

Analýza spolupráce mezi vybranými útvary KB a.s.

Šárka Hubáčková

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Šárka Hubáčková
Osobní číslo: M16311
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza spolupráce mezi vybranými útvary KB a.s

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma spolupráce mezi zaměstnanci a factory, které ji ovlivňují.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spolupráce mezi vybranými útvary KB a.s.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte opatření pro zlepšení spolupráce mezi vybranými útvary.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, 738. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BUJNA, Tomáš. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Praha: Management Press, 2015, 251 s. ISBN 978-80-7261-278-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 216 s. ISBN 978-80-86723-94-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Praha: Professional Publishing, 2015, 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2019

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 užít své dílo – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

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

Ve Zlíně 14. 5. 2019

Jméno a příjmení: Šárka Hubáčková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu spolupráce vedoucích týmů v Kontaktním centru společnosti Komerční banka, a.s. (zkráceně KB) a v návaznosti na výsledcích navrhnout možné úpravy současné spolupráce. Pomocí dotazníkového šetření a osobních rozhovorů byl zjištěn současný stav spolupráce a komunikace mezi jednotlivými útvary. Ukázalo se, že slabou stránkou je předávání zpětné vazby mezi manažerem a podřízenými. Na základě poznatků a informací týkajících se způsobů komunikace a prostředků pro předávání informací napříč organizací, uvedených v teoretické části této práce, byly doporučeny úpravy současného systému spolupráce, které se vztahují ke vzdáleným poradám, výjezdním poradám a bulletinům. Realizace těchto doporučení může příznivě ovlivnit komunikaci mezi vedoucími jednotlivých týmů a tím zároveň zkvalitnit práci jejich přímých podřízených a v neposlední řadě spokojenost klientů banky.

Klíčová slova: pracovní vztahy, kvalita pracovních vztahů, kultivace pracovních vztahů, interní komunikace, formy interní komunikace, nástroje interní komunikace

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis was to perform an analysis of cooperation of team leaders of call centre department of Komerční banka Inc. (abbr. KB) and to suggest possible adjustments of the cooperation in connection to the results. It was proven, that feedback between the manager and (his/her) subordinates is a weakness. Current situation in terms of cooperation and communication among departments was discovered via questionnaires and personal interviews. Adjustments of current system of communication related to Skype meetings, off-site meeting and bulletins, to be found in theoretical part of the thesis were suggested based on findings and information of ways of communication and means of exchange of information within a company. Implementation of the adjustments can positively impact communication of team leaders and therefore improve the results of their direct subordinates and last but not least improve satisfaction of the clients of the bank.

Keywords: work relationships, quality of work relationships, cultivation of work relationships, internal communication, forms of internal communication, means of internal communication

Touto cestou chci poděkovat své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za čas, který mi věnovala, její odborné rady, nadhled a hlavně za její ochotný přístup.

Zároveň chci poděkovat vedoucím týmů z obou Kontaktních center Komerční banky, a.s., za jejich čas a upřímnost, se kterou vyplnili dotazníky. A za všechny informace, o které se ochotně podělili.

„Komunikace podniku se neřídí etikou, naopak – komunikace dbá na etiku a obhospodařuje ji v zájmu vnitřních a vnějších cílů.“

Gilles Lipovetsky

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRACOVNÍ VZTAHY	12
1.1 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA PRACOVNÍCH VZTAHŮ.....	13
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ V ORGANIZACI.....	15
1.2.1 Organizační kultura a její složky.....	16
1.2.2 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	Chyba! Záložka není definována.
2 INTERNÍ KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ KULTIVACE PRACOVNÍCH VZTAHŮ	21
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	23
2.2 OBSAH INTERNÍ KOMUNIKACE.....	23
2.3 TYPY A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	24
2.4 PŘEKÁŽKY V INTERNÍ KOMUNIKACI	28
2.5 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	29
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE A VYBRANÝCH ÚTVARŮ	35
4.1.1 Historie společnosti	35
4.2 HODNOTY KOMERČNÍ BANKY	37
4.3 KONTAKTNÍ CENTRA KOMERČNÍ BANKY	38
5 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÝCH ÚTVARECH	39
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLUPRÁCE MEZI VYBRANÝMI ÚTVARY	43
6.1 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VYUŽÍVANÝCH V KB, A.S.	43
6.2 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VYUŽÍVANÝCH V KONTAKTNÍM CENTRU	43
6.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI.....	45
6.3.1 Struktura dotazníku	45
6.3.2 Realizace dotazníku a rozhovorů	46
6.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
6.3.4 Interpretace výsledků	47
6.3.5 Výsledek analýzy	54
7 PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.	
8 NÁVRHY A OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOLUPRÁCE MEZI VYBRANÝMI ÚTVARY	56
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	63

SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Vedení Kontaktního centra v Komerční bance, a.s. si je vědomo toho, jak moc je náročné sladit provoz dvou Kontaktních center, z nichž každé sídlí na opačném konci České republiky. O to náročnější je, aby dva tak moc geograficky vzdálené útvary, jeden sídlící ve Zlíně a druhý v Liberci, navzájem spolupracovaly.

Spolupráce týmů je podstatná pro všechny organizace, protože zaměstnanci, kteří sledují společný cíl, navzájem mezi sebou sdílí podstatné informace, znalosti a dovednosti, jsou schopní si v práci pomáhat a tím se od sebe zároveň i učit, takoví pracovníci zvyšují hodnotu své práce. Zvyšují firmě hodnotu lidského kapitálu a tím zvyšují i firemní produktivitu.

Z toho důvodu je podstatná i spolupráce mezi oběma Kontaktními centry, protože služby, které jednotlivé útvary poskytují, jsou navzájem propojené, a čím více tyto útvary budou spolupracovat, tím více budou zvyšovat kvalitu nabízených služeb a spokojenost klientů. Historicky byla obě kontaktní centra podporována v rivalitě a konkurenci, což vedlo k zhoršení komunikace a snížení spolupráce. Holá (2006) uvádí, že nevhodná a nedostatečná firemní komunikace, je podle průzkumů v odborné literatuře, vina za více než 60 % problémů napříč firmou. A dodává, že základem každé spolupráce je kvalitní komunikace

Teoretická část je věnována vymezení základních pojmů, jako je pracovní poměr, komunikace a firemní kultura. Definiuje nástroje firemní komunikace a zároveň upozorňuje na možné bariéry a jak těmto překážkám předcházet.

Praktická část objasní organizační strukturu, strukturu zaměstnanců a hodnoty Komerční banky. Následně se zaměřuje na analýzu stávajícího systému spolupráce a komunikace v Kontaktních centrech Komerční banky, a.s., na nalezení slabých a silných míst.

Cílem je ze zjištěných výsledků vyvodit, zda je spolupráce a komunikace mezi Kontaktními centry dostatečná a nebo je potřeba současný systém upravit. Na základě výsledků budou navrhnutá možná doporučení ke zlepšení situace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě potřeb Kontaktního centra Komerční banky, a.s. Kontaktní centrum na konci loňského roku zasáhla organizační změna, která propojila řízení útvarů, které byly dříve organizačně samostatné, a od tohoto roku jsou navzájem promíchány oddělení, geograficky vzdálených lokalit.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření a doporučení, pro zlepšení spolupráce mezi jednotlivými týmy Kontaktního centra.

Díličními cíli bakalářské práce jsou:

- V rámci teoretické části na základě obsahové analýzy literárních zdrojů zpracovat literární rešerši na téma komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci.
- Zjistit, jaká je současná zkušenost zaměstnanců se interní spoluprací, komunikací a důvěrou.
- Analyzovat současný systém spolupráce a komunikace ve společnosti.
- Navrhnout možná doporučená na vylepšení současného stavu.

Výzkum byl prováděn v obou Kontaktních centrech Komerční banky, a.s. se sídly ve Zlíně a v Liberci. Výzkum byl prováděn v časovém rozmezí od března do začátku května 2019. Nejprve v průběhu března a dubna 2019 probíhali nestrukturované rozhovory se zaměstnanci na pozicích vedoucích týmů, jejich manažerů a personalistek z Kontaktního centra. Následně byl distribuován elektronický dotazník mezi vedoucí týmů (distribuce probíhala průvodním e-mailem s elektronickou adresou dotazníku).

Realizované metody sběru dat:

- Analýza vnitropodnikových dokumentů.
- Nestrukturované rozhovory.
- Dotazníkové šetření.

Data byla zpracována pomocí elektronického softwaru Survio.cz, a následně přenesena do programu Microsoft Excel a tam zpracována základními statistickými nástroji, do vizuální podoby tabulek a sloupcových grafů.

Pro posouzení vhodnosti současného stavu a možných opatření je potřeba provést analýzu odborné literatury a interních materiálů společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ VZTAHY

Téma bakalářské práce se týká spolupráce týmu, a základním prvkem týmu jsou pracovní vztahy. Podle Armstronga a Taylora (2017, s. 479) pracovní vztahy popisují vzájemnou spolupráci zaměstnanců a zaměstnavatele. Pozitivní pracovní vztahy popisují jako oboustrannou závislost mezi vedením a zaměstnanci, která vede k vzájemné důvěře. Koubek (2007, s. 325 - 326) považuje vztah zaměstnanec a zaměstnavatel za jeden z vztahů, které v organizacích vznikají. Další možné kombinace jsou zaměstnanec a zaměstnanecké sdružení (např. odbory), odbory a zaměstnavatel, nadřízený a podřízený, vztahy mezi pracovními kolektivy, spolupracovníky nebo vztahy k zákazníkům a veřejnosti.

Kvalita pracovních vztahů má velký význam, protože ovlivňuje jak dosahování cílů organizace, tak i dosahování osobních cílů jednotlivých zaměstnanců. Produktivní klima je tvořeno uspokojivými, harmonickými a korektními vztahy, které mají vliv na výkon a pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců a sladění jejich cílů a zájmu s cíly a zájmy organizace. Naopak negativní a nezdravé vztahy vedou ke konfliktům, stížnostem a stávkám, které snižují výkonnost podniku a znesnadňují dosahování vytyčených cílů. (Koubek, 2007, s. 326)

Za základ pracovních vztahů považuje Armstrong a Taylor (2017, s. 480, 485 - 488) psychologický kontrakt. Je to nepsaný soubor požadavků mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je to systém víry a přesvědčení, jedná se o skutky a sliby, o kterých si zaměstnanec myslí, že jsou od něj očekávány a naopak on je očekává od zaměstnavatele. Stejně tak zaměstnavatel předpokládá, co je očekáváno od něj a má své představy, co očekává od svých zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 482 – 483)

Podle Vroomovy teorie očekávání¹ se zaměstnanci chovají takovým způsobem, od kterého očekávají pozitivní výsledek. Nejčastěji očekávají, že se s nimi bude zacházet slušně a eticky, že dostanou úkoly, ve kterých mohou užívat svých schopností a podle toho budou také spravedlivě odměněni, že podle svých předností dostanou možnost ke kariérenímu růstu, náležitou zpětnou vazbu a ocenění svých přínosů pro společnost. Zaměstnavatelé na druhé

¹ V. H. Vroom předpokládá, že motivace je závislá na osobní volbě člověka, kdy je motivace podmíněna osobním očekáváním jedinců a subjektivním zhodnocením dosažitelnosti cíle. Účinnost motivace je závislá na subjektivním zhodnocení pravděpodobnosti, že určité chování přinese kýžený výsledek. Vyjádřeno rovnicí Síla = hodnota x očekávání. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 163)

straně očekávají, že zaměstnanci budou předvádět nejlepší výkony, budou loajálním přínosem společnosti, a budou řídit se jejími hodnotami a pravidly. Aby zaměstnavatelé předešli zklamání, tak si musí uvědomit, že jejich úkolem je řídit očekávání, vyjasňovat si se zaměstnanci jaké hodnoty mají vyznávat, jaké přínosy a jaké schopnosti jsou od nich očekávány. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 483)

1.1 Legislativní úprava pracovních vztahů

Formální vztahy jsou upravovány pravidly, která Koubek (2007, s. 325) shrnuje podle jejich působnosti, na pravidla platná v rámci určité pracovní skupiny (např. rozdělování odměn), platná v rámci organizace (např. pracovní řád), přes celostátní pravidla upravené zákony (např. zákoník práce), až po pravidla s mezinárodní působností (např. Evropská sociální charta).

Většina právních úprav zaměstnávání lidí existuje z důvodu ochrany zaměstnanců, proti nevhodnému využívání nebo nesprávnému zacházení ze strany zaměstnavatele. V právních vztazích bývají zaměstnanci slabší stranou a jsou zákony chráněni proti silnějšímu zaměstnavateli, který by jinak mohl pracovníky diskriminovat, neodůvodněně propouštět, platit jim méně, nutit je pracovat více a v nebezpečných podmínkách. Z těchto důvodů musí do pracovně právních vztahů zasahovat stát. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 603)

Formální úprava vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je definována souborem právních norem, souhrnně označených jako pracovní právo. V České republice základním právním předpisem, který upravuje pracovněprávní vztahy, je zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění změn a doplňků). Je postaven na liberálním principu „co není zakázáno, je dovoleno“ a obsahuje ustanovení, od kterých se nelze odchýlit, a nebo se lze odchýlit pouze ve prospěch zaměstnance. (Hůrka, 2015, s. 19 – 20)

Do pracovně právního vztahu vstupuje zaměstnanec a zaměstnavatel ve chvíli podpisu pracovní smlouvy (když nebereme v potaz vznik pracovního poměru formou volby nebo jmenování). Pracovní smlouva se podepisuje, buď při přijetí nového zaměstnance, nebo ve chvíli, kdy dojde k podstatné změně pracovního zařazení stávajícího zaměstnance (např. při přechodu na jinou pozici). Tyto smlouvy musí mít písemnou podobu. (Koubek, 2007, s. 328)

Ze zákona je ve smlouvě povinné uvádět druh práce, místo výkonu a den nástupu do zaměstnání. Koubek (2007, s. 329) tento seznam náležitostí rozšiřuje o prvky vyskytující se v praxi:

- **Název a informace o práci** by měl být konkrétní s jasně vymezenou odpovědností a pravomocemi. Pokud je popis pracovní náplně obecný s obšírnou formulací, tak může vést ke konfliktům a zhoršování pracovních vztahů. Zaměstnavatelé dříve takovýto popis pozice využívali z toho důvodu, aby mohli zaměstnancům úkolovat velké množství různých činností, nicméně v případě soudního sporu, by právo stálo spíše na straně zaměstnance a situace by měla negativní vliv na vnímání zaměstnavatele. Zároveň široký obsah pracovní působnosti způsobuje, že zaměstnance úkoluje nejen přímý nadřízený, ale i vyšší nadřízený nebo dokonce nadřízený z boční linie, což snižuje autoritu nadřízeného a umožňuje zaměstnanci omlouvat snížení svého výkonu velkým množstvím úkolů od různých lidí.
- Specifikace **pracovních podmínek** je forma prevence konfliktů. Mezi pracovní podmínky můžeme řadit odměňování, pracovní dobu, zaměstnanecké výhody apod.
- **Místo výkonu práce** obsahuje informace o pracovišti, organizační jednotce a lokalitě. U pohyblivého pracoviště je vhodné změny pracovišť doprovázet změnami pracovní smlouvy nebo alespoň dodatky.
- **Datum nástupu** bývá obohaceno o délku pracovního poměru. Pokud ve smlouvě není uvedeno, že je smlouva termínovaná (na dobu určitou), tak se považuje za smlouvu netermínovanou (na dobu neurčitou). Délka pracovního poměru musí být u termínovaných smluv přesně určena časem, od kdy, do kdy trvá (nikoliv formou „po dobu mateřské dovolené předchozí pracovnice“).
- **Další dohodnuté skutečnosti** a podmínky vyjednané mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem před vznikem smlouvy.
- Vhodné je také mít v pracovní smlouvě vtělen i **pracovní řád, kolektivní smlouvu** případně **etický kodex**. Pracovní řád většinou obsahuje podmínky o vzniku, změnách a ukončení pracovního poměru, pracovní dobu, mzdové podmínky, informace o péči o zdraví, ochraně zdraví a bezpečnosti, odpovědnosti, právech a povinnostech zaměstnanců a zaměstnavatele, apod.

Znění pracovní smlouvy v souladu se zákony a předpisy je nutnost, ale není to dostačující. Koubek (2007, s. 330 – 331) doporučuje ze smlouvy udělat nástroj pro tvorbu zdravých pracovních vztahů, prevenci konfliktů a nezdravé atmosféry.

Zákoník práce není jediným právním předpisem, který upravuje pracovní vztahy. Tyto vztahy jsou dále upravovány ostatními právními prameny, což je občanský zákoník, Ústava ČR, Listina základních práv a svobod nebo zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Zároveň

bývají upravovány i ostatními zvláštními prameny, jako je kolektivní smlouva, vnitropodnikové právní normy, mezinárodní smlouvy nebo směrnice a nařízení EU. (Galvas, 2016, s. 6)

Další důležitý pracovně právní prvek, který je v některých firmách opomíjen, je rozvázání pracovního poměru. Jestli zaměstnanec odchází na vlastní žádost, je propuštěn ze strany firmy nebo odchází do důchodu, vždy je potřeba zacházet s ním slušně a s respektem. Chování firmy k odcházejícím zaměstnancům vnímají všichni zaměstnanci, ovlivňuje to jejich morálku a důvěru k firmě. (Koubek 2007, s. 331) Nemluvě o tom, že spousta kvalitních bývalých zaměstnanců (zvláště specialistů) se do firmy po pár letech může vrátit, zejména u specifických oborů, s menším počtem konkurenčních firem.

Armstrong a Taylor (2015, s. 604 – 609) rozšiřují definici právních principů ještě o další mezinárodně uznávané aspekty, ve kterých je zaměstnanec chráněn proti nesprávnému chování zaměstnavatele. **Diskriminace** z důvodů náboženství, pohlaví, sexuální orientace, zdravotního postižení, rasy, rodinného stavu, věku nebo těhotenství. Neoprávněné **propouštění** například těhotných žen, nebo při odmítnutí zaměstnanec pracovat v nebezpečných podmínkách. Právo zaměstnanec na odstupné, právo na příplatky za práci v noci, v sobotu a neděli apod. **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** a povinnost zaměstnavatele nebezpečí eliminovat a nebo zajistit zaměstnancům ochranné pomůcky. **Odhalování nekalých praktik** a možnost zaměstnanců bez újmy využít tzv. whistle-blowing, kdy autoritě oznámí podezření na nezákonné, neetické nebo nepoctivé dění na pracovišti.

1.2 Faktory ovlivňující kvalitu mezilidských vztahů v organizaci

Mnohé přední organizace si uvědomují význam kvalitních mezilidských vztahů a věnují jim větší pozornost. Armstrong s Taylorem (2015, s. 468) jako hlavní faktory považují udržování dobrých vztahů se zaměstnanci a jejich zástupci, efektivní řízení procesu výkonu práce, rozvoj angažované a oddané pracovní síly, a důsledný a konzistentní přístup k řešení situací a problémů. Koubek (2007, s. 327 – 328) důležité faktory shrnuje do následujících zásad:

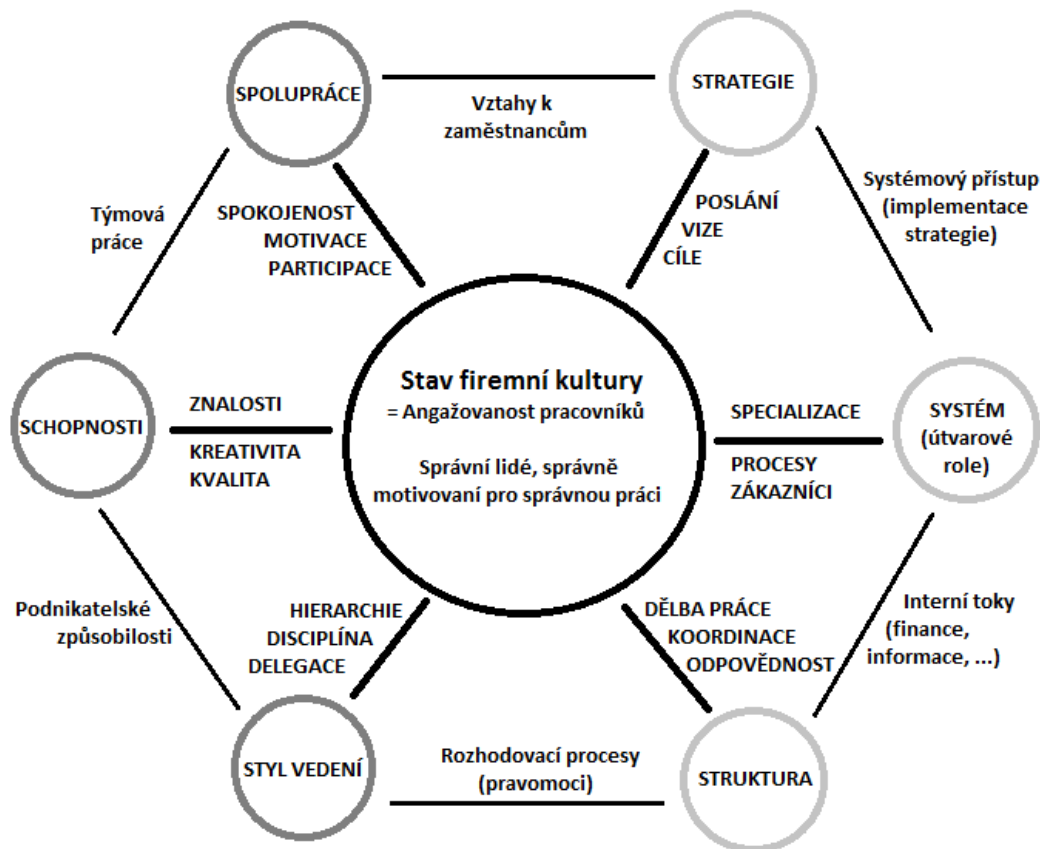
- Zaměstnavatel a vedoucí pracovníci dodržují zákony, smlouvy, pravidla slušnosti a respektují lidská práva
- Od zaměstnanců je stejně tak vyžadováno dodržování zákonů, smluv, pravidel slušného chování k veřejnosti i spolupracovníkům. Některé společnosti vytváří i etické kodexy pro chování zaměstnanců ve volném čase, protože i to je obrazem společnosti, ve které pracují.

- Prevence a potírání projevů diskriminace, preferencí, subjektivních sympatií či anti-patií ze strany nadřazených k podřízeným.
- Vnímání odborů jako rovnocenného partnera vedení firmy.
- Vnímání zaměstnanců jako rovnocenného partnera vedení firmy, snaha vytvářet rovné prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci podílet na rozhodování a řízení.
- Pracovní smlouvy a ostatní upravující dokumenty jsou vytvářeny jednoznačně, v souladu s předpisy, detailně a přesně.
- Personální politika je spravedlivě prováděna a jasně formulována. Ať už získávání, výběr a rozmisťování nových zaměstnanců, pochopitelné odměňování a personální rozvoj.
- Zdravé formování pracovních týmů a zlepšující se způsob vedení lidí.
- Bez ohledu na cíl vzdělávacích aktivit, je hlavním bodem formování osobnosti člověka.
- Vytváření kvalitních pracovních podmínek pro zaměstnance, důraz na ochranu zdraví a bezpečnost při práci.
- Důraz na komunikaci a předávání důležitých informací. Vytváření podmínek pro snadnou interní komunikaci, sdílení důležitých záležitostí na všechny zaměstnance.
- Příznivá sociální politika a péče o sociální rozvoj a zázemí pracovníků. V případě nepříznivých životních podmínek pomáhat pracovníkům radami, potažmo skutky.
- Péče o rozvoj mezilidských neformálních vztahů, organizace kulturních, sportovních rekreačních nebo dobrovolnických akcí, kterých se mohou účastnit zaměstnanci i s rodinami. (Koubek 2007, s. 327 - 328)

1.2.1 Organizační kultura a její složky

Podle Pitry a Mohelské (2015, s. 51) firemní kultura vystihuje kvalitu sociální atmosféry, a protože spíše ovlivňuje pocity než racionální závěry, tak se k její identifikaci používá model 7S. Armstrong a Taylor (2015, s. 164 – 165) definici rozšiřují, podle nich firemní kultura souvisí se vším, co firma dělá, jak se v organizaci lidé chovají, a ve velké míře ovlivňuje rozvoj společnosti. Je to sdílený systém, který je základem komunikace a pochopení ve firmě. Zahrnuje přesvědčení, postoje, hodnoty, normy a předpoklady, které určují způsob chování lidí, ač jsou nebo nejsou specificky vyjádřeny. Truneček (2004, s. 57) také vysvětluje firemní kulturu jako soubor tradic, norem, zvyklostí a hodnot a dodává, že se jedná o

kombinaci společenských zvyků, nepsaných pravidel a společné historie, které ovlivňují chování manažerů i dělníků a vytváří firemní klima.



Obrázek 1 – Firemní kultura organizace - model 7S (vlastní zpracování dle Pitry a Mohelské, 2015, s. 51)

Model 7S zobrazený na Obrázku 1 zobrazuje základní složky, které ovlivňují stav (a případné změny) firemní kultury. Každý ze základních prvků začíná na „S“, odtud vzniklo označení „Model 7S“. Tyto prvky nejsou izolované, ale navzájem se ovlivňují a tím působí na firemní kulturu. (Pitra a Mohelská, 2015, s. 50)

Jednotlivé složky Modelu 7S vysvětlují Pitra s Mohelskou (2015, s. 50) následovně:

- **Strategie organizace** – od strategických cílů se odvíjí každodenní činnosti pracovníků,
- **Systémy** – organizační útvary, které zabezpečují provedení všech potřebných činností,
- **Struktura organizačních vazeb** – u jednotlivých pracovních činnostech jsou vymezeny pracovní i komunikační vazby,

- **Styl vedení pracovníků** – jakým způsobem manažeři uplatňují svou autoritu nad zaměstnanci,
- **Schopnosti** – každý pracovník ovlivňuje práci uvnitř organizace svými schopnostmi a dispozicemi,
- **Spolupráce** – mezi jednotlivými týmy a prvky společnosti.

Kultura organizace může být rozmanitá, Armstrong s Taylorem (2015, s. 165) to vysvětlují tak, že může vzniknout kultura charakteristická pro celou organizaci, která je výsledkem hodnot a norem společným celé firmě, ale zároveň mohou vznikat subkultury jednotlivých oddělení. Například kultura marketingového oddělení bude orientována navenek, zatímco kultura oddělení výroby bude orientována dovnitř. Mládková a Jedinák (2009, s. 145) uvádí ještě další případ odlišných kultur v rámci organizace. V podmínkách neformální organizační struktury, v rámci samostatných oddělení, se objevují neoficiální lídři, kteří ovlivňují myšlení, chování a jednání členů skupiny. Taková skupina si pak vytváří vlastní kolektivní vědomí, rituály, uznávané osobnosti, symboly, praktiky a hodnoty, kterými ovlivňuje své nejbližší okolí. Ostatní pracovníci se buď přizpůsobí, a nebo jsou vyčleněni na okraj dané skupiny.

Složky kultury organizace Armstrong a Taylor (2015, s. 166 – 167) shrnují do čtyř prvků: hodnoty, normy, artefakty a styly vedení.

Hodnoty vyjadřují přesvědčení co je pro firmu nejlepší, a jak by se měla chovat. Mohou se jimi řídit, buď pouze členové vrcholného vedení, a nebo mohou být protkány celou organizací. Jsou uplatňovány prostřednictvím různých prvků, například artefaktů, norem, jazyka, historek, mýtů a nebo rituálů. Vyjádřeny jsou v různých oblastech, například týmové práci, kvalitě, výkonu, péči o zaměstnance, inovacích, přístupu k zákazníkům nebo konkurenceschopnosti. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 166)

Normy jsou nepsaná neformální pravidla chování (kdyby byly vyjádřeny písemně, tak už se jedná o zásady nebo postupy). Jsou předávány ústně nebo příkladným chováním a jejich vymáhání probíhá reakcemi lidí. Normy definují například chování, reakce nebo třeba i oblékání. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 166 - 167)

Artefakty jsou aspekty organizace, které mohou lidé postřehnout svými smysly. Artefakty o firmě odhalují mnohé, i když pouze v náznacích. Zahrnují takové věci, jako tón e-mailů, dopisů a psaných sdělení, pracovní prostředí, způsob jak se lidé oslovují, jak oslovují návštěvy, tón a jazyk kterým asistentka vyřizuje hovory. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 167)

Styl řízení, nebo také vedení, je významným determinantem kultury organizace. Níže uvedenými protiklady lze charakterizovat různé styly vedení (Armstrong a Taylor, 2015, s. 167):

- charismatický – necharismatický
- kontrolující – podporující
- autokratický – demokratický
- transakční – transformační.

Rozdílné styly řízení zaměstnaneckých vztahů shrnují Armstrong s Taylorem (2017, s. 427) do čtyř kategorií:

- Konfrontační přístup, který se v současné době již příliš nevyskytuje, vyznačuje se tím, že firma přesně určí, jak mají zaměstnanci pracovat. Zaměstnanci mohou svou nelibost projevit pouze odmítnutím spolupráce.
- Tradiční způsob se vyznačuje smysluplnými vztahy, ve kterých management řídí a zaměstnanci projevují svůj názor přes volené zástupce (odborníky). Jedná se o nejběžnější model pracovních vztahů.
- Partnerský přístup se vyznačuje iniciativními zaměstnanci, kteří se angažují v rozvoji organizace, ale zároveň respektují to, že je firma vede. V současné době se jedná o ideální přístup, kterého by většina organizací chtěla dosáhnout.
- Sdílení moci umožňuje zaměstnancům podílet se na strategických firemních rozhodnutích. S tímto přístupem se setkáme u minima firem.

Každý manažer má svůj individuální styl vedení, který je však ovlivňován kulturou celé organizace. Většina manažerů má styl řízení někde mezi výše uvedenými extrémy, který mění podle situace, pocitu nebo preference. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 167)

1.2.2 Důvěra

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 478) je nejlepší cestou k efektivnímu řízení zaměstnaneckého poměru vytváření atmosféry důvěry. Důvěra by měla být považována za společenský kapitál, který zlepšuje výkon zaměstnanců, zvyšuje motivaci, ukotvuje pozitivní postoje, snižuje plýtvání, fluktuaci, stávky a náklady, zlepšuje sdílení informací a znalostí, spolupráci a angažovanost zaměstnanců.

Podstatou atmosféry důvěry jsou vztahy a vzájemná podpora. Důležitým aspektem je chování nadřízených a vzájemné porozumění pomocí vyjasňování vzájemných očekávání. Pokud manažeré drží své slovo, dodržují své sliby a jednají s lidmi poctivě, jejich jednání je

neustranné, konzistentní a spravedlivé, tak si vysluhují důvěru svých pracovníků. Transparentní politika a informování zaměstnanců o rozhodnutích, pochopitelný systém odměňování a spolupodílení na chodu společnosti, jsou pozitivní aspekty pro navýšení důvěry. Aby manažeři atmosféru důvěry podpořili, tak by měli dodržovat tyto pravidla (Armstrong a Taylor, 2015, s. 479):

- být upřímní a říkat pravdu,
- otevřeně sdílet informace,
- mít transparentní a konzistentní chování,
- být otevření různým názorům a zdrojům informací,
- umět přiznat své chyby.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ KULTIVACE PRACOVNÍCH VZTAHŮ

Jeden z nástrojů řízení ve firmě je komunikace. Jedná se o zároveň sjednocovací prvek napříč organizací, proto je podle Mládkové a Jedináka (2008, s. 141) komunikace základním parametrem fungování a rozvoje firmy, každý aspekt je závislý na její kvalitě a obsahu. Jeden z determinantů úspěšné firmy, je podle Bujny (2015, s. 210) schopnost vytvářet znalosti a ty v rámci firmy sdílet. Pro pochopení pojmu znalosti je potřeba nejprve objasnit pojmy data a informace, všechny tři prvky jsou základními předměty komunikace.

Data jsou podle Trunečka (2004, s. 13), Mládkové (2004, s. 24) a Častorála (2010, s. 95) vyjádřena symboly (čísla, písmeny, texty, zvuky, obrazy) v určité posloupnosti, které můžeme monitorovat smysly. Jedná se o objektivní fakta, která nevysvětlují, proč se něco stalo. Uspořádané soubory dat jsou databáze nebo také datové zdroje. Častorál (2010, s. 95) data blíže definuje jako výsledky pozorování činností, procesů, projevů a prvků reality, které jsou fyzicky zaznamenané.

Informace jsou podle Trunečka (2004, s. 13) účelově zpracovaná data, Mládková (2004, s. 25) definici rozšiřuje, podle ní jsou to data, kterým uživatel přiřazuje důležitost. Informace nabývá význam až propojením relevantních dat obsahujících účel a odpovídá na dotazy kdo?, co?, kde?, kdy? (Truneček 2004, s. 13)

Podle Častorála (2010, s. 96) vykazují informace společnou řadu vlastností, mezi které patří fakt, že na rozdíl od dat nemusejí být fyzicky zaznamenané. Mají omezenou životnost a jejich hodnotu posuzuje uživatel na základě naplnění svých potřeb.

Znalosti podle Trunečka (2004, s. 13 - 14) a Mládkové (2008, s. 11) obsahují interakci mezi zkušeností, vzděláním, fakty, dovednostmi, intuicí, představami, myšlenkovými procesy. Znalosti dávají datům a informacím význam. Holá (2006, s. 9) shrnuje, že znalosti jsou souvislé s lidskou činností a emocemi, a jsou zpracovány subjektivní lidskou myslí.

Celý systém shrnují Bureš (2007, s. 25) a Švarcová (2008, s. 37) názornou definicí podle D. Tobina:

Data (+ relevance + účel =),
informace (+ aplikace =),
znalost (+ intuice + zkušenosti =),

moudrost.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 500 – 501) se dá význam kvalitní komunikace se zaměstnanci shrnout do tří bodů, které jsou závislé i na možnosti zaměstnanců reagovat zpět a být vyslyšeni:

- Komunikace je velmi podstatnou součástí řízení změn (všech změn pracovních postupů, personálních podmínek, pracovních procesů, služeb, výrobků nebo změn organizačních). Aby firma přešla odporu ke změnám, tak musí náležitě vysvětlit co změny obnáší, co znamenají a také proč jsou konkrétní změny důležité (proč k nim firma vůbec přistoupila).
- Díky sdílení firemních výsledků, vysvětlování čeho firma dosáhla a čeho bude chtít dosáhnout, se zvyšuje angažovanost zaměstnanců, zejména pokud firma dokáže vysvětlit, co dosažené cíle zaměstnancům přinesou.
- Když firma efektivně komunikuje a vysvětluje, co a proč dělá, tak zvyšuje důvěru svých zaměstnanců.

Komunikace může podle Jandy (2004, s. 13) probíhat pouze za předpokladu, že příjemce rozumí sdělení. Odesílatel informace je zodpovědný za využití vhodného způsobu a nástroje komunikace, aby byla informace přijata. Armstrong a Taylora (2015, s. 501) předpokládá, že toho lze dosáhnout tím, že komunikace bude efektivní, výstižná, stručná a pochopitelná. Předávání informací zaměstnancům by mělo probíhat systematicky, základem je adresnost, včasnost, relevantnost a pravidelnost. Zaměstnanci potřebují rozptýlit své obavy a projevit empatii ze strany managementu. Vhodným způsobem ověření postojů zaměstnanců jsou průzkumy, které odhalí komunikační mezery.

V managementu se význam vnitropodnikové komunikace podle Jandy (2004, s. 12) a Holé (2006, s. 4) vyskytuje v praxi nejvíce v následujících činnostech:

- stanovení a sdílení cílů podniku, morálního a etického rámce, společných hodnot,
- vytváření a předávání plánů pro dosažení jednotlivých cílů,
- vyjasňování názorů, situací, stanovisek,
- předávání novinek, zpráv, rozhodnutí, informací,
- efektivní využití zdrojů (lidé, materiál, know-how, finance, informace),
- hledání, výběr a hodnocení zaměstnanců,
- vedení, přesvědčování a ovlivňování zaměstnanců,

- kontrola a zpětná vazba.

