

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Radana Ilčenková

Komunikace v organizaci

Praha 2013

Vedoucí práce:

Ing. et Mgr. Daniel Toth, Dr.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2011 – 2013

DIPLOMA THESIS

Bc. Radana Ilčenková

Communication in an organization

Prague 2013

The Work supervisor:

Ing. et Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 1. 2013

Jméno autorky

Poděkování

Na tomto místě bych moc ráda poděkovala Ing. et Mgr. Danielovi Tothovi, Dr. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce

Anotace

Diplomová práce se zabývá popisem interní a externí komunikace. Ve své teoretické části popisuje jednotlivé druhy komunikace včetně komunikačních bariér a dále upozorňuje na nedostatky a následky nefungující komunikace.

Praktický celek diplomové práce se opírá o analýzu současného stavu komunikace v organizaci Generali pojišťovna a.s. a následně podává návrhy na zlepšení včetně ověření navrženého komunikačního modelu v praxi.

Klíčové pojmy

Komunikace, interní komunikace, externí komunikace, komunikační bariéry, komunikační proces

Annotation

The objective of this thesis is the internal and external communication. The theoretical part describes the different types of communication, including communication barriers and further highlights the shortcomings and consequences of dysfunctional communication. The practical part of the thesis is based on the analysis of the current state of communication in the organization of Generali Insurance Inc. and subsequently offers suggestions for improvements, including the verification of the proposed communication model in practice.

Klíčové pojmy

Communication, internal communication, external communication, communication barriers, communication work

Obsah

1	Úvod	8
2	Cíl	9
3	Metodika	10
4	Teoretická část	11
4.1	Proces komunikace	11
4.2	Funkce komunikace	13
4.3	Způsob komunikace	14
4.3.1	Verbální komunikace	14
4.3.2	Neverbální komunikace	16
4.4	Interní komunikace	18
4.4.1	Cíle interní komunikace	18
4.4.2	Formy interní komunikace	20
4.4.3	Nejpoužívanější formy interní komunikace	22
4.4.4	Problémová komunikace na pracovišti	24
4.5	Externí komunikace	27
4.5.1	Public relations	27
4.6	Efektivní týmová komunikace	31
4.7	Komunikační bariéry	32
4.8	Zlepšování komunikace v organizaci	34
4.9	Měření indexu spokojenosti	35
5	Praktická část	36
5.1	Generali pojišťovna	36
5.2	Popis a analýza současného komunikačního modelu	49
5.3	Návrh optimalizovaného řešení	62
5.3.1	Optimalizované řešení z pohledu firmy	62
5.3.2	Optimalizované řešení z pohledu Kontaktního centra – Jak se výsledků celofiremního průzkumu spokojenosti ujalo Kontaktní centrum	66
5.4	Implementace a ověření v praxi	74
5.5	Vyhodnocení aplikovaného řešení v Kontaktním centru Pardubice	80
6	Závěr	82
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY, OBRÁZKŮ, TABULEK, PŘÍLOH	84

1 Úvod

Komunikace patří mezi nejskloňovanější slova v naší společnosti. Každý z nás má svoji vlastní představu o samotném významu slova Komunikace. Nicméně označení samotné vychází z latinského slova „communis“, tedy společný.

Ačkoliv je člověk někdy rád sám, je to tvor společenský a proto my všichni potřebujeme lidi kolem sebe – rodinné příslušníky, kolegy, přátele. Díky interakcím a rozdílným vazbám s lidmi v našem okolí jsme rozděleni do nejrůznějších skupin.

Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Jedná se o klíčový, nezbytný ukazatel každého vztahu, ať mluvíme o osobním či profesionálním životě. Komunikace probíhá minimálně mezi dvěma lidmi, kde velice záleží na porozumění, sdílení vzájemného toku vyjádřených myšlenek. Ideálně dochází k vzájemnému porozumění, výměně názorů, logických argumentů, novinek, tvoření nápadů, vyjádření pocitů a smyslu komunikace. Jedná se o obtížný proces v dnešním světě. Komunikace je vše kolem nás, můžeme zde zařadit i mlčení, gesta, která mají pro každého svůj vlastní význam a tím zároveň někdy vytvářejí vzájemná nedorozumění. V podnikatelském světě není možné bez efektivní komunikace dosáhnout vytýčeného cíle. Komunikace je skutečně základ všeho podstatného.

2 Cíl

Cílem diplomové práce bude vytvoření návrhu úpravy změn komunikačního modelu Generali pojišťovna a.s., který může být využitelný pro management společnosti i konkrétně pracovníky oddělení Kontaktního centra Pardubice.

Navrhovaná opatření budou vycházet z popisu a analýzy současného stavu a vytvořených průzkumů spokojenosti celofiremní interní komunikace a konceptu Pečující pojišťovny, na základě kterých můžeme interpretovat kompletní i dílčí výsledky za sledovanou oblast. Následně se budeme věnovat detailně návrhům optimalizovaného řešení z pohledu firmy, návrhu a aplikace řešení pouze pro oddělení Kontaktního centra Pardubice.

Druhým cílem mé diplomové práce bude reálné ověření fungování navrhovaných opatření, jeho efektivity a klientské spokojenosti. Pro účely této práce je klientskou spokojeností řešena otázka spokojenosti interního klienta (tedy zaměstnanec Generali nebo Kontaktního centra Pardubice). Uvedu vyhodnocení implementace a ověření v praxi z pohledu firmy Generali a úzce se opět zaměřím na oddělení Kontaktního centra. Příkladem je následně popsáno vyhodnocení přínosu a interní spokojenosti z pohledu zaměstnance Kontaktního centra Pardubice.

3 Metodika

Tato práce využívá metody deskripce a metodu dotazníkového průzkumu včetně formy dotazníku NPS – Net Promoter Score.

Metoda deskripce je použita v teoretické části, která se zabývá strukturou komunikace a jejími prvky. Základní rozdělení na interní a externí komunikaci je dále rozděleno na jednotlivé prvky (způsoby) komunikace s identifikací využitelnosti daného způsobu uvnitř a vně společnosti. Rovněž formy a typy komunikace jsou popsány v rámci teoretické části tak, aby dotvořily ucelený pohled na oblast komunikace a umožnily následné zamýšlení nad komunikačními poruchami a bariérami. Teoretické shrnutí komunikačního konceptu je v diplomové práci následně ověřeno praktickou zkušeností ze společnosti Generali Pojišťovna a.s. zaměřenou na reálnou využitelnost komunikačních prvků a jejich dopad do fungování a výsledků společnosti. Ověřuje definovaný koncept na konkrétní zkušenosti diplomanta z reálného prostředí. Pro porozumění souvislostem je v začátku praktické části věnován prostor představení společnosti Generali Pojišťovna a.s. a konceptu Pečující pojišťovna, která úzce s tématem komunikace souvisí.

V praktické části využiji kvantitativní metody – dotazníkový průzkum, který využívá kladení otevřených i uzavřených otázek s předem definovanými možnostmi odpovědí.¹ Při vyhodnocování navrhovaného modelu komunikace v Kontaktním centru Pardubice využiji metodu NPS – Net Promoter Score. Jedná se o celosvětově uznávanou objektivní způsob, jak ohodnotit míru spokojenosti klientů se službami dané společnosti. Cílem NPS je ověření spokojenosti zákazníka, který je ochoten službu dále doporučit. Princip NPS je využitelný i pro potřeby zjišťování spokojenosti interního zákazníka společnosti, tedy zaměstnance na základě položení hlavní otázky: „Do jaké míry je pravděpodobné, že byste na základě vlastní zkušenosti doporučil/a službu/společnost svým přátelům či známým?“), kterou tazatel hodnotí číselnou škálou od 1 – 5. Průzkum doplňují otázky pro zjištění konkrétního podnětu pro zlepšení, úpravu či potvrzení fungování nastaveného modelu. Praktické využití komunikačních prvků je potom popsáno jednak z pohledu přínosu pro společnost jako takovou, ale rovněž z pohledu vlivu na její zaměstnance a tedy vnitřní fungování konkrétního úseku Kontaktního centra Pardubice.

¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace*. první. Praha: Portál Praha, 2005, s. 34 - 49

4 Teoretická část

4.1 Proces komunikace

Komunikační proces je výměna informací, názorů, vzkazů a myšlenek mezi komunikátorem (zdrojem) a komunikantem (příjemcem). Důležitými faktory jsou čas, ve kterém dochází ke sdělení, efektivita s jakou komunikují, a hodnota, jakou daná informace ve skutečnosti má.²

*„Pokud chce být člověk správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chceme porozumět, musíme především pozorně naslouchat“.*³

Nezbytnou součástí správné komunikace je tzv. jazyková kompetence komunikátora, pomocí které jsme schopni předat informace adekvátně rychle, správně a s použitím vhodného kódu. Kódování vyjadřuje, jakým jazykem hovoříme, jakou slovní zásobu používáme, jak jsme schopni přizpůsobit se (např. lékař pacientovi, úředník občanovi apod.). Kompetence příjemce je v tomto případě o schopnosti zvládat pravidla, reagovat na přijímaná sdělení a vhodně je interpretovat. Samotnou komunikaci ovlivňují mnohé impulsy přicházející z několika stran:

Zvenčí – záleží na kvalitě vnímání sluchových a zrakových vjemů, snížení kvality může být způsobeno právě špatným sluchem, zhoršeným zrakem. Kvalitu vnímání ovlivňuje i osobní pozornost a zájem každého jedince.

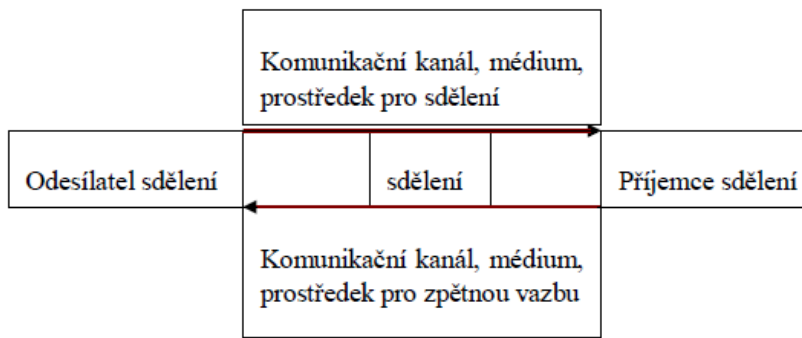
Zevnitř – souvisí s uvažováním a přemýšlením každého jedince, můžeme hovořit o představách, nápadech, myšlenkách. Rozhodujícím jsou úrovně a kvality schopnosti rozumně myšlenky poskládat, rozhodovat se na základě vlastních předchozích zkušeností. Důležitým faktorem je i kreativita každého z nás, která rozhoduje jak o kvalitách předávaných tak i přijímaných informací.

Komunikační proces se skládá z pěti částí. Odesílatel sdělení, Příjemce sdělení, Sdělení, Komunikační kanál a Zpětná vazba. Těchto 5 částí tvoří schéma komunikačního procesu.

² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006, s. 60

³ JIŘINCOVÁ, Božena. *EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PRO MANAŽERY*. První. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 35

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006, s. 60

Odesílatel sdělení – komunikátor, kolektiv lidí, jedinec, který komunikuje (produkuje) své projevy, názory, konkrétní sdělení. Dříve než komunikujeme, v duchu si zformulujeme, co chceme a jakým způsobem to chceme říci.

Příjemce sdělení – posluchač, komunikant, uživatel, divák, adresát...- důležitý článek v komunikaci. Příjemce má své zájmy, cíle a zaměření. Mnohdy nemusí souhlasit se zájmy a očekávanými odesílatele sdělení. Musíme pamatovat, že právě příjemce musíme na začátku přesvědčit a získat k aktivní spolupráci a účasti v rozhovoru. V zásadě platí, že pro efektivní dialog musí příjemce chtít komunikovat, být součástí.

Sdělení – je souhrn řečových a mimo řečových složek, který obsahuje mnoho různých vzkazů najednou. Obsahuje věcné informace, vyjadřuje city, životní i profesní projevy odesílatele sdělení, vztahovou rovinu mezi odesílatelem a příjemcem, pobídku ke konkrétní situaci nebo věci, kterou je třeba udělat případně vynechat.⁴

Komunikační kanál – medium schopné přenášet informace. Komunikace probíhá všemi směry pomocí různých komunikačních kanálů. Můžeme ji chápat jako přenos z jednoho místa na místo konkrétního určení a zpět. Využití komunikačního kanálu mnohdy záleží na strategii firemní komunikace nebo komunikační strategii jedince v osobním životě. Ve firmě zpravidla probíhá komunikace v několika formách: osobní (porada týmu, různá setkání na dané konkrétní téma), vzdálená (telekonference), písemná (zápisy z porad, interní předpisy, pracovní postupy, metodiky), elektronická (časopis, newsletter, intranet). Tyto kanály jsou využity i při poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnancům firmy.⁵

⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006, s. 60

⁵ JIŘINCOVÁ, Božena. *EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PRO MANAŽERY*. První. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 35 - 43

4.2 Funkce komunikace

Představíme-li si komunikaci jako proud informací směřující od komunikanta směrem k příjemci, má tento proud smysl pouze za předpokladu je-li naplněna funkce komunikace. Zároveň můžeme tvrdit, že hranice mezi samostatnými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné a v naprosté většině se překrývají, jejich rozdělení však umožňuje jednotlivé funkce lépe uchopit, pochopit a rozvíjet. Zřídka se setkáváme s uplatněním jediné funkce komunikace, vždy spolu při procesu komunikace koexistují.

Milan Mikulaščík rozdělil funkce komunikace do následujících deseti různých skupin:

Informativní – předávání a oznamování obecných informací, zpráv a faktů mezi lidmi.

Instruktivní – doplňuje předešlou funkci o vysvětlení významu, postupu, návodu, organizace či popisu, jak něčeho dosáhnout nebo se naučit.

Přesvědčovací – působení na příjemce takovým způsobem, aby změnil své mínění, postoj nebo reakci, může vést až k manipulaci.

Posilující a motivující – posiluje sebevědomí a pocit potřeby.

Zábavná – baví, rozesmává, odlehčuje napjaté situace či mezery v komunikaci.

Vzdělávací – hlavní funkce institucí, tvořená informativní a instruktivní funkcí.

Socializační a společensky integrující – vytváří vztahy mezi komunikujícími, sblíží a posiluje pocit sounáležitosti.

Osobní identita – slouží k poznání sebe sama, uspořádání názorů, postojů, sebevědomí a ambicí.

Svěřovací – filtruje, zbavuje napětí a pomáhá překonat těžkosti.

Poznávací – obousměrná informativní funkce, zapojující do komunikace jak komunikanta, tak i komunikátora.

Úniková – probírání obecných věcí za účelem odreagování, zbavení se sklíčenosti a znechucení.⁶

Můžeme říci, že komunikací nejen předáváme informace, ale jsme i součástí sdílení v případě, kdy jsme pouze posluchači ve skupině lidí, kteří si vzájemně vyměňují názory, myšlenky a postoje.

⁶ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 20 - 23

4.3 Způsob komunikace

Komunikace je složena z několika vrstev. Základní rozdělení je však na verbální a neverbální komunikaci. Tyto způsoby spolu úzce souvisí a absence jednoho vždy ztěžuje využitelnost druhého. Stačí si uvědomit obtížnost vyjadřování při komunikaci po telefonu, kdy neverbální komunikaci nelze použít. Výzkum A. Mehrabiana říká, že verbální složka komunikace tvoří 7% obsahu sdělované informace. Sdělení jsou komunikována pomocí kombinace, jak řečník vypadá, jaké má držení těla, pohyby, forma vystupování, gestikulace, výrazy ve tváři, jeho tempo a hlasitost projevu. Pomocí obou komunikací dokážeme vyjádřit a zhmotnit vlastní myšlenku, posluchači nám rozumí a mohou diskutovat na zvolené téma. Jsme schopni vzájemně argumentovat a vzájemným nasloucháním zlepšovat výkon komunikace. Kombinace verbální a neverbální komunikace však může vest také k rozporu, kdy lidé komunikují určitá slova, myšlenky, názory, ale jejich chování tomu neodpovídá.

4.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme schopnost vyjádřit svoji myšlenku, názor, sdělení mezi dvěma nebo více osob pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Schopnost dorozumět se patří mezi klíčové předpoklady efektivní komunikace.

Verbální komunikace je ovlivňována několika faktory:

Hlas – předpokladem mluveného slova je zdravý, funkční hlas

Výška, tón hlasu – rozlišujeme podle druhu sdělení, emocí, zainteresovanosti v daném případě. Nejmenší námahu a dech máme v tzv. indifferenční tj. neutrální poloze, kdy využíváme náš přirozený tón. Změnu výšky hlasu vědomě používáme v případě kladení důrazu na určitou pasáž svého projevu, při výrazu nadšení ap. Tónem hlasu také dokážeme řídit soustředěnost posluchačů a vyvarujeme se monotónnímu projevu.

Výslovnost, srozumitelnost – spočívá nejen v artikulaci vlastních slov, ale také ve výběru z vlastní slovní zásoby. Je velice důležité se přizpůsobit posluchačům, v případných nářečích vybrat slova, kterým každý posluchač bude rozumět. Svým projevem si musíme být jisti, čím více bude rozumět tomu, co říkáme, tím více budeme srozumitelní pro posluchače.

Tempo řeči – je také nutné přizpůsobit publiku, kterému je projev určen. Dále záleží na typu sdělení, co konkrétně sdělujeme a za jakým účelem. Jinak budeme hovořit k publiku

skupiny důchodců, ke skupině lékařů nebo skupině dělníků. Změna tempa je pro posluchače i řečníka ideální pomůckou, podporuje srozumitelnost, zapojení a udržení pozornosti posluchače. Vytvoření pauzy v mluveném projevu patří mezi odvahu řečníka. Vědomá pauza je zařazena do místa, které je potřeba vyzdvihnout a posluchačům příjemně zpracování informace.⁷

Zásadním předpokladem pro řeč je dýchání. Dýchání společně s hlasem a artikulací tvoří neoddělitelnou součást. Narušené dýchání vede zákonitě k nekontrolovatelnému zhoršení schopnosti mluvit a vyjadřovat se. Typickým příkladem jsou stresové situace, které jsou bohužel v dnešní době na každodenním pořádku.

Verbální komunikaci můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální komunikace je předem promyšlená a zacílená. Zpravidla vyžaduje přípravu. Můžeme do ní zařadit přijímací pohovory, školení pracovníků nebo většinu rozhovorů v pracovním prostředí. Neformální komunikace je naopak volná, nepřipravená a můžeme si ji představit jako přátelské popovídání mezi dvěma nebo více kolegy.⁸

⁷ JIŘINCOVÁ, Božena. *EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PRO MANAŽERY*. První. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1, s. 23 - 34

⁸ ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *RÉTORIKA A KOMUNIKACE*. 14. vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2283-2, s. 31 - 39

4.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci hraje v komunikačním procesu významnou roli. Mnohdy je důležitější než význam samotných slov. Můžeme říci, že se jedná o nejméně kontrolovatelnou disciplínu, která vychází z našeho podvědomí. Můžeme mlčet, a přesto o sobě dokážeme mnoho vypovědět. Neverbální komunikace prozrazuje náš vnitřní postoj, vlastní emoci. Co můžeme vyjádřit slovy, dříve vyjádříme svými gesty. Náhradou verbální komunikace může být například zakroucení hlavou vyjadřující čisté NE nebo pokrčení ramen znamenající NEVÍM... Většinou sami prozradíme, co si opravdu vnitřně myslíme. Neverbální sdělování informací můžeme rozdělit do několika kategorií:

Proxemika⁹ - komunikační vzdálenost mezi dvěma osobami, která je určitým souhlasem vzájemné náklonosti a vyjádření důvěry. Za intimní zónu považujeme vzdálenost do 0,5 metru, při pracovních jednáních je obvykle akceptovaná vzdálenost od 0,5 do 2 metrů a při prezentaci více účastníkům se zpravidla doporučuje vzdálenost řečníka od skupiny od 2 do maximálně 100 metrů.

Posturika¹⁰ - vyjadřuje vzájemný vztah účastníků k náplni sdělované informace. Komunikujeme svým držením těla, např. krčením nebo naopak vzpřímeným postojem.

Haptika¹¹ - nejprimitivnější technika komunikace s ohledem na skutečnost, že hmat se rozvíjí nejdříve oproti ostatním smyslům. Dotykem tak vyjadřujeme svoji emoci, podporu, zájem a náklonost. Mezi společenské dotyky můžeme řadit například rituální doteky, tedy potřesení rukou při uvítání, přání nebo ocenění.

Kinezika¹² - každý z nás má speciální spontánní pohyby těla, které ho charakterizují

Mimika¹³ - výraz obličeje je částečně odvislý od psychického rozpoložení účastníka, Každý má svůj typický výraz, pomocí něhož vyjadřuje bezprostřední vnitřní pocit strachu, naděje, radosti i smutku, souhlasu i míru překvapení. Nejčastějším projevem je zvedání obočí, mračení, či svráštění čela.

Gestika¹⁴ - záleží na kulturním prostředí, ve kterém se nacházíme. Gestika je spojena s řečí rukou, její intenzita potom do jisté míry souvisí s temperamentem daného jedince.¹⁵

⁹ Proxemika – neverbální komunikace pomocí přibližování nebo vzdalování od druhé osoby

¹⁰ Posturika – komunikace fyzickým postojem, postojem končetin, trupu, hlavy či krku

¹¹ Haptika – komunikace bezprostředním kontaktem

¹² Kinezika – bezděčné pohyby hlavy, těla, rukou, nohou

¹³ Mimika – komunikace výrazy obličeje (strach, smutek, radost)

¹⁴ Gestika – kulturně stanovené pohyby a polohy těla, jako je zamávání, úklon, kývnutí

Zrak – zraková komunikace v mezilidském vztahu je nejvíce nezastupitelným prvkem neverbální komunikace. Oční kontakt má sílu srovnatelnou s gesty i verbální komunikací. Získáme tak mnoho informací, které zároveň my sami o sobě vysíláme druhým a dodáváme tak význam sdělenému slovu. Například prezentující by měl oční kontakt udržovat se všemi posluchači v místnosti, neměl by vynechat žádné místo a zároveň se nedívat do stropu. Při poskytování zpětné vazby mezi dvěma účastníky je oční kontakt samozřejmostí, podpoří význam, důraz a důležitost sdělovaných informací.

Příklady obvyklých významů neverbální komunikace spojených s mluvou našich končetin (rukou a nohou).¹⁶

- Ruka před ústy – klame nebo nesouhlasí s tím, co říkáte
- Tření uší – „Už jsem toho slyšel dost!“
- Škrábe se ukazovákem za uchem – pochybnosti a nejistota
- Podepření hlavy – nuda a nezájem
- Vztyčený ukazovák – pokud míří na nějakou osobu, má sílu úderu biče
- Natažený palec – povýšenost, agresivita
- Tření dlaní – víra ve vítězství¹⁷

Obrázek 2: Schéma neverbální komunikace



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2010.s.36

¹⁵ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti*. první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.95 - 96

¹⁶ ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *RÉTORIKA A KOMUNIKACE*. 14. vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2008, s. 16 - 29

¹⁷ JIŘINCOVÁ, Božena. *EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PRO MANAŽERY*. První. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 103

4.4 Interní komunikace

Do interní komunikace řadíme veškerou komunikaci uvnitř firmy, ať už mezi zaměstnanci nebo jednotlivými útvary společnosti, tedy komunikaci horizontální, tak i komunikaci mezi managementem společnosti a jejími zaměstnanci, tedy komunikaci vertikální. Interní komunikace je důležitým vnitřním systémem v každé organizaci, který vytváří základ pro efektivní spolupráci jejích složek a ovlivňuje tak celkový chod společnosti. V jádru fungující interní komunikace stojí manažer, který musí svým přístupem neustále komunikaci zlepšovat, uvědomovat si její úskalí a tím předcházet nedorozumění a případné demotivaci svých zaměstnanců.

4.4.1 Cíle interní komunikace

Každá firma si své cíle vytváří prostřednictvím vrcholového managementu, případně si každý útvar stanoví své vlastní cíle v návaznosti na hlavní firemní cíle. Cíle interní komunikace jsou definovány jako:

Zajistit informační potřebu pro všechny pracovníky bez návaznosti na úroveň zařazení v organizační struktuře a umožnit tak provázanost a koordinaci hlavních i dílčích procesů.

Vytvořit prostředí vzájemného pochopení a spolupráce všech pracovníků napříč všemi útvary firmy (management firmy versus podřízení, vedoucí týmu versus členové týmu apod.)

Určit směr všem zaměstnancům pro efektivní pracovní nasazení, jejich stabilitu a setrvání v pozici, zachování loajality vůči firmě průběžně a pravidelně zajišťovat zpětnou vazbu¹⁸

Stanovení srozumitelných, reálných a současně zdravě ambiciózních cílů je předzvěstí úspěchu každé organizace. Již jsem zmiňovala, že firma má vždy hlavní cíl, který se rozpadá do jednotlivých dílčích cílů stanovených na různých úrovních podniku – tedy v jednotlivých útvarech firmy. Z hlediska časového můžeme rozlišit operativní, taktické, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. V zásadě platí, že cíle musí být srozumitelné napříč celým podnikem a i ten nejnižší postavený pracovník musí rozumět cílům firmy.

¹⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006, s. 21

Každý cíl by měl být nastaven metodou SMART.

- Specifický – konkrétně stanovený cíl
- Měřitelný – musí být stanoven rozsah s konkrétním vyčíslením. Na základě stanoveného čísla můžeme při vyhodnocení cíle určit procento jeho splnění. Např. zvýšení prodeje Povinného ručení v oblasti individuálního pojištění fyzických osob o 20%, v oblasti individuálního pojištění fyzických osob o 20% za období 1. 1. 2012 do 31. 10. 2012.
- Akceptovatelný – musí být přijatelný pro všechny zúčastněné strany. V opačném případě je cíl předem nesplnitelný.
- Realistický – cíl musí být možné naplnit. To znamená, že je nutné jej stanovit na základě zkušeností, podkladů, schopností jedince i firmy. Při nereálném stanovení cíle může být jedinec frustrován až demotivován.
- Termínovaný – určit jasně stanovený termín dokončení úkolu.¹⁹

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že stanovení cílů a jejich vyhodnocování na pravidelné bázi vede ke zvýšení motivace zaměstnance. Každé čtvrtletí vidím, co vše jsem dokázala nad rámec svých pracovních povinností a jakou odměnu získám. Při každém vyhodnocení cíle mám možnost ověřit pomocí zpětné vazby od své nadřízené, jakým způsobem pracuji, jaký je můj výkon, jaké mám silné stránky a na čem mohu do dalšího čtvrtletí zapracovat.

¹⁹ SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management, dotisk 2008, 2007. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 79

4.4.2 Formy interní komunikace

Osobní komunikace

Osobní komunikace tváří v tvář probíhá především na manažerské úrovni. Výhodou této formy komunikace je otevřenost a srozumitelnost předávaných informací. Umožňuje okamžitou zpětnou vazbu na způsob sdělené informace i ověření správnosti jejího přijetí. Je vhodná pro konání porad, různých pohovorů s podřízenými i případnými novými uchazeči o zaměstnání, různé diskuse, brainstormingy, školení, setkání pořádná mezi odděleními navzájem (např., tzv. dny otevřených dveří). Tato forma komunikace umožňuje ostatním zaměstnancům náhled pod pokličku procesu a do fungování daného oddělení. Mají možnost se dozvědět detailně o nastavení procesů, motivaci, provozních výsledcích, kariérním rozvoji atd. Osobní komunikace je také důležitým prvkem společenských událostí, při kterých je možné získat okamžitou zpětnou vazbu v rámci neformální diskuse. Slouží i pro seznámení tváří v tvář s pracovníky, se kterými jednáme pouze po telefonu nebo e-mailu. Osobní setkání nemůže nikdy nahradit jiná forma komunikace. Nevýhodu osobní komunikace spatřuji v neuchovávání informací, jejich historie. Proto se vždy doporučuje z každého pracovního setkání vytvořit písemný záznam.²⁰

Písemná komunikace

Jedná se o určitý druh formální komunikace, kterou můžeme vyjádřit slovem psaným rukou nebo na počítači. Ojedinele můžeme hovořit o psaní na stroji. Tento druh komunikace má své výhody převážně ve zdůraznění důležitých rozhodnutí a sdělení. Informace jsou archivovány, verzovány a je možné se k nim kdykoli v průběhu fungování firmy vrátit. Velice často mají své místo úložiště, které je logicky řazeno podle typu dokumentu. Sami si můžeme určit, kdy si zprávu přečteme, můžeme vyjádřit složité slovní sdělení, které vyžaduje mnohostránkové pojetí. Nevýhodou komunikace je nemožnost poskytnout okamžitou zpětnou vazbu, možnost vyvolání okamžité nekontrolovatelné emoce, kterou nemůžeme nikterak ovlivňovat. Není možné ověřit si pochopení sdělených informací. Mezi nejčastějšími typy dokumentů jsou metodiky, pracovní postupy, oběžníky, interní směrnice, předpisy a zápisy z porad.

²⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006, s. 60 - 65

Elektronická komunikace

V dnešní době patří mezi nejčastější způsob distribuce a archivace informací. Využíváme ji jak v osobním tak i pracovním životě několikrát za den. Firma využívá e-mailovou korespondenci nejen v interní komunikaci se svými zaměstnanci, ale i s externími partnery. Výhodou elektronické komunikace je distribuce jedné informace na všechny možné „světové“ strany podle potřeby odesílatele. Zpráva je doručena bezprostředně po odeslání, je možná okamžitá zpětná vazba. Zůstává opět absence možnosti kontroly emoce na straně příjemce.

Telefonická komunikace

Na pomezí osobní a neosobní komunikace stojí komunikace telefonická. Ta je využívaná při telefonních diskusích a poradách formou telekonference. Telekonference je objevem posledních 10 let a využívá se převážně v rámci detašovaných pracovišť z důvodu úspory cestovních nákladů účastníků porady. Výhodou telefonické komunikace je okamžitá zpětná vazba i možnost kontroly emoce na straně příjemce. Nevýhodou je potom neuchování informací z důvodu neexistence přesného písemného záznamu. Ten se však stejně jako v případě osobní komunikace dá obstarat ihned po informační výměně.

Stále musíme mít na paměti, že bez rozdílu druhu komunikace je nutné styl i jazyk přizpůsobit cílové skupině. Každé sdělení tak vyžaduje svůj způsob využití komunikačních prostředků a stylů.²¹

²¹ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti*. první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.219 - 221

4.4.3 Nejpoužívanější formy interní komunikace

Nejpoužívanější formy interní komunikace v organizacích zpravidla jsou:

- e-maily
- porady,
- intranetové stránky,
- nástěnky,
- firemní časopis.

Výskyt a míra využívání těchto forem interní komunikace závisí na počtu zaměstnanců firmy. Nejrozšířenější formou je pochopitelně e-mailová komunikace, kterou využívají podniky bez ohledu na počet svých zaměstnanců.

Porady týmu vychází z předpokladu, že jsou standardním nastavením fungování firmy a nástrojem, jakým předávat informace uvnitř svého týmu. Pracovní porady jsou například ideální příležitostí pro nového zaměstnance, který se může okamžitě dotázat na postupy, procesy a fungování týmu.

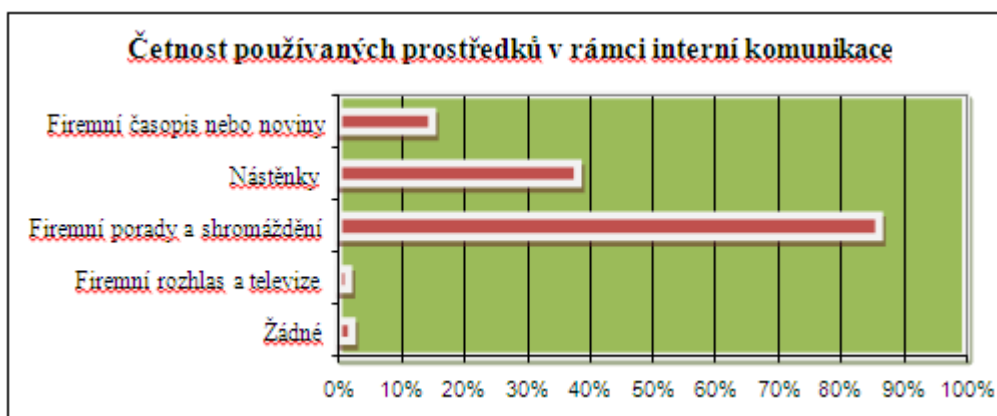
Intranet patří dlouhodobě k nejpohodlnějším formám komunikace. Součástí intranetu mohou být různé statistiky, konkrétní výsledky firmy a interní sdělení s nastavením oprávnění podle zařazení v organizační struktuře. Dále zde může být dostupná znalostní databáze, která slouží zaměstnancům Kontaktního centra jako pomůcka při vyřizování požadavků klientů na telefonu či e-mailu. Výhodou je jednotné úložiště, jednotná databáze všech informací o kontaktech, procesech, produktech společnosti. Je zaručena aktuálnost dat a tak všichni zaměstnanci poskytnou stejnou informaci. Nevýhodou je častá absence fulltextového vyhledávání, které znemožňuje okamžité nalezení požadované informace.

Nástěnky mohou být umístěny na každém oddělení podle struktury a možností jednotlivých místností. Zpravidla se zde vyskytují aktuální výsledky ideálně na týdenní a měsíční bázi podle zaměření jednotlivých útvarů. Setkat se dnes můžeme rovněž s tzv. elektronickými nástěnkami, na které se například umísťují tiskové zprávy, zprávy jednotlivých oddělení. Výhodou je, že jsou transparentní a viditelné pro každého pracovníka s firemním interním připojením do sítě pojišťovny.²²

²² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006, s. 71 - 75

Firemní časopis patří mezi komunikační kanály především ve velkých společnostech. Záleží na strategii firmy, zda vydává časopis pouze pro interní potřebu nebo také pro své externí spolupracovníky. Časopisem firmy většinou komunikují novinky, aktuality, změny v procesech nebo organizaci. Výhodou časopisu je dostupnost, přenositelnost, nese svoji tradici. Tištěná forma je stále oblíbená s ohledem na množství času stráveného u počítače. Tištěný časopis je i otázkou prestiže, která posiluje firemní kulturu. Mnohdy jsou zde uvedeny také informace o zaměstnancích, například změny v osobním životě – narození dítěte, změna stavu. S ohledem na periodiku je nutné si uvědomit obsah informací, které jsou aktuální v čase a mají svoji historickou hodnotu.²³

Graf 1: Četnost používaných prostředků v rámci interní komunikace



Zdroj: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno, 2006. s. 71

²³ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti*. první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.223 - 225

4.4.4 Problémová komunikace na pracovišti

Ve fungující interní komunikaci je jádrem manažer, který musí svým přístupem neustále komunikaci zlepšovat a uvědomovat si její úskalí a tím předcházet nedorozumění a případné demotivaci svých zaměstnanců. Čím více je organizační struktura složitější, tím větší riziko nefunkční interní komunikace vzniká. Zaměstnanci (a nižší management) nesmí získat dojem, že jejich názory a myšlenky nejsou důležité, ale naopak, že jsou pro svého manažera důležitým článkem. Střední management se nachází pravděpodobně v nejsložitější situaci. Strategické záměry vrcholového vedení musí srozumitelně překládat do akčních plánů svých oddělení a naopak detailní informace z každodenního života jejich útvaru vhodně filtrovat pro pravidelný reporting směrem zpět k vedení společnosti. Vrcholový management, který je zodpovědný za plnění stanovené strategie firmy, musí vytvářet funkční vazby mezi jednotlivými úrovněmi řízení společnosti a budovat vztah se svými podřízenými založený na důvěře.

Nejčastější příčinou problému může být právě absence informací, kdy zaměstnanec neví nebo neumí vyřešit stanovený úkol, příp. nemá odpovídající podmínky pro jeho splnění ve stanoveném termínu. Asi nejhorší variantou je případ, kdy zaměstnanec již nechce vykonávat přidělené úkoly, není motivován a tím se vystavuje riziku možné výpovědi a zároveň dostává firmu do situace, ve které nemůže splnit stanovený dílčí firemní cíl.²⁴

*„Odstranit překážky ve vzájemném porozumění mezi firmou a pracovníkem je jedním z hlavních úkolů personální práce firmy, resp. práce jednotlivých manažerů. Základem odstranění a nalezení společného porozumění je správná komunikace“.*²⁵

Nejčastěji uváděné příčiny podle manažerů chybějící čas pro řešení a zjišťování chyb v nastavené komunikaci, neorganizované plánování času pro práci se získanými informacemi, chybí ochota pro změnu historicky nastaveného komunikačního modelu, neochota komunikovat a získat potřebnou vzájemnou zpětnou vazbu a chybí dostatek finanční motivace.

²⁴ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti*. první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-904803-1-5, s.211 - 215

²⁵ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti*. první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.211 - 215

Podřízení pracovníci vidí nejčastější příčinu selhání interní komunikace v neochotě komunikovat a získat potřebnou vzájemnou zpětnou vazbu a neochotě pro změnu historicky nastaveného komunikačního modelu.

Zaměstnanci jsou vděční za možnou a otevřenou diskusi se svým vedením, mají potřebu zjišťovat aktuální informace o stavu a vývoji firmy, hodnocení stanovených cílů. Přejí si být informováni o dlouhodobých plánech firmy. Bohužel často se ukazuje, že vrcholový management o klíčových situacích a chystaných událostech nemůže hovořit, dokud nejsou stanoveny základní parametry a jasné cíle pro jejich uskutečnění. Můžeme hovořit i o obavě zveřejnění informací mimo podnik, je zde veliký vliv konkurenčního prostředí.

Komunikační problémy na pracovišti mohou být způsobeny různými okolnostmi, mohou vycházet právě ze složité organizační struktury, mohou být dány různými národnostními rozdíly, sexuální orientací, různými věkovými rozdíly. Existuje mnoho komunikačních poruch, já pro potřeby příkladu uvedu pouze tři.

Mobbing – dlouhodobé, většinou velmi rafinované obtěžování či týrání člověka. Mezi charakteristické rysy tohoto chování patří řízené pomluvy, výhrůžky písemného či telefonického charakteru, minimální komunikace, neúcta a osobní urážky, téměř žádné důležité informace, omezování a vyčleňování ze skupiny, vysoce neoprávněná velice dobře řízená kritika.

Bossing – zde se jedná o cílené obtěžování podřízeného svým nadřízeným, velice často k takové situaci dochází v případě, kdy podřízený zaměstnanec se stává úspěšným v očích manažera jiného úseku. Zde se může projevat např. zadávání nesmyslných úkolů, nespelnitelných požadavků, stanovování nereálných termínů.

Harassment – týká se nejčastěji nápaditých, osamělých, vyzývavých nebo atraktivních žen, jedná se o sexuální obtěžování doteky, pohledem, různými slovními návrhy.²⁶

²⁶ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti*. první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.267 - 294

Firma jako podporu pro zajištění kvalitní interní komunikace investuje své prostředky nejčastěji do interního školení a vzdělávání, kde se mohou jednotliví pracovníci nejen vzdělávat a posouvat ve své kariéře, ale i seznamovat vzájemně s ostatními kolegy z jiných oddělení. Dále investuje do externích kurzů pro konkrétní pracovníky – můžeme uvést individuální kurzy šité na míru pro konkrétní pracovníky, které chce firma rozvíjet, většinou se jedná o dlouholeté pracovníky s cílem povýšení na konkrétní post v rámci útvaru či mimo něj. Mohou to být i kurzy pro skupiny v rámci oddělení, například vedoucí týmu, metodiky, dispečery, kteří absolvují kurz týmové spolupráce nebo konfliktních situací, externí kurzy pro manažery a investice do informačních a komunikačních technologií. Tato školení vedou ke zlepšování vztahů a komunikace na pracovišti.²⁷

²⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006, s. 43 - 47

4.5 Externí komunikace

Externí komunikace je veškerá komunikace, kterou firma vytváří navenek. Dalo by se říci, že vytváří obraz podniku či firmy v očích veřejnosti, medií. Patří sem sdělování zpráv v mediích, tiskové zprávy, PR komunikace, propagační materiály, internetové prezentace, nejrůznější internetové diskuse provázané např. firemními produkty. Hovoříme také o image firmy, firemní kultuře a prezentaci na jednání vně firmy.

4.5.1 Public relations

Často viděná definice stanovená Institutem public relations: „*Public relations je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.*“²⁸ Public relations, dále jen PR, je velice časově náročná disciplína. Cílem PR je ovlivnit názor veřejnosti na organizaci jako takovou, na její produkty nebo procesy, příp. na jiné konkrétní aspekty jejího tržního chování. Pro správné fungování PR je nutné dopodrobna znát a zcela respektovat nastavenou strategii firmy. Dále je nutné vydefinovat cílové skupiny, vytvořit odpovídající jasnou komunikační strategii a nastavit takové komunikační kanály, které uspoří nejen čas, ale i efektivně vyhodnotí zpětnou vazbu od jednotlivých cílových skupin. PR nástroji, které jsou jednotlivci či firmami využívány jsou:

Přesvědčit,

Prodat,

Vzdělávat,

Podpořit určité jednání, činnost,

Stimulovat určitá přání,

Vzbudit uvědomění a vyvolat zájem,

Získat schválení a podporu nezávislé třetí strany,

Prosadit princip „AIDA“ (awareness, interest, desire, action – povědomí, zájem, ochota, akce)²⁹

²⁸ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti.* první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.13.

²⁹ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti.* první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.15

Pravidla komunikace s médii

Mezi média řadíme rozhlas, televizi, noviny, knihy, filmy. Předávání informací uvnitř či vně firmy značí vysoký stupeň loajality. Informace o firmě vydávají většinou pracovníci na pozici tiskový mluvčí, někdy též zástupci vrcholového managementu, generální ředitel společnosti nebo členové dozorčí rady. Všichni zainteresovaní zaměstnanci musí vydávat zpráva koordinovaně, jednotně. V případě krizových situací je určen právě tiskový mluvčí jako jediná osoba, která se k situaci vyjadřuje a je připravena zodpovědět veškeré dotazy. Běžně média tlačí na dlouhodobou prognózu, vývoj společnosti nebo krizový plán. V tomto případě je velice důležitá souhra a motivace tiskového mluvčího, který pravidelně konzultuje svá vyjádření s nejvyšším vedením společnosti pro ochranu dobrého jména firmy. Přirozeně může dojít, zpravidla v živém vysílání, k nátlaku moderátora k odpovědi na otázku, na kterou v danou chvíli není jednoznačná odpověď. Rada je jednoduchá, nelžeme a slíbíme doplnění odpovědi.

PR agentury

PR agentura je subjekt, který je pomocnou rukou firemní komunikace k veřejnosti. Zpravidla je poptávána z časových i kapacitních důvodů, na základě kterých není možné s vnitřními zdroji a silami tuto činnost vykonávat. Záleží na rozhodnutí vedení společnosti, jakou roli bude PR agentura hrát. Obvykle se jedná o plnohodnotný servis. Nejdříve navrhne PR strategii pro prezentaci firmy. Po schválení vedením společnosti dále plně organizuje setkávání s médii včetně zajištění tiskové konference. PR agentury pracují formou dlouhodobé spolupráce nebo jsou k dispozici pouze na konkrétní jednotlivý projekt. Výběr je uskutečněn prostřednictvím výběrového řízení, kterého se účastní minimálně 3 agentury pro reálné porovnání nabídek, výhod a možností vzájemné spolupráce. Úspěch PR agentury a správné komunikace s médii závisí na pravidelné komunikaci a setkání s představiteli firmy, tedy zadavateli. PR agentura musí znát podrobné informace o produktu společnosti, její vizi a stanovené cíle. Mezi častá doporučení patří dedikovat pro spolupráci s PR agenturou zaměstnance z vlastních řad právě pro získání podrobných informací nejen o produktech a procesech, ale i nastavené komunikaci uvnitř firmy.

Tisková zpráva

Tisková zpráva je prostředek pro oficiální vyjádření společnosti směrem k veřejnosti. Zpráva je obvykle krátká a výstižná se zajímavým obsahem nebo novinkou, která zaujme širokou veřejnost. Zpravidla se v ní uvádějí aktuální informace o důležitých událostech včetně konkrétních dat. V den, kdy dojde k dané situaci, je vydána tisková zpráva, která je předem připravena. S minimálním několika denním předstihem se doporučuje vydat tisková zpráva s pozvánkou na konkrétní akci (např. veletrh, tiskovou konferenci k určitému výročí, situaci, novince). Tisková zpráva není článkem, dosahuje stránky max. A4 o velikosti písma 12. Struktura tiskové zprávy:

Ve struktuře tiskové zprávy je nejdůležitější nadpis, který čtenáře musí zaujmout pro pokračování ve čtení. Ve zprávě se zpravidla objevují výstižná, nejzajímavější, velikášská slova právě pro zaujetí novináře – např. největší, nejkrásnější, nejdražší, první, nový apod. Hlavička obsahuje logo nebo jméno firmy včetně informace o tom, že se jedná o tiskovou zprávu. Perex je umístěn pod nadpisem. Jedná se o krátký odstavec shrnující zásadní informace ze zprávy. Tělo zprávy je zpravidla 1x A4, delší text je rizikem, že novinář informace nebude číst.³⁰

Tisková konference

Tisková konference je setkání určité skupiny lidí s médii. Koná se při příležitosti např. prohlášení vlády, sportovního zpravodajství, filmové premiéry, výskytu nové významné firmy na trhu...Téma tiskové konference musí být pro novináře lákavé. Mnohdy lze nahradit právě tiskovou zprávou. Jedná se o velice časově náročnou akci. Konání je nutné organizačně připravit ve smyslu zamluvení odpovídajících prostor podle tématu konference a odhadovaného počtu osob, zajištění občerstvení, dokumentu o společnosti, pozvánek pro hosty, zvuku v místnosti atd. Nesmíme samozřejmě zapomenout na oslovení a potvrzení účasti novinářů. Na tiskové konferenci zpravidla nechybí tiskový mluvčí a vedení společnosti. Všichni zúčastnění by měli být informováni o podrobnostech, významu a účelu konference.³¹

³⁰ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti.* první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.43-50

³¹ BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUČTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti.* první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011, s.61-68

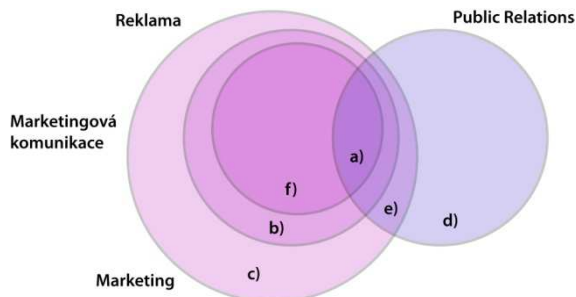
Reklama

Reklama je nepoužívanější opatření využívané k informování široké veřejnosti, představení novinky klientům společnosti, komunikování výhody i změny produktu nebo služby. Z důvodu srozumitelnosti obsahuje pouze omezené množství předávaných informací. Reklama může být použita jako doplněk k tištěné inzerci.

Propagace je druh reklamy, která čtenáře tisku upozorňuje na daný produkt či službu často velkými písmeny, doprovodnými hezkými obrázky. Čtenář si spojí produkt či službu s konkrétní firmou, není nicméně vybízen k nějaké akci, např. vyplnit dotazník nebo poslat e-mail. Z finančního hlediska se jedná o neefektivní druh reklamy.

Přímý marketing – Internet. Jedná se o doplněk tištěné reklamy. Výhodou je umístění reklamního sdělení na webové stránky ve zvoleném termínu. Informace jsou pravidelně aktualizované. Např. v časopise, který je vydáván periodicky 1x za měsíc jsou informace zastaralé bez možnosti rychlé změny. Nejrozšířenějším typem přímé reklamy je tzv. Banner. Bannery mají standardizovaný vzhled a jeho výroba má svá pravidla. Kliknutím na banner je uživatel odkázán na konkrétní stránky společnosti či na stránku, která slouží pro další získání informace ke koupi produktu, konání výstavy apod.

Obrázek 3: Sféry externí komunikace a jejich provázanost



Zdroj: HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, s.7

Písmeno „a“ znázorňuje reklamu firmy, která může být televizní, v rádiích, novinových člancích, „b“ zahrnuje komunikaci s vybranými distributory, různé výstavy, přímá podpora prodeje, „c“ představuje vývoj a stanovení cen nového portfolia, „d“ tvoření vztahů s investory, klienty, masová media, veřejnost a vláda, realizace komunikace, charitativní činnost, „f“ sponzoring, distribuce různých marketingových materiálů, letáky, podpora značky firmy, „e“ masová reklama v mediích.³²

³² HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, s. 7

4.6 Efektivní týmová komunikace

Vytvořit tým je samotným počátkem k plánování a stanovování dílčích i strategických cílů. Motivovat tým, aby držel při sobě, je značným pokrokem. Vést ho účinně, a udržet vzájemnou ochotu spolupracovat a komunikovat je velkým úspěchem.

Veškerá firemní komunikace je týmová, a to i v případě, když poskytujeme informace kolegovi z jiného oddělení. Jednáme totiž jako mluvčí, a tím samozřejmě i jako zástupce týmu.

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zaměstnanci, kteří se přímou měrou podílí na fungování společnosti jako celku. Ovlivňovat chování jednotlivých zaměstnanců patří mezi nejhůře ovlivnitelné faktory. Záleží na charakteru, osobnosti jednotlivého zaměstnance, jeho projev, možnosti se adaptovat a samostatně jednat. Každý tým stojí a padá na různorodosti charakterů členů daného týmu. Stojí na schopnostech doplňovat se mezi sebou svými přednostmi i unikátními vlastnostmi. Padá na neschopnosti přimět tato individua k efektivní spolupráci.

Klíčem k efektivnímu fungování týmu a tím potažmo i celé společnosti, je komunikace. Je-li tato komunikace obohacená o vzájemné porozumění a vůlí si pomáhat, stává se komunikace prostředkem úspěšné a spolehlivé spolupráce. Nestačí totiž po nástupu do týmu vykasat rukávy a vrhnout se do práce. Každému z nepostradatelných členů týmu, musí být jasné, proč byl tým vytvořen a jakou roli v něm hraje. Jistota, že každý zná své místo a ví, co se od něj očekává, šetří čas, prostředky, usnadňuje práci a vede k efektivnímu dosažení stanoveného firemního i týmového cíle.³³

³³ TAYLOR, Shirley a Alison Jean LESTER. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. Vyd. 1. Překlad Lucie Matějková. V Praze: Knižní klub, 2010, Universum (Knižní klub), s. 133 - 138

4.7 Komunikační bariéry

Během přenosu informací může docházet k výskytu nejrůznějších rušivých vlivů, šumů, překážek, nedorozumění.

Zdrojem komunikačních bariér je cesta, po které se informace dostává z bodu A do bodu B. V mnoha velkých společnostech se informace distribuuje přes mnoho komunikačních kanálů, pracovníků, kteří jsou nositeli informace. Čím více článků, tím je více možností a příležitostí k nedorozumění. Jedním ze způsobů zlepšení je písemná komunikace, ve které jsou jasně daná pravidla, informace jsou uloženy a kdykoli je možné dohledat přesné znění sdělené informace.

Bariérou komunikace se často stává nadřízený, který nepředává aktuální informace a nedává svému podřízenému pravidelnou zpětnou vazbu na svůj výkon. Problémem velkých společností je často chybějící aktivní naslouchání ze strany vedení.

Příčinou komunikačních bariér je často také forma, jakou mezi sebou, ať už v soukromém nebo profesním životě, komunikujeme. Všichni hovoříme stejným jazykem, a přesto si ne vždy dobře rozumíme. Mezi takové příčiny můžeme řadit osobnostní rysy účastníků, samotná sdělení nebo prostředí, ve kterém se momentálně nacházíme. Každý z nás je originál. Pojďme ale bariéry komunikace strukturovaně rozdělit do několika typu:

Horizontální projevy – nejlépe si rozumíme ve svých skupinách, kde jsme si lidsky i názorově podobní. Vzájemná podpora zvyšuje vzájemnou pravdu.

Vertikální projevy – nejvíce napětí a nedorozumění se vyskytuje v rámci vertikální komunikace. I komunikace má svá pravidla, která je potřeba nastavit. Kdo je za takové nastavení odpovědný? Nadřízený? Nejvyšší v organizační struktuře? Velice často bohužel převládá váha nadřízeného bez naslouchání podřízeného, což ve svém důsledku ztěžuje vertikální komunikaci uvnitř společnosti.

Jazykové bariéry – rozdílné jazyky posilují komunikační bariéru, význam slov používaný v jedné společnosti může být odlišný od významu chápaného ve společnosti druhé.

Kulturní bariéry – všichni se musíme učit různým kulturním odlišnostem.³⁴

³⁴ JUŘÍČKOVÁ, Věra. *KOMUNIKACE*. první. Opava: OPTYS, spol. s r.o., 2008, s. 14-16

Každé slovo má 2 významy: Denotativní – samotný význam slova, Konotativní – subjektivní individuální význam slova spojený s verbálním i neverbálním projevem jedince. Příklad detonace slova je kočka – kočkovitá šelma, která mňouká. Její konotací může být kočka, která má devět životů.

Dalšími jazykovými bariérami mohou být tzv. dialektismy – slova nářeční. Jedná se o místně zavedené významy slov, například věci z domácnosti (truhla, almara) či jídlo (škubánky, kyselica) nebo dopravní prostředky (tramvaj, šalina).

Profesní mluva, slang – slova, která používají zaměstnanci firmy. V případě, že zavedenými firemními slangy osloví firma své klienty, nemusí rozumět, o co se přesně jedná. Například „Uzavřel jste si povku jako pojistník?“ znamená „Podepsal jste smlouvu Povinného ručení?“.

Komunikační šum – může být cokoli od samotného počátku formulace cíle, problému, myšlenky přes její písemné či mluvené ztvárnění, prezentaci na veřejnosti po její přijetí a pochopení. Narušení komunikace může být způsobeno rušivými vlivy prostředí (otevřené okno, hudba v pozadí, skupina lidí v jiné části místnosti). Celý proces ovlivňuje neverbální komunikace, tedy řeč těla, která je špatně pochopena a vyvolává předsudky a odmítavý postoj posluchače.

Fyziologické vlivy – koncentrace, bolest, nemoc naslouchajícího, který má sníženou funkci vnímání informace.

Konflikty mezi jednotlivými účastníky – dlouhodobé komunikační problémy, které přetrvávají a přenášejí se do nových situací.³⁵

Sdělovaná informace by měla mít jasně daný cíl, a proto by se na sdělení měl odesílatel zprávy adekvátně připravit. Důležitou roli hraje vhodná volba komunikačního média a prostředí, v kterém se zpráva předává. Je dobré mít co nejvíce informací o druhé straně (příjemci sdělení) a předpokládat případné dotazy a patřičně se na ně připravit. Předávaná zpráva by měla být stručná, jasná, zřetelná a správně a zdvořile formulovaná. Abychom se ujistili, že zpráva byla v pořádku a bez deformace doručena a pochopena příjemcem, nezbytně nutná je zpětná vazba. Zdokonalování komunikace je dlouhý a pomalý proces, při kterém je třeba si uvědomovat, s kým a jak mluvíme, všimnout si vlastních i cizích chyb a snažit se jich vyvarovat.

³⁵ JUŘÍČKOVÁ, Věra. *KOMUNIKACE*. první. Opava: OPTYS, spol. s r.o., 2008, s. 11 - 13

4.8 Zlepšování komunikace v organizaci

Podstatná část procesu zlepšování komunikace v týmu respektive v celé organizaci, bude vždy ležet na bedrech vedoucích pracovníků. Především pak na jejich schopnostech zlepšovat svůj vlastní projev, stejně tak jako zpětnou vazbou vylepšovat i projev svých podřízených. Společně pak s dávkou empatie, schopností naslouchat, srozumitelně se vyjadřovat a dostatkem podstatných informací potřebných k práci, může vzniknout pouze ideální tým pro spolupráci za účelem plnění strategických cílů společnosti.

Často se zapomíná, že vlastních cílů dosáhneme lépe a snadněji, když pomůžeme i kolegům dosáhnout těch jejich. Pro všechny obavy, že pomáhání druhým způsobí, že sami poté nebudeme stíhat, vytváří malé hradby uvnitř týmů, kde se každý zaměstnanec věnuje pouze vlastním povinnostem. Otevřené a vstřícné chování v týmu, uvolní atmosféru, sníží stres a rozvine ochotu spolupracovat. Velmi úzce s tím souvisí zmíněná empatie a schopnost naslouchat ostatním.

Mezi základní kameny zlepšování komunikace v organizaci patří informovanost zaměstnance a podpora pozitivního myšlení a produktivity. Zaměstnanci za účelem odvádění dobré práce a tedy úspěšné komunikace, potřebují informace. Průběžně informovat zaměstnance o vizích společnosti, strategii podniku, týmových cílech a stavu plnění jednotlivých úkolů dopomůže k tomu, aby se zaměstnanec cítil spokojený. A jako takový je pak tím správným nástrojem, který do společnosti přivede spokojené zákazníky. V okamžiku, kdy se zaměstnanci budou bát sdílet informace, informovanost se zpomalí a zastaví. Společnost, ve které informace nekolují, a komunikace neprobíhá, je společností odsouzenou k zániku. Pozitivní myšlení, naopak nutí zaměstnance pracovat mnohem kreativněji a tím i efektivněji.³⁶

³⁶ TAYLOR, Shirley a Alison Jean LESTER. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. Vyd. 1. Překlad Lucie Matějková. V Praze: Knižní klub, 2010, Universum (Knižní klub), s. 139 - 145

4.9 Měření indexu spokojenosti

Pro měření indexu spokojenosti je využívána metoda Net promoter score, která je rozšířena v rámci celého světa. Jako první s touto myšlenkou přišel Frederick Feichheld z Harvardu v roce 2003. Jedná se o objektivní způsob hodnocení spokojenosti klientů se službami dané společnosti. Cílem Net promoter score je ověřit, zda je zákazník natolik spokojen, že je ochoten službu dále doporučit. Pokud je klient rozhodnut, je zde vysoká pravděpodobnost ovlivnění jeho dalšího nákupního chování ve prospěch společnosti. V případě nespokojenosti jsou dále zjišťovány podrobnější důvody a podle jejich četnosti jsou navrhována protiopatření, která by měla sloužit ke zkvalitňování služeb. Nevýhodou této metody je, že ji nelze měřit napříč odvětvími. Jiná očekávání mají zákazníci obchodu s potravinami a jiná klienti banky. Nelze jednoduše porovnávat „jablka“ a „hrušky“, zatímco u hrušky lze vybrat tu nejlepší, která bude chutí zákazníkovi nejvíce vyhovovat. Naopak výhodou je její jednoduchost.

Princip metody Net promoter score je velice jednoduchý. Dotazování probíhá na základě uskutečněného kontaktu s klientem v nedávné době. Následně je klient osloven velice jednoduchou otázkou: „Jak byste na základě zkušenosti XY doporučili služby společnosti Z?“ Klient míru spokojenosti hodnotí na hodnotící škále jako ve škole, kde 1 znamená rozhodně bych doporučil a 5 rozhodně bych nedoporučil. Škála klientů se podle odpovědí dělá na 3 skupiny. V první skupině jsou tzv. „Kritici“, tedy klienti, kteří byli nespokojeni, a na základě své reálné zkušenosti by společnost dalším lidem nedoporučili. Druhá skupina je neutrální, v praxi to znamená, že danou společnost nedoporučí ani ji nepomluví. Třetí skupina patří těm, kteří pozitivní zkušenost mají a nad doporučení neváhají. Ti jsou označováni jako „Příznivci“.

Index Net promoter score se spočítá tak, že od procenta klientů hodnotící známkou 1 se odečte procento klientů, kteří hodnotili známkou 3, 4 a 5.

Cílem každé společnosti, která průzkum pomocí metody Net promoter score provádí, je mít co nejvíce klientů právě ze skupiny poslední.³⁷

³⁷ Sametrix: The Net Promoter Company. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.satmetrix.com/>

5 Praktická část

5.1 Generali pojišťovna

Generali Group patří mezi největší společnosti světa. Je jednou z největších pojišťoven na světě a největším evropským životním pojistitelem. Je předním správcem finančních aktiv, jejichž hodnota přesahuje 460 miliard Euro. Finanční rating Generali Group hodnotí agentura Standard & Poor's jako A s negativním výhledem. Ve více než šedesáti zemích celého světa se stará o 65 milionů klientů. Předpis pojistného překračuje hranici 69 miliard Euro. Pro okřídleného Benátského lva pracuje více než 82 tisíc zaměstnanců. Vlastní obchodní služba čítá více než sto tisíc lidí.

Generali Pojišťovna a.s. je součástí Generali PPF Holdingu B. V.³⁸, který působí ve 14 zemích střední a východní Evropy. Generali PPF Holding spravuje prostřednictvím svých dceřiných společností aktiva ve výši přes 15 miliard euro a poskytuje v regionu služby více než 13 milionům klientů. Generali PPF Holding má sídlo v Nizozemsku a jeho hlavní organizační pobočka sídlí v České republice v Praze. Generali PPF Holding B. V. je společný podnik Assicurazioni Generali (podíl 51 %) a PPF Group (49 %).

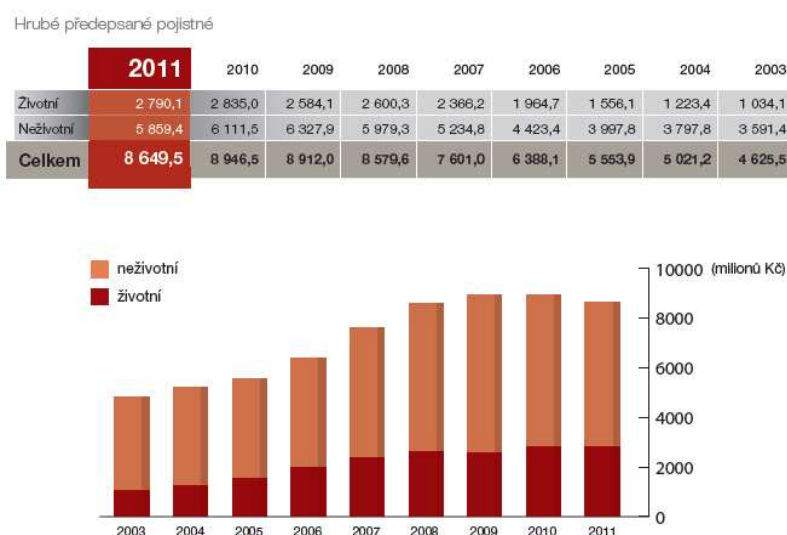
Generali Pojišťovna a.s. je komplexním pojišťovacím ústavem, pro který pracuje bezmála 2000 zaměstnanců a spolupracovníků v celé České republice. Individuální přístup, kvalitní pojistné produkty životního i neživotního pojištění připravené na základě potřeb klientů a špičkový servis jsou pro pojišťovnu Generali samozřejmostí. Široký pojistný program, zahrnující pojištění osob, majetku, odpovědnosti, motorových vozidel i průmyslových a podnikatelských rizik je poskytován prostřednictvím vlastních spolupracovníků i řady renomovaných makléřských společností. Generali je hustotou sítě svých zastoupení dostupná zákazníkům na celém území České republiky.

³⁸ Generali PPF Holding tvoří společně Generali (51%) a Česká pojišťovna (49%), zahrnuje různorodé aktivity od bankovníctví, pojišťovnictví, nemovitosti, oblast energetiky a těžbu nerostů, největší ruský řetězec se spotřební elektronikou. Působí v Bělorusku, Bulharsku, Chorvatsku, České republice, Maďarsku, Kazachstánu, v Srbsku, Černé Hoře, v Polsku, Rumunsku, Rusku, ve Slovinsku, na Slovensku a Ukrajině. Česká pojišťovna [online]. [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <<http://www.ceskapojistovna.cz/generali-ppf-holding>>

Generali Pojišťovna a.s. patří mezi přední společnosti s vysokou mírou finanční stability. K 31. 12. 2011 dosáhl vlastní kapitál hodnoty 1,6 miliardy Kč. Proti technickým rezervám v celkové výši 13,3 miliardy Kč stojí kapitálové investice přesahující hodnotu 16,3 miliardy Kč.

K 31. prosinci 2011 spravovala pojišťovna Generali přes 1 484 000 pojistných smluv s kmenovým pojistným 8,8 miliardy Kč. Z dlouhodobého hlediska v roce 2011 opět potvrdila stabilní hospodářské výsledky. Celkové předepsané pojistné dle metodiky České asociace pojišťoven činí 8 649,5 milionu Kč. S tržním podílem 7,3% je Generali čtvrtou nejsilnější pojišťovnou v ČR a v segmentu podnikatelského pojištění třetím největším hráčem na trhu.

Graf 2: Hrubé předepsané pojistné a vývoj v letech Generali pojišťovna a.s.

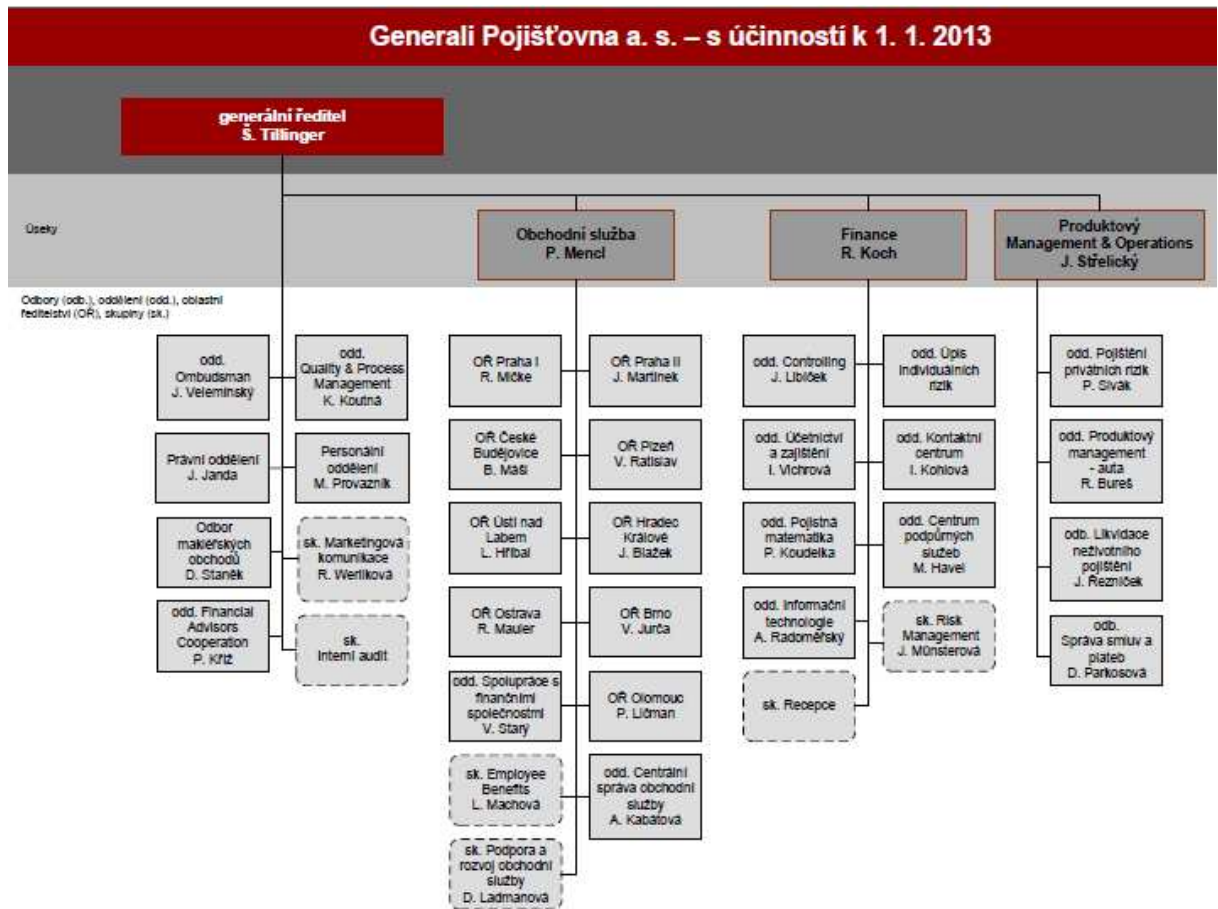


Zdroj: Výroční zpráva Generali pojišťovna a.s. za rok 2011

Generali jako značka si zakládá na individuálním přístupu ke klientovi. Klade důraz jak na kvalitu pojistných produktů, které připravuje na míru svým klientům podle konkrétních potřeb, tak na špičkový servis. Je jedinou pojišťovací společností s certifikací ISO 9001:2008. Mezinárodní certifikát je jistotou správně zavedených a řízených procesů, které jsou neustále zlepšovány a pomáhají zvyšovat spokojenost klientů. Generálním ředitelem a předsedou představenstva je Ing. Štefan Tillinger, který se do pojišťovny na stejnou pozici vrátil v červenci 2011.

Od roku 2010 prošla organizační struktura pojišťovny řadou změn, byla zeštíhlena a k 01. 01. 2013 má tuto podobu:

Tabulka 1: Schéma organizační struktury Generali Pojišťovna a.s. k 1. 1. 2013



Zdroj: Interní dokument Generali pojišťovna a.s.

V průběhu roku 2010 byl napříč celou firmou diskutován a pečlivě připraven koncept dlouhodobé strategie pod názvem Pečující pojišťovna. Ten byl oficiálně představen na Kongresu vlastní obchodní služby v únoru 2011. Jednalo se o historicky největší proměnu pojišťovny, která se netýkala pouze změny procesů a produktů, ale především se jednalo o změnu v uvažování a způsobu komunikace mezi každým jednotlivým pracovníkem pojišťovny a zejména směrem ke klientovi. Myšlenka může být zhmotněna pouze tehdy, pokud celý tým uvěří smyslu péče o klienta ať už interního nebo externího. Koncept Pečující pojišťovny spočívá v jasně definované rámcové strategii, stanovení klíčových vedoucích pracovníků, kteří jsou zodpovědní za zavedení programu do všech klíčových agend procesní a provozní činnosti servisního centra, produktového oddělení, obchodní sítě, personálního oddělení a neodlučitelně oddělení marketingu. Ve všech konkrétních

oblastech vznikly detailní plány akcí, které byly zacíleny na rozvoj péče o interního a externího klienta.

„Pečující pojišťovna“ má ambici zhmotnit myšlenku „Customer intimacy“³⁹ a převést ji do každodenní reality pojišťovny Generali. Cílem je tedy udělat z Generali pojišťovnu, kde klient není jen číslo a dostává se mu individuální péče.

Očekávané efekty programu Pečující pojišťovny spočívají ve zvýšení loajality bonitních klientů (budou s námi déle), v pozitivních referencích klientů (budou o nás mluvit v dobrém), ve zvýšení výtěžnosti databáze (utrátí u nás více peněz) a v odlišení značky na trhu (neklienti budou mít o důvod víc zvažovat Generali).

Obrázek 4: Schéma pečující pojišťovna



Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

Zisk a růst jsou stimulovány primárně zákaznickou loajalitou. Loajalita je přímým výsledkem zákaznické spokojenosti. Zákaznická spokojenost je široce ovlivněna kvalitou servisu. Kvalita servisu je tvořena spokojenými, věrnými a produktivními zaměstnanci.

Základní principy programu Pečující pojišťovna:

Dokonale známe svého klienta a jeho potřeby, v praxi to znamená, že máme unifikovaného klienta a známe jeho rodinu + byznys vazby, aktuální osobní a kontaktní data klienta, známe jeho produktovou historii vč. plateb, pojistných událostí, víme, kolik nám klient přináší. V neposlední řadě máme přehled o všech interakcích klienta

³⁹ Customer intimacy“ představuje jednu ze tří hodnot, na které se obecně zaměřují tržní leadři, aby odlišili svou značku od konkurence: OPERATIONAL EXCELLENCE - firma se zaměřuje na maximální rychlost a efektivitu servisních procesů. Např. DHL. TREND SETTING - firma udává trendy v nabídce produktů a služeb. Je inovátorem trhu. Např. Apple. CUSTOMER INTIMACY - firma se silně orientuje na individuální péči o klienta. Např. Amazon.com. Zdroj: Interní zdroje Generali pojišťovna a.s.

s pojišťovnou. Máme informace o spotřebním chování klienta (výzkumy, sdílená data s externími subjekty). Provádíme detailní analýzy nad všemi daty, abychom prohloubili svou znalost klienta

Dokážeme připravit personalizovanou nabídku v oblasti produktů, servisu, dalších výhod. Nabízíme produkty na míru, které řeší specifické potřeby klienta (produktová nabídka splňuje dva základní předpoklady: je variabilní a je flexibilní/customizovatelná), osobní přístup v servisu, nabízíme širokou nabídku výhod úměrně hodnotě klienta (jeho přínosu pro pojišťovnu).

Vedeme s klientem individuální komunikaci, známe klienta, jsme schopni připravit hodnotovou nabídku na míru s nezbytnými „náboji“ pro dialog s klientem, každá interakce s klientem probíhá na osobní bázi, velmi adresně, používáme komunikační kanály a řeč, kterou používá klient. Výsledkem je každý náš zákazník, který je chodící reklamou na Generali.

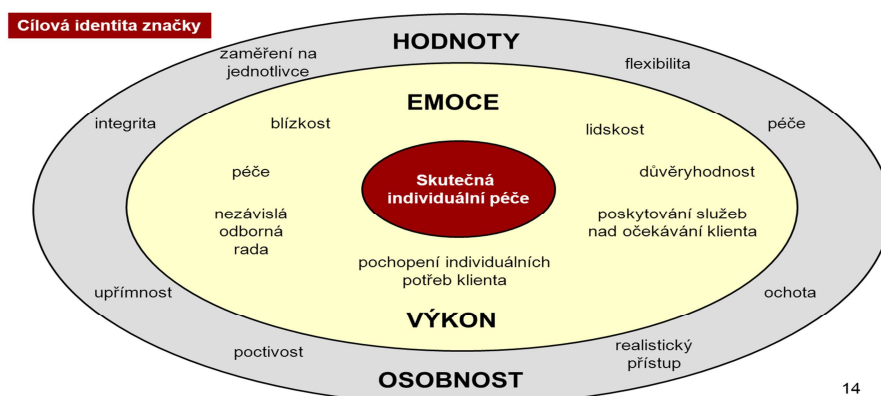
Jak zavést program do praxe?

Zkušenost zákazníka s pojišťovnou vzniká ve všech kontaktních bodech (pobočky, agenti, oddělení likvidace, správa smluv, kontaktní centrum, ombudsman, asistenční služba, korespondence, internet, klub Generali) a v oblasti produktové nabídky. Tam má klient pocítit pečující pojišťovnu.

Ne všichni klienti mají pro nás stejný přínos. Známé Paretovo pravidlo říká, že 20% klientů obvykle přináší firmě 80% zisku. Ani Generali není v tomto ohledu výjimkou. Tyto VIP klienty je třeba identifikovat a promítnout jejich důležitost do kvality obsluhy, to znamená nutnost připravit segmentaci v nabídce i službách.

Výzkumy prokazují, že lidé značku Generali dobře znají, ale neví, co si přesně o ní mají myslet => marketing bude image Generali směřovat do polohy „pečující pojišťovna“.

Obrázek 5: Cílová identita značka



14

Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

Měření programu Pečující pojišťovna je možné dle tzv. tvrdých a měkkých ukazatelů.

Tvrdé ukazatele:

Vývoj storen pojistných smluv, respektive odchodovosti klientů po segmentech; vývoj propojištěnosti klientského portfolia; vývoj akvizice.

Měkké ukazatele:

NPS⁴⁰ - výzkum zjišťující zákaznickou spokojenost s absolvovaným servisním procesem; Vývoj komunikačních atributů specifických pro přístup customer intimacy v rámci pravidelného výzkumu Brand dynamics (diagnostika značky); vývoj sledovaných ukazatelů v rámci pravidelného výzkumu Loyalty&Satisfaction index (výzkum spokojenosti a věrnosti klientů Generali); pravidelně prováděný mystery shopping v rámci vlastní obchodní služby (průběžný monitoring kvality obsluhy na pobočkách Generali); pravidelně prováděný mystery calling; benchmarking (srovnání s tržními standardy); Interní výzkumy (spokojenost zaměstnanců).

Podmínkou úspěšného zavedení programu Pečující pojišťovna je, aby měli odpovědní manažeři ve svých pracovních cílech obsaženy i konkrétní cíle programu definované pro jejich agendu. Klíčem úspěchu je nastavit proces neustálého zlepšování kvality v oblasti péče a zaangažovat do něj celý tým Generali.

Obrázek 6: Znázornění průběhu realizace nápadu a podnětu



Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

⁴⁰ NPS – Net Promoter Score

S cílem začít budovat image Pečující pojišťovny, kde klient není jen číslo, vznikl v oddělení marketingu v dubnu 2010 kreativní koncept „KAŽDÝ JE JEDINEČNÝ“. Jeho základní myšlenka je, že pro velké korporace jsme vždy jen čísla, statistické údaje, průměry, ale Generali vnímá každého svého klienta jako jedinečného. V rámci kampaně na podporu produktu Povinné ručení pak byl komunikován v TV, na internetu v regionech a v PR. Komunikačně byla kampaň hodnocena velmi pozitivně (spot získal v hodnocení marketingového časopisu strategie 1. místo za originalitu a 6. místo v celkovém hodnocení 48 kreativ, test jedinečnosti na facebooku absolvovalo cca 170.000 lidí, atd.).

Jako další ukázka propsání strategie Pečující pojišťovny do činnosti pojišťovny se nabízí novinka, která byla na trh uvedena na podzim 2011. Jednalo se o zavedení způsobu tarifování pro pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. Pojištění motorových vozidel je pro pojišťovnu klíčovým odvětvím a tím přispívá významnou měrou k dosaženému hospodářskému výsledku. Toto nové tarifování nabízí každému klientovi cenu „ušitou na míru“, přičemž výslednou cenu pojistného významně ovlivňují průběh škodní historie klienta a jeho řidičské zkušenosti. V rámci koncepce Pečující pojišťovny je do výsledné ceny pojištění promítnuta i tzv. „Hodnota propojištěnosti klienta“. Tímto je klientům komunikováno, že si pojišťovna považuje jejich přínosu pro Generali a zároveň je tak motivuje k propojištěnosti, která pozitivně působí na vzájemný dlouhodobý vztah s klientem.

Podle nezávislého hodnocení deníku Hospodářské noviny, které zohledňuje celou škálu kritérií z pohledu klientů, patří v roce 2011 pojišťovna Generali mezi klientsky nejprívětivější pojišťovny na českém trhu.

Po celý rok 2011 se komunikace a zavedení konceptu Pečující pojišťovny do jednotlivých útvarů společnosti stala důležitou součástí práce všech článků pojišťovny. Byla vytvořena pravidla a definovány zásady Pečující pojišťovny, jejichž cílem bylo postupné odlišení se od konkurence, a to zejména v oblasti poskytovaného servisu klientům. Nedílnou součástí konceptu se stalo zacílení Pečující pojišťovny k zaměstnancům a pojišťovacím zprostředkovatelům.

Pojišťovna se orientovala na zvýšení odborných znalostí a zlepšení komunikace s klienty u všech svých zaměstnanců. Byly realizovány semináře na téma „Písemná korespondence“, kde se začala měnit struktura klientských dopisů směrem k větší srozumitelnosti a maximální korektnosti, zejména v oblasti likvidace pojistných událostí a inkasa pojistného.

Zaměstnanci jsou podporováni ve vysokoškolském studiu na odborných školách, na seminářích a studiích u České asociace pojišťoven a je vytvářen prostor pro interní kariérový postup zaměstnanců. Byla připravena nová nabídka manažerských a rozvojových tréninků.

Při zavádění programu do života pojišťovny byl spuštěn Bleskový průzkum na téma Pečující pojišťovny pro odborná oddělení a back office. Cílem bylo zjistit, nakolik jsou zaměstnanci o novém programu informováni, jak ho vnímají a nakolik jsou s ním ztotožnění.

Tabulka 2: Základní údaje k bleskovému průzkumu Pečující pojišťovna

Průzkum – Bleskový průzkum na téma pečující pojišťovny	
Cílová skupina	Cca 550 zaměstnanců GŘ Bělehradská, Pankrác, KC Pardubice aj.
Termín provedení	7.2. – 11.2.2011
Oslovených respondentů	550
Návratnost	24% - 131 zaměstnanců
Výzkumná metoda	In-house / CAWI - Online (Google) anonymní dotazník, 6 otázek (4 otevřené)
Popis základních statistických ukazatelů	Hodnocení odpovídá škále 0-10 bodů. Ostatní otázky jsou kvalitativního charakteru.

Zdroj: Generali Pojišťovna

V průzkumu nejčastěji odpovídali zaměstnanci Kontaktního centra Pardubice (33%), dále oddělení Obchodní služby (15%) a produktového managementu (14%).

Otázka č. 1) Slyšeli jste již něco o programu Pečující pojišťovna v Generali?

Nejčastějším komunikačním kanálem byl zmiňován interní časopis Partner (38%) a informace od přímého nadřízeného (31%). Ostatní zmínili fakt, že pojem Pečující pojišťovna znají, ale nic o něm nevědí.

Otázka č. 2) Popište prosím ve zkratce, co přesně jste se o programu Pečující pojišťovny dozvěděli?

Nejčastěji zmíněno: vstřícnost, rychlost, nadstandard. Dále zmíněno: jednoduchost, stávající a nový klient, finanční plánování, pečovat individuálně, odlišit se od konkurence, klient není jen číslo, propojištěnost, aby nás klient dál doporučil a znovu přišel, více možností pro klienta, klient jako celek – ne jen podle produktů. Zaměstnanci nevědí, co přesně si pod Pečující pojišťovnou, dále jen PP, vedení představuje. PP znají pouze obecně a „očekávají doplnění informací“. Více než polovina odpovědí zmiňuje, že PP vnímají hlavně v péči o VIP klientelu dle bonity a více péče i pro neVIP klienty. Hlavním úkolem je definovat standardní a nadstandardní služby a péči a tu také poskytovat.

Zaměstnanci zmiňují, že PP je o zrychlení vyřízení požadavků vč. vstřícného jednání, zkracování SLA v procesech, zjednodušovat procesy, likvidace. Spokojený klient = spokojený zaměstnanec a naopak.

Otázka č. 3) Jak si představujete pečující pojišťovnu? Jak by se v ideálním případě měla chovat ke svým klientům a co by měla podle Vás splňovat?

Nejčastěji zmíněno: vstřícnost, pravidelně informovat, proaktivita – optimalizovat pojistné smlouvy klientů, jednoduchost, srozumitelné a vstřícné dopisy pro klienty, individuální řešení pojistných událostí.

Další zmínky: netrvat pouze na písemné formě žádostí, neodvolávat se na jiná oddělení – interní celistvost, změny na smlouvách po telefonu, kontrola nastavených pravidel, flexibilita, PP má jasná pravidla, informace o platbách a nedoplatecích, pravidelné servisní schůzky s klientem, dostát svých slibů a závazků, dát manažerům volnější ruku, on-line správa pojistných smluv, konkurenceschopnost, spokojenost zaměstnanců, nevtíravé chování pojišťovacích agentů.

Otázka č. 4) Co by naopak pečující pojišťovna rozhodně dělat neměla?

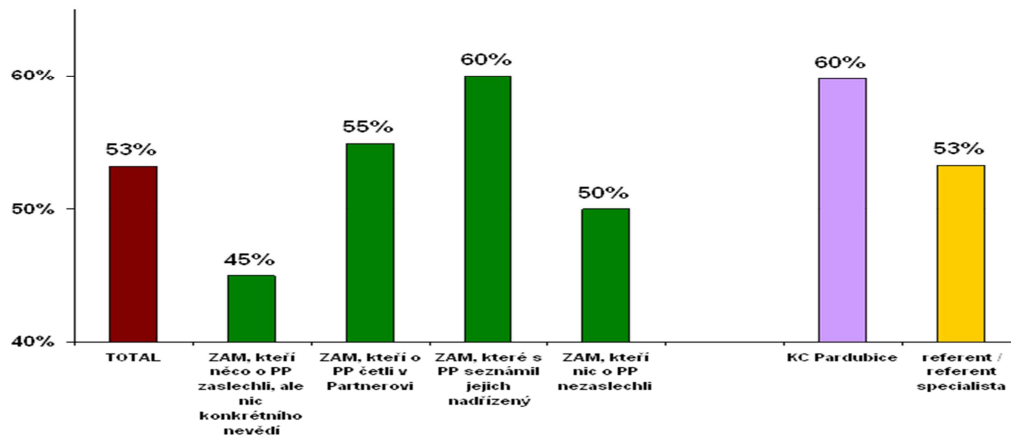
Nejčastěji zmíněno: preference makléřů, neznevýhodňovat – nezdražovat, nekomunikovat, odmítat nebo neřešit stížnosti, obstrukce – dlouhé lhůty, obtěžovat neklientskou komunikací, neatraktivní produkty, komplikované všeobecné pojistné podmínky.

Další zmínky: často odmítat pojistné plnění, poskytovat nepřesné informace, zvýhodňovat nové klienty, nevážit si zaměstnanců, odkazovat klienta na jiné kolegy, klient neví, kdo o

něj pečuje, nejednat v rozporu s vlastními tvrzeními, komplikovat likvidaci, důsledně se držet nepružnými interními předpisy, dělat přehnaně drahé marketingové akce.

Otázka č. 5) Ohodnoťte, nakolik je podle Vás Generali dnes pečující pojišťovnou?

Graf 3: Hodnocení pečující pojišťovny zaměstnancem



Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

Otázka č. 6) Co můžete udělat Vy osobně pro to, abychom se stali pečující pojišťovnou?

Nejčastěji zmíněno: vstřícnost, ověřovat spokojenost klienta, rychlost, budu řešit s nadřízeným, co můžeme udělat.

Otázka č. 7) Nakolik je vám program Pečující pojišťovny srozumitelný a věříte, že se podaří naplnit?

Zaměstnanci ve 42% věří, že se podaří naplnit program pečující pojišťovny, a tím se Generali stane skutečně pečující pojišťovnou, kde klient není jen číslem. Ve 37% rozumí kompletní strategii Pečující pojišťovny.

Hlavní závěry bleskového průzkumu:

38% zaměstnanců si o Pečující pojišťovně, dále jen PP, přečetli ve firemním časopisu Partner. 31% zaměstnanců získalo informace o PP od svého nadřízeného. 21% zaměstnanců téma PP zaznamenalo, ale nic konkrétního nevědí. A konečně, 21% zaměstnanců sděluje, že o PP zatím neslyšelo.

Asi nejčastěji voleným výrazem pro téma PP byla „vstřícnost“ a „nadstandard“. Zaměstnanci, kteří program PP znají, se o tomto programu dověděli, že jeho cílem je především zvýšit úroveň péče, pečovat o stávajícího klienta, být vstřícný, individuálně pečovat. Spontánně zmiňují, že žádné hlubší informace o PP nemají a očekávají je. Ideální

by PP měla být vstřícná. Dále by měla mj. pravidelně klienta informovat o novinkách nejen v Generali ale i vně a proaktivně optimalizovat pojistnou smlouvu. Přístup k pojišťovně a změny na pojistných smlouvách by měly být maximálně jednoduché a PP by měla nabízet komplexní finanční poradenství. Pojistné události by měly být řešeny individuálně. Dále, by PP měla rozesílat srozumitelné a vstřícné dopisy. PP by měla rozhodně také začít spokojeným zaměstnancem.

Rozhodně by PP, dle názorů zaměstnanců, neměla preferovat makléře, neznevýhodňovat a plošně nezdražovat, nekomunikovat, odmítat či nereagovat na stížnosti, dělat obstrukce a mít dlouhé lhůty při reakci na požadavek, obtěžovat neklientskou komunikací a mít neatraktivní produkty s komplikovanými všeobecnými pojistnými podmínkami.

Dle názoru zaměstnanců jsme z 53% pečující pojišťovnou. Zaměstnanci zatím spíše nerozumí strategii PP (jen z 37%) a spíše nevěří tomu, že se podaří program PP naplnit.

Tento průzkum pomohl definovat nejpálčivější oblasti v pojišťovně a vybrat hlavní témata, která budou v nadcházejícím období řešena v rámci strategické péče o klienty:

Reklamační a stížnostní; Vstřícná korespondence; Chyby v administrativě; Zvýšení kvality péče o klienta ve vlastní obchodní službě, Zvýšení kvality akvizice ve vlastní obchodní službě; Informace o službách a novinkách; Dát klientům něco navíc.

Pro zaměstnance byl definován Zákon týmové spolupráce: V týmu se k sobě vždy chováme ohleduplně a vstřícně. Nehledáme důvody, proč něco nejde, ale způsoby, jak ostatním pomoci. A také byl zformulován Zákon péče o klienta: Ke klientovi se chováme vždy tak, aby nás v budoucnu doporučil dál. Důvod? Protože komunikace uvnitř týmu je klíčová, ovlivňuje kvalitu komunikace s našimi klienty. Tyto zákony provází zaměstnance všech oddělení každý den při naplňování firemní strategie. Začít musí každý manažer u sebe – je příkladem pro svůj tým.

Na konci roku 2011 byl proveden odečet působení programu Pečující pojišťovna s těmito výsledky:

Své ovoce bezesporu přineslo úsilí kolegů z obchodu a vzdělávání, kteří intenzivně zapracovali na zlepšení kvality obsluhy v rámci naší pobočkové sítě. Nezvratným důkazem jejich úspěchu jsou výsledky mystery shoppingu (nezávislého hodnocení kvality obsluhy na přepážkách). Z indexu kvality na úrovni 53% naměřených v roce 2010 jsme v

průběžném hodnocení roku 2011 vystoupali nad magickou hranici 70 %. Je připraven i model péče pojišťovacího agenta o klienta.

V oblasti provozu stojí za zmínku hned několik věcí.

Velmi úspěšným a pozitivně přijímaným opatřením bylo zavedení tzv. „zrychlené likvidace“, kdy u menších škod z oblasti pojištění motorových vozidel je klientovi nabídnuta přímo částka k okamžité výplatě, bez dokládání faktur za opravu. Ke komfortu klienta přispívá i nově zavedená možnost komunikovat s jediným likvidátorem, což výrazně usnadňuje průběh celé likvidace.

V call centru se podařilo zefektivnit proces retence klientů, kteří chtějí od Generali odejít, a také se zvýšila informační podpora telefonních operátorů v oblasti servisu smluv životního pojištění.

Ve správě smluv se povedlo výrazně snížit množství zpětných dotazů k novým smlouvám, které komplikují život obchodníkům i klientům.

Dále se podařilo zavést telefonickou podporu pro obchodní službu a řada dalších opatření.

Podařilo se pokročit i v péči o VIP klienty. Došlo například k rozšíření členské základny Klubu Generali o VIP segment. Nově tedy zveme (kromě stávajících členů Klubu) na klubové akce i nejvýznamnější retailové klienty, kteří navíc dostávají přání k narozeninám a drobné pozornosti (např. vybraná část VIP segmentu získala vstupenky na Safari ve Dvoře Králové). V souvislosti s tématem VIP péče se podařila do nové tarifikace povinného ručení promítnout i hodnota klienta. Znamená to tedy, že například klient s 5 smlouvami u Generali získá při sjednání povinného ručení lepší cenu než klient bez jediné smlouvy. Dále 30.000 nejlepších (VIP) klientů se také nedotknou cenové změny povinného ručení, spuštěných od listopadu 2011.

Bylo rozpracováno ožehavé téma provozní korespondence, která tvoří skoro polovinu všech kontaktů s klienty. Na základě interního výzkumu se podařilo identifikovat hlavní potíže a upravuje se první várka šablon dopisů, které působí největší problémy v komunikaci jak provozu, tak i obchodu. Jde o zásilky, které představují téměř třetinu každoročně odesílané korespondence (tj. upomínky, výpisy z investičního životního pojištění nebo odkup, resp. částečná výplata investičního životního pojištění). Rozběhl se také samostatný projekt „Optimalizace klientské korespondence“, který se (pod přímou patronací generálního ředitele) snaží optimalizovat nejen stylistiku klientské korespondence, ale také související procesy (aby dopisy byly odesílány v řádných

termínech, aby jich nebylo odesíláno zbytečně mnoho, aby byly doručovány na správnou adresu, atd.).

V rámci interní komunikace byla realizována v obchodní službě v květnu 2011 roadshow k tématu Pečující pojišťovny. Dále se podařilo interním výzkumem identifikovat hlavní problémy týmové komunikace na úrovni středního managementu.

Koncept provází logicky i potíže a neúspěchy:

Nepodařilo se zjistit, co bychom mohli udělat navíc pro VIP klienty v rámci provozu. Uvedu konkrétní příklad, prioritou v odbavení na našem kontaktním centru není žádnou speciální výhodou, protože standardně odbavujeme všechny klienty poměrně svižně. Také se „pereme“ s přípravou online účtu, kde by klienti měli přístup ke svým platbám, náhledu na smlouvy, pojistné události, atd. Retenční „sítě“ se nedaří nastavit tak snadno, jak jsme si představovali.

5.2 Popis a analýza současného komunikačního modelu

V každé firmě je nastaven komunikační scénář, který je tvořen vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení či vedením společnosti. Je otázkou času, kdy si nastavený proces komunikace každý vedoucí pracovník změní k obrazu svému.

Předávání strategických informací od vedení firmy k zaměstnancům

V pojišťovně Generali probíhala do roku 2011 komunikace v úsecích spadajících pod generální ředitelství (zahrnuje produktové, procesní, podpůrné a provozní útvary jako jsou správa smluv, likvidace, kontaktní centrum) následujícím způsobem. V popisovaném modelu není zahrnutý detail předávání informací, který je využíván v obchodních útvarech (vlastní obchodní služba nebo makléřské struktury).

Nejvyšší vedení společnosti se scházelo na pravidelné poradě generálního ředitele s vrchními řediteli jednotlivých úseků, tzv. porady vedení. Porady vedení se konaly 1 x týdně o délce zpravidla 3 hodiny. Cílem setkání bylo informování generálního ředitele o dění a výsledcích firmy, poskytování informací z jednání probíhajících na úrovni holdingu, vzájemná výměna informací z dozorčí rady, představenstva, zprávy z auditu apod. Dále byla probírána strategická rozhodnutí směrem k řešení jednotlivých procesů, cílů společnosti. V rámci tzv. „kolečka“ sdělovali jednotliví vrchní ředitelé výsledky svých úseků. Porada byla obvykle zakončena diskusí a prostorem pro tzv. ostatní témata. Zápis z porady pořizovala asistentka generálního ředitele do wordové šablony a rozesílala na účastníky porady.

Vrchní ředitelé se svými úseky a jejich vedoucími pracovníky nastavili zpravidla měsíční nebo čtrnáctidenní porady. Cílem bylo předat informace z porady vedení, které je potřeba řešit podle důležitosti. Dále také předat tyto informace do týmů jednotlivých oddělení úseku. Zároveň docházelo k vzájemné výměně provozních výsledků jednotlivých oddělení. I zde byla porada obvykle zakončena diskusí a prostorem pro tzv. ostatní témata. Zápis z porady pořizovala asistentka vrchního ředitele do wordové šablony a rozesílala na účastníky porady.

Vedoucí oddělení daného úseku s vlastní zodpovědností předali získané informace na týdenní, čtrnáctidenní nebo měsíční frekvenci ve svých týmech. Bylo plně v kompetenci

konkrétního vedoucího oddělení, jakým způsobem a v jakém rozsahu informace předá. V této úrovni docházelo již ke značným rozdílům ve formě a frekvenci předávání informací. Někteří vedoucí pracovníci předávali informace svým podřízeným pouze e-mailem. V takovém případě, při předávání formou pouze písemné/e-mailové komunikace, je hlavní nevýhodou a současně rizikem, že nedojde k ověření si pochopení předávaného tématu, není možná diskuse a vyjasnění si cíle, postupu, termínu.

V jednotlivých skupinách/týmech oddělení byly informace předávány dle potřeby, zpravidla prostřednictvím týdenní provozní porady.

U každé z uvedených porad vznikal písemný zápis s přehledem základních probíraných témat a seznam nově vzniklých úkolů. Zadávané úkoly měly svého garanta za splnění včetně termínu. Na každé další týmové poradě byl nastaven odečet splněných i rozpracovaných úkolů s možností řešit další návaznosti.

Z popsaného nastavení komunikace je patrné, že jednotlivá oddělení komunikovala tzv. komínově. To znamená pouze v rámci svého úseku. Záleželo vždy na vedoucím pracovníkovi, jakým způsobem získané informace předá, jak si ověří, že i poslední článek v organizační struktuře má veškeré potřebné informace o dění ve společnosti. Bylo také plně v kompetenci vrchního ředitele nebo vedoucího oddělení zda, v jaké frekvenci a jakým způsobem předá informace spolupracujícím oddělením. V některých útvarech tato aktivita byla zavedena – např. vrchní ředitel produktového útvaru zval na své měsíční úsekové porady i vedoucí pracovníky ze spolupracujících provozních útvarů, aby docházelo k výměně informací. Tento model však nezajistí aktivní spolupráci a včasnou informovanost o provozních chybách nebo mezi úseky napříč celou pojišťovnou. V důsledku toho pak vznikají nedorozumění nebo se informace dostanou k týmu až po zveřejnění novinky, nových informací klientům apod. Model postrádá systém a kontrolu, neprobíhá pravidelná zpětná vazba, která by zabezpečila efektivní předávání informací a spolupráci všech úseků. Další nevýhodou nastaveného modelu je fakt, že úzkou vazbu s vedením společnosti mají pouze vrchní ředitelé jednotlivých úseků. Nejvyšší vedení se nepotkává s vedoucími oddělení pravidelně, s vedoucími týmů nebo skupin vůbec.

Předávání výsledků oddělení a výměna denních/týdenních/měsíčních apod. provozních informací

V této oblasti jsou ve společnosti značné rezervy. Výměna provozních výsledků a vzájemná informovanost neprobíhá systematicky, není stanoveno společné úložiště, forma, obsah ani frekvence předávaných informací. Je pouze v kompetenci vedoucích pracovníků nakolik informují své týmy a spolupracující oddělení o svých výsledcích. Obvykle se ve zkrácené podobě výsledky předávají v rámci porad popsaných v kapitole výše. Chybí však pravidelnost a řád.

Jediná závazná podoba výsledků všech útvarů, která vychází z politiky kvality, je roční stanovení a vyhodnocení Cílů kvality. Jedná se o soubor měřitelných výsledků v procesech jednotlivých útvarů firmy. Ty jsou propsány do ročních cílů jednotlivých manažerů a obvykle jsou na ně navázané i části manažerských ročních bonusů. Zadáání cílů navrhuje vedoucí pracovník daného oddělení. To je dále předloženo vedení společnosti ke schválení na jednání představenstva. Následně je připravena závazná podoba ročních cílů jednotlivých oddělení organizace. S těmi se pak musí seznámit každý zaměstnanec a svým podpisem stvrdí, že se s ročními cíli seznámil, rozumí jim a bude je naplňovat – obvykle probíhá na poradách oddělení nebo jednotlivých týmů.

Příkladem fungujícího modelu předávání provozních výsledků je kontaktní centrum. Díky podrobnému reportingu, který je nezbytný pro správný a efektivní chod oddělení, existuje řada nejrůznějších reportů, které jsou k dispozici dle úrovně detailu a frekvence používání všem zaměstnancům ve firmě. Detail na úrovni dne a týdne probírá tým vedení kontaktního centra dle potřeby v průběhu týdne, minimálně na úrovni dispečerský tým a manažer kontaktního centra – data jsou soustředěna v tzv. Operativním reportu. Dále vždy min. jednou týdně na pravidelné provozní poradě na úrovni manažer kontaktního centra, vedoucí týmů, dispečink, metodici. Údaje jsou pravidelně diskutovány a předávány. Ostatní zaměstnanci oddělení získávají týdenní přehled v excelovém souboru formou zasílaného odkazu na elektronickou nástěnku, která je součástí aplikace Lotus Notes, který vždy v pondělí zasílá manažer kontaktního centra. Řadoví zaměstnanci se mohou se svými dotazy obracet na svého přímého nadřízeného, dispečink nebo přímo na manažera kontaktního centra. Dále mají pracovníci oddělení k dispozici měsíční zkrácený report o činnosti za uplynulý měsíc ve formě prezentace v PowerPointu. Prezentaci vytvoří

jednotlivé týmy v kontaktním centru dle své specializace (dispečink, vedoucí týmů, metodika a manažer KC). Tato prezentace se na úrovni vedení kontaktního centra, zástupců vedoucích týmů a senior operátorů komunikuje na pravidelné měsíční reportovací schůzce týmu a následně je také uložena jako příspěvek na elektronickou nástěnku v Lotus Notes. Odkaz na tuto prezentaci získávají také vedoucí provozních oddělení a vrchní ředitel úseku. Kvartálně kontaktní centrum odečítá plnění svých ročních cílů (vycházejí z cílů kvality) a opět formou prezentace v PowerPointu je uložen příspěvek na nástěnce v Lotus Notes. Základní výsledky oddělení jsou předávány na poradách ředitelů obchodní služby, referentek odbytu vždy jednou měsíčně na jejich poradách v Praze. Dále jsou předávány kvartálně trenérům obchodní služby. Měsíčně prezentuje manažer kontaktního centra nebo jeho zástupce s výsledky svého oddělení na poradě vrchního ředitele provozního úseku. Provozní metodici zajišťují předávání výsledků oddělení likvidace a správy smluv. Všichni zaměstnanci mají přístup k elektronické nástěnce v Lotus Notes.

Příkladem nedostatečně fungujícího modelu je oddělení správy smluv. I zde je sledována řada ukazatelů v různé frekvenci. Jsou však k dispozici pouze pro vedoucí skupin a vedoucí oddělení, kteří je dále předávají v rámci svého úseku komínově na vedení společnosti (do porady vedení). K dalším provozním útvarům se tyto informace pravidelně nedostávají, pouze na vyžádání.

Neformální setkání se zaměstnanci jako zdroj komunikace i motivace

Jednou za rok jsou organizována setkání s generálním ředitelem a novými pracovníky, kteří jsou ve firmě 1 rok. Většinou se jedná o společný oběd v jídelně centrály pojišťovny. Generální ředitel se zajímá o motivaci pracovníků, prostředí, ve kterém pracují, jak se dívají na procesy v pojišťovně, zda mají podněty na změnu či úpravu.

Dalším příkladem komunikace, a dá se říci, že i motivace pracovníků, jsou oslavy významných výročí s generálním ředitelem a jedním z vrchních ředitelů. Týká se pracovníků, kteří u pojišťovny Generali pracují 10 let a následně 15 let. Setkání jsou realizována společným obědem v luxusních zámeckých prostorách. Jsou pořizovány pamětní fotografie všech zúčastněných a předány upomínkové dárky. O těchto setkáních není zbytek firmy aktivně informován, přestože by to mohl být zajímavý motivátor

ostatních zaměstnanců a zdroj loajality k vedení a značce – proč dlouhodobě pracovat pro svoji firmu.

Manažeri úseků, skupin napříč firmou se 1 x ročně setkávají na pracovní výjezdní poradě, která je zaměřena na krátké formální zhodnocení výsledků firmy a následně využity pro odpočinek a hry, tzv. teambuilding. Výjezd je obvykle organizován jako dvoudenní. První den ráno příjezd, registrace, ubytování. Start obvykle v 10 hodin začíná formální částí – shrnutí výsledků, odečet cílů, vysvětlení nové strategie nebo pracovní úkoly dle potřeby a aktuální situace. Následuje odpočinková část ve formě společné hry. Po večeři je obvykle připraven zábavný společenský večer pro všechny účastníky. Častokrát řada pracovníků již po večeři odjíždí domů nebo se už v průběhu odpoledne vrací do kanceláří na své pracovní schůzky. Ráno po snídani bývá odjezd. Setkání není společně formálně ukončeno, není z něj žádný závěr. Z organizace setkání je patrné, že pracovníci nejsou spolu zvyklí komunikovat osobně, pokud nepotřebují informace nutně k práci nebo se neznají už před setkáním. Vzhledem k faktu, že provozní útvary jsou na jiných lokalitách (v Praze a Pardubicích), častokrát jsou v pracovní komunikaci odkázáni na telefon a e-mail. Záleží jen na nich samotných, jestli se seznámí a navážou bližší vztahy a upřednostní ve spolupráci osobní schůzky. Výjezdy tohoto typu nepomohou k prolomení ledů při pracovních schůzkách. Efektivita těchto setkání není pravidelně vyhodnocována. A tak se setkání stávají pouze povinnou roční položkou v nákladech firmy.

Firemní časopis a intranet jako doplněk firemní komunikace

Další prostředek firemní komunikace je pravidelně vydávaný interní časopis Partner. Vychází vždy 1 x za čtvrtletí a je distribuován interní poštou na každého zaměstnance. Časopis je pomyslně rozdělen do několika částí – Hlavní téma, Aktuálně, Pod křídly lva, Život v regionech, RentGEN. Úvodní slovo obvykle patří generálnímu řediteli nebo šéfredaktorovi. Hlavní téma – popisuje a přibližuje práci vybraného oddělení ve firmě, informuje např. o výsledcích strategického projektu. Jindy se zaměřuje se na celofiremní téma a cíle. Případně obsahuje popis realizované nebo chystané změny, která se dotkne všech oddělení ve firmě, například změny v klientské korespondenci. Obálka časopisu bývá spojená s ústředním tématem a osobou nebo skupinou osob v něm. V sekci Aktuálně jsou články a reportáže o produktových novinkách, vyhlášených soutěžích, tréninkových programech, mediální komunikaci – info o nové reklamě, PR pojišťovny, činnosti nadace

Generali. V části nazvané Pod křídly lva se dozvídají zaměstnanci o národních a nadnárodních aktivitách Generali. Objevují se zde články popisující zážitky z motivačních zájezdů pracovníků obchodní služby. Život v regionech přináší přehled a výsledky akcí konaných pod značkou Generali pro klienty. Nedílnou součástí čtvrtletníku jsou fotografie a rozhovory s novými lidmi, časopis obsahuje souhrnné informace o nových nástupech do firmy. RentGEN obsahuje společenskou rubriku a fotografiemi ze svatebních dnů a narozených miminek pracovníků.

Intranet je dalším slabým místem firemní komunikace. Jeho vzhled je již řadu let stejný, zastaralý, bez možnosti fulltextového vyhledávání, bez aktualit a intuitivního navádění. Soustředí se zejména na sekci se statistikami a sestavami z Controllingu, odborných oddělení a informatiky; je možné se prokliknout na informační a datové portály (ARIS pro správu procesů ve firmě, datový sklad, registr autoprodejců); je zde seznam oficiálních internetových stránek Generali Group. Aktivní zůstaly ještě informace z centrální správy obchodní služby a znalostní databáze kontaktního centra, která je přístupná všem zaměstnancům firmy a je jediným zdrojem aktuálních informací používaných operátory kontaktního centra.

Závěr z analýzy současného stavu komunikace ve firmě

Z popsaných způsobů a forem komunikace ve firmě je patrné, že osobní forma komunikace probíhá nejčastěji v komínech – v rámci jednoho úseku (vrchního ředitele) v linii od nejvyššího vedení k řadovým zaměstnancům – výše popsané porady doplněné písemnými zápisy. Je zdrojem nejdůležitějších informací a výsledků (i když nejsou předávány systematicky). A také neformální setkání staví na osobní komunikaci. Firemní časopis a intranet jsou jen doplňkovým zdrojem informací.

Jak už bylo popsáno výše, Generali zastává politiku kvality a díky ní má své procesy a postupy popsány do velkého detailu v Interních předpisech. S těmi se zaměstnanci seznamují elektronicky přes aplikaci v Lotus Notes vždy při nástupu do firmy/pozice/oddělení nebo při aktualizaci konkrétního předpisu. Také kontaktní centrum má zdroj svých informací postaven na intranetové znalostní databázi – za její obsah (formu i věcnou správnost) odpovídají metodici kontaktního centra a každý operátor je povinen při rozhovoru s klientem řídit se informacemi pouze z tohoto místa.

Rozšířeným „nešvarem“ v běžné denní komunikaci v pojišťovně Generali je psaní e-mailů. Pracovníci mnohdy řeší své dotazy či požadavky e-mailem i přesto, že pracují na stejném patře jedné budovy, můžeme říci i naproti sobě (ve vzdálenosti několika metrů). Za tímto způsobem komunikace se skrývá snaha získat „potvrzení“ předané informace, jakési alibi o rozsahu, způsobu a termínu. Zároveň je zde skryta i obava z rozhodování. E-mail je častokrát zasílán na skupinu osob, v kopii jsou uváděni nadřízení pracovníci a lidé, kteří přímo obsah e-mailu neřeší, jen proto, aby bylo vidět, že jsou informováni. Mezi řádky je často patrná neviditelná prosba – já to oznamuji, vy rozhodujte nebo si s informací naložte podle svého... Klíčová rozhodnutí tak jsou zdlouhavě řešena přes mnoho osob, ale ve skutečnosti není nikdo konkrétní vyzván k rozhodnutí pro vyřešení.

Z nastaveného způsobu komunikace ve firmě a díky nedůsledné zpětné vazbě je nutno konstatovat, že nastavený model není vyhovující a jeho největší rizika jsou:

Informace se nedostávají na řadové zaměstnance pravidelně a jednotně. Úzkou vazbu s vedením společnosti mají pouze vrchní ředitelé jednotlivých úseků. Neexistuje vzor pro předávání informací oběma směry od zaměstnanců směrem k vedení a naopak. Chybí zpětná vazba a zodpovědnost za termíny. Oddělení ve firmě nekomunikují napříč mezi sebou. Chybí rozhodovací schopnost.

Start dlouhodobé strategie Pečující pojišťovny, rychlý průzkum o povědomí o tomto programu z počátku roku 2011 a aktuální zjištění z něj napomohly zvýšit prioritu interní komunikace a zařadit ji mezi pět klíčových oblastí programu dlouhodobé strategie. Těmi se staly:

- Komunikace s klientem, kde se nejdříve zaměříme na optimalizaci klientské korespondence
- Řešení reklamací a podnětů od interních i externích zákazníků
- Kvalita péče na přepážkách
- Inovace v produktech – slevový a servisní systém
- Interní komunikace a kultura Generali

Proto byl na konci roku 2011 proveden nejdříve malý průzkum vzájemné interní komunikace. Do vyplňování byl zapojen pouze „širší management“ čítající cca 50 osob

(pozice vrchních ředitelů, ředitelů úseků, vedoucích oddělení a vedoucích skupin). I přes malý počet respondentů byly výsledky zajímavé a napomohly definovat hlavní otázky pro celofiremní průzkum. Od výsledků tohoto se následně definovaly kroky k nápravě, které budu popisovat ve své práci.

Garantem celofiremního průzkumu stavu interní komunikace bylo jmenováno oddělení komunikace a PR pod vedením tiskového mluvčího (Jiří Cívka). Průzkum byl určen pro zaměstnance na všech odděleních s výjimkou externích pracovníků vlastní obchodní služby. Dotazování bylo prováděno anonymně prostřednictvím vytvořeného online dotazníku Google Docs. Bylo položeno 8 otázek. Některé byly otevřené – odpověď bylo možné vybrat z předem definovaných možností. Dále byla stanovena vybraná témata, která byla hodnocena na škále 1 – 5 (stejně známkování jako ve škole). Na vyplnění dotazníku bylo vyhrazeno 14 pracovních dnů, aby bylo možné zvýšit počet respondentů s ohledem na čerpání řádných dovolených, pracovní neschopnost a služební cesty. Jednotliví respondenti se v průzkumu vyjadřovali k vzájemné spolupráci mezi sebou. Při hodnocení konkrétního oddělení byla zohledněna i četnost s jakou respondent s daným oddělením komunikuje. U každé otázky bylo možné doplnit komentář formou volného textu – s bližším vysvětlením, konkrétními příklady apod.

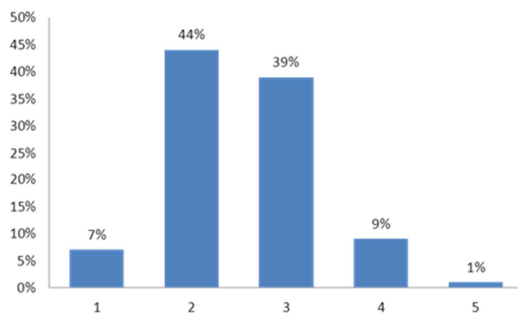
Z oslovené skupiny dotazník vyplnilo 93 % pracovníků (778 osob).

Zde je popsána sumarizace výsledků odpovědí na jednotlivé otázky:

1. Hodnocení kvality interní komunikace v Generali

Respondenti ohodnotili vzájemnou komunikaci průměrnou známkou 2,5. Hodnocení bylo na škále 1 – 5, tj. známkování jako ve škole. Nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly v hodnocení jednotlivých skupin (muži/ženy; délka pracovního poměru; zařazení do jednotlivých oddělení). Jako nejčastější důvod průměrné známky byla uvedena srozumitelnost komunikace.

Graf 4: Hodnocení kvality interní komunikace



Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

2. S jakým problémem v interní komunikaci se nejčastěji setkáváte?

Mezi nejčastěji zmíněné problémy patří nedostatek osobního jednání a neustálé postupování e-mailů na další kolegy tak dlouho, až si svého adresáta najde. Jinými slovy se dá říci, že by stálo za to, abychom za svým kolegou zašli osobně nebo zvedli telefon a dohodli se na společném dalším postupu.

Graf 5: Znázornění nejčastějšího problému v interní komunikaci

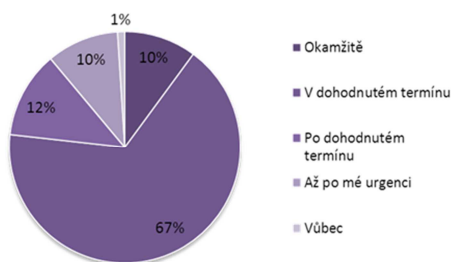


Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

3. Jak rychle zpravidla získáváte zpětnou vazbu od svých kolegů?

Celkem 77 % respondentů získává zpětnou vazbu v krátké době, dá se říci okamžitě či v dohodnutém termínu. V 10 % na svoji odpověď čekají a neustále urgují.

Graf 6: Rychlost získávání zpětné vazby od kolegů



Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

4. Jaká forma oznámení změn či novinek ze strany Generali Vám nejvíce vyhovuje?

Velká část respondentů preferuje zasílání prostřednictvím e-mailu od svého přímého nadřízeného či osobní kontakt s vedením společnosti, mít možnost se zeptat, respondenti mohli zaznamenat více odpovědi, proto součet výsledných procent může být více než 100%.

Graf 7: Forma oznámení novinek ze strany Generali

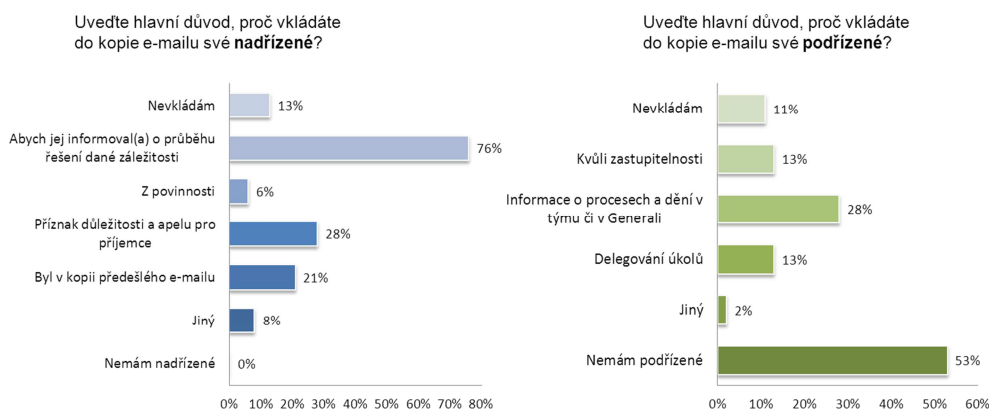


Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

5. Z jakého důvodu vkládáte do kopie své přímé nadřízené/podřízené?

Téměř 80 % respondentů uvedlo, že svého nadřízeného chtějí informovat o průběhu řešení dané záležitosti. Na tuto otázku je nutné se dívat opravdu individuálně, záleží na posouzení každého, zda je to opravdu nutné. Především v případech, kdy své nadřízené vkládáme do e-mailu z toho důvodu, že byl zahrnut v kopii e-mailu předcházejícího. Celkem 30 % vkládá nadřízeného do kopie pro „zastřešení“ adresáta.

Graf 8: Vkládání nadřízené/podřízené do kopie odesílaného e-mailu



Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

6. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci s ostatními odděleními?

Hodnocení bylo stanoveno na vahách – denně (252x), týdně (52x), jedenkrát za měsíc (12x), kvartálně (4x), méně často (1x). Při hodnocení byla zahrnuta četnost, se kterou

daný respondent s oddělením komunikuje. Tzn. známka respondenta, který je v kontaktu s daným oddělením denně, byla započítána 252x. Do výpočtu nebyla zahrnuta známka z vlastního oddělení.

Tabulka 3: Seznam oddělení a hodnocení vzájemné komunikace

Oddělení	Průměrná známka	Počet hodnotících	Známka po zohlednění četnosti
Správa inkasa/exkasa (INK)	1,4	556	1,2
Controlling (CON)	1,6	256	1,3
Pojistná matematika (MAT)	1,7	170	1,3
Správa finančního majetku (SFM)	1,9	148	1,4
Účetnictví a zajištění (UCT)	1,5	413	1,4
Likvidace zahraničních PU (LZU)	1,6	270	1,4
Strategický rozvoj obchodní služby (SROS)	1,9	200	1,5
Personální oddělení (PER)	1,6	700	1,5
Quality & Process Management (QPM)	1,8	317	1,6
Likvidace neživotního pojištění - majetek (LMA)	1,8	475	1,6
Péče o makléře – neživot (MAKN)	2,0	300	1,6
Marketing a podpora obchodu (MAP)	1,9	422	1,6
Všeobecná správa nemovitostí (VSN)	2,1	236	1,6
Centrum podpůrných služeb (CPS)	1,8	214	1,7
Péče o regionální makléře (PRM)	2,0	330	1,7
Právní oddělení (JUR)	1,8	493	1,7
Úpis individuálních rizik (PMI)	1,8	224	1,7
Spolupráce s finančními společnostmi (SFS)	2,0	153	1,8
Metodická a procesní podpora (MET)	2,0	316	1,8
Produktový management – auta (PMV)	2,0	411	1,9
Centrální správa obchodní služby (CSO)	2,0	467	1,9
Pojištění privátních rizik (PPRZ)	1,9	226	1,9
Likvidace neživotního pojištění - auta (LMV)	2,0	485	1,9
Kontaktní centrum (KC)	1,8	563	1,9
Správa životního a neživotního pojištění (SNZ)	2,1	551	2,2
Informační technologie (IT)	2,1	722	2,2
Financial Advisors Cooperation (FAC)	2,3	311	2,3

Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

Seřazení žebříčku oddělení podle počtu známek od jednotlivých oddělení po zohlednění četnosti komunikace. Pro grafickou ukázkou jsou zobrazena pouze oddělení s vyšší známkou než 2,0. Nejvyšší známka představuje nejhorší oddělení po zohlednění četnosti.

Tabulka 4: Seznam oddělení a přidělené známky komunikace

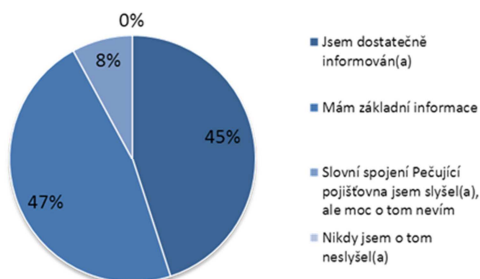
Oddělení	Nejvyšší známka	Počet známek vyšších než 2,5
Financial Advisors Cooperation (FAC)	5,0	15
Všeobecná správa nemovitostí (VSN)	3,0	11
Péče o makléře – neživot (MAKN)	4,6	9
Spolupráce s finančními společnostmi (SFS)	4,0	8
Správa životního a neživotního pojištění (SNZ)	3,2	8
Produktový management – auta (PMV)	3,9	7
Pojištění privátních rizik (PPRZ)	3,0	7
Informační technologie (IT)	3,3	7
Úpis individuálních rizik (PMI)	3,0	6
Centrální správa obchodní služby (CSO)	3,1	6
Marketing a podpora obchodu (MAP)	3,1	6
Kontaktní centrum (KC)	3,0	6
Správa finančního majetku (SFM)	3,0	5
Strategický rozvoj obchodní služby (SROS)	3,8	5
Péče o regionální makléře (PRM)	3,2	5
Likvidace neživotního pojištění - auta (LMV)	3,2	5
Centrum podpůrných služeb (CPS)	3,0	4
Právní oddělení (JUR)	3,0	3
Pojistná matematika (MAT)	3,0	2
Účetnictví a zajištění (UCT)	3,0	2

Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

7. Jak souhlasíte s výrokem: „cítím se být dostatečně informován/a o konceptu Pečující pojišťovna?“

Informovanost respondentů je na vysoké úrovni. Pouze 8 % uvedlo, že o konceptu Pečující pojišťovna slyšeli, ale nemají dostatek informací.

Graf 9: Informovanost o programu Pečující pojišťovna

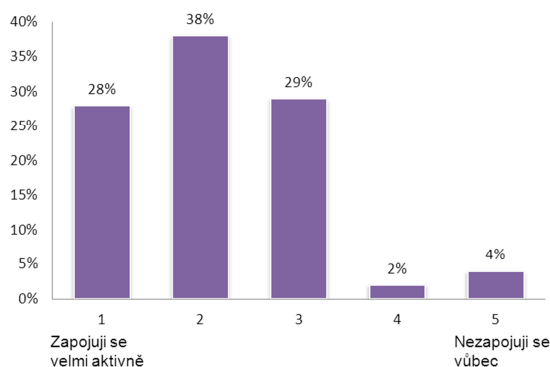


Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

8. Jakým způsobem byste zhodnotili míru svého zapojení do konceptu Pečující pojišťovna?

Míra zapojení respondentů do programu Pečující pojišťovna dosahuje vysokých hodnot a aktivně se zapojují. Na druhé straně se jako slabina ukazuje fakt, že řada respondentů by se do programu ráda zapojila, ale neví jak. Například z toho důvodu, že nejsou v přímém kontaktu s klienty.

Graf 10: Míra zapojení do programu Pečující pojišťovna



Zdroj: Interní zdroj Generali Pojišťovna a.s.

Zapojení do péče se netýká pouze přímého kontaktu s klientem. Jde o firemní kulturu, o to jak se k sobě chováme navzájem, jak společně umíme komunikovat. Jde o komunikaci, která je uvnitř týmu klíčová, protože ovlivňuje kvalitu komunikace s klienty Generali.

Výsledky průzkumu vzájemné interní komunikace byly rozpracovány do detailu pro jednotlivá oddělení a staly se dobrým odrazovým můstkem pro nápravu v nejpálčivějších oblastech.

Po vyhodnocení průzkumu byla svolána mimořádná porada pracovníků širšího managementu, kde byly výsledky představeny v PowerPointové podobě. Oficiálně byly sděleny obecné závěry jednotlivých kladených otázek. Manažeři byli vyzváni, aby se seznámili s detailnějšími výstupy za svá oddělení a sami si našli způsob, jak s výsledky pracovat. Bylo na každém oddělení, jak bude chtít na zlepšení pracovat, jak komunikaci zlepší. Již na začátku se ukázalo, že jsou oddělení, která nemají chuť a ochotu interní komunikaci řešit.

5.3 Návrh optimalizovaného řešení

Závěry z celofiremního průzkumu interní komunikace popsané v předchozí kapitole se staly základem pro přípravu optimálního řešení vedoucího ke zlepšení úrovně komunikace uvnitř firmy.

V následujících kapitolách popíšu řešení z pohledu celé firmy (má dosah na všechny zaměstnance) a dále se úžeji zaměřím na návrh a aplikaci řešení pouze pro oddělení kontaktní centrum.

5.3.1 Optimalizované řešení z pohledu firmy

Častější a těsnější kontakt s vedením společnosti

Generální ředitel spolu s vrchními řediteli 1x za čtvrtletí naplánuje společné setkání nejdříve rozšířeného managementu firmy, následně informace představí formou společné snídaně zaměstnancům na generálním ředitelství a na detašovaném pracovišti Pankrác. Všichni pracovníci mají možnost se s předstihem přihlásit a mít tak možnost strávit 2 hodiny přímo s generálním ředitelem. Cílem setkání je shrnutí čtvrtletních výsledků pojišťovny, projít odečet strategie programu Pečující pojišťovna a diskutovat na aktuální témata. Každá oblast programu je prezentována příslušným vrchním ředitelem nebo projektovým manažerem. Obzvlášť na pracovištích mimo generální ředitelství je právě přítomnost vedení velkou motivací pro každého pracovníka.

Řadoví zaměstnanci se díky setkání mohou detailněji seznámit s konkrétními výsledky jednotlivých produktových odvětví. Je vysvětlena aktuální situace na pojistném trhu a postavení pojišťovny Generali na něm. Pro setkání je připravena podkladová prezentace v PowerPointu. Ta může být následně distribuována na všechny zaměstnance.

Elektronický časopis Part'ák

Elektronický 14ti deník vznikl na základě průzkumu komunikace, kdy se pracovníci o novinkách, změnách rádi dozvídají e-mailem. Elektronický časopis má svou redakční radu, která je složena z vedoucích pracovníků provozních útvarů (správa smluv, likvidace,

kontaktní centrum), šéfa personálního a právního oddělení. Ti zodpovídají za příspěvky jednotlivých oddělení. Tiskový mluvčí je pak garantem a vydavatelem – ručí za včasné a správné doručení všem pracovníkům Generali a zajišťuje obsahovou kontrolu. Obsahem elektronického časopisu jsou vždy nejaktuálnější informace ke změnám v procesu, produktové informace, minireportáže ze života firmy. Texty by měly být maximálně na pět řádků, stručné, výstižné. Parták se tím stal mladším bratrem kvartálně vydávaného firemního časopisu Partner.

Úprava obsahu již vydávaného časopisu PARTNER

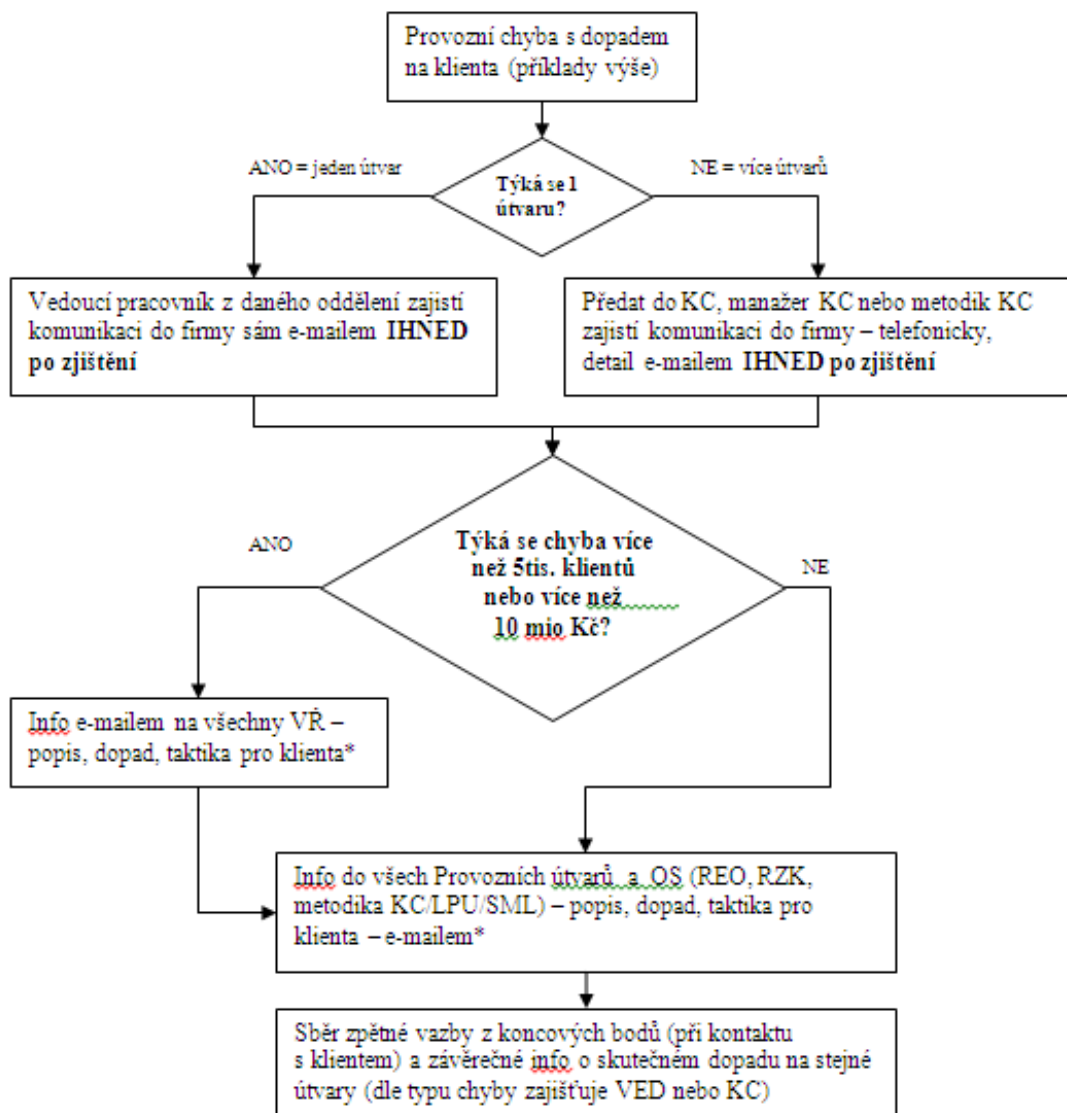
Nově byla zařazena rubrika reportáže z jednotlivých oddělení pracovníkem z Controllingu, který se zabývá především čísly. Jeho úkolem je strávit den postupně ve všech odděleních firmy. Ve své reportáži se zaměří na chod oddělení, týmovou spolupráci a komunikaci, rozdělí se o zážitky a načerpanou atmosféru z navštíveného místa. Svými očima popíše celý průběh stáže a doplní ji fotografiemi. Kolegům čtenářům tím přiblíží oddělení, které jim běžně není dostupné, nebo ho ještě nemohli navštívit.

Další novinkou je rubrika Pečující pojišťovna, kde předávají projektivní manažeři své zkušenosti z rozbehnutých projektů ve firmě, kterými se přibližujeme klientům. Je zde prostor pro odečty pilotovaných aktivit, zveřejnění harmonogramů dalších postupů, výčet úspěchů a nabitých zkušeností.

Komunikace provozních chyb ve firmě

Rozmanitá organizační struktura organizace vyžaduje nastavení komunikačního scénáře pro případ vzniku jakékoli provozní chyby s dopadem na klienta a do ostatních oddělení v rámci firmy. Pro efektivní a rychlou komunikaci v takové situaci musí být stanoven garant, který zajistí rychlou a srozumitelnou informovanost o vzniku situace. Navrhne řešení, zajistí jeho realizaci a komunikuje výsledek řešení. Komunikační model nastavený v Generali pojišťovně a.s. je popsán graficky v procesním schématu.

Obrázek 7: Schéma komunikace vzniku provozní chyby



Zdroj: Interní zdroj Generali pojišťovna a.s.⁴¹

Výjezd pracovníků správního oddělení (likvidace/správa smluv)

Realizace výjezdu jednotlivých provozních úseků zvlášť. Setkání je určeno pro zaměstnance daného oddělení, nebo pouze pro vedoucí pracovníky jednotlivých skupin v rámci svého úseku. Očekávaným přínosem je intenzivnější podpora týmové spolupráce uvnitř oddělení, bližší a neformální poznání se se svými kolegy a možnost řešit situace, které ve standardním pracovním režimu nelze nebo se dlouhodobě nedaří řešit.

⁴¹ VŘ – vrchní ředitel, OS – obchodní služba, REO – referentka odbytu na oblastním ředitelství, RZK – referentka zákaznické kanceláře, KC – Kontaktní centrum, LPU – likvidace pojistných událostí, SML – správa smluv, VED – vedoucí oddělení.

Organizátorům je doporučeno přizvat na výjezdní setkání i pracovníky ostatních útvarů, se kterými oddělení nejčastěji nebo nejproblematictěji komunikuje, případně se během roku podíleli na různých dílčích činnostech směřovaných k optimalizaci procesů.

Výjezdy organizuje vždy ředitel úseku se svými vybranými pracovníky. Plán obsahuje časový harmonogram včetně konkrétní náplně jednotlivých časových úseků. Nechybí motivační pozvánka pro všechny zvané účastníky, kterou na zakázku tvoří pracovníci marketingového oddělení.

Přínosem těchto specifických akcí bude navázání a prohloubení vzájemného pracovního vztahu účastníků. Pokud se lidé znají osobně, upřednostňují nadále osobní setkání pro řešení dalších úkolů. Komunikace je otevřená, častá a přímá. Všichni pracovníci mají společně informace o uplynulém roce, plánech na další období, znají konkrétní časové milníky a mohou si tak lépe organizovat svůj čas.

5.3.2 Optimalizované řešení z pohledu Kontaktního centra – Jak se výsledků celofiremního průzkumu spokojenosti ujalo Kontaktní centrum

V Kontaktním centru Generali jsem zaměstnaná od 1. 5. 2008. Jsem provozní garant za pojištění motorových vozidel a komunikaci s obchodní službou, účastním se projektů, které mají návaznost na procesy Kontaktního centra. Z tohoto důvodu jsem byla pověřena manažerkou Kontaktního centra řešením výsledků vyplývajících z celofiremního průzkumu interní komunikace. Zastřešila jsem harmonogram postupu, řešení vzniklých situací a koordinovala jsem návrhy opatření pro zlepšení komunikace.

Práci jsem rozvrhla do dvou směrů. První směr se soustředil na výsledky průzkumu interní komunikace z pohledu – jak nás hodnotí ostatní oddělení a co na naší komunikaci a spolupráci chtějí změnit. Tato část je rozpracována v kapitole: Optimalizované řešení interní komunikace mezi Kontaktním centrem a ostatními odděleními. Druhý směr se soustředil na samotné pracovníky kontaktního centra – zda chtějí sami něco v komunikaci v rámci svého oddělení měnit. Tuto část popisují v kapitole: Optimalizované řešení interní komunikace pro pracovníky Kontaktního centra

Optimalizované řešení interní komunikace mezi Kontaktním centrem a ostatními odděleními

Mohlo by se zdát, že Kontaktní centrum, jehož hlavním posláním je komunikovat s klientem nejen telefonicky, ale i prostřednictvím e-mailu, ob stojí při hodnocení interní komunikace na jedničku. Tento předpoklad vychází z faktu, že v nezávislých hodnoceních kontaktních center na pojišťovnickém trhu vždy naše kontaktní centrum obsazovalo horní příčky. I přesto, že se jeho pracovníci snaží předávat informace rychle, efektivně a přesně, z pohledu interního klienta je vnímání jiné, mnohem přísněji hodnocené špatnou známkou.

V první řadě jsem získala podrobné informace vztahující se k hodnocení našeho oddělení. Konkrétní známky udělené Kontaktnímu centru od ostatních oddělení včetně slovního komentáře byly odrazovým můstkem pro upřesnění zdroje nespokojenosti/nefunkčnosti interní komunikace a zajištění kroků ke zlepšení.

Při analýze úrovně spokojenosti s komunikací s naším oddělením jsem sestavila žebříček a stanovila K.O. kritérium pro řešení námětů ke zlepšení na hodnotu 1,9. Každé oddělení, které dalo kontaktnímu centru známku 1,9 a horší bylo vybráno k detailnější analýze a řešení. Celkem těchto oddělení/skupin bylo 12.

S pomocí manažera Kontaktního centra jsem oslovila vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení s žádostí o schůzku a diskusi nad výsledky. V 50 % proběhla vysvětlovací diskuse jen na úrovni e-mailů a telefonátů, protože se manažerům daných oddělení nepodařilo zjistit konkrétní důvody hodnocení a neměli zájem nebo konkrétní body pro další diskusi. Ve většině z těchto případů se jednalo o situace z historie, které oddělení mezi sebou řešila. V současnosti je daná situace popsána, existuje fungující řešení, jen se u pracovníků stále promítá špatná zkušenost z minulosti nebo o nápravě nebyli informováni. V dalších 50 % proběhla osobní schůzka. Jejím cílem bylo zjistit podrobnější informace a popsat konkrétní situace, které byly předmětem sníženého hodnocení. Získali jsme tím detailní přehled o problému, který jsme vzájemně diskutovali, vyměňovali si vzácnou zpětnou vazbu a společně nastavili postup dalšího řešení. Ráda vysvětlím na příkladech v dalších kapitolách.

Vnitřní obchodní služba – zastoupena 3 regiony

Identifikovaná oblast ke zlepšení byla převážně ve způsobu komunikace a rychlost provedení řešení na základě požadavku klienta.

V těchto třech regionech jsme oslovili oblastní ředitele a sjednotili postup. Zástupci Kontaktního centra byli pozváni na společnou poradou manažerů obchodních skupin v každém z uvedených regionů. Pro společnou diskusi na poradě jsme si předem odsouhlasili krátký dotazník pro manažery obchodních skupin a jejich podřízené. Anketa vycházela z nejasných nebo nekonkrétních podnětů uvedených těmito regiony v celofiremním průzkumu interní komunikace. Dotazovali jsme se na nejčastější způsob komunikace s Kontaktním centrem, typy nejčastějších požadavků, spokojenost s vyřešením požadavků a náměty pro zlepšení vzájemné komunikace.

Vyplněné dotazníky jsme získali zpět ještě před schůzkou. Potvrdily hypotézu, že Kontaktní centrum je často zaměňováno s týmem klientské podpory, který obsluhuje pracovníky obchodní služby z oddělení správy smluv v Praze. Za Kontaktní centrum jsem

se porady manažerů obchodních skupin účastnila já, protože mám ve svém garanství komunikaci s obchodní službou, dále manažerka Kontaktního centra a vedoucí jednoho z operátorských týmů. Cílem setkání bylo zrekapitulovat aktuální informace o chodu kontaktního centra, odpovědět na dotazy ze zaslané ankety a získat okamžitou zpětnou vazbu na vzájemnou spolupráci. Získali jsme cennou zkušenost, protože jsme diskutovali otevřeně o všech otázkách a aktuálních problémech. Z každé porady jsme si odnesli podněty pro kolegy z ostatních provozních oddělení (zejména pro správu smluv), které jsme předali k vyřízení. Na všech třech poradách se potvrdila správnost původní hypotézy, že vlastní obchodní služba nerozlišuje jednotlivá oddělení v Generali, která se zabývají servisními požadavky ke smlouvě. Po několikaleté zkušenosti a výsledku průzkumu interní komunikace nemá význam se dále snažit vysvětlovat rozdíl mezi Kontaktním centrem (které obsluhuje klienty na telefonu a v e-mailu) a Správou smluv (která řeší písemné požadavky klientů a telefonické dotazy pracovníků obchodu). Je důležité umět odpovědět na položené otázky za obě oddělení, vystupovat jednotně a předat si vzájemně podněty, které při diskusi vzniknou. Optimálním řešením je do budoucna účast zástupců obou oddělení na takových setkáních.

Odborné oddělení – produktové oddělení majetku

Identifikovaná oblast ke zlepšení spočívala v neznalosti práce v daném systému, který používá operátor kontaktního centra. Příčina byla v neseznámení s pracovním postupem. Naplánovali jsme společnou schůzku s vedoucím pracovníkem majetkového pojištění a zástupci kontaktního centra, kteří mají tuto oblast ve své garanci. Z jednání vyplynulo, že nepříznivé hodnocení našeho oddělení zapříčinila neznalost práce s konkrétním systémem, který v kontaktním centru operátoři denně používají a v některých případech (nemají tuto znalost /kompetenci dořešit dotaz klienta) předávají pomocí work-flow formulářů na ostatní oddělení tzv. vzkaz klienta k vyřízení. Pracovníci, kteří požadavek měli vyřídit, aplikaci nesprávně používali a tím mnohdy zapříčinili nespokojenost klienta, který čekal na vyřízení svého požadavku déle, než mu bylo v kontaktním centru přislíbeno dle nastaveného procesu. Na schůzce jsem navrhla sestavení manuálu pro pracovníky, jak obsluhovat aplikaci, jak správně s konkrétním vzkazem klienta pracovat. Manuál jsme připravili a následně představili na poradě pracovníků majetkového pojištění s konkrétní ukázkou v systému. Tento krok byl velice oceněn.

Oddělení péče o makléře

Identifikovaná oblast ke zlepšení byla stanovena ve vzájemné komunikaci oddělení.

Na základě realizované schůzky byla identifikována potřeba zajistit výměnnou stáž pro pracovníky obou oddělení, aby si vyměnili podrobnější informace o posloupnosti jednotlivých dílčích procesů. Stáže proběhly v dohodnutých termínech v rozmezí 4 měsíců. Vyjasnily se předsudky a nedorozumění, které plynuly právě z neznalosti chodu a rozsahu kompetencí obou oddělení. Díky hlubšímu osobnímu poznání byl vznesen požadavek na rozšíření kompetencí Kontaktního centra, a sice zajistit obsluhu telefonických a e-mailových dotazů makléřů v regionech.

Optimalizované řešení z pohledu Kontaktního centra

Z výsledků celofiremního průzkumu interní komunikace a závěrů ze společných schůzek s vybranými odděleními jsem zorganizovala pracovní diskusní setkání pro pracovníky vedení kontaktního centra (manažerka kontaktního centra, vedoucí operátorských týmů, dispečerky a tým metodiky). Manažerka zde představila výsledky průzkumu, já jsem zajistila odečet stavu opatření, která byla vydefinována ve vztahu k ostatním oddělením. Cílem společného setkání bylo stanovení dalšího postupu pro zajištění zlepšení známky v příštím průzkumu interní komunikace. Vedoucí týmů dostali za úkol projednat závěry z průzkumu na týmových poradách se svými operátory a získat podněty pro zlepšení interní komunikace na našem oddělení. Každý z nás se tak podílel na vytvoření sady opatření, která jsme postupně v Kontaktním centru zaváděli do praxe. Uvedu ty nejvýznamnější podle priorit.

Sběr pochval, podnětů a nápadů v kontaktním centru

Identifikovaná oblast ke zlepšení: operátoři nejsou odměňováni za nápady pro zlepšení chodu oddělení nebo úprav procesů v pojišťovně; nemají dostatečnou zpětnou vazbu ohledně řešení oprav a stav řešení provozních chyb, na které upozorňují; v hodnocení operátora není zohledněno, že klient občas sám operátora spontánně pochválí.

Během vyřizování požadavků s klientem nebo interním zaměstnancem se každý z nás setká s podnětem, informací, komplikací nebo pochvalou v daný okamžik. Uvedu dva příklady, které vystihují konkrétní záměr nastaveného řešení.

Příklad 1: Operátor v průběhu řešení požadavku s klientem po telefonu/e-mailu zjistí novinku nebo chybu v postupu pojišťovny jako první od klienta. V tento okamžik je operátor vystaven nepříjemné situaci. Neví, jak má zareagovat, zda měl informaci vědět, nebo se jedná opravdu o chybu, kterou zatím nikdo jiný kromě klienta ve firmě neví.

Příklad 2: Operátor v průběhu telefonátu klientovi vysvětlí postup pro řešení jeho požadavku a klient je natolik spokojen, že operátora začne chválit. V takový okamžik může být operátor zaskočen a neumí na situaci zareagovat.

Přijetí pochvaly je jedním z komunikačních oříšků, které je potřeba trénovat. Dovolím si říci, že obecně v klientském servisu není pochvala od klienta častým jevem. Úlohou klientských servisů je řešit nenadálé a mnohdy pro klienta nepříjemné situace, které jsou často emočně vyhocené (v pojišťovnictví se týkají peněz, majetku nebo zdraví pojištěných osob). Proto vznikl nápad pochvaly a podněty sbírat, odměňovat a zveřejňovat je v rámci celého oddělení.

Tuto myšlenku jsem zrealizovala a na měsíční bázi nastavila sběr takových situací podle těchto pravidel:

Náměty, podněty zasílá každý zaměstnanec na adresu radana.ilcenkova@generali.cz. Podnět či námět operátor popíše s konkrétním důkazem – např. konkrétní chybný dopis, chyba systému je řešena ofocením obrazovky, která je zaslána formou přílohy v e-mailu. Za každý přijatý námět operátor obdrží kartičku Námětovník. Za každých 5 kartiček obdrží operátor věcnou odměnu do výše 100 Kč..

Obrázek 8: Námětovník



Zdroj: vlastní tvorba

Nápady – zasílá každý zaměstnanec na adresu radana.ilcenkova@generali.cz. E-mail musí obsahovat konkrétní popis nápadu včetně návrhu na zlepšení a jeho realizaci. Za každý přijatý nápad obdrží pracovník kartičku Nápadovník. Každé čtvrtletí je losem vybrán jeden nápad, který je oceněn drobnou odměnou. Za každý přijatý nápad, který je realizován, pracovník obdrží flexi pass ve výši 200 Kč.

Obrázek 9: Nápadovnik



Zdroj: vlastní tvorba

Pochvaly – operátoři zasílají svému vedoucímu týmu, který pochvalu klienta posoudí a dále postupuje manažerovi KC a na e-mail radana.ilcenkova@generali.cz. Manažer KC je průběžně informován o příjemném dění v provozu kontaktního centra. Za každou přijatou pochvalu obdrží pracovník kartičku Pochvala a odměnu do výše 100 Kč. Při každé opakované pochvale k získané odměně losuje flexi pass do výše 400 Kč.

Obrázek 10: Pochvala



Zdroj: vlastní tvorba

Vyhodnocování jednotlivých pochval, námětů, podnětů a nápadů je krátce popsán v kapitole 5.4.

Společná setkání - Operátoři a tým dispečinku

Identifikovaná oblast ke zlepšení: operátoři neznají kompetence pracovníků dispečinku; mají pocit nerovného jednání při komunikaci s dispečery v programu Instant Messaging v průběhu směny; operátoři neznají pravidla pro plánování kapacit call centra.

Pro setkání bylo nutné vytvořit stabilní skupinu, která se bude pravidelně zpočátku měsíčně a později kvartálně nebo dle potřeby scházet ve stanovený termín k řešení provozních situací vznikajících při komunikaci mezi operátory a dispečinkem kontaktního centra. Skupinu tvoří vybraní zástupci z řad operátorů z jednotlivých týmů a 2 dispečerky, které mají na starosti řízení provozu call centra a plánování kapacit. Pro schůzky byl definován seznam oblastí, se kterými bylo třeba se seznámit a prodiskutovat – náplň práce

a kompetence pracovníků dispečinku, pravidla pro řízení provozu, plánování kapacit kontaktního centra, řešení nestandardních situací, dotazy operátorů, konkrétní situace z provozu. Důležitou roli na setkání má mediátor. Jeho úkolem je organizovat setkání a řídit diskusi, hájit nezájatost obou stran, mírnit případné konflikty, vytvořit zápis z jednání. Důležitost setkáním dodává i osobní účast manažera kontaktního centra, který tak může přispět svým vysvětlením k nastaveným pravidlům a přímo odpovídá na otázky operátorů. Z každé schůzky je pořízen zápis, který obsahuje seznam účastníků, řešená témata a přijaté závěry/dohody. Nechybí v něm stanovené úkoly, termíny splnění a garanti za splnění úkolů. Účastníci schůzky pak díky zápisu předávají strukturované odpovědi na dotazy svým kolegům v operátorských týmech.

Společná setkání - Operátoři a tým metodiky

Identifikovaná oblast ke zlepšení: operátoři neznají kompletní náplň práce metodiků; vnímají pouze, že metodika zasílá mnoho metodických pokynů v průběhu dne; informace na intranetu nejsou pro operátory vždy srozumitelné; operátoři mají pocit, že metodik není dostatečně přítomen v provozu.

Vytvoření skupiny z řad operátorů, kteří mají zájem na zlepšení komunikace s týmem 5 metodiků. Setkání jsou realizována podle zájmu operátorů a řešených oblastí, ideálně 1x za čtvrtletí. Cílem setkání je prohloubení komunikace mezi jednotlivými pracovníky metodiky a operátory kontaktního centra. Dále řešení konkrétních a detailních provozních situací, se kterými se operátoři pravidelně setkávají, žádají pomoc, mají námět na zlepšení, jak zlepšit vzájemné předávání informací, jak upravit informace ve znalostní databázi apod.. Nedílnou součástí setkání je opět role mediátora, jehož úkol jsem popsala v opatření společného pracovního setkání – Operátoři a tým dispečinku.

Den otevření dveří s manažerem kontaktního centra

Identifikovaná oblast ke zlepšení: operátoři nemají příležitost se pravidelně setkávat s manažerem kontaktního centra a klást mu otázky k chodu oddělení, budoucím plánům, celkovým výsledkům apod.

Provoz kontaktního centra je velice proměnlivý, závisí na počtu příchozích hovorů a e-mailů klientů, které musí být odbaveny na denní bázi na úrovni nastavených cílů kvality, které jsem popisovala v kapitole 5.2.. Úkolem operátora mimo řešení požadavků klienta je kontrola vlastní e-mailové schránky, ve které zpravidla nachází tzv. aktuální metodické

pokyny pro svou práci. Nezbyývá moc času na získávání informací o dění v kontaktním centru, provozních výsledcích, sledování trendu a budoucích úkolech.

Cílem zavedení otevřených dnů s manažerem kontaktního centra je vzájemná diskuse se zaměstnanci, kteří mají zájem o získání informací. Setkání je čistě dobrovolné a probíhá mimo směnu operátorů, aby nedošlo ke kapacitnímu ohrožení chodu call centra a zároveň, aby nebyl blokován čas pro školení operátorů a poskytování zpětných vazeb na jejich práci v průběhu směny. Manažer kontaktního centra vypíše měsíčně dva termíny vždy dopoledne a odpoledne tak, aby každý z operátorů mohl podle své směny přijít v garantovaný čas a ptát se. Všem operátorům je na tyto termíny na kvartál dopředu rozeslána elektronická pozvánka do kalendáře. Téma je řízeno podle zájmu přihlášených zaměstnanců.

Setkání generálního ředitele s operátory v kontaktním centru

Identifikovaná oblast ke zlepšení: operátorům chybí kontakt s nejvyšším vedením firmy; nemají přehled o výsledcích pojišťovny na trhu a plánovaných aktivitách pro klienty i zaměstnance.

Myšlenka kopíruje model setkání generálního ředitele se zaměstnanci centrály (lokalita generálního ředitelství a lokality Pankrác) 1x za kvartál jak popisují v kapitole 5.3.1. Častější a těsnější kontakt s vedením společnosti. Rozdílem je, že generální ředitel (častokrát v doprovodu vrchních ředitelů) přijede do lokality Pardubice, kde se nachází Kontaktní centrum. Generální ředitele prezentuje stejné informace operátorům jako zaměstnancům centrály, druhá část setkání je vyčleněna pro otázky. Setkání se z provozních důvodů nemohou účastnit všichni zaměstnanci – proto je vždy umožněna účast 10 operátorům (2 z každého týmu). Ti mají za úkol sesbírat předem dotazy od svých kolegů v týmu a na setkání získat odpovědi. Následně je předávají do svých týmů.

5.4 Implementace a ověření v praxi

Častější a těsnější kontakt s vedením společnosti

V rámci setkávání se daří držet těsnější kontakt s vedením společnosti, setkání probíhají za účasti generálního ředitele, vrchních ředitelů a projektových manažerů. Je dodržena frekvence setkání 1x za kvartál.

Díky rozdělení skupin dle lokalit dochází k možnosti rozšířit počet účastníků v diskusi přímo s generálním ředitelem a je možné také lépe cílit dotazy (každá lokalita má svá specifika).

Naopak se stále nedaří nastavit pravidla rozesílání prezentovaných výsledků. Zcela chybí zpětná vazba, zda a jak jsou výsledky dále komunikovány dalším zaměstnancům.

Elektronický časopis Part'ák

Na základě ohlasů z řad zaměstnanců Generali se daří zachovat 14 denní zasílání novinek z jednotlivých oddělení prostřednictvím elektronického časopisu Part'ák. Pro názornou ukázkou uvádím v příloze A umístěné na konci mé diplomové práce.

Úprava obsahu již vydávaného časopisu PARTNER

V hlavním tématu časopisu jsou pravidelné odečtové články k tématu Pečující pojišťovna, aby byla zajištěna informovanost všech zaměstnanců Generali o stanovených klíčových tématech.

Časopis PARTNER obdržel na konci roku 2012 prestižní ocenění PR Klubu v soutěži Zlatý středník⁴². V konkurenci ostatních interních časopisů a magazínů ze všech možných oborů obdržel ocenění TOP Rated⁴³, to znamená, že se dostal do finálního kola. Ocenění je potěšující z toho důvodu, že časopis PARTNER se prosadil v konkurenci titulů zpracovávaných profesionálními agenturami, kdežto časopis PARTNER je tvořen interními zaměstnanci Generali.

⁴² Zlatý středník – prestižní soutěž, která hodnotí a oceňuje nejlepší firmní média v Česku. Soutěží v ní firemní publikace určené k prezentaci společnosti či značky a služeb vůči zákazníkům, obchodním partnerům nebo zaměstnancům. Dostupné z <<http://www.zlaty-strednik.cz/>>

⁴³ TOP Rated – certifikát vysoké profesionální úrovně

Komunikace provozních chyb ve firmě

Pro ukázkou uvedu jeden z mnoha příkladů fungování nastaveného systému v praxi. Týká se chybně odeslaných dopisů klientům Generali.

Pravidelně každý měsíc jsou odesílány dokumenty o výši pojistného na následující období. Při chybě v technickém oddělení došlo k chybě a 5000 klientům jsme zaslali chybnou částku pojistného. Tato chyba by měla vliv na okamžité reakci klientů na Kontaktní centrum a přepážky obchodních míst. V tento okamžik, podle nastaveného procesu komunikace provozních chyb ve firmě, bylo možné zajistit včasnou informovanost do všech oddělení, kterých se situace týkala, prostřednictvím e-mailu a telefonu. Společně s pracovníky správy smluv jsme stanovili rychlý plán řešení situace, který spočíval v okamžitém obvolávání klientů a hromadném odeslání SMS zpráv na mobilní telefony klientů s vysvětlením situace. Další výhodou nastaveného procesu bylo nastavení jednotné taktiky pro klienta, který řešil požadavek tváří v tvář s pracovníkem přepážky nebo telefonicky či e-mailem s operátorem Kontaktního centra.

Výjezd pracovníků právního oddělení (likvidace/správa smluv)

V roce 2012 se uskutečnily 2 výjezdy, konkrétně pracovníků Správy smluv a likvidace. Přesto že setkání probíhala odděleně s vlastním sestavením programu pro účastníky, hlavní téma bylo velice podobné pro obě oddělení. Hlavním tématem bylo seznámení s výsledky v daném roce, odečet úkolů a diskuse nad plánem pro příští rok. Podle nastaveného modelu a získané písemné zpětné vazby od účastníků manažeri vyššího managementu zachovají realizaci setkání maximálně 2x ročně. V prvním čtvrtletí daného roku pro aklimatizaci a zvýšení motivace a energie pro plnění úkolů. Na konci roku vždy zmiňovaný odečet stanovených aktivit a sestavení plánu pro příští rok. Setkání se účastnili zástupci právního oddělení, produktového oddělení, Kontaktního centra, vybraní zástupci obchodní služby, pracovníci oddělení reklamací a podnětů.

Sběr pochval, podnětů a nápadů v kontaktním centru

Přijaté podněty, pochvaly a nápady byly vyhodnocovány pravidelně každý měsíc. S ohledem na ruční vyhodnocování termín v daném měsíci byl plovoucí, zpravidla do 15. dne měsíce. Všichni operátoři obdrželi e-mail od manažera Kontaktního centra s konkrétními přijatými náměty, podněty, pochvalami. Následně byli všichni nominováni

odměnění osobně na místě operátora. Tento způsob odměňování je motivační pro ostatní kolegy Kontaktního centra, kteří prozatím nezapojili. V roce 2012 bylo celkem přijato 29 pochval z telefonických či mailových požadavků interního i externího klienta, vyplaceno 2 100 Kč za opakované pochvaly pro operátora. Nejčastěji klienti chválili pozitivní přístup, komunikační dovednosti, schopnost obtížný požadavek komplexně vyřešit bez nutnosti kontaktovat další operátory. V námětech bylo přijato 99 podnětů, které se nejčastěji týkaly chyb v odesílaných dopisech, v nastavených procesech skenu dokumentů do digitálního archivu společnosti, chyby na www stránkách Generali. Díky přijatým podnětům se podařilo vyřešit opakované chyby v dopisech, ve kterých klientům oznamujeme přijetí do pojišťovny a potvrzujeme stanovenou výši pojistného. Celkem se na odměnách rozdalo 700 Kč, odměna je přidělena operátorovi, který nasbírá 5 námětníkových kartiček.

Společná setkání - Operátoři a tým dispečerek

Po úvodních 3 setkáních s frekvencí 1x za měsíc se nastavila pravidelná setkání 1x za čtvrtletí s časovou dotací 2 hodiny.

Témata byla předem zasílána do e-mailové schránky „dispecerkc“, aby bylo možné připravit konkrétní odpovědi, důvody nebo varianty řešení dané situace.

Nastavilo se zaškolení Operátorů a Operátorů Seniorů na znalost řízení provozu. V praxi to znamená, že při aktuálním řízení kapacit se střídá dispečink, vedoucí týmu a vybraní operátoři. Prohloubení znalostí operátora a konkrétní zkušenost s dovednostmi napomáhá ke zlepšení komunikace mezi operátory a dispečerkami, lépe rozumí provozní situaci.

Zavedení předávání aktuálních informací o plánovaných a následně reálných datech odesílání tisků z Generali, mají dispečerši přehled vždy minimálně měsíc dopředu o tom, co se bude dít.

Kompletní revize pravidel pro řízení provozu – operátoři se podíleli na připomínkách textu, aby bylo obsaženo vše podstatné a vše bylo srozumitelně popsáno. Tato odsouhlasená pravidla následně vyšla formou závazného interního předpisu.

Kompletní změna v plánování dovolených operátorů

Na konci roku 2012 moderátor naplánoval další schůzku zástupců, na které nebylo žádné téma k řešení. Veškerá hlavní témata byla projednána, vysvětlena a nastavena. Je nutné udržet otevřenou komunikaci, vyměňovat si pravidelně zpětnou vazbu (ihned v případě diskomunikace, nedorozumění) a nadále se pravidelně scházet. S příchodem nových

operátorů do týmu lze získat jejich vzácný nezaujatý pohled na stanovená pravidla nejen v komunikaci.

Společná setkání - Operátoři a tým metodiky

Setkání v roce 2012 bylo realizováno pouze 1x a to mimo pracovní směnu účastníků. Za každý tým KC se účastnil jeden operátor a 4 metodici. Mediátorem byl Vladimír Krutina, metodik Kontaktního centra. Jeho úkolem bylo nestranně řídit společnou diskusi a pořádit zápis z jednání. Vybraní operátoři ze svých týmů posbírali podněty a připomínky na spolupráci s týmem metodiky. Nejvíce zastoupená oblast byla zasílání metodických pokynů – jejich četnost, forma a zjednodušení obsahu. Druhým nejčastějším bodem byla diskutována znalostní databáze na intranetu. Operátoři měli konkrétní připomínky k formě a obsahu vkládaných informací, předali náměty na zlepšení i grafické návrhy na úpravu pro lepší orientaci a rychlosti vyhledávání. Již jsem zmínila absenci fulltextového vyhledávání. Veškeré řešené body zaznamenal moderátor do připravené šablony zápisu z jednání, k jednotlivým podnětům přiřadil jméno operátora a tým, od kterého byl podnět vznesen. Stanovil další plán sestávající z následujících kroků:

Doplnit zápis ze strany metodiky ke každému bodu, zda je možná jeho realizace, v jakém rozsahu, uvedení vysvětlení k doporučení/nedoporučení realizace podnětu. Doplněný zápis byl zaslán pouze na účastníky jednání, nikoli na celé kontaktní centrum. To znamená, že ostatní pracovníci byli závislí na svých zástupcích, kteří informace měli předat.

Operátoři měli za úkol detailně popsat konkrétní návrhy na změnu stránek ve znalostní databázi, které pečlivě projednají se všemi operátory v kontaktním centru, dále měli uvést konkrétní oblasti, které by se rádi opětovně proškolili, diskutovali. Konkrétní návrhy nebyly předloženy bez odůvodnění. Na straně metodiky vnímám pochybení v tom, že nebyla aktivní snaha zjistit příčinu a dovést operátory vhodnými otázkami a dalším setkáním k vypracování a předání všech konkrétních podnětů.

Den otevření dveří s manažerem kontaktního centra

Manažerem byly naplánované termíny a rozeslány pozvánky na zaměstnance s vysvětlením důvodu a obsahu setkání na 8 měsíců předem. Pouze ve dvou termínech se přihlásili operátoři se zájmem o využití schůzky – ptali se na konkrétní situace

k nastavenému kariérnímu postupu, hodnocení operátorů v oblasti kvality, výhled práce pro retenční tým kontaktního centra.

Operátoři neměli zájem ve vlastním čase zjišťovat provozní informace – na dotaz svých vedoucích sdělili, že jim stačí týdenní a měsíční reporting za oddělení, který je pravidelně dostupný na nástěnce v LotusNotes, kterou si přečtou v okamžiku, kdy mají chvíli čas nebo krátce před svojí směnou. A dále mají dostatek informací ze svých týmových porad s vedoucím.

Po osmi měsících byla aktivita zastavena. Vedoucí týmu jsou průběžně informováni o nutnosti připomínat operátorům možnost ptát se kdykoliv a na jakékoliv téma. Osobní kontakt s manažerem zůstává pro operátory při těchto příležitostech:

V průběhu vstupního školení nových operátorů – uvítání v nástupním dni a představení kariérního řádu v závěru školení.

Předávání různých certifikátů při příležitosti kariérního postupu a vítězství v soutěži. Mohu zmínit příklad certifikace zaměstnance na vyšší pozici. V kontaktním centru je nastaven kariérní řád, který popisuje pravidla postupu od operátora nováčka až po operátora seniora. Jedním z hlavních kritérií je úspěšné zvládnutí písemných testů, které jsou rozděleny podle produktů, procesů a oblasti komunikace. Z pozice Operátor Junior na Operátora zaměstnanec musí prokázat své dokonalé znalosti ze své oblasti, hodnocená kritéria jsou přísně stanovena. Cílem je mít kvalitní Operátory kontaktního centra. Každý zaměstnanec na pozici Operátor získá certifikát a blahopřání z rukou manažera kontaktního centra. Při této příležitosti je naplánováno vždy cca hodinové setkání, kde spolu mohou hovořit o přípravě a průběhu testů, diskutovat o dalším kariérním rozvoji či aktuální provozní situaci. Manažer se ptá na doporučení do provozu kontaktního centra.

Společná setkání všech pracovníků oddělení – obvykle letní party a vánoční večírek.

Mimořádné situace na oddělení, které vyžadují osobní vysvětlení manažera – změna v hodnocení operátorů, poděkování za mimořádný výkon a nasazení, oznámení zdravotní epidemie apod.

Setkání generálního ředitele s operátory v kontaktním centru

Setkání s generálním ředitelem v kontaktním centru jsou plánována pravidelně 1x za kvartál v délce 2 hodin. Nominace operátorů je zajištěna vždy z každého týmu, je dobrovolná. Každého setkání je přítomna jiná skupina operátorů.

Hlavním úkolem nominovaného operátora je sběr otázek ze svého týmu min. jeden týden před setkáním. Otázky shromažďuje vedoucí týmu do společného dokumentu za všechny týmy, kde je možné ověřit znění otázek a vyřadit duplicity. Systém kladení otázek byl pro každé setkání zvolen různý:

Znění otázek má každý operátor u sebe a vyčká na vyzvání generálního ředitele – nevýhodou tohoto systému je míra nervozity operátora, některé otázky během prezentace generálního ředitele jsou v okamžiku, kdy na něj přijde řada, již zodpovězeny, operátor se tak již nemá na co zeptat.

Veškeré otázky jsou zapsány na flipchart, odkud si je generální ředitel postupně čte a odpovídá, výhodou je viditelná příprava kontaktního centra na setkání s ředitelem, již zodpovězené otázky nejsou opětovně vysvětlovány.

Otázky jsou zapsány jednotlivě na lístečku a připraveny v nádobě. Pro odpovědi je model stejný jako systém flipchartu.

Generální ředitel zahajuje setkání připravenou prezentací, která shrnuje výsledky za poslední období návštěvy, nejčastěji zmiňuje provozní změny a procesy ve firmě, základní čísla o čtvrtletním vývoji pojišťovny. V některých případech je přítomen zástupce vrchních ředitelů a společně odpovídají na připravené otázky. Ze setkání není tvořen žádný zápis. Úkolem všech účastníků za kontaktní centrum je předání získaných informací ideálně bezprostředně po setkání svým kolegům v týmu.

5.5 Vyhodnocení aplikovaného řešení v Kontaktním centru Pardubice

Pro zjištění spokojenosti a fungování navržených opatření jsem využila metodu Net Promoter Score, jejíž princip jsem popsala v teoretické části kapitoly 4.9. Přestože je metoda rozšířena převážně v měření spokojenosti externího klienta, lze využít pro naše účely i v rámci zjištění spokojenosti komunikace zaměstnanců Kontaktního centra Pardubice. Byli osloveni všichni zaměstnanci v celkovém počtu 70 respondentů. Na vyplnění dotazníku byl stanoven čas 14 pracovních dnů s ohledem na možné dovolené, nemoci a další nepřítomnosti na pracovišti. Cílem bylo získání co největšího počtu vyplněných dotazníků. Dotazník byl zaslán formou elektronického formuláře v systému Generali (Lotus Notes), aby byla zajištěna anonymita respondentů. Dotazník vyplnilo 95% respondentů. Dotazník obsahoval 5 otázek, které byly zaměřeny na spokojenost s konkrétně navrhovanými opatřeními pro zlepšení komunikace. Dotazník je uveden v příloze D.

V otázce č. 1 by respondenti Kontaktního centra doporučili svým známým jako zaměstnavatele Generali v 57% (hodnoceno 1). Hlavním důvodem spokojenosti respondenti uváděli příjemný pracovní kolektiv, přístup, stabilitu vysokou míru motivace, hodnotící systém a bohatá komunikace nejen s klienty. Naopak 18% (hodnoceno 3 – 5) by práci nedoporučili s ohledem na stresové prostředí, nevhodné pro rodiny s dětmi s ohledem na nemožnost naplánování dlouhodobé dovolené podle svého požadavku. Ostatní respondenti hodnotili známkou 2, to znamená, že jsou zařazeni do skupiny neutrální.

V otázce č. 2 respondenti hodnotili posun komunikace s týmem dispečinku a zástupci z řad operátorů. 43% respondentů (hodnoceno 1) hodnotí spolupráci velice kladně zejména v oblasti komunikace a spolupráce, schvalování dovolených, méně komunikačních nedorozumění. 19% respondentů (hodnoceno známkou 3 – 5) je stále nespokojených s komunikací konkrétních pracovníků dispečinku v rámci uvolňování operátorů z telefonní linky. Respondenti i přes spokojenost uvítají opětovná setkání v roce 2013.

V otázce č. 3 respondenti hodnotili komunikaci mezi týmem metodiky a vybranými operátory. 67% respondentů (hodnoceno 1) hodnotí včasnost aktuálních informací, srozumitelnost metodických pokynů a příjemnou komunikaci směrem k operátorům. 19% respondentů (hodnoceno 3 – 5) nejsou spokojeni s výsledky schůzky mezi operátory a metodiky. Nezáskali zpětnou vazbu z proběhnuvšího jednání a chybí jim uživatelsky

příjemné sdílení informací ve znalostní databázi (Intranet). Rádi by měli fulltextové vyhledávání pro rychlejší přehled a získání informací při řešení požadavku s klientem.

V otázce č. 4 respondenti hodnotili získávání aktuálních informací od vedení společnosti, týmu, setkání s generálním ředitelem, informace v Partnerovi a Partákoví. 88% respondentů (hodnoceno 1) se cítí informováni včas, vyhovuje jim nastavený model předávaných informací směrem od vedoucího týmu nebo manažera kontaktního centra. Vítají možnost se účastnit setkání s generálním ředitelem, pravidelně čtou informace z elektronického časopisu Parták. 4,5% respondentů (hodnoceno 4) neví, kde získají informace o návštěvě generálního ředitele, nevyhovuje jim stanovený systém sběru otázek na generálního ředitele, kdy dochází k tzv. cenzuře ze strany vedení Kontaktního centra, aby otázky nebyly položeny opakovaně nebo nevhodně stran obsahu či formy.

Otázka č. 5 se týkala nastaveného modelu sběru pochval, podnětů a nápadů. 79% respondentů (hodnoceno 1) nastavený model vítají a cítí se motivováni pro předávání veškerých podnětů. Cítí a vidí seznam požadavků, které se vyřešili nebo na své řešení čekají. Kladně hodnotili i pravidelné měsíční zasílání výsledků e-mailem. Naopak 10% respondentů (hodnoceno 3 – 5) nastavený model nemotivuje, podněty předávají bez ohledu na to, zda budou odměněni. Někteří komentovali nedostatečnou zpětnou vazbu na svůj zasláný podnět, který nebyl přijat k řešení. V tomto případě není správně nastavena komunikační proces mezi vedoucím týmu, který odpověď na námět operátora získá od metodika, který náměty vyhodnocuje.

Není možné objektivně stanovit dobrý či špatný výsledek, jelikož na pojistném trhu není veřejně přístupný průzkum, který by mohl být porovnatelný s tímto vzhledem k velikosti vzorku, složení respondentů, typu vykonávané práce. Porovnání je možné pouze v rámci dlouhodobého pravidelného průzkumu na relativně stejném vzorku, díky kterému je možné sledovat zvýšení/snížení míry doporučení a tím vyjádření spokojenosti. V průzkumu budeme pokračovat pravidelně i v roce 2013.

6 Závěr

Vybraný směr pečující pojišťovny potvrzuje, že komunikace k této myšlence neodmyslitelně patří. Firma Generali i Kontaktní centrum udělala kus práce. Na řadě opatření se stále pracuje, spontánní ohlasy zaměstnanců napříč firmou na implantovaná opatření jsou vnímány velice pozitivně. Logické potvrzení subjektivního pocitu bude realizováno v prvním pololetí 2013, kdy se připravuje druhé kolo celofiremního průzkumu interní komunikace. Dojde nejen k ověření fungování navržených celofiremních opatření ale i k případnému sběru dalších podnětů. Odečet kvality interní komunikace tak bude vidět v tvrdých číslech.

V rámci Kontaktního centra Pardubice jsme si zpětnou vazbou ověřili, jak důležité je nepřetržitě pracovat na způsobu komunikace, neustále přicházet s nápady na zlepšení a ideálně okamžitě ověření fungování v praxi v samotném začátku. Fungování opatření jsme si ověřili průzkumem spokojenosti metodou Net promoter score. Dalším ověřením fungujícího modelu komunikace zaměstnanců Kontaktního centra můžeme považovat objektivní zpětnou vazbu získanou na výjezdu středního a vysokého managementu Generali, kterého se účastnila manažerka Kontaktního centra. Setkání bylo zaměřeno na komunikaci, kde v závěru školení, jehož cílem bylo sestavit ukázkou sociomapy, byla možnost vyzkoušet krátkou zpětnou vazbu na fungování uvnitř týmu. Zpětnou vazbu získala naše manažerka od všech zúčastněných manažerů, kde se nejedná jen o zpětnou vazbu na práci manažera, ale výsledek celého Kontaktního centra. Hodnotitelé spontánně hodnotí a promítají zkušenost celého oddělení, protože manažer je jeho vizitkou – jde za cílem, vstřícnost, přijde včas pro konkrétní informace, plní úkoly ve stanovený termín, je konstruktivní, rychle reaguje, naslouchá, srozumitelná komunikace). Naopak v námětech na zlepšení se objevily podněty jako příliš podrobné informace o provozu Kontaktního centra na poradách vrchního ředitele, kde ostatní kolegové nepotřebují tak detailní informace. Neuvědomují si, že získané informace pomáhají získat širší povědomí o nastavených procesech dalšího oddělení. Všichni v Kontaktním centru máme stále na čem pracovat, jsme mladý kolektiv a prostředí Kontaktního centra je akční s nutností hlídat motivaci a komunikaci všech. Ve složitém období na konci roku 2012 jsme zúročili získané dovednosti a nastavená opatření na zlepšování komunikace uvnitř týmu. Operátoři i vedoucí týmu připravované akční změny procesu přijímali velice dobře a spontánně přicházeli s novými nápady na zlepšení situace tak, abychom zabezpečili rychlé odbavení požadavku klienta přijatého telefonicky nebo e-mailem. Identifikované oblasti, které se

nepovedly, nedořešily se, jsou promítnuty do kvalitativních a strategických cílů Kontaktního centra Pardubice pro rok 2013. Je velice nutné min. 1x za čas u zaměstnanců ověřovat informovanost, protože ze zkušenosti můžeme říci, sejde z očí, sejde z mysli. Opatření, která fungují v jednom roce, nebudou fungovat bez podpory a kontinuální informovanosti všech zainteresovaných zaměstnanců.

Neustále pracovat na způsobu a formách komunikace patří mezi důležité dovednosti a vlastnosti každého z nás. Správná, hladká a jednoznačná komunikace se smyslem pro kreativitu a efektivitu je základem dobře fungující organizace.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY, OBRÁZKŮ, TABULEK, PŘÍLOH

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8, stran 90
2. BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1971-9, stran 177
3. BOUCNIK, Pavel, Petra KOKTAVÁ, Zdeňka PITRUNOVÁ a Lenka KUCHTOVÁ. *Manuál komunikace pro manažery: Externí komunikace s veřejností, klienty a partnery. Interní komunikace na pracovišti*. první. Praha: FORUM, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-904803-1-5, stran 823
4. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-763-9, stran 296
5. CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4, stran 195
6. DIETER-W. ALLHOFF, Dieter-W. Waltraud Allhoff. *Rétorika a komunikace*: 14. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4722-832, stran 189
7. FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8, stran 334
8. FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0385-8, stran 159
9. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál Praha, 2005. ISBN 978-80-87415-05-4, stran 408
10. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. první. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0, stran 170
11. JIŘINCOVÁ, Božena. *EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PRO MANAŽERY*. První. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1, stran 138
12. JUŘÍČKOVÁ, Věra. *KOMUNIKACE*. první. Opava: OPTYS, spol. s r.o., 2008. ISBN 978-80_85819-68-7, stran 113
13. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: Metodická příručka*. první. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-08-1, stran 104

14. MICHALÍK, David. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. první. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, Praha, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6, stran 109
15. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6, stran 325
16. NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám sobě psychologem*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0606-7, stran 218
17. OBERHUBER, Nadine a Stefan MÜHLEISEN. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4726-625, stran 181
18. R. COVEY, Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. první. Havlíčkův Brod: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-156-9, stran 342
19. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5, stran 353
20. ŠIŠKOVÁ, Veronika, Hana ŘEDINOVÁ a Martina POLČÁKOVÁ. *4. tréninkový modul: komunikace v multiprofesním týmu, genderové otázky*. 1. Vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012, 114 s. ISBN 978-80-7454-140-7.
21. ŠULÉŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. první. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2173-3, stran 314
22. TAYLOR, Shirley a Alison Jean LESTER. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. Vyd. 1. Překlad Lucie Matějková. V Praze: Knižní klub, 2010, Universum (Knižní klub). ISBN 978-80-242-2770-2, stran 179
23. TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-87415-05-4, stran 505
24. VOSOBA, Pavel a kol. *Firemní inteligence*. 1. vydání. Praha: Ekopress, spol. s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-42-4, stran 148
25. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-717-8998-4, stran 319

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. <http://www.zlaty-strednik.cz/>
2. <http://www.satmetrix.com/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu	12
Obrázek 2: Schéma neverbální komunikace	17
Obrázek 3: Sféry externí komunikace a jejich provázanost.....	30
Obrázek 4: Schéma pečující pojišťovna.....	39
Obrázek 5: Cílová identita značka	40
Obrázek 6: Znázornění průběhu realizace nápadu a podnětu	41
Obrázek 7: Schéma komunikace vzniku provozní chyby	64
Obrázek 8: Námětovník	70
Obrázek 9: Nápadovník.....	71
Obrázek 10: Pochvala.....	71

Seznam grafů

Graf 1: Četnost používaných prostředků v rámci interní komunikace.....	23
Graf 2: Hrubé předepsané pojistné a vývoj v letech Generali pojišťovna a.s.....	37
Graf 3: Hodnocení pečující pojišťovny zaměstnancem	45
Graf 4: Hodnocení kvality interní komunikace.....	57
Graf 5: Znázornění nejčastějšího problému v interní komunikaci.....	57
Graf 6: Rychlost získávání zpětné vazby od kolegů	57
Graf 7: Forma oznámení novinek ze strany Generali	58
Graf 8: Vkládání nadřizované/podřizované do kopie odesílaného e-mailu	58
Graf 9: Informovanost o programu Pečující pojišťovna	60
Graf 10: Míra zapojení do programu Pečující pojišťovna	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Schéma organizační struktury Generali Pojišťovna a.s. k 1. 1. 2013	38
Tabulka 2: Základní údaje k bleskovému průzkumu Pečující pojišťovna.....	43
Tabulka 3: Seznam oddělení a hodnocení vzájemné komunikace	59
Tabulka 4: Seznam oddělení a přidělené známky komunikace	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – elektronický časopis Parták.....	I
Příloha B – dotazník interní průzkum spokojenosti.....	II
Příloha C – ukázka dotazník pro obchodní službu v regionu Brno.....	VI
Příloha D – dotazník Kontaktní centrum.....	VIII

PŘÍLOHY

Příloha A – elektronický časopis Parták



Zákony Pečující pojišťovny

Zákon týmu: v týmu se k sobě vždy chováme ohleduplně a vstřícně. Nehledíme důvody, proč něco nejde, ale způsoby, jak ostatním pomoci. Zákon péče o klienta: ke klientovi se chováme vždy tak, aby nás v budoucnu doporučil dál.

Likvidace mailuje

Díky zavedení systému ICMS, který využívá likvidace k registraci a následné evidenci průběhu likvidací pojistných událostí, odchází v současné době 4 z 5 dopisů elektronickou formou. Naši klienti tak mají k dispozici veškeré potřebné informace takřka obrátem. E-mailová komunikace současně přináší nezanedbatelnou úsporu nákladů za poštovní služby, která se pohybuje v řádu milionů korun.

Servery jako v bavlnce

V rámci zvyšování úrovně zabezpečení našich systémů byla v minulých dnech vybarvena místnost se servery v budově generálního ředitelství na Bělehradské automatizovaným basicem zařízením, které dokáže detekovat vznik požáru v počáteční fázi. A nejen to. Následně provede uhasení pomocí látky, která snižuje obsah kyslíka ve vzduchu na úroveň zabezpečující hořání. Nové bezpečnostní opatření zamezuje případnému vzniku škodní události a výrazným způsobem zvyšuje úroveň fyzického zabezpečení našich systémů.

Výmoly.cz

Není vám lhostejný stav českých silnic? Zapojte se do projektu Výmoly.cz podporovaného Nadací pojišťovny Generali. Pomozte najít Největší díru v republice. Od spuštění projektu v druhé polovině dubna letošního roku zmapovala široká motoristická veřejnost na 300 silničních výmolech po celé ČR. Jak? Zaregistrujte se na www.vymoly.cz. Do pole partnerský kód zadejte heslo „Pečující pojišťovna“ a systém automaticky pomá, že partito pod štítkem bezpečného řva. Kromě toho můžete každý týden vyhrávat zajímavé ceny, aktivně přispíváte ke zlepšení stavu českých silnic. Pro zjednodušení identifikace silničních výmoleh je nově k dispozici také mobilní aplikace pro iPhone, která je bezplatně ke stažení na App Store.



Finanční úřad pro banky a pojišťovny

Specializovaný finanční úřad (SFÚ) s celostátní působností vznikl prvního ledna 2012. Hlavním důvodem je snaha daňové správy věnovat se velkým a specifickým daňovým subjektům, která budou pod jeho správou přecházet postupně během celého letošního roku. Jedná se o banky a pobočky zahraničních bank, spořitelni a tržní družstva, pojišťovny, zajišťovny a právnické osoby s obrátem nad 2 miliardy korun. Sídlo SFÚ je v Praze 7 na Nábreží kapitána Jaroše. Od 21. června letošního roku bude místně příslušným správcem daní pojišťovny Generali.

Změna na postu CEO Generali Group

Na sobotním zasedání představenstva společnosti Assicurazioni Generali bylo většinou hlasů rozhodnuto o odvolání Giovanni Perissinotta z pozice generálního ředitele společnosti a výkonného ředitele (CEO) Skupiny Generali. Představenstvo vyjádřilo Giovanni Perissinotti své upřímné poděkování za jeho více než 30 letou práci, během níž hájil zájmy společnosti a Skupiny. V této souvislosti se představenstvo uzmělo na dočasné převedení pravomocí, které dosud vykonával Giovanni Perissinotta, na prezidenta Skupiny. Na závěr pak rozhodlo o navržení Maria Greca do funkce generálního ředitele společnosti a výkonného ředitele Skupiny Generali. Jmenování bude následovat po ustanovení Maria Greca členem představenstva, jakmile skončí jeho pracovní poměr u Zurich Insurance Group.

Index klientské spokojenosti

Mýšlenky programu Pečující pojišťovna se snažíme naplňovat při každém kontaktu s našimi klienty. Jak se nám to daří, můžeme pomoci indexu klientské spokojenosti (NPS). V loňském roce dosáhl hodnoty 43 % a na závěr prvního pololetí letošního roku se jej podařilo zvýšit o jeden procentní bod.

Generali Survival



V pátek 3. června ve 22:00 hodin odstartuje ze střediska Akademie muzických umění v Poněšvicích u Hluboké nad Vltavou jedenáctý ročník závodu dvojic v přírodním terénu „GENERALI SURVIVAL 2012“, který se koná za podpory Nadace pojišťovny Generali. Kláři se uskuteční v malebném okolí Hluboké nad Vltavou, Zlatá Koruny a CHKO Blánský les. Účastníci při něm během 24 hodin urazí více než 180 km a oběhují přes 15 rozdílných disciplín. Závod má status Otačského Akademického mistrovství České republiky v survivalu dvojic. Společně s akademiky se na start závodu podívá také vozačtí, kteří také stejně utvočí trať. Podrobné informace získáte na www.generalijsurvival.cz. Celý závod bude naživo Česká televize, která jej následně odvysílá jako sportovní dokument.

Kuriozity v cestovní pojištění

Pomalu se začíná rozjíždět hlavní turistická sezóna. Jako každý rok i letos budeme monitorovat nadřičinná pojistná události související s cestovním pojištěním. Při cestách do zahraničí totiž můžeme narazit na situace, které by nás nenapadly ani při nejbujnejším fantazirování. První vltavkou letošního roku je příběh z Egypta. Dvašedesátiletý klient byl při smorchování v koralových třešech upaden rejnokem a následně musel být hospitalizován. Náklady na léčení byly vyčísleny na 10 tisíc korun. Náště vte dobře dopadlo. Klient je v počátku zpět v ČR. Náklady za lékařskou péči mu pokrylo naše cestovní pojištění. Nezapomněte na něj ani vy, až se letos vypravíte na svoji letní dovolenou.

Auto za povinné ručení soutěž

V rámci akčních reklamních kampaní na podporu prodeje povinného ručení připravil marketing Generali zcela ojedinělou sportovní soutěž. Odstartovala v pondělí 4. června a potrvá

Příloha B – dotazník interní průzkum spokojenosti

Vážená kolegyně, vážený kolego, dovoluji si Vám předložit dotazník, který je tématicky zaměřen na vzájemnou interní komunikaci v pojišťovně Generali. Průzkum bude probíhat mezi všemi zaměstnanci každého půl roku. Jeho výsledkem by měla být nejen fotografie aktuálního stavu komunikace, ale také zachycení jejího vývoje v čase. Rád bych Vás proto požádal o co nejobektivnější hodnocení. Do svých komentářů zapracujte, prosím, osobní postřehy a vnímání prostředí, ve kterém působíte. Z tohoto pohledu neexistuje špatná či správná odpověď. Váš názor je pro mě důležitou zpětnou vazbou, proto, prosím, věnujte vyplnění dotazníku svoji pozornost. Současně věřím, že má prosba je dostatečným apelem k tomu, aby se průzkumu aktivně zúčastnili všichni oslovení respondenti. Dotazník je anonymně statisticky zpracováván a nikde nebude bez Vašeho souhlasu spojován s Vaším jménem. Budťe proto prosím maximálně otevření. Dotazník, prosím, vyplňte nejpozději do středy 1. února 2012 do 12.00 hodin. ***Povinné pole**

1. Jak jste spokojen(a) s úrovní/kvalitou interní komunikace v Generali? *Prosím, oznámkujte jako ve škole.

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi nespokojen

2. S jakým problémem se v interní komunikaci setkáváte nejčastěji? *Prosím, vyberte jednu možnost.

- neustálé postupování na další kolegy
- nedostatek osobního jednání
- nulová zpětná vazba
- neochota domluvit se (uzavřít kompromis)
- neosobní přístup
- nesrozumitelnost
- záplava zbytečných e-mailů
- Jiné:

3. Jak rychle dostáváte zpravidla zpětnou vazbu od svých kolegů? *

- Okamžitě
- V dohodnutém termínu
- Po dohodnutém termínu
- Až po mé urgenci
- Vůbec

4. Jaká forma oznámení změn či novinek ze strany vedení Generali Vám nejvíce vyhovuje? *Možnost více odpovědí.

- Časopis Partner
- Newsletter Parťák
- E-mail
- Snídaně s vedením (generálním ředitelem)
- Prostřednictvím přímého nadřízeného

- Setkání širšího managementu
- Newsletter Strategie Generali (výstup ze setkání širšího managementu)
- Jiné:

5. Uvedte hlavní důvod, proč vkládáte do kopie e-mailu své nadřízené? *Možnost více odpovědí.

- Byl v kopii předešlého e-mailu
- Příznak důležitosti a apelu pro příjemce
- Z povinnosti
- Abych jej informoval(a) o průběhu řešení dané záležitosti
- Nevkládám
- Nemám nadřízené
- Jiné:

6. Uvedte hlavní důvod, proč vkládáte do kopie e-mailu své podřízené? *Možnost více odpovědí.

- Delegování úkolů
- Informace o procesech a dění v týmu či v Generali
- Kvůli zastupitelnosti
- Nevkládám
- Nemám podřízené
- Jiné:

7. Hodnocení jednotlivých oddělení

Celkem tímto způsobem bylo hodnoceno 29 oddělení ve firmě. Pro názornou ukázkou uvádím jedno z nich.

Quality & Process Management (QPM)

Jak často komunikujete s oddělením Quality & Process Management (QPM)? *

- denně
- týdně
- 1x za měsíc
- kvartálně
- méně často
- s tímto oddělením nejsem v kontaktu

Prosím ohodnoťte z hlediska komunikace - Quality & Process Management (QPM) Prosím, označte jako ve škole. Pokud jste v předchozí otázce zaškrtnuli, že s tímto oddělením nejste vůbec v kontaktu, nehodnoťte.

1 2 3 4 5

Výborně



Nedostatečně

Pokud jste Quality & Process Management (QPM) hodnotili známkou 4 nebo 5, můžete nám, prosím, napsat, co není na komunikaci s tímto oddělením v pořádku? Komentář můžete vložit i v případně kladného hodnocení k vyjádření pozitivní zpětné vazby.

Pečující pojišťovna

8. Do jaké míry souhlasíte s výrokem: Cítím se být dostatečně informován(a) o programu/strategii Pečující pojišťovny? *

- Jsem dostatečně informován(a)
- Mám základní informace
- Slovní spojení Pečující pojišťovna jsem slyšel(a), ale moc o tom nevím
- Nikdy jsem o tom neslyšel(a)

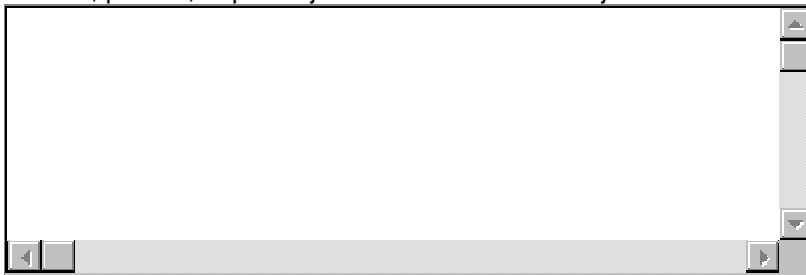
9. Jak jste se o strategii Pečující pojišťovny poprvé dozvěděl(a)? *

- Časopis Partner
- Newsletter Strategie Generali (výstup ze setkání širšího managementu)
- Přímý nadřízený
- Snídaně s vedením (s generálním ředitelem)
- Setkání širšího managementu
- Kolega
- Newsletter Parták
- Prezentace marketingového ředitele
- Jiné:

10. Jakým způsobem byste zhodnotili míru svého zapojení do programu Pečující pojišťovny? *

	1	2	3	4	5	
zapojuji se (přispívám) do programu Pečující pojišťovny velmi aktivně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezapojuji se (nepřispívám) do programu Pečující pojišťovny vůbec

Pokud jste v předchozí otázce označili svou míru zapojení jako nízkou, tedy číslo 4 nebo 5 můžete, prosím, napsat z jakého důvodu tomu tak je?



11. Drobný testík na závěr. Dokážete z následující nabídky určit, které z vyjmenovaných zákonů patří mezi dva hlavní zákony Pečující Pojišťovny? Vyberte dvě možnosti

- Zákon péče o klienta
- Zákon předávání informací
- Zákon týmové spolupráce
- Zákon spokojenosti klienta
- Zákon přitažlivosti

12. Co by podle Vás měla Generali udělat pro to, aby se stala a byla vnímána jako Pečující pojišťovna? Je něco, co Vám v programu Pečující pojišťovna chybí? *

Pro statistické zpracování dat, prosím, vyplňte následující identifikační údaje.

ID 1. Ve kterém oddělení pracujete? *



ID 2. Jak dlouho pracujete v Generali? *

- Méně než půl roku
- 0,5 – 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 6 let
- více než 6 let

ID 3. Pohlaví *

- Žena
- Muž

Příloha C– ukázka dotazník pro obchodní službu v regionu Brno

Milá kolegyně, milý kolego,

obracíme se na vás s prosbou o pomoc. Na počátku letošního roku proběhl celofiremní průzkum interní komunikace mezi jednotlivými odděleními. V červnu byly zveřejněny výsledky pro jednotlivá oddělení. V tomto průzkumu Kontaktní centrum (KC) Pardubice od Vašeho regionu obstálo na známku: 2,7. Z uvedených komentářů v průzkumu nebylo možné přesně analyzovat, co bylo důvodem vašeho hodnocení.

Rádi bychom vzájemnou komunikaci a spolupráci našich oddělení zkvalitnili. Vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete zjistit, co z vašeho pohledu na naší spolupráci či komunikaci vážne a podle toho bychom společně mohli najít způsob, jak tento stav zlepšit.

Po dohodě s panem ředitelem se připojíme na vaši poradu MOS dne 2. října 2012 a pokusíme se zodpovědět všechny vaše dotazy a společně můžeme konkrétní požadavky vyjasnit a začít projednávat změny.

1. Jakým způsobem nejčastěji s KC komunikujete?

E-mailem na servis@generali.cz

E-mailem na obchodni.sluzba@generali.cz

telefonicky na 844 188 188

jinak, uveďte prosím jak

.....

2. Jaké nejčastější požadavky s KC řešíte?

Uveďte prosím konkrétní požadavky

.....

3. Jak jste spokojen/a s odpovědí na Váš požadavek?

ANO

NE

S čím konkrétně nejste spokojen/a

.....

4. Máte dotaz/podnět k zadávání změn u životních smluv a jejich vyřizování přes Kukátko?

ANO

NE

S čím konkrétně nejste spokojen/a

.....

5. Které konkrétní oblasti/kroky bychom v KC mohli podniknout, abychom zlepšili vzájemnou komunikaci mezi našimi dvěma odděleními?

Uvítáme konkrétní příklady nebo situace, které byste chtěli ve spolupráci s KC změnit nebo řešit

6. Co můžeme v KC udělat pro to, abyste při příštím průzkumu zaznamenali změnu a hodnotili naši spolupráci lépe?

Uvítáme konkrétní příklady nebo situace, které byste chtěli ve spolupráci s KC změnit nebo řešit.....

.....

.....

Příloha D – dotazník Kontaktní centrum

1. Jak byste na základě své pracovní zkušeností s prací v KC Generali doporučili tohoto zaměstnavatele své rodině a svým známým? Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „Rozhodně bych doporučil/a“ a 5 znamená „Rozhodně bych nedoporučil/a.“ Pokud je vaše známka 2, 3, 4 nebo 5, prosím, doplňte komentář, co konkrétně by se mělo stát, abyste tuto spolupráci příště více doporučili.
2. Jak hodnotíte posun v komunikaci s týmem dispečinku na základě schůzek zástupců z jednotlivých operátorských týmů? (probíhaly na konci roku 2011, v roce 2012). Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „maximální spokojenost.“ Pokud je vaše známka 2, 3, 4 nebo 5, prosím, doplňte komentář, co konkrétně by se mělo stát, abyste tuto spolupráci příště ohodnotili na 1.
3. Jak hodnotíte posun v komunikaci s týmem metodiky na základě schůzky zástupců z jednotlivých operátorských týmů (schůzka proběhla v září)? Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „maximální spokojenost.“ Pokud je vaše známka 2, 3, 4 nebo 5, prosím, doplňte komentář, co konkrétně by se mělo stát, abyste tuto spolupráci příště ohodnotili na 1.
4. Na kolik jste spokojeni se získáváním informací (četnost; pocit, že máte příležitost se zeptat všichni) o výsledcích firmy a dění o firmě na základě zavedených kvartálních setkání s generálním ředitelem v KC? Nastavením elektronického čtrnáctideníku Parťák a občasníku KáCéčkoviny, týdenní a měsíční reporty o dění KC na nástěnce v Lotus Notes? Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „maximální spokojenost.“ Pokud je vaše známka 2, 3, 4 nebo 5, prosím, doplňte komentář, co konkrétně by se mělo stát, abyste tuto spolupráci příště ohodnotili na 1.
5. Jak jste spokojeni s nastaveným modelem „Podněty, pochvaly, nápady z KáCéčkové kuchyně? (jste dostatečně informováni a motivováni?). Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „maximální spokojenost.“ Pokud je vaše známka 2, 3, 4 nebo 5, prosím, doplňte komentář, co konkrétně by se mělo stát, abyste tuto spolupráci příště ohodnotili na 1“. Pokud je vaše známka 3, 4 nebo 5, prosím, doplňte komentář, co konkrétně by se mělo stát, abyste tuto spolupráci příště ohodnotili na 1.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Radana Ilčenková

Obor: EHS

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Komunikace v organizaci

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 25

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. et Mgr. Daniel Toth, Dr.