

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí**

**Polina Skryl**

**© 2021 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Polina Skryl

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí**

Název anglicky

**The Importance of Communication as a Tool for Leadership**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich řídicí praxí a možností využití komunikačních forem sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena do několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- shrnutí a formulace vlastních závěrů a doporučení

## **Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

## **Klíčová slova**

Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

---

## **Doporučené zdroje informací**

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books. ISBN 80-7226-308-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3

JIŘINCOVÁ, B. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2021

---

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové za poskytnutí zajímavých nápadů, inspirace a cenných rad během zpracování závěrečné práce.

Ráda bych také vyjádřila vděčnost účastníkům výzkumu za jejich otevřenost a vstřícnost při poskytování informací nezbytných pro výzkumnou část bakalářské práce.

## Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

### Abstrakt

Tato bakalářská práce na téma „Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí“ popisuje aspekty podnikové komunikace mezi manažery společnosti a zaměstnanci. V rámci zpracování teoretických poznatků v literární rešerši se uvádí definice komunikace, její typy a hlavní prvky, nezbytné pro úplnou a správnou výměnu informací, popisuje se pojem interní komunikace a uvádí její typy, a určuje se vliv faktorů – podnikové kultury a informační otevřenosti, na rozvoj a aplikaci komunikace ve společnosti. Dále se uvádějí jednotlivé přístupy k řízení a vedení lidí, a jsou pojmenované hlavní cíle, o které by se měl manažer snažit při používání komunikace v procesu vedení lidí. Mezi takové cíle patří motivace, zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, budování vzájemné důvěry, otevřené vztahy v týmu a vytváření pravidelné zpětné vazby. Ve vlastní, výzkumné části práce se zkoumá interní komunikace ve vybrané společnosti, její prvky a kanály. Porovnávají se názory manažerů a zaměstnanců na existující komunikaci a na základě výzkumu se určuje jaké nástroje interní komunikace se využívají nejefektivněji a jakou důležitost přisuzují manažeři používaným nástrojům.

**Klíčová slova:** interní komunikace, komunikační kanály, podniková kultura, informační otevřenost, manažer, vedení, motivace, výkon zaměstnanců, komunikační cíle, zpětná vazba

## **The Importance of Communication as a Tool for Leadership**

### **Abstract**

This Bachelor thesis on the topic "The Importance of Communication as a Tool for Leadership" describes aspects of corporate communication between company managers and employees. Based on the theoretical knowledge gathered during the processing of literary research, this thesis renders the definition of communication, the types of communication, and the main elements necessary for a complete and correct exchange of information. The theoretical part of the thesis also describes the concept and various methods of corporate communication, its types, and the influence of such factors as corporate culture and information openness on the development and application of communication in the company. Next individual approaches to personal management and leadership are described, and the main goals that the manager should strive for while using communication in the process of leadership are named. The goals of communication include motivation, increased employee performance, the building of trustful and open relationships among the team, and the expression of regular and constructive feedback. In the individual research part of thesis the subjects of the research are internal communication, its elements and the channels used by the selected company. By comparing the opinions of managers and employees on existing communication, research is used to determine which internal communication tools are used most effectively and what importance managers attach to those tools.

**Keywords:** corporate communication, communication channels, corporate culture, information openness, manager, leadership, motivation, employee performance, communication goals, feedback

## Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
3.1 Komunikace.....	13
3.2 Druhy komunikace .....	13
3.2.1 Verbální komunikace.....	13
3.2.2 Neverbální komunikace .....	14
3.2.3 Písemná komunikace .....	15
3.2.4 Prvky komunikace .....	18
3.3 Interní komunikace.....	20
3.3.1 Typy interní komunikace .....	21
3.3.2 Firemní kultura .....	22
3.3.3 Informační otevřenost.....	24
3.4 Dovednosti manažera .....	25
3.4.1 Řízení vs vedení.....	25
3.4.2 Motivace a výkon zaměstnanců.....	26
3.4.3 Důvěra.....	27
3.4.4 Hodnocení pracovního výkonu.....	28
3.4.5 Zpětná vazba .....	29
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>30</b>
4.1 Představení zkoumané společnosti.....	30
4.1.1 Popis činnosti společnosti.....	30
4.1.2 Organizační struktura společnosti.....	31
4.1.3 Náplň práce komunitních manažerů .....	32
4.1.4 Interní komunikace .....	32
4.2 Formulování kritérií a otázek pro analýzu efektivity manažerské komunikace .....	34
4.3 Polostrukturované rozhovory .....	36
4.3.1 Charakteristika respondentů .....	37
4.3.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů .....	38
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení</b> .....	<b>54</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>59</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>62</b>



<b>Seznam příloh.....</b>	<b>64</b>
Příloha 1. Polostrukturované rozhovory s manažery.....	64
Příloha 2. Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci.....	76
Příloha 3. Otázky k polostrukturovaným rozhovorům pro analýzu efektivity manažerské komunikace .....	86

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1. Model komunikace se zpětnou vazbou.....	18
Obrázek 2. Organizační schéma společnosti Locus Workspace s.r.o. ....	32

# 1 Úvod

Zvoleným tématem bakalářské práce je „Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí“ a obsahem této práce je popis a zhodnocení úrovně efektivity komunikace mezi manažerem a jeho nadřízenými ve zvolené společnosti.

Proces komunikace je nezbytnou částí každodenního života každého jedince a s nutností komunikovat se setkáváme v různých situacích a na různých místech: v rodině a s přáteli, ve škole nebo v práci, na úřadech, v obchodě, na ulici – vlastně kdekoliv. Dá se říci, že bez použití komunikace se nelze domluvit, protože komunikace se používá nejen pro přenos informace, ale i pro plnění cílů, ať už se jedná o osobní nebo podnikové. Ne každý způsob komunikace přispívá k dosažení stanovených cílů, proto je velký důraz kladen na efektivitu komunikace. Komunikace je složitý a nejednoznačně definovaný proces, obsahuje nejen mluvené nebo psané věty, ale může se skládat z neverbálních prvků, jako jazyk těla nebo gesta. Forma komunikace a kanály jejího přenosu hrají důležitou roli ve výsledku, kterého se snažíme dosáhnout.

Interní komunikace je samostatná oblast, která zahrnuje důležité vztahy mezi zaměstnanci na různých úrovních organizační a řídicí hierarchie společnosti. Tato bakalářská práce popisuje zejména komunikaci mezi manažery a podřízenými, vyjmenovává její prvky a její možné formy, a také komunikační kanály používané k její realizaci.

Míra důležitosti, kterou manažeři přikládají komunikaci, jako hlavnímu nástroji personálního řízení, ovlivňuje výkonnost společnosti a dosažení cílů společnosti.

Abychom pochopili, jak interní komunikace funguje a jak ji zefektivnit, je jí nejprve nutné definovat, zvážit její charakteristiky ve společnostech a faktory, které jí ovlivňují. Také je potřeba určit, jaké dovednosti by měl mít manažer, aby ji rozvíjel a používal komunikaci ve prospěch společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je prozkoumat firemní komunikaci mezi manažery a podřízenými ve zvolené společnosti, zjistit jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich řídicí praxí a možnostem využití komunikačních forem sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Dílčím cílem bakalářské práce je prozkoumat relevantní problematiku a vymezit klíčové pojmy prostřednictvím zpracování literární rešerše k danému tématu.

### **2.2 Metodika**

Teoretickou část práce představují poznatky získané na základě studia odborné literatury v rámci vybraného tématu a jejich zpracování do literární rešerše. V teoretické části jsou popsány důležité pojmy: definice komunikace jako takové, její druhy a prvky; principy a koncepty formální komunikace ve společnostech, a také dovednosti a znalosti, které by měl mít manažer k úspěšnému využití komunikace ve společnosti.

Teoretická část je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola je věnována definici komunikace, její druhům a prvkům. Popisuje komunikaci jako takovou a pomáhá porozumět principu správné a efektivní komunikace jako způsobu přenosu informací. Druhá kapitola označuje komunikaci ve společnostech, definuje její druhy a popisuje to, jak kultura a informační otevřenost ovlivňují úroveň komunikace ve společnosti a jak zvyšuje kvalitu pracovního prostředí. Třetí část se zabývá dovednostmi manažera a cíli, které sleduje při užívání komunikace: motivace zaměstnanců, zvýšení produktivity, budování důvěry v týmu a otevřenost zpětné vazby.

Ve vlastní práci je nejprve popsána vybraná společnost, její činnost, organizační struktura, náplň práce zaměstnanců. Metodou vlastního nestrukturovaného pozorování jsou získány informace o interní komunikaci a způsobech její realizace ve vybrané společnosti. Dále se ve vlastní práci zohledňují výsledky výzkumu provedeného ve společnosti a uvádí se autorova shrnutí k získaným výsledkům. Shrnutí se opírá o porovnání názorů

zaměstnanců a manažerů na interní komunikaci a její použití ve specifikovaných oblastech práce.

Na základě doporučené literatury k metodologii, pro vybranou společnost s ohledem na malý soubor respondentů je zvolena metoda kvalitativního výzkumu (Reichel, 2009). Pro zjištění současného stavu kolem manažerské komunikace ve zvolené společnosti, je kvalitativní výzkum uskutečněn formou polostrukturovaných rozhovorů s manažery a zaměstnanci společnosti. Otázky, které jsou předmětem rozhovorů s jednotlivými skupinami respondentů, jsou roztrženy do skupin stanovených na základě teoretických podkladů kritérii. Rozhovory jsou uskutečněny dálkově prostřednictvím aplikace Skype v angličtině a následně přepsané a přeložené do češtiny. Analýza výzkumů, shrnutí a závěr vycházejí z porovnání názorů zaměstnanců a manažerů na aspekty podnikové komunikace s ohledem na stanovená kritéria.

V závěru práce jsou naznačeny hlavní nástroje a komunikační kanály, které manažeři preferují, a které jsou zároveň efektivní podle názoru zaměstnanců společnosti. V závěru práce autorka rovněž uvádí vlastní doporučení ke zlepšení komunikace ve vybrané společnosti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Komunikace

Podle Vymětala (2008) slovo “komunikace” v českém jazyce má 3 významy:

- souhrn dopravních prostředků;
- dopravní spojení, cesty;
- výměna informací mezi lidmi.

Vzhledem k zaměření této bakalářské práce jedná se o komunikaci jako prostředku výměny informací mezi lidmi.

Slovo komunikace pochází z latinského “communicare” – radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost. Hodně autorů definuje komunikaci podle svých konkrétních záměrů (Vymětal, 2008).

V případě komunikace mezi lidmi se jedná o sociální komunikaci, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy (Vymětal, 2008):

- ústní – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování apod.,
- písemnou – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis, tištěný výstup z počítače apod.,
- vizuální – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, videozáznam, film,
- model, digitální prezentace, poster apod.

Z hlediska použití komunikačních prostředků autor komunikace dělí na:

- verbální – mluvení, komunikace slovem,
- neverbální – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů,
- realizovanou činy a skutky.

### 3.2 Druhy komunikace

#### 3.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tuto soustavu nazýváme jazykem a na každý jazykový znak je vázán význam. Základní význam spojený s konkrétním znakem (např.

se slovem) je věcí společenské dohody a nazývá se denotát. Významy slov se bohužel u různých lidí nekryjí. Konotace jsou zcela subjektivní, konkrétní mluvčí či posluchač připisuje určitému slovu osobní význam a pod určitým slovem si představuje něco do určité míry odlišného od představy druhého člověka. Protože je význam slov hodně ovlivněn individuálními životními zkušenostmi, jsou slovníky partnerů v rozhovoru více či méně odlišně (Jiřincová, 2010).

### **3.2.2 Neverbální komunikace**

Nástroje neverbální komunikace jsou zastoupeny veškerými mimoslovními prostředky, které pomáhají sdělit význam vysílané informace. Význam "řeči těla" bývá bohužel často podceňován, přestože výsledek jednání může rozhodnout i podstatný detail (nevhodná mimika, přehnaná gestikulace apod.) (Jiřincová, 2010).

Některé autoři také tvrdí, že komunikace je ovlivněna i dalšími událostmi nebo individuálními zvyky, které se projevují v komunikaci, ale nejsou její skutečnou částí. Třeba běžně se věří, že člověk budí dojem tím, jak se dobře využívá čas (chronemika) nebo jak zachází s předměty (např. způsob řízení auta, zařízení bytu, má-li upravené a dobře udržované pracovní místo) (Jiřincová, 2010).

Podle autorky na rozdíl od verbální komunikace se v neverbální komunikaci rozlišuje několik oblastí, které přímo souvisejí s nástroji, kterými se informace přenáší.

Gestika – gesta jsou vzorované pohyby těla, symboly a znaky. Gesta podporují a vylepšují emoční stránku rozhovoru jako doprovodný prvek řeči (Jiřincová, 2010).

Jako další projev neverbální komunikace autorka uvádí mimiku. Výraz obličeje odráží vnitřní psychologický stav člověka ve větší míře než jiné formy neverbálních projevů. V procesu komunikace se výraz obličeje člověka mění a vyjadřuje emoce jedince. Na jedné straně mimika může odrážet pochopení toho, co bylo řečeno, což v tomto případě je důležitá zpětná vazba – například známky porozumění informace nebo výraz překvapení atd. Na druhou stranu někdy může výraz obličeje ukázat emoce, které se člověk naopak snaží skrýt. Mimika tedy má schopnost do určité míry řídit průběh komunikace. A také může ukazovat individuální vztah k jiné osobě (Jiřincová, 2010).

Podle Jiřincové (2010) spolu s gesty a mimikou je zraková komunikace jedním z nejdůležitějších atributů neverbální komunikace. Pohled, stejně jako mimika, zodpovědný za emoční složku výměny informací. Signály pohledů, jako je doba trvání a směr, mohou vyjadřovat různé reakce v závislosti na délce, směru a charakteru.

Dalším důležitým elementem neverbální komunikace je proxemika. Autorka uvádí, že koncept proxemiky je spojen s umístěním účastníků v prostoru a vzdáleností mezi nimi. Prostor osobní i mezilidský z fyziologického hlediska přímo souvisí s pocitem bezpečí. Proto při přechodu osobního prostoru během komunikace může dojít ke zvýšení napětí. Osobní prostor mezi lidmi se liší od míry seznámení s osobou, od pohlaví osoby, od pracovního postavení a od formality okolností (Jiřincová, 2010).

Dotykovou komunikaci, která je také součástí neverbální komunikace, Jiřincová (2010) označuje za nejprimitivnější, protože od samého dětství člověk začíná vnímat informace z okolního světa prostřednictvím hmatových vjemů. V komunikaci dotyk nejen vyjadřuje širokou škálu emocí, ale je také způsobem, jak vyjádřit znaky slušnosti nebo uctít tradice.

A posledním projevem podle Jiřincové (2010) neverbální komunikace je posturologie. Posturologie je druh projevů neverbální komunikace prostřednictvím postojů těla a jeho pohyby. Předpokládá se, že podle polohy hlavy, ramen a hrudníku lze posoudit psychický stav člověka, tak i jeho podvědomý postoj k předmětu komunikace. Vzpřímená hlava, vypnutý hrudník a zvednutá ramena jsou znaky důvěry a sebevědomí. Naopak skloněná hlava, pokleslý hrudník a svěšená ramena hovoří o nejistotě a uzavřenosti člověka. Také podle relativního postoje těl dvou komunikujících lze určit jejich pozitivní nebo negativní vztah k diskutovanému předmětu komunikace (Jiřincová, 2010).

### **3.2.3 Písemná komunikace**

Je těžké si představit část života člověka, do které by písemná komunikace nezasahovala. Jedná se o jeden ze základních druhů meziosobní interakce a přenosu informací. Písemnou komunikaci lze provádět pomocí rukopisů, strojopisného textu nebo pomocí počítače. Písemná komunikace se používá nejčastěji v případech, kdy je nutné uchovat informace pro archivaci, pro potenciální využití v budoucnosti, pro dokumentaci a

použití ke vysvětlení minulého jednání, z právních důvodů, pro kompenzaci mezer v paměti atd (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) naznačuje, že písemná komunikace má kromě pozitivních aspektů i své negativní. Do pozitiv písemné komunikace řadí tyto body:

- flexibilita a pohodlí v čase ze strany příjemce, sám si může zvolit, kdy bude pro něj vhodná zprávu přečíst a sám si určí čas na zpracování a porozumění informací, má více času na formulování odpovědí;
- písemná komunikace může přenášet velké a podrobné informace;
- možnost sdělit informace širšímu publiku současně;
- zachování záznamu konverzace;
- v případě nepříjemných zpráv obvykle způsobuje méně emocionální reakce ve srovnání s verbální komunikací, protože příjemce nemá možnost na informace okamžitě reagovat.

Do negativ písemné komunikace autor zařazuje následující aspekty:

- ve srovnání s jinými typy, písemná komunikace zabírá více času;
- má formálnější charakter, a proto může zvyšovat psychologickou a emoční vzdálenost ve vztazích komunikujících;
- v písemné komunikaci se zvyšuje šance nesprávné interpretace informací (dekódování);
- zasloupanou zprávu v případě potřeby je relativně obtížně změnit, totéž platí pro změnu nálad a postojů.

Vymětal (2008) zdůrazňuje, že je třeba dodržovat následující pravidla, aby byla písemná komunikace na vysoké úrovni a byla vyloučena možnost nesprávné interpretace.

V písemné, stejně jako i v ústní komunikaci, se vyžaduje jasnost, úplnost, stručnost, správnost informací a zdvořilost. Pomocí jednoduchých, srozumitelných a jednoznačných výrazů lze dosáhnout jasnosti informace. Myšlenka by měla být úplná a kompletní. Těchto kritérií lze dosáhnout opakovanou kontrolou písemnosti. Je velmi důležité si ujistit, že nebyly ztraceny žádné důležité informace a že zpráva obsahuje vše, co odesílatel chtěl vyjádřit. Dobrým základem písemné komunikace je také stručnost a struktura psané zprávy. Pokud je zpráva sestavena s ohledem na tato kritéria, má strukturovanou a logickou stavbu, tedy je pro příjemce srozumitelná a dobře čitelná, zpracování informací je



snadnější. Dalším požadavkem je správnost. Je důležité vzít si v úvahu nejen spolehlivost použitých faktů, ale také gramatiku a stylistiku textů. Schopnost psát gramaticky správné zprávy má velký význam při vytváření dojmu na příjemce, ať už mluvíme o jednotlivém odesílateli nebo o organizaci jako celku (Vymětal, 2008).

V porovnání s ústní komunikací, autor zmiňuje, že hlavní výhodou písemné komunikace je to, že je ukládána a vzniká důkaz o komunikaci, ke které došlo v minulosti.

Přirozeně existují situace, které je vhodnější řešit pomocí té či oné formy komunikace. V organizacích jsou při komunikaci mezi vedením a zaměstnanci nejčastěji používanými formami komunikace, komunikace osobní - "tváří v tvář", písemně a e-mailem. Volba formy komunikace zůstává na manažerovi, který rozhoduje, kterou formu je nejlepší použít, s přihlédnutím ke všem nuancím situace a k efektivitě konečného výsledku interakce (Vymětal, 2008).

### **Korespondence**

Pokud jde o komunikaci v organizacích, je důležité zmínit, že písemná komunikace zahrnuje tu nejčastěji používanou formu formální komunikace – korespondence (Vymětal, 2008).

Korespondence je nástroj písemné komunikace, který je využíván zprostředkovatelem obchodní nebo právní informace a zpřesňuje, zvyšuje kvalitu a vede záznam obchodních styků (Kuldová a Fleischmannová, 2004).

