

Vliv interní komunikace na prosperitu a výkonnost firem

Petr Smolen

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Smolen**

Osobní číslo: **H138106**

Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv interní komunikace na prosperitu a výkonnost firem**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- komunikační proces, vymezení pojmu;
- druhy a formy komunikace;
- firemní kulturu;
- firemní image;
- interní komunikaci ve firmě;
- prezentační dovednosti.

Součástí práce bude kvantitativní výzkum zaměřený na vliv interní komunikace na prosperitu a výkonnost firem.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.

ARNOLD, F. Učíme se od těch nejlepších. Wolters Kluwer, 2012.

BROOKS, I. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003.

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008.

CHALUPA, R. Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a specialisty. Praha: Grada, 2012.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006.

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada, 2011.

LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery. Praha: Grada, 2009.

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010.

MIKULÁŠTÍK, M. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada, 2011.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada, 2011.

VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008.

VYMĚTAL, Š. Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha: Grada, 2009.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Renata Oralová**
Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce: **4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

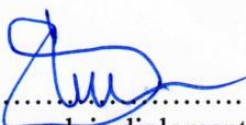
Prohlašuji, že

- 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 právních 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 příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou a objasněním základních pojmů v oblasti komunikace ve vnitrofiremním prostředí, nastiňuje jaký je cíl a účel vnitrofiremní komunikace a zamýšlí se nad zásadním vlivem komunikace na prosperitu a výkonnost firmy.

V praktické části se věnuje sociologickému výzkumu firmy LML FINANCE, s.r.o. formou kombinovanou. Výstupem je analýza sociologického výzkumu a návod na zlepšení v oblasti firemní komunikace.

Klíčová slova: komunikace, komunikační proces, verbální komunikace, neverbální komunikace, komunikační model, vnitrofiremní komunikace, výkonnost, prosperita, prezentace.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the topic of internal corporate communication and it explains the basic concepts, aims, and purposes. It also outlines the vital influence of internal corporate communication on the prosperity and performance of a company.

In the practical section, it deals with the sociological study of the company LML FINANCE, s.r.o. in a combined form. The output is the analysis of the sociological study and instructions for improving internal corporate communication.

Keywords: communication, communication process, verbal communication, non-verbal communication, communication model, internal corporate communication, performance, prosperity, presentation.

Děkuji Mgr. Renatě Oralové za užitečnou metodickou pomoc a cenné rady při psaní mé bakalářské práce.

Mé díky patří i panu Lukáši Bajgerovi, jednatelem firmy LML FINANCE, s.r.o., za jeho spolupráci a ochotu v průběhu výzkumného šetření.

Motto: „*Komunikace není všechno, ale je za vším*“.

Patrik Janda

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOMUNIKAČNÍ PROCES	11
1.1 ZÁKLADY VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	12
1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	13
1.3 KOMUNIKAČNÍ MODEL	14
2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	16
2.1 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.2 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	18
2.3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.4 CÍL A ÚČEL VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	21
2.5 ZÁSADNÍ VLIV KOMUNIKACE NA VÝKONNOST A PROSPERITU	21
3 PREZENTACE	23
3.1 MOTIVAČNÍ PREZENTACE	23
3.2 PRODUKTOVÁ PREZENTACE.....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 KOMBINOVANÝ PRŮZKUM VE FIRMĚ LML FINANCE, S.R.O.	28
4.1 CÍL A METODY VÝZKUMU	28
4.2 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDENÍM FIRMY	31
4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	37
4.4 ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA, OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ	55
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Komunikace je jedním ze základních a dá se říci, že i zásadních vyjadřovacích prostředků v každodenním životě. Komunikovat lze verbálně, kdy sdělujeme své myšlenky, pocity a přání, ale i neverbálně, kdy svými gesty, mimikou, postoji, svým chováním, sdělujeme okolnímu světu, ať již vědomě, či nevědomě, určité, mnohdy zásadní informace. Zvláštním druhem je komunikace firemní, kdy její zvládnutí přímo ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu, probíhá na určitém poli nadřízenosti a podřízenosti. Dá se říci, že zaměstnanci vytváří určitou uzavřenou skupinu, mají svůj ustálený vyjadřovací proces, ale musí působit i vně firmy, kdy se jejich vyjadřovací schopnosti stávají mnohdy klíčovým rozdílem mezi úspěchem a neúspěchem jejich společnosti. K těmto účelům je v dobře fungující společnosti vypracován systém školení, návodů a doporučení, jak správně a efektivně komunikovat, tím pádem lépe využívat svou pracovní dobu a být pro svou firmu přínosem. Tyto činnosti spojené se vzděláváním zaměstnanců má z pravidla na starost personální oddělení. Personální práce, stojí na začátku celého řetězce, kdy je specifickým způsobem komunikace, jakým je vstupní pohovor, vytipován a následně vybrán jedinec, který svým profilem odpovídá nárokům a požadavkům organizace.

Firemní komunikace, pokud je správně nastavena probíhá napříč celým spektrem, jde o komunikaci mezi manažery, středním i nižším managementem, mezi jednotlivými pracovníky, ale i kombinovaně mezi jednotlivými kádry. Bývá většinou informativní, kdy mohou být prezentovány výsledky společnosti, budoucí cíle a vize, ale může mít i charakter motivační, kdy dobře zvolená pochvala od nadřízeného dokáže namotivovat zaměstnance k vyšším výkonům a navodit ve firmě zdravě soutěživé prostředí. Takto vytvořené podmínky jsou jedním z klíčových ukazatelů a rozhodují o prosperitě firmy.

V teoretické části bakalářské práce si kladu za cíl nastudovat, **jakým způsobem má fungovat optimální komunikační proces ve firmě, a v praxi si ověřit, jaká je realita. K tomuto účelu jsem využil kombinovaného sociologického výzkumu.**

V části praktické má bakalářská práce prostřednictvím **polostrukturevaného rozhovoru** s nejvyšším vedením LML Finance, s.r.o. analyzuje komunikační procesy, systém porad, školení a vzdělávání zaměstnanců. Na základě této analýzy bude vypracován **kvantitativní dotazník**, jehož prostřednictvím bude zmapováno, jak zaměstnanci vnímají a přijímají nastavené procesy, firemní kulturu.

Výstupem průzkumu bude konfrontace mezi pohledy vedení a zaměstnanců, který může přinést mnohé podněty ke zlepšení interní komunikace ve firmě.

Vzhledem k úzké provázanosti sociální pedagogiky, kdy je komunikace jedním z vyučovaných předmětů, lze výsledky průzkumu využít jak pro studium tohoto oboru, nebo je tento průzkum určen pro širší veřejnost zabývající se problematikou vlivu interní komunikace na prosperitu a výkonnost firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKAČNÍ PROCES

V obecné rovině je komunikační proces chápán jako přenos informací mezi účastníky komunikace a následná odezva na tyto sdělení. Při správném vedení komunikace jsou potlačeny škodlivé vlivy, díky kterým může docházet ke zkreslením informací, dochází k přenosu velkého množství informací, které mají vysokou vypovídací hodnotu. Důležitým prvkem komunikace, kdy je možné si ověřit, jak bylo sdělení pochopeno, je **zpětná vazba**. Na základě zpětné vazby a jejím rozboru dochází k úpravě komunikace, které vede ke zvyšování kvality komunikačního procesu a tím k přenosu většího objemu dat v reálně nižším časovém úseku.

„Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle firmy.“¹

Důležitým parametrem je nastavení **firemní kultury**, což je soubor hodnot, které si firma vytváří a zaměstnanci jsou s nimi ztotožnění, ctí je a respektují. Takto nastavené hodnoty dávají zaměstnancům pocit sounáležitosti s firmou, stimulují jejich chování a minimalizují neefektivní a neproduktivní využití pracovní doby. Správně vedená propagace firemní kultury má tedy **zásadní vliv na prosperitu a výkonnost firmy**. Dalším důležitým aspektem silné firemní kultury je, že pokud je zaměstnanec firmy správně motivován a je loajální vůči své organizaci, šíří její jméno i navenek. Komunikace tak probíhá nejen ve společnosti samotné, ale i mimo, kdy se jedná zejména o obchodní rozhovory a prezentace produktů, se kterými firma obchoduje, kdy neméně důležitou skutečností, jakou je kvalita výrobku, je i firemní image. To znamená, že jak se firma prezentuje na trhu, jak důvěryhodně působí na případného zájemce o její služby, má velký vliv na prodejnost výrobku. Nositeli firemní image a firemní kultury jsou právě jednotliví zaměstnanci, kteří pokud jsou dobře vedeni a školeni, mají dostatek informací, dokáží vytvářet a šířit dobré jméno společnosti, což sebou nese předpoklad úspěšného fungování organizace.

„Komunikace probíhá jen za předpokladu, že příjemce rozumí vnímanému sdělení.“²

¹ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 13

² JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 13

1.1 Základy verbální komunikace

Verbální komunikací lze vyslovit jakoukoli myšlenku pomocí slov. Dle správně zvolených slov lze usuzovat, jak zdatný je autor sdělení, které je nám předkládáno. Komunikace probíhá vždy za nějakým účelem. V případě verbální komunikace firemní se jedná většinou o sdělení pracovní, kdy je nutné se vyhnout negativním projevům jako je lež, pomluvy a zaměřit se na komunikaci informační, pozitivní a sdělovací. Firemní komunikace bývá v převážné části vedena formálně, je ve velké míře dopředu připravena a má předem určený směr. Komunikace běžná bývá často neplánovaná a vyžaduje velkou dávku improvizace.

Při jednání s lidmi je velmi důležité správně vyslovovat a dodržovat zásady spisovného jazyka.

Doporučeno je rovněž pracovat s intenzitou hlasu, důležité je i měnit rytmus hovoru, kdy po důležitém sdělení je na místě vložit odmlku, aby měl posluchač možnost informaci vstřebat. Při komunikaci je patrná snaha komunikanta posluchače přesvědčit, vyjednávat, přednášet, prosadit si své vlastní návrhy.

Dobry rétor by měl přesně znát téma komunikace. Pokud chce zaujmout posluchače, je dobré své myšlenky spojovat s originálními a zábavnými příběhy.

Všechny špatné zlozvyky a chyby v mluvě se dají odstranit pomocí tréninku a pravidelných prezentací a komunikací před větším množstvím osob.

Velmi důležitou věcí, která nám usnadní komunikaci, je dýchání. Máte-li říci dlouhou větu v celku bez odmlky, musíte se předem dostatečně nadechnout. Jinak budete s dechem u konce ještě dříve, než ji řeknete.

„Hlas není pouze jednoduchým akustickým projevem, ale pestrou složku různých prvků.“³

Při verbální komunikaci je důležitá nejen práce s hlasem, ale neméně důležitý je obsah sdělení.

³ SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál 2008, s. 40

„ Při verbální komunikaci není důležitý jen obsah sdělení, tedy co sdělujeme, ale také jeho forma, tedy jak ho sdělujeme. **Hlas a jeho tón** vyjadřuje ve verbální komunikaci kultivovanost a vnitřní pocity. Měli bychom ovládat a kontrolovat svůj hlas z hlediska síly, správného frázování, tónu a přízvuku.“⁴

1.2 Neverbální komunikace

V podstatě stejný podíl v komunikaci jako má komunikace verbální, tvoří komunikace neverbální. Neverbální komunikace vhodně doplňuje verbální komunikaci a umocňuje intenzitu projevu a dokresluje prezentovaný děj. Mimika a gestikulace by měla být v souladu s tím, co komunikátor říká. Je důležité nekývat nevhodně hlavou, nebo nedělat špatné mimické výrazy v situaci, kdy se to nehodí. Neverbální komunikace nesmí být v rozporu s tím, co řečník řekne, nezdělavá se stává, že věta doplněna nevhodným gestem, je přijata negativně.

„ Z obličej se dá vyčíst mnoho. Krčení čela, zvedání nebo srašťování obočí, grimasy, roztahování nosních dírek, pokles čelisti, nebo naopak zuby pevně zatnuté, kousání se do rtů, olizování rtů, to všechno skutečně napovídá okolí, co si skutečně řečník myslí.“⁵

Neverbální komunikaci lze popsat dle Cihelkové, Zajíčka a Soukupa:

„**Neverbální komunikaci můžeme charakterizovat jako komunikaci beze slov.** Patří sem např. to, jak chodíme, zda se usmíváme a jak, jaký máme výraz tváře, jestli udržujeme oční kontakt, jak se oblékáme a mnoho dalších prvků. Důležité přitom je, zda tyto projevy někdo přijímá a reaguje na ně.

Neverbální komunikace většinou provází jazykové projevy, ale může existovat i zcela samostatně. Prostřednictvím neverbální komunikace můžeme svá verbální sdělení zdůraznit, doplnit, nahradit, upravit nebo i popřít.“⁶

Pro upřesnění dodávají:

„ První dojem se vytváří během prvních vteřin při setkání, může významně ovlivnit následující utváření názoru na člověka či další jednání s ním. Všimáme si zpravidla vzhledu,

⁴ <http://www.eoakomunikace.cz/data/files/000051.pdf> [7. 10. 2015]

⁵ SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál 2008, s. 69

⁶ <http://www.eoakomunikace.cz/data/files/000051.pdf> [7. 10. 2015]

úsměvu, pozdravu podání ruky, chůze aj. První dojem nelze udělat dvakrát, proto zejména u pracovních pohovorů platí, že bychom měli udělat vše proto, abychom působili co nejlepším dojmem.“⁷

1.3 Komunikační model

Komunikační model popisuje účastníky a průběh komunikačního procesu s jeho požadovaným výsledkem, kterým je zpětná vazba, na základě které je možné si ověřit pochopení sdělené informace, ale i nechtěnou složkou, kdy dochází ke zkreslení informací a tou je šum.

