

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Interní komunikace ve vybrané firmě
Matěj Klofát

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matěj Klofát**
Osobní číslo: **E15545**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Interní komunikace ve vybrané firmě.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě. Na základě dotazníkového šetření a pohovorů zjistit pracovní náplně vybraných pracovních pozic, identifikovat informace, se kterými pracují a komu je předávají, včetně zpětných kontrol. Na základě takto získaných výstupů rozpoznat možné komunikační bariéry a navrhnout zlepšení. Výsledek by mohl sloužit jako metodická pomůcka pro stávající i budoucí pracovníky firmy.

Osnova:

- Interní firemní komunikace - její hlavní cíle a nástroje.
- Popis vybrané firmy.
- Pracovní náplně vybraných pracovních pozic.
- Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.
- Identifikace komunikačních bariér.
- Návrh na možná zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DRÁBOVÁ, Renáta, Jaroslava LEVOVÁ a Tereza FILINOVÁ. Písemná a elektronická komunikace. Praha: Fragment, 2014, ISBN 978-80-253-1802-7.
HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011, 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

Zdroje na internetu.


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Hana Jonášová, Ph.D.

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Matěj Klofát

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto formou poděkoval Ing. Haně Jonášové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Mé poděkování patří také rodině, která mě vždy během studia velmi podporovala.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě. První část bakalářské práce obsahuje stručný teoretický přehled poznatků o interní komunikaci, na kterou navazuje druhá část bakalářské práce zahrnující představení firmy a pracovní náplně respondentů včetně vyhodnocení dotazníkového šetření o interní komunikaci v pojišťovně XY.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, firemní komunikace, zaměstnanci, dotazníkové šetření, informace.

TITLE

Internal communication in a selected company

ANNOTATION

The objective of this bachelor thesis is to provide an overview of internal communication in a selected company. The first part of the thesis contains a concise theoretical summary of data about internal communication and is followed by the second part which involves an introduction of the company and the respondents' job description. Additionally, it includes the evaluation of a questionnaire survey about internal communications in an unnamed insurance company.

KEYWORDS

Communication, corporate communication, employees, questionnaire disquisition, informations.

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	9
Seznam zkratk	10
Úvod	11
1 KOMUNIKACE.....	12
1.1 Typy komunikace	12
1.2 Druhy komunikace.....	13
1.2.1 Verbální komunikace	13
1.2.2 Neverbální komunikace	13
2 FIREMNÍ KOMUNIKACE	14
2.1 Cíle firemní komunikace	14
2.2 Zpětná vazba	15
2.3 Metody firemní komunikace.....	16
2.3.1 Porada	16
2.3.2 Telefon	17
2.3.3 Písemná komunikace	17
2.4 Interní komunikační mix.....	18
2.5 Problémy ve firemní komunikaci	19
3 PŘEDSTAVENÍ POJIŠŤOVNY XY	20
4 PRACOVNÍ NÁPLŇ POZIC	21
4.1 Operátor linky	21
4.2 Mobilní technik.....	22
4.3 Likvidátor pojistných událostí	23
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	24
5.1 Metodika získání primárních dat	24
5.2 Cíl dotazníkové šetření	24
5.3 Cílová skupina respondentů.....	25

5.4	Scénář dotazníkového šetření	25
6	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	26
6.1	Skupina 1: Informovanost.....	26
6.2	Skupina 2: Nápady a připomínky	27
6.3	Skupina 3: Motivace	29
6.4	Skupina 4: Diskriminace.....	30
6.5	Skupina 5: Důvěra ve vedení firmy	31
6.6	Skupina 6: Komunikační kanály.....	32
6.7	Skupina 7: Spolupráce	34
6.8	Skupina 8: Hodnocení.....	35
	Závěr	37
	Použitá literatura	38
	Přílohy	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Etapy likvidace pojistných událostí motorových vozidel pojišťovny XY	21
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Použití komunikačních nástrojů interního komunikačního mixu	18
Tabulka 2: Organizační struktura pojišťovny XY k 30.9.2017	20
Tabulka 3: Rozdělení otázek z dotazníkového šetření do skupin	26
Tabulka 4: Odpovědi respondentů na otázku 3, když u otázky 4 zvolili „Ne“	27
Tabulka 5: Odpovědi respondentů na otázku 6, když u otázky 5 zvolili „Ano, nápady od zaměstnanců přicházejí“	28
Tabulka 6: Odpovědi respondentů na otázku 7, když u otázky 12 zvolili „Ne“	30
Tabulka 7: Odpovědi respondentů na otázku 10, když u otázky 9 zvolili „Ano, ze strany nadřízeného“	31
Tabulka 8: Odpovědi respondentů na otázku 16, když u otázky 17 zvolili „Ne“	32
Tabulka 9: Odpovědi respondentů na otázky 1 a 19, když u otázky 13 zvolili „Porady“ ...	34
Tabulka 10: Odpovědi respondentů na otázku 15, když u otázky 14 zvolili „Ano, vedoucí mi poradí, ale případ si nakonec stejně řeším sám“	35
Tabulka 11: Odpovědi respondentů na otázku 21, když u otázky 20 zvolili „Ne“	36

SEZNAM ZKRATEK

CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operations Officer
CPO	Chief Product Officer
CSO	Chief Sales Officer
LPU	Likvidace pojistných událostí
Např.	Například
Tzn.	To znamená
ZV	Zpětná vazba

ÚVOD

Významná část pracovních úkonů ve firmách spočívá v týmové práci. Týmem není myšlen spolek individualistů, jejichž pozornost je upřena výhradně na své osobní zájmy, ale je jím skupina lidí, kteří jsou k sobě loajální a odhodlaní se společně podřídit pro úspěch firmy. Práce v kolektivu nutí všechny jeho členy spolu neustále hovořit a reagovat na poznatky druhých. Vzájemnou komunikací pomáhají odstranit nejasnosti v práci, rozdělovat mezi sebe úkoly, urychlit jejich splnění a dosáhnout tak předem stanovených cílů týmu. Komunikace uvnitř týmu ovlivňuje i mezilidské vztahy, které hrají zcela zásadní roli při zachování soudržnosti týmu. Každý konflikt na pracovišti bývá mezi pracovníky detailně propíraný a i přesto, že zaměstnanec nemusí být přímým aktérem sporu, je napětí mezi kolegy rušivým faktorem, který odvádí jeho pozornost od práce. Negativní atmosféra v týmu se odráží i na poklesu důvěry, což učiní z dobře fungujícího jednotného kolektivu tým rozdělený na menší skupinky, který netáhne za jeden provaz jako tomu bylo na počátku.

Bakalářskou práci na toto téma jsem si vybral z toho důvodu, že během mého několikaletého působení ve firmě jsem zaznamenal řadu nedostatků v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Vedoucí svým podřízeným často poskytuje pouze kusé informace, tudíž lidé sice tuší, co mají dělat, ale dále už nevědí, jakým způsobem cíle dosáhnout, a neznají ani opodstatněný důvod realizace jednotlivých postupů. Vedoucí na úkor porady upřednostňuje ke komunikaci se svými zaměstnanci písemnou podobu, což při nepřesné formulaci přináší nejasnosti. Zaměstnanci sbírají spíše střípky důležitých informací, které jejich nadřízený v poslední době někomu prozradil, místo toho, aby o nich vedoucí osobně informoval všechny najednou. Mým přáním je upozornit na existující problémy a aktivně se podílet na návrzích pro zlepšení vnitropodnikové komunikace v pojišťovně XY.

Cílem bakalářské práce je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě, přičemž jsem si k tomuto rozboru zvolil jednu z nejvýznamnějších pojišťoven na českém pojistném trhu, která si ovšem nepřála být jmenována. Ke zjištění stavu firemní komunikace je použita metoda dotazníkového šetření. Nedílnou součástí práce je i popis vybraných pracovních pozic, na jejichž základě je výsledek šetření interpretován a jsou navržena konkrétní doporučení možného zlepšení komunikace ve firmě.

1 KOMUNIKACE

Komunikaci lze obecně definovat jako proces sdílení určitých informací od původce k příjemci. Je nástrojem pro dorozumívání se a prostředkem pro začleňování člověka do společnosti. Komunikace má tendenci se neustále vyvíjet a zdokonalovat, přičemž cíl zůstává po celou dobu neměnný, a to vzájemné porozumění mezi sebou. Předpokladem pro pochopení se je důvěra, která je pro člověka nezbytná a na jejíž budování je nutné společně pracovat. [10]

V historii společnosti si každý národ vytvořil způsob, kterým se mezi sebou lidé začali dorozumívat, svoji řeč a gesta představující pohyb části těla, který něco konkrétního znamená (např. palec nahoru, kývání hlavou, ...). Přestože příslušníci jednoho národa hovoří stejným jazykem a rozumí všeobecně známým gestům, v osobním i pracovním životě nastanou situace vzájemného nepochopení se, kdy druhý pochopil význam jinak, než byl ve skutečnosti zamýšlen. [4]

1.1 Typy komunikace

V rámci komunikace s druhými lze v praxi uplatit tyto typy [19]:

- ❖ Interpersonální komunikace probíhá ve formě rozhovorů dvou a více osob či v rámci menší skupiny lidí, ve které se udržuje přímý kontakt mezi všemi příslušníky skupiny. Rozhovory, během kterých si přátelé sdělují zážitky za období, ve kterém se neviděli, nebo telefonáty zaměstnanců s potencionálními klienty, kteří projeví zájem o nabízenou službu, jsou nejběžnějším způsobem interpersonální komunikace.
- ❖ Veřejná komunikace se odehrává při komunikaci jedince s větší skupinou osob najednou. Taková situace nastává při osobním setkání, online komunikaci v rámci videokonferencí nebo prostřednictvím periodických publikací. Ve velkých firmách promlouvají touto formou vysoce postavení manažeři směrem ke svým zaměstnancům u příležitosti zveřejnění firemních výsledků za uplynulé období nebo představení plánů následující období.

1.2 Druhy komunikace

Komunikace zahrnuje složku verbální a neverbální, přičemž během komunikace se obě složky vzájemně doplňují a pracují souběžně. Verbální komunikaci doprovází během mluveného projevu neverbální komunikace, která bývá nazývána taktéž jako „řeč těla“ s ohledem na mimoslovní vyjadřování zájmu, pocitů a emocí.

