelze provádět současně najednou (DeVito, 2008).

Mnohem uspokojivější náhled na komunikační proces přináší **transakční** pojetí komunikace, v němž každý z účastníků stejně jako u předešlých dvou pojetí funguje zároveň jako mluvčí i posluchač s tím rozdílem, že oba procesy probíhají současně. Ve stejném okamžiku, kdy mluvčí vysílá sdělení posluchači, zároveň sám přijímá sdělení ze své vlastní komunikace a z reakce druhého účastníka (DeVito, 2008). Hovořící komunikaci sami vytvářejí a ovlivňují, ale zároveň jsou jejím „produktem“- neboť na základě komunikační výměny jsou pozměněny postoje a emoce účastníků navzájem (Jiřincová, 2010).

Obecný model procesu komunikace vychází z transakčního pojetí a obsahuje tyto prvky: komunikátor, komunikant, sdělení, komunikační kanál, kódování, dekódování, zpětná vazba a šum.

Obrázek č. 1: Model procesu komunikace



Zdroj: Pechačová, Natovová, 2013

Proces komunikace začíná „vysílající“ osoba – **komunikátor**, který je na základě svých potřeb motivovaný něco sdělit druhé osobě. Sdělení má určitý obsah, formu a záměr, na základě kterých mluvčí volí slovní i mimoslovní prostředky, které jsou buď vědomé, nebo nevědomé, zpravidla u mimoslovních prostředků (Jiřincová, 2010). Komunikátor předpokládá, že příjemce má podobnou škálu poznatků, podobný kódovací systém, který mu umožňuje porozumět tomu, co mu komunikátor chce sdělit. Do svého sdělení mluvčí vždy zahrnuje svou osobnost, své představy, postoje, myšlenky a emoce. Proto je nutné vnímat i to, co komunikátor neříká, tzv. „číst mezi řádky“, aby bylo možné pochopit, co chce sdělit (Strnadová, 2011).

Komunikant je ten, kdo přijímá vyslané sdělení, které u něj také prochází osobnostní rovnicí, jeho zkušenostmi, záměry, cíli apod. Příjemce by měl vyslechnout sdělení až do konce a sledovat jeho věcný obsah, nemyslet hned na odpověď a neslyšet ve sdělení jen to, co chce slyšet (Mikuláščík, 2003). To vše lze uskutečnit jen za podmínky, že příjemce je především motivován naslouchat a věnovat mluvčímu pozornost (Jiřincová, 2010).

Sdělení je tvořeno myšlenkami nebo pocity, které chce komunikátor sdělit komunikantovi. Sdělení neboli „*komuniké*“ je tvořeno verbálními a neverbálními signály. Verbální signály jsou zastoupeny jednak slovy označujícími konkrétní věci (například slovo „židle“), jež lze jednoduše pochopit, a dále abstraktními slovy, u kterých se pochopení odvíjí od našich zkušeností (například slovo „domov“). Neverbální signály zahrnují veškerou komunikaci beze slov, jako jsou výrazy tváře, gesta, postoje, vzhled apod., jejichž pochopení může být složitější, zvláště mezi odlišnými kulturami (Hybels, Weaver, 1995).

Důležitým prvkem v procesu komunikace je **kódování** sdělení na straně komunikátora a **dekódování** na straně příjemce. Podle Mikulášťíka (2003) kódování závisí jednak na znalosti jazyka a slovní zásoby, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým je jednáno. Dekódování závisí na schopnosti porozumět vyslané zprávě (Strnadová, 2011).

Komunikační kanál je cesta, po které je zpráva (sdělení) posílána. Při komunikaci tváří v tvář jsou hlavními kanály zvuk a pohledy – mluvíme spolu a díváme se jeden na druhého. Dalšími kanály jsou například rádio, telefon, televize, noviny a masmédiá, u kterých jsou komunikační prostředky ochuzené o osobní styk (Hybels, Weaver, 1995).

Významný vliv na komunikaci má **prostředí**, ve kterém komunikace probíhá. Prostředí může přidat komunikaci význam formálnosti. Dále komunikaci může ovlivňovat osvětlení, uspořádání místnosti či přítomnost různého počtu lidí. Komunikační proces může nepříznivě zkreslit **komunikační šum**, kterým může být hluk v místnosti, vmísená informace třetí strany, horko, únava či nesoustředěnost příjemce (Mikulášťík, 2003).

A konečně **zpětná vazba** informuje mluvčího o tom, jak bylo jeho sdělení pochopeno posluchačem a jak na něj působí. Na základě toho pak mluvčí může přizpůsobovat svá další sdělení (DeVito, 2008).

3.1.3 Funkce komunikace

Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu funkci a zrealizováním funkce dostává komunikace svůj smysl, naplňuje svůj účel, a tím nabývá významu pro člověka (Vybíral, 2000).

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné a často se překrývají (Mikuláščík, 2003).

Vybíral (2000) vymezil čtyři hlavní funkce komunikace:

- **funkce informativní** – předávání dat a informací, oznámení, prohlášení;
- **funkce instruktivní** – v podstatě se jedná také o funkci informativní s rozdílem přídavku vysvětlení významů, popisu, návodu jak postupovat;
- **funkce přesvědčovací** – působení na člověka se záměrem změnit jeho názor, manipulování, získávání druhého na svou stranu, ovlivňování;
- **funkce zábavná** – pobavení druhých, pobavení sebe sama.

Mikuláščík (2003) dále rozvíjí funkce komunikace o další funkce, z nichž některé vychází z hlavních funkcí:

- **funkce vzdělávací a výchovná** – komunikace uplatňovaná prostřednictvím výchovných institucí, založena na funkci informativní a instruktivní;
- **funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, posilování pocitu sounáležitosti;
- **funkce osobní identity** – na úrovni osobnosti, jde o uspořádání si svých postojů, názorů, sebevědomí;
- **funkce poznávací** – pojetí z pohledu komunikanta, který prostřednictvím jiných lidí přijímá informace, které by sám v takové šíři nebyl schopný nabýt;
- **funkce svěřovací** – zbavování se vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací, sdílení pocitů;
- **funkce úniková** – komunikace o věcech neutrálních, odreagovávání se od starostí.

3.1.4 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu, proto rozeznáváme několik typů komunikace, které může komunikátor v různých kombinacích používat a to v závislosti na situaci, úmyslu sdělení či individuální odlišnosti partnera, k němuž promlouvá (Mikuláščík, 2003).

Rozeznáváme komunikaci intrapersonální (vnitřní monolog jedince), interpersonální (komunikace dvou a více jedinců), skupinovou, masovou, mezikulturní a mnohé další. Potřeby klasifikace komunikačního procesu však nejvíce vystihuje základní dělení komunikace na verbální a neverbální, kterým bude dále v práci věnována pozornost. Při komunikaci z očí do očí jde vždy ruku v ruce verbální komunikace s neverbální. Posluchačem je vnímán jak obsah sdělení, tak i mimoslovní projevy mluvčího, které jsou vnímány většinou na podvědomé úrovni (Nový a kol., 2003).

Mikuláščík (2003) uvádí, že oba dva druhy komunikace se mohou navzájem doplňovat, nahrazovat nebo mohou být v některých případech i v rozporu, kdy dochází k nesouladu mezi slovy a chováním mluvčího.

Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí dorozumívání pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Vybíral (2000, str. 86) definuje slovní komunikaci jako „*výběr, kombinování a produkci jazykových znaků..., proces vzájemného sdělování, percepce (vnímání) a recepci (příjem) slovních sdělení a porozumění jim*“.

Mikuláščík (2003) rozděluje verbální komunikaci na přímou nebo zprostředkovanou, mluvenou či psanou, živou nebo reprodukovanou.

Denotace a konotace

Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy jazykových znaků, jak již bylo řečeno. Tuto soustavu nazýváme jazykem a každému jazykovému znaku je přisuzován význam (Jiřincová, 2010). Objektívni význam slova, který je společný pro všechny lidi hovořící stejným jazykem a který lze najít ve slovníku, se nazývá **denotace** (DeVito, 2008). Denotace jsou věci společenské dohody a denotování některých slov se v průběhu doby mění a vyvíjí (Vybíral, 2000). **Konotace** je zcela subjektivní, konkrétní význam, který mluvčí či posluchač přisuzuje určitému slovu na základě svých životních situací. Proto jsou slovníky účastníků v rozhovoru více či méně odlišné (Jiřincová, 2010).

Paralingvistika

Kromě jazyka je velmi důležitou složkou verbální komunikace také paralingvistika. Jedná se o nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které doprovázejí řeč. Může to být například hlasitost sdělení, srozumitelnost, rychlost, melodie a rytmus řeči, pomlky a podobně (Jiřincová, 2010).

Mikuláščík (2003, str. 119) paralingvistiku vystihuje jako „*dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje, nebo zeslabuje, zpochybňuje, nebo potvrzuje v obsahu projevu, ...*“.

Může se ale také jednat o prvky nevědomé či chyby ve verbálním projevu, které nejsou záměrem mluvčího (Mikuláščík, 2003).

Neverbální komunikace

Jak už z názvu vyplývá, neverbální komunikace je komunikací beze slov. Může podpořit řeč, vyjádřit emoce a interpersonální postoj, uskutečnit sebevyjádření, či plně nahradit řeč například určitým gestem (Vybíral, 2000). Neverbální projevy komunikace se většinou odehrávají na nevědomé úrovni, dávají nám hodně informací o pocitech, postojích lidí, a proto je dobré jim porozumět (Mikuláščík, 2003). Při svém bádání došli experti k závěrům, že podíl neverbální složky na mluvené komunikaci je v rozmezí od 65 do 93 % (Pechačová, Natovová, 2013).

Avšak neverbální projevy nejsou vždy snadno interpretovatelné tak, jak se lze dočíst v různých knihách, kde dochází k zevšeobecňování a paušalizování neverbálního chování. Mnohé signály lze interpretovat různými způsoby, o to více, pokud se jedná o rozdílné kultury. Je tedy na místě při „čtení“ neverbálních projevů vyvarovat se předčasných závěrů na základě jednoho signálu a současně se oprostít od srovnávání neverbálního chování druhých lidí od chování našeho (Mikuláščík, 2003).

Největší význam je kladen na neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, které nejvíce ovlivňují to, jak posluchač vnímá zprávu, na druhém místě jsou to pohyby rukou a paží, a teprve pak pohyby a pozice těla a nohou (Mikuláščík, 2003).

Mimika – představuje výrazy obličeje, které více než jiné formy neverbálních projevů odráží vnitřní psychický stav člověka – emoce. Mimika představuje zpětnou vazbu, jak a zda bylo sdělení pochopeno, zda nás něco překvapilo, a v neposlední řadě vyjadřuje i postoj k druhému (Jiřincová, 2010).

Lze snadno rozpoznat sedm primárních emočních dimenzí (Křivohlavý, 1988): štěstí/neštěstí, neočekávané překvapení/splněné očekávání, strach a bázeň/pocit jistoty, radost/smutek, klid/rozčilení, spokojenost/nespokojenost, až znechucení, zájem/nezájem.

Pohledy očí – stejně jako mimika jsou pohyby očí velmi těžko ovladatelné a dokáží nemálo prozradit. Z očního kontaktu lze určit lež či zatajování informace, pozornost, naslouchání nebo sebepojetí posluchače (Khelerová, 2010).

Kinezika – rozumí se jí spontánní pohyby těla a různých jeho částí, které nemají význam gest. Kinezika se u různých částí zaměřuje nejen na druh pohybu, ale i jeho rozsah a dobu trvání (Křivohlavý, 1988). Do kineziky patří bodové činnosti jako kývnutí hlavou, podání ruky, pohybové aktivity při setkání či loučení, nebo celková pohybová aktivita, se kterou se jedinec ve společnosti pohybuje, například elegance, šarm a podobně (Fiedler, Horáková, 2012).

Gestika – zahrnuje většinou záměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslovat slovní sdělení, například pokud něco vysvětlujeme, nebo ho případně zastoupit. Taková gesta se nazývají znaky a patří sem například zvednutý palec směrem nahoru nebo dolů (Mikuláščík, 2003).

Posturologie – pod tímto pojmem rozumíme postoj těla, jeho držení a vzájemnou konfiguraci jeho částí. Posturologie signalizuje emoční stav, postoj k partnerovi a ke sdělení. Důležitá je také souvztažnost, ve které se těla komunikujících nacházejí. Pokud jsou pózy ve shodě, jedná se o porozumění, pokud je tomu naopak, jde o nesympatie (Mikuláščík, 2003).

Proxemika – zabývá se rozmístěním účastníků v prostoru (jejich vzdáleností). Jsou definovány čtyři základní distanční zóny, které jsou individuálně odlišné: veřejná – více

než 6 m, společenská – do 4 m, osobní – do 125 cm a intimní – od 0 do 50 cm (Pechačová, Natovová, 2013).

Haptika – tento termín vyjadřuje dotykový kontakt. Sdělování dotyky zahrnuje objetí, poplácání, pohlazení, aj., ale nejvíce je nutné věnovat pozornost podání ruky, jelikož jde o velmi složitou věc. Lidská ruka dokáže přenášet přesné odrazy myšlenek a pocitů (Fiedler, Horáková, 2012).

Dalšími méně známými kanály neverbální komunikace mohou být například **chronemika**, tj. způsob, jakým je nakládáno s časem při komunikaci k jiným lidem, dále **komunikace prostředím**, která zohledňuje uspořádanost, úhlednost a celkový vzhled prostředí, ve kterém komunikace probíhá a v neposlední řadě lze neverbálně komunikovat i naší **celkovou imagí**, tedy tím, jak vypadáme, jak se o sebe staráme, jaké potraviny nakupujeme a podobně (Mikuláščík, 2003).

3.2 Vnitropodniková komunikace

Kapitola vnitropodnikové komunikace bude zaměřena na komunikaci, která je součástí každé společnosti a bez níž by společnost nemohla fungovat. Bude obsahovat definici pojmu vnitropodnikové komunikace, dále budou zmíněny cíle, kterých by měla podniková komunikace dosahovat, směry, formy a prostředky komunikace, které jsou ve společnostech využívány, nebudou chybět ani bariéry komunikace, předpoklady pro její správné fungování a konečně budou zmíněny také manažerské komunikační dovednosti, které by manažeři při výkonu své práce měli ovládat.

3.2.1 Vymezení pojmu a jeho význam pro podnik

Vnitropodniková komunikace je v různých odborných publikacích nazývána pojmy jako vnitrofiremní komunikace, podniková komunikace, interní komunikace, ale vždy se jedná jen o různé pojmenování komunikačního systému v organizaci.

Komunikační procesy mohou podporovat, ale také omezovat či dokonce znemožnit efektivní výkon organizačních činností ve firmě. Je nutné nepodceňovat tvorbu a řízení firemního komunikačního systému, jelikož přesnost a rychlost předávání informací, jakožto i práce s nimi nabývají v současné době zásadního významu pro udržení existence firmy na trhu (Tureckiová, 2004).

S ohledem na rok vydání knihy M. Tureckiové lze podotknout, že významnost přesnosti a rychlosti přenosu informací v komunikačních systémech společností se v dnešní době projevuje ještě daleko závratnějším způsobem, než tomu bylo před 11 lety, paralelně se vzrůstající potřebou informovanosti společnosti.

Vnitropodniková komunikace se dá vymezit více způsoby. Holá (2006, s. 8) uvádí následující definici: *„Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování*

firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích“.

K jednotlivým zaměstnancům firmy hovoří nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, firemní vize, strategie a cíle firmy, atmosféra firmy, zájem či nezájem vedení firmy o zaměstnance, činy vrcholového managementu, úroveň řízení nebo způsob odměňování (Hloušková, 1998). To vše lze souhrnně označit za vnitropodnikovou komunikaci.

Vysoká informovanost pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku, jak uvádí Mikuláščík (2003). Informovanost zajišťuje efektivní chod celého systému, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj. Dále zdůrazňuje, že díky komunikaci si zaměstnanci mohou lépe uvědomit svoje přispění ke zvýšení produktivity.

Horáková a kol. (2008) připomínají, že je důležité mít určenou podnikovou vizi a dokázat lidem vysvětlit, jakou roli při jejím naplňování hrají oni sami. Zaměstnanci musí mít jasnou představu o tom, kam podnik směřuje, musí mít informace o aktivitách podniku, jaké projekty firma podporuje, co sponzoruje, jaký je její vliv na životní prostředí apod. To vše pomáhá v zaměstnancích vyvolávat pocit hrdosti a sounáležitosti s daným podnikem. Ztotožnění zaměstnanců s cíli firmy zvyšuje šanci dosažení podnikových cílů (Horáková a kol., 2008).

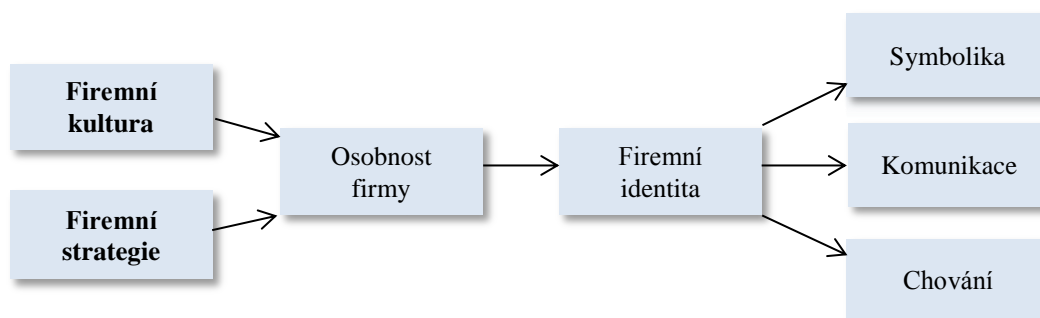
Aby interní komunikace byla účinná, musí se jednat o oboustranný proces předávání a přijímání informací. Je nutné usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení názorů a postojů zaměstnanců. Velmi často u organizací převládá jednostranný přístup. Vynakládají prostředky na informování svých zaměstnanců prostřednictvím tiskových materiálů a manažerských prezentací, ale opomíjí to, jak jsou lidmi vnímány (Horáková a kol., 2008).

Konkrétní podoba vnitrofiremní komunikace závisí na velikosti firmy, na oboru, ve kterém působí, na strategii organizace a dalších faktorech. Obecně se dá říci, že tak, jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají uvnitř firmy i navenek. Za komunikaci

ve firmě jsou odpovědní manažeři i zaměstnanci. Jejich nejednotné vystupování je důsledkem nejednoznačné a neucelené firemní identifikace (Střížová, 2006).

Základ firemní komunikace tedy vychází z definování firemní identity, tzn., čím firma je a čím chce být. Jedná se o hmatatelný a konkrétní způsob chování a komunikace firmy s vnější a vnitřní veřejností, například prezentace prostřednictvím produktů nebo značky, spolehlivost obchodníků, odbornost techniků apod. Firemní identita je vyjadřována nejen viditelnými znaky – symbolikou (například barvami firemního designu, interiéry prodejen apod., oblečením zaměstnanců), ale také výsledným chováním firmy, které je důležitou součástí zviditelnění firmy, a samozřejmě komunikací firmy (Holá, 2006). Firemní identita je však dále propojena s dalšími pojmy, jak zobrazuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Firemní strategie, kultura, osobnost firmy, firemní identita a její součásti



Zdroj: Holá, 2006

Strategie firmy obsahuje hlavní cíle firmy a cesty k jejich dosažení. Zaměstnanci by měli vědět, jaké jsou plány a budoucnost firmy, nestačí jim pouze vědět, co znamená být první na trhu, ale chtějí vědět, jakou cestou se firma k tomuto cíli dostane a jakou úlohu v tom sehrají oni sami, jen tak se mohou ztotožnit s cíli a plány firmy (Holá, 2006).

Strategie spolu s firemní kulturou ovlivňuje celý chod firmy, vytváří její osobnost, její chování vůči všem partnerům (Holá, 2006). Firemní kulturu lze definovat jako „zaměstnanci soubor sdílených hodnot, které určují charakter instituce a mají zásadní vliv na schopnost instituce prosazovat své cíle“ (Bystrov, Růžička, 2006, str. 68). Lze říci, že se jedná o soubor norem, které ovlivňují chování zaměstnanců. Firemní kultura je tvořena nejen oblékáním pracovníků firmy nebo logem firmy, ale také nastavenými

hodnotami a jejich sdílením, chováním vlastníků a managementu firmy v rámci těchto hodnot. Svým chováním k partnerům prostřednictvím manažerů a zaměstnanců vytváří firma svoji image a svoji osobnost (Holá, 2006).

3.2.2 Cíle vnitropodnikové komunikace

Aby firma dosáhla efektivní úrovně vnitropodnikové komunikace, musí se snažit naplňovat cíle, které Holá (2006) shrnula do čtyř oblastí. Prvním cílem vnitropodnikové komunikace by mělo být zajištění informačních potřeb všech pracovníků a informační propojenosti podniku. Druhým neméně důležitým cílem by mělo být zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě porozumění ve společných cílech (mezi managementem podniku a pracovníky, mezi manažerem a jeho týmem a mezi pracovníky týmu navzájem). Třetí cíl v sobě zahrnuje ovlivňování pracovníků a jejich vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování, zajištění stability a loajality pracovníků. Jako poslední cíl definuje Holá neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, což by mělo vést k neustálému zdokonalování komunikace uvnitř podniku. Jednotlivé cíle se však mohou překrývat nebo mohou být podniky pozměněny v závislosti na období.

Tureckiová (2004) definuje cíle vnitropodnikové komunikace podobně jako Holá, avšak některé cíle více rozvíjí a v některých se liší. Jedním z cílů je zajištění fungujícího systému podnikové komunikace tak, aby podporovala ostatní firemní procesy prostřednictvím nástrojů pro informování zaměstnanců firmy o všech významných skutečnostech. Důležitým cílem je zajištění efektivního sběru, přenosu a využití všech relevantních informací, které jsou nutné pro efektivní výkon všech zaměstnanců podniku a pro průběh podnikových procesů. Využívání systému firemní komunikace ke zvyšování motivace a k rozvoji žádoucího pracovního chování a postojů zaměstnanců je cílem, ve kterém se autorka víceméně shoduje s Holou. Dalším cílem vnitropodnikové komunikace je její využívání ve prospěch prohloubení efektivity firemních procesů a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve firmě. Posledním cílem vnitropodnikové komunikace podle Tureckiové je zajištění zpětnovazebného mechanismu komunikačního systému jako prostředku kontroly a rozvoje lidského potenciálu i na nejnižších pozicích ve firmě.

Aby bylo možné uvedených cílů dosáhnout, je nutné v podniku vytvořit příznivé podmínky, které lze shrnout do několika následujících bodů (Hloušková, 1998):

- Pracovníci každého týmu nebo útvaru jsou obeznámeni s cíli a posláním týmu nebo útvaru, a to v návaznosti na firemní cíle, prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří musí poslání a cíle firmy sami správně chápat a teprve pak je mohou dále reprodukovat svým podřízeným pracovníkům.
- Každý jednotlivý pracovník ví, jaké jsou jeho konkrétní úkoly v dosahování týmových cílů a cílů firmy, jaké jsou jeho pravomoci a jaká je jeho odpovědnost.
- Všichni pracovníci znají základní pravidla podniku, co se smí a co ne, co se oceňuje a co se trestá, jak se provádí kontrola a hodnocení, jaké jsou možnosti platového a kariérního postupu atd.
- Pracovníci firmy jsou pravidelně seznamováni s postoji vedení firmy k různým otázkám aktuálního dění na trhu.
- Ve firmě jsou podporovány formální a neformální pracovní vztahy, aby byla usnadněna spolupráce pracovníků a vytvářela se žádoucí firemní kultura.
- Aktivita, na nichž se podílí více pracovníků, jsou důkladně organizovány.

3.2.3 Směry komunikace v podniku

Pro každý podnik je důležité, aby byl organizačně strukturován pro zajištění efektivních rozhodovacích procesů a informačních přenosů. Organizační struktura podniku je faktor, který může na vnitropodnikovou komunikaci působit jako stimul a zároveň jako překážka (Schneider, 1975).

Vnitropodniková komunikace se dělí na tři směry, jimiž se v podniku může šířit: vertikální, horizontální (laterální) a diagonální.

Vertikální komunikace

Vertikální komunikace proudí mezi hierarchickými úrovněmi ve dvou směrech, shora dolů a zdola nahoru.

Sestupná komunikace směřuje z vyšších stupňů organizační hierarchie na stupně nižší. Má zpravidla formu příkazů, dispozic, doporučení, poučení, organizačních nebo technických norem, pracovních příruček, nástěnných novin, výročních zpráv a tak dále (Střížová, 2006). Důležitou podmínkou pro efektivní sestupnou komunikaci je její adekvátnost k potřebám podřízených pracovníků (Fiedler, Horáková, 2012). Zaměstnanci na různých organizačních úrovních vnímají věci odlišně, liší se jednak „speciálním jazykem“, který využívají k výkonu práce na své pozici, jednak různou schopností sémantického vnímání. Je proto nutné informace směřující na různé nižší hierarchické úrovně vhodně filtrovat a upravovat v souladu se schopností jejich dešifrace podřízenými pracovníky (Schneider, 1975). Nepřiměřenost a nadbytečnost informací, které neodrážejí reálné potřeby příjemců, vyvolává nežádoucí reakce, stejně tak jako nedostatek potřebných informací (Fiedler, Horáková, 2012).

