

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Efektivita týmové spolupráce a komunikace ve vybrané společnosti**

**Bc. Ivana Julišová**

© 2023 ČZU v Praze





# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Julišová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

**Efektivita týmové spolupráce a komunikace ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**The effectiveness of teamwork and communication in a selected company**

---

## Cíle práce

Cílem této práce je vyhodnotit a následně zlepšit týmovou spolupráci a komunikaci ve vybraném oddělení společnosti DHL Automotive s.r.o..

## Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, dotazníkové šetření a rozhovory.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

týmové role, týmová spolupráce, motivace, komunikace, vůdčí role v týmu, synergie, firemní kultura

---

## Doporučené zdroje informací

BELBIN, R M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery : manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

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

FEHLAU, E G. *Konflikty v práci : jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce : jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

MCCONNON, S. – MCCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

MILLER, R K. – KADLEC, J. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti : obor v pohybu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

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

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2022

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Efektivita týmové spolupráce a komunikace ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za ochotu, odborné rady a užitečné připomínky, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracování této diplomové práce.

Nadále patří mé poděkování společnosti DHL Automotive s.r.o. za spolupráci a poskytnuté informace.

# **Efektivita týmové spolupráce a komunikace ve vybrané společnosti**

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný stav týmové spolupráce a komunikace ve vybraném fakturačním oddělení společnosti a na základě výstupů z průzkumu navrhnout řešení vedoucí k dosažení efektivity v těchto zkoumaných oblastech. Analýza je zaměřena na posouzení komunikačního a informačního propojení vybraného oddělení napříč společností, prověření vlivu týmových rolí na spolupráci v týmu, zhodnocení systému nastavení interní komunikace a spolupráce a prověření zdrojů nedorozumění ve společnosti. V teoretické části jsou definovány obecné pojmy vztahující se k týmové spolupráci a komunikaci, obsahem empirické části je provedení analýzy za použití dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Průzkum je proveden a interpretován s ohledem na cíl diplomové práce.

**Klíčová slova:** tým, týmové role, pracovní a sociální skupina, vedení týmu, komunikace, teambuilding, komunikační bariéry

# **Effectiveness of teamwork and communication in the selected company**

## **Abstract**

The aim of this thesis is to analyse and evaluate the current state of teamwork and communication in a selected invoicing department of the company and based on the results of the survey, to propose solutions leading to efficiency in these areas. The analysis is aimed at assessing the communication and information linkages of the selected department across the company, examining the impact of team roles on team collaboration, evaluating the system of internal communication and collaboration setup and examining the sources of misunderstandings in the company. The theoretical part defines general concepts related to team collaboration and communication, the empirical part contains an analysis based on a questionnaire survey and a semi-structured interview. The survey is conducted and interpreted according to the aim of the thesis.

**Keywords:** team, team roles, working and social group, team leading, communication, teambuilding, communication barrier

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Tým vs. skupina .....	16
3.1.1 Sociální skupina.....	16
3.1.2 Pracovní skupina.....	17
3.1.3 Dynamika skupiny .....	18
3.1.4 Rozdíl mezi skupinou a týmem .....	20
3.1.5 Tým.....	22
3.1.6 Typy týmů.....	23
3.1.7 Velikost týmu.....	25
3.1.8 Cíle týmu.....	26
3.1.9 Budování týmu - Teambuilding.....	27
3.1.10 Efektivita a výkonnost týmu .....	28
3.1.11 Synergie v týmu .....	29
3.1.12 Konflikty v týmu.....	30
3.1.13 Řešení konfliktu .....	31
3.1.14 Výběr členů týmu.....	32
3.1.15 Týmové role.....	33
3.1.16 Charakteristika týmových rolí podle Belbina (1981) .....	33
3.1.17 Lídr týmu .....	36
3.1.18 Styly řízení .....	37
3.2 Komunikace .....	38
3.2.1 Komunikační proces .....	38
3.2.2 Firemní komunikace .....	40
3.2.3 Druhy komunikace.....	41
3.2.4 Formy komunikace .....	42
3.2.5 Efektivní komunikace.....	44
3.2.6 Komunikační bariéry .....	45
3.2.7 Komunikační šumy a zpětná vazba .....	46
3.2.8 Komunikační audit.....	48

<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>50</b>
4.1 Charakteristika společnosti.....	50
4.1.1 Organizační struktura společnosti .....	51
4.2 Pobočka DHL Automotive s.r.o. ....	52
4.2.1 Charakteristika vybraného oddělení fakturace.....	53
4.3 Týmová spolupráce a komunikace ve společnosti .....	55
4.3.1 Informační kanály ve společnosti .....	56
4.3.2 Průzkum názorů zaměstnanců – EOS (Employee Opinion Survey).....	57
4.4 Přehled normativních zdrojů společnosti .....	58
4.5 Dotazníkové šetření .....	60
4.5.1 Interpretace analyzovaných dat.....	61
4.6 Belbinův dotazník týmových rolí .....	86
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>91</b>
5.1 Návrhy a doporučení .....	94
<b>6 Závěr.....</b>	<b>98</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>99</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>102</b>
8.1 Seznam obrázků .....	102
8.2 Seznam tabulek.....	102
8.3 Seznam grafů .....	102
8.4 Přílohy .....	103



# 1 Úvod

V dnešní moderní době plné dynamických změn a rostoucí konkurenceschopnosti je v zájmu každé organizace, aby flexibilně reagovala na neustále se měnící tržní podmínky. Chce-li si společnost udržet své postavení v oblasti tržní ekonomiky, nadále se rozvíjet a zdokonalovat, pak musí být pozornost soustředěna především na rozvoj lidského potenciálu, který je základem úspěchu každé organizace. Hlavní konkurenční výhodou pro každou společnost jsou především zaměstnanci, kteří jsou na náhlé změny kvalitně připraveni. Správně sestavený tým, fungující týmová spolupráce a efektivní komunikace jsou nedílnou součástí každé úspěšně prosperující společnosti.

Komunikace a vzájemná spolupráce mezi lidmi tvoří nedílnou součást každodenního života a toto pravidlo platí i pro firemní prostředí. Pokud jsou procesy v organizaci správně nastaveny, je mnohem snadnější dosáhnout požadované efektivity.

Komunikaci a spolupráci v organizaci lze rozdělit na externí a interní. Pro externí komunikaci a spolupráci je charakteristické jednání s vnějším okolím, které představují zákazníci, dodavatelé a jiné organizace. Interní komunikace je zaměřena na komunikaci a spolupráci uvnitř organizace, tj. na vztahy a komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti. Pro účely diplomové práce je zvolena komunikace a spolupráce interní, která zásadně ovlivňuje fungování celé společnosti.

Diplomová práce pojednává o efektivitě týmové spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení společnosti a současně navazuje na bakalářskou práci, ve které byla pozornost věnována hodnocení a stimulaci zaměstnanců v téže organizaci. Důvodem volby tohoto tématu je dlouholeté působení ve vybrané společnosti, zkušenosti s vedením početného týmu a celkový zájem o oblast, jež se věnuje řízení lidských zdrojů.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je vyhodnotit a následně navrhnout zlepšení pro týmovou spolupráci a komunikaci ve vybraném oddělení společnosti DHL Automotive s.r.o.

#### Dílčí cíle:

Dílčí cíl 1: Zjištění současného stavu týmové spolupráce ve vybraném oddělení.

Dílčí cíl 2: Posouzení komunikačního a informačního propojení vybraného oddělení napříč společností.

Dílčí cíl 3: Posouzení efektivity systémového nastavení na oddělení.

Dílčí cíl 4: Prověření příčin nedorozumění v komunikaci.

Dílčí cíl 5: Prověření vlivu týmových rolí na spolupráci v týmu.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce je zaměřena na téma týmové spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení společnosti a je složena z teoretické a empirické části.

Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše, data jsou čerpána nejen z české, ale i ze zahraniční odborné literatury. Je využito triangulace, prostřednictvím které jsou komparovány názory jednotlivých autorů, jež se prolínají do empirické části. Jsou zde definovány pojmy jako tým, pracovní a sociální skupina, jsou charakterizovány jednotlivé týmové role, velikost týmu a jeho budování. Pozornost je současně věnována procesu firemní komunikace, komunikačním bariérám a podávání zpětné vazby.

Pro zpracování empirické části diplomové práce je zvolena kombinace metod kvantitativního a kvalitativního charakteru. V návaznosti na teoretická východiska a za účelem naplnění stanovených cílů jsou provedena dvě dotazníková šetření a jeden polostrukturovaný rozhovor. Celý průzkum je uskutečněn v období od 01.12. do 31.12.2022 a je proveden ve společnosti DHL Automotive s.r.o. Konkrétním analyzovaným útvarem je oddělení fakturace.

První metodou smíšeného výzkumu, jež je aplikována v rámci zhodnocení současného stavu týmové spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení, je dotazníkové šetření uvedené v první příloze této práce. Cílem tohoto průzkumu je zjistit názory respondentů na současnou týmovou spolupráci, komunikaci, informační propojení a

systemové nastavení a na základě výstupů z tohoto šetření navrhnout doporučení pro zajištění efektivity v těchto oblastech. Hodnocen je i pohled respondentů na styl vedení, spolupráci a komunikaci s přímým nadřízeným. Je osloveno 18 respondentů z fakturačního oddělení společnosti DHL. Jedná se o výběrový soubor, jehož základní soubor je tvořen zaměstnanci celé společnosti. Zkoumaný vzorek respondentů je tvořen řadovými pracovníky, z nichž žádný nemá přímé podřízené. Útvar, v rámci kterého je celý průzkum prováděn, je tvořen sedmnácti ženami a jedním mužem, jejichž přímým nadřízeným je taktéž žena. Dotazník je sestaven v návaznosti na stanovené cíle prostřednictvím internetových stránek [www.survio.com](http://www.survio.com) a po předchozí domluvě s respondenty je zaslán všem členům oddělení fakturace v elektronické podobě. Na základě odsouhlasení s přímým nadřízeným je vyplněn v rámci pracovní doby. Délka trvání činí přibližně 20 minut. V úvodní části dotazníku je zmíněn jeho účel a zaměstnanci jsou ujištěni o anonymním zpracování získaných dat. V dotazníku jsou kombinovány otevřené a uzavřené otázky, přičemž k některým z nich lze doplnit slovní komentář. Celý dotazník obsahuje celkem 33 otázek. Za účelem naplnění vymezených cílů je dotazník rozdělen do čtyř částí. Zkoumanými oblastmi je týmová spolupráce mezi jednotlivými členy útvaru, komunikační a informační propojení v rámci společnosti, je prověřena efektivita systémového nastavení na oddělení a zjištěny zdroje nedorozumění. V závěrečné části je pozornost věnována poděkování respondentům za jejich ochotu dotazník vyplnit. Výstupy z dotazníkového šetření jsou vygenerovány do grafů a každá výsledná část průzkumu je slovně okomentována, aby bylo zřejmé, na jakou oblast se v případě nepříznivého zjištění zaměřit. Dotazník je vyplněn ze strany všech oslovených respondentů, návratnost tedy činí 100 %.

S ohledem na zmapování vlivu týmových rolí na spolupráci a komunikaci je současně provedena analýza prostřednictvím Belbinova dotazníku týmových rolí, který je uveden ve druhé příloze diplomové práce. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jaké role v týmu převládají a které naopak tým postrádá, což může případně zapříčinit nedostatky v chodu oddělení. V první části je dotazník rozdělen mezi členy fakturačního oddělení, v části druhé je zkoumán pohled na jednotlivé role v týmu ze strany Invoicing Controllera. Po odsouhlasení ze strany všech respondentů není tento průzkum anonymní, aby bylo možné s daty nadále pracovat. Před zahájením průzkumu jsou všichni dotazovaní upozorněni na skutečnost, že žádný z výsledků není považován za správný nebo za špatný. Belbinův dotazník obsahuje 70 tvrzení, která jsou rozdělena do sedmi oblastí. Respondent má v každé sekci k dispozici 10 bodů, které rozděluje mezi jednotlivá tvrzení, jež ho nejlépe vystihují. V případě, že se

respondent ztotožňuje pouze s jedním tvrzením, může všech 10 bodů zaznamenat pouze k jedné výpovědi, popř. body rozdělit po jednom mezi všechna tvrzení. Vzhledem k přesnějšímu vyhodnocení je doporučeno tuto variantu využít pouze v krajním případě. Dotazník je pracovníkům rozdán v papírové podobě, doba vyplnění zabere respondentovi přibližně 15 minut a o výsledcích jsou dotazovaní na jejich žádost informováni.

Vzhledem k tomu, že někteří pracovníci mají tendenci se podceňovat či naopak přeceňovat, ne vždy jsou výstupy z těchto dotazníků plně vypovídající a pravdivé. Z tohoto důvodu je v rámci druhé části tohoto průzkumu požádán o spolupráci Invoicing Controller, který sdílí společné pracovní prostory s respondenty, je tudíž považován za vhodného pozorovatele, jehož náhled na jednotlivé pracovníky lze pokládat za vypovídající. Vzhledem k tomu, že se jedná o 18 zaměstnanců, jejichž zhodnocení je poměrně časově náročné, je Invoicing Controller požádán o zpracování s dostatečným časovým předstihem. Návratnost ze strany všech oslovených respondentů činí 100 %. Výsledky jsou stejně jako u předchozího šetření zaznamenány do grafu, porovnány a slovně okomentovány.

Třetí použitou metodou v rámci šetření je výzkum v kvalitativní podobě prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, který je veden s Invoicing Controllerem. Cílem tohoto rozhovoru je získat názor na danou problematiku ze strany pracovníka, který je dlouholetým zaměstnancem společnosti, ale především sdílí společné prostory s respondenty, tudíž je současně vhodným pozorovatelem. Otázky jsou přesně formulovány, avšak v průběhu rozhovoru jsou dle potřeby nadále rozvíjeny či doplňovány. Převážná část dotazů se ztotožňuje s otázkami, které byly položeny respondentům v prvním dotazníkovém šetření, proto i odpovědi ze strany Invoicing Controllera jsou uvedeny u společné interpretace výsledků. Výstupy jsou porovnány, aby bylo možné zjistit, v čem se pohledy respondentů a Invoicing Controllera shodují a kdy se naopak názory rozcházejí.

Výzkum týkající se efektivity týmové spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení je zvolen z toho důvodu, že společnost, ve které je výzkum realizován, považuje spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci za jednu z hlavních priorit pro její fungování. Přestože zkoumaný vzorek respondentů nevykazuje známky týmu potýkajícího se s většími problémy v oblasti spolupráce a komunikace, je výzkum směřován především na jeho rozvoj a odhalení příčin, díky kterým mohou vznikat nedorozumění ve spolupráci a komunikaci. Vzhledem k tomu, že obdobné šetření v tomto útvaru doposud neproběhlo, je celý průběh výzkumu včetně jeho vyhodnocení monitorován a konzultován s HR Business Partnerem

společnosti a je důkladně prostudována interní dokumentace, která s týmovou spoluprací a komunikací ve společnosti úzce souvisí.

### **3 Teoretická východiska**

Tato část práce je zaměřena na definici základních pojmů, které úzce souvisí s problematikou týmové spolupráce a komunikace. Jsou zde popsány rozdíly mezi týmem, pracovní skupinou a sociální skupinou a vysvětleny zásady, které musí být splněny k dosažení požadované efektivity. V teoretické části jsou současně vymezeny typy, role, cíle a optimální velikost týmu a nezůstane opomenuta ani skupinová dynamika, výkonnost a komunikace v týmu.

#### **3.1 Tým vs. skupina**

Pojem tým je často označován za synonymum ke slovu skupina. Ačkoliv spolu tyto pojmy souvisí, vykazují určité odlišnosti, které budou popsány v níže uvedených kapitolách. Zatímco tým je vždy skupina, ne každou skupinu lze označit za tým. (Dědina, 2007, s. 84)

##### **3.1.1 Sociální skupina**

V souladu s cílem této práce je potřeba se problematikou sociální skupiny zabírat, neboť je pojednáváno o konkrétním útvaru osob, kterým je skupina tvořena.

Pro termín sociální skupina existuje v odborné literatuře mnoho definic a různých přístupů k tomuto pojmu. Definovat sociální skupinu je možné již z názvu samotného. Jedná se o skupinu, tudíž čítá více než jednu osobu. Pojem sociální pak poukazuje na to, že mezi jednotlivými členy existuje určitý vztah. Dle Bedrnové, Nového a kol. jde o skupinu, která se skládá z více jedinců, mezi kterými existuje jakýsi společenský vztah. Tato definice je z jejich pohledu považována za objektivní. Je kladen důraz i na vzájemnou psychickou vazbu, která musí být součástí této definice. (Bedrnová, 2007, s. 83)

S tvrzením Bedrnové, Nového a kol. se ztotožňuje Řezáč, který charakterizuje sociální skupinu třemi hlavními znaky, kterými jsou: strukturovanost mezilidských vztahů, interakce a uvědomovaná vzájemná závislost. (Řezáč, 1998, s. 159)

Podle Mayerové a Růžičky se jedná o seskupení lidí, kteří jsou propojeni určitými znaky, dodržují stanovené normy a řídí se stejnými pravidly. Jednou z hlavních podmínek je shodný cíl a vzájemné propojení sociálních rolí. Aby byla zajištěna soudržnost této skupiny, musí být uspokojeny především potřeby jednotlivých členů a realizovány cíle skupiny. (Mayerová, 1998, s. 45)

Bahbouh vidí hlavní rozdíl mezi velkou a malou sociální skupinou ve schopnosti členů malé sociální skupiny se navzájem mezi sebou domluvit. (Bahbouh, 2011, s. 29)

Podle Hayesové lze sociální skupiny dělit na základě velikosti, norem, priority, referenčního zařazení, příslušností a míry souhlasu. (Hayesová, 2007, s. 13)

Všichni výše zmiňovaní autoři se shodují na tom, že jedním z hlavních znaků sociální skupiny je existence vzájemných vztahů a komunikačních vazeb mezi jednotlivými členy, jež jsou podmiňovány společnými pravidly, cíli a normami. Sociální skupina je považována nejen jejími členy, ale i okolím za jednotku, která členy zavazuje k určitému chování, jež se prolíná do vnějšího projevu celé skupiny. (Nový, 2002, s. 40)

### 3.1.2 Pracovní skupina

V oblasti sociální psychologie je pracovní skupina označována pojmem „pracovní tým“. (Seitlová, 2013, s. 9)

Ještě před vznikem týmu se však hovoří o **pracovní skupině**. Mezi hlavní charakteristiky pracovní skupiny patří struktura rolí a sociálních pozic. Jednotliví členové skupiny zastávají pozici, která koresponduje s vlastnostmi jedince a současně vyhovuje objektivním potřebám příslušné skupiny. (Pauknerová, 2012, s. 200)

Pauknerová označuje pracovní skupinu za užší pojem oproti skupině sociální. Pracovní skupina je složena z určitého počtu jedinců, kteří pracují pod jedním zaměstnavatelem a spojuje je vzájemná pracovní činnost. Role a pozice jsou jasně stanoveny. Pauknerová této skupině přikládá velký význam, neboť postavení, které tato skupina zaujímá v celé organizaci, je jedním z důležitých faktorů, jež se podílí na charakteru sociálního klimatu. (Pauknerová, 2012, s. 201)

Obrázek 1 Vztah mezi pracovní a sociální skupinou



Zdroj: Managementmania.com

Dle Bedrnové, Nového a kol. je pracovní skupina definována jako skupina osob, které sdílejí jedno pracoviště, spojuje je kolektivní činnost a jednotné vedení. (Bedrnová, 2007, s. 88)

Podobným způsobem popisuje pracovní skupinu Zahradková. Ta ji označuje za skupinu lidí, které spojuje jejich pracovní náplň a jsou na sobě závislí v rámci plnění cílů. (Zahradková, 2005, s. 20)

Pracovní skupina je dle Cejthamra a Dědiny řazena k formálním sociálním skupinám, neboť vzniká z důvodu splnění stanoveného cíle. Jedná se o skupinu menšího rozsahu, uvnitř které existuje soubor určitých vztahů a je zásadně ovlivněna vedoucí osobou. Tato skupina může být trvalá či dočasná, záleží na tom, kdy a zda vůbec je stanovený cíl splněn. V případě, že není definován cíl nový, dochází k rozpuštění této skupiny. Cejthamr a Dědina zároveň nevyklučují, že i pracovní skupina může být neformální povahy. Zde je pak stavěno spíše na vztazích osobních a kolektivních dohodách mezi členy. (Cejthamr, 2010, s. 152)

V této práci je pojednáváno o skupině, která se nejvíce ztotožňuje s charakteristikou Bedrnové, Nového a kol. Jedná se o útvar, jehož členové pracují pod jednotným vedením, sdílejí stejné pracoviště a v jednotlivých činnostech se vzájemně doplňují a ovlivňují. (Bedrnová, 2007, s. 88)

Z výše uvedených definic sociální a pracovní skupiny je patrné, že důležitou roli v pracovním prostředí nehrají pouze normy, pravidla a cíle, jež jsou stanoveny organizací, ale i vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy. Za účelem dosažení efektivní spolupráce a komunikace v útvaru, o kterém je v této práci pojednáváno, bude pozornost věnována vzájemnému působení těchto prvků.

### **3.1.3 Dynamika skupiny**

K dosažení efektivní týmové spolupráce a komunikace v daném týmu je důležité se zaměřit i na vývoj skupiny, který v jejím rámci probíhá, neboť právě uvnitř skupiny na sebe navzájem neustále působí dané prvky. (Adair, 1994, s. 34)

Každá skupina se přirozeně vyvíjí a lidé na tento vývoj ve skupině reagují určitým způsobem. Jedná se o skupinovou dynamiku. V případě, že jsou vnímány její jednotlivé fáze, lze porozumět potřebám nejen skupiny, ale i jednotlivců a zaměřit se na budování produktivního celku. Jen s dobře zvládnutou dynamikou lze docílit synergie. (Zahradková, 2005, s. 51)

S výše uvedeným tvrzením se ztotožňuje Mohauptová, která označuje skupinovou dynamiku za reakci jednotlivých lidí na to, jak se vyvíjí vztahy ve skupině. Při vnímání



jednotlivých fází vývoje je možno zjistit, jaké potřeby má tým i jednotlivci a tím zajistit zdravý vývoj skupiny. (Mohauptová, 2005, s. 21)

Adair považuje za fáze vývoje skupiny: formování, krystalizaci, normování a realizaci. V první fázi, jež představuje **formování**, převládají poměrně velké rozpaky a vyskytuje se zde značná nejistota. Členové skupiny se navzájem seznamují, zjišťují, jaký způsob chování je považován za nejvhodnější a jaký postoj mají zaujmout vůči vedoucímu. Druhá fáze, **krystalizace**, se vyznačuje konflikty, které vznikají na základě odlišných názorů a postojů, dochází ke zpochybňování úkolů, členové jsou podrážděni a je zpochybňována pozice vedoucího. Ve třetí fázi, označované jako **normování**, se situace uklidňuje, váha je přikládána tvorbě norem a společnému plnění přidělených úkolů, členové se začínají vzájemně podporovat. V poslední fázi zvané **realizace** je uplatňována flexibilita mezi jednotlivými rolemi, skupina se snaží efektivně plnit úkoly a členové si jsou vědomi pokroku, kterého dosáhli. (Adair, 1994, s. 35-36)

Mohauptové model je oproti čtyřfázovému modelu Adaira podrobnější, skládá se ze sedmi fází, které popisuje následovně:

#### 1. Vznik (starting)

V této fázi je jedním z nejpodstatnějších úkolů správný výběr členů týmu. Jsou definována formální pravidla a jednotlivé role. Členové týmu jsou seznámeni s jejich pozicemi a s cíli týmu. Důležitá je ochota lidí spolupracovat, neboť právě ta rozhoduje o úspěchu týmu.

#### 2. Formování (forming)

Jedná se o počátek týmové spolupráce. V této fázi dochází k seznamování jednotlivých členů týmu, je zde důležitá podpora společného setkávání a rovnocenné diskuse. Tým by měl být správně motivován a nemělo by docházet k přílišné kritice.

#### 3. Krize, bouření (storming)

Tato fáze je taktéž označovaná jako krizová, neboť různé názory jednotlivých členů mohou vést ke konfliktům. Měl by být dán prostor k otevřené diskusi a neměl by být zapomenut společný cíl. V případě, že je výsledkem konfliktu konstruktivní závěr, ne vždy je menší konflikt na škodu.

#### 4. Normování, stabilizace (norming)

Charakteristickým znakem pro tuto fázi je uklidnění situace, jsou zde již uplatňována dobrá řešení. Je tu nastolen jasný řád. To může pro některé členy

znamenat určité omezení, pro jiné zavedení jasně definovaného systému. Aby došlo k úspěšnému absolvování této etapy, jsou pravidla zaměřena na tým a procesy.

#### **5. Produktivita, výkon (performing)**

V této fázi má tým již své silné stránky a ty dokáže plně využít. Vyznačuje se týmovou podporou a je zde již dosaženo synergie. Ničivým faktorem v této fázi může být pokles tvořivosti, workoholismus nebo plnění ne příliš smysluplných úkolů.

#### **6. Uzavírání (closing)**

V této fázi je daný projekt dokončen, dochází tedy k uzavření skupiny. Je vyhodnocena odvedená práce, jsou odměněni pracovníci a vedoucí týmu shrne výsledek. Pracovníci si jsou vědomi ukončení a přesunu na projekt nový.

#### **7. Oživení (refresh)**

V této fázi jsou skupiny stabilizovány, odvádějí velmi dobré výkony, avšak zaběhnuté procesy se mohou stát rutinou. Z tohoto důvodu dochází k obměně jednotlivých členů týmu, ke změně zaběhnutých procesů nebo je zvýšen důraz na motivaci pracovníků. (Mohauptová, 2005, s. 53-66)

Aby bylo dosaženo vybudování dobře fungující skupiny, musí být dodrženo pořadí jednotlivých fází a žádná z nich nesmí být opomenuta. Pokud totiž nejsou vyřešeny problémy, které se v průběhu vývoje vyskytnou, nelze vytvořit výkonný tým. (Tureckiová, 2009, s. 48-49)

### **3.1.4 Rozdíl mezi skupinou a týmem**

Aby bylo možno z pracovní skupiny přejít k efektivně fungujícímu týmu, je potřeba se seznámit s rozdíly, kterými se tyto termíny odlišují. Hayesová označuje tým za skupinu lidí, kteří spolu aktivně spolupracují za účelem dosažení společného cíle. Jedinci si vzájemně práci nenarušují, neztěžují, naopak si pomáhají v plnění týmových úkolů. (Hayes, 2005, s. 58)

Krüger vystihuje rozdíly mezi týmem a pracovní skupinou v níže uvedené tabulce, která se soustředí na cíle, priority, motivaci, konkurenci, komunikaci, zájmy členů a na organizaci.

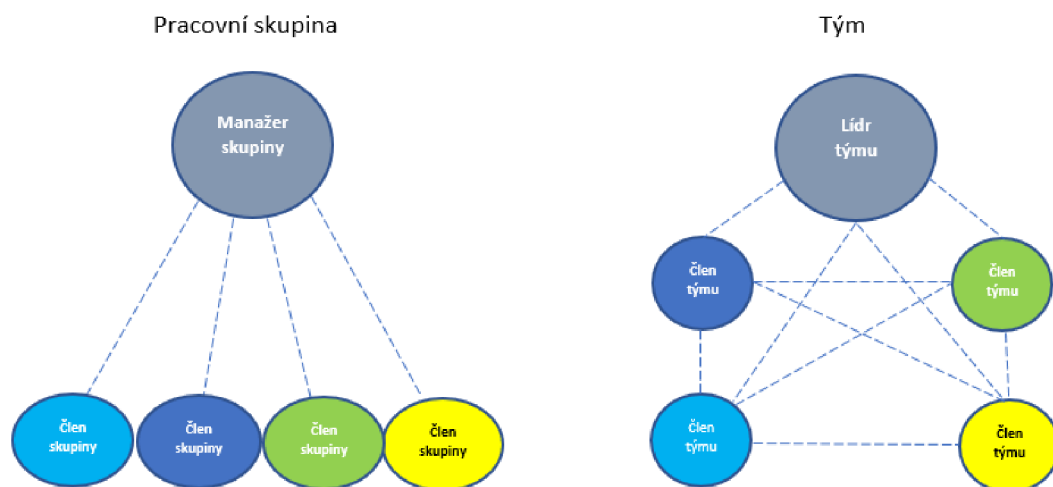
Obrázek 2 Rozdíly mezi týmem a skupinou

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritou?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je pevná a závazná.
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem	Konkurence je zaměřená směrem navenek.

Zdroj: Krüger (2004, s. 14–15)

Podle Belbina je jedním z hlavních rozdílů mezi týmem a skupinou velikost útvaru. Uvádí, že skupiny mohou čítat libovolný počet členů, avšak se zvyšujícím se počtem dochází k rozmělnění identity a přínosu jednotlivců. Velikost týmu naopak považuje za omezenou. Zatímco výběr členů do skupiny nepokládá za podstatný, u týmu je tomu naopak, zde tento ukazatel hraje velmi zásadní roli, neboť úkol jedince stanovuje složení týmu. Zastává názor, že v případě špatného výběru členů týmu nelze dosáhnout kvalitních výsledků. Současně spatřuje rozdíl mezi skupinou a týmem ve způsobu vedení, kdy daleko vyšší váhu přikládá vedoucímu ve skupině. V týmu může být tato role zastoupena jednotlivými členy, zatímco ve skupině je funkce vedoucího těžce zastupitelná a nahraditelná. Pokud má vůdce skupiny převládající moc, má tendenci v dané organizaci standardizovat veškeré procesy a postupy. Rozcházející se návrhy nejsou přijímány a v případě, že dojde ke vzpouře skupiny, je tento vedoucí pouze vyměněn za „nového“. Vzhledem k tomu, že ve většině organizací není skupina pokládána za základní stavební kámen, je jediným východiskem přeměna této skupiny na fungující tým. (Belbin, 2013, s. 16-17)

Obrázek 3 Způsob vedení – Pracovní skupina vs. tým



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1.5 Tým

V předchozích kapitolách byla pozornost věnována sociálním a pracovním skupinám, odlišností mezi těmito skupinami a týmem a důraz byl kladen na tři podstatné znaky, kterými je nutno se zabývat, aby byla zajištěna efektivní spolupráce a komunikace v daném útvaru. V této části práce je podrobně definován pojem tým, jsou popsány jeho typy, cíle, role, styly řízení, velikost a pro účely diplomové práce charakterizován pojem efektivní tým, který je nepostradatelnou součástí každé organizace.

Stejně jako u definic v předchozích kapitolách není ani charakteristika termínu **tým** jednotná. Kolajová označuje tým za skupinu tří a více jedinců, jejichž snaha spočívá v dosažení stejného cíle. Členové týmu se řídí nepsanými pravidly a normami, podle kterých pracují a jednají. Tým je obecně chápán jako skupina lidí, kteří jsou pilířem pro dobře fungující organizaci. (Kolajová, 2006, s. 12)

Oproti tomu Hermochová označuje tým za útvar, který čítá dva a více členů a k dosažení předem definovaného cíle je nutná koordinace členů. (Hermochová, 2006, s. 26)

Jak je patrné z výše uvedených definic, neshoda se vyskytuje již v počtu členů týmu. O tom, jaký je ideální počet členů týmu, bude pojednáváno v níže uvedených kapitolách.

