


# Význam komunikačních dovedností manažerů v organizacích

Jan Beneš

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan BENEŠ**  
Osobní číslo: **L09909**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Význam komunikačních dovedností manažerů  
v organizacích**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice komunikačních dovedností manažerů v organizaci**
- 2. Analyzujte aktuální stav komunikačních dovedností manažerů v dané organizaci**
- 3. Na základě analýzy formulujte návrhy na zlepšení stavu komunikačních dovedností manažerů v dané organizaci**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULER: Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

[2] ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

[3] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS: Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012

prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*


### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne *11.5.2012* .....

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce na téma „Význam komunikačních dovedností manažerů v organizacích“ je v teoretické části především vymezení pojmů a popis současných moderních trendů z oblasti komunikačního managementu a komunikace samotné. Úkolem praktické části bakalářské práce je zjištění reálného stavu dané problematiky ve zvolené organizaci JARO, pojišťovací a finanční společnost s.r.o. a navržení změn vedoucích k jeho zlepšení.

Klíčová slova: Pojem komunikace, manažerské dovednosti, efektivní formy komunikace v podniku.

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis on "The Importance Of Communication Skills Of Managers In Organizations" in the theoretical section above definitions and descriptions of current trends in the modern field of communication management and communication itself. The role of practical work is to determine the real status of the issue in a selected organization JARO, insurance and finance company Ltd. leading and proposing changes to improve it.

Keywords: The term communication, management skills, effective communication in business.

Poděkování:

Touto cestou děkuji vedoucímu bakalářské práce paní Ing. Bc. Janě Bilíkové za odborné připomínky a vstřícný přístup. A děkuji také jednatelům a zaměstnancům pojišťovací a finanční společnosti JARO s.r.o. za ochotu a spolupráci při získávání materiálů pro práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KOMUNIKAČNÍ PROCES</b> .....	<b>11</b>
1.1 KOMUNIKACE JAKO PROCES .....	11
1.2 PRVKY KOMUNIKACE .....	13
1.3 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY .....	14
1.3.1 Vertikální komunikace .....	14
1.3.2 Horizontální (laterální) komunikace .....	15
1.3.3 Diagonální komunikace.....	15
1.4 ROZDĚLENÍ KOMUNIKACE Z POHLEDU PODNIKU.....	16
1.4.1 Vnitřní komunikace.....	17
1.4.2 Vnější komunikace.....	17
1.5 FUNKCE KOMUNIKACE .....	17
1.6 VÝZNAM A CÍLE KOMUNIKACE .....	18
<b>2 MANAŽERSKÉ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI</b> .....	<b>20</b>
2.1 NASLOUCHÁNÍ .....	20
2.2 SDĚLENÍ .....	21
2.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	22
<b>3 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY</b> .....	<b>23</b>
3.1 NEDOSTATEČNÉ PLÁNOVÁNÍ.....	23
3.2 ODLIŠNOST POSTOJŮ, NÁZORŮ, ZKUŠENOSTÍ A ZNALOSTÍ.....	23
3.3 SÉMANTICKÉ NEJASNOSTI .....	23
3.4 ŠPATNÉ VYJÁDŘENÍ SDĚLENÍ.....	24
3.5 ŠPATNÉ NASLOUCHÁNÍ.....	24
3.6 NEDŮVĚRA, HROZBY A OBAVY .....	24
3.7 PŘEMÍRA INFORMACÍ.....	24
<b>4 ZLEPŠOVÁNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>26</b>
4.1 PROVĚŘOVÁNÍ.....	26
4.2 REGULACE INFORMAČNÍCH TOKŮ.....	26
4.3 VYUŽÍVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY .....	26
4.4 EMPATIE.....	27
4.5 ZJEDNODUŠOVÁNÍ JAZYKA.....	27
4.6 EFEKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ .....	27
4.7 VYUŽÍVÁNÍ NEOFICIÁLNÍCH KOMUNIKAČNÍCH SYSTÉMŮ .....	28
<b>5 DRUHY KOMUNIKAČNÍCH MÉDIÍ</b> .....	<b>29</b>
5.1 PSANÁ KOMUNIKACE.....	29
5.2 ÚSTNÍ KOMUNIKACE.....	29
5.3 VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE.....	30
5.4 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>

<b>6</b>	<b>PROFIL ORGANIZACE .....</b>	<b>32</b>
6.1	ČINNOST ORGANIZACE .....	32
6.2	HISTORIE ORGANIZACE.....	33
6.3	ZAJIŠŤOVÁNÍ REKLAMY ORGANIZACE .....	34
<b>7</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE.....</b>	<b>36</b>
7.1	JEDNATELÉ.....	36
7.2	VEDOUcí POBOČEK.....	36
7.3	ZAMĚSTNANCI.....	37
7.4	FINANČNÍ PORADCI.....	37
7.5	AUTOBAZARY.....	37
<b>8</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI V ORGANIZACI .....</b>	<b>38</b>
8.1	VNITŘNÍ KOMUNIKACE.....	38
8.1.1	Psaná komunikace .....	38
8.1.2	Ústní komunikace.....	39
8.2	VNĚJŠÍ KOMUNIKACE .....	40
8.2.1	Komunikace s partnery.....	40
8.2.2	Komunikace se zákazníkem .....	41
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI.....</b>	<b>43</b>
9.1	KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	43
9.2	KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI .....	44
<b>10</b>	<b>NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ SITUACE V ORGANIZACI.....</b>	<b>45</b>
10.1	PRACOVNÍ PORADY .....	45
10.2	OVLÁDÁNÍ NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE.....	45
10.3	SPECIALIZACE A ZVYŠOVÁNÍ ROZHLEDU .....	45
10.4	ROZDĚLOVÁNÍ PRAVOMOCÍ.....	46
10.5	VYUŽITÍ NOVÝCH FOREM KOMUNIKACE .....	46
10.6	POSILOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY .....	47
10.7	ZACHOVÁNÍ PŮVODNÍHO STAVU.....	47
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>52</b>



## ÚVOD

Ve dnešní hektické době plné spěchu a stresu jsou manažeři podniků na všech řídicích úrovních neustále vystavováni tlaku, kdy je potřeba využívat schopnosti vést kolektiv pracovat s ním, činit nelehká rozhodnutí nebo ovládat manažerské techniky pro řešení problémů v nejkratším čase. Jednou z nejdůležitějších manažerských schopností a dovedností je komunikace.

Manažeři v odlišných organizacích a na různých stupních vedení potřebují rozličné dovednosti z hlediska plánování, řízení či kontroly. Komunikace tedy je sice v řadě případů podobná až shodná a dalo by se říct, že se ji tím pádem můžeme spolehlivě naučit jako mnoho ostatních dovedností. Na správnou komunikaci ať už v podniku nebo v osobním životě existuje množství publikací a kurzů, které slouží k jejímu zdokonalování. Bohužel tyto materiály nikdy nedokážou vytvořit dokonalého manažera či řečníka na vysoké úrovni z kohokoliv. Pro precizní zvládnutí manažerské komunikace je zapotřebí v první řadě množství zkušeností nasbíraných za určitou dobu a nesmí se zapomínat též na vrozené schopnosti manažera.

Cílem této bakalářské práce je tedy shrnout teoretické poznatky o komunikaci samotné, zvyšováním její kvality a zjištění trendů v oblasti komunikace firemního managementu. Teorie rozdělí též druhy manažerské komunikace a vymezí možná úskalí a problémy s tématem spjaté.

Praktická část zjistí stav komunikace a jejích prostředků ve vybrané organizaci „JARO, pojišťovací a finanční společnost s.r.o.“ a praktiky manažerské komunikace ve všech úrovních managementu firmy.

Hlavním úkolem práce je srovnání skutečného stavu komunikace a praktik manažerské komunikace v organizaci s poznatky z teoretické části. Po zjištění skutečného stavu komunikačních dovedností manažerů je nutné zvážit možnosti implementace pozvolných či náhlých změn a tato opatření u společnosti JARO přednést.

Pro zkoumanou společnost se tyto zjištěné informace mohou stát novým impulsem pro zdokonalování komunikačních dovedností na všech úrovních managementu. Získanými výsledky může i tak dynamická společnost zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

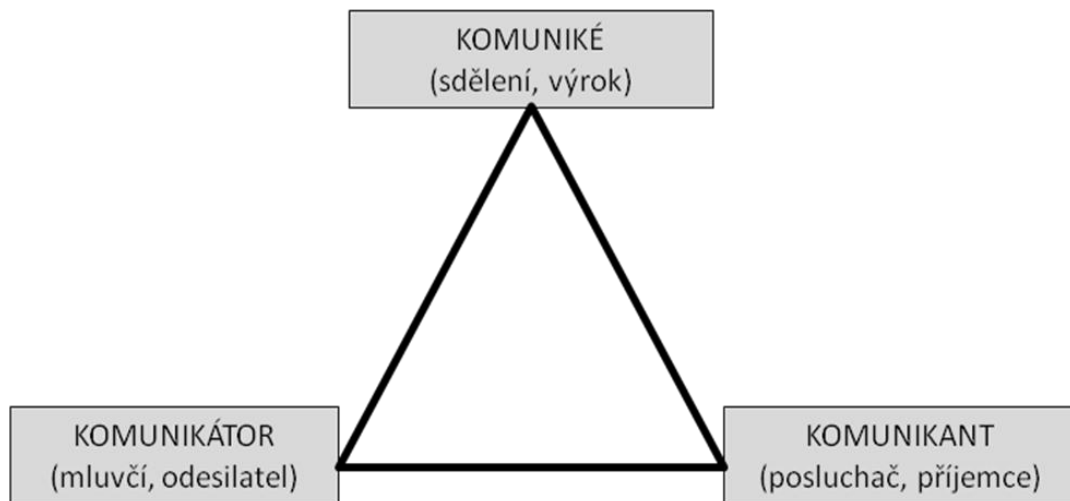
# 1 KOMUNIKAČNÍ PROCES

„Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společenský“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.“ [4, s. 507]

V rámci formy můžeme na komunikaci pohlížet z několika různých úhlů a v různých souvislostech. Podniková komunikace řeší například problémy, kdo je komu povinen sdělovat informace, jakými způsoby k těmto změnám dochází, jak probíhají setkání mezi více zaměstnanci firmy nebo uplatňovaná pravidla komunikace v dané organizaci. V zájmu každé organizace je též aktivní přístup ke každé komunikaci. Potřeba komunikačních dovedností roste úměrně s postavením v organizační hierarchii podniku. [20]

## 1.1 Komunikace jako proces

Základní charakteristiky komunikačního procesu a jeho vlastní průběh bývají často popisovány formou komunikačních modelů. Proces komunikace lze popsat prostřednictvím základního komunikačního trojúhelníku. [2]



Obr. 1 Komunikační trojúhelník [2]

**Komunikátor**, původce, vysílá zprávu, do sdělení často promítá svoji osobnost, nemusí vždy volit vhodné komunikační prostředky a jeho sdělení nemusí být nutně jednoznačné.