„ Ke komunikaci dochází ve chvíli, kdy jsou přítomni dva lidé, jeden vysílá nějakou zprávu tak, jak si myslí, že je to srozumitelné, přesné a správné, druhý tuto zprávu dekóduje, zpracuje podle toho dekódování a podle uvážení reaguje.“⁸

V písemné komunikaci není vidět reakci adresáta, není tedy vidět přesnou reakci na daný podnět a nelze doplnit, nebo dovysvětlit danou případné nedostatky. Sdělení tedy musí být celé kompletní, ukončené a čitelné. Oficiální texty musí vždy být napsány na počítači nebo na stroji. Při textu napsaném rukou je pravděpodobné, že příjemce text, nebo jeho část, nepřečte. Platí pravidlo, že text je psán pouze na přední straně, nikoli oboustranně. Vhodné je užívat nadpisy pro členění textu. Dodržet by se měla také struktura textu v minimálním složení úvod, stať a závěr. Stať musí být nejdelší a měla by tvořit zhruba 80 % textu.

Zřejmě nejrozšířenějším způsobem komunikace je telefonický hovor, je to dnes nejrychlejší způsob komunikace, který usnadní práci mnoha podnikatelům a všem pracovníkům ve firmě. Odpověď je známa okamžitě a není zde prodleva tak jako je tomu u písemného styku, kde dochází ke ztrátovým časům.

I zde je potřeba dodržovat základní prvky v telefonické komunikaci. Je třeba dbát na stručnost a jasnost sdělení, doporučena je také nejvyšší míra zdvořilosti.

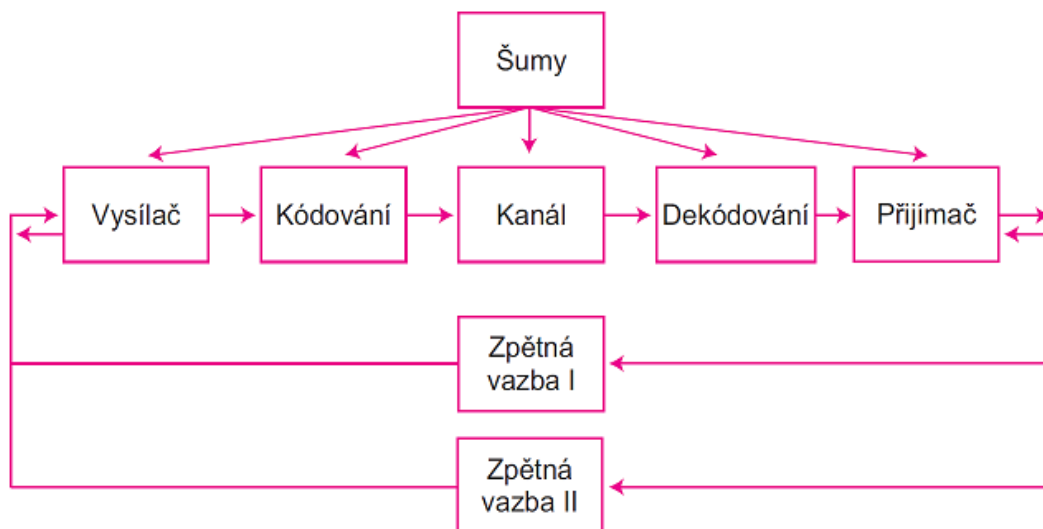
Pracovní telefonát musí trvat pouze dobu nezbytně nutnou, musí být oprostěn od jakýchkoli důvěrností a intimností.

⁷ <http://www.eoakomunikace.cz/data/files/000051.pdf> [7. 10. 2015]

⁸ JANDA, P. *Vnitřní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 106

Komunikační model dle Jandy str. 106, obr. 2.1:

Komunikační model je znázorněním průběhu komunikace.



Obr. 2.1 Komunikační model

Vysílač: osoba, která si přeje předat určité sdělení.

Kódování: Výběr stylu, jakým bude sdělení předáno.

Kanál: Výběr prostředku, kterým bude sdělení předáno.

Dekódování: Pochopení nebo interpretace textu.

Přijímač: Osoba, která přijímá informace.

Zpětná vazba I: Odpověď nebo reakce příjemce na sdělení.

Zpětná vazba II: Náprava, reakce osoby, která sdělení vyslala, na prvotní zpětnou vazbu.

Šumy: Všechny faktory, které mohou odpoutat pozornost od formy sdělení nebo mohou pozměnit jejich obsah.

2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Vnitrofiremní komunikace je komunikace mezi zaměstnanci firmy napříč jejím spektrem. Může se jednat o komunikaci mezi manažery, mezi spolupracovníky na stejných postech, ale i o komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Je velmi důležité, aby každý ve firmě znal svou roli, firemní cíle byly přesně stanoveny a popsány. Pokud nejsou cíle dostatečně prezentovány, dochází často k jejich nepochopení ze strany zaměstnanců a tím k odklonu od zamýšlené firemní politiky.

V každé firmě je velmi důležitá správná volba lidského kapitálu, to znamená, že pro chod firmy je důležité najít správné lidi na správné pozice. I přes fakt, že každý člověk je jedinečnou osobností, má jiné charakterové a volní vlastnosti, je jinak manuálně zručný, má jinak nastaveno chápání, je třeba najít způsob, jakým bude každý zaměstnanec veden a motivován k lepším výsledkům. Pokud firma chce být ve svém oboru úspěšná, je nezbytně nutné komunikační procesy ve firmě propracovat tak, aby i přes odlišné komunikační přístupy k jednotlivým zaměstnancům bylo dosaženo vytýčeného cíle, což je ve firemním prostředí prosperita a výkonnost firmy.

„Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitrokomunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.

Spokojenost zákazníka lze docílit stálou inovací. Stálá inovace vede ke stálému zvyšování hodnoty firmy. Zvyšováním hodnoty firmy je cílem číslo 1, cílem číslo dvě je zisk.“⁹

2.1 Interní komunikace

Interní komunikace úzce propojuje všechny činnosti ve firmě a dává jim řád. Díky komunikaci znají zaměstnanci firemní cíle a mají informace o chodu firmy. Komunikace funguje všemi směry, tedy **sestupně**, kdy se informace přenáší od vedení k zaměstnancům převážně písemnou formou a jedná se o oběžníky, nařízení, prohlášení a vyhlášení.

⁹ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 10

Druhým typem komunikace je **diagonální**, to znamená, že v tomto případě nejsou konzultovány další kroky s nadřízeným, pokud se komunikant ocitl v časové tísní.

Dalším typem komunikace je **horizontální**, kdy se jedná o komunikaci mezi stejně postavenými zaměstnanci ve firemní struktuře, tedy ne na komunikaci typu nadřízený podřízený.

Posledním typem je komunikace **vzestupná**, zde se informace důležité pro chod jednotky dostávají vzestupně tedy od zaměstnanců k vedení.

Pokud chce autor sdělení, aby jeho komunikace byla nejvyšší měrou efektivní, musí dbát na to, informace budou podány jasně, zřetelně a jednoduše.

Z pohledu vedení je komunikace pokládána za důležitou, ale i přesto není mnohdy interní komunikace ve firmě brána patřičně v úvahu a její klíčová pozice ve vztahu k vedení lidí a řízení firmy je oslabována. Důvodem, proč není dostatečně využíváno interní komunikace je nedostatek času, což je samozřejmě špatný přístup, který může mít za následek pokles výkonnosti firmy z důvodu malé informovanosti zaměstnanců a tím i ztrátu jejich motivace, což sebou nese pokles výkonnosti. Krátkozrakým řešením je upřednostnění komunikace se zákazníkem na úkor interní komunikace. Toto pramení z malého respektu vedení k samotným zaměstnancům. Zaměstnavatel by měl brát zaměstnance jako partnera a pomocí komunikačních procesů se zajímat, jaké informace zaměstnanci mají a výsledky těchto průzkumů zapracovávat do systému interní komunikace. Správně vedenou, věcnou a srozumitelnou komunikací a motivací lze s poměrně vysokým procentem úspěšnosti dosáhnout toho, že zaměstnanci přijímají sdělení a firemní cíle, berou si je za své a třeba i na úkor svého volného času jsou připraveni tyto cíle naplnit. Důležitým ukazatelem, jak se daří tyto cíle plnit je **zpětná vazba**. Pomocí zpětné vazby má vedení firmy jasné ukazatele o tom, zda je komunikační proces nastaven správně.

Jestliže interní komunikace funguje tak, jak bylo popsáno, lze konstatovat, že interní komunikace má zásadní vliv na prosperitu a výkonnost firem.

2.2 Formy interní komunikace

Podle toho, jak důležité je sdělení, jakého je druhu a jak je důležitá jeho přesná interpretace, volíme formu komunikace. Jakou formu komunikace si firma zvolí, je důležité si stanovit při vzniku firmy a následně toto ukotvit do firemní strategie.

Proces interní komunikace dělíme na:

1. Strategická interní komunikace- určuje strategii firmy v dlouhodobém, nebo střednědobém časovém cyklu. Plánuje směr a styl firemní komunikace do budoucna. Pro firmu je důležité si tyto dlouhodobé cíle stanovit a jimi se řídit. Správně zvolená strategie se podílí na budování firemní identity.

2. Taktická interní komunikace- plán interní komunikační kampaně a projektu je uvádění komunikační strategie do interní komunikace firmy. K vytvoření plánu je nutné analyzovat způsoby a formy interní komunikace. Analýza interní komunikace určí, na jakou oblast interní komunikace se mají informační komunikační kampaně a projekty zaměřit. Rozbor nedostatků v komunikaci uvnitř firmy vede ke stanovení cílů ke zlepšení interní komunikace.

3. Operativní interní komunikace- operativní, neplánovaná každodenní komunikace na základě okamžité potřeby řešení problémů. Probíhá mezi jednotlivými zaměstnanci firmy, nebo mezi vedením a zaměstnanci. Díky operativní interní komunikaci má zaměstnavatel možnost neustálého informování zaměstnanců o cílech firmy, a směru, jakým se firma ubírá. Na základě správně vedené komunikace získává vedení zpětnou vazbu od zaměstnanců, jak chápou firemní identitu a zda funguje interní komunikace správně. Vyhodnocení zpětné vazby je potom využíváno ke konfrontaci, jak se firmě daří naplňovat strategii v oblasti komunikace. V případě odklonu od stanovených cílů má management možnost okamžitě korigovat nedostatky tak, aby byly naplňovány firemní cíle v oblasti interní komunikace.

2.3 Nástroje interní komunikace

Mezi nejčastěji využívané nástroje interní komunikace patří:

1. Osobní nástroje

Patří mezi nejvíce vyhledávanou formu komunikace a to zejména pro její bezprostřednost, také pro to, že umožňuje okamžitou reakci a lze si okamžitě formou otázek a odpovědí ověřit,

zda je sdělení správně chápáno, tedy **účastníci jednání si navzájem poskytují zpětnou vazbu** a komunikace se stává maximálně efektivní. Pokud je třeba, je možné jí dokreslit i neverbálními prostředky. Nevýhodou je, že účastníci komunikace mohou zapomenout důležité informace.

Porada je moderní komunikační nástroj osobní komunikace, který slouží k ověření plnění minulých úkolů, k zadání nových úkolů. Důležitou součástí porad je i motivování zaměstnanců k vyšším výkonům, toto jednání musí obsahovat i seznámení s novinkami na trhu. Jednací čas by neměl překročit únosnou mez, a pokud se jednání protáhne, je dobré vložit přestávku, tak je možné udržet pozornost účastníků.

Každá porada musí být předem připravena, účastníci by měli znát alespoň rámcový program, aby se mohli připravit na diskuzi, porada i diskuze musí být řízená a věcná. O jednání musí být vytvořen písemný zápis, který je poskytnut všem účastníkům.

Firemní mítinky mají za úkol většinou zábavnou formou navodit příjemnou atmosféru v pracovním kolektivu mimo zaměstnání, kdy se lidé poznají daleko lépe než v zaměstnání. Součástí mítinku je i zhodnocení minulého období, vyhlášení poradce roku, plány do budoucna. Firemní mítinky jsou spojeny zpravidla s koncem roku, tedy vánočním obdobím.

2. Tištěné nástroje

Tato forma komunikace našla své uplatnění zejména tam, kde vyvstává potřeba písemnou dokumentaci uchovávat a archivovat. Jedná se zejména o dokumenty, které mají oficiální charakter, k obsahu sdělení se dá kdykoli vrátit a reagovat na něj. Na rozdíl od ústní formy komunikace zde nedochází ke zkreslení sdělení, myšlenky mají neměnnou hodnotu. Uchování probíhá zejména v papírové podobě formou zápisů z porad, jednání, firemních akcí a školení.

Tištěné nástroje jsou důležitou součástí interní komunikace zejména ve sdělování informací mezi vedením a zaměstnanci, k tomuto účelu slouží například firemní časopisy a noviny, nástěnky, plakáty a reklamní tiskoviny.

Firemní časopis- ideální nástroj interní firemní komunikace. Skrze firemní časopis lze informovat o naplňování firemních cílů a o plánech do budoucna. Firemní časopis je indikátorem firemní kultury pro obchodní partnery, důležitý je nejen obsah, ale i grafické zpracování. Obsah by měl být koncipován tak, aby sdělení byla zpracována poutavou

a čtivou formou, součástí firemního časopisu často bývají informace o firemních úspěších, kulturních, společenských a sportovních akcích.

Plakát- tištěná forma prezentace sloužící k prezentaci produktu, myšlenky, společenské, nebo sportovní akce. Je umístován na frekventovaných místech. Důležitým faktorem při návrhu a tvorbě plakátu je volba grafiky. Jiná grafika se volí na oficiální akce firmy, jiná na společenské a sportovní události.

Firemní nástěnka- je nástroj využívaný k propagaci a reklamě firemních akcí, ale i osvětě, školení a veřejnému prezentování firemních cílů. Je umístěna na viditelném místě, svou přehlednou a nepřehlédnutelnou formou připomíná zaměstnancům, zejména těm, kteří nevyužívají elektronické informační nástroje důležité informace o chodu firmy. K přednostem patří zejména jednoduchá aktualizace a srozumitelnost. Z historického hlediska má u nás firemní nástěnka hlubokou tradici.