Vzestupná komunikace zdola nahoru umožňuje tok a výměnu informací, názorů a návrhů od výkonných členů podniku přes jejich řídicí pracovníky k vedení podniku. Pozorné sledování informací plynoucích od pracovníků na nižších organizačních úrovních přináší vedení podniku řadu kladů, přes možnost uspokojování základní požadavků všech jejich pracovníků, jejich povzbuzování k aktivnějším výkonům, až k možnosti řešení problémů dříve, než dojde ke kritické situaci (Střížová, 2006). Pro podpoření zmíněného směru komunikace a přijímání rad a nápadů pracovníků je nutné vytvořit podporující klima, ve kterém se pracovníci nebudou bát prodiskutovat se svým nadřízeným i informace s negativním dopadem, ne jen ty, které chce nadřízený slyšet (Schneider, 1975).

Horizontální (laterální) komunikace

Horizontální komunikace zahrnuje proudění informací na stejné organizační úrovni, v rámci jednoho oddělení, útvaru či pracovního týmu, nebo mezi nimi (Tureckiová, 2004). Může také zahrnovat komunikaci manažerů na různé organizační úrovni, kteří ale nejsou ve stejné linii řízení, čímž je zabezpečována spolupráce útvarů a koordinace jednotlivých činností organizace a tím i její efektivní fungování. Horizontální komunikace funguje ve většině organizací i spontánně na neformální úrovni (Palmer, Weaver, 2000). Nejčastěji probíhá formou pohovorů, porad, pohybu dokladů a podobně (Střížová, 2006).

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace bývá nejméně využívaným komunikačním kanálem v podniku. Probíhá napříč všemi úrovněmi. Na důležitosti nabývá v případě, kdy nelze efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech dokonce zkracuje čas a snižuje množství práce, pokud je cesta přenosu informace diagonálním směrem rychlejší, než kdyby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně (Fiedler, Horáková, 2012). Probíhá formální cestou, například v rámci určitého projektu, ale i neformální cestou, kdy zaměstnanci diskutují o firemních záležitostech, které nejsou přímo spojeny s výkonem daného úkolu, nebo o záležitostech mimo firemních (Tureckiová, 2004).

3.2.4 Formální a neformální komunikační kanál

Komunikace v podniku probíhá v rámci formálních a neformálních vztahů, jak již bylo naznačeno v předešlé kapitole. Na základě těchto vztahů lze definovat dva základní komunikační kanály, prostřednictvím kterých probíhá v podniku výměna informací – tj. formální a neformální komunikační kanál.

Formální komunikace

Formální komunikace probíhá v oficiálním úředním styku a vyplývá z organizační struktury podniku. Je šířena všemi směry – vertikálním, horizontálním, diagonálním. Formální komunikační síť je organizována shora a pouze oprávnění jedinci mohou vydávat příkazy a pokyny dle jejich kompetencí a stanovených postupů. S růstem velikosti organizace roste složitost formální komunikační sítě (Střížová, 2006).

Neformální komunikace

Na základě opomenutí koordinace výměny informací, nebo brždění jejich přísunu, nově vznikají informační potřeby jednotlivých útvarů, které vedou k vytváření neformálního komunikačního kanálu pracovníky organizace. Neformální komunikační síť vzniká na základě náhodných osobních kontaktů napříč různými organizačními úrovněmi a mohou se v ní šířit jednak podložené zprávy, ale i zkreslené informace (Střížová, 2006).

Palmer a Weaver (2000) ve své publikaci uvádějí, že neformální komunikace slouží potřebám lidí a nikoli potřebám organizace. Její síla je nemalá. Autoři uvádějí, že spolehlivost neformální komunikace je okolo 75 %, proto by si měli manažeři být vědomi jejího významu a intenzity a usilovat o pravdivé a přesvědčivé informování pracovníků o dění v organizaci tak, aby zamezili šíření neověřených zpráv a nejrůznějších pomluv.

Janda (2004) považuje neformální komunikaci za nutnost, za uvolnění a pobavení jejích účastníků. Problémem se stává v momentě, když se stane bezcílným tlacháním, kterému pracovníci věnují příliš času.

3.2.5 Formy a prostředky komunikace v podniku

Vnitropodniková komunikace probíhá v základních formách: osobní (tváří v tvář), písemné a elektronické. Při výběru konkrétní formy komunikace by měl manažer zvážit, zda se jedná o standartní situaci či nově vzniklý problém, s kým komunikuje a jak dobře se navzájem znají. Hloušková (1998) považuje za nejefektivnější formu komunikace komunikaci osobní. Na základě svých empirických zkušeností Holá (2006) nedokáže upřednostnit jednu formu před druhou, protože každá z forem je v určité situaci více či méně efektivní, a záleží tedy na konkrétních komunikačních podmínkách.

Osobní forma komunikace, komunikace „tváří v tvář“

Osobní forma komunikace je nejstarším a nejvíce využívaným nástrojem komunikace. Může mít podobu přímé komunikace interpersonální (či skupinové), nebo se může jednat o setkání jednoho mluvčího s větší skupinou posluchačů (Tureckiová, 2004). Výhodou komunikace „tváří v tvář“ je bezesporu okamžitá zpětná vazba obou partnerů za podmínky, že probíhá otevřený dialog a ne direktivní monolog (Boucník, 2011). Její součástí je navíc neverbální komunikace, která dokáže podpořit význam sdělení a usnadnit jeho pochopení příjemci. Nevýhodou osobní komunikace je její časté nezachycení a proto nemusí mít pro určité jedince tak závazný význam jako informace v písemné formě, proto je nutné ji doplňovat písemným či elektronickým záznamem (Holá, 2006).

K nejpoužívanějším prostředkům osobní komunikace probíhající v podniku patří:

- Rozhovor – výběrový, hodnotící, motivační (Bělohlávek, 2009).
- Skupinová diskuse – vzniká jako neplánovaná a spontánní komunikace nad nějakým problémem mezi pracovníky a manažerem (nebo i bez něj), který může působit jako moderátor diskuse nebo jen jako její člen (Mikuláščík, 2003).
- Porada – na rozdíl od diskuse, porada je komunikačním prostředkem předem časově a obsahově připraveným, řízeným moderátorem, kterému jsou přidělena určitá práva navíc, jež ostatní členové porady nemají (Mikuláščík, 2003). Porady nabývají podob od celofiremních setkání, přes porady v užším kruhu (porada vedení podniku, útvaru, oddělení), až po setkání týmů (Tureckiová, 2004).
Aby porada nebyla jen ztrátou času, je nutné, aby manažer znal její účel a byl na ni dobře připraven. Musí být předem stanoven program, cíl a harmonogram porady, se kterými jsou účastníci dopředu seznámeni tak, aby se mohli na poradu dostatečně připravit. U porady je důležité, aby měla časově pevně stanovený začátek a konec a respektovala tak časové limity účastníků. Dochvilnost účastníků je samozřejmostí. Kvalitní porada probíhá v příjemném prostředí, ve kterém se účastníci budou cítit dobře, budou kreativní a ochotni spolupracovat. Porady se účastní pouze ti, jichž se projednávají témata týkající, a mají k nim co říci, ne ti, kteří mají být o výsledcích porady jen informováni. V průběhu porady je důležité provést kontrolu splnění či nesplnění úkolů vyplývajících z předešlých porad, a s ní spojené sankcionování za nesplnění. Nedílnou součástí porady je její konečné zhodnocení a záznam, který slouží k uchování možných variant, rozhodnutí a schválení, ale také jako jasná forma zpětné vazby a prvotní podklad pro zajištění důslednosti plnění úkolů nejen ve vztahu k manažerovi, ale i k ostatním účastníkům porady (Kaňáková, 2008).
- Firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci – bývají pořádány na počátku nebo na konci roku a prezentují se na nich strategické cíle organizace v nejbližší budoucnosti, chystané organizační změny nebo výsledky a úspěchy minulého období (Holá, 2006).
- Školící programy – přednášky a školení umožňují předávat pracovníkům firemní know-how a seznamovat je s firemními cíli (Boucník, 2011). Školení jsou

v České republice podceňována, průměrná doba strávená na školeních je 4,5 hodiny ročně, na rozdíl od zahraničních firem, kde je to až 160 hodin ročně, jak uvádí Janda (2004).

- „Dny otevřených dveří“ vrcholových manažerů podniku – nabízí možnost zaměstnancům objasnit si různé záležitosti týkající se fungování konkrétního týmu až po strategii celé firmy. Četnost těchto akcí je přímo úměrná velikost firmy a její otevřenosti ke komunikaci (Holá, 2006).
- Společenské, kulturní a sportovní akce – přinášejí neformální diskusi a podporují týmovou spolupráci (Boucník, 2011).
- Manažerské pochůzky – nástroj pro podpoření iniciace zpětné vazby názorů zaměstnanců (Holá, 2006).

Písemná komunikace

Písemné komunikaci dávají přednost manažeři, kteří mají nižší sebevědomí a nedostatečné komunikační dovednosti. Komunikace se pak stává formálnější a zvětšuje se distance mezi manažerem a zaměstnanci (Mikuláščík, 2003). Některé situace však písemnou komunikaci vyžadují, aby zdůraznily oficialitu psaných dokumentů. Výhodou písemné komunikace je, že informace jsou uchovány a lze se k nim vracet (Boucník, 2011).

K nejvíce využívaným nástrojům písemné komunikace lze zařadit:

- Výroční zprávy – cílem je poskytnout souhrn důležitých aktuálních informací o činnosti a hospodaření firmy, o budoucích plánech a směřování (Holá, 2006).
- Manuály činností – obsahují popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností, vyplývajících úkonů a činností (Holá, 2006).
- Firemní profil – souhrn základních informací o firmě samotné, její historii, důležitých milnicích, úspěších a splněných projektech, výstřižků článků z tiskových médií, ale i o firemním poslání a vizi do budoucna (Holá, 2006).
- Firemní časopis, noviny, bulletin – oblíbeným komunikačním nástrojem, jehož cílem je informovat o dění ve firmě – důležitých změnách v organizaci, budoucích akcích, obrazu firmy v médiích, ocenění pracovníků a životních jubileích, reportážích z firemních akcí a podobně (Boucník, 2011). V poslední době firemní časopisy

nabývají stále více charakteru „lifestylových“ časopisů, objevují se v nich rubriky o mazlíčcích, cestování, o sportovních/společenských novinkách, nebo rubrika představující neformálně člena vrcholového managementu (Dvořáková, 2012).

- Nástěnky a vývěsky – levný a efektivní způsob podávání důležitých informací pro práci zaměstnanců, možnost rychlé aktualizace (Boucník, 2011).
- Brožury – informují o produktech, službách, firemních projektech a tak dále (Tureckiová, 2004).
- Věstníky – informují o nových vyhláškách a nařízeních (Tureckiová, 2004).
- Vzkaz, příkaz, dopis – v současné době už posílání vzkazů a dopisů není tak běžné, je nahrazeno e-mailovou korespondencí, ale i tak se může používat na pracovištích, kde není umožněn přístup k výpočetní technice (Hloušková, 1998).
- Schránka nápadů a připomínek (Janda, 2004).
- Reporty – písemná zpráva zaměstnance pro nadřízeného, která podává jasně, stručně a srozumitelně informace o náplni pracovního dne (Janda, 2004).

Elektronická komunikace

S rozvojem informačních technologií začaly být písemné dokumenty nahrazovány jejich elektronickou podobou, čímž byla zajištěna jejich efektivní distribuce, sdílení a archivace. Na určitých pozicích však nikdy nebude možné vyloučit klasickou papírovou formu dokumentů, například z důvodu nepřístupnosti k ICT technologiím (Holá, 2006). Výhodou elektronické formy komunikace je rychlost přenosu a spojení se s velkým počtem příjemců najednou, kteří mohou na sdělení reagovat téměř okamžitě. Nevýhodou užívání jsou poměrně vysoké pořizovací a provozní náklady, snižování osobního kontaktu a omezování osobní komunikace mezi pracovníky (Tureckiová, 2004).

Mezi prostředky elektronické komunikace lze zařadit:

- Informační databáze a systémy (Střížová, 2010).
- Internet (Střížová, 2010).
- Intranet – celopodniková síť umožňující snadnější komunikaci všem zaměstnancům a přístup k důležitým dokumentům a informacím - vyhláškám, interním předpisům, formulářům, šablonám, telefonním seznamům a podobně (Střížová, 2010). Intranet

je majetkem firmy, je chráněný a přístupný pouze zaměstnancům a pověřeným osobám. Lze ho využít jako prostředek komunikace prostřednictvím e-mailu nebo různých on-line komunikátorů. Intranet je jakousi sdílenou nástěnkou, kde mohou zaměstnanci nalézt důležité informace o firmě a jejím fungování (Holá, 2006). Součástí intranetu je tzv. „message board“, neboli elektronická tabule, kde je možné zanechávat vzkazy ostatním členům organizace (Střížová, 2010). Dalším doplňkovým infokanálem k intranetu je týdenní e-newsletter, který e-mailovou formou přináší aktuální informace a novinky (Dvořáková, 2012).

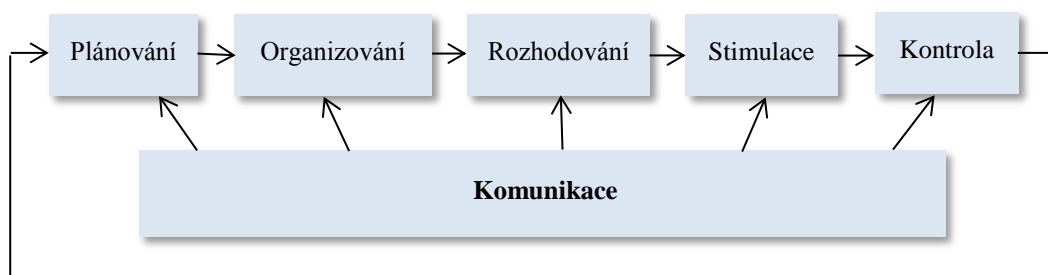
- Elektronickou poštu (e-mailová komunikace) – tzv. „offline messaging“, služba, kdy uživatel dostane zprávu, i když není u počítače (Střížová, 2010).
- Firemní televize, informační displeje – začínají nahrazovat tradiční nástěnky (Bystrov, a další, 2006). Také firemní časopisy jsou ve velkých společnostech stále více nahrazovány televizními obrazovkami, umístěnými v halách a jídelnách informující zábavnou formou o aktualitách (Holá, 2006).
- Konferenční videohovory (Střížová, 2010).
- Telekomunikace a její prostředky – telefony, mobilní telefony, faxy, záznamníky, integrace telefonních služeb do PC a podobně (Střížová, 2010).

3.2.6 Manažerská komunikace, komunikační dovednosti

Komunikace je důležitou součástí v práci manažera a jeho hlavním řídicím nástrojem. Manažer komunikuje jednak s vrcholovým vedením podniku, nebo s jeho vlastníky, ale také s pracovníky, které vede a řídí ve svém týmu. Jeho prací je přenášet do týmu cíle a s nimi spojené úkoly, a následně přenášet výsledky, které korespondují s cíli podniku, zpětně k managementu. Dále zajišťuje komunikaci mezi jednotlivými odděleními, s vnějšími partnery, ale hlavně v rámci svého týmu. Prostřednictvím komunikace manažer koordinuje všechny činnosti týmu, zadává práci, vyhodnocuje ji a kontroluje, ale také ovlivňuje pracovní chování a aktivitu pracovníků. Ovlivňuje jejich vztah k firmě, svým chováním a postojem vytváří image firmy u samotných pracovníků (Holá, 2011).

Komunikace je integrovanou součástí všech aktivit manažera, které tvoří náplň jeho práce, jak ukazuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Propojení manažerských funkcí komunikací



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Uvedené činnosti často selhávají právě na základě nefungující komunikace. Při organizování struktury firmy a nastavování procesů je důležité myslet na komunikační provázanost, na zdroje, toky informací a jejich komunikační kanály. Spolu se znalostmi a zkušenostmi je rozhodování založeno na získávání a vyhodnocování informací, na argumentaci a přesvědčování. Součástí stimulace je získávání informací a poznatků ohledně požadavků pracovníků a podpora pracovního úsilí na oboustranné zpětnovazební komunikaci. Kontrola je založena na porovnávání informací popisujících stávající situaci s vytvořeným plánem, jejich interpretaci a sdílení (Holá, 2006). Součástí manažerské komunikace je také podněcování a řízení diskusí, na které si leckdy manažeři nevěří a na tyto funkce rezignují. Avšak tyto aktivity je vhodné soustavně trénovat a rozvíjet (Dvořáková, 2012).

Kromě znalostí, dovedností, potenciálu, pozitivního jednání a vlastní motivace se u manažerů doceňují komunikační dovednosti, které jsou základem úspěšné a efektivní komunikace (Holá, 2006). Komunikační dovednosti mohou být buď vrozené, nebo částečně naučené. Jejich získání je obtížné a dlouhodobé, proto je nutné, aby už při náboru manažer tyto vlastnosti měl a uměl je používat na dostatečné úrovni, nikoliv aby se je musel učit od začátku (Janda, 2004).

Umění naslouchat je cestou k porozumění a k dobrým vzájemným vztahům mezi manažerem a ostatními pracovníky. **Aktivním nasloucháním**, tj. soustředěním pozornosti na druhého partnera, nikoli na své vlastní myšlenky, dává manažer hovořícímu najevo, že ho uznává a přijímá jeho pocity (Jiřincová, 2010). Znakem správného aktivního

naslouchání je udržování zrakového kontaktu s hovořícím, přikyvování, nepřerušování jeho proslovu, opakování toho, co bylo řečeno, pokládání dodatečných otázek hovořícímu k ujasnění probíraného problému a podobně (Janda, 2004).

Důležitým předpokladem aktivního naslouchání je **empatie**. Znamená to vcítit se do myšlení druhých a cítit to co oni (Jiřincová, 2010). Na základě empatie může manažer lidi kolem sebe odhadnout, chápat jejich potřeby a rozpoznat, co je pro koho důležité, a následně individuálně přizpůsobit svou komunikaci (Khelerová, 2010).

Základem každého rozhovoru nebo diskuse je zvolení vhodného tématu a především **položení správné otázky**, která poslouží jako impuls pro další výpověď. Podle typu otázek může manažer komunikaci korigovat. Otevřené otázky, které začínají slovy „Proč...?“, „Jak...?“, „Co...?“ konverzaci rozproudí, uzavřené otázky, na které se nabízejí pouze dvě odpovědi (ano či ne, dnes nebo zítra,...), komunikaci urychlují nebo ujasňují konkrétní fakta (Khelerová, 2010).

S technikou kladení otázek je spojena komunikační schopnost **mluvit srozumitelně**, jednak po stránce výslovnosti, ale hlavně se jedná o sémantickou nejasnost ve významu projevu, kdy by manažer měl obsah používaných slov ve svém sdělení přizpůsobit slovníku svého spolupracovníka tak, aby mu dostatečně porozuměl, a nebyl zaskočen odbornými termíny, kterým nerozumí. Manažer tím dá najevo, že respektuje spolupracovníka jako rovnocenného partnera (Holá, 2006).

Jednou z cest ke vzájemné otevřené komunikaci na pracovišti je **asertivní chování**. Znamená to, že by manažer i přes svoji nadřazenou pozici měl umět bez dominance a degradování druhých verbálně i neverbálně vyjádřit své myšlenky a pocity, přesně a jasně definovat, oč mu jde a co od pracovníků očekává, aniž by měli dojem, že jsou do něčeho nuceni a že nejsou respektována jejich práva (Jiřincová, 2010).

Mezi další komunikační dovednosti patří například schopnost upoutat pozornost druhého, synchronizace verbálního projevu s neverbální komunikací, schopnost vyhledávat a poskytovat zpětnou vazbu jako prostředek osobního rozvoje (Hloušková, 1998).

3.2.7 Bariéry vnitropodnikové komunikace

Bariéry v komunikaci představují obtížně překonatelnou (někdy dokonce nepřekonatelnou) překážku komunikace mezi lidmi, která má různé příčiny, avšak v důsledku způsobí zablokování komunikace a znemožní přísun informací (Střížová, 2010). Prvním krokem k odstranění těchto bariér je uvědomit si problém, který narušuje komunikaci, druhým krokem je pak jeho odstranění nebo vyhýbání se mu v další komunikaci (Mikuláščík, 2003). Vrcholoví manažeři přímo ovlivňují úroveň vnitropodnikové komunikace tím, jak si dokáží uvědomovat nedostatky v podnikové komunikaci a nedostatky v komunikačních dovednostech u sebe (Mikuláščík, 2007).

Komunikační bariéry mohou být externí, jež vyplývají z prostředí, nebo interní, které jsou dány určitými osobnostními problémy jedince. Za **externí bariéru** je považováno například nezvyklé prostředí, jeho uspořádání, hluk nebo přítomnost někoho třetího, který ani nemusí přerušovat rozhovor, může jen poslouchat (Mikuláščík, 2003). Kaňáková (2008) do externích překážek zahrnuje i generační rozdíly, kulturní a náboženské rozdíly a s nimi související rozdílné firemní kultury zemí (v případě nadnárodních společností).

Mezi nejčastější **interní bariéry** komunikace v podniku lze zařadit neochotu pracovníků komunikovat a poskytovat informace, vzájemnou osobní zaujatost či rozpory (Michalík, 2010). Dále komunikaci nepříznivě ovlivňují emoce a fyzický stav, který snižuje pozornost a výkonnost ve verbálním projevu (Mikuláščík, 2003). Mezi interní bariéry vnitropodnikové komunikace patří logicky nedostatečně rozvinuté komunikační dovednosti manažera, které byly uvedeny v předešlé kapitole, tj. používání nevhodného slovníku obsahující odbornou terminologii, nenaslouchání, skákání do řeči, nepozornost, agresivní jednání a povýšenost nad ostatními (Střížová, 2010). Mnohdy manažeři záměrně zatajují určité informace svým pracovníkům se záměrem udržovat si tzv. „informační moc“ (Mikuláščík, 2007). Informace, které předávají dále, filtrují, což vede k nedostatečné informovanosti pracovníků a zkreslování skutečnosti. Filtrování informací ve sdělení může probíhat také na straně podřízených pracovníků, kdy je manažerovi sdělováno pouze to, co chce slyšet (Střížová, 2010). Formální nadřazenost, či direktivní styl řízení manažera, může v podřízených pracovnících vyvolat bariéru v podobě nedostatku sebedůvěry

ve vlastní názory, obavy ze zesměšnění a z nepochopení, skromnost a neprůbojnost (Kaňáková, 2008). Efektivní komunikaci narušuje i nedostatek času. Není prostor pro navázání vztahu, pro aktivní naslouchání, správné kladení otázek a informace jsou sděleny neúplně nebo nepřesně (Khelerová, 2010). Problémy v komunikaci může nakonec způsobit i nedostatečné nebo nepřístupné technické vybavení na pracovišti, či jeho momentální porucha (Michalík, 2010).

3.2.8 Předpoklady fungující vnitropodnikové komunikace

Pokud má firma v úmyslu budovat opravdu efektivní systém vnitropodnikové komunikace, musí se snažit naplňovat její cíle, ale nesmí zapomínat na splnění základních předpokladů pro fungování systému komunikace v podniku (Hloušková, 1998).

Dle Holé (2011) lze předpoklady pro fungování vnitropodnikové komunikace shrnout do následujících bodů:

- Nutnost nastavení komunikačního propojení v rámci hierarchie, organizace práce a nastavených procesů probíhajících v podniku; jasná organizační struktura, popis pracovních míst, jejich odpovědností a kompetencí.
- Jednotný tým vrcholového managementu v zásadních otázkách řízení podniku a jejich vědomí odpovědnosti za interní komunikaci podniku.
- Jasně definovaná a otevřeně deklarovaná kultura firmy.
- Definovaná personální politika, tj. existující pravidla pro přijímání, propouštění, adaptaci a orientaci pracovníků, jejich vzdělávání, hodnocení a odměňování.
- Definovaná a deklarovaná komunikační strategie, která musí vycházet z celkové strategie podniku a která slouží jako nástroj pro dosažení všech cílů.
- Prosazování otevřené komunikace managementem podporované oboustrannou diskusí na základě principu pravdivosti, spravedlnosti a příkladnosti.
- Fungující interní personální marketing ve vztahu k zaměstnancům, tzn. sledování jejich spokojenosti, motivace a víry v perspektivní kariéru.
- Zvolený komunikační plán firmy jako nástroj pro naplnění komunikační strategie.
- Komunikační schopnosti a dovednosti managementu.