Podle Vymětala (2008), korespondence bývá obvykle oficiální nebo osobní. Podrobněji autor rozděluje korespondenci na:

- úřední – u tohoto druhu se písemná komunikace vede s oficiálními zástupci úřadů, organizací, společností a jednotlivců; příklady úřední korespondence mohou být soudní obsílka, daňová přiznání, předvolání, pozvánky, a také obchodní korespondence (nabídky, objednávky, upomínky, faktury atd.);
- občanská a sociální – nejčastěji zahrnuje písemnou komunikaci mezi formálními institucemi (úřady, organizacemi a společnostmi a jednotlivci). Mezi příklady takové komunikace patří blahopřejné, vděčné, omluvné,

soustrastné, pozvánky, ale také i životopis, žádost o zaměstnání, motivační dopis atd.;

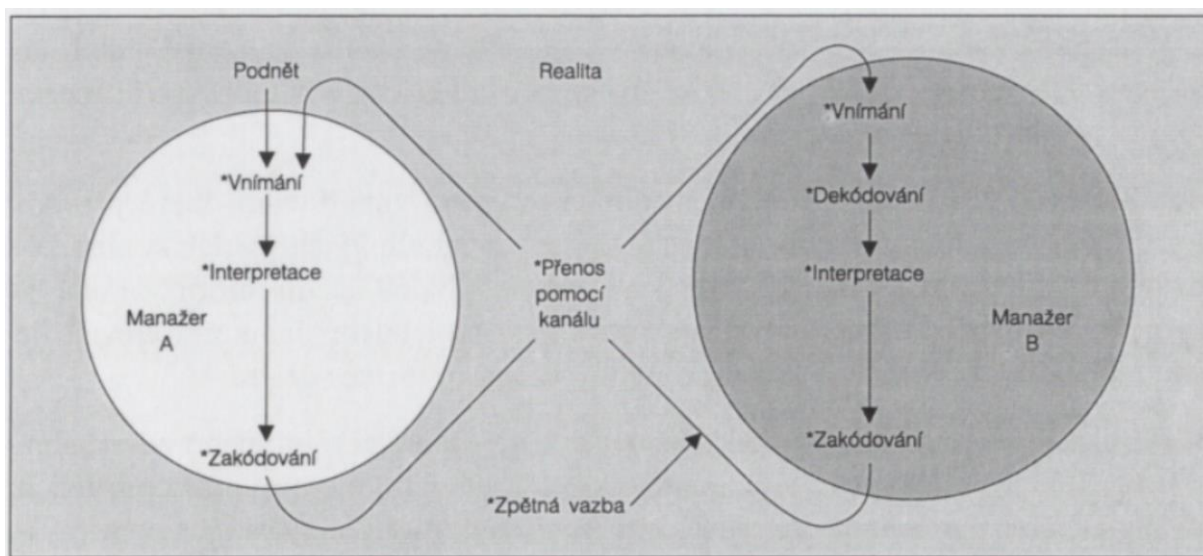
- soukromá – soukromá korespondence se uskutečňuje mezi členy rodiny, přáteli, známými atd.

Korespondence se obvykle provádí v písemné podobě stejně jako v elektronické. Korespondence má vlastnost určovat z úrovně formality, jaké sociální a právní vztahy mají komunikující mezi sebou (Vymětal, 2008).

### 3.2.4 Prvky komunikace

Donnelly et al. (1997) vymezují základní prvky komunikace: komunikátora, vnímání nebo interpretaci, zakódování, sdělení, kanál (médium), dekódování, příjemce, zpětnou vazbu a šum.

Obrázek 1. Model komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Donnelly et al. (1997)

**Komunikátor** je zdrojem primární komunikační iniciativy. Mohou to být jak manažeři, tak i zaměstnanci organizace nebo samotné organizace. Komunikátor má zpravidla informace – kódovanou zprávu, nápad nebo informace, které budou později předány jednomu nebo skupině příjemců (Donnelly et al., 1997).

**Vnímání a interpretace.** Tento prvek komunikace je zásadní, protože je zodpovědný za příjem a vnímání informací ze strany příjemce. Příjemce vnímá podávanou

informaci jako realitu, kterou se snaží interpretovat pro pochopení. Tato fáze komunikace je klíčová, protože při nesprávné interpretaci může vést k negativním důsledkům (Donnelly et al., 1997).

Dalším prvkem komunikace dle Donnellyho et al. (1997) je **kódování**. Kódování se používá v procesu vysílání informací od komunikátora. Tento proces uspořádá zamýšlené informace do systematického logického pořadí. Nejznámější formou kódování v každodenní komunikaci je jazyk. Funkce kódování je převést myšlenky a záměry do sdělení.

Dále autor popisuje **sdělení**. Sdělení vzniká jako výsledek procesu kódování a může být vyjádřeno ve verbální i neverbální formě. Sdělení by mělo vždy obsahovat hlavní fakta a myšlenky, které se komunikátor snaží sdělit. Sdělení se přenáší z mnoha důvodů a vždy má počáteční zaměření na konkrétní výsledek komunikace. Těmito důvody mohou být například přenos a porozumění myšlenkám komunikátora publikem, ať už je to jeden příjemce nebo skupina, příjem a přijetí myšlenek komunikátora, nebo naopak příjem a nesouhlas se myšlenkami. Sdělení obsahuje dvě složky – záměr nebo informace, které má komunikátor v úmyslu sdělit, a samotná forma, kterou přijímá zakódovaná zpráva. Zpráva a její interpretace na druhém konci do značné míry závisí na způsobu přenosu zprávy (kanál nebo médium) (Donnelly et al., 1997).

Jako poslední prvek autor uvádí **kanál**. Kanál se také nazývá médium. Tento prvek je prostředkem přenosu sdělení. Kanály jsou přítomny ve verbální, neverbální i písemné komunikaci. Kanály mohou být nejen ve formě informačního nosiče, ale také ve formě média nebo prostředí, které nese zprávu. Nejpoužívanějšími kanály v organizacích jsou dle Donnellyho et al. (1997) tyto:

- osobní setkání,
- schůzky nebo konference,
- prezentace,
- počítačová síť,
- reklamy,
- systém odměn,
- technologická schémata a pracovní pokyny,
- ekonomické prognózy atd.

**Zpětná vazba** odráží to, jak příjemce zprávu vnímal, interpretoval a jak na ni reagoval; pro komunikátora je zpětná vazba indikátorem, jestli jeho sdílení bylo správně pochopeno. Zpětná vazba je nezbytným prvkem efektivní komunikace (Střížová, 2005).

**Šumem** se označuje určitý faktor, který narušuje přenos sdílení komunikátorem nebo brání porozumění informací na straně příjemce. Šumy se dělí na externí (hluk stroje, přitažlivost k nějaké osobě, nepohodlná židle, zvonící telefon, blikající světla atd.) a interní (hlad, nemoc, únava atd.). Pro snížení vlivu šumu na komunikaci je nutné se přizpůsobit situaci např. mluvit pomaleji nebo hlasitěji, více se soustředit na poslech (Střížová, 2005).

### **3.3 Interní komunikace**

Základním faktorem úspěchu organizace jsou její pracovníci (Bystrov aj., 2006).

Ve své knize autor odkazuje na autorské trio Cutlip, Center a Broom (2006), a zdůrazňuje, že instituce získává svůj status pouze díky dobré práci zaměstnanců. Poznává také, že při stanovení řídicí strategie, musí společnost před zaměřením na veřejnost nejdříve vytvořit spolehlivé interní komunikační vazby. Z tohoto pohledu musí interní komunikace plnit základní funkce: včas a plně informovat zaměstnance, rozvíjet motivaci a kulturu organizace (Bystrov aj., 2006).

Komunikace v organizaci se označuje jako interní komunikace.

Vymětal (2008) s odkazem na literaturu ve své knize poznamenal, že 60 % problémů a nedostatků v organizaci vzniká kvůli špatné interní komunikaci.

Podle autora, má interní komunikace tyto funkce:

- výměna nezbytných informací mezi zaměstnanci;
- pomoc při rozpoznání spoluzaměstnanců;
- poskytování informací zaměstnancům a manažerům o cílech organizace, stavu jejich realizace a možných metodách dosažení cílů;
- stimulace k hledání nových řešení a postupů k plnění strategických cílů organizace.

Interní komunikace ovlivňuje všechny oblasti organizace. Proto je velmi důležité navázat důvěryhodné vztahy mezi všemi zaměstnanci organizace a poskytnout jim příležitost cítit se pohodlně při kontaktu s nadřízenými. Interní komunikace je tedy jedním

z faktorů, které vytvářejí příjemné pracovní prostředí v organizaci, a zároveň je klíčem k utváření podnikové kultury. V důsledku dobře zavedené interní komunikace roste kultura v organizaci, která přímo ovlivňuje pracovní chování každého zaměstnance, což zase vede k dlouhodobému rozvoji organizace (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) také poznamenal, že princip správné interní komunikace je založen na dvou znalostech: povědomí o tom, co se lidem děje a jaký je jejich postoj (postoj ke změně, pozorování nálady a analýza postojů), jakož i znalost psychologických a sociálních mechanismů, které ovlivňují vznik a vývoj vztahů.

Autor identifikuje tři klíčové faktory, které určují úspěšnost interní komunikace (Vymětal, 2008):

- je důležité nejen přenášet informace, ale také vybudovat důvěru;
- úspěch interní komunikace závisí na pozitivním přístupu manažera, jeho vstřícnosti a komunikačních dovednostech;
- důležitost efektivní interní komunikace se ukazuje během období zásadních změn v organizaci.

### **3.3.1 Typy interní komunikace**

Evangelu a Gasparics (2013) vymezují užší a širší pojem interní komunikace.

Užší koncept podnikové komunikace popisuje obecně komunikaci v rámci jedné organizace, komunikaci mezi zaměstnanci na různých úrovních podnikové hierarchie, mezi různými odbory nebo i na stejné úrovni. Někteří autoři také zahrnují do interní komunikace i komunikaci s veřejností, což může zahrnovat komunikaci s externími dodavateli nebo zákazníky, veřejná oznámení pro média atd. Interní komunikace v každé organizaci je jiná a závisí na kultuře pracovního prostoru, kterou ve firmě vytvářejí řídicí pracovníci – například manažer (Evangelu a Gasparics, 2013).

Široký koncept podnikové komunikace zahrnuje mnohem více nuancí komunikace v rámci společnosti. Popisuje nejen komunikaci mezi lidmi, ale také chování a jednání každého jednotlivce, vliv podnikové kultury na komunikaci a proces rozhodování. V mnoha ohledech se komunikace ve společnosti srovnává se sociální komunikací a je pravda, že mají určité podobnosti. V mnoha ohledech se však interní komunikace liší od

sociální komunikace kvůli organizační struktuře organizace, která vytváří určité vztahy mezi lidmi, a také hodnotám a cílům, které jsou v organizaci stanoveny (Evangelu a Gasparics, 2013).

Interní komunikace se nejčastěji dělí na typy v závislosti na jejím směru v hierarchické struktuře společnosti. Evangelu a Gasparics (2013) proto rozlišují:

- **Vertikální komunikace** – je realizována směrem od vrcholu organizační struktury k nižším úrovním a naopak.
- **Horizontální komunikace** – komunikace mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni (podřízený – podřízený, manažer – manažer).
- **Laterální komunikace** – stejně jako horizontální komunikace působí na stejné organizační úrovni, ale zahrnuje interakce mezi ekvivalentními různými odděleními (odbor mechaniků – odbor elektrikářů). V horizontální komunikaci se komunikace často dělí na formální a neformální. Formální se používá pro řízení projektů, neformální pro běžnou výměnu informací, často nesouvisející s pracovními úkoly.

### 3.3.2 Firemní kultura

*„Podniková kultura tedy není jen velkolepá průmyslová architektura, pěkný výrobní design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročné vybavené podnikové knihovny, velké oslavy, či slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou nebo vyhlášení nejlepšího pracovníka firmy. To vše mohou být dílčí části atributy podnikové kultury, nespočívá v nich však její podstata. Nelze ani říci, že by podniková kultura byla záležitostí "pěkného počasí", tedy záležitostí, kterou si podnik může dovolit až tehdy, když dobře vydělá, neboť nezávisí pouze na penězích. Podnik má svou kulturu i tedy nejedná se o specifické vlivy českého, německého či italského prostředí.“* - takto popisují podnikovou kulturu ve svém díle Bedrnová a Nový (1994).

Autoři dále souhlasí s popularizovanou definicí, kterou dává E.H. Schein (1984) podnikové kultuře. Schein (1984) poukazuje na to, že podniková kultura závisí na kultuře každého zaměstnance a jeho názorech. Zaměřuje se na 4 definující komponenty:

- Pohled člověka na svět kolem sebe a na pracovní prostředí. Nejvýraznější projev názorů je pozorován v určitých situacích: hrozba, jistota, možnost služebního postupu
- Představy o povaze člověka, motivech, které způsobují jeho jednání, a o tom, jak se jeho jednání mění v závislosti na představě o ostatních zaměstnancích. Lidé vždy dávají pozor na vlastnosti a charakter jiné osoby a spojují tyto vlastnosti s jejich jednáním, například je li člověk aktivní a rád bere odpovědnost, nebo naopak, je li člověk pasivní a neochotně se zúčastňuje rizikových situací.
- Představy o mezilidských vztazích. Každý člověk má své vlastní hodnoty a představy o sociálních vztazích ve společnosti. Jeho postoj se může odrazit ve víře v konkurenci nebo naopak v dobře koordinovanou týmovou práci, v důležitosti, kterou přidává individuálnímu nebo týmovému úspěchu.
- Vyjádření pravdy a víry. Zahrnuje to pozorování, proč člověk dělá to či ono rozhodnutí, jak je veden při rozhodování a jak myslí.

Důležitost podnikové kultury, stejně jako kultury obecně, vysvětluje rozdílné vnímání ostatních a jejich chování. V organizacích jsou kulturní problémy a potřeba porozumění vždy aktuální úlohou pro management. Při komunikaci je třeba brát v úvahu rozdíly v kulturách, postoje a hodnoty ostatních. Ve společnosti hraje kultura důležitou roli v rozhodování, koordinaci a personálním řízení. Příznivá firemní kultura je klíčem k úspěchu a vysokým výsledkům (Cejthamr a Dědina, 2010).

### **Podnikové klima**

Cejthamr a Dědina (2010) zmiňují, že podnikové klima zahrnuje v sobě pracovní prostředí, morálku, pocit jednoty a týmové podpory, a povědomí o hodnotách společnosti. Samotný koncept je obtížné přesně definovat, protože zahrnuje mnoho aspektů, ale je jisté, že reálně existuje a je jasně vnímán zaměstnanci společnosti. Management je odpovědný za podporu dobrého podnikového prostředí, protože musí vytvořit prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni k dobrovolné a efektivní práci.

Na rozdíl od podnikové kultury, která odráží charakteristiky společnosti, je firemní klima indikátorem jejího přístupu k zaměstnancům. Podnikové klima je stabilním

ukazatelem pracovního prostředí, protože existuje bez přerušení, ovlivňuje chování každého zaměstnance a obsahuje také základní hodnoty společnosti. Je obvyklé spojovat podnikové klima s důvěryhodnými, vzájemně respektujícími a chápajícími vztahy mezi zaměstnanci (Cejthamr a Dědina, 2010).

### **3.3.3 Informační otevřenost**

Stejskalová aj. (2008) porovnává soubor podnikových cílů se skládačkou. Každým jeho dílem jsou jednotlivé pracovní úkoly a výkony jednotlivých oddělení či pracovišť podniku. Stejně jako každý dílek, činnost každého zaměstnance je nepostradatelná z hlediska dosažení globálních cílů. Aby pracovníci byli skutečně motivováni chodit do práce a nejen "vydělat peníze", v podniku musí být nastavená informační strategie.

Informace, rozhodnutí, pokyny a zprávy ve společnosti se směřují shora (od nejvyššího vedení) dolů (k zaměstnancům). Všechny informace ve společnosti jsou soustředěny nahoru, šéfové mají představu o celkovém obrazu „skládačky“. S klesáním hierarchické úrovně, se informace zmenšují a předávají se shora dolů s důrazem na menší svobodu rozhodování a větší zaměření na dílčí úkoly. V důsledku toho klesá důležitost a povědomí o hlavních cílech společnosti. Tato situace je bohužel typická pro mnoho podniků (Stejskalová aj., 2008).

Stejskalová aj. (2008) přicházejí s následujícím řešením tohoto problému. Aby se zabránilo špatné informovanosti zaměstnanců, je nutné stanovit jasnou vizi společnosti a prostřednictvím poskytování informací, inspirovat zaměstnance k tomu, aby se snažili dosahovat nejlepšího výkonu. Manažeři musí tyto informace mít a být schopni komunikovat klíčové body svým zaměstnancům. Aby byl zaměstnanec motivován, musí vědět, jakou roli ve společnosti hraje, co jeho práce pro společnost přináší a jak se na tom odráží jeho přístup. Tyto znalosti jsou klíčové pro motivaci z hlediska informační otevřenosti.

Informovanost zaměstnanců je tedy jedním z hlavních úkolů managementu. Zaměstnanci, kteří chápou svůj osobní význam ve společnosti, budou s vyšší pravděpodobností dělat svou práci dobře a vědomě přispívat k dosažení cílů společnosti (Stejskalová aj., 2008).



## 3.4 Dovednosti manažera

### 3.4.1 Řízení vs vedení

V současném světě prochází hierarchická struktura a rozdělení moci v rozhodování zásadními změnami v mnoha společnostech. V závislosti na potřebách společnosti nebo potřebách jejích zákazníků vznikají zcela nová projektová oddělení a zanikají stará, která pro společnost nenesou žádné užitečné funkce (Stejskalová aj., 2008).

Spolu se změnami ve společnosti se mění role a úkoly manažerů. Na místo rozhodování a vydávání příkazů přichází nová potřeba zabezpečovat spolupráci mezi různými novými odděleními a útvary společnosti, určovat správný směr, hledat nové přístupy a nápady, které by motivovaly zaměstnance (Stejskalová aj., 2008).

Dnes je věnována velká pozornost řízení a vedení, hodně se debatuje o tom, který způsob managementu je nejlepší. Při hledání odpovědi na tuto otázku Stejskalová aj. (2008) odkazují na definice řízení a vedení, které popisuje John Kotter (2000) ve své knize „*Vedení procesu změny*“.

**Řízení** podle Johna Kottera (2000) zahrnuje takové základní manažerské funkce jako plánování a rozpočet, organizování a nábor zaměstnanců a sledování a řešení problémů. Funkcí plánování je rozdělit velké cíle na menší dílčí úkoly a stanovit rozpočet k jejich dosažení. Organizace a nábor pracovníků se provádí výběrem vhodných kandidátů na konkrétní úkoly, delegování odpovědnosti a pravomocí v rozhodování ke splnění daných úkolů. A konečně, sledování a řešení problémů spočívá v identifikaci a odstraňování překážek, včasného plnění výrobních cílů a plánování řešení potenciálních problémů.

Tento typ manažerského profilu podle Johna Kottera (2000) je zaměřen na produktivitu a plnění pracovního plánu. Jeho hlavní prioritou je nastolit pořádek a dosáhnout stanoveného výkonu ke splnění cílů.

John Kotter (2000) definuje **vedení** jako plnění následujících funkcí: zadání správného směru ve svém týmu - vytváří pohled na budoucí úspěchy společnosti za účelem stanovení strategie k dosažení cílů a také přímo vytváří strategii; zapojení lidí do implementační strategie - stimuluje zaměstnance k vytváření efektivních pracovních

skupin a k týmové práci; motivování a inspirace zaměstnanců cestou odbourávání předsudků a pravidel, které omezují jejich potenciál, jakož i komunikaci a uspokojováním základních potřeb zaměstnanců.

Manažer, který dává přednost vedení, je schopen dosáhnout významných a prospěšných změn pro společnost cestou postupných změn v jeho týmu, často jsou takové změny účinné, ale dosažení velkého cíle vyžaduje spoustu času, důslednost a stabilitu (John Kotter, 2000).

S těmito definicemi se Stejskalová aj. (2008) přiklání k přesvědčení, že v moderním světě i v budoucnu může být úspěšným manažerem ten, kdo dovedně kombinuje oba typy řízení personálu. Zjevným faktem je, že existuje jen velmi málo takových talentovaných lidí, kteří mají všechny schopnosti a vykonávají všechny funkce manažera. Proto autoři ve své knize uvádějí zajímavý příklad společnosti „*Ogilvy & Mather*“, jejíž vedoucí aplikoval psychologickou strategii vůči novým manažerům poboček společnosti. Poslal jim jako dárek panenky a do úplně poslední vložil poznámku, a pokud byl nový manažer dost zvědavý a našel poznámku, psalo se v ní, že úspěch společnosti spočívá v náborech lidí, kteří jsou aspoň v něčem lepší než oni sami. Tým společnosti byl tedy vždy doplněn řadou talentovaných zaměstnanců, což ve své době přineslo velký úspěch společnosti. Tento příklad naznačuje, že moderní manažer nemusí mít ideální schopnosti, ale s rozumným náběrem zaměstnanců a správným přístupem je může kompenzovat a dosáhnout vysokých cílů.

### **3.4.2 Motivace a výkon zaměstnanců**

Pojem motivace, jak již samo slovo říká, je spojen s motivem. Bělohlávek (2000) synonymizuje motiv s potřebou; v rámci firmy vysvětluje, že motivace vzniká, když jsou uspokojeny potřeby zaměstnance. Základní potřeby zaměstnance společnosti Bělohlávek (2000) popisuje na příkladě Maslowovy pyramidy potřeb, ve které existuje 5 úrovní potřeb.

Hned první úroveň popisuje jako fyzickou potřebu – potřebu ochranných pomůcek, bezpečného pracovního prostoru, vyloučení rizika a nepříznivých účinků na zdraví ze strany pracovního prostoru. Na druhé úrovni je potřeba bezpečnosti a jistoty – ve společnosti to může být potřeba mít důvěru v úspěšnou budoucnost společnosti a také důvěru ve stabilní pozici. Na třetí úrovni jsou sociální potřeby – například potřeba dobrých

vztahů s kolegy a šéfy, formování komunity. Na čtvrté úrovni je potřeba uznání a odměny – potřeba slušného platu a respektu nebo pochvaly. A na vrcholu pyramidy jsou potřeby seberealizace a osobního růstu – zaměstnanec společnosti v této fázi bude potřebovat pracoviště, kam bude ochotně chodit a dělat práci, která se mu bude opravdu líbit, měl by také chápat, jak důležitá a nenahraditelná je jeho práce pro společnost (Bělohlávek, 2000).

Jelikož jsou lidé různí, motivy každého člověka se taky mohou lišit. V tomto ohledu je úkolem manažera nejen vést lidi, ale také alespoň trochu rozebrat psychologii a potřeby každého zaměstnance. Mnoho manažerů se mylně domnívá, že nejdůležitější motivací pro zaměstnance jsou peníze (Bělohlávek, 2000).

Tureckiová (2007) definuje motivaci zaměstnanců jako proces, který samotnou motivaci spouští. Pro „spuštění“ musí manažer najít trigger, jinými slovy potřebu, po jejímž uspokojení by byl člověk dostatečně motivován k výkonu své práce.

Tureckiová (2007) úzce spojuje stimulování s konceptem motivace. Ačkoli jsou tyto dva pojmy velmi podobné, existuje rozdíl. Podle názoru autorky je pobídkou odměna, kterou může zaměstnanec dostat nad rámec uspokojených potřeb. Nejvýznamnějším příkladem stimulování jsou peněžní bonusy. Peníze umožňují člověku zvolit si, na co je může použít: ať už k uspokojení fyziologických potřeb nebo k vlastnímu rozvoji, například při placené studium nebo tréninky.

### **3.4.3 Důvěra**

Stejskalová aj. (2008) popisuje důvěru mezi zaměstnanci společnosti jako klíčový faktor úspěšné a efektivní komunikace. Proces budování důvěry, zejména mezi vedením a zaměstnanci, je dlouhotrvající a nelze ho dosáhnout v krátké době. Důvěra je nezbytná pro otevřenou komunikaci a plnou výměnu informací. Jinak pokud informace chybí nebo není nesprávně prezentována, mohou zaměstnanci sami často vyplnit mezery vlastními odhady a interpretacemi, které se zásadně můžou lišit od původní informace. Rovněž dlouhodobá nedůvěra zaměstnanců vede k „potlačení“ informací a k vyšší pravděpodobnosti vzniku problémů, což může mít dopad nejen na demotivaci zaměstnanců, ale někdy může vést k hrubým a globálním chybám, které jsou pro společnost drahé. Proto hlavním úkolem managementu je v tomto případě vybudovat atmosféru důvěry a otevřenosti. Za takových podmínek budou zaměstnanci nejen schopni svobodně hovořit o naléhavých problémech a

sdělovat všechny informace, které jsou pro společnost důležité a užitečné, ale také projevovat iniciativu a cítit, že jejich názor je důležitý. Ze strany managementu je důležité nechat zaměstnance pochopit, že neexistují žádné překážky ani důsledky (i když lidé často mají předsudky, které vytvářejí bariéru v komunikaci), pokud chce člověk mluvit o něčem upřímně, zejména pokud jde o citlivé téma, které je obtížné probírat na veřejnosti. Otevřenost v komunikaci nejen pomáhá manažerovi mít široký přehled o tom, co se děje v jeho týmu, ale také zprostředkovávat informace, které mohou zlepšit produktivitu a pomoci identifikovat problémy a chyby v rané fázi.

### **3.4.4 Hodnocení pracovního výkonu**

Bělohlávek (2000) přímo odkazuje na hodnocení pracovního výkonu jako na jeden z nejsilnějších nástrojů pro motivaci. Hodnocení pracovního výkonu je pro obě strany komunikace důležité i přínosné.

Pro manažery je to nástroj, který současně plní několik funkcí:

- umožňuje hodnotit práci zaměstnance nebo skupiny;
- pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců prostřednictvím analýzy;
- pomáhá určit silné a slabé stránky zaměstnance a v souladu s nimi stanovit individuální pracovní úkoly;
- motivuje zaměstnance a samozřejmě zlepšuje interní komunikaci, eliminuje nedorozumění a falešná očekávání.

Hodnocením práce zaměstnance může být:

- užitečnou informací, která by ho mohla motivovat ke zvyšování produktivity;
- povědomím o očekáváních a požadavcích na výkon ze strany vedení;
- příležitostí vyjádřit svůj názor na pracovní zátěž, osobní přístup k práci a požadavky, které podle jeho názoru pomáhají rozvíjet jeho pracovní potenciál.

Hodnocení výkonu lze provádět každý den v rámci podnikové komunikace i po splnění konkrétního úkolu nebo po dosažení určitých výsledků stanovených časem nebo jinými kritérii. Samozřejmě jednou z forem hodnocení výkonu zaměstnance, a spíše výsledkem vysokého výkonu, je pobídka v podobě peněžních odměn (Bělohlávek, 2000).

Hodnocení pracovního výkonu má určitá kritéria, která lze stanovit z hlediska ekonomických, organizačních, strategických a dalších ukazatelů. Kritéria mohou mít podobu počitatelných nebo nepočitatelných ukazatelů (například počet vyrobených produktů, počet prodaných produktů atd.), nebo kritéria, která určují úspěšnost zvládnutí stanoveného úkolu (zavedení nového produktu do prodeje), a také kritéria mohou vystupovat formou hodnocení určitých individuálních vlastností zaměstnance (zodpovědnost, schopnost vést lidi, tvůrčí schopnosti, logické myšlení atd.) (Bělohlávek, 2000).

Objektivní hodnocení pracovního výkonu je určeno pouze porovnáním stanovených metrik se skutečnou prací zaměstnance, v žádném případě se neposuzuje osobnost zaměstnance (Bělohlávek, 2000).

### **3.4.5 Zpětná vazba**

Stejskalová aj. (2008) hovoří o zpětné vazbě jako o jednom z indikátorů efektivní komunikace ve společnosti. Pro získání zpětné vazby od zaměstnanců autoři navrhují, aby manažeři prováděli ve společnosti pravidelný průzkum. Bez ohledu na formu získávání zpětné vazby je třeba mít vždy na paměti, že takový nástroj interní komunikace je lidmi vnímán citlivěji a zaměstnanci by měli být odměňováni za účast na výzkumu jako projev úcty k jejich strávenému času. Tato odměna nemůže být nic jiného než pocit otevřenosti a důvěry ze strany vedení. Lidé by se nikdy neměli bát vyjádřit svůj názor, i když je negativní, a společnost by navíc měla zpětnou vazbu vždy uvítat. Při poskytování zpětné vazby, zejména pokud nebyla pozitivní, zaměstnanec také očekává, že jeho názor bude vyslechnut a vedení v souvislosti s touto příležitostí přijme určitá opatření.

Sběr zpětné vazby a zavádění změn ve společnosti vyplývajících z výzkumu by měl být prováděn pravidelně, protože to dává zaměstnancům naději na dobré změny v budoucnosti, buduje důvěru ve společnost a zvyšuje pocit soudržnosti (Stejskalová aj., 2008).

## **4 Vlastní práce**

V této části práce se provádí výzkum zaměřený na zkoumání manažerské komunikace ve vybrané společnosti. Tato část uvádí představení společnosti, její organizační a řídicí strukturu. Zároveň je popsána náplň práce komunitních manažerů a také množina komunikačních nástrojů, používaných ve společnosti. Následuje definice kritérií a otázek, které pak slouží jako podklad pro formulování a následné provedení polostrukturovaných rozhovorů s manažery a zaměstnanci společnosti Locus Workspace. Dále jsou uvedené výsledky pohovorů s manažery a zaměstnanci se shrnutím podle jednotlivých kritérií a metrik.

Vedlejší pozornost je věnovaná porovnání výsledků odpovědí obdržených od manažerů a zaměstnanců pro analýzu efektivity manažerské komunikace ve společnosti a definice doporučení pro její zlepšení.

### **4.1 Představení zkoumané společnosti**

#### **4.1.1 Popis činnosti společnosti**

Locus Workspace s.r.o. je menší společnost, která působí na trhu coworkingových služeb již více než 10 let, což jí dělá jednou z nejdéle působících společností na českém trhu v oblasti coworkingu (Locusworkspace.cz, b. r.). Zároveň je jednou z nejznámějších v této oblasti.

Coworkingové služby této společnosti souvisí především s nabídkou pronájmu pracovního místa ve sdílené kanceláři pro freelancery, tj. pracovníky na volné noze, kteří nejsou vázáni na fyzické pracoviště. Předními zástupci freelancerů jsou programátoři, webové grafici, spisovatelé, žurnalisté, marketingoví specialisté, obchodní manažeři nebo soukromí podnikatelé v IT průmyslu. V letošním roce, více než kdykoli předtím, vzrostl počet nezávislých pracovníků a také lidí pracujících z domova. Společnost poskytuje pohodlná a tichá pracovní místa s veškerým potřebným kancelářským vybavením právě pro takové pracovníky nebo cestovatele, kteří se zastaví v Praze na krátkou dobu a nemohou, nebo nechtějí z nějakého důvodu pracovat z místa svého bydliště.

Vzhledem ke své spotřebitelské orientaci na český a mezinárodní zákaznický sektor je společnost velmi populární a téměř skoro nikdy nezažila potíže s poptávkou. Služby společnosti využívají lidé z více než 20 zemí světa a zhruba třetinu stálých zákazníků tvoří občané České republiky. Koncept internacionality je velkým plusem při získávání nových zákazníků a mluví sám za sebe. Společnost tedy poskytuje nejen pohodlné fyzické místo pro práci, ale nabízí také obrovské množství bonusů pro cizince v podobě seznámení s kulturou České republiky, integrace a rozšíření sociálního kruhu atd. Pro místní obyvatele je to skvělý způsob, jak procvičit angličtinu nebo jakýkoli jiný světový jazyk, stát se částí komunity a setkat se se stejně smýšlejícími lidmi nebo dokonce i potencionálními obchodními partnery. Pro členy coworkingu je kancelář dostupná 24 hodiny denně, 7 dnů v týdnu.

Kancelář Locus Workspace se nachází v jedné z centrálních pražských částí – na Vinohradech. Umístění je v tomto odvětví služeb velmi důležitým faktorem. Vynikající dopravní dostupnost někdy hraje rozhodující roli v preferencích zákazníků ve prospěch společnosti Locus Workspace před jeho konkurenty.

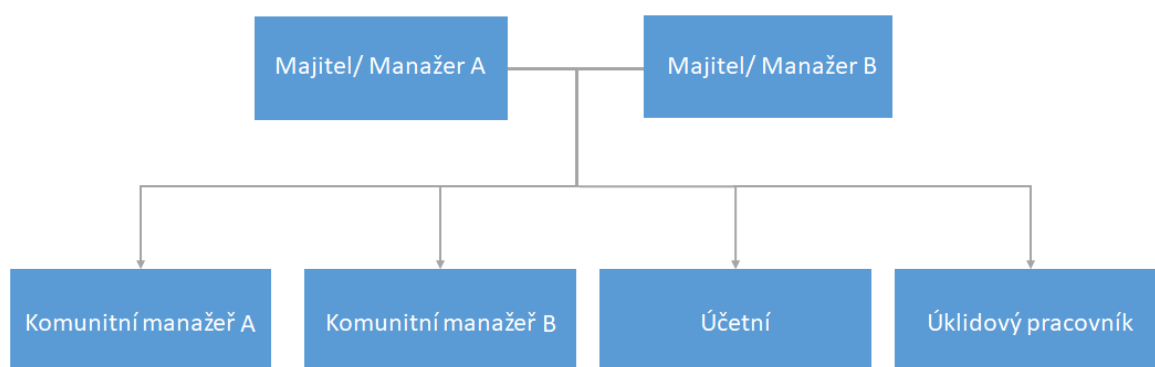
#### **4.1.2 Organizační struktura společnosti**

Vzhledem k tomu, že společnost z ekonomického hlediska a z hlediska počtu zaměstnanců patří k malým podnikům, organizační struktura je pouze dvoustupňová. Nejvyšší organizační úroveň je reprezentována dvěma majiteli společnosti, kteří současně působí jako manažeři, na nižší organizační úrovni jsou pak jeho podřízení, tj. zaměstnanci, kteří se na této úrovni dají zařadit do jedné organizační horizontály, kterou tvoří:

- dva komunitní manažeři
- účetní
- úklidový pracovník.

V této bakalářské práci je cílovým zájmem analýza interní komunikace mezi majiteli a podřízenými na pozici „komunitního manažera“.

Obrázek 2. Organizační schéma společnosti Locus Workspace s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.3 Náplň práce komunitních manažerů

Coworkingové podnikání spočívá v poskytování kombinace služeb a produktů zákazníkům. Hlavní odpovědností komunitních manažerů, kteří jsou v této práci označováni za podřízené, je péče o klienty, zajištění vysoké kvality poskytovaných služeb a nepřetržitého přístupu k nim ze strany klienta. Pracovní doba komunitních manažerů je od 9 do 17 hodin ve všední dny. Několikrát týdně oba manažeré pracují současně, záleží to zejména na objemu práce. Mezi jejich hlavní povinnosti patří: zákaznický servis a práce s informacemi o jednotlivých druzích předplatného, komunikace s potenciálními klienty a partnery, marketingové aktivity – reklama, vedení blogu a profilů na sociálních sítích, oznámení o budoucích akcích; plánování, organizace a pořádání sociálních událostí a tematických shromáždění pro klienty a hosty, částečné vedení účetnictví ve společnosti, pravidelná inventura kancelářských prostor a korespondence.

#### 4.1.4 Interní komunikace

Interní komunikace probíhá dvěma způsoby, které se navzájem kombinují – na dálku a osobně. Vedení v posledních několika letech uplatňovalo v praxi dálkové řízení personálu a společnosti. Mezi vzdálené metody výměny informací používané ve společnosti patří: e-mailová korespondence, telefonní rozhovory, videokonference prostřednictvím aplikace Skype a také používání instant messagingu pomocí počítačové a



mobilní aplikace Slack, která se dnes většinou používá k neformální komunikaci mezi zaměstnanci a klienty ve společnostech.

Ve společnosti se používá formální i neformální komunikace. Formální komunikace se nejčastěji vyskytuje při řešení pracovních úkolů, vedení korespondence, při prezentacích a při komunikaci s potenciálními klienty nebo partnery. Neformální komunikace převládá na společenských akcích, v každodenních konverzacích, diskusích při práci na kreativních projektech. Společnost se obecně snaží vytvořit velmi přátelskou a příjemnou atmosféru pro své zákazníky, proto lze v souladu s hodnotami společnosti tvrdit, že stále převažuje komunikace neformální.

### **Jazyk komunikace**

Upřednostňovaným jazykem komunikace mezi manažery a podřízenými je angličtina. Jelikož zákaznickou základnu tvoří více než polovina občanů jiných zemí, je při komunikaci se zákazníky upřednostňována také angličtina. Za zmínku stojí také to, že společnost byla založena jedním z manažerů společnosti, který je občanem USA. Vzhledem k mezinárodnímu prostředí a multikulturnímu obchodnímu konceptu jsou všechny interní nařízení a pokyny pro zaměstnance vypracovány také v angličtině.

Navzdory mezinárodní orientaci společnosti se nábor zaměstnanců ve společnosti provádí s ohledem na požadavek znalosti českého jazyka. Tento požadavek zajišťuje snadnou komunikaci se zákazníky nebo partnery, kteří nemluví anglicky nebo preferují češtinu pro snadnější komunikaci.

### **E-mailová komunikace**

Mezi všemi způsoby vzdálené komunikace převažuje korespondence prostřednictvím e-mailové služby Gmail od Google. Prostřednictvím e-mailů probíhá komunikace mezi manažery a podřízenými, vnitřní komunikace mezi zaměstnanci, komunikace se zákazníky a partnery společnosti. Každý zaměstnanec vlastní osobní pracovní e-mailovou schránku, kterou používá především ke komunikaci s klienty, a také má přístup k hromadné e-mailové schránce společnosti, kam přichází většina e-mailů od potenciálních zákazníků nebo partnerů. K vyřešení naléhavých problémů dochází ve výjimečných případech telefonním hovorem, obvykle to však není nutné, protože pracovní doba manažera se téměř vždy shoduje s pracovní dobou podřízených a manažer je vždy

schopen odpovědět na e-maily nejpozději do několika hodin. Stejně jako veškerá interní komunikace, také e-mailová korespondence je vedena v angličtině.

### **Porady (schůzky)**

Společnost pořádá pravidelné týdenní schůzky i valné hromady, které konají každé čtvrtletí. Čtvrtletních shromáždění se účastní nejen zaměstnanci, ale také klienti společnosti, kteří chtějí vyjádřit názor na jakékoliv problémy nebo chtějí prezentovat vlastní návrhy související s prací společnosti. Týdenní schůzky se nejčastěji konají prostřednictvím videokonferencí za účasti jednoho z manažerů a všech zaměstnanců nebo osobně v jedné z konferenčních místností coworkingu.

### **Nábor nových zaměstnanců**

Výběr a příjem zaměstnanců probíhá dvěma způsoby. V době, kdy manažer A nebyl osobně přítomen v kanceláři a dočasně řídil společnost distančně ze Spojených států, první pohovor s potenciálním zaměstnancem se prováděl zaměstnancem s největšími zkušenostmi ve společnosti a druhý pohovor s manažerem prostřednictvím online videokonference. Když se majitel vrátil do coworkingového prostoru, prováděl pohovory osobně nebo získával nové zaměstnance prostřednictvím spolupráce s profesní a vzdělávací organizací Erasmus +, která uváděla nové absolventy a stávající studenty do odborné praxe s potenciálními pracovními stážemi. Tato metoda náboru naznačuje složení současného týmu společnosti. Již na etapě nástupu do práce noví zaměstnanci získávají předběžný přehled o tom, jak komunikace ve společnosti funguje.

## **4.2 Formulování kritérií a otázek pro analýzu efektivitý manažerské komunikace**

Pro zhodnocení situace kolem efektivitý manažerské komunikace ve vybrané společnosti je jako dílčí cíl získání informací od zaměstnanců, které se týkají dané problematiky. Důležitými aspekty pro měření manažerské komunikace ve společnostích jsou jako kritéria manažerské komunikace uvedena:

- Pracovní prostředí
- Komunikace v týmu
- Motivace

- Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba
- Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění

V rámci každého kritéria je stanoven přibližný seznam otázek, které se zaměřují na zjištění detailnějších informací, které se týkají konkrétního kritéria.

Následně jsou stejné otázky zformulovány pro manažery a zaměstnance odlišným způsobem tak, aby každá otázka umožnila respondentům uvést svoji perspektivu, názor a zkušenosti.

### **Kritérium “Pracovní prostředí”**

Do této skupiny jsou zařazeny otázky, které se zaměřují na zjištění kvality pracovního prostředí zaměstnanců. Otázky, stanovené v rámci tohoto kritéria, se tak snaží odhalit, jak manažerská komunikace ve společnosti ovlivňuje atmosféru pracovního prostředí, jestli je vidět snaha poskytnout zaměstnancům pocit bezpečí, sdílení a soudržnosti. V neposlední řadě sem patří i to, jestli mají zaměstnanci svobodu otevřeně mluvit o svých negativních zkušenostech.

### **Kritérium “Komunikace v týmu”**

Do kritéria “Komunikace v týmu” patří otázky, které se snaží zjistit současnou situaci kolem probíhající pravidelné komunikace v týmu. První část otázek se zaměřuje na zjištění běžných kanálů a prvků komunikace pro každodenní řízení a provoz coworkingu. Další otázky v rámci tohoto kritéria jsou zaměřené na zjištění, jak je vedena komunikace v týmu na dálku. Dále následují otázky ohledně názorů manažerů a zaměstnanců na sladění týmu a to, jaké úkoly by zaměstnanci měli být schopni vykonávat sami a jakým způsobem jsou tyto úkoly přidělovány. Jako poslední je definován okruh otázek zaměřených na zjištění komunikace a postupy při řešení problematických situací.

### **Kritérium “Motivace”**

Dalším kritériem pro analýzu komunikace ve zvolené společnosti je motivace. Do této skupiny jsou zahrnuté otázky reflektující motivační složku v práci zaměstnanců a způsoby komunikace ze strany nadřízených s cílem poskytnutí zpětné vazby. Určité otázky si dávají za cíl zjistit, zda se manažeři snaží být vzorem pro zaměstnance, a motivovat je k

lepší práci, a zda umožňují zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu na své nadřízené. Cílem této otázky je zjistit otevřenost a transparentnost komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. Dále následuje okruh otázek pro zjištění, jakou důležitost manažeři přisuzují motivaci zaměstnanců pro udržení vysoké úrovně jejich pracovního výkonu.

#### **Kritérium “Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba”**

Do kritéria “Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba” jsou zahrnuté otázky, které se snaží zjistit současnou situaci kolem komunikace ohledně výkonu zaměstnanců, zda je poskytována pravidelná zpětná vazba, a pokud ano, jakým způsobem. V rámci tohoto kritéria jsou zahrnuté otázky zaměřené na zjištění úrovně důvěry mezi manažerem a zaměstnancem. Dále následují otázky týkající se rozdělování úkolů mezi členy týmu, s cílem zjistit, jestli jsou všichni spravedlivě a rovnoměrně vytíženi. Jako poslední je definován okruh otázek s cílem zjistit, jestli existují měřitelné indikátory, podle kterých je oceňován výkon zaměstnance.

#### **Kritérium “Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění”**

Toto kritérium zahrnuje otázky, které se zaměřují na zjištění, jak probíhá komunikace ohledně stanovených úkolů zaměstnanců. Cílem je odhalit, jestli existují zdroje neefektivity v tomto druhu komunikace, které zapříčiní nedorozumění nebo různá očekávání. Jsou zde definovány otázky odrážející, jak dobře jsou komunikované zaměstnancům hodnoty společnosti a také další možné kariérní příležitosti. Dále jsou uvedeny otázky ohledně školení nových zaměstnanců a jestli poskytnutá školení umožňují zaměstnancům plnit jejich pracovní úlohy. V neposlední řadě patří k tomuto kritériu i plnění manažerských povinností a oblastí, které by se daly zlepšit.

### **4.3 Polostrukturované rozhovory**

Jako součást vlastní části bakalářské práce pro zjištění současného stavu kolem manažerské komunikace ve zvolené společnosti byl uskutečněn výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů s manažery a zaměstnanci společnosti. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, za účelem získání komplexních a úplných informací o přístupu každého respondenta ke komunikaci ve společnosti, osobních zkušenostech a přáních

ohledně zlepšení efektivity komunikace jsou otázky zpracovány v otevřené podobě. Rozhovory jsou uskutečněny dálkově prostřednictvím aplikace Skype v angličtině a následně přepsané a přeložené do češtiny.

Formulování dotazů pro měření efektivity manažerské komunikace je rozděleno do následujících 5 kritérií: Pracovní prostředí; Komunikace v týmu; Motivace; Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba; Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění.

Skupiny kritérií celkem zahrnují 21 jednotlivých okruhů otázek. Každá otázka je formulována směrem k manažerovi nebo zaměstnanci. Skupiny otázek k rozhovorům podle stanovených kritérií lze najít v [Příloze 3](#).

Celkem byly provedeny 4 polostrukturované rozhovory, z nichž dva rozhovory s majiteli (manažery) a další dva se zaměstnanci (komunitními manažery).

#### **4.3.1 Charakteristika respondentů**

Pro hodnocení efektivity manažerské komunikace z hlediska manažera (nadrízeného) byli dotazováni dva manažeři, kteří jsou zároveň (Manažer A) a (Manažer B) majiteli společnosti Locus Workspace. Také byly provedeny rozhovory se dvěma zaměstnankyněmi na pozici komunitního manažera (Community Manager). Dále jsou uvedeny podrobnější informace o respondentech:

##### **Manažer A**

**Jméno:** Will Bennis

**Úroveň dosaženého vzdělávání:** Ph.D. v oboru psychologie

**Pracovní pozice:** Zakladatel, majitel a generální ředitel Locus Workspace

**Pracovní praxe:** 11 let

##### **Manažer B**

**Jméno:** Mathias Vanluchene

**Úroveň dosaženého vzdělávání:** Absolvent magisterských studijních programů v oborech aplikované ekonomiky a managementu

**Pracovní pozice:** Majitel společností a generální manažer

**Pracovní praxe:** 2 měsíce

### **Zaměstnankyně A**

**Jméno:** respondentka si přála zůstat v anonymitě

**Úroveň dosaženého vzdělávání:** Absolvent magisterského studijního programu v oboru podnikové finance

**Pracovní pozice:** Komunitní manažer

**Pracovní praxe:** 3 měsíce

### **Zaměstnankyně B**

**Jméno:** Eva Sanz

**Úroveň dosaženého vzdělávání:** Absolvent bakalářského studijního programu v oboru překladatelství

**Pracovní pozice:** Komunitní manažer

**Pracovní praxe:** 4 měsíce

## **4.3.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů**

Odpovědi Manažera A i Manažera B na jednotlivé skupiny otázek polostrukturovaných rozhovoru viz [Příloha 1.](#) , odpovědi Zaměstnankyně A i Zaměstnankyně B na jednotlivé otázky polostrukturovaných rozhovoru jsou zohledněny v [Příloze 2.](#)

### **Kritérium “Pracovní prostředí”**

#### *Skupina otázek 1:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Co jako manažer děláte pro vytvoření příznivého pracovního prostředí? Pokud i přes vaši snahu není pracovní prostředí ideální, jaké by byly vaše další kroky k jeho zlepšení?	Co dělá manažer pro vytvoření příznivého pracovního prostředí? Co by mohl udělat manažer, aby vytvořil příznivější pracovní prostředí, pokud je potřeba? Jaké jsou vaše návrhy?

#### *Shrnutí odpovědi manažerů:*

Podle manažera A, aktivity, během kterých zaměstnanci pracují společně, přispívají k příznivému pracovnímu prostředí. Manažer B doplňuje, že podle jeho názoru se zaměstnanci cítí pohodlněji v práci, když je jim dovoleno vybrat určitou oblast úkolu a zodpovědnosti, která je baví.

### ***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Obě zaměstnankyně zmiňují, že se cítí pohodlně a v bezpečí v pracovním prostředí. V tom podle jejich názorů velkou roli hraje manažer, který se o to stará. Podle Zaměstnankyně A je to díky jeho přátelskému přístupu a otevřenosti k názorům zaměstnanců a zákazníků. Zaměstnankyně B uvádí, že k pocitu pohodlí v práci taky přispívá mezinárodní atmosféra, kde se cítí součástí komunity.

### ***Skupina otázek 2:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Jak se řeší diskriminace, obtěžování a/nebo šikanování, ke kterému dochází na pracovišti, dochází-li k takovému?	Jak se řeší diskriminace, obtěžování a/nebo šikanování, ke kterému dochází na pracovišti, dochází-li k takovému?

### ***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Podle obou manažerů jakékoliv projevy diskriminace nebo obtěžování nejsou vítány, jak zaměstnanci, tak i zákazníci. Také je vidět shodu v tom, že tento přístup je prosazován přes firemní hodnoty a kulturu. Manažer A dále uvádí, že by si přál mít ještě rozmanitější zaměstnaneckou bázi a i zákazníky, což by podle něj působilo ještě lépe pro pocit inkluзивity v komunitě Locus Workspace.

### ***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Na otázky, týkající se diskriminace a šikanování, obě zaměstnankyně zmiňují, že se nečím takovým nesetkaly. Zároveň jim tento fakt činí radost. Zaměstnankyně B dodává, že i kdyby došlo k podobnému chování ze strany zaměstnanců nebo zákazníků nebylo by tolerováno.

### ***Skupina otázek 3:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Co děláte pro posílení pocitu soudržnosti v pracovním prostoru? Jaké jsou návrhy pro začínající manažery?	Co dělá manažer pro zvýšení pocitu soudržnosti v pracovním prostoru?

### ***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Podle vyjádření manažera B, je pocit soudržnosti v pracovním prostředí podporován sdílením společného cíle. Podílet se na něčem, co přispívá velkému cíli, je

podle něj důležitou motivační složkou. Manažer také zmiňuje, že neformální atmosféra v pracovním prostoru způsobuje, že zaměstnanci přistupují k pracovním úkolům s nadšením, ale zároveň i profesionálně.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Pocit soudržnosti v pracovním prostoru podle Zaměstnankyně A je hodně ovlivněn chováním manažera, který svým příkladem ukazuje, jak by se členové týmu měli k sobě chovat. Zaměstnankyně B tvrdí, že pro ni pocit soudržnosti vzniká tím, že je zapojena do různých úkolů, týkajících se provozu coworkingu. Dále zaměstnankyně zmiňuje, že manažer chválí tým a naslouchá názorům zaměstnanců, což také přispívá k pocitu vzájemné podpory v pracovním prostoru.

***Skupina otázek 4:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
K jakým dopadům může dojít v případě, že by se zaměstnanci chtěli vyjádřit k negativním zkušenostem ve společnosti? Co lze udělat, aby se zaměstnanci cítili bezpečněji, když budou o takových zkušenostech hovořit? Pokud nedochází k žádným negativním zkušenostem, co děláte, abyste svým zaměstnancům pomohli cítit se bezpečně ve vyjádření svého názoru?	Jaké jsou dopady v případě, že by zaměstnanec chtěl vyjádřit svůj názor k negativním zkušenostem ve společnosti? Pokud dochází k negativním zkušenostem, co dělá společnost nebo manažer, abyste se cítili bezpečně tak, že byste mohli mluvit o takových zkušenostech?

***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Oba manažeri uznávají, že sdílet negativní zkušenosti může být psychicky náročné pro zaměstnance, obzvlášť když jde o sdílení zážitků osobního charakteru nebo zpětné vazby na manažera. V případě zpětné vazby na manažera pravděpodobně existují obavy, že dojde k negativním dopadům pro zaměstnance. Podle manažera B, aby se zaměstnanci cítili bezpečně během takovýchto projevů je důležité mluvit o věcech opakovaně, otevřeně a upřímně. Manažer A zmiňuje, že během svého působení by mohl věnovat větší úsilí a prostor tomu, aby se zaměstnanci nebáli otevřeně komunikovat o pro ně důležitých problémech.



### ***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Podle názorů obou zaměstnankyň, když jde o vyjádření negativních zkušeností, nepocitují žádné bariéry. Jedna z nich říká, že pro manažera je prioritou neustále se zlepšovat, a proto je otevřen jak pozitivní, tak i negativní zpětné vazbě.

### **Kritérium “Komunikace v týmu”**

#### ***Skupina otázek 1:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Jakým způsobem řídíte a komunikujete se zaměstnanci, pokud pracujete na dálku?	Jaké způsoby komunikace používáte, abyste zůstávali propojení s vedením a kolegy, pokud pracujete na dálku?

### ***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Odpovědi manažerů se trochu liší, což ukazuje odlišný manažerský styl a preferované formy komunikace se zaměstnanci. Manažer A klade důraz na nutnost mít úkoly zadokumentované pomocí různých softwarových nástrojů a preferuje vyřešení jakýchkoliv otázek a problémů pomocí písemné online komunikace – emailu. Manažer B má jiný přístup ke komunikaci se zaměstnanci – a to pomocí hovoru nebo videokonference, což podle něj umožňuje se ujistit, že je jasno kdo pracuje na čem a co konkrétně je požadováno splnit. Je zřejmé, že hovory a video konference jsou nejbližší formou osobního setkání na dálku, a tak vytvářejí u pracovníků pocit podílení se na úkolech a zařazení do týmu. Emailová komunikace naopak může působit neosobně a odrazovat zaměstnance od nutnosti upřesnit požadavky na úkoly, sdílení svého názoru nebo nápadu atd.

### ***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Co se týče komunikace na dálku, Zaměstnankyně A uvádí, že s manažerem mají nastavené pravidelné online schůzky, během kterých si mohou promluvit o plánu úkolů na den atd. S kolegy mají také ve zvyku se spojit na krátký hovor, v takovém případě jde o spontánnější charakter schůzek. Jako oficiální kanál komunikace je podle dvou zaměstnankyň použit email a chatové aplikace Slack a WhatsApp. Z odpovědi respondentek je zřejmé, že mají nutné nástroje pro efektivní komunikace na dálku.

### *Skupina otázek 2:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Jak dobře si myslíte, že se vaši zaměstnanci hodí k sobě (z pohledu týmové soudržnosti, osobnostního profilu atd.)?	Co si myslíte o členech svého týmu (z hlediska soudržnosti týmu, osobnostního profilu atd.)?

#### *Shrnutí odpovědi manažerů:*

Manažer A pozoruje dynamiku vztahů v kolektivu komunitních manažerů a uznává, že týmová soudržnost a podpora je přímo spojená s tím, jak dobře mezi sebou zaměstnanci vycházejí. Momentálně vidí, že zaměstnanci jsou spíše ve stavu koexistence, než synergie a doufá, že pomocí vedlejších aktivit by šlo situaci zlepšit.

#### *Shrnutí odpovědi zaměstnanců:*

V otázce soudržnosti a sladění týmu se obě zaměstnankyně vyjádřily, že mají rádi svůj tým. Přijde jim, že mohou navzájem sdílet nápady, podílet se na úkolech, pomáhat, když někdo potřebuje pomoc atd. Zaměstnankyně B zmiňuje, že i přesto, že každý ze zaměstnanců je individualita a má jiné zájmy mimo práci, není to bariérou pro budování zdravých profesionálních vztahů na pracovišti. Podle zaměstnankyně B, skutečnost, že ostatní kolegové jsou podobného věku a jsou cizí národnosti jim pomáhá dívat se na řešení problémů se stejnou perspektivou.

### *Skupina otázek 3:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
V jakých případech jsou vaši zaměstnanci samostatně zodpovědní za vykonávání pracovních úkolů a nepotřebují pomoc manažerů?	V jakých případech jsou Vaši kolegové osobně zodpovědní za úkoly?

#### *Shrnutí odpovědi manažerů:*

Z odpovědi obou manažerů je zřejmý docela odlišný přístup k definování pracovních úloh zaměstnanců. Manažer A za podmínek řízení coworkingu na dálku hodně uvažoval o splnitelnosti úkolů komunitními manažery, a proto do okruhu odpovědnosti nezahrnoval třeba finanční operace nebo složité technické úkoly. Mít nadřízeného na dálku a nemít přesné, pro fungování coworkingu delegované úkoly, může pro zaměstnance

představovat řadu problémů. Například, když dojde k situacím, kdy je normální provoz narušen, komunitní manažer nemá možnost vyřešit zákaznický problém rychle, protože musí čekat na pomoc ze strany svého nadřízeného. Podobně je to i v situacích, kdy se zaměstnanec potřebuje poradit, ale kvůli nedostupnosti manažera je nucen čekat, což může vést k určité frustraci na straně zaměstnance. Přístup Manažera B na druhou stranu je delegovat velké množství úkolů, a v případě, kdy dojde k nesprávnému řešení, manažer rád vysvětlí správný postup. Manažer B také zdůrazňuje svoji dostupnost pro zaměstnance v případě jakýchkoliv nejasností.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Obě zaměstnankyně se shodují na tom, že většina pracovních povinností je jejich přímou zodpovědností. Zaměstnankyni A se líbí relativně velká svoboda při plnění běžných úkolů, manažer je nenutí ke konkrétnímu způsobu realizace nápadu.

***Skupina otázek 4:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Když v pracovním prostoru vzniknou problémy, jakým způsobem postupujete při jejich řešení?	Když v pracovním prostoru vzniknou problémy, jakým způsobem přispíváte k jejich vyřešení?

***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Oba manažeři souhlasí, že problémy v týmu jsou dopadem neefektivní komunikace. Manažer A uznává, že se mu staly situace, kdy negativní tón působil nepříznivě na přijetí informace zaměstnancem. Nedostatečně empatický projev v jednání v tomto případě vede k neefektivní komunikaci. Dále Manažer A přiznává, že jednou z největších výzev v řízení společností na dálku bylo využití emailové komunikace jako hlavního komunikačního kanálu. Omezená možnost vyjadřovat reakci a emoce nakonec vedli k nepochopení a zmatkům. Manažer souhlasí s důležitosti neverbálního kontaktu v manažerské komunikaci, jeho přispívání k lepšímu poznání a budování důvěrného vztahu mezi manažerem a zaměstnancem.

Manažer B je naopak příznivcem otevřené a intenzivní komunikace se zaměstnanci, preferuje komunikaci v reálném čase, i když jde o komunikaci na dálku. Věří, že většině interních problémů jde předejít dobrým nastavením osobní a digitální komunikace se

zaměstnanci, a pokud by to působilo nějaké problémy, je důležité to přijmout a hledat řešení.

#### ***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Podle Zaměstnankyně A v problematických situacích komunitní manažeři mohou navrhnout určité řešení, ale manažer nakonec musí potvrdit konečnou variantu. Zaměstnankyně B tvrdí, že občas jsou schopni řešit složitější situace i bez rozhodnutí nadřízeného. V citlivých problémech, spojených s financemi nebo nabídkou členství, komunitní manažeři nechávají řešení zcela na manažerovi kvůli větší odpovědnosti a dopadům jejich rozhodnutí. Zaměstnankyně B zmiňuje, že občas je manažer také požádá o názor, na případné řešení problému.

#### **Kritérium “Motivace”**

##### ***Skupina otázek 1:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Jakými způsoby motivujete své podřízené k nejlepšímu výkonu?	Jak vás manažer motivuje k co nejlepší práci?

#### ***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Podle Manažera A je klíčem k motivaci práce, která baví a dává smysl zaměstnanci. Manažer B uvádí, že za významné položky, které podle něj motivují zaměstnance, počítá důvěru, nezávislost v rozhodování a efektivní zpětnou vazbu.

#### ***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Manažer motivuje zaměstnankyně tím, že jim dává prostor a svobodu pro realizaci svých nápadů nebo pro volbu vlastního řešení úkolů, které dostávají k plnění. Dále zaměstnankyně zmiňují, že pozitivní zpětná vazba je určitě klíčová pro zvýšení jejich motivace.

### *Skupina otázek 2:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Jak poskytujete zpětnou vazbu svým zaměstnancům? Máte pocit, že je tato metoda účinná? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč ne a jak by se to dalo zlepšit?	Jak vám váš manažer poskytuje zpětnou vazbu? Máte pocit, že je tato metoda účinná? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč ne a jak by se to dalo zlepšit?

#### *Shrnutí odpovědi manažerů:*

Podle názorů obou manažerů poskytování zpětné vazby je důležité pro motivaci zaměstnanců. Co se týče formy vyjádření zpětné vazby, podle Manažera B by měla být poskytnuta v co nejkratší době, aby byla časově spojená s konkrétní situací. Manažer A zmiňuje, že mu dává smysl nastavení pravidelných setkání se zaměstnanci, během kterých je taková zpětná vazba poskytnuta.

#### *Shrnutí odpovědi zaměstnanců:*

Pokud jde o poskytování zpětné vazby obě zaměstnankyně se shodují v tom, že je většinou poskytována ihned v kontextu konkrétního úkolů, a to buď přes standardní komunikační kanály na dálku, nebo osobně, pokud jsou všichni zúčastnění v kanceláři. Jedna zaměstnankyně zároveň mluví o tom, že by ocenila obecnější zpětnou vazbu, která by více směřovala k osobnímu rozvoji. Bylo také zmíněno, že obecná zpětná vazba není poskytována pravidelně, a že zaměstnankyně by si ji přála dostávat častěji.

### *Skupina otázek 3:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Jakým způsobem prokazujete svoji důvěryhodnost jako manažer?	Jakým způsobem váš manažer prokazuje svoji důvěryhodnost?

#### *Shrnutí odpovědi manažerů:*

Co se týče otázky důvěry zaměstnanců, oba manažeri se shodli na tom, že transparentní a upřímné chování je základem pro důvěryhodné vztahy se zaměstnanci. Manažer B také zmiňuje, že empatie a akceptování skutečnosti, že všichni občas dělají chyby mu pomáhá být důvěryhodným manažerem.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Obě zaměstnankyně souhlasí s tím, že manažer prokazuje svoji důvěryhodnost svým vlastním chováním, tím, že dodržuje své sliby a jedná profesionálně a přátelsky.

***Skupina otázek 4:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Jakým způsobem vám zaměstnanci oznamují splnění svých pracovních povinností? Co děláte, aby vaši zaměstnanci ochotněji poskytovali zpětnou vazbu o svém výkonu?	Jak váš tým poskytuje manažerovi zpětnou vazbu o splnění pracovních úkolů?

***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Podle odpovědi Manažera A se dá říct, že za doby jeho řízení coworkingu se zaměstnanci nebyl nastaven mechanismus pro pravidelné nebo nepravidelné poskytování informací od zaměstnanců ohledně plnění pracovních povinností a jejich výkonu. Je tak zřejmé, že zaměstnanci neměli příležitost ani prostor pro to, aby se dozvěděli, co dělají dobře a v čem by se měli zlepšit. Neznalost hodnocení svého výkonu může pak často způsobit pokles motivace zaměstnance. Na rozdíl od manažera A, Manažer B vytvořil místo a čas pro poskytnutí zpětné vazby ohledně dokončených úkolů zaměstnanců. Dále si Manažer B dává pozor na emoční projev zaměstnanců, pokud jde o neúspěšné nebo nedokončené úkoly a snaží se v těchto situacích být empatický.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Zpětná vazba o plnění pracovních povinností je podle Zaměstnankyně A poskytována vždy osobně. Zaměstnankyně B doplňuje, že s předchozím manažerem nebylo možné poskytovat jakoukoliv zpětnou vazbu, protože manažer na toto téma nikdy nemluvil a nebyl zpětné vazbě otevřený. S novým manažerem je situace mnohem lepší, zaměstnankyně zmiňují otevřenost Manažera B k názorům zaměstnanců a jejich zpětné vazbě.

### *Skupina otázek 5:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Jak udržujete výkon zaměstnanců na vysoké úrovni? Co lze udělat nebo co byste doporučili pro vedoucí pracovníky pro zvýšení výkonu zaměstnanců?	Jak manažer udržuje výkonnost zaměstnanců?

#### *Shrnutí odpovědi manažerů:*

Názory manažerů, týkající se nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují výkon a motivaci zaměstnanců se liší. Manažer A zdůrazňuje nutnost mít určitý řád a pravidelné kontroly zaměstnanců. Tento přístup může zajistit zjištění výkonu zaměstnance, ale nedá se zjistit jeho motivace k práci. Zároveň tzv. “struktura” pracovních úkolů, i přesto, že může být vysoce efektivní pro sledování jejich plnění, pro některé zaměstnance může působit omezujícím dojmem a zaměstnanci se mohou cítit, že jsou příliš svazováni a nemají prostor pro kreativitu. Manažer B naopak preferuje dávat zaměstnancům svobodu a právo výběru, jak konkrétně bude proveden určitý úkol. Tak se zaměstnanci cítí, že mají rozhodovací sílu, mají zodpovědnost, a tak přispívají k celkovému rozvoji a blahobytu společnosti Locus Workspace. Manažer B také uvádí, že není příznivcem mikro-managementu, tato technika je docela neefektivní a je považována za manažerskou chybou v řízení lidí.

#### *Shrnutí odpovědi zaměstnanců:*

Obě zaměstnankyně ve svých odpovědích spojují úroveň výkonu s jejich motivací. Manažer se vyhýbá mikromanagementu a ponechává na komunitních manažerech to, jakým způsobem realizují určitý úkol. Zaměstnankyni B se líbí demokratický manažerský styl, který nepůsobí příliš striktně.

**Kritérium “Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba”**

### *Skupina otázek 1:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Jak hodnotíte výkon svých zaměstnanců? Máte pocit, že ho hodnotíte spravedlivě?	Máte pocit, že váš pracovní výkon je hodnocen spravedlivě? Pokud ne, proč?

### ***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Manažer A upozorňuje, že někteří ze zaměstnanců pracují jako stážisté, a tak nedostávají finanční odměnu za svojí práci. Proto je výzvou pro manažera najít alternativní způsoby motivace. Jednou z možností je podle Manažera A neklást příliš vysoké nároky na stážisty. Pokud dochází k pravidelně nízkému výkonu zaměstnance, je to důvodem pro domluvu a případné ukončení pracovního poměru, jak říká Manažer A. Podle Manažera B se jeho hodnocení výkonu zaměstnance nezakládá čistě na kvalitě provedené práce, hodnotí také celkovou proaktivitu a projev zájmu zaměstnance. Jako určitou obtížnost při hodnocení zaměstnanců uvádí Manažer B nutnost rozlišovat mezi osobní a profesionální rovinou.

### ***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

V otázce spravedlivosti hodnocení výkonů zaměstnanců obě respondentky souhlasí, že jsou hodnocené férově.

### ***Skupina otázek 2:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Jak rozdělujete práci zaměstnancům? Jak byste obecně mohli zlepšit své delegování práce svým zaměstnancům (pokud jde o spravedlnost, pracovní vytížení a náročnost úkolů atd.)?	Jak manažer rozděluje práci mezi zaměstnance? Dělá to spravedlivě?

### ***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Oba manažeri tvrdí, že momentálně jsou delegované všechny možné úkoly pro komunitní manažery, a že jsou tyto úkoly součástí jejich každodenní práce. Manažer A uvádí, že nemá nic proti tomu, aby delegoval nějaký další úkol svému zaměstnanci, ale za podmínky že zaměstnanec přijde sám s touto iniciativou. Podle Manažera B současná pandemická situace způsobuje pokles v zájmu o služby coworkingu, a tak zaměstnanci nejsou dostatečně vytížení.

### ***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Oba manažeri tvrdí, že momentálně jsou delegované všechny úkoly komunitním manažerům, a že tyto úkoly jsou součástí jejich každodenní práce. Manažer A uvádí, že se



nebrání delegování dalších úkolů, ale za podmínky že zaměstnanec přijde sám s touto iniciativou. Podle Manažera B současná pandemická situace způsobuje pokles v zájmu o služby coworkingu, a tak zaměstnanci nejsou dostatečně vytíženi.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Co se týká množství přidělených úkolů, obě zaměstnankyně tvrdí, že je rovnoměrné a přiměřené. Pokud jde o úkoly, které může splnit jakýkoliv komunitní manažer, většinou se domluví sami, kdo úkol vyřeší. Jestli je delegovaná nestandardní práce, zaměstnankyně mají možnost konzultace s manažerem v případě dotazů.

***Skupina otázek 3:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Myslíte si, že pracovní vytížení a náročnost úkolů, které přidělujete svým zaměstnancům, je přiměřená? Jsou úkoly vhodné pro každého zaměstnance a jsou delegovány správně, aby se nikdo necítil přetížený?	Jaký je váš pohled na pracovní vytížení a obtížnost úkolů, které vám přiděluje manažer?

***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Co se týká vytíženosti zaměstnanců, Manažer A uvádí, že se více zaměřoval na hodnocení konečného výsledku, proto mu není známo, jak byly úkoly náročné na splnění. Větší pozornost podle Manažera A by měla místo analýzy vytíženosti zaměstnanců být věnovaná rozvoji přátelského vztahu mezi komunitní manažery a zákazníky. Podle Manažera B nejsou momentálně zaměstnanci dostatečně vytíženi, protože dokončují všechny úkoly ke konci pracovního dne.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Zaměstnankyně A si myslí, že i přesto, že se obtížnost pracovních úkolů liší, vše se dá zvládnout. Zaměstnankyně B s tím souhlasí, a dokonce se jí zdá, že občas není moc práce. Když jde o nějaký složitější úkol snaží se na něj dívat jako na výzvu a příležitost se naučit něčemu novému.

#### *Skupina otázek 4:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Pokud existují, jaké jsou metriky, podle kterých je výkon zaměstnanců hodnocen?	Pokud existují, jaké jsou metriky, podle kterých je vaše práce hodnocena?

#### *Shrnutí odpovědi manažerů:*

Oba manažeri se shodují na tom, že momentálně nejsou žádné metriky, podle kterých je měřen výkon zaměstnanců. Místo takových metrik se Manažer A ve své manažerské činnosti více soustředil na osobní rozvoj každého zaměstnance a snažil se zjistit silné stránky každého z nich. Manažer B i přesto, že nejsou oficiální metriky výkonu zaměstnanců, zmínil několik měřitelných indikátorů, na které si dává pozor, protože v konečném výsledku ovlivňují kvalitu služeb poskytovanou zákazníkům. Dále Manažer B také mluví o schopnosti zaměstnanců „vidět práci“, což může být vyloženo jako proaktivní přístup a schopnost nacházet kroky, které by zlepšily fungování coworkingu.

#### *Shrnutí odpovědi zaměstnanců:*

Na otázku ohledně měřitelných metrik, podle kterých je hodnocena práce zaměstnanců, dvě komunitní manažerky odpověděly odlišně. Podle Zaměstnankyně B takové metriky neexistují. Zaměstnankyně A zmiňuje řadu kvantitativních a kvalitativních indikátorů. Z odpovědi není zřejmé, zda zmíněné indikátory jsou přímo spojené s hodnocením výkonu manažerem, ale je pravděpodobné, že zaměstnankyně vnímá toto hodnocení jako odraz kvality odvedené práce.

### **Kritérium “Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění”**

#### *Skupina otázek 1:*

<i>Otázky pro manažery</i>	<i>Otázky pro zaměstnance</i>
Jakým způsobem prokazujete hodnoty společnosti a jednáte jako vzor? Snažíte se tlumočit tyto hodnoty a pomoci svým zaměstnancům stanovit správné priority?	Jakým způsobem manažer prokazuje hodnoty společnosti a jedná jako vzor? Jak vám váš manažer tlumočí a pomáhá stanovit správné priority?

***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Oba manažeri se shodují na tom, že nejlepší způsob prokazování a informování o hodnotách společnosti je na vlastním příkladě. Při stanovení priorit, jak tvrdí oba manažeri, se rozhoduje v kontextu firemních hodnot. Manažer B má zavedeno pravidlo mluvit o hlavních hodnotách na týdenních týmových schůzkách.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Podle odpovědi obou zaměstnankyň je vidět, že mají docela jasné pochopení hlavních cílů společnosti – výborný zákaznický servis a spokojenost zákazníka s poskytnutými službami. Podle zaměstnankyně A manažer hodně mluví o hodnotách společnosti a prokazuje je svým jednáním. Zaměstnankyně B doplňuje, že o hodnotách společnosti se také hodně mluví během interních týmových setkání. Také zmiňuje, že podle toho, jak moc plnění určitého úkolu přispívá k těmto hodnotám jsou stanoveny priority. Dále při stanovení priorit tým společně s manažerem definuje, jaké z úkolů je potřeba udělat co nejdříve, a co se dá naplánovat do budoucna. Tým má k dispozici software pro přiřazování priorit existujícím a novým úkolům.

***Skupina otázek 2:***

<b><i>Otázky pro manažery</i></b>	<b><i>Otázky pro zaměstnance</i></b>
Jak upozorňujete zaměstnance na další potenciální kariérní příležitosti ve společnosti?	Jak vás vedení/manažer upozorňuje na další potenciální kariérní příležitosti ve společnosti?

***Shrnutí odpovědi manažerů:***

Podle informací poskytnutých oběma manažery, v současné organizační struktuře společnosti neexistují další možnosti kariérového růstu zaměstnanců. Při tomto uvažování jde o nové pozice, které by byly dostupné pro existující komunitní manažery.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

Co se týče kariérních příležitostí, Zaměstnankyně A neuvažuje o tom, že zůstane v coworkingu po skončení její stáže. Zaměstnankyně B si je jistá, že o možných příležitostech bude informována manažerem a případně bude moci diskutovat další detaily.

### **Skupina otázek 3:**

<b>Otázky pro manažery</b>	<b>Otázky pro zaměstnance</b>
Jak je z vašeho pohledu efektivní školení nových zaměstnanců? Je dostatečné pro plnění přidělených úkolů? Případně, co by se dalo vylepšit v procesu školení, který již máte zaveden?	Jak dobře vás manažer vyškolil k plnění úkolů, které vám byly přiděleny? Které věci podle vás udělal správně a co by mohl vylepšit?

#### **Shrnutí odpovědi manažerů:**

Když jde o školení zaměstnanců, přístup Manažera A bylo na všechno vytvořit detailní dokumentované postupy. Tento přístup určitě měl výhody v tom, že šetřil čas manažerovi, ale zároveň byl nový zaměstnanec ponechán k samostudiu a následné aplikaci těchto znalostí v praxi. Za takových podmínek není možné zjistit efektivitu tréninku a může to vést k nízké kvalitě práce. Manažer B souhlasí s tím, že starý způsob zaučování nových zaměstnanců je demotivující a chybí v něm osobní kontakt, a do budoucna zvažuje změny v této oblasti.

#### **Shrnutí odpovědi zaměstnanců:**

Obě zaměstnankyně popisují proces svého školení při nástupu jako studování příruček a protokolů. Občas měly možnost naučit se od kolegů. Celkově hodnotí, že by proces školení mohl být zvládnutý lépe, a hlavně očekávají, že by manažer měl být více zapojen do školení během prvních dnů po nástupu.

### **Skupina otázek 4:**

<b>Otázky pro manažery</b>	<b>Otázky pro zaměstnance</b>
Jaké jsou podle vás povinnosti manažera? Které z nich plníte dobře a jak tyto povinnosti plníte? Které povinnosti neplníte a proč?	Jaké jsou podle vás povinnosti manažera? Jaké z těchto povinností váš manažer plní a jakým způsobem je plní? Které povinnosti neplní a proč?

#### **Shrnutí odpovědi manažerů:**

K povinnostem manažera podle Manažera A patří pomoc zaměstnancům a řešení problémů s výkonem společnosti. Dále Manažer A také zmiňuje, že sem patří poskytování zpětné vazby, které jak uznává teď, nedělal úplně dobře, protože poskytoval vazbu

především negativní. Uznává důležitost pochvaly pro motivaci zaměstnanců a chápe, že vede k lepšímu výkonu. Manažer B k povinnostem manažera zařazuje komunikaci o povinnostech zaměstnanců a následné hodnocení plnění těchto povinností. Manažer by se měl podle něj starat o vytvoření příjemného pracovního prostředí, kde zaměstnanec má příležitosti pro profesionální a osobní rozvoj, cítí se bezpečně a je součástí týmu.

***Shrnutí odpovědi zaměstnanců:***

K otázce o povinnostech manažera zaměstnankyně zmínily, že správný manažer by měl vést a podporovat tým, definovat směr a hodnoty společnosti, řídit, následně hodnotit výkon zaměstnanců a snažit se motivovat k lepší práci. Zaměstnankyně B doplňuje, že správná komunikace je důležitá v manažerské činnosti, manažer by tedy měl poskytnout zaměstnancům čas a prostor pro sdílení hodnocení jejich výkonu a případnou zpětnou vazbu. Je samozřejmé, že by manažer měl neustále komunikovat svoji otevřenost k nápadům a názorům zaměstnanců. Obě zaměstnankyně hodnotí současný výkon Manažera B v rámci jeho manažerských povinností jako výborný.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Závěrem výzkumné části této bakalářské práce je celková analýza výsledků polostrukturovaných rozhovorů s manažery a zaměstnanci. Cílem analýzy je porovnat odpovědi všech respondentů v rámci okruhu otázek stanovených podle jednotlivých kritérií a určit, jak manažerem zvolený způsob komunikace, komunikační forma nebo kanál, ovlivňují efektivitu komunikace a výkon a motivaci zaměstnanců. Jinými slovy, pokud je zvolen správný styl komunikace, komunikační forma a kanál, požadavky manažera a jeho očekávání by měly být stejně interpretovány všemi zaměstnanci.

V odpovědích na otázky podle kritéria “Pracovní prostředí”, týkající se pohodlnosti pracovního prostředí, diskriminace nebo obtěžování na pracovišti, je zřejmá shoda mezi manažery a zaměstnanci. Jasně chápání postoje manažerů v těchto aspektech je prosazováno přes osobní příklad a komunikace skrz firemní hodnoty a kulturu.

Pocit soudržnosti v pracovním prostředí je dosaženo podle manažera B sdílením společných cílů a neformálním stylem komunikace. Takové jednání působí na zaměstnance příjemně, jsou pak ochotni následovat příklad manažera a jsou otevřenější ke sdílení vlastních názorů.

Manažer B zdůrazňuje důležitost mluvit o věcech opakovaně, otevřeně a upřímně, hlavně, když jde o situace spojené s vyjádřením negativních zážitků u zaměstnanců. Tento zvolený komunikační přístup má velmi pozitivní odezvu u zaměstnankyň, které tvrdí, že necítí bariéru mluvit o podobných věcech.

K zajímavým závěrům bylo dosaženo během diskuze o komunikaci v týmu. Manažer A v době své činnosti na dálku zvolil email, jako hlavní komunikační kanál. Emailová komunikace má omezenou škálu pro vyjádření emoce, nezohledňuje neverbální aspekty komunikace a nepodporuje otevřený dialog mezi manažerem a zaměstnancem. Proto volba emailu jako primárního komunikačního kanálu v kombinaci s řízením na dálku, bez osobního kontaktu, není ideální. Zaměstnanec se cítí, že nemá podporu a bude mu klesat motivace.

Manažer B volí zcela reakční přístup ke komunikaci, v případě práce vzdáleně – pomocí hovoru nebo videokonferenci, což podle něj umožňuje rychlou a efektivní

komunikaci. Použití těchto komunikačních kanálů vytváří u pracovníků pocit propojenosti, zaměstnanci se tak cítí součástí týmu.

Dalším vhodným komunikačním nástrojem, který používá manažer pro práci se zaměstnanci na dálku, jsou pravidelné online schůzky. Zaměstnankyně A uvádí, že tyto schůzky jí umožňují probrat s manažerem seznam úkolů na každý den a mít jasno v tom, co se od nich očekává.

K trochu odlišným závěrům se dostal Manažer B a zaměstnanci v otázce kolem sladění týmu. Manažer si myslí, že zaměstnanci jsou spíše ve stavu koexistence než synergie. Přitom se obě zaměstnankyně vyjádřili, že mají rádi svůj tým a můžou navzájem sdílet nápady, podílet se na úkolech, pomáhat, když někdo potřebuje pomoc atd. Je pravděpodobné, že tento aspekt nebyl nikdy explicitně komunikován mezi zaměstnanci a Manažerem B, a jde především o subjektivní dojmy respondentů. Vzhledem k důležitosti mít sladěný tým, je doporučeno zvolit vhodný komunikační nástroj a kanál za účelem zjištění skutečné situace v týmu.

Při delegaci složitějších úkolů Manažer B neustále komunikuje zaměstnancům, že je kdykoli může podpořit a je dostupný pro zaměstnance v případě nejasností. Takový přístup ze strany nadřízeného dává zaměstnancům pocit jistoty, že můžou komunikovat s manažerem i v případě, kdy udělají chybu.

Problémy v týmu jsou podle manažerů často dopadem neefektivní komunikace. Striktní tón při jednání se zaměstnancem působí negativně na přijetí informace. Nedostatečně empatický projev v neverbální komunikaci v tomto případě může vést nejen k neefektivní komunikaci, ale i snížit výkon a motivaci zaměstnanců. Manažeři uznávají důležitost neverbálního kontaktu v manažerské komunikaci, její roli pro lepší poznání a budování důvěrného vztahu mezi manažerem a zaměstnancem. Věří, že většině interních problémů lze předejít volbou správného komunikačního nástroje pro konkrétní druh pracovní činnosti, vhodnou komunikační formou pro osobní komunikaci, a vhodným komunikačním kanálem pro digitální komunikaci se zaměstnanci. Jako samostatný bod je zde také vyzdvižen mechanismus odhalování problémů v týmu, pro který je také potřeba nastavit případnou komunikaci.

V otázce motivace mají zaměstnanci a manažer B shodu v tom, že považují efektivní zpětnou vazbu za jednu z nejvýznamnějších položek pro lepší výkon. Někteří ze zaměstnanců měli možnost porovnat přístup obou manažerů k poskytování zpětné vazby, kdy jeden z nich neposkytoval zpětnou vazbu vůbec, a druhý ji poskytuje ihned. Zaměstnanci potvrdí přijetí zpětné vazby a výsledkem je to, že chápou jaký je jejich výkon. Zaměstnanci si sdílení těchto informací velmi váží. Co se týče komunikační formy pro zpětnou vazbu, podle Manažera B měla být poskytnuta v co nejkratší době, aby byla časově spojená s konkrétní situací. Manažer A, i přesto, že to nikdy neaplikoval v praxi, zmiňuje, že mu dává smysl nastavit pravidelná setkání se zaměstnanci, během kterých je zpětná vazba poskytnuta. Zaměstnancům vyhovuje, že zpětná vazba je většinou poskytována ihned v kontextu konkrétního úkolů, a to buď přes standardní komunikační kanály na dálku, nebo osobně, pokud jsou všichni v kanceláři. Z rozhovoru s jednou ze zaměstnankyň vyplývá, že by uvítala také schůzky, které jsou zaměřené více na osobní rozvoj než každodenní úkoly. Bylo také zmíněno, že obecná zpětná vazba není poskytována pravidelně a že zaměstnankyně by si ji přály dostávat častěji. Takové schůzky jsou doporučením pro manažera, protože dávají příležitost zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni k práci.

Aspekty neverbální komunikace, jako empatické chování, snaha o pochopení emocí a pocitů zaměstnanců, profesionální a zároveň přátelský přístup podle tvrzení manažerů mají významnou roli při budování důvěry zaměstnanců.

Z pohovorů s manažery bylo zjištěno, že ve společnosti někteří ze zaměstnanců pracují jako stážisti, a tak nedostávají plat za svojí práci. Proto je důležité nastavit správnou manažerskou komunikaci a cesty k motivaci zaměstnanců, nespojené s finanční odměnou. Jednou z takových možností může být motivace zaměstnanců obdržet užitečné znalosti z praxe, nebo možnost realizovat svůj vlastní nápad. Manažer B podporuje proaktivitu u svých zaměstnanců a podporuje možnost výběru konkrétního řešení problému zaměstnancem. Neformální komunikace byla také zmíněna jako správný komunikační nástroj pro přátelské jednání mezi manažerem a zaměstnancem, kdy se zaměstnanec cítí v na stejné úrovni s manažerem, a tak je komunikace otevřenější a transparentnější.

V otázce metrik, podle kterých je měřen výkon zaměstnanců, se vyskytly odlišné odpovědi jak mezi manažery, tak i mezi zaměstnanci. Na jednu stranu manažeři tvrdí, že



takové metriky momentálně neexistují. Na druhou stranu jeden z manažerů zmínil několik měřitelných indikátorů, na které si dává pozor, protože v konečném výsledku ovlivňují kvalitu služeb poskytovanou zákazníkům. Podobně mezi odpověďmi zaměstnanců existují odlišné názory na to, jak je měřen jejich výkon. Tato skutečnost potenciálně ukazuje na neefektivní nebo nekonzistentní komunikaci směrem od manažera k zaměstnancům. Je možné, že při konzultacích s jednou ze zaměstnankyň manažer zmínil tyto metriky, ale nikdy nesdílel stejná očekávání na schůzce s druhou zaměstnankyní. Je také pravděpodobné, že pro stážisty platí nižší nároky na výkon v porovnání s ostatními zaměstnanci. Doporučením pro manažery v tomto aspektu je stanovit jasné měřitelné metriky pro výkon zaměstnanců a určit vhodný komunikační nástroj pro sdílení těchto očekávání.

Dalším doporučením, které se týká jak komunikace kolem měření výkonu zaměstnanců, tak i nuance kolem komunikace se stážisty, je soustředit se na sestavení individuálního plánu pro osobní rozvoj zaměstnance a také nastavit pravidelné schůzky, kde bude probírán pokrok v plnění plánu a případná zpětná vazba.

Z pohovorů s oběma manažery vyplývá, že kvůli malému počtu zaměstnanců v týmu momentálně neexistuje možnost kariérního růstu zaměstnanců, ve smyslu nových otevřených pozic, které by byly případně dostupné k obsazení pro existující komunitní manažery. I přesto, že názory zaměstnanců na tuto otázku odrážejí jejich osobní preference, z manažerského hlediska je důležité mít jasné komunikované možnosti dalšího rozvoje. V tomto případě je doporučením zvolit správný nástroj, formu a kanál komunikace pro informování o podobných příležitostech. Dalším doporučením je zvážit možnost zavedení stupnice seniority zaměstnance na pozici komunitního manažera (junior, middle, senior), která by motivovala zaměstnance k lepšímu výkonu práce a plnění složitějších úkolů.

Negativní bylo hodnocení zaměstnanců kolem úrovně a kvality školení při nástupu do práce. Během pohovorů se objevovaly přání, aby školení nebylo o studování nekonečných příruček, ale aby do školení byl více zapojen manažer. Manažer B souhlasí s tím, že starý způsob zaučování nových zaměstnanců je demotivující a chybí v něm osobní kontakt. Proto doporučením do budoucna je organizovat proces školení takovým

způsobem, aby zaměstnanec dostával část znalostí přes osobní trénink v rámci schůzky s manažerem, a zbytek materiálu mohl studovat samostatně.

Z odpovědí zaměstnankyň vyplývá, že k hlavním povinnostem manažera patří efektivní komunikace se zaměstnanci a očekávají, že manažer poskytne zaměstnancům čas a prostor pro sdílení hodnocení jejich výkonu a případnou zpětnou vazbu na manažera. Dále by měl manažer neustále komunikovat svoji otevřenost k nápadům a názorům zaměstnanců.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala zjišťováním významu komunikace, jako nástroje pro vedení lidí, na příkladě komunikace mezi manažery a zaměstnanci ve společnosti Locus Workspace s.r.o.

Z hlediska hlavního cíle této bakalářské práce byla prozkoumaná firemní komunikace mezi manažery a podřízenými ve zvolené společnosti, zjištěna důležitost, kterou přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich řídicí praxí, a možnostem využití komunikačních forem sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

K hlavním zjištěním vyplývajícím z teoretické části bakalářské práce patří vymezení definice komunikace, významu komunikace pro společnost, manažerské řízení a manažerské dovednosti, a také stanovení metodiky pro zpracování vlastní části. Na závěr teoretické části byly zjištěny klíčové manažerské dovednosti a činnosti z hlediska komunikace se zaměstnanci, které byly dále využity ve vlastní práci, čímž se splnil dílčí cíl této bakalářské práce.

Ve vlastní části bakalářské práce byl zformulován seznam kritérií a okruhů souvisejících otázek, které byly následně využity jako podklad pro dotazy během polostrukturovaných rozhovorů s manažery a zaměstnanci ve vybrané společnosti. K těmto kritériím patří:

- *Pracovní prostředí*
- *Komunikace v týmu*
- *Motivace*
- *Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba*
- *Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění*

Dále následovala analýza výsledků pohovorů: nejdříve byly odděleně porovnané odpovědi manažerů a odpovědi zaměstnanců, potom byla provedena analýza shody v odpovědích mezi manažery a zaměstnanci. Cílem analýzy bylo porovnat odpovědi všech

respondentů podle jednotlivých kritérií a určit, jak v konkrétní situaci komunikační dovednosti manažera, způsob komunikace, komunikační forma nebo kanál, zvolený manažerem, ovlivňují efektivitu komunikace, výkon a motivaci zaměstnanců.

K hlavním závěrům vlastní práce patří zjištění, že role komunikace v manažerské činnosti je velice významnou a nesmí být podceňena. Neefektivní komunikace může způsobit problémy v porozumění a přispívá k nedůvěře mezi manažerem a zaměstnancem. Chybějící komunikace kolem zpětné vazby může vést k poklesu motivace a pracovního výkonu zaměstnance, a následně mít negativní dopad na výkon společnosti, například na zákaznickou spokojenost. Špatně zvolený nástroj komunikace, komunikační forma nebo kanál může mimo jiné snížit celkový pocit zařazení zaměstnance do týmu a dále negativně ovlivňovat motivaci zaměstnance.

Doporučením ke zlepšení komunikace, které přispívá k příjemnému pracovnímu prostředí, je:

- nadále zlepšovat manažerské dovednosti týkající se empatického a přátelského projevu, hodně se zaměřovat na neverbální aspekty komunikace se zaměstnanci a komunikovat hodnoty a firemní kulturu přes vlastní příklad.

Doporučením pro manažera společnosti Locus Workspace v oblasti komunikace v týmu je:

- určit komunikační nástroj pro zjištění skutečného stavu sladění a soudržnosti v týmu;
- pokračovat v používání online komunikačních kanálů (hovory, videokonference) pro jednání se zaměstnanci při vzdálené práci.

Doporučením pro manažera v oblasti motivace zaměstnanců jsou:

- určit komunikační nástroj pro sdílení pravidelné zpětné vazby mezi manažerem a zaměstnancem, zvolit nejvhodnější komunikační kanál a formu. Obsahově by zpětná vazba měla pokrývat nejen každodenní úkoly, ale i dlouhodobé plány pro profesní rozvoj zaměstnanců.

Doporučením pro manažera v oblasti měření výkonu zaměstnanců je:

- rozhodnout se pro použití metrik pro měření výkonu zaměstnanců a nastavit komunikaci kolem měření výkonu.

Doporučením pro manažera v oblasti informovanosti zaměstnanců je:

- definovat možnosti kariérního růstu pro zaměstnance. Pokud nelze otevírat nové pozice, existují možnosti nastavení individuálního plánu rozvoje nebo rozlišování úrovně seniority zaměstnance v rámci konkrétní pozice. Nastavení komunikace (zvolit komunikační nástroj, formu a kanál) se zaměstnanci je integrální částí daného úkolu;
- přezkoumat současný proces školení nových zaměstnanců a upravit ho takovým způsobem, že manažer je více zapojen do procesu zaučování a sdílení informací.

Uvedená doporučení této bakalářské práce mohou být užitečné nejen pro současného manažera ve společnosti Locus Workspace, ale i pro majitele a manažery firem podobné velikosti, ve podobném oboru. Závěry a doporučení, týkající se komunikace se zaměstnanci při práci na dálku, jsou aktuální pro jakoukoliv společnost fungující v této době v pandemických podmínkách.

## Seznam použitých zdrojů

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BYSTROV, Vladimír, RŮŽIČKA, Miloš a Mezinárodní politologický ústav. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4104-8.

CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H. a BROOM, Glen M. *Effective Public Relations*. 9. vyd. Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 9780131230149.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester a GASPARICS, Zlán. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-199-3.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-015-5.

KULDOVÁ, Olga a FLEISCHMANNOVÁ, Emílie. *Jak psát obchodní dopisy a jiné písemnosti: pro střední školy i pro širokou veřejnost*. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-896-7.

O Locusu. *Locusworkspace.cz* [online]. ©2010 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://locusworkspace.cz/o/>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. MIT Sloan School of Management, 1984, **25**(2), 3-14. ISSN 1532-9194.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta a Fakulta informatiky a statistiky. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

## Seznam příloh

### Příloha 1. Polostrukturované rozhovory s manažery

#### Kritérium “Pracovní prostředí”

##### *Skupina otázek 1:*

Co jako manažer děláte pro vytvoření příznivého pracovního prostředí? Pokud i přes vaši snahu není pracovní prostředí ideální, jaké by byly vaše další kroky k jeho zlepšení?

##### *Odpověď - Manažer A:*

*Bohužel v době pandemické krize prostor vůbec nebylo všezahrnující, klesl počet stálých zákazníků, a proto i vlastně pro zaměstnance skoro nebyla práce. Ale za normálních okolností si myslím, že vytvoření příjemného pracovního prostoru podporovali úkoly, na kterých zaměstnanci museli společně pracovat. Tím by se lidé cítili spíše jako tým než jen jako jednotlivci, kteří by vykonávali svou vlastní práci. Koncept hodnot Locusu také spočívá v tom, že jde o komunitu, nejen o místo, kam lidé přicházejí jen pracovat. Myslím, že tímto jsem se snažil vytvořit inkluzivní pracovní prostředí.*

##### *Odpověď - Manažer B:*

*Když někdo začne pracovat v Locusu, snažím se dát příležitost novému zaměstnanci vybrat několik témat nebo oblastí, která ho baví. Jsou obvyklé pracovní povinnosti, ale kromě toho navíc si člověk může vybrat aktivity, do kterých by se více zapojil např. účetnictví, správa sociálních událostí, interiérový design prostoru, správa sociálních médií atd. To by mohlo pomoci zajistit, aby se lidé ve své práci cítili vítáni a aby měli něco, co by rádi dělali.*

##### *Skupina otázek 2:*

Jak se řeší diskriminace, obtěžování a/nebo šikanování, ke kterému dochází na pracovišti, dochází-li k takovému?

##### *Odpověď - Manažer A:*

*Největší otázkou pro mě jako manažera je to, jak vytvořit prostor pro lidi, kteří tam pracují, nejen pro mé zaměstnance. Větší otázka nebo relevantnější otázka pro mě je tedy*



*obtěžování nebo diskriminace mezi zákazníky, kteří pracují v coworkingovém prostoru. Myslím, že bych to řešil stejně jako s samotnými zaměstnanci. A já nevím, jestli je to užitečné, ale jako na mě, jsem na to docela citlivý, myslím, že Američané obecně jsou na to možná příliš citliví ve srovnání s jinými kulturami. Snažím se to mít na paměti, protože Locus Workspace je multikulturní místo. To znamená, že existuje spousta různých lidí z mnoha různých zemí s různými normami o pohlaví a rase, sexualitě a sexuálních preferencích a opravdu chci, aby byl Locus Workspace příjemným a pohodlným místem pro každého, kdo by tam chtěl pracovat; nejen proto, že je multikulturní. Ale ve stejnou chvíli také není tak multikulturní, jak bych si přál, aby byl nejen multikulturní, ale také rozmanitý. Nemáme zdaleka tolik ženských zákaznic, kolik bych chtěl, a také tam není zdaleka tolik neevropských a ne-severoamerických zákazníků, kolik bych chtěl, a není ani zdaleka tolik neprogramátorů, netechnických lidí, jak bych chtěl, a myslím, že by to z něj udělalo příjemnější prostor a zajímavější prostor pro práci. Takže s ohledem na všechny tyto věci se opravdu snažím prosazovat pocit, že netolerujeme sexismus nebo homofobii nebo rasismus nebo jakýkoli jiný druh diskriminace v prostoru.*

*Odpověď - Manažer B:*

*O tom se musí mluvit. Je to obtížný rozhovor, ale nedá se ho vynechat. Ale především, z pohledu kultury, z vlastního příkladu a ze všech hodnot, které Locus Workspace podporuje, by mělo být jasné, že diskriminace do naše společnosti vůbec nepatří.*

### **Skupina otázek 3:**

Co děláte pro posílení pocitu soudržnosti v pracovním prostoru? Jaké jsou návrhy pro začínající manažery?

*Odpověď - Manažer A: otázka nebyla zodpovězena.*

*Odpověď - Manažer B:*

*V Locusu vždy existovalo neformální mezinárodní prostředí, ale zároveň profesionální pracovní vztahy, čeho se snažím dodržovat. Společně pracujeme na společném cíli: poskytovat pohodlné a produktivní pracoviště pro lidi z různých států. Práce na společném cíli blahopřeje motivaci a morálce v pracovním prostředí.*

*Samozřejmě jednáme s ohledem na rozdíl v kulturách a mentalitách, protože si vážíme svých zákazníků.*

#### **Skupina otázek 4:**

K jakým dopadům může dojít v případě, že by se zaměstnanci chtěli vyjádřit k negativním zkušenostem ve společnosti? Co lze udělat, aby se zaměstnanci cítili bezpečněji, když budou o takových zkušenostech hovořit? Pokud nedochází k žádným negativním zkušenostem, co děláte, abyste svým zaměstnancům pomohli cítit se bezpečně ve vyjádření svého názoru?

*Odpověď - Manažer A:*

*Chápu obtížnost situace, když podřízený musí mluvit se šéfem, a zejména o negativních věcech, které zaměstnanec mohl zažít. Pokud není to něco osobního, spíše o pracovním prostředí, myslím, že je snazší to vyjádřit a jsem vždy otevřený pro tento druh zpětné vazby. Ale pokud jde o negativní zkušenost, kterou zaměstnanci mohli zažít od svého šéfa nebo manažera, myslím, že je to opravdu nepříjemné vyjádřit, protože lidé mají tendenci mít různé předpoklady, například že na druhé straně to může být přijato jako kritika, která není vždy brána s pozitivním přístupem. Myslím, že jsem tomu možná musel věnovat větší pozornost a rozhodně být k tomuto tématu citlivější, protože upřímně nepatřím k lidem, kteří o sobě rádi dostávají negativní zpětnou vazbu.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Neexistují žádné důsledky, ale před promluvením mají zaměstnanci tendenci myslet naopak. Abych pomohl zaměstnancům cítit se při mluvení bezpečněji, podporuji otevřenou komunikaci ve všem, co děláme. Otevřená a upřímná komunikace je vždy oceněna. Věřím, že tato praxe pomůže zaměstnancům cítit se při mluvení v bezpečí.*

#### **Kritérium “Komunikace v týmu”**

##### **Skupina otázek 1:**

Jakým způsobem řídíte a komunikujete se zaměstnanci, pokud pracujete na dálku?

*Odpověď - Manažer A:*

*V dnešní době existují různé způsoby komunikace, samozřejmě máme WhatsApp a máme Slack, chat na Facebooku, e-mail, telefon. Snažím se ty všechny způsoby rozumně*

omezit do kalendáře, podle kterého sdílíme informace, "Remember The Milk": náš software pro správu úkolů, e-mailovou komunikaci, a telefonní hovory. Taký snažím se tomu všemu být dost otevřený a být rychle reagující. Obvykle se snažím vyhýbat telefonním hovorům, pokud existuje něco, co lze zvládnout vyřešit e-mailem, ale podporují telefonní hovory, pokud je to něco časově citlivého. Používám většinou emaily hlavně proto, aby existoval záznam a aby všechno bylo v jednom místě. A pak Remember The Milk je to software pro správu úkolů, kde můžeme navzájem sdílet úkoly. Není to nutně nejlepší nástroj pro správu projektů, ale protože ho dobře znám a používám již dlouhou dobu, bych řekl že je to jeden ze hlavních nástrojů pro správu projektů, který se používá ke komunikaci, sdílení a aktualizaci informací.

*Odpověď - Manažer B:*

*Když pracujeme na dálku, rád si ráno zavolám se svými zaměstnanci, abychom se rychle podívali a vysvětlili si úkoly, abychom se zbavili všech možných překážek a ujistili se, že je vše jasné. Rozsáhlejší a obecné věci snažím se nechat pro diskuze pro týdenní "business" setkání, pokud to není něco naléhavého. Před schůzkou si vždycky vytvoříme seznam otázek a téma, která je třeba probrat.*

**Skupina otázek 2:**

Jak dobře si myslíte, že se vaši zaměstnanci hodí k sobě (z pohledu týmové soudržnosti, osobnostního profilu atd.)?

*Odpověď - Manažer A: otázka nebyla zodpovězena.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Myslím, že dvě zaměstnankyně, které nyní máme, do sebe docela dobře zapadají. Teď mluvím o dlouhodobějším stážistovi a novém stážistovi. S předchozí zaměstnankyní se hodili k sobě lépe. Ale u přesto věřím, že dokážou pracovat dobře v týmu. Možná v tuto chvíli by mezi nimi mohla být trochu lepší dynamika, ale doufám, že to přijde v blízké budoucnosti, jejich osobnosti se naštěstí nestřetávají. Řekl bych, že koexistují. Na vytvoření dobře fungujícího týmu je ještě kus práce.*

**Skupina otázek 3:**

V jakých případech jsou vaši zaměstnanci samostatně zodpovědní za vykonávání pracovních úkolů a nepotřebují pomoc manažerů?

*Odpověď - Manažer A:*

*Jak jste zmínila před tím o řízení na dálku, chtěl bych o tom říct pár věcí. Jel jsem na rok do Irska a předtím jsem byl půl roku v Clevelandu v Ohiu a také jsem tak trochu přemýšlel o prodeji společnosti. Proto dlouho jsem se snažil zautomatizovat řízení, udělat vše nezávislým, maximálně jak to bylo možné. Aby komunitní manažeři mohli provozovat coworkingový prostor beze mě. To znamená, že k tomu, abyste to udělali dobře, potřebujete dlouhodobé zaměstnance, aby se tam učili a zůstali tam. Bohužel nevydělali jsme peníze, které bychom museli platit za někoho, kdo je opravdu dobře kvalifikovaný, mluví několika jazyky a je organizovaný a zodpovědný, a chtěl by zůstat v Locusu roky a dělat dobrou práci. Takže bylo spousta věcí, které, jen kvůli této realitě, nemohly být skutečně zcela v rukou zaměstnance. Abych uvedl několik příkladů, tak třeba máme zde software, který používáme k odesílání a načítání dat z různých aplikací, a je to druh hlavního nástroje, který používáme pro správu prostoru – jmenuje se Zapier, jeho integrátor API. Neobtěžoval jsem se nikoho ani naučit, protože bylo by to zásadní změnou v řízení společnosti, a navíc je to komplikovaný nástroj. Dalším příkladem je účetnictví: manažeři se toho hodně dozvěděli o účetnictví, máme obrovskou příručku o tom, jak pracovat a vytvářet faktury a účty a zacházet s tím vším, a já jsem předával co nejvíce informací o tom, ale nikdy jsem nesdílel bankovní účty, neměl jsem kreditní karty na jména komunitních manažerů – protože příliš často se střídali. Takže bych řekl, že 30% řízení společnosti nemohli vykonávat, a 50 % delegované práce dělali, ale to je jen odhad.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Většina úkolů se plní bez pomoci manažerů. Komunitní manažeři mají hodně povinností, ale při tom věřím, že jsou dostatečně odpovědně, aby mohli dobře plnit úkoly. Pokud se někdy zdá, že některé úkoly nejsou správně splněné, vždycky promluví o tom, abych si ujistil že příště se to nestane. Pokud některé věci nejsou jasné, rád jim s tím pomůžu, aby po příště věděli správný postup.*

#### **Skupina otázek 4:**

Když v pracovním prostoru vzniknou problémy, jakým způsobem postupujete při jejich řešení?

*Odpověď - Manažer A:*

*Mám pocit, že hodně takových problémů můžou být osobního charakteru. Občas jsem si mnohem méně vědom svého tónu hlasu a mnohem více si soustředím na slova, která říkám, a mnoho lidí je více naladěno na emoce než na to, co se říká. A já často přemýšlím, že ze své celoživotní zkušenosti, zním často mnohem rozzlobenější a trochu negativněji, než si uvědomuji a než mám v úmyslu. Takže některé problémy můžou být osobní, a některé jsou obecnější. Já si myslím, že neverbální forma komunikace, jako třeba je e-mail, je často nesprávně interpretována, aniž by si lidé uvědomili, že je nesprávně interpretována na obou stranách. Proto komunikace přes email může být docela nebezpečnou formou komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a mezi zákazníci a zaměstnanci, protože může často vést k nedorozumění, nesprávné emocionalitě, nesprávnému pochopení sarkasmu nebo humoru nebo vážnosti, které vedou ke skutečně negativním výsledkům, aniž by si obě strany skutečně uvědomily, o co se opravdu jedná. Takže podle mě, je to problém. Snaha dělat věci na dálku má své náklady a myslím si, že čím více času můžu strávit povídáním se zaměstnanci a vzájemnou spoluprací, tím lepší je to zkušenost pro lidi, když se navzájem poznávají a budují důvěřují a vzájemně poznávají komunikační styly onoho.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Myslím, že v první řadě, pokud existují nějaké vnitřní problémy, předpokládám, že to může být způsobeno špatnou komunikací. V tomto případě preferuji sednout si společně s týmem, probat problém z různých stran, a pokusit se najít nejlepší řešení. Máme skvělou kombinaci osobní komunikace a digitální komunikace na různých platformách. Pokud nastanou problémy s komunikací, je to pravděpodobně proto, že systém není nastaven dobře. Proto je velmi důležité problém okamžitě odhalit a odstranit.*

### **Kritérium “Motivace”**

#### **Skupina otázek 1:**

Jakými způsoby motivujete své podřízené k nejlepšímu výkonu?

*Odpověď - Manažer A:*

*Snažím se vytvořit pracovní prostor pro své zaměstnance takovým způsobem, aby nebyli motivováni jen penězi. Chci, aby si moji zaměstnanci užívali to, co dělají, a aby věděli smysl pro to, co dělají.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Vždy se snažím poskytnout ze své strany důvěru, dát samostatnost svým zaměstnancům v rozhodování a mikro-managementu, a určitě bez rychlé a cenné zpětné vazby nejde si představit motivaci.*

**Skupina otázek 2:**

Jak poskytujete zpětnou vazbu svým zaměstnancům? Máte pocit, že je tato metoda účinná? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč ne a jak by se to dalo zlepšit?

*Odpověď - Manažer A:*

*Při pohledu do minulosti si myslím, že jsem to neplnil úplně správně. Myslím, že by se měla konat pravidelná setkání, kde bychom se zaměstnancem setkávali v soukromí, abychom si navzájem poskytli zpětnou vazbu, a také by to mělo být rozhodně provedeno bez interakce dalších lidí, protože to může vytvořit negativní dynamiku v profesionálních vztazích.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Když se naskytne příležitost, většinou poskytnu zpětnou vazbu přímo na místě. Nebo když zaměstnanci vedou konverzaci se zákazníkem přes e-mail, nakopíruji mě do kopie příjemců zprávy, takže jsem si vědom o všem, na čem pracují. Někdy jim pošlu e-mail v případech, kdy jsem výjimečně příjemně překvapen, nebo když cítím, že v komunikaci něco chybělo.*

**Skupina otázek 3:**

Jakým způsobem prokazujete svoji důvěryhodnost jako manažer?

*Odpověď - Manažer A:*

*Snažím se být upřímný a doufám, že to dostanu upřímnost nazpět, a snažím se říkat věci transparentně a ujistit si, že nic neskrývám.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Moje hlavní priorita z hlediska důvěryhodnosti je transparentnost, vždy podporuji otevřenou komunikaci o všem a věřím, že pokud bych někdy udělal chybu, nebudu ji skrývat. Každý dělá chyby, někdy tedy i já. Myslím, že moje maximální poctivost mi pomáhá být důvěryhodným manažerem.*

#### **Skupina otázek 4:**

Jakým způsobem vám zaměstnanci oznamují splnění svých pracovních povinností? Co děláte, aby vaši zaměstnanci ochotněji poskytovali zpětnou vazbu o svém výkonu?

*Odpověď - Manažer A:*

*V ideálním případě bych chtěl, aby byly velmi přímé a otevřené, pokud jsou laskavé a konstruktivní. Ale ve skutečnosti, když si myslím, že řídím lidi špatně, jsem si jist, že jsem podvědomě nenaladěný na příjem zpětné vazby. V ideálním případě chci, aby mi lidé tuto zpětnou vazbu poskytli. A z mé strany také dát lidem vědět, že si cením toho, jak dělají svoji práci, protože lidé vždy dělají nějakou dobrou práci. A také si myslím, že je nezbytné, aby manažer měl jasno v tom, jaké jsou cíle, a na mém vlastním příkladu bych ukazoval, jak jejich dosázet, protože jsem zodpovědný za hodnoty společnosti. A chtěl bych být viděn jako manažer, který pomáhá vytvářet komunitu, a doufám, že se moji zaměstnanci stanou přáteli s našimi zákazníky, aby si mohli práci užívat.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Na našich týdenních "business" setkáních si spolu sedneme a probereme udělanou práci a touto cestou si poskytujeme vzájemnou zpětnou vazbu. Všiml jsem si, že občas pro zaměstnance může to být obtížné, proto se snažím vyjít vstříc a být chápavý v situacích, když zaměstnanec se cítí nepohodlně třeba kvůli tomu, že ví, že jeho výkon nebyl tak dobrý, nebo když třeba nestihl splnit úkol včas. Chápu, že psychologicky lidi se můžou cítit uzavřeně v takových případech. Alternativním řešením by mohlo být třeba vyplnění dotazníků.*

#### **Skupina otázek 5:**

Jak udržujete výkon zaměstnanců na vysoké úrovni? Co lze udělat nebo co byste doporučili pro vedoucí pracovníky pro zvýšení výkonu zaměstnanců?

*Odpověď - Manažer A:*

*Obecně se snažím střílet přímo s lidmi. Takže si myslím, že mít předem jasné stanovené cíle a poté je sledovat a sledovat, jak se zaměstnancům daří je dosahovat, je něco, co by bylo užitečné z pohledu hodnocení výkonu. Myslím, že jsem docela upřímný, což si myslím, že je užitečné a snažím se soustředit se na pozitivní stránky výkonu. Věřím, že drtivá většina lidí, kteří pro mě pracovali, chtěli dělat svoji práci dobře a snažili se. Ale*

*stále jsou to lidé, a pokud je snadné být líní nebo si nedělat starosti s prací, když není zpětná vazba nebo žádná struktura, pak to časem přestanou dělat. Takže si myslím, že zachování struktury, poskytování zpětnou vazbu, ale také pozitivní přístup jsou základem dobrého výkonu.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Snažím se dát zaměstnancům autonomii v rozhodování a vyhnout se neustále mikrosprávě. Věřím, že tím, že přenáším na nich povinnost nejen splňovat příkazy, ale i také přemýšlet o nejlepším řešení, dává jim pocit že nesou také odpovědnost za výsledky svých rozhodnutí. Svoboda rozhodování zvyšuje motivaci a následně výkon.*

### **Kritérium “Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba”**

#### **Skupina otázek 1:**

Jak hodnotíte výkon svých zaměstnanců? Máte pocit, že ho hodnotíte spravedlivě?

*Odpověď - Manažer A:*

*Jelikož mnoho zaměstnanců jsou stážísti a nedostávají peněžní odměnu, snažím se na ně nebýt příliš krutý z hlediska výkonu. Budu rád, když pro ně práce, kterou dělají, bude zajímavá, takže budou mít větší motivaci k tomu, aby jí dělali dobře. Zvažují také skutečnost, že většina mých zaměstnanců jsou mladí lidé a mají čeho se učit, a když vidím, že rostou profesionálně i osobně, tak jsou to pro mě nejlepší výsledky. Samozřejmě pouze v případě, že jsem opravdu nespokojen s výkonem, promluvím si s ním a pokusíme se najít problém a poté ho vyřešit, pokud je to možné. Jinak ve společnosti, jako je tato, si lidé vedou dobře, když se skutečně zajímají o to, co dělají. Pokud takto není, je to důvod popřemýšlet, jestli Locus Workspace je tím správným místem pro ně.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Hodnocení je založeno nejen na tom, jak dobře vykonávají úkoly, ale také na tom, kolik iniciativy projevují. Čelím výzvě zůstat stejně objektivní se všemi zaměstnanci bez ohledu na osobní vztah. Je to přirozené, že jeden má lepší vztah s někým než ten druhý. Hodnocení bez ohledu na osobní vztahy může být obtížné. Zejména proto, že v Locusu máme velmi přátelské prostředí.*



### **Skupina otázek 2:**

Jak rozdělujete práci zaměstnancům? Jak byste obecně mohli zlepšit své delegování práce svým zaměstnancům (pokud jde o spravedlnost, pracovní vytížení a náročnost úkolů atd.)?

*Odpověď - Manažer A:*

*Pro každého zaměstnance jsem konkrétně nedelegoval žádné speciální úkoly. Původně šlo o to, aby všichni zaměstnanci byli univerzální a byli schopni plnit všechny odpovědnosti komunitního manažera. Pokud si toho všimnu nebo mi zaměstnanec dá vědět, že se konkrétně zajímá o převzetí nějakého projektu, nechám ho vést, a nejen na základě jeho iniciativy, ale také na základě mého osobního úsudku.*

*Odpověď - Manažer B:*

*V době koronavirové krizi zájem o naše služby klesl stejně jako i u mnoha jiných podniků, takže pracovní zatíženost je velmi nízká. Většinou jsou to každodenní standardní úkoly, které se automaticky opakují. Kvůli tomuto, zaměstnanci v tuto chvíli většinou mají stejnou náplň práce. Práci můžou dělat stejně obě dvě, takže sami se starají o rozdělování pracovních povinností. V tuto chvíli je trochu obtížné zjistit, zda jedna plní mnohem více úkolů než ta druhá.*

### **Skupina otázek 3:**

Myslíte si, že pracovní vytížení a náročnost úkolů, které přidělujete svým zaměstnancům, je přiměřená? Jsou úkoly vhodné pro každého zaměstnance a jsou delegovány správně, aby se nikdo necítil přetížený?

*Odpověď - Manažer A:*

*Důvěřuji svým zaměstnancům a v době distančního řízení snažil jsem se být ne až tak moc vyžadující ohledně přísnosti postupů, kterými cíle společnosti byli dosazováni. Podle toho si nemyslím, že jsem si byl opravdu vědom většiny obtížných částí úkolů, protože jsem viděl pouze konečný výsledek. Myslím, že protože mojí prioritou bylo více vytváření komunity, hlavními ukazateli dobrého výkonu byly přátelské vztahy mezi zákazníky a manažery komunity, zda se jim místo líbilo a zda byl příjem společnosti stabilní. Protože se společnosti většinou více měnně dařilo, mohu předpokládat, že pracovní vytížení nebylo nic nemožného.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Jak jsem řekl při odpovědi na předchozí otázku, pracovní vytížení je v tuto chvíli velmi zvládnutelné. Obvykle mohou úkoly dokončit do konce dne. Pracovní zátěž také závisí na tom, jak je v prostoru plno. S COVIDem v tuto chvíli není tolik nových klientů, o které by se měli starat, takže pracovní vytížení je velmi nízké.*

**Skupina otázek 4:**

Pokud existují, jaké jsou metriky, podle kterých je výkon zaměstnanců hodnocen?

*Odpověď - Manažer A:*

*Neexistují žádné metriky, které používám k hodnocení výkonu. Myslím, že se více soustředím na osobní rozvoj zaměstnance. Když jim dávám různé úkoly, je pro mě důležité pochopit, které jsou silné a slabé stránky člověka a v čem jsou opravdu dobří. Takže pro mě, jako manažera, je výhodou získat nejlepší výkon a zaměstnanci mají šanci rozvíjet své dovednosti a dělat to, co se jim opravdu líbí.*

*Odpověď - Manažer B:*

*V tuto chvíli neexistují žádné skutečné měřitelné metriky. Je to většinou založeno na tom, jak dobře komunikují s našimi zákazníky, jak rychle reagují na e-maily, protože to zásadně ovlivňuje image společnosti, jak dobře vykonávají úkoly samostatně a jak dobře vidí „práci“ sami, aby mohli udělat Locus Workspace ještě lepším místem pro práci.*

**Kritérium “Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění”**

**Skupina otázek 1:**

Jakým způsobem prokazujete hodnoty společnosti a jednáte jako vzor? Snažíte se tlumočit tyto hodnoty a pomoci svým zaměstnancům stanovit správné priority?

*Odpověď - Manažer A:*

*Ačkoli posledních pár měsíců nebyl jsem úplně schopen osobně jednat jako příklad, jako zakladatel společnosti vždy mluvím a jednám podle hlavních hodnot společnosti. Vytváření silné komunity a poskytování vynikajících služeb jsou hlavními prioritami, což se snažím poukázat v každém úkolu, který přiděluji svým zaměstnancům.*

*Odpověď - Manažer B:*

*O našich hlavních hodnotách často mluvíme na týdenních setkáních. V určité době Já osobně provádím tematické školení se zaměstnanci, aby na mém příkladě věděli, jak já komunikuji s klienty. Stanovení priorit přichází přirozeně s ohledem na hodnoty společnosti.*

**Skupina otázek 2:**

Jak upozorňujete zaměstnance na další potenciální kariérní příležitosti ve společnosti?

*Odpověď - Manažer A:*

*Původně při založení společnosti existovala perspektiva mít více pracovních pozic. Ale posledních pár let, jak jsem přemýšlel o prodeji společnosti, takže jsem se musel vzdát perspektivy rozšíření nabídky pracovních pozic. Teoreticky vzato, pokud by existovaly nějaké další pozice, a kdybych měl pocit, že je na to dobrý kandidát, oslovil bych ho a byl bych rád, kdyby zaměstnanec projevoval zájem o vyšší pozici ve stejné míře. Vyšší pozice obvykle znamenají také více povinností.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Ve skutečnosti není relevantní.*

**Skupina otázek 3:**

Jak je z vašeho pohledu efektivní školení nových zaměstnanců? Je dostatečné pro plnění přidělených úkolů? Případně, co by se dalo vylepšit v procesu školení, který již máte zaveden?

*Odpověď - Manažer A:*

*Jako zakladatel společnosti jsem vytvořil všechny průvodce a příručky pro komunitní manažery, si myslím, že to mělo své klady a zápory. To, že se noví zaměstnanci učili samostatně, jak dělat svou práci z protokolů, bylo dobré pro automatizaci řízení společnosti, ale zároveň to byla největší nevýhoda, protože manažer (já) se toho opravdu neúčastnil. Výsledkem stalo se to, že se noví zaměstnanci někdy museli učit od ostatních kolegů, kteří tam pracovali delší dobu, ale zároveň jsem si nebyl plně vědom, jestli lidí opravdu věděli, jak dělat svou práci dokonale dobře a správně plnit úkoly. Snažil jsem se co nejvíce vyhnout mikromanažování a cílem, který jsem pronásledoval, bylo, aby*

*společnost fungovala automaticky, ale neudělal jsem to moudře, proto nyní při pohledu zpět připouštím, že školení mohlo být provedeno lépe.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Zpočátku školení se provádělo téměř bez účasti manažera, zaměstnanec musel projít spoustou dokumentace, poté procvičovat vše, čemu se naučil z příruček společně se zkušenějším kolegou a pak již pouštěl se do praxí. Dokumentace může být trochu demotivující a náročnější kvůli vysoké úrovni podrobností ve velmi zdlouhavých textech, takže tohle by se mohlo vylepšit.*

#### **Skupina otázek 4:**

Jaké jsou podle vás povinnosti manažera? Které z nich plníte dobře a jak tyto povinnosti plníte? Které povinnosti neplníte a proč?

*Odpověď - Manažer A:*

*Myslím, že jsem obeznámen s alespoň jednou povinností nebo kvalitou manažera, kterou musím si přiznat v plné míře jsem nesplnil, a to je, že jsem svým zaměstnancům nedal dostatečnou podporu z pohledu výkonu, dával jsem jim zpětnou vazbu, pouze v případě, když se stalo, že udělali něco špatně. Nyní chápu, že je velmi důležité motivovat zaměstnance tím, že jim blahopřeji, když dělají skvělou práci, a povzbuzovat je k lepšímu výkonu. Pokud mluvíme o povinnostech, které jsem uspěl, pravděpodobně většinou bylo to, že jsem se snažil pomáhat zaměstnancům dělat jejich práci a pokrývat mezery ve výkonu společnosti.*

*Odpověď - Manažer B:*

*Manažer by se měl ujistit, že jeho tým ví, jaké jsou jejich povinnosti, že je mohou vykonávat dobře, a hodnotit jejich výkon správně a objektivně. Kromě toho povinností manažera je vytvořit také pohodlné pracovní prostředí, ve kterém by každý cítil se vítán a měl pocit bezpečnosti. Také je důležité zajistit, aby lidé mohli růst jak v rámci své pozice, tak i osobně.*

## **Příloha 2. Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci**

### **Kritérium “Pracovní prostředí”**

### **Skupina otázek 1:**

Co dělá manažer pro vytvoření příznivého pracovního prostředí? Co by mohl udělat manažer, aby vytvořil příznivější pracovní prostředí, pokud je potřeba? Jaké jsou vaše návrhy?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Manažer nejen udržuje pracovní prostředí, ale je ke všem milý a přátelský, zajímá se o své zákazníky a zaměstnance, pěstuje přátelské styky a naslouchá návrhům zaměstnanců a zákazníků ohledně prostoru a sociálních událostí.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Domnívám se, že skutečně v Locusu je docela příznivé pracovní prostředí. A věřím, že toto nezáleží pouze na samotném manažerů, který očividně se o to stará, ale také je tím, že většinu naší klientské bázi tvoří cizinci pocházející z více než 20 různých zemí. Takže pro mě je snadné cítit se součástí internacionální společnosti a práce je příjemnější, když jste obklopeni stejně smýšlejícími lidmi.*

### **Skupina otázek 2:**

Jak se řeší diskriminace, obtěžování a/nebo šikanování, ke kterému dochází na pracovišti, dochází-li k takovému?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Naštěstí, zatím jsem nikdy nenarazila na žádnou z výše uvedených věcí po dobu práce v prostoru.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Naštěstí zatím jsem se nesečkala s žádným projevem diskriminace nebo šikanování, ale pokud by něco takového se stalo, tak věřím že by nebylo vůbec povoleno. V Locusu se především staráme o vytváření komunity a našich členů si velmi vážíme, proto nikdy bychom nedovolili, aby se někdo cítil nepohodlně nebo opovrhoval. Pokud někdo obtěžoval nebo diskriminoval člena Locusu, myslím, že by byl okamžitě vyloučen z Locusu a už by nebyl vítán.*

### **Skupina otázek 3:**

Co dělá manažer pro zvýšení pocitu soudržnosti v pracovním prostoru?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Podle mě manažer dělá svoji práci poctivě protože ví, že je příkladem pro ostatní.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Snaží se nás zahrnout do mnoha aspektů každodenního řízení a neustále se nás ptá na náš názor na věci, takže se cítíme vysoce ceněni. Když děláme něco správně, vždy nás chválí, a to zvyšuje naši motivaci.*

#### **Skupina otázek 4:**

Jaké jsou dopady v případě, že by zaměstnanec chtěl vyjádřit svůj názor k negativním zkušenostem ve společnosti? Pokud dochází k negativním zkušenostem, co dělá společnost nebo manažer, abyste se cítili bezpečně tak, že byste mohli mluvit o takových zkušenostech?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Manažer je ohleduplný a cítím se takhle, že pokud bych si chtěla promluvit o nějaké negativní zkušenosti, tak bych úplně neměla s tím problém. Cítím se bezpečně, abych upřímně vyjádřila svůj názor, ale samozřejmě s ohledem na to, aniž bych někoho urazila.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Nikdy jsem se tímto problémem nemusela setkávat. Ale nemyslím si, že pokud bych mluvila o svých negativních zkušenostech, že by to mělo nějaké důsledky, protože náš manažer vždy rád slyší zpětnou vazbu – ať už pozitivní nebo negativní - s cílem neustále se zlepšovat.*

#### **Kritérium “Komunikace v týmu”**

##### **Skupina otázek 1:**

Jaké způsoby komunikace používáte, abyste zůstávali propojené s vedením a kolegy, pokud pracujete na dálku?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*S naším manažerem máme schůzky prostřednictvím online platformy, které jsou předem naplánované, a s mými kolegy máme také několik malých hovorů online během pracovního dne, ale ty jsou obvykle spontánní, někdy i vícekrát denně, když potřeba. Jinak ke komunikaci používáme e-maily a některé aplikace, jako třeba Slack a WhatsApp.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Odpověď: Neustálá komunikace prostřednictvím e-mailu, používáme k chatům aplikace Slack a videokonference.*

**Skupina otázek 2:**

Co si myslíte o členech svého týmu (z hlediska soudržnosti týmu, osobnostního profilu atd.)?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Jsem naprosto spokojená se svým týmem. Vždy jsou plní nových zajímavých nápadů a tvrdě pracují, což mě k tomu také motivuje. A rozhodující pro mě je to, že podporují mé myšlenky a nápady a také vždycky pomůžou mi, třeba když nevím rady s něčím. Takže rozhodně můžu říct, že mé kolegy dávají mi pocit, že na mém názoru hodně záleží a že jsme schopni spolu některé věci změnit.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Jelikož jsme většinou stážisté, znamená to, že pracujete s lidmi našeho věku, což je skvělé pro budování blízkých vztahů, a dokonce pro získání přátel. Většinu času pracujeme jako tým a společně se staráme o stejné úkoly, takže bych řekla, že je mezi námi vysoká soudržnost. Pokud jde o osobnost, každý jedinec je jiný a je těžké najít někoho, kdo je vaší „spřízněnou duší“. Tím chci říct, že jsem neměla žádné problémy se žádným z mých současných ani bývalých kolegů, pokud jde o osobnost, a i když bychom se v tomto ohledu mohli lišit, vycházím dobře se všemi členy týmu.*

**Skupina otázek 3:**

V jakých případech jsou Vaši kolegové osobně zodpovědní za úkoly?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Řekla bych, že máme volnou ruku v mnoha oblastech, zejména v organizaci sociálních událostí a správě sociálních médií, a do určité míry také ve správě samotného fyzického pracovního prostoru. Manažer naslouchá našim nápadům a někdy nám poradí, ale pak nechává nás pracovat na našich vlastních nápadech nezávisle.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*I když obvykle pracujeme společně na úkolech, někdy se o pár věcí postaráme samostatně. Například vystavování faktur, aktualizace členství klientů, zařízení seznamovacích prohlídek pro potenciálně klienty atd. Myslím, že jsou to skoro všechny případy, kdy jsme schopni být osobně zodpovědní za něco.*

**Skupina otázek 4:**

Když v pracovním prostoru vzniknou problémy, jakým způsobem přispíváte k jejich vyřešení?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Komunitní manažeři jsou většinou ty lidi, kteří se s problémem setkají první. Vždy nejdříve to oznámíme našemu manažerovi s několika návrhy řešení, a pak on je zváží a řekne konečný verdikt – řešení které máme uplatnit.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Pokud jde o každodenní úkoly, protože jsme jen malý tým, všichni spolu se zapojíme do možných řešení problému. Například pokud dojde k výpadku internetu, někdo se postará o jeho opravu a ostatní třeba oznámí klienty o nastalém problému, nebo třeba pokud mají členové problémy s používáním tiskáren, jsme vždy k dispozici, abychom jim pomohli. U otázek souvisejících s fakturami nebo cenami nebo u jiných otázek, které vyžadují rozhodování, je to však obvykle manažer, který je vyřeší, i když někdy požádá o náš názor na určité záležitosti.*

**Kritérium “Motivace”**

**Skupina otázek 1:**

Jak vás manažer motivuje k co nejlepší práci?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Bere v úvahu mé nápady a důvěřuje mým rozhodnutím při řízení některých činností.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Nechává nás provádět jakékoliv zajímavé projekty, které bychom chtěli podniknout, a vždy nám blahopřeje k našim úspěchům.*



### **Skupina otázek 2:**

Jak vám váš manažer poskytuje zpětnou vazbu? Máte pocit, že je tato metoda účinná? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč ne a jak by se to dalo zlepšit?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Dělá to osobně nebo přes e-mail. Ve většině případů to, co mi sdílí, souvisí s každodenními úkoly, téměř nikdy s obecným pracovním výkonem. Dostala jsem zprávu o svém výkonu, pokud se to dá tak nazvat, jen několikrát za celou dobu. Myslím si, že tato metoda je efektivní, protože si můžu být hned jistá, kde jsem udělala chyby, a pokusím se jim příště vyhnout v podobném úkolu, což podle mého názoru je nějakým způsobem zpětná vazba na můj výkon při práci na jednotlivých úkolech.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Jednoduše nám pošle rychlý e-mail nebo zprávu na Slacku, nebo pokud jsme všichni v prostoru, přijde k našemu stolu a sdělí své myšlenky osobně. Myslím, že tato metoda je v pořádku.*

### **Skupina otázek 3:**

Jakým způsobem váš manažer prokazuje svoji důvěryhodnost?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Svým chováním. Nikdy se nechoval neprofesionálně nebo způsobem, který by mohl zlomit mou důvěru k němu.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Vždy dělá to, co slíbí. Až na to, že můžeme mluvit s ním, jako by byl náš kamarád, a ne náš šéf také, tím to také zvyšuje důvěru.*

### **Skupina otázek 4:**

Jak váš tým poskytuje manažerovi zpětnou vazbu o splnění pracovních úkolů?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Zatím jsme to vždy sdíleli osobně. Nemyslím si, že by anonymní zpětná vazba fungovala pro tak malý tým.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*S manažerem A je těžké poskytnout zpětnou vazbu, ne proto, že by neposlouchal nebo by ji neoceníl, ale spíše proto, že byl nastaven svým způsobem a bylo těžké změnit jeho názor na mnoho témat. Manažer B však nás neustále žádá o názor na různé problémy a vzájemná zpětná vazba je vždy vítána.*

**Skupina otázek 5:**

Jak manažer udržuje výkonnost zaměstnanců?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Poskytuje týmu budoucí nápady a určuje směr, kterým by se měla společnost pohybovat, ale stále ponechává řízení pracovního prostoru svým podřízeným, aby přispívali k jeho nápadům nebo přinášeli zcela nové.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Vždy nás pochválí za naše úspěchy, a nikdy na nás není příliš striktní, pokud uděláme něco špatně. Vždy od nás žádá věci pěkně, aniž by byl příliš autoritativní.*

**Kritérium “Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba”**

**Skupina otázek 1:**

Máte pocit, že váš pracovní výkon je hodnocen spravedlivě? Pokud ne, proč?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Mám pocit, že jsem vždy hodnocen spravedlivě.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Myslím, že můj výkon je hodnocen spravedlivě, nenapadá mě žádný okamžik, kdy jsem měla pocit, že by můj výkon byl hodnocen nespravedlivě.*

**Skupina otázek 2:**

Jak manažer rozděluje práci mezi zaměstnance? Dělá to spravedlivě?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Pracovní vytížení většinou závisí na týmu. Úkoly rozdělujeme v závislosti na našich dovednostech a schopnostech. Cítím, že je to spravedlivě, takže se nikdo necítí přetížený prací.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Když je to úkol, který můžeme splnit sami, tak ho plně přesměruje na nás, ale třeba mu nevádí, že občas ho můžeme konzultovat, pokud budeme mít nějaké otázky a někdy se i podílíme na rozhodování. Myslím, že je to spravedlivé. Pokud jde o pracovní vytížení, všichni zaměstnanci dostanou stejné množství úkolů v závislosti na tom, jak jsou obtížné.*

**Skupina otázek 3:**

Jaký je váš pohled na pracovní vytížení a obtížnost úkolů, které vám přiděluje manažer?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Pracovní vytížení a náročnost úkolů jsou přiměřené. Jednodušší úkoly se střídají s obtížnějšími, ale není nic, co bychom nedokázali zvládnout.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Pracovní zatížení není příliš intenzivní, dokonce bych řekla, že někdy toho není moc co dělat, takže jsem nikdy "nevyhořela". Pokud jde o obtížnost, řekla bych, že záleží na každém úkolu, ale celkově to není příliš obtížné. Jakmile to uděláme jednou, naučíme se, jak to udělat příště, a pokaždé to bude snazší.*

**Skupina otázek 4:**

Pokud existují, jaké jsou metriky, podle kterých je vaše práce hodnocena?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*To se liší. Někdy to, jak dobře jsme děláme svou práci, lze definovat počtem zájemců o naše služby, počtem zákazníků, kteří se zúčastnili konkrétní akci, počtem příspěvcích na sociálních médiích a reakci na ně, nebo kvalitativními metrikami – zpětnou vazbou od zákazníků.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Nelze použít.*

## **Kritérium “Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění”**

### ***Skupina otázek 1:***

Jakým způsobem manažer prokazuje hodnoty společnosti a jedná jako vzor? Jak vám váš manažer tlumočí a pomáhá stanovit správné priority?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Chová se velmi dobře k zákazníkům, a to je také priorita – záruka toho, aby klienti byli spokojeni s hodnotou svého členství.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Myslím, že manažer ukazuje hodnoty společnosti při každém našem setkání, když diskutujeme o nějakém problému nebo úkolu. Komunitu si velmi cení a jeho cílem je zvyšovat kvalitu poskytovaných členství, takže v každé myšlence, kterou navrhuje, vidíte, že tyto hodnoty jsou explicitní. Jeden příklad, který ukazuje, jak moc si váží naši komunitu byl jeho nápad na Mikuláše nechat bonbóny na každém pracovním stole nebo třeba uspořádat vánoční večírek a postarat se o nákup všeho k tomu nutného, aby členy Locusu se cítili jako u táboráku (protože akce se konala venku a byla zima).*

*Pokud jde o stanovení priorit, používáme software pro úkoly, které má funkce třídít stanovené úkoly podle priorit. Kromě toho během týdenních setkání my stanovíme cíle a určujeme, co lze udělat okamžitě nebo co je spíše úkolem na budoucnost.*

### ***Skupina otázek 2:***

Jak vás vedení/manažer upozorňuje na další potenciální kariérní příležitosti ve společnosti?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*V mém případě jsem příliš neuvažovala o tom, že zůstanu ve společnosti po skončení mé stáže, takže na tuto otázku nemohu odpovědět.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Pokud existují nějaké příležitosti, manažer mi o nich jednoduše dává vědět a dává mi čas na zvážení. Poté uspořádá soukromé setkání, aby zjistil můj názor a abychom mohli prodiskutovat všechny podmínky.*

### **Skupina otázek 3:**

Jak dobře vás manažer vyškolil k plnění úkolů, které vám byly přiděleny? Které věci podle vás udělal správně a co by mohl vylepšit?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Moje školení bylo založeno na příručkách, které jsem měla během prvních dnů v práci nastudovat sama. Vše týkající se správy pracovního prostoru bylo vysvětleno v textových písemných protokolech. Kromě toho jsem se poučila od kolegy, která již tam pracovala delší dobu. Manažer moc se neúčastňoval procesu školení zaměstnanců, pouze mi vysvětloval postup plnění některých základních úkolů a konzultoval přes email.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Když jsem byla ve společnosti poprvé zaměstnána, byl tam další majitel/manažer, který chtěl společnost prodat a nebyl příliš zapojen do každodenních úkolů. Obvykle nebyl fyzicky v prostoru a nevyučoval mě správně. Učila jsem se od své kolegyni, která pracovala ve společnosti delší dobu, anebo musela jsem přečíst protokol pro každý konkrétní úkol (protokoly byly velmi dobře a podrobně vysvětleny, ale myslím, že to není nejlepší způsob, jak se naučit plnit práci). Řekla bych tedy, že proces školení mohl být mnohem lepší – učení se od zkušeného člověka je vždy lepší než se snažit naučit se věci sám, a podle mého názoru by měl být manažer více zapojen do procesu školení a měl by věnovat tomu větší pozornost.*

### **Skupina otázek 4:**

Jaké jsou podle vás povinnosti manažera? Jaké z těchto povinností váš manažer plní a jakým způsobem je plní? Které povinnosti neplní a proč?

*Odpověď - Zaměstnankyně A:*

*Správný manažer by měl podporovat tým, mít vedoucí pozici v rozhodování, delegovat úkoly, definovat budoucí směr společnosti, nést odpovědnost za výkon svých zaměstnanců a prokazovat hodnoty společnosti pro zákazníky. Myslím, že náš manažer všechny tyto povinnosti splnil.*

*Odpověď - Zaměstnankyně B:*

*Manažer musí prosadit svoji autoritu, ale zároveň musí přistupovat ke svým zaměstnancům, aby se cítili ocenění. Je důležité, aby věděl, jak delegovat, a jasně mohl*

vysvětlit, jak správně plnit úkoly a jakým způsobem zaměstnanec může mít dobrý výkon a je schopen pracovat samostatně. Efektivní komunikace se zaměstnanci je také zásadní, proto je důležité mít pravidelné schůzky, které by ukazovali průběžný výkon a zda jsou stanovené cíle dosahovány či nikoli.

*Myslím, že současný manažer splňuje všechna tato kritéria, zejména ta, která se týká motivace zaměstnanců v práci tím, že jim blahopřeje a naslouchá jejich nápadům a poskytuje zpětnou vazbu. Komunikace s ním je také bezvadná. Nemohla jsem vzpomenout na žádnou povinnost, kterou by neplnil i navzdory krátké praxi na této pozici.*

### **Příloha 3. Otázky k polostrukturovaným rozhovorům pro analýzu efektivity manažerské komunikace**

#### **Kritérium “Pracovní prostředí”**

<b>Číslo</b>	<b>Otázky pro manažera</b>	<b>Otázky pro zaměstnance</b>
1.	Co jako manažer děláte pro vytvoření příznivého pracovního prostředí? Pokud i přes vaši snahu není pracovní prostředí ideální, jaké by byly vaše další kroky k jeho zlepšení?	Co dělá manažer pro vytvoření příznivého pracovního prostředí? Co by mohl udělat manažer, aby vytvořil příznivější pracovní prostředí, pokud je potřeba? Jaké jsou vaše návrhy?
2.	Jak se řeší diskriminace, obtěžování a/nebo šikanování, ke kterému dochází na pracovišti, dochází-li k takovému?	Jak se řeší diskriminace, obtěžování a/nebo šikanování, ke kterému dochází na pracovišti, dochází-li k takovému?
3.	Co děláte pro posílení pocitu soudržnosti v pracovním prostoru? Jaké jsou návrhy pro začínající manažery?	Co dělá manažer pro zvýšení pocitu soudržnosti v pracovním prostoru?
4.	K jakým dopadům může dojít v případě, že by se zaměstnanci chtěli vyjádřit k negativním zkušenostem ve společnosti? Co lze udělat, aby se zaměstnanci cítili bezpečněji, když budou o takových zkušenostech hovořit? Pokud nedochází k žádným negativním zkušenostem, co děláte, abyste svým zaměstnancům pomohli	Jaké jsou dopady v případě, že by zaměstnanec chtěl vyjádřit svůj názor k negativním zkušenostem ve společnosti? Pokud dochází k negativním zkušenostem, co dělá společnost nebo manažer, abyste se cítili bezpečně tak, že byste mohli mluvit o takových zkušenostech?

	cítit se bezpečně ve vyjádření svého názoru?	
--	--	--

### Kritérium “Komunikace v týmu”

Číslo	Otázky pro manažera	Otázky pro zaměstnance
1.	Jakým způsobem řídíte a komunikujete se zaměstnanci, pokud pracujete na dálku?	Jaké způsoby komunikace používáte, abyste zůstávali propojené s vedením a kolegy, pokud pracujete na dálku?
2.	Jak dobře si myslíte, že se vaši zaměstnanci hodí k sobě (z pohledu týmové soudržnosti, osobnostního profilu atd.)?	Co si myslíte o členech svého týmu (z hlediska soudržnosti týmu, osobnostního profilu atd.)?
3.	V jakých případech jsou vaši zaměstnanci samostatně zodpovědní za vykonávání pracovních úkolů a nepotřebují pomoc manažerů?	V jakých případech jsou Vaši kolegové osobně zodpovědní za úkoly?
4.	Když v pracovním prostoru vzniknou problémy, jakým způsobem postupujete při jejich řešení?	Když v pracovním prostoru vzniknou problémy, jakým způsobem přispíváte k jejich vyřešení?

### Kritérium “Motivace”

Číslo	Otázky pro manažera	Otázky pro zaměstnance
1.	Jakými způsoby motivujete své podřízené k nejlepšímu výkonu?	Jak vás manažer motivuje k co nejlepší práci?
2.	Jak poskytujete zpětnou vazbu svým zaměstnancům? Máte pocit, že je tato metoda účinná? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč ne a jak by se to dalo zlepšit?	Jak vám váš manažer poskytuje zpětnou vazbu? Máte pocit, že je tato metoda účinná? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč ne a jak by se to dalo zlepšit?
3.	Jakým způsobem prokazujete svoji důvěryhodnost jako manažer?	Jakým způsobem váš manažer prokazuje svoji důvěryhodnost?
4.	Jakým způsobem vám zaměstnanci oznamují splnění svých pracovních povinností? Co děláte, aby vaši	Jak váš tým poskytuje manažerovi zpětnou vazbu o splnění pracovních úkolů?

	zaměstnanci ochotněji poskytovali zpětnou vazbu o svém výkonu?	
5.	Jak udržujete výkon zaměstnanců na vysoké úrovni? Co lze udělat nebo co byste doporučili pro vedoucí pracovníky pro zvýšení výkonu zaměstnanců?	Jak manažer udržuje výkonnost zaměstnanců?

**Kritérium “Objektivita výkonu zaměstnanců, úroveň důvěry k manažerům a zpětná vazba”**

Číslo	Otázky pro manažera	Otázky pro zaměstnance
1.	Jak hodnotíte výkon svých zaměstnanců? Máte pocit, že ho hodnotíte spravedlivě?	Máte pocit, že váš pracovní výkon je hodnocen spravedlivě? Pokud ne, proč?
2.	Jak rozdělujete práci zaměstnancům? Jak byste obecně mohli zlepšit své delegování práce svým zaměstnancům (pokud jde o spravedlnost, pracovní vytížení a náročnost úkolů atd.)?	Jak manažer rozděljuje práci mezi zaměstnance? Dělá to spravedlivě?
3.	Myslíte si, že pracovní vytížení a náročnost úkolů, které přidělujete svým zaměstnancům, je přiměřená? Jsou úkoly vhodné pro každého zaměstnance a jsou delegovány správně, aby se nikdo necítil přetížený?	Jaký je váš pohled na pracovní vytížení a obtížnost úkolů, které vám přiděluje manažer?
4.	Pokud existují, jaké jsou metriky, podle kterých je výkon zaměstnanců hodnocen?	Pokud existují, jaké jsou metriky, podle kterých je vaše práce hodnocena?

**Kritérium “Úroveň informovanosti zaměstnanců o stanovených úkolech a požadavky na jejich plnění”**

Číslo	Otázky pro manažera	Otázky pro zaměstnance
1.	Jakým způsobem prokazujete hodnoty společnosti a jednáte jako vzor? Snažíte se tlumočit tyto hodnoty a	Jakým způsobem manažer prokazuje hodnoty společnosti a jedná jako vzor? Jak vám váš manažer tlumočí a



	pomoci svým zaměstnancům stanovit správné priority?	pomáhá stanovit správné priority?
2.	Jak upozorňujete zaměstnance na další potenciální kariérní příležitosti ve společnosti?	Jak vás vedení/manažer upozorňuje na další potenciální kariérní příležitosti ve společnosti?
3.	Jak je z vašeho pohledu efektivní školení nových zaměstnanců? Je dostatečné pro plnění přidělených úkolů? Případně, co by se dalo vylepšit v procesu školení, který již máte zaveden?	Jak dobře vás manažer vyškolil k plnění úkolů, které vám byly přiděleny? Které věci podle vás udělal správně a co by mohl vylepšit?
4.	Jaké jsou podle vás povinnosti manažera? Které z nich plníte dobře a jak tyto povinnosti plníte? Které povinnosti neplníte a proč?	Jaké jsou podle vás povinnosti manažera? Jaké z těchto povinností váš manažer plní a jakým způsobem je plní? Které povinnosti neplní a proč?