3. Digitální nástroje

Rozvoj informačních technologií přináší změnu v práci s písemnou dokumentací. Vzhledem k tomu, že přenosné počítače umožňují archivovat velké množství informací a souborů bez potřeby nějakých archivačních prostor.

E- mailová pošta- výhodou elektronické pošty je zejména to, že komunikace probíhá v reálném čase, informace jsou přehledně řazeny do odeslané a přijaté pošty, odpadá práce se zajištěním papíru, obálky, nemusíme na poštu a náklady na doručení jsou bezplatné.

Intranet- jedná se o interní síť firmy, která umožňuje zaměstnancům určité organizace komunikovat na vnitřní síti firmy. Tato síť je neveřejná a je oproti zneužití chráněna přístupovými kódy. Na intranetu jsou uloženy směrnice, oběžníky interní sdělení důležitá pro chod firmy. Mohou zde být zavěšeny i informační články o novinkách a firemní propagace.

„Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet).“¹⁰

¹⁰ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-21-2636-3, s.190

2.4 Cíl a účel vnitrofiremní komunikace

Cíl vnitrofiremní komunikace je v efektivním a racionálním předávání informací mezi vedením a zaměstnanci firmy. Cílem je dosáhnout co nejvyšší informovanosti zaměstnanců o zamýšlených krocích, kterým směrem se firma bude posouvat, účel vnitrofiremní komunikace lze definovat dle cílů společnosti a oblasti jejího působení na trhu.

„Účelem efektivní komunikace je využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer svěřením těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb zákazníka.“¹¹

Rychlé a správné rozhodování musí korespondovat s nastavenými firemními hodnotami a vizemi, jejich správné pochopení je pro úspěch společnosti nezbytné.

„Rozhodování do budoucnosti je závislé na schopnosti promítnout se do budoucnosti a představit si situaci v okamžiku dosažení cíle.“ *Neznámý autor¹²*

2.5 Zásadní vliv komunikace na výkonnost a prosperitu

Obecně lze konstatovat, že komunikace má zásadní vliv na prosperitu a výkonnost firem. Správné nastavení firemní komunikace a to buď směrem k zákazníkovi, nebo ve firmě samotné, určuje rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem. Jen jasně definované cíle firemní politiky jsou srozumitelné a nedochází k jejich nepochopení, nebo zkrácení. Ve firmě, která je schopna efektivně komunikovat uvnitř i vně, je prokazatelné větší spokojenost zaměstnanců, a to se projevuje stálostí zaměstnaneckého kádru a ochotě takto spokojených zaměstnanců podávat vyšší

Každá společnost má i své vlastní krátkodobé i dlouhodobé cíle, které aktivně sleduje a pravidelně vyhodnocuje. Je důležité stanovit vhodné strategie, kterými se odlišuje od konkurence a tím zvyšuje pravděpodobnost úspěch na trhu. Občas si pomohou i „tajnými zbraněmi“, které mohou vést ke zlepšení výsledků.

¹¹ SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál 2008, s. 10

¹² JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 14

Výzkumy ukazují, že mezi efektivní komunikací a prosperitou firmy je přímá úměrnost.

„Jsou to rozdíly, které ukazují silnou propojenost vysoce efektivní komunikace s vyšší finanční výkonností a organizační stabilitou.“¹³

¹³ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, s. 5

3 PREZENTACE

Prezentace je účinný nástroj k seznámení jedince, nebo skupiny s nějakým postojem, sdělením, nebo informací, za účelem správného pochopení. Dobrá prezentace je tvořena vždy s ohledem na cílovou skupinu, pro kterou je určena. Aby bylo dosaženo požadovaného výsledku, je doslova tvořena na míru.

Prezentovat se dá různými způsoby. Každý preferuje to, co mu nejvíce svědčí a vyhovuje. Zároveň si tuto metodu osvědčil a dá se i říci, že osvojil. Je velmi důležité, zda prezentuje jednotlivec, dvojice, nebo skupina prezentujících. Skupinová prezentace, pokud je pojata zajímavou formou, snáze zaujme cílovou skupinu a je pozitivně vnímána. Pokud je podpořena moderními technologiemi, jako jsou různé videoprojekce, zvukové sekvence, nebo třeba promítání grafů prodeje, nebo sledovanosti, dochází k lepšímu pochopení samotného sdělení.

Mnoho osob jde na prezentaci s cílem buď se něco dozvědět a prohlubovat své dosavadní znalosti. Správně vedená prezentace je považována za osobnější, chytlavější než článek na internetu, nebo v novinách.

Člověk, který přednáší prezentaci, bývá označován jako mluvčí či prezentátor. Měl by důkladně znát všechny informace o produktu, aby byl schopen podat přesné a pravdivé informace, odpovědět na všechny zvědavé otázky a popřípadě je uvést i na pravou míru.

„ Co znamená prezentovat? Prezentace je příležitost posluchači předložit, ukázat, projevit návrhy, myšlenky, stanoviska neboli prezentace = cílený a účinný přínos informací.“¹⁴

3.1 Motivační prezentace

Motivační prezentace je prezentace, která se na rozdíl od produktové nesnaží oslovenou skupinu osob přesvědčit o získání nějakého produktu, nebo služby, cílem motivační prezentace je motivovat, tedy přesvědčit a přimět posluchače, pro které je prezentace určena, vhodnými prostředky, k vyšším a lepším výkonům.

¹⁴ MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace: Špičkové rady, tipy a příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 12

Při motivační prezentaci nás jako první upoutá a zaujme image. Pod celek image spadá nejen oblečení, ale i celková úprava, jako je oholení, účes a další detaily. Při výběru oblečení je vhodné dodržet předepsaná dresscode pravidla. U mužů se při volbě vhodného oblečení jedná většinou o oblek, u žen o kostým. Velmi důležité je navázat s posluchači vizuální kontakt.

„Sledujte své posluchače pohledem, nejlépe tak, aby měl každý z nich dojem, že mluvíte pro něho. Nejsnáze tohoto dojmu dosáhnete tím, že budete vždy chvíli hovořit do očí jednotlivého člověka a pak se zase posunete dále – toho lze dosáhnout u malých a středně velkých skupin.“¹⁵

Před prezentací je vhodné také uvolnit obličej. Lze to pomocí nějakého teplého nápoje nebo cviků. Mezi další tipy jak více zaujmout je neustálé pohybování.

„Velmi se mi zalíbil obrat „dynamický klid“ pana Emila Hierholda v knize Rétorika a prezentace. Co znamená? Zakotvíte pevně v mírném stoji rozkročném, ruce v úrovni pasu. Z tohoto základního postoje gestikulujte i vycházejte ke svým pochůzkám. Působí stabilně a zároveň aktivně. Je vstřícné působí citověji, vyvolává kontakt.“¹⁶

Je důležité volit mezi slovy a výrazy, které mají stejný význam, ale zní přesvědčivěji. Například místo „chceme vám předložit toto řešení!“ použijte „nabízíme vám toto řešení“. Zní to přesvědčivěji a citlivěji. K přesnému vystihnutí dané situace může posloužit i známý citát.

„ Správný čas je prodej střech po tornádu.“¹⁷

¹⁵ MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace: Špičkové rady, tipy a příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 47

¹⁶ MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace: Špičkové rady, tipy a příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 48

¹⁷ MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace: Špičkové rady, tipy a příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 28

3.2 Produktová prezentace

Produktová prezentace je účinným podpůrným nástrojem při uvedení nového produktu na trh. Často rozhodují zdánlivé maličkosti v prezentaci o úspěchu, či neúspěchu produktu.

Produktovou prezentaci lze rozdělit do 4 fází: analytickou, prezentační, negociační a evaluační části.

V analytické části je dobré předem poznat klienta, připravit si vhodné argumenty, předem si stanovit, co jsme schopni akceptovat a do jaké míry můžeme klientovi ustoupit při závažných rozhodnutích.

Pro prezentační fázi je vhodné zvolit a vybrat typ prezentace, který nejvíce vystihuje klienta. Prezentovat bychom měli fakta a přesné informace, které jsme se dříve naučili a dověděli. Dále používat vhodné a akceptovatelné výrazy, které přesně vystihují a definují dané téma.

Při negociační fázi je vhodné se hodně ptát. Lze tedy říci, že zde se snažíme nabídku úspěšně vyjednat.

Pro evaluační fázi je vhodné zvolit vhodnou metriku nebo indikátor pro hodnocení.

Úspěšná prezentace v sobě ukrývá fakta i tvrzení. Při prezentaci si musíme sami předem vyjasnit, co je fakt, a co tvrzení.

Každá produktová prezentace se liší ve formě, jakou je podána, ale i v tom, jaký produkt představuje. Účel mají všechny prezentace společný a to je prezentovat daný produkt co nejlépe, aby oslovil co největší množství osob.

Dle Sitterové lze nahlížet na produktovou prezentaci i neotřele :

„Umění prezentovat patří mezi nejzákladnější formy komunikace. V dnešní době nás provází PowerPointová prezentace, která se stala nejpoužívanějším programem v prostředí Windows. Důležitou roli hraje samotná PPT prezentace, ale nesmíme zapomenout na posluchače, na komunikační dovednosti mluvčího a na vizuální a technické pomůcky. Celá prezentace je velkým divadelním představením a premiérou v přímém přenosu. O tom, jak důležitou roli zahrajeme, záleží jen na nás.“¹⁸

¹⁸ http://www.ogilvypr.cz/files/clanky/Kvalitni_prezentace_umi_mluvit.rtf [7. 10. 2015]

V pokračování článku nastiňuje Sitterová nové trendy v produktové prezentaci:

„Marketingová prezentace by měla být zaměřená nejenom na teorii, ale i na praxi. Posledním trendem se stává proložení case study od samého začátku, kdy mluvčí vede posluchače, aby si vyzkoušeli získané informace hned v praxi právě na případové studii. Marketingová prezentace je tedy rozložená do bloků, zahrnuje formu informační a hned po získání informací se zahajuje příprava samostatné nebo skupinové práce. Prezentace před skupinou ihned prověří, zda posluchači rozumí tématu, je možné uvádět příklady na daný blok a zapojit i ostatní účastníky do aktivní komunikace. Tato forma nahrává prezentaci pro jasné a stručné sdílení bodů na slidu, kdy doplňujeme mluveným slovem a hlavně příklady z trhu, které jsou nám známy.“¹⁹

¹⁹ http://www.ogilvypr.cz/files/clanky/Kvalitni_prezentace_umi_mluvit.rtf[7. 10. 2015]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KOMBINOVANÝ PRŮZKUM VE FIRMĚ LML FINANCE, S.R.O.

Společnost LML Finance, s.r.o. byla založena koncem roku 2010. Jedná se o progresivní a rychle rostoucí firmu zaměřující se na pro- klientský servis v oblasti finančních služeb. V současné době má firma více než sedmdesát zaměstnanců orientujících se převážně na obchodní a poradenskou činnost.

Nejvyšším představitelem a zároveň majitelem je jednatel. Přímo podřízení majiteli jsou zemští ředitelé, kteří spravují a zodpovídají za své územní celky. Dalším článkem v hierarchii společnosti jsou jednotliví regionální ředitelé, kteří řídí a odpovídají za síť finančních poradců v jednotlivých regionech.

Komunikace uvnitř firmy probíhá převážně telefonicky, nebo e mailem. Pravidelné porady probíhají jednou až dvakrát týdně v sídle firmy a trvají zpravidla jednu až dvě hodiny a to v závislosti na důležitosti a počtu projednávaných témat. Součástí porad bývá také seznámení s novinkami na trhu, nebo seznámení se změnami na stávajících produktech.

Při komunikaci vně firmy zaměstnanci preferují osobní jednání, kdy lze dopodrobna prodiskutovat a odprezentovat nabízený produkt, prezentace bývá podpořena i moderní audiovizuální technikou.

4.1 Cíl a metody výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit názor, jak vidí dobře fungující komunikaci nejvyšší management firmy LML finance, s.r.o. a jak otázky komunikace chápou řadoví zaměstnanci.

Výsledky průzkumu porovnat s nastudovanou teorií.

Jako výzkumnou metodu jsem použil smíšený výzkum dle **Hendla**:

„Smíšený výzkum kombinuje určitým způsobem kvalitativní i kvantitativní postupy. Jde o to, v jedné výzkumné akci využít oba typy výzkumných strategií a příslušné metody tak, abychom mohli řešit komplexnější výzkumné otázky nebo získávat na položené otázky spolehlivější

*a relevantnější odpovědi, protože se eliminovaly slabé a využily silné stránky obou výzkumných strategií.*²⁰

Zaměřil jsem se na to, jak jsou nastaveny komunikační procesy, systém porad, školení, vzdělávání zaměstnanců z pohledu vedení, jak jsou podřízení motivováni a jaké má vedení povědomí o spokojenosti klientů a jak tyto informace využívají v praxi.

„Greene a kol. (1989) vyhodnotili 57 smíšených studií s evaluačním charakterem z let 1980-1989 a navrhli celkem pět možností, k jakém účelu se smíšené strategie používají:

- 1. triangulace - potvrzování výsledků jinými metodami;*
- 2. komplementarita - objevování překrývajících se a rozdílných aspektů fenoménu získaných různými metodami;*
- 3. sekvenčnost - použití jedné metody, aby se umožnilo provedení druhé metody;*
- 4. iniciace - odhalování kontradikce, reformulování výzkumných otázek a navrhování nových perspektiv;*
- 5. expanze - snaha o širší záběr a rozsah studie použitím různých metod při zkoumání jednotlivých komponent problému.*²¹

Vyhodnocením šetření vzniknou podklady pro vyhledání slabých míst v interní komunikaci a následně bude vypracován návrh nápravných opatření, která povedou ke zlepšení možných nedostatků, které z výzkumu vyplynou.

Jako první metodu výzkumu jsem si vybral **polostrukturovaný rozhovor**, který jsem absolvoval s vedením firmy.