Hloušková (1998) doplňuje Holou o další předpoklady pro efektivní fungování systému vnitrofiremní komunikace, kterými jsou:

- Nejen definování personální strategie, ale i její kvalitní realizace všemi vedoucími pracovníky.
- Pravidelné hodnocení pracovníků a zpětná vazba od podřízených k vedoucím pracovníkům o tom, jak podřízení vnímají jejich vedení.
- Výcvik vrcholového vedení firmy i ostatních vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci.
- Dodržování komunikační etiky vedoucími pracovníky firmy.
- Těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními vedoucími pracovníky firmy.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika České pojišťovny, a. s.

V této kapitole bude představena společnost Česká pojišťovna, a. s., její předmět podnikání, úspěchy a historie. V druhém oddíle této kapitoly bude představena agentura SME č. 940, která byla vybrána pro zpracování empirické části práce.

4.1.1 Představení společnosti a její historie

Obrázek č. 4: Logo České pojišťovny, a. s.



Zdroj: *Česká pojišťovna, 2015*

Pro zpracování praktické části práce byla vybrána společnost Česká pojišťovna, a. s. (dále jen ČP), jako největší pojišťovna na českém pojistném trhu s více než 185letou bohatou tradicí poskytování individuálního životního a neživotního pojištění, ale také pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik a také v zemědělství (Výroční zpráva, 2014).

Česká pojišťovna a její skupiny (Penzijní společnost ČP, ČP INVEST, ČP ZDRAVÍ) jako člen Generali CEE Holdingu spravuje téměř 8 miliónů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu dosahuje 23,9 %. O maximální spokojenost klientů se stará přibližně 4000 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců. Skupina České pojišťovny je strukturována tak, aby optimálně pokrývala spektrum služeb spojených s poskytováním soukromého pojištění, důchodového spoření a investování (Česká pojišťovna, 2015).

Česká pojišťovna dlouhodobě zaujímá pozici lídra českého pojistného trhu. Obdobně si vedou i společnosti ze skupiny. Důkazem toho jsou mnohá ocenění klientů, široké veřejnosti, ale i odborníků. Česká pojišťovna se i v roce 2014 umístila v prestižní soutěži Fincentrum Banka roku a počtvrté za sebou zvítězila v kategorii *Pojišťovna roku*.

Ve stejném roce také uspěla v soutěži Hospodářských novin jako *Nejlepší pojišťovna 2014*, ve které zvítězila v kategoriích *Nejlepší neživotní pojišťovna roku* a *Klientsky nejprůběžnější neživotní pojišťovna roku* (Výroční zpráva, 2014).

Česká pojišťovna má dlouhou a bohatou historii. Je nejstarším pojišťovacím ústavem v českých zemích a její tradice se odvíjí od 27. října 1827, kdy byly schváleny stanovy instituce nazvané „Císařsko-královský, privilegovaný, český, společný náhradu škody ohněm svedené pojišťující ústav“. Patrně nejznámější a největší historickou pojistnou událostí byl požár Národního divadla v roce 1881. Na jeho obnovu vyplatila Česká pojišťovna 297 869 zlatých, což pro ni znamenalo velkou finanční ztrátu, zároveň však získala v očích českého národa značnou prestiž (Výroční zpráva, 2014).

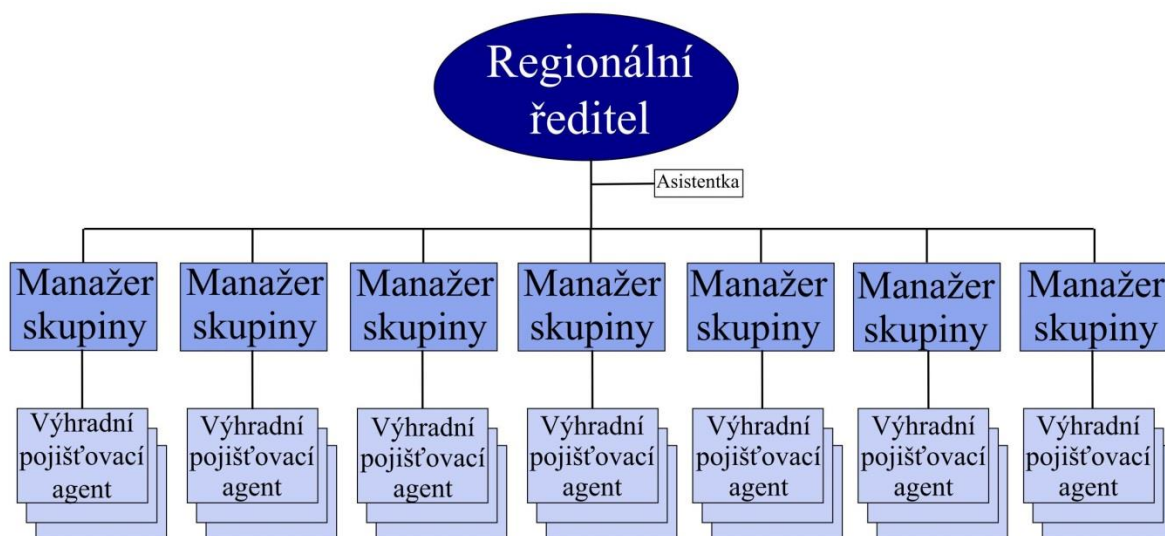
Významným datem v moderní historii České pojišťovny a její skupiny se stal 17. leden 2008, kdy vstoupila v účinnost Smlouva o společném podniku mezi Assicurazioni Generali a PPF Group N. V., kterou byl založen Generali PPF Holding B. V. Česká pojišťovna a její dceřiné společnosti se tak staly součástí jedné z největších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě. Na základě dohody obou vlastníků uzavřené v lednu 2013 jsou Česká pojišťovna a její dceřiné společnosti od ledna 2015 již plně ve vlastnictví skupiny Generali Services CEE, a. s. (Výroční zpráva, 2014).

4.1.2 Charakteristika agentury SME č. 940 a její umístění v řídicí struktuře České pojišťovny, a. s.

Pro analýzu vnitropodnikové komunikace byla vybrána agentura SME¹ č. 940 pro region Praha sídlící v administrativní budově v Praze na Chodově. Agentura se zaměřuje na pojišťování průmyslu (malých a středních podniků) a živnostníků. Na pojišťování občanských životních a neživotních rizik se pak zaměřují sesterské agentury zvané Retail.

¹ Small and medium enterprises = malé a střední podniky

Obrázek č. 5: Schéma řídicí struktury agentury SME č. 940



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Na obrázku č. 5 je uvedena řídicí struktura agentury SME, kde základním pracovním článkem jsou výhradní pojišťovací agenti (dále jen VPA), v pojišťovacím prostředí zkráceně nazýváni také jako „obchodníci“, kteří vykonávají svou činnost jako osoby samostatně výdělečně činné na základě uzavření Smlouvy o obchodním zastoupení s Českou Pojišťovnou. Před započítáním obchodní činnosti každého nového VPA je nutné, aby prošel povinnou certifikací odborné způsobilosti, po níž může být zapsán do registru pojišťovacích zprostředkovatelů vedeného Českou národní bankou. „Ziskem“ obchodníků jsou procentuální provize z každé nové, prodloužené, či navýšené pojistné smlouvy, kterou „přinesli“ nebo „udrželi“ v pojistném kmenu České pojišťovny. Pojišťovací agenti jsou při nástupu do agentury přiřazeni k jedné ze sedmi skupin, které vedou manažeři skupin (dále jen MS). V agentuře SME pro region Praha pracuje v současné době 7 manažerů skupin a 113 výhradních pojišťovacích agentů.

MS, stejně jako VPA, pracují jako osoby samostatně výdělečně činné. Jejich úkolem je také spravovat své stávající pojistné smlouvy a sjednávat nová pojištění, ze kterých získávají provizi, ale navíc odpovídají za „přinesenou“ produkci svých přiřazených pojišťovacích agentů. Ze sjednaných pojistných smluv pojišťovacích agentů získávají manažeři provizi. Je tedy na nich, jakými způsoby svůj tým obchodníků sjednotí a zajistí,

aby přinesená produkce byla co nejvyšší. Manažeři jsou důležitým článkem v hierarchii společnosti, protože jsou v přímém komunikačním kontaktu se základním pracovním článkem tvořící produkci – s pojišťovacími agenty. Manažeři skupin musí umět agenty vést a motivovat k výkonům tak, aby bylo dosaženo plánované produkce, která byla na začátku roku stanovena představenstvem společnosti, a aby každý obchodník dosáhl minimálního stanoveného objemu produkce. Neméně důležitou rolí manažera skupiny je odborná pomoc agentům při sjednávání pojištění či při jakékoliv problémové situaci týkající se správy pojistného kmene² agenta. V řídicí struktuře společnosti systém OSVČ končí u MS. Při postupování v řídicí struktuře dále směrem vzhůru se již jedná o čistě zaměstnanecký vztah mezi pracovníkem manažerské pozice a Českou pojišťovnou.

Na činnost manažerů skupin dohlíží regionální ředitel pro SME, který jim předává všechny důležité informace plynoucí od zemského ředitele a který odpovídá za splnění produkčních plánů stanovených pro celou agenturu. Finanční hodnocení regionálního ředitele probíhá na základě výkonnostních ukazatelů.

Paralelně s regionálním ředitelem pro SME na stejném řídicím stupni řídí Retailovou činnost (pojišťování občanských rizik) jednotliví ředitelé regionů. Počet Retailových ředitelů regionu v kraji závisí na počtu agentur, počet agentur závisí na velikosti daného kraje. Agentura SME č. 940 je jedinou agenturou pro pojišťování podnikatelských rizik v Praze.

Všechny Retailové ředitele regionů, regionálního ředitele pro SME a regionálního ředitele pro pobočkovou síť v Praze řídí zemský ředitel pro Prahu. Stejným způsobem je rozvržena řídicí struktura i dalších šesti krajů, kde každý kraj zastřešuje vždy jeden zemský ředitel. Působnost zemských ředitelů je omezena na kraje definované podle starého územního členění z roku 1960 – jihočeský, severočeský, východočeský, západočeský, jihomoravský a severomoravský.

² Pojistným kmenem se rozumí soubor uzavřených pojistných smluv pojišťovacího agenta, ke kterému patří práva a povinnosti vyplývající z těchto pojistných smluv. Na jedné straně se jedná o provizi plynoucí z každé uzavřené pojistné smlouvy, na straně druhé je v zájmu agenta správa již uzavřených smluv a péče o klienty.

O úroveň výše ve struktuře se nachází ředitel interní distribuce, který řídí všechny zemské ředitele ČP, a hierarchickou pyramidu uzavírá ředitel Obchodní služby ČP, v anglickém jazyce označen jako „Chief Sales Officer“.

Mimo přímou řídicí strukturu Obchodní služby ČP se nachází oddělení podpory prodeje, které zajišťuje různé obchodní akce k novým produktům, a produktové oddělení, které upravuje staré produkty a vypracovává nové, a zároveň spolupracuje s oddělením podpory prodeje.

Pro lepší představu je v Příloze č. 1 ve zjednodušeném znění uvedena autorkou zpracovaná řídicí struktura celé Obchodní služby České pojišťovny, ve které je žlutou barvou vyznačeno umístění agentury SME č. 940.

4.2 Analýza vnitropodnikových komunikačních nástrojů v agentuře SME

Vize a strategie společnosti

Vize a strategie ČP se rodí u členů představenstva, kteří mají určitý požadavek na objem produkce následujícího roku, představu o nových směrech zaměření. Tuto konkrétní představu o nárůstu produkce v jednotlivých oblastech sdělí řediteli interní distribuce. Ředitel interní distribuce musí sestavit konkrétní plány navýšení produkce, dále plánovaný objem nově pojištěných automobilů a nově pojištěných podnikatelských subjektů, kteří dosud nemají s ČP uzavřenou žádnou pojistnou smlouvu. Tyto požadavky na určité období (zpravidla na kalendářní rok) ředitel interní distribuce sdělí na poradě se zemskými řediteli, kteří plány dále reprodukuje regionálním ředitelům ve svém kraji, ti zase manažerům skupin atd.

Pracovní porady a meetingy

Pracovní porady vycházejí ze stanoveného komunikačního systému společnosti a probíhají na třech úrovních:

- skupiny výhradních pojišťovacích agentů s manažery skupin,
- manažeři skupin s regionálním ředitelem agentury,
- regionální ředitel SME a ředitelé regionů pro Retail se zemským ředitelem pro Prahu

Pracovní porady na všech zmíněných úrovních probíhají v zavedeném 14 denním cyklu.

Vedení porad na nejnižším stupni řízení není jednotné, protože každý manažer vede porady svým stylem a jen se svou skupinou pojišťovacích agentů. Někteří manažeři mají porady stanovené na konkrétní den v týdnu v pravidelných 14 denních intervalech, a někteří MS se pravidelnosti porad snaží jen přibližovat a konkrétní datum je přizpůsobeno aktuálním okolnostem. Před každou poradou manažeři skupin elektronickou poštou rozesílají obchodníkům pozvánky na poradou, aktuální výsledky měsíční či kvartální produkce za jednotlivce a za skupinu, pokud je již od regionálního ředitele obdrželi, a někteří MS

předem rozesílají obchodníkům i body porady. Program porady si každý manažer tvoří sám, ale v podstatě porady mají spíše informativní charakter, při kterých manažer předává pojišťovacím agentům informace, které se dozvěděl na poradě s regionálním ředitelem, tzn. aktuality, změny v produktech, nové kampaně, motivační úkoly pro tým atd. Dále manažer upozorňuje na důležité informace z oběžníku „Zemská info“, pro ty obchodníky, kteří si ho ještě nepřečetli. Na poradě se také rozebírají výsledky vyhodnocené produkce skupiny za minulé období, hledají se příčiny neúspěchů jednotlivců při sjednávání pojistných smluv a manažer se snaží obchodníky motivovat k lepším výkonům v dalším období. Na konci porady probíhá diskuze, ve které obchodníci mohou vznést své dotazy, k tomu, co bylo manažerem sděleno. Obchodníci si při poradě také sdělují své zkušenosti s klienty, s uzavíráním pojistných smluv a vzájemně si radí, jak vyřešit konkrétní problémy. Zápisy z porad jsou uskutečňovány spíše sporadicky.

Kromě operativních porad obchodníků s manažery probíhají na agentuře také hodnotící porady po skončení každého kvartálu za účasti regionálního ředitele, který hodnotí produkci za skupinu ve srovnání s ostatními skupinami. Rozebírá se, kdy a v jakých oblastech pojišťování nastal pokles, proč tomu tak bylo, co se dá v příštím kvartále zlepšit a prezentuje se příslušný plán produkce na další čtvrtletí. Dále regionální ředitel komentuje výsledné postavení agentury v rámci celé republiky apod. Jsou shrnuty také důležité změny, co nastaly, ale také aktuality, které se teprve chystají a bude nutné se na ně v rámci skupiny připravit. Na hodnotících poradách je také účasten zvolený zástupce Kolegia GŘ pro Prahu, který na poradě přednáší aktuality a nadcházející změny, které mají v ČP proběhnout. Jelikož zasedání Kolegia probíhá s generálním ředitelem ČP, dalo by se říci, že se jedná o informace tzv. „z první ruky“.

Porady regionálního ředitele s manažery skupin na druhém stupni jsou již více formalizovány. Jsou naplánovány na rok dopředu v pravidelném 14 denním intervalu. Regionální ředitel předem rozesílá manažerům skupin e-mailem pozvánky, program porady a na co se mají manažeři připravit. Program porady je obdobný jako na nižším stupni řízení. Regionální ředitel informuje manažery o aktualitách, které se dozvěděl na poradě se zemským ředitelem pro Prahu, probírají se výsledky produkce podle skupin, co se musí zlepšit atd. Z každé společné porady je proveden standardizovaný zápis.

Na poradě regionálního ředitele SME, všech ředitelů regionu pro Retail a regionálního ředitele pobočkové sítě se zemským ředitelem probíhá sdělování požadavků na přinesenou produkci na následující období, informování ředitelů o nových pojišťovacích akcích, změnách, možnostech školeních aj., které ředitelé musí předat všem členům své agentury (prostřednictvím manažerů skupin). Porady jsou uskutečňovány podle plánu, ve kterém se porady pravidelně opakují každých 14 dní. Z porad je pravidelně pořizován standardizovaný zápis.

Kromě pravidelných porad také probíhá třikrát za rok meeting ředitelů regionu pro Retail, regionálního ředitele SME, regionálního ředitele pobočkové sítě, zemského ředitele pro Prahu a zaměstnanců centrály z produktového oddělení, na kterém diskutují o minulé produkci a vyměňují si „know-how“ pojišťování ze svého kraje. Při této příležitosti dochází následně k úpravám stávajících a k tvorbě chybějících produktů v portfoliu ČP.

VIP klub interní distribuce

VIP klub je výběrovým sdružením nejlepších obchodníků, manažerů, regionálních ředitelů, zemských ředitelů, obchodních poradců poboček a jejich manažerů Obchodní služby ČP (distribučního kanálu Retail, SME a pobočkové sítě) z celé České republiky. Jeho cílem je organizovat společné pracovní aktivity členů za účelem sdílení know-how nejen v rámci České pojišťovny, ale celého Generali PPF Holdingu, setkávání se s vedením ČP a předáváním zkušeností a podnětů ke zkvalitnění práce obchodní sítě a služeb klientům, a konečně vzdělávání Obchodní služby. Nominace obchodníků a manažerů do klubu probíhá na základě dosažené výše VIP konta za předcházející rok. VIP konto je součtem tzv. „ČP Korun“, které jsou do konta přičítány podle výše obdržených provizních odměn. Regionální a zemští ředitelé jsou do klubu nominováni na základě plnění výkonnostních ukazatelů pro předcházející rok. Do klubu je nominováno 110 obchodníků z Retailu a SME, 27 manažerů z Retailu a SME, 3 ředitelé regionu pro Retail, 1 regionální ředitel SME a jeden zemský ředitel. Klub organizuje dvě setkání za rok spojená s nadstandartním vzdělávacím programem, dále pořádá motivační stáže a akce za odměnu.

Kolegium Generálního ředitele pro SME

Kolegium GŘ jako poradní orgán GŘ je přímým komunikačním kanálem mezi obchodníky interní sítě SME v celé České republice a generálním ředitelem ČP. Smyslem Kolegia GŘ je vytvořit platformu pro efektivní diskusi s vedením ČP nad klíčovými tématy v Obchodní službě, jako je vytváření vyvážených podmínek spolupráce, podílení se na tvorbě nových produktů a služeb, práce s kmenem, zvyšování profesionality a konkurenceschopnosti. Kolegium má 7 volených členů, z každého kraje jeden člověk (buď VPA nebo MS). Volby do Kolegia probíhají veřejnou anketou. Z každého setkání členů Kolegia je vyhotoven oficiální zápis, který je všem pracovníkům přístupný na intranetu společnosti, a s jehož obsahem budou ostatní manažeři a VPA Obchodní služby seznámeni prostřednictvím zvoleného člena Kolegia GŘ pro daný kraj na hodnotících kvartálních poradách. Jako zástupce všech VPA a manažerů skupin SME pro Prahu byl v anketě zvolen pojišťovací agent pracující právě na zvolené agentuře SME č. 940.

Individuální schůzky

V období mezi jednotlivými poradami se na všech třech nejnižších stupních řídicí struktury využívají tzv. individuální schůzky, kdy dochází k osobnímu setkání osob a řeší se problémy či nejasnosti, které jsou prioritně důležité nebo časově omezené, a tudíž nelze čekat na jejich vyřešení do další porady.

Návštěvy pracovišť vrcholového managementu

Přibližně dvakrát do roka navštíví generální ředitel a členové představenstva několik pracovišť ČP, kde se setkávají s obchodníky a s manažery a diskutují s nimi o tom, co by chtěli změnit, vylepšit, v čem vidí problémy atd.

Podnikové akce

Česká pojišťovna pořádá několik společenských akcí. Jednou z nich je obchodní konference v Brně, která probíhá na konci každého roku, které se účastní nejúspěšnější obchodníci z pobočkové sítě, z oblasti Retailu a SME podle celorepublikového žebříčku. Na konferenci má proslov generální ředitel společnosti, ve kterém představuje strategii,

vize a motivace pro následující měsíce, hodnotí výsledky společnosti za uplynulý rok, a dále zmiňuje změny, které proběhnou v nadcházejícím roce, jaké budou trendy atd. Jsou oceněni nejlepší jednotlivci i týmy. Konference má i neformální část, ve které je prostor pro bližší seznámení všech pracovníků z celé ČR a jejich pobavení.

Podobný program jako obchodní konference má též manažerská konference v Brně, která se koná také na konci každého roku a která je určena jen pro pracovníky manažerských pozic.

Další podnikovou akcí je tradiční předvánoční neformální setkání celé agentury SME, které organizuje regionální ředitel agentury SME a jehož hlavním programem je zábava pracovníků.

Některé skupiny obchodníků mívají navíc s MS svá soukromá předvánoční setkání.

Vnitropodnikové předpisy

Soustavu vnitropodnikových předpisů České pojišťovny tvoří centrální systém předpisů zvaný EDIT, což je přehledný elektronický systém pro tvorbu, schvalování, distribuci a management interních předpisů (dále jen IP). Systém EDIT je dostupný na intranetu České pojišťovny.

Interní předpisy se rozdělují na závazné a nezávazné. Mezi závazné IP patří:

- **Interní norma** (dále jen IN) – vymezující a upravující konkrétní úkoly, pracovní pokyny a závazné informace určené koncovým uživatelům. Může být vydána s obecnou platností pro všechny organizační jednotky nebo může být určena jen pro vymezený kruh uživatelů.
- **Pracovní směrnice** (dále jen PS) – upravující metody, formy, postupy, prostředky a pomůcky pro výkon jednotlivých činností prováděných v ČP. Směrnice obsahuje komplexní úpravu a podrobný popis pracovních činností a může být určena jen přesně vymezenému okruhu koncových uživatelů nebo organizačních jednotek, jejichž činnosti direktivně upravuje.

Mezi nezávazné IP se řadí:

- **Interní informace (dále jen II)** – informativní IP vycházející nepravidelně. Slouží ke komunikaci mezi organizačními jednotkami či osobami uvnitř společnosti. Interní informace sděluje například organizační informace, technické a provozní povahy, informace ohledně kalamitních stavů apod. Koncovým uživatelům z nich nevyplývají žádné závazky a povinnosti.

Všichni zaměstnanci, obchodníci i manažeři jsou povinni se seznamovat s nově vydanými či aktualizovanými závaznými IP, které jsou jim určeny, minimálně jedenkrát týdně. Systém EDIT při jakékoliv změně svého obsahu automaticky informuje koncové uživatele e-mailovou zprávou, pokud se jich daná změna týká.

Nástěnka

Ve společných prostorách pracoviště agentury SME se nachází informační nástěnka, na které jsou vyvěšeny průběžné výsledky netto produkce jednotlivců, netto produkce v rámci skupin a srovnání agentury s agenturami SME v ostatních krajích. Nástěnka je pravidelně aktualizována asistentkou regionálního ředitele.

Intranet

Intranet ČP je jednotná technologická platforma sloužící pro všechny aplikace používané v ČP. Jedná se o firemní síť, ke které mají přístup jen pracovníci ČP. Přístupnost je upravena přístupovými právy, které však nejsou pro všechny pracovníky stejné. Z pohledu obchodníka je intranet využíván hlavně proto, že se zde nacházejí dva informační systémy pro komplexní správu pojistných smluv klientů - JOK a TIA, které jsou navzájem propojené. Obsahují všechny produkty, které jsou nabízeny ČP na pojistném trhu. Umožňují vypracovat nabídku pojištění, aktivovat konkrétní pojištění či provádět různé technické změny v pojistných smlouvách. Dále tyto systémy umožňují automatické pořizování různých výstupů směrem ke klientovi, například tisk pojistné smlouvy (formou písemnou či elektronickou), nebo směrem k obchodníkovi, například informace o splatnosti pojistného konkrétní pojistné smlouvy, upomínky plateb, přeplatky plateb, ukončení pojištění atd.

Na intranetu se dále nachází aplikace MS Outlook, přes kterou probíhá veškerá e-mailová korespondence ve společnosti, ale také komunikace směrem ke klientům.

Intranet ČP je také cenným zdrojem informací pro obchodníky. Nachází se zde jednak Obchodní portál, kde obchodníci získají informace např. o odměňování a kariérním růstu, o všech produktech ČP, jednak se zde nachází centrální systém interních předpisů (EDIT), ve kterém mají obchodníci přístup ke všem závazným a nezávazným interním předpisům ČP.