**Komunikant**, příjemce, přijímá zprávu, do jejího vnímání se také promítá jeho osobnost, zpravidla nemusí vždy přijmout zprávu tak, jak byla komunikátorem vyslána.

**Komuniké** je vlastní sdělení či pocit, které komunikátor zasílá komunikantovi. Jeho forma může být verbální i neverbální a sdělení nemusí být zcela čitelné. [2]

Po těchto třech základních elementech komunikace se zde vyskytuje ještě několik důležitých pojmů:

- **Kód** – přeměna dat pro přenos informace do vhodné formy. Nejběžnějším kódem bývá běžná řeč, ale může jím také být například dopravní značení nebo různé symboly. Dobrý výběr kódů je důležitý pro každou komunikaci a při jeho výběru je nutné zvážení znalosti kódu na obou stranách. [20]
- **Komunikační šumy** - jsou narušující a provázející problémy komunikačního procesu. Šumy jsou bránící elementy efektivní komunikace, které mohou omezovat, potlačovat a zkreslovat skutečný význam sdělení. V komunikačním procesu se mohou šumy vyskytovat na mnoho místech. Na cestě od původce k příjemci se mohou vyskytovat problémy v komunikaci pouze dvou subjektů. Což teprve jde-li o zprávu šířenou mezi více lidmi, například v managementu od úrovně nejvyšších manažerů až na jednotlivé pracovníky. V tomto případě se může stát, že pokud jeden z přijímajících přenesse význam zprávy podle sebe a interpretuje ho dál, nemusí se zachovat záměr sdělení samotného původce. [3]
- **Public relations** (vztah s veřejností) – označuje všechny činnosti, jejichž posláním je pozitivně ovlivnit vztahy mezi organizací a veřejnými cílovými skupinami. Cílovou skupinou se v praxi rozumí určitá množina veřejnosti, do které mohou patřit zákazníci, dodavatelé nebo investoři. Public relations je tedy nástroj zaměřující se na vytváření, průběh a řízení komunikačních procesů mezi podnikem a těmito cílovými skupinami s cílem vzájemného porozumění, pochopení a důvěry. [20]
- **Zpětná vazba** – je systematický nástroj umožňující oboustranné propojení mezi původcem a příjemcem sdělení a kontrolu jejich vzájemného vnímání. Proces komunikace není vždy oboustranný a neumožňuje vytvořit zpětnou vazbu mezi příjemcem a komunikátorem. Oboustranný komunikační proces není možné vždy nastolit a tím činit opatření k zajištění této zpětné vazby. Z manažerského

hlediska je zpětná vazba důležitým faktorem posilování spokojenosti pracovníků a následným zvyšováním pracovní produktivity. [4]

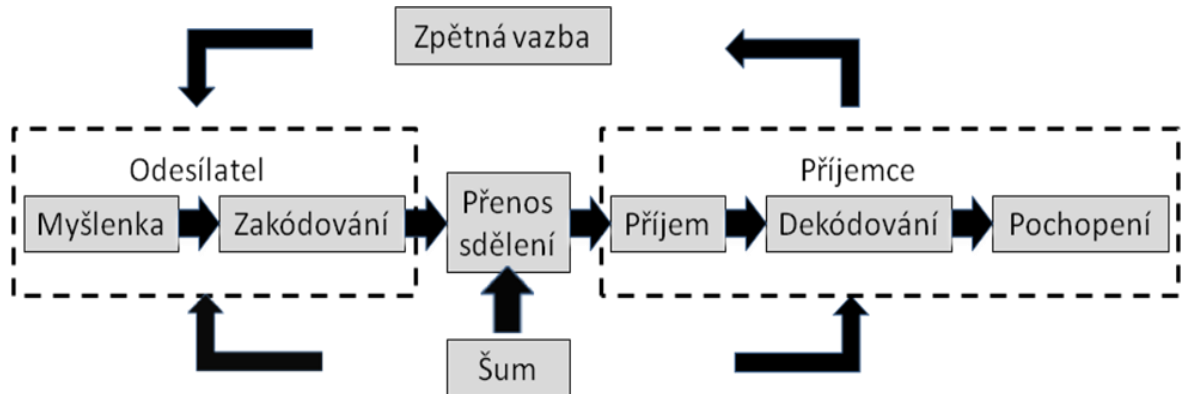
- **Firemní styl** (corporate design) – patří do vizuálního projevu komunikace podniku. Jedná se o veškeré aspekty, kterými se firma může prezentovat navenek. Patří sem například logo firmy, oblečení zaměstnanců, styl úpravy tiskovin nebo architektura. Tyto zdánlivě zanedbatelné prvky umožňují organizaci nepřímo komunikovat a ovlivnit příjemce ve svůj prospěch. [20]

## 1.2 Prvky komunikace

Samotný komunikační proces prochází na své cestě náležitou posloupností.

1. **Vznik myšlenky**, která má určitý význam pro původce, ale nemusí být vždy logická a přijatelná pro příjemce.
2. **Kódování myšlenky**, tak aby její znění bylo jasné příjemci. Může jím být překlad do jiného jazyka, který je srozumitelný příjemci. Při kódování se původce může dopouštět mnoha chyb. Neznalost jazyka, opomíjení podstatných částí informace, užití nejasných komunikačních obrátů nebo mnohoznačných symbolů.
3. **Vysílání zprávy**. Interpretace formou řeči nebo psaného dopisu. Problémy mohou nastat například v tiché a nesrozumitelné ústní prezentaci či těžko čitelné psané formě.
4. **Přenášení informace** prostřednictvím předem vybraného komunikačního kanálu. Ne vždy musí být tento komunikační kanál správně zvolený, může být narušován šumy z prostředí.
5. **Přijímání zprávy** příjemcem, kde mohou být problémy ze strany původce nebo okolí. Špatná hlasitost projevu, viditelnost komunikátora nebo problémy se soustředěním při přejímání sdělení.
6. **Dekódování zprávy** příjemcem, kde jde o správné spojení elementů zprávy a jejich organizace.
7. **Pochopení myšlenky** ve správném významu, jaký původce komunikace zamýšlí.  
[3]

Mimo těchto sedm prvků komunikačního procesu, které musí splňovat každá forma komunikace, sem můžeme zařadit také již zmiňované šumy rušící správný přesun informací a zpětnou vazbu potvrzující pochopení zprávy.



Obr. 2 Model procesu komunikace [22]

### 1.3 Komunikační kanály

Organizační struktura každého podniku by měla být schopna poskytovat prostor pro komunikaci ve třech základních směrech: vertikální, horizontální (laterální) a diagonální. Vertikální komunikace může být též rozdělování podle jejího směru jako sestupná (zdola-nahoru) a vzestupná (shora-dolů). Tyto směry vytvářejí rámec, ve kterém se komunikace uvnitř podniku odehrává. Zkoumání všech těchto směrů může manažerovi pomáhat zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a zjistit cesty k jejich překonání. [4]

#### 1.3.1 Vertikální komunikace

Sestupný proud vertikální komunikace zahrnuje výměnu informací od manažerů na vyšší úrovni směrem k lidem na nižším stupni organizační hierarchie. Tento typ komunikace převládá zejména v organizacích s autoritativní atmosférou. Ústní sestupná komunikace zahrnuje instrukce, rozhovory nebo schůze, písemnou představuje dopisy, příručky, popisy postupů a elektronicky přenášené informace.

Při cestě shora-dolů může často docházet ke ztrátě informací nebo k jejich deformaci. Postupy a pokyny vydávané vrcholovým managementem nemají vždy schopnost zajistit svůj účel. Řadu směrnic mohou pracovníci špatně pochopit nebo je v horším případě

ani nečíst. Z důvodu dosažení jistoty správného pochopení je nutné využívání zpětných vazeb.

Informační toky, probíhající napříč několika úrovněmi organizační struktury potřebují čas pro své ustálení a zažití do provozu. Zpoždování přenosu informací může být problémem pro vrcholový management, který může následně trvat na tom, že informace podstoupí přímo těm, co s nimi pracují, což nemusí nést vždy užitek. [22]

Vzestupný proud komunikace je ve vysoce výkonných organizacích v podstatě na stejné úrovni nutnosti jako sestupný. Efektivnosti vzestupné komunikace lze zejména ve větších organizacích dosáhnout velmi těžce. Mezi nejužívanější nástroje vzestupné komunikace patří například schránky, kam se vhazují připomínky, návrhy, skupinové schůze a porady. Jestliže tyto toky v dostatečné míře neexistují, pracovníci nemají možnost tuto komunikaci provozovat, čímž organizace v mnohých případech přichází o cenné podněty.