1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace představuje základní pilíř porozumění a vzájemného dorozumívání se. Lidé slovně vyjadřují své myšlenky a názory prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace má ústní (mluvená řeč) nebo psanou (tištěné texty, písemná a elektronická komunikace) podobu. Během projevu sdělení bývá oboustranně podléhána větší kontrole než neverbální komunikace, jejíž vyjádření bývají často bezděčné. Lidé by proto měli mít neustále na paměti, že jednou vyřčená slova již nelze vzít zpět, což by je mělo vést k větší obezřetnosti při vyjadřování svých pocitů a myšlenek. [11]

1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální neboli mimoslovní komunikaci není přikládán dostatečný význam. Příjemci jsou tak zaměřeni na formulování myšlenek a zpracovávání informací, že mnohdy ignorují signály, které tělo druhého člověka vysílá. Lidé si tak v některých situacích nemusejí povšimnout protikladu mezi sdělenými informacemi a řečí těla. Přitom právě mimoslovní projevy mohou příjemci potvrdit či vyvrátit pravdivost výroku. Naučit se číst řeč těla je obtížné, ale mnohem náročnější je umět dostat projevy svého těla během řeči pod kontrolu.

Způsobů, jakými může tělo během dialogu reagovat, je několik. Neverbální komunikace má následující podoby [11][19]:

- ❖ Kinezika studující pohyby částí těla se podrobněji rozděluje na:
 - Mimiku vyjadřující výrazem obličeje emoce;
 - Gestiku věnující se pohybům horních končetin;
 - Posturiku zabývající se postojem a držením těla či ramen;
- ❖ Proxemika zkoumající osobní prostor a vzdálenosti, ve které se mezi sebou lidé vyskytují;
- ❖ Haptika označující kontakt dotykem;
- ❖ Oční kontakt.

2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Podmínkou pro provoz dlouhodobě rostoucí společnosti je efektivní firemní komunikace, která je založena na týmové spolupráci. Úspěch firmy není výsledkem práce jednotlivce, ale součinností několika pracovníků týmu, kteří svými myšlenkami a úsilím přispívají k rozvoji firmy. Všechny činnosti v rámci firmy se provádí za účelem spokojenosti zákazníka, který se bude rád vracet. Oslovit zákazníka však bývá v době neustále rostoucího počtu výrobců na trhu těžké, a tak jsou firmy nuceny přicházet každou chvíli s novými nápady a produkty, které se odlišují od konkurence. Realizaci inovací provádějí zaměstnanci, kteří nakládají s dostupnými informacemi. [12]

Za efektivní firemní komunikaci jsou zodpovědní manažeři, pro které je komunikace prostředkem, kterým ovlivňují informovanost, výkon, motivaci a celkovou spokojenost zaměstnanců. Pracovníci potřebují k vykonávání práce aktuální informace. Firmy se však potýkají s problémem, že i když jimi pracovníci firmy disponují, neumí je v praxi efektivně využít. Přitom úspěch společnosti se odvíjí od schopnosti pracovníků naplno informace zužít k dosažení maximálního výkonu. [4]

Důležitost firemní komunikace je zásadní pro chod společnosti a každodenně plní následující základní funkce [22]:

- ❖ Zajišťuje sdílení potřebných informací mezi všemi zaměstnanci;
- ❖ Umožňuje seznámit pracovníky s rozhodnutími a budoucími plány vedení firmy;
- ❖ Dává možnost ovlivnit a přesvědčit zaměstnance o úspěchu plánovaných cílů firmy;
- ❖ Napomáhá předcházet nestandardním situacím a technickým problémům.

2.1 Cíle firemní komunikace

Oboustranná efektivní komunikace uvnitř a vně společnosti je hnacím motorem firmy ke splnění vytyčených cílů. Chybou vedení firmy je zacílení interní komunikace na spokojeného pracovníka. Pozitivní přístup ze strany zaměstnance je pro firmu taktéž nesmírně důležitý, odráží se i na dlouhodobé klientské loajalitě. Avšak právě na spokojeného zákazníka cílí vnitřní komunikace. Takový typ klienta nepřináší firmě pouze zisk, ale šíří pozitivní reklamu ve svém blízkém okolí. [6]

Komunikační cíle jsou sice u každé firmy individuální, za základní všeobecné cíle interní komunikace se však považují [4]:

- ❖ Dosažení součinnosti a kooperace mezi kolegy jednoho oddělení, mezi vedoucím týmu a jeho podřízenými, mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci.
- ❖ Zajištění toku informací pro všechny zaměstnance společnosti, aby znali pracovní postupy, vize a plány firmy.
- ❖ Vytvoření přátelského pracovního prostředí přispívajícího ke spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců.
- ❖ Nepřetržité předávání zpětných vazeb a uplatnění získaných poznatků do praxe.

2.2 Zpětná vazba

Vedoucí jednotlivých úseků firmy se dozvídají nejen o fungující komunikaci ve firmě prostřednictvím zpětné vazby. Pojem zpětná vazba (ZV) se v komunikaci rozumí verbální a neverbální vyjádření člověka, který sděluje druhé osobě, co dělá efektivně a čemu se naopak vyvarovat. [3]

Lidé mají ve zvyku na nepříjemnou ZV reagovat podrážděně a postupem času o ni ztrácí zájem, přitom napomáhá rozvíjet jejich znalosti a výkony, budovat lepší pracovní vztahy a vybízí je k převzetí odpovědnosti za své chování. [3]

Pro předávání zpětných vazeb existují zásady [1]:

- ❖ ZV musí být objektivní a řečena jasným, pochopitelným způsobem. Nestačí podat heslovité informace, které znemožňují otevřený rozhovor.
- ❖ ZV není synonymem pro kritiku – zahrnuje i pozitivní vjemy a emoce.
- ❖ Osoba má příjemce ZV pouze informovat, ne snažit se ho měnit. To, jakým způsobem si poznatky přebere a vyvodí z nich důsledky, je pouze na něm.
- ❖ Příjemce by si měl nejprve sdělení osoby klidně vyslechnout. Musí mít na paměti, že se nejedná o útok na jeho osobu, ale o snahu mu pomoci zlepšit se a dosáhnout příznivějších výsledků v pracovním životě.
- ❖ ZV funguje nejlépe, pokud je pravidelná a oboustranná. Nezáleží na tom, jakého jsou partneři postavení, možnost říct svůj názor musí mít oba.

2.3 Metody firemní komunikace

Komunikace prošla v posledních letech výraznou proměnou. I přesto, že odpadla vyložená nutnost osobního kontaktu v případě řešení pracovních záležitostí, tak se firemní komunikace i nadále zakládá na přímém setkání tváří v tvář. Zaměstnanci si osobně chodí pro rady ke zkušenějším kolegům, manažeři pravidelně svolávají porady pro podřízené, na kterých se mohou všichni vyjádřit k probíraným tématům.

Neustálá potřeba lidí komunikovat s okolím s sebou přinesla nové metody v podobě telefonické a písemné komunikace. Písemná komunikace je v pracovním prostředí stále důležitější formou sdělení informací, a to hlavně díky elektronické komunikaci v podobě e-mailu. Usnadnila a zrychlila lidem práci, jelikož běžné záležitosti lze dnes vzhledem k dostupnosti technologií vyřešit během několika minut. Firmy investují nemalé prostředky do zaměstnaneckých portálů, na kterých naleznou všechny důležité informace, např. vnitropodnikové směrnice.

2.3.1 Porada

Porada je označením pro pracovní jednání určité skupiny lidí, kteří se schází za účelem získávání a vyměňování si informací. Účastníci porady diskutují o plánovaných změnách, snaží se zjistit názor kolegů, vyhodnocují si výsledky a vzájemně si předávají zpětnou vazbu. Všechny tyto aktivity se uskutečňují z jediného důvodu, kterým je společné úsilí všech zúčastněných o dosažení firemních cílů. Porady řídí vedoucí, který určuje termín, místo a především program jednání. Ten by měli minimálně v bodech znát předem všichni účastníci plánované porady. Je to přínosné, jelikož si tak mohou dopředu prostudovat materiály k probíranému tématu, což rozšíří jejich přehled o tématu a zvýší efektivitu celého jednání. [7]

Porada by neměla být monologem manažera, ale organizovanou diskusí, do které se bude moci zapojit každý zaměstnanec. Během diskuze se vyskytnou momenty, kdy se diskutující neztotožňuje s názory kolegy, avšak existují určitá pravidla, která by se měla po celou dobu pracovního jednání striktně dodržovat [14]:

- ❖ Neodbíhat od tématu, naopak vždy mluvit k věci stručně a jasně;
- ❖ Hovořit za sebe a nevztahovat osobní stanovisko na celou skupinu;
- ❖ Nepokoušet se o znovuotevření již rozhodnutých výsledků jednání;
- ❖ Ovládat gesta a mimiku obličeje;
- ❖ Respektovat odlišný názor, vyvarovat se urážkám a ironickým poznámkám.

2.3.2 Telefon

Telefon je přímým komunikačním prostředkem, který slouží k rychlé výměně informací mezi aktéry. Telefonický hovor není určen pro otevírání závažných témat s dlouhodobým dopadem na celou firmu, ale na dálku se využívá pro nalezení okamžitého řešení nějaké záležitosti. Výhodou telefonátu je dostupnost telefonních služeb, ale především bezprostřední reakce účastníka.

Telefonický hovor je ochuzen o projev řeči těla, tudíž o to více je nutné se zaměřit na správný hlasový projev. Hovoru je potřeba přizpůsobit pomalejší tempo mluvy, odpovídající hlasitost a řádnou artikulaci, čímž se předejde možným nejasnostem. Logické uspořádání a srozumitelnost obsahu pomůže k vzájemnému pochopení. [16]

2.3.3 Písemná komunikace

V rámci sepisování písemného projevu nemá autor textu osobní kontakt s adresátem, což významně ovlivňuje způsob sdělení. Pisatel se musí vyjádřit jasně, podrobně a důkladně vysvětlit svá stanoviska. Chybějící bezprostřední kontakt mu neumožňuje v případě nepochopení významu zformulovat dodatečně větu jinými slovy. Na druhou stranu není příjemce nijak limitován časem, může si uspořádat čtení textu podle vlastní potřeby a podrobně se seznámit s jeho obsahem. [2]

Nejužívanější formou písemné komunikace ve firmě je e-mail. Jedná se o elektronickou poštu, která slouží k běžné firemní komunikaci. Z finančního hlediska a díky neuvěřitelné rychlosti odesílání a přijímání informací je pro firemní komunikaci naprosto stěžejní. Elektronická komunikace odbourává nutnost osobního setkání kvůli každé maličkosti, jelikož manažeři mohou odkudkoliv během okamžiku rozeslat všem svým podřízeným rychlé pokyny včetně příloh, což šetří čas nejen jim, ale i samotným zaměstnancům. [13]

Intranet je interní zaměstnanecký webový portál, který umožňuje přístup k informacím, programům a znalostem. Je jakousi domovskou stránkou, a zároveň oficiálním zdrojem informací pro celou společnost. Vedení firmy na intranet umísťuje obecné informace, které jsou určeny pro všechny pracovníky firmy. Zaměstnanci se denně pomocí intranetu přihlašují do firemních aplikací, tudíž mají řídicí pracovníci firmy záruku, že si nové příspěvky umístěné na intranet přečtou. Intranet je také úložištěm znalostí díky přítomným metodickým pokynům a vnitropodnikovým směrnicím.

Zaměstnanci se při výkonu práce řídí postupy a pravidly, která obsahují vnitropodnikové směrnice. Směrnice mají svůj význam pouze tehdy, pokud se pravidelně aktualizují, a to podle firemní potřeby a neustále se měnícím zákonům. Totožné informace pro všechny zaměstnance zajistí jednotné vystupování firmy navenek.

2.4 Interní komunikační mix

Komunikačním mixem se rozumí sada komunikačních nástrojů, které pomáhají dosáhnout předem stanovených cílů firmy. Nástroje komunikačního mixu lze aplikovat jak v prostředí vnějším, kdy se firma snaží přesvědčit nerozhodnutého zákazníka o koupi jejich produktu, tak v prostředí vnitřním, kdy manažeři své podřízené motivují tím, jaké výhody získají výměnou za vysoké pracovní nasazení a oddanost firmě. Vedení firmy nástroji interního komunikačního mixu také informuje všechny zaměstnance o novinkách, výsledcích firmy za minulé období a plánovaných akcích. Níže (viz. Tabulka 1) jsou uvedeny příklady, při kterých firma interně využívá komunikační disciplíny. [8]

Tabulka 1: Použití komunikačních nástrojů interního komunikačního mixu

Reklama	Propagace nových zaměstnaneckých výhod, pozvánky na firemní akce na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise apod.
Podpora prodeje	Marketingové předměty při speciálních kampaních, interní vzdělávací programy, slevy pro nákup firemních i produktů a služeb apod.
Public Relations	Pravidelná firemní shromáždění a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, zpravodajství o úspěších, strategiích, plánech a obecném dění ve firmě na intranetu, e-mailem, v časopise apod.
Sponzorování	Zaměstnanecké benefity, příspěvky na kulturní a sportovní akce, sociální výhody pro zaměstnance.
Přímý a interaktivní marketing	Zpravodajství, intranetová prezentace, pravidelné dny otevřených dveří vrcholových manažerů
Virální marketing	Šíření dobrých zpráv uvnitř firmy a šíření dobrého jména firmy do vnějšího okolí.

Zdroj: [5]

2.5 Problémy ve firemní komunikaci

Firemní komunikace bývá chybně považována za samozřejmou bez nutnosti pracovat na jejím zefektivnění, a proto až nedorozumění poukáže na její slabá místa a nedostatky. Problémy ve firemní komunikaci se negativně odrážejí na atmosféře na pracovišti, výkonnosti, loajalitě a motivaci zaměstnanců. V konečném důsledku pocítí nepříznivou situaci uvnitř firmy i samotní klienti, což povede ke zhoršení vzájemných vztahů.

Příčiny problémů ve firemní komunikaci se dělí na 2 hlavní kategorie: na měkké a systémové příčiny komunikačních problémů. Měkké příčiny spočívají v nedostatečných komunikačních dovednostech osob a jejich charakteru. Do této skupiny příčin komunikačních problémů se řadí tendence manažerů si záměrně ponechat nové informace pouze pro sebe a nerozdělit se o ně ani se svými kolegy, ani podřízenými, čímž se pasují do pozice nepostradatelných osob ve firmě. Mezi další příčiny patří úmyslná minimalizace přímé komunikace se zaměstnanci a přehlížení jejich informačních potřeb. K odstranění měkkých příčin komunikačních problémů je zapotřebí především větší angažovanost manažerů ve snaze naslouchat zaměstnancům, motivovat je a podporovat v jejich pracovní činnosti. [20]

Systémové příčiny se týkají složité a nejasné organizační struktury firem. Vedoucí pod sebou mívá několik zástupců a dochází často k nedorozuměním, kdy některý z nich nic nedělá nebo některý naopak svojí přehnanou aktivitou zasahuje do činnosti ostatních. Zaměstnanci se cítí zmatení, jelikož pořádně nevědí, na kterou odpovědnou osobu se obrátit se svým požadavkem. Manažer tak musí přesně vymezit zástupcům jejich práva a povinnosti, stanovit jim odpovědnost a seznámit s tím své podřízené. [9]

3 PŘEDSTAVENÍ POJIŠŤOVNY XY

Cílem bakalářské práce je podat přehled o interní komunikaci ve firmě. Rozbor interní komunikace byl proveden v pojišťovně XY, přesněji v týmu likvidace pojistných událostí motorových vozidel. Tento tým spadá podle organizační struktury pojišťovny XY do resortu COO, konkrétně do oddělení Likvidace Non-Life (zvýrazněno viz. Tabulka 2), neboli likvidace neživotního pojištění, kde vykonávají zaměstnanci práci jako operátoři, mobilní technici a likvidátoři pojistných událostí. Jedná se o existující firmu, avšak vedení firmy si nepřálo název společnosti v práci jmenovat, což ovlivnilo možnost bližšího představení této firmy.

Pojišťovna XY patří mezi největší světové hráče na pojistném trhu. Má zastoupení v desítkách zemí světa, kde zaměstnává celkem přes 150 tisíc zaměstnanců. Přes 20 let působí na pojistném trhu i v České republice, kde je zaměstnavatelem pro necelou tisícovku zaměstnanců. Za tuto dobu uzavřela s klienty několik milionů pojistných smluv na povinné určení, havarijní pojištění, pojištění domácnosti, pojištění odpovědnosti, životní pojištění nebo cestovní pojištění.

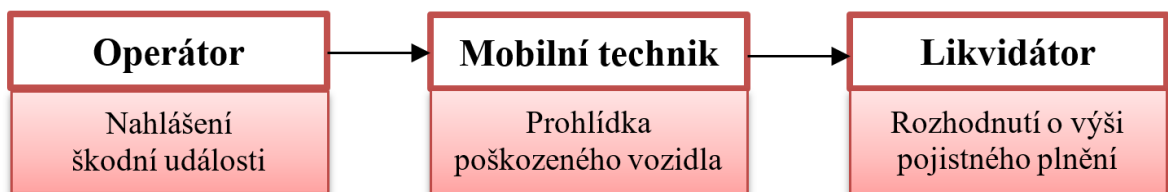
Tabulka 2: Organizační struktura pojišťovny XY k 30.9.2017

Resort CEO	Resort CFO	Resort COO	Resort CSO	Resort CPO
Právní	Controlling	Správa pojištění	KOS a REBR	Zajištění
Compliance	Řízení rizik a pojistná matematika	Likvidace Non-Life	Zemští ředitelé	Portfolio management
Péče a rozvoj zaměstnanců	Investice a Treasury	Likvidace Life & Health	Externí distribuční kanály	Produkt development
Interní a externí komunikace	Daně	Likvidace Speciálních PU	Akademie a XY Direct	Metodika
Interní audit	Účetnictví	Metodika a procesy	Pojištění vozidel a flotil	
PMO	Platby klientů	IT	Podpora obchodu	
Market Management	Procurement & Facilities	Centrum služeb zákazníkům	Průmyslové a podnik. pojištění	

Zdroj: Vlastní zpracování

4 PRACOVNÍ NÁPLŇ POZIC

Likvidace pojistných událostí (LPU) je termínem pro proces, který nastává nahlášením škodní události u pojistitele a končí rozhodnutím o výši pojistného plnění. V minulosti bylo standartní, že celou škodní událost řešil od začátku až do konce sám likvidátor. Pojišťovny postupně od tohoto modelu upustily. Důvodem byla snaha o snížení počtu možných pojistných podvodů. Proces likvidace pojistných událostí (viz. Obrázek 1) se skládá ze 3 etap, přičemž se na vyřízení pojistné události postupně podílí operátoři, mobilní technici a likvidátoři. [17]



Obrázek 1: Etapy likvidace pojistných událostí motorových vozidel pojišťovny XY

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý z nich pracuje s jiným typem informací, ale nebýt jejich vzájemného předávání, nebylo by ke spokojenosti klienta možné přejít k úhradě pojistného plnění. Operátor do formuláře shromažďuje údaje o klientovi a maximum dostupných informací o vzniklé škodní události, přičemž tyto informace postupují mobilnímu technikovi, který na základě nich vycestuje na prohlídku, aby určil detailní rozsah poškození na motorovém vozidle a informace sepsal do zápisu o poškození. Všechny známé informace k pojistné události míří k rukám likvidátora, který v případě potvrzení právního základu vyplatí klientovi pojistné plnění.