E-mailová korespondence

E-mailová korespondence je kromě komunikace tváří v tvář nejvyužívanějším komunikačním prostředkem společnosti. Prostřednictvím e-mailové korespondence dostává regionální ředitel SME od zemského ředitele výsledky produkce za minulá období (měsíc, kvartál nebo rok) a plány požadované produkce na další období, které dále rozesílá manažerům skupin a které s nimi rozebírá na poradách. Ti je zase rozesílají svým obchodníkům a probírají je s nimi na poradách. I manažeři skupin komunikují se svými obchodníky převážně pomocí e-mailů – řeší se nejasnosti při sestavování pojistných smluv, manažeři informují obchodníky o nadcházejících poradách, o školeních apod. Tento způsob komunikace je nutný hlavně proto, že většina obchodníků nemá v administrativní budově pronajatou kancelář, tudíž pracují z domova, a do osobního kontaktu se svým manažerem se dostávají převážně jen na poradách či na individuálních schůzkách.

Telefonování

Po e-mailové korespondenci je nejvyužívanějším neosobním komunikačním prostředkem mobilní telefon, pomocí něhož obchodníci komunikují se svým manažerem. Prostřednictvím něj řeší nejasnosti týkající se pojistných smluv, ať už se nacházejí přímo v terénu a jednají s potenciálním klientem o případném uzavření pojistné smlouvy, nebo pracují z domova a mají nejasnosti při vypracovávání konkrétní pojistné smlouvy. Manažeři skupin jsou svým obchodníkům k dispozici na telefonu v podstatě „24 hodin denně“ včetně víkendů.

Linka obchodní podpory „112“

Linka obchodní podpory je informační linka, kam mohou obchodníci volat v případě, že si neví rady při sestavování pojistných smluv. Na lince se nachází specialisté v jednotlivých oblastech pojišťování, kteří obchodníkům nabízí pomoc v takovýchto situacích.

Reporty

Na konci každého týdne manažeři skupin rozesílají e-mailovou korespondencí regionálnímu řediteli report o nově vykázané produkci – nově pojištěných motorových vozidlech a nově pojištěných podnikatelských subjektech, kteří dosud nebyli pojištěni u ČP. Nově získaní klienti jsou v ČP vysoce ceněni.

Firemní newsletter

Jako hromadný informační prostředek pro obchodníky a jejich nadřízené v oblasti Retail a SME vychází každý týden elektronický newsletter s názvem „ZEMSKÁ INFO“, který dříve vycházel v tištěné podobě, ale v rámci snižování nákladů je v současné době rozesílán e-mailovou korespondencí. Týdeník obsahuje důležité informace o nových projektech a akcích pojišťovny spojených s novými produkty v portfoliu ČP, o získaných ocenění ČP, o zprávách z médií týkajících se pojišťovny, o jmenování vrcholového managementu, ale také upozorňuje na aktualizace důležitých interních norem nebo pracovních směrnic.

Firemní časopis

Firemním časopisem ČP je čtvrtletní periodikum s názvem „ČESKÁ INFO“, které je vydáváno v elektronické podobě, ale je také jmenovitě rozesíláno poštou pracovníkům ČP v tištěné podobě. Časopis informuje o různých společenských akcích ČP, o projektech, kterých se ČP zúčastnila jako sponzor, dále představuje nově jmenované řídicí pracovníky, poskytuje rozhovory s řadovými zaměstnanci nebo s nejvyšším managementem společnosti, ale také informuje o nových produktech, kampaních či o důležitých změnách, které v rámci ČP proběhly.

4.3 Výsledky průzkumu úrovně vnitropodnikové komunikace

Ke zjištění úrovně vnitropodnikové komunikace na pracovišti agentury SME č. 940 České pojišťovny, a. s. byla použita výzkumná metoda dotazování. Proběhlo zde dotazníkové šetření a individuální řízené rozhovory s regionálním ředitelem agentury, s manažerem skupiny a s výhradním pojišťovacím agentem spadajícím pod osloveného manažera skupiny.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 pracovníků z celkových 113 pracovníků pracujících v agentuře, což činí 54 % oslovených pracovníků. Dotazníkový formulář je přiložen v Příloze č. 2. Dotazníky byly rozdány obchodníkům manažery skupin na poradách. Přesto, že byla respondentům zaručena naprostá anonymita, procento návratnosti není podle očekávání příliš vysoké. Důvodem pro nižší návratnost dotazníků může být fakt, že všichni pojišťovací agenti pracují v pojišťovně jako OSVČ³. Jelikož nejsou v přímém zaměstnaneckém vztahu s pojišťovnou, jejich manažeri skupin nemohli vydat jasný příkaz dotazníky vyplnit. Další vysvětlení navazuje na předešlé. Pojišťovací agenti jsou obchodníci, jejichž výše finanční odměny závisí na jejich úsilí a času, který své práci věnují. Je tedy možné, že dotazníky nevyplnili kvůli nedostatku času, který je v jejich oboru obchodování více než drahý.

V následujících oddílech budou okomentovány všechny otázky vyskytující se v dotazníku, avšak graficky prezentovány budou jen vybrané z nich. Vyhodnocené otázky budou seskupeny do tematických bloků tak, jak byly rozčleněny v dotazníku.

Základní data o respondentech

O vyplnění základních údajů byli respondenti požádáni v poslední sekci otázek na konci dotazníku. Bylo zjišťováno pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet odpracovaných let u České pojišťovny. Mezi dotazovanými bylo více žen, tvořily

³ Osoby samostatně výdělečně činné

57 % respondentů. Nejpočetnější věkovou skupinou respondentů byli lidé starší 51 let, kteří tvořili 49 % dotazovaných, druhou nejpočetnější skupinou byli pracovníci ve věku 41–50 let. Střední školu s maturitou má 69 %, vysokoškolské vzdělání pak 29 %. U České pojišťovny odpracovalo 11–19 let 31 % respondentů. Úplná struktura respondentů je uvedena v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Struktura respondentů

Položka	Počet respondentů	Podíl v %
Pohlaví	žena	35 57 %
	muž	26 43 %
Věk	20–30 let	4 7 %
	31–40 let	11 18 %
	41–50 let	16 26 %
	51 a více let	30 49 %
Nejvyšší dosažené vzdělání	střední s maturitou	42 69 %
	vyšší odborné	1 2 %
	vysokoškolské	18 29 %
Počet odpracovaných let u České pojišťovny	do 1 roku	3 5 %
	2–5 let	5 8 %
	6–10 let	17 28 %
	11–19 let	19 31 %
	20 a více let	17 28 %

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Postoj ke společnosti

První oddíl otázek obsahoval 6 otázek a zabýval se postavením pracovníků ke společnosti. Otázky byly směřovány na znalosti ekonomické situace společnosti, jejího postavení u zákazníků, strategie, cílů, plánovaných změn, a v neposlední řadě otázky zjišťovaly názory pracovníků na možnost vyjádření připomínek k současnému fungování společnosti. První, pátá a šestá otázka byly otázky s možným výběrem jedné odpovědi na škále „ano–spíše ano–spíše ne–ne“. Otázky č. 2 až 4 byly uzavřené otázky dichotomické s výběrem mezi odpověďmi „ano–ne“.

At' již zcela konkrétní či víceméně konkrétní představu o tom, jak si stojí Česká pojišťovna u zákazníků na pojistném trhu, má 93 % dotázaných. Jen 7 % respondentů uvedlo, že spíše neví, jaké postavení Česká pojišťovna zaujímá u zákazníků vzhledem ke konkurenčním pojišťovnám.

Následující tři otázky zjišťovaly povědomí respondentů o hospodářských výsledcích České pojišťovny, o její strategii a cílech, a dále pravidelnost seznamování pracovníků s plány společnosti a s plánovanými změnami. Všechny tři otázky jsou shrnuty do grafu č. 1.

**Graf č. 1: Znalost hospodářských výsledků, strategie a cílů společnosti;
Pravidelnost seznamování pracovníků s plány společnosti**

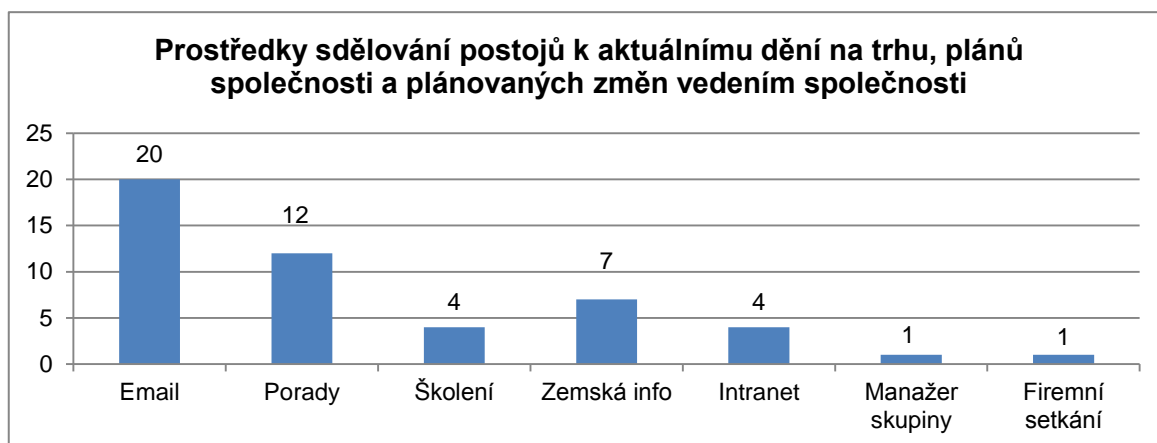


Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Při zjišťování znalosti hospodářských výsledků České pojišťovny uspěla více jak polovina respondentů, ale 43 % dotázaných vůbec neví, jaké byly výsledky společnosti za uplynulý rok. Znalost strategie a cílů společnosti je u dotázaných již o poznání lepší, dosahuje 87 %. Další otázka zjišťovala, zda jsou pracovníci pravidelně seznamováni s postoji vedení společnosti k aktuálnímu dění na trhu, s plány společnosti či s plánovanými změnami. S pravidelným seznamováním s těmito druhy informací souhlasí 66 % dotazovaných, ale 34 % respondentů uvedlo, že se jim těchto informací nedostává. Dále byli respondenti při zvolení odpovědi „ano“ vyzváni, aby napsali, jakými konkrétními prostředky tyto informace dostávají. Na grafu č. 2 jsou uvedeny absolutní četnosti jednotlivých odpovědí.

Nejčastějším prostředkem pro sdělování tohoto druhu informací je e-mail a na druhém místě jsou porady.

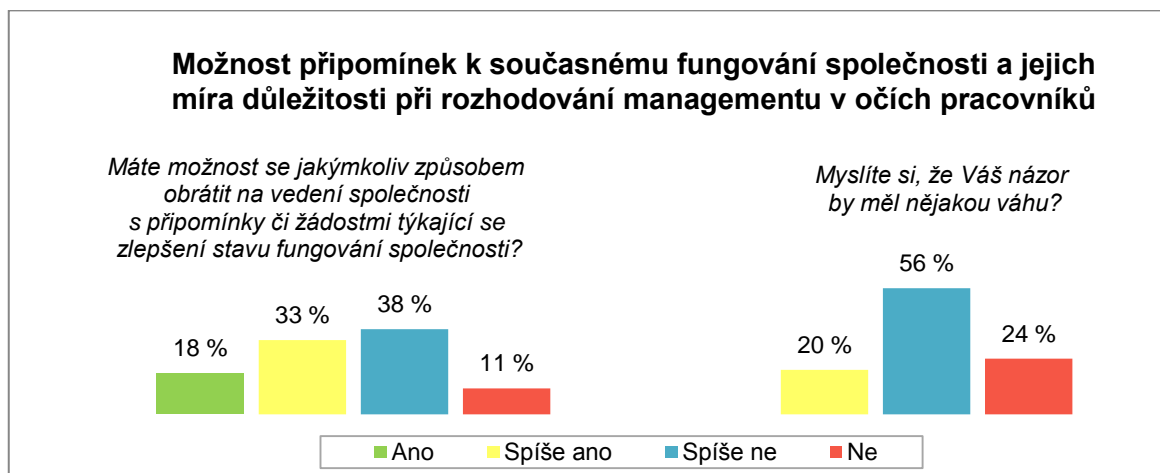
Graf č. 2: Prostředky sdělování postojů, plánů a plánovaných změn



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Předposlední otázka tohoto oddílu měla vyhodnotit názor respondentů na možnost obrácení se na vedení společnosti, pokud by měli určité připomínky k současnému fungování společnosti či žádosti na zlepšení dosavadního stavu. Následně poslední otázka měla zjistit postoje pracovníků k míře důležitosti těchto podnětů v rozhodovacím procesu vrcholového managementu společnosti. Obě otázky jsou zpracovány v grafu č. 3, ze kterého lze vyčíst, že jen 18 % respondentů má pocit, že se může na vedení společnosti obrátit v případě jakékoliv nespokojenosti. Odpověď „spíše ano“ pak zvolilo 33 % respondentů a nejčastější odpovědí byla možnost „spíše ne“ s 38% zastoupením z celkového počtu odpovědí. Dále měli respondenti rozhodnout, zda by jejich názory byly pro vrcholový management podniku natolik důležité, aby se jimi dále zabývali. Jen 20 % dotázaných si myslí, že jejich názory by byly pro vedení podniku alespoň částečně závažné. Naopak 56 % respondentů věří, že by jejich názory a připomínky spíše nebyly brány v potaz a 24 % zbývajících je rozhodnuto, že by se nikdo z vedení připomínkami nezabýval pro jejich nedůležitost.

Graf č. 3: Možnost připomínek a jejich váha



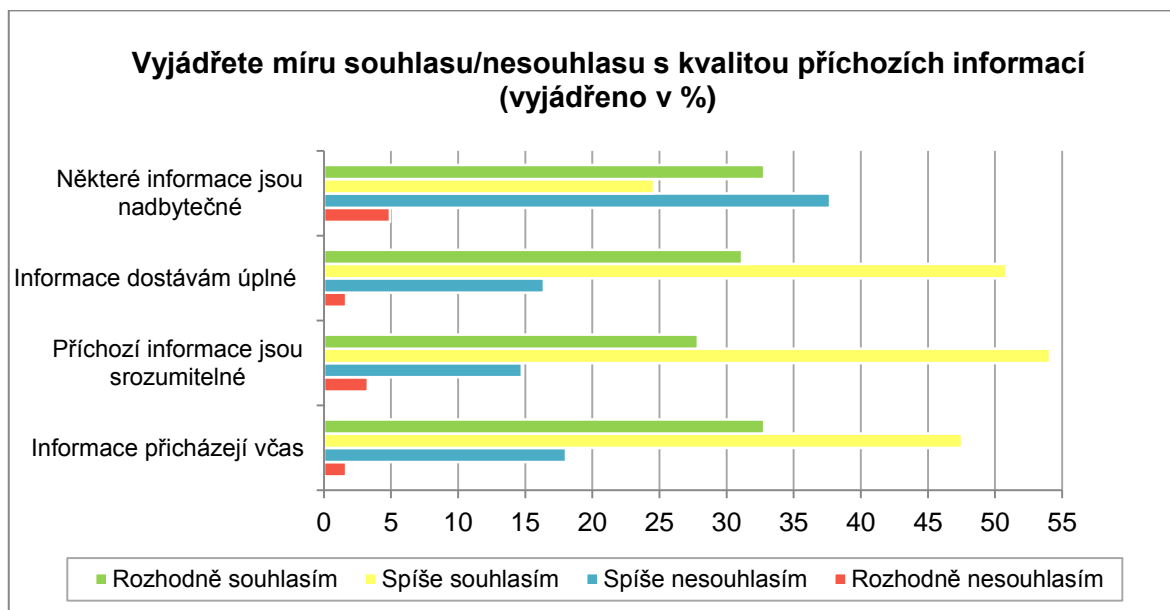
Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Informovanost

Druhý blok otázek byl orientován na informovanost pracovníků, protože dostatek informací je důležitý nejen ke správnému výkonu jejich práce, ale je také důležitý pro prohlubování otevřeného vztahu mezi společností a pracovníky. Při dostatku informací budou mít pracovníci pocit, že vedení společnosti jim nic netají, a budou se více se společností ztotožňovat. V tomto oddíle byl zjišťován názor pracovníků na kvalitu přichozích informací, na informovanost nově přichozích pracovníků, na množství přichozích informací dle jednotlivých témat a jejich skutečně požadované množství.

První otázka tohoto bloku (sedmá v celkovém pořadí) byla sestavena tak, aby respondenti vyjádřili míru souhlasu či nesouhlasu nad kvalitou poskytovaných informací a to na škále od 1 (rozhodně souhlasím) do 4 (rozhodně nesouhlasím). Hodnocena byla včasnost, úplnost, srozumitelnost a nadbytečnost přichozích informací. Vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu s charakterem přichozích informací je zobrazeno na grafu č. 4.

Graf č. 4: Hodnocení kvality příchozích informací



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Při pohledu na graf č. 4 lze vidět, že rozložení odpovědí na škále u položek dotazujících se na úplnost, srozumitelnost a včasnost příchozích informací jsou celkem jednoznačná a téměř se shodují, liší se jen několika jednotkami procent. Při součtu odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ u všech třech zmíněných položek jednotlivě, je dosažena hranice 80 % kladných odpovědí. Jen podle 16 % respondentů jsou příchozí informace spíše neúplné, podle 15 % jsou spíše nesrozumitelné a 18 % pracovníků si myslí, že informace přicházejí spíše pozdě. Lze tedy říci, že pracovníci ve většině případů shledávají příchozí informace úplnými, srozumitelnými a včasnými.

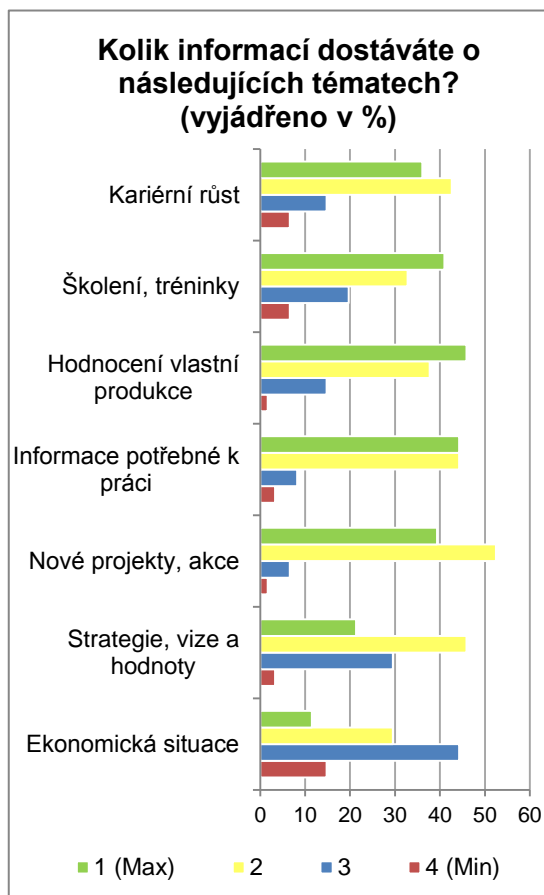
U položky nadbytečnosti informací lze pozorovat, že rozložení jednotlivých odpovědí mezi první tři stupně škály již není tak diferencované. S výrokem „některé informace jsou nadbytečné“ rozhodně souhlasí 33 % dotázaných, k možnosti „spíše souhlasím“ se přiklání 24 % dotázaných. Proti těmto dvěma kladným možnostem odpovědí stojí 38 % odpovědí spadajících pod variantu odpovědi „spíše nesouhlasím“. Dále byli respondenti na konci této otázky vyzváni, aby při zvolení odpovědi „rozhodně souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“ u položky nadbytečnosti informací uvedli, jaké konkrétní informace považují za nadbytečné. Z 35 respondentů, kteří zvolili jednu ze dvou jmenovaných odpovědí,

na doplňující otázku odpovědělo jen 10 z nich. Odpovědi se různily jen v jiném slovním vyjádření, ale v souhrnu se týkaly dvou hlavních oblastí. Respondenti si stěžovali na příliš mnoho e-mailových zpráv oznamujících úpravy či vznik nových vnitřních norem či pracovních směrnic, které se přímo netýkají jejich oblasti pojišťování a které tudíž nepotřebují ke své práci.

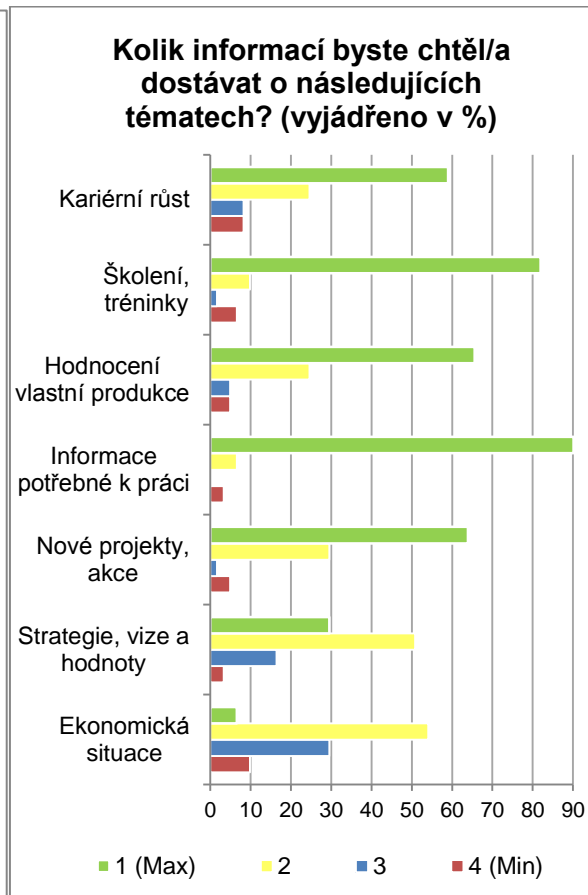
Osmá otázka patřící do druhého bloku otázek měla zjistit, zda pracovníci vnímají úroveň informovanosti a péči při orientaci ve společnosti o nově příchozí pracovníky jako dostačující. Na výběr měli jednu ze čtyř možností na hodnotící škále „ano–spíše ano–spíše ne–ne“. Nejčastější odpovědí byla možnost „spíše ano“ dosahující 62 %, dále 18 % dotázaných si myslí, že úroveň informovanosti a příprava nově příchozích pracovníků na započítí pojišťovací činnosti je rozhodně dostačující, a 17 % označilo úroveň informovanosti nových obchodníků za spíše nedostačující.

Cílem deváté a desáté otázky bylo zjistit, kolik informací pracovníci dostávají o konkrétních tématech a kolik jich chtějí doopravdy dostávat. Respondenti měli u každé otázky ohodnotit množství informací u každé oblasti zvlášť a to podle škálové stupnice od 1 (maximum) do 4 (minimum). Následující grafy č. 5 a 6 porovnávají odpovědi u jednotlivých otázek.

Graf č. 5: Množství přichozích informací



Graf č. 6: Množství skutečně chtěných informací



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Z porovnání obou grafů vyplývá, že mezi množstvím obdržených a skutečně požadovaných informací jsou znatelné rozdíly. Pracovníkům se podle jejich úsudku nedostává maximum informací hned v několika oblastech. Největší zájem o více informací mají v oblasti kariérního růstu (uvedlo 59 % respondentů), v oblasti školení a tréninků (82 %), při hodnocení vlastní produkce (66 %), více informací potřebných k vlastní náplni práce požaduje dokonce 90 % dotázaných a větší informovanost v oblasti nových projektů a akcí by uvítalo 64 % respondentů. Naopak v oblasti strategie, vize, hodnot a ekonomické situace společnosti už takový zájem o přísun většího množství informací není. Z grafu č. 5 je možné vyzorovat, že pracovníci příliš informací o těchto tématech ani nedostávají, na rozdíl od ostatních oblastí. Konkrétně 46 % respondentů se domnívá, že o strategii, vizi a hodnotách společnosti nedostávají veškeré informace, dalších 30 % dotázaných v dotazníku uvedlo, že dostávají jen základní strohé informace o těchto tématech.

Jak ukazuje graf č. 6, maximum informací o strategii, vizi a hodnotách společnosti by chtělo dostávat 30 % pracovníků a ty nejdůležitější informace by chtělo znát 51 %. Informovanost pracovníků o ekonomické situaci společnosti je dle jejich názorů na ještě nižší úrovni, než předcházející oblast informací. Z odpovědí respondentů vyplývá, že jim jsou poskytovány jen základní informace ekonomického charakteru, jak uvedlo 44 % z nich. Avšak při otázce, kolik informací by skutečně chtěli dostávat o ekonomické situaci společnosti, vyjádřilo spokojenost se základními informacemi 30 % respondentů, přisun více podrobnějších informací by přivítalo 54 % dotázaných. Zjištěné informace o množství přichozích informacích z těchto dvou oblastí korespondují s odpověďmi otázek č. 2 a 3 z prvního bloku dotazníku týkající se na konkrétní znalost hospodářských výsledků pojišťovny za minulé období a na znalost strategie a cílů společnosti zobrazených na grafu č. 1. To znamená, že znalost strategie, vize, cílů a hodnot společnosti je na vyšší úrovni než vlastní ekonomická situace společnosti.