2.1 Cíle interní komunikace

Podle Jandy (2004, s. 10) je hlavním cílem vnitrofiremní komunikace spokojený klient. Spokojený zaměstnanec je druhotným důsledkem správně nastaveného komunikačního procesu firmy. Smyslem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, kterými manažeři disponují. Díky efektivnímu využití těchto zdrojů se vytváří hodnota služeb pro klienta. Díky neustálým inovacím firma zvyšuje spokojenost klienta a to vede ke zvýšení hodnoty podniku a následně ke zvyšování zisku. (Jandy, 2004, s. 10)

Zaměstnanci jsou vnitřní zákazníci firmy a novinky, změny, cíle a vize jim musí být ze strany manažerů prodávány, pokud se zaměstnanci s cíli neztotožní, tak pro jejich naplnění neudělají maximum. Vnitrofiremní komunikace neslouží však pouze k motivaci pracovníků, ale zároveň k propojení firmy, spolupráci, koordinaci jednotlivých činností. Holá (2006, s. 19 – 21) shrnuje cíle do čtyř základních bodů, které se navzájem mohou překrývat a propojovat:

- Informační propojení jednotlivých částí firmy, koordinace procesů vzájemně navázaných celků, zajištění informací dle potřeb všech zaměstnanců.
- Pochopení a vyjasňování společných cílů, nastavování ideální spolupráce a porozumění (ať už mezi zaměstnanci, vedoucími a týmem, týmy navzájem, nebo nejvyšším managementem a zaměstnanci).
- Představování žádoucích postojů, norem, chtěného chování a vedení zaměstnanců ke sdílení firemních zásad. Budování loajality a sounáležitosti zaměstnanců.
- Získávání zpětné vazby, její soustavné vyhodnocování a následné zlepšování interní komunikace.

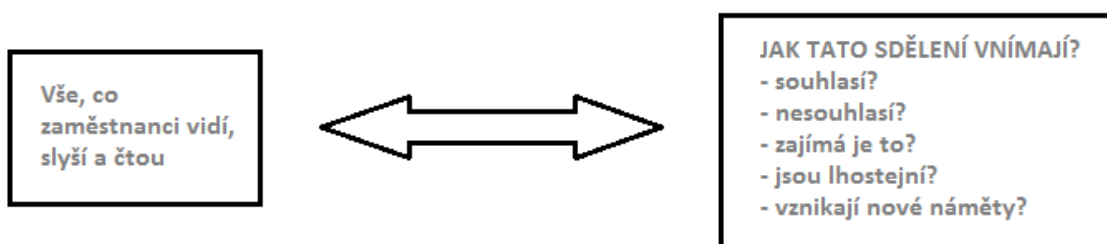
2.2 Obsah interní komunikace

Obsah komunikace se zaměstnanci Armstrong a Taylor (2015, s. 501) specifikuje jako obousměrný proud informací. Management informuje zaměstnance o změnách, cílech, zásadách, postupech, strategii a výsledcích organizace, o požadavcích na zaměstnance, anebo jejich možnosti vzdělávání. Klíčové je, aby management průběžně vysvětloval zaměstnancům změny a důvody které k nim vedly, a také výsledky, které od nich očekává.

Opačný proud informací od zaměstnanců k managementu Armstrong a Taylor (2015, s. 501) vysvětluje, jako možnost zaměstnanců vyjádřit svou zpětnou vazbu. Svě reakce a námítky

na chystané změny, na pracovní podmínky, vzdělávání, work-life balance a ostatní záležitosti, které se jich týkají. Janda (2004, s. 11) uvádí příklad ze společnosti Hewlett-Packard, ve které mají manažeři povinnost chodit na pracoviště svých podřízených a neformální komunikací zkvalitňovat svůj styl řízení.

Stejný náhled na interní komunikaci mají i autorky Stejskalová, Horáková a Škapová (2008, s. 126), které ji popisují jako obousměrný proces, který dokreslují schématem znázorněným na Obrázku 2.



Obrázek 2 – Interní komunikace je obousměrný proces (vlastní zpracování, dle Stejskalové, Horákové a Škapové, 2008, s. 126)

2.3 Typy a formy interní komunikace

Mládková a Jedinák (2009, s. 142) užívají pojem organizační komunikace pro specifikování komunikace napříč firmou a rozdělují ji na formální a neformální. Kdy formální komunikace vychází z řízené struktury, a sdílí vybrané a definované informace, zatímco neformální komunikace není firmou nijak řízená a vychází z mezilidských vztahů napříč organizací.

Holá (2006, s. 17) vysvětluje, že při nevyváženosti formální a neformální komunikace může nastat riziko ve formě nepodložených informací putujících po firmě. Pokud se organizace dostatečně nevěnuje interní komunikaci, nepředává důležité informace aktuálně, pokud komunikuje pouze sporadicky a nedává zaměstnancům prostor zjišťovat a diskutovat informace s managementem, tak vzniká podhoubí pro spekulace, fámy a mýty, které nejen negativně ovlivňují atmosféru ve firmě, ale zároveň se i špatně odbourávají. Navíc má nefungující komunikace vliv na výkon zaměstnanců, kteří jsou paralyzováni fámami a věnují energii k diskuzím o nejasnostech a sdílení dalších nepravdivých informací a nakonec ztrácí motivaci k další práci.

Jako možný způsob předcházení takové situací dává Holá (2006, s. 17) příklad z japonské firemní kultury, kdy na popracovní posezení se zaměstnanci chodí i manažeři. Na jednu

stranu tím navazují neformální vztahy, které jim pomáhají v pracovním procesu a zvyšují loajalitu v týmu, ale hlavně jsou schopni vyjasnit nepravdivé informace a ujednotit diskuzi v případě, že se řeč stočí k pracovním záležitostem.

Komunikace proudí přes různé kanály, Holá (2006, s. 60) je definuje jako cestu z místa vzniku informace k místu určení. Kanály jsou tvořeny prostředky umožňujícími skladování, pohyb a sdílení informací. Kvalitu kanálu určuje rychlost předávání, kvalita informací (obsah, aktuálnost, validita, dostupnost), možnost jejich sdílení a uchování. Význam kanálů je znázorněn na Obrázku 3.



Obrázek 3 – Význam komunikačních kanálů v komunikačním procesu (vlastní zpracování, upraveno dle Holé, 2006, s. 60)

Formální komunikaci a směry, kterými se ubírá, popisují Mládková s Jedinákem (2009, s. 142) jako základní formu výměny informací napříč celou organizací. Jak už název napovídá, je tento druh komunikace formálně řízen. Ovlivňuje všechny zaměstnance napříč firmou a využívá různé kanály, nástroje a směry. Význam jednotlivých směrů se liší a je nutné, aby je manažeři chápali a uměli využívat, ať už kvůli efektivnímu řízení procesů a zaměstnanců, tak kvůli povědomí o bariérách v komunikaci a možných opatřeních na jejich překonání. Dle směru probíhání komunikace se formální komunikace dělí na vertikální, horizontální a diagonální:

Vertikální komunikace probíhá mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, a to oběma směry. V případě proudu informací od nadřízeného k podřízenému má tato komunikace největší vliv na zadávání úkolů, nařízení, příkazů či rozkazů, na sdělování povinností a očekávání ze strany managementu. Tento druh komunikace je zabezpečen skrz kanály formální organizační struktury a je nezbytný k zajištění správného fungování firmy. Úkolem manažerů je filtrovat informace, které přichází z vyššího stupně řízení a podle svého uvážení předávat na podřízené správně upravená sdělení, která neztratí své kvality (jako je aktuálnost, úplnost, srozumitelnost, podrobnost, hodnověrnost), ale zároveň k podřízeným přijdou ve

vhodné formě (např. tak, aby je nadřízený chránil před přehnaným nebo demotivačním tlakem ze strany vyššího vedení). Manažer zároveň musí předávat všechny informace, které jsou nutné k zabezpečení optimálního výkonu práce. U opačného proudu informací ze strany podřízených k nadřízeným se jedná nejen o funkční poznatky o kvalitě nebo kvantitě výkonu, ale zároveň o podstatnou zpětnou vazbu o názorech, smýšlení, přístupu a pocitech zaměstnanců. Tyto sdělení bývají však často zkreslená, protože se podřízení obecně vyhýbají upřímnosti, ať už ze strachu o své ohodnocení, místo nebo karierní vyhlídky. Aby manažeři získávali otevřenou zpětnou vazbu, tak musí pracovat na atmosféře důvěry. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 143 – 144)

Horizontální komunikace se odehrává mezi pracovníky na podobných pozicích, mezi kterými není vztah nadřízenosti a podřízenosti. Například mezi týmy navzájem, mezi manažery jednotlivých oddělení nebo mezi pracovníky na podobné organizační pozici. Komunikace tohoto typu je důležitá kvůli koordinaci mezi týmy, které spolupracují na plnění úkolu nebo mezi organizačními celky, které se svými činnostmi navzájem ovlivňují. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 144)

Diagonální komunikace má podobné znaky jako komunikace horizontální (jednotlivé strany mezi sebou nemají vztah podřízenosti a nadřízenosti), ale liší se v tom, že pracovníci nejsou na podobné úrovni. Příkladem je komunikace mezi dělníkem a nadřízeným pracovníkem z jiného provozu, vzájemně nemají řídicí vztah, ale jsou na různých organizačních úrovních. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 144)

Z logiky vztahů nejsou informace v horizontální a diagonální komunikaci tak moc filtrovány, jako v komunikaci vertikální. Informace bývají úplnější, ale vzniká riziko malé hodnověrnosti. V těchto druhích komunikace je lepší si informace ověřovat z více zdrojů. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 145)

Neformální komunikaci Holá (2006, s. 17) objasňuje tak, že na základě osobních vztahů, které ve firmě přirozeně vznikají, osobních a pracovních sympatií či antipatií, zájmů, náklonnosti a přátelství se vytvářejí různé interní komunikační kanály. V těchto kanálech neformální komunikace mohou vznikat komunikační šumy a dezinformace. Mládková s Jedinákem (2009, s. 145) poukazují na to, že tyto vztahy ovlivňují spokojenost lidí, motivaci, morálku, chování či tvořivost. Tyto faktory ovlivňují charakter celé neformální kultury organizace, která je buď v souladu s cíli firmy a napomáhá fungování, a nebo je naopak v rozporu

a společnost ochromuje. Negativem je neschopnost organizace neformální kanály kontrolovat, mohou jimi procházet informace mezi různými odděleními a zprávy v rozporu s oficiálními informacemi, což způsobuje chaos. Úkolem manažerů je tyto informace podchytit a aktivně je narovnávat. I přes všechny negativní jevy, je neformální komunikace skvělý doplněk pro komunikaci formální, zvyšuje efektivitu předání informací a otevírá nové kanály, které není formální síť schopná podchytit.

Interpersonální komunikace je podle Mládkové a Jedináka (2009, s. 146 – 147) primární prostředek komunikace mezi jednotlivci navzájem nebo mezi jednotlivcem a skupinou. Může být realizována bezprostředně (face to face) nebo zprostředkovaně. U bezprostředního způsobu dochází nejen k výměně informací, ale i k možnosti ovlivnění jednání, chování nebo myšlení. Proto je zprostředkovaný způsob (dopisy, e-maily, intranet, telefonáty apod.) považován za doplňkový, protože postrádá možnost ovlivnění komunikujících. Další časté rozlišení interpersonální komunikace je na verbální (ústní nebo písemná) a neverbální (mimika, gestikulace, řeč těla apod.), která slouží primárně k upevnování vztahů.

Profesionální komunikace je druhem interpersonální komunikace v přesně definovaném prostředí. Za profesionální komunikaci se dá považovat každá manažerská formální komunikace (vzhledem k odbornosti, potřebné pro výkon manažerského povolání). Využívá specifické výrazové prostředky, postupy, způsoby, nástroje a komunikační vzorce uznávané v rámci organizace. Je pro ni typické využívání odborných termínů, jasně definovaných komunikačních záměrů a její nositel je manažer. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 148 - 149)

Armstrong s Taylorem (2015, s. 501) téma shrnují názorem, že ve firmách je široké plénum využitelných informačních kanálů (slovem i písmem, přímo i nepřímo) a ke komunikaci se dá využívat jejich různé kombinace. Komunikace tváří v tvář je rychlá i přímá a poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, je však vhodné ji doplnit i písemnými podklady nebo elektronickou komunikací. Písemná komunikace je efektivnější na komunikaci s větším množstvím lidí, u náročnějších témat s potřebou podrobného vysvětlení, případně při potřebě mít informace zaznamenaný a dlouhodobě uchovány. Nejrozumnější přístup ke komunikaci kombinuje, jak písemnou, tak slovní komunikaci, aby podpořil její dopad a dosah.

2.4 Překážky v interní komunikaci

Podle Collisona a Parcella (2005, s. 42) mezi základní bariery interní komunikace patří rozdílné technologické vybavení jednotlivých částí podniku (nebo jednotlivých poboček u národních a nadnárodních společností), nesjednocené procesy a postupy a v neposlední řadě psychologické aspekty lidského chování.

Mládková s Jedinákem (2009, s. 151) rozlišují dva druhy překážek v komunikaci na subjektivní (vyplývají nejčastěji z osobnostní charakteristiky) a objektivní.

Mezi **subjektivní (psychologické) překážky** patří (Mládková a Jedinák, 2009, s. 151):

- rozdílné vnímání informací mezi příjemcem a odesilatelem,
- ignorování nepříjemných nebo konfliktních informací,
- změny psychického stavu komunikujících vlivem silných emocí,
- antipatie nebo sympatie vůči osobě odesilatele nebo druhu informací,
- nedůvěra, předsudky, podezřívání,
- rozdíly mezi účastníky komunikace v rychlosti myšlení, řeči, schopnosti empatie nebo sociálního odhadu.

A mezi **objektivní překážky** patří (Mládková a Jedinák, 2009, s. 151):

- nevhodně zvolené prostředky nebo médium komunikace,
- nevhodně zvolené období a čas na komunikaci,
- nevhodně zvolené prostředí nebo místo pro komunikaci,
- nevhodné filtrování informací nebo jejich účelné zkreslování.

Pro manažery je podstatné si tyto komunikační překážky uvědomovat, aby jim mohli předcházet, a nebo v případě potíží zasáhnout a vzniklý nesoulad napravit. Hlavní bariéry, ve formě nesourodého technologického vybavení nebo nesjednocených procesů, je nutné analyzovat a nastavit sjednocující opatření. V případě technologického vybavení je vhodné jej srovnat do režimu kompatibility (stejně operační systémy, stejné verze systémů apod.). Procesní nesoulad přenastavit na jednotnou metodiku a shodné celofiremními postupy, názvy, dokumentace, příručky, apod.

Náročnější eliminace překážek se týká psychologických bariér. Podle Holé (2006, s. 49) je nutná vůle vedení, pro sjednocení základních pravidel, nastavení vhodných komunikačních kanálů, otevřené možnosti zpětné vazby a její neustálé udržování a zapracovávání do firemní

komunikace, interní a externí školení zaměstnanců na sdílení znalostí a rozvoj komunikačních dovedností. Podle Pitry a Mohelské (2015, s. 57) by měli manažeři pracovat na účinném interním dialogu. Na intimitě komunikace, kdy jsou si podřízení a nadřízení rovnocennými partnery, a manažer by měl spíše naslouchat než kázat. Na interaktivitě komunikace, která je obousměrná a témata a názory přináší obě strany. Na zaměření komunikace, která řeší aktuální témata a zásadní otázky, nikoliv nepodstatné věci (s tím, že ty důležité se vyřeší v rámci managementu). A na cílové orientaci komunikace, ze které vznikají konkrétní výstupy přijatelné všemi účastníky.

2.5 Nástroje interní komunikace

Nástroje pro vnitrofiremní komunikaci jsou rozmanité. Nelze přesně definovat který nástroj je efektivnější nebo lepší, ke každému typu sdělení a pro každé publikum se hodí jiný prostředek. V následujícím výčtu budou popsány ověřené nástroje z firemní praxe – komunikace tváří v tvář (face to face), intranet, manažerské porady, nástěnky, obrazovky, teambuildingy a večírky, výjezdní porady, časopisy, týmové schůzky, zápisy z porad, speak-up programy, zpravodajské bulletiny, dobrovolnictví, řešitelské týmy a workshopy. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 125, Armstrong a Taylor, 2015, s. 502)

Komunikace tváří v tvář (face to face) je nejběžnější způsob předávání informací, který podle Armstronga a Taylora (2015, s. 502) s sebou nese největší rizika. Předávka je závislá na schopnostech liniového manažera nebo vedoucího týmu, a jeho komunikačních dovednostech. Informace často bývají zkreslené nebo neúplné a dochází k nesouladu mezi managementem a zaměstnanci. Naopak Holá (2006, s. 61) se domnívá, že tato forma komunikace má největší potenciál na odstraňování komunikačního šumu a na odstranění nedorozumění, protože v sobě má zabudovanou zpětnou vazbu ze strany příjemce k odesilateli sdělení. Podmínkou zpětné vazby je ovšem dialog účastníků, nikoliv přednáška formou monologu. Oba se shodují na tom, že tento druh komunikace je vhodné doplnit písemným podkladem, zvláště pokud komunikace probíhá ve větším plénu a nebo je informace komplexní.

Intranet neboli interní počítačová síť je nejrozšířenějším druhem komunikační platformy ve firmách, ve kterých má většina zaměstnanců má přístup k počítači. Společnosti využívají jak interní webové stránky, tak interní elektronickou poštu. Informace jsou rychle předávány velkému množství lidí a v jednotné podobě. Zároveň intranet poskytuje možnost zpětné vazby, kdy jsou zaměstnanci vyzváni, aby reagovali k určitým tématům nebo vyplnili dotazník. Stránky jednotlivých útvarů mohou být navíc využívány třeba k vizualizaci průběžných

výsledků plnění cílů. Nevýhodou tohoto druhu komunikace je (u větších firem) přehlčení sítě přemírou informací, které ne přímo souvisí s prací zaměstnance. Pracovník se kvůli tomu stane slepým vůči podobným oznámením a důležité informace se mu mohou ztratit v záplavě méně podstatných zpráv. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 502)

Manažerská porada je podle Koubka (2007, s. 269) důležitý nástroj výměny informací a zkušeností napříč odděleními nebo skrz různá oddělení. Sdílí se aktuální témata, návrhy řešení, prezentují se výsledky nebo cíle. Petříková (2010, s. 129 – 130) upozorňuje na nutnost vyvážit množství porad, málo porad způsobuje dohady, zkreslení a šíření polopравd mezi manažery, naopak velké množství zahlcuje čas a vytváří mylný pocit zaneprázdněnosti a nepostradatelnosti, ač opakované porady nemají velký informační přínos. Z toho důvodu je důležité zaměřit se na efektivní a rychlé vedení porad.

Nástěnky jsou zřetelným a rozšířeným způsobem komunikace, ale stejně jako intranety i ony mohou být přeplněny nadbytečnými informacemi a stát se nečitelnými. U nástěnek je potřeba neustálá údržba a odstraňování zastaralých oznámení. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 503)

Novodobou formou nástěnek jsou ve firmách **nástěnné obrazovky** na kterých mohou být promítány aktuální výsledky týmů, jednotlivců, důležitá oznámení a nebo fotky teambuildingových akcí (například jako navození nálady před další takovou akcí).

Teambuildingy a večírky jsou prostředky neformální komunikace, většinou s organizovaným programem na míru pracovní skupině. Často jsou hrazeny plně nebo částečně zaměstnavatelem a slouží k upevnění mezilidských vztahů napříč organizací a nebo odděleními. V kombinaci s výjezdní poradou získává teambuilding formální stránku sdílení informací.

Výjezdní porada je druh manažerské porady, která se koná mimo pracoviště, často na více než jeden den. Formální část porady obsahuje řešení aktuálních pracovních témat, workshopy, školení, prezentace výsledků nebo cílů. Neformální část je tvořena teambuildingovou aktivitou a často přejde ve večírek.

Časopisy jsou využívány ve velkých organizacích, jako forma informování zaměstnanců o aktivitách a výsledcích. Riziko je, že časopis nemusí sloužit jako zdroj užitečných informací, ale spíš jako public relations, kterými se firma snaží prezentovat. Další nevýhodou u velkých společností je fakt, že časopis zahrnuje mezioborové informace, které zaměstnanec ke své práci nepotřebuje. Čtenost a dopad informací z časopisů v papírové podobě je těžko měřitelný. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 503)

Týmové schůzky neboli brífinky definují Armstrong a Taylor (2015, s. 503) jako nástroj, který se snaží překonat omezený prostor při komunikaci jeden na jednoho. U týmových schůzek jde o zapojení všech členů týmu, kde probíhá řešení aktuálních témat, předávání zkušeností a nebo prezentování informací z managementu k zaměstnancům (většinou prováděné manažerem týmu, který informace převede do „jazyka“ týmu). Probírat by se měla všechna důležitá témata firmy vyžadující diskusi, od politiky, přes plány, cíle, pokrok – vše co se zaměstnanců dotýká. Načasování a délka by měli být smysluplné. Setkání by se měla uskutečňovat, když je potřeba něco projednávat a schůzky by neměly přesáhnout třicet minut. Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2001, s. 501) upozorňují manažera na správnou volbu prostředku komunikace, protože některé situace manažeři řeší formou týmové schůzky, ač tam ostatní pracovníci nepotřebují být (a mohli by se místo brífinku věnovat své práci). Manažer si nejprve musí rozmyslet, jestli chce řešit téma, ke kterému se má vyjádřit každý člen týmu a nebo jestli je efektivnější, když si s každým členem sedne na pár minut bez přítomnosti ostatních.

Zápisy z porad jsou podstatný doplněk schůzek, na kterých se předávají informace mluveným slovem. Slouží k informování členů, kteří se nemohli účastnit, uchování informací a rozhodnutí, která se na poradě učinily, a narovnání nepřesností, které ústní komunikace může způsobovat. Zápis by měl být krátký (max na jednu stranu), ideálně rozdělený do bodů nebo témat a distribuován elektronicky (například e-mailem, nebo vyvěšením na intranetu).

Speak-up programy jsou jedinečná možnost pro běžné zaměstnance, jak komunikovat s vyššími manažery na témata cílů, plánů nebo budoucnosti. Je několik možností jak podobné programy organizovat. Buď tváří v tvář zorganizovat schůzku menší skupině zaměstnanců s vyšším manažerem. Nejčastěji takové schůzky bývají organizovány i s občerstvením (formou snídání nebo obědů), kvůli navození uvolněné atmosféry a usnadnění komunikace. Nebo se program dá zorganizovat pomocí intranetu za účelem zasažení co největší populace. Častou formou je online chat a následné zveřejnění elektronické diskuze na webové stránky. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 503)

Zpravodajské bulletiny mohou vycházet častěji než časopisy a tím se zaměřit na aktuální témata, která nepočkají do vydání dalšího periodika. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 503)

Zajímavou formou bulletinů je týdenní nebo dvoutýdenní zpravodajský e-mail s krátkým výčtem nejdůležitějších novinek, kdy každá novinka je doplněna odkazem na intranet pro

bližší informace. Zaměstnanci tím získají rychlý přehled a podstatné informace mohou následně prostudovat na webových stránkách.

Dobrovolnictví se neřadí mezi typické nástroje interní komunikace, ale spíše mezi benefity pro zaměstnance. Nicméně je to druh komunikace ze strany firmy k zaměstnancům. A při správném pojetí, ze strany manažerů, se jedná o zajímavý nástroj pro zlepšení neformálních vztahů. Firma zaměstnancům nabízí jeden až více dní, kdy se mohou věnovat dobrovolnické činnosti v rámci pracovní doby (většinou u předem schválené neziskové organizace). Akce se mohou zúčastnit i celé pracovní týmy, společně si vybrat aktivitu (například úklid povodí řek, nebo pomoc v útulku pro zvířata apod.) a ideálně pak takto strávený den zakončit společným posezením. Vzniklé fotky z dobrovolnických akcí pak týmy mohou sdílet na interní síti, jako motivaci pro spolupracovníky a nebo i externě na sociálních sítích, jako propagaci společnosti.

Řešitelské týmy jsou intenzivní formou předávání informací a zkušeností mezi zaměstnanci, protože využívají nejintenzivnější formu získávání znalostí pomocí praktické práce. V případě nutnosti vyřešit nějaký problém nebo navrhnout řešení je vhodné spojit zkušenější a méně zkušené zaměstnance, kteří si navzájem předají informace z různých oborů nebo oddělení a zároveň se podívají na problém z úhlu pohledu, které by zkušený manažer nezvládl. (Petříková, 2010, s. 130 – 131)

Workshopy mohou být na provozní témata nebo vzdělávacího účelu. Mají podobný účel jako řešitelské týmy, ale krátkodobější provedení. Na jeden workshop připadá běžně jen jedno téma a řeší se týmově z komplexního hlediska. Tým rozvíjí své nápady k řešení každodenních pracovních problémů a vytváří konkrétní kroky k zavedení do praxe. Ve firemní praxi se často workshopy stávají součástí porad, kdy je vyčleněn čas na řešení konkrétního tématu. (Koubek, 2007, s. 271, Petříková, 2010, s. 132 – 133)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Kvalita pracovních vztahů má velký význam pro dosahování cílů organizace. Produktivní klima je tvořeno uspokojivými, harmonickými a korektními vztahy, které mají vliv na výkon a pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců.

Firemní kultura je sdílený systém, který je základem komunikace a pochopení ve firmě. Zahhruje přesvědčení, postoje, hodnoty, normy a předpoklady, které určují způsob chování lidí. Je to soubor tradic, norem, zvyklostí a hodnot, kombinace společenských zvyků, nepsaných pravidel a společné historie, které ovlivňují chování manažerů i dělníků a vytváří firemní klima.

Aby manažeři získávali otevřenou zpětnou vazbu, tak musí pracovat na atmosféře důvěry. Důvěra by měla být považována za společenský kapitál, který zlepšuje výkon zaměstnanců, zvyšuje motivaci, ukotvuje pozitivní postoje, snižuje plýtvání, fluktuaci, stávky a náklady. Zároveň zlepšuje sdílení informací a znalostí, spolupráci a angažovanost zaměstnanců. Podstatou atmosféry důvěry jsou vztahy a vzájemná podpora. Důležitým aspektem je chování nadřízených a vzájemné porozumění. Pokud manažeři drží své slovo, dodržují své sliby a jednají s lidmi poctivě, jejich jednání je nestranné, konzistentní a spravedlivé, tak si vysluhují důvěru svých pracovníků.

Komunikace je základním parametrem fungování a rozvoje firmy, každý aspekt je závislý na její kvalitě a obsahu. Komunikace by měla být efektivní, výstižná, stručná a pochopitelná. Předávání informací zaměstnancům by mělo probíhat systematicky a pravidelně.

Nástroje pro vnitrofiremní komunikaci jsou rozmanité, ke každému typu sdělení a pro každé publikum se hodí jiný prostředek. Možné nástroje firemní komunikace jsou - komunikace tváří v tvář (face to face), intranet, manažerské porady, nástěnky, obrazovky, teambuildingy a večírky, výjezdní porady, časopisy, týmové schůzky, zápisy z porad, speak-up programy, zpravodajské bulletiny, dobrovolnické dny, řešitelské týmy a workshopy.

Spolupráce mezi týmy je podstatným prvkem, který ovlivňuje produktivitu firmy, dosahování cílů a poskytování kvalitních služeb zákazníkům. Základní faktory, který ovlivňují ochotu zaměstnanců spolupracovat, je atmosféra vzájemné důvěry a kvalitní komunikace.

Na základě poznatků z teoretické části bude v praktické části práce provedena analýza spolupráce, komunikace a důvěry prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů. Proběhne analýza výsledků a případné návrhy na úpravu stávajícího systému.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE A VYBRANÝCH ÚTVARŮ

Komerční banka, a.s. (dále jen KB) patří k nejvýznamnějším bankovním institucím v České republice a v regionu střední a východní Evropy díky tomu, že je univerzální bankou. Podle výše aktiv a počtu klientů je třetí největší bankou na tuzemském trhu. Pomocí široké sítě poboček, bankomatů a internetového (či mobilního) bankovníctví nabízí komplexní služby retailového, podnikového a investičního bankovníctví. V oblasti investičního a podnikového bankovníctví obsluhuje velké korporace, střední podniky a municipality. V oblasti retailového bankovníctví se soustředí na poskytování komplexních finančních služeb malým podnikům a občanům. (Fakta a výsledky, © 2019)

Společnost má sídlo v Praze a je mateřskou společností Skupiny KB (viz Obrázek 4) a součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale. U jedenácti dceřiných společností drží nadpoloviční podíl. Skupina KB nabízí další specializované služby ve formě pojištění, úvěrů, stavebního spoření, penzijního připojištění a faktoringu. V rámci České republiky čítá celá Skupina KB na 1,6 milionů klientů a 8400 zaměstnanců. (Fakta a výsledky, © 2019)

Komerční banka, a.s. se od svého vzniku stala již 5x bankou roku a její dceřiné společnosti ze Skupiny KB získaly mnohé prestižní ocenění.

4.1.1 Historie společnosti

Souhrn významných událostí v historii Komerční banky, ve zjednodušeném výčtu.

1990 - Komerční banka vznikla vyčleněním ze Státní banky československé.

1992 - Komerční banka byla transformována na akciovou společnost.

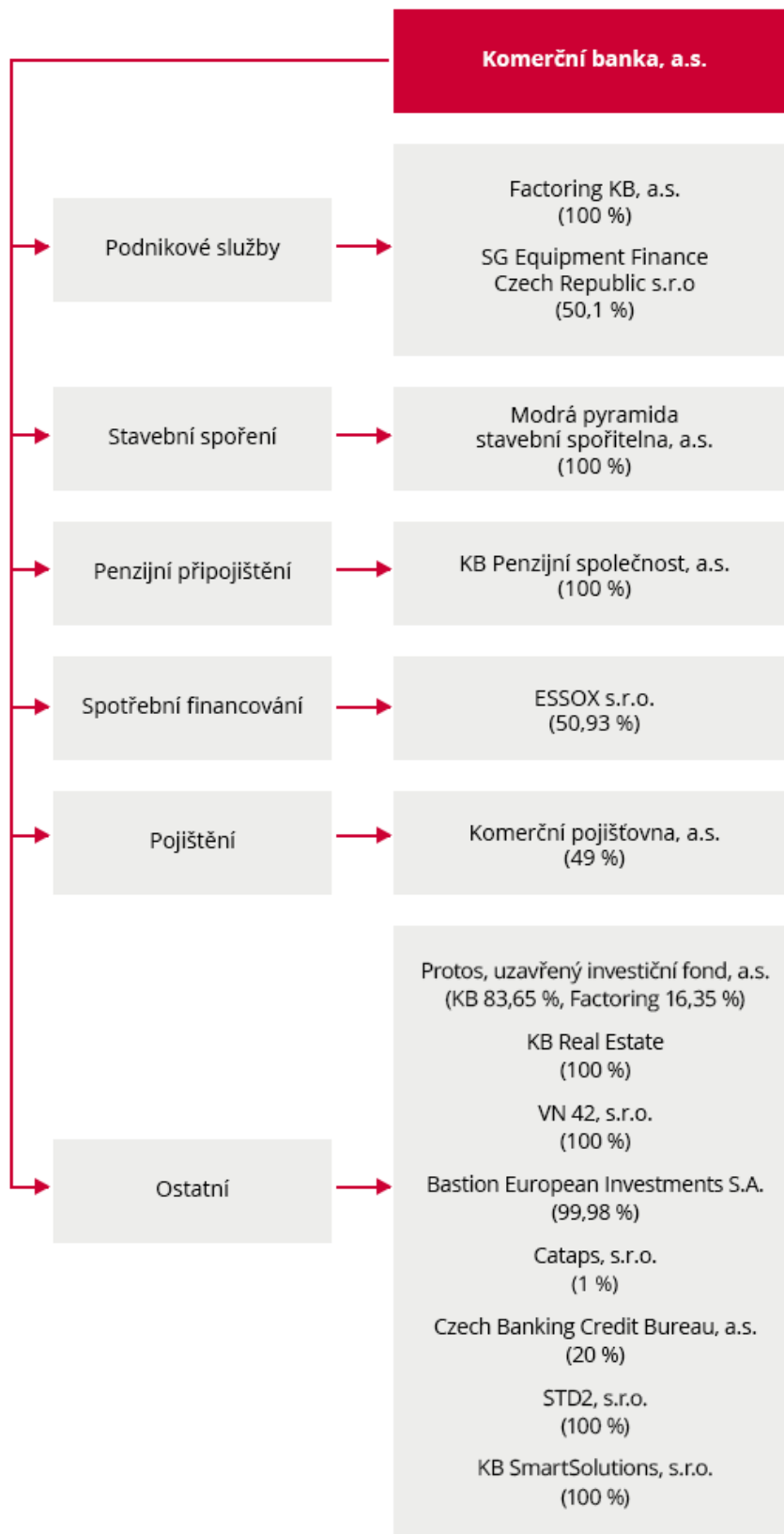
2001 - Vláda České republiky rozhodla státní podíl v KB prodat Sociétés Générale.

2005 - KB se zavázala udržet Garantovanou úroveň služeb a dodržovat jasné principy, které se týkají poskytování produktů a služeb. K nezávislému řešení sporů s klienty ustanovila funkci ombudsmana.

2006 - KB získala zbývající akcie společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna.

2009 - Komerční banka přistoupila ke „Standardu České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky“, který zjednodušuje přechod klientů mezi bankami.

2011 - Významná akvizice 50,1% podílu ve společnosti SG Equipment Finance Czech Republic, s.r.o. (Historie KB, © 2019)



Obrázek 4 – Schéma Skupiny KB (Fakta a výsledky, © 2019)

4.2 Hodnoty Komerční banky

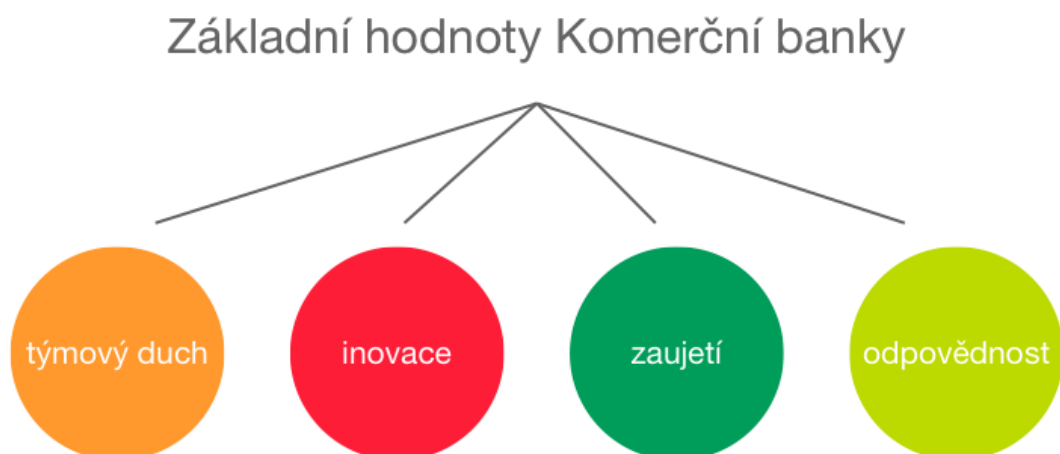
Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, společnosti si za účelem vytvoření jednotné kultury definují hodnoty, kterými řídí svou činnost. Komerční banka se řídí čtyřmi hodnotami, kterým podléhají její jednotlivé kroky od každodenní práce zaměstnanců až po nastavování dlouhodobých cílů. Příkladem vsunutí těchto hodnot do činností zaměstnanců je každoroční nastavování cílů, při kterém si všichni zaměstnanci mohou zvolit libovolné individuální cíle měkkého rozvoje, které však obsahově musí naplňovat jednu z níže uvedených hodnot (viz Obrázek 5). (Komerční banka, 2019)

Týmový duch je základní hodnotou a výzvou pro zaměstnance, aby svou energii soustředili na společný úspěch. (Komerční banka, 2019)

Inovace podporují nové nápady a proces změny. Kromě podpory interních inovací, banka založila společnost KB SmartSolutions, s.r.o. jejímž účelem je navazovat spolupráci s Fin-Techy a Startupy. (Komerční banka, 2019)

Zaujetí vyžaduje od zaměstnanců angažovanost a zájem o druhé, banka za tímto účelem poskytuje zaměstnancům možnost využít Dobrovolnické dny a pomoci v neziskových organizacích a nebo přímo v Nadaci Jistota, firemní nadaci Skupiny KB. (Komerční banka, 2019)

Odpovědnost nabádá zaměstnance, aby jednali eticky a s odvahou. Banka například své zaměstnance nabádá, aby byli bdělí k odhalování nekalých praktik ve svém okolí a v případě podezření využívali whistle-blowing. (Komerční banka, 2019)



Obrázek 5 – Firemní hodnoty KB (Společenská odpovědnost, © 2019)

4.3 Kontaktní centra Komerční banky

Součástí Komerční banky jsou dvě Kontaktní centra (dříve telefonní centra), která zajišťují telefonickou obsluhu klientů KB a některých dceřiných společností. KB se rozhodla garantovat kvalitu obsluhy svých klientů tím, že založila vlastní telefonní centrum (dále TC), zatímco jiné banky na oslovení svých klientů využívají služeb pronajatých kapacit v externích telefonních centrech. (Komerční banka, 2019)

První TC bylo založeno v Liberci v roce 1998 a to za účelem obsluhování klientů při příchozích hovorech. Hlavním požadavkem bylo zajišťovat telefonní bankovníctví (klientské zadávání plateb s telefonním operátorem – tzv. Expresní linka). S rozvojem služeb, které mohli klienti přes telefonní obsluhovat, se rozrůstalo i liberecké TC až dosáhlo své kapacity. Díky tomu bylo o deset let později, v roce 2008, založeno druhé TC ve Zlíně. Jeho prvotním úkolem bylo vykrytí příchozích hovorů na telefonním bankovníctví, vzhledem k růstu požadavků ze strany klientů a zároveň pro pokrytí rizika, že původní lokalita technicky zkolabuje a klientům by se zkomplikoval přístup k obsluze jejich účtů. Postupem času, kdy telefonní bankovníctví začalo být vytlačováno internetovým bankovníctvím, se hlavní úkol zlínské lokality začal zaměřovat na aktivní oslovování klientů s nabídkou nových produktů a služeb. (Komerční banka, 2019)

Díky rozmanitosti komunikačních kanálů, které mohou klienti využívat pro kontakt s bankou, se rozrůstaly i činnosti v TC. Telefonický kontakt přestal být jedinou náplní práce, nejprve přibýlo vyřizování e-mailů, potom komunikace přes chat na internetových stránkách kb.cz až po komunikaci na sociálních sítích KB (Facebook, Instagram). Vzhledem k tomuto vývoji došlo k přejmenování telefonního centra na centrum kontaktní. (Komerční banka, 2019)

5 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÝCH ÚTVARECH

Na základě informací získaných z personálního oddělení, interních materiálů a vlastních zkušeností, je provedena následující analýza struktury zaměstnanců v Kontaktních centrech Komerční banky. Organizační struktura KC (zobrazená na Obrázku 6) přesahuje obě lokality a je rozdělena do tří útvarů podle jednotlivých zaměření služeb. Manažer KC sídlí v Liberci, jeho přímými podřízenými jsou manažer Odchozí komunikace, který sídlí ve Zlíně a manažer Zákaznické komunikace, který sídlí v Liberci. Současně má manažer KC na starosti celý útvar Příchozí komunikace se zákazníkem.

Příchozí komunikace se zákazníkem se skládá z 12 týmů, které se nachází napříč oběma lokalitami, ač jejich manažer sídlí v Liberci.

- Tři týmy **Podpory internetového bankovníctví**, mají na starost pomoc klientům, kteří potřebují radu nebo technickou výpomoc s internetovým a mobilním bankovníctvím. Všechny tři týmy, kvůli nutnosti sdílení informací a znalostí, sídlí v Liberci. Dva jsou tvořeny zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, třetí tým je z brigádníků na dohodu o pracovní činnosti, kteří chodí na flexibilní směny, pro vykrytí největších špiček příchozích telefonátů.
- Pět týmů **Infolinky** zajišťuje nejčastější dotazy klientů ohledně produktů a služeb. Znalost pracovníků musí být rozsáhlá, většinou zde působí seniornější pracovníci, kteří získali zkušenosti již v jiných týmech v KC. Kvůli potřebné znalostní základně a nutnosti sdílet novinky a aktuální informace (od nových produktů, nefunkčnosti systémů až po aktuální reklamy a kampaně banky) jsou všechny týmy situovány v Liberci v co největší blízkosti.
- Čtyři týmy **Telefonního bankovníctví** se starají o telefonní platby klientů a nebo slouží jako spojovatelské pracoviště, pro všechny kamenné pobočky banky. Jejich úkolem je vyřešit telefonické dotazy na bankovní poradce, aby klienti ihned získali relevantní odpověď a zároveň bankovní poradci nebyli vyrušováni hovory během schůzek s klienty na pobočce. Dva týmy sídlí v Liberci, a dva sídlí ve Zlíně.

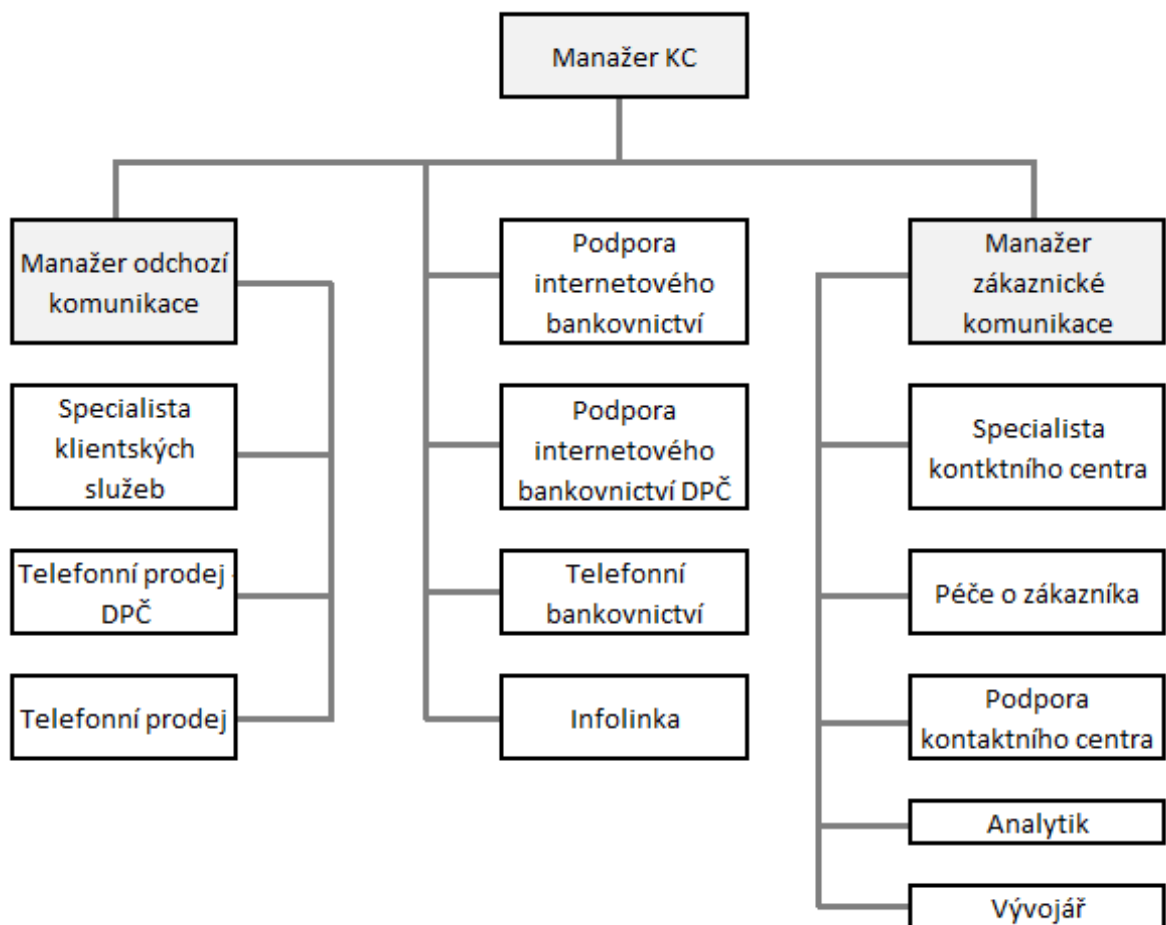
Zákaznická podpora a specializace se skládá z 8 týmů a speciálních podpůrných pozic. Jedná se prioritně o podporu fungování Kontaktního centra a proto (vzhledem k historickému vývoji) sídlí celý útvar v Liberci.

- Tři týmy **Péče o zákazníka** jsou specializované příchozí linky, které obsluhují specifické požadavky klientů – například infolinky některých dceřiných společností, zajišťování investic, retence klientů, a jiné.
- Pět týmů **Podpory kontaktního centra** jsou specialisté na produkty, IT podporu, zpracování žádostí, reklamace, apod.
- Zbylé **specializované pozice** ve struktuře jsou nutné k zajištění technického, kapacitního a metodického chodu KC.

Odchozí komunikace se zákazníkem se skládá z 11 týmů, které se nachází napříč oběma lokalitami, a jejich manažer sídlí ve Zlíně.

- Všech jedenáct týmů se soustředí na **Telefonní prodej** – na nabídku služeb a produktů pro klienty (i potencionální klienty) v rámci odchozího volání. Osm týmů je tvořeno ze zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, kteří se soustředí na prodej produktů po telefonu a nebo domlouvání schůzek klientů s bankovními poradci. Šest týmů sídlí ve Zlíně, dva týmy se nachází v Liberci. Tři týmy, které se nachází ve Zlíně, jsou obsazeny brigádníky na dohodu o pracovní činnosti a jejich úkolem je oslovovat klienty, které si přeje kontaktovat bankovní poradce (za specifickým účelem, např. aktualizaci povinných údajů) a domlouvat jim schůzky na pobočkách.
- Specialista klientských služeb je nově vzniklá **specializovaná pozice**, usnadňující provoz u odchozích volání.

Specifickým tématem je směnnost jednotlivých linek. Vzhledem k rozlišnosti pracovních činností má každý téměř tým jinou pracovní dobu. Odchozí linky se musí přizpůsobit tomu, kdy jsou klienti ochotni brát hovory, takže pracují pouze v pracovní dny a to v rozmezí 8:00 – 17:30, někteří zaměstnanci na pevnou pracovní dobu, někteří zkrácenou nebo plovoucí. Brigádníci u odchozích hovorů mohou v rámci DPČ smlouvy pracovat flexibilně v časovém rozmezí 8:00 – 19:00. Příchozí týmy Podpory internetového bankovníctví a Infolinky pracují i o víkendech a v rozmezí pracovní doby 7:00 – 22:00. Příchozí linky Telefonního bankovníctví také pracují i o víkendy a časovém rozmezí 6:00 – 23:00. Kvůli tak velkému rozpětí směn a potřeby vykrývat hovorové špičky, se v KC nachází specializované pozice, které se zabývají pouze kapacitním plánováním, řízením kampaní (které slouží k odchozím voláním) a plánováním směn a analyzováním vytíženosti pro různé příchozí linky.



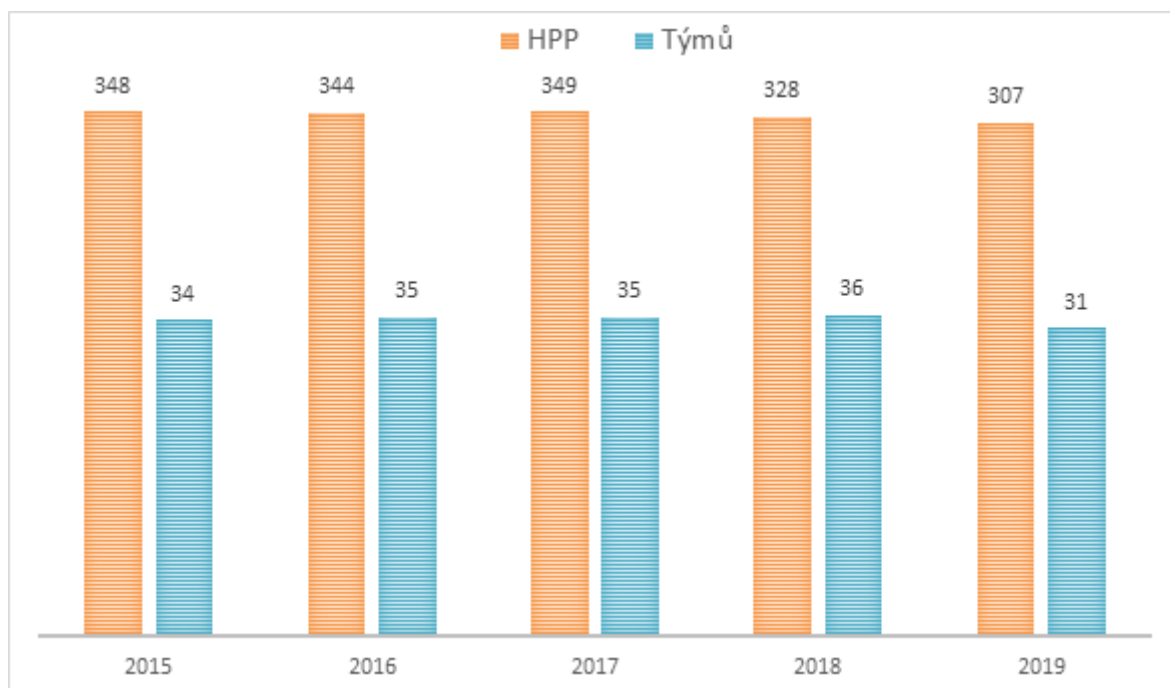
Obrázek 6 – Organizační struktura Kontaktního centra KB (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Z podstaty pracovní činnosti jsou telefonní centra genderově nevyvážená. V současné době je z 307 zaměstnanců Kontaktního centra pouze 51 mužů (8 z nich jsou vedoucí týmů). Muži jsou tedy zastoupeni z necelých 17 %, a to převážně v týmech, které se zabývají technickou podporou KC.

Vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let (ve sledovaném období 2015 až současnost 2019) je znázorněn v Grafu 1. Zároveň je z grafu možné vyčíst i vývoj v počtu týmů, které v KC pracují. Uvedené statistiky jsou pouze za hlavní pracovní poměr, týmy DPČ zde uvedeny nejsou, kvůli větší proměnlivosti počtu brigádníků. První tři sledované roky je patrný vyvážený počet zaměstnanců i týmů. KC je závislé na kapacitně vyváženém počtu zaměstnanců, právě kvůli vytíženosti jednotlivých příchozích linek, která vykazuje stabilní průběh. V roce 2018 se projevil pokles zaměstnanců, který byl důsledkem situace na trhu práce. Nízká nezaměstnanost a vyšší množství pracovních pobídek, vytvořilo propad v počtu zaměstnanců (kdy se nepodařilo nabrat nové pracovníky a některá místa zůstala neobsazena).

V současném roce počet zaměstnanců a nyní už i týmů dosáhl dalšího snížení. Na přelomu roku Komerční banka zahájila restrukturalizaci celé organizační struktury, snahou o snížení počtu manažerských pater (mezi generálním ředitelem a běžným pracovníkem) a sloučení některých pozic. Tyto bankovní tendence se promítly i v KC, snížením počtu zaměstnanců a vedoucích, s využitím přirozené fluktuace. Volné pozice nebyly obsazeny a týmy zaměstnanců, bez vedoucího, byly rozpuštěny mezi ostatní týmy se stejnou (nebo podobnou) náplní práce.

Vzhledem k náročnosti práce vedoucích týmů se v KC dodržuje pravidlo 10 – 11 pracovníků v týmu pro jednoho vedoucího. U pracovníků na DPČ (vzhledem k povaze DPČ smluv, jsou brigádníci „čtvrt-úvazek“ ve srovnání s osmihodinovým HPP) se za jedno FTE považují čtyři brigádníci, takže vedoucí brigádních týmů mohou mít až 45 podřízených.



Obrázek 7 - Vývoj počtu evidovaných zaměstnanců KC a počtu jednotlivých týmů v letech 2015 – 2019, vždy k 30. 4. daného roku (vlastní zpracování dle interních materiálů)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLUPRÁCE MEZI VYBRANÝMI ÚTVARY

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, společnosti mají širokou paletu nástrojů vnitřní komunikace.

6.1 Analýza komunikačních nástrojů využívaných v KB, a.s.

Komerční banka má dobře nastavený komunikační proces a využívá různé komunikační kanály. Pravidelně každý měsíc vychází firemní časopis, každý týden přijde e-mailem zpravodajský bulletin s aktuálními novinkami. Na KB intranetu se objevují aktuální zprávy, příspěvky v komunitách, novinky (s možností nastavit s e-mailové notifikace), možnosti online chatu s představiteli KB (a záznamy z těchto chatů) nebo třeba pozvánky na speak-up programy a vzdělávací akce.

Zaměstnanci v Kontaktním centru mohou všechny tyto možnosti využít a zapojit se do diskusí nebo studovat obsáhlé informace na intranetu, ale z povahy své práce na to nemají prostor a pro výkon svého povolání potřebují specifitější znalosti.

Z toho důvodu KC využívají, jak celofiremních nástrojů komunikace, tak hlavně nástrojů přizpůsobených pro vlastní potřebu a s vlastním obsahem.

6.2 Analýza komunikačních nástrojů využívaných v Kontaktním centru

Většina řadových zaměstnanců KC získává potřebné aktuality a informace ke své práci od svého nadřízeného. Zkušenější zaměstnanci se i věnují samostudiu, dovedou rozeznat, které informace jsou užitečné, a kde je získat a tyto informace následně sdílí i svým kolegům v týmu. Pro vedoucího týmu bývají seniorní podřízení oporou a vhodným kandidátem, na kterého mohou delegovat část úkolů.

Hlavním nositelem informací a znalostí, v Kontaktních centrech, bývají přímo vedoucí týmů. Úkolem jejich podřízených je prioritně komunikace s klienty, a úkolem vedoucího je zajistit kvalitní zázemí pro své podřízené, aby mohli klientům poskytovat špičkové služby. Proto veškerá komunikace a spolupráce mezi KC padá přímo na vedoucí týmů (řadoví zaměstnanci do styku s druhou lokalitou nepřijdou) a manažery jednotlivých útvarů.

Nástroje komunikace, která Kontaktní centra využívají, za jakým účelem a s jakým obsahem, je uvedeno v následujícím výčtu. Tyto informace jsou čerpány z vlastní zkušenosti a z nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími a manažery z KC.

Týmové briefy jsou nástroj na předávání informací od vedoucího ke svému týmu. Náplň těchto schůzek je rozličná, protože slouží jak za účelem předání důležitých informací (i nepříjemných skutečností), tak vzájemného sdílení best practice mezi členy týmu, až po neformální schůzky (předání dárků oslavenci, prodloužení obědové pauzy s úmyslem zajít si na zmrzlinu, apod.). Množství a délka briefů se liší v závislosti na kapacitním vytížení provozu a druhu činnosti (týmy z příchozích volání nemají takové časové možnosti, jako kolegové z odchozích linek). Pokud prostor dovolí, tak se vedoucí z odchozích linek snaží zajišťovat 30 – 60 minutové briefy, alespoň dvakrát do týdne.

Týmové / kampaňové náslechy jsou formou briefingů, za účelem sdílení best practice. Jak už název napovídá, tak slouží k poslechu předem vybraného hovoru a následného rozboru a vyhodnocení nejlepších postupů. Tyto schůzky se dají pořádat i ve více týmech (ze stejného oddělení) pro sdílení zkušeností mezi týmy a nebo kvůli juniornímu vedoucímu, aby nabral zkušenosti, jak náslechy vést. I zkušenější vedoucí může získat nové poznatky o produktu a prodejních argumentech, se kterými se dříve nesetkal.

Obrazovky jsou v KC novodobými nástěnkami. Promítají aktuální prodejní výsledky jednotlivých bankéřů a slouží spíše jako motivační nástroj pro jednotlivé týmy.

Výjezdní porady se konají jednou do roka ve školícím centru Komerční banky. Vyskytují se zde pouze vedoucí týmů. Náplní dne jsou workshopy a následný teambuilding. Nevýhodou je, že u workshopů jsou spolu předem definované skupiny vedoucích, takže není příliš příležitostí navázat kontakt s někým dalším.

Vánoční večírek se také koná pouze jednou do roka a na každé lokalitě zvlášť. Pro vedoucí a podřízené je to skvělý způsob jak upevnit vztahy. Nevýhodou je, že se neúčastní i druhá lokalita.

Dobrovolnictví, jak už bylo uvedeno v teoretické části této práce, je dobrý prostředek na navázání a upevnění nejen vztahů mezi vedoucími a podřízenými, ale i mezi zaměstnanci a bankou. Každý rok se týmy účastní akce „Uklidme Česko“, při pohybu venku změní prostředí, takže bývají i otevřenější k seznámení se s kolegy z jiných týmů a tyto vztahy nakonec upevní u posezení v restauraci.

Společné školení se v tomto roce konalo poprvé. Jednalo se o dvoudenní školení v Praze pořádané externí firmou a pouze pro vedoucí z KC. O měsíc a půl později proběhlo ještě jedno setkání v tom samém složení, pro sdílení pokroků, které vedoucí po školení učinili.

Intranet KC a e-maily jsou každodenním zdrojem informací pro bankéře a vedoucí. E-maily jsou nástroj každodenní komunikace (ač na lokalitě všichni sedí na jednom patře). Vzhledem k své využívanosti jsou to nepostradatelné zdroje informací, které však nemají příliš velkou atraktivitu. Jsou spíše nutností.

Manažerské porady mají v KC dlouhou tradici a nově i velký potenciál. Na přelomu roku se změnila organizační struktura KB, takže Zlín a Liberec začal více komunikovat navzájem. Útvarové porady, které se konají každý týden, se začali odehrávat skypově i s účastí druhé lokality (u útvarů odchozí a příchozí komunikace). Porada na úrovni celých obou lokalit se koná každého čtvrt roku, zatím se konala teprve dvakrát.

6.3 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor, vybraných zaměstnanců Kontaktních center Komerční banky, na míru spolupráce a komunikace v rámci obou oddělení.

Cílovou skupinou tohoto kvantitativního výzkumu bylo vedení kontaktního centra, které komunikuje napříč odděleními i lokalitami. O vyplnění dotazníku bylo požádáno 31 vedoucích týmů a dva manažeři (manažer KC byl požádán o nevyplnění dotazníku, protože se část otázek zaměřuje na nadřízeného, a nadřízený manažera KC je mimo organizační strukturu analyzovaného úseku). Dotazník byl distribuován elektronicky (přívodním e-mailem s odkazem na dotazník) a byl zcela anonymní, s cílem dosáhnout co největší upřímnosti respondentů. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze P I.

6.3.1 Struktura dotazníku

Dotazník obsahoval 24 otázek. První dvě otázky byly zaměřeny na identifikaci umístění respondentů za účelem rozřazení mezi lokality (Zlín nebo Liberec) a na druh činnosti (odchozí volání nebo příchozí volání). Dále dotazník obsahoval 19 uzavřených otázek, na které respondenti odpovídali zaškrtnutím jedné ze čtyř možností na škále Ano, Spíš ano, Spíše ne, Ne, které byly označeny příslušnou bodovou hodnotou. Neutrální odpověď „Nevím“ nebyla do odpovědní zařazena úmyslně, aby se respondenti museli vždy přiklonit na nějakou stranu. Tabulka s četností odpovědí je umístěna hned za dotazníkem v příloze P I. Dvě otázky byly polouzavřené, s možností vybrat z uzavřených odpovědí, ale v případě nedostatečnosti předvolených možností si mohl uživatel zvolit odpověď otevřenou a svůj názor vepsat. Poslední otázka, při ukončování celého dotazníku, byla otevřená, ať se mohou respondenti podělit o podněty a návrhy, jak vylepšit současnou situaci.

V úvodu průvodního e-mailu bylo respondentům vysvětleno, za jakým účelem jsou data získávána, a že jejich vyhodnocení a následné prezentování bude provedeno tak, aby zaručilo jejich anonymitu. Otázky byly formulovány s ohledem na srozumitelnost a snadnou pochopitelnost, proto byl použit způsob vyjadřování, které je pro KC typický.

Otázky v dotazníku se soustředily na tři základní témata, avšak pořadí otázek nebylo určeno podle nosné myšlenky (na kterou má otázka odpovědět), ale podle logické návaznosti a plynulosti napříč celým dotazníkem.

Prvním nosným tématem otázek byla **spolupráce**, a to z úhlu pohledu spokojenosti spolupráce mezi lokalitami, mezi vedoucími navzájem a spolupráce s manažerem.

Druhým tématem byla **komunikace**, zaměřená jak na komunikaci mezi týmy, tak vnitřnímu a nakonec s manažerem. Polouzavřené otázky se soustředily na identifikaci komunikačních bariér a nejpreferovanější nástroj interní komunikace.

Poslední nosné téma byla **důvěra** (potažmo atmosféra důvěry). Od celkové důvěry k bance, přes důvěru k budoucnosti KC až po důvěru v nadřízeného.

6.3.2 Realizace dotazníku a rozhovorů

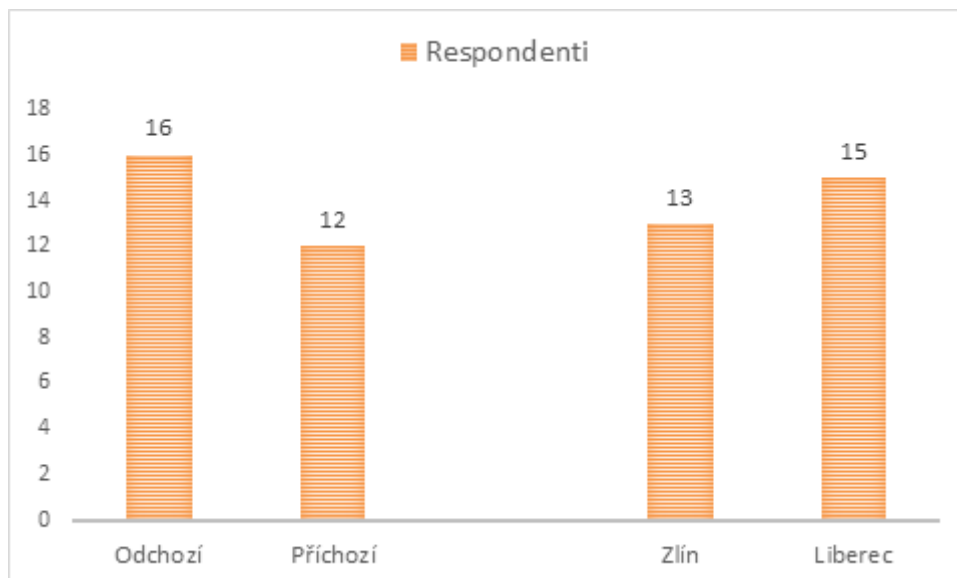
Sběr dat dotazníkovým šetřením probíhal od 20. 4. 2019 do 3. 5. 2019. Dotazníky byly distribuovány pracovním e-mailem na celou skupinu vedoucích týmů a jejich manažerů. Dotazník byl v e-mailu uveden pouze jako odkaz na internetovou adresu, samotné znění dotazníku bylo uvedeno až na stránkách Survia. Tento sběrný software byl zvolen vzhledem k bezpečnosti politice KB, protože z pohledu elektronického zabezpečení a ochrany klientských dat, banka blokuje velké množství odkazů.

V průběhu března a dubna 2019 probíhali nestrukturované rozhovory se zaměstnanci na pozicích vedoucích týmů, jejich manažerů a personalistek z Kontaktního centra.

6.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Oslovených respondentů bylo celkem 33, vyplněných dotazníků bylo ve finále 28, responze tedy byla 85%.

Složení respondentů, kteří vyplnili dotazník, je znázorněno na Obrázku 8. Z vyobrazení je patrné, že skupiny jsou navzájem vyvážené.



Obrázek 8 – složení respondentů vzhledem k druhu činnosti a vzhledem k lokalitě (vlastní zpracování)

Čtyři uzavřené odpovědi, které byly nastaveny u největšího počtu odpovědí, byly za účelem vyhodnocení převedeny na číselné hodnoty a to tímto způsobem:

- Ano = číselná hodnota 4
- Spíše ano = číselná hodnota 3
- Spíše ne = číselná hodnota 2
- Ne = číselná hodnota 1.

Zpracování dat, vytvoření tabulek a grafů, proběhlo díky aplikaci Microsoft Excel. Výsledná statistická data, která byla následně zpracována a interpretována jsou aritmetický průměr \bar{x} a směrodatná odchylka σ .

Obě polouzavřené otázky byly vyhodnoceny samostatně v grafické podobě. A to z pohledu druhu činnosti a lokality.

Závěrečná otevřená otázka byla vyhodnocena dle obsahově podobných odpovědí a v závislosti na lokalitu a druh činnosti.

6.3.4 Interpretace výsledků

Jak již bylo uvedeno výše, zaměření dotazníkového šetření bylo rozděleno na čtyři oblasti. První oblast se týkala spolupráce samotné, druhá oblast se zaměřila na komunikaci, třetí oblast zkoumá důvěru v KC.

Spolupráce

V kategorii spolupráce měli vedoucí možnost vyjádřit se k otázkám vzájemné spolupráce i spolupráce s vedením. Na první otázku, zdali se vedoucí domnívají, že spolu týmy navzájem spolupracují, odpovědělo 50 % respondentů, že ano a 50 %, že spíše ano. Druhá otázka, jestli se s vedením KC spolupracuje dobře, odpovědělo opět 50 % respondentů, že ano. Spíše ano uvedlo 42 % a po 3 % dostalo spíše ne a ne.

Otázka na spolupráci s přímým nadřízeným byla vyhodnocena ještě pozitivněji. Ano odpovědělo celých 67 % dotazovaných a 32 % uvedlo, že spíše ano. Velmi podobně dopadla i následující otázka, zda vedení podporuje spolupráci mezi týmy – 60 % respondentů si myslí, že ano, 39 % odpovědělo, že spíše ano.

Vyhodnocení celé otázky spolupráce je velmi pozitivní, i podle průměrné známky a nízké směrodatné odchylky (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 - Vyhodnocení kategorie spolupráce (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka	Min	Max
6.	3,50	0,51	3	4
8.	3,39	0,74	1	4
16.	3,68	0,48	3	4
17.	3,61	0,50	3	4
Celkem	3,54	0,57		

Legenda tabulky:

Otázka 6. - Domníváte se, že jednotlivé týmy v KC spolu spolupracují?

Otázka 8. - Spolupracuje se Vám v KC s ostatními vedoucími dobře?

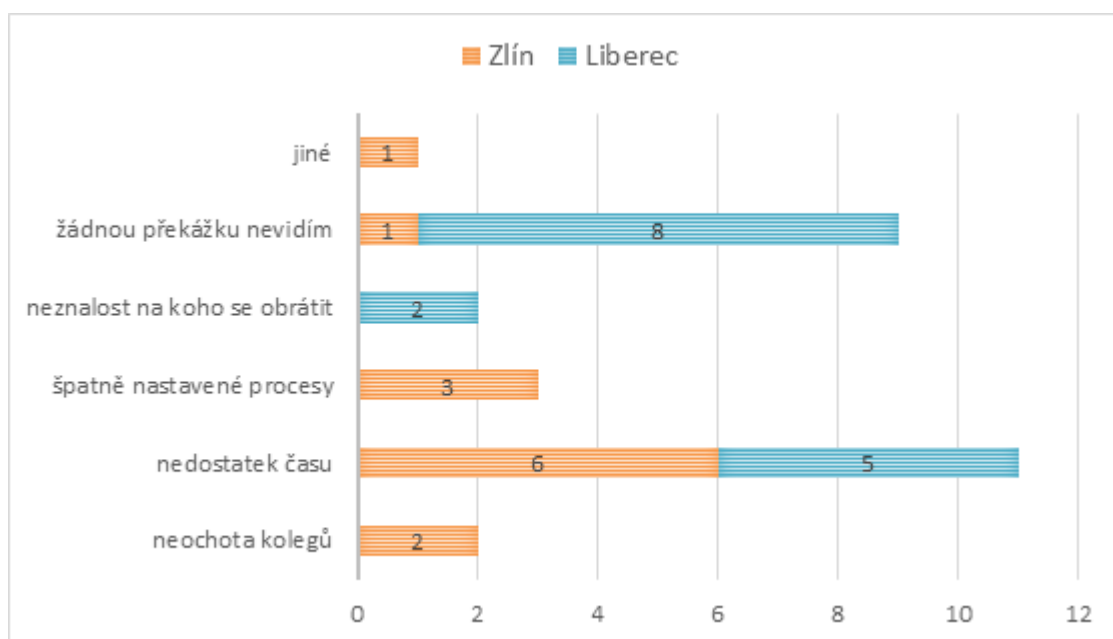
Otázka 16. - Spolupracuje se Vám s vedením KC dobře?

Otázka 17. - Myslíte si, že vedení dostatečně podporuje spolupráci jednotlivých týmů v KC?

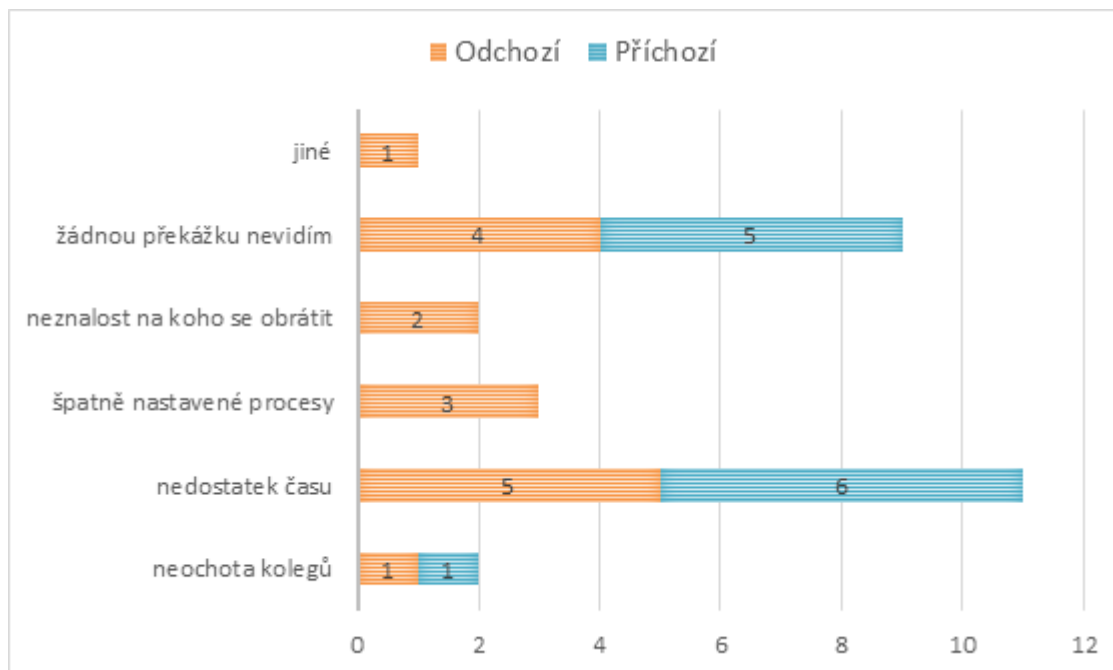
Komunikace

Dvě samostatné polouzavřené otázky se týkaly vnímání komunikace. První otázka byla zaměřena na komunikační bariéry mezi týmy. Pozitivním výsledkem je, že 32 % respondentů žádnou komunikační překážku nevnímá. Větší množství respondentů (přes 39 %) označilo za největší překážku komunikace nedostatek času. Počty respondentů, kteří zvolili tuto možnost, jsou vyvážené napříč lokalitou i druhem obsluhované činnosti. Nedostatek času běžný

jev u všech vedoucích pozic, proto tuto odpověď nevnímám jako neobvyklý jev vyžadující mimořádnou pozornost. Špatně nastavené procesy jsou významnou překážkou pro 10 % respondentů. Možnosti „neochota kolegů“ a „neznalost na koho se obrátit“, si zvolil stejný počet 7 % respondentů. Pouze jeden člověk využil možnost doplnit vlastní názor: „chybí osobní komunikace, přes email někdy dochází k nepochopení; nekompetentnost některých kolegů“. Tato otevřená odpověď se svým charakterem hodí k poslední otázce z dotazníku, takže její vyhodnocení je zařazeno až do další části práce. Grafické zobrazení odpovědí, z pohledu porovnání lokalit, je znázorněno na Obrázku 9 a grafické zobrazení odpovědí, z pohledu porovnání odchozích a příchozích linek, je zobrazeno na Obrázku 10.



Obrázek 9 – Odpovědi na otázku „Jaká je podle Vás největší překážka v komunikaci mezi týmy?“ rozčleněná podle lokalit (vlastní zpracování)



Obrázek 10 - Odpovědi na otázku „Jaká je podle Vás největší překážka v komunikaci mezi týmy?“ rozčleněná podle druhu činností (vlastní zpracování)

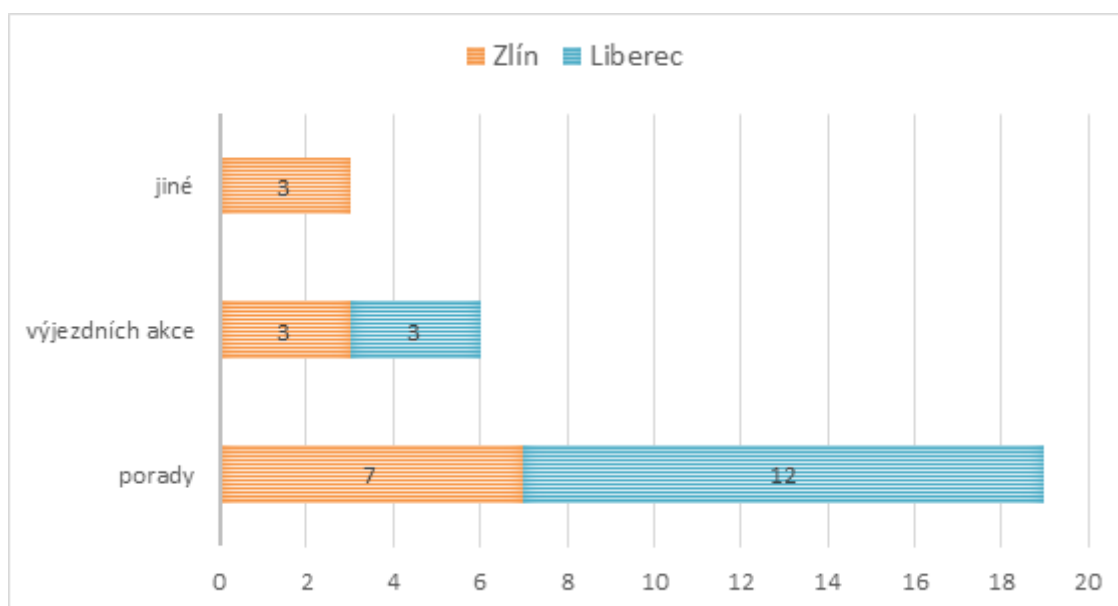
Druhá polouzavřená otázka se naopak zaměřuje na preferovaný nástroj výměny informací. Předem definované odpovědi, které si respondenti mohli zvolit, byly: porady, e-maily, intranet Kontaktního centra, výjezdních akce (Staff meeting, „Libohošť“, školení s ostatními vedoucími) a otevřená odpověď (s možností doplnění textu).

Možnost e-mail a intranet si nevybral ani jeden z 28 respondentů. Téměř 68 % vedoucích volí jako nejlepší nástroj komunikace porady. Dalších 21 % spíše preferuje osobní setkávání na výjezdních akcích (pojem Libohošť označuje školící středisko Komerční banky, kde se setkávají všichni vedoucí z obou KC, avšak pouze jednou ročně).

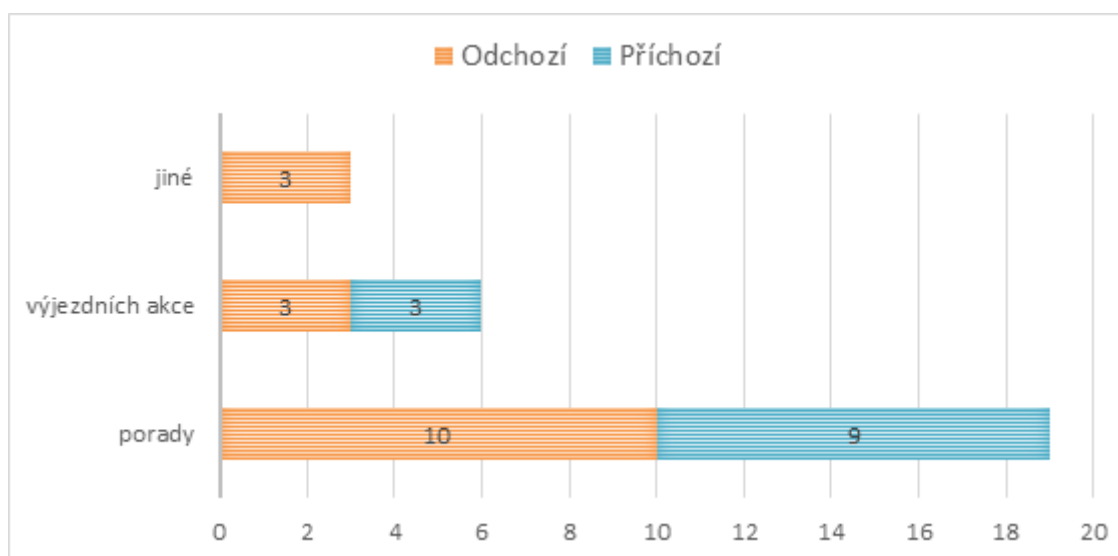
Zbýlých 10 % respondentů si vybralo možnost otevřené odpovědi. První z odpovědí navrhovala skypové schůzky, jako alternativu osobních setkání. Vzhledem k vzdálenosti jednotlivých lokalit je možnost vzdálených porad nepostradatelným nástrojem pro udržení komunikace a spolupráce mezi týmy. Druhá z odpovědí navrhovala „prostě si to hned říct rovnou“. Je to další ukazatel náročnosti řízení komunikace na dálku, v rámci jedné lokality se vedoucí face to face komunikací rychle domluví a snáze pochopí (protože mají možnost vnímat i neverbální prvky), ale při komunikaci s druhou lokalitou se mohou lidé spoléhat pouze na svůj hlas při telefonické komunikaci, potažmo na svůj obraz, při kvalitním skypovém spojení. Poslední respondent, který si vybral otevřenou otázku, zvolil logickou kombinaci komunikačních kanálů, které jsou podle něj nejvhodnější „nelze vybrat pouze jednu možnost,

měla by to být kombinace prostředků ke komunikaci - krátkodobé rychlé informace mailem, složitější věci - osobně na poradě“. Z rozhovorů s vedoucími vyplynulo, že to vnímají podobně a snaží se touto kombinací při komunikaci řídit, aby předcházeli komunikačním šumům a špatnému pochopení předávaných informací.

Grafické zobrazení odpovědí, z pohledu porovnání lokalit, je znázorněno na Obrázku 11 a grafické zobrazení odpovědí, z pohledu porovnání odchozích a příchozích linek, je zobrazeno na Obrázku 12.



Obrázek 11 - Odpovědi na otázku „Který z prostředků interní komunikace preferujete?“ rozčleněná podle lokalit (vlastní zpracování)



Obrázek 12 - Odpovědi na otázku „Který z prostředků interní komunikace preferujete?“ rozčleněná podle druhu činností (vlastní zpracování)

V první otázce v Tabulce 2 je zjišťováno, jestli je interní komunikace mezi týmy nastavena dobře. Většina respondentů vnímá, že je nastavená v pořádku – 32 % si myslí, že Ano, 64 % se domnívá, že spíše ano a pouze 3 % se domnívají, že spíše ne. Druhá otázka je kontroverznější, protože se zajímá o to, jestli stihne vedoucí předávat důležité informace formální cestou rychleji, než je podřízení získají přes neformální kanály. Pouze 10 % respondentů se domnívá, že stihne své podřízené informovat rychle, 21 % respondentů zvolila odpověď Spíše ano, 60 % respondentů Spíše ne a 7 % přiznává, že jsou neformální kanály rychlejší. Poslední otázka v této části se ptá, jestli vedení KC hovoří s vedoucími otevřeně o budoucnosti a předává důležité informace. V tomto aspektu jsou vedoucí velmi pozitivní a 57 % se domnívá, že ano, 39 % spíše ano a pouze 3 % (jeden respondent) se domnívá, že ne.

Průměrné hodnocení celé komunikační kategorie je pozitivní a dle hodnoty směrodatné odchylky nejsou příliš velké odlišnosti v odpovědích respondentů.

Tabulka 2 – Vyhodnocení kategorie komunikace (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka	Min	Max
12.	3,29	0,53	2	4
13.	2,64	0,78	1	4
18.	3,39	0,83	1	4
Celkem	3,11	0,79		

Legenda tabulky:

Otázka 12. - Je interní komunikace mezi týmy nastavena dobře?

Otázka 13. - Své podřízené stihnete o novinkách informovat dříve, než se začnou samovolně šířit z týmu do týmu?

Otázka 18. - Domníváte se, že vedení KC s Vámi hovoří otevřeně o budoucnosti a sděluje Vám důležité informace?

Důvěra

Tato kategorie má největší množství otázek, proto vyhodnocení procentuálních odpovědní jednotlivých respondentů je vyobrazeno v Tabulce 3 a slovní vyhodnocení je věnováno otázkám s největšími rozdíly.

K nejkontroverznějším otázkám v tomto oddílu, na základě většího počtu negativních odpovědí a většímu rozdílu ve směrodatné odchylce (Tabulka 4), patří otázky 11, 20 a 21.

U otázky 11 má 14 % respondentů má pocit, že jejich nápady a inovace nejsou v KC dostatečně oceňovány, jeden uživatel je přesvědčen, že jeho nápady oceňovány nejsou vůbec.

Přibližně 11 % dotázaných má pocit, že jeho nadřízeného nezajímá zpětná vazba na jeho osobu a opět jeden tázaný je o tom přesvědčen.

A na otázku, zdali je nadřízený schopný dát dostatečnou zpětnou vazbu, jeden respondent odpověděl spíše ne a jeden, že ne.

Tabulka 3 – Procentuální výsledky otázek o důvěře (vlastní zpracování)

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
3.	71%	29%		
4.	79%	14%	7%	
5.	50%	46%	4%	
7.	64%	36%		
10.	79%	21%		
11.	32%	50%	14%	4%
19.	75%	25%		
20.	57%	29%	11%	4%
21.	61%	31%	4%	4%
22.	50%	50%		
23.	46%	54%		

Tabulka 4 - Vyhodnocení kategorie důvěry (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka	Min	Max
3.	3,71	0,46	3	4
4.	3,71	0,60	2	4
5.	3,46	0,58	2	4
7.	3,64	0,49	3	4
10.	3,79	0,42	3	4
11.	3,11	0,79	1	4
19.	3,75	0,44	3	4
20.	3,39	0,83	1	4
21.	3,50	0,75	1	4
22.	3,50	0,51	3	4
23.	3,46	0,51	3	4
Celkem	3,55	0,62		

Legenda tabulky:

Otázka 3. - Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v Kontaktním centru KB?

Otázka 4. - Věříte v perspektivní budoucnost KC?

Otázka 5. - Změny, které v KC probíhají, sledují správný cíl?

Otázka 7. - Domníváte se, že v případě interního problému existuje vůle věci řešit?

Otázka 10. - Doporučil byste pozici vedoucího v KC známému?

Otázka 11. - Jsou Vaše nápady a inovace (v KC) dostatečně oceňovány?

Otázka 19. - Domníváte se, že se na vedení KC můžete kdykoliv obrátit s problémem nebo návrhem?

Otázka 20. - Máte pocit, že Vašeho nadřízeného zajímá zpětná vazba na jeho osobu?

Otázka 21. - Máte pocit, že Vám nadřízený dovede dát konstruktivní zpětnou vazbu na Vaši práci?

Otázka 22. - V případě, že vedení KC přijde s novinkou, je ochotno s Vámi probrat Váš názor a zvážit Vaše konstruktivní návrhy?

Otázka 23. - Souhlasíte s tím, že pokud otevřeně řeknete Váš názor na fungování KC, nemá to na Vás žádný „negativní“ dopad (např. v rámci odměňování nebo „domácích úkolů“ ve smyslu – všiml sis problému, tak navrhní řešení)?

6.3.5 Výsledek analýzy

Na základě dotazníkového šetření v Kontaktních centrech Komerční banky bylo zjištěno, že 68 % vedoucích preferuje jako nejlepší komunikační prostředek porady, dalších 21 % dává přednost výjezdním poradám, kde se mohou všichni vedoucí setkat tváří v tvář. Tento výstup potvrzuje i analýza odpovědí (viz příloha P II) na otevřenou otázku číslo 24, co může zlepšit spolupráci mezi týmy. Čtyři dotazovaní si přejí více osobního setkávání a sdílení zkušeností s kolegy z jiných útvarů KC. Jeden dotazovaný navrhoval možnost stáží napříč týmy, a čtyři respondenti doporučují navýšit povědomí o práci jiných oddělení.

Z odpovědí také vyplynula silná sebereflexe vedoucích. Přestože si většina dotazovaných myslí, že spolupráce mezi týmy funguje dobře, tak stejně sami navrhli množství příkladů, jak spolupráci ještě vylepšit.

Nejvýraznějším prvkem v odpovědích na otevřenou otázku, byly reakce zlínského KC:

- Zpětná vazba od mého nadřízeného by mohla být častější a ne pouze 1 x za kvartál. Můj nadřízený by se měl více zajímat o to, jak funguje např. můj tým, co se týká spokojenosti, týmového fungování atd.

- Otevřenost každého vedoucího, ochota sdílet informace, ten kdo v něčem tápe nebát se přijít za zkušenějším kolegou, umět vyslechnout názor - rozmyslet si radu odpověď, nedělat ukvapené závěry apod.
- Být k sobě slušní, otevření se snahou táhnout za jeden provaz - což by měl primárně řešit nadřízený, pokud vidí, že mu komunikace v týmu drhne.
- Respektovat se, přizpůsobit se, snažit se držet krok...
- Důraz na profesní i lidskou kvalitu nového kolegy. Nekompetentnost některých kolegů.

Z těchto reakcí vyplývá, že mezi Zlínskými týmy vládne méně příjemná atmosféra, která sice nevyplynula z uzavřených otázek v dotazníku, ale díky těmto je patrné, že kolegové touží vyjádřit zpětnou vazbu na své okolí a svého nadřízeného.

Všechny výsledky z analýzy budou zapracovány v návrzích pro zlepšení spolupráce.

7 NÁVRHY A OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOLUPRÁCE MEZI VYBRANÝMI ÚTVARY

Hlavním cílem této práce bylo zjistit současný stav spolupráce a komunikace mezi jednotlivými útvary Kontaktního centra. A navrhnout možná opatření na zlepšení stávajícího systému.

7.1 Porady napříč oběma Kontaktními centry

Jak už bylo výše zmíněno, tak vedoucí ve velké míře volají po společných napříč útvary a napříč lokalitami.

Porady napříč lokalitami jsou již zavedeny, nicméně pro zaměstnance pořád nový koncept spolupráce. V současné době jsou velké skypové porady naprojektovány jednou za přibližně 90 dní. A jsou pojaty tou formou, že manažer nadnese téma, které je pro útvary důležité a na zvolené téma prezentuje (například výsledky, personální změny a podobně). Vedoucí takový proces nevnímají jako poradou, spíše jako manažerské oznámení.

Největší nevýhodou je, že stačí nepřítomnost v jednom konkrétním dni a pro vedoucího se půl roku žádná porada nekoná. Možným řešením, je doplnit tyto porady ještě jednou schůzkou, se stejnou periodicitou, ale v jiném období. Doplnující porada by nebyla na téma, které zvolil manažer, ale na téma, které by si sami navrhli vedoucí. Buď si vyberou téma vzájemnou domluvou z aktuálních problémů, které řeší. A nebo, pokud žádný závažný problém nebude, tak si mohou odhlasovat nejzajímavější téma z připraveného seznamu (tzv. backlog). A v situaci, kdy by vedoucí neviděli smysl v další poradě (například kvůli extrémnímu časovému vytížení), tak by ji konat nemuseli.

Výhodou tohoto systému je, že nenese žádné dodatečné náklady pro firmu, protože schůzky se konají v sídlech obou KC a propojení probíhá přes Skype.

7.2 Výjezdní porady

Jedním z velkých nedostatků současného stavu je vzdálenost obou Kontaktních center. Vedoucí mají nedostatečný osobní kontakt a stává se, že ani nevědí, jak jejich kolegové vypadají. Výjezdní porady mají v KC zavedenou historii, ale konají se pouze jednou ročně, a loni dokonce mimořádně ani žádná výjezdní porada nebyla. Z toho důvodu nový vedoucí své kolegy ještě nikdy nepotkali.

Možným řešením, je zavedení dvou výjezdních porad. Jedné z nich se už historicky účastní i kolegové z centrály, kvůli navazování a udržování vztahů. Ale kvůli velkému množství lidí se zaměstnanci přirozeně „skupinkují“ a vyhledávají společnost lidí, které už znají.

Druhá výjezdní porada se může konat v omezenějším počtu lidí. Účastnili by se čistě jen vedoucí a manažeři z KC a program by mohli mít nastavený na míru svých potřeb (takže by se již nepřizpůsobovali kolegům z marketingu z pražské centrály).

Průběh těchto setkání může být naplněn řešitelskými workshopy, na aktuální palčivá témata, které vyžadují vhled více lidí s různou strukturou znalostí. Takováto setkání vytváří realizovatelná řešení problémů a zároveň zvyšuje znalostní bázi zúčastněných, protože si předávají informace a znalosti z různých oborů. Další možnou náplní jsou vzdělávací workshopy, na které si mohou přizvat externí školitele nebo experty z jiných částí banky.

Při výjezdní poradě mohou týmy mezi sebou nasdílet obsah svých pracovních činností. Každý vedoucí si může připravit zajímavou prezentaci o svém týmu, jeho činnostech a přesahu těchto činností na ostatní kolegy. Více k možnostem tohoto podtématu v kapitole 7.3.

Tabulka 5 – Kalkulace nákladů výjezdní porady (vlastní zpracování)

Příklad kalkulace nákladů na výjezdní poradu	
Pronájem prostor	68 500 Kč
Strava pro 35 lidí	42 000 Kč
Doprava	16 170 Kč
Celkové náklady	126 670 Kč

Ukázkový rozpočet výjezdní porady (viz Tabulka 5), ve kterém není započítána teambuildingová aktivita.

7.3 Bulletin

Jedno z možných řešení nevědomosti, na koho se obrátit a neznalosti pracovních náplní jednotlivých týmů, je tvorba speciální KC bulletinů.

Jedná se o e-mailová periodika, která mohou přicházet jednou za 14 až 30 dní. Jejich obsahem by bylo zajímavé představení činností jednoho týmu, ideálně formou příkladu nebo příběhu. Tak aby byla zajímavá lépe se tím zapamatovala. Vytvářel by ji vždy daný tým a sám by si vybral, jestli se bude jednat o prezentaci, video, komiks.

Tyto bulletiny by se následně ukládaly na intranet KC a v případě příchodu nového vedoucího, nebo potřebě představit jiný tým svým podřízeným, by se tyto prezentační materiály mohly používat pořád dokola (než tým, který je vytvořil, změní náplň své práce).

Kromě potencionálně nulových nákladů, na takovou činnost, je velkou přidanou hodnotou kreativní vyžití týmu, který svůj prezentační materiál připravuje. V důsledku by se z této činnosti mohla stát přátelská soutěž mezi týmy, které by vymýšleli, jakým kreativním způsobem vyzdvihnou své pracovní výkony.

7.4 Zpětná vazba

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, zpětná vazba je jedna z nejpodstatnějších součástí dobře fungující komunikace a jedním ze základních prvků atmosféry důvěry. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve Zlínské lokalitě, mezi manažerem a vedoucími probíhá zpětná vazba jen během kvartálního hodnocení. Ostatní odpovědi se o zpětné vazbě přímo nezmiňovali, ale vyplývá z nich, že na lokalitě panuje atmosféra stížené spolupráce, kterou buď manažer vnímá, ale nedokáže ji řešit. A nebo ji nevnímá, a neuvědomuje si ji, právě kvůli nedostatečné zpětné vazbě.

Prvním krokem je upozornit manažera na tuto skutečnost. Pokud takovou zpětnou vazbu nepřijme, tak na situaci upozornit jeho přímého nadřízeného.

Ať je tento problém způsoben kteroukoliv z výše uvedených variant neznalosti nebo neuvědomění si, je to problém řešitelný. V rámci manažerské pozice, má každý vedoucí pracovník možnost využít jedno školení ročně, a může si vybrat z širokého katalogu pro rozvoj manažerských dovedností.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla z úkol provést analýzu spolupráce vedoucích týmů v Kontaktních centrech Komerční banky, a.s. a na jejím základě navrhnout úpravy současného systému spolupráce a komunikace jednotlivých týmů. V praktické části práce bylo vycházeno z poznatků z teoretické části práce o významu komunikace a pozitivní pracovní atmosféry na spolupráci.

Analýza spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci byla provedena formou dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a personalistkami. Výsledkem bylo zjištění, že spolupráci, komunikaci a atmosféru ve zkoumaném útvaru, vnímají vedoucí zaměstnanci pozitivně. S výjimkou pocitu nedocení v situacích, kdy vedoucí navrhuje inovace a vylepšení, za která následně není dostatečně oceněn.

Výjimkou ve výsledcích analýzy dotazníkových dat, byly odpovědi na otevřenou otázku, jak zlepšit spolupráci mezi týmy. Z těchto rozsáhlých odpovědí vyplynula negativní zpětná vazba, na kolegiální atmosféru ve Zlínském kontaktním centru.

Zároveň z odpovědí na otevřenou otázku vyplynuly mnohé návrhy, jak vylepšit spolupráci mezi útvary, ač z hodnocení uzavřených otázek vyplynulo, že jsou kolegové se spoluprací spokojeni. Je to výraz zdravé sebereflexe vedoucích, kteří si uvědomují, že současná situace jim vyhovuje, ale zároveň se snaží navrhnout realizovatelná řešení, jak spolupráci a komunikaci ještě více prohloubit.

V závěrečné části této práce bylo snahou navrhnout realizovatelná řešení, které odpovídají přímo na problémy, které z analýzy vyplynuly. Konečné návrhy a anonymní vyhodnocení dotazníků budou předány manažerovi kontaktního centra, který již v průběhu šetření projevoval velký zájem o zpětnou vazbu ze strany vedoucích, protože mnohé dotazníkové šetření v rámci banky bývá mířeno na pracovníky Kontaktního centra plošně, bez bližšího rozlišení na vedoucí pracovníky nebo lokality.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, xxxii, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BUJNA, Tomáš, 2015. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Praha: Management Press, 251 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.

BUREŠ, Vladimír , 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

COLLISON, Chris a Geoff PARCELL, 2005. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno: Computer Press, xi, 236 s. Praxe manažera. ISBN 8025107604.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 216 s. ISBN 978-80-86723-94-5.

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HŮRKA, Petr, 2015. *Pracovní právo*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 575 s. Právníké učebnice. ISBN 978-80-7380-540-1.

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2004. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 155 s. ISBN 80-86419-51-7.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2008. *Management znalostních pracovníků*. V Praze: C.H. Beck, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-80-7400-013-3.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ, 2015. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Praha: Professional Publishing, 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

ŠVARCOVÁ, Jena, 2008. *Best practices: sdílení znalostí firem*. Zlín: CEED, 127 s. ISBN 978-80-903433-5-1.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

GALVAS, Milan, 2016. *Vybrané otázky ze základů pracovního práva* [online]. MUNI IS: Informační systém Masarykovy univerzity, [cit. 2019-04-28]. Ke stažení dostupné z: https://is.muni.cz/el/1422/podzim2016/BVV13Zk/um/Zaklady_PP__1_.pdf

Komerční banka, a.s., © 2019. Fakta a výsledky [online]. ©2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky#financniskupinakb>

Komerční banka, a.s., © 2019. Historie KB [online]. ©2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/historie-kb>

Komerční banka, a.s., © 2019. Společenská odpovědnost [online]. ©2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/spolecenska-odpovednost>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

7S	Model firemní kultury organizace
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
FTE	Počet zaměstnanců přepočtený na plný pracovní úvazek
HPP	Hlavní pracovní poměr
IT	Informační technologie
KB	Komerční banka, a.s.
KC	Kontaktní centrum
TC	Telefonní centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Firemní kultura organizace - model 7S (vlastní zpracování dle Pitry a Mohelské, 2015, s. 51).....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 2 – Interní komunikace je obousměrný proces (vlastní zpracování, dle Stejskalové, Horákové a Škapové, 2008, s. 126).....</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 3 – Význam komunikačních kanálů v komunikačním procesu (vlastní zpracování, upraveno dle Holé, 2006, s. 60).....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 4 – Schéma Skupiny KB (Fakta a výsledky, © 2019).....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 5 – Firemní hodnoty KB (Společenská odpovědnost, © 2019).....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 6 – Organizační struktura Kontaktního centra KB (vlastní zpracování dle interních materiálů).....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 7 - Vývoj počtu evidovaných zaměstnanců KC a počtu jednotlivých týmů v letech 2015 – 2019, vždy k 30. 4. daného roku (vlastní zpracování dle interních materiálů).....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 8 – složení respondentů vzhledem k druhu činnosti a vzhledem k lokalitě (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 9 – Odpovědi na otázku „Jaká je podle Vás největší překážka v komunikaci mezi týmy?“ rozčleněná podle lokalit (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 10 - Odpovědi na otázku „Jaká je podle Vás největší překážka v komunikaci mezi týmy?“ rozčleněná podle druhu činností (vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 11 - Odpovědi na otázku „Který z prostředků interní komunikace preferujete?“ rozčleněná podle lokalit (vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek 12 - Odpovědi na otázku „Který z prostředků interní komunikace preferujete?“ rozčleněná podle druhu činností (vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Vyhodnocení kategorie spolupráce (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 2 – Vyhodnocení kategorie komunikace (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 3 – Procentuální výsledky otázek o důvěře (vlastní zpracování).....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 4 - Vyhodnocení kategorie důvěry (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 5 – Kalkulace nákladů výjezdní porady (vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P II: ODPOVĚDI RESPONDENTŮ NA OTEVŘENOU OTÁZKU

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PRŮZKUM SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE MEZI VEDOUCÍMI TÝMŮ V KONTAKTNÍCH CENTRECH KB A.S.

Vážené kolegyně a kolegové,

Chci Vás požádat o vyplnění dotazníku v rámci zpracování mé bakalářské práce. Cílem dotazníku je získat co nejvíce informací o Vaší spokojenosti se spoluprací a komunikací mezi oběma Kontaktními centry Komerční banky a zároveň o spolupráci a komunikaci napříč linkami odchozích a příchozích hovorů. Dotazník je plně anonymní.

Děkuji za Váš čas, který vyplnění věnujete.

Šárka Hubáčková

U každé otázky zaškrtněte prosím vždy jednu odpověď.

1. Ve kterém KC pracujete?

Liberec

Zlín

2. Vedete tým, který má na starost převážně:

Odchozí hovory

Příchozí hovory

3. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v Kontaktním centru KB?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

4. Věříte v perspektivní budoucnost KC?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

5. Změny, které v KC probíhají, sledují správný cíl?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Domníváte se, že jednotlivé týmy v KC spolu spolupracují?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Domníváte se, že v případě interního problému existuje vůle věci řešit?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Spolupracuje se Vám v KC s ostatními vedoucími dobře?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
9. Souhlasíte s tím, že když nastoupí nový vedoucí, je mu poskytnuta veškerá péče, aby se rychle zapracoval?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

10. Doporučil byste pozici vedoucího v KC známému (např. kvalitnímu bankéři, který by se na danou pozici hodil)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jsou Vaše nápady a inovace (v KC) dostatečně oceňovány?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Je interní komunikace mezi týmy nastavena dobře?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Své podřízené stihnete o novinkách informovat dříve, než se začnou samovolně šířit z týmu do týmu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jaká je podle Vás největší překážka v komunikaci mezi týmy? (vyberte prosím jednu odpověď)

- neochota kolegů
- nedostatek času
- špatně nastavené procesy

- neznalost na koho se obrátit
- žádnou překážku nevidím
- jiné (doplňovací odpověď)

15. Který z prostředků interní komunikace preferujete? (vyberte prosím jednu odpověď)

- porady
- výjezdní akce (Staff meeting, „Libohošť“, školení s ostatními vedoucími)
- e-maily
- intranet KC
- jiné (doplňovací odpověď)

Otázky o manažerech:

16. Spolupracuje se Vám s vedením KC dobře?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Myslíte si, že vedení dostatečně podporuje spolupráci jednotlivých týmů v KC?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Domníváte se, že vedení KC s Vámi hovoří otevřeně o budoucnosti a sděluje Vám důležité informace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Domníváte se, že se na vedení KC můžete kdykoliv obrátit s problémem nebo návrhem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Máte pocit, že Vašeho nadřízeného zajímá zpětná vazba na jeho osobu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Máte pocit, že Vám nadřízený dovede dát konstruktivní zpětnou vazbu na Vaši práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. V případě, že vedení KC přijde s novinkou, je ochotno s Vámi probrat Váš názor a zvážit Vaše konstruktivní návrhy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Souhlasíte s tím, že pokud otevřeně řeknete Váš názor na fungování KC, nemá to na Vás žádný „negativní“ dopad (např. v rámci odměňování nebo „domácích úkolů“ ve smyslu – všiml sis problému, tak navrhní řešení)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

Ne

24. Co by podle Vás mohlo pomoci ke zlepšení interní spolupráce (mezi týmy, KC)?

.....
.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Tabulka PI – Tabulka četnosti odpovědní dotazníku (vlastní zpracování)

Podle sídla					Podle činnosti				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Otázka 3 Zlín	9	4			Otázka 3 Odchozí	12	4		
Liberec	11	4			Příchozí	8	4		
Celkem	20	8			Celkem	20	8		
Otázka 4 Zlín	9	3	1		Otázka 4 Odchozí	13	2	1	
Liberec	13	1	1		Příchozí	9	2	1	
Celkem	22	4	2		Celkem	22	4	2	
Otázka 5 Zlín	4	9			Otázka 5 Odchozí	6	9	1	
Liberec	10	4	1		Příchozí	8	4		
Celkem	14	13	1		Celkem	14	13	1	
Otázka 6 Zlín	6	7			Otázka 6 Odchozí	8	8		
Liberec	8	7			Příchozí	6	6		
Celkem	14	14			Celkem	14	14		
Otázka 7 Zlín	7	6			Otázka 7 Odchozí	8	8		
Liberec	11	4			Příchozí	10	2		
Celkem	18	10			Celkem	18	10		
Otázka 8 Zlín	3	8	1	1	Otázka 8 Odchozí	6	8	1	1
Liberec	11	4			Příchozí	8	4		
Celkem	14	12	1	1	Celkem	14	12	1	1
Otázka 9 Zlín	6	6		1	Otázka 9 Odchozí	9	7		
Liberec	11	4			Příchozí	8	3		1
Celkem	17	10		1	Celkem	17	10		1
Otázka 10 Zlín	8	5			Otázka 10 Odchozí	11	5		
Liberec	14	1			Příchozí	11	1		
Celkem	22	6			Celkem	22	6		
Otázka 11 Zlín	2	7	3	1	Otázka 11 Odchozí	5	8	2	1
Liberec	7	7	1		Příchozí	4	6	2	
Celkem	9	14	4	1	Celkem	9	14	4	1
Otázka 12 Zlín	3	9	1		Otázka 12 Odchozí	5	10	1	
Liberec	6	9			Příchozí	4	8		
Celkem	9	18	1		Celkem	9	18	1	
Otázka 13 Zlín	1	6	4	2	Otázka 13 Odchozí	2	8	5	1
Liberec	1	11	2	1	Příchozí		9	1	2
Celkem	2	17	6	3	Celkem	2	17	6	3
Otázka 16 Zlín	7	6			Otázka 16 Odchozí	10	6		
Liberec	12	3			Příchozí	9	3		
Celkem	19	9			Celkem	19	9		
Otázka 17 Zlín	4	8	1		Otázka 17 Odchozí	8	8		
Liberec	13	2			Příchozí	9	2	1	
Celkem	17	10	1		Celkem	17	10	1	
Otázka 18 Zlín	6	6		1	Otázka 18 Odchozí	8	8		
Liberec	10	5			Příchozí	8	3		1
Celkem	16	11		1	Celkem	16	11		1
Otázka 19 Zlín	8	5			Otázka 19 Odchozí	11	5		
Liberec	13	2			Příchozí	10	2		
Celkem	21	7			Celkem	21	7		
Otázka 20 Zlín	6	5	1	1	Otázka 20 Odchozí	8	7	1	
Liberec	10	3	2		Příchozí	8	1	2	1
Celkem	16	8	3	1	Celkem	16	8	3	1
Otázka 21 Zlín	6	5	1	1	Otázka 21 Odchozí	8	7		1
Liberec	11	4			Příchozí	9	2	1	
Celkem	17	9	1	1	Celkem	17	9	1	1
Otázka 22 Zlín	7	6			Otázka 22 Odchozí	7	9		
Liberec	7	8			Příchozí	7	5		
Celkem	14	14			Celkem	14	14		
Otázka 23 Zlín	4	9			Otázka 23 Odchozí	6	10		
Liberec	9	6			Příchozí	7	5		
Celkem	13	15			Celkem	13	15		

PŘÍLOHA P II: ODPOVĚDI RESPONDENTŮ NA OTEVŘENOU OTÁZKU

Tabulka PII – Odpovědi na otázku – Co by podle Vás mohlo pomoci ke zlepšení interní spolupráce?

7x	Nevím
4x	více příležitostí se osobně potkat, sdílet si zkušenosti
	Stáže mezi týmy
3x	Více společných porad Zlín + Liberec
4x	VT by měli znát detailně práci na jiných odděleních
	Fotky v emailech, jmenovky v kójkách,aby se jméno spojilo s konkrétní tváří :-)
	Zpětná vazba od mého nadřízeného by mohla být častější a ne pouze 1 x za kvartál. Můj nadřízený by se měl více zajímat o to, jak funguje např. můj tým co se týká spokojenosti, týmového fungování atd.
	Otevřenost každého vedoucího, ochota sdílet informace, ten kdo v něčem tápe nebát se přijít za zkušenějším kolegou, umět vyslechnout názor - rozmyslet si radu odpověď, nedělat ukvapené závěry apod.
	Být k sobě slušní, otevření se snahou táhnout za jeden provaz - což by měl primárně řešit nadřízený, pokud vidí, že mu komunikace v týmu drhne.
	Důraz na profesní i lidskou kvalitu nového kolegy.
	Respektovat se, přizpůsobit se, snažit se držet krok...
	Provozní stabilizace, volné kapacity a tím pádem více času
	Rovnocenost výkonu práce, více prostoru na odlogy = společné aktivity, briefy ...
	Snažila bych se zjednodušit, popř. zrušit nebo delegovat některé procesy, které vedoucím ubírají čas, který by mohli trávit efektivněji.
	Více se soustředit na budování vztahů mezi zaměstnanci, více kompetenci pro zaměstnance, upravit některé procesy, více motivovat ke spolupráci