4.1 Operátor linky

Operátor je pracovníkem infolinky, na kterou se obrací klienti pojišťovny se svými žádostmi a prosbami. Pojišťovna XY důsledně staví klienta na první místo a k jeho spokojenosti napomáhá výraznou měrou operátor. Ten přijetím hovoru vytváří první dojem, který určí tón pozdější komunikace mezi klientem a pojišťovnou. [21]

Klienti či zplnomocněné osoby, které za ně mohou jednat ve věci škodní události, využívají nejčastěji infolinku pro nahlášení nové škodní události. Pracovník infolinky sepisuje informace o škodní události do formuláře, který je evidován v interním systému. Operátor má za úkol po zvednutí telefonu získat od klienta kompletní informace o škodní události, kterými jsou:

- ❖ Osobní údaje ohlašovatele;

- ❖ Číslo pojistné smlouvy;
- ❖ Registrační značka a identifikační číslo vozidla;
- ❖ Datum, místo a popis vzniku škodní události;
- ❖ Rozsah poškození vozidla;
- ❖ Termín a místo prohlídky vozidla;
- ❖ Předpokládaná výše škody.

Na konci hlášení je operátor povinen seznámit klienta s průběhem likvidace. Klient se v poslední části hovoru dozví, kdy bude kontaktován mobilním technikem ohledně prohlídky vozidla, jaké dokumenty si musí připravit pro potřeby pojišťovny, a v neposlední řadě i číslo škodní události, které slouží jako identifikační údaj ke komunikaci mezi oběma stranami.

I přesto, že vykonávání práce operátora není fyzicky náročné, o to větší je to zátěž na psychiku pracovníka. Práce operátora totiž nespočívá v pouhém nahlašování nových škod, klienti využívají infolinku k zodpovězení nejasných otázek k průběhu likvidace. Operátor musí být schopný během chvíle pochopit, co chce klient vědět a reagovat na jeho požadavky, u kterých se očekává okamžité vyřízení. Na denní pořádku jsou také hovory od nespokojených klientů. V takovém případě se musí operátor naučit nestresovat se z objemu nepříjemných hovorů, uklidnit rozčileného klienta a buď přímo vyřešit jeho žádost, nebo z důvodu omezeného rozsahu oprávnění předat požadavek kompetentní osobě. [21]

4.2 Mobilní technik

Prohlídka poškozeného vozidla je nezbytná pro zdokumentování stavu vozidla a určení rozsahu poškození. Klient má dle pojistných podmínek povinnost umožnit pojišťovně prohlídku vozidla a neopravovat do té doby poškození vozidla. Prohlídku vozidla provádí mobilní technik, který musí ověřit, zda nahlášené poškození odpovídá skutečnosti.

Práce mobilního technika je rozdělena na práci v terénu a v domácí kanceláři. Mobilní technik nejedí za schůzkami a obhlídkami poškozených vozidel po celé České republice, ale pohybuje se pouze v tom regionu, který je mu určen. Na schůzce s klientem provede detailní fotodokumentaci vnějšího i vnitřního poškození vozidla a provede zápis o prohlídce. Na základě rozsahu poškození popíše a posoudí slučitelnost poškození se vznikem škodní události. Posouzení reálné příčiny poškození mobilním technikem s cílem na odhalení nesrovnalostí může pojišťovně ušetřit peníze, které by jinak vyplatila za poškození nesouvisející se škodní událostí. Z toho důvodu vyžaduje pojišťovna XY od mobilního technika odborné znalosti a praxi z oboru autoopravárenství. [18]

Předtím, než vycestuje mobilní technik do regionu, si minimálně den dopředu sestavuje harmonogram prohlídek na základě případů, které mu interní systém pojišťovny přiřadil. Z domácí kanceláře tak obvolává klienty a napevno se s nimi domlouvá na termínu a místě schůzky. Na konci každého pracovního dne musí mobilní technik nahrát dokumentaci z provedených prohlídek do interního systému, aby byly okamžitě k dispozici ostatním zaměstnancům pojišťovny.

4.3 Likvidátor pojistných událostí

Posledním článkem v posloupnosti zaměstnanců likvidačního procesu je likvidátor pojistných událostí. Během celé likvidace hraje zcela zásadní roli, jelikož jeho úkolem je řádné prošetření škodní události, posouzení právního základu a rozhodnutí o celkové výši pojistného plnění.

Pracovní den likvidátora začíná přihlášením se v počítači do interního systému, ve kterém zpracovává jednotlivé případy. Jednoduché škody, mezi které se řadí poškození čelního skla od kamínku nebo poničená karoserie při parkování, jsou přiřazovány jednotlivým likvidátorům automaticky dle jejich pracovní vytíženosti. Složitější škodní události jsou rozdělovány především zkušenějším zaměstnancům s letitou praxí. [17]

U přidělené škodní události si likvidátor nejprve zobrazí oznámení o škodní události a seznámí se s popisem vzniku škodní události a vzniklým poškozením na vozidle, podle kterého vytvoří seznam požadovaných dokumentů, které klient musí pojišťovně doložit. Dále posuzuje právní základ nároku neboli povinnost pojišťovny vyplatit pojistné plnění poškozenému. Likvidátor přitom hledí zejména zda:

- ❖ Vznikla škodní událost v době aktivní pojistné smlouvy;
- ❖ Je doložena kompletní dokumentace;
- ❖ Uplatněné nároky souvisí se škodní událostí;
- ❖ Nedošlo k porušení pojistných podmínek;
- ❖ Není evidována předchozí škodní událost stejného charakteru;
- ❖ Případ nevykazuje prvky pojistného podvodu.

V momentě, kdy likvidátor potvrdí právní základ, se ze škodní události stává pojistná událost. Z pojistné události vzniká pojišťovně povinnost uhradit poškozenému pojistné plnění. Likvidátor rozhodne o výši pojistného plnění, odešle plnění na doložené číslo bankovního účtu a informuje poškozeného o finančním odškodnění ve výplatním dopisu.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Existuje několik technik získání dat, pomocí kterých by bylo možné provést přehled interní komunikace v pojišťovně XY. Jsou jimi pozorování, dotazníkové šetření nebo rozhovor, přičemž každá metoda má své výhody a nevýhody. Pro realizaci dotazníkového šetření rozhodly [15]:

- ❖ Časové možnosti pracovníků;
- ❖ Možnost oslovit najednou velký počet zaměstnanců týmu LPU;
- ❖ Jednoduché statistické zpracování výsledků;
- ❖ Anonymita zajišťující jednoznačné a reálné odpovědi na uvedené otázky.

5.1 Metodika získání primárních dat

Při sestavování dotazníku byl kladen důraz na srozumitelnost a věcnost otázek a odpovědí. Dotazník byl upraven podle knihy o interní komunikaci J. Holé [4], přičemž otázky byly zařazeny podle cíle bakalářské práce a pracovní činnosti firmy.

Dotazníkové šetření splnilo následující parametry:

- ❖ Shodný počet 21 uzavřených otázek ve stejném pořadí pro každého respondenta;
- ❖ Výběr z několika možných variant odpovědí;
- ❖ Stejný čas pro vyplnění dotazníku pro každého respondenta;
- ❖ Dobrovolná účast na výzkumu;
- ❖ Zachování absolutní anonymity respondentů.

5.2 Cíl dotazníkové šetření

Cílem provedeného výzkumu je popsat stav interní komunikace v pojišťovně XY na základě dotazníkového šetření s pomocí co největšího počtu zaměstnaných likvidátorů pojistných událostí úseku LPU. Závěry plynoucí z výsledků dotazníkového šetření budou konzultovány s vedením firmy.

5.3 Cílová skupina respondentů

Z důvodu velkého počtu operátorů a rozmístění mobilních techniků po celé České republice bylo uskutečněno dotazníkové šetření pouze mezi likvidátory pojistných událostí týmu LPU pojišťovny XY, konkrétně v týdnu od 4.12.2017 do 8.12.2017. Dotazník (viz. Příloha A) byl rozeslán 27 zaměstnancům, kteří byli požádáni o jeho vyplnění. Z celkového počtu oslovených odpovědělo na jednotlivé otázky 22 pracovníků, tudíž se na výzkumu podílelo přes 82 % oslovených zaměstnanců týmu LPU.

5.4 Scénář dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen v on-line nástroji „Formuláře Google“. Výhoda elektronické podoby dotazníku je v rychlosti a záruce správného zpracování výsledků. Po vytvoření dotazníku byla testována jasnost jednotlivých otázek rozesláním formuláře pěti neangažovaným respondentům, kteří svými postřehy přispěli k výsledné formulaci otázek. Všichni zaměstnanci byli osobně seznámeni s průběhem a cílem dotazníkového šetření na společné poradě týmu dne 4.12.2017. Pracovníci byli upozorněni na zaručení anonymních odpovědí. Oslovení zaměstnanci byli požádáni o vyplnění on-line formuláře do konce pracovního týdne.

6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření obsahuje celkem 21 uzavřených otázek, které byly rozděleny podle okruhů, kterých se týkají, na 8 skupin (viz. Tabulka 3). Struktura vyhodnocení je u všech skupin stejná, když jsou nejprve popsány výsledky dotazníkového šetření, a poté jsou doporučeny návrhy na zlepšení s ohledem na cílovou skupinu a její pracovní náplň. Ve vyhodnocení se odráží i závěry plynoucí z osobních konzultací s likvidátory.

Tabulka 3: Rozdělení otázek z dotazníkového šetření do skupin

Číslo skupiny	Název skupiny	Otázky
1	Informovanost	1, 2, 3, 4
2	Nápady a připomínky	5, 6
3	Motivace	7, 8, 12
4	Diskriminace	9, 10
5	Důvěra ve vedení firmy	11, 16, 17
6	Komunikační kanály	13, 19
7	Spolupráce	14, 15, 18
8	Hodnocení	20, 21

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Skupina 1: Informovanost

Bez jasných a srozumitelných informací nejsou zaměstnanci schopni účinně vykonávat práci. Deset zaměstnanců považuje informovanost od nadřízeného za nedostatečnou a stejný počet lidí pro změnu chápe svého nadřízeného jako komunikační zdroj důležitých informací. Čtyři dotázaní nemají zájem o výsledky firmy za minulý rok, jednoho takového dokonce nezajímá ani budoucí směřování firmy. I otázka týkající se úspěchu představených nápadů vedení rozděluje zaměstnance. Devět respondentů věří v úspěch prezentovaných myšlenek vedení firmy, odmítavě se k nim staví třináct zaměstnanců.