Franková definuje tým jako flexibilně fungující skupinu, která je charakteristická společnou odpovědností za výsledky. Tým má svého vedoucího zvoleného rozhodnutím jednotlivých členů týmu. (Franková, 2011, s. 118)

„Tým“ je velmi populárním pojmem především v oblasti sportu. Pokud se jedná o kolektivní sporty, každý hráč má jasně určenou svoji pozici a nese odpovědnost ke svým

spoluhráčům. Pokud jeden z nejlepších hráčů špatně přihrává a se svými spoluhráči nespolupracuje, je nahrazen hráčem jiným, který se na tuto pozici hodí více. (Belbin, 2012, s. 101)

Pro potřeby této diplomové práce je nejužitečnější definice Kolajové, která tým označuje za skupinu, která se řídí určitými pravidly, normami a díky vzájemné spolupráci jednotlivých členů týmu se snaží dosáhnout daného cíle. (Kolajová, 2006, s. 12)

Na toto tvrzení navazuje Franková, která říká, že členové týmu nesou společnou odpovědnost za výsledky. (Franková, 2011, s. 118)

### 3.1.6 Typy týmů

Týmy lze rozlišit hned z několika hledisek. Jedná se o předmět vykonávané činnosti, dobu existence, počet členů, způsob práce, ale také o vztah ke společnosti nebo místo působnosti. Dle Vytlačila a Mašina se podnikové týmy člení v rámci postavení ve společnosti na týmy:

- **Provozní** – tyto týmy jsou základní týmovou jednotkou.
- **Projektové** – jedná se o týmy, které jsou zřizovány dočasně za účelem splnění specifického úkolu, vyřešení určitého problému nebo slouží k vývoji výrobků či služeb.
- **Středního managementu** – vyznačují se řídicí funkcí, koordinují činnost ve společnosti a v rámci složení jsou stále .
- **Top managementu** – jsou spojkou mezi organizací a vnějším světem. (Vytlačil, 1998, s. 173-175)

Z pohledu předmětu činnosti poukazuje Dědina a Odcházal na následující týmy:

- **Výrobní** – tým je složen ze stálého počtu členů. Úkoly těchto týmů se často opakují a stanovené cíle se nevyznačují větší náročností.
- **Projektové** – tyto týmy se skládají ze zástupců z několika různých oddělení, kteří ve stanoveném časovém úseku spolupracují na daném úkolu.
- **Akční** – členové těchto týmů se zabírají specifickou činností, která se opakuje, avšak za pozměněných podmínek okolí.
- **Poradenské** – vznikají v rámci podpory managementu, který zodpovídá za efektivní rozhodnutí. (Dědina, 2007, s. 99-101)

Podle Vytlačila a Mašina se týmy dělí dle délky trvání na týmy na dobu určitou a neurčitou.

Mezi týmy na dobu neurčitou patří týmy provozní, procesní a business týmy.

- **Týmy provozní (výrobní)** - jsou organizačními jednotkami pracovníků, kteří zodpovídají za plnění provozních úkolů na denní bázi. Jsou hodnoceni ze strany svých zákazníků. Spolupráce je trvalá.
- **Procesní týmy** – jedná se o pracovníky, kteří společně zodpovídají za kompletní plnění určitého procesu, nikoli za jeho část, a to především v administrativní a servisní oblasti.
- **Business týmy** – se skládají z pracovníků, kteří tvoří vedoucí tým modulu. Jsou zodpovědní za řešení operativních problémů, řeší rozvojové programy a jsou organizátory práce.

K týmům na dobu určitou patří:

- **Projektové týmy** – jsou složeny z pracovníků s odlišnou profesí, kteří spolupracují na řešení úkolů a projektů v delším časovém horizontu.
- **Zákaznické týmy** – jejich hlavním úkolem je minimalizovat ztráty v rámci poskytování služeb a produktů zákazníkům. Tyto týmy tvoří na jedné straně zákazníci a na druhé straně dodavatelé.
- **Týmy pro zlepšování procesů** – tento tým se skládá z osmi až deseti pracovníků a jsou tvořeny na relativně krátkou dobu. Důvodem je efektivní řešení dané problematiky. Po odstranění příslušného problému se členové týmu vrací do svého základního týmu.
- **Týmy simultánního inženýrství** – jedná se především o pracovníky z oblasti vývoje, marketingu, zásobování, projektování a výroby. Hlavním cílem tohoto týmu je zkrácení dodací lhůty v uvedení nového výrobku na trh. (Vytačil, 1998, s. 175-179)

V praxi existuje hned několik typů týmů. Podle Hayesové se jedná o následující rozdělení:

- **Produkční tým** – tyto týmy se vyznačují výrobou, produkcí či nabídkou různých služeb. Jedná se například o tým letušek, programátorů nebo horníků. Většinou jde o rutinní práci na plný úvazek.
- **Realizační tým** – členové takového týmu jsou vysoce specializovaní, je vždy přesně definována role, kterou zastávají. Provedení odborného úkolu musí být učiněno

s maximální přesností. Jedná se například o tým pilotů, lékařů, ale i o týmy sportovní.

- **Vývojový a projektový tým** – jedná se o odborné a technické specializované týmy. Bývají sestavovány v rámci jednoho projektu a po dokončení se tento tým rozchází. Existují ale i trvalé týmy, které jsou zaměřeny na zkoumání vývoje určitého produktu.
- **Poradní týmy** – týmy tohoto typu jsou poradního charakteru. Kontrolují a motivují zaměstnance. (Hayes, 2005, s. 22-25)

Každý z autorů pohlíží na týmy a jejich členění jiným způsobem. Je důležité si uvědomit, že každý tým v sobě skrývá svou jedinečnost a součástí každého úspěšného týmu by měli být lidé, kteří odpovídají stanoveným požadavkům. Svou kvalitně odvedenou prací vedou především ke splnění požadavků kladených ze strany zákazníka. V této práci je pojednáváno o útvaru působícím v administrativní oblasti, jehož členové kompletně zodpovídají za plnění daného procesu. Tento tým je dle Vytlačila a Mašina označován za procesní a délkou trvání spadá mezi týmy, jež jsou budovány na dobu neurčitou. Jejich spolupráce je trvalá. (Vytlačil, 1998, s. 175-179)

### 3.1.7 Velikost týmu

Při definici základních pojmů nelze opomenout ani otázku týkající se velikosti týmu.

Seitlová uvádí, že v příliš malém týmu může být komunikace pomalá a nedostatečně podnětná. Pokud se naopak jedná o velký tým, začnou vznikat samostatné jednotky a taktéž dochází k prodlevám v komunikaci. Tým by měl mít takový počet členů, aby byly dodrženy zásady jasné a efektivní komunikace. (Seitlová, 2013, s. 10)

Podle Kolajové je velikostně ideálním týmem pětičlenný tým, který lze v tomto počtu bez problémů řídit a mezi jednotlivými členy jsou snadno vybudovány vazby. (Kolajová – 2019)

Belbin uvádí, že velikost týmu souvisí s objemem práce, která má být týmem vykonávána. Za ideální považuje tým šestičlenný, neboť v tomto počtu jsou členové schopni poskytnout řadu odborných dovedností a vykazovat kvalitní výkony. V případě, že je tým sestaven správně, převládá v něm celková rovnováha. (Belbin, 2012, s. 115-120)

Krüger poukazuje na to, že u týmů, které mají méně než pět členů, klesá potenciál k vykazování kvalitních výkonů. Ideálním týmem označuje tým sedmičlenný, u větších týmů pak dochází ke komplikacím v rámci předávání informací. (Krüger, 2004, s. 32)

Palán považuje za tým skupinu, která je zaměřena na určitý cíl. Aby bylo dosaženo požadované efektivity v rámci spolupráce a komunikace, je podle něj ideální tým devítičlenný. (Palán, 2002, s. 218)

Jak je patrné z výše uvedených definic, vymezení ideálního počtu týmu se dle jednotlivých autorů rozchází. Všichni autoři se však shodují na tom, že tým má být složen z takového počtu členů, aby byl rozmanitý ve znalostech, zkušenostech a zručnostech, ale zároveň musí jeho velikost umožnit snadnou výměnu informací mezi jednotlivými členy. V souladu s cílem této práce je výstižné tvrzení Krügera a Maiera, kteří uvádí, že skupiny čítající více než jedenáct členů mají tendenci se rozpadat do menších podskupin, výměna informací se stává nepřehlednou a způsobuje pokles produktivity týmu. (Krüger, 2004, s. 32) Maier dodává, že v týmech s větším počtem členů se veškeré procesy stávají časově náročnými. (Meier, 2009, s. 10-11)

### **3.1.8 Cíle týmu**

Vše, co se děje v týmu, souvisí se správně stanoveným cílem. Kromě náročnosti daného cíle je kladen zřetel na typ cíle, neméně důležitá je jeho definice a především způsob, jakým je postoupen na členy týmu. Cíle příliš obtížné nebo naopak jednoduché na jejich splnění se mohou stát demotivujícími. Správně stanovený cíl je výraznou motivací pro všechny členy týmu. (Kolajová, 2006, s. 22)

Mezi užitečné pomůcky pro správné nastavení cílů patří zkratky slov SMART nebo KARAT. Pro správnou definici cíle je hojněji využívána zkratka první, která vyjadřuje, že by cíl měl být specifický (srozumitelný), měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. V mnoha organizacích dochází ke spolupráci mezi zaměstnanci a vedením. Pracovník se svým manažerem prodiskutuje konkrétní cíl stanovený na určité období a po uplynutí dané časové lhůty dojde k osobnímu setkání a následnému vyhodnocení. Tento způsob nepatří k jednoduchým procesům, neboť je nutno propojit zájmy organizace se zájmy a potřebami jednotlivců. Pokud se jedná o konstruktivní přístup, měl by být vedoucí pracovník připraven na dotazy členů týmu týkající se jednotlivých kompetencí (Kolajová, 2006, s. 23)



Jednotliví členové týmu musí být nejen řádně seznámeni se stanovenými cíli, ale musí je především pochopit. Podle Kolajové lze cíle rozdělit na kooperativní, konkurenční a individuální.

- **Kooperativní cíl** spočívá v návaznosti jednotlivých činností. Aby byl cíl splněn, jednotliví členové týmu si navzájem radí, pomáhají si, což je považováno za výhodu a zajištění úspěchu.
- **Konkurenční cíl** dává jednotlivci možnost vyniknout. Pokud se jedná o zdravou soutěživost, do týmu může být vnesena rivalita a touha předstihnout jiného člena týmu. Konkurenční cíl je často využíván v obchodních týmech, ve kterých je odměněn jednotlivce. Úspěch jednoho pracovníka často probíhá na úkor neúspěchu druhého pracovníka.
- Při plnění **individuálního cíle** je každému členovi týmu přidělen vlastní úkol, nevzniká mezi nimi jakákoliv vazba. Při vyhodnocení nedochází ke srovnávání s ostatními členy týmu, je posuzováno individuálně, jakým způsobem byl cíl ze strany jednotlivce splněn.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejlepší variantou pro tým je cíl kooperativní, neboť členové mohou mezi sebou diskutovat, pozitivně se ovlivňovat a taktéž si vyměňovat názory. (Kolajová, 2006, s. 22)

### 3.1.9 Budování týmu - Teambuilding

Efektivní budování týmu probíhá mnoha způsoby, které napomáhají skupině lidí odvádět kvalitní práci, dosahovat stanovené produktivity a zajišťuje, aby se lidé v práci cítili dobře. (Zahrádková, 2005, s. 173)

Dle Maxwella je k vybudování stabilního týmu potřeba, aby se vedoucí týmu nezaměřoval pouze na vizi a konečný výsledek, ale především na jeho členy. (Maxwell, 2015, s. 51)

Vzhledem k tomu, že jsou týmy denně vystavovány novým úkolům, je nezbytné, aby pracovaly efektivně. Jedním z nástrojů k dosažení efektivity je **teambuilding**, který se řadí k moderním metodám, jež upevňují kolektiv nejen na pracovišti, ale i v různých zájmových skupinách, ve kterých hraje důležitou roli vzájemná spolupráce, důvěra a komunikace. Teambuilding stmeluje tým v rámci mimopracovních aktivit, při kterých dochází k navázání kontaktu, zlepšení komunikace a získání důvěry mezi jednotlivými členy. Teambuilding

jako takový neodstraní dlouholeté spory, avšak může napomoci k jejich následnému řešení. (Zahrádková, 2005, s. 173)

Dle Svatoše a Lebedy (2005) je teambuilding označován za program, který se cíleně a strukturovaně zaměřuje na budování a rozvoj týmu. Orientuje se na určitou pracovní skupinu a k jeho hlavním cílům patří vytvoření důvěryhodného vztahu mezi jednotlivými pracovníky v týmu, zlepšení komunikace ve skupině a stanovení rolí přirozenou cestou v rámci daných akcí. (Svatoš, 2005, s. 68-69)

Urban popisuje teambuilding jako zaměstnanecký trénink, který podporuje spolupráci v týmu. (Urban, 2013, s. 114)

Autoři se shodují na tom, že v rámci teambuildingu je váha přikládána nejen na daný pracovní tým či skupinu, ale i na jednotlivé členy. Již v předchozích kapitolách týkajících se pracovních týmů a sociálních skupin bylo zmíněno, že týmy a skupiny jsou složeny z jedinců, a proto je velmi důležitý rozvoj jejich schopností a dovedností. K zajištění kvalitně fungujícího týmu či skupiny je důležitá tvorba silných a pozitivních vazeb mezi jednotlivými členy, neboť právě spokojení jedinci vykazují vyšší výkonnost a úspěšnost týmu či skupiny. Dle Zahrádkové vznikne fungující tým v okamžiku, kdy se jednotliví členové podporují a povzbuzují k odvedení efektivní práce a tím vznikne jednotný výkonný celek. (Zahrádková, 2005, s. 20)

Dle Svatoše a Lebedy se teambuildingy liší od ostatních výcvikových akcí především v tom, že jsou pořádány pro konkrétní skupiny lidí, zatímco ostatní firemní akce a kurzy jsou určeny pro zaměstnance z celé organizace. Autoři se současně shodují v tom, že je vhodné uspořádat teambuildingy již ve chvíli, kdy skupiny či týmy vznikají nebo v případě, že se v něm odehrávají určité změny. Po ukončení teambuildingu je možno zhodnotit, v jakém stádiu se daný tým vyskytuje. (Svatoš, 2005, s. 69)

### **3.1.10 Efektivita a výkonnost týmu**

Aby byla týmová spolupráce efektivní, jsou nezbytnou součástí sociální dovednosti. Týmová výkonnost totiž úzce souvisí s kvalitou nastavených procesů v týmu. (Kubátová, 2013, s. 209)

Plamínek popisuje spolupráci jako sled určitých činností, které probíhají v rámci týmu se záměrem splnění společného cíle. (Plamínek, 2000)

Výkonnost patří k jednomu z hlavních předpokladů efektivního týmu. Po psychologické stránce nelze na výkonnost pohlížet pouze ve spojení s náklady, časem a kvalitou, ale je nutno zohlednit úspěšné splnění týmového cíle. (Seitlová, 2013, s. 12)

Dle Bělohlávka by měla efektivní týmová spolupráce splňovat 3 hlavní podmínky, kterými jsou důvěra, spolupráce a soudržnost. (Bělohlávek, 1996, s. 155)

#### ▪ **Důvěra**

Důvěra je nejvýraznějším prvkem atmosféry ve skupině, která může pozitivně ovlivňovat výkon celého týmu, ale také negativně působit v rámci vnitřních konfliktů. Má významný vliv na spokojenost jednotlivých členů týmu a jeho následný úspěch. (Bělohlávek, 1996, s. 155)

Důvěra je určitým kruhem bezpečí, díky jehož vedoucímu by mělo docházet k jeho ustavičnému rozšiřování. Členům týmu by měl poskytovat vzájemnou důvěru, pocit soudržnosti a pochopení ostatních. (Sinek, 2015, s. 35)

#### ▪ **Spolupráce**

V průběhu spolupráce se mohou vyskytnout i konflikty, nervozita a vzájemná nedůvěra. Proto je nezbytné zachovat pozitivní naladění a pomocí různých metod a technik usilovat o to, aby nedošlo ke zhoršení nálady a tím efektivity v týmu. (Kolajová, 2006, s. 46)

#### ▪ **Soudržnost**

Soudržnost je možné vystihnout slovem „my“ místo „já“. K posílení týmové soudržnosti lze dojít podporou kontaktů mezi jednotlivými pracovníky, je vytvořeno místo pro neformální schůzky a jsou organizovány různé společenské aktivity. (Provazník, 2004, s. 107)

Podle Bělohlávka je soudržnost rozlišována na socio – emocionální a instrumentální. Socio – emocionální soudržnost vykazuje uspokojení z přítomnosti ve společnosti jiných členů a z práce na společné činnosti. Instrumentální soudržnost je vzájemná potřeba ostatních za účelem splnění společného cíle. (Bělohlávek, 1996, s. 156)

### **3.1.11 Synergie v týmu**

Podle Plamínka je synergie zvláštním efektem, který vyvrací obvyklé sčítací metody. V synergii je využíván vzorec ve formátu  $1 + 1 \Rightarrow 2 + v$ , kdy písmeno „v“ označuje vztahy mezi jednotlivými členy týmu. Pokud vládnu mezi členy týmu dobré vztahy, představuje „v“ kladnou hodnotu, v opačném případě se jedná o záporné číslo. Poukazuje to na skutečnost, že výkon většího počtu lidí je vyšší než výkon jedince. (Plamínek, 2000, s. 251)

Díky různorodému složení týmu doplňují přednosti některých členů týmu nedostatky druhých. Taktéž nápady některých jedinců podněcují uvažování ostatních a tím dochází k vyšší kvalitě. (Kolajová, 2006, s. 44)

K dosažení synergie je důležitá spolupráce týmu. Zahrnuje činnosti, které vedou především ke splnění stanoveného cíle. (Seitlová, 2013, s. 14)

Bělohlávek hovoří o spolupráci jako o propojení koordinace a součinnosti, kdy jednotliví členové týmu odpovídají za přidělený úkol, na kterém společnými silami pracují. (Bělohlávek, 1996, s. 154)

### 3.1.12 Konflikty v týmu

Pokud se střetnou lidé, kteří zastávají rozdílné postoje a názory, mají jiná očekávání a neztotožňují se s cíli, pak mezi nimi často dochází k nepochopení a nesouladu. Konflikty jsou zcela běžnou součástí pracovního, rodinného a občanského života, před kterými nelze uprchnout. Odlišnosti názorů a zájmů však nepatří k hlavním problémům, podstatný je způsob, jakým je ke konfliktům přistupováno. (Fehlau, 2003, s. 19)

Carl Jung popsal čtyři osobnostní typy, které pohlíží na svět odlišně a každý z nich upřednostňuje jiný způsob komunikace. Jsou jimi: asertivní typ, nekonfliktní typ, analytický typ a typ společenský. (McConnon, 2009, s. 30)

- **Asertivní typ** – mezi hlavní znaky patří rychlé a efektivní plnění úkolů a dosahování cílů. Vyzařuje velkou energii, která na ostatní vždy nepůsobí dobře. V jednání je přímý, pokud se mu něco nezamlouvá, nemá problém to sdělit narovinu. Pracuje naplno a dává přednost konání před přemýšlením. Je zastáncem názoru, že by lidé měli jít rovnou k věci a zaměřili se především na výsledky. U druhých si cení rychlosti a snaživosti. Velkou cenu pro něj má úspěch. (McConnon, 2009, s. 31)
- **Nekonfliktní typ** – Nekonfliktní typy vynikají svou skromností, citlivostí a nenáročností. Za velmi podstatné považují vztahy s ostatními, kterým se nezdráhají v případě potřeby pomoci. Tyto typy patří mezi vzorné naslouchače. Nemají rádi konflikty a současně jejich přístup k ostatním je velice přátelský. (McConnon, 2009, s. 32)
- **Analytický typ** – jedná se o perfekcionisty. Splnění úkolu je pro ně podstatnější, nežli úspěch či zájem o ostatní. Zkoumají každý detail, jsou zásadoví a čestní. Jsou považováni za tvůrčí typy, od druhých se jim občas dostává kritiky, že je vše činěno předpisově. Neradi delegují úkoly na ostatní, protože dle jejich mínění by práce

nebyla odvedena pečlivě. Nepotřebují pochvalu, záleží jim především na výsledcích. (McConnon, 2009, s. 33)

- **Společenský typ** - jedná se o pohodáře, kteří disponují veselou povahou. Často jsou středem pozornosti, nesnesli by, kdyby na ně ostatní pohlíželi jako na tvrdohlavce. Nezamlouvá se jim rutinní práce, jsou energičtí, a to se projevuje především při plnění náročného úkolu. Ani v nepříjemných situacích nepropadají špatné náladě. Jsou to kreativci, kteří nemají problém odvádět výkony i v chaotickém prostředí. Dokážou pracovat na několika projektech najednou. (McConnon, 2009, s. 34-35)

Pro každý z výše uvedených typů jsou důležité jiné způsoby a hodnoty, proto se nezdá, že vztah mezi nimi skřípe. Neznamena to však, že by byl některý ze stylů horší či lepší, správný či nesprávný. Každý z těchto stylů má svůj význam, který je potřeba si uvědomit a tím předejít vzniku hádek a konfliktů. (McConnon, 2009, s. 36)

Podle Koubka jsou konflikty součástí nejen mezilidských, ale i pracovních jevů. (Koubek, 2015, s. 336)

Taktéž Urban tvrdí, že konflikty jsou vedlejšími projevy mezilidských vztahů a jsou součástí větších organizací. (Urban, 2013, s. 235)

Velmi často se konflikty vyskytují i v pracovním prostředí, což může negativně ovlivnit efektivní fungování společnosti. Konflikty v pracovním prostředí jsou způsobeny především špatnou volbou strategie a cílů, nevhodným řídicím orgánem nebo nefungujícími vztahy mezi jednotlivými členy společnosti. Všichni výše zmiňovaní autoři se shodují na tom, že konflikty jsou úzce spjaty s mezilidskými vztahy a jsou součástí běžného života. Za zdroj konfliktů jsou považováni lidé samotní. Konflikty jsou úzce spojeny s komunikací mezi lidmi, ale také s emocemi, jež jsou do komunikace vkládány. (Horváthová, 2008, s. 159)

### **3.1.13 Řešení konfliktu**

Aby byl konflikt úspěšně vyřešen, je důležité uspokojit i potřeby druhých lidí. Pokud se tak nestane, bude konflikt potlačen pouze dočasně a hrozí jeho opětovné vzplanutí. Aby se konflikty neopakovaly, je dobré se pokusit dosáhnout kompromisu mezi oběma stranami. (Shay a Margaret McCannon, 2009, s. 48)

Podle Crhalové je důležité zjistit všechna fakta, která se týkají daného problému. Vědět, proč problém vzniknul a jaké jsou jeho následky. Poté přijde na řadu promyšlení možností, jak by mohla být celá situace vyřešena. Všechna navrhovaná východiska by měla projít důkladnou analýzou. Výsledek řešení nesmí mít negativní dopad na lidi. Podstatou je neranit,

nezklamát a nerozčítit pracovníky, ale vyřešit daný problém, neboť právě rozhodnutí ovlivňuje celý tým. (Crkalová, 2007, s. 155-156)

Mezi další kritické faktory, které omezují efektivitu týmu, patří ztráta zájmu a nerozhodnost. **Ztráta zájmu** se projevuje pasivitou členů týmu, kteří odmítají nebo odkládají plnit rozhodnutí, nekomunikují a neradi se vystavují odpovědnosti. Dalšími symptomy je například zívání, přikyvování, zpoždění či neúčast na různých týmových akcích. Příčinou může být neschopnost týmu splnit přidělený úkol, což u některých členů vyvolává frustraci. Důvodem ztráty zájmu může být i ten fakt, že se týmu nevede vytvořit prostředí, které je pozitivně naladěno, což způsobuje pocit nedocení. (Kolajová, 2006, s. 56)

Základními rysy **nerozhodnosti** je negativita převážné části týmu, a naopak kladný přístup těch jedinců, kteří převládají svou mocí nad ostatními. Příčinou jsou obavy z určitých rozhodnutí a strach z odezvy ostatních. Nerozhodnost se projevuje nespokojeností, neschopností v rozhodování či nepřipraveností na jednání. (Kolajová, 2006, s. 57)

Přetrvávající a nesprávně řešené konflikty mohou vážně ohrozit atmosféru a výkonnost zaměstnanců nejen na daném oddělení, ale mohou se negativně projevit i ve fungování celé organizace. Za účinný způsob řešení je považováno proškolení zaměstnance společnosti, který na vztahy na pracovišti pravidelně dohlíží. Tato role je většinou zastoupena vedoucím pracovníkem, který zodpovídá za rozvoj pozitivních vztahů na pracovišti, sleduje převládající atmosféru v daném útvaru a zabraňuje šíření intrik, pomluv a jiných negativních vlivů. Podle Svobodové je důležité se jednotlivým pracovníkům věnovat, vzdělávat je, poskytovat jim pravidelnou zpětnou vazbu, hodnotit je a v případě negativních zjištění okamžitě jednat. (Svobodová, 2008, s. 24)

### 3.1.14 Výběr členů týmu

Aby byl tým úspěšný, musí být vhodně zvolena jeho skladba a každého jedince je nutno posuzovat hned z několika pohledů. Podle Kolajové se jedná o **profesní zdatnost** a **osobní vlastnosti** člověka. To, jestli je jedinec profesně zdatný, lze ověřit velice snadno například u výběrového řízení, na kterém je daný uchazeč prozkoušen. Oproti tomu je mnohem náročnější rozeznat povahu jedince, především pokud se jedná o neznámé lidi.

Právě vlastnosti a typy jedincova temperamentu mohou zásadně ovlivnit pracovní záležitosti. V případě **cholerika** se jedná o cílevědomého člověka, který vyniká svou pracovitostí, svižným rozhodováním a nečiní mu problémy dělat více věcí najednou.

Opakem jsou **flegmatici**, kteří mají na vše čas, a aby se rozhodli, potřebují být zásobeni velkou spoustou informací, ze kterých budou vycházet. Nemají potřebu řešit své osobní záležitosti s okolím. **Sangvinici** jsou vtipní, vyzařují pozitivní energii, a pokud řeší problémy, tak se nestresují. Přidělené úkoly často nedotahují a spíše slibují, než aby závazky plnili. U **melancholiků** patří mezi hlavní vlastnosti pečlivost, pracovitost, ale dokážou být až příliš vztahovační. Potřebují být pravidelně chváleni. (Kolajová, 2006, s. 29)

Pro úspěšnost týmu jsou jednoznačně vhodnými kandidáty lidé, kteří jsou pozitivně a optimisticky naladění a neinklinují ke konfliktům. Naopak nepřátelští a pesimističtí členové mohou značně znepríjemnit celkovou pracovní atmosféru v týmu. (Kolajová, 2006, s. 29-31)

Jednou z metod, která se zabývá identifikací vzájemných vztahů na pracovišti, je sociometrie. Ačkoliv je její využití poměrně snadné, je důležité, aby byla předem stanovena pravidla zabráňující nejasnostem, které by mohly negativním způsobem ovlivnit výsledky. Musí být pevně stanovena skupina, ve které se test provádí a jasně formulovány zásady, které musí být dodrženy. Vhodně vybraný a sestavený tým je jedním z klíčových předpokladů jeho úspěchu. (Bedrnová, 2007, s. 87)

### **3.1.15 Týmové role**

Ve skupinách a v týmech vznikají role přirozeně. V dnešní době je nejběžněji používaným modelem „vedoucí – členové“, ale může se jednat i o složitější podobu, rozšířenou o experty organizací, kteří odpovídají za určité specializace. (Plamínek, 2009, s. 38)

Kolajová popisuje týmové role jako chování jednotlivců vůči jednotlivým členům týmu, jakým způsobem přistupují ke zpracování a následnému řešení úkolů. Nadále uvádí, že tým by měl obsahovat co nejvíce rolí, aby se stal úspěšným. (Kolajová, 2006, s. 32)

### **3.1.16 Charakteristika týmových rolí podle Belbina (1981)**

Podle Belbina, který je tvůrcem jedné z nejznámějších typologií týmových rolí, se pojem „týmová role“ vyznačuje tendencí reakce a chování k ostatním lidem konkrétním způsobem. Každá z níže uvedených rolí obsahuje určité slabiny, které Belbin označuje jako slabé stránky. Vedoucí pracovníci si musí poradit se zhodnocením jednotlivých týmových dovedností, ale i jejich slabými stránkami. (Belbin, 2012, s. 23)

- **Konceptor (formovač, usměrňovač)**

Charakteristickým rysem pro tuto roli je stanovení pravidel a pracovního rámce. Jedná se o velmi motivované lidi. Většinou to jsou extroverti soutěživé povahy, kteří často vyvíjí tlak na ostatní členy týmu. V případě jakýchkoliv překážek se snaží hledat řešení. Mezi charakteristické znaky usměrňovače patří tvrdohlavost, asertivita a velmi emocionální reakce na neschopnost druhých. V případě zajištění jakékoliv akceschopnosti patří k nejeftivnějším členům týmu. (Kolajová, 2006, s. 33)

- **Koordinátor (chairman, co-ordinator)**

Koordinátor vyniká ve schopnosti nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Jejich charakteristickým znakem je zralost, sebejistota a důvěra v ostatní. Nejedná se o nejnadanější členy týmu, ale dokáží rozpoznat talenty a těch pak využít ku prospěchu týmu. Jsou zastánci klidného řešení jakýchkoliv problémů, ani improvizace jim není cizí. Ve vedoucích pozicích jsou označováni jako konzultanti při řízení. (Kolajová, 2006, s. 33)

- **Vyhledávač zdrojů (zdrojař)**

Jedná se o jedince s velmi dobrými komunikačními schopnostmi. Vynikají ve schopnostech vyhledávání příležitostí a informovanosti ostatních o provedené práci. Neexcelují svou originalitou, ale myšlenky ostatních členů týmu dokážou uchopit a dále s nimi pracovat. Ihned pochopí, co se má dělat a jestli je reálné daného cíle dosáhnout. V týmu jsou oblíbení, a to především kvůli své otevřené povaze. Zdrojaři jsou zvědaví, lehce navazují kontakty a jsou vždy ve střehu. (Kolajová, 2006, s. 34)

- **Pracant**

Lidé tohoto typu vynikají velmi dobrými organizačními schopnostmi, obvykle dosahují manažerských pozic. Jsou spolehliví, přizpůsobiví a vždy učiní to, co mají. Jsou specifictí svou přísností, avšak nejednají spontánně. Problémy řeší systematicky a vůči firmě loajálně upořádají své vlastní zájmy. (Kolajová, 2006, s. 34-35)

- **Inovátor**

Je nápaditý a tvůrčí. Jedná se o introverty, kteří upřednostňují vlastní pracovní postupy. Mezi hlavní přínosy inovátorů patří jejich nápaditost, vynalézavost a řešení problému. Často se jedná o zakladatele společností. Nesmí jich být v týmu mnoho, neboť neradi ustupují od svých myšlenek a názorů. Mohou se tím dostávat do konfliktů. (Kolajová, 2006, s. 34)



- **Hodnotitel (vyhodnocovač)**

Jsou opatrné a seriózní povahy. Nerozhodují se unáhleně a při rozhodování zvažují všechny okolnosti. Zřídka se pletou a pro tým jsou cenní tím, že jsou schopní vyhodnotit nápady a návrhy, případné problémy rozebrat a prozkoumat. V týmu toto nese riziko, že na ostatní působí až příliš kriticky. Jejich přístup se hodí na strategická místa ve výše položených pozicích s větším množstvím rozhodování a pravomocí. (Kolajová, 2006, s. 35)

- **Humanizátor (týmový pracovník)**

Tito pracovníci tmelí tým, jsou schopni naslouchat a vnímat ostatní. Jedná se o tvárné osoby, které se snadno přizpůsobují situaci. Z toho však může plynout i určitá nerozhodnost. Důležitou roli plní v zabraňování a mírnění konfliktů mezi ostatními. (Kolajová, 2006, s. 35)

- **Specialista**

Specialisté jsou zaměřeni především na dosažení charakteristických odborných či technických znalostí a dovedností. Jejich zájmem je profesionálně dosáhnout vysoké úrovně. Neprojevují zájem o ostatní, jde jim především o své pole působnosti. V specifickém oboru patří mezi experty. Problémovou stránkou je komunikace, avšak v týmu sehrávají velmi důležitou roli. Tito lidé jsou většinou odborníky v rozhodnutích, pro která jsou vyžadovány specifické znalosti a zkušenosti. (Kolajová, 2006, s. 35)

- **Dotahovač (kompletovač)**

Lidé, kteří zastávají tuto pozici, jsou plni energie k dokončení úkolu či projektu. Nezačínají s ničím, co by nebylo možné dokončit. Jejich motivací je horlivost, přestože to není na první pohled zřejmé. Většinou se jedná o introverty. Nejsou zastánci delegování, raději řeší úkoly osobně. Vynikají ve vysokém stupni pozornosti a jsou velkým přínosem pro tým, ve kterém je nezbytné se řádně soustředit při plnění přiděleného úkolu. Dodržují harmonogram, jsou precizní a danou akci vždy dokončí. (Kolajová, 2006, s. 35) (Belbin, 2012, s. 23-25)

- **Oponent**

Kolajová rozšířila týmové role o oponenta, jehož přirozeným sklonem je stavění se do opozice. Jsou poskytovateli zpětné vazby, a to i v případech, že se jedná nepříjemné záležitosti. Jejich kritika upozorňuje na možná rizika daného řešení.

