

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Veronika Chrustawczuková

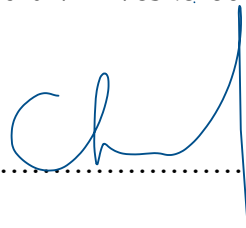
Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Interní komunikace ve firmě*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Novém Jičíně dne 24. 03. 2020

Podpis

A handwritten signature in blue ink, consisting of a cursive 'C' followed by a stylized 'H' and a vertical line.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Petře Vávrové za její čas, trpělivost a cenné rady, které mi během konzultací poskytla.

Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu a všem respondentům za aktivní účast a umožnění šetření.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Veronika Chrustawczuková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Petra Vávrová</i>
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Interní komunikace ve firmě
Anotace práce:	Efektivně fungující interní komunikace může být jednou z klíčových konkurenčních výhod firmy na trhu. Za její fungování jsou odpovědní manažeři. Cílem mé práce je popsat, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci svého nadřízeného ve vybraných oblastech interní komunikace. V teoretické části popisují základní pojmy vnitrofiremní komunikace. V jednotlivých kapitolách se věnuji problematice vedení porad, hodnotících pohovorů a předávání informací z leadership týmu. Pátá kapitola je zaměřena na dotazníkové šetření, interpretaci výsledků a doporučení řešení.
Klíčová slova:	bariéry v komunikaci, hodnotící pohovory, interní komunikace, komunikace, oblasti interní komunikace, předávání informací, vedení porad
Title of Thesis:	Internal communication in the company
Annotation:	Effective internal communication can be one of the key competitive advantages of the company in the market. Managers are responsible for its functioning. The aim of my work is to describe how employees evaluate their manager's communication in selected areas of internal communication. In the theoretical part I describe the basic concepts of internal company communication. In the individual chapters I deal with the issue of conducting

	meetings, evaluation interviews and transferring information from leadership team. The fifth chapter is focused on questionnaire survey, interpretation of results and recommendations of solutions.
Keywords:	communication barriers, evaluation interviews, internal communication, communication, internal communication, information transfer, meeting management
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazníkové šetření
Počet literatury a zdrojů:	42
Rozsah práce:	73 str. (100 850 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1. Vnitrofiremní komunikace	8
1.1 Cíle vnitrofiremní komunikace	9
1.2 Oblasti interní komunikace	10
2. Interní porady	12
2.1 Přínosy porad	13
2.2 Nedostatky porad.....	16
2.3 Zásady efektivní porady	17
3. Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníka.....	20
3.1 Typy hodnocení	21
3.2 Průběh hodnotícího pohovoru	22
3.3 Zásady vedení hodnotícího pohovoru	24
4. Předávání informací z leadership týmu	28
4.1 Předávání informací	29
4.2 Komunikační formy a toky.....	30
4.3 Komunikační šumy a bariéry	33
4.4 Zásady efektivního přenosu informací.....	34
5. Šetření vybraných oblastí interní komunikace	38
5.1 Charakteristika firmy Soft.....	38
5.2 Výzkumné cíle.....	40
5.3 Realizace předvýzkumu.....	40
5.4 Výzkumná metoda.....	44
5.5 Realizace dotazníkového šetření	44
5.6 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace.....	49
5.7 Diskuze	63
Závěr	68

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma interní komunikace ve firmě Soft. V dnešní době může být efektivní fungování interní komunikace klíčovým rozdílem úspěchu firmy na trhu. Téma interní komunikace je velmi široké. Cílem mé práce je popsat, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci svého nadřízeného ve vybraných oblastech interní komunikace. Tyto oblasti definuji na základě předvýzkumu, jehož cílem je určit tři oblasti, které zaměstnanci považují za nejdůležitější.

V první kapitole se věnuji obecnému ukotvení pojmů vnitrofiremní komunikace, nutnosti stanovení vnitrofiremních cílů komunikace a popisu jednotlivých oblastí. Z výsledků předvýzkumu vyplynulo, že nejdůležitější oblast interní komunikace je pro zaměstnance firmy Soft vedení porad. Tomuto tématu se věnuje druhá kapitola. Na základě odborné literatury uvádím hlavní přínosy a nedostatky porad. Popisuji zásady efektivního vedení porad, kterými by se manažeři měli řídit. Hodnotící pohovory, jejich průběh a zásady efektivního vedení jsou obsahem třetí kapitoly. Ve čtvrté kapitole se věnuji oblasti předávání informací. Zaměřuji se na popis komunikačních forem a procesů, komunikačních bariér a šumů, které zabraňují předávání informací, a na ukotvení zásad jejich efektivního předávání.

Na základě teoretických poznatků, stanovuji hlavní a dílčí cíle, které následně operacionalizuji. V páté kapitole popisuji data, získaná z kvantitativního šetření, a interpretuji výsledky.

Ve firmě Soft nikdy předtím neprobíhalo podobné šetření, tato práce tedy může sloužit jako základ pro další rozvoj a podrobnější zkoumání.

1. Vnitrofiremní komunikace

Před vymezením pojmu firemní komunikace považuji za důležité nejprve popsat chápání pojmu komunikace.

Původní význam slova komunikace pochází z latinského slova „communicare“ a za jeho jednoznačný ekvivalent je považováno slovo „participare“, tj. spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, spoluúčastnit se, činit něco společným, společně něco sdílet. Význam slova „communicare“ je do češtiny překládán řadou různých spojení jako: sdílet se s tím, kdo nemá; někomu něco dát; někomu něco doporučit či předat; poskytnout, propůjčit atd. V současnosti se do určité míry zachovává původní význam „společně na něčem participovat“ – spolupodílet se s někým na něčem. Tento původní význam se však dále rozvíjel a komunikovat dnes znamená, něco si navzájem sdělovat (Křivohlavý, 1988, str. 20).

Holá (2006) uvádí, že komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti, v kontextu interní komunikace také utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků (str. 3). Dle autorky dále zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních a neoficiálních vztazích (str. 21).

Firemní komunikaci můžeme definovat jako specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím. Nebo jako systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury (Tureckiová, 2004, str. 110).

Bez správné komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů (Janda, 2004, str. 10).

Komunikace je nedílnou součástí našich životů. Lze ji definovat jako neustálý obousměrný přenos informací mezi minimálně dvěma lidmi. Člověk se již od narození snaží o interakci se svým okolím. Komunikace se může lišit mezi různými sociálními skupinami, ve kterých se v rámci společnosti pohybujeme.

Vnitrofiremní komunikace hraje v dnešní době klíčovou roli v úspěšnosti organizace na trhu. Z výše uvedených definic vyplývá, že interní komunikace firmy je především propojením všech činností v rámci firmy na všech úrovních její struktury, a to nejen z hlediska toku informací, ale také vytváření a budování mezilidských vztahů.

1.1 Cíle vnitrofiremní komunikace

Komunikační jednání je vždy zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle, kterým může být výměna informací, ovlivňování chování lidí, ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě (Vymětal, 2008, str. 24).

Holá (2006) uvádí, že cíle interní komunikace si každá firma může vydefinovat sama. Příkladem cílů je pak zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů, zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech, ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků, neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – zdokonalování komunikace uvnitř firmy (str. 21).

Aby organizace dosahovala efektivně svých cílů, je pro ni klíčové, aby její cíle byly pokud možno komplementární s cíli jejich zaměstnanců. Musí tedy soustavně sladovat cíle své a cíle pracovníků. Pokud organizace chce, aby zaměstnanci byli spokojeni a pracovali efektivně, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance (Dědina & Odcházal, 2007, str. 48).

Každá organizace by měla mít stanovenou strategii interní komunikace, která vychází z jejich strategických plánů a cílů. Pro organizace je důležité nejen správné nastavení cílů, ale také jejich naplňování. Jako nástroj pro zaznamenání dílčího plnění může využít komunikační plán.

Stav, ve kterém je zaměstnanec včas informován, rozumí cílům firmy, tyto cíle se snaží ve spolupráci s ostatními pracovníky naplnit, má možnost vyjádřit se k jednotlivým tématům a poskytnout zpětnou vazbu, nazýváme jako efektivní nastavení interní komunikace.

1.2 Oblasti interní komunikace

Komunikace probíhá na úrovni firmy, týmu a osobní komunikaci manažera, který je komunikačním článkem mezi vedením a týmem. Každý manažer by měl mít komunikační plán, který vychází z komunikační strategie a komunikačního plánu firmy. Tento plán většinou obsahuje: pravidelné týdenní porady, pravidelné reporty a vypracování, přehledy o činnosti a výsledcích týmu, naplánovaná interní školení, pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníků, neformální týmové akce (Holá, 2011, str. 130).

Ve firmě Soft se každý zaměstnanec účastní několika typů porad s různými časovými intervaly v závislosti na jeho pracovním zařazení. K těmto poradám manažer zpracovává výstupy zaměstnanců (výsledky prodeje, průběžné plnění cílů, plány na další období), které následně sdílí s týmem. Dále předává

informace o chystaných aktivitách či plánovaných školeních. Většina vzdělávacích školení je realizována individuálně online formou. Povaha těchto školení závisí na dané pracovní pozici. Dvakrát ročně se všichni zaměstnanci účastní teambuildingové aktivity, která je vždy spojena s celodenním školením. Toto školení je pak více zaměřeno na rozvíjení jejich osobních dovedností a schopností. Zároveň slouží jako motivační a stmelovací nástroj, který pomáhá budovat firemní kulturu.

Ve své práci se věnuji vybraným oblastem interní komunikace. Tyto oblasti jsem identifikovala prostřednictvím předvýzkumu, který detailněji popisuji v praktické části. Na základě vyhodnocení výsledků se v následujících kapitolách věnuji popisu třech klíčových oblastí firemní komunikace, které posoudili zaměstnanci firmy Soft jako nejdůležitější. Patří mezi ně vedení porad, hodnotící pohovory a předávání informací z leadership týmu.

V první kapitole jsem se věnovala obecné definici vnitrofiremní komunikace. Popsala jsem její obecnou funkcionalitu, důležitost stanovení cílů a vyjmenovala oblasti interní komunikace, na které navazují v dalších kapitolách.

2. Interní porady

Porada je vlastně komunikací skupiny účastníků, organizovanou s vírou ve vznik synergického efektu. Porady jsou tedy svolávány s nadějí, že společná komunikace a sdílené úsilí povedou k příznivějšímu výsledku, než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků porady (Plamínek, 2012, str. 12).

Bedrnová (2002) uvádí, že pracovní porady představují důležitý nástroj řízení, neboť v jejich rámci lze komunikaci s pracovníky realizovat ve větším rozsahu než prostřednictvím dialogu. Pracovní porada představuje sociální situaci, při níž se řeší problémy a současně jsou ovlivňováni všichni členové týmu, přičemž každý má v zásadě možnost se k projednávaným záležitostem vyjádřit (str. 170).

Ve firmě se uskutečňují různé typy porad. Podle Šuleře (2001) se tyto porady liší formou, obsahem, okolnostmi, zúčastněnými a svými cíli. Patří mezi ně výrobní porada, jejímž cílem je zajištění chodu procesu, útvaru nebo činnosti. Vyřešení závažného problému nebo produkci nových podnětů ke zefektivnění si klade za cíl spotřebitelská porada. Pravidelné manažerské porady mají za cíl přijímat rozhodnutí zajišťující dlouhodobé efektivní fungování společnosti nebo některé organizační jednotky. Kontrolní porady se svolávají s cílem identifikovat odchylky od plánu a dohodnout jejich řešení. Přijmout rozhodnutí zamezující vzniku nebo eskalaci krizového vývoje je pak úkolem krizových porad. Posledním typem jsou pak operativní porady, jejímž cílem je hledání způsobu, jak realizovat opatření odstraňující překážku v práci (str. 7).

U operativních porad je podle Holé (2011) klíčové, aby manažeři stále objasňovali základní stanoviska vycházející ze strategie firmy, vysvětlovali souvislosti a pracovali na přesvědčení zaměstnanců o smysluplnosti jejich práce v rámci dosahování celofiremních cílů (str. 192).

Každý zaměstnanec se aspoň jednou účastnil nějaké pracovní porady. Frenzel (2013) zdůrazňuje nutnost stanovit si cíle u každé porady. Cílem porady podle něj může být přesvědčit tým o nutnosti určitých opatření, motivovat tým, aby převzal určitá opatření nebo tým informovat o aktuální situaci či problémech (str. 104).

Cílem konání porad a schůzí oddělení a týmů je především zapojování všech lidí v organizaci, úroveň po úrovni, do setkávání se tváří v tvář za účelem prezentace, přijímání a projednávání nových a důležitých informací (Armstrong & Taylor, 2015, str. 502).

Podle Plamínka (2012) lze chybovat v nerozumném nastavení cílů samotných. Cíle jsou nedosažitelné – na poradách se řeší problémy, které jsou ze své podstaty neřešitelné. Pokud nejsou pro účastníky porady přitažlivé, označujeme je za neatraktivní. Velmi často se také objevují nejednoznačné cíle – vágní. Posledním prohřeškem jsou pak nesmyslné cíle (stránky 23-24).

Ve firmě Soft se regulérně konají různé typy výše uvedených porad. Nejčastěji se jedná o porady manažerské a operativní. Porady se konají na pravidelné bázi s různými časovými intervaly. Četnost konání porad určují manažeři, kteří porady vedou na základě přechozí domluvy se všemi účastníky. Manažerské porady se odehrávají v užším kruhu vedoucích pracovníků. Jejich cílem je obvykle stanovení strategie nebo informovanost o aktuálním dění v jejich týmu, které může mít význam pro celé oddělení. Operativních porad se účastní širší týmy a jejich cílem je většinou předávání informací za účelem lepší spolupráce v rámci týmu.

2.1 Přínosy porad

Bělohlávek (2001) rozděluje porady dle přínosu všem zainteresovaným stranám, tj. účastníkovi, předsedajícímu manažerovi a samotné firmě. Přínos

pro účastníka spočívá jednak v získání informací, které potřebuje pro svou práci, dále pak k výměně informací se svými kolegy. Odstranění překážek v práci je jedním z nejčastějších témat porad. Projednáním problému, se kterým si zaměstnanec neví rady, a nalezení řešení, potřebné podpory či zdrojů. Třetím přínosem je pak zjištění očekávání, kdy v rámci porad může pracovník zjistit, jaké očekávání má od něj nadřízený či jeho kolegové, a zároveň může prezentovat svá vlastní očekávání vůči celému týmu. Možnost podílet se na rozhodování dává zaměstnanci prostor ovlivňovat přijímaná rozhodnutí a spolupodílet se na řešení problémů a tvorbě závěrů. Bělohlávek uvádí, že zaměstnanec je více motivován do realizace přijímaných rozhodnutí. Získání zpětné vazby na výsledky své práce od nadřízených či spolupracovníků je velmi důležitým přínosem. Zaměstnanec je nejen pasivním, ale také aktivním účastníkem vzhledem k tomu, že zpětnou vazbu může sám poskytnout. Výměna zkušeností může být inspirací pro řešení situace nebo problému, ve kterých se zaměstnanec nachází. V neposlední řadě je podle něj porada příležitostí ukázat své schopnosti a znalosti, a třeba tak pozitivně ovlivnit další vývoj kariéry (str. 502).

Z pohledu předsedajícího manažera vidí Šuleř (2001) hlavní přínosy v motivování lidí, předávání a získávání informací, rozvoji týmové práce, získání nápadů a námětů, poznání schopností lidí a získání autority. Samotné zapojení lidí do procesu rozhodování je velkým motivačním faktorem. Lidé totiž mají tendenci podporovat zejména taková rozhodnutí, na kterých se podíleli. Pokud manažer zvolí jen jednosměrnou komunikaci, pravděpodobně nezíská informace, jak a proč jsou některá rozhodnutí vnímána a proč některá opatření nefungují. Šuleř uvádí, že efektivní týmová práce má pozitivní vliv na pracovní výsledky a podporování jejich principů je dalším přínosem, který může manažer získat. Aktivní spolupráce má vliv na vytváření „týmového ducha“. Získávání nápadů a námětů vychází z prostoru, který manažer na poradě pro jejich tvorbu vyšetří. Pokud má skupina dostatečný prostor sdílet

různé nápady, názory a podněty, může manažer využít potenciálu skupiny, který v mnoha případech přesahuje potenciál jedince. Porada je i přímým nástrojem k přesvědčování pracovníků. Pokud manažer využije této příležitosti, může efektivně vyjasnit některá nedorozumění, získat zaměstnance pro záměry vedení a dosáhnout sladění firemních cílů. Manažer může poznat úroveň znalostí, dovedností a schopnosti podřízených při společné práci na hledání správného řešení pracovního problému nebo způsobu realizace opatření. Dobře zorganizovaná a řízená porada může manažerovi získat u podřízených i spolupracovníků autoritu. Ti se mohou přesvědčit o profesionalitě předsedajícího (str. 14).