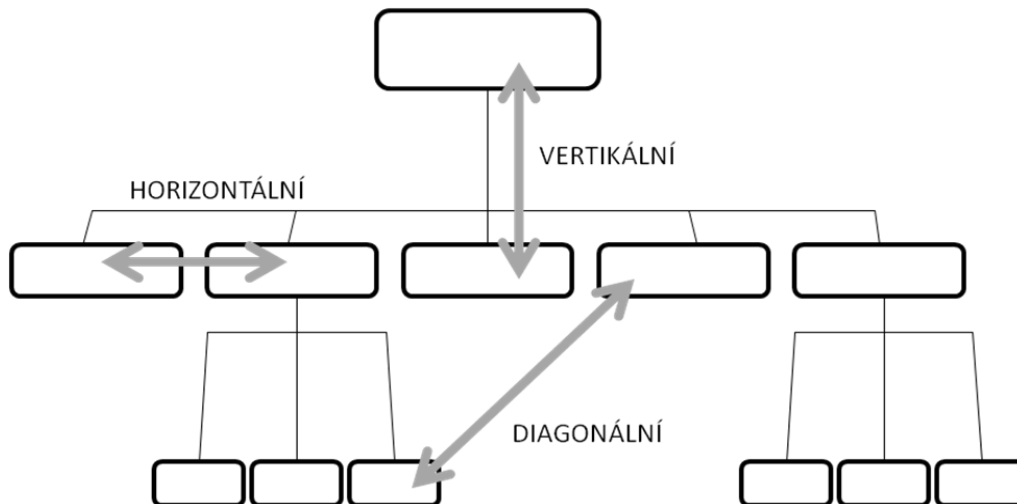
Systém vzestupné komunikace pomáhá manažerům nepřímo zapojit pracovníky do chodu organizace, realizovat jejich návrhy a zvyšovat tím její produktivitu. Proto se v mnohých organizacích zavádí systémy odměn za realizaci podaných návrhů. [4]

### **1.3.2 Horizontální (laterální) komunikace**

Probíhá mezi jednotlivými útvary nebo pracovníky na stejné organizační úrovni. Je typická pro organizace s plochou organizační strukturou. Podle řady zaměstnanců z různých podniků se uvádí, že horizontální komunikace je neefektivní. Zde je pro zaměstnance potřeba používat vertikální komunikaci a na horizontální úrovni nekomunikovat a tím snižovat riziko vlastního operativního rozhodnutí. [2]

### **1.3.3 Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace se uskutečňuje mezi pracovníky a útvary na různých úrovních. Je typická pro organizace řízené demokraticky. Používá se jen za předpokladu, že v požadovaný čas není možné použít jiný komunikační kanál, proto se dá říct, že diagonální komunikace je nejméně užívaný komunikační kanál v organizacích. [4]



Obr. 3 Komunikační kanály [3]

Rozdělení komunikačních kanálů na písemné, ústní, vizuální a elektronické není jedinou možnou variantou členění. Kanály lze dělit také na formální a neformální.

- **Formální komunikace** – oficiální sdělení, zahrnuje se sem veškerá organizační struktura podniku.
- **Neformální komunikace** – vzniká na základě neformálních interpersonálních vztahů. Se skutečností existence neformální komunikace „šušandy“ v podniku se musí manažeři smířit a naučit se ji využívat. Tento způsob komunikace může posilovat týmovou práci, ale stejně tak se může stát prostředkem šíření zkreslených názorů a pomluv. [2]

#### 1.4 Rozdělení komunikace z pohledu podniku

*„Řízení je nemyslitelné bez komunikace, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů, nástrojů a forem vlastní interpersonální komunikace. Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden z pilířů, o které se opírá rozvoj globalizace.“ [22, s. 168]*

Komunikace ve firmě lze mimo jiné rozdělit na dvě hlavní složky: vnitřní a vnější komunikaci.



### 1.4.1 Vnitřní komunikace

Vnitřní (interní) komunikace v organizaci je jeden z hlavních prostředků získávání jiných k tomu, aby dělali co je potřeba. Na obratnosti a přesvědčivosti manažera často závisí, jak se podaří podnítit a aktivizovat pracovníky k plnění daných úkolů. Aby se tohle mohlo dařit, musí pracovníci považovat organizaci za důvěryhodnou a perspektivní. Manažer si musí často uvědomit, že pracovníci ztotožňují své pracovní nasazení s tím, jaký dojem na ně působí jejich vedení. Manažeři zpravidla v organizaci komunikují všemi směry, s nadřízenými, externími subjekty, kolegy i s podřízenými. Jejich komunikace může mít řadu různých forem jako například porady, prezentace, elektronická média nebo ústní rozhovory. Každý z této řady způsobů má své výhody i nevýhody, ale všechny společně musí plnit interní cíle organizace.

### 1.4.2 Vnější komunikace

Mimo vnitřní komunikace se manažeři nevyhnou ani komunikaci vnější (externí). Externí komunikace v organizaci má za hlavní úkol styk s dodavateli a odběrateli, partnery a mimo jiné i úřady a bankovní sférou.

Nejdůležitější část vnější komunikace se zabývá vztahem s veřejností, kde pracuje na vytvoření jména a pozice organizace v povědomí cílové skupiny potenciální skupiny cílových zákazníků. Pro tyto aktivity by měl být vyčleněn dostatečný prostor a finanční prostředky. Prvním úkolem této komunikace by mělo být zjišťování a vyhledávání vhodných skupin zákazníků, o kterou se organizace bude různými prostředky snažit. Mezi tyto komunikační prostředky mohou patřit například reklamy v médiích, sportovně-kulturní zážitkové akce nebo mimo jiné například uveřejňování reklamních sdělení na viditelných místech formou sponzoringu.

Obě tyto základní formy komunikace nelze v žádné míře opomíjet a ponechávat náhodě. V případě, že by systém vnitřní či vnější komunikace výrazněji zaostával za moderními trendy konkurence, nebylo by možné ani plnění základních podnikových cílů. [20]

## 1.5 Funkce komunikace

Zařazení komunikace podle funkce není vždy zcela jednoznačné, jelikož se velmi často kryjí, ale rozdělení umožňuje alespoň pochopení významu v několika dimenzích:

- **informativní funkce** – zajišťuje přenos dat, informací a faktů mezi osobami,
- **instruktivní funkce** – je v zásadě formou funkce informativní, která se navíc snaží vysvětlit postup, jak činnosti provádět za dosažením předpokládaného výsledku,
- **přesvědčovací funkce** – snaží se ovlivnit názory a postoje člověka s cílem jejich změny ve vlastní prospěch. Často využívá logických souvislostí, argumentace či citové manipulace,
- **posilovací a motivující funkce** – může být částečně brána jako funkce přesvědčovací. Přesvědčuje člověka o vědomí sebe sama a posiluje a motivuje v jeho snažení,
- **zábavná funkce** – vyplňuje čas se snahou pobavit, rozptýlit a navodit spokojenost a pohodu,
- **výchovná a vzdělávací funkce** – uplatňována v institucích jako například školy, kde je používáno více funkcí najednou (informativní, instruktivní, dohled nebo kontrola),
- **společensky integrující a socializační funkce** – sdružování lidí do skupin, kde vznikají pocity sebeurčení a sounáležitosti jedince. Skupiny vznikají na rozdílných úrovních (podle společenského postavení, zájmů či povolání), kde mohou mít v zásadě odlišný způsob komunikace,
- **funkce osobní identity** – pomáhá zjistit a ujasnit záležitosti vlastní identity (cíle, názory, sebevědomí apod.),
- **ostatní funkce komunikace** – svěřování, poznávání, odreagování apod.

## 1.6 Význam a cíle komunikace

Vzhledem k tomu, že komunikace doprovází všechny oblasti řízení, její asi největší význam je z hlediska vedení. Komunikace je přenos informací od odesilatele k příjemci za předpokladu, že příjemce této informaci porozuměl. Tato stručná definice je základem modelu komunikačního procesu. Model je zaměřen na odesilatele, přenos sdělení informace a na konečného příjemce. Komunikační modely berou v úvahu také šum, který může dobré komunikaci překážet, a zpětnou vazbu, která ji pomáhá usnadňovat.

[22]

Z pohledu cílů komunikace lze říct, že každá komunikace má svůj vlastní záměr a je vedena určitou motivací. Při hovoru či písemné komunikaci se vždy snažíme předat své myšlenky někomu jinému a dosáhnout tak určitého cíle. Ačkoliv v různých kulturách je kladen rozdílný důraz na záměry a motivy, můžeme v naprosté většině určit pět základních cílů:

- **učení** – získávání znalostí a jejich další předávání,
- **spojování** – vytváření vztahů vzájemné interakce,
- **pomoc** – naslouchání problémům jiných a případná nabídka pomoci v jejich řešení,
- **ovlivňování** – posilování či změna postojů, názorů a chování jiných,
- **hra** – umění těšit sebe a jiné z okamžitého zážitku.

Z druhého pohledu se na cíle a účely komunikace dá pohlížet takto:

- **prezentace vlastní osoby** – snaha podat dokonalý obraz sebe sama v očích druhých,
- **vztahové cíle** – potřeba vytváření vztahů, které uspokojují naše potřeby,
- **instrumentální cíle** – se zabývají jak přimět ostatní, aby pro nás něco udělali.

Cíle komunikace v organizaci z pohledu směru mají dvojí rozdělení:

- **interní cíle** – ulehčení vykonávání manažerských funkcí v organizaci a jejich vzájemná integrace,
- **externí cíle** – komunikace organizace s vnějším prostředím, například komunikace se zákazníkem za účelem zisku.

## 2 MANAŽERSKÉ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

*„Mnohé nesnáze v organizacích vznikají kvůli komunikačním chybám. Manažeři proto usilují o zlepšení procesu komunikace. V některých firmách vznikají organizační směrnice pro rozvoj komunikace, vzdělávací instituce nabízejí výcviky komunikačních dovedností. Mezi nejdůležitější z těchto dovedností patří naslouchání, mluvení a psaní, techniky neverbální komunikace a obchodní vyjednávání.“ [3, s. 476]*

Při setkání s novými partnery lze velmi rychle rozpoznat komunikační dovednosti vyjednávajícího manažera stojícího proti nám. I bez rozšířených znalostí psychologických teorií se dá posoudit, jak manažer při jednání působí.

Existují manažeři, kteří mají určité charisma a vyzařující sílu, která nutí oponenty naslouchat a akceptovat jejich myšlenky. Jsou bohužel i takoví, jimž se jen v mizivém množství případů podaří svým projevem ovlivnit ostatní.

Rozdíl mezi těmito typy vyjednávajících manažerů je zřejmý, však ne zcela jednoznačně zdůvodnitelný. Může zde jít o dovednosti vrozené nebo získané výchovou, učením a praxí.

Ne každý manažer má vrozený dar úspěšného zvládnutí komunikace ve svůj prospěch. Většina potřebuje skloubit vrozené schopnosti s neustálým tréninkem a studiem. S rostoucí praxí se pro mnohé stává vyjednávání stále jednodušším a méně stresujícím. Přesto jsou i takoví, kteří mohou mít vynikající znalosti v oboru a přípravu, ale vlastní projev nedokážou sebevědomě prodat. [11]

### 2.1 Naslouchání

Neschopnost naslouchání druhým a soustředění se pouze na svůj projev či prezentaci je jednou z hlavních problémů efektivní komunikaci. Běžný posluchač dokáže zachytit průměrně asi 50% ze sdělení. Postupem rozhovoru zachycení informací klesá až na pouhých 25%. Tyto hodnoty může způsobovat neschopnost řečníka zaujmout posluchače nebo problémy na straně posluchače. Pro zlepšení schopnosti naslouchání je nutné sledovat a zlepšovat několik činností:

- soustředěnost přímo na vlastní komunikace, snaha vylučovat vyrušování a myšlenkové nepřítomnosti, která může trvat i několik minut,
- opakování klíčových termínů a vět ve vlastní hlavě, to pomáhá jejich udržení a pozdější vyvolání,

- sledování sdělující osoby, její gestikulace, výrazy a intonaci; srovnávání těchto činností s vlastním sdělením,
- všímání si přestávek v řeči, které mohou znamenat otázku či prostor pro diskuzi,
- snaha kladení dotazů k nejasnostem nebo komentářům k projevu, mluvčí se bude snažit věci objasňovat pro jejich lepší pochopení,
- poskytování zpětné vazby, například formou přikyvování. [2]

## 2.2 Sdělení

Základním cílem sdělovacích dovedností manažerů je srozumitelně dokázat vysvětlit své myšlenky a dokázat udržet soustředění posluchače, aby tyto myšlenky správně pochopil. Pro lepší vnímání a poslouchatelnější projev je nutné držet se několika zásad:

- snažení současného vyjádření pouze jedné myšlenky,
- dodržování jednoduchosti užívaného jazyka a používání známých pojmů,
- stručné vyjadřování, kde není potřeba více slov, než je nutné,
- mluvení přímo na příjemce, pokud možno vlastními slovy,
- používání vhodné intonace hlasu a vhodné užití gest, tak aby byla v souladu s obsahem sdělení,
- pokládání důrazu na každou myšlenku a postupné se přesvědčování jestli posluchači rozumí,
- reakce na emoce, které jsou u posluchačů vyvolány,
- snaha o pochopení stanovisek posluchačů,
- umožnění zpětné vazby posluchačů k problému. [19]

### 2.3 Neverbální komunikace

Komunikace nepoužívající slov je součástí každodenního života. Vyhnout se neverbálnímu chování je v projevu člověka nemožné. Význam neverbálních signálů není sice vždy zcela jednoznačný, ale přesto je dobré se v těchto gestech umět orientovat, protože tělo je mnohem horší lhář než hlas.

*„Pro manažery má neverbální komunikace dvojitý smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání a jednak mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem.“ [2, s. 477]*

Existuje několik rad pro zlepšování neverbálního chování:

- přiměřená uvolněnost výrazu,
- omezení rušivých gest,
- průběžné udržování očního kontaktu,
- potvrzování řeči partnera přikyvováním či úsměvy,
- přímý pohled na druhou osobu,
- mírné naklánění se k původci sdělení,
- užívání přiměřených gest, vyvarovat se mávání rukama nebo dotyků partnera.

Důležitý význam pro uspořádání myšlenek v konverzaci má ticho. Při běžné konverzaci lze vytvořit určitou dobu ticha například po položení otázky nebo nějaké zvláště důležité emocionálně působící záležitosti. [2]

### 3 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Není překvapením, že poruchy v komunikaci představují jeden z největších problémů. Ve skutečnosti však mohou být příznakem mnohem vážnějších problémů celé organizace. Platí, že vnímavý manažer by měl pátrat po důvodech komunikačních problémů a nejasností místo toho, aby pouze odstraňoval jejich následky. Tyto překážky se mohou vyskytovat ve všech fázích komunikačního procesu – odesílání, přenosu, příjmu i ve zpětné vazbě přenosu informací. Jednotlivé překážky budou rozebrány níže. [22]

#### 3.1 Nedostatečné plánování

Málokdy je možné dosáhnout kvalitní komunikace bez potřebné přípravy. Velmi často se stává, že lidé začínají hovořit, aniž by si záležitost náležitě promysleli a stanovili cíle sdělení. Správná příprava, volba vhodného komunikačního kanálu a načasování mohou v komunikaci přispět k pochopení informace a snížení odporu k ní. [22]

#### 3.2 Odlišnost postojů, názorů, zkušeností a znalostí

Jednotlivci při komunikaci mohou kódovat tutéž informaci různým způsobem. Toto kódování závisí hlavně na jejich předchozích zkušenostech.

sou-li procesy zakódování a dekodování stejné u obou, výsledkem je efektivní komunikace. V případě, že jedinci mají odlišné postoje, názory znalosti a zkušenosti, není uskutečnitelná efektivní komunikace. Lze tedy tvrdit, že úspěšné řešení manažerské komunikace je závislé na správném osvojení těchto vlastností. Za opačného stavu se pravděpodobnost správného dekodování sdělení výrazně snižuje. [4]

#### 3.3 Sémantické nejasnosti

Mezi závažné zábrany v efektivní komunikaci patří také sémantické problémy. Pojem sémantické nejasnosti znamená odlišné dekodování obecně známých symbolů. Různá slova mohou mít pro určité skupiny nebo národy zcela odlišný význam.

Některé sociální a profesní skupiny často vytvářejí slovníky, kterým rozumějí pouze vlastní členové. Takový speciální jazyk může členům poskytovat pocit sounáležitosti, soudržnosti a sebeúcty. Zároveň může i usnadňovat efektivní vnitroskupinovou komunikaci.

Naneštěstí manažeři organizací nefungují jen v předem vyčleněných skupinách, proto musejí věnovat pečlivou pozornost k tomu, aby svým sdělením popisovali žádoucí aktivitu, které chtějí docílit. [4]

### **3.4 Špatné vyjádření sdělení**

I za předpokladu, že myšlenka původce je zcela jasná, může obsahovat nevhodně zvolená slova, špatně strukturovaný text a tím pádem i nepřesné vyjádření celkového účelu. Tyto nepřesnosti a možné nejasnosti mohou vést ke zbytečným časovým i finančním ztrátám organizace, a proto je nutné v těchto případech věnovat kódování větší pozornost. [22]

### **3.5 Špatné naslouchání**

Činnosti naslouchání by měla být věnována vždy alespoň polovina času komunikace. Proces komunikace mezi vedoucím a podřízeným musí probíhat určitým způsobem, kdy se dostane na vyslechnutí a případné řešení problémů na obou stranách. V praxi bohužel komunikace na vertikální úrovni funguje hlavně sestupně. Vedoucí manažer řeší nejdříve problémy ze své strany, a když dojde čas na problém, se kterým přišel podřízený pracovník, má většinou jinou práci a jeho problém odloží na později. Pokud jeden manažer pouze poslouchá, ale nedokáže naslouchat diskuzi, nemůže vznikat náležitá diskuze a komunikace se stává neefektivní. [4]

### **3.6 Nedůvěra, hrozby a obavy**

Průběh a efektivita komunikace mohou být těmito vlivy vážně narušovány. V prostředí, kde se tato jevy vyskytují, je každé sdělení vnímáno s určitou mírou skepse. Tímto důsledkem na pracovišti vznikají problémy překrucování informací a hrozby neplnění úkolů podle jejich zadání. Z tohoto důvodu je nutné vytvářet na pracovištích prostředí důvěry, kde je vždy umožněna otevřená komunikace. [22]

### **3.7 Přemíra informací**

Neboli komunikační přetížení. V současné době může vzhledem ke stále se rozvíjejícím technologiím nastat problém související nikoliv s nedostatkem, ale s nadmírou informací. Manažeři jsou naráz zaplaveni množstvím informací, které nejsou schopni v přijatelném



čase vstřebávat a reagovat na ně. Většina sdělení tedy jde stranou, tím důsledkem jim hrozí nebezpečí, že nebudou nikdy dekodována.

Dobrou prevencí pro tento případ komunikačního problému je zavádění systémů, kde nejsou velká množství informací předávána na všechny úrovně vedení, ale jen na potřebná místa. [4]

Samozřejmě existuje celá řada dalších komunikačních překážek. Účastníci komunikace mají sklony k selektivnímu vnímání, kde v podstatě slyší jen to, co sami chtějí. Problém může též znamenat různé například postavení jednotlivců nebo časově náročné řešení dané problematiky. [22]

## 4 ZLEPŠOVÁNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACÍCH

*„Manažeři snažící se o to, aby se stali lepšími komunikátory, mají dva úkoly. Za prvé, musejí zlepšit svá sdělení – tedy informace, které si přejí předat. Za druhé musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé. Musejí se stát lepšími kódovači a dekódovači; musejí usilovat nejen o to, aby jim bylo rozuměno, ale i o to, aby sami rozuměli. Mezi metody zlepšování komunikace patří prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušení jazyka, efektivní naslouchání a využívání „šušandy“. [4, s. 525]*

### 4.1 Prověřování

Činnost prověřování funguje v podniku jako prevence nedorozumění či špatného dekódování informace. Ne každý pracovník musí pochopit skutečný význam sdělení nadřízeného, proto je nutné tato pochopení v každém možném případě monitorovat a prověřovat.