Prispívají týmu ve zdokonalování návrhů, jsou-li konstruktivní, jedná se o nenahraditelného člena týmu. (Kolajová, 2006, s. 36)

Belbin uvádí, že každá týmová role je charakterizována tím, jak je popsána. Je definována nejen určitými přínosy, ale i slabiny.

Existence určitého počtu rolí rozhodně neznamená, že by se toto číslo mělo shodovat s počtem členů, někteří zaměstnanci mohou totiž zastávat při výkonu své práce rolí více. Každá role vykazuje jak silné, tak slabé stránky, nelze proto určit, které z nich jsou špatné a které správné. (Belbin, 2015)

S tímto tvrzením se shoduje Franková (2011), která uvádí, že pro vysoce výkonné týmy je charakteristická rovnováha jednotlivých rolí.

V praxi může nastat situace, kdy se nedaří vhodný tým sestavit a stejně jako ve sportu je nezbytná jeho obměna. Ta by se však neměla uskutečnit unáhleně a bez důkladného zvážení následků vyplývajících z tohoto rozhodnutí. (Kolajová, 2006, s. 32)

### **3.1.17 Lídr týmu**

Pro tým je zcela zásadní, kdo ho vede. Dle Kolajové (2006) je mnohem úspěšnější ten tým, jehož vůdce prostřednictvím pozitivního přístupu dokáže ostatní členy přimět k plnění zadaných úkolů. (Kolajová, 2006, s. 28)

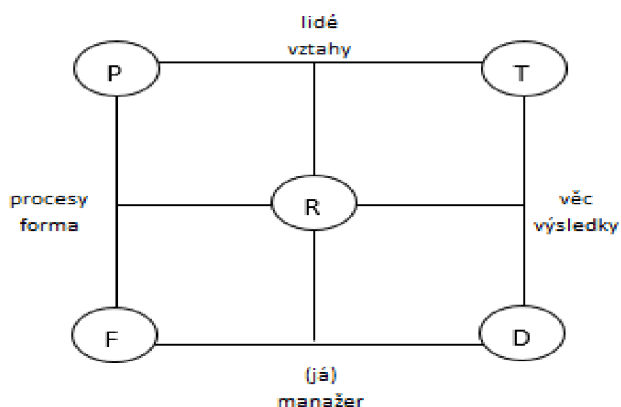
Plamínek rozlišuje typy autority lídrů podle charakteru na formální a neformální. Formální autorita je daná institucí, kdy postavení lídra vyplývá z jasně definovaného vztahu, např. vlastnictvím nebo zmocněním. Tato skutečnost pak má jasnou hmatatelnou oporu v podobě předkládaných dokladů. Neformální autorita vychází z charakteru vůdce a zakládá se na zkušenostech či znalostech, které má lídr k dispozici. (Plamínek, 2009, s. 62)

Kolajová dělí vůdce na dva typy, kterými jsou sólový a týmový. Týmový lídr zakládá svůj vztah k ostatním na důvěře a vyznačuje se častým delegováním pravomocí. Do svého týmu si vybírá talentované členy tak, aby byly vyrovnány jeho nedostatky a tým se tak stal vyváženým. Sólový vůdce se naopak považuje za nejzkušenějšího, je rád středem pozornosti a činnosti rozdává direktivním způsobem s očekáváním jejich splnění. V týmu se sólovým vůdcem je jasně stanoveno, jak mají členové při plnění úkolů postupovat. Kvůli tomuto direktivnímu způsobu jednání může být vyvolán strach u jednotlivých členů týmu doznat se chybám, které byly způsobeny. (Kolajová, 2006, s. 28-29).

### 3.1.18 Styly řízení

Ve společnosti lze narazit na různé styly vedení, které se zabírají vlivem manažera na jeho podřízené. Podle Plamínka patří k nejužitečnějšímu prostředí pro popis stylů a povahy **manažerská mřížka**. Jedná se o přátelské, formální, direktivní, týmové a rutinní řízení a je odpovědí na otázku, čím se zabývají manažeři, když zanedbávají nejen lidi, ale i výkon. Mezi klíčové aspekty způsobu řízení patří manažer, lidé a procesy.

Obrázek 4 Modifikovaná manažerská mřížka



Zdroj: Plamínek, 2009, s. 87

V případě **přátelského řízení** jsou brány ohledy na lidi, ale o to méně je kladen důraz na výsledky, což často vede k neúspěchu týmu. Manažer tak ztrácí autoritu. U **formálního řízení** jsou především dodržována přesně stanovená pravidla organizace. Manažer si tak chrání své postavení, posiluje si autoritu, avšak tým nevynakládá maximální úsilí k dosažení požadovaného výkonu. **Direktivní řízení** se soustředí především na daného manažera a na výsledky, lidem a jejich vztahům je věnována minimální pozornost. Pokud tým čelí krizovým situacím nebo je potřeba splnit důležitý úkol, jeví se tento styl řízení jako efektivní. U **týmového řízení** již lidé přesně vědí, co je po nich požadováno a dle toho také jednají. Tento styl je tedy zaměřen jak na výsledky, tak na lidi. **Rutinní řízení** se nachází uprostřed mezi výše zmiňovanými styly. Aby manažer předešel poklesu výkonnosti a nespokojenosti v týmu, jedná akorát v případě, když je to nezbytně nutné. (Plamínek, 2009, s. 86-88)

Efektivní týmová spolupráce a celková skupinová atmosféra je odvíjena od osobnosti vedoucího a jeho způsobu vedení. Mezi pozitivně působící řídicí atributy patří jasně stanovená pravidla týkající se vzájemné spolupráce, možnost vyjádřit se k daným normám, srozumitelnost požadavků či předjímání postupů ze strany vedoucího. (Řezáč, 1998, s. 170)

## 3.2 Komunikace

Pro pojem komunikace existuje nespočetné množství definic. Pochází z latinského slova *communicare*, které znamená dorozumívat se, s někým se radit, ale tento pojem současně označuje souvislost, styk či spojení. (Vymětal, 2008, s. 22)

Podle Mikulášťika se jedná o výměnu informací, která se odehrává mezi dvěma nebo více jedinci a aby se stala přínosnou, jsou v rámci rozhovoru střídány komunikační role. (Mikulášťík, 2010, s. 15)

Podle Holé je komunikace procesem, v průběhu kterého jsou sdíleny jisté informace. Cílem je odstranit či minimalizovat určitou nejistotu na obou stranách, které mezi sebou komunikují. (Holá, 2011, s. 19)

Sperandio označuje komunikaci za jakési zrcadlo, díky kterému je možné se o sobě mnoho dozvědět. (Sperandio, 2008, s. 9)

Jak tvrdí Plamínek, komunikace by se stala mnohem jednodušší, kdyby existoval určitý postup, díky kterému by byla zaručena její úspěšnost. V běžném životě tomu tak bohužel není. (Plamínek, 2008, s. 22)

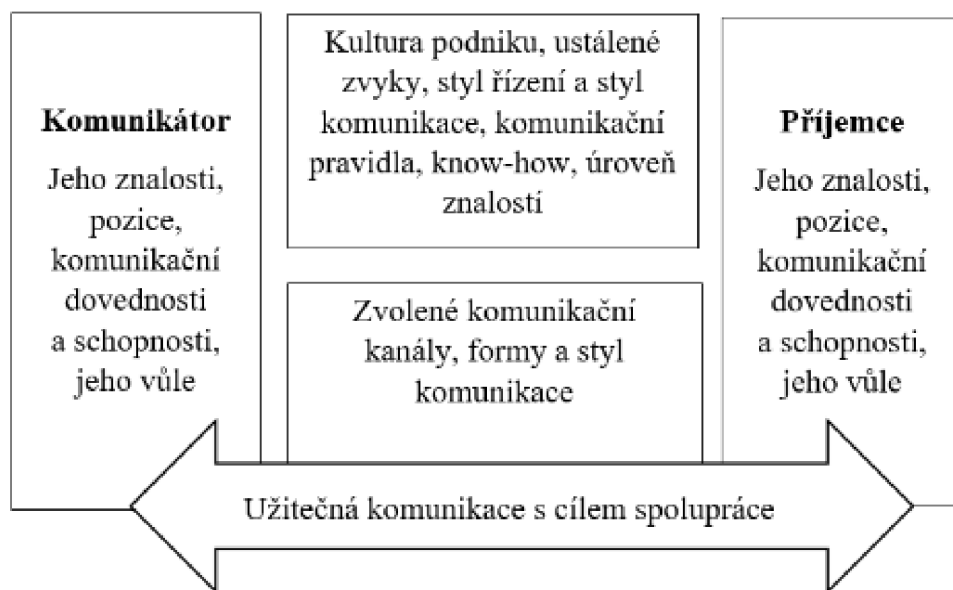
Všichni výše zmiňovaní autoři se shodují na tom, že komunikace je dorozumívacím procesem, při kterém dochází k výměně a sdílení informací mezi více lidmi. Vzhledem k tomu, že je v této práci pojednáváno o rozvoji efektivní spolupráce ve vybraném oddělení, nedílnou součástí je právě komunikace, bez které by se kvalitně fungující tým neobešel. Komunikace je jedním ze zásadních faktorů vytvářejících soudržnost mezi jednotlivými členy týmu. (Hayes, 2005, s. 50)

### 3.2.1 Komunikační proces

Pojem komunikace je obecně považován za přenos informace od odesílatele k příjemci, na jehož počátku je určitá idea odesílatele. Ta je zakódována a následně odeslána příjemci. Přenos probíhá různými komunikačními kanály. Zpráva je přijata a dekodována ze strany příjemce a následně dochází k poskytnutí zpětné vazby. (Horváthová, 2008, s. 99)

Dle Holé lze komunikaci vnímat různými způsoby. V případě kvality komunikace se jedná o daný jev, avšak pokud komunikace právě probíhá, stává se dynamickým procesem, na který má vliv nejen prostředí, ale i spousta dalších faktorů. Komunikaci vždy spouští určitá událost a na závěr je dosaženo výsledku. Aby byla pochopena komunikace uvnitř organizace, je nezbytné ji vnímat jako řízený proces. (Holá, 2011, s. 23)

Obrázek 5 Komunikační proces v prostředí podniku



Zdroj: Holá (2011, s. 24)

Podle Konečné je základní složkou komunikačního procesu obsahová stránka sdělení neboli komuniké. Komuniké je souborem informací, které jsou zakódovány a v komunikačním procesu jsou přijímány a vysílány mezi komunikantem a komunikátorem. Komuniké probíhá prostřednictvím verbálního (slovního) sdělení, ale může se jednat i o neverbální projevy, mezi které patří projev těla, písmo, oblečení aj. (Konečná, 2009, s. 10)

Fehlau (2003) vymezuje hned několik na sebe navazujících zásad pro úspěšnou komunikaci, jejichž nedodržení může přinést neúspěch při dorozumívání. V první řadě je důležité si řádně rozmyslet, o čem by měl být protějšek informován a myšlenka by měla být následně vyslovena. Velmi důležitým faktorem pro rozhovor je výběr vhodného momentu a místa. Protějšek by měl současně porozumět danému sdělení, je proto vhodné nejdůležitější informace shrnout a zopakovat. Avšak ani porozumění ze strany posluchače neznamená, že s příslušným sdělením souhlasí. Proto je vhodné podložit tvrzení fakty, čísla a data. Souhlas protějšku ještě nemusí znamenat, že dojde k dodržení dohody, nezbytnou součástí je tudíž kontrola realizace. (Fehlau, 2003, s. 72)

Přestože je komunikace považována za zcela přirozený a běžný jev, Zahrádková zmiňuje několik zásad, které musí být dodržovány. Uvádí, že odesílatel je zodpovědný za jasnou a srozumitelnou formulaci sdělení a za to, zdali mu příjemce správně porozuměl. V případě nejasností je úkolem příjemce dotázat se za účelem porozumění danému sdělení. (Zahrádková, 2005, s. 48-49)

### 3.2.2 Firemní komunikace

Pokud se pracovník považuje za součást organizace, ve které pracuje a ze strany nadřízeného je proječován zájem naslouchat jeho návrhům, pak se podle Petříkové, Janků a Hofbruckerové (2020) jedná o nejlepší způsob zvyšování osobní motivace a s tím související výkonnosti organizace. (Petříková, 2020, s. 36)

Důležité je nastavení takového procesu komunikace, který uspokojí všechny zúčastněné strany, především pak vlastní zaměstnance a zákazníky. (Petříková, 2020, s. 40)

V práci se od lidí očekává, že spolupracují s ostatními členy týmu, s čímž úzce souvisí i vzájemná komunikace. Pomocí zpětné vazby lze ověřit, zdali proběhla výměna informací efektivně. K tomu je však zapotřebí dodržet hned několik pravidel. Musí se jednat o jasnou formulaci, vyváženost, konkrétnost a vhodné načasování. (Seitlová, 2013, s. 19)

Dle Hayesové je komunikace v týmu zásadní podmínkou k tomu, aby byla zajištěna soudržnost mezi jednotlivými členy týmu. Správná komunikace zajišťuje, aby byly splněny úkoly a cíle týmu. Vzhledem k tomu, že jsou týmy často složeny ze členů, kteří zastávají různé pozice v organizaci, je nezbytné, aby byly informace předávány i do pozic na nižších úrovních. Jen tak je možno zajistit soudržnost týmu. Roli zprostředkovatele v tomto případě zastává manažer daného podniku. (Hayes, 2005, s. 50)

Firemní komunikace probíhá na dvou rovinách, které se musí navzájem vyvažovat. Jedná se o oblast interní, která úzce souvisí s firmou jako takovou, s její etikou, kulturou a s komunikační propojeností uvnitř společnosti, zatímco cílem externí komunikace je dostat se do povědomí potencionálních zákazníků. Nefunguje-li komunikace interní, automaticky selhává externí. Pokud přenos informací funguje kvalitně již uvnitř společnosti, je firma schopna v pravou chvíli reagovat na určité podněty z externího prostředí, což patří k důležité konkurenční výhodě. (Petříková, 2020, s. 42)

Podle Holé lze komunikaci vnímat z různých pohledů. Je-li pohlíženo na kvalitu komunikace, pak se jedná o daný jev, avšak pokud komunikace právě probíhá, pak je procesem, který je ovlivněn mnoha faktory. Komunikace je vždy spuštěna určitou událostí a zakončena určitým výsledkem. (Holá, 2017, s. 21)

**Interní komunikace** je základem, ale především podmínkou úspěšného rozvoje a fungování firmy. Podmínkou pro to, aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný, je nadřazenost zákazníka, neboť právě ten podněcuje inovace, jejichž realizace směřuje ke

zlepšení finančních výsledků a tím i k uspokojení zákazníka. Za vším stojí pracovníci, kteří se prostřednictvím správných komunikačních vazeb podílejí na tom, aby byl proces úspěšně zakončen. (Petříková, 2020, s. 44-45)

### **Externí komunikace**

Vybudování dobré pověsti podniku závisí především na nepřetržité komunikaci se všemi zainteresovanými stranami. Aby byla komunikace podporou k dosažení jednotlivých cílů, musí být jasně definována firemní strategie, neboť požadavky ze strany zákazníků jsou čím dál tím náročnější. Každá firma chce být především stabilní na trhu, modernizovat a inovovat výrobu, a to právě z důvodu uspokojení potřeb zákazníka. Již Tomáš Baťa zastával před sto lety názor: „*Náš zákazník – náš pán*“.

V dnešní době je považováno za samozřejmost, že právě zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníkem, stojí za úspěchem firmy. Je proto důležité, aby komunikace s těmito liniovými zaměstnanci probíhala nepřetržitě, neboť jen tak mohou být naplněna očekávání zákazníka. (Petříková, 2020, s. 48-49)

### **3.2.3 Druhy komunikace**

Komunikační proces lze dle Konečné rozdělit na čtyři základní oblasti:

- **Interpersonální komunikace** – je vzájemnou komunikací dvou nebo více jedinců.
  - **Intrapersonální komunikace** – jedná se o komunikaci se sebou samotným.
  - **Veřejná komunikace** – snahou je informovat, přesvědčit nebo pobavit větší počet lidí.
  - **Komunikace v malých skupinách** – zde na sebe vzájemně působí jednotliví členové skupiny, kteří si sdílejí informace, řeší problémy a vzájemně si pomáhají.
- (Konečná, 2009, s. 7)

Mikuláščík definuje skupinovou komunikaci jako komunikaci tří a více jedinců. O tom, jak bude skupinová komunikace efektivní, rozhoduje tvar komunikační sítě. Za nejefektivnější považuje vzájemnou komunikaci mezi všemi členy skupiny. Pokud jsou řešeny určité problémy, pak vyzdvihuje do popředí síť, která má tvar hvězdice a zde hovoří více členů k jednomu člověku. Za méně efektivní typy považuje síť ve tvaru řetězu a vidlice. Síť ve tvaru kruhu se těší největší oblibě mezi jedinci, avšak dle autora obsahuje nejvíce chyb. (Mikuláščík, 2010, s. 33)

V rámci organizace považuje Mikuláščík za důležitou komunikaci: **skupinovou, interpersonální, ale i interkulturní**. K interkulturní komunikaci dochází především v mezinárodních společnostech a jednotliví účastníci by měli být seznámeni s příslušnými kulturami, neboť zákony a pravidla se mohou lišit, čemuž by měl být přikládán respekt. (Mikuláščík, 2010, s. 32)

### 3.2.4 Formy komunikace

Firemní komunikace probíhá prostřednictvím několika základních forem. Jedná se o formu osobní (porady), písemnou (interní předpisy) a elektronickou (intranet, mailová komunikace). Volba využití dané formy se odvíjí od významnosti a druhu dané komunikace, neboť při běžné komunikaci je využita jiná forma komunikace nežli v situaci, kdy je aktuálně řešen určitý problém. (Holá, 2011, s. 190)

#### 1. Osobní, ústní komunikace

Jde o nejrozšířenější formu komunikace, která je nenahraditelná hned z několika důvodů. Díky okamžitě možné interakci zabraňuje vzniku komunikačního šumu a nedorozumění mezi oběma stranami. Mezi výhody patří vzájemné poskytnutí zpětné vazby mezi pracovníky, neboť se jedná o formu dialogu. Tato forma je využívána při pohovorech, poradách nebo v případě, že je řešena důležitá záležitost, která si vyžaduje objasnění. Ne vždy jsou však u této formy komunikace zachyceny všechny podstatné informace a slovní podání může mít nižší váhu nežli v písemné podobě. V tomto případě je doporučen písemný záznam jako podklad k ústní komunikaci. U osobní komunikace mezi zaměstnancem a firmou by neměla být zanedbána příprava ani jedné ze zúčastněných stran, pouze tak může být zajištěn správný účinek. (Holá, 2011, s. 191)

Mezi nejdůležitější prostředky osobní komunikace podle Holé patří diskuse, telefonické rozhovory, porady, školící programy, konzultace, společenské akce, dny otevřených dveří, firemní shromáždění a interní prezentace. (Holá, 2011, s. 191-192)

##### ➤ Týmová porada

Aby byla týmová porada efektivní, musí být strukturovaná, a především by neměla být zanedbána její příprava. Všichni zúčastnění by si měli být ještě před zahájením porady vědomi svých úkolů a povinností, jež jsou obsahem zápisu z předchozího setkání. Porada by měla zároveň vést k posílení spolupráce v týmu a ke zlepšení vztahů na pracovišti. Porada



by měla být vedena jedním vedoucím nebo pověřeným pracovníkem, který je zodpovědný za její řízení a měla by mít jasně stanovený začátek a konec. (Holá, 2011, s. 192-193)

➤ Firemní shromáždění (meeting)

Firemní meetingy se mohou ve svém programu lišit. Jsou setkáním, na kterém je prezentována především strategie firmy, její cíle, výsledky z předešlého období a jsou zmíněny chystané změny. Tato setkání jsou prostorem pro volnou diskusi, na konci většinou následuje akce neformální. Koná se většinou na začátku nebo na konci roku, ale z důvodu pravidelné prezentace výsledků se může uskutečnit měsíčně či čtvrtletně. Na těchto setkání jsou taktéž zmíněny operativní změny a jsou zde představení noví zaměstnanci. (Holá, 2011, s. 193-194)

➤ Konzultace

Aby fungovaly vztahy na pracovišti, měl by si každý manažer vymezit čas určený pro konzultaci se svými spolupracovníky. Délka setkání není pevně stanovena, záleží vždy na tom, co je předmětem jednání a zdali je manažer ochoten diskusi s pracovníky uspořádat. Pokud nejsou konzultace správně organizovány, mohou narušit vzájemné vztahy na pracovišti a stanou se neproduktivními. (Holá, 2011, s. 195)

➤ Firemní školící program

Díky této formě komunikace jsou jednotlivým pracovníkům vysvětleny záměry a cíle společnosti. Právě dostatečná stimulace zaměstnanců a jejich ztotožnění se s cíli vedou k akceptování přidělených úkolů. Tato interní školení jsou vhodná pro sdílení znalostí a vedou ke zlepšení komunikačních dovedností. Současně zamezují vzniku komunikačních bariér nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale i mezi týmy. (Holá, 2011, s. 194)

➤ Pochůzky manažera

Tyto pochůzky by se měly konat v pravidelných intervalech, probíhat v pozitivním duchu a současně mít povzbuzující efekt. Jedním z hlavních zájmů manažerů je právě přesvědčení pracovníků ke komunikaci. I pro zaměstnance, kteří mají obavy z přímé konfrontace, je tato forma komunikace určitou příležitostí k objasnění různých nesrovnalostí. Úkolem manažera je nedělat unáhlené závěry, které by pak mohly vést k dlouhodobé nespokojenosti všech zúčastněných stran. Pravidelné pracovní pochůzky jsou většinou vnímány pozitivně, neboť jsou projevem zájmu o zaměstnance a jejich odvedenou práci. Pokud ve firmě interní komunikace vážne, může naopak vyvolat negativní reakci, která ale může vést k zásadním změnám. (Holá, 2011, s. 195-196)

Ústní projev je ovlivněn mnoha faktory, mezi které patří správná artikulace, rychlost řeči, intonace a barva hlasu. Neméně důležitý je také přízvuk, kladený důraz či pomlka. (2007, Janoušek, s. 132)

## 2. **Vizuální a audiovizuální forma komunikace**

Tato kategorie zahrnuje **písemnou, vizuální a audiovizuální formu** a jejich elektronickou podobu zprostředkovanou pomocí počítače a jiných komunikačních a informačních prostředků. Komunikace **písemná** je převážně používána v rámci hromadných sdělení větším skupinám, kdy je potřeba podtrhnout důležitost psané dokumentace. Díky této formě jsou uchovávány podstatné informace, kterými jsou zápisy z porad, diskusí a jednání. Ve firmách je písemná komunikace používána převážně za účelem oznámení informací, avšak tato forma neposkytuje okamžitou zpětnou vazbu. Ta může být zajištěna prostřednictvím elektronických prostředků, ale ani technické nastavení zpětné vazby nezaručuje jeho používání. Příkladem může být firemní intranet. Nejčastěji bývá písemná forma využívána v personálních, projektových a organizačních činnostech. Prostřednictvím digitalizace je papírová forma nahrazována formou elektronickou, mezi jejíž hlavní výhody patří především redukce spotřeby papíru, ale také efektivní distribuce a uchovávání dokumentace prostřednictvím interní mailové pošty a firemního intranetu. Avšak ani v dnešní době není papírová forma zcela vyřazena z interní komunikace, a to hned z několika důvodů, mezi které patří např. nekomfortnost při čtení obsáhlého sdělení z monitoru počítače. Přestože je elektronická forma komunikace považována za projev modernizace, a to především z důvodu rychlého přenosu informací, nese s sebou i spoustu problémů. V mnoha případech nahrazuje komunikaci ústní, což se může stát neefektivním. Ve firemní komunikaci je audiovizuální a vizuální forma využívána především ke školícím účelům nebo k seznámení zaměstnanců s informacemi, které potřebují pro vykonávání práce, popř. k dodržení bezpečnosti na pracovišti nebo doplňuje školení, která probíhají v podobě ústního projevu. (Holá, 2011, s. 198)

### 3.2.5 **Efektivní komunikace**

Komunikace je důležitou součástí každodenního života. Ne vždy je však snadné dosáhnout stanovených cílů a rozpoznat, jakým způsobem je možné být v komunikaci efektivní. Vymětal uvádí, že k dosažení efektivní komunikace je nezbytné dodržovat

podmínky, mezi které patří: zřetelnost, správnost, úplnost, stručnost a zdvořilost. (Vymětal, 2008, s. 27)

Přestože komunikace mezi lidmi probíhá neustále, mnoho z nich se potýká s nedostatečnými komunikačními dovednostmi, a proto je zapotřebí je neustále rozvíjet. Schopnost komunikace je ovlivněna nejen věkem, svou roli zde hraje i inteligence, zkušenosti, ale také sebevědomí člověka a v neposlední řadě pochopení kontextu dané situace. (Vybíral, 2009, s. 48-49)

Podle Khelerové se ke komunikačním dovednostem řadí verbální a neverbální komunikace, empatie, technika kladení otázek a aktivní naslouchání. Jsou-li otázky položeny vhodným způsobem, jsou především přínosem v získání důležitých informací. (Khelerová, 2006, s. 13)

### **3.2.6 Komunikační bariéry**

Komunikační proces může být nepříznivě narušován jistými jevy, jež mohou způsobit neefektivní přenos informací a tím vedou k nedorozumění. (Winkler, 1998, s. 31)

Dle Vymětala se jedná o překážky, které je nutno v průběhu komunikace překonávat. Aby bylo možné tyto bariéry eliminovat, mělo by být dané sdělení stručné a srozumitelné a mělo by mít jasně definovaný cíl. Neméně důležitá je volba vhodného prostředí. Odesílatel sdělení by měl být schopen reagovat na dotazy ze strany příjemce a nezbytnou součástí komunikace je též poskytnutí zpětné vazby, která ověřuje, zdali bylo danému sdělení porozuměno správně. K hlavním komunikačním bariérám patří chybná volba komunikačního média, použití slangového slovníku, ale i věková či kulturní odlišnost mezi jednotlivými lidmi. (Vymětal, 2008, s. 37)

Dle Mikulášťika se komunikační bariéry dělí na interní a externí. Interní bariéry jsou zapříčiněny osobnostními problémy komunikujících jedinců a externí jsou ovlivněny rušivými prvky pocházejícími z vnějšího prostředí (Mikulášťík, 2010, s. 133)

Dědina a Odcházal poukazují na 6 nejzásadnějších problémů komunikace, se kterými se lze v organizaci setkat:

1. Zaujatost při vnímání – jedná se o nesprávné domněnky týkající se automaticky přiřazených vlastností jednotlivci na základě vlastností, které se nejčastěji vyskytují ve skupině.

2. Vztahy mezi zaměstnanci – pracovníci si navzájem nedůvěřují, cílem jednotlivců je zužitkování informací pouze ve svůj prospěch.
3. Překážky v komunikaci ze strany vedení – vedoucí pracovníci pravidelně nekomunikují se svými podřízenými a problémem se začínou zabývat až ve chvíli, kdy je situace značně nepříznivá.
4. Odlišnost v pohlaví – ve většině organizací jsou zaměstnání jak muži, tak ženy, jejichž způsob komunikace se v některých případech rozchází.
5. Vzdálenost mezi komunikujícími – za nejvhodnější způsob komunikace je považován osobní kontakt, který zabraňuje nedorozumění, zkreslení sdělení a vzniku komunikačního šumu.
6. Komunikace v rámci organizační struktury – stanovením velkého množství komunikačních pravidel v organizaci může taktéž docházet k jejímu omezení. (Dědina, 2007, s. 55)

### 3.2.7 Komunikační šumy a zpětná vazba

Přestože je komunikace považována za zcela přirozený a běžný jev, stejně tak dochází k problémům se vzájemným dorozuměním, jež vedou k neshodám v týmu a mohou končit závažnými konflikty. (Meier, 2009, s. 56-57)

Pojem „komunikační šum“ označuje sdělení, které je nějakým způsobem narušeno. Může být zapříčiněno z pohledu verbálního hlediska, a to kupříkladu zkratkami, použitím cizích výrazů nebo špatnou artikulací, ale taktéž vlivy spojenými s nekvalitní akustikou nebo porouchaným médiem, jež je doprovázeno hlukem či vibracemi. Aby bylo těmto vlivům předcházeno, je doporučeno se vyvarovat opakování slov, nepoužívat dlouhá souvětí, odstranit monotónnost a udržovat vzájemný kontakt.

Podle Vymětala je komunikační šum rušivým elementem probíhajícím při určitém sdělení, který má za následek deformaci původního znění a po doručení je zpráva částečně nebo zcela zkreslena. (Vymětal, 2008, s. 33)

Podle DeVita se komunikační šum dělí na 4 typy:

- Fyzický šum – posluchač je rozptýlen vlivem vnějšího prostředí v přijímání daného sdělení.
- Fyziologický šum – je zapříčiněn tělesnými vlastnostmi a vadami mluvího či posluchače.