Bělohlávek i Šuleř (2001) shodně uvádějí následující přínosy porad pro firmu: zaměření na nejpodstatnější (úsilí), identifikování, analyzování a systematické řešení problémů, lepší koordinaci, překonávání paradigmat („rozmrazení zafixovaných postupů“), zlepšování klimatu (pocit sounáležitosti).

Správně připravená a vedená porada je přínosem pro všechny zúčastněné strany. Má-li být porada přínosná pro zaměstnance, měl by se dozvědět nové informace, které potřebuje ke své práci. Měl by mít možnost probrat témata, se kterými si neví rady, získat zpětnou vazbu na výsledky své práce nebo plnění zadaného úkolu a zároveň by měl mít možnost zpětnou vazbu poskytnout svému nadřízenému nebo kolegovi. V neposlední řadě by měl být zapojen do rozhodování o probíraném tématu. Porada je pro něj místo, kde může ukázat své znalosti, dovednosti a přidat postřehy při řešení daného úkolu či problému.

Manažerovi by porady měly především pomáhat naplňovat firemní cíle skrze efektivního získávání a předávání informací od jeho podřízených či spolupracovníků. Umožňují mu motivovat tým, rozvíjet spolupráci, získat nové nápady a podněty, lépe své podřízené poznat a získat si jejich autoritu.

Efektivně připravené a realizované porady pomáhají firmě zaměřit se na hlavní priority, určit, popsat a řešit její problémy, zaměřit se na lepší součinnost a snadněji reagovat na změny okolí. Důležitým přínosem porad je pak spolupodílení se na tvorbě organizační kultury firmy.

2.2 Nedostatky porad

Šuleř (2001) rozděluje nedostatky porad do tří kategorií. Jedná se o organizační nedostatky, chyby ve vedení porad a chyby na straně účastníků. Organizační nedostatky vychází z absence organizovaného systému porad. Řada nedostatků spočívá v letitých zvycích. Mezi tyto nedostatky patří nesystémové pořádání, chybějící programy porad, nevyžadování zápisů, zbytečně obširné a nepřehledné zápisy, nekompatibility cílů porad, zaobírání se nepodstatnými záležitostmi, zbavování se osobní odpovědnosti, probírání záležitostí týkajících se jen omezeného počtu účastníků, chybějící podklady (str. 23).

Nejčastějším zdrojem nedostatků porad bývají samozřejmě sami předsedající manažeři. Některé chyby se dají snadno odstranit, protože pramení jen z neznalosti některých jednoduchých technik, eliminovat jiné je obtížnější, protože jsou spojeny s povahovými rysy nebo zažitým stylem řízení (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001, str. 506). Mezi chyby patří podle těchto autorů: pozdní začátky, nepřítomnost klíčových pracovníků, zahájení bez úvodu nebo návaznosti, odbíhání od tématu, porada jako monolog, neefektivní diskuze, nekázeň, neřešení konfliktů, odkládání nepopulárních rozhodnutí, nepřijímání rozhodnutí, vyrušování, opakování probraného opozdilcům, nedostatek prostoru pro všechny účastníky, chybějící shrnutí a negativní závěr (str. 507).

Samotní účastníci porad se rovněž často dopouštějí chyb, které mohou průběh porad negativně ovlivnit. Autoři Bělohlávek a Šuleř se shodují, že

nejčastějšími chybami jsou pozdní příchody, nepřipravenost účastníků porady nebo otevírání problémů, o kterých účastníci sami neví. Porady jsou často zneužívány ke sledování vlastních zájmů a vyřizování si osobních účtů. Častým jevem je také vytváření dojmu osobní přepracovanosti, čímž podporují image vlastní nepostradatelnosti pro firmu. Dalšími chybami jsou rozvláčné příspěvky a nekázeň. Ta se projevuje například odchodem v průběhu jednání, častým skákáním do řeči nebo vyřizováním si soukromých záležitostí. Z vlastní zkušenosti přidávám jako velmi častý nešvar účastníků porad nesoustředění se na aktuálně probírané téma. Ve firmě Soft jsem v průběhu porad často svědkem vyřizování si e-mailové komunikace, místo toho, aby pracovník sledoval poradu a aktivně se zapojoval. Díky této nepozornosti pak ztrácí přehled a častokrát ve chvíli, kdy se má k nějaké otázce vyjádřit, ani nezná její zadání nebo se zeptá na něco, co se probíralo před pěti minutami. Zde je nutno znovu vyzdvihnout důležitost manažera, který by měl na začátku porady jasně stanovit pravidla – například, aby účastníci nechali laptop zavřený, případně ověřovat pozornost všech účastníků průběžnými dotazy.

2.3 Zásady efektivní porady

Plamínek (2012) uvádí tři předpoklady, které musí být naplněny, aby porada plně využila svého motivačního a kreativního potenciálu – vhodné téma, efektivní proces a spokojené lidi. Netvrdí ovšem, že porady by měly být užitečné vždy a všude. Tyto předpoklady dávají užitek a efektivitu do souvislosti s výběrem témat, způsobem vedení a péčí o účastníky (str. 13).

Dědina a Odcházel (2007) popisují proces, díky kterému je možno zabezpečit efektivnost porady. Tento proces se skládá z pěti složek: určení cíle, přípravy, zahájení, vedení schůze a zakončení (str. 59).

O nutnosti stanovení cílů porad jsem se zmínila již dříve. Pokud je jasný cíl, kterého chceme dosáhnout, můžeme začít s přípravou vlastní porady.

„Příprava porady by měla sledovat odpovědi na otázky Co? Kdo? Proč? Jak? Kdo? Kdy? Kolik?“ (Šuleř, 2001, str. 60). Z hlediska přípravy porad pak Kaňáková (2008) vidí nejčastější chyby v minimální nebo žádné přípravě, absenci programu a časového harmonogramu, neznalosti cílů porady a jednotlivých témat, nepřipravenosti materiálů a základních podkladů, nezpracování podkladů požadovaných k diskusi, účasti velkého množství zaměstnanců, kterých se některá (nebo dokonce žádná) témata netýkají (str. 41).

Každá porada má začínat kontrolou zápisu z minulého setkání, v němž byly uvedeny adresně uložené úkoly s přesnými termíny. Na poradě se vždy konstatuje, co a jak bylo splněno, vyslovuje se pochvala i kritika (Bedrnová, Nový, & kol., 2002, str. 172).

Za vedení porad je zodpovědný její moderátor – vedoucí manažer. Podle Weikeho (2006) je dobré stanovit několik „pravidel hry“, které jsou pak účastníky dodržovány. Účastníci by měli aktivně spolupracovat. Měli by být tolerantní vůči názorům ostatních. Pokud někdo přijde s novým a neotřelým návrhem, neměl by být automaticky podroben kritice. Každý názor má svou váhu a ostatní se mohou nad návrhy zamyslet, zda by je dále uměli využít. Účastníci by měli vždy kolegu nechat domluvit a neskákat mu do řeči, což vyžaduje schopnost naslouchat. Řečníci by se měli zavázat, že jejich příspěvky budou krátké a věcné – nebudou ostatní nudit neustálým opakováním (stránky 99-100). Plamínek (2000) dbání na dodržování těchto dohod přisuzuje vedoucímu porady. Ten by dle autora měl dále dbát na dodržování programu a harmonogramu, který byl předem zaslán účastníkům. Jeho rolí je zajistit komunikaci mezi účastníky a prostor pro vyjádření jejich názorů. V průběhu porady by měl umět pružně reagovat na případné vzniklé

okolnosti či návrhy a měl by je shrnout. Měl by zvládat emoce a krizové situace, které mohou v průběhu porady nastat (str. 128).

Výstupem z porady by měl být vždy zápis, který je během porady pořizován předem určeným zapisovatelem. Výhody pořizování zápisu zmiňují Bischofovi (2003) jako velmi užitečný krok pro následnou kontrolu dosažení stanovených výsledků. Vedoucí může na jeho základě zjistit, zda účastníci správně pochopili závěry a výsledky. Slouží také jako pramen cenných znalostí, protože se k němu vedoucí může kdykoliv vrátit a zjistit, zda se podobný problém neopakoval v minulosti, a díky tomu zvolit osvědčené postupy. V neposlední řadě dodává impulsy pro příští zasedání (str. 69).

Porady by měly začínat včas a ověřením, že všichni znají program jednání a jsou na něj připraveni. O poradě musí být standardním způsobem veden zápis. Předsedající by měl umět řídit diskuzi, soustřeďovat pozornost účastníků, zvládat agresi a konflikty a vtáhnout do aktivní účasti všechny její účastníky. Porada by měla končit včas, celkovým shrnutím a pokud možno pozitivně (Šuleř, 2001, str. 78).

Interní porady jsou dle pracovníků firmy Soft nejdůležitější oblastí interní komunikace. Pomocí dotazníku jsem v praktické části zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí vedení porad, a výsledky tohoto šetření prezentovala.

Ve druhé kapitole jsem nejprve popsala typy porad, se kterými se v praxi můžeme setkat. Popsala jsem cíle porad a jejich přínos zaměstnancům. Vyjmenovala jsem nejdůležitější zásady pro efektivní vedení porad a zároveň popsala některé nedostatky, které mohou tuto efektivitu narušit.

3. Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníka

Hodnocení výkonu pracovníků je jednou ze základních činností manažerů. Umožňuje jim konfrontovat jejich pohledy na pracovníka s jeho vlastním chápáním a usměrňovat osobní rozvoj podřízených (Bělohlávek, 2017, str. 74).

Podle Koubka (2015) se chápání pojmu hodnocení pracovního výkonu neomezuje jen na samotné hodnocení výsledků práce. Tento termín je nutné chápat v širším slova smyslu jako odbornou způsobilost pracovníka pro práci na daném místě v dané pracovní skupině s využitím svých sociálních a osobnostních dovedností (str. 208).

Hodnocení pracovníka se podle Bedrnové a Holého (2002) zaměřuje především na pracovní a sociální chování. Posuzuje vlastnosti, postoje, názory, jednání, vystupování a výsledky práce hodnoceného vzhledem k situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a také vzhledem k lidem, s nimiž je v kontaktu (str. 365). Zdražilová (1994) zmiňuje hodnocení výkonnosti (porovnání měřitelných výsledků s plánem) a kvalitativní aspekt (žádoucí způsob chování, jednání a vlastností) jako dva základní aspekty hodnocení pracovníků (str. 197).

Problematika hodnocení pracovníků je velmi rozsáhlá a patří k důležitým personálním činnostem. Je jednou ze základních činností manažerů. Z mého předvýzkumu vyplynulo, že zaměstnanci vnímají hodnotící pohovory jako druhou nejdůležitější oblast interní komunikace.

3.1 Typy hodnocení

Přestože se nadále budu zabývat pohovorem spojeným s hodnocením, uvedu krátce nejprve všechny typy hodnocení, protože jsou vzájemně velmi úzce propojeny a mohou se doplňovat.

Bělohlávek (2017) rozlišuje čtyři základní typy hodnocení výkonu: neformální hodnocení, finanční hodnocení, systematické hodnocení, příležitostný monitoring. Častou chybou ze strany manažerů je vyjadřování se k nedostatkům práce a současně opomíjení pochvaly za její dobré odvedení. Neformální hodnocení spočívá v každodenní komunikaci vedoucího s pracovníky. Do této kategorie spadají také nepříjemné pohovory (str. 75).

Formální (či také systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematicčnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků (Koubek, 2015, str. 208).

Armstrong (2015) uvádí jako další typ hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbu. Jedinci je poskytována zpětná vazba a hodnocení ze strany řady lidí, mezi kterými může být nadřízený, podřízený, jeho kolegové nebo zákazníci. Formou pro poskytnutí zpětné vazby bývá dotazník, který je zaměřen na různé aspekty pracovního výkonu, a výstupy z něj jsou často zaměstnancům prezentovány anonymně (stránky 107-108).

Neformálním hodnocením pracovního výkonu prochází každý zaměstnanec společnosti Soft při pravidelných týdenních rozhovorech se svým manažerem. Tyto rozhovory nejsou strukturovány a slouží především jako průběžná kontrola plnění pracovních úkolů, možnost získání zpětné vazby a rady při aktuálním řešení pracovního problému.

Systematické hodnocení probíhá ve čtvrtletních intervalech. Každý zaměstnanec má svůj osobní kariérní plán. Se sestavením tohoto plánu mu pomáhá nadřízený manažer. Plán má jasně definovanou strukturu, cíle a časový harmonogram jejich splnění. Jeho účelem je nejen rozvoj zaměstnanců, ale také systematická příprava na další kariérní postup v rámci společnosti. Nadřízený manažer průběžně sleduje plnění tohoto předem odsouhlaseného plánu zaměstnancem. V rámci kvartálního hodnotícího pohovoru spolu probírají, jak se daří naplnění tohoto plánu a poskytuje zároveň zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho práci za sledované období.

Všichni zaměstnanci mají možnost zúčastnit se 360stupňové zpětné vazby. Prostřednictvím interní webové aplikace mohou požádat své nadřízené nebo kolegy, aby jim poslali hodnocení a případné návrhy na zlepšení. Jednou ročně pak tuto zpětnou vazbu poskytují anonymně svému nadřízenému prostřednictvím stejného nástroje. Pokud má nadřízený méně než pět podřízených pracovníků, tato zpětná vazba se zobrazí až na další úrovni řízení. Toto opatření má za cíl poskytnout zaměstnanci možnost hodnocení bez obavy z případných následků. Manažer obdrží zpětnou vazbu v rámci hodnotícího pohovoru se svým nadřízeným.

3.2 Průběh hodnotícího pohovoru

Hodnotící rozhovory – jejich podstata spočívá ve skutečnosti, že pracovník má být průběžně hodnocen a seznamován s výsledky své práce. Uskutečňuje je výhradně bezprostředně nadřízený pracovník. Nemusí přitom nutně sepisovat hodnotící zprávu, což je časově i odborně náročné. Pro usnadnění práce může použít předem stanovenou osnovu standardizované formy rozhovoru (Bedrnová, Nový, & kol., 2002, str. 371).

Ještě před zahájením samotného hodnotícího procesu by měl být zaměstnanec podle Štěpaníka (2010) vyzván k zamyšlení nad vlastní činností

v uplynulém období. Při pohovoru se pak sebehodnocení stane účelnou a nenásilnou součástí komunikace. Zaměstnanec ukáže schopnost sebereflexe, rozvíjí sebepoznání a své komunikační schopnosti – aktivně se do procesu zapojuje. Často se stává, že na základě sebehodnocení koriguje hodnotitel původní hodnocení, ve kterém opomenul některá fakta (str. 81).

„Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí tedy mít nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán“ (Koubek, 2015, str. 225). Bělohlávek (2017) představuje optimální schéma, které obsahuje osm kroků průběhu hodnotícího pohovoru. Prvním z nich je objasnění významu pohovoru. Přestože je hodnocenému pracovníkovi význam pohovoru znám, je třeba znovu připomenut cíle, jichž má být dosaženo. Dalším krokem je pozitivní úvod, který odstraní možnou nervozitu, nejistotu a obavy hodnoceného. Důležité je také zeptat se pracovníka na jeho práci a problémy s ní spojené. Zjistíme, zda se vnímání různých událostí neliší od vnímání vedoucího. Krokem číslo čtyři je pozitivní hodnocení výsledků práce. To by mělo převažovat nad hodnocením negativním. Negativní skutečnosti probíráme až jako následný krok. Opačné pořadí by mohlo vést k demotivaci. Kritika musí být vždy konkrétní a postavená na faktech, které lze doložit. Následuje hodnocení úkolů, při kterém manažer postupně probere příčiny a nedostatky. Na základě hodnocení úkolů může manažer odvodit hodnocení kompetencí – tedy osobních kvalit hodnoceného. Posledním krokem je závěr, ve kterém manažer stanoví konkrétní úkoly ke zlepšení výkonu pracovníka a rozvojová opatření k odstranění nedostatků v jeho práci (str. 82).

Jinými slovy hodnotící rozhovor by neměl být zaměřen pouze na to, čeho a jak bylo dosaženo. Mělo by to být společné nalézání předností hodnoceného pracovníka. Přehled předností zvyšuje důvěru v to, že nejsou přehlíženy jeho schopnosti na vedoucí místo. Přehled o tom, jak je možné zlepšit výsledky, přispěje k jistotě zodpovědného pracovníka, že kontrola není opomíjena a podceňována. Mělo by se diskutovat o přednostech a potřebách i z toho

hlediska, jak tyto rysy ovlivňují možnosti pracovníka na povýšení a když je potřeba i na jeho potenciál pro místo vedoucího pracovníka (Sorcher, 1992, str. 91).

Hodnotící pohovor může mít přímou souvislost s odměňováním. Ve firmě Soft je část prémie navázána na výsledky hodnocení. Hodnotící pohovory zde vyžadují přípravu nejen ze strany manažera, ale také podřízeného. Podřízený na rozhovor přichází s aktualizovaným osobním plánem obsahujícím hodnocení, co se mu podařilo dosáhnout a na čem stále pracuje. Sebehodnocení hraje důležitou součást hodnotícího pohovoru. Manažer si připravuje průběžné výsledky hodnocení práce zaměstnance, seznam témat a problémů, které mají být předmětem schůzky. Špatně připravený pohovor s nejasnou strukturou vede k demotivaci. Hodnotící pohovor by měl být vždy veden jako dialog, při kterém má hodnocený možnost aktivně se zapojit. Dílčím cílem mé práce je ověřit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací svého manažera v rámci hodnotících pohovorů. Výsledky jsou prezentovány v kapitole o průběhu šetření.

3.3 Zásady vedení hodnotícího pohovoru

Jak už jsem zmínila v předešlé kapitole, příprava je důležitou součástí vedení hodnotícího pohovoru. Podle Armstronga (2015) by se manažeři měli připravit s využitím seznamu dohodnutých cílů a svých poznámek týkajících se pracovního výkonu během roku. Měli by mít názor na příčiny úspěchu či neúspěchu a měli by se rozhodnout, za co vyjádřit pochvalu. Dále by se měli zamyslet nad pracovními i osobními cíli zaměstnance pro následující období. Zaměstnanci by měli být schopni posoudit svůj vlastní pracovní výkon a rovněž si připravit body, které chtějí projednat (str. 396).

Hodnotící pohovor by měl proběhnout v klidu. I když vedoucí se může cítit některými výroky nebo sebehodnocením pracovníka dotčen, neměl by

podlehnutí výbuchům hněvu ani nervozitě. V těchto situacích je vhodné se nadechnout a udělat krátkou pauzu a pak teprve pokračovat. I tvrdou kritiku, pronesenou klidně a s rozvahou, bude pracovník respektovat. Na druhé straně výbuch hněvu je považován spíše za důsledek nervozity šéfa než za důsledek nedostatků na straně pracovníka (Bělohlávek, 2017, str. 84).

Rozhovor má být dialogem. Koubek (2015) uvádí, že nejvhodnějším typem rozhovoru je plně participativní rozhovor vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery, kteří hledají společné řešení. Je vhodné vytvořit takovou atmosféru, ve které má pracovník pocit, že vlastně na nápady a zlepšující opatření přišel sám (str. 226).

Hodnotící pohovor má motivovat. Gruber (2012) zmiňuje, že dobrá motivace je taková komunikace, která vyzdvihuje to, co se díky svým objektivním lepším vlastnostem vyzdvihnout zaslouží. Komunikaci, která vyzdvihuje to, co si díky svým objektivním horším vlastnostem vyzdvihnout nezaslouží, označuje za špatné manipulování (str. 52).

Slovní ocenění, tedy pochvala za provedenou práci nebo uznání týkající se schopností či odpovědného přístupu zaměstnance, patří k nejméně nákladným, současně však neúčinnějším nástrojům motivace. Pochvala nadřizovaného nemůže pochopitelně nahradit finanční odměnu. Totéž však platí naopak: finanční odměna nemůže nahradit pochvalu (Urban, 2018, str. 159).

Jiřincová (2010) klade důraz na to, aby se zaměstnanci v přítomnosti manažera cítili jako dospělí a ne jako děti. Mají mít příležitost, aby věc udělali podle svého a učili se ze svých chyb. Bude tak pro ně snazší chybu přiznat a napravit, než když se budou cítit jako provinilé děti, které nesplnily jeho příkazy. Naopak budou mít pocit, že se na něčem spolupodílejí a jejich chuť ke spolupráci bude větší (str. 89).

Zabývat se pracovním výkonem, nikoliv osobností zaměstnanců. Diskuse o pracovním výkonu by měla být založená na faktických důkazech, nikoliv na

domněnkách. Vždy je třeba se odvolávat na skutečné události nebo chování a na dosažené výsledky v porovnání s dohodnutými měřítky pracovního výkonu. Zaměstnanci by měli mít dostatečný prostor k tomu, aby mohli vysvětlit, proč se něco stalo nebo nestalo (Armstrong & Taylor, 2015, str. 397).

Výsledky práce pracovníka nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani hodnocenému člověku. V opačném případě se pracovník staví na úroveň vedoucího a dovoluje si hodnotit svého kolegu. Šéf není povinen důvody rozdílného hodnocení vysvětlovat (Bělohlávek, 2017, str. 84). Dále autor uvádí nutnost sledovat celé hodnotící období a nevyvozovat závěry z posledních dnů. Právě z hlediska uplynutí delšího časového úseku mezi hodnotícími pohovory by si manažer měl vést průběžné poznámky (str. 85).

Příprava manažera na hodnotící pohovor nespočívá pouze v přípravě materiálů k pohovoru. Vzhledem k tomu, že je tím, který pohovor svolává, měl by zajistit také organizační stránku věci. Pracovníkovi by měl s dostatečným časovým předstihem oznámit termín, místo konání schůzky a agendu jednání včetně očekávané přípravy. Měl by si ve svém kalendáři vyhradit dostatečný časový prostor. Ideální je patnáctiminutová rezerva před začátkem pohovoru. Samotný pohovor by neměl být kratší než třicet minut. Měl by zvolit vhodné místo, kde se oba budou cítit příjemně, pakliže nemá k dispozici vlastní kancelář. Příkladem může být zasedací místnost přiměřené velikosti. Příliš malý prostor může působit na hodnoceného stísněně. Naopak velká zasedací místnost může narušovat soustředění. Zasedací místnost by měla být řádně rezervována, aby nedošlo k rušení ze strany nečekaných návštěv. Rovněž by měli mít oba účastníci rozhovoru vypnuté zvonění na svých mobilních zařízeních. Dále by měl zajistit, aby bylo k dispozici drobné občerstvení, například voda či káva. Hodnotící pohovor ve firmě Soft probíhá vždy formou face-to-face. Za organizační stránku zodpovídá manažer. Nejprve posílá pozvánku do kalendáře prostřednictvím aplikace Microsoft Outlook. Součástí této pozvánky je agenda, podklady pro přípravu

a oznámení místnosti, kde se tato schůzka bude konat. Účastník potvrdí pozvánku a pošle odpověď. Setkání je převážně osobní a trvá hodinu. V některých případech se využívá videokonferenčního hovoru prostřednictvím aplikace Microsoft Teams. K této formě dochází pouze v případech, že nadřízený pracuje v jiné zemi než zaměstnanec a pracovní program mu nedovolil naplánovat si služební cestu a setkat se osobně. Většina manažerů tuto formu nevyužívá, protože může docházet k technickým zádrhelům při videohovoru a nesprávnému pochopení nonverbální komunikace.

V úvodu kapitoly jsem uvedla obecnou definici hodnocení pracovníků a popsala jednotlivé typy. Dále se věnuji hodnotícím pohovorům. Jak by měl hodnotící pohovor probíhat, jaké jsou zásady efektivního vedení rozhovoru a zmiňuji i určité stereotypy, kterým by se měl vedoucí pohovoru (manažer) vyhýbat.

4. Předávání informací z leadership týmu

Předávání informací s leadership týmu (vrcholového vedení firmy) vyhodnotili zaměstnanci jako třetí nejdůležitější oblast interní komunikace. V první kapitole jsem popsala obecné prvky interní komunikace. Nyní se budu věnovat problematice efektivního předávání informací ze strany manažera.

Management by měl zaměstnance informovat o cílech, strategiích, politikách nebo výsledcích organizace, o tom, co od zaměstnanců očekává, o příležitostech ke vzdělávání a rozvoji nebo o všech navrhovaných změnách, které se týkají podmínek zaměstnávání, organizace práce a požadavků na zaměstnance nebo struktury, zásad a postupů organizace (Armstrong & Taylor, 2015, str. 501).

Vrcholové vedení firmy je zodpovědné za efektivitu interní komunikace, za její nastavení, za to, že efektivně fungují základní procesy. Management je zodpovědný za dopady firemní komunikace i své vlastní. Střední a linioví manažeři jsou zodpovědní za práci svých týmů i práci jednotlivých pracovníků. Jsou zodpovědní za výsledky vlastní komunikace, stejně jako za výsledky vlastní práce a práce svých podřízených (Holá, 2011, str. 69).

Mikuláščík (2015) zdůrazňuje důležitost manažerské komunikace. Interpersonální komunikace naplňuje až 90 % pracovní doby manažera. Komunikování je podle něj jedinou možnou cestou, jak si předávat informace a udržovat funkčnost firmy propojením, integrováním, porozuměním a spoluprací (str. 218).

Vrcholové vedení (leadership tým) se ve firmě Soft schází každý týden na pravidelných poradách, aby diskutovali o průběžných výsledcích, problémech, chystaných aktivitách či novinkách. Jednou za čtvrtletí se potkávají na plánovacích poradách, které jsou určeny k přípravě konkrétních kroků, které jsou klíčové pro naplnění cílů pro následující období. Tento tým

se skládá z vedoucích jednotlivých prodejních oddělení, produktových manažerů, vedoucího marketingu, finančního manažera, business manažera a ředitele pobočky. Každý z účastníků má vyhrazený prostor ke sdílení aktuální situace, problémů, dosažených úspěchů či připravovaných kampaních, čímž zároveň informuje své kolegy o dění ve svém týmu. Úkolem business manažera je vytvoření uceleného zápisu, který obsahuje to nejdůležitější z porady. Všichni účastníci jsou pak zodpovědní za komunikaci relevantních témat ke svým podřízeným. V praktické části své práce jsem šetřila hodnocení zaměstnanců, jak manažeři předávají informace z leadership týmu, a prezentovala výsledky tohoto šetření.

4.1 Předávání informací

Tak jak je pro život lidského organismu důležitá krev, tak jsou pro existenci a chod každé organizace důležité informace. Umožňují jednotlivým organizačním částem vykonávat jejich funkce, navzájem koordinovat jejich činnosti a efektivně reagovat na změny vnějšího prostředí (Bělohávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2001, str. 398).

Slovo informace pocházející z latinského „informare“ znamená uváděti ve tvar, dodávati tvar, podobu, formovat, tvořit, zobrazovat, představovat si, vytvářet představu, pojem (Cejpek, 2008, str. 13).

Manažer může svému týmu poskytovat důležité informace, ale pokud je nedokáže dobře prezentovat, nemusí dojít k jejich správnému využití. Smith (2000) uvádí, že informace by se vždy měly vztahovat k danému tématu – nepodstatné informace zamlžují důležitá fakta a mrhají časem. Měly by obsahovat přiměřené množství podrobností – díky moderním technologiím máme k dispozici více údajů, než ve skutečnosti potřebujeme. Měly by být přesné, protože jinak vedou k chybným rozhodnutím. Měly by být úplné a včasné. Poslední podmínkou pro užitečnost informací je dobrá interpretace.

Pokud jsou informace uspořádané, jasné a lze je dobře předvést a vložit, nedojde dle autora k nepochopení (str. 41).

Plamínek (2010) zdůrazňuje, že manažeři by měli pečlivě vybírat množství informací, které chtějí sdělovat. Malé množství informací nemusí znamenat malý objem sdělení (str. 99).

Za interní komunikaci ve firmě jsou zodpovědní v první řadě manažeři. V dnešní době jsou kladeny vysoké požadavky na komunikační schopnosti manažera. Tyto schopnosti řadíme mezi tzv. „měkké schopnosti“. Firma Soft nabízí vedoucím manažerům další vzdělávání komunikačních dovedností v rámci jejich osobního rozvoje. Manažer má možnost přihlásit se do kurzu, který vede externí lektorka. Největší zájem je o kurz aktivního naslouchání. Manažeři se zde učí osvojit si základní návyky, procvičovat některé techniky a vylepšit jejich aktuální úroveň empatie. Získané dovednosti mohou uplatnit nejen v pracovním, ale také v osobním životě.

4.2 Komunikační formy a toky

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, internet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace (Holá, 2011, str. 190).

Tureckiová (2004) uvádí, že lze rozdělit komunikační formy podle toho, zda lidé při své komunikaci používají další technické prostředky. Firemní komunikaci dělí dále dle nosiče informace použitého pro přenos sdělení na přímou „tváří v tvář“ (face to face) a nepřímou (zprostředkovanou). Přímá komunikace se odehrává mezi dvěma jednotlivci či jednotlivcem a skupinou, kteří jsou ve stejném čase na jednom místě a mohou zároveň sledovat projevy verbální i neverbální. Nepřímá komunikace může nabývat různých podob ve

vztahu k použitému médiu. Podle autorky účastníci nemusí být ve stejnou dobu na stejném místě a jsou propojeni technickými prostředky (str. 126).

Neverbální komunikace je důležitým doprovodem slovní komunikace a její význam zdůrazňuje nebo naopak zpochybňuje. Přílišná koncentrace na neverbální komunikaci, odpoutávající pozornost mluvčího od obsahu sdělení, však spíše škodí (Urban, 2018, str. 170).

Ve vztahu k přenosu informací ústní formou Tureckiová (2004) uvádí, že jejím prostřednictvím je možné rychle získat zpětnou vazbu. Nevýhodou jsou pak vysoké nároky na účastníky komunikačního procesu (schopnost prezentace, vyjádření názoru, umění rychlé reakce). U písemné formy naopak vyzdvihuje možnost archivování a zpětného ověřování informací. Nevýhodu naopak spatřuje v prodlení poskytování informací, nemožnosti informace po odeslání doplňovat a absenci zpětné vazby, díky které může dojít k nesprávnému porozumění (str. 127).

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry a pomocí různých komunikačních kanálů. Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace – k příjemci a zase zpět (Holá, 2011, str. 189).

Při běžné komunikaci mezi lidmi tedy proudí informace minimálně třemi cestami, které se vzájemně ovlivňují, překrývají a společně vytvářejí celkový dojem, a to (1) prostřednictvím volby slov, dále (2) způsobem, jak jsou slova vyslovována, a konečně (3) i výrazem obličeje, pohyby trupu a končetin, prostě řečí těla. Samostatný (a velmi působivý) zdroj informací představují také naše činy (Plamínek, 2000, str. 90). Při volbě vhodného komunikačního kanálu je podle Vymětala (2008) nutné brát v úvahu následující faktory: rychlost, přesnost, charakter sdělení, charakter příjemce, rozsah komunikace a význam zpětné vazby (str. 33).

Na význam zpětné vazby upozorňuje i Plamínek (2000). Předání informace doplněné o možnost zpětného ověření (jinou než ústní formou – ideálně

písemnou), považuje za jednu z klíčových zásad efektivního předávání informací. Dále je nutné přizpůsobit formu sdělení, například vhodným uspořádáním informací (str. 101).

Podle směru šíření rozlišuje Bělohlávek (1996) komunikaci na vertikální, laterální (horizontální) a diagonální. Vertikální komunikace proudí dvěma směry. Komunikaci od nadřízeného k podřízenému označujeme jako sestupnou. Je obvykle postavená na příkazech, vedení se snaží držet moc ve svých rukou a chybí zpětná vazba. Opakem je participativní komunikace směrem od podřízeného k nadřízenému. Poskytuje možnost zaměstnancům se vyjádřit, vedení posiluje zpětnou vazbu a motivuje ke spolupráci (str. 238).

Horizontální komunikace nastává, když si spolu vyměňují sdělení pracovníci na stejné úrovni. Protože zde neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, mohou se komunikující strany soustředit na podstatu sdělení, nikoliv na formality, následkem čehož je rychlost a přesnost (Dědina & Odcházal, 2007, str. 55).

Diagonální komunikace funguje napříč úrovněmi. Tureckiová (2004) uvádí jako příklad projektové nebo procesní řízení. Může také probíhat neformálně při komunikaci mezi zaměstnanci firmy o firemních záležitostech, které nejsou bezprostředně spojeny s konkrétními pracovními úkoly, nebo při rozhovorech o záležitostech „mimofiremních“ (str. 124).

V pracovním životě se setkáváme s kombinací jednotlivých forem uvedených v základním členění výše. Zaměstnanci s ohledem na jejich pozici se účastní pracovních porad a hodnotících pohovorů. Se svým okolím komunikují nejen ústně, ale také prostřednictvím emailu nebo jiné firemní aplikace, která slouží k nepřímé komunikaci. Svou práci vykonávají na základě předpisů a norem. Každá z těchto forem komunikace má své výhody i nevýhody. Správné zvolení komunikační formy je velmi důležité, protože má bezprostřední vliv na účinnost procesu a měla by vždy vycházet ze závažnosti informace.

V závislosti na velikosti organizace a její organizační struktuře v organizaci probíhá komunikace různými komunikačními kanály. Ve firmě Soft se často setkáváme s kombinací všech tří výše uvedených směrů komunikace. Participativní komunikace je součástí firemní kultury, zaměstnanec má možnost se aktivně zapojovat a vyjadřovat k jednotlivým tématům. Komunikuje se svými kolegy na každodenní bázi, díky čemuž může docházet k rychlé výměně informací. Většina zaměstnanců má možnost zapojovat se do interních projektů, které nejsou v jejich přímé pracovní náplni. Zapojením se do těchto nově vzniklých pracovních skupin získají nové pracovní zkušenosti, které mohou později využít při budování své pracovní kariéry.

4.3 Komunikační šumy a bariéry

Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Pojem komunikační šum se v komunikační teorii používá ve dvou významech. V užším pojetí je chápán pouze jako rušivé vlivy komunikačního kanálu, v širším pojetí jsou do něj zahrnována všechna zkreslení, ať již vznikají v kterékoliv fázi komunikačního modelu (Vymětal, 2008, str. 33).

Šumy v komunikačním kanálu zapříčiňují úbytek informace. Záleží-li nám na tom, aby příjemce přebral naši informaci přesně, měli bychom se přesvědčit, v jakém stavu k němu dorazila (Jiřincová, 2010, str. 37).

Mezi nejčastější komunikační bariéry patří podle Dědiny a Odcházela (2007) předsudky a zaujatost ve vnímání a přiřazování, mezilidské vztahy, vedení organizace (které zatajuje informace), a odlišnost pohlaví a vzdálenost mezi komunikujícími a organizační struktura firmy (str. 56).

Tureciková (2004) rozděluje bariéry na externí (vlivy prostředí) a interní (spojené s aktéry komunikace). Externí bariéry nadále rozděluje dále podle prostředí na fyzikální (hluk, prašnost, vyrušování, osvětlení...) a sociální

(různé kulturní prostředí). Interní bariéry vznikají z „vnitřní situace“ osobnosti. Fyzické a fyziologické bariéry zahrnují fyzické nepohodlí, momentální zdravotní stav, vady výslovnosti, některá onemocnění způsobují ztrátu paměti... Strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy, zaměření na vlastní potřeby, odbíhání v myšlenkách, promítání emocí do komunikace řadíme mezi bariéry psychické a psychologické. Dále rozlišuje sociální překážky komunikace, které vyplývají ze zastávaných postojů (nedostatek úcty nebo naopak přílišná úcta, konvence...). Poslední skupinu bariér tvoří rozdílné kulturní a sociální zkušenosti a úroveň promítající se do používaného jazyka (odborný žargon, slangové vyjádření), které vedou k rozdílnému pochopení významu. Tyto bariéry označuje jako sémantické (str. 114).

Procesu komunikace jsem se detailněji věnovala v první kapitole. Ke vzniku komunikačních šumů a ruchů dochází mezi kódováním a dekódováním sdělení. Následkem pak může být zkreslení nebo úbytek informací. Komunikaci mohou bránit různé překážky. Tyto překážky mohou být ovlivněny organizační strukturou firmy, prostředním (ve kterém ke komunikaci dochází) a osobami, které v procesu vystupují. Bariéry na straně zúčastněných mohou mít různou povahu. Vstupuje zde řada dalších proměnných, jako jsou komunikační schopnosti, dosažené vzdělání, socioekonomický status, pohlaví, věk, jazyková vybavenost, kultura dané země. Záměrnými bariérami pak jsou neochota komunikovat, zatajování informací – sledování vlastních osobních zájmů.

4.4 Zásady efektivního přenosu informací

Efektivní je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekódování a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být dostatečně

efektivní, měla by umožnit také ovlivňování (Bedrnová, Nový, & kol., 2002, str. 213).

Plamínek (2000) popsal čtyři klíčové schopnosti, které tvoří základ úspěšné komunikace. V první řadě je to nutnost porozumět sám sobě – svým vlastním pocitům a stavům. Pak jsme je teprve schopni popsat a vyjádřit. Naše sdělení musí být v souladu s tím, jak se cítíme, abychom nevysílali rozdílné signály. Druhou schopností je pak autenticita. Pokud budeme upřímní a budeme říkat to, co si skutečně myslíme, nedojde k rozporu v našich sděleních. Důležitá je i schopnost rozumět ostatním. Naslouchání a empatie nám pomáhají se sdělováním, protože pokud si tyto schopnosti osvojíme, dokážeme naše sdělení přizpůsobit, zvolit vhodnou argumentaci a přesvědčit druhého, že vnímáme i jeho vlastní pohled na věc. Poslední schopností je pak respekt k ostatním. Nemusíme souhlasit s jejich názory, nemusíme přejímat jejich pohled na věc, ale uznáváme, že existuje rozdílnost a na ni má každý právo (str. 95). V kontextu manažerské komunikace popisuje Štěpaník (2010) důležitost osvojení si umění sdělit, přesvědčit, získat, naslouchat, mít zájem o druhé, empatii a pochopení, umění mlčet, filtrovat a selektovat sdělení (jejich rozsah a způsob), schopnost mít silné sebeovládání (str. 31).

Pokud má být komunikace efektivní, má podle Vymětala (2008) splňovat následující požadavky: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost (str. 27). Kromě požadavků můžeme definovat i zásady úspěšné komunikace. Některé z nich uvádí Holá (2006). Patří mezi ně:

- plán a příprava komunikace,
- volba vhodného okamžiku,
- sledování jednoho cíle,
- pozitivní přístup,
- ověřování předpokladů,
- ověřování vzájemného porozumění,

- partnerství v dohodě, respekt a plnohodnotné uznání kompetence partnera,
- shrnutí, zopakování dohody a potvrzení porozumění.

Holá dále zmiňuje, že existuje řada technik a školení, jak zlepšovat komunikační schopnosti, nicméně výše uvedené zásady je zapotřebí dodržovat (str. 111). Tureckiová (2004) definuje efektivní komunikaci jako vhodnou kombinaci typů a forem komunikace, která je přenášena správně zvolenými komunikačními kanály a jsou použita odpovídající komunikační média. Je důležité naplnit následující posloupnost:

1. Příprava a přenos sdělení – informace je zpracována do srozumitelné, přehledné a přijatelné podoby pro příjemce.
2. Příjem informace – zaměstnanci by měli pochopit, proč jim byla informace zprostředkována a měli by mít možnost se k jejímu obsahu vyjádřit.
3. Zájem a zapamatování – informace by pro ně měla mít přínos (být užitečná), aby byli ochotni s ní nadále pracovat.
4. Porozumění a změna vnímání – měly by působit na jejich pracovní postoje a hodnoty tak, aby bylo možné dojít ke shodě mezi jejich cíli a cíli firmy.
5. Akce – přijetí informace, po kterém dochází k efektu komunikace, což má za následek realizaci dohodnuté akce.
6. Monitoring a vyhodnocení efektivity (str. 130).

Za předávání informací z leadership týmu jsou ve firmě Soft zodpovědní příslušní manažeři, kteří se vedoucích porad účastní. Informace předávají písemnou formou prostřednictvím e-mailu nebo formou ústní na pravidelných poradách, které mají se svým týmem. Manažer musí zvolit správnou komunikační formu, prostředky a kanály podle povahy předávané

informace. Často opomíjeným prvkem v komunikačním procesu je ověření, že příjemce zprávu obdržel a pochopil.

V této kapitole jsem nejprve definovala některé základní pojmy z předávání informací. Popsala jsem základní komunikační formy a toky. Věnovala jsem se také komunikačním šumům a bariérám, které mohou proces efektivního předávání informací ovlivnit. Závěrem jsem popsala základní zásady efektivní komunikace.

5. Šetření vybraných oblastí interní komunikace

V této části bakalářské práce navazuji na předešlé kapitoly, ve kterých je na základě odborné literatury ukotvena teorie a základní pojmy interní komunikace. O tuto teorii se pak opírám při stanovení dílčích výzkumných cílů. Hlavním cílem mého šetření je popsat, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci ze strany svého nadřízeného ve vybraných oblastech interní komunikace. Abych tento cíl mohla naplnit, zvolila jsem vhodné metody a techniky získání dat, realizovala proces šetření, vyhodnotila získané poznatky a interpretovala závěry.

5.1 Charakteristika firmy Soft

Pro svůj výzkum jsem si zvolila firmu, ve které pracuji. Jelikož jsou získaná data citlivá, domluvila jsem se s vedením firmy, že ji ve své práci uvedu pod fiktivním názvem Soft. Jedná se o mezinárodní firmu, která má svou pobočku také v České republice. Aktuálně zde pracuje přes pět set zaměstnanců. Svůj výzkum jsem zaměřila na obchodní oddělení, které sčítá 38 pracovníků. Jedná se o skupinu lidí ve věku 26 až 45 let, s různou délkou odpracovaných let pro společnost. Tito pracovníci jsou součástí pěti pracovních týmů. Týmy se dále dělí na produktový, distributorský, zákaznický, marketingový a finanční.

Produktový tým je zodpovědný za plánování a tvorbu strategie prodeje daného produktu či služby na trhu. Je vlastníkem rozpočtu, který rozděluje v rámci jednotlivých prodejních kanálů.

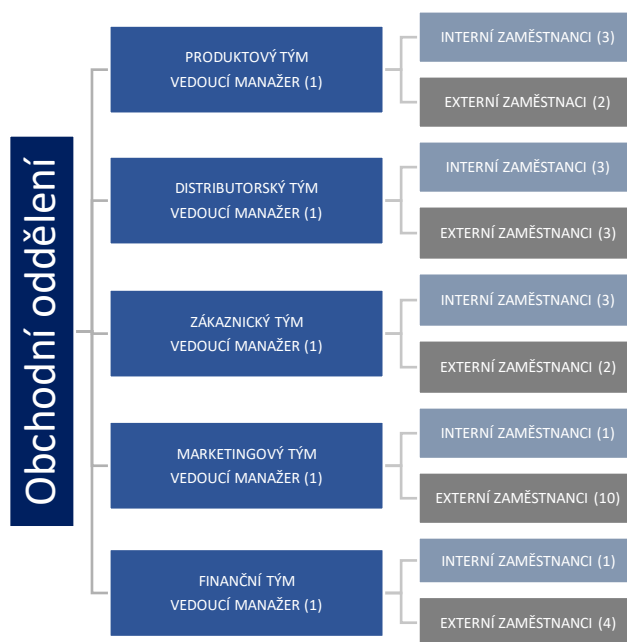
Distributorský tým spolupracuje se strategickými distributory, kteří mají licenci produkty či služby firmy prodávat svým obchodním partnerům. Tento tým je zaměřen obchodně a má nastaveny finanční cíle, kterých musí dosáhnout.

Zákaznický tým je také obchodně zaměřeným seskupením. Vyjednává strategie určené produktovým týmem s obchodními partnery, kteří nakupují zboží či služby od distribuce. I tento tým je orientovaný na dosažení obchodních výsledků.

Marketingový tým propojuje spolupráci mezi výše uvedenými týmy v oblasti marketingu. Pomáhá dosáhnout strategické a obchodní plány za použití marketingové komunikace.

Finanční tým má na starost především kontrolu, pomoc s operačními procesy a nastavením.

Zaměstnanecká struktura jednotlivých týmů se skládá z kmenových zaměstnanců firmy a externích pracovníků viz znázornění na obrázku č. 2. Externí pracovníci jsou zaměstnanci personální agentury, která s firmou Soft dlouhodobě spolupracuje. Každý z těchto externích zaměstnanců je podřízen internímu manažerovi. Interní manažeři jednotlivých týmů jsou vedeni dalšími dvěma přímými nadřízenými, kteří již nejsou součástí obchodního oddělení. Celkově se tedy v rámci šetření může objevit hodnocení až patnácti manažerů, zodpovědných za interní komunikaci.



Obrázek č. 2 – Zaměstnanecká struktura firmy Soft (Zdroj: vlastní zpracování)

5.2 Výzkumné cíle

Cílem mé bakalářské práce je popsat, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci ze strany svého nadřízeného ve vybraných oblastech interní komunikace. Z hlavního cíle jsem odvodila následující dílčí cíle.

Cíl 1: Konkretizovat dílčí oblasti interní komunikace

Cíl 2: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení porad

Cíl 3: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení hodnotících pohovorů

Cíl 4: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí předávání informací z leadership týmu

5.3 Realizace předvýzkumu

Jak jsem již zmínila v první kapitole, má práce se věnuje vybraným oblastem interní komunikace. Tyto oblasti jsem identifikovala v rámci mého předvýzkumu.

Cíl 1: Konkretizovat dílčí oblasti interní komunikace

DVO1: Které tři oblasti interní komunikace považuje zaměstnanec za nejdůležitější?

Operacionalizace

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor. Široký a kolektiv (2011) uvádí, že pokud je rozhovor standardizovaný, lze jej vyhodnotit numericky, tedy použít v kvantitativním výzkumu (str. 68).

Polostrukturovaný rozhovor (též rozhovor pomocí návodu, částečně řízený aj.) se vyznačuje tím, že má připraven soubor témat/otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí (Reichel, 2009, str. 111).

Důvodem pro tuto volbu byla možnost osobního setkání s pracovníky. Mým cílem bylo jim vysvětlit, co je podstatou mého výzkumu a motivovat je, aby se aktivně zapojili. Každý z pracovníků měl možnost se rozhodnout, zda

se výzkumu zúčastní. Všech 38 pracovníků se zapojilo. Interview se uskutečnilo v zasedací místnosti, která má velmi neformální charakter (nachází se v ní pohovka s konferenčním stolem). Vycházela jsem z doporučení Gavory (2000), aby prostředí, ve kterém se rozhovor uskutečňuje, bylo klidné, tiché, pokud možno izolované, ale také zároveň kulturní (str. 111). Pohovor jsem realizovala s každým zaměstnancem zvlášť a trval zhruba třicet minut. V rámci rozhovoru jsem zaměstnancům nejprve vyjmenovala oblasti interní komunikace a ověřila si, zda ve firmě existují. Při výběru oblastí jsem vycházela z komunikačního plánu manažera podle Holé (2011), který popisují v první kapitole. Mezi tyto oblasti patří interní pravidelné porady, reporty o činnostech a výsledcích týmu, interní školení, pravidelné hodnocení pracovních výkonů a neformální týmové akce. Zároveň měli zaměstnanci možnost doplnit jinou oblast interní komunikace, která není zmíněna mezi výše uvedenými. Tuto možnost využilo všech 38 respondentů.

Jako nástroj šetření jsem použila pořadovou škálu, která podle Gavory (2000) slouží k uspořádání různých jevů do pořadí. Autor dále zmiňuje její vhodnost zejména díky nutnosti určit pořadí, přičemž dva předměty nemohou zaujmout stejné místo. Tím se liší od pouhého určení polohy na škále (str. 89). Připravila jsem jednoduchou tabulku, do které měli jednotliví zaměstnanci seřadit dle subjektivní důležitosti jednotlivé oblasti na stupnici 1-6. Přičemž 1 je nejdůležitější.

Oblasti interní komunikace	Pořadí důležitosti (1-6)
Pravidelné interní porady	
Reporty, přehledy o činnosti a výsledcích týmu	
Interní školení	
Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníka	
Neformální týmové akce	
Jiné (specifikuj jinou oblast, která není zahrnutá výše)	

Tabulka č. 1 – Komunikační plán (Zdroj: vlastní zpracování)

Při rozhovorech vyšlo najevo, že jsem v komunikačním plánu opomenula pro zaměstnance velmi důležitou oblast komunikace: předávání informací od manažera z leadership týmu (strategické vedení společnosti). Všech 38 respondentů tuto oblast v různých variacích doplnilo do kolonky „Jiné“. Díky tomu se tato kolonka objevila na vrchních příčkách pořadí.

Nejčastěji se objevující oblasti v kolonce „Jiné“ – citace:

„Předávání informací z vedení“.

„Informace z vedení“.

„Sdílení informací z leadership týmu“.

Další objevující se variace:

„Informace a jejich předávání“.

„Jak dostávám informace“.

„Komunikace informací“.

Data jsem zpracovala prostřednictvím aplikace MS Excel a tabulku doplnila o četnost výskytu odpovědí a relativní četnost vyjádřenou v procentech, která podle Chráska (2007) poskytuje informaci o tom, jak velká část z celkového počtu hodnot připadá na danou hodnotu (str. 41). Na základě výpočtu váženého průměru jsem určila pořadí důležitosti jednotlivých oblastí v rámci oddělení. Čím je ukazatel nižší, tím důležitější je daná oblast pro zaměstnance.

Oblasti interní komunikace	Pořadí důležitosti (ČETNOST/RELATIVNÍ ČETNOST)						Vážený průměr
	1	2	3	4	5	6	
Pravidelné interní porady	30 (79 %)	6 (16 %)	1 (3 %)	1 (3 %)	0	0	2.3
Reporty, přehledy o činnosti a výsledcích týmu	10 (26 %)	7 (18 %)	8 (21 %)	6 (16 %)	3 (8 %)	4 (11 %)	5.3
Interní školení	2 (5 %)	5 (13 %)	2 (5 %)	6 (16 %)	20 (53 %)	3 (8 %)	7.6
Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníka	5 (13 %)	20 (53 %)	5 (13 %)	5 (13 %)	2 (5 %)	1 (3 %)	4.6
Neformální týmové akce	1 (3 %)	1 (3 %)	3 (8 %)	8 (21 %)	7 (18 %)	18 (47 %)	8.9
Jiné (specifikuj jinou oblast, která není zahrnutá výše)	7 (18 %)	11 (29 %)	13 (34 %)	4 (11 %)	1 (3 %)	2 (5 %)	4.8

Tabulka č. 2 – Zpracování tabulky pořadí důležitosti interní komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

Získaná data byla zpracována k 30. 6. 2019. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci na základě subjektivního posouzení seřadili důležitost oblastí interní komunikace následovně:

1. Místo: Pravidelné interní porady
2. Místo: Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníka
3. Místo: Předávání informací z leadership týmu
4. Místo: Reporty, přehledy o činnosti a výsledcích týmu
5. Místo: Interní školení
6. Místo: Neformální týmové akce

Výsledek šetření jsem použila pro identifikaci třech nejdůležitějších oblastí interní komunikace ve firmě Soft, čímž došlo k naplnění Cíle 1. Od tohoto cíle se následně odvíjelo mé šetření hodnocení pracovníků vybraných oblastí interní komunikace.

5.4 Výzkumná metoda

Pro svůj výzkum jsem zvolila kvantitativní přístup. Disman (2002) tvrdí, že „kvantitativní výzkum není nic jiného než citování hypotéz“ (str. 76).

Kvantitativní přístup je možno použít, pokud jsou předměty zkoumání měřitelné, či minimálně nějak tříditelné, uspořádatelné. Kvantifikované informace v co nejvíce formálně porovnatelné podobě lze následně analyzovat statistickými metodami se záměrem ověřit jejich platnost (Reichel, 2009, str. 40). Jako výzkumný nástroj sběru dat jsem se rozhodla použít dotazník, který obsahoval škálované položky. Záměrně zde neuvádím termín otázky. Vycházím z ukotvení základní terminologie dotazníku podle Gavory (2000), který zmiňuje vhodnost použití termínu položky, pokud výrok nemá tázací, ale oznamovací formu (str. 99).

Dotazník je vedle rozhovoru nejčastější používaná technika nepřímého pozorování. Výhodou dotazníku je jeho efektivita: získáme v relativně krátkém čase a při malých nákladech data od velkého množství respondentů. Nevýhodou je nemožnost zpětné vazby, přeskočení nebo vynechání odpovědi a také možná nízká návratnost od respondentů (Disman, 2002, str. 141).

Tyto nevýhody jsem eliminovala použitím elektronického dotazníku prostřednictvím aplikace Microsoft Forms. V této aplikaci není možné dotazník odeslat, dokud se nevyplní všechny požadované otázky. Vzhledem k realizaci předvýzkumu, při kterém všichni zaměstnanci dobrovolně potvrdili účast ve výzkumu, jsem se nemusela obávat nízké návratnosti dotazníku.

5.5 Realizace dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření jsem se řídila doporučeným postupem, který uvádí Průcha (2014). Tento postup zahrnuje: promyšlení cíle, vymezení skupiny, formulace položek dotazníku, pilotáž, úpravu dotazníku po pilotáži

a případné doplnění dotazníku o nezbytné součásti (str. 117). Cíl a vymezená skupina již byla stanovena, takže jsem přistoupila k formulaci položek dotazníku. Pro každou oblast jsem stanovila deset výroků, které vychází z pojmů a definic ukotvených v teoretické části mé práce. Při jejich tvorbě jsem vycházela s Dismana (2002) a snažila se je formulovat srozumitelně, jednoznačně a nesugestivně (2002, str. 149).

Pro měření postojů a názorů lidí se používají Likertovy škály. Na stupnici člověk vyjádří stupeň svého souhlasu, resp. nesouhlasu s výrokem. Likertovy škály se poměrně lehce konstruuji a lehce se vyhodnocují (Gavora, 2000, str. 92).

Způsoby analýzy Likertovy škály mohou být dle Kubiátka (2016) odlišné v závislosti na tom, zda získaná data považujeme za ordinální nebo intervalová. Ve své práci využívám škálované položky. Jsem si vědoma, že v odborné literatuře, na kterou Kubiátko odkazuje, se přistupuje k vyhodnocování Likertových škál jako intervalovým proměným. Nicméně i on uvádí, že je nutné uvědomit si směřování šetření. S ohledem na povahu šetření a nízký počet respondentů jsem se rozhodla vyhodnocovat jednotlivé položky zvlášť.

Rod (2012) uvádí, že škála je chápána poměrně jednoznačně a měla by být polarizována od nesouhlasu po souhlas (tedy nikoliv jednostranně), a sice s lichým počtem stupňů. Zároveň však upozorňuje, že tento názor není možné brát jako dogma. Sám se při studiu statistických metod či socio-ekonomické analýzy setkal s názory, že lichý počet stupňů na stupnici odpovědí není správný, neboť vytváří prostor pro vyjádření indiference a následnému zkreslení výsledků, příp. ovlivnění reality, pokud zainteresované subjekty budou na výsledky výzkumu reagovat. Volba škály je tedy na příslušném tazateli (str. 9).

Opačným přístupem je pak použití 7bodových či dokonce 11bodových škál. Při více jak 5bodových škálách však dochází k ignorování krajních

možností a získaná data se stávají zkreslenými (Kubiatko, 2016, str. 179). Vzhledem k povaze mého šetření jsem se přiklonila k sudé stupnici se silným vyjádřením souhlasu a nesouhlasu.

1	Zcela souhlasím
2	Spíše souhlasím
3	Spíše nesouhlasím
4	Zcela nesouhlasím

Tabulka č. 3 - Stupnice souhlasu (Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci ověření srozumitelnosti otázek jsem dotazník zaslala deseti lidem z komunikačního oddělení společnosti, kterého se mé šetření netýkalo. Výroky jsou dle jejich zpětné vazby srozumitelné a jasné. Dva lidé mi doporučili přeformulovat otázku č. 26., kde bych dle jejich doporučení měla technologie vypsat. Výrok tedy po úpravě bude znít následovně:

„K předávání informací jsou využívány nové formy komunikačních nástrojů (OneNote, SharePoint).“ Finální podobu dotazníku uvádím v příloze mé práce.

Cíl 2: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení porad

Operacionalizace

Při tvorbě výroků pro oblast vedení porad jsem vycházela ze zásad efektivní porady, které jsou definovány v druhé kapitole.

DVV 1: Před poradou dostanu včas instrukce k přípravě.

DVV 2: Na začátku porady projdeme zápis obsahující úkoly a termíny z minulé porady.

DVV 3: Dopředu znám cíl, program nebo harmonogram porady.

DVV 4: Délka porady je dostatečná k probrání témat dle agendy.

DVV 5: Mám dostatečný prostor se vyjádřit a aktivně zapojit.

DVV 6: Porada probíhá v přátelské a otevřené atmosféře.

DVV 7: Je dodržován časový harmonogram.

DVV 8: Manažer na poradě neprobírá věci osobního charakteru, které je nutné probrat při osobních pohovorech.

DVV 9: Výsledkem porady je stanovení úkolů a termínů splnění, které jsou zaznamenány v zápise z porady.

DVV 10: Na konci porady následuje souhrn klíčových priorit nebo věcí, na které se zaměřit.

(Odpovídá výrokům bloku č. 1)

Cíl 3: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení hodnotících pohovorů

Operacionalizace

V třetí kapitole mé práce jsem popsala pojmy a zásady vedení hodnotícího pohovoru, které jsou ukotveny v odborné literatuře. Následujících deset výroků z těchto zásad vychází.

DVV 11: Termín hodnotícího pohovoru znám v dostatečném předstihu.

DVV 12: Manažer vede pohovor formou dialogu (ptá se na mou práci, problémy a časovou náročnost).

DVV 13: Manažer hodnotí konkrétní pracovní výsledky.

DVV 14: Za pozitivní výsledky obdržím slovní pochvalu.

DVV 15: Kritika se týká konkrétních situací.

DVV 16: Při hodnocení úkolů se mnou manažer rozebere příčiny a nedostatky.

DVV 17: Manažer navrhne způsob, jakým případné nedostatky odstranit.

DVV 18: Hodnotící pohovor mě motivuje k dalšímu rozvoji.

DVV 19: Během pohovoru mě manažer nesrovnává s ostatními.

DVV 20: Na konci pohovoru znám konkrétní kroky pro další rozvoj.

(Odpovídá výrokům bloku č. 2)

Cíl 4: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí předávání informací z leadership týmu

Operacionalizace

Výroky jsem formulovala na základě efektivního předávání informací, které jsem popsala v kapitole věnující se předávání informací z leadership týmu.

DVV 21: Umím vyjmenovat krátkodobé i dlouhodobé cíle firmy.

DVV 22: Manažer v rámci týdenních porad předává důležité informace.

DVV 23: Ověřuje si, že zadaným informacím rozumím.

DVV 24: Mám možnost se k informacím vyjádřit.

DVV 25: Informace jsou předávány v mluvené i psané formě.

DVV 26: K předávání informací jsou využívány nové formy komunikačních nástrojů (OneNote, SharePoint).

DVV 27: E-mailová komunikace nepřevažuje nad osobní.

DVV 28: Získané informace mohu dále využít ke své práci.

DVV 29: Předávané informace jsou stručné a srozumitelné.

DVV 30: Na konci rozhovoru manažer shrne předané informace.

(Odpovídá výroky bloku č. 3)

Sběr dat proběhl prostřednictvím on-line dotazníku vytvořeného v aplikaci Microsoft Forms. Zaměstnancům jsem zaslala email, který obsahoval připomenutí cíle mého šetření a odkaz, kde je možné dotazník vyplnit. Disman (2002) popisuje tzv. „follow ups“, kdy po určitém časovém intervalu (typicky po dvou týdnech) tazatel zašle upomínku respondentům, kteří dotazník nevyplnili (str. 144). Jelikož bylo mé šetření anonymní, poslala jsem týden před koncem připomínku prostřednictvím emailu, ve kterém jsem upozornila na dostupnost dotazníku do 15. 12. 2019.

Dotazovaný musel vyplnit pouze pohlaví a délku odpracovaných roků pro společnost. Demografické otázky jsem zvolila záměrně, přestože nejsou součástí tohoto šetření. Pokud se společnost rozhodne dále se získanými daty pracovat, mohou sloužit k budoucímu výzkumu. Získaná data byla zpracována k 30. 12. 2019.

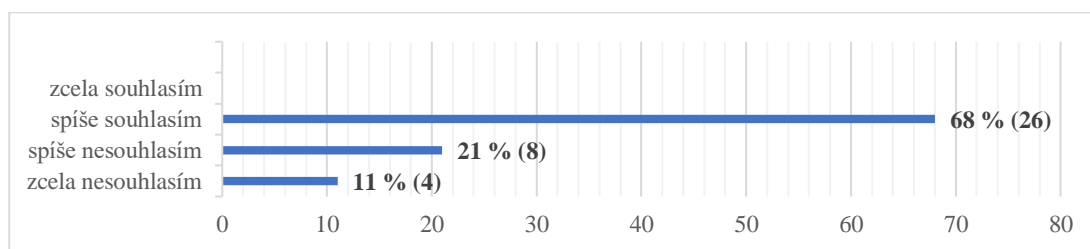
5.6 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 38 zaměstnanců společnosti Soft. Vyhodnocení proběhlo prostřednictvím aplikace MS Excel.

Faktorů, které ovlivňovaly subjektivní vnímání zaměstnanců, mohlo být několik, např. věk, pohlaví, délka zaměstnaneckého poměru, neformální vztahy v týmu, aktuální nálada apod.

Cíl 2: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení porad

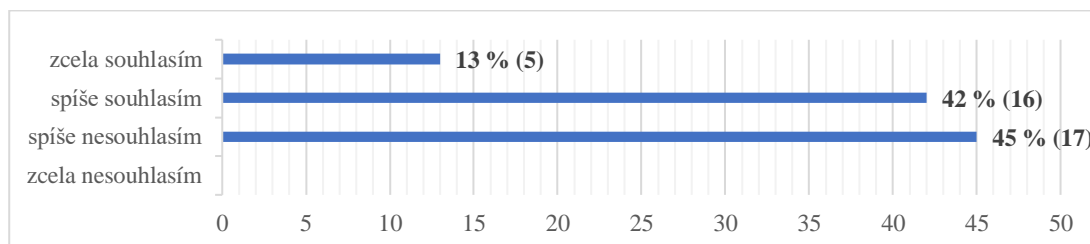
DVV 1: Před poradou dostanu včas instrukce k přípravě.



Graf č. 1 Obdržení instrukcí (Zdroj: vlastní zpracování)

V teoretické části jsem zmiňovala důležitost přípravy na radu nejen ze strany manažera, ale také účastníka. Nedostatečná příprava bývá jedním z nejčastějších nedostatků porad. Celkem 32 % respondentů se přiklonilo k negativní variantě. Lze tedy usuzovat, že nedostávají instrukce k přípravě včas, případně že nedostávají žádné instrukce k přípravě.

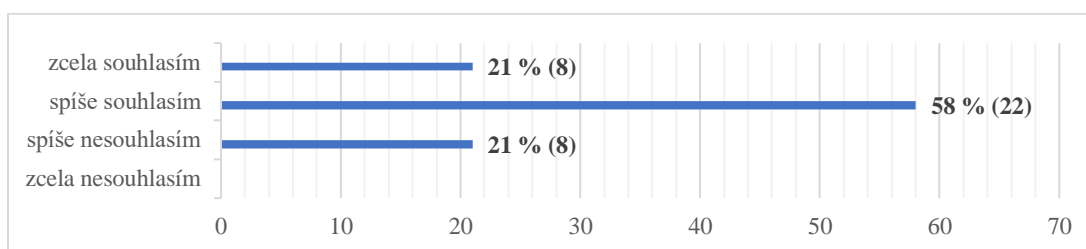
DVV 2: Na začátku porady projdeme zápis obsahující úkoly a termíny z minulé porady.



Graf č. 2 Zápisy z porad (Zdroj: vlastní zpracování)

Každá porada by měla začít kontrolou zápisu z minulého setkání. Nadpoloviční většina respondentů s tímto výrokem souhlasila. 45 % respondentů pak vyjádřilo spíše nesouhlas. Vzhledem k tomu, že žádný respondent nevedl zcela nesouhlasný postoj, zápisy z porad jsou zřejmě pořizovány, nicméně ne vždy procházeny vedoucími manažery.

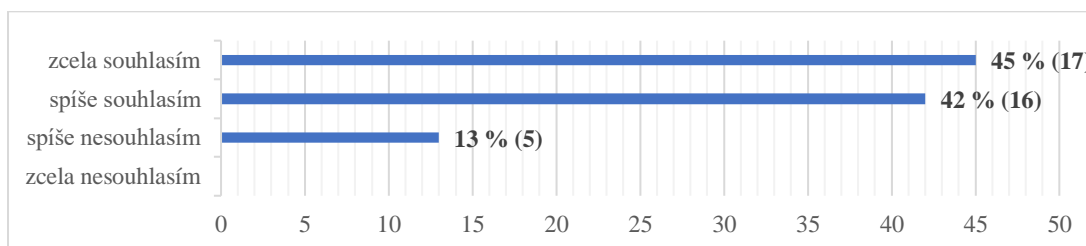
DVV 3: Dopředu znám cíl, program nebo harmonogram porady.



Graf č. 3 Cíl a program porad (Zdroj: vlastní zpracování)

Určení cíle porady patří mezi jednu z pěti složek procesu, který má zabezpečit efektivnost porady. Absence cílů či programu porady patří mezi časté organizační nedostatky. Celkem 79 % respondentů zná cíl, program nebo harmonogram porad. Neobjevil se žádný silný nesouhlas, nicméně osm respondentů uvedlo, že s tímto výrokiem spíše nesouhlasí. Lze tedy usuzovat, že někteří manažeři mohou někdy opomenout komunikaci cíle a programu před poradou.

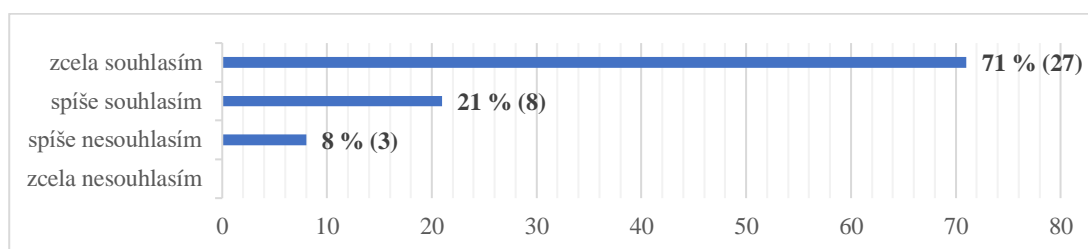
DVV 4: Délka porady je dostatečná k probrání témat dle agendy.



Graf č. 4 Délka porad (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků plyne, že celkem 87 % respondentů považuje délku porady za dostatečnou. Většina manažerů tedy při plánování délky porady zohledňuje časový prostor pro jednotlivá témata, který odpovídá obsahu. Pět respondentů však vyjádřilo spíše nesouhlas, což může znamenat, že v některých případech nepovažují délku porad za dostatečnou.

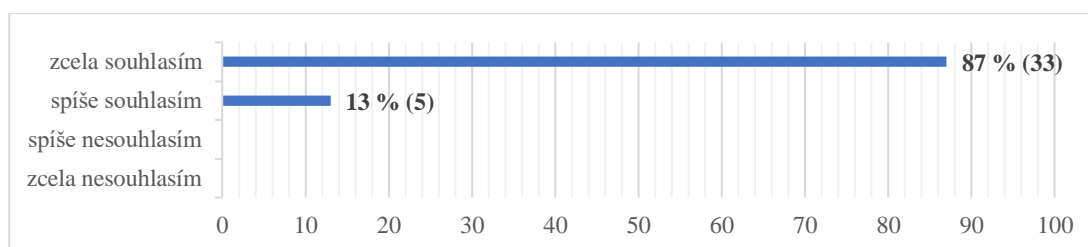
DVV 5: Mám dostatečný prostor se vyjádřit a aktivně zapojit.



Graf č. 5 Prostor k vyjádření (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnost získání zpětné vazby patří mezi jeden z nejdůležitějších přínosů porad. Pokud je komunikace pouze jednosměrná, manažer nezískává důležité informace, které potřebuje ke své práci. 71 % respondentů vyjádřilo absolutní souhlas s tímto výrokem. Celých 92 % respondentů pak uvádí, že má dostatečný prostor se v rámci porad aktivně zapojit. Pouze tři dotazovaní uvedli spíše nesouhlasný postoj, tudíž mohou vnímat prostor k vyjádření jako nedostatečný.

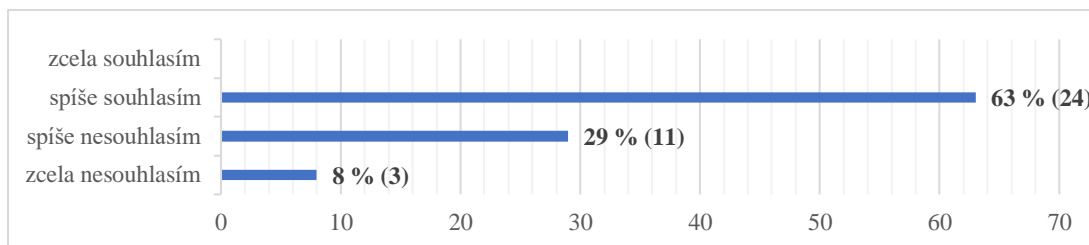
DVV 6: Porada probíhá v přátelské a otevřené atmosféře.



Graf č. 6 Atmosféra porady (Zdroj: vlastní zpracování)

U tohoto výroku se 100 % respondentů shodlo, že porady probíhají v přátelské a otevřené atmosféře. V takovémto prostředí se zaměstnanci nebojí sdílet své nápady, posiluje se týmový duch a zlepšuje týmová spolupráce.

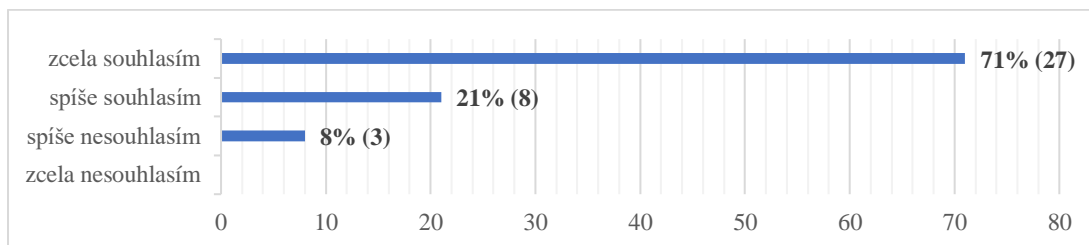
DVV 7: Je dodržován časový harmonogram.



Graf č. 7 Časový harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování)

Za průběh porady je zodpovědný moderátor (vedoucí manažer). Ten by měl hlídat diskuzi, aby nedocházelo k časovým průtahům a byl dodržován stanovený harmonogram. Z výsledků vyplývá, že celkem 37 % respondentů se přiklonilo k negativnímu hodnocení. Lze tedy usuzovat, že při některých poradách není časový harmonogram dodržován a dochází k průtahům.

DVV 8: Manažer na poradě neprobírá věci osobního charakteru, které je nutné probrat při osobních pohovorech.

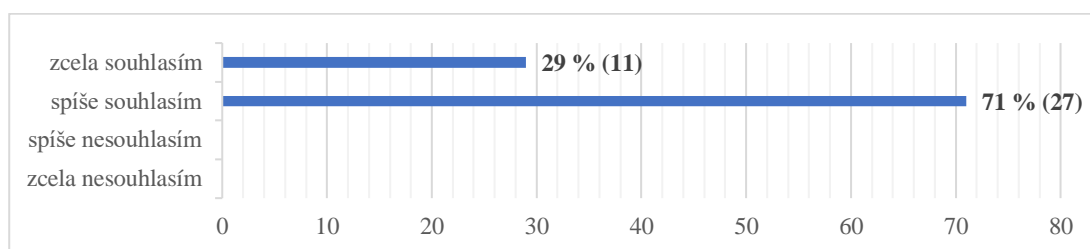


Graf č. 8 Osobní záležitosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Manažer si v rámci porady dává pozor na relevantnost témat pro skupinu. Absolutní souhlas vyjádřilo 71 % respondentů. Celkem 92 % respondentů se přiklonilo k pozitivnímu hodnocení. Žádný z respondentů nevedl absolutní

nesouhlas, lze tedy usuzovat, že posuzování manažeři se snaží v rámci porad neprobírat věci osobního charakteru. V dotazníku se vyskytly tři spíše nesouhlasné odpovědi, ze kterých můžeme usuzovat, že se tak u některých manažerů v konkrétní situaci stát mohlo.

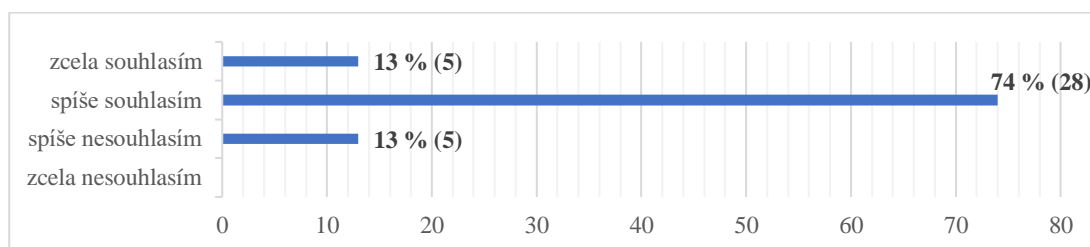
DVV 9: Výsledkem porady je stanovení úkolů a termínů splnění, které jsou zaznamenány v zápise z porady.



Graf č. 9 Znalost úkolů a termínů (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již jsem uvedla v teoretické části, výsledkem každé porady by měl být zápis obsahující úkoly a termíny jejich splnění. Žádný z respondentů se nevyjádřil negativně, lze tedy předpokládat, že tyto zápisy z porad jsou ve firmě Soft pořizovány.

DVV 10: Na konci porady následuje souhrn klíčových priorit nebo věcí, na které se zaměřit.



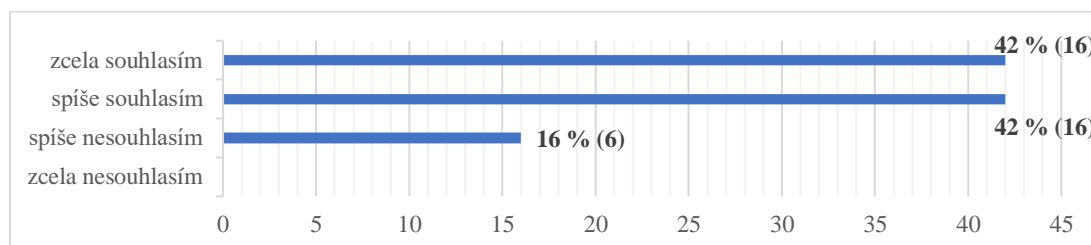
Graf č. 10 Souhrn priorit (Zdroj: vlastní zpracování)

Každá porada by měla končit včas a celkovým shrnutím. Celkem 87 % respondentů vyjádřilo pozitivní postoj k tomuto výroku. Pět zaměstnanců s tímto výrokem spíše nesouhlasí, což může znamenat, že jejich nadřízený

v rámci porad na konci neopakuje klíčové priority, případně nezdůrazní, na které věci se mají zaměřit.

Cíl 3: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení hodnotících pohovorů

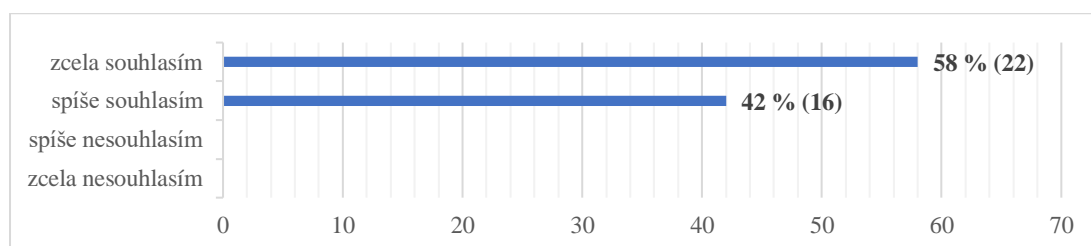
DVV 11: Termín hodnotícího pohovoru znám v dostatečném předstihu.



Graf č. 11 Termín hodnotícího pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Ze šetření vyplývá, že celkem 84 % respondentů zná termín hodnotícího pohovoru v dostatečném předstihu. Lze usuzovat, že mají dostatečný prostor na přípravu před pohovorem. Šest respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasilo, nicméně žádný z respondentů neuvedl absolutní nesouhlas.

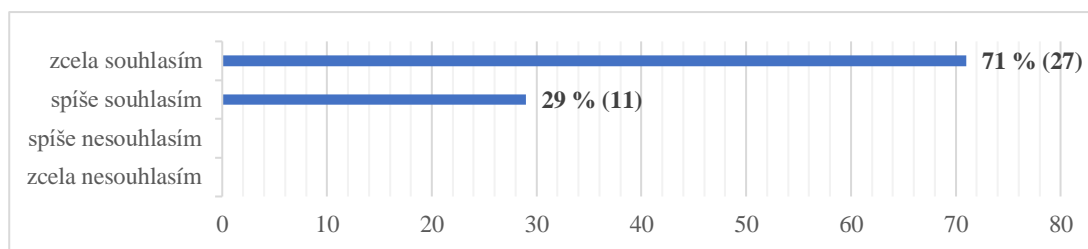
DVV 12: Manažer vede pohovor formou dialogu (ptá se na mou práci, problémy a časovou náročnost).



Graf č. 12 Vedení pohovoru formou dialogu (Zdroj: vlastní zpracování)

Žádný z respondentů se nepřiklonil k negativní odpovědi. Můžeme tedy předpokládat, že posuzovaní manažeři firmy Soft dodržují tuto zásadu efektivního vedení pohovoru a mají osvojenou techniku naslouchání.

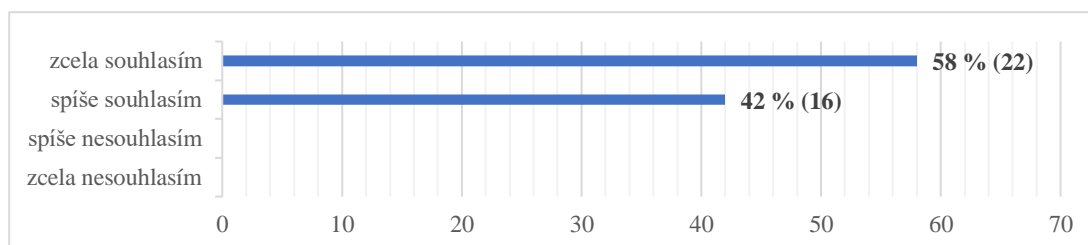
DVV 13: Manažer hodnotí konkrétní pracovní výsledky.



Graf č. 13 Hodnocení pracovních výsledků (Zdroj: vlastní zpracování)

Při svých hodnoceních se dle respondentů manažeri zaměřují na ocenění konkrétních výsledků. Ani u tohoto výroku se neobjevila žádná nesouhlasná odpověď a naopak celých 71 % respondentů vyjádřilo absolutní souhlas. Lze tedy vyvozovat, že manažeri nehodnotí osobnost zaměstnance, ale jeho pracovní výkony.

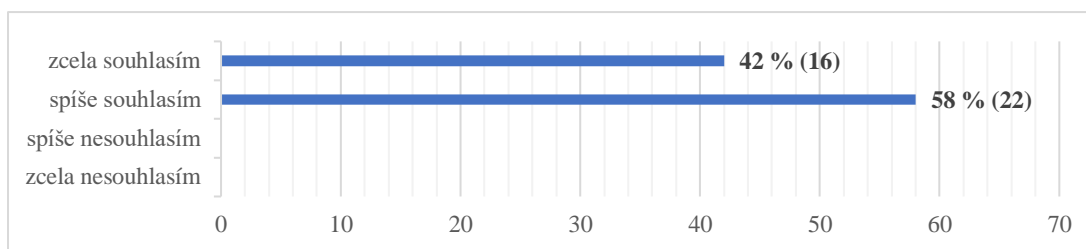
DVV 14: Za pozitivní výsledky obdržím slovní pochvalu.



Graf č. 14 Pochvala za výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)

Pochvala má motivační funkci. Vzhledem k tomu, že se všichni respondenti přiklonili k pozitivnímu hodnocení výroku, lze předpokládat, že posuzovaní manažeri jsou si této funkce vědomi a tento motivační nástroj často využívají.

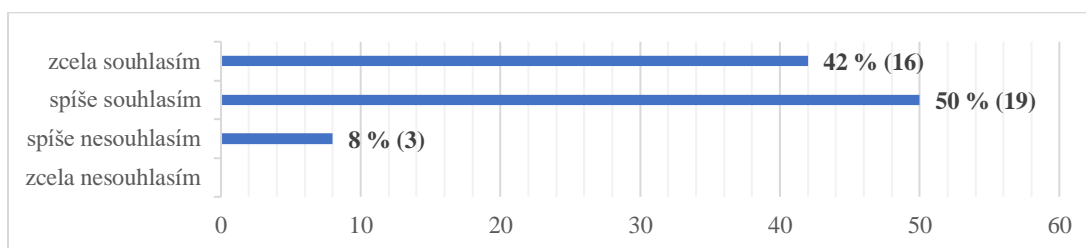
DVV 15: Kritika se týká konkrétních situací.



Graf č. 15 Kritika (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritika by se neměla týkat osobnosti zaměstnance, ale konkrétních situací. Žádný z respondentů nezvolil možnost negativní odpovědi, což může vést k úsudku, že posuzování manažeři mohou používat výtky, týkající se situací a jejich řešení před kritizováním osobnosti zaměstnance.

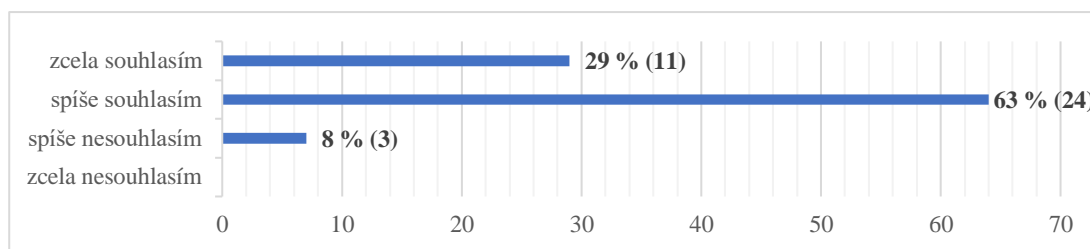
DVV 16: Při hodnocení úkolů se mnou manažer rozebere příčiny a nedostatky.



Graf č. 16 Hodnocení úkolů (Zdroj: vlastní zpracování)

Při hodnotících pohovorech by měl manažer rozebrat příčiny a nedostatky úkolů. Na základě hodnocení těchto úkolů může manažer případně odvodit hodnocení osobních kvalit zaměstnance. Většina respondentů souhlasí, že s nimi jejich manažer probírá, jakým způsobem řešili přidělené úkoly. Tři respondenti s tímto tvrzením vyjádřili mírný nesouhlas.

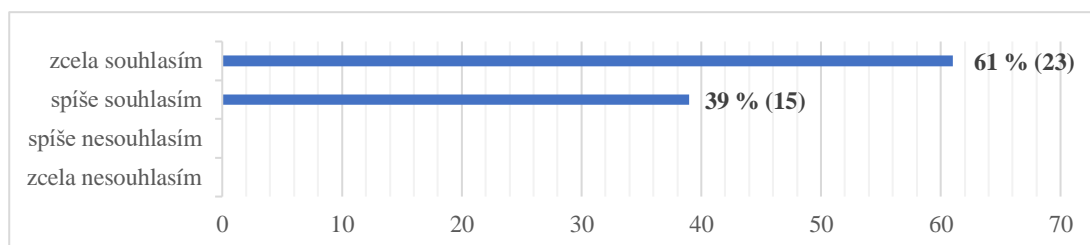
DVV 17: Manažer navrhne způsob, jakým případné nedostatky odstranit.



Graf č. 17 Odstranění nedostatků (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče následného koučingu, většina respondentů se přiklonila k pozitivnímu hodnocení. Pouze tři respondenti vyjádřili spíše nesouhlas. Na rozdíl od předchozího výroku, kde byly ve svých pozitivních odpovědích respondenti vyvážené, zde převažuje spíše souhlas. Lze vyvozovat, že někteří manažeři mají lépe osvojený způsob navrhování řešení.

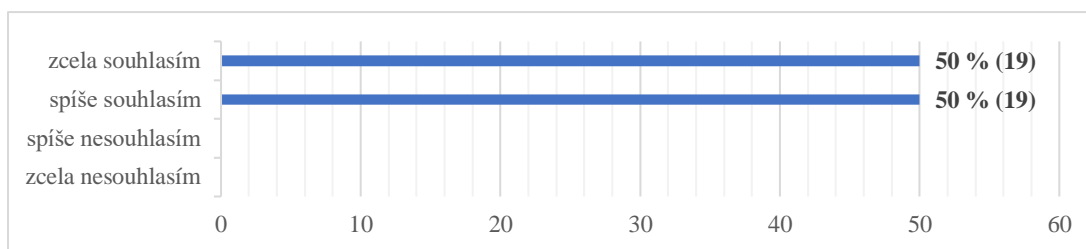
DVV 18: Hodnotící pohovor mě motivuje k dalšímu rozvoji.



Graf č. 18 Motivace (Zdroj: vlastní zpracování)

Jednou z hlavních funkcí hodnotícího pohovoru je, že má sloužit jako motivace. Z šetření vyplývá, že 61 % respondentů vyjádřilo absolutní souhlas. Nevyskytla se žádná negativní odpověď. Posuzovaní manažeři tedy zřejmě naplňují motivační stránku hodnotícího pohovoru.

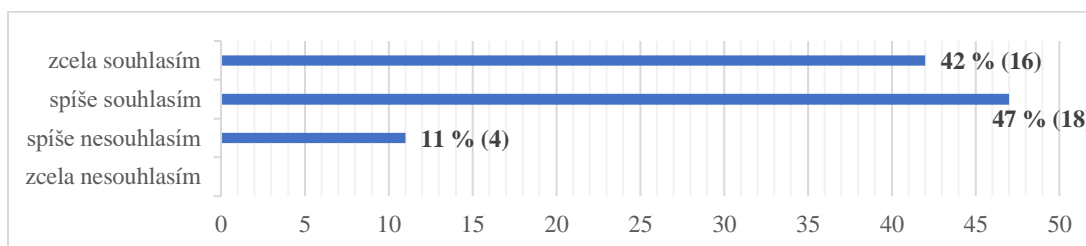
DVV 19: Během pohovoru mě manažer nesrovnává s ostatními.



Graf č. 19 Srovnávání zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Častou manažerskou chybou při vedení hodnotícího pohovoru je srovnávání zaměstnance s ostatními. Pro efektivní vedení hodnotícího pohovoru je důležité nesrovnávat výsledky práce pracovníka s ostatními. Dle výsledků šetření se posuzování manažeři této časté chyby snaží vyvarovat. Absence výskytu negativní odpovědi může potvrzovat, že se manažeři při hodnocení zaměřují především na zaměstnance samotného.

DVV 20: Na konci pohovoru znám konkrétní kroky pro další rozvoj.

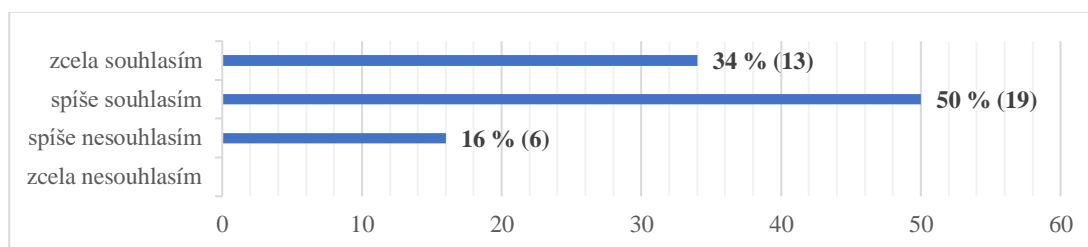


Graf č. 20 Postup pro další rozvoj (Zdroj: vlastní zpracování)

Aby se zaměstnanec mohl nadále rozvíjet, je nutné mít stanovený jasný plán. Manažeři by měli na konci každého pohovoru shrnout, co bude následovat dále. Celkem 89 % respondentů svým souhlasem potvrdilo, že tyto kroky spíše znají. Čtyři respondenti s tímto výrokiem nesouhlasili. Lze předpokládat, že si nejsou zcela jisti, co bude po tomto pohovoru následovat a co se od nich očekává.

Cíl 4: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí předávání informací z leadership týmu

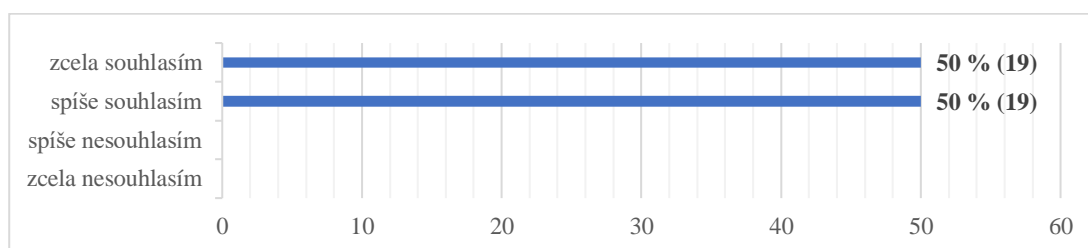
DVV 21: Umím vyjmenovat krátkodobé i dlouhodobé cíle firmy.



Graf č. 21 Znalost cílů firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

Každá firma má určeny krátkodobé a dlouhodobé cíle. Za jejich komunikaci směrem k zaměstnancům jsou zodpovědní jednotliví manažeři. Celkem 84 % respondentů umí vyjmenovat cíle firmy. 16 % respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasilo. Lze tedy usuzovat, že neumí vyjmenovat krátkodobé a dlouhodobé cíle firmy, neboť nebyly příslušnými manažery dostatečně komunikovány.

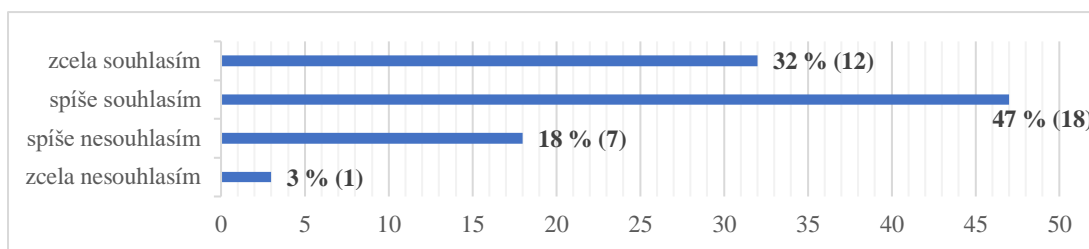
DVV 22: Manažer v rámci týdenních porad předává důležité informace.



Graf č. 22 Předávání informací (Zdroj: vlastní zpracování)

Předávání informací probíhá v rámci porad. Všichni respondenti se shodli, že během nich dostávají informace, které jsou důležité pro jejich práci. Velmi pozitivně hodnotím fakt, že se žádný z respondentů nepřiklonil k negativnímu hodnocení.

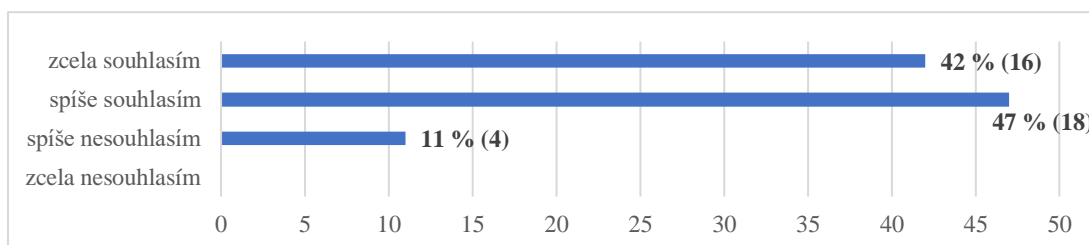
DVV 23: Ověřuje si, že zadaným informacím rozumím.



Graf č. 23 Ověřování porozumění (Zdroj: vlastní zpracování)

Komunikační proces je na všech jeho úrovních ovlivňován šumy a ruchy. Úkolem manažera je ověřit si, že informace byla správně dekodována a pochopena. Celkem 21 % respondentů se přiklonilo k negativnímu hodnocení. Někteří manažeři tedy při předávání informací zřejmě neověřují, zda příjemce porozuměl sdělení, což může způsobit snížení efektivity práce.

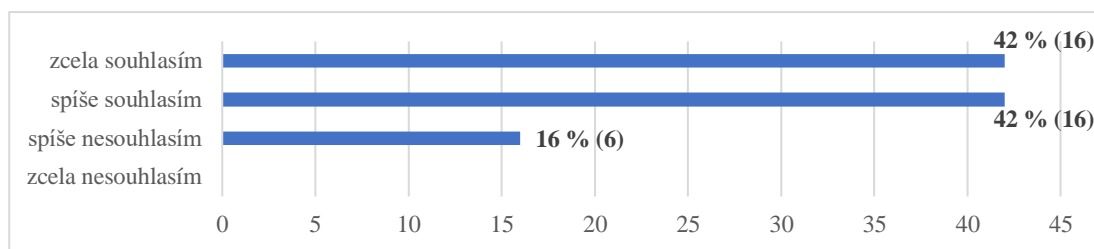
DVV 24: Mám možnost se k informacím vyjádřit.



Graf č. 24 Reakce na informaci (Zdroj: vlastní zpracování)

Jedna z klíčových zásad efektivního předávání informací je existence zpětné vazby. Zaměstnanec by měl mít možnost se k informaci vyjádřit, případně ji doplnit. Celkem 89 % respondentů hodnotilo možnost vyjádřit se k obdržným informacím kladně, pouze čtyři respondenti s tímto výrokem spíše nesouhlasili.

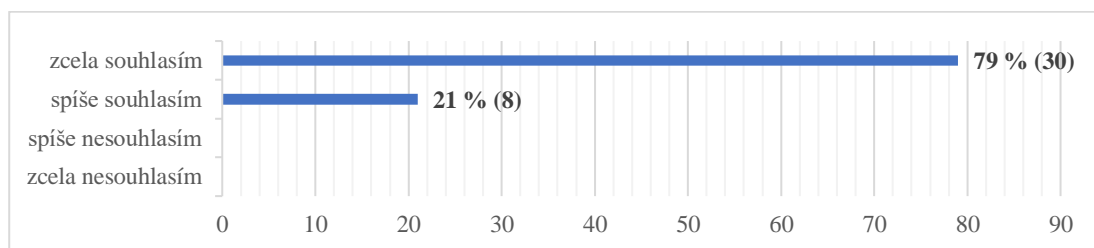
DVV 25: Informace jsou předávány v mluvené i psané formě.



Graf č. 25 Komunikační formy (Zdroj: vlastní zpracování)

K předávání informací musí manažeři zvolit vhodné formy v závislosti na povaze a obsahu informací. Šest respondentů uvádí, že informace jsou spíše předávány pouze jednou formou. Ve spojení s DVV 27, jehož výsledky potvrzují převažování e-mailové komunikace, lze usuzovat, že někteří manažeři dávají přednost psané formě, u které může docházet k horšímu ověřování, zda pracovník informaci pochopil.

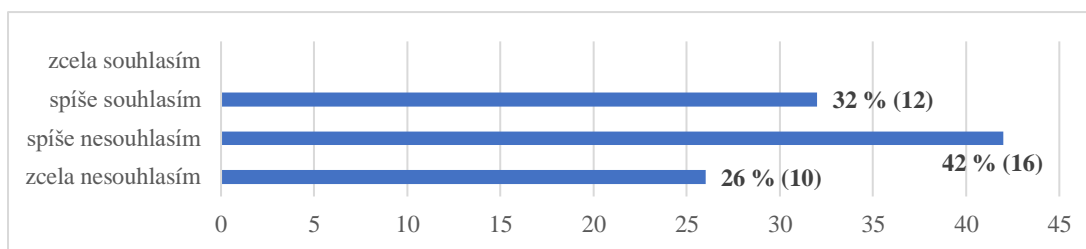
DVV 26: K předávání informací jsou využívány nové formy komunikačních nástrojů (OneNote, Sharepoint).



Graf č. 26 Komunikační nástroje (Zdroj: vlastní zpracování)

Absolutní souhlas s využíváním nových forem komunikačních nástrojů vyjádřilo 79 % respondentů. Jejich výhodou je rychlé šíření informací s možností zpětné vazby. Nevýhodou však může být dostupnost různých informací v různých aplikacích – může tedy docházet k dezorientaci a ztrátě v jejich hledání.

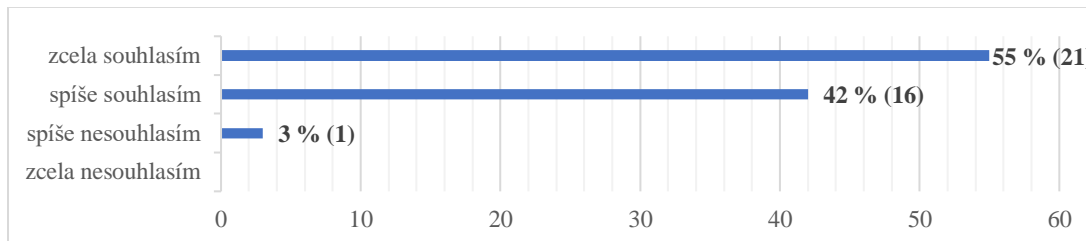
DVV 27: E-mailová komunikace nepřevažuje nad osobní.



Graf č. 27 Emailová komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

Emailová komunikace umožňuje rychlé šíření informací s možností získání zpětné vazby. Celkem 68 % respondentů se přiklonilo k názoru, že emailová komunikace ve firmě Soft převažuje nad komunikací osobní. Tento stav však klade velký důraz na schopnost manažera vybrat relevantní a důležité informace. Ve chvíli, kdy přeposílá každou informaci bez ucelené koncepce, může docházet k zahlcení.

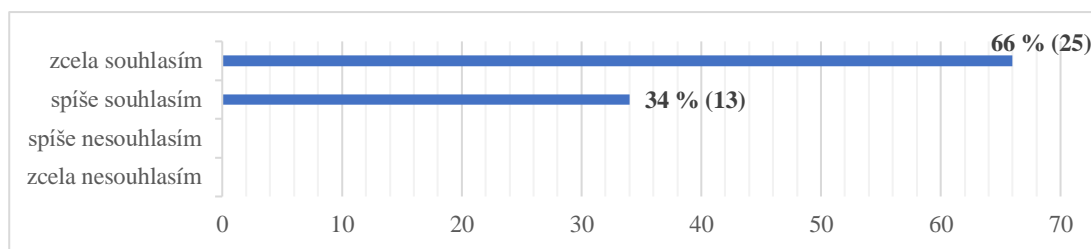
DVV 28: Získané informace mohou dále využít ke své práci.



Graf č. 28 Užitečnost informací (Zdroj: vlastní zpracování)

Informace, které manažeři předávají, jsou pro jednotlivé pracovníky důležité a využívají je dále ke své práci, což uvedlo celkem 98 % respondentů. Pouze jeden respondent uvedl spíše nesouhlas s následným využitím informací.

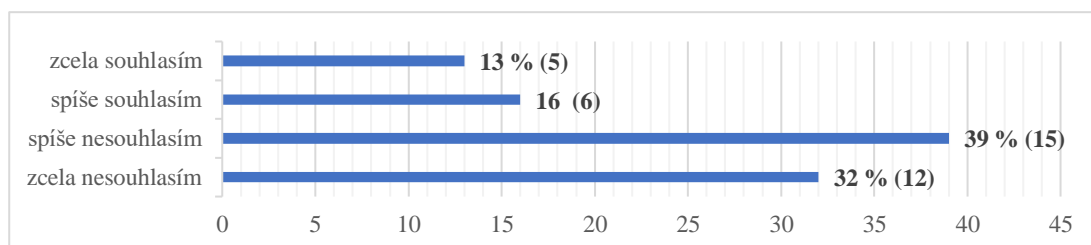
DVV 29: Předávané informace jsou stručné a srozumitelné.



Graf č. 29 Srozumitelnost informací (Zdroj: vlastní zpracování)

Další z klíčových pravidel efektivního předávání informací je správná prezentace. Informace mají být stručné, srozumitelné a správně interpretované. Pokud jsou tato pravidla dodržována, nedochází k jejich nepochopení. Všichni respondenti hodnotili srozumitelnost a stručnost předávaných informací pozitivně.

DVV 30: Na konci rozhovoru manažer shrnuje předané informace.



Graf č. 30 Souhrn informací (Zdroj: vlastní zpracování)

Jednou ze zásad efektivní komunikace je shrnutí na jejím konci. Ze šetření vyplývá, že celkem 71 % respondentů hodnotí souhrn informací na konci rozhovoru negativně. Již z výsledků DVV 23 lze usuzovat, že někteří manažeři si neověřují, zda předaným informacím zaměstnanci rozumí. Tuto zásadu úspěšné komunikace tedy někteří manažeři ve firmě Soft zřejmě nedodržují.

5.7 Diskuze

Cílem této kapitoly je shrnout výsledky získané z dotazníkového šetření a porovnat je s poznatky popsány v části teoretické.

Cíl 2: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení porad

Proces přípravy efektivní porady se skládá z pěti složek: určení cíle, přípravy, zahájení, vedení schůze a zakončení. Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci obchodního oddělení firmy Soft dopředu znají cíle, program či harmonogram porady. Posuzování manažeři tedy zřejmě tyto informace předávají efektivně, nicméně ze šetření vyplynulo, že ne každý manažer poskytuje zaměstnancům dostatečný prostor na přípravu k poradě. Již v teoretické části jsem popsala nedostatečnou přípravu jako jednu z překážek efektivní porady. V tomto případě však za tuto absenci nelze vinit zaměstnance, ale manažera, který informace neposkytl včas. Důsledkem je pak nepřipravenost zaměstnance, která může velmi negativně ovlivnit celý průběh porady. Ze strany některých manažerů dochází také k nedodržování jedné ze základních zásad efektivní porady. Z porad jsou sice pořizovány zápisy, které obsahují úkoly a termíny splnění, nicméně tyto zápisy nejsou dále kontrolovány. Chybí kontinuita procesu. Může docházet k „zapadnutí“ některých úkolů. Samotný průběh porady hodnotí zaměstnanci převážně pozitivně. Atmosféra porady je otevřená, mají prostor se vyjádřit a poskytnout zpětnou vazbu. Manažeři probírají relevantní témata, nicméně občas se jim nedaří dostatečně moderovat průběh porady a dochází k průtahům. V některých případech dochází k nedostatečnému souhrnu priorit.

Doporučení: Nedostatky, odhalené v dotazníkovém šetření, vyplývají převážně z jisté stereotypizace práce manažerů. Ti se účastní velkého množství porad a základní zásady mohou občas vypouštět. Vzhledem k tomu, že se tohoto šetření účastnili i samotní manažeři, někteří z nich za mnou poté přišli a sami uváděli, že jsou si vědomi některých chyb, kterých se dopouštějí. Personálnímu oddělení bych doporučila vypracovat desatero zásad vedení efektivní porady. Tyto zásady pro manažery nejsou něčím zcela novým, nicméně by jim pomohlo připomenout a osvěžit některá pravidla, která jim pomohou zlepšit interní komunikaci v této oblasti.

Cíl 3: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vedení hodnotících pohovorů

Oblast hodnotících pohovorů vyšla v předvýzkumu jako druhá nejdůležitější pro zaměstnance. V třetí kapitole jsem definovala zásady efektivního vedení hodnotícího pohovoru. Pohovor by měl probíhat v klidné atmosféře a odpovídajícím prostředí. Manažer během pohovoru hodnotí dosažené výsledky pracovníka. Rozebírá konkrétní události a situace a navrhuje případně pomoc při řešení. Rozhovor vede formou dialogu a se zaměstnancem nejedná z pozice síly. Cílem pohovoru je motivovat zaměstnance a ocenit jej za dobrou práci. Z mého šetření vyplynulo, že zaměstnanci obchodního oddělení hodnotili tuto oblast interní komunikace nejvíce pozitivně. Lze tedy vyvozovat, že se manažeři tyto zásady snaží dodržovat.

Doporučení: Již v teoretické části jsem zmiňovala, že manažeři firmy Soft mají možnost absolvovat různou škálu soft skills školení. Dotazníkové šetření potvrdilo, že úroveň soft skills posuzovaných manažerů v této firmě je na vysoké úrovni. Mají osvojené základy aktivního naslouchání, motivování zaměstnanců, podávání zpětné vazby – kritiky, koučingu. Nicméně i v předešlé oblasti se objevily nedostatky v oblasti time managementu. Někteří manažeři neposkytují zaměstnancům dostatečný prostor na přípravu. Efektivnímu time managementu není věnován žádný kurz, přestože se v několika školeních zmiňuje nutnost efektivního využívání prostředků. Do rozvoje manažerských dovedností bych zařadila kurz věnovaný time managementu, který by měl obsahovat nejen poznatky využití času manažera, ale tento kurz by měl ukázat také následky špatného rozvrhnutí času při jednotlivých úkonech pro jeho tým a jak případně špatné plánování času ovlivňuje zaměstnance.

Cíl 4: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí předávání informací z leadership týmu

Předávání informací z leadership týmu je oblast interní komunikace, kterou zaměstnanci sami doplnili jako klíčovou v rámci předvýzkumu této práce. V teoretické části mé bakalářské práce jsou ukotvena základní pravidla efektivního předávání informací a komunikace. Manažeři by měli zvolit informace, které jsou pro zaměstnance relevantní a které mohou nadále využít ve své práci, což se ve firmě Soft děje. Zároveň manažeři informace zpracovávají do stručné a srozumitelné podoby. Manažeři využívají nové formy komunikace v podobě moderních technologií. Tyto nové formy umožňují zaměstnancům vyjádřit se k získaným informacím a případně je doplnit. Častým nedostatkem efektivního předávání informací bývá ověření, zda zaměstnanci informaci porozuměli a souhrn předávaných informací na konci rozhovoru. Tento nedostatek se potvrdil i ve firmě Soft. Někteří manažeři při předávání informací neshrnou podstatné body a zapomínají na ověření, zda zaměstnanec informaci pochopil.

Doporučení: Absence ověřování může souviset s používáním nových technologií. Vzhledem k tomu, že e-mailová komunikace převažuje nad komunikací osobní, manažeři toto ověřování zcela vypouštějí. Doporučovala bych zařadit klíčové body v rámci porad, kde může manažer případně ověřit, zda všichni porozuměli informacím, které posílal e-mailem. A samozřejmě tento proces může fungovat i opačně – písemné ověření pochopení informací z porad. Zároveň zde opět odkazuji na důležitost zápisů z porad a jejich ověřování na začátku porady další. Všechny tyto zápisy by měly obsahovat souhrn klíčových informací a případných akčních bodů. Vzhledem k tomu, že jsou ve firmě často používány nové technologie (OneNote, SharePoint), doporučila bych v rámci těchto technologií zkusit zařadit ověřovací otázky, které by pomohly s objasněním, zda informace byla správně pochopena.

Výsledky dotazníkového šetření jsem prezentovala na poradě leadership týmu. Nejprve jsem jim krátce představila základní zásady pro efektivní komunikaci ve vybraných oblastech interní komunikace a prezentovala, jak jsou tyto vybrané oblasti hodnoceny zaměstnanci. S vedením jsme se shodli, že by bylo dobré tento výzkum rozšířit, protože může pomoci v přípravě a zkvalitnění vzdělávacích programů pro manažery.

Závěr

Cílem mé práce bylo popsat, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci svého nadřízeného ve vybraných oblastech interní komunikace. Tyto oblasti byly stanoveny na základě předvýzkumu samotnými zaměstnanci. Mezi tyto oblasti patřilo vedení porad, hodnotící pohovory a předávání informací z leadership týmu. První čtyři kapitoly byly věnovány ukotvení teoretických východisek v jednotlivých oblastech. Byly zde definovány zásady efektivní komunikace pro každou z těchto oblastí. V páté kapitole jsem se věnovala představení firmy Soft a samotnému šetření. Kapitola popisovala zvolené metody a nástroje šetření, interpretaci výsledků a doporučené řešení.

Interní komunikace ve firmě Soft je hodnocena převážně kladně. Z vybraných oblastí byla nejlépe hodnocena komunikace manažerů v rámci hodnotících pohovorů. Posuzovaní manažeři mají dle výsledků velmi dobře osvojeny zásady efektivního hodnocení. V oblasti vedení porad a předávání informací se objevovaly shodné nedostatky v time managementu vedoucích manažerů. Při předávání informací někteří manažeři zřejmě vynechávají souhrny informací a chybí ověřování, zda zaměstnanec informaci správně pochopil. To může vést ke vzniku informačních šumů a ruchů, které mohou narušovat proces efektivní komunikace.

Do šetření se aktivně zapojili všichni zaměstnanci obchodního oddělení firmy Soft. Lze tedy předpokládat, že je problematika komunikace zajímavá a má pro ně váhu. Tato práce není zcela jistě vyčerpávajícím zdrojem informací o stavu interní komunikace ve firmě. Nicméně konkretizovala, které oblasti hodnotí zaměstnanci jako nejdůležitější. Odhalila také základní nedostatky, které lze odstranit, a dala základ dalšímu šetření, které může pomoci ve zdokonalení manažerských dovedností, protože za interní komunikaci ve firmě jsou vždy zodpovědní manažeři.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozšířené vydání. vyd.). Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Bělohlávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* (2., rozšířené vydání. vyd.). Praha: Grada.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Bischof, A., & Bischof, K. (2003). *Porady*. Praha: Grada.
- Cejpek, J. (2008). *Informace, komunikace a myšlení Úvod do informační vědy* (dotisk 2., rozš. vyd.). Praha: Karolinum.
- Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (3. vyd.). Praha: Karolinum.
- Frenzel, R. (2013). *Poprvé šéfem* (6., rozšířené vydání. vyd.). (I. Z. Veselá, Překl.) Praha: Grada.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Gruber, D. (2012). *Zlatá kniha komunikace* (5. jemně doladěné. vyd.). Ostrava: Gruber - TDP.
- Hesková, M., & Štrachon, P. (2009). *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomia.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit firemní komunikaci*. Brno: Computer Press.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada.
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada.
- Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada.
- Kateřina Vlčková, P. (nedatováno). Načteno z https://is.muni.cz/el/1441/podzim2006/SZ2BP_ZPM/um/um/skalovani.pdf
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (5. rozšířené a doplněné vydání. vyd.). Praha: Management Press.

- Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda.
- Kubiátko, M. (2016). *Periodika.sk: slovenský časopis pre pedagogické vedy*. Načteno z Periodika.sk: slovenský časopis pre pedagogické vedy: <http://www.casopispedagogika.sk/rocnik-7/cislo-3/studia-kubiátko.pdf>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3., přeprac. vyd.). Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2000). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2012). *Vedení porad* (2., rozš. vyd.). Praha: Grada.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Rod, A. (2012). <https://e-logos.vse.cz/>. Načteno z E-LOGOS: Electronic Journal for Philosophy: <https://nb.vse.cz/kfil/elogos/science/rod12.pdf>
- Široký, J. (2011). *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press.
- Smith, J. (2000). *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. Praha: Computer Press.
- Sorcher, M. (1992). *Tajemství úspěchu manažera*. Praha: Victoria Publishing.
- Štěpaník, J. (2010). *Nějčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada.
- Šuleř, O. (2001). *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2018). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada.
- Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace* (2. vyd.). Praha: Portál.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada.
- Weike, T. (2006). *Porady a jednání: jak se prosadit a dosáhnout svých cílů*. Praha: Grada.
- Zdražilová, D., & Khelerová, V. (1994). *Management obchodní firmy*. Praha: Grada.

Seznam obrázků, tabulek a příloh

Obrázek č. 1 – Model komunikačního procesu

Obrázek č.2 – Zaměstnanecká struktura firmy Soft

Tabulka č. 1 – Komunikační plán

Tabulka č. 2 – Zpracování tabulky pořadí důležitosti interní komunikace

Tabulka č. 3 – Stupnice souhlasu

Graf č. 1 Obdržení instrukcí

Graf č. 2 Zápisy z porad

Graf č. 3 Cíl a program porad

Graf č. 4 Délka porad

Graf č. 5 Prostor k vyjádření

Graf č. 6 Atmosféra porady

Graf č. 7 Časový harmonogram

Graf č. 8 Osobní záležitosti

Graf č. 9 Znalost úkolů a termínů

Graf č. 10 Souhrn priorit

Graf č. 11 Termín hodnotícího pohovoru

Graf č. 12 Vedení pohovoru formou dialogu

Graf č. 13 Hodnocení pracovních výsledků

Graf č. 14 Pochvala za výsledky

Graf č. 15 Kritika

Graf č. 16 Hodnocení úkolů

Graf č. 17 Odstranění nedostatků

Graf č. 18 Motivace

Graf č. 19 Srovnávání zaměstnanců

Graf č. 20 Postup pro další rozvoj

- Graf č. 21 Znalost cílů firmy
- Graf č. 22 Předávání informací
- Graf č. 23 Ověřování porozumění
- Graf č. 24 Reakce na informaci
- Graf č. 25 Komunikační formy
- Graf č. 26 Komunikační nástroje
- Graf č. 27 Emailová komunikace
- Graf č. 28 Užitečnost informací
- Graf č. 29 Srozumitelnost informací
- Graf č. 30 Souhrn informací

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření

Vedení porad	Míra souhlasu			
	1 (zcela souhlasím)	2 (spíše souhlasím)	3 (spíše nesouhlasím)	4 (zcela nesouhlasím)
1. Před poradou dostanu včas instrukce k přípravě.				
2. Na začátku porady projdeme zápis obsahující úkoly a termíny z minulé porady.				
3. Dopředu znám cíl, program nebo harmonogram porady.				
4. Délka porady je dostatečná k probrání témat dle agendy.				
5. Mám dostatečný prostor se vyjádřit a aktivně zapojit.				
6. Porada probíhá v přátelské a otevřené atmosféře.				
7. Je dodržován časový harmonogram.				
8. Manažer na poradě neprobírá věci osobního charakteru, které je nutné probrat při osobních pohovorech.				
9. Výsledkem porady je stanovení úkolů a termínů splnění, které jsou zaznamenány v zápise z porady.				
10. Na konci porady následuje souhrn klíčových priorit nebo věcí, na které se zaměřit.				

Hodnocení pracovních výkonů	Míra souhlasu			
	1 (zcela souhlasím)	2 (spíše souhlasím)	3 (spíše nesouhlasím)	4 (zcela nesouhlasím)
11. Termín hodnotícího pohovoru znám v dostatečném předstihu.				
12. Manažer vede pohovor formou dialogu (ptá se na mou práci, problémy a časovou náročnost).				
13. Manažer hodnotí konkrétní pracovní výsledky.				
14. Za pozitivní výsledky obdržím slovní pochvalu.				
15. Kritika se týká konkrétních situací.				
16. Při hodnocení úkolů se mnou manažer rozebere příčiny a nedostatky.				
17. Manažer navrhne způsob, jakým případné nedostatky odstranit.				
18. Hodnotící pohovor mě motivuje k dalšímu rozvoji.				
19. Během pohovoru mě manažer nesrovnává s ostatními.				
20. Na konci pohovoru znám konkrétní kroky pro další rozvoj.				

Předávání informací	Míra souhlasu			
	1 (zcela souhlasím)	2 (spíše souhlasím)	3 (spíše nesouhlasím)	4 (zcela nesouhlasím)
21. Umím vyjmenovat krátkodobé i dlouhodobé cíle firmy.				
22. Manažer v rámci týdenních porad předává důležité informace.				
23. Ověřuju si, že zadaným informacím rozumím.				
24. Mám možnost se k informacím vyjádřit.				
25. Informace jsou předávány v mluvené i psané formě.				
26. K předávání informací jsou využívány nové formy komunikačních nástrojů (OneNote, Sharepoint).				
27. Emailová komunikace nepřevažuje nad osobní.				
28. Získané informace mohu dále využít ke své práci				
29. Informace jsou stručné a srozumitelné				
30. Na konci rozhovoru manažer shrnuje předané informace				