### 4.2 Regulace informačních toků

Nadměrné množství informací nemusí mít vždy za následek efektivní výsledky, ale může se stát pro posluchače problémem. Regulace informačních toků vytváří optimální množství informací pro příjemce a tím eliminuje problém přetížení. Tato myšlenka je založena na principu ignorování nedůležitých prvků a řešení pouze významných složek informace pro danou oblast.

### 4.3 Využívání zpětné vazby

Odezva příjemce sdělení umožňuje komunikátorovi zjišťovat míru pochopení a efektivitu jejich vzájemné komunikace. Převážně při horizontální komunikaci tváří v tvář je nejužívanější přímá zpětná vazba. Při sestupné zde pro ni nezbyvá dostatek příležitostí a bývá často opomíjena. Má-li být v organizaci efektivní sestupná komunikace, je potřeba zvyšování důležitosti komunikace vzestupné. Nižší pracovník, který neví, jak je jeho práce hodnocena se může při stát opatrným a nejistým.

#### 4.4 Empatie

Schopnost vcítění do role druhé osoby a naučit se předpokládat citová rozpoložení a myšlenkové pochody je velmi užitečnou manažerskou schopností. Tato schopnost v komunikaci vyžaduje větší orientaci na posluchače než na samotného původce. Základ komunikace by se měl odvíjet na základě toho, co je příjemci známo.

Empatie je často důležitou složkou pro efektivní komunikace nejen nadřízených manažerů, ale i například učitelů ve školách nebo úředníků s občany.

#### 4.5 Zjednodušování jazyka

Jednou z hlavních bariér efektivní komunikace je složitý jazyk. V případech, kdy odborníci komunikují svým jazykem s jedinci mimo skupinu, mohou se měnit zdánlivě jednoduché pojmy ve složité hádanky. Manažeři si musí uvědomovat, že efektivní komunikace musí obsahovat srozumitelné obraty. Pokud příjemce nerozumí informaci, nedochází k žádné komunikaci, což může jen těžko znamenat splnění daného cíle.

#### 4.6 Efektivní naslouchání

Pro efektivní proces komunikace bohužel nestačí pouhé poslouchání, ale je nutné s porozuměním pečlivě naslouchat. V praxi existuje řada užitečných návodů, jak efektivně naslouchat. Jednou z pomůcek je například „Desatero přikázání dobré komunikace“: přestaň mluvit; pohodlně sleduj mluvícího; dívej se na mluvícího, jemuž chceš naslouchat; odstraň to, co by tě rozptylovalo; pokus se vcítit do kůže mluvícího; buď trpělivý; drž na uzdě svůj hněv; bez rozpaků argumentuj a kritizuj; pokládej otázky a přestaň mluvit.

Podobné návody a rady mohou být pro manažery velmi užitečné, pokud manažer sám pozná, že efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat.

#### 4.7 Využívání neoficiálních komunikačních systémů

V každé organizaci existují neoficiální komunikační kanály tzv. „šušandy“. V mnoha případech tyto komunikační kanály umí rozšiřovat informace ještě dlouho předtím, než jsou oficiálně oznámeny.

„Šušanda“ je nezníčitelný nástroj komunikace v každé organizaci, který je u pracovníků velmi oblíbený. Jeho oblíbenost spočívá v tom, že komunikace zpravidla probíhá tváří v tvář, je zde možná rychlá zpětná odezva a dokáže tak uspokojit základní psychologické potřeby.

Vzhledem k nevyhnutelnosti těchto neoficiálních komunikačních kanálů je nutné hledat způsoby, jak je využít ve prospěch organizace. Dobrá forma podpory je v rozvoji jiných vnitropodnikových komunikačních médií jako například vydávání oběžníků, které informují o skutečných problémech. V těchto případech pak bude méně pravděpodobné, že se budou šířit různé škodlivé fámy, které mohou být pro organizaci hrozbou. [4]

## 5 DRUHY KOMUNIKAČNÍCH MÉDIÍ

Jedním z klíčových bodů efektivity komunikačního procesu je správnost zvoleného média pro přenos informací. Při určení správného média pro optimální komunikaci je nutno zvážit jednotlivá média podle daných kritérií. Například potřebná rychlost předání zprávy, bohatství informací, které poskytuje médium nebo finanční náročnost transakce informací. [3]

### 5.1 Psaná komunikace

Ve formě písemné komunikace, na rozdíl od ústní, není sdělení doprovázeno neverbálními projevy ani řečí těla. K obsahu sdělení informace se dá naopak vrátit a jejich pasáže se dají znovu projít, uložit či archivovat na delší dobu. Do písemné formy komunikace můžou patřit například dopisy, zprávy, příkazy, směrnice nebo články.

Důležitá skutečnost, že si sdělující informace nemůže ověřit reakci příjemce, nutí k důmyslné a pečlivé přípravě. Jak z hlediska rozsahu, tak i seřazení myšlenek, jazykového provedení a srozumitelnosti pro příjemce. Sdělující by si měl předem ujasnit, čeho chce sdělením dosáhnout a uvědomit si jakému příjemci bude sdělení doručeno. [20]

### 5.2 Ústní komunikace

Největší množství informací v organizaci je sdělováno zpravidla ústní formou. Ústní komunikace může být předem naplánovaná nebo improvizovaná a může mít formální i neformální charakter. Můžou sem patřit mimo jiné konverzace, rozhovory, veřejné projevy, konference nebo telefonní hovory.

Hlavní výhodou verbální komunikace je bezprostřední poskytování zpětné vazby. Lidé si mohou navzájem vyjasňovat stanoviska, klást dotazy a je tak možné zjišťovat okamžitý účinek sdělení. Pracovník se zúčastňováním schůzek se svým nadřízeným stává důležitějším a tyto schůzky mohou přispět k lepšímu pochopení množství záležitostí v organizaci.

Nevýhodou ústní komunikace je rozdíl časového rozměru schůzky či porady se stručnou písemnou komunikací. Pokud schůzka s podřízeným nepřináší užitek, ztrácí manažer zbytečně cenný čas i peníze. [22]

### **5.3 Vizuální komunikace**

Využívá se jako doplňující element k písemné nebo ústní formě komunikace. Dokáže zjednodušovat sdělení a pomáhá ilustrovat jeho význam. Mezi projevy vizuální komunikace lze zahrnout například gesta, výrazy, fotografie nebo videozáznamy. [3]

### **5.4 Elektronická komunikace**

Elektronická forma komunikace se v mnoha organizacích zabydluje díky mnoha přednostem. Umožňuje rychle a levně předávat informace i na delší vzdálenosti, operativně předávat zprávy i více subjektům najednou, předávat, přijímat a zpracovávat nejen zprávy, ale i různé datové soubory a umožňuje vést elektronické diskuze. K negativním stránkám patří vysoká míra odcizení či osamocení komunikující bez fyzického kontaktu. [20]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PROFIL ORGANIZACE

JARO, pojišťovací a finanční společnost s.r.o. (dále jen JARO) je neustále se dynamicky rozvíjející organizace zabývající se poradenstvím a produkty z oblasti pojištění a finančního zajištění. Společnost oficiálně vznikla zapsáním do obchodního rejstříku krajským soudem v Ostravě dne 11. září 2008, jako společnost s ručením omezeným o dvou statutárních orgánech (jednatelích).



*Obr. 4 Logo společnosti [24]*

### 6.1 Činnost organizace

Společnost JARO funguje na trhu jako makléřský subjekt, který na základě provizního systému prodeje produktů pojišťoven získává předem smluvené finanční odměny za vykonávanou činnost. Jednotlivé pojišťovny nabízejí k prodeji nejrůznější produkty, které mohou mít v porovnání s konkurencí určité výhody a nevýhody.

Důležitou výhodou podobných makléřských společností je možnost porovnání nabízených produktů a služeb pojišťoven dle různých kritérií a následný výběr nejvhodnější varianty pro splnění přání klienta. Z pohledu spolupracujících pojišťoven je zde výhoda jednoduchosti a zdánlivé bezpracnosti sjednávání, za které jednatelům vyplácí určité podíly z pojistného. Nevýhodou zde může být konkurence produktů ostatních nabízejících pojišťoven a preference jednotlivých sjednávajících.

Konkurenceschopnost společnosti JARO se odvíjí obzvláště u pojištění motorových vozidel, kde se na základě vyjednaných smluv s pojišťovnami může dostat pod hranici nejnižší ceny nabízené pojišťovnou na jejích pobočkách. K tomuto úkazu dochází vlivem



vysokého obratu sjednaných smluv, za které pojišťovna nemusí platit vlastní zaměstnance a pobočky. Vzhledem k nejnižším cenám povinného ručení a havarijního pojištění na trhu lze přitáhnout na pobočky množství klientů, kteří dále nemusejí zůstat pouze u těchto stěžejních produktů.

Z další nabídky pojištění se zde uplatňuje také pojištění movitých a nemovitých věcí, odpovědnosti v běžném občanském i pracovním životě a mimo jiné i rizikové pojištění osob. Z pohledu finančního zhodnocení sem lze zahrnout spořicí produkty rizikového pojištění, stavební spoření a penzijního připojištění.

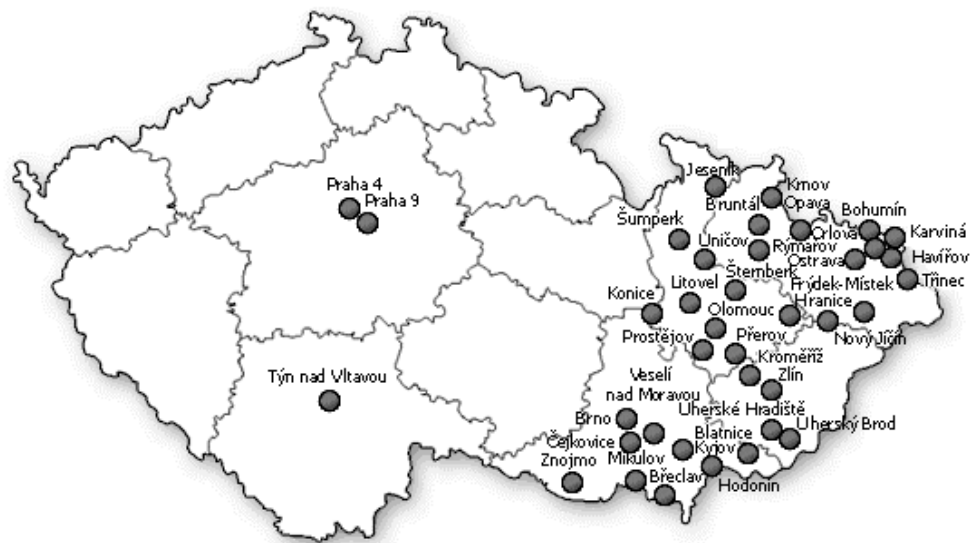
Činnost pojišťovací a finanční společnosti JARO se neustále navyšuje tak, aby byla schopna naplnit veškerá přání svých klientů v nejširším možném rozsahu a poskytovat jim komplexní služby.

## 6.2 Historie organizace

V roce 2008, kdy byla společnost založena, spočívala její činnost pouze na spolupráci s nižším množstvím pojišťoven a za nesrovnatelných podmínek než ve dnešní době. Po založení společnosti činnost fungovala pouze na dvou pobočkách, kde klientům dlouhou dobu trvalo prolomení původního strachu z neznalosti. Po tomto zdoluhavém pronikání na trh začala společnost JARO navazovat spolupráci s dalšími pojišťovnami a rozšiřovat množství poskytovaných služeb. V roce 2012 má JARO pevné místo na trhu s pojištěním po celé Moravě.

Z hlediska rozšiřování do poboček by se dalo určit několik momentů, kdy se připojovalo množství nových partnerů. Do roku 2009 fungovala společnost pouze na základních pobočkách v Olomouci a Prostějově. Po proniknutí na trh někteří původní zaměstnanci začali zakládat nové pobočky v dalších městech a pokládat tak základy husté sítě kanceláří po celé Moravě a části Čech. V tomto období vznikly pobočky například v Kroměříži, Přerově, Litovli nebo v Šumperku. V těchto dalších městech funguje JARO do dnes.

Do dnešní doby se do řady poboček zapojilo poměrně vysoké množství nových lidí v dalších městech, kterých je v současnosti asi čtyřicet. Mezi tyto města patří například Hranice, Bruntál, Brno, Ostrava nebo v Čechách Týn nad Vltavou či Praha. Mimo pobočky v podobě pojišťovacích kanceláří se společností spolupracuje i velké množství autobazarů a jednotlivých finančních poradců v terénu.



*Obr. 5 Mapa současných poboček společnosti JARO v České republice [24]*

Na rozdíl od počátečního rozšiřování společnosti ze zdrojů původních zaměstnanců, je v dnešní době jednodušší vznikání nových poboček na základě spolupráce s novými lidmi, kteří mají zkušenosti s pojištěním odjinud. Tento krok sice může nést množství rizik, ale z pohledu rozšiřování společnosti do vzdálenějších lokalit je nevyhnutelný.

### **6.3 Zajišťování reklamy organizace**

Naprostá většina finančních a pojišťovacích subjektů používá jako jedinou formu reklamy pouze podomní prodej nebo schůzky na základě doporučení od klientů. Společnost JARO mimo tyto tradiční formy reklamy zajišťuje také další, které mají potenciálního klienta upozornit a získat na základě upozornění na aktuální nabídku.

Od počátku existence společnosti JARO byl základním prvkem reklamy leták. Nyní už tradiční žlutý leták, který poukazuje na aktuální cenu povinného ručení a další probíhající akce, v současnosti zajišťuje interní tiskárna. Na této tiskárně, jako na téměř autonomní jednotce, se pro potřeby jednotlivých kanceláří a autobazarů za rok natiskne asi jeden milion dvě stě tisíc letáků.

Mimo roznosu letáků s aktuální nabídkou je důležitou formou reklamy taky upozornění na samotnou společnost. V současné době existuje ve městech mnoho reklamních ploch se žlutými bannery JARO pojištění nebo třeba žlutá tramvaj s potiskem JARO v Olomouci.

## 7 KOMUNIKAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE

Dá se říct, že organizační struktura společnosti JARO není nijak složitá z hlediska pravomocí a posloupnosti zaměstnanců, ale z komunikačního hlediska se může stávat problémovou. Společnost od počátku funguje jako společnost s ručením omezeným, kde jsou statutárními orgány jednatele. Pod nimi mohou být přímí zaměstnanci na pobočkách nebo partneři, kteří mají tyto pobočky ve vlastní režii.

### 7.1 Jednatelé

Jednatelé společnosti JARO zajišťují téměř všechny pravomoci, nutné pro organizaci a chod společnosti. Nastávají zde problémy z hlediska komunikace, kde musí sami komunikovat na všech možných postech.

Jednání s pojišťovny zdola-nahoru určuje v prvním případě podmínky spolupráce a vzájemné plnění závazků. Může se zde jednat také o nastalých problémech nebo nových produktech a nabídkách. Toto jednání může být časově náročné z toho důvodu, že pojišťovna jako nadřazený prvek komunikace ve velké míře diktuje podmínky a jednatele se musí umět podřídit a nebrat ohled na nutnosti uvnitř společnosti.

Horizontální komunikace z pohledu jednatelů společnosti se zde jeví jako nejjednodušší. Komunikující jsou vždy pouze dva. Jako společníci mají v mnohých případech stejné názory a při vzájemné komunikaci není vytvářen žádný tlak autority.

Vertikální komunikace shora-dolů je zde pro jednatele jako nejvyšší management časově i obsahově nejsložitější. Na této úrovni je nutná komunikace se spolupracujícími kanceláři, zaměstnanci a občas i běžnými klienty. Organizování těchto komunikací sice nevyžaduje časovou přizpůsobivost, jako jednání s pojišťovny, ale času vyžaduje daleko více.

### 7.2 Vedoucí poboček

Partneři mohou být původní zaměstnanci, kteří dříve fungovali na pobočkách, nebo externí subjekty připojující se během života podniku. Všichni tito dalo by se říct střední manažeři, jsou z pohledu společnosti podřízenými jednatelům.

Jednání a komunikace těchto manažerů už nezasahuje přímo do úrovně pojišťoven, ale nejvyšší orgán jednání je zde pouze jednatel. Naopak na nižší úrovni mimo

své zaměstnance, spolupracující autobazary a jednotlivé finanční poradce, velice často komunikují s veřejností přímo v kancelářích.

### **7.3 Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou určeni hlavně k práci na kancelářích, kde mají za úkol sjednávat přichozím lidem pojistné produkty a nabízet jim další možnosti pojištění. Komunikace zaměstnance může mimo klienty zahrnovat komunikaci se středním managementem ohledně organizačních a funkčních problémů, a s pojišťovnami ohledně případných nejasností v již zaregistrovaných smlouvách.

### **7.4 Finanční poradci**

Nejnižší úroveň pracovníků, kteří zpracovávají smlouvy na základě vlastního úsilí v terénu a donáší je hotové na pobočku. Komunikace u nich probíhá hlavně s vedoucím dané pobočky o organizačních věcech nebo se zaměstnanci v otázkách funkčnosti programů.

### **7.5 Autobazary**

Sjednávají pouze pojištění automobilů, které prodají v bazaru, a zpravidla používají programy pouze jedné nebo dvou pojišťoven.

## 8 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI V ORGANIZACI

Ve světě pojištění jsou komunikační dovednosti manažerů asi nejdůležitějšími pro všechny druhy a linie zaměstnanců společnosti. Vyjednávací schopnosti jednatelů s pojišťovnami, partnerů s jednateli nebo sjednávání pojistných produktů.

Průběh komunikačního procesu ve společnosti JARO pojištění je nutné nejdříve rozlišit na dvě zásadní úrovně, vnitřní a vnější. Ty lze dále dělit a členit do nejdrobnějších detailů.

### 8.1 Vnitřní komunikace

Komunikace uvnitř společnosti JARO probíhá na několika možných úrovních, jak se dá zjistit v předchozím rozboru komunikační struktury. Pro tuto interní komunikaci se zde slouží několik komunikačních médií.

#### 8.1.1 Psaná komunikace

Forma psané komunikace se ve společnosti vyskytuje hlavně v elektronické podobě, a to hromadnými maily se sdělením pojišťoven. Tyto zprávy chodí v přílohách přes e-mail. Sdělení nejsou vždy jasně čitelná všem úrovním a často je problémem je dekodovat. Vzhledem k jejich mnohdy nadměrnému obsahu většina pracovníků na nižších postech těmto zprávám nedává vysokou váhu a nečte je. Z tohoto důvodu toto sdělení zůstává často nepochopeno nebo vůbec nepřečteno.

Psaná komunikace se nevyskytuje pouze na úrovni elektronické, dalo by se sem zařadit několik dalších využití:

- zápisy z porad
- vnitřní pokyny a směrnice
- korespondence
- oběžníky

Vzhledem k tomu, že písemná komunikace ve společnosti JARO je ve většině případů neosobní, nevzniká zde zpětná vazba. Důsledkem opomíjené zpětné vazby zde mohou vznikat následné problémy vážnějšího charakteru.

### 8.1.2 Ústní komunikace

Ústní komunikaci uvnitř společnosti JARO lze rozdělit na formální a neformální, což se určuje tím, na jaké úrovni a při jakých příležitostech tyto přenosy informací probíhají. Tyto formy komunikace se mohou lišit svým obsahem nebo způsobem řeči.

K formální komunikaci zde dochází, pokud jednání probíhá na poradách či školeních, kde je více zúčastněných osob. V tomto případě je správné neosobní vystupování, které může zamezit vymýšlení bližších vazeb mezi spolupracovníky, což nemá dobrý vliv na kolektiv jako celek. Formální komunikace může též probíhat mezi výše a níže postaveným článkem hierarchie společnosti.

Neformální komunikace jako nejefektivnější způsob vnitropodnikové komunikace je velmi důležité komunikační médium. Tato forma komunikace může probíhat na přímo na pracovišti nebo mimo prostředí firmy, například na firmou pořádaných vánočních večírcích, oslavách nebo seznamovacích zážitkových kurzech, ty mohou sloužit mimo jiné pro zjištění společenského chování zaměstnanců mimo pracoviště a jejich vzájemnou interakci.

Při neformální komunikaci mohou zaměstnanci konverzovat o rozdílných tématech a problémech. Rozhovory o osobním životě sice nijak nenaplňují poslání společnosti ani zde neulehčují žádné činnosti, ale jsou schopny naplňovat základní psychologické potřeby pracovníků, kteří se na pracovišti cítí uvolněně a lépe zvládají plnit své povinnosti.

Pracovní témata při neformálních rozhovorech nejsou zdaleka tak častá, jako osobní záležitosti, ale jejich důležitost pro společnost má zcela zásadní význam. Tato forma komunikace zaměstnanců se slangově nazývá též „šuškanda“. Tato forma přenosu informací je zpravidla rychlejší než formální schůzky nebo písemná komunikace, ale ne vždy zůstane informace nezměněná. Může se zde šířit množství nesmyslů a falešných zpráv například z důvodu špatné informovanosti. Tzv. „šuškandu“ je tedy i ve společnosti JARO nutné částečně koordinovat a korigovat alespoň různými oběžníky, které tyto někdy lživé informace pomohou objasnit.

## 8.2 Vnější komunikace

Na rozdíl od průběhů interní komunikace je ve společnosti JARO kladen daleko větší důraz na manažerské komunikační dovednosti při průběhu komunikace externí. V problematice vnitřní komunikace jsou důležitými komunikační média, která pomáhají zabezpečovat hlavně přenos informací mezi jednotlivými zaměstnanci. Případné problémy v této vnitřní komunikaci se dají jednodušeji vyřešit a průběh tohoto řešení nemá v podstatě žádný význam na vnější obraz společnosti.

Z pohledu vnější komunikace, nejen pojišťovací a finanční společnosti JARO, jsou nejdůležitějším kritériem úspěchu komunikační dovednosti jednotlivých manažerů. Vědomosti znamenají pro sjednávání dobrého obchodu sice dost, ale pokud není manažer prodejce schopný správně vyslyšet a pochopit přání zákazníka nebo se nedokáže vcítit

do jeho situace, není ve většině případů takový obchod realizovatelný.

Externí komunikace ve společnosti JARO se dělí do dvou skupin, komunikace se strategickými partnery (pojišťovny a finanční ústavy) a komunikace s konečným zákazníkem.

### 8.2.1 Komunikace s partnery

Navazování kontaktů a dojednávání vzájemných smluv je základním kamenem pro úspěšnou spolupráci společnosti JARO se všemi externími partnery. Těmito partnery jsou mnohé pojišťovny a finanční ústavy pracující na českém trhu. Do komunikace na této úrovni jsou v případě této společnosti zapojeni zpravidla pouze jednatelé a pojišťovny.

Vzhledem k tomu, že finanční a pojišťovací společnost JARO funguje jako makléřská, je důležité dojednat s partnery při nejvýhodnějších podmínkách pro všechny strany. Pro tato vyjednávání je nutná naprostá připravenost manažera po stránce faktického obsahu jednání a schopnost využívat manažerské dovednosti v praxi na nejvyšší možné úrovni.

Při podrobnějším zjištění situace společnosti lze určitě říct, že schopnosti vyjednávání v dnešní době jsou na velmi vysoké úrovni, o čemž svědčí spolupráce se stále větším množstvím dlouhodobých partnerů za účelem vzájemného prospěchu.



V případě, že by vyjednávání v určitých směrech nenaplnovalo všechny náležitosti, by společnost JARO dnes jistě neměla své místo na trhu v rozsahu jaký je.

### 8.2.2 Komunikace se zákazníkem

Základním posláním každé firmy či živnostníka je vždy zisk. Dobré podmínky vyjednané s pojišťovny splnění těchto cílů zajišťovat pomáhají, ale ani zdaleka nezajišťují. Pro uzavření každého obchodu je nutné mít vždy nějakého zákazníka, který si bude výrobky či služby za úplatu pořizovat.

Prvním krokem vnější komunikace společnosti zaměřené na zákazníka je vyhledávání cílové skupiny a oslovení samotného jednotlivce. Pro tyto činnosti společnost JARO využívá několik způsobů. Neosobním typem zajišťování povědomí veřejnosti je roznos letáků, vyvěšení billboardů nebo reklamy v novinách a na internetu. Osobní forma je veřejné mínění a vzájemné doporučení spokojených zákazníků, kterým se zde podařilo ušetřit, s potenciálními klienty, kteří o společnosti neví nebo zatím nezískala jejich důvěru.

Po vytvoření zájmu u nového klienta v nejvyšším počtu případů klient sám navštíví pobočku za účelem zjištění potřebných informací. Zde na něho čeká zaměstnanec společnosti proškolený tak, aby dokázal s pomocí příjemného a nekřečovitého vystupování zjistit přání klienta a ujasnit si jeho priority. Zákazník bude závislý pouze na nejnižší možné ceně, kterou musí zaplatit, nebo ho zajímají možné přidané hodnoty a výhody, kterých může docílit, kde cena nemá hlavní slovo. Pro zaměstnance je nutné naučit se jasně nahlas a srozumitelně vyjadřovat, bez žádných zbytečných cizích slov a složitých souvětí, a dokázat naslouchat klientům a jejich přáním bez zbytečného přerušování.

Pobočky mohou navštěvovat i lidé, kteří potřebují vyřídit různé servisní žádosti, změny údajů ve smlouvách nebo jejich rušení. I k těmto klientům se zaměstnanci musí chovat podle určitých pravidel a snažit se jim dokázat vyhovět. Může se stát, že klient má problémy s vystupováním a je nepříjemný na zaměstnance i případné ostatní klienty. V těchto případech musí pracovník dokázat citlivě vyhodnotit nastalou situaci a činit opatření. Vysvětlit případné nejasnosti, a pokud žádná argumentace nepomáhá, vykázat problémového klienta ven.

Při sepisování smluv je ze strany zaměstnance dobré s klientem neustále komunikovat, nejen o náležitostech sjednáváné služby, ale i o případných ostatních

užitečných věcech. Z těchto dalších osobních informací o klientovi je možné zjistit případné produkty, jejichž sjednání může mít smysl.

Jednání s klienty musí mít ze strany společnosti určitou formu, ale ve všech případech není možné komunikovat stejně. Je tedy nutné dokázat zaměstnance systematicky připravit na různé typy lidí a jejich požadavky. Společnost JARO pravidelně zajišťuje školení s trenéry, kteří jsou schopni zdokonalovat manažerské dovednosti v praxi. Tyto školení existují, nejen pro osobní vystupování, ale i pro telefonní rozhovory a písemnou komunikaci.

Pro zjišťování současného stavu komunikačních dovedností manažerů prodeje a dodržování jejich pracovních úkonů slouží užívání dobrovolných dotazníků pro klienty, které mohou po jednání vyplnit a odevzdat do schránky na pobočce. Lze sem zapisovat výhrady nebo pochvaly na chování zaměstnance nebo také návrhy zlepšování služeb veřejnosti.

## 9 SHRNU TÍ SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI

Na základě konzultace s vedoucím pracovníkem jedné z poboček společnosti JARO lze stručně shrnout a vyhodnotit současný stav komunikace, zvolených komunikačních prostředků a komunikačních dovedností prodejních manažerů v praxi.

### 9.1 Komunikace v organizaci

Vzhledem k velikosti společnosti se samotná komunikace a její struktura dá ovládat bez zásadních problémů. Při srovnání vnitřní a vnější komunikace se dá říct, že vnitřní komunikace, která by měla být o poznání komplexnější, mírně zaostává za vnější. Je tomu tak, protože hlavním cílem každé společnosti je zisk, a pro jeho rychlejší dosažení je nutné dávání přednosti těmto vnějším komunikačním aktivitám.

Možné komunikační problémy uvnitř společnosti, nastávají nepříliš dlouhou dobou její existence. Vyřešením těchto problémů lze efektivněji komunikovat a tím šetřit množství času, což přináší následné úspory. Důvodem problémů v komunikaci je též nižší četnost komunikačních médií a jejich špatné užívání. Například přeposílání zpráv z vnějšku přímo jednotlivým zaměstnancům na nižších úrovních, kteří ze znění těchto zpráv často nedokážou zjistit obsah informace. Tímto důsledkem se přes neoficiální komunikační prostředky firmou občas šíří zkreslené informace, které mohou znamenat strach a paniku v řadách zaměstnanců. Některé organizace pro informovanost zaměstnanců vydávají informační oběžníky a vnitřní noviny.

Důležitým komunikačním prostředkem, který společnost JARO využívá, jsou pracovní porady. Porady mohou probíhat na více úrovních, kde se může plánovat pouze vedení užšího řízení nebo s obsazením většiny managementu a nižších zaměstnanců společnosti. Tyto porady slouží k vysvětlování nejasností a zavádění změn na základě podnětů z různých oblastí společnosti. Četnost uskutečňování celopodnikových porad bohužel není příliš vysoká a v poměru k jejich užitečnosti by jich bylo potřeba více.

Vnější komunikace s partnery a novými pobočkami probíhá na vysoké úrovni a ze současného pohledu společnosti jí není třeba nic vytýkat. Komunikace s klienty probíhající formou reklamního letáku je pro mnohé již zažitá forma pozvání potenciálních klientů na pobočky, což a základě spolehlivého roznosu spolehlivě funguje od samotného počátku společnosti.

## 9.2 Komunikační dovednosti

Společnost JARO zajišťuje pro zaměstnance občasné školení a kurzy, na kterých se zdokonalují v komunikaci na pracovišti. Učí se, jak se chovat k různým skupinám lidí, jak jim naslouchat a jak nejefektivněji sdělovat informace, aby byly správně a rychle pochopeny. K tomu patří též využití neverbální komunikace, které doprovází každé setkání s klienty.

Problémy komunikačních dovedností zde spočívají pouze v nízké schopnosti nabízení dalších produktů po právě sjednaném obchodu. Společnost nabízí širokou škálu produktů pro každého a musí být schopná přenést nabídku také na další možnosti obchodu. Problémy dalšího nabízení nespočívají v neschopnosti konverzace s klientem, ale v časté neznalosti nabízeného produktu a neschopnosti odpovídat na navazující faktické dotazy. V dnešní době má společnost JARO specializaci v první řadě na pojištění motorových vozidel. Mimo tyto zde existují specialisté pouze na životní a rizikové pojištění. Ostatní druhy pojištění jako například pojištění domácností nebo odpovědností musí znát všichni, což je v tomto případě jen okrajově.

Manažerské komunikační dovednosti jednatelů společnosti nebo některých vedoucích poboček již nespočívají v komunikaci s klientem na pracovišti, ale pouze s podřízenými zaměstnanci, vyšším vedením společnosti nebo se strategickými partnery ve formě pojišťoven a finančních ústavů. Pokud tyto skupiny lidí ve společnosti přestávají pracovat přímo s klienty, jejich jednání časem ztrácí přehled o této přímé komunikaci a jejich představy mohou být zkreslené.

## **10 NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ SITUACE V ORGANIZACI**

Po několikadenním zjišťování situace komunikace a komunikačních dovedností ve společnosti JARO se dá dospět k celkovému kladnému hodnocení. Komunikační dovednosti manažerů ve společnosti jsou z hlediska přípravy samotné komunikace na vysoké úrovni. Přes kladné hodnocení lze společnosti JARO učinit doporučení zlepšování stavu komunikace s návrhy rozšíření a změn určitých náležitostí.

### **10.1 Pracovní porady**

Fungování pracovních porad na všech úrovních je podmíněno hlavně časem, který může nejvyšší vedení pro tyto činnosti vyčlenit. Pro účely zlepšování komunikace v celé společnosti je nutné razantně zvýšit četnost těchto porad, protože podněty a zkušenosti od zaměstnanců mohou ve značné míře kladně ovlivnit chod všech činností společnosti.

Může se stát, že zaměstnanci na nižší úrovni v hierarchii společnosti neradi spolupracují a nedávají těmto poradám plnou váhu. Proto je nutné jejich aktivitu a iniciativu zajistit formou určitých odměn za zlepšení a snahu.

### **10.2 Ovládání neformální komunikace**

Neformální forma komunikace tzv. „šuškanďa“ se dá ve prospěch organizace ovlivňovat několika možnými způsoby. Pro naplnění psychologických komunikačních potřeb zaměstnanců je dobré těmto komunikačním prostředkům prostor. Vzhledem k rychlosti přenosu této komunikace je vhodné sem často vpouštět ověřené informace ve srozumitelné formě, tak aby se jejich rozsah během cesty po společnosti zásadně neměnil.

Bohužel v neformální komunikaci jdoucí napříč společností není možné systematicky zařizovat účinnou zpětnou vazbu. Jediný způsob zpětné vazby tohoto typu na pracovišti je sbližování se zaměstnanci a získávání jejich důvěry. Tito zaměstnanci se v případě nejasností nebojí zeptat, jak bylo znění zprávy myšleno.

### **10.3 Specializace a zvyšování rozhledu**

Problémy nejasností s jednotlivými typy produktů a jejich programy se mohou řešit dvěma odlišnými způsoby. Tato chyba může vznikat na rozdílných místech ve společnosti. Pokud nadřizený ví, že problematika nezvládnutého seznámení s nabízenou službou nemá

zásadní problém pro naučení se a práce s ní, musí zavádět nové motivační systémy odměn a trestů, které pomohou zaměstnanci přimět k novému úsilí. V tomto případě se dá říct, že chyba je na straně zaměstnance, který nedokáže věnovat čas studiu nových pracovních postupů a problematiky.

Stane-li se, že i po čase od zavedení motivačního programu práce pořád nefunguje, původní chyba je na straně zaměstnavatele, který přecenil schopnosti svých podřízených. Ti mají na práci mimo už zažité typy pojištění ještě množství administrativy na pobočkách a ani přes úsilí není možné najít čas pro zdokonalování dalších věcí. Jednatelé zde musí zvážit užitečnost potřebného programu, který chtějí používat. Pokud mají nové produkty smysl větších investic, je nutné najmout nové zaměstnance a specializovat je pouze na tyto složky práce. V současnosti tato specializace existuje pouze u životního a rizikového pojištění. Ostatní zaměstnanci musí umět osvětlit širokou škálu služeb od několika různých pojišťoven, což v některých případech rapidně snižuje účinnost jejich schopností.

#### **10.4 Rozdělování pravomocí**

JARO, pojišťovací a finanční společnost s.r.o. se již od doby vzniku opírá o existenci dvou jednatelů, kteří tuto společnost vedou. Do dnešní doby se společnost rozrostla do několikanásobně vyšších rozměrů, ve kterých jsou pravomoci jednatelů původní, ale jejich rozsah se stále zvyšuje.

Jako doporučení zde lze uvést zvážení důležitosti některých činností pro zásadní chod společnosti a následné delegování některých povinností buď na vedoucí poboček, nebo najímání nových zaměstnanců, kteří budou mít kompetence tyto činnosti vykonávat.

#### **10.5 Využití nových forem komunikace**

Při pohledu na komunikaci zde ve společnosti JARO lze stále najít určité mezery v účinné komunikaci, které brání jejímu rozvoji do vyšších rozměrů.

Ve společnosti těchto rozměrů by nebyl problém se vznikáním určitých oběžníků či interních novin, kde by se dalo zjednodušovat mnohdy složité znění emailové korespondence směřující od pojišťoven. Náklady na výrobu a tisk (popřípadě vydávání v elektronické

formě) v tomto rozsahu nebudou nijak zásadní, ale význam tohoto ulehčení může společnost z hlediska komunikace opět posunout dál.

### **10.6 Posilování zpětné vazby**

Zpětná vazba jako kontrolující mechanismus přenosu veškerých informací je pro každou společnost nejen podobného rázu velmi důležitá. Ve společnosti JARO zpětná vazba do jisté míry funguje, ale její existenci není nijak zvláště napomáháno.

Pro účinnost zpětné vazby je potřebná hlavně míra odhodlanosti vertikální komunikace zdola-nahoru. Za předpokladu strachu sdělení vlastního názoru na věc svému nadřízenému není tato zpětná vazba v plné míře uskutečnitelná. Posilování zpětné vazby může ve společnosti napomáhat přátelská atmosféra a manažerské schopnosti, které dovolují uvolněnou komunikaci v pracovním prostředí.

### **10.7 Zachování původního stavu**

Současný stav komunikačních dovedností zaměstnanců a manažerů ve společnosti JARO nezobrazuje žádné zcela zásadní problémy. Mimo ostatní doporučení pro následující chod společnosti z hlediska komunikace by zde bylo dobré dodržovat nastavená pravidla komunikačního procesu uvnitř i navenek a stálá maximální snaha o vstřícnost při komunikaci s klienty.

Školení manažerských dovedností by možná bylo potřeba ze stávajícího občasného termínu přesunout na pravidelné schůzky, které budou sledovat zlepšení a účasti na nich budou povinné.

## ZÁVĚR

Závěrem práce na téma význam manažerských dovedností v organizacích se dá říct, že ve zkoumané pojišťovací a finanční společnosti JARO je podle očekávání komunikaci kladen vysoký význam, protože komunikace je zde jedním z nejdůležitějších prvků řízení a styku s partnery i zákazníky. Bez schopné komunikace by totiž společnost v žádném případě nedokázala plnit své poslání na trhu, nedosahovala by dnešních rozměrů a za nedlouho po svém uvedení na trh by zanikla jako spousta jiných společností tohoto typu. Dále společnost splňuje všechny základní formy a zásady efektivní komunikace na pracovišti, přenos informací zde probíhá běžnými způsoby podobně jako u jiných firem podobného zaměření.

V poslední oddílu návrhu a doporučení by se společnosti dala vytknout občasná přemíra úkolů a potřebných vědomostí pro zaměstnance, kteří mohou mít s těmito nutnostmi problémy. Mimo tento závažnější problém by se zde mohli zaměřit též na posilování zpětné vazby při vnitřním přenosu informací a rozšiřování komunikace do dalších možných dostupných forem. Mezi těmito formami by mohly být například vnitřní intranet, podnikové oběžníky nebo také schránky důvěry pro doporučení a stížnosti.

Ke zjišťování současného stavu společnosti a nacházení možných návrhů zlepšení velkou měrou vypomohli jednatelé společnosti a jejich zaměstnanci, kteří byli v celém průběhu zpracovávání dat ochotni objasnit veškeré informace. Po poskytnutí práce jakožto podnětu pro zlepšení situace komunikačních dovedností uvnitř společnosti, jednatelé neberou tato doporučení na lehkou váhu a snaží se je implementovat do běhu komunikace ve společnosti.

Podobná komunikace jako probíhala při zpracovávání informací o pojišťovací a finanční společnosti JARO, s.r.o. s jednateli a zaměstnanci by měla být samozřejmostí, a to nejen ve světě pojišťovnictví a financí.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- [4] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha. ISBN 80-716-9422-3.
- [5] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [6] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.
- [7] JOBBER, David. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-722-6533-4.
- [8] KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1222-9.
- [9] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [12] NASH, Edward. *Direct marketing*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6838-4.
- [13] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.
- [15] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

- [16] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [17] STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Vyd. 1. VOX, 122 s. ISBN 8086324435.
- [18] ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [19] TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9347-2.
- [20] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [21] VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-869-2001-1.
- [22] WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha, 1998. ISBN 80-721-9014-8.
- [23] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [24] JARO, pojišťovací a finanční společnost. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: [www.jaropojisteni.cz](http://www.jaropojisteni.cz)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Komunikační trojúhelník.....</i>	<i>11</i>
<i>Obr. 2 Model procesu komunikace.....</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 3 Komunikační kanály.....</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 4 Logo společnosti.....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 5 Mapa současných poboček společnosti JARO v České republice.....</i>	<i>34</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

1. Záznam o konzultacích
2. Dokument o plagiátorství