- Sématický šum – komunikátor používá jazyk, kterému není ze strany komunikanta porozuměno.
- Psychologický šum – je způsoben očekáváním, předsudky, ale i záporným postojem a nedůvěrou k přijímanému sdělení. (DeVito, 2008, s. 42)

Aby nedocházelo ke komunikačním šumům a ke vzniku komunikačních bariér, je důležité se zaměřit na dodržení několika zásad. Strana, která sdělení vysílá, je zodpovědná za jasnou a srozumitelnou formulaci veškerých informací a prostřednictvím dotazů se musí přesvědčit, zdali bylo danému sdělení porozuměno. Strana přijímající směřuje komunikaci tak, aby obdržela všechny potřebné informace a sdělení pochopila. (Zahrádková, 2005, s. 48-49)

K zajištění jednodušší a úspěšné komunikace je důležité, aby byla použita vhodná zpětná vazba. Dle Seitlové patří mezi nejúčinnější vlastnosti zpětné vazby:

- Konkrétnost.
- Včasnost.
- Srozumitelnost.
- Správné načasování.
- Věcnost.
- Oboustrannost. (Seitlová, 2013, s. 19)

Kovaříková uvádí, že poskytnutí zpětné vazby vede k motivaci zaměstnanců, ale i k odstranění problémů v komunikaci. V případě, že není zpětná vazba dostatečná, mají zaměstnanci obavy sdělit či prosadit své názory a necítí se být vnímáni. (Kovaříková, 2016, s. 30)

Podle Holé slouží zpětná vazba nejen ke komunikaci s vedením, ale také ke zjištění nefunkční vnitropodnikové komunikace a k jejímu zlepšení. (Holá, 2011, s. 76)

McLaganová a Krembs uvádí, že zpětná vazba je procesem, při kterém je pozorována určitá činnost a jsou shromažďovány informace pro následné vyhodnocení. Každý člověk zpětnou vazbu přijímá i odesílá, ovšem vzhledem k náročnosti tohoto procesu musí být neustále zdokonalován. Mezi chyby, které v průběhu tohoto procesu vznikají na straně poskytovatele, řadí McLangová a Krembs následující:

- Nejasnost sdělení – jedinci, kteří zpětnou vazbu poskytují, se domnívají, že jejich zpráva je srozumitelně definována. Často se však jedná o všeobecné sdělení a pro příjemce je velmi náročné obsah rozklíčovat.
- Ukončení komunikace – jedinec, který zpětnou vazbu poskytuje, považuje po jeho sdělení proces za ukončený, aniž by měl příjemce příležitost reagovat.
- Předvídání výsledku – jedinci, kteří poskytují zpětnou vazbu se často domnívají, že jim je předem známa reakce protistrany, tudíž se řádně nesoustředí na srozumitelnost sdělení, ale spíše na to, jak se daný příjemce bude cítit.

Na straně příjemce vznikají dle McLaganové a Krembse chyby následující:

- Obavy z nejhoršího – při získávání zpětné vazby mají jedinci obavy z kritiky, proto již před zahájením procesu zaujímají defenzivní postoj. Ten je vyvolán i na straně poskytovatele, který se chystá na blížící se konflikt.
- Protiútok – v případě, že příjemce obdrží negativní zpětnou vazbu, často je jejich reakce protiútok. Příjemce nebyl v přijímání zpětné vazby dostatečně pozorný, poskytovatel zastává názor, že daná komunikace postrádá smysl. I v tomto případě dochází k obranné reakci na obou stranách.
- Pasivita – příjemce zaobírá k poskytované zpětné vazbě pasivní postoj a ignoruje možnost aktivního se zapojení do daného procesu. (McLagan, 1998, s. 111-112)

### **3.2.8 Komunikační audit**

K tomu, aby byla zajištěna úroveň a funkčnost interní komunikace, slouží audit, který má za úkol prověřit situaci uvnitř organizace. Je zaměřen na vztahy a komunikaci v dané organizaci a za jeho provedení zodpovídají interní auditoři společnosti, pověření pracovníci či specialisté externích organizací. K zajištění úspěchu je nezbytná účast všech těchto zástupců a audit by se měl v pravidelných intervalech opakovat. Audit se skládá ze čtyř fází:

- Fáze přípravná – je analyzována organizační struktura, komunikační prostředky a kanály, prostřednictvím kterých dochází k předávání informací.

- Fáze realizační – je zjišťován způsob, díky kterému je šířena firemní politika a strategie a probíhá prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů s vedoucími pracovníky a na základě uspořádaných workshopů.
- Fáze hodnotící – v této fázi dochází k vypracování závěrečné zprávy, jejíž obsahem je vyhodnocení dané úrovně komunikace uvnitř organizace a jsou stanovena doporučení vedoucí ke zlepšení situace.
- Fáze pozorovací – je monitorováno, zdali byly doporučené změny aplikovány na dění ve společnosti a jestli měl provedený audit požadovaný efekt. (Tureckiová, 2009, s. 172)

## 4 Vlastní práce

Pro účely diplomové práce je zvolena společnost DHL Automotive s.r.o. (dále jen DHL), která patří k předním poskytovatelům smluvních logistických služeb. V rámci České republiky zajišťuje zejména služby spojené s pozemním transportem a skladováním.

Hlavním cílem práce je vyhodnotit a popsat současný stav komunikace a týmové spolupráce ve vybraném oddělení společnosti a na základě výsledků průzkumu navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího procesu.

V úvodu empirické části je představena společnost DHL jako celek, je stručně charakterizována historie a popsána organizační struktura společnosti. Následně je pozornost věnována pobočce DHL Automotive s.r.o. a jejímu konkrétnímu oddělení, které je podrobeno výzkumnému šetření. V závěru práce jsou na základě výsledků průzkumu navržena doporučení vedoucí ke zlepšení stávající situace.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti DHL je odvozen od počátečních písmen zakladatelů – A. Dalsey, L. Hillblom a R. Lynn. Společnost byla založena v roce 1969 v San Franciscu. Zpočátku se zabývala poskytováním kurýrních služeb mezi Havají a Spojenými státy a postupně se rozrostla v největší světovou logistickou společnost. Deutsche Post začala v roce 1998 získávat akcie DHL a o tři roky později se stala majoritním vlastníkem. v roce 2002 celou společnost koupila. V současné době eviduje 380 000 zaměstnanců ve více než 220 zemích a oblastech po celém světě. Společnost je rozdělena do několika divizí s vlastním divizním vedením. Jedná se o Deutsche Post, DHL Express, DHL Freight, DHL Global Forwarding, DHL Supply Chain a DHL Parcel.

Obrázek 6 DHL logo – vývoj



Zdroj: [www.1000logos.net/dhl-logo/](http://www.1000logos.net/dhl-logo/)

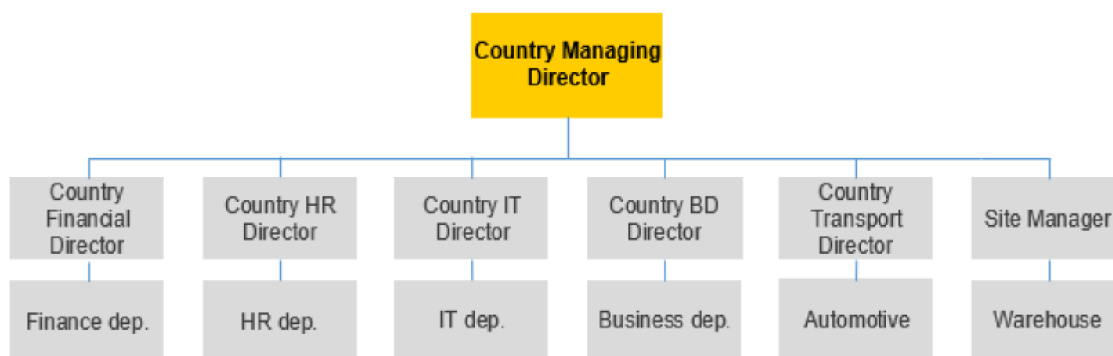


DHL Supply Chain, jež je součástí skupiny DPDHL, se řadí k předním poskytovatelům smluvních logistických služeb. Roční obrat skupiny DPDHL činí 60,4 miliardy Eur. DHL Supply Chain vyniká odbornými znalostmi v průmyslových sektorech, kterými jsou: automobilita, chemický průmysl, spotřební zboží, energetika, veřejný sektor, maloobchod, technologie, zdravotnictví a farmaceutický průmysl, strojírenství a výroba. Roční obrat DHL Supply Chain za rok 2022 je 2,2 mld. Kč.

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti představuje hierarchický přehled vztahů v rámci jednotlivých organizačních útvarů a pracovních oddělení. Zobrazuje vzájemnou nadřízenost a podřízenost, stanovuje kompetence a je důležitá pro stanovení společných procesů a cílů. Struktura společnosti je pravidelně aktualizována a je součástí interních internetových stránek společnosti. Níže uvedená organizačně funkční struktura zobrazuje rozdělení vrcholového vedení DHL Supply Chain na jednotlivé úseky. Jedná se o oddělení finanční, personální, IT, obchodní, transportní a oddělení ředitelů jednotlivých sektorů a poboček.

Obrázek 6 Organizačně funkční struktura – vrcholové vedení DHL Supply Chain



Zdroj: Interní dokumentace DHL

*Finanční oddělení* je složeno ze tří úseků, z nichž každý zodpovídá za svou agendu. Jedná se o mzdové účetnictví, účetní uzávěrky a reporting veškerých finančních přehledů.

*HR (personální) oddělení* má na starosti kompletní personální agendu. Ta je spojena s náborem nových pracovníků a se zajištěním všech zákonných a právních opatření týkajících se zaměstnaneckého poměru ve společnosti. HR oddělení je současně zodpovědné za rozvoj zaměstnanců.

*IT oddělení* zaštiťuje veškeré informační a komunikační technologie ve společnosti a zodpovídá za plánování jejich rozvoje.

*Obchodní oddělení* zodpovídá za marketing, zajišťuje podklady pro obchodní jednání, získává zákazníky a uzavírá nové či prodlužuje stávající kontrakty.

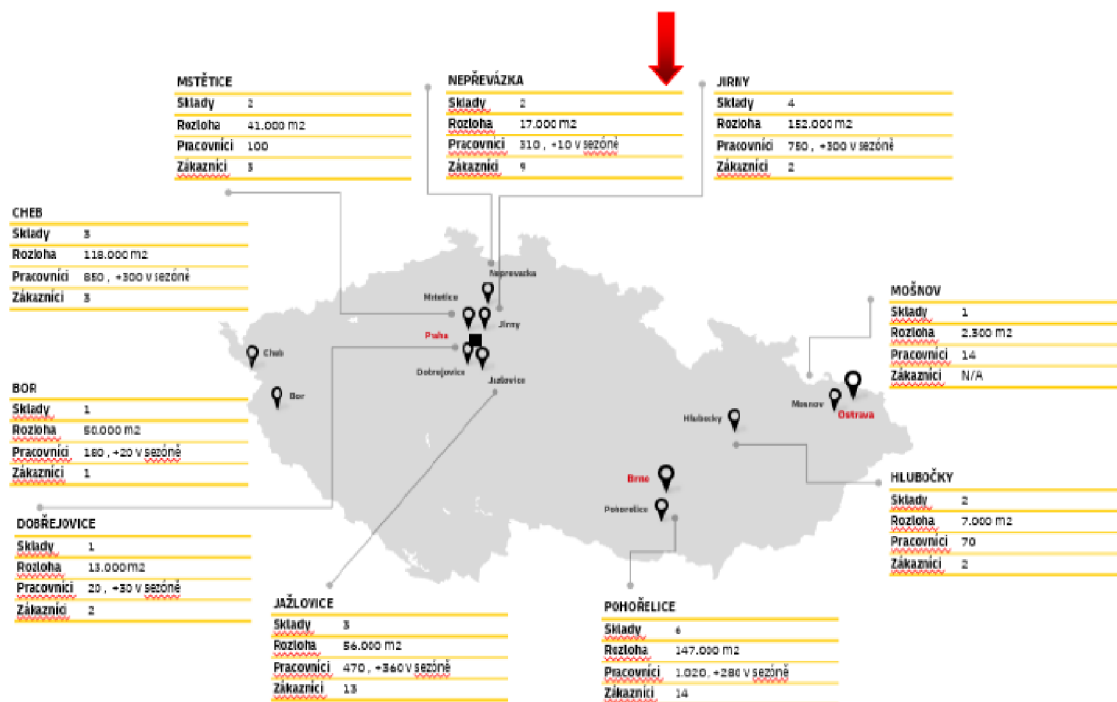
*Transportní oddělení (Automotive)* zajišťuje kompletní logistické a transportní služby pro automobilový průmysl.

*Ředitelé sektorů a poboček* nesou zodpovědnost za řízení a kontrolu jednotlivých skladů, spolupracují a komunikují s klíčovým zákazníkem.

## **4.2 Pobočka DHL Automotive s.r.o.**

Společnost DHL Automotive s.r.o. (dále jen DHL) je jedním z předních poskytovatelů logistických služeb a služeb v oblasti skladování. Je součástí divize DHL Supply Chain a sídlí v Nepřevázce, v obci nedaleko Mladé Boleslavi. Pobočka má 350 zaměstnanců. Obvyklý roční obrát se pohybuje kolem 1,66 mld. Kč. Vedením společnosti je pověřen Business Unit Director. Společnost se zabývá přepravou automobilových dílů, jež je zajištěna prostřednictvím vlastních, ale i dodavatelských přepravních kapacit. DHL flotila obsahuje 115 vlastních nákladních vozidel. DHL v rámci České republiky spolupracuje s dlouhodobě vyzkoušenými a hodnocenými partnery, počet se aktuálně pohybuje kolem 400 dodavatelů. Zboží klientů je skladováno ve dvou skladech se sídlem v Nepřevázce a v Mošnově, celková využívaná plocha skladů činí 19.300 m<sup>2</sup>. Mezi hlavní zákazníky společnosti DHL patří Volkswagen Group, největší světový automobilový koncern (VW, Audi, Škoda, Seat, Porsche), Jaguar, Land-Rover a Volvo Cars.

Obrázek 7 DHL Supply Chain



Zdroj: Interní dokumentace DHL

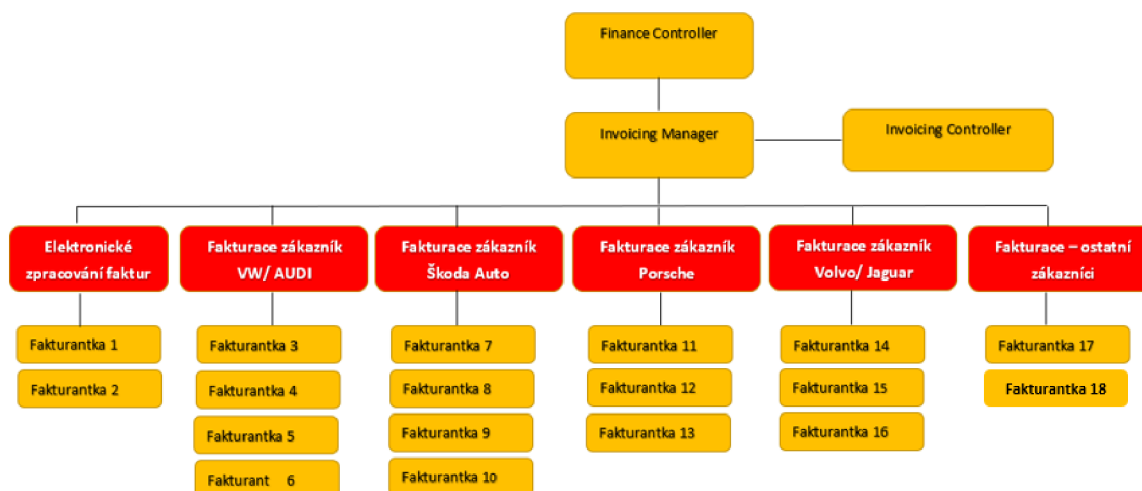
#### 4.2.1 Charakteristika vybraného oddělení fakturace

Oddělení fakturace je složeno z osmnácti členů, sedmnácti žen a jednoho muže. Níže uvedená struktura zobrazuje rozdělení na jednotlivé úseky, z nichž je každý zaměřen na plnění konkrétní agendy. Efektivní komunikace a spolupráce v tomto útvaru je nezbytná, neboť jednotlivé činnosti napříč oddělením na sebe vzájemně navazují a tím je ovlivněn chod celého útvaru. Každá fakturační skupina je zastoupena určitým počtem pracovníků, což se odvíjí od objemu a zaměření vykonávané činnosti. Jedná se o realizační pracovní skupinu, jejíž členové mají jasně stanoveny úkoly, za jejichž plnění nesou odpovědnost. Hlavní náplní práce tohoto úseku je vystavování faktur a dobropisů na dodavatele (subdodavatele), zákazníky, kontrola faktur došlých vč. podkladové dokumentace, komunikace s dopravci a s dodavateli. V čele tohoto oddělení stojí Invoicing Manager, který úzce spolupracuje s Invoicing Controllerem.

**Invoicing Manager** nese odpovědnost za plynulý provoz střediska fakturace a za činnost jemu podřízených pracovníků, zajišťujících včasnou a řádnou fakturaci. Vypracovává požadované měsíční přehledy a statistiky, komunikuje se zákazníky, dodavateli a dopravci a řeší veškeré nestandardní záležitosti. Podílí se na interních a externích auditech a v případě potřeby stanovuje nápravná opatření. K hlavním úkonům Invoicing Managera patří rozdělování činností jednotlivým členům oddělení, delegování,

poskytování zpětné vazby a hodnocení jednotlivých pracovníků. Účastní se projektových a strategických meetingů a je zodpovědný za předávání informací celému oddělení, které jsou pro zaměstnance zásadní.

Obrázek 8 Organigram – oddělení Fakturace



Zdroj: Interní dokumentace – vlastní zpracování

**Invoicing Controller** je zodpovědný za koordinaci a evidenci veškeré dokumentace týkající se oddělení fakturace. Shromažďuje údaje z dodavatelských/ odběratelských faktur a dokladů z důvodu ověření správnosti účtovaných dat. Vypracovává krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé analýzy a reporty na základě definovaných postupů a formátů, kontroluje a aktualizuje směrnice a manuály příslušného oddělení. Upozorňuje Finance Controllera a Invoicing Managera na nesprávnosti v dodržování pracovních postupů a navrhuje opatření k odstranění zjištěných nedostatků.

**Finance Controller** má na starosti plánování, koordinaci, řízení a kontrolu reportů a analýz v celé společnosti. Zpracovává cenové nabídky pro potenciální i stávající zákazníky a podílí se na významných projektech organizace. Vytváří analýzy na denní, týdenní a měsíční bázi a reportuje Country Transport and Automobility BU Directorovi. Pod jeho vedení spadá oddělení fakturace a analytické oddělení.

**Oddělení fakturace** je důležitou součástí každé společnosti, neboť právě přes toto oddělení plynou veškeré finanční toky, které vznikají na základě obchodních transakcí a tím ovlivňují celkový hospodářský výsledek. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly – oddělení fakturace je tvořeno osmnácti členy. Práce zde probíhá ve dvousměnném provozu,

důvodem je nepřetržité fungování chodu oddělení pro zajištění potřeb zákazníka. Proces fakturace, následný přenos dat k zákazníkovi vč. reklamací, zasílání dobropisů a aktualizace veškerých dat je uskutečněna v elektronické podobě. Hlavní pracovní náplní tohoto oddělení je zpracování podkladové dokumentace spojené s realizací transportu, ověření její správnosti a následné vystavení faktur dle stanovených ceníků na zákazníky, dodavatele a dopravce. Oddělení fakturace je dle zaměření na jednotlivé zákazníky rozděleno do šesti útvarů, které jsou po pracovní stránce vzájemně propojeny, všichni členové týmu jsou přímými podřízenými Invoicing Managera. Od roku 2022 je tomuto oddělení věnována velká pozornost v rámci rozsáhlé digitalizace, která vede k zjednodušení a zefektivnění procesů na tomto oddělení.

### **4.3 Týmová spolupráce a komunikace ve společnosti**

Ve společnosti DHL je týmové spolupráci a komunikaci věnována velká pozornost a existuje několik interních dokumentů a směrnic, které jsou na tuto oblast zaměřeny a se kterými je zaměstnanec seznámen při nástupu do zaměstnání. V těchto dokumentech není přesně stanoveno, jakým způsobem má komunikace probíhat, jsou zde však uvedeny požadavky, pravidla, oblasti a komunikační kanály, které s komunikací v rámci společnosti úzce souvisí. Taktéž je zde zmíněn nadřízený daného zaměstnance či kontaktní osoba, na kterého se pracovník v případě potřeby může obrátit. Zaměstnanci mohou kdykoliv do těchto dokumentů nahlédnout, neboť jsou k dispozici na interních stránkách společnosti. Prostřednictvím komunikačních kanálů je zajištěno, že zaměstnanci dostávají informace o své pracovní pozici včetně širších souvislostí týkajících se společnosti.

Informace poskytované zaměstnancům jsou z různých oblastí/ oddělení a obsahují:

- **Informace o vedení**
  - Politika a cíle
  - Výsledky
  - Řízení projektů
- **Informace o kvalitě**
  - Zlepšování
  - Správa dokumentů
  - Interní/ externí audity
  - Nápravná opatření

- **Informace o provozu**
  - Požadavky zákazníků
  - Pracovní výkony (KPI's)
  - Produktivita
  - Zlepšování procesů
  - Ochrana zdraví a bezpečnost práce
  - Ochrana životního prostředí
- **Informace týkající se zákazníků**
  - Spokojenost zákazníků
  - Nové/ aktualizované/ obnovené smlouvy
- **Informace o lidských zdrojích**
  - Procesy týkající se zaměstnanců
  - Novinky a akce
  - Spokojenost zaměstnanců
  - Výzkum mínění spolupracovníků

#### **4.3.1 Informační kanály ve společnosti**

K nejčastěji využívaným formám osobní komunikace ve společnosti DHL patří porady, meetingy, konference, ale i mimopracovní setkání ve formě teambuildingů. Zaměstnanci spolu komunikují a předávají si informace i mimo organizované schůzky, ať už se jedná o konkrétní pracoviště či sdílené prostory společnosti. Ústní, osobní komunikace zahrnuje běžnou konverzaci mezi zaměstnanci, ale jedná se též o předávání úkolů či poskytování zpětné vazby.

Četnost a délka trvání porad na jednotlivých odděleních je stanovena vedoucím daného útvaru a tyto údaje jsou zaznamenány do interní matice komunikace. Výstupem z každé porady je zápis učiněný pověřeným pracovníkem a všichni zaměstnanci jsou povinni se s informacemi z této porady seznámit pro případ, že se schůzky nezúčastnili. Kontrola pravidelnosti těchto porad je součástí interního auditu, který se koná dvakrát do roka.

Další formou osobního setkání je roční hodnocení, které probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Při této otevřené komunikaci je poskytnuta oboustranná zpětná vazba k výkonům odvedeným v uplynulém kalendářním roce, je vyhodnoceno plnění osobních i skupinových cílů, které si nadřízený se zaměstnancem odsouhlasili v předešlém roce.

K dalším, hojně využívaným informačním kanálům společnosti, se řadí elektronická komunikace, k jejímž nástrojům patří email, chat, intranet, elektronický newsletter, JOBka či Smart Connect. Ke komunikaci jsou velmi často využívány také online schůzky a videohovory, které probíhají prostřednictvím aplikace Teams. Elektronická informovanost zaměstnanců se ve společnosti těší velké oblibě, za výhodu je považována i eliminace tištěných dokumentů, které jsou ve společnosti používány pouze pro prezentaci aktuálních informací na nástěnkách ve sdílených prostorech.

#### **4.3.2 Průzkum názorů zaměstnanců – EOS (Employee Opinion Survey)**

Ve společnosti DHL je velká pozornost věnována Průzkumu názorů zaměstnanců, který se koná jednou ročně. Prostřednictvím tohoto průzkumu mohou všichni zaměstnanci vyjádřit svůj názor ke společnosti, k její strategii a hodnotám, ale i každodenním aktivitám. Průzkum probíhá vždy v období od 1. do 23. září. Zaměstnanci odpovídají na 35 otázek z 9 různých oblastí. Průzkum je dobrovolný a probíhá on – line, přičemž každý zaměstnanec obdrží unikátní přihlašovací údaje. Odpovědi lze zaznamenat na pětistupňové škále, výběr je možný z následujících variant: rozhodně souhlasím – souhlasím – nemám vyhraněný názor – nesouhlasím – rozhodně nesouhlasím. Odpovědi jsou anonymní. Průzkumu se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v trvalém pracovním poměru a do společnosti nastoupili před 30. červnem. Před zahájením průzkumu zaměstnanců si každý vedoucí pracovník naplánuje schůzku se svým týmem, na které je ujasněn význam pojmů, které se v průzkumu vyskytují.

Průzkum EOS se primárně zaměřuje na zaměstnaneckou angažovanost a na oblasti strategického zaměření, kterými jsou:

- Zaměstnanecká angažovanost.
- Leadership.
- Tým.
- Preferovaný zaměstnavatel.
- Preferovaný poskytovatel.
- Nejlepší investice.
- Budoucnost a strategie.
- Digitalizace.

- Hodnoty.

**Zaměstnanecká angažovanost** umožňuje společnosti zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci zapojeni do dění společnosti.

**Leadership** nabízí přehled o tom, jakým způsobem týmy vnímají svého manažera nebo přímého nadřízeného.

**Tým** umožňuje zaměstnancům, aby se zamysleli nad dynamikou svého týmu a každodenní spoluprací se svými kolegy.

**Preferovaný zaměstnavatel** dává společnosti informace o tématech, které jí pomáhají stát se předním zaměstnavatelem, jedná se např. o kulturu zpětné vazby, zdraví a bezpečnost.

**Preferovaný poskytovatel** měří, jak dobře společnost posiluje svou pozici jako preferovaný poskytovatel, např. zaměření na zákazníka.

**Nejlepší investice** umožňuje společnosti porozumět, zda její zaměstnanci znají kodex chování a soulad s ním na pracovišti.

**Budoucnost a strategie** poskytuje informace o důvěře zaměstnanců v nejvyšší vedení a v budoucí plány společnosti.

**Digitalizace** umožňuje společnosti porozumět tomu, jakým způsobem zaměstnanci vnímají připravenost společnosti na dobu digitalizace.

**Hodnoty** jsou odrazem kulturních prvků, kterými jsou rozmanitost, začlenění, úcta a zodpovědnost.

Výsledky z průzkumu jsou po vyhodnocení odprezentovány HR Managerem každému oddělení společnosti zvlášť bez přítomnosti přímého nadřízeného. Na tomto setkání jsou prodiskutovány oblasti, které byly nejhůře hodnoceny a zaměstnanci mají současně možnost se k této problematice vyjádřit či navrhnout řešení, která jsou z jejich pohledu reálná. Všechny náměty na zlepšení jsou zaznamenány a projednány s nejvyšším vedením a výstupy z tohoto jednání jsou všem respondentům k dispozici ve sdíleném souboru.

#### **4.4 Přehled normativních zdrojů společnosti**

- Vnitropodnikové směrnice a pokyny společnosti DHL Automotive s.r.o.
- Vnitropodnikové normy pracovní pro jednotlivá střediska společnosti vytvořené odbornými pracovníky DHL



- Směrnice a pokyny vydané vedením společnosti DHL v ČR
- Směrnice a pokyny vydané HR DHL Automotive s. r. o.
- Směrnice – HR DHL ČR
- SOP – Standard Operating Procedure
- Směrnice a manuály pracovních procesů
- Pokyny a směrnice MLEMEA (Main Land Europe + Middle East + Asia)
- Matice komunikace

## 4.5 Dotazníkové šetření

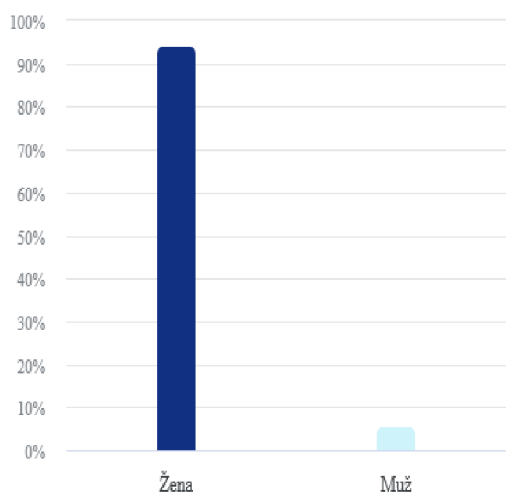
Jednou z hlavních metod sběru dat, která je použita za účelem zhodnocení týmové spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení společnosti, je dotazníkové šetření. Cílem je zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vnímají současný stav týmové spolupráce a komunikace, jak hodnotí informační propojení svého oddělení napříč společnostmi a co považují za hlavní překážky v dosažení efektivity v těchto zkoumaných oblastech. Výstupem této analýzy je podání zpětné vazby kompetentním osobám vedení společnosti a předložení návrhů a doporučení vedoucí k rozvoji v těchto oblastech.

Zkoumaný vzorek je tvořen osmnácti řadovými pracovníky z oddělení fakturace, jedná se o sedmáct žen a jednoho muže, který pracuje na oddělení nejkratší dobu a současně je nejmladším členem týmu. V rámci šetření je taktéž osloven Invoicing Controller, se kterým je veden polostrukturovaný rozhovor a jeho odpovědi jsou uvedeny společně s odpověďmi respondentů u jednotlivých otázek.

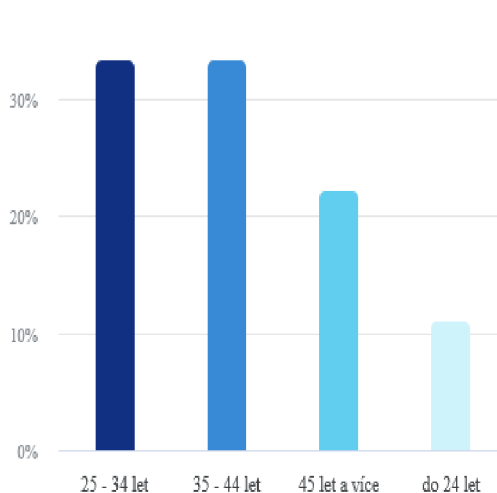
Z níže uvedeného grafu je patrné, že nejhojněji zastoupenou věkovou skupinou jsou respondenti ve věku 25–34 let a 35–44 let, jedná se o zcela totožný počet členů v obou těchto věkových skupinách.