Jedná se o úzkou skupinu nejvyššího managementu, kterými jsou jednatel, zemští ředitelé a asistentka.

²⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 271

²¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 200, s. 273

Z problematiky, kterou jsem v teoretické části nastudoval, vyvstala výzkumné otázky:

Jaký vliv má interní komunikace ve firmě na prosperitu?

Jaký vliv má na výkonnost firmy?

Při sběru dat vyvstaly podružné otázky, které jsou obsaženy v příloze P I

Na základě **výzkumných otázek** byl vypracován podklad pro **polostrukturovaný rozhovor**, který čítá deset otázek, jejich analýzou jsem si vytvořil podklady pro druhou část šetření. Plné znění otázek uloženo v příloze P I.

Na základě polostrukturovaného rozhovoru jsem si vytvořil **kvantitativní dotazník**, formu uzavřenou.

Předpokládám, že pokud je ve firmě správně vedena komunikace, má to zásadní vliv na prosperitu a výkonnost firmy.

Tímto průzkumem jsem si chtěl průzkumem **ověřit hypotézy :**

H1: Zaměstnanci vnímají správně komunikační procesy ve firmě.

H2: Zaměstnanci chápou dostatečně firemní komunikaci.

H3: Zaměstnanci využívají dostatečně moderní komunikační prostředky.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 57 respondentů z celkového počtu 70 poradců firmy LML Finance, s.r.o., tedy 84 % dotázaných.

Plné znění dotazníku je uloženo v příloze P II.

Výsledky výzkumu jsou zpracovány do grafické podoby a jsou opatřeny odpovídajícími komentáři. Všechny myšlenky, komentáře, data a grafy jsou původní, z tohoto důvodu u těchto údajů není uveden zdroj.

Interpretací provedených šetření se rozumí, jednak popis a rozbor jednotlivých otázek použitých v polostrukturovaném rozhovoru, druhá část výzkumu je věnována kvantitativnímu dotazníku a jeho rozboru.

4.2 Polostrukturovaný rozhovor s vedením firmy

Polostrukturovaný rozhovor proběhl v sídle společnosti rozložen do několika kol. Všechny otázky byly podány v příjemné atmosféře a odpovědi byly dle mého názoru podány fundovaně. Jednotlivé rozhovory byly koncipovány na dobu ne delší než dvacet minut.

Analýza těchto rozhovorů sloužila jako podklady pro utvoření dotazníku pro druhou část výzkumu, který je zároveň ověřením, zda takto nastavená společnost je z hlediska komunikačních dovedností funkční, případně zda je zde potřeba nějaké změny, nebo korekce. Nejzajímavější odpovědi budou v další práci postupně převyprávěny.

Cíl šetření:

Vyhodnocením šetření vznikly podklady pro vyhledání slabých míst v interní komunikaci a následně bude vypracován návrh nápravných opatření, která povedou ke zlepšení možných nedostatků, které z výzkumu vyplynou.

Jako první metodu průzkumu jsem si vybral **polostrukturovaný rozhovor**, který jsem absolvoval s vedením firmy. Těmito rozhovory jsem si chtěl ověřit, jak moc se liší mé teoretické poznatky od reálného prostředí firmy a jak přenáší vedení firmy teorii do praxe. Jedná se o úzkou skupinu nejvyššího managementu, kterými jsou jednatel, zemští ředitelé a asistentka.

Výzkumné otázky :

Z problematiky, kterou jsem v teoretické části nastudoval, vyvstala výzkumné otázky:

Jaký vliv má interní komunikace ve firmě na prosperitu?

Jaký vliv má na výkonnost firmy?

Při sběru dat vyvstaly podružné otázky, které jsou obsaženy v příloze P I

Na základě **výzkumných otázek** byl vypracován podklad pro **polostrukturovaný rozhovor**, který čítá deset otázek, jejich analýzou jsem si vytvořil podklady pro druhou část šetření. Plné znění otázek uloženo v příloze P I.

Popis respondentů:

Lukáš, 28 let, Jednatel, obchodní ředitel, řídí chod zemských ředitelů a celé firmy.

Dana, 24 let, Senior zemská ředitelka, nejvyšší možná pozice po jednatelem, jeho pravá ruka, podílí se na chodu a rozvoji společnosti.

Miluše, 46 let, Asistentka – má na starosti veškerou agendu, účetnictví, systém školení a komunikaci s partnery i obchodníky.

Karel, 28 let, zemský ředitel, zajišťuje spolupráci s externími společnostmi v oblasti energetiky.

Renata, 36 let, Zemská ředitelka, stará se o tým poradců a regionální ředitelku v Zlínské oblasti.

Vladimíra, 53 let, Zemská ředitelka- investiční specialista.

Popis výzkumné metody:

Na pilotním jednání s jednatelem firmy jsem přednesl záměr zabývat se interní komunikací ve firmě, dát do kontrastu pohled managementu a zaměstnanců. Jednatel společnosti mi přislíbil plnou podporu při sběru dat.

Průzkum probíhal v sídle společnosti LML Finance, s.r.o. formou rozhovoru se členy nejvyššího vedení firmy. Na základě výzkumných otázek byly na mobilní telefon pořízeny nahrávky rozhovorů, ze kterých jsem následně udělal přepis. Nejzajímavější odpovědi jsou převyprávěny v další části práce.

Otázka číslo 1: Popište, jak probíhají porady, jejich četnost, délka.

Dana, 24 let, Senior zemská ředitelka odpověděla:

„Pravidelné porady probíhají obvykle jednou až dvakrát týdně. Dle množství a důležitosti probíraných témat a v závislosti na hostech, kteří jsou na poradách přítomni.

Obvykle porady trvají něco kolem jedné hodiny, někdy se může protáhnout i na hodiny dvě. Součástí porad bývá i seznámení s aktuální situací a děním ve firmě i mimo ní, nově i novinkám v komunikačních procesech“.

Otázka číslo 2: Nejčastěji využívané komunikační prostředky definujte pořadí dle využití.

Renata, 36 let, zemská ředitelka, mi k tomu řekla toto:

„Nejběžnějším a nejvyužívanějším komunikačním prostředkem je telefon a to ať mobilní, nebo pevná linka. Telefonem se domlouvají operativně třeba první schůzky, nebo záležitosti, které lze vykomunikovat ústně.

Neméně důležitým komunikačním prostředkem je email. Ten slouží pro zasílání investičních návrhů a jiných písemností. Velkou výhodou elektronické pošty je to, že přijaté i zasláné maily lze archivovat. Dalším komunikačním prostředkem je osobní jednání, zde se jedná zejména o osobní setkání s klienty“.

Otázka číslo 3: Popis personální struktury společnosti

Lukáš, 28 let, jednatel společnosti, odpověděl:

„Firma LML Finance s.r.o. má v současné době asi sedmdesát zaměstnanců.

V čele firmy stojí majitel, jednatel, který je současně zakladatel společnosti.

Přímo podřízení majiteli jsou zemští ředitelé, kteří spravují a zodpovídají za své územní celky. Dalším článkem v hierarchii společnosti jsou jednotliví regionální ředitelé, kteří řídí a odpovídají za síť finančních poradců v jednotlivých regionech.

Dalším segmentem společnosti jsou jednotliví finanční poradci, kteří vyhledávají nové finanční příležitosti a vypracovávají, nebo zprostředkovávají nové finanční návrhy pro klienta“.

Otázka číslo 4: Systém školení - jak často, délka, kvalita

Dana, 24 let, Senior zemská ředitelka odpověděla následovně:

„Školení je individuální, dle potřeb a požadavků spolupracujících institucí. Je závislé na šíři nabízených produktů. Za pět let, co je firma na trhu jsme dokázali navázat spolupráci

s lektory a školiteli, se kterými jsme vypracovali systém školení, které je na vysoké úrovni a zároveň napomáhá našim poradcům lépe zvládat pracovní vytížení. Velký důraz klademe v neposlední řadě na komunikační dovednosti a jejich rozvíjení a na hloubková produktová školení. Jen tak lze uspět v dnešní obrovské konkurenci, jaká je na trhu finančního poradenství. Nejvyšší manažeři absolvují hloubkové manažerské školení, které je vypisováno dvakrát ročně“.

Otázka číslo 5: Jaký máte motivační program?

Karel, 28 let, zemský ředitel, reagoval takto:

„Motivační programy vypisují jednotlivé pojišťovny, banky a investiční společnosti. Dále jsme zavedli finanční odměny za daný objem odvedené práce“.

Otázka číslo 6: Zpětná vazba se zaměstnanci- jakým způsobem zjišťujete jejich spokojenost, znáte jejich požadavky?

Vladimíra, 53 let, zemská ředitelka, odpověděla:

„Na základě komunikace s mými obchodními partnery řešíme vše na osobním jednání, dozvídám se, jaké potřeby mají, co potřebují změnit a zlepšit a co naopak velmi oceňují na mém přístupu a fungování společnosti“.

Otázka číslo 7: Máte zpětnou vazbu se zákazníky, jejich spokojenost s nabízenými produkty, s jednáním poradců a vystupováním poradců

Renata, 36 let, Zemská ředitelka, reagovala takto:

„Spokojenost zákazníku s našimi poradci, službami a produkty je doložena velmi nízkou stornovostí – cca 2%, dále součástí každého uzavřeného kontraktu je i anonymní dotazník, ve kterém jsou kladeny otázky na spokojenost s poradcem, ale i s finančním produktem, jaké má zákazník povědomí o naší firmě a jak je celkově spokojen s naší prací, jak se o naší firmě

dozvěděl, kým mu byla doporučena. Tyto dotazníky jsou měsíčně vyhodnocovány a jsou cenným zdrojem informací. Následně jsou výstupy z těchto dotazníků zapracovávány do procesů vedoucím k odstranění nedostatků a tím i ke zvýšení kvality služeb naší firmy“.

Otázka číslo 8: Jak zapracováváte nové trendy ve vašem oboru?

Vladimíra, 53 let, zemská ředitelka, odpověděla:

„Nové trendy zpravidla komunikovány na poradách vedení jednatele se zemskými řediteli, a vždy se snažíme konstruktivně a inovativně vše aplikovat již do zaběhnutého stylu práce. Jsme si dobře vědomi, že pokud chceme být úspěšní na finančním trhu, nesmíme podceňovat aktivity a nové trendy“.

Otázka číslo 9: Vedete podřízené k tomu, aby byli úspěšní, jak?

K tomu sdělil Lukáš, 28 let, jednatel společnosti, sdělil toto:

„Samozřejmě. Jedním z nejdůležitějších okruhů ve společnosti postavené na obchodních zástupcích a jejich komunikačních dovednostech je motivace. Je důležitá, jak pro pozvednutí výkonů, tak i pro zdravou soutěživost mezi poradci. A protože se snažím své lidi opravdu dobře platit za odvedenou práci, trůfnu si říct, že je to zdravé jádro týmu velmi úspěšné.

Ale jen finance samy o sobě nedokáží pozitivně motivovat zaměstnance, proto jsme zavedli systém bonusů a motivačních prvků, které podporují soutěživost jednotlivých poradců“.

Otázka číslo 10: Jaký má vliv interní komunikace ve firmě na prosperitu a výkonnost

Karel, 28 let, zemský ředitel, reagoval takto :

„Interní komunikace je pro nás opravdu nejdůležitější záležitostí. Jak by mohla firma prosperovat, kdy její zaměstnanci, obchodníci mezi sebou nekomunikovali? Nemohla. Je to jedna ze základních vlastností všech obchodníků. Bez komunikace by neznali postupy, nedozvěděli by se novinky napříč trhem, nepoznali by se se svými týmy, nemohli by je ani řídit ani se poradit. V dnešní době moderních technologií vše nahrává úspěšnému

a rychlému vyřešení obchodních případů. A to je samozřejmě cílem naší společnosti. Rychlý, kvalitní a úspěšný obchod s našimi klienty“.

Analýza:

Vyhodnocením získaných údajů od zástupců nejvyššího vedení společnosti, získaných na základě polostrukturovaných rozhovorů, mi byly poskytnuty cenné poznatky, které jsem porovnal s nastudovanou teorií. Na základě těchto poznatků jsem dospěl k následujícím výsledkům.

Interní komunikace ve společnosti je na vysoké úrovni. Vedení společnosti si uvědomuje, jak silný nástroj má v rukou a neustále pracují na jeho vylepšování. Cíle a firemní politika jsou pravidelně prezentovány a je kladen velký důraz na jejich plnění. Finanční poradci, kteří jsou orientováni na zákazníka, mají dopodrobna propracovaný motivační systém, systém školení. Velký důraz je kladen na prezentaci novinek na trhu.

Nové trendy jsou v první řadě komunikovány a analyzovány na poradě nejvyššího vedení, kde jsou dopodrobna rozebrány a je stanovena strategie zapracování těchto nových skutečností do firemních hodnot a cílů. Je stanoven postup, jakým budou tyto poznatky zavedeny do praxe, většinou je tomu tak, že na pravidelné poradě vedení se zaměstnanci jsou tyto trendy odprezentovány včetně strategie vedení, jak tyto trendy aplikovat do praxe.

Komunikace se zákazníky má dobrou úroveň. Firma pracuje v oblasti, kdy využívá ke komunikaci zejména e- mail, mobilní telefon, nebo pevnou linku. Z toho důvodu je kladen velký důraz na komunikační dovednosti jednotlivých finančních poradců. Důkaz o tom, že vedení společnosti není jedno, jak se firma prezentuje navenek a jak jí vidí partneři je to, že po uzavření kontraktu je zákazník požádán o vyplnění anonymního dotazníku, kde je zákazník tázán na spokojenost jak s produktem, tak i s poradcem.

Interní porady jsou organizovány pravidelně jednou až dvakrát týdně dle potřeby a složitosti probíraných témat. Obvykle trvají maximálně hodinu, což je pro udržení pozornosti posluchačů ještě přijatelný limit. Porady jsou moderovány někým z nejvyššího vedení a cíle jsou předem stanoveny. Věci mimo osnovu porady jsou řešeny separátně, nebo

v diskuzi. Diskuze je prostor pro neplánované podněty, které jsou operativně projednávány. Z každé porady je vystaven zápis, který je rozeslán na všechny účastníky.

Výsledky výzkumu:

O interní komunikaci ve firmě už toho bylo napsáno mnoho, proto mě zajímalo, jestli opravdu ve firmě LML Finance, s.r.o. teorie koresponduje s praxí, nebo se to snaží dělat jinak. Musím konstatovat, že komunikace ve firmě je na vysoké úrovni, vedení se snaží vyhledávat nové trendy, ty zpracovávat do praxe, aby byla firma co nejvíce progresivní. Firemní cíle a politika jsou dostatečně prezentovány a jejich naplňování je sledováno a vyžadováno. Management nezapomíná ani na to, že důležitou součástí firemní politiky je i motivace, neboť dobře motivovaný poradce dokáže podávat mnohem vyšší výkony. Komunikovat se zákazníky je neméně důležité, obzvláště v případě, kdy firma chce udávat tempo rozvoje svého segmentu, hlavně proto, že konkurence je velká, musí firma přesvědčit svého zákazníka o jeho jedinečnosti. K tomu slouží třeba anonymní dotazník spokojenosti, nebo jednání v příjemném nadstandardním prostředí. Interní porady jsou propracovány detailně, jejich úroveň dobrá, nechybí jim moderní pojetí, což je předem stanovit směr, kterým se ubírají a cíl ke kterému mají směřovat.

Tímto průzkumem jsem chtěl zjistit, jak funguje optimální komunikace z pohledu vedení firmy LML Finance, s.r.o. a porovnal jsem to s nastudovanou teorií. Musím konstatovat, že vedení firmy je schopno naplňovat nové trendy v oblasti komunikace a moje očekávání se naplnily.

4.3 Dotazníkové šetření

Na základě výstupu z polostrukturovaného rozhovoru bylo vytvořeno patnáct dotazníkových otázek, které byly zpracovány do kvantitativního dotazníku.

Dotazníky byly předloženy anonymně sedmdesáti finančním poradcům firmy LML Finance, s.r.o. k vyplnění.

vyplněno bylo 57 dotazníků, tedy zadání vyplnilo 84% respondentů.

Vyplněné dotazníkové otázky jsou předmětem komentářů, rozborů, numerické a procentuální hodnoty jsou pro lepší názornost převedeny do grafické podoby.

Cíl šetření:

Dotazníkové šetření jsem si vybral z důvodu, abych si potvrdil hypotézy:

H1: Zaměstnanci vnímají správně komunikační procesy ve firmě.

H2: Zaměstnanci chápou dostatečně firemní komunikaci.

H3: Zaměstnanci využívají dostatečně moderní komunikační prostředky.

Popis respondentů:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo padesát sedm ze sedmdesáti zaměstnanců firmy. Tedy 84 %, což je vypovídající vzorek. Pokud bych chtěl dělit populaci ve firmě na muže a ženy, tak zde to vyznívá lépe, tedy 60 procenty pro ženy. Jedná se o velmi mladý kolektiv lidí, zabývajících se finančním poradenstvím. Firma LML finance, s.r.o. je na trhu od roku 2010 a prochází dynamickým rozvojem.

Popis výzkumné metody:

Základem pro vypracování otázek kvantitativního šetření bylo vytvoření a vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru, tím jsem si stanovil tři hypotézy o vnímání firemních procesů ve firmě, jak zvládají zaměstnanci firemní komunikace a jestli jsou ve firmě dostatečně využívány komunikační prostředky. Byl vytvořen dotazník, který se skládá z patnácti otázek, jejich znění mělo nastínit, jak na tom firma v oblasti komunikace je. Otázky jsou koncipovány od jednodušších a všeobecných, kdy jsem se úvodem dotázel na spokojenost ve firmě, dále jsem se dotkl oblasti vztahu podřízený, nadřízený, otázkou na hodnocení pracovního výkonu a postupně jsem se dostal k tématu komunikace, komunikační prostředky, nové trendy v oblasti komunikace a jejich využití ve firmě.

Distribuce dotazníků byla zajištěna přes jednatele společnosti, který po pravidelné poradě požádal přítomné o pravdivé vyplnění těchto dotazníků, jelikož pokud jsou dotazníky vyplněny dle skutečnosti, stávají se dotazníky cenným zdrojem podnětů na zlepšení.

Dotazníky byly vyplněny anonymně. Jejich sběr se uskutečnil stejně jako distribuce, tedy po poradě bylo určeno místo, kde mohli respondenti materiály zanechat.

Výsledky průzkumu byly rozříděny, vyhodnoceny dle odpovědi na jednotlivé otázky. Každou otázku jsem dle počtu odpovědí vyčíslil procentuálně a pro názornost byl vytvořen graf. Pod graf jsem jako závěr přidal komentář, dílčí závěr, kterým jsem shrnul, jak lidé na otázku odpověděli, kolik jich volilo jakou odpověď, co to znamená v procentech a konečně dílčí závěr z pohledu firmy a interní komunikace.

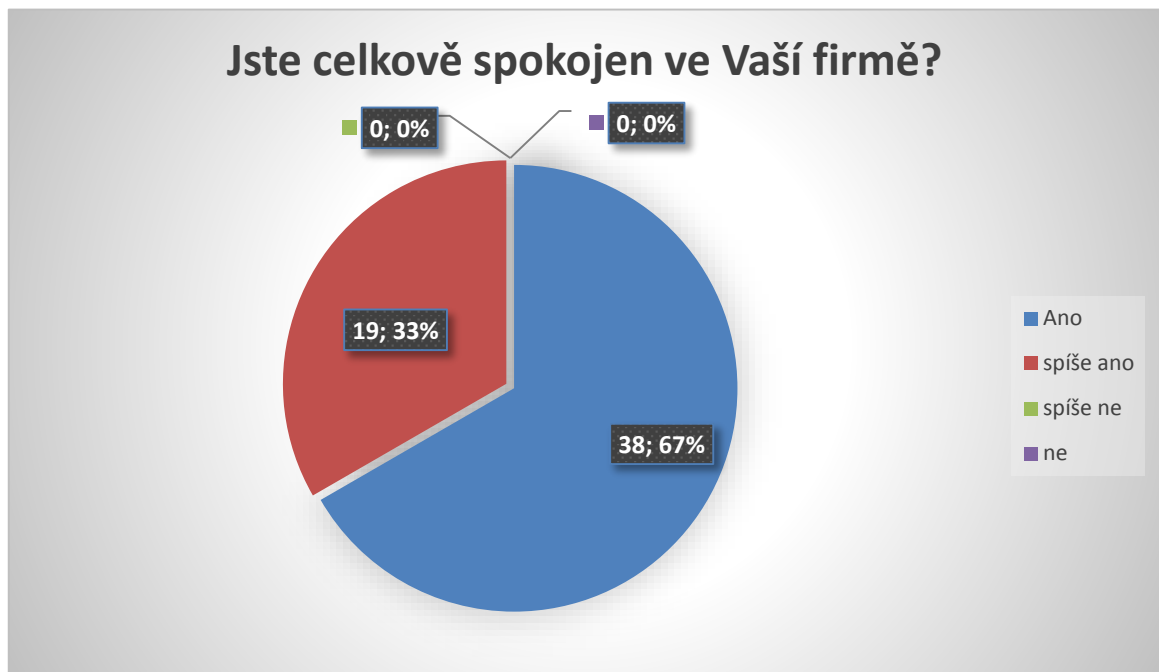
Na otázku číslo jedna: Jste celkově spokojen ve Vaší firmě, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 38 zaměstnanců, což je 67 %;

Spíše ano 19 zaměstnanců, tedy 33%;

Spíše ne 0 zaměstnanců, to značí 0%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 1. Spokojenost ve firmě LML Finance

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 67% dotázaných kladně a 33% spíše kladně, což je dobrá informace pro vedení firmy o celkové spokojenosti, neboť spokojený zaměstnanec je schopen odvádět vysoké výkony a plnit náročné úkoly a produktivita práce u takto laděných zaměstnanců je vysoká.

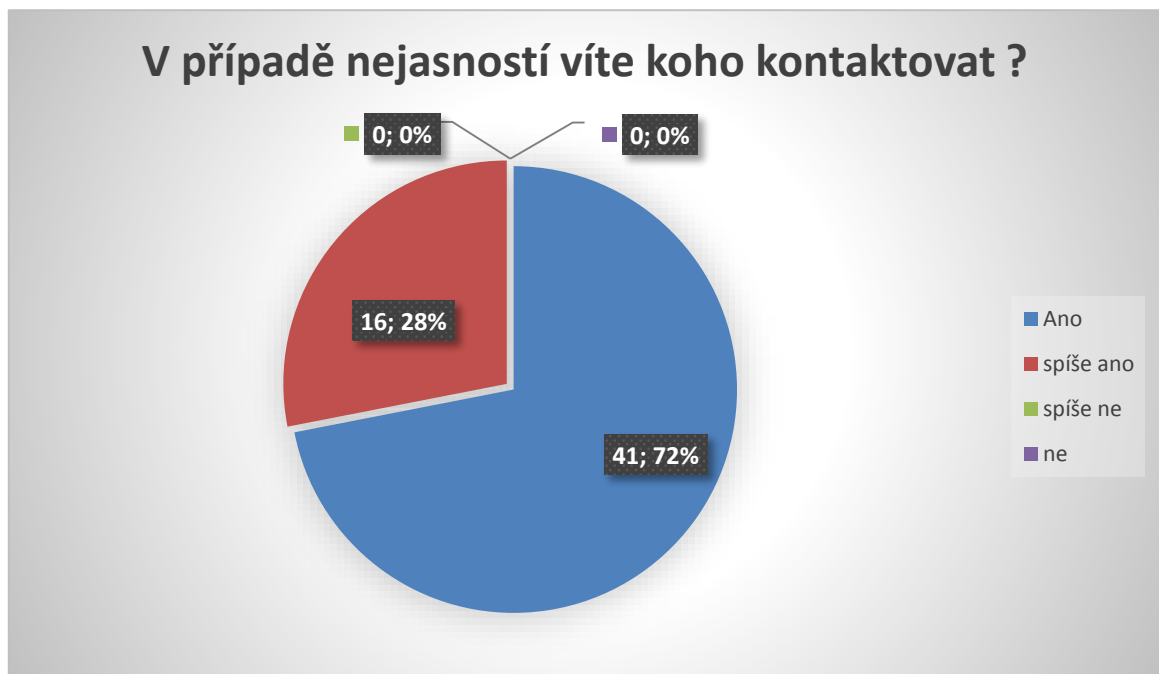
Na otázku číslo dvě: V případě nejasností víte koho kontaktovat, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 41 zaměstnanců, což je 72 %;

Spíše ano 16 zaměstnanců, tedy 28%;

Spíše ne 0 zaměstnanců, to značí 0%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 2. Koho, kdy kontaktovat

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 72% dotázaných kladně a 28% spíše kladně, což svědčí o dobré práci v oblasti informovanosti zaměstnanců o chodu společnosti a kompetencí jednotlivých pracovníků. Z tohoto grafu je patrné, že zaměstnanci mají jasně definovanou pracovní náplň a v případě nejasností jsou schopni identifikovat, koho kontaktovat se žádostí o spolupráci.

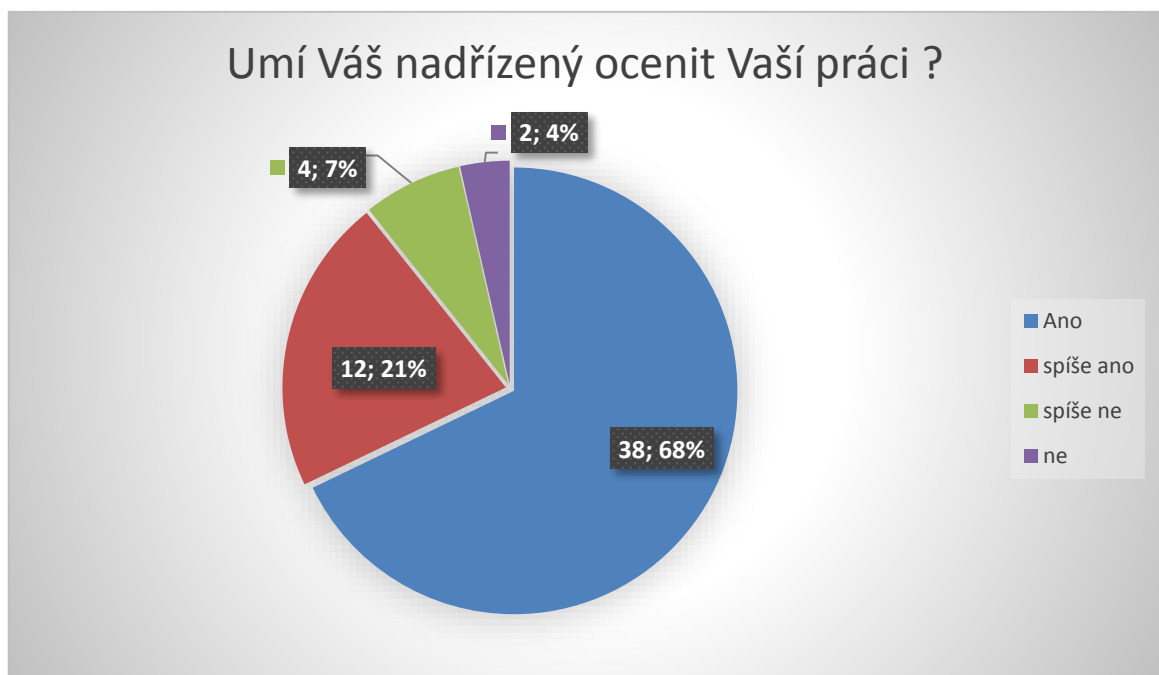
Na otázku číslo tři: Umí Váš nadřízený ocenit Vaší práci, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 38 zaměstnanců, což je 68 %;

Spíše ano 12 zaměstnanců, tedy 21%;

Spíše ne 4 zaměstnanců, to značí 7%;

Ne odpovědělo 2 zaměstnanců, to odpovídá 4%.



Graf 3. Ocenění práce

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 68% dotázaných kladně a 21% spíše kladně, což je dobrá práce nadřízených vůči podřízeným. Pro oceněného zaměstnance je ocenění jeho práce zpětnou vazbou, která ho motivuje do budoucna. Psychické rozpoložení těchto zaměstnanců je lepší, výkonnost vyšší. 7 % dotázaných odpovědělo, že spíše neumí a 4% že neumí nadřízený ocenit jejich práci.

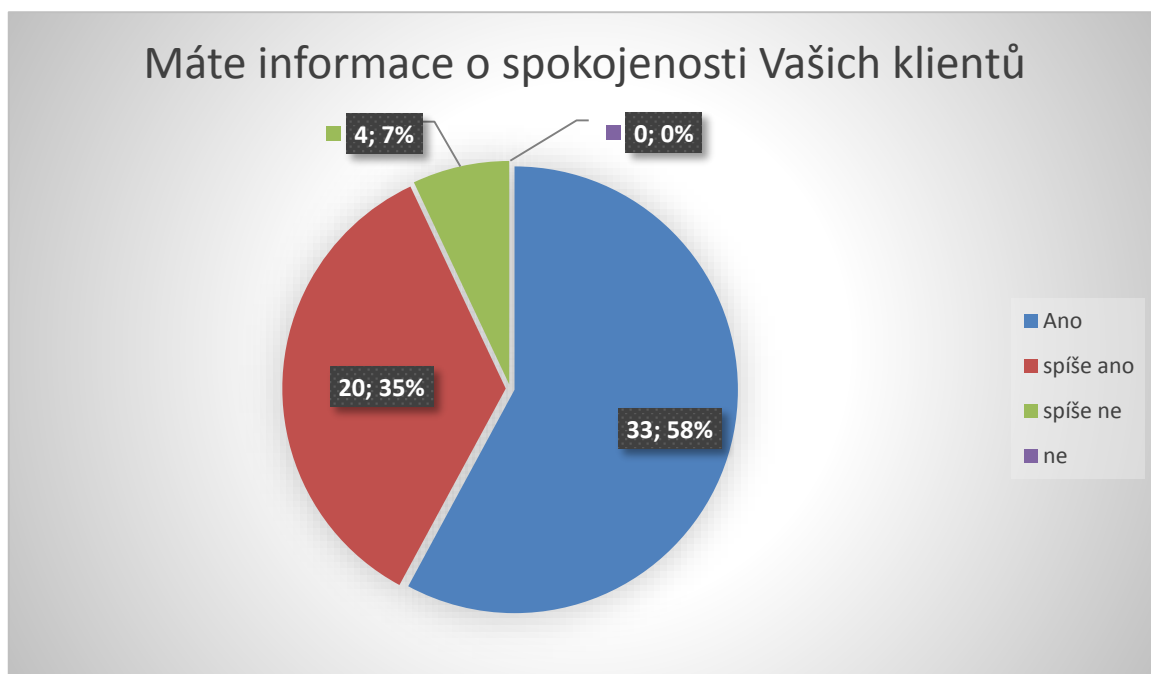
Na otázku číslo čtyři: Máte informace o spokojenosti Vašich klientů, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 33 zaměstnanců, což je 58 %;

Spíše ano 20 zaměstnanců, tedy 35%;

Spíše ne 4 zaměstnanců, to značí 7%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 4. Spokojenost klientů

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 58% dotázaných kladně a 35% spíše kladně, to je relativně vysoké číslo v otázce informovanosti o spokojenosti klientů. U firmy, která se zabývá finančním poradenstvím, je hlavním ukazatelem spokojenost klientů a tak je dobré, že zaměstnanci mají zájem o tyto informace. 7% zaměstnanců odpovědělo spíše negativně.

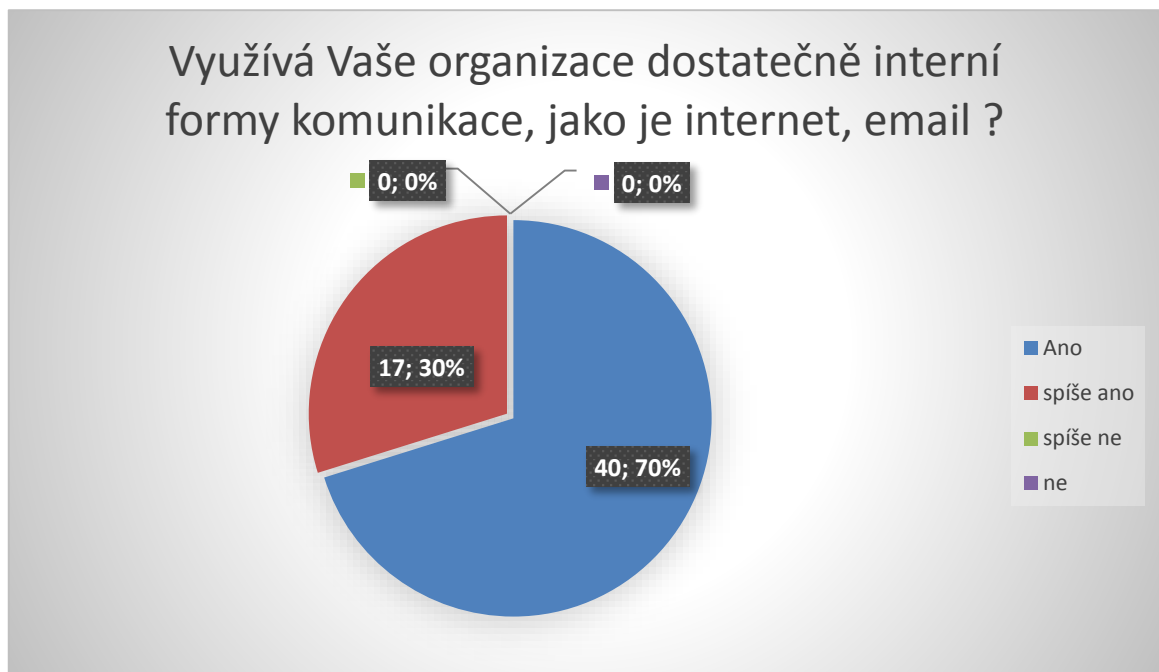
Na otázku číslo pět: Využívá Vaše organizace dostatečně interní formy komunikace, jako je internet, email, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 40 zaměstnanců, což je 70 %;

Spíše ano 17 zaměstnanců, tedy 30%;

Spíše ne 0 zaměstnanců, to značí 0%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 5. Využití interní komunikace

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 70% dotázaných kladně a 30% spíše kladně, lze předpokládat, a to se potvrdilo, že u pracovníků finančního poradenství, kteří jsou většinu svého času v terénu, je nutné využívat moderní prostředky komunikace jako je email, internet, mobilní telefon.

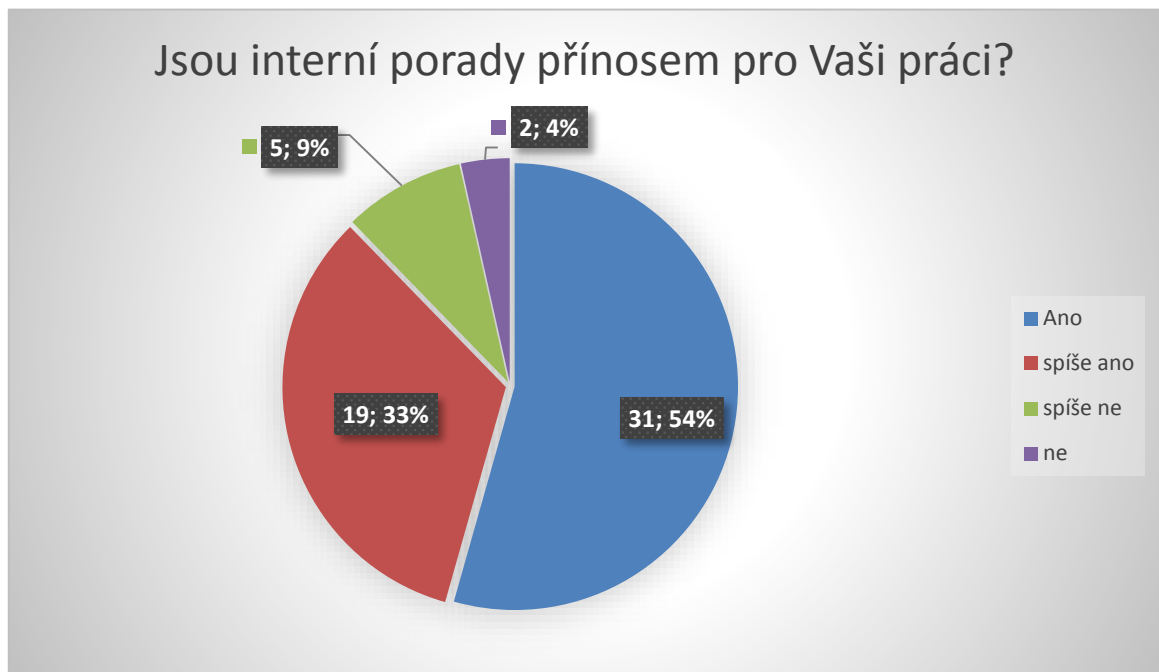
Na otázku číslo šest: Jsou interní porady přínosem pro Vaši práci, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 31 zaměstnanců, což je 54 %;

Spíše ano 19 zaměstnanců, tedy 33%;

Spíše ne 5 zaměstnanců, to značí 9%;

Ne odpovědělo 2 zaměstnanců, to odpovídá 4%.



Graf 6. Přínos interních porad

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 54% dotázaných kladně a 33% spíše kladně, takže se dá s velmi vysokou pravděpodobností určit vysokou účast na interních poradách. Na těchto poradách jsou konzultovány nejnovější směry, jsou zde prezentovány nejbližší cíle, ale i cíle dlouhodobé. Jsou zde prezentovány i firemní strategie a hlídá se jejich plnění. Naproti tomu spíše ne odpovědělo 9% a ne 4% respondentů. U těchto poradců se nejedná o nijak vysoká čísla, ale jsou zde určité signály o potřebě změny, nebo úpravy formátu interních porad.

Na otázku číslo sedm: Jste pravidelně seznámen s novými trendy v oblasti komunikace, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 23 zaměstnanců, což je 40 %;

Spíše ano 14 zaměstnanců, tedy 25%;

Spíše ne 14 zaměstnanců, to značí 25%;

Ne odpovědělo 6 zaměstnanců, to odpovídá 10%.



Graf 7. Seznámení s novými trendy

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 40% dotázaných kladně a 25% spíše kladně, což je poměrně dobrá vizitka pro vedení firmy, pokud jsou zaměstnanci seznamováni s novými trendy, svědčí to o dobré práci na poli firemního vzdělávání a školicích procesů. Firma si je vědoma toho, že bez znalostí moderních trendů by nebyla velká šance na úspěch. Impuls pro zlepšení je 25% spíše nespokojených a 10% nespokojených respondentů. Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně vysoké číslo, je nutné analyzovat, z čeho pramení tato nespokojenost a zjištěné nedostatky odstranit.

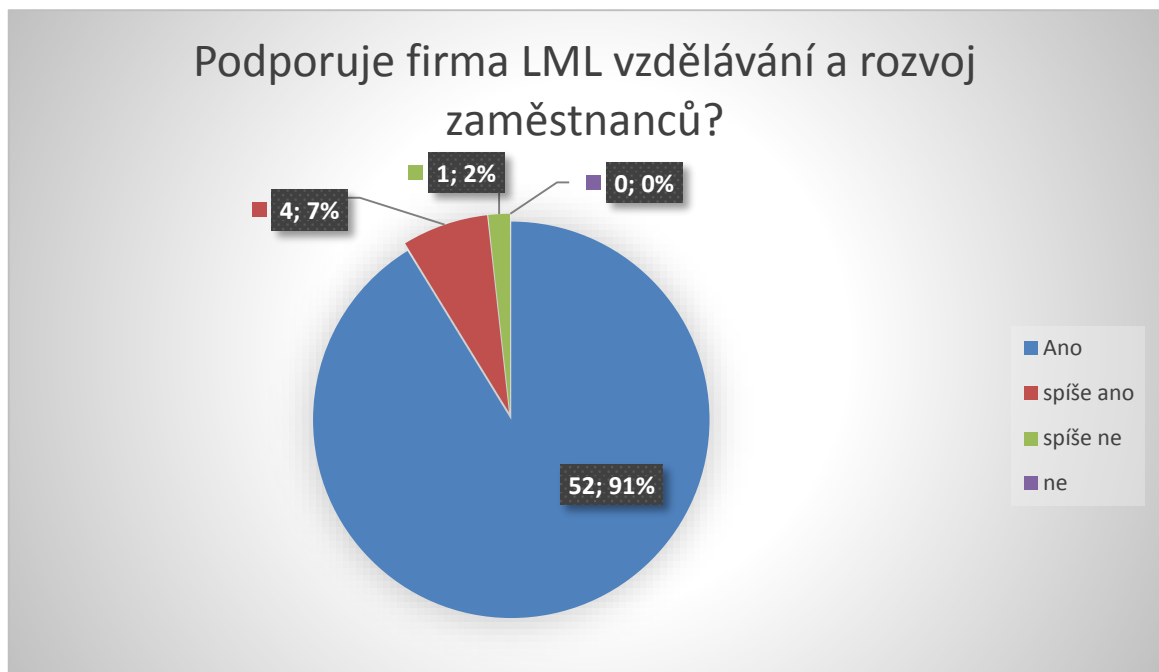
Na otázku číslo osm: Podporuje firma LML vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 52 zaměstnanců, což je 91 %;

Spíše ano 4 zaměstnanců, tedy 7%;

Spíše ne 1 zaměstnanců, to značí 2%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 8. Podpora vzdělávání

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 91% dotázaných kladně a 7% spíše kladně. Vzdělání a správně školení zaměstnanci jsou pro firmu přidaná hodnota a velkým firemním kapitálem.

Na otázku číslo devět: Můj nadřízený se mnou dostatečně konzultuje vzájemná očekávání a cíle, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 33 zaměstnanců, což je 58 %;

Spíše ano 15 zaměstnanců, tedy 26%;

Spíše ne 6 zaměstnanců, to značí 11%;

Ne odpovědělo 3 zaměstnanců, to odpovídá 5%.



Graf 9. Konzultace vzájemných očekávání a cílů

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 58% dotázaných kladně a 26% spíše kladně. Dobrá konzultace mezi podřízenými a nadřízenými vede k vyjasnění případných nejasností a tím ke snížení neproduktivních časů, které snižují produktivitu práce.

Na otázku číslo deset: Vedení firmy mě dokáže motivovat pro společné cíle, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 40 zaměstnanců, což je 69 %;

Spíše ano 16 zaměstnanců, tedy 28%;

Spíše ne 2 zaměstnanců, to značí 3%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 10. Společné cíle

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 69% dotázaných kladně a 28% spíše kladně, vedení firmy, pokud chce, aby firma byla úspěšná, má za povinnost definovat a šířit společné firemní cíle. Bez jasně stanovené firemní politiky nelze pomýšlet na úspěch.

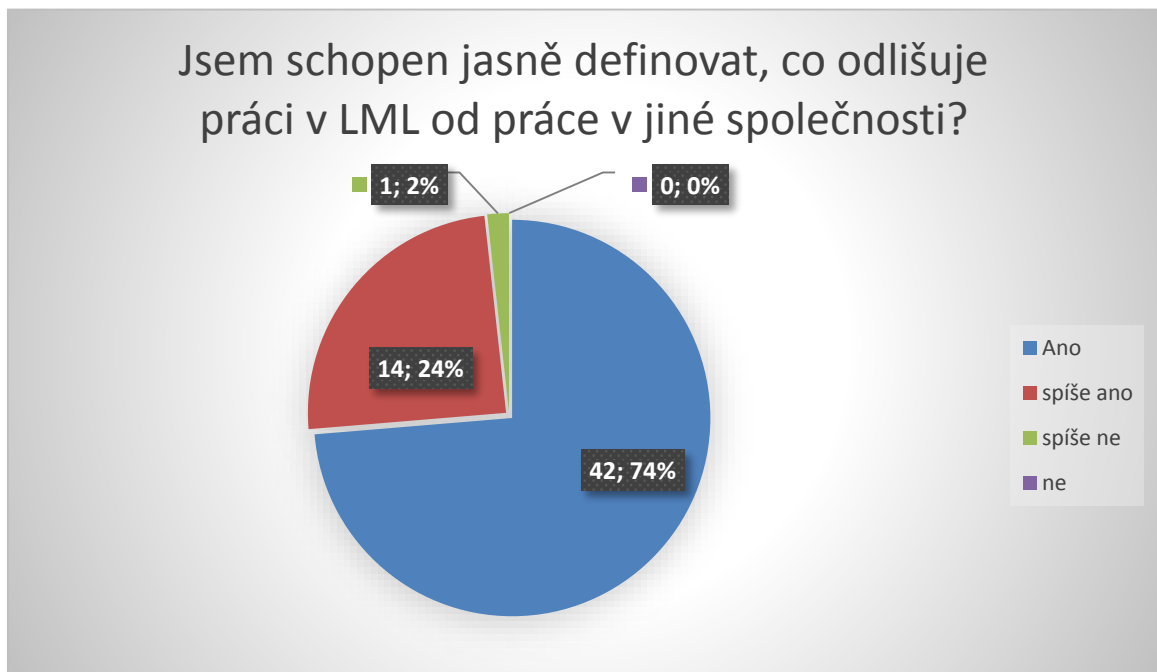
Na otázku číslo jedenáct: Jsem schopen jasně definovat, co odlišuje práci v LML od práce v jiné společnosti, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 42 zaměstnanců, což je 74 %;

Spíše ano 14 zaměstnanců, tedy 24%;

Spíše ne 1 zaměstnanců, to značí 2%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 11. Odlišnosti ve firmě LML Finance

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 74% dotázaných kladně a 24% spíše kladně, pokud jsou stanoveny firemní cíle, směr a strategie, tyto hodnoty jsou dostatečně komunikovány, lze konstatovat, že většina zaměstnanců je schopna tyto cíle rozpoznat, definovat a co je neméně důležité, vzít si je za své.

Na otázku číslo dvanáct: LML nabízí velmi dobré příležitosti pro rozvoj mých komunikačních dovedností, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 30 zaměstnanců, což je 55 %;

Spíše ano 15 zaměstnanců, tedy 28%;

Spíše ne 9 zaměstnanců, to značí 17%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 12. Nabídka příležitostí v oblasti komunikace

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 55% dotázaných kladně a 28% spíše kladně, zde se ukazuje spokojenost zaměstnanců se systémem porad, školení a celkově vzdělávacího procesu.

Pro zdokonalování komunikačních dovedností jednotlivých finančních poradců firma využívá i interaktivní komunikační programy. Naproti tomu 17% spíše nespokojených pracovníků jasně ukazuje, že určitý prostor pro rozvoj komunikačních dovedností zde stále ještě lze nalézt.

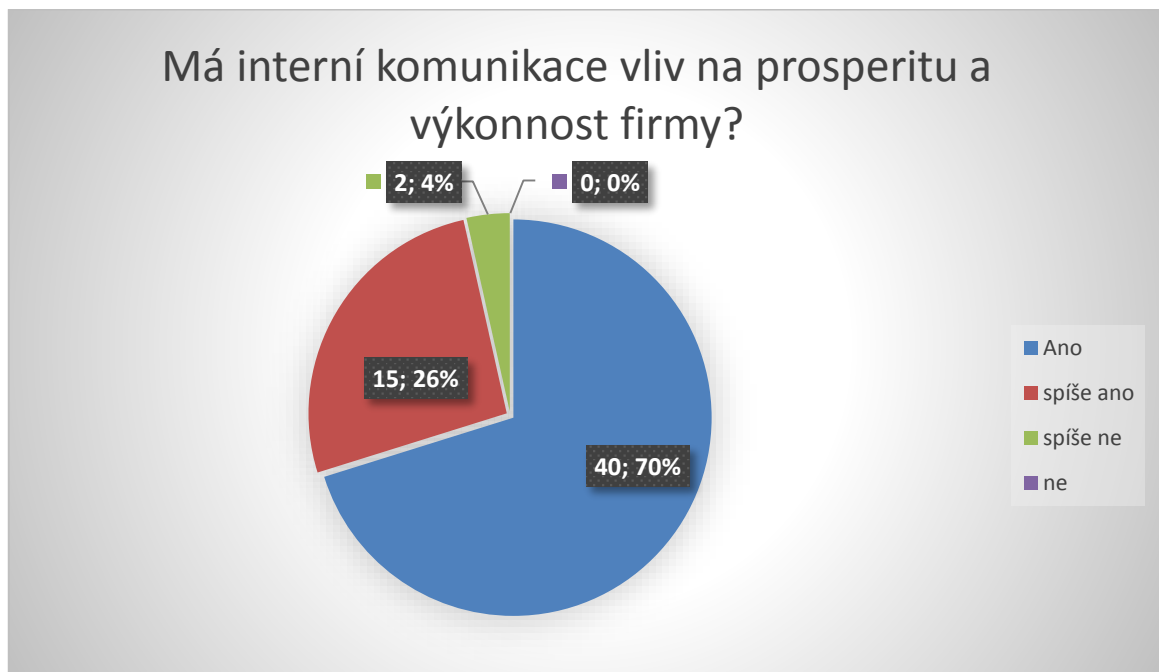
Na otázku číslo třináct: Má interní komunikace vliv na prosperitu a výkonnost firmy, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 40 zaměstnanců, což je 70 %;

Spíše ano 15 zaměstnanců, tedy 26%;

Spíše ne 2 zaměstnanců, to značí 4%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 13. Vliv interní komunikace

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 70% dotázaných kladně a 26% spíše kladně, což jenom potvrzuje myšlenku a základní téma této bakalářské práce, že dobře fungující komunikace má zásadní vliv na prosperitu a výkonnost firem.

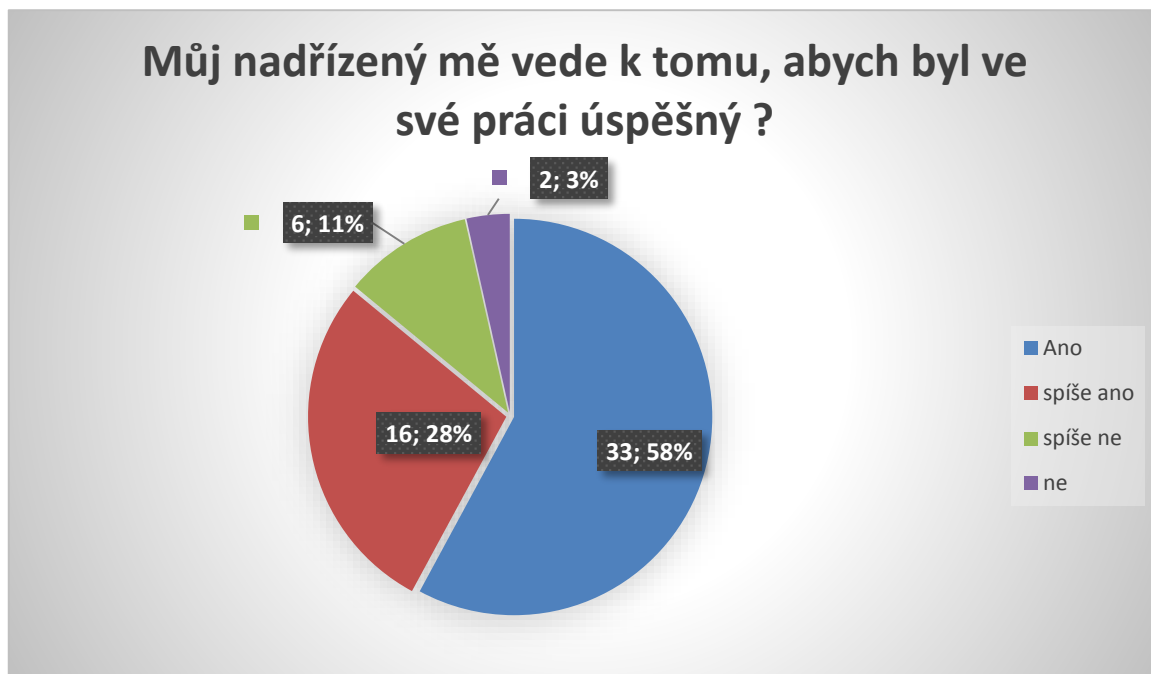
Na otázku číslo čtrnáct: Můj nadřízený mě vede k tomu, abych byl ve své práci úspěšný, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 33 zaměstnanců, což je 58 %;

Spíše ano 16 zaměstnanců, tedy 28%;

Spíše ne 6 zaměstnanců, to značí 11%;

Ne odpovědělo 2 zaměstnanců, to odpovídá 3%.



Graf 14. Vedení k úspěchu

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 58% dotázaných kladně a 28% spíše kladně, což je celkem logické, protože úspěch firmy nepřichází izolovaně někde zvenčí, ale platí zde úměra, že pokud je úspěšný jednotlivý zaměstnanec, je úspěšná potažmo celá firma.

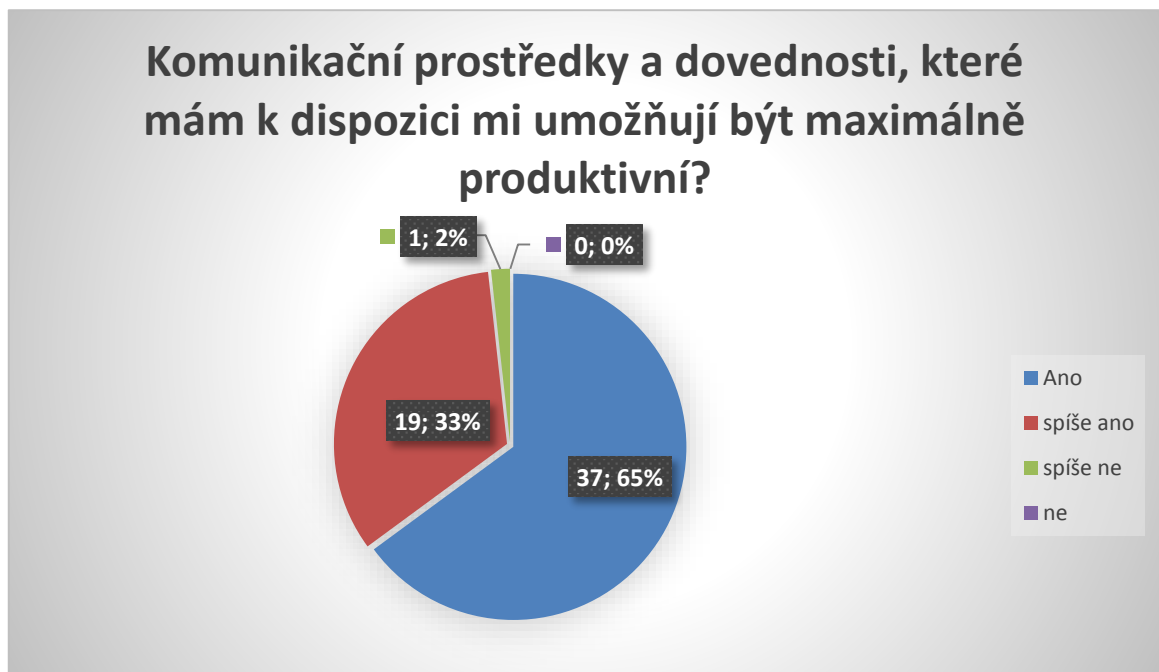
Na otázku číslo patnáct: Komunikační prostředky a dovednosti, které mám k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní, reagovali respondenti následovně:

Ano odpovědělo 37 zaměstnanců, což je 65 %;

Spíše ano 19 zaměstnanců, tedy 33%;

Spíše ne 1 zaměstnanců, to značí 2%;

Ne odpovědělo 0 zaměstnanců, to odpovídá 0%.



Graf 15. Komunikační prostředky a dovednosti

Závěr: na tuto otázku odpovědělo 65% dotázaných kladně a 33% spíše kladně, zde se dá konstatovat pouze to, že i sebe lépe nadšený pracovník, který nemá potřebné vybavení, které potřebuje ke své práci, je oproti konkurenci značně znevýhodněn a v podstatě nemá šanci dlouhodobě uspět. K dlouhodobému úspěchu výrazně napomáhají.

Vyhodnocení hypotéz

Na začátku dotazníkového průzkumu jsem si stanovil tyto hypotézy:

H1: Zaměstnanci vnímají správně komunikační procesy ve firmě.

H2: Zaměstnanci chápou dostatečně firemní komunikaci.

H3: Zaměstnanci využívají dostatečně moderní komunikační prostředky.

Vybral jsem si dotazníkové šetření, aby se mi potvrdily v úvodu průzkumu stanovené hypotézy. První hypotéza se týkala toho, jak jsou ve firmě nastaveny komunikační procesy.

Druhá hypotéza byla o pochopení firemní komunikace zaměstnanci, to znamená, kde vidí její přednosti, kde slabiny a hlavně na důležitost v žebříčku firemních hodnot.

Třetí hypotéza měla poodhalit oblast moderních komunikačních prostředků a jejich využívání zaměstnanci.

Vyhodnocením šetření jsem dospěl k závěru, že hypotézy H1, H2 i H3 se potvrdily.

4.4 Závěrečná zpráva, opatření a doporučení

Na základě výsledků zjištěných výzkumem jsou navrženy opatření a doporučení k nápravě, které by měly být ve firmě LML FINANCE, s.r.o. realizovány. Návrhy budou předloženy jednatelem firmy, který zajistí jejich implementování do praxe.

Velmi zajímavé je porovnání, jak prezentuje nastavení interní komunikace nejvyšší vedení a jak rozdílný pohled na tuto otázku mají podřízení.

Proto jsem výzkum rozdělil do dvou samostatných fází.

První část výzkumu je věnována managementu, zde jsem se snažil objektivně sesbírat data o chodu společnosti, firemní kultuře, interní a externí komunikaci, školeních, poradách a vzdělávacích procesech. K tomuto účelu jsem využil nestrukturovaný rozhovor o deseti otázkách, který jsem absolvoval v příjemné atmosféře a prostředí s pěti respondenty.

Myslím, že vedení firmy je si velmi dobře vědomo, jak mocný nástroj v podobě interní komunikace mají v rukou a jaké výhody oproti konkurenci jim přináší.

Na základě těchto rozhovorů, jsem usoudil, že vedení firmy má jasně nastaven komunikační model, směr a postupy komunikace.

Odpovědi z těchto rozhovorů se staly podkladem pro vytvoření kvantitativního dotazníku s patnácti otázkami, který byl předán respondentům pro ověření toho, jak je vnímána a chápána interní komunikace z opačného pohledu.

Šetření se zúčastnilo 57 respondentů, výsledkem je rozbor obou částí výzkumu, nejvíce mě překvapilo, jak vysoká shoda v nastavení a dodržování firemní kultury a komunikace panuje mezi vedením a podřízenými. Až na dvě otázky odpověděli zaměstnanci téměř kladně, což je známka toho, že systém firemní komunikace funguje velmi dobře a také funguje na výbornou personální práce, kdy je firma schopna vyhledávat nové schopné lidi, kteří se ztotožňují s firemními hodnotami, tyto hodnoty přijímají, ukotvují je ve svém jednání a pracují v souladu s nimi.

I přes všechn zdánlivý soulad mě překvapily odpovědi na dvě dotazníkové otázky.

První z otázek byla **otázka číslo 12**, zda nabízí LML Finance velmi dobré příležitosti pro rozvoj komunikačních dovedností.

Na tuto otázku odpovědělo 17 procent dotázaných spíše záporně, což je dostatečný impuls k zamyšlení nad tím, jak tento problém řešit.

Doporučení: vypracovat komunikační plán firmy a plán firemních školení, které jsou veřejně dostupné pro každého zaměstnance. Na základě tohoto komunikačního plánu firmy si každý zaměstnanec vypracuje svůj osobní komunikační plán a plán školení, kde si dopředu naplánuje a zarezervuje termíny potřebné k absolvování těchto firemních akcí i dalších akcí potřebných ke zvýšení kvalifikace a vzdělání. Tímto opatřením bude odstraněn problém kolize termínu školení s jinými pracovními aktivitami.

Druhou překvapivou otázkou je **otázka číslo 7**, zdali jsou zaměstnanci pravidelně seznámeni s novými trendy. Zde se vyjádřilo 25 procent respondentů, že spíše ne a 10 procent odpovědělo záporně. Nad tímto problémem bylo nutno se zamyslet, zjistit proč tomu tak je.

Návrh na odstranění nedostatku: na nejbližší poradě získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, kde vidí své nedostatky a kde jsou dle jejich názoru nedostatky v seznamování s novými trendy ze strany vedení. Tato zpětná vazba byla cenným poznatkem, na jehož základě byl vypracován systém lepší informovanosti zaměstnanců v oblasti seznámení se s novými trendy, byly provedeny kroky k lepší vizualizaci v prostorech firmy pomocí nástěnek a věstníků, dále bylo provedeno školení, které globálně představilo nové trendy v oblasti komunikace a komunikačních dovedností, s tím že pro velký úspěch bude toto školení periodicky opakováno.

ZÁVĚR

Interní komunikace ve firmě patří mezi základní předpoklady úspěšné, prosperující a dynamicky se rozvíjející firmy. Na tom, jak jsou důkladně komunikovány jednotlivé firemní procesy, závisí mnoho. Zaměstnanec by měl nejen plnit požadované cíle a limity, ale měl by porozumět cílům firmy. Takový zaměstnanec podává nadstandardní výkony a je základním kamenem pro budoucí úspěch firmy.

V teoretické části jsem nastudoval, jak by měla správně fungovat interní komunikace ve firmě, jaké jsou nové trendy a jakým směrem by se měla firma ubírat. Tyto teoretické poznatky jsem si chtěl ověřit v praxi. Jelikož mám k oblasti komunikace velmi blízko a byl to jeden z mých studijních předmětů, chtěl jsem se na interní komunikaci podívat **z pohledu sociálního pedagoga**. Tedy jak vidí komunikační proces dvě rozdílné sociální skupiny. První sociální skupinou je nejvyšší vedení společnosti a druhou sociální skupinou jsou zaměstnanci firmy. U nejvyššího vedení se mi potvrdilo, že jejich komunikace funguje přes drobné nedostatky v souladu s nastudovanou teorií a mají přesně stanoveny firemní koncepce a cíle v oblasti komunikace. Tyto cíle efektivně přenáší na své podřízené systémem porad a školení a motivují je k vyšším výsledkům. Zároveň se vedení snaží dále vzdělávat a získané poznatky aplikovat do praxe. Ověřil jsem si zároveň, že podřízení chápou, co po nich vedení chce, jaké jsou cíle firmy a tyto cíle se snaží naplňovat.

Proto jsem rád, že mohu konstatovat, že se mi podařilo si ověřit, že firemní komunikace funguje až na malé nedostatky v souladu s komunikační teorií.

Firma LML FINANCE, s.r.o. s propracovaným komunikačním systémem má v tak nasyceném segmentu, jako je finanční poradenství obrovskou výhodu proti konkurenci, protože reaguje daleko rychleji a přesněji na jakékoli změny na trhu a pokrývá tak zájem klientů daleko pružněji než konkurence. Jedním z důvodů je, že firma s dobře nastavenou interní komunikací dokáže filtrovat jakékoli produktové odchylky a změny, přenáší tyto poznatky na své poradce takřka okamžitě.

Potom lze konstatovat, že pokud má firma interní komunikaci na té nejvyšší úrovni, lze mezi slova interní komunikace a výkonnost firmy vložit rovnítko.

Zaujalo mě, jak propracovaný systém interní komunikace ve firmě mají, a příkladná je snaha nejvyššího vedení o neustálý progres. Toto se zdá být rozdílovým faktorem, který je

pro budoucnost firmy klíčový. V každodenním konkurenčním boji je na místě mít výhodu dobře fungujících komunikačních procesů na své straně.

Překvapilo mě, že ač v relativně mladém věku, kdy u jiných vrstevníků probíhá stále proces sebehledání, je schopno vedení LML Finance, s.r.o. naprosto přesně definovat své cíle a tyto cíle beze zbytku naplňovat.

Výsledky šetření byly poskytnuty nejvyššímu vedení firmy LML Finance, s.r.o., mohou ale pomoci i širší veřejnosti zabývající se problematikou interní komunikace ve firemním prostředí.

Na názorném příkladu firmy LML Finance, s.r.o. se mi potvrdilo, že pokud správně funguje interní komunikace, **má to zásadní vliv na prosperitu a výkonnost firmy.**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARNOLD, F. *Management- učíme se od těch nejlepších*. Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-732-2, 400 s.

BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9, 296 s.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN: 978-80-7179-893-4, 485 s.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2, 408s.

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-21-2636-3, 170 s.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1737-1, 136 s.

<http://www.eoakomunikace.cz/data/files/000051.pdf> [7. 10. 2015]

http://www.ogilvypr.cz/files/clanky/Kvalitni_prezentace_umi_mluvit.rtf [7. 10. 2015]

CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a specialisty*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4234-2, 176 s.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1389-6, 204 s.

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

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3541-2, 224 s.

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2892-6, 164 s.

MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace: Špičkové rady, tipy a příklady*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3455-2, 144 s.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6, 361 s.

MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2016-6, 208 s.

SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál 2008, ISBN 978-80-7367-360-4, 120 s.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-21-2636-3, 392 s.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5212-9, 200 s.

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

VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-726-1200-0, 736 s.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4, 328 s.

VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2510-9, 176 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.j. a jiní.

apod. a podobně.

atd. a. tak dále

např.. například

tzn.. to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek č. 1: Komunikační model dle Jandy str. 106, obr. 2.1:

Graf č. 1: Spokojenost ve firmě LML Finance

Graf č. 2: Koho, kdy kontaktovat

Graf č. 3: Ocenění práce

Graf č. 4: Spokojenost klientů

Graf č. 5: Využití interní komunikace

Graf č. 6: Přínos interních porad

Graf č. 7: Seznámení s novými trendy

Graf č. 8: Podpora vzdělávání

Graf č. 9: Konzultace vzájemných očekávání a cílů

Graf č. 10: Společné cíle

Graf č. 11: Odlišnosti ve firmě LML finance

Graf č. 12: Nabídka příležitosti v oblasti komunikace

Graf č. 13: Vliv interní komunikace

Graf č. 14: Vedení k úspěchu

Graf č. 15: Komunikační prostředky a dovednosti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI :Polostrukturovaný rozhovor

Příloha PII :Kvantitativní dotazník

PŘÍLOHA P I: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Otázka číslo 1: Popište, jak probíhají porady, jejich četnost a délka.

Otázka číslo 2: Nejčastěji využívané komunikační prostředky, definujte pořadí dle využití

Otázka číslo 3: Popište personální struktury společnosti

Otázka číslo 4: Systém školení - jak často, délka, kvalita

Otázka číslo 5: Jaký máte motivační program?

Otázka číslo 6: Zpětná vazba se zaměstnanci- jakým způsobem zjistíte jejich spokojenost, znáte jejich požadavky?

Otázka číslo 7: Máte zpětnou vazbu se zákazníky, jejich spokojenost s nabízenými produkty, s jednáním a vystupováním poradců?

Otázka číslo 8: Jak zapracováváte nové trendy ve vašem oboru?

Otázka číslo 9: Jak vedete podřízené k tomu, aby byli úspěšní?

Otázka číslo 10: Jaký má vliv interní komunikace ve firmě na prosperitu a výkonnost?

PŘÍLOHA P II: KVANTITATIVNÍ DOTAZNÍK

Vážená paní, Vážený pane,

předkládám Vám dotazník zkoumající vliv interní komunikace na prosperitu a výkonnost firem.

Vyplněním tohoto dotazníku můžete přispět k analýze a zlepšení firemní komunikace.

Dotazník byl předložen a následně odsouhlasen vedením firmy, je naprosto anonymní, proto není nutné uvádět Vaše jméno, ani pracovní zařazení.

Instrukce: Ke každé otázce označte jednu dle Vašeho názoru vystihující odpověď.

1) Jste celkově spokojen ve Vaší firmě?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

2) V případě nejasností, víte koho kontaktovat?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3) Umí váš nadřízený ocenit vaši práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

4) Máte informace o spokojenosti vašich klientů?

- a) ano

- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5) Využívá vaše organizace dostatečně interní formy komunikace, jako je internet, email?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6) Jsou interní porady přínosem pro vaši práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7) Jste pravidelně seznámen s novými trendy v oblasti komunikace?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8) Podporuje firma LML vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9) Můj nadřízený se mnou dostatečně konzultuje vzájemná očekávání a cíle?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10) Vedení firmy mě dokáže motivovat pro společné cíle?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11) Jsem schopen jasně definovat, co odlišuje práci v LML od práce v jiné společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12) LML nabízí velmi dobré příležitosti pro rozvoj mých komunikačních dovedností?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13) Má interní komunikace vliv na prosperitu a výkonnost firmy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14) Můj nadřízený mě vede k tomu, abych byl ve své práci úspěšný?

- a) ano

- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15) Komunikační prostředky a dovednosti, které mám k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne