

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení projektové komunikace

Management of project communication

Sabina Hovorková

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení projektové dokumentace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne **7. 2. 2019**

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za jeho čas, cenné rady a odborné vedení, které mi bylo poskytováno v průběhu zpracování bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala CFC, Petře Jindrové, oblastní vedoucí pro společnost FipoKV, s. r. o. za konzultace a poskytnutí potřebných podkladů nezbytných pro zpracování části praktické této bakalářské práce. V neposlední řadě poděkování patří paní Květě Peškové za pomoc při konečné úpravě práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část	8
1.1 Projektová komunikace	8
1.2 Komunikace	8
1.2.1 Komunikační dovednosti	9
1.2.2 Proces komunikace	11
1.2.3 Funkce komunikace	12
1.2.4 Komunikační kanály	13
1.3 Komunikace organizace jako celku	14
1.3.1 Komunikace uvnitř organizace	15
1.3.2 Komunikace s vnějším prostředím	16
1.4 Komunikace v projektu	16
1.4.1 Zásady projektové komunikace	17
1.4.2 Typy komunikací	17
1.4.3 Porady	19
1.4.4 Vedení porady	21
1.5 Tým	24
1.5.1 Fáze vývoje týmu.....	26
1.5.2 Role v týmu.....	27
1.5.3 Vedení pracovníků.....	28
1.6 Shrnutí teoretické části	30
2 Praktická část	31
2.1 Představení společnosti	31
2.2 Poslání a vize společnosti.....	32

2.3	Analýza komunikace v organizaci	33
2.3.1	Proces komunikace	33
2.3.2	Funkce komunikace	33
2.3.3	Komunikační kanály	34
2.3.4	Komunikace uvnitř společnosti	34
2.3.5	Komunikace s vnějším prostředím	35
2.3.6	Porady	35
2.3.7	Typy porad.....	35
2.3.8	Tým.....	36
2.3.9	Role v týmu.....	37
2.4	Seznámení s nedostatkem změny rozšířené komunikace.....	38
2.4.1	Cíl.....	38
2.4.2	Harmonogram	41
2.4.3	Návrh změn rozšířené komunikace.....	43
2.4.4	Výsledek	48
2.4.5	Zhodnocení	50
2.4.6	Zpětná vazba na změny.....	51
2.5	Shrnutí praktické části	53
	Závěr	54
	Seznam tabulek	55
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam použité literatury	57
	Seznam příloh	59

Úvod

Tématem bakalářské práce je „Řízení projektové komunikace“. Jedním z cílů práce je charakterizovat jednotlivé pojmy spojené s tímto tématem. Dalším záměrem této práce je navrhnout systém postupného zaškolování potencionálních uchazečů o práci.

Toto téma jsem si vybrala z prostého důvodu. Jelikož ve firmě FipoKV, s. r. o. pracuji dva roky a vzpomenu si na svoje začátky, kdy jsem se postupně zaškolovala, našla jsem hned zprvu pár nevyhovujících faktů. Po absolvování vstupního pohovoru jsem měla schůzky se svojí přímou vedoucí. Vedoucí mě postupně seznamovala s náplní práce. Po čtvrté schůzce, která již opět začínala slovy, že neví, co všechno jsme minule probrali, jsem nevěděla, zda otázky jsou kladeny, protože už to zapoměla, nebo mě jen zkouší. Po necelém roce jsme nabírali další spolupracovnice (spolupracovníky), jelikož práce bylo až nad hlavu a nestíhali jsme. Tím pádem jsme rozběhli kolo pohovorů s uchazeči o práci. Po dalších schůzkách s potencionálními spolupracovníky jsem zjistila, že v postupném zaškolování není žádný systém. Proto jsem se rozhodla tento fakt změnit.

Práce je rozdělena do dvou částí. První částí je část teoretická a druhá část je praktická. V první části se zaměřuji na vymezení pojmů spojených s řízením projektové komunikace. Například co to je komunikace, kde popisuji základní proces komunikace a jeho funkce, komunikační kanály. Tým, role v týmu a styl vedení pracovníků jsou v této práci též vysvětleny. Druhou částí práce je část praktická.

Cílem praktické části je navrhnout změnu komunikace uvnitř firmy, tedy systém postupného zaškolování nových spolupracovníků. Tuto myšlenku a její zpracování jsem vytvářela s podporou konzultací s oblastní vedoucí pro Plzeň. Systém jsem poté sama vyzkoušela a dle praxe doladila. S tímto cílem se pojí cíl další, čímž je zvýšení počtu nových spolupracovníků. Pokud systém bude správně nastaven, neměl by být problém druhého cíle dosáhnout. Třetím cílem je nárůst obrátu firmy díky novým spolupracovníkům.

1 Teoretická část

1.1 Projektová komunikace

Definici projektu je možné formulovat následovně: „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupu.“ (Skalický, a další, 2010 str. 45)

Zájmové skupiny projektu (stakeholders) třídí jednotlivé interní účastníky či jednotlivce a skupiny z vnějšího prostředí se vztahem k projektu, a to dle rozložení jejich individuálních nebo skupinových cílů. Identifikace zájmových skupin projektu je jedním z prvních úkolů spojených s přípravou a plánováním projektu. (Svozilová, 2006)

Projekt vyžaduje vůdce a jeho schopnost komunikace je zejména důležitá tehdy, když projekt narazí na problémy, nebo když se objeví změna v projektu či nejistota v dalším postupu. Všichni členové projektového týmu by mezi sebou měli komunikovat pomocí komunikačních kanálů. (Khelerová, 2006)

Nestačí být pouze dobrým znalcem problému o kterém vyjednáváme, připravené argumenty či promyšlený postup. Záleží také na tom, jak dokážeme na ostatní zapůsobit, ovlivnit a obecně navázat vztah. Mezi základní výbavu úspěšného projektového manažera patří komunikační dovednosti. (Khelerová, 2006)

Projekt má mnoho plánů a jedním z nich je plán komunikace. V této práci se zaměřím na komunikaci jako takovou, jelikož základem úspěchu podniku je mít dobré komunikační vztahy.

1.2 Komunikace

Pojem komunikace vyplývá z původního latinského slova *communis* a znamená společný, z čehož je patrná aktivní účast obou stran. Dochází zde o víc, než jen o pouhé poskytnutí informací. (Hesková, 2005)

Pojem komunikace lze chápat jako výměnu informací, v nejužším případě jako poskytování informací. (Veber, 2007)

„Standardní definice komunikace říká, že je to přenos sdělení od zdroje k příjemci.“
(Nagyová, 1995 str. 13)

Řízení bez komunikace je nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořeny komunikační kanály a systém pravidel. (Hesková, 2005)

Východiskem výzkumů neformální školy Palo Alto byly poznatky z psychiatrie, psychologie, sociologie, atd., které došly k závěru: nelze nekomunikovat. Jméno školy je odvozeno od místa nacházejícího se jižně od San Francisca. „Tato škola zásadně odmítá Shannonovo pojetí pro aplikaci v sociálních vědách jako příliš technický a nepoužitelný koncept při analýze chování živých organismů.“ (Přikrylová, a další, 2010 str. 19)

Pro představu nyní upřesním princip Shannonovy metody, která vycházela ze statistických údajů a měření. Kvalita funkčnosti spočívala v kvantitě informací. Docílení co nejvyšší pravděpodobnosti přesného přenosu informací bylo záměrem. Bohužel i tato metoda měla slabé místo, nebrala v úvahu kvalitativní aspekty, například psychologické hledisko chování příjemce informací. (Hesková, 2005)

1.2.1 Komunikační dovednosti

Vladimíra Khelerová ve své publikaci uvádí tyto komunikační dovednosti:

- aktivní naslouchání;
- technika kladení otázek;
- neverbální komunikace;
- empatie.

Aktivní naslouchání

„Skoro každého si získáte tím, budete-li ochotni vyslechnout jeho problémy, nebo se s ním podělit o jeho radosti.“ Aktivita při naslouchání musí být značná a spočívá v neustálém projevování zájmu o řečníka. Ke slovním projevům patří například přitakávání, či shrnutí toho, co bylo řečeno. Pohled posluchače je též důležitý, pokud se bude dívat někam jinak, značí to jistý nezájem. Mezi nejčastější chyby patří například: přerušování mluvčího, skákání do řeči či absence očního kontaktu. (Khelerová, 2006 str. 17), (Bělohávek, 2017)

Technika kladení otázek

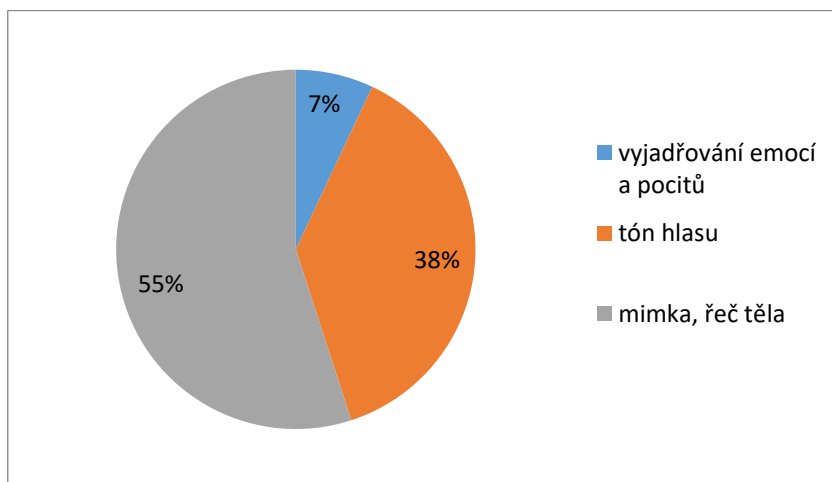
Pokud chceme naslouchat, musíme zvolit vhodné téma a také položit otázku, která poslouží jako podnět pro výpověď partnera. Komunikaci lze otázkami korigovat. Otevřenými otázkami rozhovor rozproudíme, uzavřenými ho urychlíme. Na začátku komunikace je dobré položit otevřenou otázku, aby se partner rozpovídal. Pozor si musíme dávat na uzavřené otázky v celém průběhu rozhovoru, abychom se vyhnuli strohému rozhovoru. Mnoho lidí si ani neuvědomuje, jak je těžké umět se ptát, ale kdo se na nic neptá, nic se také nedozví. (Khelerová, 2006)

Neverbální komunikace

Tato komunikace je důležitou součástí lidské komunikace a doprovází nás po celý život. Běžné projevy těla mohou mnohé prozradit a dodávají důraz a přesvědčivost tomu, co je vysloveno. Ovlivňuje nejen navazování vztahů, profesní růst, zisk, zaměstnání, ale i veškeré naše sociální vazby. Při neverbální komunikaci dochází ke sdělování prostřednictvím výrazů obličeje a pohybů těla. Umět správně číst neverbální sdělení je velice důležité hlavně pro ty, kteří se ve své profesi dostávají často do kontaktu s druhými lidmi. Někdy máme pocit, že na nás sdělení nepůsobí přesvědčivě. Často je to způsobeno tím, že slovní obsah nesouhlasí s neverbálními projevy. (Khelerová, 2006), (Hasson, 2015)

Následující obrázek ukazuje rozdělení složek sdělení:

Obr. č. 1: Rozdělení složek sdělení dle druhů komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 podle (Hasson, 2015)

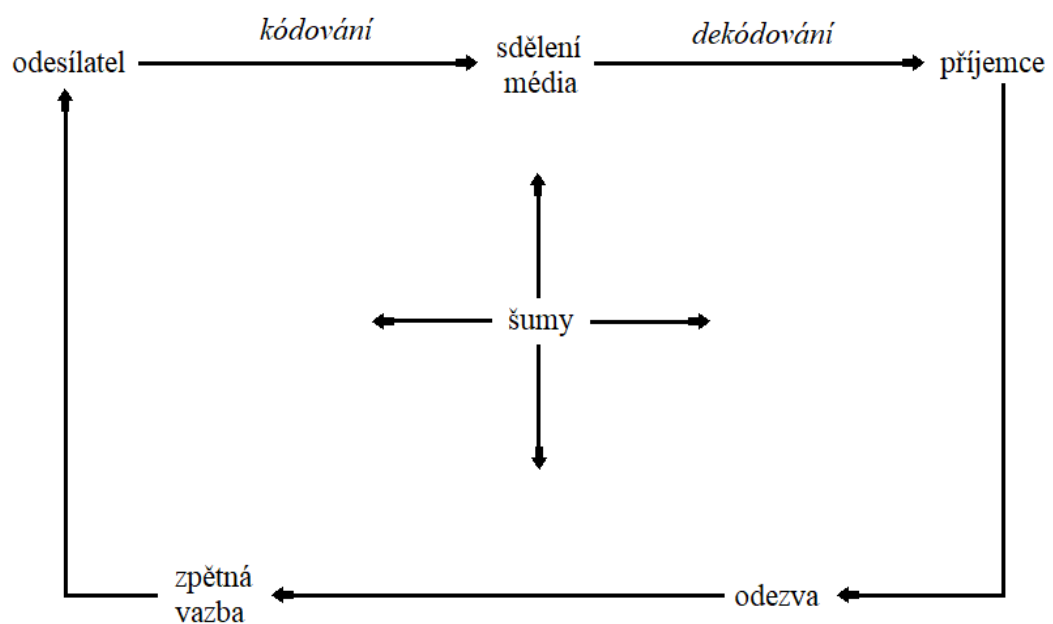
Dle publikace Khelerové (2006) do neverbální komunikace lze zařadit především:

- gesta, postoje a pozice;
- mimiku obličeje;
- kontakt pohledem;
- sílu hlasu;
- rychlost mluvy;
- interpersonální zóny, např: veřejná, společenská, osobní a intimní zóna.

1.2.2 Proces komunikace

Následující schéma znázorňuje komunikační proces a jeho složky.

Obr. č. 2: Komunikační proces a jeho složky



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 podle (Hesková, 2005 str. 28)

Složky procesu komunikace:

- odesílatel – (komunikátor) subjekt, který odesílá zprávu, sdělení, informaci k příjemci;
- příjemce – subjekt, na kterého působí sdělení odesílatele;

- médium – komunikační kanály, kterými se přenáší sdělení od odesílatele k příjemci;
- sdělení – představuje soubor symbolů, které prostřednictvím média je přenášeno od odesílatele k příjemci;
- kódování – lze označit jako transformaci myšlenek do symbolické podoby (slov, grafické úpravy, jejich kombinaci, šifrování);
- dekódování – protipól procesu kódování, příjemce dešifruje (interpretuje) význam zakódovaného sdělení;
- odezva – reakce příjemce po přijetí sdělení;
- zpětná vazba – důležitý prvek komunikačního procesu. Jde o část reakce chování příjemce, v případě osobní komunikace komunikátor může zaznamenat reakce přímo a reagovat na dané podněty. V případě neosobní formy komunikace je třeba volit specifické prostředky pro zpracování zpětné vazby;
- šumy – neboli interference, jsou soubory všech faktorů, které mohou negativně ovlivňovat komunikační proces při procesu dekódování a zpětné vazby. (Hesková, 2005)

1.2.3 Funkce komunikace

Funkce komunikace dle Milana Mikuláščíka (2010):

- funkce informativní – předávání informací, faktů, dat mezi lidmi;
- funkce instruktivní – je to vlastně funkce informativní s tím rozdílem, že zde je navíc vysvětlení významů, popisu, organizace, popisu, návodu;
- funkce přesvědčovací – působení na jiného člověka s cílem změnit jeho názor či postoj pomocí argumentů, formou působení na city;
- funkce posilovací a motivující – svým způsobem patří do funkce přesvědčovací, jde o posilování pocitů sebevědomí, posilování vztahu k něčemu či vlastní potřebnosti;
- funkce zábavná – má za úkol pobavit, rozesmát, provádět komunikaci, která vytváří pocit pohody a spokojenosti;

- funkce vzdělávací a výchovná – tato funkce je uplatňována zejména prostřednictvím institucí, je naplňována funkcí informativní, instruktivní, ale i dalšími funkcemi jako jsou dohled, dozor a kontrola;
- funkce socializační a společensky integrující – navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti, vytváření vztahů mezi lidmi, sblížení, komunikace také závisí na společenské úrovni, protože každá společenská vrstva má odlišný způsob komunikace;
- souvztažnost – abychom lépe pochopili a vstřebali informace, jsou dávány do určitých souvislostí;
- funkce osobní identity – tato funkce je na úrovni osobnosti, komunikace nám pomáhá k tomu, abychom si ujasnili některé základní otázky typu – v co věříme, kdo jsme, kam směřujeme. Tudiž nám pomáhá ujasnit si mnoho věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje a názory;
- poznávací funkce – úzce souvisí s funkcí informativní, ale spíše z pohledu komunikanta, na rozdíl od funkce informativní, která je z pohledu jak komunikátora, tak i komunikanta. Tato funkce umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány;
- funkce svěřovací – zbavuje nás vnitřního napětí, většinou s očekáváním podpory a pomoci. Jde o sdílení pocitů;
- funkce úniková – pokud máme všeho až nad hlavu, je tato funkce důležitá, protože se chceme odreagovat a pohovořit si s někým.

1.2.4 Komunikační kanály

„Komunikační kanál je prostředek nebo médium, kterým se přenášejí sdělení.“ (DeVito, 2008 str. 37)

Komunikace zřídka kdy probíhá pouze prostřednictvím jediného kanálu, většinou to bývají dva, tři, či čtyři kanály použité souběžně. Při rozhovoru hovoříme a nasloucháme, využíváme tedy hlasový kanál. Pokud při konverzaci navíc gestikulujeme a přijímáme signály zrakem, používáme zrakový kanál. Často vysíláme

a vnímáme pachové signály prostřednictvím čichového kanálu. Dalším kanálem může být například hmatový, který využíváme při vzájemném dotýkání. (DeVito, 2008)

Dalším způsobem můžeme klasifikovat kanály dle používaných komunikačních prostředků například: telefon, e-mail, osobní kontakt, televize, film, kouřové signály či telegraf. Někdy může chybět jeden nebo více kanálů, například u slepých lidí chybí zrakový kanál a tak je třeba komunikaci přizpůsobit. (DeVito, 2008)

Komunikační kanály lze rozdělit následovně:

- formální (oficiální) – tato komunikace může probíhat různými směry:
 - komunikace směrem dolů – vyplývá ze sledu příkazů, uskutečňované jsou především prostřednictvím porad a směrnic;
 - komunikace směrem nahoru – sdělení, která jsou zdrojem informací o výkonech, problémech či organizačních záměrech;
 - horizontální komunikace – probíhá mezi jednotlivými útvary společnosti na stejné řídicí úrovni, napomáhá koordinaci činností útvaru v podniku;
 - diagonální komunikace – úhlopříčné kanály probíhají mezi místy rozhodování a to na různých úrovních organizační struktury.
- neformální (neoficiální) – souvisí s osobními kontakty mezi lidmi. (Duchoň, a další, 2008)

1.3 Komunikace organizace jako celku

Komunikační procesy jak uvnitř organizace, tak i komunikace s vnějším prostředím musí být formalizovány, systematicky uspořádány a vedeny. (Veber, 2007)

Podniková kultura má dopad na komunikační aktivity a komunikační procesy. Jednotlivé složky tvoří soustavu vnitropodnikové komunikace a systém komunikace s okolím. To znamená jak externí, tak interní komunikaci. Obě tyto komunikace musí být bezpodmínečně v souladu. (Veber, 2007)

1.3.1 Komunikace uvnitř organizace

Uvnitř společnosti je potřeba zajistit formální informační toky mezi odděleními, kanceláři apod., ale také je třeba řídit neformální setkávání a komunikaci zaměstnanců.

V interních předpisech každé organizace by měly být jednoznačně definovány nejen komunikační kanály, ale i pravidla formální části vnitropodnikové komunikace. S těmito předpisy by měl být každý nově příchozí pracovník, nebo zaměstnanec, kterému bylo změněno zařazení, či postavení v komunikační síti organizace, seznámen. (Veber, 2007)

Každý druh informací požaduje jiný způsob přenosového mechanismu. „Nespecifikované informace potřebují vysokou míru setkání „tváří v tvář“, jako jsou porady, schůze, vzdělávací kurzy tak, aby účastníci dospěli k společné a shodné interpretaci nespecifikovaných informací (tzv. pevné spojení). Naopak explicitní informace mohou být předávány elektronicky, bez osobního kontaktu (tzv. volné spojení).“ (Veber, 2007 str. 220)

Pokud budeme používat nesprávné komunikační spojení, může tento fakt způsobovat neefektivní komunikaci a špatný výsledek vyměňování informací. Vedoucí pracovník si bohužel často začne uvědomovat důležitost korektních komunikačních vazeb až tehdy, kdy se firma začíná dostávat do velkých problémů. (DeVito, 2008), (Veber, 2007)

Prvním krokem je upřesnění informací a znalostí, které budeme požadovat, následuje vytvoření komunikační sítě k zajištění toku potřebných informací, a to s co nejmenšími náklady. (Veber, 2007)

U neformální komunikace setkání musí být alespoň částečně řízeno, ale přitom se musí zachovat neformální charakter. Řízením se zde myslí vyhledávání, organizování a zajištění příležitostí na toto setkávání. Na těchto setkáních ve volném čase jsou často vítáni i rodiny pracovníků. Tento druh komunikace je velmi důležitý, protože tímto způsobem mohou být upevněny vztahy mezi zaměstnanci, a to nejen společnými zážitky, ale i znalostmi lidí nejbližšího okolí. (Veber, 2007)

1.3.2 Komunikace s vnějším prostředím

Na komunikaci podniku s okolím pohlížíme ze dvou pohledů.

- Jelikož existují určité předpisy ať už legislativní či podnikové, je nutné komunikovat se svým okolím. Myslí se tím například finanční úřad, úřady státní správy, bankovní instituce, pojišťovny, zákazníci, dodavatele apod. Bez této komunikace není možná existence jakéhokoliv podniku. Můžeme tento první pohled tedy chápat jako nutnou podmínku, nikoliv však dostačující. (Veber, 2007)
- Druhým pohledem je tzv. dobrovolná nadstavba. Pokud v dnešní době chceme, aby organizace byla úspěšná, je nutné komunikační aktivity obohatit. Můžeme ji označit jako práce s veřejností neboli vztahy s veřejností. (Veber, 2007)

Při komunikaci s vnějším prostředím je nutné dodržovat systematicčnost a soustavnost práce. Nejprve bychom měli provést analýzu toho, jak nás vnímá veřejnost. Zda se liší názory jednotlivých částí veřejnosti, na jaké prvky jsou lidé citliví a které komunikační techniky a nástroje budou efektivní. Po této analýze přichází plán komunikačních aktivit a stanovení strategie. Musíme brát ohled i na rozpočet společnosti a časový horizont. (DeVito, 2008), (Veber, 2007)

Výsledky komunikace zaměřené na veřejnost nemůžeme očekávat ihned, to znamená, že nelze použít snadné a měřitelné ukazatele. Pracovat ale musíme i na získání zpětné vazby, která by se měla odrazit ve změnách komunikační strategie. Cílem je, aby efektivnost komunikace rostla v čase. (Veber, 2007)

1.4 Komunikace v projektu

Pro dosažení výsledků projektových týmů či organizací patří k základním prostředkům komunikace. Dobrá úroveň komunikace má určité charakteristiky a principy, které jsou v projektech používány.

Více lidí pospolu je většinou lépe vybaveno pro rozumné jednání oproti jednotlivcům. Pomocí komunikování se rodí i nové služby a produkty. Díky otázkám, které jsou položené při komunikaci, se rodí znalosti. Pokud není komunikaci věnovaný dostatek času, může to mít za následek zjednodušená a nevhodná řešení či rozhodnutí. Komunikační systém musí být vytvořen tak, aby podporoval sdílení. To souvisí i s tím,

že lidé ze sebe vydávají maximum, pokud cítí, že jsou zapojeni do tvorby myšlenek či řešení. Jak sami známe z běžného života, dobré věci se daří, pokud máme přátelské, otevřené a komfortní prostředí. (Skalický, a další, 2010), (Eger, a další, 2017)

Skupinové jednání má i slabé stránky jako například sociální tlak a nutnost se s ním vyrovnat. Vliv dominantní osoby, nebo snaha zvítězit svým argumentem (sekundární cíl) je někdy větším lákadlem, než najít dobré řešení. (Eger, a další, 2017), (Skalický, a další, 2010)

1.4.1 Zásady projektové komunikace

Existuje vztah mezi důvěrou a výkonem týmu. „Důvěra umožňuje otevřeně rozebrat problémy a hledat cestu k řešení, posiluje jasné hodnocení vlastních sil i sil kolegů, vede k hledání možností pro rozvinutí spolupráce v týmu.“ (Skalický, a další, 2010 str. 290)

Mezi základní zásady patří následující:

První zásada říká, že veškerá sdělení musí být nejen jednoznačná, ale i otevřená a jasná. Nedůsledná, zmatečná sdělení působí negativně uvnitř týmu, ale mají dopad i na celek organizace. Naopak pokud se kdokoliv domnívá, že manažer projektu někomu nadržuje, může tento fakt narušit důvěru v týmu. Nedodržování pravidel způsobuje negativní dopad na ostatní, kteří mohou pociťovat nespravedlnost. (Skalický, a další, 2010)

Zpětná vazba je další zásada, která by se měla dodržovat. Nemluvíme zde jen o zpětné vazbě typu pochvala, která je mimochodem také velice důležitá, ale musíme dbát i na nedostatky pracovníka. Manažer musí být připraven komunikovat o všem potřebném. Problém může nastat tehdy, pokud lidé pocítí, že se něco děje závažného a nemají k dané věci informace a sami začnou interpretovat události, bohužel někdy i zkresleně. (Skalický, a další, 2010)

1.4.2 Typy komunikací

Druhy komunikace dle Milana Mikuláščíka:

- komunikace záměrná – komunikace odpovídá komunikátorově záměru;

- komunikace nezáměrná – komunikátor prezentuje jiným způsobem, než byl jeho záměr, což může být způsobeno například trémou či emocemi;
- vědomá komunikace – tento pojem se do určité míry překrývá se záměrnou komunikací a komunikátor si uvědomuje to, co říká;
- nevědomá komunikace – tato komunikace se rovněž překrývá s komunikací nezáměrnou. Komunikátor nemá kompletně pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev;
- skupinová komunikace – komunikátorů je zde více, může docházet i k intruzi, což znamená skákání do řeči;
- masová komunikace – mluvčí předává sdělení širšímu obecnstvu, řadíme sem například noviny, rádio, televizi, internet a podobně;
- mezikulturní komunikace – je komunikace mezi příslušníky různých kultur;
- jednosměrná komunikace – zde se vyskytuje jeden mluvčí a jeden či více posluchačů, charakteristické pro autoritativní přístup;
- dvousměrná komunikace – tato komunikace je charakteristická tím, že se střídají role (komunikátor a komunikant) mezi účastníky;
- komplementární komunikace – „je to reciproční komunikace z pozice doplňujících se rolí (právník – klient, lékař – pacient, učitel – žák, manžel – manželka, vedoucí – podřízený)“ (Mikuláščík, 2010 str. 36);
- tváří v tvář – obě komunikující strany bezprostředně, vzájemně a okamžitě reagují;
- postranní komunikace – informace získané touto komunikací se dozvíme od jiných lidí, než s kterými jsme komunikovali;
- zprostředkovaná komunikace – sdělení se mezi komunikátorem a příjemcem přenáší prostřednictvím média (televize, telefon, rozhlas a podobně);
- psaná komunikace – prostřednictvím novin, časopisů, knih, zápisníků atd.;
- verbální komunikace – tato komunikace probíhá prostřednictvím slov;
- neverbální komunikace – doplňující prostředek k verbální komunikaci prostřednictvím řeči těla, podrobněji popsáno v podkapitole komunikační dovednosti;
- komunikace činem – činem vyjadřujeme svůj postoj či názor. Někdy stačí pracovníkovi ukázat, jak správně se daná práce dělá;

- agování – je to způsob komunikace, kdy člověk odpovídá neadekvátně či nepřiměřeně, nebo začne mluvit o něčem úplně jiném;
- metakomunikace – tzv. komunikace o komunikaci, to znamená, že pozorovatel interpretuje způsob komunikace. Pozorovatel je buď přímým účastníkem, nebo mimo stojícím pozorovatelem. (Mikuláščík, 2010)

1.4.3 Porady

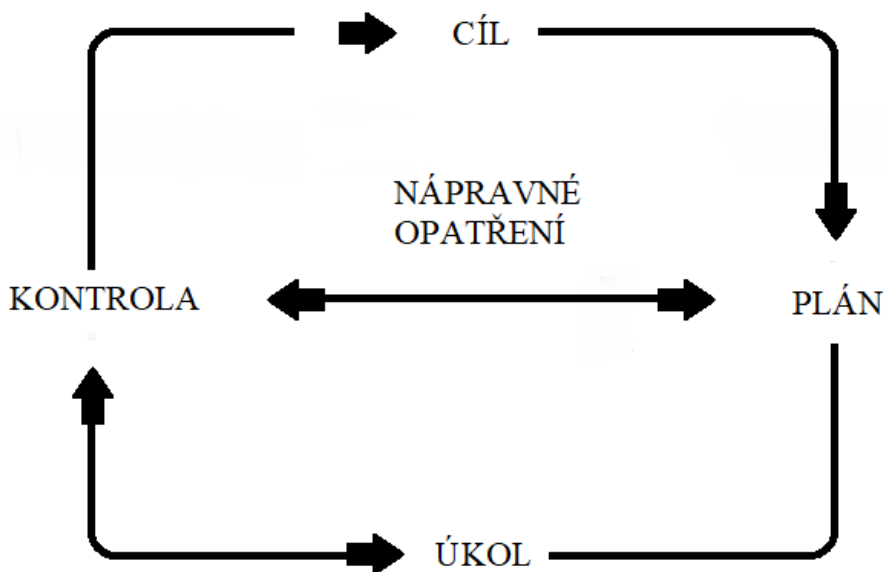
„V organizacích po celém světě se denně odehrávají statisíce porad. Často jsou však vnímány jen jako nezbytné zlo, někdy jsou zdrojem frustrace a občas dokonce ztrátou času. Z vlastní zkušenosti možná víte, jak vyčerpávající je být přítomen na špatně řízené poradě.“ (Šuleř, 2001 str. 1)

Rozdílly porad pramení z odlišnosti cílů těchto porad. Liší se formou, obsahem, okolnostmi a zúčastněnými. Efektivita přímo souvisí s jasností cílů porad. Pokud nebudeme vědět, proč poradou svoláváme, čeho jí chceme dosáhnout, těžko ji můžeme dobře připravit, zorganizovat a efektivně vést. Porada by měla být nástrojem efektivního řízení. To znamená, že je jasno, co je cílem porady, je zřejmý její účel a zvolíme nejen vhodnou formu, ale i obsah porady. (Šuleř, 2001)

Základní koncept řízení porad zahrnuje nejen specifikaci cíle, ale i plán naplnění tohoto cíle. S tímto souvisí i harmonogram, nebo jiné pomůcky řízení stanovující úkoly nezbytné pro splnění cíle. Před poradou dostanou účastníci podklady k jednání, aby měli čas je prostudovat. Důležité je stanovení úkolů na konci porady a jejich kontrola na začátku další porady. Zápis porady, musí dostat všichni účastníci. (Kaňáková, 2008), (Šuleř, 2001)

Následující obrázek popisuje základní koncept řízení porad. Pod pojmem úkol si představme naplánované činnosti, které musí být splněny, pro dosažení cíle. Jejich plnění pak musí být kontrolováno, aby případně mohla nápravná opatření korigovat realizaci.

Obr. č. 3: Základní koncept řízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 podle (Šuleř, 2001 str. 4)

Oldřich Šuleř ve své publikaci rozděluje následující typy porad:

- operativní porada;
- výrobní porada;
- manažerská porada;
- řešitelská porada;
- kontrolní porada;
- krizová porada.

Cílem operativní porady bývá většinou odstranění jen jedné konkrétní překážky v práci. Její řešení je snadné, ale vyžaduje předrealizační přípravu. Operativní porada je často svolávána v krátkém časovém předstihu, někdy se jedná jen o minuty. Účastníky porady jsou i pracovníci, kteří nejsou v přímé podřízenosti předsedajícímu porady. Výstup nemá ani písemnou podobu. (Šuleř, 2001)

Výrobní porada má za cíl zajištění bezproblémového chodu určitého procesu, útvaru či činností. Důležitou složkou je předání potřebných informací. Tato porada je někdy označována jako úvarová porada, často tento výraz je používán ve sféře

administrativní či obchodní. Účastníci porady jsou pracovníci v přímé podřízenosti předsedajícímu. Tyto porady se konají v pravidelných intervalech, většinou ve stejný den v týdnu a ve stejnou dobu. Výstup má také informativní charakter. (Šuleř, 2001)

Cíl přijmout rozhodnutí, která zajišťují dlouhodobé efektivní fungování společnosti (organizační jednotky) je typický pro manažerskou poradu. Bývá svolána v pravidelných intervalech, nejčastěji každé 1 až 4 pracovní týdny. Účastníky jsou vedoucí pracovníci v přímé podřízenosti předsedajícího manažera a délka této porady bývá od jedné hodiny až po několik hodin. Výstup je zaznamenán ve standardizovaném zápise. (Šuleř, 2001)

Řešitelská porada má za cíl nalezení co nejlepšího řešení závažného problému nebo produkce nových myšlenek a nápadů, které mohou vést k zefektivnění určité činnosti organizace. Je tedy jasné, že svolání této porady bývá s velkým časovým předstihem, a to dle nutnosti. Účastníky jsou jak pracovníci z různých míst a úrovní organizace, tak někdy i lidé mimo organizaci. Výstupem je zpravidla obsáhlá zpráva ve standardizované podobě. (Šuleř, 2001)

Odhalit odchylky od plánu a dohodnout opatření k jejich korekci má za cíl porada kontrolní. Ta je nezbytným nástrojem řízení projektů a svolává se v milnících či kontrolních bodech. Účastníky jsou lidé z různých míst v organizaci zapojení do projektu, ale mohou to být i externí partneři či zákazníci. Výstupem jsou opatření přijatá k odstranění zjištěných problémů. (Šuleř, 2001)

Cílem krizové porady je přijmout takové rozhodnutí, které reaguje na krizi, ke které došlo a snaží se najít východisko, také se pokouší zamezit vzniku krizového vývoje, který by ohrozil cíl nebo samotnou existenci organizace. Svolává se preventivně v pravidelných intervalech, nebo okamžitě po zaregistrování krizových signálů. Účastníky této porady jsou dle charakteru krizového vývoje. Výstupem jsou dílčí krizové plány nebo programy. (Šuleř, 2001)

1.4.4 Vedení porady

Na poradě se můžeme setkat s nejrůznější řadou rozdílných individualit. Předsedající se pro efektivitu musí naučit vtáhnout do dění všechny účastníky a využít jejich potenciál ve prospěch výsledků porady.

Účastníci mohou být pro předsedajícího velice prospěšní, ale někteří mohou svým chováním zabraňovat dosažení cíle. Předsedající se musí pokusit získat nástroj motivování účastníků a využití jejich potenciálu pro efektivní postup porady. (Kaňáková, 2008), (Šuleř, 2001)

Vykreslení různých typů účastníků dle Oldřicha Šuleře.

- Typ pozitivní,
- typ nekooperativní,
- typ upovídaný,
- typ poučovatelský,
- typ podezřivý,
- typ plachý,
- typ arogantní,
- typ pochybovačný,
- typ výbušný,
- typ nezúčastněný.

Nyní popíši jednotlivé typy účastníků, vymezím přínosy, rizika a určím techniky vedení.

Pozitivní typ je charakteristický pro aktivního člověka, který je ochotný se zapojit do práce. Má dobrou náladu, udržuje soudržnost a příkladným typem je týmový hráč. Je velice užitečný, ostatní dokáže povzbudit a uklidnit. Předsedající by měl maximálně využívat přínosu takového typu člověka a případně ho zapojit do přípravy porady. Účastník totiž může svými schopnostmi výrazně přispět k dosahování cílů porad. (Šuleř, 2001)

Dominantní typ na sebe rád upozorňuje, jde o typické chování pro nekooperativní typ. Je hlasitý, často nespokojený a touží po větším uznání. Svými nekompromisními a odmítavými postoji se snaží vydobýt si uznání svého okolí. Negativním vystoupením je schopen rozbít diskuzi a spolupráci. Předsedající by měl žádat o vysvětlení určitých

záležitostí ostatním. Důležité je také nezapomínat veřejně poděkovat za vyžádaná vystoupení, kterým uspokojí jeho potřebu. (Šuleř, 2001)

Upovídaný typ bývá neoblíbený. Pokud má slovo tento typ účastníka, dlouho hovoří o všem možném, čímž zdržuje a odvádí pozornost ostatních. „Lidé ho po chvíli přebíhání od tématu k tématu přestávají sledovat, a může tím dojít ke ztrátě koncentrace i dobrých nápadů.“ (Šuleř, 2001 str. 136) Předsedající by měl takového člověka občas slušně přerušit a udržovat ho v časovém rámci. Není od věci účastníka požádat, aby pokračoval původním tématem. Důsledně ho poslouchat je též důležité, protože jinak se ve spoustě myšlenek a nápadů, který účastník chce říct, může předsedající ztratit. (Šuleř, 2001)

Účastník, který rád dává najevo své znalosti a poučuje okolí, je charakteristika poučovatelského typu účastníka. Při snaze podělit se o znalosti s ostatními používá tzv. učitelský styl. Dospělí lidé se tímto způsobem neradi nechávají poučovat, a tak jejich reakce bývá nepřiměřená a podrážděná. Předsedající by měl dát najevo, aby se snažil překonat nechuť být poučován. „Bylo by přece hloupé nevzít si, co jim a ku prospěchu výsledků porady někdo, byť nešikovným způsobem nabízí.“ (Šuleř, 2001 str. 138)

Nedůvěřivý, nespolupracující je typ podezřívavého člověka. Má nepřátelský postoj k cílům porady, k předsedajícímu, občas i k ostatním účastníkům. Může vyvolat nepřátelskou atmosféru a tak snížit efektivitu celé porady. Předsedající by se měl ve svých vystoupeních na tento typ člověka zaměřit a případně mu i položit otázku a vyzvat ho k objasnění svého stanoviska. (Šuleř, 2001)

Plachý typ je nesmělý člověk, kterému dělá problém vystupovat před ostatními, a tak raději mlčí. Často bývá inteligentní a přemýšlivý, ale svým mlčením poradě rozhodně nepřispívá. Předsedající by ho měl více zapojovat do společné práce. Například tím, že mu bude dávat tzv. bezpečné otázky. To jsou otázky, o nichž ví, že na ně dotyčný zná odpověď. Nezbytné je také účastníkovi poděkovat a pochválit ho. Touto technikou se po čase může stát, že se z plachého člověka, stane platný účastník porady. (Šuleř, 2001)

Typ arogantní je urážlivý člověk, kterému dělá potěšení někoho provokovat, urážet své okolí a nabourávat společnou práci. Předsedající by ho nikdy neměl zatáhnout do hádky. Měl by se obrnit trpělivostí, být věcný, vytrvalý a nenechat se vyprovokovat.

Murphyho první zákon diskuse říká: „Nikdy se nehádej s blbcem, někdo by si nemusel všimnout, že je mezi vámi nějaký rozdíl.“ (Šuleř, 2001)

Uzavřený kritický účastník, který se nezapojuje do společného hledání problému, je typ pochybovačný. Jeho chvíle přichází v závěru, kdy se zdá, že problém je vyřešen. Začne klást pochybovačné otázky, někdy i rovnou uvádí chyby a nedostatky daného řešení. Ve svém okolí je často neoblíben. Předsedající by měl jeho vlastnosti cílevědomě využívat, protože provádí výstupní kontrolu správnosti rozhodnutí. (Šuleř, 2001)

Účastník, který je upřímný, ale bez schopnosti se ovládat je typ výbušného člověka. Reaguje otevřeně, bohužel často vulgárně a hlasitě. Hrozí neustálé nebezpečí, že zničehonic zareaguje velice emotivně. Takovéto chování může ohrozit efektivitu dalšího pokračování porady. Předsedající by mu měl nechat čas na vychladnutí a jednat s ním velice klidně a věcně. (Šuleř, 2001)

Pokud hovoříme o nezúčastněném typu účastníka, jde o demotivovaného člověka, který dává najevo svůj nezájem o jednání na poradě. Není ochoten jakkoliv přispět k projednávanému problému a tak může narušovat efektivitu porady. Předsedající musí odhalit příčinu jeho demotivace. Může použít i techniku tzv. o nás bez nás. Spočívá v tom, že předsedající začne hovořit přímo o daném člověku, o jeho odpovědnosti, jako kdyby dotyčný nebyl přítomen. V tomto případě to účastník dlouho nevydrží a raději se začne účastnit. (Šuleř, 2001)

1.5 Tým

Týmem se označuje soubor jednotlivců, kteří chtějí dosáhnout společného cíle a jsou navzájem závislí při plnění úkolů. Jsou vnímáni ostatními jako celistvá sociální jednotka. (Skalický, a další, 2010)

Uveďme si, co znamená tzv. synergetický efekt. Jeho využití je jádrem efektivnosti týmu. „Tento výraz nám v podstatě říká, že $1 + 1$ nemusí být v teorii managementu vždy 2, ale že $1 + 1 = 3$. Tento početní paradox vychází z toho, že každý z členů týmu má určitý potenciál znalostí a dovedností, jež dává při týmové práci k dispozici.“ (Khelerová, 2006 str. 84)

Synergický efekt je vytvářen těmito body:

- nápady členů jsou inspirací pro ostatní členy týmu,
- každý něco umí a zná = víc hlav víc ví,
- vnímáme odpovědnost vůči ostatním členům týmu, a tím se snažíme, abychom je špatnými výsledky nezklamali či nepoškodili,
- vlastní úsilí se zvyšuje povzbuzováním úsilí ostatních členů. (Skalický, a další, 2010)

Členi v týmu zvyšují svůj potenciál tím, že se pořád jeden od druhého učí. Spojení potenciálu všech členů, dává možnost širších možností pro vyřešení problému. Ve většině případů jsou výsledky týmu lepší, než výsledky jednotlivce. Určité úskalí je možné vidět v tom, že tým často snáze akceptuje rizika. (Khelerová, 2006)

Pro tým má vliv i doba, po kterou členi v týmu pracují pospolu. Skupina prochází plněním úkolů a cílů, může mít za sebou úspěchy i neúspěchy a osvojila si určité návyky. Členové se navzájem znají, manažer již ví, jakým způsobem ovlivnit tým jako celek. (Khelerová, 2006)

V publikaci Projektový management a potřebné kompetence (Skalický, a další, 2010 str. 259) autoři uvádí přehled toho, co by měl mít úspěšný tým:

1. „Jasně, podněcující cíle;
2. Na výsledek zaměřenou strukturu;
3. Kompetentní členy týmu;
4. Jednotící vazby;
5. Klima spolupráce;
6. Standardy excellence;
7. Expertní podporu a uznání;
8. Principiální vedení.“

1.5.1 Fáze vývoje týmu

První fáze: forming (formování týmu)

V této fázi se členové týmu vzájemně seznamují, zjišťují, co mohou od ostatních čekat. Testuje se vedoucí týmu, ale nedostavují se zatím žádné pokroky v plnění úkolů. (Skalický, a další, 2010)

Druhá fáze: storming (diskuze, bouření v týmu)

Typické jsou konflikty, jelikož ne všichni členi týmu souhlasí například se způsobem dosahování úkolů. Každý má o postupu své představy a lidé se drží zažitých postupů, které chtějí prosadit. Je to obtížné období pro tým, ale lidé se více poznávají a začínají si rozumět, chápat se. V této fázi mohou členové, kteří se do týmu nehodí, být nahrazeni jinými. (Egolf, a další, 2013)

Třetí fáze: norming (normování)

Dochází zde k vytváření vnitřních norem a pravidel pro práci týmu. Skupina se domluví, jak bude pracovat. Objevují se výraznější pokroky. Členové akceptují skupinu i své role, uznávají individualitu a přínos ostatních. Převažuje zde spolupráce. (Skalický, a další, 2010)

Čtvrtá fáze: performing (plná výkonnost)

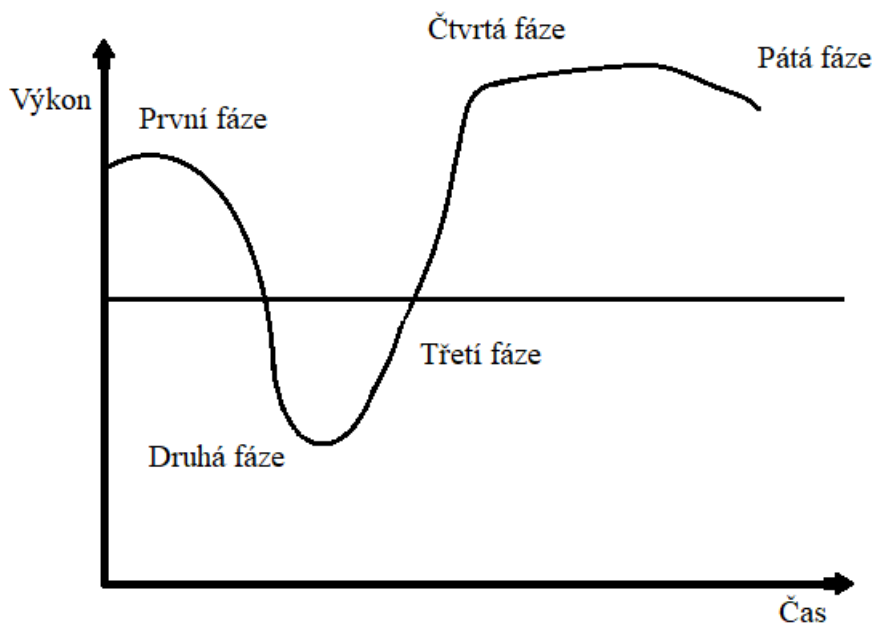
Členové týmu jsou schopni pracovat na vysoké úrovni efektivnosti. Dosahuje se úplného soustředění na řešení problému. Lidé prohlubují své role. Pokud tým dosáhne této fáze, udělá se spousta práce. (Skalický, a další, 2010), (Egolf, a další, 2013)

Teorie psychologa Bruce Truckmana z roku 1965, definuje ještě jednu fázi vývoje týmu.

Pátá fáze: adjourning (fáze rozpuštění)

V této fázi tým přestává existovat. Zahrnuje rozpuštění týmu poté, co bylo dosaženo jeho účelu, či jsou jeho členové pověřeni novým úkolem. Této fáze se mnozí lidé obávají, ale toto je normální, jelikož nic netrvá věčně. Leckdy je účelné se této fázi vyhnout a zachovat alespoň jádro týmu pro plnění dalších úkolů. (Doležal, 2016)

Obr. č. 4: Fáze vývoje týmu v čase



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

1.5.2 Role v týmu

Role znamená chování jedince v týmu, které je mu vlastní. Jde o přístup člena týmu k řešení problému a o jeho typické postoje při plnění úkolů. Aby tým efektivně pracoval v harmonických vztazích, měl by obsahovat co možno nejvíce rolí. Není podmínkou, že jeden člen musí mít pouze jednu roli. (Khelerová, 2006)

Role by neměly být direktivně přidělovány. Pokud bude role špatně přidělena, nemusí být tým efektivní. Může to vyvolat více konfliktů či nesplnění cíle. Každý jedinec musí cítit, v jaké roli se nejvíce vidí.

Role v týmu

Inovátor – Patří sem tvořiví jedinci. Přicházejí s myšlenkami, z kterých pocházejí inovace. Většinou jsou to introverti, mohou se podílet na řešení složitých problémů. Často inovátoři bývají zakladatelé společností a tvůrci nových výrobků. (Khelerová, 2006)

Vyhledavač zdrojů a příležitostí – Rychle reagující extroverti, komunikační schopnosti mají na výborné úrovni, vyhledávají kontakty a nové příležitosti. Bývají často zvědaví.

Ostatními jsou přijímáni pro svou otevřenou povahu. (Khelerová, 2006)

Koordinátor – Vyznačují se přirozeností vůdce, jsou odpovědní a zaměřeni na cíle týmu. Sebedůvěra těmto členům nechybí, ale za každou cenu se neprosazují. Dokážou ocenit ostatní a motivovat je osobním uznáním, či pochvalou. (Hofert, 2016)

Formovač – Patří sem soutěživý typy jedinců. Jsou velmi motivováni a mají spoustu energie. Vytváření silného tlaku, nucení ostatních do akce jsou typické typy formovačů. Když se objeví překážka, nalézají jinou cestu řešení, jsou tvrdohlaví a introvertní. (Khelerová, 2006)

Vyhodnocovač – Z povzdálí sleduje aktivity týmu a hledá chyby. Při rozhodování si vše promyslí a jsou schopni obezřetně rozhodovat. Často tito lidé obsazují strategická místa a dosahují vrcholových pozic. (Khelerová, 2006)

Realizátor – Mění nápady a myšlenky v činy, přirozený organizátor. Často bývají spolehliví a vždy udělají to, co musí. (Bělohávek, 2008)

Dotahovač – Takoví jedinci jsou pozorní k detailům. Chtějí, aby vše bylo perfektní, Nepouští se do ničeho, co by nemohli dokončit. Nalézají nedostatky a vylepšují práci ostatních členů. Jsou typickými introverty. (Khelerová, 2006)

Specialista – Vyznačuje se specializovaností a profesionalitou. Často používají odborné termíny, mnohdy pro ostatní neznámé. Členi pak nechtějí dávat najevo, že něco nepochopili, aby nevypadali jak hlupáci. (Hofert, 2016)

1.5.3 Vedení pracovníků

Vedoucí musí být správným vůdcem, aby tým fungoval. Přimět lidi, aby dělali, není vždy úplně lehké. Ale k tomu, aby lidé dělali věci rádi, umí motivovat jen dobrý vedoucí. Může k tomu použít různé faktory, například kouzlo osobnosti či styl jednání s pracovníky a způsob chování, vedení. (Blažek, 2011), (Khelerová, 2006)

1.5.3.1 Autokratický styl

Vedoucí striktně zadává úkoly, jejich plnění pravidelně kontroluje. Při tomto stylu vedení se dosahuje vysoké kvantity produkce, ale kvalita nemusí být stoprocentní. Výkon pracovníků je pod vlivem přímé kontroly, pokud bude klesat kontrola, bude nejpravděpodobněji klesat i výkon. (Blažek, 2011), (Dědina, a další, 2007)

Manažer se tímto stylem vedení vyznačuje například tak, že neposkytuje ostatním informace, protože si jistí svoji pozici. Rozhodování je jejich vlastní doménou, kam nepustí nikoho jiného. Tento styl ale má i své přednosti, mezi které bychom mohli zařadit například to, že manažer zadává úkoly jasně, kontroluje dílčí kroky jejich postupu, dává týmu pocit jistoty. Rychlost rozhodování je jednou z předností vedení autokratickým stylem. (Khelerová, 2006)

1.5.3.2 Konzultativní styl

Manažer, který vede tým tímto stylem, přijímá znalosti svých pracovníků. Než rozhodne, ptá se členů týmu na jejich názor a až po zvážení připomínek se rozhoduje. Manažer tak uvolňuje pracovní atmosféru, občas se ale může stát, že dává přednost názorům od vybraných jedinců, což na ostatní může působit negativně. Tento styl je časově náročný. (Khelerová, 2006)

1.5.3.3 Participativní styl

Manažer do práce příliš nezasahuje, členové skupiny se podílejí na rozhodování. Po odvedené práci manažer zhodnotí výsledky spolu s lidmi v týmu, sděluje jim, co udělali dobře a čeho se naopak příště vyvarovat. Dává prostor ostatním a při konzultaci svůj názor říká jako poslední. Manažer si také najde čas, aby vyslechl pracovníky, snaží se docílit toho, aby tým vedl k osobnímu rozvoji. (Khelerová, 2006)

1.5.3.4 Laissez faire (liberální) styl

„Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku.“ (Blažek, 2011 str. 178)

Nechává pracovníky jít svou vlastní cestou. Nefunguje zde kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Tento styl lze využít ve výzkumných pracovištích, kde pracovníci musí mít volnost i k tomu, aby našli cíl své práce. (Khelerová, 2006)

1.6 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem shrnula několik pojmů a definic v rámci tématu řízení projektové komunikace. Tyto poznatky využiji v další části bakalářské práce, kterou je část praktická. Znalosti aplikuji na konkrétní podnik, kde navrhnu i určitý systém, který by společnosti mohl dosáhnout lepší úrovně komunikace. Systém postupného zaškolování potenciálních spolupracovníků nejprve vyzkouším a poté doladím dle praxe.

2 Praktická část

2.1 Představení společnosti

Firma FipoKV, s. r. o. je regionálním ředitelstvím pro holding OVB Allfinanz, a. s.

Společnost OVB je přední poradenskou společností v oblasti finančních služeb v Evropě již od roku 1970. Byla založena v Kolíně nad Rýnem a v současnosti působí v 15 zemích Evropy a stará se o více než 3 miliony klientů. Společnost do České republiky vstoupila v roce 1992. Od roku 2005 má právní formu akciové společnosti a jejím hlavním akcionářem je OVB Holding AG.

Firma FipoKV, s. r. o. vznikla v roce 2015. Sídlo ředitelství je v Karlových Varech. Pobočky má nejen v místě sídla, ale také v těchto městech: Plzeň, Most, Praha a Ústí nad Labem.

Pro společnost pracuje tým profesionálních konzultantů poskytující finančně poradenské služby. Základními atributy jejich práce jsou nezávislost na konkrétních finančních institucích, objektivita rad poskytovaných klientům, dále spolehlivost a snaha maximálně vyhovět klientovým požadavkům. Vychází z předpokladu, že každý člověk je originál, a proto je jejich přístup individuální.

Pro zajištění odbornosti jsou poradci pravidelně proškolení, neboť společnost si uvědomuje, že kvalita poradenství je podmíněna kvalitou získaných kompetencí.

Jednoduše řečeno, poradci poskytují profesionální finanční služby, které umožňují zvýšení životní úrovně širokému spektru lidí.

Obr. č. 5: Logo firmy FipoKV, s.r.o.



Regionální ředitelství pro OVB Allfinanz, a.s.

Zdroj: <https://fipokv.cz/>

2.2 Poslání a vize společnosti

Posláním firmy je pomáhat plnit lidem jejich cíle a přání, přinášet jim optimální řešení na základě detailní analýzy potřeb.

Vize společnosti OVB je: Když se lidí v Evropě zeptáte, kdo jim stojí po boku jako partner ve všech finančních otázkách, odpověď zní: OVB.

Obr. č. 6: OVB v Evropě



Zdroj: <https://www.ovb.cz>

2.3 Analýza komunikace v organizaci

Komunikační dovednosti ve společnosti jsou velice důležité. Pokud by poradce aktivně nenaslouchal svému klientovi, práce by neměla smysl. Informace, které klient poradci poskytne, jsou individuální a klíčové pro další postup spolupráce. Poradci též využívají často techniky kladení otázek. Jelikož o klientovi musí zjistit co nejvíce informací, je nezbytné se ho doptávat i na detaily probírané záležitosti. Co se týká neverbální komunikace, ze své zkušenosti musím říci, že je u práce finančního poradce velice důležité umět číst neverbální sdělení. Pokud klient z poradce bude mít pocit, že jeho sdělení nepůsobí přesvědčivě, či si není jistý o pravdě toho, co říká, klient zpozorní a začne zpochybňovat slova kladená z úst poradce. To platí i při komunikaci uvnitř firmy, mezi poradci. Vezměme si, že potřebuji s určitou problematikou poradit, a tak se zeptám svého kolegy, nebo vedoucí. Pokud mi dotyčný bude něco povídat a já z něho ucítím, že on sám si není jistý v tom, co říká, půjdu si raději radu vyslechnout od někoho jiného.

2.3.1 Proces komunikace

Složky procesu komunikace, konkrétně odesílatel a příjemce se mění podle toho, zdali jsem subjekt, na který působí sdělení či naopak. Složky zpětné vazby a odezvy jsou často využívány v praxi, jelikož chceme vědět, jaká je reakce na sdělení po přijetí příjemcem. Mezi šumy bychom mohli zařadit například vyzvánění telefonu během schůzky s klientem či spolupracovníkem, dále ruch v kanceláři či v kavárně (podle toho, kde se schůzka koná) apod.

2.3.2 Funkce komunikace

Co se týká funkcí komunikace, dalo by se říci, že všechny již zmíněné funkce jsou v popisované společnosti uplatňovány. Pokud mám schůzku s klientem, využívám například těchto funkcí: informativní, instruktivní, zábavné, souvztažnosti a někdy jsme příjemci i funkce svěřovací.

2.3.3 Komunikační kanály

Mezi komunikační kanály využívané v organizaci bychom mohli zařadit: hlasové, zrakové, čichové kanály. Používanými komunikačními prostředky jsou telefon, e-mail a osobní kontakt. Pokud rozdělíme komunikační kanály na formální a neformální, mohli bychom do formální části komunikace směrem dolů považovat příkazy řečené na poradách. Dále bychom sem mohli zařadit zákonné požadavky, kterými se každý poradce musí řídit. Komunikace směrem nahoru probíhá v pravidelných schůzkách, které má každý poradce se svým přímým nadřízeným. Informace o výkonech si poradci sdělovat nemusí, jelikož firma FipoKV, s. r. o. má svůj informační systém, kde každý poradce vidí produkci jednotlivých poradců za aktuální měsíc. Horizontální komunikace probíhá vždy jednou za měsíc, kdy se schází oblastní vedoucí celého zemského ředitelství a řeší aktuální dění ve firmě, či problémy, které je nutno vyřešit. Do diagonální komunikace bychom mohli zařadit například setkání, která se konají přibližně jednou za měsíc. Na těchto setkání se shromažďují pracovníci z celého zemského ředitelství v rámci školení a je možno si popovídat s jakýmkoliv pracovníkem společnosti.

2.3.4 Komunikace uvnitř společnosti

Pokud se přesuneme na analýzu komunikace uvnitř společnosti zjistíme, že nejen každý pracovník má pravidelné schůzky se svým přímým vedoucím, ale zjistíme například i to, že v této firmě komunikuje každý s každým. Jelikož každý poradce má trochu jiné zkušenosti z praxe, není zde vůbec žádný problém dojít za některým z poradců na kterékoliv pracovní pozici a pobavit se o dané věci. Komunikace ve společnosti probíhá i v rámci školení, kdy je pevně stanovený termín, který se opakuje každý týden. Školení vede buď vedoucí kanceláře, či jakýkoliv poradce, pokud chce hromadně ostatním sdělit své poznatky či zajímavosti z praxe. Co se týká neformální komunikace, poradci mezi sebou velmi dobře vychází, a tak není divu, že se občas pracovníci domluví a uspořádají „párty“. Jednou se jde na motokáry, podruhé se jdou pobavit mezi společnost, nebo si zahrají společenskou hru. Zájmových aktivit je poměrně hodně, a tak si každý přijde na své.

2.3.5 Komunikace s vnějším prostředím

Na školení jednou za čtrnáct dní je vždy pozván jeden z manažerů partnerských pojišťoven či bank a sdělují poradcům informace, nebo novinky, které jsou aktuální. Například připravované marketingové akce, nebo změny v pojistných podmínkách. Manažery mohou poradci kontaktovat i přes mobilní telefon, a to v případech jakýchkoliv dotazů na danou společnost, nebo na daný produkt z finančního trhu.

Ke komunikaci s vnějším prostředím poradci využívají sociální sítě. Aby o této společnosti vědělo více lidí, poradci šíří tuto informaci mezi své okolí. Setkávají se s kladnými, ale i se zápornými názory na firmu. Jelikož se poradci představují pod firmou FipoKV, s. r. o., je nutné podotknout, že toto ředitelství spadá pod OVB holding. Jelikož OVB jeden čas nemělo dobrou pověst, lidé se toho drží a jsou v některých případech zdrženlivější.

Jak již bylo zmíněno, s bankovními institucemi, pojišťovnami, stavebními spořitelny, penzijními společnostmi či investičními institucemi společnost komunikuje v rámci školení s manažery přidělenými danou společností. Pokud poradce během roku potřebuje jakoukoliv informaci, kterou mu může poskytnout pouze pracovník dané instituce, komunikace probíhá telefonicky, nebo prostřednictvím emailu.

2.3.6 Porady

Co se týká porad ve společnosti, byly již popsány v předchozích podkapitolách. Zmínit bych chtěla i porady, které probíhají s jednotlivými vedoucími pracovníky pod vedením zemské ředitelky FipoKV. Konají se přibližně jednou za měsíc, kdy paní ředitelka má vždy jasno, co chce s daným pracovníkem probrat a jaké cíle by měly být dosaženy.

2.3.7 Typy porad

Pokud rozebereme typy porad v této společnosti, můžeme říci, že operativní porada probíhá někdy i několikrát za týden. Je to nejčastěji u nových spolupracovníků, a to z toho důvodu, že pokud pracovník má schůzku s klientem následující den a není si jist v některých záležitostech, osloví nadřízeného a situaci se snaží vyřešit.

Ze své vlastní zkušenosti musím říci, že tyto porady probíhají někdy i ve večerních hodinách, kvůli vytíženosti v průběhu pracovního dne. Mohou probíhat i přes sociální síť nebo telefonicky. Pokud poradu s přímou vedoucí mám až za tři dny, je jasné, že ne úplně vždy mohu vyčkat až na poradu. Když potřebuji neplánovanou konzultaci, vedoucí jednoduše oslovím. Za výrobní poradu bychom mohli označit porady se zemskou ředitelkou, nebo školení, které školí oblastní vedoucí. Porady konající se jednou za měsíc, kde se schází vedoucí ze všech oblastí, bychom mohli označit jako porady manažerské. Řešitelské porady se konají dle potřeby a řeší se na nich závažné problémy, či produkce nových myšlenek, které do budoucna mohou vést k zefektivnění určité činnosti ve společnosti. Kontrolní porady se konají vždy první úterý v měsíci, jelikož takto je nastavena měsíční uzávěrka firmy. Zde se řeší, proč daný měsíc byly výkony poradců v takové výši, jaké jsou, co je možné zlepšit na příští měsíc apod. Porady krizové se účastní pracovníci centrály OVB. Firma FipoKV se o dalších postupech či plánech dozvídá přes zemské ředitelství.

Problém s vedením porad ve společnosti není, jelikož se spolupracovníci znají, předsedající ví, jaký typ účastníků na poradách může očekávat. Problém přichází tehdy, pokud jde o nového spolupracovníka, kterého předsedající ještě tolik nezná a spolupracovník nějakým způsobem poradu narušuje. Pak je nutné přiřadit mu jednu z rolí a pokusit se určit techniku vedení. Tento problém může nastat i s dlouhodobým spolupracovníkem, ale v tomto případě předsedající již má jasno v tom, jak na něho reagovat.

2.3.8 Tým

Pokud se spolupracovník dostane do vedoucí pozice, tvoří si svůj tým spolupracovníků. Zde se potvrzuje, že členi týmu se jeden od druhého učí. Spojení těchto znalostí dokáže vyřešit mnohem více problémů, nebo záležitostí než každý spolupracovník jednotlivě. To znamená, že se zde projevuje synergetický efekt. Pokud spolupracovník dospěje do fáze, že povyšuje na vedoucího a nabere nové spolupracovníky, můžeme tento vývoj označit jako forming, jelikož se členové týmu teprve poznávají. Pro druhou fázi (storming) jsou typické konflikty v týmu. Pokud spolupracovník nesouhlasí s jakoukoliv řešenou problematikou, přichází tato fáze. Nemůžu říci, že by byly větší konflikty v popisované společnosti, ale diskuze zde probíhá často. Naposledy to byla diskuze

ohledně webových stránek. Jelikož se teprve připravují, každý má trochu jiné představy o jejich vzhledu. Třetí fáze (norming) souvisí s určováním pravidel v týmu, například to, že se stanoví pravidelná porada s vedoucím. Fáze performing přichází tehdy, pokud spolupracovníci prošli již zaškolením a mají znalosti na to, aby mohli plně fungovat. Pátá fáze přichází tehdy, pokud spolupracovníkovi je ukončena spolupráce z jakékoliv strany. Aby tato fáze byla naplněna, museli by všichni pracovníci skončit najednou, ale to firma doposud nezažila.

2.3.9 Role v týmu

Role v týmu nejsou direktivně přidělovány. Pokud pracovník chce přispět nějakou kladnou vlastností do týmu, jsou tyto myšlenky vždy vítány. Nedají se zde ani rozdělit role jednotlivých pracovníků, protože každý pracovník si většinu rolí musí zajistit sám.

Týmová práce poradců probíhá spíše interně. Každý poradce jedná sám s klienty. Pokud má klient obtížnější situaci, na řešení se podílí více poradců. Je to z toho důvodu, že každý má trochu jiné zkušenosti a v těchto případech je každá informace ocenitelnou. Výjimkou je nový spolupracovník, který ze začátku spolupráce jedná s klienty spolu s vedoucím.

2.4 Seznámení s nedostatkem změny rozšířené komunikace

S nedostatkem ve společnosti jsem se setkala již na začátku své kariéry v této firmě. Když jsem se rozhodla s touto společností spolupracovat, absolvovala jsem vstupní pohovor. Po tomto pohovoru jsem měla schůzky se svojí přímou vedoucí, která mě postupně seznamovala s náplní práce. Již druhá schůzka začínala slovy, že si již nevzpomíná, co všechno jsme minule probrali. Ze začátku jsem nevěděla, zda mě vedoucí touto formou zkouší, co si pamatují, nebo to jen zapomněla. Nicméně v tu dobu jsem se o tento fakt více nezajímala. Problém nastal tehdy, když jsme po necelém roce nabírali další spolupracovnice (spolupracovníky), jelikož práce bylo až nad hlavu a nestíhali jsme. Tehdy jsem zjistila, že v postupném zaškolování není žádný systém, protože schůzky s potencionálními spolupracovníky vždy začínaly stejnými slovy, jako když jsem nastupovala já. Pracovník, který měl domluvené schůzky s uchazeči o práci, si nedělal žádné poznámky o tom, s kým co probral. Tudiž došlo k velkému chaosu a stalo se několikrát, že i podstatné informace jednomu uchazeči vůbec řečeny nebyly, naopak další uchazeč tu samou informaci slyšel několikrát. Další problém byl v tom, že pokud pracovník ve firmě působí již nějakou dobu, nedokáže se vžít do situace uchazeče. Tím myslím to, že i naplánování prvotních schůzek s uchazeči je velmi důležité. Jelikož uchazeči mají jiné vědomosti, nemusí každý pochopit složitější informace hned na začátku. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že uchazeč o tuto práci mi až po čtvrté schůzce řekl, že až teď pochopil informace z naší druhé schůzky.

Na základě těchto informací jsem se rozhodla tento fakt změnit a vytvořit určitý systém postupného zaškolování.

2.4.1 Cíl

Cílem systému na postupné zaškolování nových spolupracovníků jsou jednotné konzultace, kterými každý nový spolupracovník (Mitarbeiter, dále jen MA) projde na začátku spolupráce. Systém také pomůže vedoucím zvýšit dohled nad jednotlivými MA.

Jako další cíl tohoto systému je zvýšení dohledu nad jednotlivými spolupracovníky, kteří začínají. V dnešní době firma funguje tak, že pokud má daný vedoucí domluvenou

schůzku s novým spolupracovníkem a z jakéhokoliv důvodu se vedoucí nemůže dostavit, například onemocní, je nezbytné tuto schůzku přesunout na jiný den. Díky mým navrženým změnám se tento problém také vyřešil. Jelikož každý nový MA má založenou složku, kde najdeme seznam jednotlivých konzultací, můžeme vedoucího nahradit. Předpokladem je odškrtnutý seznam, to znamená, že pokud vedoucí s MA probere daný bod z konzultace, označí si ho jako splněný. Seznam je součástí přílohy této bakalářské práce. V tu chvíli vedoucí, na kterého je konzultace delegována, nebude mít problém v konzultacích pokračovat.

Dalším cílem je více registrovaných MA alespoň o 100 %. Pokud nový spolupracovník po absolvování všech konzultací se rozhodne s firmou navázat spolupráci, je nezbytné se zaregistrovat, to znamená podepsat smlouvu o obchodním zastoupení apod. Nyní bych ráda vysvětlila – mnoho lidí, co měli o práci zájem a začali docházet do firmy, mnohdy spolupráci s firmou nenavázali. Když jsem se bavila s těmito „bývalými“ MA zjistila jsem, že jeden důvod nenavázání spolupráce měli skoro všichni stejný. A to, že jednotlivé schůzky s vedoucí byly zmatené, přeskakovalo se z jednoho tématu na druhý, nebo si vedoucí myslel, že daná problematika již byla probírána apod. Mohu říci, že tento pocit jsem měla i já sama na začátku spolupráce s firmou. Myslím si tedy, že tento problém bude také vyřešen díky systému, který jsem navrhla.

S tímto posledním zmíněným cílem souvisí cíl další. Tedy zvýšení obrátu firmy díky novým MA alespoň o 50 % oproti minulému roku.

Srovnávat budu rok 2018 oproti roku 2017. V roce 2018 systém měl konečnou podobu a byl zaveden ve firmě.

Shrnutí cílů:

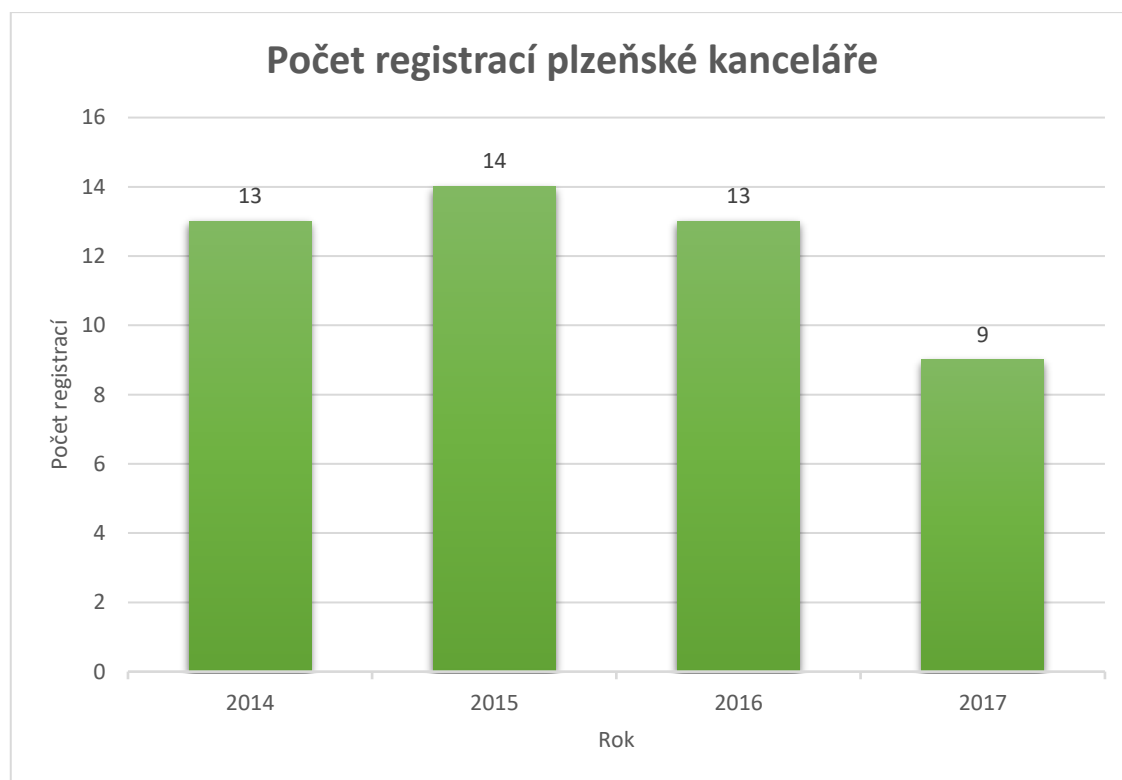
- systém na postupné zaškolování nových spolupracovníků;
- jednodušší delegace schůzek s novými MA;
- zvýšení počtu registrovaných MA minimálně o 100 % v roce 2018 oproti roku 2017;
- nárůst obrátu firmy alespoň o 50 % v roce 2018 oproti roku 2017.

Jednotlivé cíle mají návaznost, to znamená, že pokud bude zaveden fungující systém na zaškolování, bude mnohem jednodušší delegovat schůzky s MA a zvýší se pravděpodobnost dosažení dvou posledních cílů, které na sebe také navazují. Pokud

tedy bude splněn cíl ohledně zvýšení počtu registrovaných, měl by být i vyšší obrat firmy díky novým spolupracovníkům.

Na níže uvedených obrázcích vidíme počet registrovaných MA a obrat firmy za poslední čtyři roky měřený v bankovních jednotkách (dále jen BJ). Práce poradců je od partnerů ohodnocena bankovními jednotkami. Každá země je pomocí převodního koeficientu přepočítává na svoji domácí měnu.

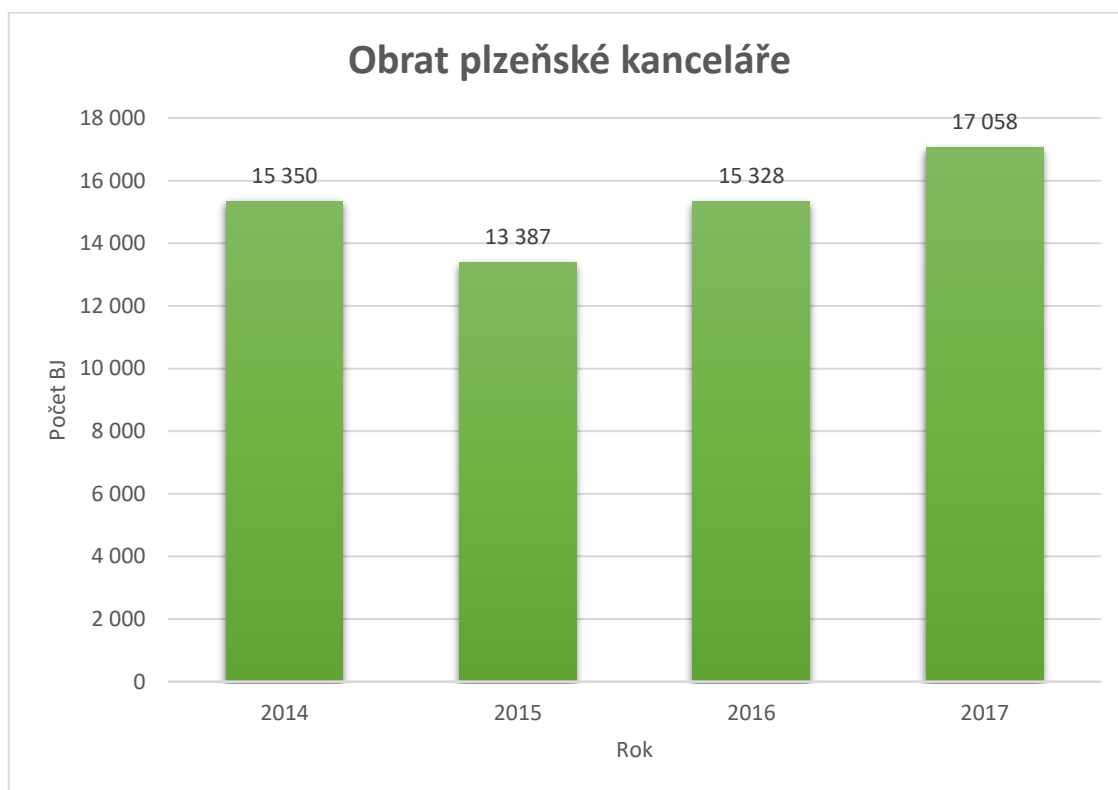
Obr. č. 7: Počet registrací plzeňské kanceláře



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jeden z cílů je zvýšení počtu registrovaných MA minimálně o 100 % v roce 2018 oproti roku 2017. Aby byl cíl splněn, v roce 2018 muselo být zaregistrováno minimálně 18 nových spolupracovníků, jelikož v roce 2017, jak je vidět z výše uvedeného obrázku, bylo zaregistrováno 9 nových MA. Zdali byl tento cíl splněn je popsáno v kapitole 2.4.4.

Obr. č. 8: Obrat plzeňské kanceláře



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z cíle nárůst obratu firmy alespoň o 50 % v roce 2018 oproti roku 2017 a z výše uvedeného obrázku vyplývá, že obrat v roce 2018 musel být minimálně 25 587 BČ, aby byl cíl splněn. Výsledek je opět popsán v kapitole 2.4.4.

2.4.2 Harmonogram

Tab. č. 1: Harmonogram

Termín	Popis
Srpen 2017	Stanovení prvního návrhu postupného zaškolování nových spolupracovníků.

Září-listopad 2017	Vyzkoušení systému v praxi.
Listopad 2017	Doladění systému dle praxe.
Prosinec 2017	Konzultace s vedoucími poradci.
Prosinec 2017	Konzultace s vedoucí pro Plzeň.
Prosinec 2017	Stanovení závěrečnému systému, který je k vidění v této bakalářské práci.
Leden-prosinec 2018	Sledování změn po zavedení systému.
Leden 2019	Zhodnocení výsledků systému.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

První návrh byl vypracován ze zkušeností, které jsem do té doby ve firmě nasbírala. Systém jsem poté vyzkoušela v praxi nejen já, ale i ostatní vedoucí ve firmě na nově přichozích MA. Jelikož se předpokládalo, že systém nebude úplně dostačující, následně jsem ho doladila dle praxe. To znamená, že se některé části konzultací jsem přidala, zpřeházela jednotlivé body a také se změnil počet konzultací. Systém následně zkonzultovala s vedoucími, kteří mi sdělili své poznatky z vyzkoušení systému v praxi. Prošla jsem ho i s vedoucí pro Plzeň. Poté byla stanovena konečná verze systému. V roce 2018 poradci, tedy i já, využívali systém na nového potencionálního spolupracovníka. V tomto období jsem sledovala změny, které nastaly díky novému systému.

2.4.3 Návrh změn rozšířené komunikace

Na základě praxe v této společnosti jsem vypracovala jednotlivé body, které budou řešeny na jednotlivých schůzkách. Proberu tedy jednotlivé schůzky, kde vysvětlím, co se na dané schůzce bude řešit.

Dílčí schůzky jsem nazvala konzultace, od čehož se odvíjí zkratky schůzek – „K“, jejich pořadí jsem připojila za zkratku. Konzultací je celkem pět, po těchto pěti schůzkách by měl nováček znát základy, které jsou nutné pro práci. Také se dozví, co všechno je potřeba k navázání spolupráce s firmou.

K1

- Vysvětlení rozdílů společností FipoKV, s. r. o. a OVB, a. s. Ve společnosti se setkáváme s těmito firmami a je důležité, aby spolupracovníci znali rozdíl. Pomocným materiálem jsou webové stránky jednotlivých společností.
- Postup práce s klienty. V tomto bodě bude vysvětlen postup: K–A–P–S, K = kontakt, A = analýza, P = poradenství, S = servis. Podpůrným dokumentem je list, na kterém je postup práce s klienty vysvětlen dopodrobna. Každý vedoucí spolupracovník ho bude mít k dispozici.
- Seznámení s finančním domečkem. Jeho znalost je nezbytně nutná pro práci poradce. Tento nástroj slouží pro sestavení individuálního finančního portfolia klientů. Finanční domeček je představován klientům při jednání, aby si lépe dokázali představit, jak by jejich finance měly být rozloženy.
- Ukázka poradenství imaginárního klienta. Je vytvořen klient pan Příkladový, aby firma neukazovala reálná fakta jakéhokoliv reálného klienta. Tento bod slouží k tomu, aby nový MA měl představu, jak vypadá druhá schůzka s klientem, tedy poradenství.
- Rychlý náhled do firemního informačního systému – Finreport – aby potenciální spolupracovník byl seznámen s tím, že vůbec nějaký systém existuje.
- Vysvětlení důležitosti školení, která se konají každou středu od 16:00 hodin. Jednou za dva měsíce o víkendu se školení koná u Prahy, kterého se účastní celé zemské ředitelství.

- Úkol: do příští konzultace dle probraného poradenství zjistit, jaké produkty finančního trhu využívají rodiče, nebo oni sami. Tento úkol má sloužit k tomu, aby potenciální spolupracovník měl ponětí o finančních produktech, které využívá on sám, nebo rodiče.
- Výstup z K1:
 - znalost KAPS,
 - znalost finančního domečku,
 - jasnější přehled o tom, co pro klienty firma může udělat,
 - uvědomění si, že školení jsou důležitá.

První konzultace trvá 1 hodinu.

K2

- Probrat úkol, který dostali z K1.
- Ukázka Finreportu důkladněji. Konkrétně probrat záložky klienti, příležitosti, řešení a školení.
- Vysvětlení Cashflow kvadrantu.
- Důkladné vysvětlení kariérního plánu společnosti, seznámení měnou firmy – bankovní jednotkou.
- Seznámit potenciálního spolupracovníka s dvěma možnostmi spolupráce. První možností je pracovat ve společnosti na dohodu o provedení práce, druhou možností je spolupráce, ke které spolupracovník potřebuje živnostenský list.
- Ukázka, od čeho se odvíjí odměny. Na tabulce přepočtu BJ na koruny české umět přepočítat, kolik přináší jednotlivá práce ve firmě.
 - Při výběru první možnosti spolupráce – domluvit schůzku s oblastní vedoucí, která tento druh spolupráce má na starosti.
 - Při výběru druhé možnosti spolupráce – práce na živnostenský list.
 - Obeznamit uchazeče o práci s nutností absolvovat test České národní banky a získání osvědčení jako podřízený pojišťovací zprostředkovatel.

- Seznámení s příležitostí pro nové spolupracovníky ohledně splnění podmínek pro získání bonusu. Bonus spočívá v tom, že když spolupracovník zvládne určitý výkon za první tři měsíce, jako bonus za něj firma zaplatí certifikát od České národní banky. Tento bod konzultace je přizpůsoben aktuálním podmínkám na získání bonusu.
- Vysvětlení stornorezervy a tzv. OK konta. Jsou to postupně tvořené rezervy, které slouží jako ochrana poradce pro případné zrušení produktu sjednané s klientem. Jako podpůrný materiál slouží tabulka v MS Excel.
- Úkol:
 - Do příští konzultace přinést jakýkoliv produkt z finančního trhu využívaný buď uchazečem o práci, nebo rodiči. Jelikož na příští konzultaci se bude zakládat účet ve Finreportu pro potenciálního spolupracovníka, je nutné zadat první produkt. Předat také arch papíru se souhlasem ohledně zákona GDPR. Tento souhlas firma potřebuje podepsat, aby poradce mohl do produktů nahlížet a pracovat s nimi.
 - Připravit si jednu větu o tom, co bude náplní jeho práce, to znamená, že pokud se ho kdokoliv zeptá „Co vlastně děláš teď za práci?“, aby uchazeč dokázal jednoduše vysvětlit, v čem pracuje.
- Výstup z K2:
 - znalost cashflow kvadrantu a MA ví, v jakém kvadrantu poradci jsou,
 - chápe kariérní plán,
 - znalost podmínek pro získání bonusu,
 - znalost stornorezervy a OK konta.

Druhá konzultace trvá taktéž 1 hodinu.

K3

- Probrat úkol z K2 a popřípadě doladit. Na základě splněných úkolů založit Finreport.
- Založit Finreport.
- Ve Finreportu – založit klienta, naskenovat přinesené produkty.

- Ukázka tzv. „mošničky“, což je jeden z nástrojů, kterým se klientovi lze představit.
- Předání listu, na kterém jsou v bodech popsány informace, které je nutné si obstarat, pro navázání spolupráce ve firmě.
- Seznámení s dalšími zkouškami, které do budoucna MA bude muset splnit, aby mohl dělat veškeré produkty z finančního trhu.
- Začít pracovat na tzv. „pavoukovi“, což je připravený soubor MS Excel s veškerými potřebnými informacemi pro zpracování současného stavu klienta.
- Seznámení s tím, že další schůzka K4 bude rozdělena na dvě části, kdy naplní druhé části bude vzájemné seznámení a popovídání s oblastní vedoucí pro Plzeň.
- Úkol: naučit se prezentovat mošničku a do příští konzultace rozšířit informaci mezi své blízké okolí o tom, v jakém oboru uchazeč nejspíše začne pracovat a s čím vším se na něho okolí může obrátit.
- Výstup z K3:
 - základní orientace ve Finreportu,
 - MA umí založit klienta a zadat historické smlouvy ve Finreportu,
 - zná veškeré požadavky na spolupráci, certifikáty a registraci,
 - ví, co to je „pavouk“.

Třetí konzultace trvá přibližně hodinu a půl.

K4

- Probrat úkol z K3.
- Odprezentovat hotového pavouka a domluvit termín schůzky pro jeho vysvětlení danému klientovi.
- Předat příručku pro analýzu.
- Vyplnit týdenní plán, v kterém jsou zaneseny informace o tom, kdy uchazeč má prázdný diář. Jelikož ze začátku spolupráce vedoucí poradce bere svého MA na reálné schůzky s klienty, musí mít přehled o tom, kdy by mohl nový spolupracovník přijít na schůzku.

- Druhou část má na starosti oblastní vedoucí, která má dopředu stanovená témata, o kterých si s uchazečem bude povídat.
- Úkol: prostudovat příručku pro analýzu, otázky či nejasnosti si psát na papír.
- Výstup z K4:
 - zná rozdíl mezi poradci v této firmě a mezi zaměstnanci v pojišťovnách a bankách,
 - má základní znalosti o průběhu analýzy a o produktech,
 - umí se prezentovat u klienta mošničkou,
 - zná oblastní vedoucí pro Plzeň.

Čtvrtá konzultace trvá 1 hodinu.

K5

- Probrat úkol z K4.
- Stanovit pravidelnou schůzku, která se bude opakovat každý týden.
- Seznámení s možností výhodnějšího tarifu mobilních operátorů.
- Objasnění výše měsíčního nájmu kanceláře s podmínkami pro získání slevy.
- Probrat možnosti získání vlastních klíčů od kanceláře, aby do budoucna spolupracovník mohl do kanceláře chodit bez ohledu na ostatní.
- Nakreslit a vysvětlit časovou osu, do kdy spolupracovník musí splnit podmínky pro získání bonusu na certifikát od České národní banky.
- Výstup z K5:
 - je připraven na pravidelnost schůzek s vedoucím,
 - zná výhody a nevýhody spolupráce ve firmě,
 - je seznámen se všemi náklady související s podnikáním v této společnosti.

Pátá konzultace trvá také 1 hodinu.

Tyto konzultace bych doporučovala realizovat v maximálním počtu 2 za týden, přičemž minimálně 1 konzultaci za týden.

Všechny potřebné podpůrné materiály, které jsou zapotřebí při vysvětlování jednotlivých bodů, má každý vedoucí pracovník společnosti k dispozici.

Pravidelné schůzky, jak již bylo zmíněno, se konají v pravidelných intervalech, kde se řeší individuální potřeby.

2.4.4 Výsledek

Výsledky jsem hodnotila po roce, kdy se ve firmě používal mnou navržený systém. Již v průběhu roku 2018 jsem zaznamenala první posun. Firma FipoKV s. r. o. každý rok uspořádává letní slavnost, kde zhodnocuje minulý rok, přesněji hodnocení od července do července dalšího roku. V roce 2018 tedy proběhlo hodnocení od července 2017 do července 2018. Na této akci se vyhodnocuje několik kategorií a vždy první tři nejlepší poradci z celé firmy FipoKV dostanou pohár. Vyhláší se například kategorie za obrat firmy, rozvoj firmy, vlastní výkon apod. Já sama jsem dostala první cenu za rozvoj firmy, to znamená za nejvíce registrací MA. Plzeňská oblastní vedoucí zde získala také první místo za rozvoj firmy na její pozici a čtvrté místo v obratu firmy. To byl první úspěch mého systému.

Další výsledek se dostavil v prosinci na evropském setkání firmy OVB v Německu. Zde se opět hodnotí několik kategorií od listopadu minulého roku do listopadu daného roku, s tím, že se hodnotí poradci z 15 zemí Evropy, kde OVB působí. Na této akci se v kategorii nejlepší oblastní vedoucí a obchodní vedoucí umístila na třetím místě naše plzeňská oblastní vedoucí. Celkově byla tedy jedna ze dvou odměněných z České republiky. Hodnotil se počet registrovaných MA spolu s obratem jejich firmy.

V procentním zhodnocení výsledek firmy také nevypadá vůbec špatně. Když porovnáme celkový nárůst v registrovaných MA plzeňské kanceláře, konkrétně rok 2017 a rok 2018, vzrostl o 278 %. Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět počet nových registrovaných MA za posledních 5 let.

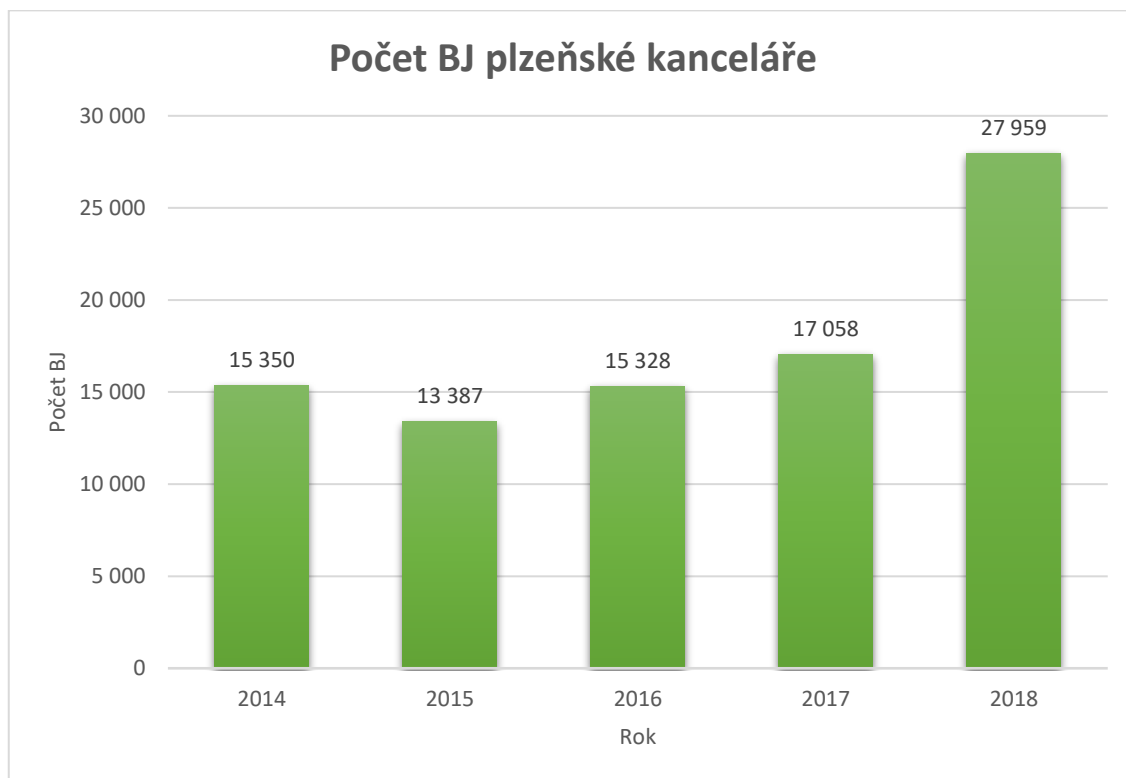
Obr. č. 9: Recruiting plzeňské kanceláře



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Nyní bych ráda ukázala nárůst obrátu firmy této plzeňské kanceláře také za posledních pět let. Pokud porovnáme rok 2018 oproti roku 2017, celkový obrát firmy vzrostl o 64 %. Níže můžeme vidět obrázek, který tento fakt znázorňuje.

Obr. č. 10: Počet BJ plzeňské kanceláře



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Můžeme si povšimnout, že výsledky roku 2018 jsou nejlepší za posledních 5 let.

Jednodušší delegace schůzek s novými MA je jedním z cílů této práce. Tento cíl se povedlo taktéž splnit. V roce 2018, kdy systém byl zaveden, se několikrát stalo, že vedoucí onemocněl anebo se nemohl z jakéhokoliv důvodu dostavit na schůzku s MA. Mohu potvrdit, že nebyl problém tyto schůzky delegovat díky odškrtačivacímu systému na postupné zaškolování.

Nemohu říci, že tyto výsledky ovlivnil jen nový systém na postupné zaškolování nových potencionálních spolupracovníků, ale určitě přispěl k takovému výsledku.

2.4.5 Zhodnocení

V roce 2018 udělala plzeňská kancelář velké pokroky, co se týká recruitingu a obratu firmy. Poradcům z této kanceláře, jak je již zmíněno v přechozí kapitole, bylo v tomto roce uděleno mnoho cen. Na výsledcích se podílelo více faktorů. Pokud by se firma

zaobírala jen jedním faktorem, výsledky by nebyly tak výrazné. Čím více zdokonalených systémů (faktorů), tím lepší jsou celkové výsledky.

2.4.6 Zpětná vazba na změny

Na základě interview s oblastní vedoucí pro plzeňskou kancelář v této podkapitole popisují zpětnou vazbu na práci. Oblastní vedoucí mi sdělila, že za její působení ve firmě nikdy její tým nezaregistroval tolik nových MA, jako v roce 2018, kdy byl mnou navržený systém zaveden do firmy. Tento systém si oblastní vedoucí chválí, protože jí hodně usnadnil práci, konkrétně v delegaci schůzek. Návrh a zavedení tohoto systému byly jedním z cílů této bakalářské práce a jak mi vedoucí sdělila, cíl byl opravdu splněn.

Jak již bylo zmíněno v přechozích kapitolách, oblastní vedoucí získala ve sledovaném roce poháry, kterými se dodnes pyšní. Svěřila se mi, že jsou to její první poháry, které získala v celé historii svého působení ve firmě. S výsledky je velice spokojená. Dosažený obrat firmy v roce 2018 nejenže splnil cíl, který byl na začátku práce popsán, ale opět to byl nejlepší výsledek za působení nynější oblastní vedoucí.

Dle slov této vedoucí mnoho firem krachuje kvůli tomu, že neustále zdokonalují své systémy, které ale poté nedodrží z jakéhokoliv důvodu. Navrhnutý systém na postupné zaškolování nových spolupracovníků jsem v průběhu sledovaného roku také zdokonalovala. Rozdíl byl v tom, že jsme systém dodržovali. Další důležitou složkou dle oblastní vedoucí je průběžné vyhodnocování výsledků.

Výsledky jsem v této bakalářské práci samozřejmě shrnula. Průběžně jsem o výsledcích informovala jednotlivé vedoucí z týmu oblastní vedoucí. Nakonec jsem závěrečné výsledky odprezentovala celému týmu.

Nesmím opomenout fakt, který při rozhovoru zazněl. Výsledky, které vidíme v této bakalářské práci, nejsou jen zásluhou zavedeného systému. V roce 2018 měla firma možnost spolupracovat s osobním koučem pro manažerské dovednosti. To znamená, že výsledky jsou zásluhou více faktorů, ale jak sama oblastní vedoucí podotkla, systém na postupné zaškolování tomu opravdu hodně pomohl.

Oblastní vedoucí pro plzeňskou kancelář se zmínila, že výsledky, kterých bylo dosaženo, namotivovaly nejen ji samotnou, ale i celý tým. V aktuálním roce, tedy v roce

2019, má plzeňská kancelář za cíl zvýšit obrat firmy o 100 % a počet zaregistrovaných MA o 50 %. Jsou to tedy stejné procentní nárůsty, jako procentní nárůsty uvedené v cíli této práce pro rok 2018.

2.5 Shrnutí praktické části

V praktické části jsem aplikovala znalosti z části teoretické na konkrétní podnik. Analyzovala jsem komunikaci v organizaci, poté jsem popsala nedostatky, kterým firma čelí. Následně jsem definovala cíle, které by měly být splněny a časový harmonogram, který se mi povedlo dodržet. Poté jsem navrhla řešení, tedy systém postupného zaškolování potencionálních spolupracovníků, který jsem vyzkoušela v praxi a následně doladila. Zhodnotila jsem, zdali výsledky, a tedy i cíle, byly splněny. Na závěr oblastní vedoucí pro plzeňskou pobočku poskytla zpětnou vazbu na změny.

Součástí této práce jsou dvě přílohy. V příloze A můžeme vidět konečný odškrtačací „checklist“ nezbytný pro dodržování systému. Příloha B popisuje znalosti MA, který prošel systémem, tedy pěti konzultacemi.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit systém na postupné zaškolování nových potencionálních spolupracovníků, zvýšení obratu firmy a nárůst registrovaných MA. V první části této práce jsem nejprve vymezila pojmy související s tímto tématem.

V druhé části práce jsem popsala firmu FipoKV, s. r. o., na kterou jsem systém aplikovala. Poté jsem popsala analýzu komunikace v organizaci, seznámila s nedostatky, kterým firma čelí, a sestavila harmonogram projektu zavedení navrhnutého systému. Všechny stanovené cíle byly splněny. To znamená, že byl vytvořen a implementován systém na postupné zaškolování nových spolupracovníků. Jelikož teorie a praxe se vždy plně neshoduje, tento systém jsem vyzkoušela a poté doladila dle praxe. Tento systém také zvýšil dohled nad jednotlivými MA, tím pádem je již možné bez problémů nahradit vedoucího, který se nemůže dostavit na domluvenou schůzku s MA.

Dalším cílem byl nárůst registrovaných MA alespoň o 100 %. Povedlo se, jak můžeme vidět výše na obrázku č. 9, tento procentní nárůst nejen splnit, ale i překročit. Skutečný nárůst byl 278 %.

Také cíl zvýšení obratu firmy minimálně o 50 % byl splněn, jak je vidět na obrázku č. 10 obrat firmy se zvýšil o 64 %.

Tyto poslední dva cíle byly stanoveny na rok 2018 ve srovnání s rokem 2017.

Z obrázků č. 9 a 10 je také zřejmé, že firma vykázala nejlepší výsledky za posledních 5 let.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Harmonogram	41
------------------------------	----

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rozdělení složek sdělení dle druhů komunikace	10
Obr. č. 2: Komunikační proces a jeho složky	11
Obr. č. 3: Základní koncept řízení	20
Obr. č. 4: Fáze vývoje týmu v čase	27
Obr. č. 5: Logo firmy FipoKV s.r.o.	31
Obr. č. 6: OVB v Evropě	32
Obr. č. 7: Počet registrací plzeňské kanceláře	40
Obr. č. 8: Obrat plzeňské kanceláře	41
Obr. č. 9: Recruiting plzeňské kanceláře	49
Obr. č. 10: Počet BJ plzeňské kanceláře	50

Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
BJ	Bankovní jednotka = přepočtová jednotka
GDPR	General Data Protection Regulation = Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
K1	Konzultace s pořadím
MA	Mitarbeiter = nový spolupracovník
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

Seznam použité literatury

- Bělohávek, František. 2017.** *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2017. 978-80-271-0433-8.
- Bělohávek, František. 2008.** *Jak vést svůj tým.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 978-80-247-1975-7.
- Blažek, Ladislav. 2011.** *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 978-80-247-3275-6.
- Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří. 2007.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-2149-1.
- DeVito, Joseph A. 2008.** *Základy mezilidské komunikace.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 978-80-247-2018-0.
- Doležal, Jan. 2016.** *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2016. 978-80-247-5620-2.
- Duchoň, Bedřich a Šafránková, Jana. 2008.** *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha : C. H. Beck, 2008. 978-80-7400-003-4.
- Eger, Ludvík, Prantl, David a Ptáčková, Karolína. 2017.** *Komerční komunikace.* Plzeň : Západočeská univerzita, 2017. 978-80-261-0689-0.
- Egolf, Donald B. a Chester, Sondra L. 2013.** *Forming Storming Norming Performing: Successful Communication in Groups and Teams.* Bloomington : iUniverse, Inc., 2013. 978-1-4759-6843-9.
- Hasson, Gill. 2015.** *Emoční inteligence: Jak zvládat a řídit své i cizí emoce.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. 978-80-247-5630-1.
- Hesková, Marie. 2005.** *Marketingová komunikace a přímý marketing.* Jindřichův Hradec : Oeconomica, 2005. 80-245-0995-4.
- Hofert, Svenja. 2016.** *Odhalte své silné stránky!: Zjistěte, co ve vás je.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2016. 978-80-271-0207-5.
- Kaňáková, Eva. 2008.** *Jak efektivně vést porady.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 978-80-247-1625-1.

Khelerová, Vladimíra. 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 80-247-1677-1.

Mikuláščík, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 978-80-247-2339-6.

Nagyová, Jana. 1995. *Nagyová, Jana. Marketingová komunikace. Dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN .* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 80-7079-376-7.

Příkrylová, Jana a Jahodová, Hana. 2010. *Moderní marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 978-80-247-3622-8.

Skalický, Jiří, Jermář, Milan a Svoboda, Jaroslav. 2010. *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň : Západočeská univerzita, 2010. 978-80-7043-975-3.

Svozilová, Alena. 2006. *Projektový management.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 80-247-1501-5.

Šuleř, Oldřich. 2001. *Jak řídit a vést porady.* Praha : Computer Press, 2001. 80-7226-460-5.

Veber, Jaromír. 2007. *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. 978-80-7261-029-7.

Internetové zdroje

FipoKV, s. r. o.: *Úvod* [online]. 2010 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: www.fipokv.cz

OVB Allfinanz, a. s.: *O společnosti* [online]. 2009 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: www.ovb.cz

Seznam příloh

Příloha A	60
Příloha B	61

Příloha A

Školící CHECKLIST

1. Konzultace 1 hodina

datum:

- Vysvětlení rozdílu Fipo x OVB
- Postup práce s klienty – KAPS
- Finanční domeček
- Ukázka poradenství
- Rychlý náhled do Finreportu
- Vysvětlení důležitosti školení
- Úkol: dle poradenství zjistit, co vše využívají doma

2. Konzultace 1 hodina

datum:

- Probrat úkol
- Finreport – klienti (detail), příležitosti (řešení), školení
- Cashflow kvadrant
- Kariérní plán
- 2 možnosti spolupráce
- Ukázka tabulky přepočtů BJ -> Kč
- Při výběru DPP
 - Domluvit schůzku s Petrou Jindrovou
- Při výběru práce na ŽL
 - Příležitost pro nové spolupracovníky – ČNB
 - Vysvětlení stornorezervy a ok konta
- 1. úkol: na další konzultaci přinést vlastní smlouvy pro zpracování
- 2. úkol: připravit si jednu větu o tom, co bude naplnit jeho práce

3. Konzultace 1,5 hodina

datum:

- Probrat úkoly
- Založit Finreport
- Založit klienta
- Ukázka mošničky
- Předání listu s podmínkami spolupráce
- Seznámení s tím, co je potřeba k registraci
- Začátek pavouka – současný stav
- Seznámení s tím, že další konzultace bude na dvě části
- Úkol: naučit se prezentovat mošničku a do příští konzultace rozšířit informaci mezi své blízké okolí o tom, v jakém oboru uchazeč začne pracovat a s čím vším se na něho okolí může obrátit
- Příště: připravím poradenství do příště a probereme si ho

4. Konzultace 1 hodina

datum:

- Probrat úkol
- Prezentace hotového pavouka + termín schůzky
- Příručka na analýzu
- Týdenní plán vyplnit
- Druhou část vede Petra Jindrová
- Úkol: prostudovat příručku

5. Konzultace 1 hodina

datum:

- Probrat úkol
- Stanovit si pravidelnou schůzku, která se bude opakovat každý týden
- Výhodnější tarify mobilních operátorů
- Měsíční nájem kanceláře s podmínkami pro získání slevy
- Probrat možnosti získání vlastních klíčů od kanceláře
- Nakreslit a vysvětlit časovou osu, do kdy spolupracovník musí splnit podmínky pro získání bonusu na certifikát od České národní banky

Příloha B

Po 5ti konzultacích MA:

- znalost KAPS,
- znalost finančního domečku,
- jasnější přehled o tom, co pro klienty firma může udělat,
- uvědomění si, že školení jsou důležitá,
- znalost cashflow kvadrantu a MA ví, v jakém kvadrantu poradci jsou,
- chápe kariérní plán,
- znalost podmínek pro získání bonusu,
- znalost stornorezervy a OK konta,
- základní orientace ve Finreportu,
- MA umí založit klienta a zadat historické smlouvy ve Finreportu,
- zná veškeré požadavky na spolupráci, certifikáty a registraci,
- ví, co to je „pavouk“,
- zná rozdíl mezi poradci v této firmě a mezi zaměstnanci v pojišťovnách a bankách,
- má základní znalosti o průběhu analýzy a o produktech,
- umí se prezentovat u klienta mošničkou,
- zná oblastní vedoucí pro Plzeň,
- je připraven na pravidelnost schůzek s vedoucím,
- zná výhody a nevýhody spolupráce ve firmě,
- je seznámen se všemi náklady související s podnikáním v této společnosti.

Abstrakt

HOVORKOVÁ, Sabina. *Řízení projektové komunikace*. Plzeň, 2019. 59 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikace, tým, porady, systém, postupné zaškolování

Tématem předložené bakalářské práce je „Řízení projektové komunikace“. Hlavním cílem práce je vytvoření systému na postupné zaškolování nových spolupracovníků, s čímž se pojí cíle další, tedy nárůst obrátu firmy a navýšení počtu registrovaných spolupracovníků.

Práce je rozdělena na dvě části, tedy na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část pojednává o základní terminologii spojené s řízením projektové komunikace. Praktická část využívá poznatky z části teoretické. Jsou stanoveny cíle, harmonogram a systém na postupné zaškolování. Systém je poté vyzkoušen a dle praxe doladěn. V závěru práce jsou výsledky podloženy obrázky a zhodnocení systému. V neposlední řadě v této práci najdeme také zpětnou vazbu na systém od oblastní vedoucí pro společnost FipoKV, s. r. o.

Abstract

HOVORKOVÁ, Sabina. *Management of project communication*. Plzeň, 2019. 59 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words: communication, team, meetings, system, onboarding

This bachelor thesis focuses on “Project communication management”. Especially, it aims to create an onboarding system for newly hired associates, which results in increased company’s turnover as well as higher number of registered associates.

The thesis is broken down into two parts — theoretical and practical. The theoretical part deals with essential terminology regarding project communication management while practical part utilizes knowledge gained from the theoretical part. Moreover, it sets goals, time line and system for gradual onboarding. Subsequently, the system is tested and adjusted based on practical experience. To conclude, results are depicted through picture and system evaluation. Least but not last, this thesis includes feedback on the system by regional manager company FipoKV, s.r.o.