Graf 1 Identifikační údaje

### 1. Pohlaví



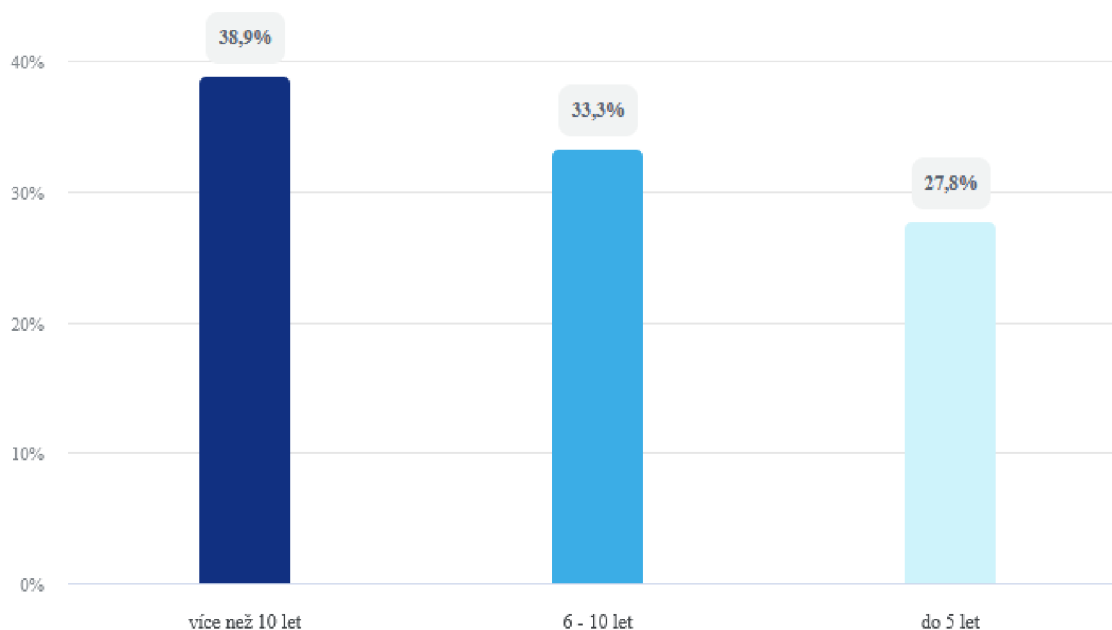
### 2. Věk



Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

Na grafu č. 2, zobrazujícím délku působení ve společnosti, si nelze nevšimnout, že největší část tohoto oddělení (38,9 %) pracuje ve společnosti déle než 10 let, 33,3 % pracovníků zde působí 6-10 let. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že se jedná o poměrně stabilní tým, který nevykazuje známky větší fluktuace. Tato data byla současně potvrzena ze strany HR Managera, který provádí nábor nových zaměstnanců a který potvrdil, že toto oddělení patří z pohledu nových nástupů/ výstupů k jednomu z nejstabilnějších útvarů ve společnosti.

Graf 2 Délka působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

#### 4.5.1 Interpretace analyzovaných dat

V této kapitole jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a provedeného rozhovoru s Invoicing Controllerem. Za účelem naplnění stanovených cílů jsou jednotlivé otázky rozděleny do čtyř skupin, aby korespondovaly s konkrétním vytyčeným cílem.

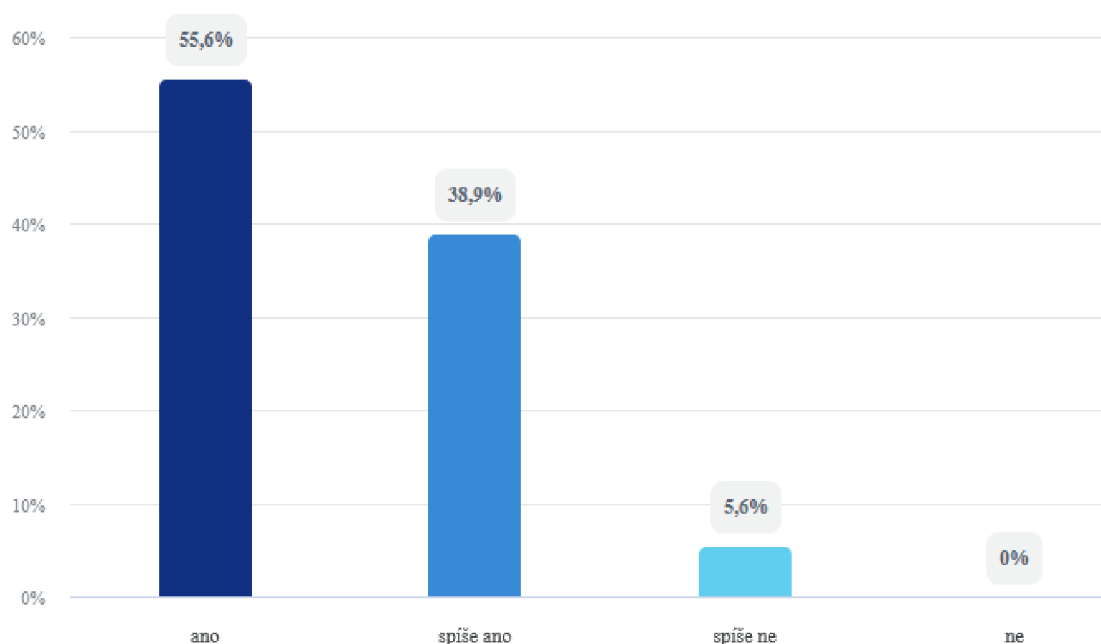
##### **Dílčí cíl 1: Zhodnocení současného stavu týmové spolupráce ve vybraném oddělení**

První část interpretace výsledků je zaměřena na týmovou spolupráci ve vybraném oddělení fakturace, které je složeno s výjimkou jednoho muže z ryze ženského kolektivu. Útvar čítá 18 pracovníků. Celý tým je pod vedením Invoicing Managera, který úzce spolupracuje s Invoicing Controllerem, obě tyto pozice zastávají taktéž ženy.

- Podporuje vaše oddělení týmovou spolupráci?

Na základě výsledků z níže uvedeného grafu lze usuzovat, že v týmu převládá týmový duch. Přes polovinu dotázaných (55,6 %) souhlasilo s tvrzením, že je týmová spolupráce na oddělení podporována, 38,9 % bylo taktéž pro a použilo odpověď *spíše ano* a pouze 5,6 % respondentů se domnívá, že tomu tak není. Z pohledu Invoicing Controllera, který sdílí společné pracoviště s ostatními respondenty, vládne uvnitř skupiny bezproblémová spolupráce, v případě potřeby se pracovníci navzájem podporují a pomáhají si.

Graf 3 Podpora týmové spolupráce

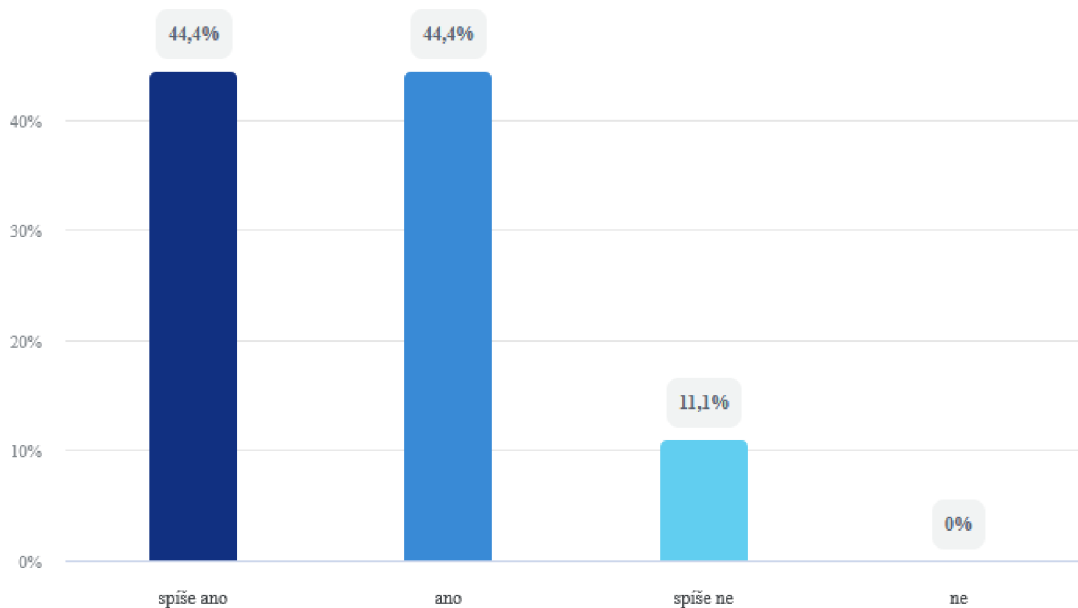


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

- Vládne ve vašem týmu dobrá pracovní atmosféra?

I tato otázka sklídila převahu kladných odpovědí. Shodný počet respondentů zvolil odpověď *ano* (44,4 %) a *spíše ano* (44,4 %), 11,1 % dotazovaných pracovníků zastává názor, že na oddělení dobrá atmosféra *spíše* nepanuje. Stejná otázka byla položena i Invoicing Controllerovi, který je dlouholetým zaměstnancem společnosti a na oddělení fakturace pracoval několik let. Je tedy považován za vhodného pozorovatele, který může posoudit aktuální stav na oddělení v porovnání s lety předchozími. Atmosféru v útvaru hodnotí velmi pozitivním způsobem. Dle jeho slov je znát, že je týmu věnována pozornost, která vede k jeho neustálému rozvoji.

Graf 4 Pracovní atmosféra na oddělení fakturace

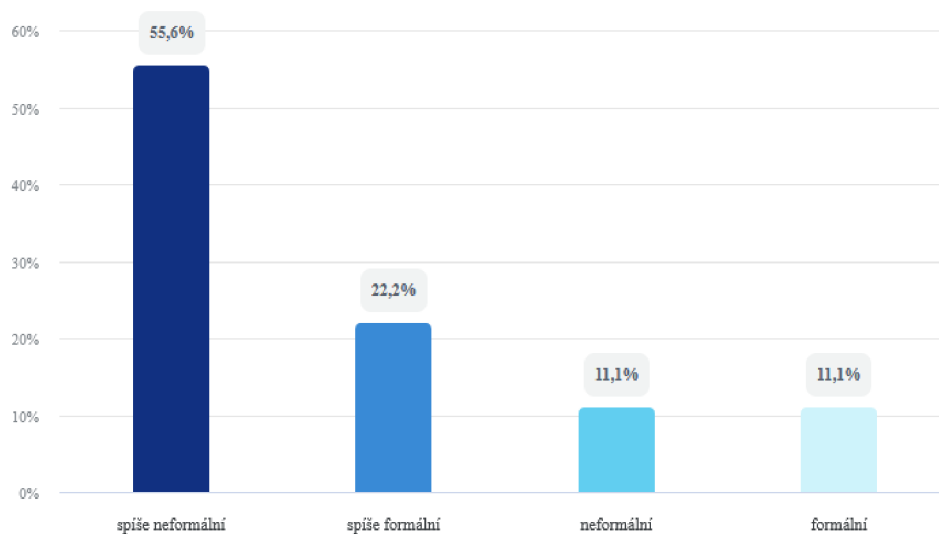


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

▪ Jaké jsou vztahy a komunikace na vašem oddělení?

55,6 % respondentů hodnotí vztahy na oddělení za *spíše neformální*, 11,1 % za *neformální*, ale závažnější je, že přes 33 % dotázaných označuje tyto vztahy za *formální* či *spíše formální* čili vztahy, které v sobě skrývají určitá neosobní pravidla.

Graf 5 Formalita vztahů na pracovišti



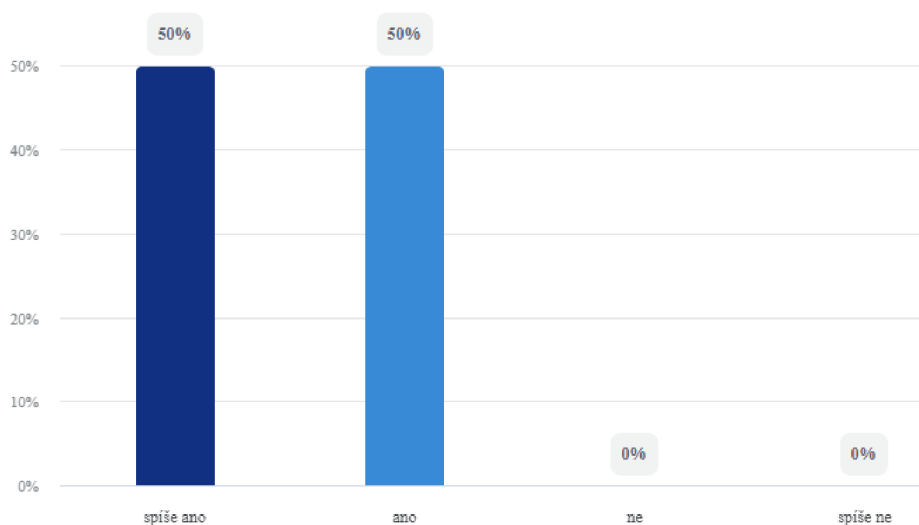
Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

Otázkou je, zdali jsou všichni dotazovaní srozuměni s významem těchto výrazů, neboť z vlastních zkušeností mohou potvrdit, že se jedná o vztahy *spíše neformálního*, nikoliv formálního charakteru. Stejný názor zastává i Invoicing Controller, který se jednoznačně neztotožňuje s tvrzením, že jsou vztahy na pracovišti formální povahy.

▪ Jsou vaše názory a nápady ze strany kolegů na oddělení respektovány?

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že každý z členů oddělení má možnost kdykoliv vyslovit svůj názor či nápad, kterému ostatní kolegové naslouchají. Nesouhlasné odpovědi nesklidily ze strany respondentů ani jeden hlas, 50 % dotázaných zvolilo odpověď *spíše ano* a 50 % *ano*. Invoicing Controller se potvrdil, že v případě řešení jakýchkoliv změn a nestandardních záležitostí na oddělení fakturace se většina členů zapojuje do diskuse a snaží se společně vymyslet řešení, které by korespondovalo se zadáním, požadovaným výsledkem a současně bylo přijatelné pro zpracování ze strany oddělení fakturace.

Graf 6 Respektování názorů a nápadů ze strany kolegů



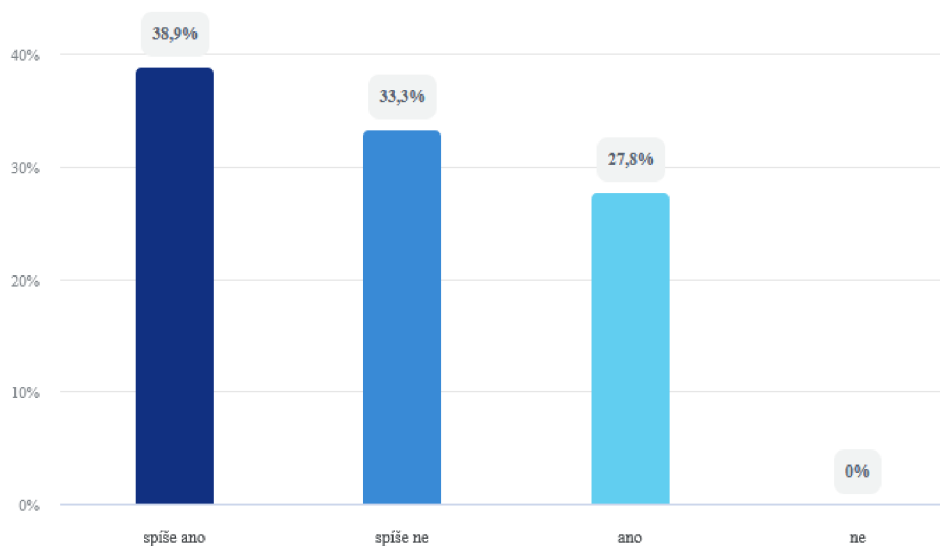
Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

▪ Považujete spolupráci s ostatními odděleními za fungující a přínosnou?

Tato otázka sklídila v porovnání s ostatními dotazy vyšší procento nesouhlasných odpovědí, přes 33 % respondentů zvolilo odpověď *spíše ne*. Z pohledu Invoicing Controllera je tento výsledek pravděpodobně ovlivněn občas pokulhávající komunikací a vážnoucí zpětnou vazbou mezi jednotlivými odděleními. Přestože se třetina respondentů nevyjádřila

příliš pozitivně, získala nejvyšší procento odpovědí kladná *spíše ano* (38,9 %) a na třetím místě se umístila odpověď *ano* (27,8 %).

Graf 7 Spolupráce s ostatními odděleními



Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

### Dílčí cíl 1 – shrnutí

Na základě výše uvedených odpovědí lze konstatovat, že týmová spolupráce ve vybraném oddělení funguje relativně bez problémů a vztahy mezi jednotlivými pracovníky nevykazují větší neshody. Dotazy na pracovní atmosféru sklidily společně s otázkou na týmovou spolupráci nejvíce kladných odpovědí, naopak vyšší procento nesouhlasných odpovědí získala spolupráce s ostatními odděleními, což je dle Invoicing Controllera pravděpodobně zapříčiněno ne vždy správně fungující zpětnou vazbou. Pozitivně byla též hodnocena otázka zaměřená na respektování názorů a nápadů ze strany ostatních kolegů, což vypovídá o tom, že členové si navzájem naslouchají a snaží se společnými silami najít nejlepší řešení.

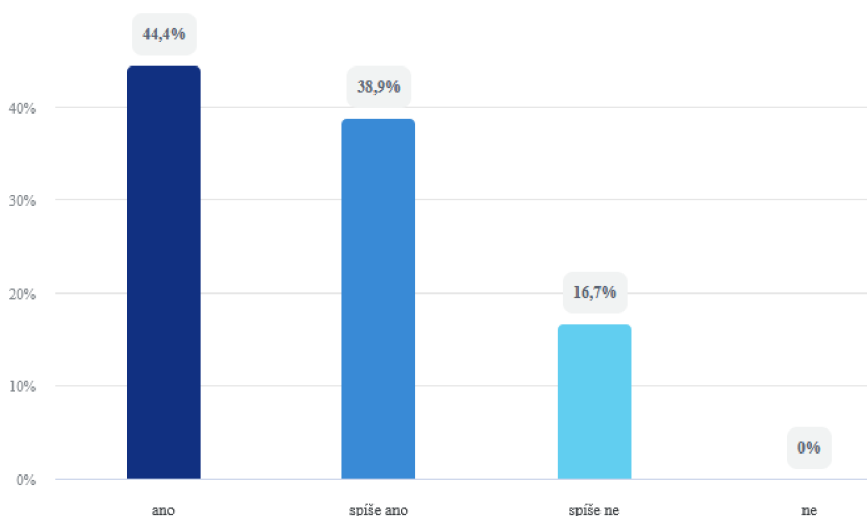
## Dílčí cíl 2: Posouzení komunikačního a informačního propojení vybraného oddělení napříč společností

Druhá oblast průzkumu hodnotí názor respondentů, jakým způsobem vnímají komunikační a informační propojení napříč společností. Je zjišťováno, zdali jsou pracovníci průběžně informováni o běžném dění v organizaci a jestli mají povědomí o všeobecných informacích jako je vize a strategie společnosti. Pozornost je též věnována konkrétnímu zkoumanému oddělení a jeho náplni práce a opomenuty nejsou ani komunikační prostředky, nezbytné k získávání informací.

- Informuje Vás přímý nadřízený o průběžném dění (změnách) ve společnosti?

Vedoucí pracovník nese plnou odpovědnost za informovanost a celkovou úroveň komunikace ve svém týmu. Z grafu číslo 10 lze vyčíst, že respondenti hodnotí informovanost ze strany nadřízeného velmi pozitivně, 44,4 % se vyjádřilo zcela souhlasnou odpovědí *ano*, 38,9 % *spíše ano*, avšak 16,7 % dotázaných s tímto tvrzením nesouhlasí. Taktéž Invoicing Controller, se kterým byl veden rozhovor, zhodnotil informovanost pozitivním způsobem, vedoucího pracovníka označil za otevřeného vedoucího, který svůj tým pravidelně informuje o aktuálním dění ve společnosti. Invoicing Controller se domnívá, že negativní odpovědi mohou být zapříčiněny faktem, že oddělení fakturace pracuje ve dvou kancelářích a ve dvousměnném provozu, tudíž zde mohou vznikat domněnky, že nejsou všem členům poskytovány stejné informace.

Graf 8 Informovanost ze strany nadřízeného



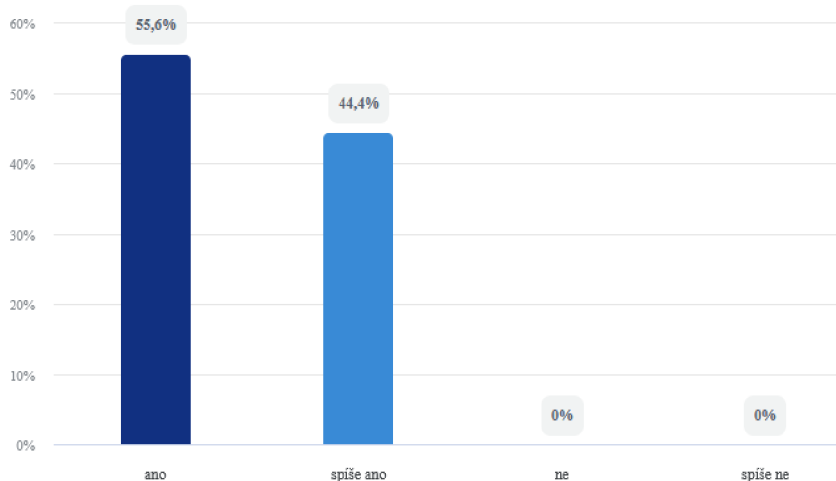
Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)



- Znáte vizi a strategii vaší společnosti?

Výsledky znázorněné na níže uvedeném grafu vypovídají o tom, že všichni zaměstnanci jsou srozuměni s vizí a strategií společnosti. Největší počet kladných odpovědí (55,6 %) byl zaznamenán u možnosti *ano*, 44,4 % dotázaných označilo *spíše ano* a ani jeden z respondentů nepoužil nesouhlasnou odpověď, což lze vnímat jako velmi pozitivní zjištění. Taktéž Invoicing Controller neměl sebemenší problém vizi a strategii přesně definovat. Vize a strategie společnosti je dostupná nejen na interních internetových stránkách společnosti, ale v průběhu roku je zmiňována i v různých sděleních, která zaměstnanci dostávají prostřednictvím mailové korespondence.

Graf 9 Znalost vize a strategie společnosti

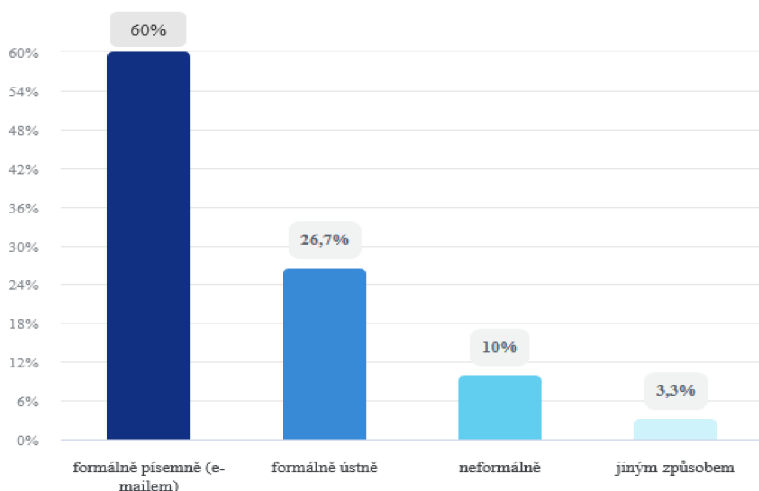


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

- Jakou formou získáváte důležité informace o společnosti?

60 % respondentů uvádí, že podstatné informace o společnosti dostávají písemnou formou prostřednictvím e-mailové korespondence. Tento způsob komunikace je ve společnosti velmi prosazován, neboť v případě potřeby lze podstatné informace zpětně dohledat. 26,7 % dotazovaných tvrdí, že jim jsou důležitá sdělení o organizaci oznamována formálně ústně a 10 % zastává názor, že se jedná o předání informací neformálním způsobem. 3,3 % čili jeden dotazovaný označil odpověď *jiným způsobem*. Dle výpovědi Invoicing Controllera jsou zaměstnancům důležité informace o společnosti poskytovány písemným formálním způsobem, nejčastěji prostřednictvím mailové korespondence.

Graf 10 Forma získávání informací o společnosti

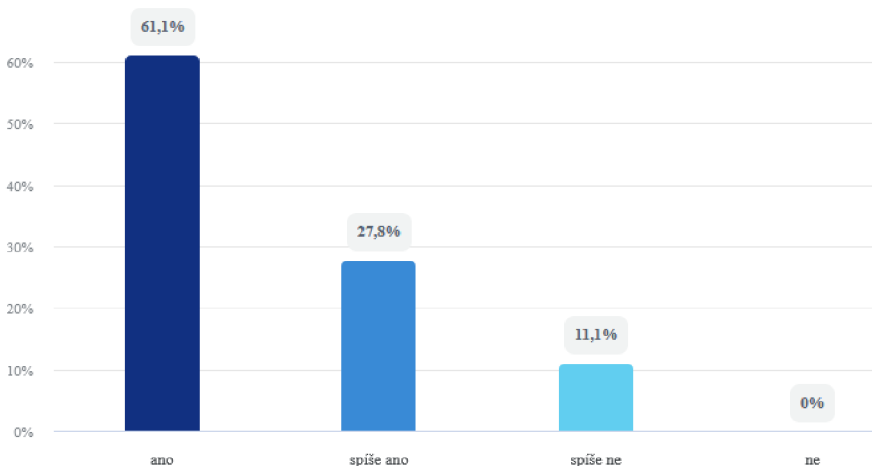


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

▪ Víte, za jaké konkrétní úkoly zodpovídá vaše oddělení?

Z grafu číslo 11 lze vyvodit, že si jsou zaměstnanci vědomi úkolů, za které zodpovídá jejich oddělení. Více než polovina respondentů (61,1 %) odpověděla zcela souhlasně, 27,8 % respondentů pak zvolilo odpověď *spíše ano* a 11,1 % respondentů uvedlo odpověď *spíše ne*. Invoicing Controller při rozhovoru uvedl, že vzhledem k tomu, že mají zaměstnanci kromě osobních bonusových ukazatelů nastaveny i ukazatele společné, je si každý zaměstnanec velmi dobře vědom konkrétních činností, za které zodpovídá jak jednotlivec, tak celé oddělení fakturace. Současně je každý pracovník srozuměn s dopady na oddělení a na společnost v případě neplnění těchto činností.

Graf 11 Odpovědnost oddělení

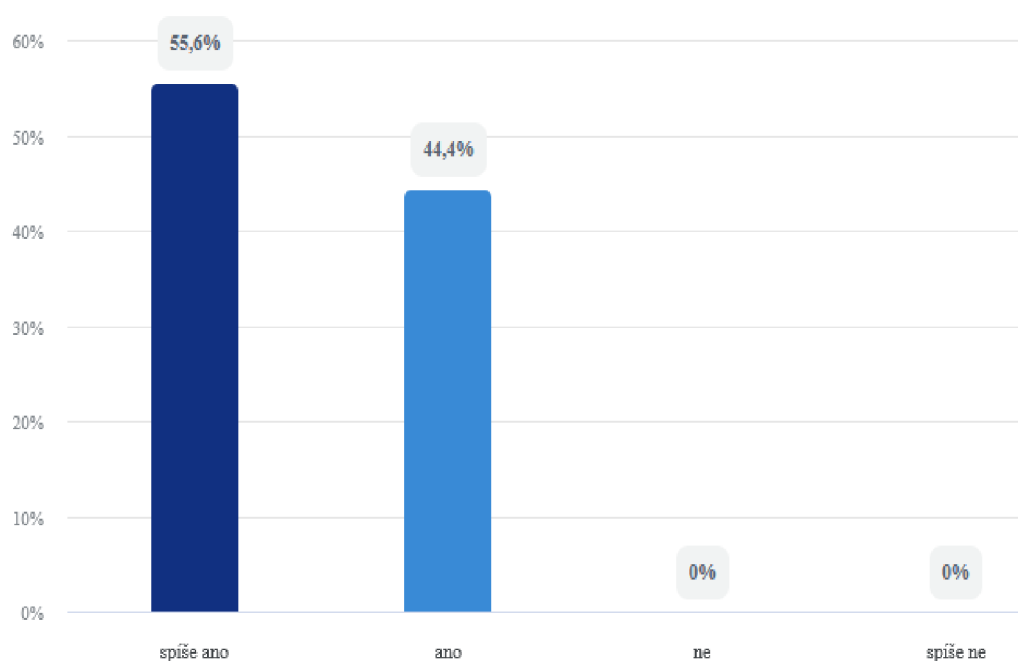


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

- Získáváte od svých kolegů na oddělení včasnou zpětnou vazbu?

Následující graf nabízí přehled o tom, že zpětná vazba na oddělení funguje bez problémů. Všichni respondenti odpověděli kladně, 55,6 % zvolilo odpověď *spíše ano*, zbývající zaměstnanci (44,4 %) označili odpověď *ano*. Invoicing Controller podotknul, že eviduje občasné prodlevy ve zpětné vazbě k reportům, které jsou 1- 2x týdně rozesílány na jednotlivé pracovníky k prověření určitých nesrovnalostí. Současně však potvrdil, že se opakovaně jedná o tytéž jedince, nikoliv o celé oddělení.

Graf 12 Včasná zpětná vazba na oddělení



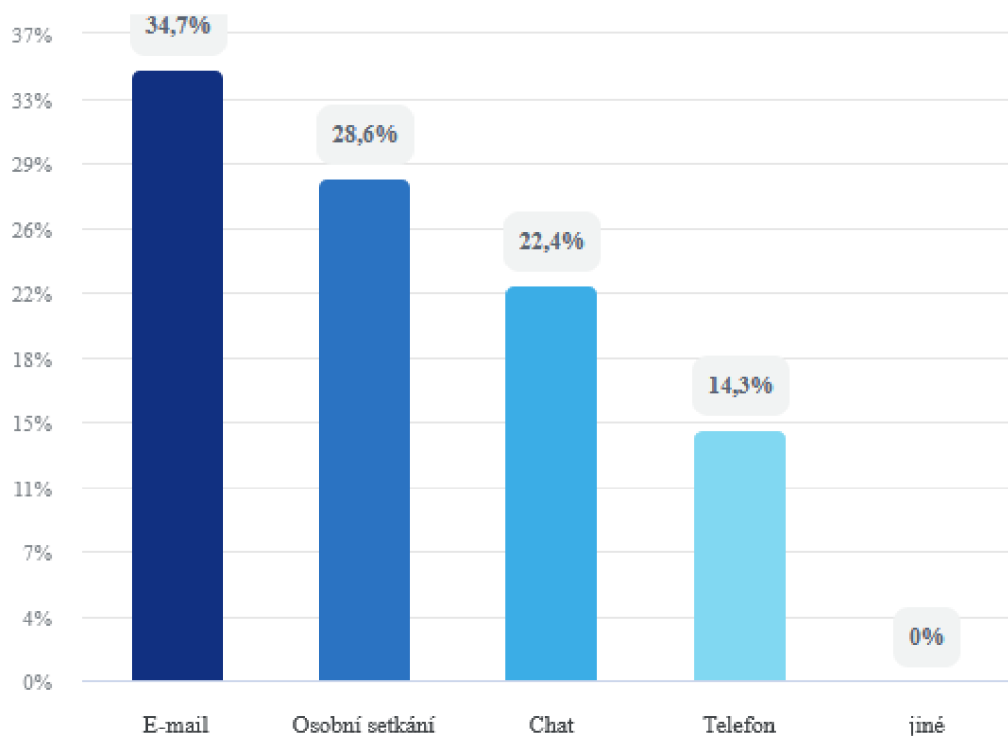
Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

- Jakých prostředků využíváte ke komunikaci s kolegy ve vaší společnosti?

Respondenti uvádí, že s kolegy nejčastěji komunikují prostřednictvím mailové korespondence (34,7 %), ale pouze o 6 % méně hlasů získala druhá varianta, kdy zaměstnanci preferují osobní setkání. 22,4 % dotazovaných označilo chat a 14,3 % zvolilo komunikaci telefonickou. Pro Invoicing Controllera, jehož hlavní náplní práce je zpracování a následný reporting různých statistik, sestav a přehledů, je taktéž za nejvíce preferovaný komunikační prostředek považován E-mail. Důvodem je v mnoha případech vyžadovaná zpětná vazba vztahující se k hodnotám z daného reportu, ale i informovanost většího počtu

osob najednou. Hned druhým upřednostňovaným prostředkem je z jeho pohledu osobní setkání, na kterých jsou většinou prezentovány a shrnuty výsledky za uplynulé období.

Graf 13 Využití komunikačních prostředků s kolegy

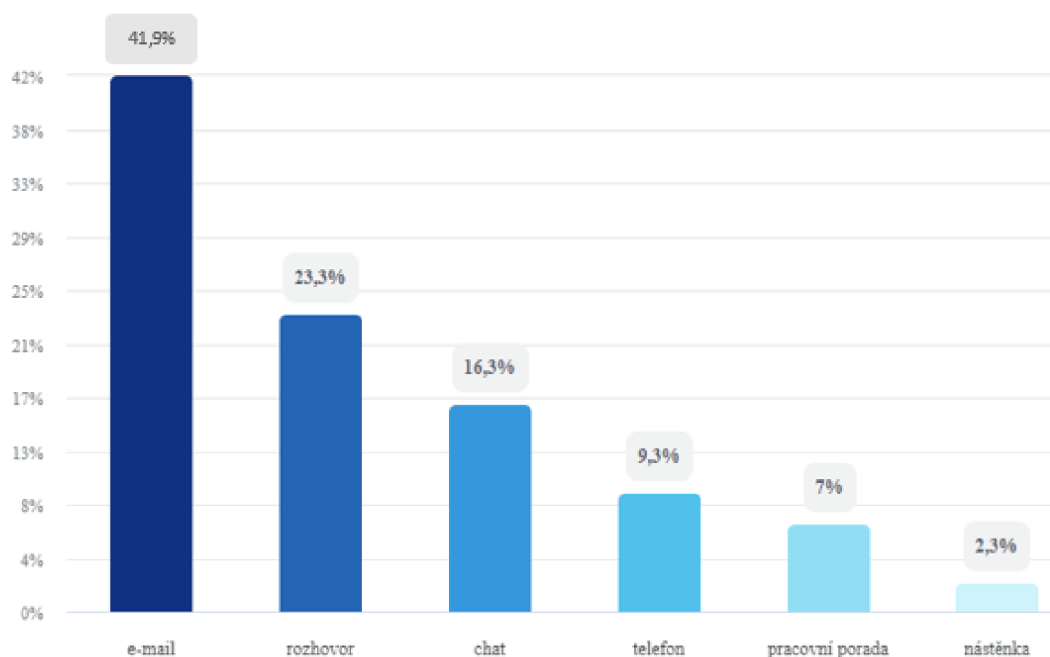


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

▪ Které komunikační prostředky používáte nejčastěji k získávání informací?

Mezi komunikační prostředky, prostřednictvím kterých jsou pracovníkům nejčastěji předávány informace o společnosti, patří mailová korespondence, kterou označilo 41,9 % respondentů. Na druhém místě je uveden rozhovor, tento komunikační prostředek zvolilo 23,3 % a třetí příčka připadla firemnímu chatu, který uvedlo 16,3 % respondentů. Na základě níže uvedených výsledků je za nejméně využívanou formu k získávání informací označena nástěnka, která získala pouhých 2,3 %. Invoicing Controller se ztotožňuje s výpovědí respondentů, že informace nejčastěji získává prostřednictvím mailové korespondence.

Graf 14 Využití komunikačních prostředků k získávání informací



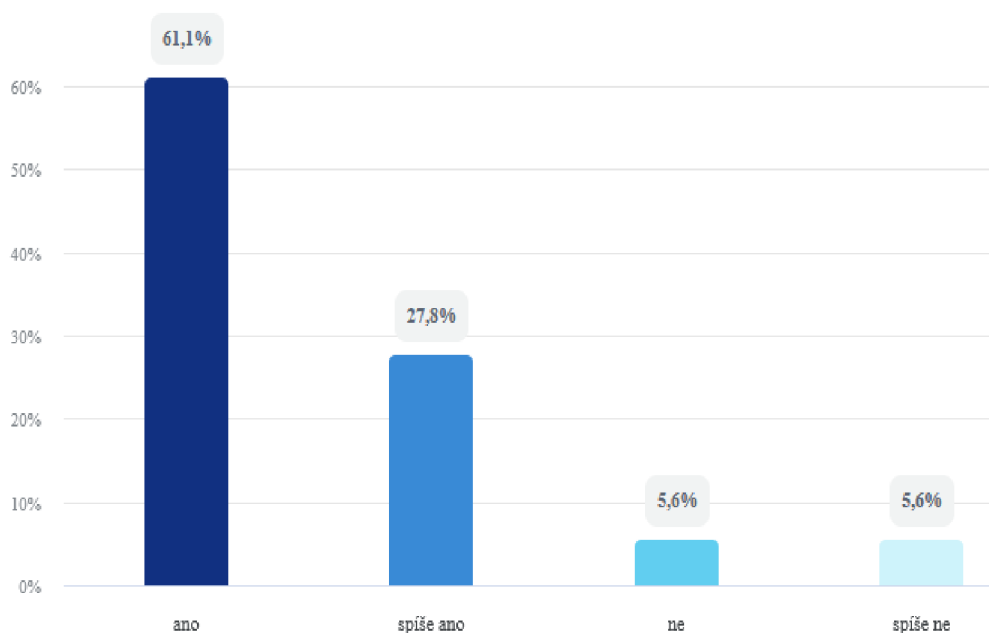
Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

- Jsou Vám předávány informace nezbytné pro výkon vaší práce v požadované kvalitě?

Tato otázka se opět setkala s velkou převahou souhlasných odpovědí, 61,1 % zvolilo odpověď *ano*, 27,8 % *spíše ano* a 11,2 % respondentů uvedlo, že informace, které jim jsou poskytovány, nekorespondují s požadovanou kvalitou. Invoicing Controller je toho názoru, že jsou celému útvaru poskytovány potřebné informace včas a v požadované kvalitě. Za informace týkající se fakturačního procesu zodpovídá Invoicing Manager, který ručí i za správné nastavení jakýchkoliv změn v systému.

V případě, že by byla tato činnost zanedbána, může dojít k negativnímu ovlivnění vykazovaného výsledku celého oddělení.

Graf 15 Poskytnutí kvalitních informací pro výkon práce

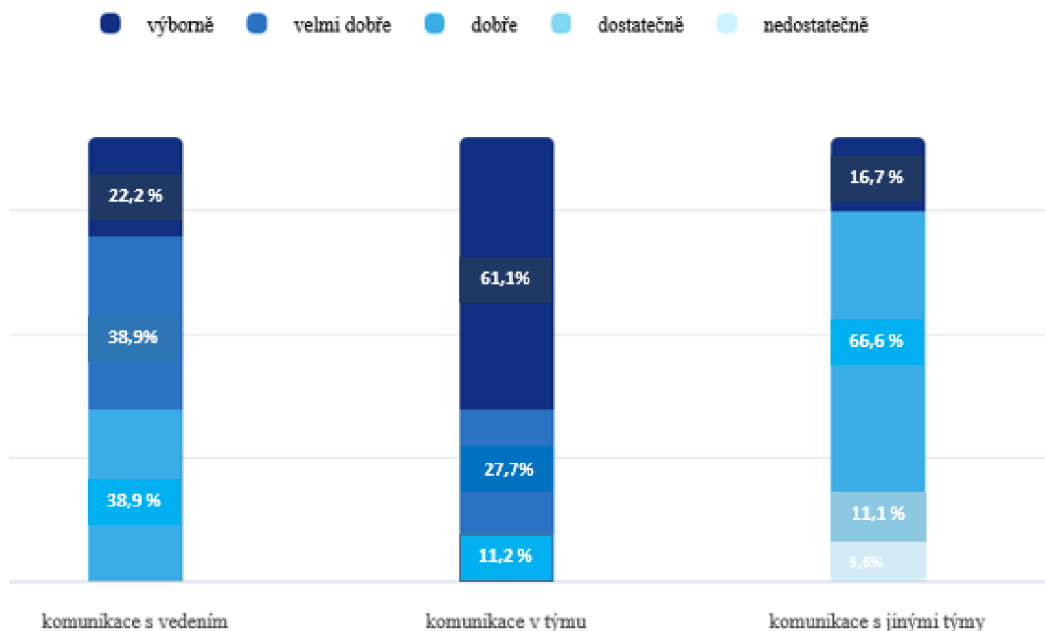


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

▪ Jak hodnotíte komunikaci na jednotlivých úrovních vaší společnosti?

Graf č. 18 znázorňuje, jak zaměstnanci posuzují komunikaci napříč společností. Ohodnocení probíhalo stejným způsobem jako známkování ve škole. Za nejlépe fungující komunikaci označili respondenti komunikaci v rámci týmu, kdy 61,1 % dotazovaných uvedlo, že je z jejich pohledu na výborné úrovni. 27,7 % ohodnotilo komunikaci uvnitř týmu známkou chvalitebnou a 11,2 % považuje komunikaci za dobrou. Za pozitivní výsledek lze označit i komunikaci s vedením, která získala 22,2 %, 38,9 % respondentů hodnotí komunikaci na této úrovni známkou chvalitebnou a totožný výsledek čili 38,9 % získala odpověď *dobře*. Jsou-li porovnány výsledky na všech zkoumaných úrovních, je za nejméně fungující označena komunikace mezi jednotlivými odděleními. Ačkoliv 16,7 % dotazovaných zvolilo známku výbornou, chvalitebná nezískala žádný hlas a nejvíce hlasů, 66,6 %, bylo přiděleno komunikaci na dobré úrovni. 11,1 % dotazovaných přidělilo komunikaci známku dostatečnou a 5,6 % nedostatečnou. Z rozhovoru s Invoicing Controllerem vyplynulo, že komunikace s ostatními útvary skutečně mnohdy nefunguje tak, jak by měla. Častým problémem jsou prodlevy v podávání zpětné vazby, které se díky propojení jednotlivých útvarů negativně promítají do výsledků celé společnosti.

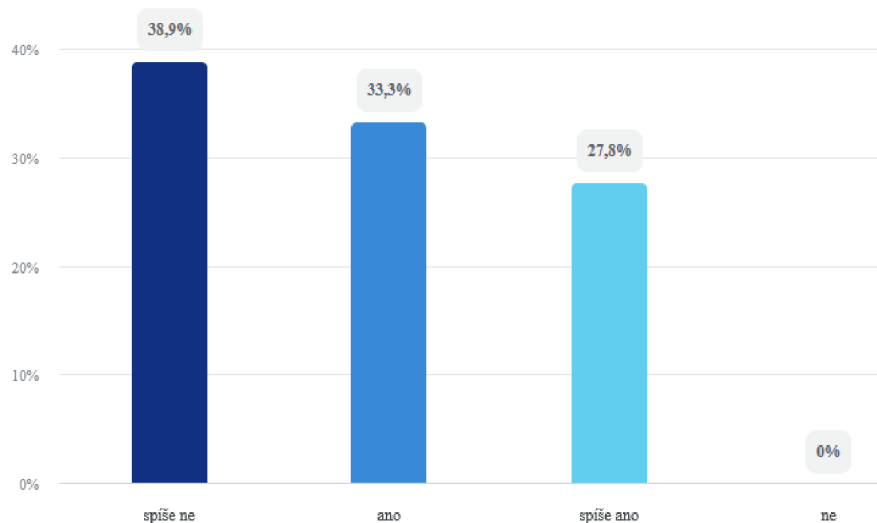
Graf 16 Hodnocení komunikace na jednotlivých úrovních společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

- Má vaše oddělení dostatečné povědomí o ostatních odděleních společnosti?  
 33,3 % respondentů je seznámeno s náplní práce ostatních oddělení a 27,8 % pracovníků zvolilo odpověď *spíše ano*. Odpovědi zaznamenané na níže uvedeném grafu však nelze považovat za pozitivní, neboť 38,9 % respondentů odpovědělo, že nemají povědomí o ostatních odděleních společnosti. Tento výsledek je poměrně alarmující, neboť k zajištění efektivní spolupráce a komunikace je povědomí o náplni práce ostatních útvarů nezbytné. Vzhledem k tomu, že na sebe činnosti úzce navazují a pracovníci jednotlivých oddělení jsou v každodenním vzájemném kontaktu, jsou odpovědi negativního charakteru poměrně zářející. Výsledek odpovědí u této otázky je prodiskutován s Invoicing Controllerem, který s tvrzením respondentů rozhodně nesouhlasí, neboť reporty, které jsou pracovníkům fakturace postupovány k vyřešení si vyžadují spolupráci právě s odděleními ostatními. Nicméně tomuto bodu bude rozhodně věnována pozornost v závěru práce, a to v rámci doporučení na zlepšení.

Graf 17 Povědomí o ostatních odděleních

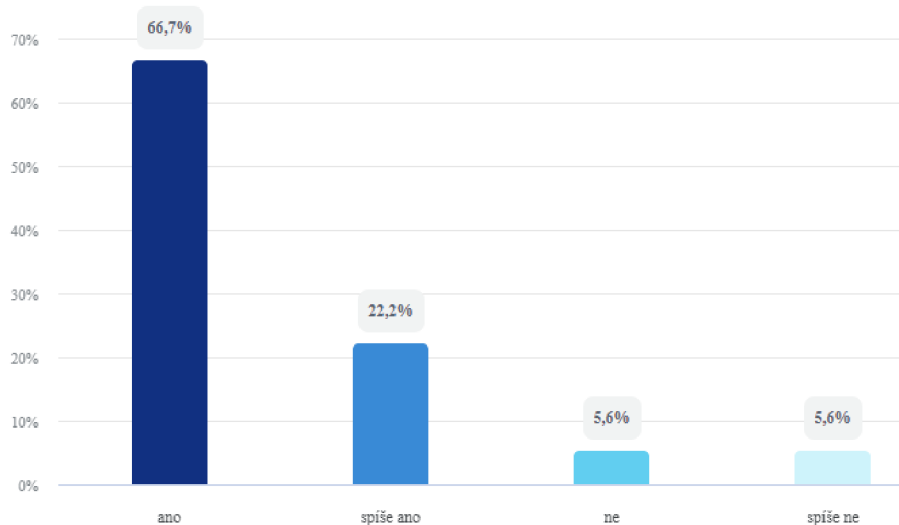


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

- Domníváte se, že lze komunikaci na vašem oddělení považovat za dobře nastavenou a efektivní?

Většina dotazovaných se domnívá, že je komunikace na oddělení nastavena dobře a lze ji považovat za efektivní. Kladnou odpověď *ano* zvolilo 66,7 % respondentů, 22,2 % dotázaných označilo *spíše ano* a 5,6 % považuje komunikaci na oddělení za neefektivní. Podle Invoicing Controllera je vždy prostor pro zlepšování, ale jinak se s kladným hodnocením ostatních respondentů shoduje.

Graf 18 Efektivita nastavení komunikace na oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)



## Dílčí cíl 2 – shrnutí:

Druhou zkoumanou oblastí je komunikační a informační propojení vybraného oddělení napříč společnostmi. Z výsledků je patrné, že většina dotazovaných respondentů považuje komunikační propojení a s tím spojené předávání informací za kvalitní a fungující. Komunikaci uvnitř oddělení hodnotí velmi kladně a považují ji za efektivní. S výhradami se potýká otázka zaměřená na komunikaci s ostatními odděleními, která pravděpodobně vážne na vzájemných prodlevách v podávání včasné zpětné vazby. Pozornost je také věnována dotazu týkajícího se povědomí o náplni práci ostatních oddělení, kdy přes jednu třetinu respondentů uvedlo, že neví, čím se tyto útvary zabývají. Z výpovědi Invoicing Controllera je patrné, že značná část nesouhlasných odpovědí respondentů pramení z nedostatku informací na straně pracovníků, ať už se jedná o údaje uvedené ve sdílené dokumentaci či informace na společných stránkách společnosti.

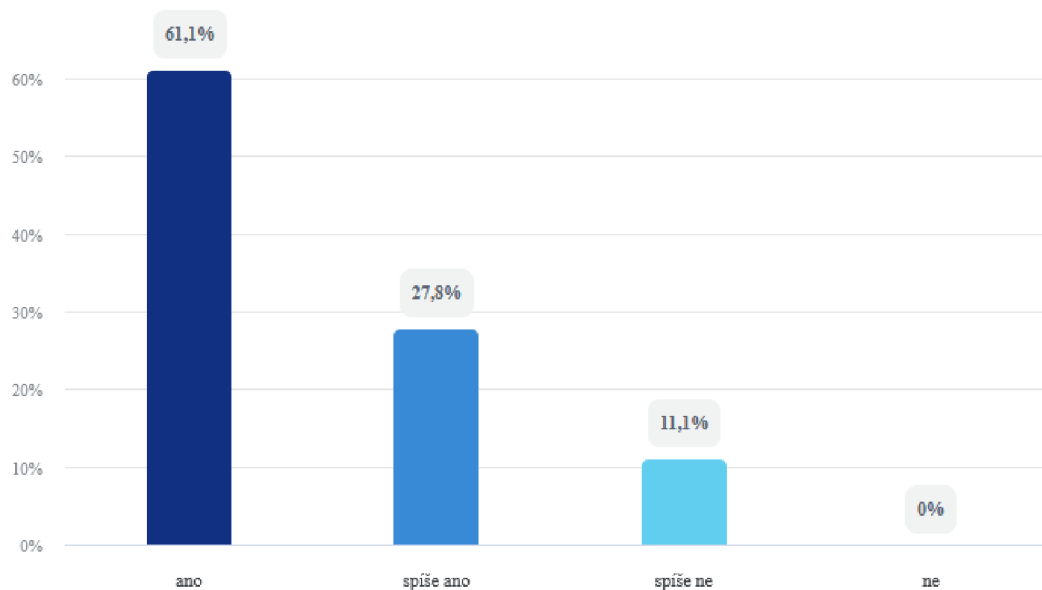
## ***Dílčí cíl 3: Posouzení efektivity systémového nastavení na oddělení***

Tato část je zaměřena na průzkum systémového nastavení, je zjišťováno, jakým způsobem zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí, zdali se aktivně podílejí na aktuálním dění uvnitř oddělení, jaká jsou nastavena pravidla v rámci fungování útvaru a opomenut není ani postoj respondentů vůči svému nadřízenému.

### ▪ Podílíte se na stanovení cílů ve vašem oddělení?

Převážná část respondentů uvádí, že mají možnost se aktivně podílet na stanovení cílů v rámci oddělení. 61,1 % pracovníků zvolilo odpověď *ano* a 27,8 % *spíše ano*. Pouze 11,1 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Dle Invoicing Controllera je při stanovení cílů na oddělení spolupráce všech pracovníků nezbytná, neboť jen díky správnému zmapování celého procesu je možno nastavit cíl reálný a splnitelný. Pracovníci současně získávají pocit, že jsou nedílnou součástí týmu. Při ročním hodnocení je zaměstnanec taktéž vyzván, aby si připravil jeden osobní a jeden pracovní cíl, který je následně projednán s vedoucím pracovníkem a v případě, že splňuje veškeré náležitosti, je zaevidován do interní dokumentace k ostatním stanoveným cílům, jejichž plnění je průběžně sledováno a v závěru roku vyhodnoceno.

Graf 19 Stanovení cílů na oddělení



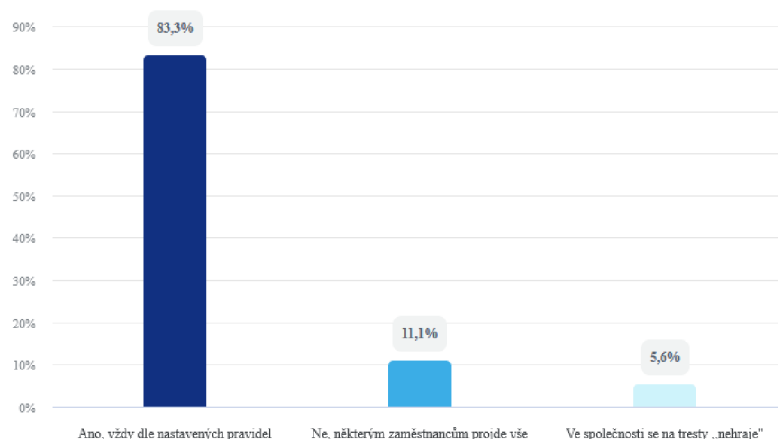
Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveio.com](http://www.surveio.com)

- V případě, že někdo ve společnosti poruší pravidla, je mu uložen adekvátní trest?

Z níže uvedených výsledků je patrné, že společnost jedná se svými zaměstnanci spravedlivě. 83,3 % dotazovaných uvedlo, že je porušení pravidel vždy řešeno uložením adekvátního trestu dle nastavených interních pravidel, 11,1 % zastává názor, že je porušení pravidel u některých zaměstnanců přehlíženo a 5,6 % tvrdí, že pracovníci trestáni nejsou, neboť společnost si na tomto způsobu jednání nezakládá.

Invoicing Controller, který se z velké části podílí na zpracování interních směrnic, uvedl, že vzhledem k tomu, že jsou veškeré procesy a postupy napříč společností detailně popsány, je lehce stanovitelné porušení jakýchkoliv pravidel při výkonu práce. V rámci interní dokumentace a na základě pracovního řádu je přesně definováno, jakým způsobem při porušení pravidel postupovat, vymezena je též stupnice závažnosti prohřešku.

Graf 20 Porušení pravidel

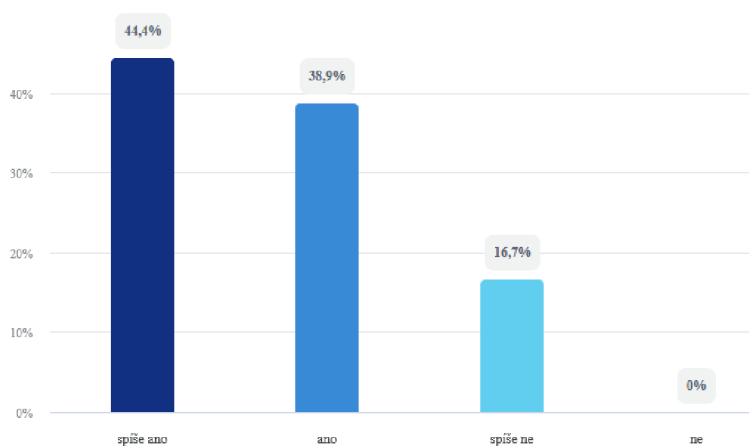


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

■ Jsou úkoly na vašem oddělení rozdělovány spravedlivě?

Na otázku, zdali jsou úkoly na oddělení rozděleny spravedlivě, označilo 44,4 % respondentů odpověď *spíše ano*, 38,9 % se vyjádřilo zcela souhlasně *ano*, avšak 16,7 % dotázaných nepovažuje rozdělení činností na oddělení za spravedlivé, tyto pracovníci zvolili odpověď *spíše ne*. Invoicing Controller považuje rozdělení pracovních činností na oddělení za zcela spravedlivé. Jako důvod uvádí neustálý monitoring všech činností napříč oddělení, jehož výstupy jsou každý měsíc vyhodnoceny v rámci nastavených výkonnostních ukazatelů. Náměry jsou prováděny pravidelně a cíle nastaveny tak, aby bylo jejich plnění ze strany pracovníků reálné.

Graf 21 Rozdělení úkolů na pracovišti

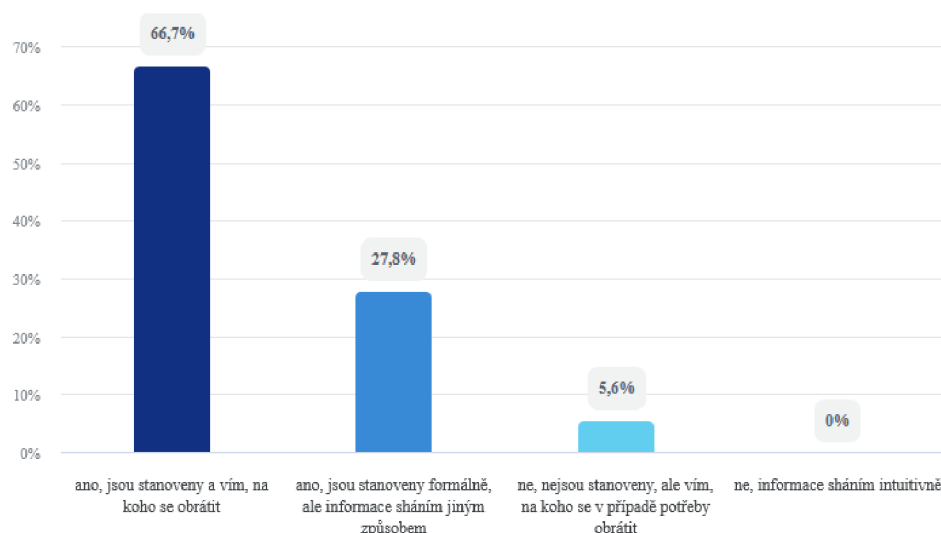


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

- Jsou ve vaší společnosti stanoveny jednotlivé role (kompetence, odpovědnosti) pracovníků a víte, na koho se v případě potřeby obrátit?

66,7 % dotázaných zastává názor, že jsou ve společnosti jasně stanoveny role a v případě potřeby pracovníci ví, na jakou kompetentní osobu se mají obrátit. 27,8 % taktéž potvrdilo, že jsou role vymezeny, avšak pouze formálně a informace si zaměstnanci shání jiným způsobem nežli řešením se zodpovědnou osobou. 5,6 % uvedlo, že role stanoveny nejsou, ale pracovníci ví, na koho se obrátit. Dle Invoicing Controllera je kromě organigramu jasně definována matice zastupitelnosti, oba tyto dokumenty jsou uloženy na sdílených stránkách společnosti a ve společné složce oddělení fakturace. Je tedy přesně definováno, na koho se má pracovník v případě potřeby obrátit.

Graf 22 Stanovení rolí a kompetencí na oddělení



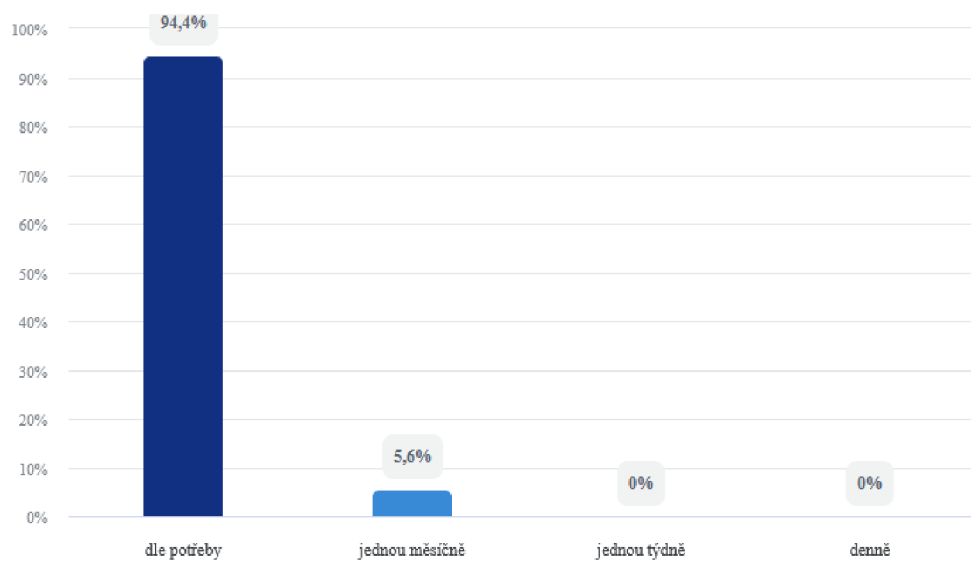
Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

- Jak často se konají porady na vašem oddělení?

Kromě jednoho člena týmu se všichni respondenti shodly na tom, že se porady na oddělení konají dle potřeby. Ačkoliv nelze tuto odpověď považovat za zcela negativní, rozhodně ji nelze ohodnotit kladně, neboť v interní komunikační směrnici společnosti je uvedeno, že by se porady na oddělení fakturace měly konat 1x týdně. Tuto odpověď neuvedl ani jeden pracovník. Z výsledků je tedy zřejmé, že jedním z doporučení bude čtenější výskyt porad, za jejichž konání jednoznačně zodpovídá

vedoucí pracovník. Invoicing Controller při rozhovoru podotknul, že jeho jedinou výtkou k poradám pořádaným na oddělení fakturace je nízká četnost výskytu. Ačkoliv jsou pracovníci pravidelně informováni, považuje osobní setkání se zaměstnanci za velmi důležité.

Graf 23 Četnost konání porad

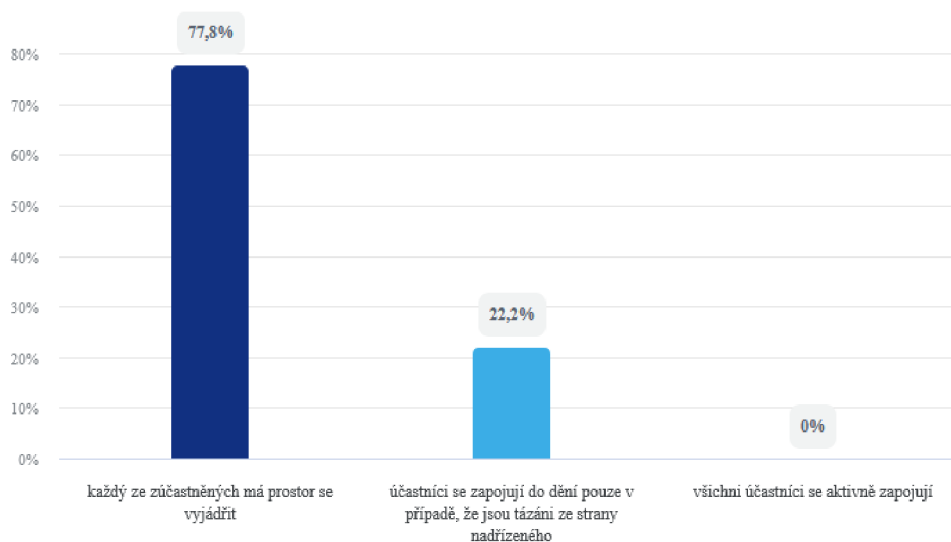


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

- Která z níže uvedených možností nejlépe charakterizuje průběh porady na vašem oddělení?

Převážná část pracovníků uvádí, že mají na každé poradě možnost se vyjádřit k probírané problematice, tuto odpověď zvolilo 77,8 % respondentů. 22,2 % tvrdí, že se účastníci zapojují do diskuse pouze v případě, že jsou tázáni ze strany vedoucího pracovníka a tvrzení, že se všichni účastníci aktivně zapojují do debaty nezískala ani jeden hlas. Invoicing Controller, který se účastní každé porady oddělení, se ztotožňuje s tvrzením, že každý ze zúčastněných má možnost se kdykoliv vyjádřit jak k probíranému tématu, tak k oblasti, která ho zajímá či mu není zcela jasná. Součástí každé porady oddělení je vyhodnocení výsledků za fakturaci na jednotlivé zákazníky, také tomto případě je potřeba zapojení všech pracovníků, aby případně odůvodnili jakékoliv nesrovnalosti.