Úroveň vnitropodnikové komunikace

Úroveň vnitropodnikové komunikace je třetím blokem otázek zjišťující komunikační klima na pracovišti agentury. Otázky se týkají hodnocení komunikace s manažerem a spolupráce s ním, vystupování managementu společnosti, znalosti očekávaných výsledků a cílů skupiny, postoje k neoficiálním informacím. Byly použity jednak otázky dichotomické s možnými odpověďmi „ano–ne“, jednak otázky škálové se slovním hodnocením „ano–spíše ano–spíše ne–ne“ či číselnou škálou 1 (výborně) až 4 (nedostatečně).

Tento blok začínal obecnou otázkou, ve které měli respondenti zhodnotit současnou nastavenou úroveň vnitropodnikové komunikace na škálové stupnici od 1 (výborně) do 4 (nedostatečně). Současná úroveň komunikace je pracovníky pojišťovny hodnocena kladně. Na výbornou ji ohodnotilo 20 %, na velmi dobrou 56 % a za dobrou ji považuje jen 21 % pracovníků.

Další otázka, v pořadí dvanáctá, zjišťovala existenci otevřeného komunikačního klimatu na pracovišti. Za spíše otevřenou považuje komunikaci 59 % pracovníků, dalších 30 % respondentů si myslí, že na pracovišti nepanuje příliš otevřená atmosféra. Avšak při otázce

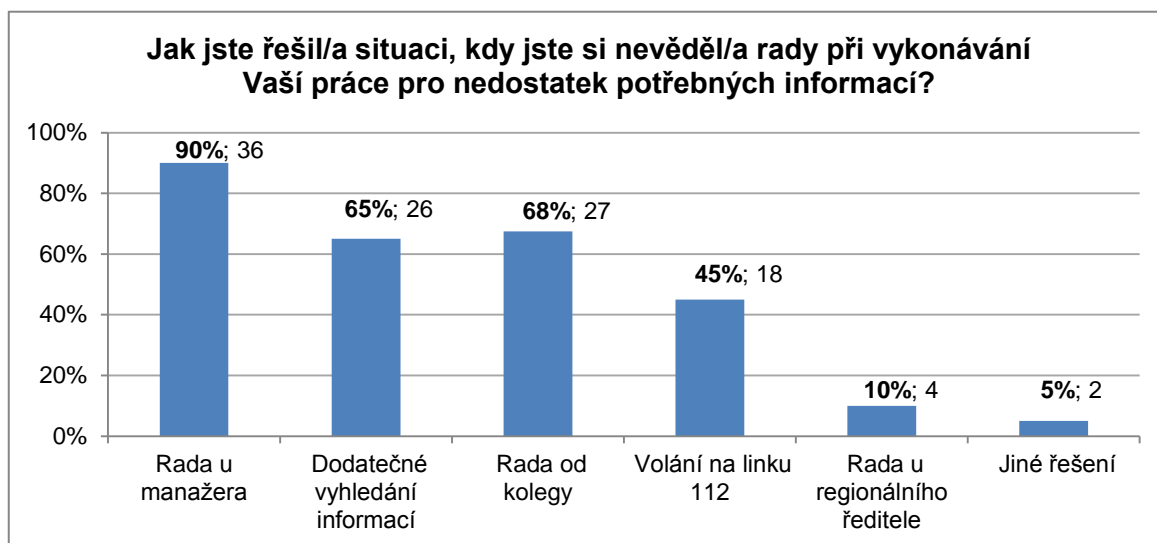
týkající se spokojenosti s komunikací s manažerem skupiny odpovědělo 72 % rozhodně kladně, a jen 28 % pracovníků je s komunikací spíše spokojeno.

Navazující otázka měla za úkol zjistit, jestli mají pracovníci pocit opory v jejich manažerovi skupiny, zda se na něho mohou s čímkoliv a kdykoliv obrátit. Ačkoliv pracovníky agentury vede sedm různých manažerů skupin, v 95 % se jednohlasně shodují, že manažer skupiny je jim oporou. Následně byli respondenti vyzváni při uvedení odpovědi „ne“, aby uvedli důvod, proč v manažerovi skupiny nevidí svou oporu. Ve třech případech se objevilo vysvětlení v podobě časového zaneprázdnění manažera a ve dvou odpovědích bylo uvedeno upřednostnění konzultace s kolegy namísto s manažerem skupiny.

Další dvě otázky měly vysledovat, jak jsou na tom pracovníci se znalostí výsledků, kterých je od nich požadováno, a konkrétních cílů, které mají stanoveny ve své skupině. Požadované výsledky zná naprosto přesně 70 % respondentů, spíše jisto si je 28 % pracovníků, a jen 2 % respondentů uvedla, že spíše neví, jakých výsledků se od nich očekává. Se znalostí svých týmových cílů jsou na tom pracovníci ještě lépe. Zjištěných 98 % odpovědí jasně značí, že pracovníci s přesností znají konkrétní cíle, které mají ve své skupině stanoveny.

Sedmnáctá otázka se dotazovala pracovníků na zkušenost s nedostatkem informací při vykonávání jejich práce. Konkrétně 66 % respondentů odpovědělo, že si v minulosti minimálně jednou nevěděli rady při vykonávání činnosti, protože měli v danou dobu nedostatek informací. Ostatní respondenti tuto zkušenost nikdy neměli. Vedlejším bodem otázky při zvolení odpovědi „ano“ bylo napsat, jak pracovníci tuto situaci řešili. Respondenti mohli neomezeně vybírat z předem daných možností, případně mohli uvést své řešení, které nebylo zahrnuto ve vybraných možnostech. Na grafu č. 7 jsou uvedeny relativní i absolutní četnosti uvedených řešení pracovníků. U poslední možnosti „jiné řešení“ respondenti uvedli, že buď zavolali a dotázali se na centrále České pojišťovny (na lince obchodní podpory „112“), nebo se na chybějící informace zeptali na školení.

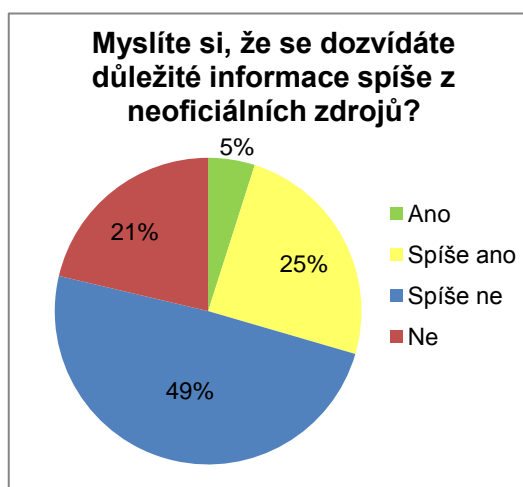
Graf č. 7: Možnosti řešení nedostatku informací při vykonávání vlastní práce



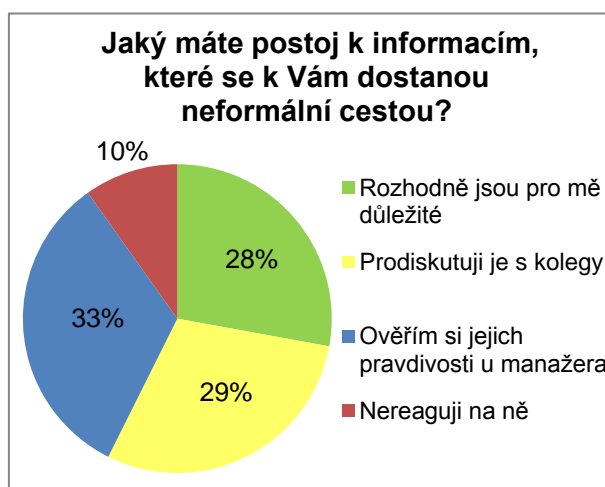
Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Na existenci neoficiálního kanálu informací byli respondenti dotázáni v osmnácté otázce. Otázka zjišťovala, jestli si pracovníci myslí, že důležité informace se dozvídají spíše z neoficiálních zdrojů. Téměř polovina z nich se domnívá, že spíše ne, 21 % respondentů existenci neoficiálního kanálu informací zavrhuje úplně a jen 25 % pracovníků se domnívá, že důležité informace přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů. Rozložení odpovědí mezi jednotlivé možnosti je zobrazeno na grafu č. 8.

Graf č. 8: Možnost přenosu důležitých informací z neoficiálních zdrojů



Graf č. 9: Postoje k neoficiálním informacím



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Na grafu č. 9 je zpracována navazující otázka zjišťující postoj pracovníků k informacím přicházejícím neoficiální cestou. Zde již odpovědi nejsou tak jednoznačně rozdělené. Pravdivost informací si raději ověří u svého manažera 33 % pracovníků, 29 % je rovnou prodiskutuje s kolegy, čímž v případě nepřesné či špatné informace může docházet ke zkreslení skutečnosti a šíření této mylné informace mezi pracovníky. Pro 28 % dotázaných jsou tyto informace rozhodně důležité.

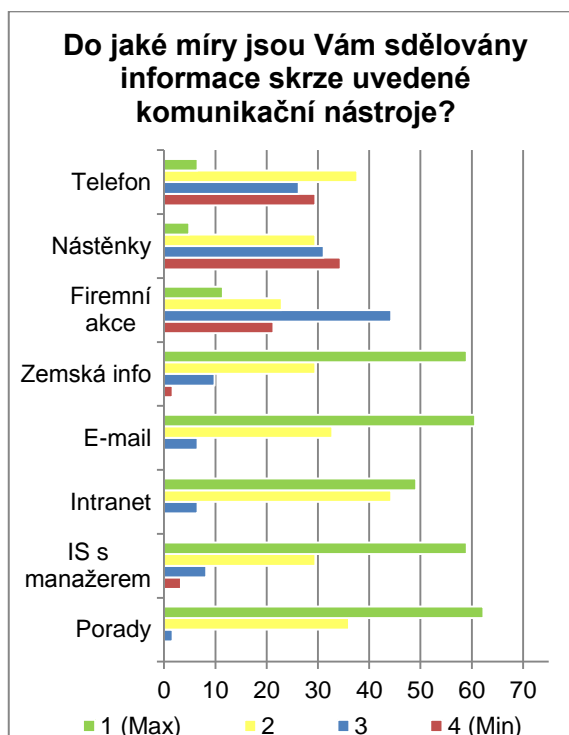
Závěrečná otázka tohoto bloku měla za úkol zjistit, jestli v povědomí pracovníků všichni manažeři včetně regionálního ředitele vystupují jednotně vzhledem ke strategii společnosti, jejím cílům a hodnotám. Pro 23 % pracovníků management agentury vystupuje rozhodně jednotně a pro 64 % respondentů je vystupování managementu spíše jednotné.

Využívání komunikačních nástrojů

Čtvrtý blok otázek se zaměřoval na využívání komunikačních nástrojů ze strany vedení společnosti a managementu agentury při sdělování informací pracovníkům a na využívání nástrojů pracovníky pro zjišťování informací. Dále byla zjišťována účast na poradách, jejich přínos a pracovníci mohli také sami navrhnout změny využívaných komunikačních nástrojů, které by provedli.

První a druhá otázka tohoto bloku srovnávala využívání komunikačních nástrojů ze strany managementu a skutečné využívání nástrojů obchodníky. Jejím cílem bylo odhalit více a méně používané nástroje. Respondenti měli ohodnotit četnost využívání konkrétních komunikačních nástrojů a to na škále od 1 (maximálně) do 4 (minimálně). Grafické srovnání obou otázek je uvedeno na grafu č. 10 a č. 11.

Graf č. 10: Sdělování informací prostřednictvím komunikačních nástrojů



Graf č. 11: Využívání komunikačních nástrojů pro zjišťování informací



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Jak je možné vyčíst z grafu č. 10 a 11, mezi méně frekventované nástroje pro sdělování informací obchodníkům patří telefon, nástěnky a firemní akce. Co se týká jejich využívání pracovníky, tak telefon využívá 56 % dotázaných, ostatní ho využívají sporadicky nebo vůbec. Zde hraje velkou roli fakt, že někteří pracovníci pracují z domova a tudíž telefon pro ně znamená nejrychlejší komunikaci s manažerem v případě, kdy je potřeba vyřešit neodkladný problém. Ti, kteří mají své pracoviště přímo na agentuře, využívají s manažerem osobní konzultace. Nejméně využívaným nástrojem komunikace ze strany pracovníků jsou nástěnky, jak uvedlo 74 % respondentů. Zemská info, e-mailová korespondence, intranet, individuální schůzky s manažerem a porady jsou nástroji komunikace pro sdílení informací využívanými velmi často. Dá se říci, že jsou i nástroji efektivními, protože pracovníci je ke zjišťování informací využívají velmi často. Pracovníci nejvíce využívají e-mailovou korespondenci (72 %) a individuální schůzky s manažerem (67 %).

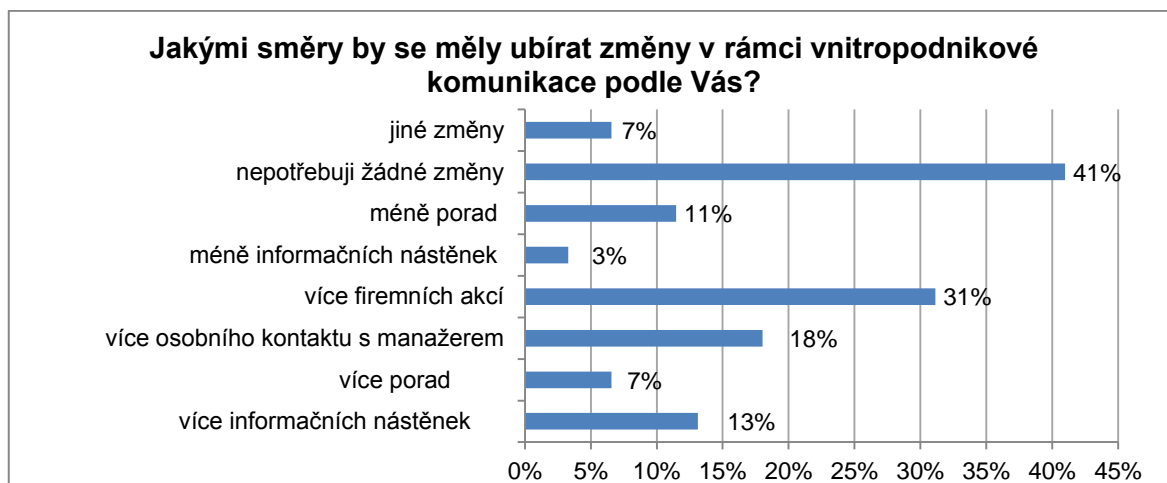
Otázka v celkovém pořadí 23. měla určit nejčastější způsob, jakým komunikují pracovníci se svými manažery skupin. Otázka měla předem dané možnosti odpovědí, ale byla zde i možnost uvedení jiného typu nástroje pro komunikaci. Respondenti mohli vybrat více než jednu odpověď. Nejpoužívanějším nástrojem pro komunikaci mezi oběma stranami je e-mail, podílející se z 66 % na celkovém množství odpovědí. Na druhém místě se nachází osobní kontakt, který označilo 46 % respondentů. Na posledním místě četnosti používání byl označen telefon s podílem 23 % odpovědí. Žádný z respondentů nevyužil možnost uvedení jiného komunikačního nástroje než předdefinovaných.

Následující 24. a 25. otázka měly ověřit účast na poradách a určit jejich přínos pro pracovníky. Přínos porad měli respondenti ohodnotit na škále od 1 (maximální) do 4 (minimální). Maximální přínos mají porady pro 39 % dotázaných, dále 51 % pracovníkům přináší porady určitý užitek, a jen 10 % respondentů uvedlo, že porady považují spíše za nepřínosné. Také účast na poradách je podle výsledků 25. otázky velmi vysoká. Zájem o docházení na porady má 92 % respondentů, a jen zbývajících 8 % uvedlo, že zájem nemá. Pro tyto respondenty byla připravena podotázka, ve které měli uvést, jaký mají důvod pro nedocházení na porady. Tři pracovníci vysvětlují, že se na poradách nedozví nic důležitého, další se obhajuje nedostatkem času, a pátý tvrdí, že se s manažerem skupiny vídá denně, tudíž informace sdělené na poradách by pro něj byly duplicitní.

Další otázka měla určit, jakými směry by se měly ubírat změny v rámci vnitropodnikové komunikace podle názoru pracovníků. Otázka měla pevně stanovené možnosti odpovědí, ze kterých mohli respondenti vybírat neomezeně, a měla také otevřenou možnost pro uvedení jiné změny, která nebyla v možnostech uvedená. Mezi jinými možnostmi respondenti uvedli celkem třikrát žádost o organizování více školení. Žádosti o více školení ale nelze přisuzovat zásadní význam, protože v souhrnu odpovědí čítá méně než 7 %. Dle výsledků otázky zpracovaných v grafu č. 12 pracovníci žádné změny nepotřebují. Tuto odpověď označilo 41 % respondentů. Změnou, pro kterou se respondenti vyslovili nejvíce krát, bylo více firemních akcí, dosahující téměř třetinu odpovědí. Třetí místo v celkovém počtu odpovědí zaujímá požadavek na více osobního kontaktu

s manažerem, který navrhlo 18 % respondentů. Zbývající možnosti na změny již nedosahovaly významných hodnot.

Graf č. 12: Návrhy na změny v rámci vnitropodnikové komunikace



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Poslední otázka čtvrtého oddílu otázek byla otázkou otevřenou, ve které měli respondenti možnost se volně vyjádřit, jaké další komunikační prostředky by uvítali, které nejsou zatím ve společnosti zavedené, ale fungují v jiných společnostech. K otázce se vyjádřili pouze 4 respondenti a jeden z nich zřejmě jasně nepochopil význam slova „komunikační prostředek“. Tento respondent uvedl přání, aby aktuální změny byly k dispozici na webu (zřejmě myšleno na obchodním portále přístupným na intranetu), další by přivítal firemní akce, které ale nijak více nspecifikoval a které mohl uvést jako možnost změny již v předchozí otázce, jiný by ocenil, kdyby pojišťovna organizovala oficiální teambuildingy a poslední by jako další prostředek komunikace zavedl telekonferenční hovory.

Překážky v rámci vnitropodnikové komunikace

Poslední blok otázek cílil na překážky, které mohou nastat při komunikačním procesu na pracovišti mezi jednotlivými články komunikačního procesu a na nedostatky, které se mohou objevit při přijímání informací. Obě otázky byly stavěny tak, aby respondenti mohli vybrat více než jednu z možných odpovědí, nebo aby mohli uvést vlastní odpovědi v případě absence možnosti mezi možnostmi uvedenými.

První otázka zpracovaná v grafu č. 13 měla určit, zda se v komunikačním procesu mezi pracovníky a managementem společnosti nachází překážky, které mohou znesnadňovat přenos informací.

Graf č. 13: Překážky v komunikaci mezi pracovníky a managementem



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Téměř polovina respondentů žádné překážky v komunikaci nevnímá, necelá třetina pak vidí problém v nedostatku času, který jim manažeři skupin mohou věnovat k řešení nejasností s uzavíráním a správou pojistných smluv. Patnáct procent respondentů vnímá i přes otevřené klima na pracovišti formální nadřazenost managementu nad ostatními pracovníky a 10 % má pocit, že bariéru v komunikaci tvoří nezájem manažerů o pracovníky.

Typy nedostatků vyskytující se v rámci vnitropodnikové komunikace pojišťovny měla zjistit poslední otázka bloku a zároveň poslední otázka celého dotazníku, ve které 26 % respondentů uvedlo, že žádné nedostatky při komunikaci nevnímá. Za největší nedostatek považuje 57 % pracovníků kvantitu předávaných informací, které musejí zpracovávat. Dále 23 % respondentů uvedlo, že informace jsou k dispozici pozdě. Více významných nedostatků, co do počtu odpovědí, nebylo výsledky prokázáno. Procentní zastoupení ostatních nedostatků jsou uvedena v grafu č. 14.

Graf č. 14: Nedostatky v rámci vnitropodnikové komunikace



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

4.3.2 Výsledky rozhovorů

Dotazníkové šetření sloužilo jako hlavní zdroj informací pro zhodnocení úrovně vnitropodnikové komunikace v agentuře SME České pojišťovny. Paralelně s písemným dotazováním proběhly také dva strukturované rozhovory s manažerem skupiny a s regionálním ředitelem agentury, které měly za cíl potvrdit či vyvrátit informace získané z odpovědí pracovníků v dotazníku. Třetím rozhovorem, který proběhl až po celkovém vyhodnocení tištěných dotazníků, byl polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem agentury, jehož úkolem bylo zpřesnit a rozvést odpovědi některých otázek dotazníkové šetření, u kterých byl zjištěn určitý nedostatek či nespokojenost.

A. Rozhovor s manažerem skupiny a s regionálním ředitelem agentury

Rozhovory probíhaly vždy samostatně, v kancelářích obou dotazovaných na pracovišti agentury. Odpovědi byly písemně zaznamenávány do předem připraveného záznamového archu. Struktura otázek použitých v rozhovorech se držela okruhů tištěného dotazníku, některé otázky byly vynechány a některé byly přeformulovány a přizpůsobeny pozici aktuálně dotazovaného, tzn., že záznamový arch pro manažera skupiny a pro regionálního ředitele nebyl složením otázek totožný. Při parafrázování odpovědí dotazovaných budou uvedeny pouze zkratky jejich funkcí – manažer skupiny (MS), regionální ředitel (RŘ).

Postoj ke společnosti

Všechny důležité informace dostávají MS a RŘ převážně prostřednictvím elektronické pošty. Jedná se například o informace o získaném ocenění ČP, o hospodářském výsledku, o proběhlých změnách, které v podobě hodnotících zpráv rozesílá předseda představenstva. Tyto informace dostávají do svých e-mailových schránek také VPA. Zprávy o výsledcích celkové pojistné produkce formou měsíčních reportů rozesílá zemský ředitel regionálnímu řediteli, který je dále elektronicky rozesílá MS. MS je pak dále poskytuje VPA a rozebírají je s nimi na poradách. Strategie a cíle, aktuality, nové kampaně a změny sděluje zemský ředitel na poradách se všemi řediteli regionů pro Retail a s regionálním ředitelem SME pro Prahu, kteří je dále sdělují na poradách s MS atd. Informace o aktualitách, nových kampaních a změnách jsou zároveň uvedeny v elektronickém týdenním newsletteru s názvem „Zemská info“, který je přístupný pro všechny pracovníky, včetně obchodníků.

Celková znalost těchto informací záleží na tom, jak umí lidé pracovat s informacemi, informace jsou přístupné, jak uvedl RŘ. Manažer skupiny se v odpovědi víceméně shoduje s RŘ. Ve své skupině má obchodníky, kteří se o dění ve společnosti zajímají a příchozí informace čtou, dále ale ví i o obchodnících, kteří tyto informace nevyhledávají a v příchozích e-mailech je nečtou, protože jejich úsilí není soustředěno jen na pojišťovací činnost, ale kromě té provozují ještě vedlejší činnost mimo ČP.

Informovanost

MS informují své obchodníky ve skupině prostřednictvím e-mailové korespondence, jedná se o nejrychlejší prostředek komunikace. Podrobněji jsou informace probírány na poradách. MS nesdělují obchodníkům všechny informace, které se dozvídají na poradách s RŘ, ale jen ty, které se bezprostředně týkají jejich činnosti. Stejně tak RŘ nesdělují MS všechny informace, které se dozvěděl na poradách s nadřízeným zemským ředitelem.

U informovanosti nově příchozích pracovníků se MS i RŘ shodují, že centrální systém školení je na velmi dobré úrovni, co se týče teoretických znalostí, avšak dále je obchodník odkázán na to, jaké informace mu poskytne jeho MS při zaučování.

O možnostech školení a tréninků jsou obchodníci informováni prostřednictvím manažera. Proběhnou-li určité zásadní změny v normách produktů, nebo je-li zaveden zcela nový produkt, je školení vyvoláno centrálně a je povinné pro všechny obchodníky. Pokud MS zjistí, že jeho obchodníci mají v určité oblasti pojišťování vědomostní mezery, vyvolá školení pro celou skupinu obchodníků a na společnou poradou pozve produktového odborníka z centrály společnosti. O všech zmiňovaných způsobech školení jsou obchodníci předem informováni prostřednictvím e-mailu.

Úroveň vnitropodnikové komunikace

Současně nastavenou úroveň vnitropodnikové komunikace zhodnotil MS jako dostačující, dále uvedl, že vše záleží na lidech a jejich snaze se domluvit. RŘ úroveň zhodnotil také jako velmi dobrou.

MS i RŘ se dále shodují, že ve společnosti panuje otevřené komunikační klima. Především mezi VPA a MS, jehož činností je především pomoc obchodníkům při řešení problémů. Ale i vztah manažerů skupin a RŘ je otevřený, jelikož RŘ býval před svým jmenováním jedním z MS.

Výsledky, které jsou od jednotlivých obchodníků požadovány, potažmo cíle celé skupiny, jsou obchodníkům sdělovány manažery na poradách na začátku každého čtvrtletí. Z této porady je vždy vyhotoven zápis. Pokud VPA plní své individuální plány, dostávají tzv. kvartální přísliby v podobě finančních bonusů. Každý MS dostane od RŘ plán produkce pro svoji skupinu, který musí dále individuálně rozvrhnout mezi všechny členy své skupiny. Přesné znění plánu produkce pro jednotlivé skupiny je předem prodiskutováno na společné poradě MS s RŘ.

Vystupování manažerů skupin při dosahování strategií a cílů společnosti je spíše jednotné, jak uvedl RŘ. Manažer skupiny v rozhovoru uvedl, že každý manažer má jiné způsoby, jakými dosahuje cílů skupiny, každý manažer má jiný styl vedení týmu.

Využívání komunikačních nástrojů

MS využívá nejčastěji e-mailové korespondence při oznamování informací určených pro všechny obchodníky skupiny. Spíše ale preferuje osobní styk, pokud je to možné, nebo využívá alespoň telefonu. RŘ využívá nejvíce e-mailové korespondence, která podle jeho slov nahradila osobní styk. Nevyužívaným nástrojem manažerem skupiny je především nástěnka ve společných prostorách pracoviště, na které jsou vyvěšeny výsledky pojistné produkce za předešlá období (kvartál, měsíc), které jsou ale vždy dostupné také v elektronické podobě.

Při otázce na možnost změny ve stávajících komunikačních nástrojích se MS i RŘ shodují, že systém je nastavený rozumně a nic by nezměnili. Cyklus porad opakující se v přibližném 14 denním intervalu je dostačující, a dále osobní styk s manažerem doplňují individuální schůzky, jejichž četnost je pro každého obchodníka individuální. MS staví na první místo individuální schůzky, porady považuje jen za shrnutí událostí. Avšak jejich přínos spatřuje hlavně v socializaci týmu, kdy si obchodníci mohou navzájem sdělovat zkušenosti při sjednávání pojištění, problémy, na které narazili atd. RŘ označil porady spíše za setkání obchodníků s MS, na kterém se jen opakují věci, které se již staly, a velice málo se radí o slabých stránkách skupiny v pojišťovací činnosti, a co by se mělo zlepšit.

Překážky v rámci vnitropodnikové komunikace

Jako velký problém vnímá MS skutečnost, že do elektronické pošty obchodníků jsou zasílány informace o úpravě či vzniku nových interních předpisů, které se jich bezprostředně netýkají. To pak způsobí, že někteří obchodníci na čtení těchto zpráv úplně rezignují, ale mohou tak přicházet o důležité normy či směrnice, které se jich týkají. Avšak MS chápe, že není v kompetencích toho, kdo z centrály tyto zprávy rozesílá, aby sledoval, pro které obchodníky jsou konkrétní zprávy potřebné a pro které nikoliv. Naopak RŘ v rozhovoru uvedl, že systém chyby nemá, ale problém je v lidech a jejich „pohodlnosti“.

Největší překážkou mezi obchodníky a managementem agentury, jak se ve svých výpovědích shodují MS i RŘ, je chování některých obchodníků, kteří se odvolávají na „nezaměstnanecký“ vztah s ČP, jelikož svoji činnosti provozují jako OSVČ. Příkladem jsou obchodníci, kteří pracují u ČP více jak desítku let, a nemají tendence zvyšovat svoji pojišťovací produkci, ale uspokojí se ziskem, který jim generuje jejich stávající pojistný kmen. Tyto obchodníky je pak velice těžké přesvědčit, aby se snažili vyvíjet více úsilí, a v podstatě „se schovávají“ za tím, že jsou OSVČ.

B. Rozhovor s výhradním pojišťovacím agentem (obchodníkem)

Rozhovor s obchodníkem, který chtěl zůstat v anonymitě, se odehrál na pracovišti v místnosti zvané „hot desk“. Rozhovor proběhl až po následném vyhodnocení dotazníků a měl polostrukturovanou formu. Odpovědi byly písemně zaznamenávány. Rozhovor s pracovníkem měl za cíl doplnit a zpřesnit informace získané z výsledků dotazníkového šetření, u kterých byla zjištěna určitá nespokojenost či nedostatek.

Při dotazování obchodníka na otázky týkající se informovanosti vyšlo najevo, že informace o konkrétní strategii a cílech společnosti obchodníci dostávají na poradách s MS, avšak o informacích o ekonomické situaci společnosti si dotazovaný myslí, že jich nemají dostatek, resp. dostávají jen základní informace o úspěších a neúspěších společnosti formou hodnotících zpráv od předsedy představenstva. Dotazovaný souhlasil, že by měl zájem o konkrétnější informace, například jestli zisk společnosti meziročně stále stoupá či klesá, anebo proč stále dochází k navyšování cen produktů. Při položení otázky, zda obchodník ví, že mnoho informací o ekonomické situaci společnosti může nalézt ve Výroční zprávě ČP, odpověděl, že nevěděl o tom, že by tyto Výroční zprávy byly volně k dispozici na oficiálních webových stránkách ČP.

Dále byly obchodníkovi pokládány otázky týkající se možnosti sdělování připomínek, stížností, žádostí vedení společnosti. Z rozhovoru vyplynulo, že první možností, kterou obchodníci mají, pokud chtějí vyjádřit svůj názor na fungování společnosti, je prostřednictvím manažera, který má k obchodníkům nejbližší. Druhou možností je obrátit se na člena Kolegia GŘ, který byl anketou zvolen jako zástupce všech obchodníků pro Prahu. Avšak kdyby se dotazovaný obchodník sám ocitl v situaci, kdy by chtěl vedení

společnosti něco sdělit, na člena Kolegia GR by se neobrátil, jelikož jejich vztah je pouze pracovního charakteru. Možnost sdílení myšlenky s manažerem skupiny by zvolil v závislosti na typu připomínky či žádosti. Navzdory tomu se ale obchodník domnívá, že názory obchodníků vedení společnosti nezajímají, tudíž by neměly šanci k realizaci.

V jedné z otázek byl obchodník požádán, aby se vyjádřil k míře nadbytečnosti informací, jak bylo zjištěno z vyhodnocení dotazníkového šetření. V odpovědi se obchodník téměř shoduje s odpovědí MS, tedy že za nadbytečné informace považuje informační zprávy pocházející z EDITU, kdy se často jedná o zprávy upozorňující na interní předpisy, které přímo nesouvisí s oblastmi pojišťování, na které se zaměřuje. Avšak dále uvádí, že zprávu není nutné otevírat a pročítat, je možné si jen v náhledu zobrazit název interní normy či pracovní směrnice, a rozhodnout se, jestli je pro něj v současné době potřebná či ne. Pokud není nyní, neznamená to však, že jej nebude v budoucnu potřebovat, pokud by byl klientem osloven s žádostí o vypracování pojistné smlouvy právě podle tohoto předpisu.

Dále byl dotazovaný požádán, aby vyjádřil svůj názor na výrok „předávaných informací je příliš mnoho“. S výrokem se částečně ztotožňuje, jelikož v této profesi jako v každé jiné je nutné se stále učit novým věcem, ale nesouhlasí s tím, že by množství přichozích informací bylo neúnosné. Dokonce uvedl, že má často při sestavování pojistných smluv informací nedostatek, konkrétně si pro nedostatek informací neví rady s dodatky a zvláštními ustanoveními pojistných smluv. Není ale problémem si potřebné informace samostatně vyhledat v EDITU, nebo zvolit jednodušší cestu konzultace s manažerem či zavolat na linku obchodní podpory, kde mu potřebné informace sdělí. Dále uvádí, že informace jsou k dispozici, jen je nutné vědět, kde je získat.

Firemních akcí pořádá ČP několik, ale ne na všechny mají obchodníci přístup. Obchodní konference v Brně se dotazovaný zúčastnil jen v prvním roce spolupráce s ČP, při příležitosti uvedení do společnosti, v dalších letech ale již neměl nárok, jelikož účast na této konferenci se odvíjí od celorepublikového žebříčku úspěšnosti v pojišťovací činnosti. Proto dotazovaný projevil zájem o pořádání více takovýchto akcí, kam by měli přístup i ostatní obchodníci. Dále projevil zájem o pořádání teambuildingových akcí se skupinou, jelikož prvoplánově navržené každoroční předvánoční setkání skupiny se nestalo pravidlem.

5 Diskuze

Porovnáním výsledků získaných z vyhodnocených dotazníků a z odpovědí získaných z rozhovorů s manažerem skupiny, regionálním ředitelem a výhradním pojišťovacím agentem lze vyvodit následující závěry o úrovni komunikace v pojišťovací agentuře SME, což koresponduje se stanoveným cílem práce.

Pro to, aby každá společnost mohla dosáhnout svých stanovených cílů, je nutné, aby pracovníci znali konkrétní cíle a strategii společnosti, aby oni sami věděli, jak důležitou roli při jejím naplňování hrají. Pracovníci by měli mít jasnou představu o tom, kam společnost směřuje, měli by být informováni o plánech společnosti, postojích vedení, o výsledcích společnosti a o plánovaných změnách, ať už se jich bezprostředně týkají či ne. To vše přispívá k identifikaci pracovníků se společností a vyvolání k pocitu sounáležitosti (Horáková kol., 2008).

Znalost informací o strategiích, cílech, plánech a plánovaných změnách společnosti, postojích vedeních u obchodníků pracujících na agentuře SME je v souhrnu na velmi dobré úrovni. V odpovědích z rozhovorů se jak manažer skupiny, tak regionální ředitel shodují, že všechny tyto informace jsou pro obchodníky dostupné. Obecná úroveň těchto znalostí ale závisí na různorodém přístupu jednotlivců k informacím a míře zájmu o ně.

Manažeři skupin předávají informace pojišťovacím agentům o strategiích a cílech společnosti na poradách tak, jak se je dozvěděli na poradě s regionálním ředitelem. Informace o aktuálních změnách, o oceněních České pojišťovny mohou obchodníci získat z týdenního elektronického newsletteru, navíc jsou tyto informace probírány i na společných poradách s MS. Informace o hospodářských výsledcích společnosti přicházejí prostřednictvím elektronické pošty od předsedy představenstva všem obchodníkům, MS a regionálnímu řediteli vždy na začátku nového roku. Předseda představenstva formou hodnotící zprávy sumarizuje výsledky uplynulého roku, vyjadřuje se k úspěchům ČP, v jakých oblastech pojišťování jsou slabá místa a na co je nutné se zaměřit nadcházející rok. K obchodníkům se tedy dostávají jen obecné informace ekonomického rázu, tudíž jejich znalost ekonomické situace společnosti nemůže být na vysoké úrovni, jak bylo také dotazníkovým šetřením potvrzeno u 43 % respondentů,

kteří neznají hospodářské výsledky společnosti za uplynulý rok. Dále bylo zjištěno, že podrobnější ekonomické informace by uvítala polovina pojišťovacích agentů. Avšak podrobné ekonomické výsledky společnosti jsou uvedeny v povinně zveřejňovaných Výročních zprávách, které lze najít na oficiálních webových stránkách společnosti. Nabízí se pochybnosti, že možná všichni obchodníci nevědí, že Výroční zpráva jsou pro ně přístupné na webových stránkách, jak bylo také potvrzeno u dotazovaného obchodníka.

Při procesu předávání informací nesmí ve společnosti fungovat jen jednostranný přístup. Je nutné v pracovnících vyvolat dojem, že vedení se zajímá o jejich názory a postoje, a dát jim prostor pro vyjádření, jak ve své publikaci uvádí Horáková a kolektiv (2008). Obchodníci České pojišťovny se jednohlasně neshodují, že by tuto možnost pro vyjádření názorů či připomínek měli, ačkoliv v České pojišťovně funguje Kolegium GŘ, které slouží jako spojovací článek mezi generálním ředitelem na jedné straně, a obchodníky a MS na straně druhé. Navíc obchodníkům se vždy nabízí možnost přijít s čímkoliv a kdykoliv za svým skupinovým manažerem, který tu pro ně je. Překážku pro ně tvoří domněnka, že jejich názor by nakonec neměl žádnou váhu při rozhodování top managementu společnosti, jak v rozhovoru potvrdil i dotazovaný pojišťovací agent.

Tureckiová (2004) i Mikuláščík (2003) přiřazují velký význam vysoké informovanosti, rychlosti a přesnosti předávaných informací v každé společnosti jakožto zásadní faktory pro její konkurenceschopnost, jelikož zajišťuje efektivní chod celého systému. Obchodníci agentury SME se spíše shodují v tom, že informace, které dostávají, přicházejí včas, jsou úplné a srozumitelné. Avšak i přes to by podle výsledků z dotazníkového šetření uvítali, kdyby dostávali více informací z oblasti kariérního růstu, školení a tréninků, nových projektů a akcí, dále by rádi dostávali více informací potřebných k práci a k hodnocení vlastní produkce. Zde vzniká malý rozpor, protože více jak polovina respondentů rozhodně či spíše souhlasí s tvrzením o nadbytečnosti některých přichozích informací. Při doplňující otázce bylo ale zjištěno, že se jedná především o informační zprávy pocházející z EDITU (elektronický systém interních předpisů) a informace netýkající se oboru SME. Po rozhovoru s obchodníkem bylo potvrzeno a vysvětleno, že do e-mailové korespondence obchodníků SME přicházejí i zprávy o úpravách stávajících IP a zavádění nových IP z oblasti Retailového (občanského) pojištění. Manažer skupiny uvedl, že to může být

problém, jelikož někteří lidé pak ze zásady příchozí upozorňující zprávy pocházející z EDITU vůbec nečtou, a tím jim může uniknout předpis, který je pro ně důležitý. Na druhou stranu chápe, že není v kompetencích nikoho, aby rozlišoval, jaké předpisy jsou pro jednotlivce důležité a jaké nikoliv. Někteří obchodníci SME mají kromě certifikace na podnikatelská rizika také certifikaci na pojišťování občanského životního či neživotního pojištění a tudíž tyto pro ostatní obchodníky nepotřebné předpisy mohou být pro některé obchodníky užitečné (poznámka autorky: Navíc například pojišťování motorových vozidel patří do skupiny občanských neživotních pojištění, které nemá být hlavním zájmem obchodníků SME, ale obchodníků Retailového obchodu, a přitom u některých obchodníků SME tvoří tento typ pojistných smluv velkou část jejich pojistného kmene). Dotazovaný obchodník se přiklonil k nadbytečnosti informací pocházejících z EDITU, ale zároveň uvedl, že pokud se interní předpis přímo netýká jeho oblasti zájmu při sjednávání pojistných smluv, neznamená to, že ho nebude potřebovat v budoucnu. Problém je dle autorky převážně v široké škále oblastí pojišťování podnikatelských rizik a rozdílných orientacích obchodníků na tyto oblasti pojišťování. Z organizačních důvodů je nemožné, aby upozornění o interních předpisech byly korespondovány pouze obchodníkům, s jejichž portfoliem uzavřených pojistných smluv se shodují.

Úroveň informovanosti a potřebná péče při orientaci ve společnosti o nově příchozí pracovníky je podle obchodníků spíše dostačující. U obchodníků pojišťujících podnikatelská rizika záleží především na praktických zkušenostech, které jim při vstupu do společnosti poskytne jejich MS, centrální systém školení může poskytnout jen teoretický základ.

Obecně nastavenou úroveň vnitropodnikové komunikace hodnotí více jak polovina obchodníků jako velmi dobrou. Názorově se shodují s odpovědí regionálního ředitele, manažer skupiny také souhlasí, že úroveň je dostačující, ale dále dodává, že vždy je prostor pro zlepšení. Záleží hlavně na lidech, zda se chtějí domluvit či ne. Na agentuře panuje spíše otevřené komunikační klima, výsledkem je, že téměř 3/4 obchodníků ohodnotilo komunikaci se svým manažerem za absolutně uspokojující, a 95 % obchodníků má pocit, že se může na svého manažera s čímkoliv a kdykoliv obrátit. Vztah manažera skupiny a regionálního ředitele je také otevřený díky tomu, že regionální ředitel před svým

jmenováním býval jedním z manažerů a své „podřízené“ tedy důkladně zná. Otevřený vztah manažera a obchodníků je důležitý pro otevřenou komunikaci mezi nimi a následně pro vytvoření efektivně pracujícího týmu. Obchodníci znají přesně stanovené týmové cíle a vědí, jakých výsledků je od nich očekáváno. Otevřený vztah obchodníků s manažerem potvrzuje i skutečnost, že při nedostatku informací při práci se obchodníci nejčastěji obrací s prosbou o radu právě na svého manažera, velká důvěra je také mezi pracovníky navzájem, kteří nemají problém se s kolegy poradit při nedostatku informací.

Při dosahování cílů a očekávaných výsledků jednotlivých skupin je vystupování jejich manažerů podle průzkumu spíše jednotné. Každý má trochu jiné způsoby vedení, ale v zásadě hlavní úlohou manažera je navození kolektivního myšlení obchodníků při dosahování plánované produkce.

Na základě opomenutí koordinace výměny informací, nebo brždění jejich přísunu, mohou nově vznikat informační potřeby pracovníků, které vedou k vytváření neformálního komunikačního kanálu společnosti (Střížová, 2006). Obchodníci agentury SME věří v informační otevřenost vedení České pojišťovny, jelikož se domnívají, že důležité informace přicházejí spíše z oficiálních zdrojů. Navzdory tomu, jak uvádí Palmer a Weaver (2000), spolehlivost neformálních informací je okolo 75 %, proto by si měli manažeři být vědomi jejího významu a intenzity a usilovat o pravdivé a přesvědčivé informování pracovníků o dění v organizaci tak, aby zamezili šíření neověřených zpráv a nejrůznějších pomluv. Regionální ředitel SME si je vědom neoficiálního komunikačního kanálu mezi obchodníky, o kterém tvrdí, že nelze vymýt z žádné společnosti. Uvědomuje si určitý vliv tohoto kanálu informací na obchodníky, avšak nepřikládá mu větší význam. Pro třetinu obchodníků SME jsou informace přicházející neformální cestou důležité, další třetina je prodiskutuje s kolegy, tím však může dojít k šíření neověřených zpráv, ale celých 33 % obchodníků si raději ověří jejich pravdivost u manažera. Není tedy nutné se obávat přílišné důvěryhodnosti obchodníků v tento neoficiální informační kanál.

Nejvyužívanějším nástrojem pro získávání informací obchodníků je e-mailová korespondence, dále individuální schůzky s manažerem, porady a intranet společnosti. Naopak nejméně obchodníci využívají jako zdroj informací nástěnky, telefon a firemní akce. Ani manažer skupiny nástěnku nevyužívá, jelikož všechny výsledky produkce, které

jsou na ní uvedeny, přichází také do elektronické pošty. Většina obchodníků pracuje z domova a do kontaktu s nástěnkou na pracovišti se dostanou jen při konání porady nebo při individuálních schůzkách s manažerem. Navíc výsledky na ní uvedené manažeři obchodníkům přeposílají do e-mailové schránky.

Nejběžnějším prostředkem komunikace obchodníků s manažerem je e-mailová korespondence z toho důvodu, že většina obchodníků nemá na agentuře pronajatou svoji kancelář a pracují z domova. Z výpovědi manažera skupiny ale vyplývá, že jako prostředek hromadného sdělování je e-mail vhodný, ale přes to preferuje osobní komunikaci, nebo alespoň telefonování, pokud je třeba řešit složitý případ. Regionální ředitel pronesl nespokojenost s prioritním postavením e-mailové korespondence na úkor osobního styku.

Nejvyužívanějším prostředkem osobní komunikace mezi manažerem a jeho členy týmu jsou porady, které probíhají v přibližném 14 denním cyklu. Pravidelnost záleží na vedení konkrétního manažera. Obchodníci mají zájem chodit na porady a považují je za spíše přínosné. Podle regionálního ředitele jsou ale porady na agentuře spíše informativní setkání, kde se jen opakují informace o skutečnostech, které se již staly, a velice málo se řeší, jak zlepšit produktivnost týmu a jak dosáhnout stanovených skupinových plánů produkce. Manažer skupiny však v poradách vidí alespoň příležitost obchodníků setkat se jako tým a diskutovat společně o problémech a zkušenostech při sjednávání pojistných smluv.

Se současnou vnitropodnikovou komunikací jsou obchodníci celkově spokojeni a nepotřebují žádné změny. Vyjádřili jen prosbu o pořádání více firemních akcí či více osobního kontaktu s manažerem. Při upřesnění otázky rozhovorem s pojišťovacím agentem vyšlo najevo, že firemních akcí společnost pořádá dost, jen jsou na ně pozváni jen ti nejlepší obchodníci a manažeři, což jistě na některé pracovníky může působit částečně demotivačně. Mimopracovní neformální setkání skupin obchodníků probíhají nepravidelně jedenkrát ročně. Je však nutné říci, že pořádání firemních akcí je velice nákladnou činností pro společnost, pro jejíž konání je nutné uvolnit nemalé množství finančních prostředků. Jako další prostředky komunikace, které ČP zatím nemá ve svém systému vnitropodnikové komunikace, byly obchodníky navrženy teambuildingy a telekonference.

Při komunikaci se mohou vyskytnout překážky, které zablokují komunikaci a znemožní přísun informací (Střížová, 2010). Obchodníci v komunikaci s manažerem nevnímají žádné velké překážky, jen třetina z nich zmiňuje jako překážku komunikace nedostatek času. Khelerová (2010) uvádí, že při nedostatku času pro komunikaci není prostor pro navázání vztahu, pro aktivní naslouchání, správné kladení otázek a informace jsou sděleny neúplně nebo nepřesně. Jelikož manažeři skupin jsou OSVČ a jejich pracovní doba není pevně stanovena, čas, který manažeři věnují obchodníkům ke konzultacím, se odvíjí od time-managementu každého z nich. Dotazovaných manažer skupiny uvedl, že se snaží vyjít všem svým obchodníkům ve skupině, minimálně na telefonu je dostupný téměř nepřetržitě, v kanceláři ho mohou jeho obchodníci zastihnout téměř každý den.

Z druhé strany manažer skupiny a regionální ředitel se shodují, že největším problémem v komunikaci mezi nimi a obchodníky je to, pokud obchodníci začnou zneužívat jejich postavení ke společnosti jako OSVČ. Většinou se podle slov regionálního ředitele jedná o obchodníky, kteří spolupracují s ČP již několik desítek let, kterým provize z jejich stávajícího pojistného kmene dostačuje, a případně provozují další činnost mimo ČP. Taci potom nemají snahu komunikovat více, než musí, a v podstatě se „schovávají“ za tím, že nejsou s ČP v žádném zaměstnaneckém vztahu. S takovými lidmi je velice těžká spolupráce. Tento systém pracovních vztahů zavedených v ČP na úrovni obchodníků a vedení společnosti, zprostředkovaně přes MS, je velice komplikovaný. Na jednu stranu ČP díky tomuto systému výrazně redukuje personální náklady na pracovníky. Na druhou stranu je problémem, pokud se ČP snaží obchodníky určitým způsobem úkolovat, aby tvorbou vlastní pojišťovací produkce zvyšovali pojistný kmen ČP, a tím zavádí zaměstnanecký vztah tam, kde by být neměl. Téma vedení a motivace obchodníků k optimálním výkonům jakožto osob vykonávajících činnost na své náklady a za účelem dosažení zisku, jehož část přísluší ČP na základě Smlouvy o obchodním zastoupení, je velice nevšední téma a určitě by bylo zajímavé mu věnovat více, než jeden odstavec, avšak diskutování o něm by bylo nad rámec této práce. Nabízí se ale jako podnět pro případný další výzkum.

Za nedostatek vnitropodnikové komunikace považují obchodníci velké množství přichozích informací, jak uvedlo 57 % dotázaných. Rozhovorem s pojišťovacím agentem,

který u ČP pracuje již mnoho let, bylo vysvětleno, že informací, které je nutné znát pro výkon pojišťovací činnosti, je veliké množství, ale je třeba umět z těchto informací vybrat ty podstatné, pro každého to mohou být jiné informace. S tímto názorem se identifikuje také regionální ředitel, který v rozhovoru uvedl, že je nutné umět pracovat s informacemi a mít schopnost filtrace informací na důležité a méně důležité. Jelikož polovinu respondentů dotazníkového šetření tvořila skupina pracovníků nad 51 let věku, nabízí se vysvětlení, že konkrétně tomuto vzorku obchodníků může připadat práce s velkým množstvím informací nesnadná.

6 Návrhy opatření

Jako reakce na nedostatky zjištěné z předešlého zhodnocení úrovně komunikace v agentuře SME byla navržena následující opatření tak, aby došlo k odstranění těchto nedostatků a k zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

Prvním nedostatek, který byl při provedeném průzkumu na agentuře SME zjištěn, je nízká informovanost obchodníků o ekonomické situaci společnosti a následná neznalost hospodářských výsledků téměř poloviny obchodníků. Přitom obchodníci vyjádřili potřebu těchto druhů informací, které se k nim dostávají jen na velmi obecné úrovni ve formě každoročních hodnotících e-mailových zpráv od předsedy představenstva. Je velmi pravděpodobné, že obchodníci nemají ponětí, že v případě zájmu mohou podrobnější informace nalézt v oficiálně zveřejňovaných Výročních zprávách ČP na webových stránkách společnosti. Na základě zjištěné nízké informovanosti obchodníků a informační potřeby obchodníků bylo po studiu obsahu oficiálních Výročních zpráv ČP autorkou doporučeno zavést podrobnější informování obchodníků o ekonomických ukazatelích společnosti. Jednodušší variantou by mohlo být pouhé upozornění obchodníků, že tyto informace jsou pro ně na konkrétním místě dostupné, avšak autorka si je téměř jista, že studováním dokumentu majícího přes 200 stránek by se nikdo z obchodníků z časových důvodů nezabýval. Proto bude efektivnější, pokud bude obchodníkům podán zjednodušený ucelený přehled o nejdůležitějších ekonomických výsledcích ČP z Výroční zprávy nezabíhající do přílišných detailů, kterým by obchodníci pravděpodobně stejně neporozuměli. Bylo navrženo, aby tyto informace byly obchodníkům prezentovány regionálním ředitelem agentury na hodnotících poradách za I. kvartál, které probíhají pro každou skupinu obchodníků s MS zvlášť. Hodnotící porady probíhají s jednotlivými skupinami v průběhu měsíce dubna, to znamená, že budou časově korespondovat se zveřejňováním oficiální Výroční zprávy za uplynulý rok, které je datováno ke konci měsíce března nového roku. Autorka navrhla seznam témat, nacházející se v tabulce č. 2, které by mohly být pro obchodníky poučné a užitečné. Při výběru témat bylo vycházeno z údajů dostupných ve Výroční zprávě roku 2014. Při vlastním výkladu číselných údajů je nezbytné provést srovnání minimálně s předcházejícím rokem, jen tak budou mít číselné hodnoty pro obchodníky dostatečnou vypovídací hodnotu.

Tabulka č. 2: Seznam ekonomických témat pro prezentaci na hodnotící poradě

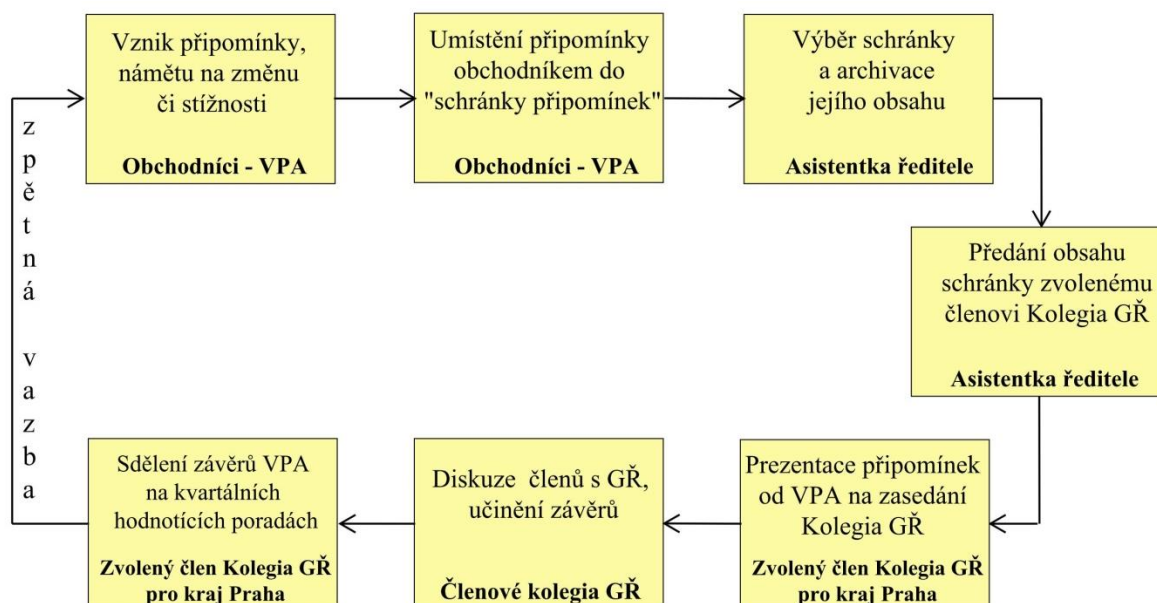
Téma	Informace
Výhled vývoje ekonomiky a pojistného trhu ČR	
Tržní pozice ČP	
Hospodaření ČP	Hospodářský výsledek po zdanění
	Celkové předepsané pojistné ČP <ul style="list-style-type: none"> ✓ z životního pojištění ✓ z neživotního pojištění
	Vlastní kapitál
Obchodní činnost ČP	Vývoj předepsaného pojistného v jednotlivých segmentech neživotního pojištění (pojištění podnikatelských rizik, občanské neživotní pojištění, pojištění motorových vozidel) <ul style="list-style-type: none"> ✓ faktory působící na vývoj předepsaného pojištění ✓ tržní podíl a pozice na trhu ČP v jednotlivých segmentech neživotního pojištění
	Vývoj předepsaného pojistného životního pojištění <ul style="list-style-type: none"> ✓ faktory působící na vývoj předepsaného pojistného
	Počet uzavřených smluv
	Počet vyřízených pojistných událostí

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Druhým nedostatkem vnitropodnikové komunikace na pracovišti agentury SME se ukázal být fakt, že obchodníci se jednohlasně neshodují, že by měli možnost pro sdělení svých připomínek, námětů či stížností vedení společnosti, nehledě na to, že v ČP i právě pro tyto případy vzniklo Kolegium Generálního ředitele, prostřednictvím kterého má být GŘ blíže obchodníkům a MS. Daleko závažnějším problémem je dojem obchodníků o nepřikládání žádné váhy jejich případných připomínek či stížností při rozhodování TOP managementu společnosti. V návaznosti na tyto zjištěné nedostatky bylo doporučeno, aby zvolený zástupce Kolegia GŘ pro Prahu obchodníky agentury SME ujistil, že projednávání podnětů na změny od obchodníků z celé ČR je jedním z několika bodů diskuze při každém zasedání Kolegia GŘ. K podpoření celé této záležitosti bylo navrženo umístit do společných prostor pracoviště agentury k hlavní nástěnce tzv. „schránku připomínek“, do které by obchodníci mohli anonymně bez pocitu postihu vhadzovat své připomínky či stížnosti k celému fungujícímu systému ČP. Pořízení schránky

nepředstavuje žádnou závratnou sumu, financování této schránky by bylo zabezpečeno z přidělených finančních zdrojů pro daný region. Schránka by byla označena datem příštího setkání Kolegia GŘ a datem výběru schránky tak, aby obchodníci věděli, do jakého data mají možnost odevzdat své připomínky. Výběr schránky by zajišťovala asistentka ředitele týden před vlastním konáním setkání členů Kolegia GŘ, jejíž obsah by dočasně archivovala. Následně by vzkazy předala zvolenému členovi Kolegia GŘ zastupujícího kraj Praha, který by vybrané připomínky obchodníků agentury na zasedání přetlumočil. Po proběhlé diskuzi a učiněných závěrech generálního ředitele, které by byly uvedeny v oficiálním zápisu ze setkání, by zvolený zástupce o těchto závěrech zpětně informoval obchodníky na kvartálních hodnotících poradách, jichž se za jinak běžných podmínek s prezentací nových informací ze zasedání Kolegia GŘ účastní pravidelně. Zpětné informování obchodníků by se tak stalo funkční zpětnou vazbou. Na obrázku č. 6 je graficky znázorněn celý proces a kompetence pro dílčí činnosti.

Obrázek č. 6: Schéma procesu sdělování připomínek, námětů a stížností obchodníků vedení společnosti



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Poslední návrh na změnu vyslovili obchodníci sami při dotazníkovém šetření. Vyjádřili prosbu o pořádání společných teambuildingových akcí, v návaznosti na roční periodicitu týmových neformálních předvánočních setkání, s jejichž četností nejsou pravděpodobně

spokojeni. Na základě této žádosti bylo doporučeno, aby manažeři skupin nejdříve anketou zjistili počet zájemců ve své skupině o tento druh neformální akce, a na základě výsledků ankety společně s obchodníkama své skupiny prodiskutovali nápady a možnosti pro zorganizování teambuildingu. Akce by si sami financovali obchodníci, takže by nebylo nutné financováním těchto setkání ubírat přidělené peněžní prostředky pro region.

7 Závěr

Tématem této diplomové práce byla vnitropodniková komunikace ve společnosti Česká pojišťovna, a. s., jako největší pojišťovny na českém pojistném trhu s více než 185letou bohatou tradicí. Pro vypracování praktické části práce byla konkrétně zvolena agentura SME č. 940 pro region Praha, zaměřující se na pojišťování podnikatelských rizik (malých a středních podniků) a živnostníků. Řídící struktura agentury začíná u výhradních pojišťovacích agentů, jejichž úkolem je sjednávání nových pojistných smluv a správa stávajících pojistných smluv. Výhradní pojišťovací agenti, v pojišťovacím prostředí pracovníčně nazýváni „obchodníci“, jsou osoby samostatně výdělečně činné provozující pojišťovací činnost na základě Smlouvy o obchodním zastoupení podepsané s Českou pojišťovnou.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit úroveň vnitropodnikové komunikace ve zvolené agentuře SME a v případě zjištěných nedostatků navrhnout konkrétní opatření, která by měla tyto nedostatky vnitropodnikové komunikace odstranit.

Díličními cíli práce pro dosažení hlavního stanoveného cíle bylo zpracování teoretických východisek za použití odborných literárních zdrojů, analýza vnitropodnikových komunikačních nástrojů na úrovni agentury a komunikačních procesů probíhajících v ní a provedení průzkumu úrovně vnitropodnikové komunikace mezi pracovníky pojišťovny (výhradními pojišťovacími agenty) a mezi managementem agentury.

K dosažení těchto cílů bylo využito metody studia dokumentů a vlastního výzkumu, který spočíval v nastudování interních zdrojů informací, jako zdrojů sekundárních dat, a provedení metody osobního dotazování s využitím individuálních rozhovorů a písemného dotazování s využitím tištěného dotazníku jako techniky sběru dat, tvořících zdroj primárních dat.

Respondenty dotazníkové šetření byli všichni výhradní pojišťovací agenti pracující na agentuře. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 obchodníků, což činí 54% návratnost. Dále na pracovišti agentury proběhly celkem tři individuální rozhovory. První dva individuální rozhovory měly strukturovanou formu, proběhly současně s dotazníkovým

šetřením a dotazovaným byl manažer skupiny a regionální ředitel agentury. Třetím individuálním rozhovorem, který proběhl až po vyhodnocení dotazníků, byl polostrukturovaný rozhovor s výhradním pojišťovacím agentem (obchodníkem), jehož hlavním cílem bylo zpřesnit a rozvést odpovědi některých otázek dotazníkové šetření, u kterých byl při vyhodnocování zjištěn určitý nedostatek či nespokojenost.

Provedenou analýzou stávající úrovně komunikace na agentuře SME České pojišťovny bylo zjištěno, že úroveň komunikace na agentuře SME lze označit za 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 ohodnotil úroveň jako velmi dobrou a dostačující. Společnost je svým pracovníkům otevřená při sdělování informací, informovanost obchodníků je na vysoké úrovni. Dostávají se k nim všechny důležité informace, včetně informací o strategiích, cílech společnosti, plánech a plánovaných změnách a postojích vedení společnosti k aktuálním otázkám situace na trhu. Na druhou stranu bylo vyhodnoceno, že velké polovině obchodníků připadá, že přichozících 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.

Na pracovišti agentury mezi obchodníky, MS a regionálním ředitelem panuje spíše otevřené komunikační klima. Velmi dobré vztahy mají obchodníci se svými manažery skupin, s nimiž při komunikaci kromě nedostatku času nemají žádné větší problémy. Nejvyžívanějším komunikačním nástrojem pro komunikaci mezi MS a obchodníky je e-mailová korespondence, využívaná na úkor osobního styku (porad, individuálních schůzek). Oboustranná důvěra mezi obchodníky a MS je velmi důležitá při sdělování stanovených cílů skupiny, očekávaných výsledků a při jejich dosahování. Ze strany MS a regionálního ředitele je jako hlavní problém komunikace s obchodníky spatřována situace, kdy obchodníci začnou zneužívat jejich postavení ke společnosti jako OSVČ a v podstatě při každém pobídnutí k vyšším výkonům se „schovávají“ za tím, že s ČP nejsou v žádném zaměstnaneckém vztahu, při kterém by bylo dovoleno obchodníky jakýmkoliv způsobem úkolovat. S takovými pracovníky je velice těžká spolupráce.

Nejvyžívanějšími nástroji pro získávání informací jsou pro obchodníky individuální schůzky s MS, e-mailová korespondence, porady a intranet. Naopak je obchodníky minimálně využívána nástěnka ve společných prostorách agentury, na které se objevují pouze průběžné výsledky produkce v různých úrovních agregace, které jsou obchodníkům přístupné také v elektronické verzi.

Za největší nedostatek autorka této práce považuje nedostatečnou informovanost obchodníků v oblasti ekonomických informací, k nimž se tyto informace dostávají jen na velmi obecné úrovni a 43 % obchodníků vůbec netuší, jaká je ekonomická situace společnosti za uplynulé období. Na základě této zjištěné skutečnosti bylo doporučeno zvýšit míru konkretizace při informování obchodníků o ekonomických výsledcích společnosti. Bylo navrženo, aby regionální ředitel zavedl krátký informační blok na hodnotících poradách za první kvartál, ve kterém by obchodníkům podal zjednodušený a ucelený přehled o nejdůležitějších ekonomických výsledcích ČP pocházejících z Výroční zprávy ČP, které by nezabíhaly do přílišných detailů a které by měly pro obchodníky význam. Autorka práce navrhla seznam témat, která by měla v informačním přehledu regionálního ředitele zaznít.

Druhým nedostatkem byla shledána 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 TOP managementu 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 Prahu o existenci bodu projednávání podnětů od obchodníků z celé ČR na programu pravidelného čtvrtletního zasedání členů Kolegia GŘ. Následně bylo doporučeno umístit do společných prostor pracoviště tzv. „schránku připomínek“, pro anonymní sběr připomínek či stížností od 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, i na základě výpovědi z rozhovoru s obchodníkem 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. Financování akcí by probíhalo samotnými obchodníky, takže by nebylo nutné financováním těchto setkání ubírat přidělené peněžní prostředky pro region.

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 informací, provedením dotazníkového šetření mezi výhradními pojišťovacími agenty agentury SME a provedením individuálních rozhovorů s managementem agentury a výhradním pojišťovacím agentem bylo možné vyvodit vyplývající závěry o stávající úrovni vnitropodnikové komunikace ve společnosti a provést návrhy opatření, která odstraní nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci společnosti.

8 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

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

BYSTROV, Vladimír, RŮŽIČKA, Miloš. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 129 s. ISBN 80-210-4104-8.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIEDLER, Jiří, HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. 168 s. ISBN 978-80-213-1295-1.

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.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

HYBELS, Sandra, WEAVER L., Richard. *Communicating effectively*. 4. vyd. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995. 485 s. ISBN 0-07-016755.

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

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

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.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

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

MÁDLOVÁ, Danuše. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2012. 60 s.

MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 103 s. ISBN 978-80-86973-08-1.

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.

NĚMEC, Petr, LITTOVÁ, Jana. *Komunikace korporací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 172 s. ISBN 80-7079-575-1.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.

PALMER, Sally, WEAVER, Margaret. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 168 s. ISBN 80-7169-940-3.

PECHAČOVÁ, Zdeňka, NATOVOVÁ, Ludmila. *Komunikace pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013. 205 s. ISBN 978-80-213-1740-6.

SCHNEIDER, Arnold E. *Organizational Communication*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1975. 367 s. ISBN 0-07-055465-X.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace - část I a II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Prezentace informací a komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010. 178 s. ISBN 978-80-245-1714-8.

STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 542 s. ISBN 978-80-7435-157-0.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

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>

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model procesu komunikace.....	17
Obrázek č. 2: Firemní strategie, kultura, osobnost firmy, firemní identita a její součásti...26	
Obrázek č. 3: Propojení manažerských funkcí komunikací	36
Obrázek č. 4: Logo České pojišťovny, a. s.	41
Obrázek č. 5: Schéma řídicí struktury agentury SME č. 940	43
Obrázek č. 6: Schéma procesu sdělování připomínek, námětů a stížností obchodníků vedení společnosti.....	85

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Struktura respondentů	55
Tabulka č. 2: Seznam ekonomických témat pro prezentaci na hodnotící poradě.....	84

Seznam grafů

Graf č.1: Znalost hospodářských výsledků, strategie a cílů společnosti; Pravidelnost seznamování pracovníků s plány společnosti	56
Graf č. 2: Prostředky sdělování postojů, plánů a plánovaných změn	57
Graf č. 3: Možnost připomínek a jejich váha.....	58
Graf č. 4: Hodnocení kvality přichozích informací	59
Graf č. 5: Množství přichozích informací.....	61
Graf č. 6: Množství skutečně chtěných informací	61
Graf č. 7: Možnosti řešení nedostatku informací při vykonávání vlastní práce	64
Graf č. 8: Možnost přenosu důležitých informací z neoficiálních zdrojů	64
Graf č. 9: Postoje k neoficiálním informacím.....	64
Graf č. 10: Sdělování informací prostřednictvím komunikačních nástrojů.....	66

Graf č. 11: Využívání komunikačních nástrojů pro zjišťování informací.....	66
Graf č. 12: Návrhy na změny v rámci vnitropodnikové komunikace.....	68
Graf č. 13: Překážky v komunikaci mezi pracovníky a managementem.....	69
Graf č. 14: Nedostatky v rámci vnitropodnikové komunikace.....	70

10 Seznam zkratek

ČP	Česká pojišťovna
VPA	Výhradní pojišťovací agent
MS	Manažer skupiny
RŘ	Regionální ředitel
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SME	Small and medium enterprises = pojišťování rizik malých a středních podniků
IP	Interní předpis
IN	Interní norma
PS	Pracovní směrnice
II	Interní informace
ČR	Česká republika
GŘ	Generální ředitel

12 Přílohy

Příloha č. 1: Řídící struktura Obchodní služby ČP – umístění agentury SME č. 940

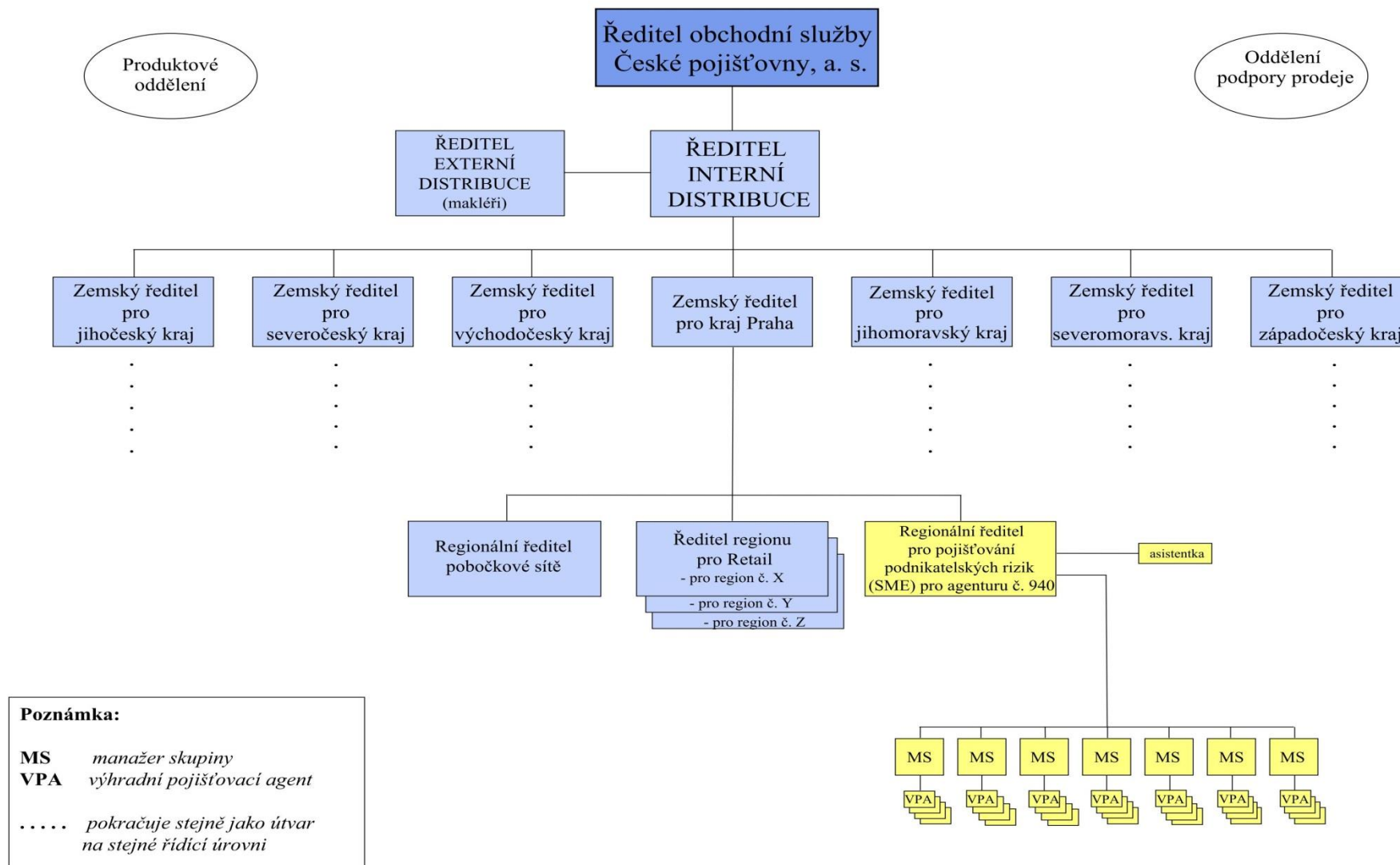
Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Záznamový arch s otázkami a odpověďmi strukturovaného rozhovoru s manažerem skupiny

Příloha č. 4: Záznamový arch s otázkami a odpověďmi strukturovaného rozhovoru s regionálním ředitelem

Příloha č. 5: Přepis polostrukturovaného rozhovoru s výhradním pojišťovacím agentem

Příloha č. 1: Řídící struktura Obchodní služby ČP - umístění agentury SME č. 940



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha č. 2: Dotazník

<p style="text-align: center;">DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY (VÝHRADNÍ POJIŠŤOVACÍ AGENTY) SPOLEČNOSTI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a. s.</p>

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze a tímto bych Vás chtěla požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku, který se Vám dostal do rukou. Dotazník se týká problematiky vnitropodnikové komunikace, konkrétně zjišťuje úroveň vnitropodnikové komunikace a spokojenost s ní ve Vaší společnosti. Získaná data budou použita pro účely zpracování mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a zcela anonymní a nezabere Vám více jak 10 minut. V dotazníku se nachází 29 otázek, které jsou rozděleny do 5 oblastí. Předem děkuji za Vás čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Jitka Schneiderová (studentka ČZU, Praha)

Pokyny pro správné vyplnění dotazníku:

- ✓ Pokud není uvedeno jinak, označte jen jednu možnost u každé otázky, prosím.

I. Postavení obchodníka k společnosti

1) Máte představu o tom, jak si společnost stojí u zákazníků na pojistném trhu ve srovnání s ostatními pojišťovny?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

2) Víte, jaké byly hospodářské výsledky společnosti za uplynulý rok?

- Ano Ne

3) Znáte strategii a cíle společnosti?

- Ano Ne

4) Jste pravidelně seznamováni s postoji vedení společnosti k různým otázkám aktuálního dění na trhu, s plány společnosti a plánovanými změnami?

- Ano Ne

Pokud ano, napište jakým způsobem: _____

5) Máte možnost se jakýmkoliv způsobem obrátit na vedení společnosti s připomínky či žádostmi týkajícími se zlepšení stavu fungování společnosti?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6) Myslíte si, že Váš názor by měl nějakou váhu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

II. Informovanost

7) Vyjádřete míru souhlasu/nesouhlasu s kvalitou poskytovaných informací.

** (1 – Rozhodně souhlasím, 2 – Spíše souhlasím,
3 – Spíše nesouhlasím, 4 – Rozhodně nesouhlasím)*

	Rozhodně souhlasím			Rozhodně nesouhlasím
	1	2	3	4
Informace přicházejí včas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příchozí informace jsou srozumitelné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace dostávám úplně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Některé informace jsou nadbytečné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ✓ Pokud v posledním bodě byla Vaše odpověď „Rozhodně souhlasím“ nebo „Spíše souhlasím“, pokuste se napsat, prosím, o jaké informace se jedná.

.....
.....

8) Myslíte si, že úroveň informovanosti a potřebná péče v orientaci ve společnosti pro nově příchozí pracovníky je dostatečná?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9) Ohodnoťte, kolik informací dostáváte o následujících tématech.

** (1 – maximum, 4 – minimum)*

	1	2	3	4
Ekonomická situace podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategie, vize a hodnoty společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nové projekty, akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace potřebné pro Vaši práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vlastní produkce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Školení a tréninky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Ohodnoťte, kolik informací byste chtěl dostávat o následujících tématech.

** (1 – maximum, 4 – minimum)*

	1	2	3	4
Ekonomická situace podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategie, vize a hodnoty společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nové projekty, akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace potřebné pro Vaši práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vlastní produkce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Školení a tréninky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Úroveň vnitropodnikové komunikace

11) Jak hodnotíte současnou nastavenou úroveň vnitropodnikové komunikace?

* (1 – výborně, 4 – nedostatečně)

- 1 2 3 4

12) Máte pocit, že ve Vaší společnosti existuje otevřené komunikační klima?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13) Jste spokojen s komunikací s Vaším manažerem skupiny?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14) Máte pocit, že se můžete na svého manažera s čímkoliv a kdykoliv obrátit?

- Ano Ne

✓ Ne – Proč tomu tak je? (Můžete vybrat více odpovědí)

- manažer bývá často zaneprázdněný
 máme osobní neshody
 manažer mi ne vždy dokáže poradit
 upřednostňuji konzultování s kolegy
 jiný důvod: _____

15) Víte, jakých výsledků se od Vás očekává?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

16) Víte, jaké jsou konkrétní cíle Vašeho týmu?

- Ano Ne Nejsou stanoveny žádné cíle

17) Stalo se Vám někdy, že jste si nevěděl/a rady při vykonávání Vaší práce kvůli nedostatku informací?

- Ano Ne

✓ Ano – Jak jste tuto situaci řešil? (Můžete označit více odpovědí)

- obrátil jsem se na svého manažera
 informace jsem si dodatečně vyhledal
 zeptal jsem se kolegy
 zavolaal jsem na linku obchodní podpory „112“
 obrátil jsem se na regionálního ředitele
 jiné řešení: _____

18) Myslíte si, že se dozvídáte důležité informace spíše z neoficiálních zdrojů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

19) Jaký máte postoj k informacím, které se k Vám dostanou neformální cestou?

- rozhodně jsou pro mne důležité
 prodiskutuji je s kolegy
 ověřím si jejich pravdivost u manažera
 nereaguji na ně

20) Pripadá Vám vystupování managementu jednotné?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

IV. Využívání komunikačních nástrojů

21) Do jaké míry jsou Vám sdělovány informace skrze uvedené komunikační nástroje?

	Maximálně			Minimálně
	1	2	3	4
Porady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuální schůzky s manažerem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mailová korespondence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týdenní newsletter „Zemská info“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformální firemní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nástěnky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22) Do jaké míry využíváte Vy sami uvedené komunikační nástroje pro zjišťování informací ve firmě?

	Maximálně			Minimálně
	1	2	3	4
Porady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuální schůzky s manažerem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mailová korespondence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týdenní newsletter „Zemská info“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformální firemní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nástěnky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23) Zvolte způsob, jakým komunikujete s managementem společnosti nejčastěji?

- telefon
- osobní kontakt
- e-mail
- jiná možnost: _____

24) Jaký je podle Vás přínos porad?

* (1 – maximální, 4 – minimální)

- 1 2 3 4

25) Máte zájem chodit na porady?

- Ano Ne

✓ Ne – Jaký pro to máte důvod?

- většinou se nedozvím nic podstatného pro mou práci
 jiný důvod: _____

26) Jakými směry by se měly ubírat změny v rámci vnitropodnikové komunikace podle Vás? (Můžete označit více odpovědí).

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> více informačních nástěnek | <input type="checkbox"/> méně informačních nástěnek |
| <input type="checkbox"/> více porad | <input type="checkbox"/> méně porad |
| <input type="checkbox"/> více osobního kontaktu s manažerem | <input type="checkbox"/> nepotřebuji žádné změny |
| <input type="checkbox"/> více firemních akcí | <input type="checkbox"/> jiné změny: _____ |

27) Které z dalších prostředků vnitropodnikové komunikace byste přivítal/a u Vás ve společnosti?.....

.....

V. Překážky v rámci vnitropodnikové komunikace

28) Jaké překážky pozorujete mezi Vámi a managementem v rámci vnitropodnikové komunikace? (Můžete označit více odpovědí)

- generační rozdíly
- neochota managementu komunikovat
- nezájem ze strany managementu
- neochota managementu poskytovat informace
- nedostatek času
- vzájemné nepochopení
- nedostatečné komunikační schopnosti managementu
- formální nadřazenost
- žádné překážky nevnímám
- jiné překážky: _____

29) Co považujete v organizaci za nedostatek v rámci vnitropodnikové komunikace? (Můžete označit více odpovědí)

- potřebné informace není snadné získat
- informace přicházejí v pozměněné podobě
- příchozí informace jsou nesrozumitelné
- předávaných informací je příliš mnoho
- informace jsou k dispozici pozdě
- žádné nedostatky nevnímám

Základní údaje

Pohlaví

- muž žena

Věk

- 20 – 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let 51 a více let

Nejvyšší dosažené vzdělání

- střední s maturitou vyšší odborné vysokoškolské

Kolik let pracujete u České pojišťovny?

- do 1 roku 2 - 5 let 6 - 10 let 11 - 19 let 20 a více let

**Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu odpovídat.
Přeji Vám krásný zbytek dne.**

Příloha č. 3: Záznamový arch s otázkami a odpověďmi strukturovaného rozhovoru s manažerem skupiny

OTÁZKA	ODPOVĚĎ
<u>I. Postoj ke společnosti</u>	
<p>Jakým způsobem jste informován o hospodářských výsledcích, strategiích a cílech či plánovaných změnách? Jak tyto informace předáváte dále svým pracovníkům?</p>	<p><i>„Všechny výsledky chodí e-mailem, dá se říci průběžně, například informace o získaném ocenění České pojišťovny chodí od předsedy představenstva Generali Holdingu.</i></p> <p><i>Výsledky celkové pojistné produkce formou podrobných měsíčních reportů pochází od zemského ředitele pro Prahu, zprostředkovaně přes regionálního ředitele agentury, který nám je dále elektronicky rozesílá. Já je dále rozesílám svým členům týmu a pro jistotu je znovu připomenu a rozeberu na společné poradě.</i></p> <p><i>Strategie a cíle prezentuje na společném setkání ředitel interní distribuční sítě, zemský ředitel toto dále reprodukuje na poradách s regionálními řediteli, regionální ředitel zase nám manažerům skupin na společné poradě. Dále na centrále visí plakáty, co je vizí pojišťovny, jakým směrem by měla pojišťovna jít atd.</i></p> <p><i>Aktuální změny dostáváme buď emailem, nebo se je dozvídáme na poradách s regionálním ředitelem.</i></p> <p><i>Některé informace by se obchodníci měli dozvědět z týdenního newsletteru Zemská info, který chodí všem, je-li to kampaň, která se týká celé skupiny agentů, mluvím o ní s nimi na poradě, jak se bude pokračovat atd., pokud je to dílčí kampaň, tak se o ni bavím s konkrétními obchodníky jen na individuálních schůzkách.“</i></p>
<p>Myslíte si, že je celkově tato znalost ve společnosti na dobré úrovni?</p>	<p><i>„Jsou obchodníci, kteří tyto věci čtou, a zajímají se o to. Pak jsou tu lidi, kteří pracují v pojišťovně už dlouho, ale spravují malý pojistný kmen, a jemu odpovídající provize jim stačí, což znamená, že provozují další činnost ještě někde jinde mimo Českou pojišťovnu, například podnikají atd. Tyto lidi pak samozřejmě informace nezajímají, nevyhledávají je, v příchozích emailech je nečtou.“</i></p>
<u>II. Informovanost</u>	
<p>S jakou rychlostí a přesností informujete své pracovníky? Sdělujete jim veškeré informace, které přichází „shora“?</p>	<p><i>„Veškeré informace obchodníkům nesdělují, protože ne všechny informace jsou určeny pro ně. Informace, které se jich týkají, tak sdělují na poradě, pro jistotu je ještě zasílám v emailu - je to hned a většina lidí chodí na e-mail, takže si to přečtou.“</i></p>

<p>Jak jsou informováni nově příchozí pracovníci? Je to podle Vás dostatečné?</p>	<p>„Nováčci jsou na první schůzce informováni, co je v této společnosti čeká a co bude jejich náplní práce. Druhé kolo přijímání probíhá na personálním oddělení, kde je každý jednotlivec prověřen, zda je schopný tuto práci vykonávat. Pak se může zapojit do centrálního způsobu školení za podpory manažera. Školení dají agentovi jen teoretický základ znalostí, více informací poskytne manažer. Pro obchodníky pojišťující obchod a živnostníky je to zároveň o praxi, protože tato práce vyžaduje široké spektrum znalostí, které je nutné praxí postupně získávat. Nového obchodníka zaučuje jeho manažer, chodí s ním na schůzky s klienty, učí ho, jak zacházet s informačním systémem atd. Obchodník je tedy částečně odkázán na to, jak podrobně a přesné informace mu manažer poskytne.“</p>
<p>Jak jsou pracovníci informováni o možných školeních a trénincích?</p>	<p>„Opět prostřednictvím manažera. Nebo může obchodník přijít za mnou sám od sebe s tím, že v něčem tápe, nebo pokud je nějaký složitější problém, např. pojišťování dopravců, tak se vyvolá školení pro celou skupinu obchodníků, nebo je na společnou poradu pozván odborník z centrály na dotýčný produkt. Pokud proběhnou nějaké změny ustanovení produktů, tak je školení centrálně vyvoláno produktovým odborníkem, v tom případě tuto informaci rozesílám obchodníkům e-mailem.“</p>
<p><u>III. Úroveň vnitropodnikové komunikace</u></p>	
<p>Jak byste zhodnotil současnou nastavenou úroveň vnitropodnikové komunikace?</p>	<p>„Vždycky je co zlepšovat, úroveň je dostačující, vždy je to o lidech, pokud se chtějí domluvit, tak se domluví, pokud nechtějí, tak ne.“</p>
<p>Myslíte si, že v podniku panuje otevřené komunikační klima?</p>	<p>„Mezi manažerem a agenty určitě ano, mělo by panovat, protože manažer je tu pro ně, aby jim pomohl vyřešit problémy. Na druhou stranu vztah manažerů a regionálního ředitele je taky otevřený, protože ředitel býval před zvolením jedním z manažerů. Naopak bývalý regionální ředitel byl z prostředí mimo pojišťovnu, z banky, ten byl zvyklý pracovat v zaměstnaneckém prostředí, takže podle toho taky tak jednal.“</p>
<p>Jak si myslíte, že komunikaci s Vámi vnímají Vaši pracovníci? Snažíte se být svým pracovníkům vždy po ruce?</p>	<p>„Pracovníci vědí, že tu jsem téměř každý den, telefony beru ‘ kdykoliv’, vždycky je šance, že mě zastihnou, a snažím se jim vždy vyjít vstříc.“</p>

<p>Jakým způsobem sdělujete pracovníkům, jakých výsledků se od nich očekává?</p>	<p>„Na začátku roku každý manažer skupiny dostane plán produkce na aktuální rok pro celou skupinu, takže je nutné sestavit pro každého jednotlivce plán přinesené produkce pro každý kvartál. Tyto plány jsou s obchodníky prodiskutovány na poradě, z které je sepsán zápis pro manažera i pro obchodníky. Každý měsíc pak od regionálního ředitele chodí měsíční výsledky produkce za celou skupinu a podle jednotlivců, které obchodníkům přeposílám, a podle kterých si mohou hlídat plnění svých výsledků. Pokud obchodníci plní plány, tak za odměnu dostávají kvartální přísliby.“</p>
<p>Máte stanoveny cíle pro Váš tým? Jakým způsobem je sdělujete pracovníkům?</p>	<p>„Cílem je dosažení stanoveného plánu produkce. Na poradě začátkem roku proběhne shrnutí toho, co se udělalo za poslední rok, řekneme si, co nás letos čeká, co máme udělat, padnou i konkrétní čísla produkce, kterou máme za úkol přinést, jak velký nárůst atd.“</p>
<p>Připadá Vám vystupování managementu jednotné?</p>	<p>„Každý manažer má jiné způsoby, jak plní cíle. Každý má jiný styl vedení týmu, je nutné i přesvědčit obchodníky o tom, aby tu práci chtěli dělat. Někdo potřebuje pro vedení týmu direktivní řízení, někdo se spíše vcítí do pozice obchodníků jako osob samostatně výdělečně činných.“</p>
<p><u>IV. Využívání komunikačních nástrojů</u></p>	
<p>Jaké komunikační formy a prostředky jsou pro vás nejefektivnější?</p>	<p>“Záleží na tom, co se řeší, v některých případech je dobré se spíše sejít, nebo aspoň použít telefon, e-mail není vždy vhodný. Pokud něco oznamuji všem, tak e-mailem. Ale každopádně preferuji osobní styk.“</p>
<p>Jaké komunikační nástroje nevyužíváte a proč?</p>	<p>“Nástěnky nevyužívám, protože cokoli tam je vyvěšeno, je dostupné také v elektronické podobě v e-mailu. Ale zároveň přiznávám, že jména obchodníků vyvěšených na nástěnce nesplňující plán produkce, kteří jsou označeni červenou barvou, mohou působit represivně.“</p>
<p>Chybí vám ve společnosti nějaký komunikační nástroj? Preferoval byste nějaké změny ve stávajících komunikačních nástrojích?</p>	<p>“Porady máme, jak potřebujeme, i mimo zavedený 14 denní cyklus, pokud je co řešit. Osobní styk se skupinou je dostačující. Avšak osobní styk s jednotlivcem je na prvním místě. Porada je jen shrnutí. Každý způsob komunikace má něco do sebe. Nic bych nezměnil.“</p>
<p>Jaká je návštěvnost porad? Jak byste je zhodnotil?</p>	<p>“Návštěvnost je celkem vysoká (17/22). Pokud obchodníci nemůžou přijít, omluví se. Porady jsou přínosné z toho důvodu, že se agenti vidí jako tým, mohou si sdělovat problémy přede všema atd.“</p>

V. Překážky v rámci vnitropodnikové komunikace

Co vnímáte v rámci vnitropodnikové komunikace jako největší problém při získávání a předávání informací?	<i>“Chodí nám do elektronické pošty interní normy, které se nás vůbec netýkají. Pak se může stát, že obchodníci je ze zásady nečtou, a tím pak můžou přijít o důležitou normu, která se jich týká. Chápu, že ten, kdo normy rozesílá, tak není v jeho kompetencích sledovat, pro která oddělení je to potřebné a pro které nikoliv.”</i>
Jaké překážky pozorujete při komunikaci mezi Vámi a pracovníky?	<i>“Ti, co chtějí a mají zájem skutečně pracovat, tak komunikují a nejsou s nimi problémy. Pokud je ve skupině člověk, který nefunguje tak, jak má, a nekomunikuje s klienty, je to problém. Jinak problémy s obchodníky nemám, vše se vykomunikuje, vše je to o lidech.”</i>

Příloha č. 4: Záznamový arch s otázkami a odpověďmi strukturovaného rozhovoru s regionálním ředitelem

OTÁZKA	ODPOVĚĎ
<u>I. Postoj ke společnosti</u>	
Jakým způsobem jste informován o hospodářských výsledcích, strategiích a cílech či plánovaných změnách? Jak tyto informace předáváte dále manažerům skupin?	<p>„Informace chodí e-mailem přes webové stránky (intranet), jedná se například o informace od předsedy představenstva, co jsme jako pojišťovna vyhráli, jaký byl hospodářský výsledek, jaké jsou změny (většinou ty změny, co už nastaly).</p> <p>Dále v Zemské info je také spousta aktuálních informací. Základní informace jdou pro všechny, pro manažery skupin, pro obchodníky. Informace, které se dozvídám na poradách se zemským ředitelem, sděluji manažerům skupin na poradách.“</p>
Myslíte si, že je celkově tato znalost ve společnosti na dobré úrovni?	<p>„Pokud si informace chcete získat, tak si je získáte. Jsou přístupné. Jde o to, jak se s informacemi pracuje.“</p>
<u>II. Informovanost</u>	
S jakou rychlostí a přesností informujete manažery? Sdělujete jim veškeré informace, které přichází „shora“?	<p>“Systém je takový, že ne všechny informace, které se dozvím na poradě se zemským ředitelem, jsou důležité pro manažery skupin, a zároveň ne všechny informace, které říkám manažerům na poradách, jsou pro obchodníky. Co se týká časového určení, tak většinou jsou to věci, které se už staly”.</p>
Jak jsou informováni nově přichozí pracovníci? Je to podle Vás dostatečné?	<p>„Potřebná informovanost nových obchodníků je na velmi dobré úrovni. Samozřejmě pomocnou ruku musí obchodníkovi podat také jeho MS. Může se zdát, že informací nutných pro zpracování je na začátku velmi mnoho, ale je velmi důležité se naučit pracovat s informacemi a umět vyfiltrovat ty, které jsou důležité a které méně. Není nutné znát vše, jsme přeci jen lidé, ale je nutné vědět, kde jakou informaci najdu, když ji budu potřebovat. To platí i pro stávající obchodníky.“</p>

III. Úroveň vnitropodnikové komunikace

Jak byste zhodnotil současnou nastavenou úroveň vnitropodnikové komunikace?	<i>„Úroveň bych zhodnotil jako velmi dobrou.“</i>
Myslíte si, že v podniku panuje otevřená komunikační klima?	<i>„Myslím si, že ano.“</i>
Jakým způsobem sdělujete manažerům skupin, jakých výsledků se od nich očekává?	<i>„Jaká produkce se od manažerů a jejich skupin požaduje, se probere na společné poradě, kterou spolu máme na začátku nového roku, pak se to zpřesňuje na kvartály. Později na individuální schůzce s každým manažerem zvlášť proberu, jaké jsou jejich cíle skupiny, které podepíší. Je potřeba pracovat s každým individuálně.“</i>
Připadá Vám vystupování manažerů jednotné? (vedení, plnění plánů) Jednají všichni dle filozofie společnosti?	<i>„Spíše ano.“</i>

IV. Využívání komunikačních nástrojů

Jaké komunikační formy a prostředky jsou pro vás nejefektivnější?	<i>“Pevný telefon skoro vůbec nepoužívám, používám hlavně mobil. V 90 % případů se používá e-mail na úkor osobního styku. Prioritou je e-mail, který nahradil osobní styk.“</i>
Jaké komunikační nástroje nevyužíváte a proč?	<i>“Asi žádný z nástrojů bych neřekl, že nevyužívám.”</i>
Chybí vám ve společnosti nějaký komunikační nástroj? Preferoval byste nějaké změny ve stávajících komunikačních nástrojích?	<i>“Systém je nastavený rozumně. Cyklus porad je 14 denní. Do toho by měly vstoupit individuální schůzky obchodníků s manažery a manažerů se mnou. To je individuální, jsou agenti, kteří se potřebují s manažerem skupiny alespoň 1x týdně setkat, jiní ne. Nevím, jestli bych to označil přímo za změnu, kterou bych chtěl provést, ale vadí mi, že setkání s manažery skupin není pravidelné, je to chaotické. Totéž platí pro setkání agentů s manažery.“</i>

<p>Jak byste zhodnotil efektivnost porad?</p>	<p><i>“Porady jsou spíše setkání, kde se věci opakují a hrozně málo se radí, co se má udělat. Má se co zlepšovat. Co se dozví manažeři z porad ode mě, se nemusí dostat k obchodníkům.”</i></p>
<p><u>V. Překážky v rámci vnitropodnikové komunikace</u></p>	
<p>Co vnímáte v rámci vnitropodnikové komunikace jako největší problém při získávání a předávání informací?</p>	<p><i>“Systém chyby nemá, problém je v lidském faktoru.”</i></p>
<p>Jaké překážky pozorujete při komunikaci mezi Vámi a manažery skupin či pojišťovacími agenty?</p>	<p><i>“Od obchodníků se chce, aby nosili do pojišťovny produkci (uzavírali s klienty smlouvy). Je důležité obchodníky “dostat” na naši stranu, protože pokud tu například pracuje člověk 30 let a stačí mu, to co ze své malé produkce má, tak se s ním nedá hnout. Problém nastane, když jedna ze stran začne využívat systému OSVČ. Nastavit komunikaci obchodníků, manažerů skupin a mě je velice těžké, je to o tom chtít komunikovat a neschovávat se za tím, že jsem OSVČ, když se mi to hodí.”</i></p>

Příloha č. 5: Přepis polostrukturovaného rozhovoru s výhradním pojišťovacím agentem

1) Znáte přesnou strategii a cíle společnosti?

„Ano, tyto informace se dozvídám z porady.“

2) Máte dojem, že se k Vám dostává dostatek informací o ekonomické situaci podniku?

„Dostatek určitě ne, dostáváme jen základní informace elektronickou poštou, jaké byly úspěchy společnosti, v jakých oblastech ČP zabodovala, v kterých ne apod.“

3) Zajímaly by Vás konkrétnější informace ekonomického charakteru? Popřípadě jaké?

„Určitě ano, zajímalo by mě například, jak je na tom ČP po finanční stránce, jestli její zisky meziročně stále stoupají či naopak, proč stále dochází k navyšování cen produktů.“

4) Věděl jste, že jsou tyto informace dostupné ve Výročních zprávách ČP umístěných na oficiální webové stránce společnosti?

„Vím, že každá akciová společnost musí podle zákona oficiálně zveřejňovat tyto Výroční zprávy, ale nevěděl jsem, že jsou volně k dispozici ke stažení.“

5) Jakým způsobem se můžete obrátit na vedení společnosti s připomínky či žádostmi na zlepšení dosavadního stavu fungování společnosti?

„Nejsnazší způsob je obrátit se manažera skupiny. Dále je možnost se obrátit na člena Kolegia, obchodníka, který byl ostatními vybrán, aby nás zastupoval na setkáních s generálním ředitelem.“

6) Kdybyste vy měl nějakou připomínku či návrh na zlepšení čehokoliv, řešil byste je s manažerem nebo se zvoleným zástupcem?

„I když je zástupce Kolegia členem naší skupiny, s ním bych žádný problém asi neřešil, náš vztah je spíše pracovní. S manažerem bych nespokojenost možná řešil, záleželo by, o jakou připomínku by se jednalo.“

7) Myslíte si, že by vaše připomínka sdělená manažerovi měla u vedení společnosti šanci k realizaci?

„Zase by záleželo, čeho by se připomínka týkala, ale v zásadě si myslím, že naše názory nikoho nezajímají.“

8) Z výsledků dotazníku vyplynulo, že přichází informace bývají pro pracovníky někdy nadbytečné a že předávaných informací je příliš mnoho? Připadají i Vám některé informace nadbytečné nebo že by předávaných informací bylo příliš mnoho?

„Ano, trochu nadbytečné mi připadají informace pocházející z EDITU. Chodí nám upozornění na nové či upravené interní předpisy, které se ne vždy týkají oblastí pojištění, na které se zaměřuji. Ale stačí si ve zprávě přečíst název předpisu a po té se rozhodnu, jestli je nebo není tento předpis pro mě důležitý či nikoliv a má cenu ho dále studovat. Případně si ho uložím nebo vytisknu a budu vědět, že takový předpis existuje, kdybych byl někdy v budoucnu klientem osloven s žádostí o vypracování pojistné smlouvy právě z této oblasti.

Co se týče odpovědi, že předávaných informací je pro nás příliš mnoho, tak s tím částečně souhlasím, je nutné se stále něco nového učit, vychází nové interní normy, nové produkty, se kterými jsou většinou spojena školení, ale že by předávaných informací bylo neúnosně mnoho, to říci nemohu. Řekl bych, že každý to má asi jinak.“

9) Z výsledků dotazníku bylo vyhodnoceno, že 66 % pracovníkům se někdy stalo, že si nevěděli rady při vykonávání práce pro nedostatek informací. Jakých konkrétních informací jste vy měl nedostatek, pokud vůbec?

„Při sestavování pojistných smluv si často nevím rady s dodatky a zvláštními ustanovení smluv. Není ale problém si tyto informace vyhledat v EDITU. Pro ty linější je možnost jít s tím za manažerem skupiny nebo zavolat na linku obchodní podpory, kde vám informace zjistí. Informace rozhodně dostupné jsou, je jen potřeba vědět, kde k nim přijít.“

10) Měl byste zájem o více firemních nebo teambuildingových akcí?

„Určitě ano, na veškeré firemní akce nemám přístup. Například účast na obchodní konferenci v Brně pro obchodníky se odvíjí od toho, jak je kdo úspěšný při sjednávání pojistných smluv. Na tuto konferenci jsem byl pozván jen jednou, v prvním roce spolupráce s ČP. Teambuildingové akce bych také přivítal, jako tým se většinou scházíme jen jednou ročně před Vánoce, ale není to pravidlem.“