Obecně lze shrnout, že zaměstnanci jsou informováni o důležitých zprávách, mezi které patří i prezentace výsledků firmy za minulý rok nebo budoucích cílů firmy. Deset zaměstnanců tvrdí, že nejsou dostatečně informováni od nadřízeného, avšak pouze jeden z nich to oprávněně potvrzuje neznalostí zásadních informací o výsledcích a plánech firmy do budoucna. Naopak dva z nich později v dotazníku uvádí, že znají výsledky i plány firmy, ale i přesto mají pocit, že nedisponují dostatečnými informacemi, což se nezakládá na pravdě. U deseti pracovníků, kteří uznávají, že vedoucí s nimi sdílí podstatné informace, jich hned devět dále uvedlo, že byli

seznámení jak s výsledky za uplynulý rok, tak plány pojišťovny do nadcházejícího období. Třináct dotázaných je přesvědčeno (viz. Tabulka 4) o neúspěchu nápadů vedení, přitom sedm jich ani nezná vize a plány firmy na další období. Tito lidé se automaticky staví odmítavě k jakémukoliv návrhu vrcholových manažerů, což pramení z nedůvěry těchto osob ve vedení firmy.

Firma by měla zaměstnancům zajišťovat pravidelné interní školicí programy, které by sloužily ke sdílení aktuálních pokynů mezi celý tým. Na školení by zaměstnanci získali nejen nové informace potřebné ke zefektivnění práce, ale zároveň by si připomněli i zapomenuté znalosti. Vedení firmy by mohlo pro likvidátory pojistných událostí uspořádat exkurzi do automobilových továren, kde by měli možnost nahlédnout pod pokličku výroby automobilů a přiučit se novým věcem, které by se později daly aplikovat při vyřizování pojistných událostí. Nejednotné vystupování zaměstnanců působí neprofesionálně a nedělá dobrý dojem na klienty či obchodní partnery. Vedoucí by měl pravidelně s jednotlivými pracovníky probrat jejich působení ve firmě, zhodnotit jejich zainteresovanost a snahu se vzdělávat v oboru.

Tabulka 4: Odpovědi respondentů na otázku 3, když u otázky 4 zvolili „Ne“

4. Věříte v úspěch nápadů vedení firmy?	Ne
3. Znáte vize a plány firmy na příští rok?	
Ano, firma nám představila své vize a plány	5
Ne, firma nás s jejich vizemi a plány neseznámila	7
Nezajímá mne to	1
Celkový součet	13

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Skupina 2: Nápady a připomínky

Otevřená firemní komunikace se vyznačuje možností bez obav prezentovat vedení firmy své nápady a připomínky. Dvě třetiny respondentů uvedly, že je vedení firmy vybízí k vymýšlení nových inovativních nápadů, z toho osm uvádí, že nápady na zlepšení od zaměstnanců přicházejí. Ovšem stejná osmička lidí se už nemůže shodnout na tom (viz. Tabulka 5), jak by se vedení firmy stavělo k připomínkám mířícím na představitele firmy nebo na pracovní činnosti. Čtyři pracovníci cítí, že mohou vedení bez obavy říkat cokoli, třeba i kritické poznámky. Oproti tomu druhá čtyřčlenná skupina se obává představitelům firmy říkat připomínky a řadí se mezi celkových třináct respondentů, kteří se bojí ozvat a vést o celé záležitosti debaty s vedoucími pracovníky. Čtyři dotázaní dokonce popírají možnost vyjádřit na poradě svůj názor k probíranému tématu, ale v tomto případě si jeden respondent odporuje,

když u další otázky zaškrtnul, že vedení k prezentování svých myšlenek apeluje na zaměstnance, kteří toho nevyužívají.

Z výsledků lze vyvodit, že vedení firmy stojí o názory svých podřízených a snaží se je k tomu vybízet, ale ti se aktivně nezapojují, jelikož mají obavy kriticky oponovat svým nadřízeným kvůli možné odvetě v podobě snížení odměn či ztráty pracovního místa. Vedení by mělo brát odlišný názor či připomínku jako možnost nahlédnout na problém z jiného úhlu pohledu, ne jako útok ze strany zaměstnance. Pokud bude ve firmě i nadále převládat strach a napětí, nikdy se nevytvoří korektní pracovní vztahy mezi zaměstnanci a vedením firmy.

Likvidátoři během osobních konzultací uvedli, že by ocenili možnost pracovat z domova stejně jako mobilní technici, přičemž argumentují výhodami úspory času při cestování do zaměstnání nebo pohodlím a maximálním rozvržením práce podle vlastní potřeby. Obávají se však reakce vedení firmy, které v loňském roce zavedlo povinné služby, během kterých musí být každý den minimálně dva likvidátoři přítomni na pracovišti do 18 hodin. Vedoucí by měl dát každému pracovníkovi v průběhu porady opakovaně najevo, že je rád za každý námět na zlepšení a nahlas projevovaný názor, byť se rozchází s představami vedení firmy. Možností je průběžné sepisování anonymních otázek, které budou shromážděny v krabici a zodpovězeny na konci porady. Manažer se stane svědkem toho, že úspěch na sebe nenechá dlouho čekat a pracovníci začnou postupně přicházet s velice zajímavými nápady na zlepšení. Vedení by tak mohlo zvážit zavedení pravidelných setkání zaměstnanců s top managementem firmy, na kterých by ředitelé odpovídali na jakékoliv otázky přítomných zaměstnanců. Pracovníci by měli příležitost diskutovat s manažery o budoucích plánech firmy, mzdách, zaměstnaneckých výhodách nebo možných personálních změnách. Možnost zeptat se vrcholového vedení na cokoli povede k posílení sebedůvěry zaměstnanců, ujasnění si sporných otázek a uvolnění napjaté atmosféry.

Tabulka 5: Odpovědi respondentů na otázku 6, když u otázky 5 zvolili „Ano, nápady od zaměstnanců přicházejí“

5. Vybízí Vás vedení firmy k nápadům na vylepšení pozice firmy na trhu?	Ano, nápady od zaměstnanců přicházejí
6. Domníváte se, že můžete vedení firmy otevřeně říkat Vaše připomínky bez rizika postihu?	
Ano, mohu vedení otevřeně říct svůj názor	4
Ne, bojím se firmě sdělit připomínky	4
Celkový součet	8

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Skupina 3: Motivace

Úlohou manažera je neustále motivovat své podřízené k dosahování lepších pracovních výsledků. Jen šest respondentů uvedlo, že se to vedoucímu ve firmě daří. Naproti tomu šestnáct pracovníků přiznává, že není vedoucím motivováno ke zvýšení výkonnosti. Jedním z motivačních nástrojů je uznání a pochvala vedoucího za kvalitně odvedenou práci. Paralelu mezi motivací a uznáním dokazují odpovědi (viz. Tabulka 6), které zaznamenávají vzájemnou shodu u další otázky, kdy se patnáct respondentů, kteří uvedli, že je přímý nadřízený nemotivuje, kompletně shodlo na tom, že vedení firmy nevyjadřuje spokojenost s jejich vykonanou prací. Ve shodě pokračovala tato skupina o patnácti zaměstnancích i u další otázky, kdy totožně informovali o tom, že vedení nevytváří přátelské pracovní prostředí. Výjimku tvoří jeden dotázaný, který je vedoucím motivován, i přes vědomou negativní atmosféru ve firmě způsobenou vedením a minimem projevené spokojenosti s jeho prací. Tento zaměstnanec nedůvěřuje svému šéfovi, ale věří plánům firmy na další období, což může být ten pravý motiv jeho motivace.

Pracovní výsledky zaměstnanců tvoří kombinace pracovního výkonu a motivace. Vedoucí ani přímý nadřízený se nesnaží vybičovat tým k využití svého potenciálu a pochval se dočkají poskromnu. Zaměstnanci pojišťovny XY v sobě jen těžko nachází potřebnou motivaci v nepříznivé atmosféře, kterou kolem sebe vnímají. Dusno na pracovišti výrazně ovlivňuje pracovní morálku zaměstnanců, což se negativním způsobem odráží na dosažených výsledcích.

Probudit v zaměstnancích touhu být výkonným a úspěšným je úkolem manažera, čehož docílí jedine aktivní komunikací. Vedoucí by proto měl zavést individuální osobní rozhovory se zaměstnanci na konci každého měsíce, začít s nimi více mluvit o jejich práci a dávat jim tak najevo, že mu záleží na jejich budoucím působení v pojišťovně XY. Rozhovor by nebyl pouhým ohlédnutím se za odvedenou prací zaměstnance za uplynulý měsíc, ale i možností pro otevření dalších témat, která zaměstnance zajímají. Vedoucí by s likvidátory diskutoval nad počtem uzavřených pojistných událostí, stížností klientů na zamítnuté pojistné události a dosud nevyřízených úkolů. Díky rozhovoru by získal pracovník zpětnou vazbu o tom, jak si v práci vedl a na základě čeho byl finančně ohodnocen. Manažer by mohl na konci tohoto dialogu dát likvidátorovi možnost se vyjádřit k tématům, která ho nejvíce trápí a s čím je v práci nespokojený. Podstatou této závěrečné části rozhovoru je však vypíchnout ty pozitivní události, které se za minulý měsíce udály a mluvit převážně o tom, na co je zaměstnanec nejvíce pyšný, co se mu povedlo a využít tuto chvíli pro vyjádření pochvaly. Pouhá pochvala či poděkování za kvalitní práci má pozitivní dopad na motivaci člověka a okamžitě v něm vyvolává pocit

uznání, po kterém vnitřně touží. Dalším motivačním nástrojem by mohlo být vyhlášení soutěže o nejvýkonnějšího zaměstnance v týmu. Vidět na nástěnce v kanceláři své jméno u titulku zaměstnance měsíce by pro většinu z nich byla vzpruha pro dosažení lepších výsledků. Pojišťovna XY je sponzorem řady významných kulturních akcí. Na konci roku by tak vrcholové vedení mohlo využít divadelní nebo filmové představení jako výraz poděkování zaměstnancům za odvedenou práci v uplynulém roce a povzbudit všechny přítomné do období následujícího.

Tabulka 6: Odpovědi respondentů na otázku 7, když u otázky 12 zvolili „Ne“

12. Motivuje Vás přímý nadřízený k dosažení lepších pracovních výkonů?	Ne
7. Dává Vám vedení firmy najevo, že jsou s Vámi a Vaší prací spokojeni, že si Vás váží?	
Ne	15
Nevím/nedokáži posoudit	1
Celkový součet	16

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Skupina 4: Diskriminace

Zaměstnavatel je ze zákona povinen zajistit rovnoprávnost na pracovišti, a tak by ve firmě měli mít možnost stát se úspěšným všichni zaměstnanci bez ohledu na pohlaví, věk, barvu pleti nebo sexuální orientaci. Přesto se našlo čtrnáct respondentů, kteří si myslí, že muži mají ve firmě XY větší možnost profesního růstu. Znepokojivě vypadá pohled na vysoké číslo zaměstnanců, kteří byli v práci terčem šikany. Pět zaměstnanců se přiznalo k tomu, že se v minulosti stali ve firmě oběťmi psychického teroru: čtyři ze strany vedoucího, jeden ze strany kolegy.

I přesto, že lze v posledním období zaznamenat nárůst aktivit volajících po rovnoprávnosti pohlaví na pracovišti, nadále přetrvává dominantnější role mužů, kteří obsazují vysoké manažerské posty. U manažerů převládají obavy z brzkého těhotenství u mladých zaměstnankyň a z časté nepřítomnosti matek z důvodu nemoci malých dětí. Jinak tomu není ani v pojišťovně XY. Pohled na personální obsazení oddělení Likvidace Non-Life mohl ovlivnit respondenty (především ženy) při vyplňování dotazníkového šetření, stejně jako celospolečenské vnímání problému. Co se týče šikany na pracovišti, pět zaměstnanců odpovědělo na otázku, zda se setkali s šikanou, pozitivně. Vzhledem k vysokému počtu pozitivních odpovědí nelze výskyt tohoto nepřijatelného způsobu chování přehlédnout. Motivem šikany ze strany vedoucí však nebyla rozdílnost pohlaví neboli gender (viz. Tabulka 7). Potvrzují to dvě oběti šikany ze čtyř, které uvedly, že podle nich mají muži i ženy stejné

podmínky pro pracovní růst v pojišťovně XY. Zbývající dvě oběti sice upozornili svým výsledkem na upřednostňování mužů, nicméně nijak se neodlišují od výrazného počtu zaměstnanců, kteří jsou stejného názoru.

Vedení firmy by mělo co nejrychleji všechny případy prošetřit a uskutečnit opatření na základě výsledků šetření. U čtyř incidentů je viník zřejmý, dalšího je potřeba rychle identifikovat. Vyšetřování případů bude vzhledem k nedostatečné důvěře ve vedení obtížné a výsledky šetření ovlivní spolupráce všech dotyčných. Je možné, že se vedoucím během vyšetřování přiznají s podobnou zkušeností i další zaměstnanci, kteří se báli vyjít s pravdou ven. Ať už se jedná o vedoucího, operátora, mobilního technika nebo likvidátora, mělo by vedení firmy přistupovat v celé záležitosti bez rozdílu pracovní pozice, tzn. okamžitě s nimi rozvázat pracovní poměr pro hrubé porušení kázně a ostatním zaměstnancům vysvětlit, proč se odhodlali k takovému kroku, čímž zabrání šířícím se fámám. Takový postoj by sloužil jako vzorový případ, jak dopadnou všichni ti, kteří se v budoucnu dopustí stejně nevybíravého chování vůči druhým.

Tabulka 7: Odpovědi respondentů na otázku 10, když u otázky 9 zvolili „Ano, ze strany nadřízeného“

9. Setkal/a jste se ve firmě s nevhodným chováním s prvky šikany a diskriminace?	Ano, ze strany nadřízeného
10. Domníváte se, že mají muži i ženy ve firmě stejné možnosti profesního růstu?	
Ano	2
Ne, muži mají větší možnost profesního růstu	2
Celkový součet	4

Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Skupina 5: Důvěra ve vedení firmy

Zpětná vazba by neměla být poskytována jen směrem shora dolů, ale pro posílení spolupráce celého týmu by měli mít možnost i zaměstnanci ohodnotit své nadřízené. Šestnáct pracovníků odpovědělo, že jim to firma pravidelně umožňuje. Problémem týmu LPU pojišťovny XY je nedůvěra v představitele společnosti. Tři čtvrtiny zaměstnanců nevěří svému přímému nadřízenému ani vedení firmy, kdy osm z nich argumentuje tím, že tito čelní představitelé firmy nedodrží své slovo (viz. Tabulka 8). Na to, že vedení firmy vždy dostojí svého slova, poukazuje pouhý jeden zaměstnanec. Ostatní se vyjádřili neutrálně a shodují se na tom, že vedení dodrží závazky pouze v určitých případech. Nedůvěra ve vedení firmy pomohla utužit soudržnost mezi zaměstnanci. Všichni do jednoho se v dotazníku vyjádřili tak, že kolegové pro druhé představují jistotu.

Souhrnné firemní hodnocení probíhá před koncem každého kalendářního roku a výsledky slouží manažerovi nejen jako pomůcka pro vypracování firemní strategie na další období, ale také jako prostředek pro odhalení svých slabín. Zvláštní je, že by možnost hodnotit svého nadřízeného měla jen určitá skupina lidí, a ne všichni bez rozdílu. Šest pracovníků, kteří popřeli šanci vyjádřit se v hodnocení na adresu svého šéfa, jsou ti, kteří mu nedůvěřují a nevychází s ním dobře, což chtěli akorát zdůraznit touto odpovědí. Vzájemná důvěra je základním kamenem pracovního vztahu a pro její posílení je nezbytné, aby manažeři plnili své závazky, což se momentálně v pojišťovně XY neděje. Není možné dlouhodobě tuto nepříjemnou situaci ve firmě přehlížet, manažer nemá svůj tým pod kontrolou. Za pracovní výsledky svých podřízených je zodpovědný právě vedoucí, který by měl mít na mysli, že vedení firmy nebude dlouhodobě tolerovat problémy v týmu a je pro ně mnohem snazší se rozloučit s ním než se třemi čtvrtinami zaměstnanců, které firma potřebuje.

Vedení firmy by mohlo naplánovat firemní teambuilding, který by sloužil pro budování a rozvíjení pracovních vztahů. Všichni zaměstnanci firmy by opustili stereotypní firemní prostředí, dočasně odsunuli pracovní povinnosti do pozadí, mohli si užít trochu zábavy a poznat druhé. Manažeři by zde měli dostatek času na to promluvit si s každým zaměstnancem o příčinách špatných vztahů a návrhů na jejich uzdravení. Není potřeba nic skrývat, ale otevřeně si o problémech promluvit a zdůraznit, že vedení si za hlavní cíl stanovilo napravit špatné vztahy. Důvěra ve vedení firmy bude růst i nadále, pokud se budou manažeři vyznačovat schopnostmi jako je naslouchat svým podřízeným a kolegům, projevení uznání či dokázat držet slovo.

Tabulka 8: Odpovědi respondentů na otázku 16, když u otázky 17 zvolili „Ne“

17. Důvěřujete těmto členům firmy? [Vrcholové vedení firmy]	Ne
16. Máte pocit, že co vrcholové vedení firmy řekne, je pro ně závazné a dodrží to?	
Ne	8
Jak kdy	10
Celkový součet	18

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Skupina 6: Komunikační kanály

Pracovníci firmy jsou každodenně zahlceni velkým množstvím informací, které proudí z různých komunikačních kanálů. Pravidelné e-mailové zpravodajství je podle rovné poloviny dotázaných nejpřínosnějším komunikačním prostředkem ve firmě. Deset zaměstnanců

upřednostňuje porady s vedoucím. Jen jeden respondent uvádí intranet jako přímý zdroj všech důležitých informací. Často se ovšem stává, že informace uniknou mezi zaměstnance ještě před naplánovanou poradou. Šestnáct pracovníků se dozvídá nejrychleji novinky na základě dosud nepotvrzených zpráv, které kolují po firmě, šest pro změnu od jejich přímého nadřízeného.

Systém zasílání týdenního newsletteru se firmě osvědčil, zaměstnanci jsou s ním spokojeni. Týdeník zahrnuje obecnější novinky o firmě, rozhovory s vrcholnými představiteli firmy, nabídku volných pracovních míst nebo pozvánky na firemní akce. Zaměstnanci nejsou limitováni časem pro seznámení se s obsahem zprávy, což jim pomůže jí lépe porozumět. Navíc newsletter zaměstnance nevyrušuje od práce a všechny novinky obsažené v něm si může přečíst ve své volné chvíli. Zajímavý je pohled na odpovědi šesti respondentů (viz. Tabulka 9), kteří tvrdí, že nejužitečnějším komunikačním prostředkem jsou porady s vedoucím. Pět z nich to totiž dále vyvrací, když říkají, že nejsou vedoucím příliš informováni a o všem podstatném se dozívají z neoficiálních informací kolující ve firmě. Jeden si odporuje ve svých tvrzeních, protože ani on si nepřipadá být nadřízeným dostatečně informován, ale na druhou stranu je to právě vedoucí, kdo pro něho nejdůležitějším zdrojem důležitých novinek. Vyplývá z toho jediné, že sami zaměstnanci nemají pořádek v tom, co si o přínosu porady jako prostředku interní komunikace myslí.

Manažeři by si měli dávat větší pozor na to, co a před kým říkají. Není možné, aby někteří pracovníci znali zásadní informace dříve než ostatní. Řešení důležitých témat by si měl vedoucí nechat na společnou poradou celého týmu, aby se zabránilo rychle se šířícím fámám. Porada pak postrádá smysl, pokud zaměstnanci znají všechny informace ještě před zahájením týmového jednání. Jeden ze zaměstnanců by měl pokaždé vyhotovit zápis z porady, který by zrekapituloval program porady a rozdělení úkolů spolu s termíny vyhotovení. Zápis by měl být umístěn do firemní složky v síti, kam mají přístup i kolegové, kteří nebyli přítomni setkání. Firma by dále měla zvážit, zda má smysl provozovat intranet v současné podobě, protože zaměstnanci firemní portál k hledání informací příliš nevyužívají. Vhodnější variantou by bylo pokusit se o vytvoření nového přehledného portálu, který by zastřešoval všechny novinky o firmě, pracovní postupy a odkazy na důležité informace. Stal by se tak hlavním komunikačním nástrojem celé firmy. Zaměstnanci by tento krok jistě uvítali, jelikož by s jistotou věděli, kde dohledat vše podstatné. Další alternativou, jak najednou oslovit co největší počet osob, je zavedení firemní televize, která by mohla být vysílána v jídelně nebo společenské místnosti a pracovníci by se v krátkém videu dozvěděli vše podstatné.

Tabulka 9: Odpovědi respondentů na otázky 1 a 19, když u otázky 13 zvolili „Porady“

13. Který prostředek interní komunikace je pro Vás nejpřínosnější?		Porady	
		19. Kterou formou se dozvídáte důležité informace o firmě?	
1. Máte pocit, že jste od Vašeho přímého nadřízeného dostatečně informováni?		Drby, fámy kolující ve firmě	Od mého přímého nadřízeného
Ne		5	1
Celkový součet			6

Zdroj: Vlastní zpracování

6.7 Skupina 7: Spolupráce

Tým LPU motorových vozidel je rozdělen na dvě skupiny: první vyřizující pojistné události vozidel s menším rozsahem poškození a druhá řešící pojistné události vozidel s rozsáhlejším poškozením. Denně se objevují mezní případy, které by mohly řešit obě skupiny, a proto je zapotřebí si mezi sebou jasně říct, kdo bude řešitelem úkolu. Téměř tři čtvrtiny dotázaných vidí nedostatky ve spolupráci mezi oběma skupinami. Osobní konzultace s vedoucím a kolegy v rámci jednoho týmu jsou na denním pořádku. Větší část pracovníků se chodí radit se svým vedoucím, ovšem jen šest zaměstnanců přiznává, že po společné poradě s ním případ vyřeší. Souvisí to s důvěrou, kterou tito lidé do svého přímého nadřízeného vkládají. Sedm pracovníků si názor šéfa na celou věc vyslechne, ale finální řešení celé záležitosti nechají na vlastním úsudku. Přitom když se jde tato sedmička zaměstnanců zeptat na nějakou nejasnost svých kolegů, řešení je pokaždé výsledkem jejich společné domluvy (viz. Tabulka 10). Celkem devatenáct pracovníků uvedlo, že aplikují závěry plynoucí z konzultace s kolegou, tři další si pouze vyslechnou jejich názor, ale rozhodnutí o řešení učiní sami. Pozitivem je, že důvodem nerealizace konzultací není strach zaměstnanců z vedoucího nebo svých kolegů.

Z výsledků je zřejmé, že ani spolupráce uvnitř firmy nefunguje tak, jak by správně měla. Negativní vztahy mezi vedením a zaměstnanci ovlivňují i míru spolupráce mezi nimi. Teprve až začnou členové týmu představitelům firmy důvěřovat, začnou si k nim častěji chodit pro rady a doporučení. Na spolupráci mezi kolegy není v tuto chvíli moc co zlepšovat, vztahy mezi členy týmu jsou na výborné úrovni a vedení by se mělo i nadále snažit o jejich udržení. U spolupráce mezi dvěma skupinami je problémem různá lokalizace, která nedovoluje osobně řešit jednotlivé případy, ale při dobře nastaveném firemním systému nemusí představovat spolupráce na dálku žádný problém. Je třeba mít neustále na paměti, že neefektivní spolupráce způsobuje prodloužení termínu vyřízení pojistné události, na což doplácí nevinní klienti pojišťovny XY.

Zaměstnanec bude odvádět svoji práci na maximum jen tehdy, pokud se bude moci soustředit pouze na ty úkoly, které má splnit. Kdyby měl automaticky ve své schránce přidělené pouze ty pojistné události, které má skutečně vyřizovat, usnadnilo by to práci všem likvidátorům pojistných událostí, protože by se zbytečně nezdržovali kontrolou obdržených úkolů. Problémy ve spolupráci mezi skupinami by odpadly i v případě, kdy by likvidátoři zodpovědně psali ke škodám poznámky, které by upřesnily rozsah poškození. Při otevření pojistné události by pracovník ihned věděl, zda se má škodou dále zabývat či si ji nechat odebrat. Vedení by nemělo učinit na základě nefungující spolupráci mezi oběma skupinami unáhlené kroky a pokoušet se o organizační přeuspořádání skupin. Rozdílná pracoviště mají výhodu v tom, že pokud jednu pobočku zastihne výpadek dodávky elektřiny nebo například chřipková epidemie, vypomůže při její pracovní neschopnosti druhá skupina. Minimálně jednou za rok by pak mohlo vedení uspořádat sportovní akci pro celé oddělení a zamezit tak tomu, aby se zaměstnanci znali pouze z e-mailu či telefonu.

Tabulka 10: Odpovědi respondentů na otázku 15, když u otázky 14 zvolili „Ano, vedoucí mi poradí, ale případ si nakonec stejně řeším sám“

14. Pokud řešíte komplikovanou pojistnou událost, můžete se kdykoliv obrátit na Vašeho vedoucího s žádostí o radu?	Ano, vedoucí mi poradí, ale případ si nakonec stejně řeším sám
15. Pokud řešíte komplikovanou pojistnou událost, můžete se kdykoliv obrátit na Vašeho vedoucího s žádostí o radu?	
Ano, případ společně vyřešíme	7
Celkový součet	7

Zdroj: Vlastní zpracování

6.8 Skupina 8: Hodnocení

Mimo dvou respondentů si všichni ostatní myslí, že manažeři nepřikládají důležitost interní komunikaci ve firmě. Patří k nim i devítičlenná skupina dotázaných, kteří mají zjevnou představu o nefungující komunikaci ve firmě, což dokázali při hodnocení interní komunikace v pojišťovně XY známkami čtyři a pět (viz. Tabulka 11). O firemní komunikaci evidentně nerozmýšlí ani samotní pracovníci, většina z nich očividně nevěděla, jakou známku udělit, tudíž se přiklonila k neutrální známce tři.

Nelichotivé vysvědčení s průměrnou známkou 3,54 vystavili zaměstnanci interní komunikaci ve firmě XY. Vedoucí má v týmu pouze šest zaměstnanců, které motivuje, a kteří mu současně důvěřují. Tito pracovníci za svým šéfem stojí, což se nedá říct o zbývajících

podřízených, kteří jsou naopak demotivováni výraznou nespokojeností s vedením a přímým nadřízeným.

Pojišťovna XY je společnost, která zaměstnává velký počet zaměstnanců, a proto by bylo dobré mít ve firmě stálého odborníka, který by se interní komunikací ve firmě intenzivně zabýval. Jeho prvním úkolem by nebylo nic jiného, než stanovit strategii vedoucí k obnovení pracovních vztahů mezi vedením a zaměstnanci. Manažeři by měli kompletně změnit svůj přístup k zaměstnancům a začít je brát jako rovnocenné partnery, protože nespokojenost zaměstnanců je tak výrazná, že firmě reálně hrozí odchod nejednoho z nich. Nebude to snadné a nepůjde napravit vztahy hned, ale postupné uvolnění atmosféry na pracovišti prospěje všem. Teprve po zlepšení pracovních vztahů by se mělo zaměřit vedení na realizaci dalších plánů ke zefektivnění interní komunikace, kterými jsou zvýšení motivace pracovníků a zajištění maximálního toku informací.

Tabulka 11: Odpovědi respondentů na otázku 21, když u otázky 20 zvolili „Ne“

20. Myslíte si, že se interní komunikaci ve firmě přikládá důležitost?	Ne
21. Při hodnocení jako ve škole, jakou známkou byste ohodnotil/a celkově interní komunikaci ve společnosti XY?	
4	6
5	3
Celkový součet	9

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

V bakalářské práci se podařilo naplnit cíl práce a podat kompletní přehled o interní komunikaci na základě dotazníkového šetření a osobních konzultací s likvidátory týmu LPU pojišťovny XY, kteří mají na starosti vyřizování pojistných událostí motorových vozidel. Pro získání komplexní představy o efektivnosti komunikace ve firmě by bylo vhodné předložit dotazníkové šetření i manažerům a vedení firmy. Manažeři jsou často zaměřeni pouze na konečné výsledky týmu, a ne na způsob, jakým k němu všichni společně dojdou. V týmu LPU je skupina likvidátorů, která si uvědomuje překážky v interní komunikaci a pro firmu by to měl být signál pro sestavení kroků vedoucích k odstranění problémů.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že na firemní komunikaci má zásadní dopad nízká úroveň vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci. Pracovníkům se nedostává kýženého pocitu uznání a připadají si ve firmě nedocenění. Na pracovišti převládá napětí a strach, zaměstnanci se bojí vedoucímu sdělit připomínky a příliš se s ním nezapojují ani do diskusí nad originálními nápady. K dosahování požadovaných výkonů chybí zaměstnancům potřebná dávka motivace, což kromě opomíjení ze strany manažerů zapříčiňuje i celková negativní atmosféra ve firmě, která je výrazným demotivačním faktorem pro celou řadu zaměstnanců.

Byla navržena taková doporučení, aby vedení firmy zajistilo zaměstnancům přísun pravidelných informací, protože pokud mají zaměstnanci k dispozici ucelené informace, pak snadno pochopí smysl a význam zaváděných procesů ve firmě. Pouhé dosažení informovanosti však automaticky nezaručí i zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců. Vedoucí by měli zapracovat na zlepšení angažovanosti zaměstnanců, aktivně vyzívat pracovníky k vyjádření svých myšlenek a otevřeně vítat jejich rozdílné názory, které jim pomohou se na problematiku podívat z jiného úhlu pohledu. Zavedení osobních rozhovorů s vedoucími na konci každého měsíce by bylo ideální příležitostí pro předání zpětné vazby a posílení motivace pracujících.

Bude-li vedení firmy všechna doporučení dodržovat, odrazí se to výrazným způsobem na zlepšení pracovních vztahů. Zaměstnanci pochopí, že vedení vyvíjí snahu o odstranění chyb a začnou být směrem ke svým nadřízeným vstřícnější. Nefungující firemní komunikace v pojišťovně XY sice aktuálně představuje komplikaci pro efektivní vykonávání práce, ale není takovou překážkou, která by se nedala vyřešit. Zaměstnanci však často vidí chyby u svých nadřízených nebo kolegů, ale sami si nepřipouští svůj podíl viny na neúčinné interní komunikaci. Klíčem k úspěchu je přestat kritizovat ostatní a začít hledat chyby především u sebe.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.
- [2] DRÁBOVÁ, Renáta, Jaroslava LEVOVÁ a Tereza FILINOVÁ. *Písemná a elektronická komunikace*. Praha: Fragment, 2014, 124 s. ISBN 978-80-253-1802-7.
- [3] GODINO, Pilar. *Podniková alchymie*. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-764-7.
- [4] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HOLÁ, Jana. Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník. *E15.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-04-04]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://media.e15.cz/special/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>
- [6] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
- [8] KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-802-4757-698.
- [9] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [10] LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. Knihovnicka.cz. ISBN 978-807-3994-662.
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-807-2611-867.

- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
- [14] SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [15] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [16] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada, 2005. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0844-2.
- [17] TŮMOVÁ, Věra. Kdo je kdo v pojišťovně: likvidátor. *Peníze.CZ* [online]. 2011 [cit. 2018-04-04]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pojisteni/201407-kdo-je-kdo-v-pojistovne-likvidator>
- [18] TŮMOVÁ, Věra. Kdo je kdo v pojišťovně: mobilní technik. *Peníze.CZ* [online]. 2011 [cit. 2018-04-04]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pojisteni/210961-kdo-je-kdo-v-pojistovne-mobilni-technik>
- [19] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [20] URBAN, Jan. Nejčastější nedostatek ve firmě: vnitřní komunikace. Jak ji posílit?. *Hospodářské noviny* [online]. 2013 [cit. 2018-04-02]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60037940-nejcastejsi-nedostatek-ve-firme-vnitрни-komunikace-jak-ji-posilit>
- [21] VLNAS, Martin a Věra TŮMOVÁ. Kdo je kdo v pojišťovně: operátorka call centra musí umět poradit každému. *Peníze.CZ* [online]. 2011 [cit. 2018-04-04]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pojisteni/221345-kdo-je-kdo-v-pojistovne-operatorka-call-centra-musi-umet-poradit-kazdemu>
- [22] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazníkové šetření	41
---------------------------------------	----





PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den, jmenuji se Matěj Klofát a jsem studentem 3.ročníku bakalářského studia fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. V rámci své bakalářské práce jsem si zvolil téma Interní komunikace ve vybrané firmě, kde budu v rámci praktické části bakalářské práce analyzovat interní komunikaci ve společnosti XY.






Tímto Vás laskavě žádám o vyplnění krátkého dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro vyhodnocení výsledků týkajících se interní komunikace v pojišťovně XY. Rád bych zdůraznil, že dotazníkové šetření je anonymní.

Za Vaši ochotu a čas Vám předem mnohokrát děkuji





1. Máte pocit, že jste od Vašeho přímého nadřízeného dostatečně informováni o důležitých informacích týkajících se firmy?

a. Ano		10 (45,5 %)
b. Ne		10 (45,5 %)
c. Jak kdy		2 (9,1 %)
Celkem:		22 (100 %)

2. Víte, jakých výsledků dosáhla firma v minulém roce?

a. Ano, výsledky jsem se dozvěděl/a přímo od vedení firmy		15 (68,2 %)
b. Ano, výsledky jsem si dohledal		1 (4,5 %)
c. Ne, neznám výsledky firmy v uplynulém roce		2 (9,1 %)
d. Nezajímá mne to		4 (18,2 %)
Celkem:		22 (100 %)





3. Znáte vize a plány firmy na příští rok?

a. Ano, firma nám představila své vize a plány		14 (63,6 %)
b. Ne, firma nás s jejich vizemi a plány neseznámila		4 (18,2 %)
c. Nezajímá mne to		1 (4,5 %)
Celkem:		22 (100 %)





4. Věříte v úspěch nápadů vedení firmy?

a. Ano		9 (40,9 %)
b. Ne		13 (59,1 %)
Celkem:		22 (100 %)





5. Vybízí Vás vedení firmy k nápadům na vylepšení pozice firmy na trhu?

a. Ano, nápady od zaměstnanců přicházejí		8 (36,4 %)
b. Ano, avšak zaměstnanci se moc nezapojují		6 (27,3 %)
c. Ne		8 (36,4 %)
Celkem:		22 (100 %)




6. Domníváte se, že můžete vedení otevřeně říkat Vaše připomínky bez rizika postihu?

a. Ano, mohu vedení otevřeně říct svůj názor		5 (22,7 %)
b. Ne, bojím se firmě sdělit připomínky		13 (59,1 %)
c. Ne, vedení nedává zaměstnancům prostor pro vyjádření svého názoru		4 (18,2 %)
Celkem:		22 (100 %)





7. Dává Vám vedení firmy najevo, že jsou s Vámi a Vaší prací spokojeni, že si Vás váží?

a. Ano		5 (22,7 %)
b. Ne		16 (72,7 %)
c. Nevím/nedokáži posoudit		1 (4,5 %)
Celkem:		22 (100 %)

8. Daří se podle Vás vedení firmy vytvářet přátelské pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spokojeni?

a. Ano		5 (22,7 %)
b. Ne		17 (77,3 %)
c. Nevím/nedokáži posoudit		0 (0 %)
Celkem:		22 (100 %)


9. Setkal/a jste se ve firmě s nevhodným chováním s prvky šikany a diskriminace?

a. Ano, ze strany nadřízeného		4 (18,2 %)
b. Ano, ze strany kolegy		1 (4,5 %)
c. Ne		17 (77,3 %)
Celkem:		22 (100 %)




10. Domníváte se, že mají muži i ženy ve firmě stejné možnosti profesního růstu?

a. Ano		8 (36,4 %)
b. Ne, muži mají větší možnost profesního růstu		14 (63,6 %)
c. Ne, ženy mají větší možnost profesního růstu		0 (0 %)
d. Nevím/nedokáži posoudit		0 (0 %)
Celkem:		22 (100 %)





11. Máte pravidelně možnost hodnotit Vašeho přímého nadřízeného?

a. Ano		16 (72,7 %)
b. Ne		6 (27,3 %)
Celkem:		22 (100 %)





12. Motivuje Vás přímý nadřízený svým chováním a způsobem, jakým s Vámi komunikuje, k dosažení lepších pracovních výkonů?

a. Ano		6 (27,3 %)
b. Ne		16 (72,7 %)
c. Nevím/nedokáži posoudit		0 (0 %)
Celkem:		22 (100 %)




13. Který prostředek interní komunikace je pro Vás nejpřínosnější?

a. Porady		10 (45,5 %)
b. Pravidelné e-mailové zpravodajství o novinkách ve firmě		11 (50 %)
c. Intranet		1 (4,5 %)
Celkem:		22 (100 %)


14. Pokud řešíte komplikovanou pojistnou událost, můžete se kdykoliv obrátit na Vašeho vedoucího s žádostí o radu?

a. Ano, případ spolu vyřešíme		6 (27,3 %)
b. Ano, vedoucí mi poradí, ale případ řeším podle sebe		7 (31,8 %)
c. Ne, vedoucí mi stejně neporadí		9 (40,9 %)
d. Ne, bojím se svého vedoucího zeptat		0 (0 %)
Celkem:		22 (100 %)







15. Pokud řešíte komplikovanou pojistnou událost, můžete se kdykoliv obrátit na Vašeho kolegu s žádostí o radu?

a. Ano, případ spolu vyřešíme		19 (86,4 %)
b. Ano, kolega mi poradí, ale případ řeším podle sebe		3 (13,6 %)
c. Ne, kolega mi stejně neporadí		0 (0 %)
d. Ne, bojím se svého kolegy zeptat		0 (0 %)
Celkem:		22 (100 %)

16. Máte pocit, že co vrcholové vedení firmy řekne, je pro ně závazné a dodrží to?

a. Ano		1 (4,5 %)
b. Ne		8 (36,4 %)
c. Jak kdy		13 (59,1 %)
Celkem:		22 (100 %)

17. Důvěřujete těmto členům firmy?




Vrcholové vedení firmy		
a. Ano		4 (18,2 %)
b. Ne		18 (81,8 %)
Celkem:		22 (100 %)
Přímý nadřízený		
a. Ano		6 (27,3 %)
b. Ne		16 (72,7 %)
Celkem:		22 (100 %)

Kolegové		
c. Ano		22 (100 %)
d. Ne		0 (0 %)
Celkem:		22 (100 %)





18. Myslíte si, že ve firmě efektivně funguje spolupráce mezi oběma týmy LPU motorových vozidel?

a. Ano		5 (22,7 %)
b. Ne		16 (72,7 %)
c. Nevím/nedokáži posoudit		1 (4,5 %)
Celkem:		22 (100 %)





19. Kterou formou se dozvídáte důležité informace o firmě? (např. změna organizační struktury, personální změny, propouštění zaměstnanců)

a. Od mého přímého nadřízeného		6 (27,3 %)
b. Na základě dosud nepotvrzených informací (drby, fámy) kolujících ve firmě		16 (72,7 %)
c. Od externího zdroje z okolí (konkurence, obchodní partneři)		0 (0 %)
Celkem:		22 (100 %)

20. Myslíte si, že se interní komunikaci ve firmě přikládá důležitost?

a. Ano		1 (4,5 %)
b. Ne		20 (90,9 %)
c. Nevím/nedokáži posoudit		1 (4,5 %)
Celkem:		22 (100 %)

21. Při hodnocení jako ve škole, jakou známkou byste ohodnotil/a celkově interní komunikaci ve společnosti XY?

a. 1		0 (0 %)
b. 2		0 (0 %)
c. 3		13 (59,1 %)
d. 4		6 (27,3 %)
e. 5		3 (13,6 %)
Celkem:		22 (100 %)