Graf 24 Charakteristika průběhu porad

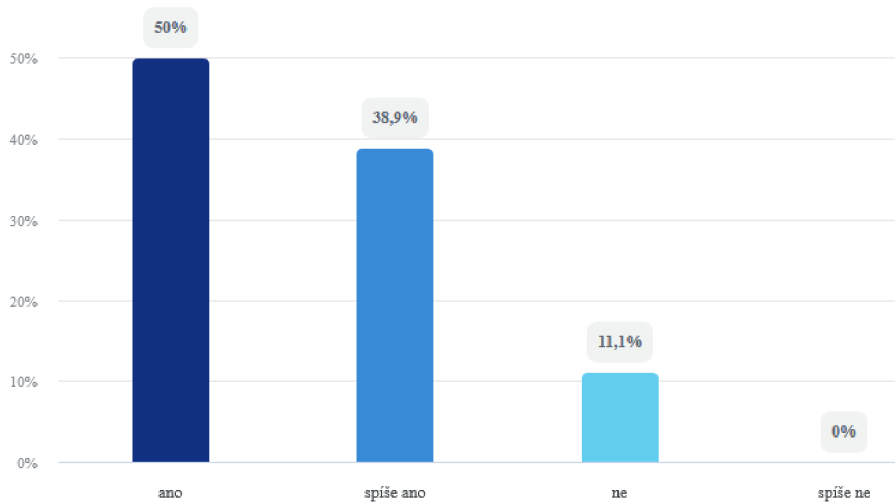


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

- Je nově nastupujícímu pracovníkovi věnována dostatečná pozornost v rámci adaptace a zaučení se pracovním úkonům?

Přesně polovina respondentů zastává názor, že je nově nastupujícímu pracovníkovi věnována dostatečná pozornost v rámci zaučení a celkové adaptace. Toto tvrzení je taktéž podpořeno odpovědí *spíše ano*, kterou zvolilo 38,9 %. I přes tato souhlasná tvrzení se 11,1 % dotazovaných domnívá o opaku. Invoicing Controller považuje zaučovací proces nově nastupujícího pracovníka za kvalitní, z jeho pohledu nejsou shledány jakékoliv nedostatky. Nově nastupující pracovník je hned první den nástupu seznámen s veškerými informacemi nezbytnými pro výkon jeho zaměstnání. Zaučovacímu procesu je věnována tříměsíční zkušební doba, ve které se nově nastupujícímu plně věnuje pověřený pracovník. Každý měsíc probíhá vyhodnocení výkonů za předešlé období. Všechny informace jsou pečlivě zaznamenány do interního dokumentu tomu určenému, aby bylo zřejmé, v čem zaměstnanec vyniká, popř. zdali je potřeba se na nějakou oblast zaměřit intenzivněji.

Graf 25 Zaučení nově nastupujícího pracovníka

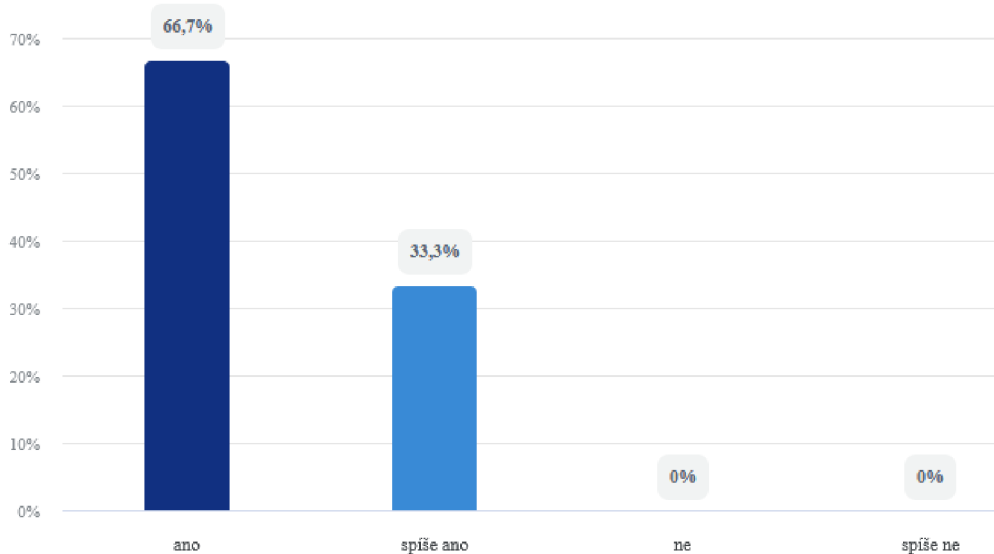


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

▪ Chováte důvěru ke svému vedení?

Za velmi kladné hodnocení jsou považovány výsledky odpovědí na otázku, zdali pracovníci chovají důvěru ke svému vedení. 66,7 % zvolilo odpověď *ano*, 33,3 % *spíše ano* a negativně na tuto otázku nereagoval ani jeden z respondentů. Dle slov Invoicing Controllera je vedoucí pracovník týmovým hráčem, který se v případě potřeby neváhá zapojit do prosazení zájmů svého oddělení. se aktivně zapojuje

Graf 26 Důvěra k vedení

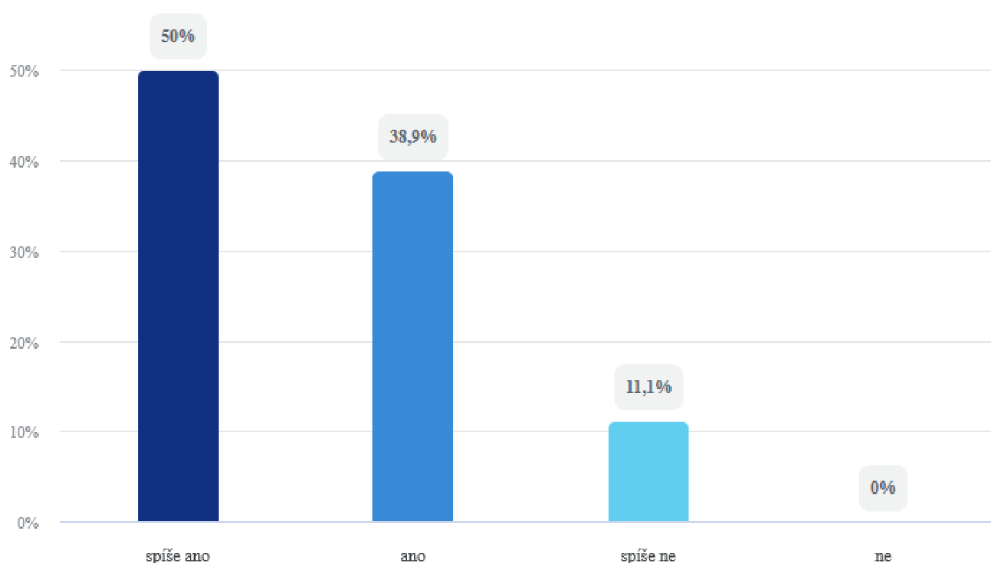


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

- Je Vám ze strany přímého nadřízeného podávána pravidelná zpětná vazba?

50 % respondentů použilo na tuto otázku odpověď *spíše ano*, 38,9 % *ano* a 11,1 % dotazovaných postrádá pravidelnou zpětnou vazbu, tyto respondenti zvolili odpověď *spíše ne*. Invoicing Controller uvedl, že vedoucí pracovník komunikuje s jednotlivými zaměstnanci průběžně, avšak z jeho pohledu by někteří pracovníci oddělení ocenili čtenější výskyt osobních setkání.

Graf 27 Zpětná vazba ze strany nadřízeného pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

### Dílčí cíl 3 – shrnutí:

V rámci systémového nastavení nebyly shledány nedostatky závažnějšího charakteru. Zaměstnanci hodnotily poměrně kladným způsobem všechny otázky, které tato oblast průzkumu zahrnuje. Pracovní prostředí vnímají jako spravedlivě nastavené, mají možnost se aktivně podílet na stanovené cíle celého oddělení a uvedli, že i nově nastupujícím zaměstnancům je věnována dostatečná pozornost v rámci zaučení a celkové adaptace. Bez výhrad se neobešla četnost konání porad na oddělení a častější zpětná vazba ze strany přímého nadřízeného.

### ***Dílčí cíl 4: Prověření příčin nedorozumění v komunikaci***

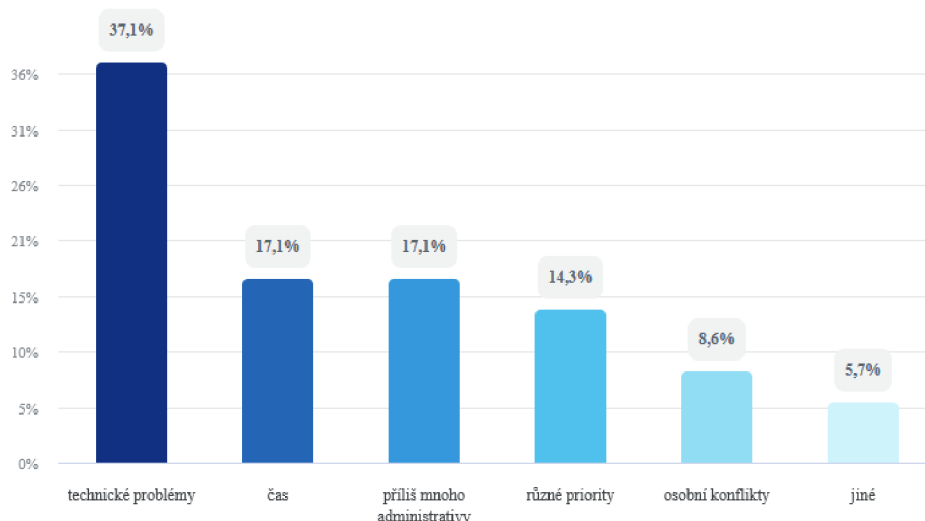
Poslední oblast dotazníkového šetření je zaměřena na prověření zdrojů nedorozumění ve společnosti. Jedná se o šest otázek, přičemž u posledních dvou mají respondenti možnost vyjádřit svůj názor vlastními slovy vlastními.



- Co považujete za zdroje konfliktů ve vaší společnosti?

37,1 % respondentů považuje za největší zdroj konfliktů technické problémy. Tuto negativní zpětnou vazbu lze pravděpodobně přisoudit implementaci nového fakturačního systému, která proběhla v roce 2022. Vzhledem k náročnosti celého projektu byl fakturační proces doprovázen řadou technických problémů, což se u mnohých pracovníků nesetkalo s pochopením. Na druhém místě se pak se stejným počtem hlasů (17,1 %) umístil čas a velké množství administrativy, což je dle respondentů taktéž častým důvodem neshod. 14,3 % respondentů považuje za příčinu nedorozumění různé priority a 8,6 % odpovědělo, že se z jejich pohledu jedná o osobní konflikty.

Graf 28 Zdroje konfliktů ve společnosti

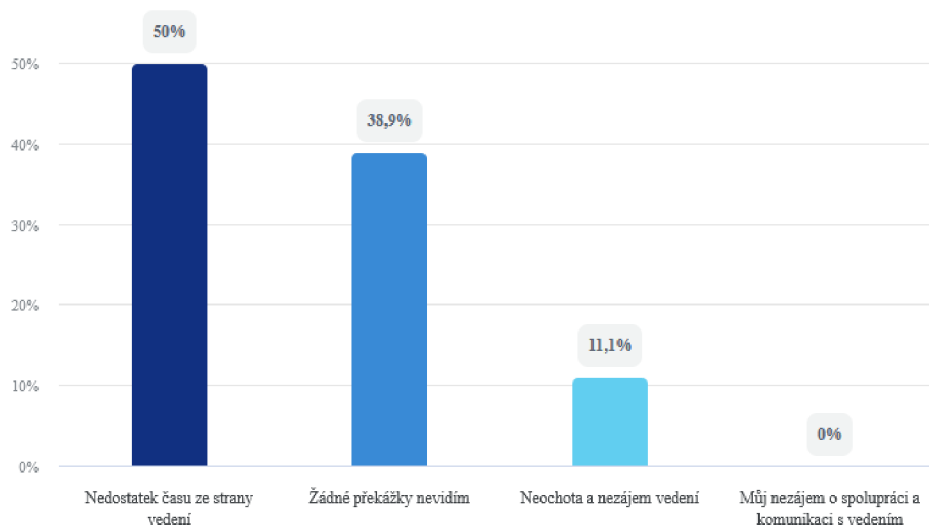


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

- Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vaším vedením?

Z níže uvedeného grafu je patrné, že pracovníci považují za největší překážku v komunikaci s vedením nedostatek času vedoucího pracovníka. Tuto odpověď zvolilo 50 % respondentů čili polovina celého oddělení. 38,9 % považuje komunikaci s vedoucím pracovníkem za bezproblémovou, žádné překážky neshledává. Pro 11,1 % zaměstnanců souvisí překážky v komunikaci s neochotou a nezájmem vedoucího pracovníka se na společné komunikaci podílet. V rozhovoru Invoicing Controller uvedl, že největší kámen úrazu spatřuje v nedostatku času na organizační záležitosti.

Graf 29 Překážky v komunikaci s vedením

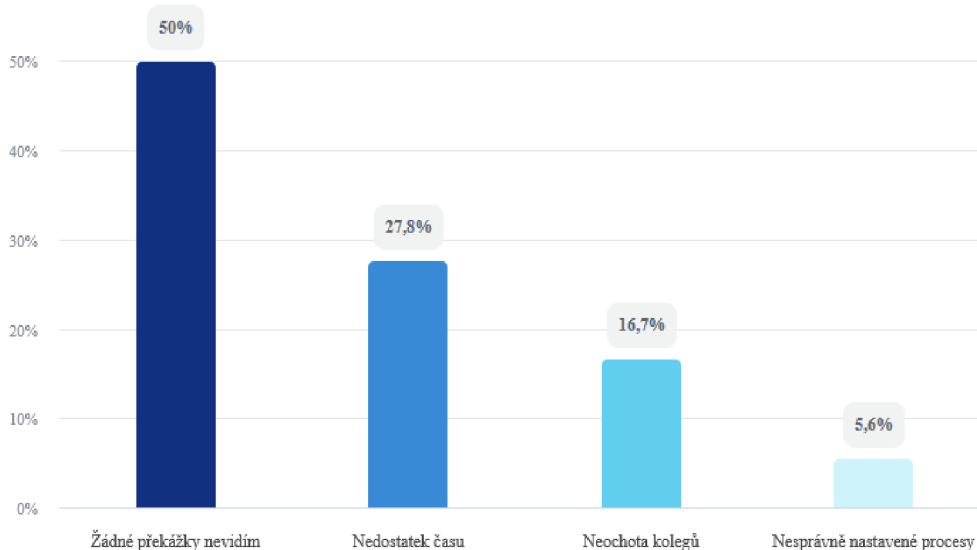


Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

▪ Co považujete za překážky ve spolupráci a komunikaci na vašem oddělení?

Za pozitivní výsledek lze považovat odpovědi zaměřené na zjišťování komunikačních bariér uvnitř oddělení. 50 % dotazovaných žádné překážky v komunikaci a spolupráci nespatřuje. 27,8 % vidí problém v nedostatku času, 6,7 % zmínilo, že komunikace a spolupráce vážne na neochotě kolegů a 5,6 % odpovědělo, že se jedná o nesprávně nastavené procesy.

Graf 30 Překážky v komunikaci na oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování přes [www.survio.com](http://www.survio.com)

- S jakými konkrétními problémy v komunikaci se nejčastěji na vašem oddělení potýkáte?

U této otázky mají respondenti možnost vyjádřit vlastními slovy, co konkrétně považují za nejvíce problematickou oblast v rámci komunikace. Pozitivním zjištěním je tvrzení, že více než polovina respondentů se s problémy nepotýká a komunikaci považuje za bezproblémovou. Tuto odpověď uvádí 66,7 % dotázaných. Mezi výtkami, které jsou ze strany respondentů zmíněny, převládá ne vždy fungující zpětná vazba mezi odděleními vedoucí k následným nedorozuměním. V rámci zkoumaného oddělení považují někteří respondenti za nepříznivou podmínku působení ve dvou kancelářích, a především práci ve dvousměnném provozu, což se dle jejich mínění taktéž negativně odráží v komunikaci nejen napříč odděleními, ale i celou společností.

- Mohl(a) byste zmínit jednu věc, která by dle Vašeho názoru vedla k zefektivnění spolupráce a komunikace na vašem oddělení?

Tato otázka poměrně úzce souvisí s dotazem předchozím, zde však mají respondenti možnost navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení stávající spolupráce a komunikace v rámci oddělení. Z pohledu převážné části respondentů by bylo vhodné zaměřit se především na včasnou zpětnou vazbu nejen mezi kolegy ve společnosti, ale i ve vztahu s nadřízeným. Nadále zaměstnanci zdůrazňují četnější výskyt porad, na kterých jsou prezentovány výsledky oddělení, řešeny aktuální problémy a na kterých jsou zaměstnanci seznámeni s cíli a vizemi společnosti. Další z návrhů je častější osobní setkání se svým nadřízeným a jedním z nejhojněji zmíněným návrhem je jednosměnný provoz pro všechny zaměstnance oddělení.

## 4.6 Belbinův dotazník týmových rolí

Jedním z dílčích cílů diplomové práce je prověření vlivu týmových rolí na spolupráci v týmu. S ohledem na tento cíl bylo provedeno doprovodné dotazníkové šetření, ke kterému byl využit známý Belbinův dotazník týmových rolí. Tento dotazník byl zvolen z toho důvodu, že výstupy mohou pomoci zaměstnancům pochopit svou roli, kterou v daném týmu zastávají a současně mohou rozvíjet vlastní silné stránky či pracovat na slabinách a tím se stát pro tým přínosnějším pracovníkem. Výzkumného šetření se zúčastnilo 18 respondentů včetně Invoicing Controllera, který po vzájemné dohodě s Invoicing Managerem souhlasil se vyhodnocením týmových rolí jednotlivých respondentů ze svého pohledu, neboť s pracovníky sdílí společné pracovní prostory, je tedy považován za vhodného pozorovatele. Mezi všemi pracovníky došlo k vzájemné dohodě, že dotazníky pro tentokrát anonymní nebudou, aby bylo možné s nimi nadále pracovat. Nikdo ze zúčastněných s tím neměl problém, naopak byli respondenti zvědaví na vyhodnocení. Výstupy z šetření jsou zaznamenány do tabulky, poté do grafu a následně porovnány s výsledky hodnocení Invoicing Controllera. Výsledky jsou současně slovně okomentovány.

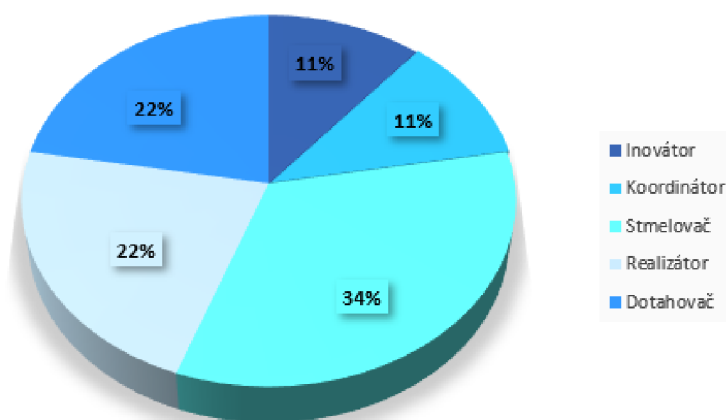
Tabulka 1 Týmové role – dle pracovníků oddělení

ROLE PRACOVNÍK	INOVÁTOR	VŠUDYBYL/ VYHLAEDÁVAČ	KOORDINÁTOR	FORMOVAČ	ANALYTIK	STMELOVAČ	REALIZÁTOR	DOTAHOVAČ	SPECIALISTA	neutrální body	NEVÝRAZNĚJŠÍ ROLE	Přijatečná role
A	11	1	8	7	8	2	10	9	9	5	Inovátor	Realizátor
B	16	5	9	2	5	1	12	6	10	4	Inovátor	Realizátor
C	2	3	17	7	2	6	6	9	10	8	Koordinátor	Specialista
D	6	1	20	0	0	15	7	13	6	2	Koordinátor	Stmelovač
E	3	10	6	0	0	20	0	9	4	18	Stmelovač	Vyhledávač
F	5	0	0	0	5	25	20	10	5	0	Stmelovač	Realizátor
G	0	3	10	0	0	15	13	9	8	12	Stmelovač	Realizátor
H	11	5	8	3	0	13	5	10	6	9	Stmelovač	Inovátor
I	0	3	10	0	0	15	13	9	10	10	Stmelovač	Realizátor
J	2	3	0	7	5	18	13	7	11	4	Stmelovač	Realizátor
K	6	0	0	11	0	11	14	10	8	10	Realizátor	Formovač/ Stmelovač
L	2	0	6	10	9	8	15	5	10	5	Realizátor	Formovač/Specialista
M	11	2	2	9	0	7	19	8	8	4	Realizátor	Inovátor
N	2	0	4	5	3	14	17	15	5	5	Realizátor	Dotahovač
O	3	4	5	5	11	2	11	14	7	8	Dotahovač	Analytik/ Realizátor
P	7	5	7	3	0	5	6	14	12	11	Dotahovač	Specialista
Q	2	0	11	6	6	6	9	13	8	9	Dotahovač	Koordinátor
R	4	6	3	0	13	0	7	25	12	0	Dotahovač	Analytik

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze pozorovat, že v celém týmu je zastoupeno pouze pět nejvýraznějších týmových rolí, přičemž největší skupina se ztotožňuje s rolí Stmelovače, jedná se o 33,3 %. Dalšími rolami, které se v počtu zastoupení shodují, jsou Realizátor (22,2 %) a Dotahovač (22,2 %) a následují Inovátor (11,1 %) a Koordinátor (11,1 %). Mezi hlavními rolami chybí Analytik, Formovač, Vyhledávač a Specialista, tyto role jsou však dle bodového vyhodnocení u některých respondentů zastoupeny hned na druhém místě, tudíž nelze konstatovat, že se v týmu nevyskytují vůbec. Z výsledků je patrné, že každý pracovník má jasně definovanou roli, avšak u respondentů K, L, O lze pozorovat, že v přijatelných rolích mají se stejným bodovým ohodnocením zastoupeno rolí více. U pracovníka A je znatelná dominance mezi dvěma rolami, rozdíl mezi Inovátorem a Realizátorem činí pouze jeden bod. Vzhledem k tomu, že se jedná o řadové pracovníky, kteří nesou zodpovědnost za společné plnění provozních úkolů na denní bázi a není tudíž vyžadována konkrétní specializace s přesně definovanou rolí, lze v tomto případě podotknout, že absence rolí Analytika, Specialisty, Vyhledávače zdrojů či Formovače je pochopitelná. Vzhledem k povaze práce lze nejhojněji zastoupené role Stmelovače, Realizátora a Dotahovače považovat za vhodné k udržení stability týmu a k efektivnímu plnění úkolů a cílů společnosti. Taktéž přítomnost Inovátora a Koordinátora je považována za přínosnou, neboť tyto role svými schopnostmi, dovednostmi, nápady a přístupy efektivně doplňují tým. Výstupy z tohoto šetření lze považovat za příznivé i pro vedoucího manažera, neboť oddělení, které se průzkumu zúčastnilo, vykazuje známky soudržnosti. Je zde kladen důraz nejen na vzájemné vztahy, ale i na výkon. Aby byly výsledky lépe přehledné, jsou zaznamenány na níže uvedeném grafu.

Graf 31 Poměr zastoupených rolí dle respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Další část tohoto šetření je zaměřena na to, jakým způsobem vnímá zastoupení jednotlivých rolí na oddělení fakturace Invoicing Controller. Cílem je data porovnat a zjistit, jak přesnou vypovídající hodnotu tyto výsledky mají, zdali je zde nalezena shoda nebo jsou výstupy týkající se vlastností a povahy pracovníků zkresleny.

Tabulka 2 Týmové role – dle Invoicing Controllera

ROLE PRACOVNÍK	INOVÁTOR	VŠUDYBYL/ VYHLAEDÁVAČ	KOORDINÁTOR	FORMOVAČ	ANALYTIK	STMELOVAČ	REALIZÁTOR	DOTAHOVAČ	SPECIALISTA	neutrální body	NEJVÝRAZNĚJŠÍ ROLE	Přijatečná role
A	10	2	6	5	3	13	15	5	6	5	Realizátor	Stmelovač
B	18	5	9	2	6	1	8	3	15	3	Inovátor	Specialista
C	2	3	15	7	2	7	5	8	12	9	Koordinátor	Specialista
D	5	2	17	1	1	15	7	14	4	4	Koordinátor	Dotahovač
E	4	9	5	1	1	19	0	12	4	15	Stmelovač	Dotahovač
F	6	2	0	3	2	16	23	11	4	3	Realizátor	Stmelovač
G	1	3	17	0	0	10	11	9	13	6	Koordinátor	Specialista
H	9	5	7	3	0	11	15	8	5	7	Realizátor	Stmelovač
I	1	4	8	0	0	17	8	11	9	12	Stmelovač	Dotahovač
J	3	2	1	6	3	18	15	6	12	4	Stmelovač	Realizátor
K	5	1	0	12	0	9	15	9	9	10	Realizátor	Formovač
L	3	0	7	7	6	17	7	5	13	5	Stmelovač	Specialista
M	7	3	2	9	0	16	15	6	9	3	Stmelovač	Realizátor
N	3	0	5	5	3	15	18	12	4	5	Realizátor	Stmelovač
O	3	4	7	4	12	3	14	16	4	3	Dotahovač	Analytik
P	6	6	8	3	0	5	6	14	12	10	Dotahovač	Realizátor
Q	4	0	14	7	4	6	9	11	9	6	Koordinátor	Dotahovač
R	4	7	3	0	19	3	7	16	8	3	Analytik	Dotahovač

Zdroj: Vlastní zpracování

Z důvodu lepší orientace byla všechna výsledná data seskupena do společné tabulky, aby bylo zřejmé, u jakých zaměstnanců je evidován rozdíl mezi jeho sebevnímáním a názorem Invoicing Controllera. Červenou barvou jsou zvýrazněny shody v hlavních rolích, modrá barva pak znázorňuje shodu v rolích přijatelných čili rolích zastoupených na druhém místě.

Tabulka 3 Porovnání výsledků - pracovníci vs. Invoicing Controller

NEJVÝRAZNĚJŠÍ ROLE			PŘIJATELNÁ ROLE (2. nejvýraznější role)		
	dle pracovníka	dle Invoicing Controllera		dle pracovníka	dle Invoicing Controllera
A	Inovátor	Realizátor	A	Realizátor	Stmelovač
B	Inovátor	Inovátor	B	Realizátor	Specialista
C	Koordinátor	Koordinátor	C	Specialista	Specialista
D	Koordinátor	Koordinátor	D	Stmelovač	Dotahovač
E	Stmelovač	Stmelovač	E	Vyhledávač	Dotahovač
F	Stmelovač	Realizátor	F	Realizátor	Stmelovač
G	Stmelovač	Koordinátor	G	Realizátor	Specialista
H	Stmelovač	Realizátor	H	Inovátor	Stmelovač
I	Stmelovač	Stmelovač	I	Realizátor	Dotahovač
J	Stmelovač	Stmelovač	J	Realizátor	Realizátor
K	Realizátor	Realizátor	K	Formovač/ Stmelovač	Formovač
L	Realizátor	Stmelovač	L	Formovač/Specialista	Specialista
M	Realizátor	Stmelovač	M	Inovátor	Realizátor
N	Realizátor	Realizátor	N	Dotahovač	Stmelovač
O	Dotahovač	Dotahovač	O	Analytik/ Realizátor	Analytik
P	Dotahovač	Dotahovač	P	Specialista	Realizátor
Q	Dotahovač	Koordinátor	Q	Koordinátor	Dotahovač
R	Dotahovač	Analytik	R	Analytik	Dotahovač

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě porovnání výsledků týkajících se nejvýrazněji zastoupených rolí lze pozorovat, že se názory pracovníků z 55 % shodují s pohledem Invoicing Managera. U rolí přijatelných se jedná o 28 %. U hlavních rolí není ani jednou zastoupena pozice Specialisty, Formovače a Vyhledávače zdrojů, Analytik se zde vyskytuje pouze jednou, a to z pohledu Invoicing Controllera u pracovníka R. Nutno podotknout, že znalostmi a dovednostmi analytika disponuje konkrétní analytické oddělení společnosti, které je podporou pro fakturační oddělení, tudíž na pozici fakturantky/ fakturanta tyto nároky ohledně znalostí kladeny nejsou. Stejně tak je tomu u Specialisty, avšak tato role je zastoupena v přijatelných rolích hned několikrát, z toho ve dvou případech se zcela shoduje názor Invoicing Controllera s pracovníky. V rámci hlavních rolí je největší shoda zaznamenána u Stmelovače, což lze považovat za pozitivní, neboť právě týmový hráč je v takto početném útvaru nezbytností. Role Koordinátora, Realizátora a Dotahovače jsou pak zastoupeny rovnoměrně. Invoicing Manager, jehož odpovědi nejsou zahrnuty do souhrnných výsledků, (avšak dotazník vyplnil), se nejvíce ztotožňuje s rolí Formovače a na druhém místě se shodným počtem bodů se jedná o Koordinátora a Dotahovače. Invoicing Controller považuje Invoicing Managera za Formovače a Inovátora.

Přestože ve zkoumaném oddělení není zastoupeno všech devět rolí, které dle Belbina tvoří ideální tým, převažují zde role, které jsou vzhledem k povaze práce považovány za vhodné. Absence Specialisty není překážkou k bezproblémovému fungování oddělení, neboť pracovní náplň pracovníků na oddělení fakturace nevyžaduje speciální znalosti a technické dovednosti v určitém oboru. Nízké zastoupení role Analytika je pochopitelné, neboť jak již bylo zmíněno výše, za důkladné analýzy a vyhodnocování velkých objemů složitých dat zodpovídá konkrétní analytické oddělení společnosti.

Všechny výsledky byly na závěr odprezentovány na společném setkání Invoicing Managera, Invoicing Controllera a pracovníků, kteří se průzkumného šetření zúčastnili. Byly popsány jednotlivé role, definovány slabé a silné stránky a v rámci týmu bylo projednáno, na co se společnými silami zaměřit. Celá schůzka probíhala v uvolněné atmosféře a většina pracovníků se aktivně zapojovala do diskuse. Velmi zajímavé bylo pozorovat vystupování jednotlivých členů, ze kterého bylo mnohdy patrné, jaké role, kdo v rámci oddělení zastupuje.



## 5 Výsledky a diskuse

V rámci shrnutí lze výsledky provedeného šetření označit za poměrně pozitivní. Dotazníkového šetření, které je složeno ze dvou částí, se zúčastnilo 18 oslovených respondentů oddělení fakturace, návratnost činila 100 %, čímž zaměstnanci projevíli zájem se k dané problematice vyjádřit.

První dotazník je zaměřen na zhodnocení současného stavu týmové spolupráce ve vybraném oddělení, je prověřeno komunikační a informačního propojení napříč společnostmi, je zjišťována efektivita systémového nastavení na oddělení a opomenuty nejsou ani příčiny vzniku nedorozumění ve spolupráci a komunikaci. Jednotlivé otázky jsou rozděleny do čtyř skupin tak, aby korespondovaly s konkrétními dílčími cíli. Současně je proveden polostrukturovaný rozhovor s Invoicing Controllerem, kterému jsou položeny otázky shodující se s dotazy, na které odpovídali respondenti v rámci dotazníkového šetření. Velmi zajímavé je následné vyhodnocení a porovnání odpovědí všech zmiňovaných účastníků průzkumu, jejichž názory se v některých oblastech shodují, ale i rozcházejí.

Převážná část zaměstnanců z oddělení fakturace považuje týmovou spolupráci za efektivní, která nevykazuje větší známky nedostatků. Pracovní atmosféru v rámci oddělení hodnotí velice kladným způsobem. Z šetření vyplývá, že se zaměstnanci v případě potřeby podporují, vzájemně se respektují, pomáhají si a v rámci plnění přiděleného úkolu „táhnou za jeden provaz“. Stejným způsobem na týmovou spolupráci pohlíží Bělohlávek (1996), dle kterého patří mezi 3 hlavní podmínky pro zajištění její efektivy důvěra, soudržnost a spolupráce. K obdobnému názoru se přiklání i Kolajová (2006) s Frankovou (2011), obě autorky se shodují na tvrzení, že členové fungujícího týmu nesou společnou odpovědnost za dosažení stanoveného cíle a zodpovídají za vykazované výsledky.

Za problémovou oblast je označena součinnost s ostatními odděleními, která je dle výstupů z dotazníkového šetření zapříčiněna nefungující zpětnou vazbou mezi jednotlivými útvary. McLagan (1998) uvádí, že jednou z chyb, které se příjemci dopouštějí, je pasivní postoj k poskytované zpětné vazbě, čímž ignorují možnost aktivního se zapojení do daného procesu. S tímto tvrzením korespondují i odpovědi respondentů, kteří si stěžují na to, že se od některých kolegů opakovaně zpětné vazby nedočkají, ačkoliv ji k výkonu své práce nezbytně potřebují.

V rámci průzkumu informačního a komunikačního propojení napříč společnostmi je první dotaz směřován na informovanost respondentů ze strany nadřízeného. Tato otázka se

setkala s převahou kladných odpovědí, což při rozhovoru potvrdil i Invoicing Controller, který označil Invoicing Managera za férového vedoucího, který jedná se svými podřízenými otevřeně a v případě potřeby je vždy ochoten kolegům pomoci. Dle Kolajové (2006) jsou rozlišovány dva typy vůdců, přičemž vztah týmového lídra k ostatním je založen na důvěře, zatímco sólový vedoucí je rád středem pozornosti a vyznačuje se direktivním jednáním. Z výsledků průzkumu je patrné, že se vedoucí oddělení fakturace spíše ztotožňuje s týmovým lídrem, jehož neformální autorita vychází z jeho charakteru. Velmi pozitivním zjištěním byla i znalost vize a strategie společnosti, a to ze strany všech oslovených respondentů, což vypovídá o tom, že pracovníci pravidelně sledují dění uvnitř organizace. Pracovníci považují komunikační a informační propojení napříč společnostmi za fungující, za naprosto bezproblémovou označují komunikaci v rámci oddělení. Dle Hayesové (2005) je týmová komunikace jednou z nejdůležitějších podmínek, která zajišťuje soudržnost mezi jednotlivými členy týmu. S ostatními odděleními napříč společnostmi je nejčastěji komunikováno prostřednictvím mailové korespondence, která se ve firmě těší velké oblibě. S těmito odpověďmi se však neztotožňuje Holá (2011), která vidí nevýhodu v nahrazování komunikace ústní, což považuje za neefektivní. Uvádí, že právě tento způsob komunikace vede k problémům v podávání zpětné vazby, která není okamžitá, a ne vždy je mailu přesně zachycena a popsána autorova myšlenka. Dále pak tvrdí, že mailová korespondence je vhodný komunikační prostředek pro firemní oznámení, sdělení či předávání informací, což se ztotožňuje s výsledky z dotazníkového šetření, kdy respondenti přidělili tomuto komunikačnímu prostředku nejvíce hlasů u otázky dotazující se na způsob získávání informací nezbytných pro výkon práce respondentů. Ačkoliv převládají odpovědi kladného charakteru, ani tato oblast průzkumu se neobešla bez negativní reakce dotazovaných. Za nejvíce znepokojující je považován výsledek u otázky týkající se povědomí respondentů o činnosti ostatních útvarů společnosti. 38,9 % dotázaných uvádí, že neví, co je náplní práce ostatních oddělení. Vzhledem k tomu, že jsou činnosti napříč společnostmi vzájemně provázány a komunikace mezi jednotlivými pracovníky probíhá téměř na denní bázi, je tato znalost nezbytnou součástí pro zajištění efektivní spolupráce a komunikace v organizaci. Invoicing Controller byl při rozhovoru s tímto výsledkem seznámen a rozhodně s tvrzením respondentů nesouhlasí. Úkoly, které jsou respondentům od Invoicing Managera či Invoicing Controllera přidělovány a následně zaměstnanci zpracovány, jsou výsledkem komunikace právě z jednání s ostatními odděleními, bez kterých by nebylo možné daný úkol vyřešit. Nicméně, jak uvádí Řezáč (1998), za informovanost všech členů týmu je plně

zodpovědný vedoucí daného oddělení, který by měl průběžně monitorovat, zdali k těmto mezerám v informovanosti nedochází. Další výhrady byly zaznamenány u dotazu, jež hodnotí komunikaci na jednotlivých úrovních společnosti. Ačkoliv lze komunikaci s vedením a uvnitř oddělení dle výsledků šetření označit za velmi dobře fungující, nelze toto konstatovat o jednání mezi jednotlivými útvary společnosti. Hodnocení proběhlo stejným způsobem jako známkování ve škole, kdy nejvíce hlasů (66,6 %) získala komunikace na dobré úrovni čili byla ohodnocena známkou za 3. Invoicing Controller přisuzuje toto průměrné hodnocení prodávám v již zmíněné zpětné vazbě, které značně ovlivňují včasnost zpracovaných položek ze strany fakturace. Ty se negativně promítají do výsledků tohoto oddělení a současně ovlivňují plnění nastavených bonusových ukazatelů pracovníků. S tímto tvrzením se ztotožňuje Kovaříková (2016), která se domnívá, že neposkytnutí zpětné vazby vede k celkovým problémům v komunikaci, pracovníci se necítí být vnímáni, což může negativním způsobem ovlivnit výkonnost pracovníků. Vzhledem k tomu, že je tento průzkum zaměřen na fakturační oddělení, je nutno zmínit i nedostatek, který vyplynul z rozhovoru s Invoicing Controllerem. Ten uvádí, že u některých zaměstnanců fakturačního oddělení taktéž eviduje prodlevy ve zpětné vazbě k reportům, které jsou pracovníkům každý týden zasílány s požadavkem o informaci k nesrovnalostem. Ačkoliv je tato otázka z pohledu respondentů hodnocena velice kladně, bude tomuto tématu taktéž věnována pozornost v závěrečných doporučeních na zlepšení.

Respondenti též uvedli, že se poměrně často potýkají s technickými problémy, které ovlivňují rychlost a kvalitu jejich práce. Tento, z pohledu respondentů nedostatek, lze přisuzovat implementaci nového systému, kterému byla v roce 2022 věnována velká pozornost. Jedná se o náročný projekt, který byl mnohdy doprovázen technickými problémy s tím spojenými a u pracovníků se bohužel nasetkal s pochopením.

Z výsledků šetření též vyplynulo, že se porady na oddělení konají spíše sporadicky, a to v případě potřeby. S tím se neztotožňuje Holá (2011), která uvádí, že jde o jednu z nenahraditelných forem komunikace, která by neměla být zanedbána a měla by se konat v pravidelných intervalech.

V poslední části dotazníkového šetření, ve kterém měli zaměstnanci možnost vyjádřit vlastními slovy, co by považovali za krok vedoucí ke zlepšení spolupráce a komunikace nejen v rámci oddělení, ale i napříč společností, je jednosměrný provoz pro celé oddělení a sloučení dvou kanceláří, ve kterých současně zaměstnanci útvaru působí.

## 5.1 Návrhy a doporučení

V této kapitole je pozornost věnována návrhům a doporučením vedoucím ke zlepšení současného stavu spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení společnosti. Podkladem jsou poznatky získané z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s Invoicing Controllerem. Návrhy jsou zaměřeny především na oblast související s poskytováním zpětné vazby mezi jednotlivými odděleními a na informovanost zaměstnanců napříč společností.

Na úvod je potřeba zmínit, že výzkumné šetření neprokázalo nedostatky závažnějšího charakteru, avšak odstranění jakýchkoliv neshod v komunikaci a spolupráci dozejista povede k zefektivnění v této oblasti.

### **Workshop/ Teambuilding**

Za jeden z neefektivnějších nástrojů vedoucí ke zlepšení komunikace a spolupráce mezi odděleními považují uspořádání společného workshopu či teambuildingu s útvarem, se kterým oddělení fakturace nejčastěji spolupracuje a dle výstupů z dotazníkového šetření vykazuje určité nedostatky. Za jeden z hlavních přínosů tohoto setkání ve formě workshopu považují odbourání komunikačních bariér, které jsou zapříčiněny hned několika faktory. Vzhledem k tomu, že společnost DHL Automotive s.r.o. sídlí ve dvou budovách, pracovníci se mnohdy ani neznají, ačkoliv spolu denně komunikují. Jsem přesvědčená o tom, že právě tento fakt vede nejčastěji ke vzniku nedorozumění.

Obsah workshopu by měl být z mého pohledu zaměřen nejen na komunikaci jako takovou, ale především na způsob vyjadřování, vyvarování se chyb v jednání a pochopení důvodů, které jsou častou příčinou vzniku nedorozumění. Cílem tohoto doporučení je odbourání komunikačních bariér, navázání vzájemných vztahů a stmelení obou útvarů v rámci komunikace a vzájemné spolupráce.

Workshop by bylo vhodné uspořádat mimo pracovní prostory, a to v délce trvání dvou dnů. Nejvhodnější variantou by bylo konání tohoto setkání z pátku na sobotu, a to z toho důvodu, aby pracovníci dopředu nevnímali tento workshop negativně a nepovažovali jej za narušitele celého víkendu. Taktéž pro společnost by se nejednalo o jakékoliv omezení, neboť zahájení by se uskutečnilo v pátek v odpoledních hodinách, tudíž by nedošlo k omezení provozu ani jednoho ze zúčastněných oddělení. Přibližná cena tohoto workshopu spojeného s ubytováním a volnočasovou aktivitou se pohybuje kolem 3.500,- Kč na osobu. Jsem

přesvědčena o tom, že by vynaložené investice přinesly pozitivní výsledky v rozvoji vztahů na pracovišti.

### **Porady na oddělení fakturace**

Dalším mým doporučením je zavedení pravidelných formálních porad na oddělení fakturace, které se dle výstupů z dotazníkového šetření konají spíše nárazově, tj. dle potřeby. U těchto setkání je nutno zvážit správné načasování, četnost výskytu a délku trvání. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně početný tým, je mým návrhem pořádat tyto porady jednou týdně, v přesně stanovený pracovní den, v délce trvání 60 minut. Z důvodu dvousměnného provozu je důležité vhodně zvolit začátek a konec porady. Nesmí být zanedbána příprava nejen vedoucího, ale i jednotlivých pracovníků, kteří by se měli na průběhu porad aktivně podílet. Proto je vhodné, aby byla zaměstnancům vždy dopředu zaslána agenda a mohli se na probírané téma připravit. Porady by měly zahrnovat aktuální informace o dění ve společnosti vč. prezentace výsledků a výstupem z každého setkání by měl být zápis, dostupný ve sdílené složce oddělení fakturace. Cílem porad je informovanost zaměstnanců, odhalení problémů, jejich následné řešení, stanovení cílů, ale i vyřešení konfliktů a tím zajištění bezproblémového chodu oddělení. K poradám na oddělení fakturace by měl být minimálně jednou do měsíce přizván i Finance Controller, který celé oddělení zastřešuje a napřímo reportuje Country Transport and Automobility BU Directorovi.

### **Porady s ostatními odděleními**

Vzhledem k pokulhávající zpětné vazbě mezi odděleními je mým návrhem pořádat pravidelná setkání i s oddělením, se kterým tým fakturace pravidelně spolupracuje. Jednalo by se o schůzky konající se jednou do měsíce a přizváni by byli jen zvolení zástupci z jednotlivých oddělení. Cílem by bylo projednání nevyřešených záležitostí za celý tým. Z mého pohledu by tato setkání byla velice přínosná nejen po pracovní, ale i vztahové stránce.

### **Osobní setkání zaměstnanců s vedoucím pracovníkem**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci postrádají čtenější osobní setkání se svým nadřízeným, které doposud probíhá pouze jednou do roka, a to v rámci formálního ročního hodnocení. Mým doporučením je uspořádat tato setkání s jednotlivými zaměstnanci

alespoň dvakrát do roka, aby měl pracovník možnost si udělat obrázek o tom, zdali konkrétně jeho odvedené výkony odpovídají představám společnosti, zdali jsou prováděny kvalitně nebo je potřeba se na nějakou oblast zaměřit. Pracovník by měl současně příležitost prodiskutovat se svým nadřízeným záležitosti, které se zdráhá prezentovat před ostatními kolegy. Cílem je, aby zaměstnanec pocítil, že je součástí týmu, a nikoliv pouze řadovým pracovníkem, jehož odvedená práce není oceněna a je považována pouze za samozřejmost.

### **Seznámení zaměstnanců odd. fakturace s náplní práce ostatních oddělení**

S poměrně negativními odpověďmi se setkala otázka týkající se povědomí o náplni práce ostatních oddělení, kdy 38,9 % dotázaných uvedlo, že neví, čím se ostatní oddělení zabírají. Mé doporučení je směřováno k vedoucímu pracovníkovi a HR Managerovi, kteří by měli tým fakturace opakovaně seznámit s interní dokumentací vyskytující se na sdílených stránkách společnosti. Ta jasně popisuje, čím se jaké oddělení zabývá, jsou zde detailně popsány jednotlivé procesy, postupy, profily jednotlivých pozic, a především je tu obsažena matice, prostřednictvím které získá pracovník jasnou představu o tom, na koho se má v případě potřeby obrátit. Dalším mým doporučením, které s tímto problémem souvisí, je uspořádání exkurze napříč ostatními odděleními společnosti, aby pracovníci z pohledu pozorovatelů získali jasnou představu o tom, co je hlavní náplní práce jejich kolegů.

### **Úprava pracovní doby**

Ačkoliv u posledních dvou otevřených otázek dotazníkového šetření, ve kterých měli respondenti uvést, co by podle nich vedlo k zefektivnění spolupráce a komunikace na oddělení, uvedla převážná většina dotázaných, že jsou se současným stavem spokojeni, poměrně často se zde vyskytovaly komentáře negativně namířené na dvousměnný provoz a působení ve dvou kancelářích.

Mým návrhem ke zvážení by byla úprava pracovní doby na tomto oddělení z dosavadní dopolední směny, která probíhá v čase od 05.45 do 14.00 a odpolední směny, která začíná ve 14 hod. a končí ve 22. 15 na pracovní dobu průběžnou, a to v délce trvání od 08.30 do 17 hod. Přínosem této změny by bylo usnadnění komunikace nejen s kolegy ve společnosti, ale i s dodavateli, zákazníky a dopravci, se kterými jsou denně pracovníci fakturace v kontaktu. Ve večerních hodinách se jim mnohdy nedaří se s danými osobami spojit, tudíž je pro ně obtížné dořešit záležitosti, které potřebují předem zkonzultovat. Je však důležité důkladně zvážit veškerá rizika s tím spojená, která by mohla vést k ohrožení spolupráce se zákazníky,

což je v tomto případě považováno za velký nedostatek. S tímto návrhem však nekoresponduje další z požadavků respondentů, který se týká sloučení dvou kanceláří, ve kterých momentálně oddělení fakturace působí, v jeden společný prostor. Pokud by totiž došlo k vyhovění tomuto návrhu, automaticky by se stal předchozí požadavek bezpředmětným. V případě sloučení dvou kanceláří, ve kterých momentálně oddělení fakturace působí, by se museli pracovníci dělit o jednotlivá pracovní místa, tudíž by jednosměrný provoz nepřicházel v úvahu. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci by spíše preferovali úpravu pracovní doby.

## 6 Závěr

V úvodu diplomové práce byl vytyčen hlavní cíl, týkající se efektivity týmové spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení společnosti. Na základě analýzy cílů dílčích bylo zjišťováno, jakým způsobem pracovníci hodnotí současný stav týmové spolupráce a komunikace, jak pohlíží na komunikační a informační propojení svého oddělení napříč společnostmi a co je stávající či potenciální příčinou nedorozumění.

Ačkoliv ve společnosti každoročně probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců, který se zajímá o názory svých pracovníků za účelem zlepšování procesů v jednotlivých oblastech, rozhodla jsem se provést průzkum na konkrétním oddělení této společnosti.

Byl proveden výzkum smíšený. Za hlavní metodu pro sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, polostrukturovaný rozhovor s Invoicing Contollerem a Belbinův dotazník týmových rolí.

Výsledky průzkumu neodhalily žádné problémy závažnějšího charakteru. Na základě výstupů z dotazníkového šetření se jako hlavní nedostatek jeví ne vždy fungující poskytování zpětné vazby napříč společnostmi, čehož si jsou vědomi nejen respondenti, ale i vedoucí pracovníci.

V závěru diplomové práce jsou shrnuty výstupy ze všech zkoumaných oblastí a jsou učiněna doporučení vedoucí ke zkvalitnění doposud nastavených procesů v oblasti týmové spolupráce a komunikace, která je základem pro úspěch každé organizace.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- ADAIR, John Eric, 1994. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-70-5.
- BAHBOUH, Radvan, 2011. *Sociomapování týmů*. Praha: Qed group. ISBN 978-80-86149-73-8.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BELBIN, R. M., 2012. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BELBIN, R. M., 2013. *Nové obzory týmů*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-8073578930.
- BELBIN, R. Meredith, 2015. *Belbin For Students* [online]. 16 [cit. 2022-10-18]. Dostupné z: <https://www.belbin.com/media/1336/belbin-for-students.pdf>
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- FEHLAU, Eberhard G., 2003. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- GRÜN, Anselm, 2015. *Jak překonávat konflikty: Zvládnout a vyřešit složité situace*. 1. vydání. Bratislava: Noxi. ISBN 978-80-8111-302-4.
- HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.
- HAYESOVÁ, Nicky, 2007. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 4. Přeložil Irena ŠTĚPANÍKOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-283-6.
- HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.
- HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.
- HŘEBÍČEK, Vladimír, 2008. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 9788021045378.

- KHELEROVÁ, Vladimíra, 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.
- KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- KONEČNÁ, Zdeňka, 2009. *Základy komunikace*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3891-0.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. První vydání. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
- KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.
- MAXWELL, John C., 2015. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Hodkovičky [Praha]: Pragma. ISBN 978-80-7349-388-2.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 1998. *Sociální psychologie v řízení*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-420-4.
- MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS, 1998. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-75-1.
- MEIER, Rolf, 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- MOHAUPTOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7367-042-9.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0384-x.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. První vydání. [Přuhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2008. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-x.

- ŘEZÁČ, Jaroslav, 1998. *Sociální psychologie*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6.
- SEITLOVÁ, Klára, 2013. *Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí?*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3420-9.
- SINEK, Simon, 2015. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Vyd. 1. [Brno]: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-89-9.
- SINGER, Blair, 2010. *ABC Jak vytvořit obchodní organizaci obchodního týmu, který je vždy úspěšný a vítězný: zásady obchodního kodexu a konání, bez kterých se žádná obchodní organizace neobejde*. Praha: Pragma. Poradci bohatého táty. ISBN 978-80-7349-247-2.
- SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-360-4.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.
- SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1998. *Týmová společnost: podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-2-4.
- WINKLER, Jiří, 1998. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1892-5.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-042-9.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi pracovní a sociální skupinou .....	17
Obrázek 2 Rozdíly mezi týmem a skupinou .....	21
Obrázek 3 Způsob vedení – Pracovní skupina vs. tým .....	22
Obrázek 4 Modifikovaná manažerská mřížka .....	37
Obrázek 5 Komunikační proces v prostředí podniku.....	39
Obrázek 6 Organizačně funkční struktura – vrcholové vedení DHL Supply Chain.....	51
Obrázek 7 DHL Supply Chain .....	53
Obrázek 8 Organigram – oddělení Fakturace .....	54

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Týmové role - dle pracovníků oddělení .....	86
Tabulka 2 Týmové role - dle Invoicing Managera .....	88
Tabulka 3 Porovnání výsledků - pracovníci vs. Invoicing Controller .....	89

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Identifikační údaje .....	60
Graf 2 Délka působení ve společnosti.....	61
Graf 3 Podpora týmové spolupráce.....	62
Graf 4 Pracovní atmosféra na oddělení fakturace.....	63
Graf 5 Formalita vztahů na pracovišti.....	63
Graf 6 Respektování názorů a nápadů ze strany kolegů .....	64
Graf 7 Spolupráce s ostatními odděleními .....	65
Graf 8 Informovanost ze strany nadřízeného.....	66
Graf 9 Znalost vize a strategie společnosti .....	67
Graf 10 Forma získávání informací o společnosti .....	68
Graf 11 Odpovědnost oddělení .....	68
Graf 12 Včasná zpětná vazba na oddělení .....	69
Graf 13 Využití komunikačních prostředků s kolegy .....	70
Graf 14 Využití komunikačních prostředků k získávání informací .....	71
Graf 15 Poskytnutí kvalitních informací pro výkon práce.....	72
Graf 16 Hodnocení komunikace na jednotlivých úrovních společnosti .....	73
Graf 17 Povědomí o ostatních odděleních .....	74
Graf 18 Efektivita nastavení komunikace na oddělení .....	74
Graf 19 Stanovení cílů na oddělení.....	76
Graf 20 Porušení pravidel .....	77
Graf 21 Rozdělení úkolů na pracovišti .....	77
Graf 22 Stanovení rolí a kompetencí na oddělení.....	78
Graf 23 Četnost konání porad .....	79
Graf 24 Charakteristika průběhu porad.....	80
Graf 25 Zaučení nově nastupujícího pracovníka .....	81
Graf 26 Důvěra k vedení .....	81
Graf 27 Zpětná vazba ze strany nadřízeného pracovníka .....	82

Graf 28 Zdroje konfliktů ve společnosti .....	83
Graf 29 Překážky v komunikaci s vedením .....	84
Graf 30 Překážky v komunikaci na oddělení .....	84
Graf 31 Poměr zastoupených rolí dle respondentů .....	87

## **8.4 Přílohy**

Příloha 1 Dotazník – Efektivita týmové spolupráce a komunikace.....	I
Příloha 2 Belbinův dotazník týmových rolí .....	X



## **Dotazník – EFEKTIVITA TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE**

Vážení kolegové,

tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který slouží jako podklad pro vypracování praktické části méj diplomové práce.

Dotazník je zaměřen na proces týmové spolupráce a komunikace ve vybraném oddělení. Obsahuje 32 otázek, u každé otázky je vždy uvedeno, zdali je možné zvolit jednu či více odpovědí, popř. doplnit slovní komentář.

Chtěla bych Vás ujistit, že vaše odpovědi jsou anonymní a výsledky budou sloužit výhradně k účelům této diplomové práce.

Předem moc děkuji za spolupráci.

S pozdravem,

Ivana Julišová

### IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

#### **1. Pohlaví**

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

#### **2. Věk**

Vyberte jednu odpověď

do 24 let

25–34 let

35–44 let

45 let a více

#### **3. Délka působení ve společnosti**

Vyberte jednu odpověď

do 5 let

6–10 let

více než 10 let

## ZHODNOCENÍ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE NA ODDĚLENÍ FAKTURACE

### 4. Podporuje vaše oddělení týmovou spolupráci?

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

### 5. Vládne ve vašem týmu dobrá pracovní atmosféra?

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

### 6. Jaké jsou vztahy a komunikace ve vaší společnosti?

Vyberte jednu odpověď

formální

spíše formální

spíše neformální

neformální

### 7. Jsou úkoly na vašem oddělení rozdělovány spravedlivě?

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne



- 8. Jsou ve vaší společnosti stanoveny jednotlivé role (kompetence, odpovědnosti) pracovníků a víte, na koho se v případě potřeby obrátit?**

Vyberte jednu odpověď

ano, jsou stanoveny a vím, na koho se obrátit

ano, ale pouze formálně, informace sháním jiným způsobem

ne, nejsou stanoveny, ale vím, na koho se obrátit

ne, informace sháním intuitivně

- 9. Jsou vaše názory a nápady ze strany ostatních kolegů vašeho oddělení respektovány?**

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

- 10. Považujete spolupráci s ostatními odděleními za fungující a přínosnou?**

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

**11. Informuje Vás přímý nadřízený o průběžném dění(změnách) ve společnosti?**

Vyberte jednu odpověď

ano
spíše ano
spíše ne
ne

**12. Znáte vizi a strategii vaší společnosti?**

Vyberte jednu odpověď

ano
spíše ano
spíše ne
ne

**13. Jakou formou získáváte důležité informace o společnosti?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

formálně písemně (e-mailem)
formálně ústně
neformálně

Jinou formou: .....

**14. Víte, za jaké konkrétní úkoly zodpovídá vaše oddělení?**

Vyberte jednu odpověď

ano
spíše ano
spíše ne
ne

**15. Získáváte od svých kolegů na oddělení včasnou zpětnou vazbu?**

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

**16. Jakých prostředků využíváte ke komunikaci s kolegy ve vaší společnosti?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

osobní setkání

telefon

E-mail

Chat

Jiné: .....

**17. Které komunikační prostředky používáte nejčastěji k získávání informací?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

rozhovor

E-mail

chat

telefon

nástěnka

pracovní porada

Jiné: .....

**18. Jsou Vám předávány informace nezbytné pro výkon vaší práce v požadované kvalitě?**

Vyberte jednu odpověď

ano
spíše ano
spíše ne
ne

**19. Jak hodnotíte komunikaci na jednotlivých úrovních vaší společnosti? (známkování jako ve škole)**

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	výborně	velmi dobře	dobře	dostatečně	nedostatečně
Komunikace s vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace s jinými týmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Má vaše oddělení dostatečné povědomí o ostatních odděleních společnosti?**

Vyberte jednu odpověď

ano
spíše ano
spíše ne
ne

**21. Domníváte se, že lze komunikaci na vašem oddělení považovat za dobře nastavenou a efektivní?**

Vyberte jednu odpověď

ano
spíše ano
spíše ne
ne

## SYSTÉMOVÉ NASTAVENÍ NA ODDĚLENÍ

### **22. Podílíte se na stanovení cílů ve vašem oddělení?**

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

### **23. V případě, že někdo ve společnosti poruší pravidla, je mu uložen adekvátní trest?**

Vyberte jednu odpověď

ano, vždy dle nastavených pravidel

ne, některým zaměstnancům projde vše

ve společnosti se na tresty „nehraje“

### **24. Jak často se konají porady na vašem oddělení?**

Vyberte jednu odpověď

denně

jednou týdně

jednou měsíčně

dle potřeby

### **25. Která z níže uvedených možností nejbližší charakterizuje průběh porady na vašem oddělení?**

Vyberte jednu odpověď

každý ze zúčastněných má prostor se vyjádřit

všichni účastníci se aktivně zapojují

účastníci se zapojují pouze v případě, že jsou tázáni ze strany nadřízeného

**26. Je nově nastupujícímu pracovníkovi věnována dostatečná pozornost v rámci adaptace a zaučení se pracovním úkonům?**

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

**27. Chováte důvěru ke svému vedení?**

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

**28. Je Vám ze strany přímého nadřízeného podávána pravidelná zpětná vazba?**

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

ne

**29. Co považujete za zdroje konfliktů ve vaší společnosti?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

osobní konflikty

technické problémy

příliš mnoho administrativy

různé priority

čas

Jiné: .....

**30. Jaké překážky vidíte v komunikaci a spolupráci mezi Vámi a vedením?**

Vyberte jednu odpověď

nedostatek času ze strany vedení

neochota a nezáměr vedení

můj nezáměr o spolupráci a komunikaci s vedením

žádné překážky s vedením

**31. Co považujete za překážky ve spolupráci a komunikaci na vašem oddělení?**

Vyberte jednu odpověď

nedostatek času

neochota kolegů

nesprávně nastavené procesy

žádné překážky nevidím

**32. S jakými problémy v komunikaci se nejčastěji na vašem oddělení potýkáte?**

**33. Mohl(a) byste zmínit jednu věc, která by dle Vašeho názoru vedla k zefektivnění spolupráce a komunikace na vašem oddělení?**

## Belbinův dotazník týmových rolí

### Instrukce:

Dotazník má celkem sedm sekcí (I – VII). V každé sekci zakroužkujte ta tvrzení, která vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jedno, nebo více tvrzení. Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy 10 bodů v každé sekci. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny tvrzení nebo dát všech 10 bodů jednomu tvrzení. **Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci.**

### I. Čím mohu být prospěšný:

	Body	
a)		Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
b)		Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
c)		Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
d)		Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
e)		Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět ke skupinovým cílům.
f)		Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
g)		Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
h)		Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
i)		Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
j)		Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.



## II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:

	Body	
a)		Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
b)		Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
c)		Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
d)		Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
e)		Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
f)		Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
g)		Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
h)		Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
i)		Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětčí o tom, co se děje.
j)		Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

## III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

	Body	
a)		Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
b)		Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
c)		Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
d)		Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
e)		Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
f)		Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
g)		Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
h)		Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
i)		Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
j)		Je na mě spolehnoutí, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

#### IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

	Body	
a)		Mám zájem poznat lépe své kolegy.
b)		Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
c)		Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
d)		Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
e)		Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
f)		Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
g)		Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
h)		Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
i)		Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
j)		Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

#### V. Práce mě těší, protože:

	Body	
a)		Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
b)		Rád nalézám praktická řešení problémů.
c)		Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
d)		Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
e)		Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
f)		Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
g)		Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
h)		Mám rád věci, které napínají moji představivost.
i)		Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
j)		Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

**VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:**

	Body	
a)		Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
b)		Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
c)		Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
d)		Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
e)		Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
f)		Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
g)		Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
h)		Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
i)		Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
j)		j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

**VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangażován, při práci ve skupině:**

	Body	
a)		Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
b)		Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepřiliš citlivý.
c)		Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
d)		Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
e)		Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
f)		Někdy se mi nedaří vysvětlit a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
g)		Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
h)		Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
i)		Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
j)		Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se

Sekce/role	Inovátor	Všudybyl/ vyhledávač	Koordinátor	Formovač	Analytik	Stmelovač	Realizátor	Dotahovač	Specialista	Neutr. body
I.	D =	A =	E =	H =	J =	C =	I =	F =	G =	B =
II.	I =	D =	B =	G =	F =	H =	A =	J =	C =	E =
III.	D =	G =	A =	C =	I =	E =	J =	B =	H =	F =
IV.	F =	H =	J =	C =	D =	A =	E =	G =	B =	I =
V.	H =	E =	F =	D =	A =	C =	B =	G =	I =	J =
VI.	C =	J =	E =	I =	G =	D =	H =	F =	B =	A =
VII.	F =	D =	G =	A =	B =	J =	E =	C =	I =	H =
<b>Celkem</b>										

Nejvýraznější role: