

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Komunikační strategie a efektivizace managementu neziskové
organizace**

Bc. Terezie Fojtíková, DiS.

Olomouc 2024

Vedoucí práce: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucí práce. Použila jsem jen uvedenou literaturu a zdroje.

V Olomouci dne 18. dubna 2024

Podpis:.....

Poděkování

Děkuji paní Ing. Aleně Opletalové, Ph.D. za cenné rady, vstřícnost, odborné vedení
mojí diplomové práce a mimořádný čas, který mi byla ochotná věnovat.

Děkuji za cenné rady svému kamarádovi, synovi a spolupracovníkům. Děkuji také
rodině za její podporu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Terezie Fojtíková
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Ing. Alena Opletalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Komunikační strategie a efektivizace managementu neziskové organizace
Název v angličtině:	Communication strategy and increasing management efficiency of a non-profit organization
Zvolený typ práce:	Aplikační práce
Anotace práce:	<p>Diplomová práce je zaměřena na základě shromážděných teoretických poznatků a zjištěných potřeb ve vybrané organizaci navrhnout systém propojených opatření v různých rovinách managementu, které povedou k revizi vlastní vnitřní komunikační strategie organizace a v návaznosti na to ke zvýšení efektivity řízení organizace.</p> <p>Teoretická část podtrhuje důležité oblasti v komunikačních a manažerských procesech, které jsou důležité pro praktické využití při vedení a řízení organizace.</p> <p>Praktická část analyzuje reálné potřeby organizace studiem dříve provedeného dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, ověřením předpokládaných potřeb vlastním dotazníkovým průzkumem a prověřením aplikovatelnosti návrhů v rámci workshopu pro klíčové zaměstnance.</p>
Klíčová slova:	Komunikace, modely komunikace, komunikační styly, management, leadership, efektivita řízení, strategie

Anotace v angličtině:	<p>The thesis deals with proposing, based on gathered theoretical knowledge and identified needs in a selected organization, a system of interconnected measures across various levels of management that will lead to revising the organization's own internal communication strategy, thus resulting in increased management efficiency.</p> <p>The theoretical part underscores significant areas in communicative and managerial processes that are important for practical use in managing and controlling an organization.</p> <p>The practical part analyses the organization's real needs by studying a previously conducted questionnaire survey of employee satisfaction, verifying the expected needs with a special questionnaire survey, and testing the applicability of the proposals through a workshop for key members of staff.</p>
Klíčová slova v angličtině:	Communication, communication models, communicative styles, management, leadership, management efficiency, strategy
Přílohy vázané v práci:	<p>Příloha č. 1: Vyhodnocení dotazníkového šetření APSS ČR – Spokojenost zaměstnanců sociálních služeb</p> <p>Příloha č. 2: Přehled dotazníkového průzkumu k analýze potřeb organizace</p> <p>Příloha č. 3: Ukázky z dotazníku</p> <p>Příloha č. 4: Grafické materiály a přípravy pro hru AlcoRover</p> <p>Příloha č. 5: Archy se samolepkami – grafická příprava pro aktivitu Lobisté</p> <p>Příloha č. 6: Fotografické záznamy výstupů (panelů) z aktivity Lobisté</p> <p>Příloha č. 7: Fotografie z workshopu</p>
Rozsah práce:	120 stran + 36 stran příloh
Jazyk práce:	český

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE V ORGANIZACI A V PROCESU ŘÍZENÍ	12
1.1 KOMUNIKACE, POROZUMĚNÍ A SDÍLENÍ	12
1.2 EFEKTIVITA KOMUNIKACE	15
1.3 MODELY KOMUNIKACE	19
1.4 KOMUNIKAČNÍ STYL	20
1.4.1 Komunikační styly podle preferencí v interakci	23
1.4.2 Komunikační styly podle motivace	24
2 MANAGEMENT, LEADERSHIP A STRATEGIE	27
2.1 VEDENÍ, ŘÍZENÍ A MANAGEMENT	27
2.2 VZTAH MANAGEMENTU A ZAMĚSTNANCŮ	29
2.3 MANAŽER A LEADER	31
2.3.1 Manažerské styly a motivace	31
2.3.2 Leadership	33
2.4 POTŘEBY JAKO FAKTOR ŘÍZENÍ LIDÍ	35
2.4.1 Potřeba smysluplnosti	35
2.4.2 Potřeba bezpečí	36
2.4.3 Pyramida potřeb zaměstnanců	37
3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A EFEKTIVITA ŘÍZENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	39
3.1 INTERNÍ KOMUNIKACE	40
3.1.1 Vnitřní komunikační strategie	41
3.1.2 Vytváření vnitřní komunikační strategie	42
3.1.3 Interní public relations	44
3.2 EFEKTIVITA ŘÍZENÍ V PROSTŘEDÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	45
3.2.1 Chápání efektivity v neziskovém sektoru	47
3.2.2 Aktivizace zaměstnanců jako faktor efektivity	48
3.2.3 Rizika spojená s implementací navržených opatření	49
3.2.4 Podpora implementačního procesu (řízení změn)	52
II APLIKAČNÍ ČÁST	56
4 VSTUPNÍ ANALÝZA ORGANIZACE	58
4.1 ZÁKLADNÍ POPIS VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	58
4.1.1 Organizační struktura	58
4.1.2 Vnitřní komunikační a řídicí prostředí organizace	59
4.1.3 Hodnoty, vize, strategie a cíle	60
4.1.4 Vnitřní pracovní postupy	60
4.1.5 Komunikační kanály	61
4.1.6 Etiketa komunikace	62
4.1.7 Užší vedení organizace	62
4.1.8 Širší vedení organizace	64
4.1.9 Manažerské a leaderské kompetence	65
4.1.10 Porady a vnitřní supervizní procesy	66
4.1.11 Hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba a formativní komunikace	66
4.2 ANALÝZA POTŘEB V OBLASTI VNITŘNÍ KOMUNIKACE A ŘÍZENÍ	67
4.2.1 Dotazníkové šetření prostřednictvím APSS ČR	67
4.2.2 Průzkum potřeb zaměstnanců (interní dotazník) ve vybraných oblastech	70

5	NÁVRH OPTIMALIZACE VNITŘNÍ KOMUNIKAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRATEGIE.....	84
5.1	VÝCHODISKA OPTIMALIZACE STRATEGÍ	84
5.2	CÍLE OPTIMALIZACE A NAVRHNUTÁ OPATŘENÍ	86
5.2.1	<i>Participace zaměstnanců na řízení organizace</i>	<i>88</i>
5.2.2	<i>Péče o prvoliniový management.....</i>	<i>93</i>
5.2.3	<i>Řízení informací.....</i>	<i>98</i>
5.2.4	<i>Efektivita běžných pracovních agend.....</i>	<i>103</i>
5.2.5	<i>Zpětná vazba jako zásadní součást interní komunikační strategie</i>	<i>106</i>
5.2.6	<i>Férové nastavení mimořádných složek mzdy.....</i>	<i>109</i>
6	DISKUZE NÁVRHŮ V PROSTŘEDÍ ORGANIZACE (OVĚŘOVACÍ WORKSHOP)	112
6.1	POPIS AKTIVIT.....	112
6.1.1	<i>Warm-up aktivita: „Tři karty“</i>	<i>112</i>
6.1.2	<i>Aktivita typu problem-solving, strategická hra: „AlcoRover“</i>	<i>113</i>
6.1.3	<i>Participační metoda typu simulovaná panelová diskuze: „Lobisté“</i>	<i>116</i>
6.2	VÝSTUPY Z WORKSHOPU	117
6.2.1	<i>Objednávka a warm-up.....</i>	<i>117</i>
6.2.2	<i>Problem-solving.....</i>	<i>118</i>
6.2.3	<i>Posouzení návrhů komunikační strategie.....</i>	<i>119</i>
6.2.4	<i>Participace na řízení</i>	<i>120</i>
6.2.5	<i>Péče o vedoucí.....</i>	<i>121</i>
6.2.6	<i>Řízení informací</i>	<i>121</i>
6.2.7	<i>Efektivita procesů.....</i>	<i>122</i>
6.2.8	<i>Zpětná vazba v interní komunikaci</i>	<i>122</i>
6.2.9	<i>Spravedlivé odměňování.....</i>	<i>123</i>
6.3	FEEDBACK	123
	ZÁVĚR.....	124
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	127
	SEZNAM OBRÁZKŮ	133
	SEZNAM TABULEK	133
	SEZNAM PŘÍLOH.....	134

Úvod

Fakt, že je dobře zvládnutá komunikace jedním z nejdůležitějších faktorů existence a efektivity firem a organizací, je obecně známý a přijímaný. Obvykle se tím myslí komunikace „ven“ – mimo organizaci, k zákazníkům, potenciálním zákazníkům, k veřejnosti, partnerům a donátorům. Stejnou pozornost a péči je ale potřeba věnovat také vnitřní komunikaci. A se stejnou pečlivostí a vynalézavostí, se kterou podniky připravují své *komunikační strategie*, je žádoucí se zamýšlet i nad vnitřní komunikační strategií. Dobře zvládnutá komunikace a systém, který ji v organizaci provází, popisuje a zpracovává do přijatelné a přijímané podoby, musí být prioritou každé organizace, které záleží na vlastním růstu, ať už bude definován jakkoliv. Rozhodují nejen o tom, jak efektivní budou organizace v dosahování svých cílů (ať už se jedná o zisk a finanční růst nebo o budování společenských hodnot a sanování sociálních problémů či zmírňování jejich rizik), ale také o tom, v jaké atmosféře a v jakém klimatu budou pracovat jejich zaměstnanci, potažmo jak budou vnímány zvenčí.

Komunikace je zásadní pro budování každého vztahu. Samozřejmě to platí také pro vnitřní prostředí organizace, možná ještě zásadněji v kontextu toho, že jde o organizaci působící v oblasti sociálních služeb, kde je komunikace zásadním aspektem i pro pracovní výkon. V prostředí vyžadujícím profesionální (a zároveň citlivou a podporující) komunikaci s klienty a veřejností je snadné přehlédnout důležitost komunikace vnitřní. V návaznosti na poměrně vysokou intenzitu dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti funkční klientské komunikace může docházet k pocitu, že je „překomunikováno“. Obojí ale může provázet také stav nevyjasněné, těžkopádné nebo přímo nefunkční komunikace uvnitř organizace.

Dobrá komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi, v tomto případě mezi zaměstnanci. Její vysoká úroveň uvnitř organizace předchází pocitům zklamání, neuspokojení potřeb nebo nemožnosti dosahovat své cíle. Pro řízení neziskové organizace (obzvláště v dlouhodobě nestabilně financovaném sektoru sociálních služeb) to předchází především jednomu z největších personálních problémů – k fluktuaci zaměstnanců.

Nedostatečná nebo nefunkční komunikace může mít celou řadu příčin. Komunikační bariéry mohou vést k narušení vztahů mezi managementem

a zaměstnanci, ale také uvnitř managementu a jistě také mezi zaměstnanci navzájem. To přirozeně brzdí organizaci ve výkonu i v dosahování vlastních cílů.

Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů umožnil po roce 1989 rychlý rozvoj nestátních neziskových (včetně nevládních) organizací. Předmětem zájmu této práce bude Charita Uherský Brod, která patří do kategorie církevní právnické osoby (zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech) – účelové zařízení církve (konkrétně římskokatolické). Charita Uherský Brod je jedním z nejdůležitějších poskytovatelů sociálních služeb v regionu. Díky vysokému počtu poskytovaných služeb a návazných projektů (i jejich různorodosti) zasahuje nesmírně široké spektrum nejen péče a prevence v poskytovaných službách sociálních, ale také návazně ve službách veřejných. Zároveň to z ní dělá poměrně velkého zaměstnavatele, řešícího obvyklé personální problémy poskytovatelů sociálních služeb – obtížné získávání a udržování zaměstnanců.

Charita jako církevní nezisková organizace může velmi snadno ukotvit svou činnost v hodnotách, které jsou jí vlastní z podstaty jejího charakteru i díky hodnotám zastřešující mateřské organizace – Charity České republiky. Stejně snadno je schopna formulovat své poslání, svou misi a udržovat kvalitu jí poskytovaných služeb. Co ale nedokáže se stejnou lehkostí a přesvědčivostí, je vytvořit, zavést a udržet vnitřní komunikační strategii, která v návaznosti na strategii rozvojovou, na hodnoty a poslání, bude formulovat zásadní složku vnitřních vztahů v organizaci, která bude formovat klima v organizaci a budovat loajalitu zaměstnanců i respekt managementu – *způsob, jak spolu organizace a její zaměstnanci komunikují*.

Autorka se v této práci bude věnovat tématu, které jí osobně a pracovníčně velmi zajímá a zároveň je nevyhnutelnou a velmi důležitou součástí její každodenní práce v organizaci, ve které pracuje již 20 let. V organizaci prošla všemi zaměstnaneckými pozicemi od řadového zaměstnance, přes prvoliniový management až po užší vedení. Touto diplomovou prací chce přispět ke zlepšení stavu komunikace v organizaci a samotný výstup této práce – návrh vnitřní komunikační strategie a soubor opatření ke zlepšení efektivity – pak v praxi může mít rozsáhlý reálný přínos. Ve vybrané organizaci, vnímá řadu faktorů, které na komunikaci mají vliv a se kterými je možné pracovat. Aktuálně v ní není komunikační strategie nastavena a existuje pouze v určité pocitové či intuitivní rovině. To se však nedá považovat za stabilní

a spolehlivé vodítko, občas chybí i objektivita a rovnost mezi různými pracovišti. Management organizace je otevřen aplikaci změn a s výsledky práce bude pracovat během formulace strategického plánu a priorit rozvoje organizace v nejbližším období.

Ambicí práce je na základě shromážděných teoretických poznatků a zjištěných potřeb ve vybrané organizaci – Charitě Uherský Brod (dále jen *organizaci*) – navrhnout systém propojených opatření v různých rovinách managementu, které povedou k revizi vlastní vnitřní komunikační strategie organizace a v návaznosti na to ke zvýšení efektivity řízení organizace, respektive některých jejích vnitřních procesů.

Hlavním cílem práce je tedy detailně navrhnout změny v systému vnitřní komunikace organizace, případně přímo v řídicích a kontrolních procesech, sledující zájmy zlepšení funkčnosti interní komunikace a efektivitě managementu organizace. Tyto návrhy budou vycházet jednak z teoretických poznatků, shromážděných prací, a dále pak z analytického studia potřeb organizace zjišťovaných studiem dříve provedeného dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců¹, ověřením předpokládaných potřeb vlastním dotazníkovým průzkumem (bez výzkumného rozměru) a prověřením aplikovatelnosti návrhů v rámci workshopu pro klíčové zaměstnance.

Proto jsou **dílními cíli** práce tyto oblasti: **analyzovat potřeby organizace** v oblastech funkční vnitřní komunikace a efektivitě nastavených vnitřních procesů, včetně manažerských; **formulovat změnová opatření (vnitřní komunikační strategie)**, které budou na potřeby definované analýzou reagovat a konečně ověření jejich aplikovatelnosti v organizaci a **přípravit a realizovat ověřovací workshop pro klíčové zaměstnance**, který představí zaměstnancům některá zásadní opatření a bude zjišťovat jejich odezvu na ně.

Ve všech klíčových fázích procesu vzniku navrhované komunikační strategie (analýza potřeb, posouzení relevantnosti a realizovatelnosti) budeme spolupracovat přímo se zaměstnanci, jejichž vztah k navrhovaným opatřením bude stěžejní. Cílem je totiž navrhnout ucelený systém změn ve vnitřní komunikaci organizace, který má vést ke zvýšení efektivity procesů jejího řízení, v přenesené úrovni ke zvýšení

¹ Organizace se zúčastnila celorepublikového dotazníkového šetření - Zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců. viz. kapitola 6.3.

efektivity organizace jako celku. To je v podmínkách organizace působící v neziskovém sektoru a v sociálních službách z mnoha důvodů, které práce naznačí², obtížně realizovatelné direktivním nebo jednosměrným způsobem.

Navržení potřebných kroků v prostředí organizace s velmi širokou paletou poskytovaných služeb (realizovaných projektů), poměrně hlubokou historií a pevnou organizační strukturou, v časové souvislosti s nedávnou zásadní změnou v řízení organizace, je hlavní výzvou při zpracování práce.

Při zpracování tématu budeme čerpat z dostupné literatury, internetových zdrojů, odborných časopisů, vlastní zkušenosti z praxe, z aktuálního dotazníkového šetření, kterého se vybraná organizace zúčastnila, dále z dotazníkového průzkumu, který je součástí práce a celodenního workshopu k ověření navrhovaných opatření.

V teoretické části se budeme věnovat komunikaci a managementu v obecné rovině a ve vztahu k předmětu a cílům naší práce. Prostor pak dostane i jejich syntéza v konceptu interní komunikace a v kontextu efektivity řízení organizace potažmo jejího výkonu.

V aplikační části je představena analýza organizace a jejích potřeb, spojených s vnitřní komunikací, hodnocení výsledků z provedeného průzkumu a především výstup – jakýsi návrh optimalizace vnitřní komunikační a řídicí strategie. Závěrečná část práce doplňuje informace o ověřovacím workshopu, který byl realizován k posouzení návrhů přímo v organizaci a přímo zaměstnanci.

Diplomová práce může být využitelná nejen pro vybranou organizaci, ale také pro ty, kteří by se chtěli inspirovat různými návrhy k zavádění vnitřní komunikace a efektivity ve svých organizacích.

² Viz podkapitoly týkající se rizik zavádění (3.2.3) a podpory implementace (3.2.4) opatření zahrnutých do komunikační strategie.

I Teoretická část

1 Komunikace v organizaci a v procesu řízení

Navzdory tomu, že je komunikace jako základní pojem této práce obecně známý a je popsán velkým množstvím různorodých definic, budeme se jí věnovat alespoň v nezbytném minimu. Respektovat přitom budeme orientaci práce jako takové – náš úhel pohledu se pokusíme vztahovat k oblasti managementu a jeho efektivity.

1.1 Komunikace, porozumění a sdílení

Barker (2020) ve své příručce zmiňuje, že v 19. století se slovo „komunikace“ jako takové týkalo přesunu zboží nebo osob. I dnes koneckonců hovoříme o formách komunikace ve smyslu lodní, letecké, železniční nebo silniční. Tato homonymní paralela bude v této práci klíčová. Na symbolické rovině se k ní budeme vracet a to pro její snadnou pochopitelnost a druhý vtipný jazykový moment – shodu termínu řízení pro manažerskou práci i ovládání dopravních prostředků. Stejně jako přepravované zboží je i informace potřeba třídit, ukládat, přesouvat, nakládat s nimi opatrně a zajišťovat co možná nejhladší cestu k cíli. Pokud hovoříme o přenosu informací, používáme pro tuto cestu výrazy *informační kanál* nebo *informační tok*. Ve 20. století se formy komunikace rozšířily o nové technologie: rádiové a později telefonní linky, přenos obrazu, později internetové propojení – to vše umožnilo paralelní rozvoj možností jak masové, tak soukromé komunikace. V návaznosti na tyto změny se mění i hlavní pojetí komunikace – nahlížíme na ni jako na „efektivní přenos informací“. Znovu v užším pojetí osobní komunikace to znamená předpoklad, že po převedení myšlenky do slov informace příjemci „dojde“. Efektivita přenosu informací má tedy také jak masovou, tak lokální nebo personifikovanou nebo individuální podobu.

Barker (2020) toto pojetí chápe jako přenosový model komunikace. Na organizace klade požadavek řídit všechny procesy a postupy, podle nichž se v organizacích komunikuje. Tento model však (ani podle autora) nepopisuje komunikaci přesně: *„Komunikace nezačíná totiž přenosem, ale porozuměním. Bez ohledu na to, jak efektivně je předáváno sdělení. Nedostane se k nám, když mu neporozumíme. Chceme-li zlepšit naše komunikační dovednosti, zabýváme se nejprve tím, jak jim rozumíme a ne jak informace přenášíme“* (Barker, 2020, s. 11).

Tato úvaha bude v úsilí o zvyšování efektivity komunikačního procesu jako součásti řízení organizace zásadní. Rozdělí ho totiž na dvě základní části – snadněji uchopitelný, exaktnější a „tvrdší“ *management přenosu informací* (řízení vědomostí) a „měkkou“, osobnější snahu o řízení procesu porozumění na straně příjemců. Těmi mohou být jak zaměstnanci, tak manažeři, v závislosti na směru komunikace. V obou případech přitom půjde o budování dovedností funkční komunikace na úrovni konkrétních lidí (ať už výběrem vhodných kandidátů nebo jejich profesním a osobnostním rozvojem³, budováním vnitřní firemní⁴ kultury).

Stejný fenomén popisuje Špačková (2009) termíny *umění* a *řemeslo* komunikace. Každá komunikace v sobě zahrnuje dvě části tzv. vnitřní techniku (umění) a vnější techniku (řemeslo). Už na vybraných termínech jde dobře rozlišit míru ovlivnitelnosti a potřebného seberozvoje – zatímco řemeslo vnímáme jako něco, čemu se lze vyučit, co je možné natrénovat, co je možné relativně snadno získat do portfolia vlastních dovedností, umění bude daleko více závislé na vnitřních předpokladech, osobnostních vzorcích, a vlastnostech (empatii, kognitivní vlastnosti, emocionální ladění). V přesvědčivém projevu se tyto dvě části doplňují. Projev pak působí harmonicky, vyrovnaně, přirozeně a nenásilně. O neefektivní komunikaci Špačková hovoří tam, kde chybí schopnost se vcítit a pochopit o jaký druh komunikace se jedná, kde chybí takt a elán.

Porozumění bude představovat asi nejzásadnější vnitřní techniku (umění), potřebnou k efektivní a přesné komunikaci. Unikátní pohled na porozumění (jakkoliv v ryze jazykovém slova smyslu) představuje intercomprehension – metoda vzájemného porozumění), která se od 90. let na různých úrovních rozvíjí s podporou Evropské komise a Rady Evropy. Je založena na předpokladu, že jde porozumět (pochopit) komunikované v jiném jazyce bez toho, aniž bychom cílovému jazyku rozuměli (Glatzová, 2015). Takovou zkušenost má koneckonců implicitně každý

³ V prostředí neziskových organizací, které jsou ze své podstaty zaměřeny téměř výhradně na veřejnou službu je to spojeno s několika obtížemi. Prvně, manažeři v těchto organizacích často plní několik pracovních rolí, včetně výkonových a jejich hledání ve výběrovém řízení je často kompromisem mezi odbornými a řídicími dovednostmi. Dále další profesní vzdělávání (nejméně v základní trojici neziskového sektoru - vzdělávacích, sociálních a zdravotních projektech) je velmi často směřováno na odborné dovednosti a „měkkým tématům“ osobnostního rozvoje, řízení, kontroly a hodnocení, potažmo i neklientské komunikace nebývá vždy dáván dostatečný prostor, případně je vzdělání pro organizace těžko dosažitelné, vzhledem k jeho nákladům.

⁴ V textu budeme nadále uvádět termíny firemní kultura nebo firemní klima, jakkoliv jsou v prostředí neziskových organizací nepřiléhavé.

turista, nebo cestovatel, který se pokouší dorozumět v cizím prostředí. Tato metoda má vypracovány sofistikované kroky a klíče, které pro nás nejsou podstatné. Dokládá ale, jak vysokou míru adaptability v porozumění jsou schopni lidé projevat. Vůle k porozumění dokáže překračovat až extrémní překážky. Za jeden z klíčových principů metody je přitom považována imerze – vnoření do jazyka a kultury (tamtéž). Jakkoli se pohybujeme pouze na úrovni paralel, znovu vidíme snahu o proniknutí do kultury (v našem případě firemní) jako princip, usnadňující vzájemné porozumění.

Také Plamínek (2023) uvádí, že s tajemstvím úspěšné komunikace souvisí jeden veliký dluh – původní význam slova není tok informací od někud někam, ale společné *sdílení*. Oběma komunikujícím stranám to přisuzuje roli sdílícího a formuluje ji jako *aktivní*. Je tedy spoluzodpovědností toho, komu je informace směřována, zda a v jakém stavu k němu skutečně doputuje – jak jí porozumí. Z hlediska zájmů této práce to tedy znamená, že součástí řízení musí být snaha o implementaci snahy o porozumění mezi klíčové aspekty firemní kultury.

Barker (2020) porozumění vnímá jako porovnávání vzorců. Vzorce jsou přitom mimoverbální součástí komunikace, případně výsledky předchozí zkušenosti, kterou komunikující se svou vzájemnou komunikací získali. Pozorování druhého a náš vztah s ním výrazně ovlivňuje, jak porozumíme tomu, co říká. Toto poznání má znovu dopad do oblasti manažerské komunikace: od manažera, z kterého mám strach a nepovažuji ho za spravedlivého, mohu přijmout zpětnou vazbu jen jako obvyklou kritiku, důkaz jeho nekompetentnosti a nezájmu. A to navzdory tomu, že může být pravdivá, relevantní nebo dobře míněná.

Kvalitní komunikace je důležitá nejen pro dobře vykonaný pracovní výkon a jasné plnění zadání, ale také pro celkovou atmosféru na pracovišti a pozitivní přístup pracovníků vůči organizaci, ve které pracují. Můžeme se tedy pak na vhodnou komunikaci dívat ve dvou rovinách – komunikace zadání pracovního výkonu a mezilidská nepracovní komunikace. Zadání pracovního výkonu lze precizně vypracovat do postupů a návodů, zaslat emailem nebo předat v písemné formě a přímou komunikaci s pracovníkem omezit na pouhé potvrzení přijetí informace. Abychom ale podpořili motivační a podpůrnou atmosféru na pracovišti, musíme do komunikace dát mnohem víc než jen předání pracovního zadání. Je potřeba s pracovníky jednat, ptát se na názory a brát v potaz zpětnou vazbu či podněty.

1.2 Efektivita komunikace

Komunikace je dovednost, která je vlastní každému člověku už od nejútlejšího věku. To z ní zároveň dělá dovednost, ve které lidé sami sebe vidí jako experty, kterou sami v sobě vnímají jako zvládnutou. Tato sebepercepce je ale často klamná, lidská komunikace je neefektivní, nekonstruktivní a selhává. Protože tvoří naprostý základ procesů řízení (a to jak na straně řídicího, tak řízeného) bude efektivita komunikace tím, co nás bude v práci extrémně zajímat. S efektivitou komunikace je velmi snadné myšlenkově svázat efektivitu procesů a tím i celé organizace. Protože výsledky komunikace nejsou obvykle měřitelné, i fenomén *efektivity komunikace* bude významově posunutý od toho, jak vnímáme efektivitu jiných procesů. V základním úhlu pohledu může vyjadřovat úspěšnost komunikujících stran předat si obsah – komuniké – tak, že mu obě rozumí stejně.

Plamínek (2023) popisuje, že umění profesionálně komunikovat bylo v posledních letech více a více oceňovanou dovedností. Zmiňuje také, že během dvacátého století prošla manažerská komunikace určitým vývojem, který obsahoval jednoduché a účinné návody k manipulativnímu chování, kde do komunikace vstoupila přetvářka. Nejspíš to začalo knihami a přednáškami společnosti Dale Carnegieho, což však nebylo jejich záměrem⁵. Přestože sám Carnegie upozorňoval, že popisované techniky je třeba užívat upřímně např. pokud někoho pochválíme, pak to má být opravdové, pak spěchající manažeři s vidinou osobního úspěchu nyní na tato upozornění často nedbají a pamatují si z naučených technik, jen něco, např. usmívat se, projevit falešný zájem o osobu zapamatováním si jména toho s kým komunikují atd. Touto technizací komunikace však dochází k její zásadní povrchnosti a konečným důsledkem pak je, že se lidé dostatečně neposlouchají.

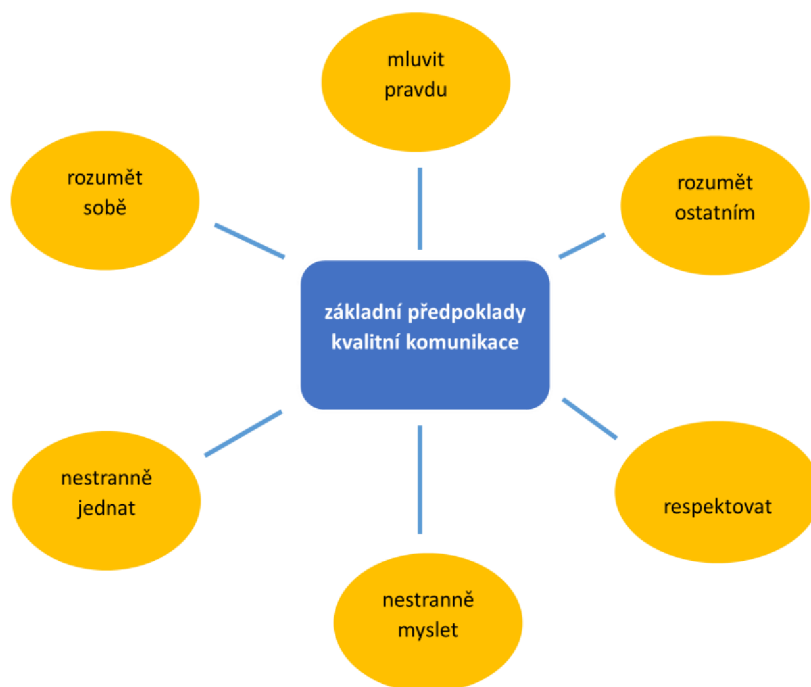
Dalším zásadním trendem ve vývoji profesionální komunikace bylo prosazování asertivity. Například Salter pomocí asertivních postupů léčil lidi s nízkým sebevědomím. Šlo o metodu, kdy byl kladen důraz na práva jedince (právo udělat chybu, právo nevědět, odmítat, změnit názor, trvat na svém). Tuto metodu však využívali i ti, kteří měli sebevědomí dostatečné, ale vybrali si opět jen to, co se jim

⁵ Přístup ke komunikaci během dvacátého století prodělal určitý vývoj. Společnost jimi od třicátých let zásoboval Dale Carnegie (především *How to win friends and influence people*) a vyznačovaly se návody k manipulativnímu chování, které ovlivnily několik generací.

hodilo, např. právo se prosazovat. Při tomto výkladu asertivity byl výsledek komunikace žalostný a k dohodám stejně jednajících partnerů příliš nedocházelo (Plamínek, 2023).

Výše nastíněné cesty k efektivní komunikaci nevedly. Z povrchní komunikace koncem dvacátého století vzniká přístup, který při komunikaci vidí práva komunikujícího v souvislosti práv ostatních lidí a navrácí se k opravdovosti a upřímnosti. Vede ke sladění toho co říkáme a to co cítíme a co si myslíme.

Plamínek (tamtéž) si následně klade otázku, jak komunikovat, abychom si co možná nejvíc rozuměli a snadno se dohodli. Po letech pozorování a vlastních studií se domnívá, že pro úspěšnou komunikaci a dohodnutí se platí následujících šest předpokladů:



Obrázek 1 Předpoklady kvalitní komunikace (Plamínek 2023, s. 70)

- *sebeřízení*: umění rozumět sobě. Aby nám ostatní rozuměli, je nutné, aby všemi kanály proudily významově stejné informace (informace se nesmí popírat). Příklad: Uvádím-li, že se nezlobím, ale můj neverbální projev vyjadřuje něco jiného, než říkám, pak lidé budou věřit neverbálnímu projevu,
- *oprawdovost*: mluvit pravdu. Říkám-li, co si myslím a zároveň to i tak cítím a věřím tomu, pak se není třeba obávat rozporu mezi jednotlivými složkami

sdělení. Jde o upřímnost. Neříkám tedy to, co si nemyslím nebo to, co skutečně necítím,

- *porozumění*: schopnost porozumět ostatním. Znamená to, že nejde jen o předávání informací, ale o jejich výměnu. Umění správně se vyjádřit je stejně důležité jako umění přijmout sdělení druhé strany. Jde o efektivní, pečlivé a upřímné (koncentrované) naslouchání. Důležitým nástrojem je v tomto úsilí dovednost a schopnost empatie,
- *respekt*: výše zmiňovaná schopnost empatie je důležitá k propojení s ochotou a schopností respektovat toho, kdo komunikuje. Tomuto se říká akceptace – respekt ke komunikátorovi, brát v potaz jeho práci, emoce, postoje a názory,
- *nadhled*: jde o pozorování celku v daném kontextu. Úsilí pozorovat situaci maximální měrou nezávisle, nestranně, neutrálně. Vnější pozorovatel se může dostat do rozporu, a pak je vhodná doba pro korekci chování, například snahou formulovat myšlenky při komunikaci jinak, aby byly přijatelné pro obě strany,
- *nestrannost*: pokud jsou činy nestranné, pak může existovat důvěra v nestrannost. Vnímání nestrannosti je individuální. Je nutné být vnímán účastníky komunikace za neutrálního.

Těchto šest Plamínkových komunikačních návyků je možnou cestou, kterou můžeme jít v naší komunikaci a z níže uvedeného obrázku č. 2 je vidět, že tato pomyslná cesta zahrnuje stupně navázané na pomyslné úrovni „já – ty – my“:



Obrázek 2 Klíčové kompetenční návyky (Plamínek 2023, s. 75)

Špačková (2009) vymezuje stejně přínosné hlavní zásady pro mezilidskou komunikaci. Za stěžejní považuje budování vyváženého vztahu s posluchačem. Říká, že je třeba, aby hodnota věcných informací (čili to, co z komunikace získá) byla pro posluchače větší, než jím do komunikace vložené (např. hodnota času, energie a pozornosti). Připomíná, že není možné nekomunikovat – základní, bazální komunikace začíná už jakýmkoliv (a třeba i neuvědomovaným, necíleným) neverbálním projevem a je nutné brát na to stále zřetel. Zdůrazňuje, jaký význam má pro úspěch komunikace stručnost a výstižnost i fakt „prvního dojmu“, způsob, kterým komunikátor zaujme na začátku svého projevu, působí na posluchače nejsilněji. Stejně je to i na konci projevu. Vhodné je využívat vícekanálové informace, tzn. nejen slyšet, ale i vidět (názorné pomůcky). Také sdělení s emocionálním nábojem se pamatuje lépe. Na závěr uvádí, že je vhodné při své argumentaci a přesvědčování použít myšlenku, které posluchač již důvěřuje a teprve mu předat novou myšlenku, kterou chceme, aby přijal.

Vymětal (2008) říká, že je-li organizace schopná produktivní komunikace, má správně nastaveny komunikační prostředky a zaměstnanec i zaměstnavatel jsou schopni efektivně naslouchat, pak je očekávatelným výstupem spokojený a loajální zaměstnanec, ale i klient.

Je naprosto nasnadě, že jsou tyto požadavky pro zajištění funkčnosti (a tyto předpoklady efektivity komunikace) použitelné i v prostředí manažerské komunikace. Respektive, že mohou tvořit obecný rámec požadavků, které můžeme klást na vnitřní komunikační strategii managementu organizace. Tím spíše, že funkčnost této komunikace je předpokladem pro efektivitu řízení organizace, dosahování jejích cílů i budování vnitřního klimatu. Za podmínky efektivity, které v tomto kontextu chceme podtrhnout patří *porozumění*, *nadhled* a *ekonomická hodnota* komunikace.

Porozumění znamená ujistit se o tom, že je komunikátorovi rozumět. Také je důležité shrnout úkoly a aby jejich dostupnost byla na centrálním místě. Nesmíme zapomenout na místo a čas pro komunikaci. Není vhodné řešit „věci“ v provozu.

Nadhled je požadavkem zejména na management, který musí dávat věci i komunikaci do souvislostí a vysvětlovat lidem, že jejich úhel pohledu není jediný. Také požadavek na zaměstnance, aby dokázali udělat krok od každodenní agendy a kolotoče povinností, a snažili se vidět přesahy

Ekonomická hodnota komunikace znamená, že může být obtížné chápat, proč se vlastně zaměstnanci konkrétní věc komunikujeme. Ve sdělení by mělo být, co z toho budou mít, jak jim to pomůže, co jim to přinese, nebo naopak proč je to důležité pro organizaci.⁶

1.3 Modely komunikace

Díky tomu, že nás komunikace provází celý život a je nám blízká, vnímáme ji intuitivně a implicitně ji rozumíme. Čím přesnější pohled na ni však potřebujeme, tím větší úskalí její popis přináší. Proto vznikla řada modelů, které strukturu a procesy komunikace přibližují.

Plamínek (2023) v jednom z nich rozděluje komunikaci na menší složky. Za základní stavební prvky považuje jednotlivá *sdělení* a nazývá je *komunikační buňkou*. V ní působí tři faktory – *myšlenka*, *pocity* a *hodnoty*.⁷ Myšlenka má být racionální složkou našeho já (např. volba slov), pocity vyjadřují emocionální složku (např. způsob řeči) a hodnoty jsou projevem etické složky (řeč těla).

Komunikační buňku dále zjednodušuje na dvě komunikační hladiny – *věcnou* a *vztahovou*. Říká, že první typ informací, které přijímáme spíše sluchem než zrakem se pojí k věci. Druhý typ, který je spojený se vztahy a pocity, bývá vidět i slyšet. Racionální myšlenky postupují kanálem jako je „volba slov“, informace vztahové a pocitové naopak řečí těla a způsobem řeči. Verbální komunikace souvisí s racionálním obsahem sdělení. Neverbální se týká způsobu, jak jsou slova pronášena a také zahrnuje vztah ke sdělovanému obsahu. Čím jsou hodnoty a city (*emoce*) při komunikaci významnější nad rozumem (*raciem*), tím více se podstata sdělení šíří neverbální komunikací, popisuje ve své knize Plamínek (2023). Takový stav může být pro efektivní profesní komunikaci poměrně kontraproduktivní, protože jsou emocionálně silně často komunikovány potřeby, úkoly a zpětné vazby, které potřebujeme předat především přesně a racionálně. Emocionální balast jinak jednoduché komunikace může navíc budovat překážky u řady zaměstnanců, aby komunikaci vůbec zahájili nebo se v ní cítili komfortně. Obecně je tedy požadavek

⁶ Při workshopu se to projevilo tak, že účastník pronesl při “hře” větu, že celé to je podvod. Nepochopil však hodnotu toho porozumění.

⁷ Tyto faktory se v podstatě kryjí se základním modelem vlastností osobnosti - složkou kognitivní, afektivní a konantní. To není překvapivé a znovu to podtrhuje komunikaci jako celostní interpersonální proces.

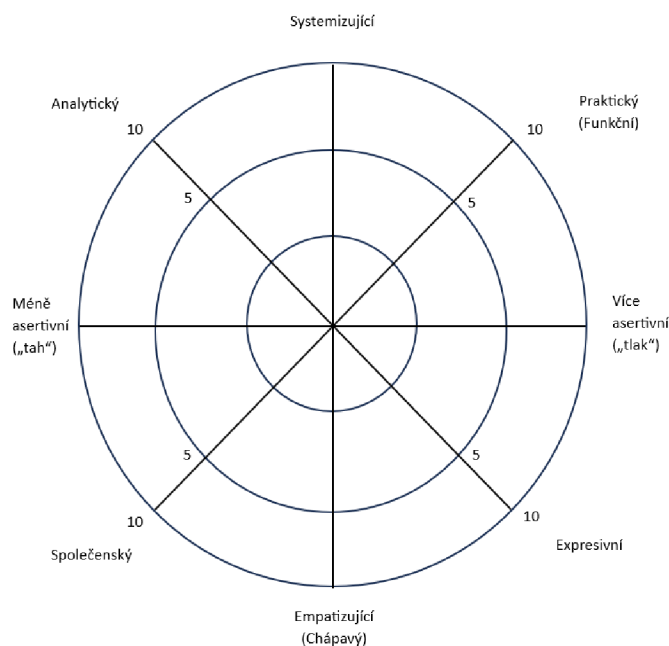
na kontrolu nad emocionalitou komunikace a s tím spojené dovednosti (zrcadlení, uklidnění, empatické potvrzení) naprosto legitimní.

1.4 Komunikační styl

Komunikace a styl řízení hrají klíčovou roli v pracovním prostředí a ovlivňují výkon zaměstnanců. Vhodně vybraný styl řízení a kvalitní komunikace vytváří produktivní pracovní prostředí, kde má každý dostatek jasných informací o aktuálních projektech a má možnost se vyjádřit, a zaměstnanci pak dosahují optimálních pracovních výkonů. Manažeři podporují motivaci a výkon zaměstnanců. (Orange Academy, 2022)

Komunikace se děje různými způsoby, které však mohou být příčinou nejrůznějších problémů. Z průzkumu organizace Economist Intelligence Unit z roku 2017 vzešlo, že nejčastěji zmiňovanou příčinou špatné komunikace v práci je střet různých komunikačních stylů. Jinými slovy: *„chtějí-li manažeři efektivně komunikovat, měli by přizpůsobit svůj komunikační styl lidem ve svém okolí a situacím“* (Baker, 2020, s.19).

Autoři výše zmiňovaného průzkum vztahují neefektivitu komunikace k tomu, že manažeři nepřizpůsobují svůj komunikační styl lidem ve svém okolí. Barker (2020) se s odkazem na tento průzkum zabývá různými komunikačními styly a schopností odhadovat preference ostatních. Za stěžejní považuje uvědomění si, jak přizpůsobit svůj komunikační styl v různých situacích. K určení způsobu komunikace, který nás vystihuje využívá *mapu komunikačních stylů*.



Obrázek 3 Mapa komunikačních stylů (Baker, 2020, s. 22)

Model je založen na dvou spektrech (osách) chování, které vytvářejí obraz komunikačních stylů, které upřednostňujeme.

- První sada je založena na *zvyšování společenského postavení*. Jeho první část spočívá v „tlaku”, přičemž hlavním prvkem nátlakového chování je mluvení (tvrzení, přesvědčování, kritizování, nařizování, smlouvání). Druhou součástí této sady je chování, kdy dochází ke zvyšování postavení druhého člověka, a tím je „tah”. Hlavním prvkem tažného chování je naslouchání, př. kladení otázek, chvála, povzbuzování, rozvíjení něčí myšlenky, podřízení se. Barker tvrdí, že většina konverzací zahrnuje oba tyto způsoby, ale nicméně vždy preferuje jeden z těchto způsobů, buď mluvíme, nebo posloucháme.
- Druhá dvojice chování se týká toho, jak je vnímán okolní svět. Zahrnuje strategie vcítění a systematizace. Vcítění se týká pokusu identifikovat emoce a myšlenky druhé osoby a reagovat na ně vhodným chováním. Systemizace se pokouší porozumět našemu okolí vytvářením systémů což je sada prvků pracujících s podněty a výstupy. Smyslem je tedy porozumět, jak věci fungují a pochopit pravidla, kterými se jejich fungování řídí. Barker uzavírá, že představíme-li si onu mapu, tak “tlak” a “tah” se nacházejí na opačných stranách spektra, i vcítění a systemizace jsou vzájemně doplňující se děje.

Většina z nás se může jak vcítit, tak systemizovat, a stejně tak jeden z těchto přístupů ovlivňuje náš komunikační styl.

Když tyto dvě sady vzájemně se doplňujících způsobů chování spojíme, tak vytvoříme čtyři obecné komunikační styly:

- *společenský*: komunikující preferuje porozumění ostatním lidem v zájmu zlepšení našich vztahů s nimi. Upřednostňuje naslouchání před mluvením. Využívá kladení otázek. Jedná se o styl diplomatů a týmových hráčů. Kdo jedná tímto stylem, usiluje o dosažení shody a vyhýbá se konfliktům. Takoví lidé jsou zpravidla citliví, ale pod tlakem mohou být podrážděni a rozrušení. Jde o vcítění se a „tah“;
- *analytický*: ve stylu takto komunikujících jde o lepší porozumění prostředí, pochopení, jak svět funguje. Lidé užívající tento styl preferují data, čísla a systémy, které je organizují. Také upřednostňují naslouchání nebo pozorování před mluvením. Využívají kladení otázek týkajících se úkolů. Jedná se o styl výzkumníků. Na těžké otázky očekávají jasné a logické odpovědi, rádi se vyhýbají konfliktům. Jde o systemizaci a taktéž o „tah“;
- *praktický*: cílem tohoto stylu je snaha o reálné uskutečnění věcí. Používá se pro dosažení praktických výsledků. Lidé používající tento styl raději mluví, než naslouchají. Hodně komentují úkoly nebo procesy. Jedná se o styl realizátorů, kteří vytvářejí a vysvětlují procesy. Očekává se od nich, že vše zvládnou včas, s dodržením rozpočtu, řeší všechny detaily. Zaměřují se více na procesy než na lidi. Mohou působit až chladně a odměřeně. Jde o systemizaci a „tlak“;
- *expresivní*: při použití tohoto stylu chtějí lidé udělat na druhé dojem. Raději hovoří, než naslouchají. Chtějí svými tvrzeními inspirovat nebo pobavit. Jsou používány metafory a kreativita. Styl se hojně používá při prezentacích, kdy řečník vnímá lidi jako posluchače nikoliv jako partnery. Cílem řečníka expresivního stylu je změnit smýšlení posluchačů. Používají jej vizionáři, kteří preferují velké myšlenky před obtěžujícími detaily. Mohou postrádat trpělivost a mohou jednat i společenským stylem, jehož využívají pro osobní cíle.

Barker (2023) uzavírá tuto kapitolu tvrzením, že ujasníme-li si, které styly preferovat, uplatníme své schopnosti i v ostatních stylech a budeme lépe

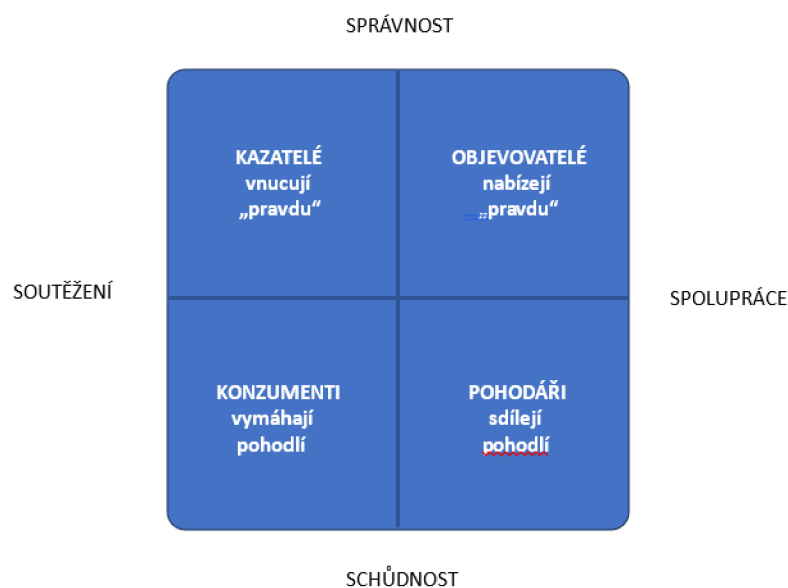
komunikovat. A dále, že někteří jsou úspěšní v rámci všech čtyřech stylů, a pak se jedná o velmi přizpůsobivé komunikátory.

Problematikou komunikačních stylů se zabývá také Plamínek (2023). Některými klasifikacemi souvisejícími s komunikačními styly se zabýval už ve svých dřívějších publikacích.

1.4.1 Komunikační styly podle preferencí v interakci

Populace je v tomto modelu rozdělena do čtyř skupin. Základ pro toto dělení tvoří preference hodnot, kterými jsou na jedné ose schůdnost a správnost, a na druhé ose soutěžení a spolupráce. Jde v nich o popis vztahových charakteristik – jak se lidé budou chovat při řešení Plamínek (2023) říká, že na modelu, v němž dvě osy rozdělují populaci do čtyř skupin, tvoří tyto v rámci vztahových charakteristik na jedné straně schůdnost a správnost, a na straně druhé soutěžení a spolupráci. *“Vlevo na tabuli jsou bojovníci, jejich společným znakem je, že o něco usilují a nemíní se tohoto úsilí vzdát ani ve vztahu ke svému okolí. Jsou-li zaměřeni na principy, nehodlají se vzdát příležitosti tyto principy vmicovat ostatním a říká jim kazatelé. Žijí-li podle principu schůdnosti, usilují spíše o to, aby na svém okolí pro sebe vydobyli maximum pohodlí, to jsou konzumenti.(...) Vpravo na tabuli jsou lidé vstřícní ke svému okolí. Pokud jsou zároveň nositeli pragmatického (konzumního) přístupu k životu, je v jejich povaze nabízet svému okolí pohodlí, aby jej mohli s okolím sdílet (pohodáři). Takoví lidé jsou „nákupčími pohodlí“, usilují o dohody s ostatními, protože tyto dohody jim přinášejí osobní pohodlí a budoucí vztahové jistoty. Vpravo nahoře na tabuli najdeme opačný důvod ke vstřícnosti. Lidé, kteří tam patří, preferují dohodu kvůli přesvědčení o správnosti takového postupu, těm se říká učitelé”* (Plamínek, 2013, s. 66).

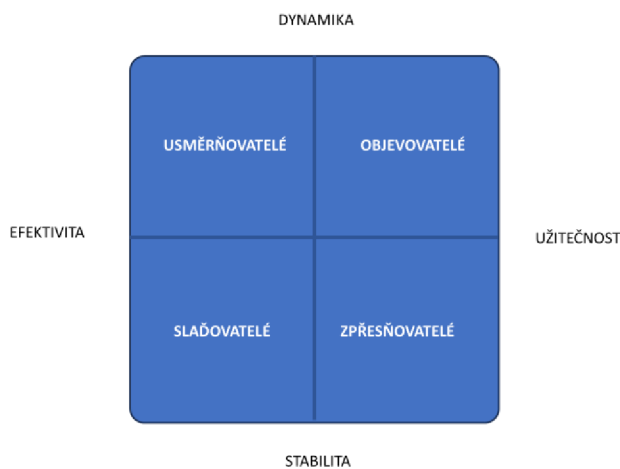
Autor dále zmiňuje, že v každém kvadrantu zobrazeném na tabuli lze očekávat aktivní a pasivní, respektive reaktivní typy. Aktivní lidé projeví své charakteristické chování, aniž by byli k tomu podněcováni. Pasivní lidé „sáhnou” po osvědčeném vzorci chování především pod tlakem podmínek. Pokud o sobě a o jiném člověku víme, kam patří v popsané typologii, můžeme se podle toho zařídit (Plamínek, 2013).



Obrázek 4 Interaktivní typy lidí (Plamínek 2023, s. 167)

1.4.2 Komunikační styly podle motivace

V tomto systému jde především o to, co osoba považuje za zajímavé a motivující k nějakému chování. Jestli upřednostňuje dynamiku (změny, rozvoj, novinky) nebo stabilitu (jistotu, bezpečí, stabilitu), a také zda preferuje užitky (výsledky a cíle) nebo efekty (cesty, lidi, metody). Výsledné pozice a komunikační styly jsou opět přehledně uvedeny na obrázku. Od snadno ovlivnitelných komunikačních stylů je tento model asi nejvzdálenější. Nejde v něm totiž o interakci lidí přímo. Popisuje děděné vlastnosti člověka a oblast, kde si může později snáze osvojit vztahové, komunikační návyky a dovednosti.



Obrázek 5 Motivační založení (Plamínek 2023, s. 169)

Při zkoumání lidských komunikačních stylů jde o to, že dělení lidí po jejich zařazení do rozhodující typologie má sloužit právě ke sdílení se mezi lidmi a jejich pochopení se navzájem. Není důležité, do kterých typů jsou lidé zařazení, ale o uvědomění si rozdílů mezi lidmi, k toleranci existujících odlišností. Pochopení komunikačních stylů má pomoci vnímat druhé, poznat druhé a rozumět si s nimi (Plamínek, 2023).

Firemní komunikační styl, organizační komunikační strategie je jeden z podstatných výrazů firemní identity spolu s firemní kulturou, produktem organizace a jednotným vizuálním stylem, a jako prostředek k pozitivnímu ovlivnění image organizace. Pokud se organizace nevěnuje významu komunikace a její úrovni, pak se může stát, že komunikuje do svého okolí (ale také sama do sebe) formou zmatených a nesourodých signálů, a v očích veřejnosti (nebo zaměstnanců) tak poškozují svůj obraz. Veřejnost (případně vlastní zaměstnanci) pak neví, co si o organizaci má myslet, a zda se na ni mohou spolehnout. (Hlisnikovská, 2010).

Jedním z důležitých kotvících prvků vnitřního komunikačního prostředí je vize organizace a systém základních sdílených hodnot. Na nich pak lze snadno stavět požadavky na úroveň komunikace v organizaci, praktickou stránku věci (standardní komunikační procesy, komunikační kanály a technologická řešení), ale třeba i citlivost, empatii, ale i přímou, rozhodnost nebo upřímnost.

Organizace by podle Hlisnikovské (2010) měla mít vizi, která je dlouhodobě neměnná, navrhovat pojetí své filozofie i přes měnící se podmínky hospodářské, politické apod. Svoboda (2009) uvádí, že základem organizace je její filozofie a tu je třeba jí mít jasně pojmenovanou. Pokud ji nemá, pak nemůže vytvořit efektivní komunikační strategii, chybí sounáležitost zaměstnanců s pracovníky managementu. V tom se shoduje s Horákovou (2008), která říká, že u filozofie organizace jde o základní principy, kterými se organizace řídí, soubor hodnot, které vyznává a které spojují všechny členy organizace a odlišují je od okolního prostředí.

Toto vzájemné spojení základními prvky společné identity (vizemi a hodnotami) je zároveň garancí alespoň minimální kvality vnitřní komunikace organizace. Snižuje pravděpodobnost jejího selhávání, protože lidé nastavení ke stejným hodnotám a sdílející společnou představu o rozvoji organizace mohou sebetěžší, sebenáročnější komunikaci opřít právě v tom, v čem si rozumí a co je pro ně univerzálně společné.

2 Management, leadership a strategie

Godin (2023, s. 199) cituje: „*Management se snaží zabránit škodám, jeho cílem je zvyšovat produktivitu*“. Dále přemýšlí nad zbavením se podprůměrných zaměstnanců.

Naopak lídři se snaží o něco lepšího. O hledání dobrovolných jednotlivců, kteří dostanou rozhodující pravomoc. A znovu se ukazuje, že doba v níž žijeme si více a více uvědomuje, že je potřeba spojení obojího. Využívat zdroje, vytvořit podmínky pro růst, spojení a posilovat lidskost, nadšení, důstojnost, spoustu možností a jakousi dobrovolnost. Bez dobrovolného přihlášení se nepůjde o leadership, ale jen o management. Jde o hledání cesty ke smysluplné tvorbě. Někdy uděláme chybu, která je však příležitostí se zlepšovat uzavírá Godin.

2.1 Vedení, řízení a management

Vedení a řízení zaměstnanců jsou dvěma nejzákladnějšími manažerskými dovednostmi a zároveň jejich hlavními úkoly, co se práce s lidmi týče. Jedná se o dvě odlišné složky manažerské práce. Pro řízení jsou charakteristické racionální aspekty a staví na formální autoritě. Pro vedení jsou klíčové mezilidské vztahy a vychází z přirozené autority. V kontextu toho, co jsme uvedli dříve o komunikaci cíli vedení spíše na afektivní a řízení spíše na kognitivní složky osobností zaměstnanců – na jejich emoce a postoje na jedné straně, na jejich racionalitu, vědomosti, dovednosti a efektivitu na straně druhé. U vedoucího pracovníka by měla být mezi prvky řízení a vedení rovnováha (Kotěšovská, 2010).

Pojem management vychází z latinských slov „manus“ (ruka) a „agere“ (činit, konat) a k vysvětlení pojmu můžeme použít také překlad z anglického „to manage“, což znamená dosahovat, řídit, vést, spravovat, vládnout. Management lze obecně popsat jako soubor činností vedoucích k zabezpečení fungování organizace (Prukner, 2014).

Weihrich a Koontz (1993, s. 16) říkají že: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“

Blažek (2014) definuje management jako proces, který probíhá mezi jednotlivcem (skupinou), který řídí (je řídicím subjektem), a jednotlivcem (skupinou), který je řízen

(řízeným objektem). Řídící subjekt vytyčuje cíle a skrze vzájemné působení subjektu a objektu jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány. Tento přístup již zmiňuje důležitý faktor managementu, kterým jsou lidské zdroje. Manager má vždy dané vstupy (lidské, finanční a materiální) a je tedy v zájmu organizace, aby tyto zdroje využíval efektivně a kvalitně.

Management je složitým procesem a existuje velké množství definic a pojetí, které jej postihují z různých úhlů pohledu a s důrazem na tu či onu jednotlivost, postihnout jej komplexně ale není z podstaty věci možné. Naprosto stejně tomu bude s vymezením, z čeho se management skládá. Literatura uvádí různá členění.

Blažek (tamtéž) popisuje, že nejčastěji se využívá koncept manažerských funkcí. Ten vychází z formulace jednoho ze zakladatelů teorie managementu H. Fayola už z roku 1916. Podle Fayola efektivní dosahování cílů organizace vyžaduje, aby každý řídicí pracovník opakovaně prováděl několik základních typů činností. Je to **plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování**. Dnes jsou manažerské funkce vymezeny jako: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování.

Šedivý a Medlíková (2011, s. 88) popisují, že řízení se vyznačuje těmito znaky:

- „je zaměřeno dolů, na spodní linie,
- organizuje lidské, finanční a časové zdroje k tomu, aby se uskutečnila vize, vedení, inspiruje a motivuje lidi pracovat ke společnému cíli,
- základní rolí řídicího pracovníky je využít svůj vliv k zefektivnění práce v týmu. Rolí členů týmu je dělat to, co je nezbytné k řešení problému a k dosažení žádoucích výsledků.“

Roli manažera pak charakterizují skrze jeho podstatné úkoly a agendy: **plánuje, rozhoduje, organizuje, oceňuje a kontroluje**.

Zajímavě také vymezili neefektivního a efektivního manažera:

Neefektivní manager	Efektivní manager
Orientuje se více na odbornost, méně na lidi	Kombinuje odbornost a práci s lidmi, řídí i směrem nahoru, podporuje tým, vytváří sítě
Málo, nerad nebo špatně deleguje pravomoci	Dobrovolně spolupracuje, vidí v tom výhodu
Nerad rozhoduje, dlouho váhá	Má elán, rozhodnost, schopnost zvládnout konflikt, krize
Spíše udržuje stav, než aby přicházel s něčím novým	Má jasnou vizi, vidí širší souvislosti

Není taktický, volí stále stejný styl chování vůči různým lidem a situacím	Je adaptabilní, loajální, ve svém chování nese hodnoty které vyžaduje.
Spravuje, zachovává daný stav	Hledá řešení, má potřebu inovace
Situaci nad jeho síly řeší autoritativním rozhodnutím	Zná své výhody a omezení, využívá a podporuje silné stránky druhých.

Tabulka 1 *Neefektivní a efektivní manager (Šedivý Medlíková 2011, s. 89)*

2.2 Vztah managementu a zaměstnanců

V současném řízení organizací se ze zaměstnanců staly „lidské zdroje.“ Ty je potřeba řídit, jako jakékoliv jiné zdroje. Zásadní roli v jakémkoli podniku a jakékoli organizaci proto sehrává manažer, tedy profesionální řídicí pracovník. Jeho úkolem ve vztahu k dalším zaměstnancům je nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit a posuzovat (Šedivý a Medlíková, 2011). Můžeme se však setkat s pohledem, že lidé se neřídí, ale úkolem manažera je lidi vést. Vedení neboli leadership míří vpřed, moc leadera se odvozuje od hodnot a principů – zabývá se tedy vizí, strategií, hodnotami a cíli (Šedivý a Medlíková, 2011). Proto je vnitřní komunikační strategie – způsob, kterým leadeři a organizace jako celek jedná se zaměstnanci v podstatě strategickým dokumentem nejvyšší úrovně – je velmi úzce propojená s hodnotami organizace a její vizí, protože jedno ani druhé není bez zaměstnanců možné. A efektivní kontakt se zaměstnanci zajišťuje znovu a znovu interní komunikace.

„*Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí*“ (Cipro 2009, s. 12). Forsyth (2009) dodává, že existuje šest klíčových úloh managementu a mohou být definovány takto: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizace, školení a rozvoj, motivace a kontrola. Všechny provází a spojuje komunikace – pokaždé na jiné úrovni, pokaždé s jinou naléhavostí a často s jinými zásadními partnery v komunikaci. Vždy ale s podobným cílem – aby byly jeho kroky pochopitelné a pochopené.

„*Podle tradičního vnímání managementu a vedení lidí jsou zde podřízeni proto, aby měl manažer komu zadávat úkoly, příkazy a rozdělovat práci. A také, aby měl na koho svést vinu za úspěch a nad kým se povyšovat*“ (Suchý a kol. 2016, s. 76). Podle moderní alternativy je vedení lidí chápáno spíše jako forma služby. Ten který vede využívá potenciál lidí, rozvíjí ho, snaží se, aby se jim pracovalo dobře, aby se práce v týmu dařila a podnik byl úspěšný. Odměnou pro manažera je pak podpora „zdola“.

Lidé si uvědomují co pro ně leader dělá, důvěru oplácí důvěrou, podporu podporou, angažovanost angažovaností. Přispívají tak k úspěchu manažera (Suchý a kol., 2016).

Můžeme tedy říci, že manažer je osobou, která je zodpovědná za práci svých podřízených a která zásadně přispívá k dosažení úspěšnosti organizace.

V manažerské činnosti se projevují měkké a tvrdé prvky. Tvrdé prvky jsou řídicí praktiky, jako např. správa financí, vytváření organizačních struktur. Měkké prvky představují všechny nehmotné prvky organizace, kam řadíme firemní kulturu, firemní komunikaci (Váchal a kol., 2013).

Váchal a kol. (2013) ve své knize používá 4E analýzu, která byla sestavena už v roce 1994 (Chambers, Selim, Vinten) a zahrnuje v sobě klíčová hlediska manažerské práce.

- *Economy* (Ekonomika) – toto hledisko je spojeno s hospodárností a co nejmenšími náklady na realizaci daných činností. Chápat lze jako celková hospodárnost organizace, hledání rovnováhy mezi náklady a výnosy.
- *Effectiveness* (Efektivnost) – realizace správných věcí v souvislosti se stanovením cílů a výběrem strategií vhodných k jejich naplnění. Jde o účelnost vykonávaných činností.
- *Efficiency* (Účinnost) – vybírání správných postupů a metod pro výkon daných činností. Hovořit lze také o vybrání vhodné cesty.
- *Equity* (Spravedlnost) – toto hledisko je propojeno s dodržováním veškerých předpisů. Je v něm zahrnuta také sociální odpovědnost organizace kvůli budování pozitivního public relations a dobrého jména organizace.

Zhuo (2020) objasňuje, že většinu věcí v oblasti managementu se naučila praxí a samozřejmě, že připouští, že navzdory nejlepším záměrům se při tom dopustila mnoha chyb. Zjistila co funguje a co ne a především si z toho vzala poučení. Pomocnými jí v tom bylo mnoho kurzů o řízení. Inspirovala se mnoha různými články a knihami. Za nejpřínosnější však považovala pomoc od kolegů, kteří se dokázali podělit o své znalosti a stali se jí inspirací, jak být v oboru lepší.

Taktickým krokem k sebevzdělávání se může stát psaní blogu. Jednou za týden si uspořádat myšlenky a vypsát je. To může pomoci „věcem“ porozumět, dodává Zhuo.

Jen při zpracovávání této práce jsme prošli tolik publikací, které dokládají, že pro vedoucí pracovníky, kteří se chtějí stát efektivnější v komunikaci, ve vedení i v implementaci celostního řešení komunikace v organizaci existuje dostatek zdrojů.

Vést týmy není jednoduché a neexistuje jen jediný, univerzální a všespásný způsob, jak řídit skupinu lidí. Díky spolupráci týmů se ale dají vytvářet větší a ambicióznější věci, než kdybychom je udělali sami a díky tomu organizace dosahují úspěchu. „*Skvělými se manažeři stávají, nerodí se*“ uzavírá Zhuo (2020, s. 18). V tomto procesu sehrává jejich komunikace, komunikační strategie jejich podniku či organizace, vize a hodnoty na kterých staví tak klíčovou roli, že můžeme tento citát upravit na „*Skvělými se manažeři stávají úsilím o skvělou komunikaci.*“

2.3 Manažer a leader

V této kapitole zmíníme pojmy manažer a leader. Pro řadu vedoucích zaměstnanců je cílem v profesním životě dosáhnout vysokého postavení – top manažera. Co by měl dělat „šéf“, aby vedl svůj tým dobře?

Při řízení týmů je manažer formální vedoucí pracovník, ale také leader jako vedoucí osoba. I když tyto dva pojmy mohou splívat, je v nich velký rozdíl. Leader nemusí být odborníkem ve svém oboru a nemusí vykonávat manažerskou funkci.

V pozici top manažera je vhodné kombinovat obojí. Manažer je do své pozice jmenován. Aby byl také leaderem, musí být vedenými lidmi uznán. Musí na sobě pracovat a zdokonalovat se v potřebných oblastech (sebevzdělávání) (iDnes.cz 2020).

2.3.1 Manažerské styly a motivace

Tématiku správného způsobu vedení lidí řeší oblast managementu týkající se manažerských stylů. Manažerský styl závisí na způsobu, jak manažer posuzuje motivaci zaměstnanců. Motivovat znamená, přimět lidi dělat něco ne proto, že si to přeje „šéf“, ale proto, že oni sami to chtějí.

Mezi první motivační teorie patří Teorie X a Teorie Y Douglase a McGregora, kteří definovali lidské chování v souvislosti s přístupem k životu. V teorii popisují způsob, jakým přistupujeme k uspokojování potřeb a motivaci zaměstnanců.

Další teorií je Tannenbaumova & Schmitova teorie, která využívá sedmi bodovou škálu direktivních a participativních způsobů vedení.

Adairova teorie pak popisuje manažerský styl na základě toho, jakým způsobem jednotliví manažeři řídí své zaměstnance s ohledem na plnění úkolů, vytváření týmů a rozvoj individualit.

Herzbergova teorie (teorie dvou faktorů nebo teorie motivace a hygieny) uvádí, že na pracovišti existují určité faktory, které způsobují spokojenost s prací, zatímco samostatná množina faktorů způsobuje nespokojenost. Herzberg věřil, že tyto dva faktory ovlivňují výkonnost zaměstnanců různými způsoby. I když je jednotlivec spokojen se svou úlohou, nemusí být dostatečně motivován, aby mohl pracovat na svých cílech (Forsyth, 2009).

Autoři Hloušek a kol. (2014) ve svém studijním materiálu popisují styly vedení lidí podle různých kritérií. Vybrali si povahové rysy vedoucího pracovníka a jeho chování, které se dělí na dva styly. Jeden se odvíjí od míry příkazů a podpory, který manažer poskytuje týmu. Je **direktivní**. Vyznačuje se jednostrannou komunikací plánováním úkolů a přesným zadáním, instrukcemi a kontrolou. Druhý styl je **podpůrný**. Ten se vyznačuje oboustrannou komunikací, nasloucháním, vysvětlováním, podporou, podněty, informováním a motivací. Styl související s pravomocemi manažera se rozděluje na **autokratický** (vedení prosazuje svou vůli bez ohledu na ostatní), **demokratický** (oboustranná komunikace, kompromisy, uznání názoru druhých) a **liberální** (podpora nezávislosti druhých).

Dále zmiňují jiné pojetí typologie – podle R.Likerta. Ten rozšiřuje svůj zájem o motivaci podřízených a zahrnuje čtyři styly: **exploatačně-autoritativní styl** (autoritativní manažer, který nedůvěřuje podřízeným, není příznivce iniciativ, komunikuje příkazy a motivací je strach a stres. **Benevolentně-autoritativní styl** (větší autoritativnost, částečné delegování úkolů, pro nové nápady vítá komunikaci zesponu nahoru, ale motivací je nejen odměna, ale i strach). **Konzultativní styl** (manažer už podřízeným trochu důvěřuje, částečně deleguje, využívá předkládané nápady, motivace je stále odměna a strach. **V participativním stylu** manažer plně důvěřuje podřízeným, deleguje, umožňuje oboustrannou komunikaci a rozhodovat se. Motivací je spoluúčast na vytváření cílů a kontrola jejich plnění.

Hloušek a kol. (2014) zmiňují dále pět stylů, které pojmenovává R. Blak a J. Moutonová. Všimají si pozornosti, kterou manažer věnuje úkolům a lidem.

- **Ochuzený styl** charakterizuje malý zájem manažera o dosahování výsledků při plnění úkolů a o lidi.

- **Styl “čajového dýchánku”**, ve kterém už se manažer věnuje lidem, ale klade malý důraz na výsledky.
- **Racionální styl** pak působí opačně, pozornost věnuje směrem k plnění úkolů, ale málo se zabývá lidmi.
- **Umírněný styl** představuje určitý kompromis, velký zájem o lidi i výsledky je předpokladem pro tzv. týmový management.
- **Styl týmového managementu** se vyznačuje velkým zájmem o lidi i o výsledky (Hloušek a kol. 2014).

2.3.2 Leadership

Vzrůstající počet pracovníků disponujících znalostmi chce být veden a ne řízen, tvrdí Peter Drucker (2000). Ke svým schopnostem potřebují výzvy, zajímají se o výsledky své práce a vyžadují, aby se s nimi zacházelo jako s partnery.

Vedení proto míří vpřed, svou moc odvozuje od hodnot a principů – zabývá se vizí a strategií, hodnotami a cíli, nikoliv ukládání úkolů a jejich kontrolou (Šedivý, Medlíková, 2011).

Existuje mnoho výkladů termínu leadership. Jednou z charakteristik je: „přimět lidi dělat věci ochotně“ nebo „využít autoritu při rozhodování“. „*Vedení může být založeno na působení osobnosti nebo může být jen kategorií chování*“ (Dědina, Cejthamr 2005, s. 94). „*Leadership je realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních*“ (Procházka a kol. 2013, s. 11). „*Lídři určují směr a získávají lidi pro to, aby je následovali*“ (Armstrong 2008, s. 28). „*Lídr je někdo, kdo vás doprovází a navádí na vaši cestě*“ (Adair, Reed 2009, s. 68).

O vedení jako o jedné z deseti rolí managementu hovořil už před více jak 30. lety Mintzberg (1989, 16). Konkrétně říká, že: „*Manažer coby představitel vedení je přímo zodpovědný za práci podřízených v jeho týmu. (...) Roli nepřímou zastává motivováním a povzbuzováním, uznáním a sladěním individuálních potřeb každého s cíli organizace tak, aby docházelo ke kvalitnímu a tvůrčímu naplnění dané práce.*”

„*Vedení zastává významnou roli během vyhledávání a vytváření nových příležitostí, při objevování nových možností, jakým způsobem se může stanovit směr budoucího vývoje organizace a jak je možné dostat poslání její existence zejména zabezpečováním, rozdělováním, využíváním a kontrolou zdrojů, včetně těch lidských*“ (Tureckiová 2007, str. 15).

Šedivý a Medlíková (2011, s. 88) popisují leadership těmito znaky:

- *“vedení je soustředěno nahoru, strategicky, míří vpřed,*
- *jeho moc je odvozena od hodnot a principů,*
- *je na nejvyšším stupni řízení, má co dočinění s vizí a strategií, hodnotami a cíli. “*

Dále uvádějí, že: *„podmínkou úspěšného lídra jsou čtyři znaky – Vůdce je jedním z nás, největším z nás, nejlepším z nás a naplňuje očekávání svých podřízených.“*

Od manažerů se také očekává propojení vedoucí a řídicí role. Každý, kdo je ve vedoucí pozici více inklinuje vždy k jednomu ze zmíněných fenoménů, dodávají (tamtéž, s. 124).

Blažek (2014) přináší objasnění výrazu leader ve smyslu souvislosti s rolí oproti výrazu manager, který souvisí s pracovní pozicí. Popisuje, že se leaderem stává člověk neformální cestou a to tím, že jej mnozí následují a respektují jeho vliv. Manažerem se stává člověk formální cestou, do pozice je ustanoven jako kompetentní osoba s delegovanou pravomocí disponovat se zdroji a jsou mu přiděleni podřízení. Leader není leaderem, pokud nemá už následovníky a manažer není manažerem, je-li ze své pozice odvolán. Leader a manažer není totéž, ale také se tyto pozice vzájemně nevylučují. V tom, co Blažek naznačuje, jde o dvojí pohled na konkrétní osobu a její vztah k jiným osobám. Dodává, že platí, že na manažera jde pohlížet jako na leadera, ale ne každý leader je zároveň manažerem. Můžeme konstatovat, že leader nemusí být členem organizace, může být členem organizace a zároveň manažerem nebo může být členem organizace bez manažerské pozice. Leadership je spjat principiálně s vedením lidí naproti tomu management se netýká jen vedení, ale zahrnuje i další činnosti jako je dosahování cílů prostřednictvím všech zdrojů, které má k dispozici (lidi, finanční zdroje, investice apod.). Leadership se v současné době stává určujícím pro oblast vedení lidí (Blažek, 2014).

Pulver (2022) se zamýšlí nad rolí lídra v tom smyslu, zda je problémem nebo řešením. Uvádí, že leadership není snadný, je součástí vytváření a udržování vzájemných vztahů a že lídr je rozhodně jedním z důvodů, kvůli kterým lidé organizace opouštějí nebo v nich zůstávají. Důvodem je i ohodnocení, kratší dojezdnost, lepší pracovní doba, ale rozhodně jsou to chyby lídrů. *„Zaměstnanci neopouštějí organizace – opouštějí šéfy“* říká Pulver (2022, s. 31).

2.4 Potřeby jako faktor řízení lidí

Smysluplná organizace nabízí změnu, možnosti a odpovědnost. K tomu ale musí vytvořit bezpečné podmínky, růst a smysl pro zaměstnance. Zaměstnanci se zase naopak musí chtít zapojit do změny a odpovědnost přijat. Dochází-li ke změnám, může se objevit napětí a nemusí to být pohodlné. Jde o to, že na práci by mělo zaměstnancům záležet (Godin, 2023).

V oblasti řízení lidí se objevilo mnoho nových požadavků i metod. Jde mimo jiné o demokratizaci, samostatnost, angažovanost, delegování pravomocí na nižší výkonné složky (Prukner, 2014). A samozřejmě i o saturaci potřeb, na které se můžeme dívat jako na faktor řízení. To pak dostane lidštější podobu a bude se více blížit respektující a otevřené spolupráci na stejném cíli, než direktivnímu vztahu sledujícímu výkon skrze podřízenost.

2.4.1 Potřeba smysluplnosti

Podle Godina (2023) ti kteří pracují v řídicích pozicích často zjišťují, že „je něco špatně“. Že jsou často frustrovaní, zmatení a pod velkým tlakem. Vidí promarněné šance, porušené sliby. Podle autora je problém právě v manažerech. Je dopadem jejich dřívějších neinformovaných rozhodnutí, vzájemně posilované indoktrinace a reflexu držet se v případě potíží zajetých kolejí.

Godin (tamtéž) uvádí, že manažer chce především vést, vytvářet smysluplnou práci a objevit jakési kouzlo, které vzniká, když něco spoluvytváříme s lidmi, jimž na věcech záleží. Stvořit to nejlepší pracovní místo, jaké si jen lze přát, a přitom budovat odolnou, silnou organizaci, která dokáže sama regenerovat. Jeho průzkum, kdy se dotazoval 1000 respondentů, aby mu popsali nejlepší práci svého života ukázal následující charakteristiku takového optimálního místa:

- lidé na něm dokáží mnoho vytvořit,
- mohou pracovat samostatně,
- týmy cítí, že jejich práce je důležitá,
- zaměstnanci jsou respektováni a respektují se vzájemně.

Samozřejmě, že prací si vyděláváme na živobytí, ale i přesto by peníze neměly být tím hlavním dodává Godin.

Pracovat v nestátní neziskové organizaci která je pomáhající, tato kritéria „nejlepší práce na světě“ může splňovat. Jen je potřeba uvnitř organizace nastavit konkrétní

mechanismy, díky nimž by se vše propojilo nebo můžeme říci synchronizovalo k žádoucímu výsledku.

2.4.2 Potřeba bezpečí

Necítí-li se lidé respektováni a v bezpečí, cítí se být přehlíženi, mohou se uzavřít do sebe, práci odbývat či do ní chodit co nejméně a vlastně si chtějí práci jen udržet do doby, než se objeví něco lepšího. Nespokojenost utlumuje produktivitu a zájem o práci. Proto hledají *jistotu* a *ne růst*. Překonáme-li však touhu po bezpečí, nebude-li hlavním úkolem jen dělat, co se řekne, nevzdáme-li se snů o práci, na které záleží, začneme vytvářet něco podstatného, nač budeme pyšní pak můžeme říci, že jsme našli „*píseň o smysluplnosti*“, kterou lidé touží zpívat společně (Godin 2023). Máme práci, na níž záleží, vytvářenou lidmi, kterým o něco jde.

Když mají lidé uspokojeny základní potřeby v práci, pak dokáží říci, co od práce očekávají. Obvykle netouží po luxusnějším zázemí pro práci, ale chtějí něco podstatnějšího – možnost jednat a důstojnost. Tzn. mít možnost zvolit si způsob, jak se zapojí a také to, že se s nimi jedná jako s lidmi, a ne se strojem. Respektovat jejich práci a zacházet s nimi tak laskavě, jak to situace umožňuje.

Tipům k budování bezpečného pracovního prostředí se věnují Mühlefeit a Pumprla (2022). Inspirovali se přednáškami Simona Sinka s tématem bezpečného prostředí – kruh bezpečí, jež považuje za ústřední podmínku pro vznik fungujících týmů. Lidé se mohou soustředit na cíle organizace a nemají potřebu uvnitř soupeřit.

Předkládají praktické rady k vybudování bezpečného prostředí, které pomohou budovat vztahy:

- komunikovat svou zranitelnost: všichni jsme chybující,
- vítat zpětnou vazbu: jde o způsob jak, vyslechnout, zamyslet se a netrestat za to lidi,
- naslouchat: zájem o lidi a jejich názory,
- děkovat a chválit: jak často to jen jde,
- vítat v týmu zábavu: život má být zábavný i na pracovištích a ve správnou chvíli,
- přijímat správné lidi a zbavovat se toxických členů týmu,
- sbírat odpadky: lídr nemá problém udělat i základní práci v organizaci, je-li to potřeba.

Dobré vztahy se neobejdou bez konfliktů. Ty však musí být produktivní, aby se vztahy mohly zlepšovat, pomáhají hledat nejlepší řešení. Nebezpečné jsou však konflikty destruktivní, které nepřinášejí pozitivní dopady. Někdy vzniknou dlouhodobým stresem na pracovišti a je na lídrovi, aby takovou situaci pohlídal, nejlépe aby nevznikla. Příčinou však mohou být tzv. „toxičtí lidé“ a zde lídr musí zjistit, proč se tak chovají a pomoci změnit jejich postoj. Často jsou to lidé s nejlepšími výkony, kteří však ostatní členy týmu demotivují a mnohdy je třeba se navzdory nejlepším výsledkům s takovým člověkem rozloučit. (Mühlfeit, Pumprla, 2022)

2.4.3 Pyramida potřeb zaměstnanců

Pyramida potřeb je obecně dobře známý model popisování provázanosti a návaznosti lidských potřeb. Dá se využít v různých pracovních oborech a životních situacích. Totéž platí i pro zaměstnance, kteří mají specifické potřeby – mohou se lišit a pyramidu potřeb lze využít. Zaměstnavatel by měl potřeby zaměstnanců vnímat a různé podmínky jim nabídnout.

Jako pyramidu potřeb zaměstnanců využili tento koncept autoři Mühlfeit a Pumprla (2022):



Obrázek 6 Pyramida potřeb zaměstnanců. (Mühlfeit, Pumprla 2022, s. 133)

Mühlfeit a Pumprla uvádějí, že spodní část pyramidy znázorňuje podmínky nutné k fungování organizace, uprostřed jsou znázorněny podmínky, které dělají

ze zaměstnanců ty spokojené a v horní části je vidět, které podmínky dělají ze zaměstnanců pracovníky inspirované a motivované. Chce-li být organizace úspěšná a fungující, pak by měla tyto podmínky svým lidem umět nabídnout.

3 Komunikační strategie a efektivita řízení neziskové organizace

Úkol a fungování neziskového sektoru, ve kterém lidé pracují pro jejich rozhodnutí pomáhat druhým a to profesionálním způsobem je unikátní, obdivuhodný a společensky extrémně důležitý. Tyto organizace plní konkrétní poslání, kvůli nimž jsou zakládány a cíle jsou formulovány tak, aby uspokojovaly potřeby veřejnosti.

Neziskové organizace jsou charakterizovány jako organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělování mezi vlastníky nebo vedení organizace, ale mohou svou činností vytvářet zisk, který musí být použit k dalšímu dosahování cílů nebo plnění poslání organizace (Novotná, 2023).

Jsou samostatným právním subjektem s vnitřní organizační strukturou. Po rekodifikaci oblasti neziskových organizací (a obecně spolčování občanů) novým občanským zákoníkem (2012) existují různé druhy neziskových organizací. V rámci této diplomové práce se zabýváme církevní právníckou osobou, která se druhem řadí mezi účelová zařízení církví a náboženských společností.

Výkonným orgánem je management – buď jednotlivec nebo skupina pracovníků. Většinou jsou to profesionálové jakkoli úlohu managementu mohou zastávat i dobrovolníci. Může to být kombinace obojího – spolupráce profesionálů a dobrovolníků. Nábor a péče o dobrovolníky v neziskovém sektoru je nenahraditelné bohatství každé neziskové organizace (Plamínek, 1996).

Úkolem managementu kromě činností uvedených v předešlých kapitolách jsou určité specifické činnosti, které lze využít k jejich řízení. V rámci strategického plánování se vytváří různé analýzy a díky nim (a dobré image) organizace úspěšně získávají finanční prostředky a dosahují tak stanovených cílů, konstatuje ve své práci Neklapilová (2009).

Další neopominutelnou oblastí v řízení neziskové organizace je motivace. Je klíčová pro pracovní výkon, pro jeho efektivitu, ale ne vždy se ví, jak s ní naložit a aby byla týmem přijímána. Hlavní roli v motivaci lidí hraje ten, který je motivován a nikoliv ten, který motivuje. Efektivní motivací je pro každého něco jiného. Richterová (2009) říká, že existuje mnoho teorií, které napoví, ale přesně neodpoví na otázku, co člověka v zaměstnání drží a vede ho k lepším výkonům. Nutné je se držet vždy individuálního přístupu, tedy vnímat potřeby každého jednotlivce.

Můžeme tedy konstatovat, že motivace je proces, který nějakým způsobem rozhýbe organizmus k určité akci. Člověk je vyveden z rovnováhy, vzniká *potřeba* a zároveň přirozená *nutnost* k jejímu uspokojení. Potom snaha potřebu uspokojit formuje a usměřňuje lidské chování a jednání, uvádí Richterová (2009).

Pilařová (2023) ve svém článku zmiňuje výzkumy, jež uvádějí, že nejsilnějším motivem pro práci konkrétně v sociálních službách je naplňující práce, součástí které jsou silné sociální vztahy. Dále uvádí, že je nutné se o motivaci lidí zajímat už ve fázi nábory zaměstnanců, kvalitně je zaškolit pod vedením zkušeného pracovníka a naprosto zásadní v této oblasti je pravidelně provádět na pracovištích intervize a supervize, jež mohou pomoci nadšeným pracovníkům v seberozvoji a udržet se dlouhodobě v dobré psychické a fyzické kondici.

Z praxe autorky práce lze doplnit, že motivací manažera neziskové organizace poskytující sociální služby je pomáhat potřebným lidem za předpokladu spolupráce se spokojeným, fungujícím a profesionálním týmem pracovníků, kteří kvalitní péči poskytují a dosáhnou spokojenosti u uživatelů, tím i veřejného prospěchu v občanském prostoru a spokojenosti se sebou samým.

3.1 Interní komunikace

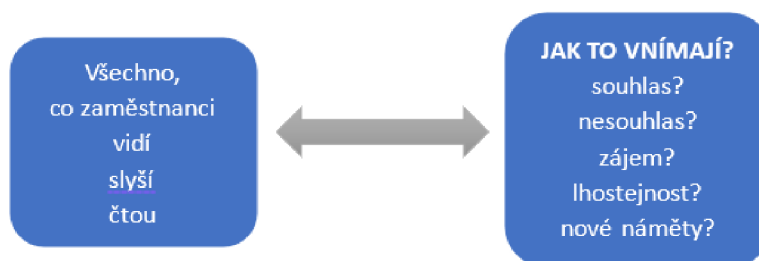
Interní komunikace je všechno, co se v práci odehraje. Něco jako komunikace *formální*, organizovaná, a něco jako komunikace *neformální*, nezávislá. „*Organizace by měla mít vše pod kontrolou, aby si udržela vliv na zaměstnance, jejich práci, náladu, motivaci a spokojenost*“ (Kovaříková 2016, s. 5). Pokud tato role organizace nefunguje, vypadá to tak, že zaměstnanci nevědí, co a ve spolupráci s kým mají řešit. Informace mohou být částečné, ale to je také nedostatečné. Při sdělování přes několik osob se informace „pokrouť“ a vznikají fámy a komunikační šumy. Místo práce, pak lidé cítí emoce a mají potřebu o nich diskutovat. Vznikají různé dohady, narůstá nespokojenost, neangažovanost, nejistota, nesoustředění, dohady o tom, že zadané úkoly nebyly jasné atd. Ovzduší v organizaci narušuje i mlčení o důležitých informacích, které se v organizaci přesto neformálně šíří (Kovaříková, 2016).

K tématu Kovaříková (2016, s. 9) doplňuje: „*Aby interní komunikace v organizaci fungovala, pak zaměstnanci mají dostatek informací, vědí, kdo jim poradí a nebojí se ho zeptat, mají za kým jít, když potřebují něco vysvětlit.*“

3.1.1 Vnitřní komunikační strategie

Jak uvádí Horáková a spol. (2008) nejde jen o komunikaci se zaměstnanci, ale i s odbornými poradci, externími spolupracovníky, smluvními partnery atd. Pro tuto oblast firemní komunikace navrhuje výstižnější termín „*komunikace uvnitř firmy*“, ale my zůstaneme v rámci této práce u termínu *interní komunikace*. Do ní patří zápisy z porad, intranet, firemní časopis, nástěnky, ale i firemní akce atd. Zkrátka vše, co ovlivňuje jejich *názor na organizaci*, pro kterou pracují. Patřit sem může i pracovní prostředí a jeho vybavení, sociální podmínky na pracovišti (možnost se stravovat), benefity, ale také pohled na způsob vedení organizace manažerem, jestli je komunikativní a otevřený k pracovníkům, jestli umožňuje otevřenou komunikaci a výměnu názorů, o které se zajímá apod. Uvádí také, že vztahy zaměstnanců ovlivňují i názory zvenčí, např. názory médií na činnost organizace a rozhodně i přátelé a rodiny.

Autoři zdůrazňují, že u interní komunikace jde o oboustranný proces, tedy o získávání zpětné vazby a pochopení se navzájem – pochopení názorů, postojů a motivace. Manažer může vynaložit mnoho prostředků směřujících k informování zaměstnanců (tisk, prezentace, porady apod.), ale hlavním potom je, jak toto vše lidé v organizaci vnímají. Oboustranným procesem je předávání a přijímání informací a zpětných vazeb viz. obrázek.



Obrázek 7 *Interní komunikace = obousměrný proces (Horáková 2008, s. 126)*

O této problematice autoři říkají, že přestože se komunikace děje, tak se mnoho zaměstnanců domnívá, že komunikace uvnitř organizace by mohla být lepší. Mají pocit, že je nikdo neposlouchá a manažeři zase tvrdí, že se na názory ptají, ale nikdo nic neříká. Nespokojenost bývá oboustranná.

Cílem interní komunikace je spokojený zaměstnanec a hledání, co zaměstnanci potřebují. Již výše bylo zmíněno, že mnoho jich je stále nespokojených a situace se jeví jako beznadějná. Aby interní komunikace uspokojila to, co zaměstnanci

očekávají, musí se dopracovat k vědomí, že skutečným cílem není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník (klient) a tím se organizace stává úspěšnou. Na závěr uvádějí, že k úspěchu organizace přispívají stálé nápady, podněty, připomínky a zpětné vazby. Neexistuje univerzální návod na úspěch, ale platí, že: „*Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají navenek*“ (Horáková a kol., 2008, s. 127).

Holá (2006) uvádí, že 60% problémů, které vzniknou v organizaci je způsobeno chybami a nedostatky v interní komunikaci. Prostředí v organizaci je tvořeno lidmi, jejichž myšlenky a chování nelze řídit ani kontrolovat. Osobnost lidí a jejich samostatnost lze v procesu komunikace motivovat a stimulovat.

Podle Bednáře (2018) stojí za zamyšlení v rámci interní komunikace fakt, že jednou z nejčastějších odpovědí zaměstnanců na otázku, co by se mohlo pro jejich práci zlepšit je „komunikace vedení“. Častou reakcí na to je ze strany vedení prokazatelnost toho, že objektivně komunikuje. Důležité na přijímající straně (tedy na straně zaměstnanců) je dojem, který z komunikace mají. Například *průzkum spokojenosti* slouží jako nástroj zjišťování informací, skutečně však může sloužit jako *efektivní gesto*. Vedení tak ukazuje zaměstnancům, že je jejich názor důležitý a záleží mu na něm a také je jim poskytnut prostor k vyjádření zpětné vazby, jejich postoje, názoru. Tím je řečeno, že vedení chce komunikovat a záleží mu na názoru zaměstnanců, na vytvoření dobrého pracovního prostředí, ve kterém se budou zaměstnanci cítit dobře. Dát lidem prostor k vyjádření se je mnohem efektivnější než zkoušet použít různé „restarty“ a „tlusté čáry“, konstatuje Bednář (2018).

3.1.2 Vytváření vnitřní komunikační strategie

Při vytváření vnitřní komunikační strategie lze postupovat těmito kroky.

- Analýza současného stavu: Na počátku je třeba seznámit se a zhodnotit aktuální situaci. Jaká komunikační opatření jsou v současnosti používána? Jaké jsou silné stránky a slabé stránky stávajícího systému?
- Stanovení cílů: Komunikační strategie by měla obsahovat jasně definované cíle. Ty mohou zahrnovat zvýšení povědomí o značce, zvýšení poptávky, posílení mediálního obrazu nebo zlepšení vztahů dovnitř organizace, ale i ven. Cíle mohou být formulovány například: Čeho se chce dosáhnout – zlepšení interní komunikace a zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

- Cílové skupiny: Definovat, kdo jsou zaměstnanci, kterých se komunikace bude týkat. To umožní efektivnější zaměření konkrétních komunikačních nástrojů. Rozdílné skupiny mohou vyžadovat různé přístupy k interní komunikaci. Například představit něco nového mladé generaci vyžaduje jiný přístup než komunikace se staršími zaměstnanci.
- Komunikační kanály a obsah sdělení: Strategie by měla stanovit, jaké komunikační kanály a obsah sdělení budou použity k naplnění cílů. To může zahrnovat reklamu, PR, sociální sítě, interní zpravodajství a další (například e-maily, intranet, interní newsletter, pravidelná setkání).
- Komunikační plán: Věnuje se naplňování strategie, jak bude strategie implementována a kdo bude za jednotlivé kroky zodpovědný.
- Měření a hodnocení: Pravidelné sledování úspěchu strategie; měření, jaké nástroje fungují nejlépe a kde je třeba provést úpravy. Vyhodnocovat.

U vnitřní komunikační strategie jde o postupný proces vyžadující analýzu, plánování a implementaci (Lesensky.cz).

Má-li organizace filozofii, pak z ní vychází firemní kultura a chceme-li, aby byla funkční, pak musí být podporována chováním organizace a jejích lidí, navenek i dovnitř. Tvoří ji poslání a vize organizace, logo, design, komunikace firmy, interní vztahy, zvyklosti a image organizace. Silná firemní kultura velmi pomáhá a podporuje management a stabilizuje zaměstnance (Šedivý a Medlíková, 2011).

Aby firemní kultura neměla diskriminační charakter nebo přijde-li čas na změny, vedení organizace získává klíčové lidi tzv. „opinion leaders“ a ti s tím pomáhají. Dochází k řízené změně organizační kultury. Může být organizován workshop se zaměstnanci, kde se otevře diskuze o nutných změnách a posílí tak interní komunikaci. Statutární orgány obmění management organizace, který přinese nové myšlenky a přístupy ve vedení lidí. Využít se dá personální audit na jehož základě se obmění klíčové pozice a přijdou noví lidé. Organizace si může najmout externího odborníka na krizové řízení, který bude usměrňovat změnu firemní kultury. Nastavení a sdílení pravidel firemní kultury je však dlouhodobý proces a nese s sebou napětí v mezilidských vztazích. Nezbyvá než vysvětlovat a objasňovat důvody (Šedivý a Medlíková, 2011).

Zůstaneme-li u firemní kultury, pak jednou z orientací mohou být principy delegování. Kultura firmy se zabývá společnými názory pracovníků, jaké cíle uvnitř

firmy jsou sledovány, jakými pravidly se řídí, jaké normy spolupráce má nastaveny, standardy chování, firemní symboly, loga atd. Popisuje, co je ve firmě společného a čím se liší, proč v ní lidé pracují.

Z hlediska delegování existují sice příklady firemní kultury, které procesy delegování znemožňují (např. mladší schopný pracovník nemůže kariérně předběhnout služebně staršího kolegu). Avšak silná organizační struktura vytváří pro delegování pozitivní prostředí a využívá jej. Podporuje své zaměstnance k aktivitě, odpovědnosti, staví na své důvěře k zaměstnancům. Pracovníci se pak hlásí k deklarovaným hodnotám organizace, shodují se s cíli a vizemi organizace. Taková firemní kultura je týmová, loajální a delegování je samozřejmé k dosahování cílů, odpovědnosti za jejich plnění (Cipro, 2009).

Cipro (2009) popisuje delegování v širším pojetí. Nejde jen o pověřování řízených pracovníků předáním pravomocí, ale jde o nástroj motivování, rozvíjení pracovníků a specifickou sociální aktivitu (kvalitní komunikace manažera s kolegy). Delegování je investice do pracovníka, která se vrátí až po delší době.

3.1.3 Interní public relations

Public relations (PR) je obor, který se věnuje budování image a zlepšování veřejného vnímání ve prospěch osoby nebo konkrétní organizace. Buduje vztahy nejen s vnějším světem, ale i vnitřním. Cílem je získat pozornost, mít dobré jméno a dobré vztahy. Pro fungování organizace je vnitřní PR zcela zásadní. Pomáhá dosáhnout efektivní a soudržné komunikace. Konkrétním cílem uvnitř je dostat informace zaměstnancům a týmům, aby věděli, co se ve firmě děje – měli přístup k potřebným datům. Přesně – zaměřit se na budování a zlepšování vztahů se zaměstnanci (Lesensky.cz).

Kovaříková (2016) se věnuje oblastem, které jsou důležité pro budování vztahů mezi zaměstnanci. Kroky, které je třeba vytvořit k vnitřní komunikaci byly v této práci již víceméně popsány. Nyní popíšeme ještě oblasti, které jsou důležité, ale mohou být pro komunikaci rizikové.

Mezi ně patří odchody nebo výpovědi, kdy se organizace rozloučí s některým se zaměstnanců. Může to být z důvodů, že se nějak provinil, chtěl odejít sám, organizace se dohodla anebo naopak nedohodla, a pak takový odchod není jednoduchý. Organizace však má tuto skutečnost vhodným způsobem komunikovat s ostatními. Nebudou-li kolegové vědět, že odchází a zejména pokud se jedná

o komplikovaný odchod nepřispívá to dobrým vztahům. Zaměstnanci neznají důvod odchodu, začnou o věci diskutovat a šíří se různé „fámy“, které efektivnímu chodu organizace nepřispějí a k vedení se snižuje důvěra.

Mezi důležité informace v organizaci také patří stěhování aktivit na jiné místo, případně slučování různých projektů. To v zaměstnancích vyvolává obavy, zda se mění se něco pro ně, nebo zda nedojde k propouštění.

Další rizikové oblasti, které je nutné mezi sebou v organizaci komunikovat je nespravedlnost na pracovišti, kam patří pocitění křivdy od nadřízeného, nadržování nebo nestandardní vztahu k některému z podřízených. Velkým tématem jsou také sliby nadřízených (benefit, zvýšení platu, cokoliv). Není-li slib splněn, klesá v „šéfa“ důvěra. Od toho se odvíjí vztah k organizaci, snižuje se angažovanost.

Manažer by měl jít svým podřízeným příkladem. Jinými slovy – chce-li něco po svých zaměstnancích, měl by to dodržovat sám (s ohledem na náplň práce). Například dodržování plnění termínů, pracovní doby, nadšení pro práci, transparentnost a důvěryhodnost. Dodržování stanovených pravidel platí pro všechny. Dlouhodobé přecházení nedostatků a nedůslednosti způsobuje, že ostatní se pravidly postupně přestanou řídit.

Velice vnímaví jsou zaměstnanci o zájem manažera o ně samotné. Musí vědět, že nejsou jen osobním číslem v seznamu zaměstnanců. Motivace a jejich poslání by se začalo vytrácet a do práce by chodili jen pro peníze. Také téma digitálních technologií stále více rezonuje dnešním světem. Díky tomuto pokroku jsme v různých oblastech schopni velkých věcí. Člověk však musí zůstat člověkem se všemi pozitivy i negativy, uzavírá Kovaříková (2016).

Každá interní komunikace je dlouhou cestou a nemá konec. Nelze po ní jít rychle a bude na ní mnoho překážek. Potřebuje péči, důvěru, dlouhodobou práci, trpělivost, vytrvalost a stavět na dlouhodobých vztazích.

3.2 Efektivita řízení v prostředí neziskových organizací

Efektivita řízení organizace v komerční sféře se dá měřit, ale možnosti posouzení efektivity řízení v prostředí neziskové organizace jsou spíše na straně nefinančních hodnot. Umíme zhodnotit, zda jsme uspokojili dostatečný počet klientů, zda dotace pokryly potřeby jednotlivých pracovišť nebo zda se chceme a potřebujeme rozvíjet. Přístup je ale odlišný od výrobní firmy. Tvrdé měřitelné ukazatele nejsou. V prostředí

neziskových organizací pracujeme více na poli práce s měkkými dovednostmi a velmi individuálním přístupem.

Také v této kapitole se objevuje komunikace. Bez komunikačního plánu a strategie řízení komunikace mohou nastat v pracovním prostředí komplikace a selhává efektivní řízení.

Albuali (2021) toto téma detailně rozebírá v článku Efektivní strategie pro řízení komunikace v projektu. Efektivní komunikace podle něj souvisí často se zefektivněním práce, proto je řízení komunikace zásadní pro všechny zúčastněné strany. Její proces vyžaduje odesílatele a příjemce a efektivní komunikace pak znamená, že příjemce rozumí tomu, co se odesílatel snaží sdělit. Pak nastává okamžik vstupu efektivních komunikačních strategií, kde je důležité porozumět komunikačním modelům při rozhodování, jak komunikovat a efektivně řídit. Taková efektivní komunikace zlepšuje motivaci zaměstnanců, umožňuje vzájemnou důvěru a podporu mezi zaměstnanci. Pracovní tlak je mírnější, zlepšují se mezilidské vztahy, pracovní prostředí se stává více harmonickým. Efektivní komunikace může maximalizovat morálku zaměstnanců a pracovní týmy budou soudržnější.

Efektivitu managementu (a nejen jeho) může efektivní komunikace zlepšit. Práce přece vyžaduje spolupráci mezi zaměstnanci. Pomáhá zajistit diskuzi, dochází k rychlému přenosu informací mezi zaměstnanci, pomáhá rozvíjet služby, zlepšuje porozumění a zmírňuje rozptylování se nad zbytečnými informacemi. Rozhodně jí můžeme přiřadit zlepšování výsledků včetně kvality rozhodování. Pracovní proces se neobejde bez mnoha problémů k řešení. Manažeři mají možnost komunikovat s kolegy, aby získali zkušenosti tzv. „dobrou praxi“. Inspirují se, poučí se. Zaměstnanci dostávají dobré rady od vedoucích a totéž platí naopak vedoucí mohou získat radu od podřízených. Hovořit můžeme o získávání komplexních informací, které pomohou činit správná rozhodnutí a zlepšit také kvalitu rozhodnutí. Efektivní komunikace je nezbytná pro budování spolupracujících týmů a efektivnímu řízení. Nesmíme zapomenout, že úspěšnou se komunikace stává jsou-li všechny zainteresované strany informovány o všech rozhodnutích, protože jinak je pravděpodobné, že stanovené cíle nesplní.

Jednou z důležitých komunikačních strategií je rozdělení si rolí v týmu, další strategie se týká stanovení stručného plánu, jak se bude komunikovat. Neefektivní řízení se pak podílí například na selhání konkrétního projektu nebo rozpadnutí týmu.

Chceme-li zavést efektivní komunikační strategii můžeme postupovat podle těchto kroků:

- vytvořit komunikační plán,
- pravidelně se setkávat,
- aktivně naslouchat,
- budovat tým (ať dočasný nebo trvalý),
- implementovat nastavený komunikační plán a zvolenou strategii řízení komunikace.

3.2.1 Chápání efektivity v neziskovém sektoru

Efektivní řízení malých organizací je zásadní pro dosažení úspěchu a udržitelnosti. Zde jsou některé faktory, které mohou ovlivnit efektivitu řízení v malých firmách.

- Angažovanost zaměstnanců: zaměřit se na vytvoření produktivního a motivujícího pracovního prostředí. Podporovat soustředění, stanovit priority úkolů a minimalizovat vyrušení. Angažovaní zaměstnanci jsou pak produktivnější a loajálnější,
- Efektivní komunikace: jasně a pravidelně komunikovat s týmem a vedením. Zajistit, že všichni mají přístup k důležitým informacím, pomáhat minimalizovat zbytečné problémy a zmatky.
- Zaměření na klienta: důkladně pochopit potřeby a očekávání klientů je nezbytné pro úspěch. Zaměřit se na poskytování kvalitních služeb, které skutečně řeší jejich problémy.
- Správa lidských zdrojů: správná péče o zaměstnance, včetně jejich rozvoje a motivace, je klíčová. Investovat do školení, mentorství a týmové spolupráce.
- Technologie a automatizace: využívat moderní technologie a nástroje k automatizaci opakujících se úkolů. To uvolní čas a zvýší efektivitu celého týmu.
- Flexibilita a adaptabilita: malé organizace musí být schopny rychle reagovat na změny na trhu a v okolním prostředí. Flexibilita a schopnost přizpůsobit se jsou zásadní pro úspěch.

Zvýšení efektivity řízení malých organizací vyžaduje komplexní přístup a soustavnou práci na všech těchto faktorech. Jejich vyhodnocování může pomoci identifikovat oblasti, jak je organizace řízená, kde je třeba se zlepšit, kam směřovat (Cafou akademie.cz).

3.2.2 Aktivizace zaměstnanců jako faktor efektivity

Zapojením zaměstnanců, jednotlivých týmů do tvorby a porozumění klíčovým dokumentům jako je vize a strategie organizace. Klíčovým prvkem úspěchu každé organizace je také zapojení zaměstnanců do firemní kultury. Když vnímají, že jsou součástí společného cíle a hodnot, zvyšuje to jejich spokojenost, produktivitu a loajalitu vůči firmě.

Uvádíme způsoby, jakými lze zaměstnance zapojit.

- Komunikace – udržování otevřené a pravidelné komunikace. Informování zaměstnanců o strategických cílech firmy, důležitých změnách a úspěších. To vytváří pocit sdíleného cíle a přispívá ke vzájemné důvěře.
- Zahrnutí do rozhodovacího procesu – zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, kde to jen bude možné. Lze vytvořit pracovní skupiny nebo pravidelně konzultovat s týmy důležité otázky. Tím se navodí pocit, že jejich názory jsou ceněny.
- Zaměření se na hodnoty – definice a sdílení firemních hodnot. Pomocí těchto hodnot lze vytvořit společnou identitu a posilovat firemní kulturu. Důležité je zajistit, aby tyto hodnoty byly vidět ve všech aspektech firemního života.
- Teambuildingové aktivity – pravidelné pořádání teambuildingových aktivit, firemních akcí ale i menších týmových setkání. Takové aktivity posilují vztahy mezi zaměstnanci a podporují spolupráci.
- Rozvoj osobního a profesního růstu – umožnit zaměstnancům příležitosti pro osobní a profesní rozvoj. Tím organizace ukáže, že věří ve své zaměstnance a má zájem, aby se stále zdokonalovali.
- Odměny a uznání – pochvala za úspěchy zaměstnanců a odměna. Zaměstnanec se bude cítit oceněný a motivovaný.
- Diverzita a inkluze – podpora rozmanitosti a inkluze ve firemní kultuře. Vytvoření prostředí, kde jsou všichni zaměstnanci respektováni a cítí se přijatí, posiluje soudržnost a přispívá k pozitivní firemní kultuře (Plusco.cz, CleverControl.com a Stafino.com).

Takové zapojení zaměstnanců je proces, který vyžaduje pravidelné úsilí a pozornost. Potom je vytvořené prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí přínosní a spojení s cíli a hodnotami firmy.

3.2.3 Rizika spojená s implementací navržených opatření

Aplikace rozsáhlého balíku opatření, týkajících se změny komunikační strategie nebo jejího budování v prostředí organizace, ať už by probíhala jakkoli, s sebou nese řadu rizik a úskalí. Jejich ignorace nebo podcenění by mohlo mít velmi negativní následky nejen na skutečné provedení změn, na jejich efektivitu nebo plynulost, ale v případě nezvládnutí procesu zavádění jako celku i negativní dopady do klimatu organizace, atmosféry na pracovištích nebo do důvěry v management a další změny. Při identifikaci rizik a alespoň částečně i návrhu podpůrného mechanismu implementace se budeme opírat o Obecnou metodiku řízení změn vydanou Českou agenturou pro standardizaci (Agentura ČAS, 2020).

Základním rizikem je velmi stabilní výchozí stav organizace – velmi pevné a jasné “status quo”. To vychází zpravidla ze silné stávající orientace organizace na plynulé plnění agend, plnění základních (nerůstových, ryze výkonových) cílů naprosto formální plánování rozvoje a jeho náhodnost, svým způsobem překotnost a neukotvenost.

Platí přitom, že *pohyb (pracovní život) zaměstnanců ve „starém status quo“ je pro ně především bezpečný, svým způsobem pohodlný a přehledný: „V organizaci je všem vše jasné, vzorce výkonu jsou konzistentní a ustálené. Stabilní vztahy dávají lidem pocit sounáležitosti a identity. Lidé vědí a rozumí tomu, co se od nich očekává. Spojují svoje přežití v organizaci s pravidly, i když jsou pro ně škodlivá. (...) Špatná komunikace je příznakem dysfunkční organizace. Lidé používají obviňování a toxické komunikace, aby se vypořádali s pocity hněvu a viny“ (tamtéž, s. 7–8).*

V prostředí vybrané organizace a při vědomí jejího aktuálního stavu (a i oběma podpůrnými šetřeními lokalizovaných zásadních potíží) to přitom bude kombinace *nefunkční a selhávající komunikace a rezistence systému* (a jeho přirozené tendence neupadat do chaosu, zachovat se, vyhnout se změně) s čím se bude implementace nové vnitřní komunikační strategie muset vypořádat. Tuto situaci navíc hodnotíme jako svým způsobem paradoxní – zaměstnanci sice chápou aktuální úroveň vnitřní komunikace jako problematickou, nedostatečnou a nefunkční, zároveň jsou ale jejich představy o řešení této situace velmi nekonkrétní a spíše nepředpokládající vlastní

úsilí nebo nějaké zásadní, konkrétní změny (blíže viz dále). Je přitom ale nasnadě, že změna vnitřní komunikační strategie není povrchovou nebo snadno zpracovatelnou změnou. Autoři uvedené metodiky ji na osmistupňové škále vnímají jako „významnou“ a řadí ji do střední náročnosti změny.

Za základní rizika realizovatelnosti a efektivity zavádění vnitřní komunikační strategie a plánu efektivizace řízení lze (volně, podle Agentura ČAS, 2020) chápat (i s ohledem na potřeby aplikační části této práce) zejména:

- **rigiditu vnitřního prostředí organizace a odpor ke změně;**

Existující systémy, zvláště pokud mají delší historii mají tendenci sebe sama zachovat a bránit se zaváděným změnám. Pro zaměstnance to totiž znamená vyšší relativní bezpečí a nižší riziko selhávání (v návaznosti na nové podmínky a požadavky), pro manažery vyšší komfort v řízení, které změny nutně rozkolísávají.

- **nízké zkušenosti organizace s plánováním a řízením vlastního rozvoje;**

Plánování komunikační strategie je součástí plánování rozvoje organizace. Pokud je plánování v organizaci ryze formální záležitost a zaměstnanci nemají zkušenost s reálným dosahováním cílů v plánech stanovených, budou jen těžko spolupracovat na dosahování cílů komunikační strategie.

- **nízkou dovednost participace zaměstnanců na rozvoji;**

Nová komunikační a efektivizační strategie v mnoha opatřeních předpokládá velmi intenzivní zapojení zaměstnanců nebo nižších stupňů řídicích zaměstnanců do plánovaných změn. To ale není samozřejmá dovednost, zvláště pokud pro tyto agendy nebyl dlouhodobě budován prostor v pracovních povinnostech zaměstnanců. Pro zaměstnance na dohodu a část interních zaměstnanců budou navíc tyto oblasti velmi abstraktní a nebudou chtít nebo nemohou moci v nich vidět přímou souvislost se svou prací, nebudou se k nim cítit kompetentní a vůči nim odpovědní.

- **nedostatečnou úroveň komunikace v organizaci, slabou pozici managementu;**

Selhávající komunikace a její neefektivita v kombinaci s oslabenou pozicí užšího managementu budou komplikovat snahu objasnit nezbytnost prováděných změn a jejich zvolený design.

- **nedostatečné kompetence manažerů;**

Kompetence pro řízení změny, rozvoje a jejich vyhodnocování jsou stěžejním faktorem procesu změny strategie. Střední a nižší management v něm hraje stěžejní roli, protože strategii převádí do podoby konkrétních kroků a úkolů zaměstnanců.

- **nereálná očekávání;**

Zaměstnanci mohou vkládat do avizovaných změn až nerealná očekávání. Týkat se mohou jednak časového průběhu (rychlost aplikace změn) tak také jejich okamžitého efektu. Částečně mohou jejich očekávání ležet jinde, než očekávání managementu (nemusí se vůbec potkávat).

- **vzájemné závislosti a osobní vazby;**

Drdla a řešitelský kol. (2021) nabízejí tento neintuitivní, ale velmi zásadní faktor. Vzájemné vazby „*mocenského charakteru*“ mezi zaměstnanci mohou vytvářet vzájemně se podporující vnitřní struktury rezistence proti změnám až s destruktivním charakterem. Autoři navrhuji důslednou prevenci rozvoje těchto vnitřních struktur jako účinné protiopatření.

Drdla a řešitelský kol. (2021) stojí také za názorem, že podmínkou úspěšného prosazení změny v organizaci je její přijetí zaměstnanci. Z možných nastalých situací je nutné si všimnout těch, kde je třeba podpořit zájem a loajalitu. Další situace mohou být ty, kdy dochází k odmítání změny, a to je potřeba postavit do spolupracující roviny. Zaměstnanci se mohou k nastaveným změnám stavět různě. Obvykle změny každého z nás obtěžují. Pro získání loajality zaměstnanců je třeba něco nabídnout. Autoři hovoří o tom, že člověk prosazující změnu má k dispozici tři zdroje, kterými jsou peníze, čas, vlastní manažerský postoj. Pomocí těchto zdrojů může získat od zaměstnanců loajalitu vůči cílům, kterých je třeba dosáhnout.

Podporují otevřenou informovanost zaměstnanců, tedy přesné a efektivní šíření informací mezi co nejvíce zapojených zaměstnanců. Další úroveň je důsledná komunikace oběma směry. Jde jistě o náročný proces. Osobní komunikací a přímým kontaktem lze ale získat vliv a podporu stanoveným cílům. Třetí možností jsou pak konzultace a rady, kde lze věci více vysvětlit a vyměňovat si názory. Vedení získá podněty od svých zaměstnanců a ti mohou sdělovat své názory. Pak nastupuje vyjednávání a spolurozhodování a také finanční ohodnocení za dosažené výsledky.

Peníze jsou důležitým motivačním nástrojem a to tehdy, jsou-li přidělovány nepravidelně a jsou-li navázány na splněný úkol.

Na závěr této části je dobré zmínit situace, ve kterých se doporučuje změnu nezahajovat, ani o ní nějak neuvažovat a věnovat se udržování nebo zlepšování stávajícího statusu quo.

Prvním důvodem je personální nestabilita a absence společných cílů organizace. V situaci, kdy zaměstnance nic moc nespojuje, riskujete, že se při prvních problémech rozprchnou a organizace to nezvládne. V této situaci je nutné zajištění personální stability, a především nalezení skutečného lídra, kterému svěříte vedení. Touto problematikou se budeme zabývat v následujících kapitolách.

Druhým důvodem je absence komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci, což je poměrně častý jev. Především ve velkých organizacích se zastaralou, vysokou a zbytečně složitou organizační strukturou se dostává management do určité komunikační bubliny. Komunikační bariéru většinou tvoří různí tajemníci, asistenti, poradci a jiné osoby navázané na vrcholový management. V průběhu let se naprosto oddělí přímá vazba mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci na nejnižších stupních. Již zmíněný mezičlánek tohoto stavu často využívá a de facto tak organizaci řídí, dokonce bez jakéhokoliv mandátu a bez jakékoliv odpovědnosti. Bez velmi důsledné eliminace těchto struktur nelze zásadní změny realizovat. Jako hypotetický příklad bych uvedl některé úřady státní správy, kde ani politické špičky již nejsou schopné prosazení zásadních opatření a systém je tak komplikovaný a nefunkční, že si vlastně žije svým životem a hlavním úkolem je sebezprezentace a další požadavky na finanční zdroje. Dalším důvodem je organizační kultura, která může být nepřátelská a agresivní. Za situace, kdy se lidé obávají vyjádřit své názory, vládne atmosféra strachu a napětí, vedení zavádí pravidla „double speak“ (Orwell, 2009).

Všem těmto aspektům jsme se velmi pečlivě věnovali při přípravě návrhů v aplikační části a jejich návaznost je v nich naprosto patrná.

3.2.4 Podpora implementačního procesu (řízení změn)

Modely podpory řízení změn jsou poměrně různorodé a pohledy na ně neméně variabilní. Spíše, než jejich reprezentativní přehled, proto budeme usilovat o výběr takových technik a prostředků, které povedou účinně k eliminaci nebo minimalizaci

shora uvedených rizik, která jsou (i v prostředí vybrané organizace) naprosto reálná a v podstatě očekávatelná.

Intenzivní komunikace plánovaných opatření

Jakkoliv to zní v souvislosti s cílem implementace opatření nové vnitřní komunikační strategie jako nadbytečné, je potřeba i ve stávajících komunikačních podmínkách zajistit nejvyšší možnou míru předání informací, emocí i prostoru pro pochopení a usměrnění postojů zaměstnanců k plánovaným změnám. Stejně tak i získávání zpětné vazby opačným směrem. Komunikovat je potřeba důvody nové strategie (pomyslné *Proč?*), její podobu a postup její implementace (*Jak?*) a konečně konkrétní kroky, optimálně přiřazené také k jednotlivým zaměstnancům, kteří na nich budou pracovat (*Co a kdo?*) (Večeřa, 2019).

Za stěžejní komunikační výzvu v prostředí vybrané organizace považujeme zejména dobré předání informací, proč se nová komunikační strategie zavádí, že je to proces, který nelze dokončit v časovém horizontu, ve kterém jsou změny v organizaci obvykle chápány (velmi rychle, operativně) a jaké konkrétní pozitivní dopady bude jejich implementace do organizace mít pro konkrétní zaměstnance nebo jejich skupiny.

Nastavení jednotlivých zodpovědností za změny je klíčové. Důležitá je komunikace mezi zúčastněnými stranami – zpětná vazba, a to především od těchto zodpovědných lidí za zavádění změn, tak od zaměstnanců dotčených změnou. K vhodnému nastavení rolí je vhodná technika *matice zodpovědnosti* (Večeřa, 2019). Velmi zjednodušeně jde o tabulku, kdo v jaké fázi má jakou roli na daném úkolu. Role jsou u této techniky dané systémem zkracovaným jako „RACI“:

- R (responsible) – ten kdo na daném úkolu pracuje. Na každém zadaném úkolu musí být minimálně jedna osoba,
- A (accountable) – ten, kdo je za daný úkol zodpovědný (správné splnění včas). Zajištění podmínek k efektivnímu splnění úkolu. Úkol musí mít jednu osobu s touto rolí,
- C (consulted) – odborník v dané oblasti, záleží na jeho názoru, změna se jí jako dílčího vedoucího nejvíce dotkne. Nutná oboustranná komunikace čili i jeho role v naslouchání,

- I (informed) – ti, kteří jsou pravidelně informováni o průběhu zavádění změn – management organizace. Typická je jednostranná komunikace.

Změny je potřeba zakotvit do firemní kultury, kterou tvoří prostředí a lidé. Musí se implementovat do všech již existujících procesů, postupů, směrnic apod. U dosavadních postupů tím skončí platnost. Vhodné je představit zaměstnancům očekávané chování, které by představovalo adaptaci na změnu. Řízení změn, je komplexní projekt, pokud se děje správně. Důležitá je však disciplína, uzavírá autor (Večeřa, 2019).

Maximální participace a kontrola odpovědností

V prostředí poměrně rigidním a bez zkušeností s rozsáhlejším plánováním vlastního rozvoje a realizací tohoto plánu je stěžejní, aby bylo do realizace pokud možno zahrnuto co nejvíce zaměstnanců. Americký profesor managementu J. P. Kotter k této věci podotýká, že *„zásadní transformační procesy uvnitř firem se málokdy uskuteční bez zapojení mnoha lidí. Přesto zaměstnanci s transformací nepomohou, možná ani nemohou, pokud se cítí relativně bezmocní“* (Kotter, 2000, s. 107–108). Jeho *„posilování pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku“* je přesně tím faktorem, který může v ochotě participace sehrát zásadní roli.

Jedním z důležitých prvků tohoto Kotterova systému je optimalizace vnitřního systému tak, aby odpovídal zaváděným změnám. Znamená to požadavek na vnitřní organizační strukturu, nastavení nadřízenosti a podřízenosti i vymezení kompetencí tak, aby projektované změny byly co nejméně bržděny. V jednotlivých návrzích opatření se tento požadavek projevuje jen minimálně, protože dvoustupňové řízení organizace, s mimoúrovňovou větví koordinátorů, nenadaných žádnou zásadní manažerskou pravomocí je v tomto ohledu velmi přehledný a tlak na systém bude spíše tlakem na manažery, kteří budou podryvat ochotu zaměstnanců participovat na změnách svým přístupem a neochotou transformaci podpořit. Jejich identifikace a vyřešení jejich postoje vůči nové komunikační a efektivizační strategii bude dalším zásadním cílem. Kotter (tamtéž, s. 119) popisuje riziko demotivace ostatních zaměstnanců právě tím, jak manažeři v nesouladu s koncepcí zůstávají na svých místech, z různých důvodů lokální – vnitropodnikové politiky, vztahů a struktury moci. Upozorňuje, že musí být na vlastní disharmonii „upřímným rozhovorem“ upozorněni a pokud na základě něj a další práce nejsou schopni své postoje změnit, musí řídicí pozice opustit.

V celé navržené strategii je práci s nižším managementem věnován obrovský prostor a řada z navržených kroků je věnována osobnímu nebo profesnímu rozvoji, formou interních (samotnou organizací zajišťovaných) nebo externích vzdělávacích aktivit (kurzů, workshopů, supervizí, koučinku atd.). Právě vzdělávání a „výcvik“ zaměstnanců tvoří další z klíčových Kotterových kompetence posilujících mechanik. Velmi trefně (tamtéž, s. 114) komentuje potřebu rozvíjet a formovat postoje zaměstnanců stejně, jako jejich odborné dovednosti nebo kompetence. Předpokládá, že je to právě výcvik (v jazyce publikace ekvivalentní dnes plošně využívaného *dalšího vzdělávání*), co ze zaměstnanců, od kterých se doposud očekávalo pouze „*poslouchej a dělej tuto práci takto*“, udělá participanty v procesech spojených s komunikační strategií, schopné vypořádat se s delegovanými úkoly. Nebudou totiž mít z nových pravomocí obavy, protože jim budou rozumět, orientovat se v nich. Budou se cítit schopni se změnami pomoci.

II Aplikační část

V této části práce navrhne a rozpracujeme vnitřní komunikační strategii organizace – systém cílů, na kterých by organizace (na základě analytického rozboru) mohla mít zájem a zamýšlených opatření, která by dosahování těchto cílů mohla umožnit nebo podpořit. **Díličmi cíli** této práce, které bude mít aplikační část na zřeteli, jsou:

- **Analýza potřeb organizace** v oblastech funkční vnitřní komunikace a efektivity nastavených vnitřních procesů, včetně manažerských. Analytické úsilí bude opřeno jednak o výsledky proběhlého dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, realizovaného zastřešující profesní zájmovou organizací (viz výše); tak o vlastní průzkum mezi klíčovými zaměstnanci organizace⁸. Poskytne nám nejen deskriptivní vhled do fungování organizace, vnitřního komunikačního prostředí a strategie, ale také základní hodnotící soudy o jejich efektivitě, přiměřenosti a funkčnosti. Vycházet bude ze tří základních zdrojů – užší vedení (top management) (včetně detailních znalostí organizace a jejich současných potřeb ze strany autorky), širší vedení (prvoliniový management – vedoucí projektů, služeb, koordinátoři) a zaměstnanci zapojení v odborech.
- **Formulace změnových opatření** (uceleně v podobě návrhu cílů a opatření vnitřní komunikační strategie), která budou na potřeby definované analýzou reagovat. Cílem je navrhnout je (v návaznosti na studium teorie, ale i s hlubokou znalostí realit organizace) tak, aby měla potenciál zpřehlednit, zjednodušit a tím pádem zefektivnit procesy řízení organizace a kvalitativně zlepšit komunikaci v rámci organizace.

Opatření budou primárně sledovat tyto klíčové oblasti v komunikaci:

- sounáležitost zaměstnanců s organizací (vnitřní identifikace) a její projevy v komunikaci,
- úroveň vnitřních předpisů (směrnice, pokyny) – s akcentem na jejich schopnost přesně a aktuálně popisovat vyžadované procesy,

⁸ Jedná se o ředitele, vedoucí služeb jednotlivých projektů, sociální pracovníky organizace, koordinátory konkrétních oblastí v organizaci, představitele odborového organizace zaměstnanců organizace.

- úroveň vnitřní komunikace – s důrazem na tok a distribuci informací (včetně prostředků), otevřenost organizace vůči zaměstnancům a roli prvo-liniového managementu.
- **Příprava a realizace ověřovacího workshopu pro klíčové zaměstnance.**
Workshop participační (aktivizační) formou představil zaměstnancům některá zásadní opatření a zjišťoval jejich odezvu na ně. Očekávaným výstupem byla přitom příprava týmu zaměstnanců na zamýšlené změny obecně a základní posouzení realizovatelnosti navržených opatření v podmínkách jednotlivých služeb a projektů. Realizován byl s prvky zážitkové pedagogiky a výstupem zahrnutým v závěrečné kapitole je popis a hodnocení průběhu (s akcentem na klíčové oblasti této práce) a výsledků participační práce účastníků, stejně jako zpětnovazebného hodnocení na závěr workshopu.

4 Vstupní analýza organizace

Tvorba struktury organizace je úkolem manažerů. Struktura (kostra) by měla být taková, aby zaměstnanci mohli práci vykonávat efektivně a účinně a k tomu je potřeba znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům. Taková organizační struktura pak umožňuje plnit plánované cíle organizace (Veber a kol., 2009).

4.1 Základní popis vybrané neziskové organizace

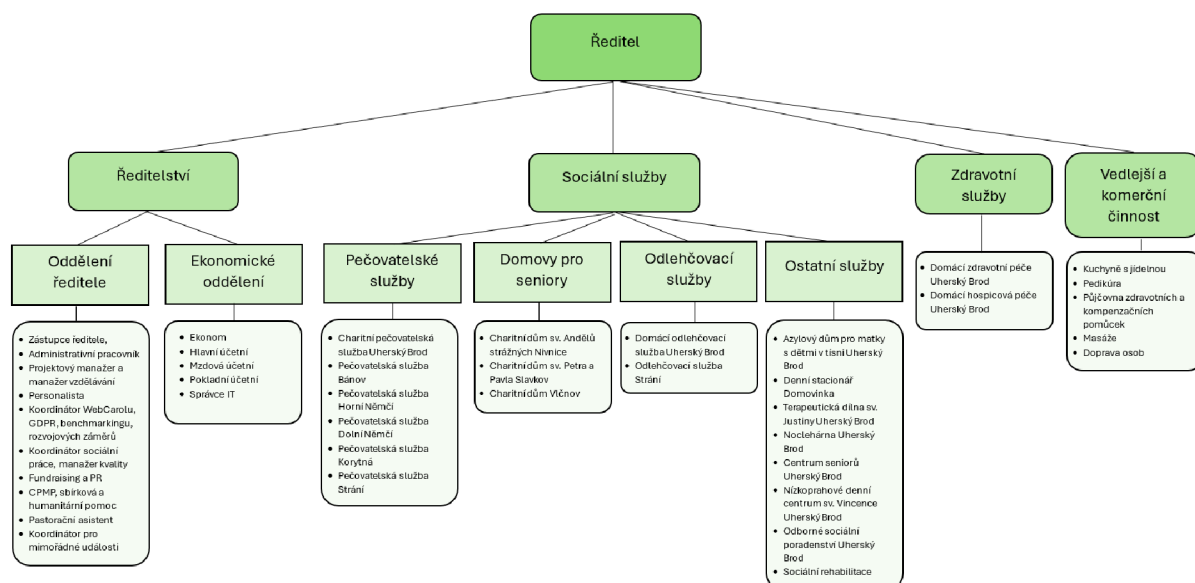
Charita Uherský Brod je nezisková církevní organizace zřízená 28. 9. 1992, která organizačně spadá pod Arcidiecézní charitu Olomouc a je součástí humanitární organizace Charita Česká republika. Posláním této organizace je poskytovat sociální služby lidem v těžké životní situaci na principech křesťanské lásky. Prostřednictvím svých zařízení a služeb poskytuje pomoc, podporu a poradenství v oblasti sociální a zdravotní péče. Zřizovatelem organizace je Arcibiskupství olomoucké.

Organizace provozuje 20 sociálních služeb, 2 zdravotní služby a poskytuje i vedlejší činnost – půjčovnu kompenzačních pomůcek, kuchyň s jídelnou, projekty potravinové a materiální pomoci, realizace podpůrných sbírek atd. Navázala také spolupráci se Zlínským krajem v oblasti pomoci při mimořádných událostech. Na základě této spolupráce byla uzavřena smlouva mezi Arcidiecézní charitou Olomouc a Hasičským záchranným sborem Zlínského kraje, kde je organizace uvedena jako kontaktní osoba pro vyžádání pomoci.

Má 205 zaměstnanců bez dohod o provedení práce.

4.1.1 Organizační struktura

Ve vedení stojí statutární zástupce – ředitel. Ředitel je jmenovaný zřizovatelem, arcibiskupem olomouckým. Poradním orgánem je Rada charity. Úkolem ředitele je řídit a vést lidi a má za cíl zajistit kvalitně a odborně poskytované služby, organizaci rozšiřovat na základě potřeb občanů obsluhovaného regionu a dosáhnout stabilního postavení v síti registrovaných poskytovatelů sociálních služeb ve Zlínském kraji, kde má organizace působnost. Těchto výsledků může dosáhnout pouze prostřednictvím dalších lidí – svých spolupracovníků.



Obrázek 8 Organizační struktura, vlastní zpracování.

Do oddělení ředitele patří zástupce ředitele, jehož úkolem je zastupovat ředitele v jeho nepřítomnosti, je tedy statutárním zástupcem ředitele. Další organizační složkou je projektový manažer a manažer vzdělávání, personalista, pracovník pro benchmarking, rozvojové záměry, IS WebCarol a GDPR, koordinátor sociální práce a manažer kvality, fundraiser a PR, pastorační pracovník, pracovník dobrovolnictví a administrativní pracovník.

Organizace má své ekonomické oddělení, které je složeno z vedoucího ekonoma, ekonoma, hlavní účetní, mzdové účetní, pokladní účetní a správce IT (Výroční zpráva za rok 2022). Každý z 20 sociálních projektů, 2 zdravotních projektů a projektu dobrovolníků má svého vedoucího. Vedoucí jsou přímo podřízeni řediteli. Sociální projekty mají povinnost mít sociálního pracovníka a počet personálu se odvíjí od počtu lůžek nebo kapacity služby.

4.1.2 Vnitřní komunikační a řídicí prostředí organizace

Popis a základní hodnocení současného stavu komunikačních a řídicích reálií organizace je důležitým odrazovým můstkem k formulaci přesvědčení o potřebách organizace v těchto oblastech. Vychází z vnitřních předpisů, organizačních struktur, ale také tradičně vnímaných (a tradicí, neformálně, zvykově reprodukováných) mechanismů uvnitř systému kompetencí, agend a mandátů jednotlivých zaměstnanců; ale také z autorčiny hluboké znalosti situace v organizaci. Popisovány

jsou ty aspekty, které vnímáme v kontextu organizace za hluboce stěžejní, vzhledem k jejich roli v úrovni komunikace a návazně v efektivitě procesů uvnitř organizace.

4.1.3 Hodnoty, vize, strategie a cíle

Stěžejní hodnoty organizace jsou částečně děděny z mateřské organizace, což lze konstatovat také o základních vizích. Tyto elementy jsou předávány zaměstnancům během zaškolování a jsou upozorněni i na křesťanský charakter organizace a minimální potřebnou míru konformity. Jinak se ale s hodnotami, jejich zvědomováním a jejich provázaností s dalšími články strategického řízení nijak zásadně neworkuje. Netvoří ani nijak významný podklad pro případné řešení nesouladu zaměstnaneckého přístupu s požadavky organizace. Dostupnost těchto informací je obtížná.

Strategické plány a plány rozvoje organizace jsou formulovány zpravidla užším vedením, naposledy za spolupráce s projektovou manažerkou. Zaměstnanci do procesu nejsou zapojeni, strategické dokumenty jsou jim jen těžko dostupné (nejsou vnitřně publikovány). V době přípravy této práce prochází strategie, vize a deklarované hodnoty revizí. Většina vedoucích o tento proces neprojeví zájem. Praxe ukázala, že není-li vedoucí ve shodě se zvolenou strategií a vizí, pak ji nemůže dobře předávat svým kolegům, a tak se stane, že s tím nejsou pracovníci ztotožnění, na dosahování vize neworkují, cíle pro ně nejsou autentické a jejich dosahování pro ně není důležité. Pevně ukotvena v hodnotách organizace je práce pastoračního asistenta, která je jedinou reálně viditelnou součástí pravidelné a konkrétní práce v této oblasti řízení.

4.1.4 Vnitřní pracovní postupy

Vnitřní předpisy mají své zpracovatele – ti jsou různí pro různé oblasti a agendy, zpracovávání je spojeno s konkrétní pracovní pozicí, bývá uvedeno v pracovní náplni. Participace zaměstnanců probíhá pouze na úrovni možnosti podání podnětu k aktualizaci nebo návrhu ke zlepšení. Mají možnost vznést požadavek na změnu, konkrétní zapracování má ale na starost zpracovatel. Ředitel rozhodne o uvedení nové směrnice; o změně osoby, která danou směrnici zpracovává.

Předpisy jsou zaměstnancům dostupné v cloudu organizace, ale ne v celém rozsahu (ne všechny), částečně jsou k dispozici i tištěné na pracovištích. Vnitřní předpisy kopírují poměrně věrně očekávané pracovní postupy a procesy. Nejsou však

zpracovány v rozsahu běžných agend (byť by nešly do podrobností a detailu) – tyto věci jsou opět navázány především na zvyk a nepsaná tradiční pravidla. Jednotlivé služby samostatně, se supervizí příslušného koordinátora, zpracovávají vnitřní písemné postupy pro poskytování služeb – standardy kvality, které naopak velmi přesně, konkrétně a detailně popisují konkrétní pracovní agendy.

4.1.5 Komunikační kanály

Nejčastějším komunikačním kanálem je e-mail, telefonická komunikace a osobní setkání. Z některých jednání jsou zpracovávány výstupy – zápisy. Pro sdílení těchto záznamů není využíváno cloudové uložení, vše je zasíláno emailem, což je nepřehledné. V rámci e-mailového adresáře existují avatary pro skupiny, což zrychluje a zjednodušuje komunikaci se skupinami zaměstnanců. Organizace cíleně nepoužívá žádné chatovací aplikace, resp. nezajišťuje a nekoordinuje jejich používání.

Zaměstnanci na dohody nemají povinnost využívat pracovní email, tok informací k nim zajišťují přímí nadřízení. Neexistuje k tomu ale žádný písemný pokyn. Někteří zaměstnanci v HPP email nepoužívají a tok informací k nim je zajištěn stejně. Povinnost využívání e-mailu není kotvena vnitřním předpisem.

Hromadná komunikace se zaměstnanci probíhá výhradně hromadnými emaily, příp. skrze prostředníky k předání informace (vedoucí musí předat informaci na svých pracovištích). Organizace nemá mechanismy přímého oslovení zaměstnanců hromadným způsobem (shromáždění, společné porady). Management se účastní porad jednotlivých týmů, kde je schopen přímého oslovení alespoň micro týmů projektů a služeb.

Část důležitých dokumentů, formulářů, tabulek a dalších informací je sdílena mezi zaměstnanci v prostředí cloudového řešení, ale toto sdílení není využíváno ani prioritně, ani efektivně. V organizaci nejsou ani pravidla pro jeho používání, ani ustálené zvykové řešení. Cloudové uložení je v obecné rovině využíváno minimálně. Dříve bylo využíváno hodně pro sdílení tematických materiálů k prostudování pro sociální pracovníky, materiály k připomínkování apod. Větší využívání takového uložení by bylo nesmírně přínosné. Společná práce na sdílených dokumentech (kooperace ve sdíleném prostředí v reálném čase nebo z různých míst) je využívána marginálně, ale nikoli vůbec.

Nastavení je problematické – přístup není nastaven automaticky, je nutný zásah IT pracovníka (mělo by být nastaveno automaticky do každého firemního PC). Organizace nevyužívá přístup ke cloudu z prohlížeče internetu.

Zaměstnanci s přístupem do pracovního e-mailu mohou využívat kalendářovou aplikaci s funkcí sdílených kalendářů – zde je situace lepší, pracovníci se s nástrojem postupně učí pracovat a využívat jeho možnosti. Jeví se to funkčně, ale chybí stanovená povinnost využívání (a návazná pravidla a ustálené postupy), aby to bylo opravdu účinné a spolehlivé. Úkolové aplikace nejsou využívány, max. „vlaječka“ v e-mailu, která označí „e-mail ke splnění“.

4.1.6 Etiketa komunikace

Nejsou nastavena časová omezení pro telefonickou komunikaci, což vychází z charakteru služeb. Někdy jsou ale pravidla stálého dosahu přenášena i na tu část organizace, která má pevné pracovní doby a projevuje se v tom nerespekt k soukromí a odpočinku. Nejsou stanovena pravidla povinných kopií při rozesílání e-mailů s agendovým obsahem, adresáti některých agend jsou proto spíše zvykově určeni. Potvrzení přijetí e-mailu nebo úkolu se neděje, i když nepsaným pravidlem historicky bylo, že se musí na e-mail odesílateli odpovědět. Pokud je v e-mailu uvedeno, že je odpověď nutná a má termín, pak je mechanismus zpětné reakce většinou funkční. Takovou informaci může (zvykově) požadovat pouze ředitel nebo osoba, která dá najevo, že je tímto úkolem od ředitele pověřena⁹.

4.1.7 Užší vedení organizace

Jedná se o ředitele organizace, statutárního zástupce. Je do funkce jmenován zřizovatelem (Arcibiskupstvím olomouckým). Podle velikosti organizace si sám určuje, kolik svých zástupců potřebuje. V diskutované organizaci je jeden zástupce ředitele, který je současně statutárním zástupcem.

Ředitel organizaci zastupuje navenek. Má kompetence k úplnému řízení. Vyjmenujeme-li je, pak to jsou: ekonomika a investice, supervize projektů a dotací, rozhoduje o majetku, ostatních prostředcích svěřených organizaci, o hlavních

⁹ Za zmínku stojí, že např. v době pandemie Covidu 19 měla organizace ustanoven Krizový tým, který vydával rozhodnutí, platná do příští změny. Tento tým také zajišťoval ochranné a dezinfekční prostředky, zajišťoval testování na přítomnost C19. Všichni pracovníci se na něj mohli obracet s dotazy. Vedení tomuto týmu předalo kompetenci a toto delegování velmi dobře fungovalo.

otázkách hospodaření, mzdové politice a zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferencovanému odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce, je zodpovědný za koncepci a řízení rozvoje organizace. Schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy činnosti organizace, pokud tuto pravomoc nepřenesl na zástupce ředitele nebo jinou úroveň řízení organizace pověřením. Povoluje vzdělávání a jiné potřeby zaměstnanců v rámci osobnostního rozvoje, řeší smluvní vztahy, mimořádné události, řídí širší vedení organizace, zaměstnance zodpovědné za úsek public-relation, ochranu osobních údajů, WBC, sociální práce a kvality, komunikuje se sponzory a stará se o vztahy s partnery. Řídí zaměstnance na všech úrovních a ve všech službách, zařízeních a odděleních, řeší stížnosti klientů a dohlíží na analytiku na úseku hospodaření, klientely a rozpočtů služeb organizace.

Na zástupce ředitele deleguje některé kompetence, skutečně ale zástupcem nejsou vykonávány a prvoliniový management tak není zvyklý v níže vyjmenovaných oblastech se na zástupce obracet. Jeho hlavním úkolem je zastupování ředitele v jeho nepřítomnosti, tzn. má podpisové právo, popřípadě musí převzít dočasně řízení organizace, pokud by byla potřeba.

Svěřenými činnostmi podle náplně práce je zejména zastupování organizace dle pokynů ředitele, zastupování organizace v nepřítomnosti ředitele, organizace výběrových řízení, supervize personální oblasti, kooperace mezi ekonomickým úsekem, back office a dalšími částmi organizace, vnitřní kontrolní činnost, hospitace. Dále plnění individuálních úkolů zadaných ředitelem. Nově má přenesenou pravomoc ředitele – práce na střednědobém plánu rozvoje a řízení organizace. Dále by měl řešit provozní záležitosti organizace, majetek a vybrané vnitřní organizační směrnice a organizační řád včetně zajištění jejich uvedení v platnost. Zástupce ředitele nemá vyčleněn žádný úvazek na tuto činnost – má svěřeno vedení sociální služby.

Do užšího vedení patří i tzv. poradní skupina ředitele, do které mimo ředitele a zástupce ředitele patří dva prvoliniový pracovníci – vedoucí projektu a pastorační asistent. Schází se jednou za tři týdny. Ze schůzek je vytvořen zápis s úkoly. Na poradách vedení jsou prvoliniový manažeři seznámeni s agendou užšího vedení v uplynulé době. Jsou nejen informováni, ale také zapojeni do úkolů. O existenci

poradní skupiny je prvoliniový management informován, ví o ní, ale není také nikde oficiálně ukotvena např. jmenováním vybraných zaměstnanců do této pozice.

4.1.8 Širší vedení organizace

Jedná se o vedoucí jednotlivých služeb, zařízení nebo projektů. Jejich úkolem je provozní řízení a operativní vedení jednotlivých pracovišť a přímá manažerská práce se zaměstnanci těchto pracovišť. Jedná se především o zajištění chodu služeb, a to co do personálního zajištění, materiálního zajištění i např. chodu budovy, ve které služba sídlí. Nedílnou součástí jejich práce je zajištění kvality poskytovaných služeb a dodržování platné legislativy a nastavených standardů. Dále se po nich požaduje práce s veřejností ve smyslu informovanosti o službě, psaní článků, různých statistických výstupů, hodnocení služby, výkaznictví a různou měrou také hodnocení zaměstnanců. Jsou komunikační „spojkou“ mezi vedením organizace a řízenými zaměstnanci.

Míra delegování pracovních úkolů vedoucími je velmi různorodá – někdo deleguje hodně, někdo málo, někdo vůbec. Na některých službách je delegováno „na každého něco“, na jiných se deleguje třeba jen v rámci pracovní pozice – sociální práce kompletně je prací výhradně sociálního pracovníka (ale neplatí to rozhodně pro všechny služby), „terénní pečovatelka“ má na starosti úplnou agendu poskytování služeb mimo budovu služby¹⁰ apod. Shrnutí: přerozdělení úkolů je velmi individuální a odvislé od typu služby i osobnosti manažera. Organizace jako taková neřídí delegování úkolů a nevymezuje ani nedelegovatelné agendy jinak než zvykově.

Kompletně se ale deleguje ekonomická agenda – vedoucí nepodávají žádosti o dotace, nevyúčtovávají finanční operace spojené s provozem vlastní služby (pouze dodávají podklady). Nemají ani konkrétní a přesné povědomí o hospodaření vlastní služby nebo projektu jako finančního střediska. Delegovány jsou podpisy pracovních smluv a obecně administrativní činnosti spojené s náborem nových zaměstnanců, mzdová a daňová agenda.

¹⁰ Jedná se o případy poskytování pečovatelské služby kombinující péči v terénu a péči v domácnostech domů s pečovatelskou službou, kde služby zároveň sídlí, mají zázemí a vykonávají drtivou většinu práce.

Nové pracovníky ale vyhledává a přijímá vedoucí. Naopak za ředitelem musí vedoucí jít, chce-li někoho ze svého střediska propustit a toto řeší společně. Pojištění vozidel, budov, vyúčtovávání dotací, sumarizaci statistik za celou organizaci má na starosti ekonomka. Dále je částečně delegováno PR+IT servis – vedoucí opět musí dodávat podněty a podklady, musí si sami psát články o tom, co chce veřejnosti o svém středisku sdělit.

Pravomoci a povinnosti vedoucích by měly být uvedeny ve směrnících, které říkají, co kdy kdo má dodat nebo evidovat. Směrnice ale vyžadují obsáhlou revizi a aktualizaci. Je zřejmé, že nejsou dostatečně specifikovány (zjištěno při zaškolování nových vedoucích pracovníků). Konkrétní delegování směrem k pracovníkům řeší metodické pokyny na jednotlivých pracovištích volně, dle rozhodnutí samotných vedoucích. Není zaveden jednotný koncept, jak se toto má dít.

Vedoucí jsou na svou pozici přijati úvazkem (nejsou jmenováni nebo voleni, je jim přidělena pracovní pozice). Jsou, resp. měli by být, vykonavateli a garanty poslání a cílů organizace a zajišťovat chod jednotlivých služeb. Jejich povinnosti jsou podobné, ale ne stejné – dle typu a velikosti služby, také dle toho, kde služba sídlí¹¹. Koordinátoři vykonávají práci, která je potřebná pro více služeb, ale nevedou sociální nebo zdravotní službu, nevedou pracovní tým (nespadají pod ně žádní pracovníci). Jejich pozice by dle označení pozice měla být zejména o koordinaci něčeho (agendy) nebo někoho (zpravidla týmu zaměstnanců na stejných pozicích). Mandáty jsou obsaženy v pracovních náplních pro jednotlivé pozice.

4.1.9 Manažerské a leaderské kompetence

K pozici v prvoliniovém managementu se váže očekávaný přístup vedoucího zaměstnance a očekává se od něj, že službu zajistí. To znamená, že se očekávají jeho organizační, komunikační, vyhodnocovací, řídicí a vedoucí kompetence. Při výběru vedoucích je k jejich potřebě přihlíženo. Organizace nemá ucelený systém vzdělávání pro manažery, zahrnující rozvoj v oblastech uvedených výše. Zaměstnanci se vzdělávají v problematikách poskytování služeb, naplňují gesci zákona o sociálních službách. Manažerské a komunikační dovednosti byly tématem

¹¹ Do některých služeb rozváží organizace obědy z vlastní vývařovny, případně nákupy a skladové zásoby - část služeb je tím pádem napojena na tuto „vnitřní poštovní síť“, část ale nikoli a předávání dokumentů je pak složité. Proti službám sídlícím v sídle organizace (nebo ve stejném městě) ale mají tak či tak administrativně-logistickou nevýhodu.

profesního vzdělávání v rámci několika dříve realizovaných projektů a v konotaci externího financování těchto aktivit. V poslední době v organizaci nemají vedoucí možnost pracovat na svém profesním rozvoji v rámci zastávané pracovní pozice. Školení se naplňuje levnějšími kurzy, nekopíruje však skutečné potřeby jednotlivých zaměstnanců či pracovních pozic.

Organizace nijak zásadně nepodporuje výměnu zkušeností mezi řídicími pracovníky ani na dalších úrovních. Intenzivněji probíhá např. na poradě sociálních pracovníků. Zde je velký prostor pro růst organizace a využití synchronizačního a synergického potenciálu. Částečně je sdílení dobré praxe součástí porady vedení, případně individuálních setkání a konzultací.

4.1.10 Porady a vnitřní supervizní procesy

Porady sice probíhají ve vhodném intervalu, ale nevhodnou formou a v jejich obsahu chybí stěžejní témata. Schází se ve velkém počtu přítomných zaměstnanců a již to je nefunkční, netvůrčí. Obvyklou agendou je tzv. „kolečko“ což jsou informace z každé jednotlivé služby, co se od poslední porady v nich událo. Trvá to velmi dlouho, některé informace jsou známé z publikování na webových stránkách organizace a pro rozvoj organizace nebo její efektivitu jsou tyto komunikované informace obvykle zbytečné. Dále jsou předmětem zásadní informace od ředitele či další společná témata od kolegů. Účastní se vždy vedoucí, koordinátoři, pastorační asistent, ředitel a zástupce ředitele. Vzniká prezenční listina a zápis, který mohou všichni připomínkovat. Hotový zápis je rozesílán hromadně a vedoucí je povinen jej dát k dispozici zaměstnancům.

Porady na službách a projektech (týmové) jsou nastaveny individuálně (v kompetenci vedoucích), ale nejčastěji je to asi jedenkrát měsíčně. Vzniká z nich zápis, někdy se účastní ředitel nebo přizvaný koordinátor – např. sociální práce nebo pro benchmarking, případně jiný host.

4.1.11 Hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba a formativní komunikace

Není nastaven žádný ucelený systém hodnocení zaměstnanců a efektivitu jejich práce. Zodpovědnost za hodnocení a poskytování zpětné vazby kopíruje přímou nadřízenost, napříč organizací není nijak intenzivně „žito“. Manažeři nejsou na hodnotící procesy připravováni, koncept okamžité zpětné vazby je využíván spíše méně – nejčastěji slovní formou (během porad nebo intuitivně v pracovním procesu,

zpravidla v podobě ocenění, pochvaly nebo jinak „pozitivní reflexe“). Jedenkrát ročně jsou vedoucí pracovníci, vedoucí projektů a koordinátoři zvaní ředitelem na osobní schůzku spojenou s jejich hodnocením. Vedoucí také hodnotí jedenkrát ročně své zaměstnance na jednotlivých službách. Na týmových poradách někteří vedoucí se svými týmy hodnotí, co se jim v posuzovaném období podařilo a co ne.

Zpětná vazba je zpravidla podávána formou hodnocení ne popisem. Formativní zpětná vazba a zpětná vazba neúspěchu nebo chyby v pracovním výkonu se téměř nevyužívá. Negativnímu hodnocení se v organizaci vedení vyhýbá, „aby se zaměstnancům neublížilo“. Zaměstnanci s tímto hodnocením neumějí funkčně pracovat. Praxe bohužel opakovaně přinesla negativní zkušenost – dotčený zaměstnanec na jakékoliv pozici namísto přijetí negativní zpětné vazby zvolil „útok“ – nevhodně se vyjadřoval k vedoucímu, často je podána stížnost k nadřízenému orgánu.

Navázání mimořádných odměn (a nadtarifních složek mzdy) na výkon se využívá opět dle postoje vedoucí služby (a ty jsou rozdílné). V organizaci jsou zpravidla odměny dvakrát ročně a funguje spíše přístup: „teď se dávají odměny, tak je dejme všem stejné, ať si pracovníci nezávidí a dejme co nejvíc se nabízí“. Využití odměny jako ocenění za výkon je obvykle jen při naprosto výjimečném a mimořádném výkonu či splněním úkolu. Nejsou stanoveny jednotné indikátory, podle kterých by všichni vedoucí při navrhování odměn postupovali.

4.2 Analýza potřeb v oblasti vnitřní komunikace a řízení

Analýza byla provedena interním dotazníkovým šetřením, které bylo anonymní a bylo uskutečněno elektronickou formou. Rozesláno bylo 55 dotazníků napříč celou organizací. Respondenti byli užší vedení, širší vedení, sociální pracovníci, koordinátoři projektů, představitelé odborů organizace, pracovníci v sociálních službách. Zpět se vrátilo 31 dotazníků.

Dále jsme pracovali s výstupy z dotazníku Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky (APSS ČR).

Nejvýznamnější pro analýzu byl uspořádaný workshop.

4.2.1 Dotazníkové šetření prostřednictvím APSS ČR

V průběhu podzimu 2023 nabídla Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR svým členům možnost zúčastnit se dotazníkového šetření, jehož záměrem bylo zjistit

a vyhodnotit míru spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách ve všech oblastech spojených s jejich pracovním procesem. Dotazník monitoroval mimo jiné vybavenost pracovišť, spolupráci v kolektivu, spokojenost s vedoucími pracovníky či výši odměny, kterou zaměstnanci dostávají. Výstupy byly za celou Českou republiku. Také každá organizace, která se šetření účastnila, dostala vyhodnocení dotazníků za svou organizaci. Přístup k vyplnění elektronického dotazníku měli všichni zaměstnanci a mohli anonymně vyjádřit vlastní názor a upozornit na důležité momenty, které v budoucnu mohou přispět ke zlepšení pracovních podmínek.

APSS ČR si je vědoma skutečnosti, že kvalita poskytované služby úzce souvisí s individuální i kolektivní spokojeností zaměstnanců sociálních služeb. Výzkum probíhal podle vědeckých a etických pravidel a souhrnné výsledky byly dány k dispozici řediteli organizace, který je předal zaměstnancům. Sběr informací probíhal do konce roku 2023. Dotazník vyplnilo v Charitě Uherský Brod 76 ze 195 zaměstnanců na HPP a 10 zaměstnanců na DPČ. 22 zaměstnanců na DPP dotazník nemělo k dispozici, neboť se většinou jedná souběžně o kmenové zaměstnance. Tzn. odpovídalo 76 respondentů z 205 zaměstnanců.

Dotazníkové šetření je velmi obsáhlé, proto jej představíme ve zkrácené verzi a zjednodušené přehledy jeho výsledků budou přílohou práce.

Většina otázek byla vyhodnocena na škále 1 (nespokojen/a) až 4 (spokojen/a). Některé byly vyhodnoceny v procentech.

Ze statistické části šetření vyplývá, že 22 % respondentů v organizaci pracuje 2-5 let, 24 % dotázaných 5-10 let, a konečně nad 10 let 38 % zaměstnanců. Co se týče porovnání výsledků šetření Charity Uh. Brod s celorepublikovým průměrem je zjevné, že odchylky jsou minimální. Můžeme konstatovat, že spokojenost zaměstnanců v sociálních službách v ČR v roce 2023 je poměrně vysoká. Téměř všechny ukazatele jsou bodově nad číslem 3 a maximum, které značí úplnou spokojenost, je přitom 4. Nejvíce nespokojení jsou zaměstnanci s finančním ohodnocením, s odměňováním za práci, s benefity a se spravedlivým přístupem vedení k zaměstnancům. To platí jak v rámci celé ČR, tak v analyzované organizaci.

Horší výsledky než v celé ČR jsou vidět u analyzované organizace v odpovědích týkajících se důvěry ve vedení. Vedení podle nich neposkytuje pravidelnou zpětnou vazbu k práci zaměstnancům, v oceňování práce, ve vztahu zaměstnanců k vedení

organizace. Zde se ohodnocení pohybovalo na škále kolem 2,5 bodů. I proto je zpětné vazbě věnován v návrhové části obrovský prostor.

V dotazníku se objevovaly i otevřené odpovědi, jejichž výběr zde předkládáme: K otázce, proč by práci v Charitě stávající zaměstnanci ostatním nedoporučili, bylo 17 odpovědí a 10 z nich se týkalo vyjádření k nedůvěře ve vedení, přičemž z dotazníku také plyne, že organizace má v okolí dobrou pověst (70 %). Zbylé otevřené odpovědi se zabývaly fyzickou a psychickou náročností práce a malým finančním ohodnocením.

Další otevřenou otázkou bylo, jaké jsou důvody, že si nyní hledá práci jinde 12 % zaměstnanců. Z vyjmenovaných odpovědí je to kvůli vedení organizace, jeho špatné komunikaci a způsobu, jak jedná. Zde odpovídalo 6 zaměstnanců.

Poslední otevřená otázka se týkala benefitů, jaké by si zaměstnanci přáli. Šlo zejména o příspěvek na teambuilding, příspěvek na stravenky, příspěvek na kulturu/dovolenou/fitness, příspěvky na sport, zajištění podmínek pro home-office, masáže, finanční ohodnocení, 13. plat, poukázky na wellness, vitamíny, víc dovolené, větší a častější prémie. Firemní školka nebo dětská skupina, poukázky na stravu, lépe placené přesčasy, hlídání dětí o víkendu, pedikúra, sick-days, plavání. Také životní pojištění, poskytování půjček, příspěvek na dopravu, častější odměňování zaměstnanců, slovo děkuji, změna stravování v jídelně – jiný jídelníček, dietnější, vhodnější i pro klienty, příspěvky na jinou stravu než jen v jídelně zaměstnavatele, fyzioterapeut, lázeňské pobyty, volno na vyřizování po úřadech, plesy jako byly dříve.

Za zmínku stojí také odpovědi, které říkají, že by chtělo v organizaci zůstat pracovat 92 % zaměstnanců, ale další odpověď uvádí, že v horizontu roku zvažuje změnu zaměstnání 86 % zaměstnanců. Můžeme to alespoň částečně přikládat neporozumění položenému dotazu.

Fakt, že se dotazníkového šetření APSS ČR zúčastnilo 37 % zaměstnanců organizace, dává výsledkům malou validitu. Zároveň je však nutné uvést, že zaměstnanci analyzované organizace jsou v sociálních službách víceméně spokojeni.

Vedení organizace dostalo zpětnou vazbu. Navzdory malému počtu negativních vyjádření by se mělo nad ní zamyslet a pokusit se na ni reagovat konkrétními kroky, které by ukázaly snahu vedení s přijatými podněty pracovat (APSS ČR, 2024).

Navržená opatření s těmito výstupy alespoň částečně pracují – týká se to už uvedené části k práci se zpětnou vazbou, v podpoře důvěry ve vedení (zprehledněním kompetencí, cíleným IPR, vnitřními i vnějšími rozvojovými vzdělávacími aktivitami). Naznačeny jsou i možnosti práce s mzdovými předpisy tak, aby se komunikace organizace v této (soudě z šetření) důležité oblasti více soustředila na hodnocení zaměstnanců a vztah mezi jejich výkonem a poskytnutými nadtarifními složkami mzdy. Naopak se nevěnujeme nefinančním benefitům, jakkoliv by mohly spadat do stejného ranku této „specifické komunikace.“

4.2.2 Průzkum potřeb zaměstnanců (interní dotazník) ve vybraných oblastech

Dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci probíhal od 31. 1. 2024 do 10. 2. 2024. Tento interval se nakonec ukázal jako krátký, proto byla doba, kdy bylo možné dotazník vyplnit, prodloužena do 29. 2. 2024. Dotazník byl anonymní a jeho vyplnění zaměstnanci dobrovolné.

Byl distribuován elektronicky a byl pojat netradičně co se týče grafiky a úvodních komentářů, aby byl pro respondenty atraktivní (viz příklady v příloze) Cílem mapování potřeb v organizaci bylo nalézt rizikové oblasti a místa selhávání vnitřní komunikace, ve kterých bude možné navrhnout cesty ke zlepšení komunikace. Měl ale zároveň ověřit předpokládané potřeby (odhadnuté autorkou, směřující k oblastem, ve kterých se následně formulovala a připravovala opatření vnitřní komunikační strategie). Vytvořen byl tedy již s ohledem na cíle práce – přípravy návrhu změn v systému vnitřní komunikace organizace sledující zájmy zlepšení funkčnosti interní komunikace a efektivity managementu organizace.

Rozesláno bylo 55 dotazníků vybraným (klíčovým) pozicím v organizaci. Vedoucím, sociálním pracovníkům, koordinátorům a zástupcům odborového svazu v organizaci. Návratnost byla 31 dotazníků což činí 56 %.

Výstup z dotazníků nás s ohledem na znalost situace v organizaci může překvapovat. Rezonujícím tématem totiž je, že se v organizaci dostatečně nekomunikuje a je potřeba to změnit. Navzdory tomu jednotlivé výroky byly hodnoceny spíše mírně a celkové výkyvy v jednotlivých hodnocených oblastech nejsou nijak razantní a zajímavá je spíše korelace mezi pracovní pozicí a hodnocením. Obecně nejkritičtější skupinou byly pracovníci v sociálních službách (zaměstnanci bez řídicí role, členové odborů), průměrné hodnocení (2,55) je velmi

signifikantním odskokem od ostatních skupin, oscilujících průměrně mezi 1,6 a 2,0. Hodnocení je vztaženo ke 4 stupňové stupnici, kde 1,0 je úplný souhlas s výrokem. Výroky byly formulovány pozitivně. Nulové odpovědi nebyly zahrnuty do výpočtu průměrných hodnot a neovlivňují následující tabulky:

Sounáležitost s organizací

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Sounáležitost s organizací 1 [Záleží mi na organizaci jako celku.]	1,29	2,00	1,24	1,83	1,33	1,09	1,00
Sounáležitost s organizací 1 [Organizaci (vedení) záleží na mých pracovních podmínkách.]	1,45	1,50	1,45	1,50	1,89	1,18	1,20
Sounáležitost s organizací 1 [Organizaci (vedení) záleží na dobré atmosféře v organizaci.]	1,52	1,50	1,52	2,00	1,89	1,20	1,20
Sounáležitost s organizací 1 [Znám služby a projekty, které tvoří organizaci.]	1,90	3,50	1,78	2,50	2,13	1,45	1,75
Sounáležitost s organizací 1 [Znám hodně kolegů z organizace (mimo mou službu nebo projekt).]	1,97	3,50	1,86	2,50	2,33	1,64	1,40
Sounáležitost s organizací 1 [Jednotlivé projekty a služby mezi sebou mohou spolupracovat.]	1,61		1,61	2,00	1,57	1,55	1,67
Sounáležitost s organizací 1 [Jednotlivé projekty a služby mezi sebou spolupracují.]	1,92		1,92	2,00	2,00	1,91	1,75
Sounáležitost s organizací 1 [Zaměstnanci mají příležitosti neformálně se setkávat.]	1,83	2,00	1,81	2,00	1,78	1,55	2,50

Tabulka 2 *Výsledky průzkumu v oblasti „Sounáležitost s organizací 1“, vlastní zpracování.*

V oblasti sounáležitosti zaměstnanců s organizací jsou nejhůře hodnoceny výroky týkající se vzájemné spolupráce kolegů a služeb i povědomí zaměstnanců o nich. Zásadně negativně je ovlivňují odpovědi pracovníků v sociálních službách. Nižší management hodnotil kriticky spolupráci projektů mezi sebou i nízkou úroveň vztahů mezi zaměstnanci z jiných projektů. Komunikační strategie na tato zjištění nereaguje přímo, ale průřezově. Podpora vzájemných vztahů nelze nařídít nebo zajistit, buduje se skrze potkávání lidí na akcích vzdělávání, při výměně zkušeností a dobré praxe i během práce nově uchopených porad.

Sounáležitost s organizací

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, jaké je strategické směřování a jaké jsou priority organizace.]	2,41	3,00	2,38	3,25	2,88	2,00	1,75
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, kde je k dispozici strategický plán.]	2,44	4,00	2,38	4,00	2,50	1,73	2,75
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, jaký je aktuální (akční) plán rozvoje a řízení organizace.]	2,85	4,00	2,80	4,00	3,00	2,20	3,00
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, kde je aktuální (akční) plán k dispozici.]	2,65	4,00	2,60	4,00	2,75	2,10	2,50
Sounáležitost s organizací 2 [Mám možnost se zapojit do plánování strategie, řízení a rozvoje organizace.]	2,58	4,00	2,52	4,00	3,00	1,91	2,33
Sounáležitost s organizací 2 [Organizace hodnotí dosahování cílů ve svých plánech.]	2,59		2,59	3,50	2,80	2,14	2,67
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, jak se k hodnocení dosahování cílů z plánů organizace dostanu.]	2,86	4,00	2,81	4,00	3,00	2,50	2,67
Sounáležitost s organizací 2 [Mám možnost se zapojit do tohoto procesu hodnocení.]	2,39		2,39	4,00	2,25	2,00	2,67

Tabulka 3 *Výsledky průzkumu v oblasti „Sounáležitost s organizací 2“, vlastní zpracování.*

Co se týká práce se strategickými materiály je hodnocení podstatně horší, na průměrech se u jednotlivých výroků pohybuje téměř vždy přes 2,5 nebo kolem této hodnoty. Velmi zřetelně se ukazuje vzdálenost strategie od zaměstnanců na dohody (téměř vždy voleno „zcela nesouhlasím.“ Velmi nepříznivě vyznívá oblast bohužel i v hodnocení sociálních pracovníků, o něco lépe pak od vedoucích. Vůbec nejhůř je hodnoceno vyhodnocování plánů organizací a jeho dostupnost.

Oblasti strategie a její komunikace k zaměstnancům je v navržených opatřeních věnován právě pro tyto výsledky opravdu značný prostor. Jak jsme poukázali už v teoretické části, zaměstnanci bez vědomí cílů a orientace na jejich dosahování nemohou nijak zásadně přispět k jejich plnění a v celém procesu působí spíše kontraefektivně. Znalost strategie, alespoň na té úrovni, na níž je pro konkrétní pozici zřetelný dopad, je servis, který musí organizace zajistit a to i navzdory komentářům

(zejména od dohodářů), pro které je celá oblast těžce a abstraktně uchopitelná a nechtějí se jí vůbec věnovat, protože jim tato pozice (podle jejich názoru) nenáleží.

Srozumitelnost požadavků

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Srozumitelnost požadavků 1 [Novým zaměstnancům je věnován dostatek péče, aby se vyznali v organizaci, pracovních úkolech a obvyklých procesech.]	2,07	2,00	2,07	2,50	2,29	1,91	1,60
Srozumitelnost požadavků 1 [Náplň práce popisuje dostatečně základní pracovní úkoly zaměstnanců.]	1,69	1,50	1,70	1,83	2,00	1,60	1,20
Srozumitelnost požadavků 1 [Pracovní úkoly jsou nadřizenými zadávány srozumitelně.]	1,55	1,00	1,59	1,80	1,89	1,40	1,00
Srozumitelnost požadavků 1 [Množství zadaných pracovních úkolů je adekvátní pracovní době.]	1,80	2,00	1,79	2,83	2,00	1,30	1,20
Srozumitelnost požadavků 1 [Práce je mezi jednotlivé zaměstnance rozložena spravedlivě.]	1,79	2,00	1,78	2,80	1,71	1,33	1,67
Srozumitelnost požadavků 2 [Vedoucí služby nebo projektu má dostatek prostoru pro zvládnutí pracovních úkolů.]	1,92	2,00	1,92	2,60	2,17	1,64	1,33
Srozumitelnost požadavků 2 [Znám rámcově pracovní úkoly svých nadřízených.]	2,24	2,00	2,26	2,33	2,67	1,90	2,00
Srozumitelnost požadavků 2 [Pokud si nevím rady se svým pracovním úkolem, vím kde hledat pomoc nebo radu.]	1,45	1,00	1,48	1,67	1,67	1,36	1,00
Srozumitelnost požadavků 2 [Pracovní postupy jsou dobře zpracovány ve standardech a metodikách.]	1,96	2,00	1,96	2,50	2,13	1,70	1,67
Srozumitelnost požadavků 2 [Vnitřní předpisy a směrnice odpovídají reálnému stavu procesů v organizaci a lze se na ně spolehnout.]	2,21	4,00	2,14	3,50	2,33	2,00	1,40

Tabulka 4 Výsledky průzkumu v oblasti „Srozumitelnost požadavků“, vlastní zpracování.

V další oblasti zájmu se díky velmi nepříznivému hodnocení od pracovníků v sociálních službách ukazuje jako nutná práce s vnitřními předpisy, které hodnotí jako nespolehlivé. Dobré skóre příslušný výrok získal jen od technicko-hospodářských zaměstnanců, kteří napříč průzkumem hodnotili spíše nadprůměrně a s tendencí k pozitivnějšímu vnímání situace. Zaměstnanci (opět tristně ani sociální pracovníci) ani

rámcově neznačí agendy nadřízených, což zejména u pracovníků v soc. službách vytváří disbalanc (viz hodnocení workshopu).

Zpětná vazba

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Zpětná vazba 1 [Nadřízení vnímají a hodnotí moji práci.]	1,69	1,00	1,74	1,83	1,75	1,70	1,40
Zpětná vazba 1 [Nadřízení oceňují a chválí mé pracovní úspěchy a kvalitu mojí práce.]	1,90	1,00	1,96	2,17	1,75	1,91	1,80
Zpětná vazba 1 [Kritika mých pracovních neúspěchů je přiměřená.]	1,63	1,00	1,68	2,00	1,43	1,63	1,50
Zpětná vazba 1 [Ze zpětné vazby k mým pracovním výkonům chápu, co zlepšit a na co si dát pozor.]	1,48	1,00	1,52	1,25	1,43	1,70	1,25
Zpětná vazba 1 [Způsob komunikace v této oblasti je ze strany nadřízených adekvátní - volí dobrý čas i prostor. Pro jednání máme dostatek času.]	1,83	1,00	1,89	2,40	1,88	1,82	1,20
Zpětná vazba 2 [Mám možnost poskytovat zpětnou vazbu (vyjádřit se) k vlastním pracovním úkolům a výkonům.]	1,60	1,00	1,64	1,80	1,67	1,55	1,40
Zpětná vazba 2 [Nemám strach, že projednání nějakého z mých pracovních výkonů nebo úkolů může nepříznivě ovlivnit mé další hodnocení ze strany nadřízených.]	1,79	1,00	1,85	2,60	1,89	1,50	1,40
Zpětná vazba 2 [Má komunikace s nadřízenými je důvěrná.]	1,79	1,00	1,85	2,80	1,89	1,33	1,40
Zpětná vazba 2 [Kontaktovat užší vedení organizace pro mne není problém (vím jak, je to technicky možné).]	1,38	1,50	1,37	2,40	1,25	1,18	1,00
Zpětná vazba 2 [Jsou vytvářeny příležitosti pro setkání s užším vedením.]	1,61	1,00	1,63	1,80	1,75	1,55	1,25
Zpětná vazba 2 [Náš tým uskutečňuje porady s vedoucí projektu (služby).]	1,32	1,00	1,35	1,17	1,38	1,27	1,67

Tabulka 5 Výsledky průzkumu v oblasti „Zpětná vazba“, vlastní zpracování.

Zajímavý twist je možné pozorovat v hodnocení zpětné vazby. Ta je, zdá se, lépe poskytována pracovníkům na dohodu než interním zaměstnancům. Pracovníci v sociálních službách velmi kriticky hodnotí komunikaci s nadřízenými, vyjadřují nedůvěru v bezpečnost poskytování zpětné vazby, problém jde vidět i v jejich

hodnocení možnosti kontaktovat nejužší management. Snadno přehlednutelný, ale velmi důležitý, je signál od vedoucích, kteří (proti své obecně pozitivní tendenci v této kapitole) nedobře hodnotí způsob, frekvenci a prorůstový charakter vlastního hodnocení ze strany top managementu.

Celé oblasti zpětné vazby je v návrzích věnována pozornost, a to jak na straně jejího předávání, tak přijímání. Potřeby vedoucích je možné navíc promítnout jako témata do jejich profesního rozvoje, každopádně celý proces zavádění práce s formativní zpětnou vazbou musí začínat od nich. Bude to klást obrovské nároky na ně i jejich nadřízené, ale bez dokonalého zvládnutí těchto dovedností na úrovni nižšího managementu je naprosto nemyslitelné dostat se v této oblasti dále.

Férovost odměňování

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Férovost v přístupu a odměňování 1 [Přístup užšího vedení organizace k jednotlivým zaměstnancům je rovný a férový.]	2,00	0,00	2,00	4,00	2,22	1,75	1,50
Férovost v přístupu a odměňování 1 [Přístup vedoucí/ho mého projektu k jednotlivým zaměstnancům je rovný a férový.]	1,70	2,00	1,68	3,00	1,63	1,20	1,50
Férovost v přístupu a odměňování 2 [Mimořádné složky mzdy jsou udělovány spravedlivě.]	1,67	0,00	1,67	4,00	1,71	1,38	1,50
Férovost v přístupu a odměňování 2 [Znám kritéria pro udělení mimořádných složek mzdy.]	2,57	0,00	2,57	3,25	2,88	2,22	1,50
Férovost v přístupu a odměňování 2 [Kritéria mimořádných složek mzdy jsou spravedlivá.]	1,87	0,00	1,87	4,00	2,00	1,43	1,00
Férovost v přístupu a odměňování 2 [Vlastní píle nebo úsilím mohu ovlivnit mimořádné složky své mzdy.]	2,35	2,00	2,38	3,00	2,43	1,78	2,50
Férovost v přístupu a odměňování 2 [Vnímám nefinanční benefity svého aktuálního zaměstnání.]	1,93	2,00	1,93	2,83	2,22	1,36	1,50

Tabulka 6 Výsledky průzkumu v oblasti „Férovost v přístupu a hodnocení“, vlastní zpracování.

Téma férovosti odměňování bylo do analýzy „přijato“ na základě výsledků šetření APSS a skóre u pracovníků v sociálních službách, ale i u sociálních pracovníků subjektivní významnost této záležitosti velmi podtrhuje. Za velmi závažné

považujeme hodnocení výroku o známosti kritérií mimořádných složek mzdy a neovlivnitelnosti mzdy vlastní pílí. Pracovníci v sociálních službách se velmi kriticky dotkli rovnosti zaměstnanců vůči hodnocení nadřízených, spravedlnosti v odměňování a spravedlnosti zvolených kritérií. Za nutné přitom považujeme upozornit na relativně velmi negativní hodnocení výroku o ovlivnitelnosti mzdy vlastní snahou u technicko-hospodářských zaměstnanců, kde toto hodnocení tvoří velmi výrazný výkyv proti jejich běžným volbám. Ani sociální pracovníci nejsou s řadou aspektů spokojeni a relativně pozitivní hodnocení tak volili pouze vedoucí. U těch rezonuje neznalost (a v podstatě neexistence) transparentních kritérií jejich hodnocení ze strany nadřízených.

Jakkoli se část týkající se mimořádného odměňování zaměstnanců může zdát v kontextu „vysokých hodnot,“ kterým se věnujeme, přizemní nebo okrajová, ukazuje se napříč všemi skupinami zaměstnanců určitý komunikační dluh a nedostatek. Finanční hodnocení přitom představuje výrazný stimul a celkový pocit neférovosti může být závažnou překážkou rozvoje organizace a nastavování funkční komunikace. Už pro zmíněné doporučujeme tuto oblast nepřehlédnout a věnovat se jí v intencích navržených opatření tak, aby komunikace se zaměstnanci v této oblasti byla především maximálně transparentní, což sekundárně způsobí i její promotivační charakter.

Sociální služby jsou jako sektor dlouhodobě podfinancovány a finanční odměňování zaměstnanců, zvláště v nestátním neziskovém sektoru, je často velmi problematickou záležitostí. Pocit férovosti a odměňování vlastního úsilí proto není možné přejít jako „málo důležitou oblast“. Potvrdilo se to koneckonců také na ověřovacím workshopu, kde tato oblast byla panelisty (viz dále) poměrně přesvědčivě rozpracována a vyvolala širokou diskuzi v plénu.

Prostupnost informací

Část týkající se prostupnosti informací napříč organizací se v hodnocení vyznačuje velmi různorodým hodnocením, ve kterém je těžké najít nějakou centrální tendenci nebo spojující hodnocení. Nejhůře hodnoceny jsou výroky o dostatku informací o dění v organizaci a o vědomí, kde hledat informace o obvyklých postupech a procesech. Znovu velmi kritický názor projevili vůči výroky pracovníci v sociálních službách. Jejich hodnocení blížící se markeru 3,0 je velmi závažným

impulzem. Alarmující jsou hodnocení sociálních pracovníků k nedostatku informací z organizace a velmi překvapivě o distribuci zápisů z porad.

Za pozoruhodný považujeme nesoulad v hodnocení předávání informací z celooorganizační úrovně do služeb skrze vedoucí. Ti tuto svou práci vnímají jako perfektní (1,0), ale už sociální pracovníci se od tohoto hodnocení odchylojí, pracovníci v sociálních službách pak tento pocit nesdílí vůbec. Řízení informací je opět zpracováno jako jedna celá návrhová část a na impulzy z této části průzkumu reaguje velmi zřetelně.

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Prostupnost informací 1 [Mám dostatek informací o dění v organizaci.]	2,22	2,00	2,24	2,40	2,88	1,70	2,00
Prostupnost informací 1 [Dění v organizaci mě zajímá.]	1,48	2,00	1,44	1,83	1,71	1,18	1,40
Prostupnost informací 1 [Informace, pracovní úkoly a výzvy se ke mně dostávají včas a ve srozumitelné formě.]	2,03	2,00	2,03	2,50	2,44	1,55	1,80
Prostupnost informací 1 [Emaily od vedení jsou srozumitelné a jejich frekvence mi vyhovuje.]	1,79		1,79	2,50	2,17	1,55	1,60
Prostupnost informací 1 [Vím, kde hledat informace o obvyklých postupech a procesech v organizaci.]	2,15	2,00	2,15	2,75	2,25	1,82	2,25
Prostupnost informací 2 [Dozvídám se včas o důležitých událostech v organizaci.]	1,96	2,00	1,96	2,25	2,13	1,60	2,20
Prostupnost informací 2 [Dostávají se ke mně informace a zápisy z porad vedení.]	1,71		1,76	1,67	2,44	1,09	1,80
Prostupnost informací 2 [Vedoucí projektu (služby) předává zaměstnancům informace z celooorganizační úrovně.]	1,52	2,00	1,48	2,50	1,67	1,00	1,33
Prostupnost informací 2 [Informace z naší služby (projektu) se bezproblémů dostávají na úroveň vedení.]	1,60		1,60	2,50	1,80	1,36	1,50
Prostupnost informací 2 [Informace z naší služby se bezproblémů dostávají k veřejnosti.]	1,89		1,89	3,00	1,57	2,00	2,00

Tabulka 7 Výsledky průzkumu v oblasti „prostupnost informací“, vlastní zpracování.

Také v návaznosti na uvedená hodnocení chceme na tomto místě ještě upozornit na mírnou změnu v paradigmatu toho, kdo je za tok informací zodpovědný. Řada

opatření je dimenzována tak, aby se ze zaměstnanců jako „konzumentů informací, čekajících až se někdo na bezvadné úrovni postará o jejich informační servis” stali aktivní „získávači“ dobře dostupných informací. Proto je poměrně vysoký důraz kladen na třízení a ukládání informací spíše než na upevňování komunikačních kanálů a zajišťování jejich procesní funkčnosti. Tento „design“ řízení informací vychází z předpokladu, že zaměstnanci potřebují informace nesyndronně s tím, jak jsou jim poskytovány a není možné z manažerů, ani na nejnižší úrovni vytvářet „strážce postupů, agend a informací“, ale spíše leadery uschopňující a podporující své podřízené v dovednostech vyznat se a vyhledávat potřebné informace.

Participace na vedení

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Participace na vedení 1 [Mohu ovlivnit strategické nebo aktuální (akční) cíle řízení a rozvoje organizace.]	2,52		2,52	3,50	2,83	2,20	2,33
Participace na vedení 1 [Vedoucí služeb (projektů) mohou ovlivnit strategické nebo aktuální (akční) cíle řízení a rozvoje organizace.]	1,91	2,00	1,90	1,75	2,14	1,89	1,67
Participace na vedení 1 [Mohu ovlivnit provozní záležitosti služby (projektu).]	1,75	2,00	1,73	2,17	1,86	1,55	1,50
Participace na vedení 1 [Mohu ovlivnit podobu vnitřních předpisů.]	1,88		1,88	4,00	1,57	1,60	1,50
Participace na vedení 1 [Vedení organizace zjišťuje názory zaměstnanců na různé aspekty řízení organizace.]	2,17	2,00	2,19	2,50	2,57	1,50	2,50

Tabulka 8 Výsledky průzkumu v oblasti „participace na vedení“, vlastní zpracování.

Nejslabší sebevnímání v procesech participace na stanovování strategie a na podobě vnitřních předpisů mají i tentokrát pracovníci v sociálních službách. Jejich hodnocení je v těchto bodech velmi negativní. Nicméně možnost ovlivnit dostatečně strategii organizace nevidí jako dostatečnou žádná z oslovených skupin a tento fenomén bude důležitou součástí návrhů vnitřní komunikační strategie. Počítá se v něm s unikátní rolí vedoucích jako prostředníků a mezičlánků v těchto procesech.

Negativně je bohužel vnímána také úroveň, kterou vedení zjišťuje názory zaměstnanců na různé části řízení organizace. Výjimku v tom tvoří vedoucí projektů

a služeb, kteří skrze intenzivnější kontakt s užším vedením možná mají k dispozici prostor pro předání zpětné vazby, kterým ostatní zaměstnanci nedisponují. Odskok ve volbách v této otázce je markantní a kontrastuje i s hodnocením technicko-hospodářských zaměstnanců.

Síla středního managementu

Oblast je chybně označena a v souvislosti s realitami organizace popisuje stav vedoucích projektů a služeb – nižšího, prvoliniového managementu. V této části průzkumu bylo položeno relativně hodně výroků k posouzení, protože oblast práce s leadery na jednotlivých službách a projektech byla odhadnuta jako stěžejní a průzkum to měl potvrdit.

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Síla středního managementu 1 [Počítám vedoucí služeb a projektů mezi vedení organizace.]	1,81	2,00	1,80	1,80	1,57	2,00	1,75
Síla středního managementu 1 [Vedoucí služeb (projektů) mají jasně vymezeny povinnosti a kompetence (mandát).]	1,50	2,00	1,48	1,67	1,33	1,55	1,50
Síla středního managementu 1 [Vedoucí služeb (projektů) reprezentují organizaci a její vedení dovnitř služeb a projektů.]	1,52	2,00	1,48	1,80	1,50	1,45	1,33
Síla středního managementu 1 [Názor, připomínky a návrhy vedoucích služeb (projektů) je pro vedení podstatný.]	1,67	0,00	1,67	2,00	2,00	1,44	1,50
Síla středního managementu 2 [Vedoucí služeb (projektů) dokáže dobře vysvětlit požadavky a úkoly od vedení.]	1,75	2,00	1,73	2,75	1,67	1,56	1,00
Síla středního managementu 2 [Vedoucí služby (projektu) je manažer.]	1,82	2,00	1,81	2,33	2,13	1,27	2,00
Síla středního managementu 2 [Vedoucí služby (projektu) má na vedení svých podřízených a řízení provozu zařízení dostatek času.]	2,00	2,00	2,00	2,80	2,14	1,70	1,33
Síla středního managementu 2 [Vedoucí služby (projektu) má pro vedení svých podřízených a řízení provozu odborné předpoklady.]	1,93	2,00	1,92	2,67	1,75	1,70	1,67
Síla středního managementu 2 [Organizace zajišťuje vedoucím služeb (projektů) dostatek příležitostí pro rozvoj jejich	2,12	0,00	2,12	0,00	3,00	1,91	2,00

manažerských kompetencí.]



Tabulka 9 Výsledky průzkumu v oblasti „síla středního managementu“, vlastní zpracování.

Za zásadní přitom v této oblasti můžeme vnímat jejich sebehodnocení a jejich hlas. Za závažné je proto nutné považovat obě k markeru 2,0 se blížící odpovědi – tedy že se ne zcela počítají do vedení organizace a že necítí dostatečný prostor pro rozvoj potřebných kompetencí a organizací vytvořené zázemí a příležitosti pro jeho realizaci. V druhé jmenované oblasti byli velmi kritičtí i sociální pracovníci. Naopak proti pocitovému a zkušenostnímu hodnocení autorky byla poměrně kladně hodnocena úroveň transparentnosti nastavení kompetencí a úkolů. Zde je další závažný disbalanc mezi průzkumem a znalostí organizace ze strany autorky, který bude řešen návrhem opatření v této oblasti navzdory relativní „nepotřebě“.

Naposledy je potřeba také podtrhnout velmi negativní hodnocení pracovníků v sociálních službách týkající se dovedností vedoucích posouvat komunikaci z vedení k zaměstnancům, odborných předpokladů ke své práci i reálného prostoru na její výkon. Všechny tyto oblasti jsou řešeny v návrhové části podporou manažerských dovedností řídicích zaměstnanců i snahou omezit některé úkoly, které jsou na ně kladeny paralelně s řídicími funkcemi.

Důvěra a mandát vedení

	Střed odpovědi bez 0	Střed odpovědi bez 0 pro D	Střed odpovědi bez 0 pro H	Střed odpovědi bez 0 pro P	Střed odpovědi bez 0 pro S	Střed odpovědi bez 0 pro V	Střed odpovědi bez 0 pro T
Důvěra a mandát vedení [Vedení organizace má mou důvěru v řízení a rozvoji organizace.]	1,88	2,00	1,86	2,67	2,50	1,60	1,20
Důvěra a mandát vedení [Vedoucí služby nebo projektu má mou důvěru v řízení a rozvoji organizace.]	1,72	1,50	1,74	2,60	1,43	1,63	1,40

Tabulka 10 Výsledky průzkumu v oblasti „důvěra a mandát vedení“, vlastní zpracování.

V aktuální situaci selhávání komunikace mezi užším vedením organizace a zaměstnanci v přímé péči není poměrně negativní hodnocení vedení (užšího i širšího) nijak překvapivé. Naopak výrok, který se tomuto hodnocení blíží od sociálních pracovníků, určitým překvapením je, protože z jejich strany kritické postoje vedení organizace doposud spíše neregistrovalo. Pro strategii to může být

impulz k daleko pečlivějšímu získávání zpětné vazby a vytváření prostoru pro budování vztahů s těmito klíčovými zaměstnanci.

Hodnocení přes 1,5 bodu u vedoucích je plíživý, doutnající problém, protože jejich role musí být naprosto loajální, jejich pozice perfektně sladěná s užším vedením. I tady platí, že nejsou navrhována žádná konkrétní opatření a že zlepšení tohoto stavu očekáváme implicitně spolu s ostatními pozitivními dopady strategie jako celku.

Střední odpovědi respondentů jako celku nicméně nejsou tak „strašlivé“ jak by se při zběžném kontaktu s realitou organizace mohlo dát očekávat. To je každopádně dobrá zpráva, že je na čem (a na kom) stavět změny v komunikaci a postupnými kroky organizaci vrátit do efektivní a bezpečné podoby.

Identifikace priorit

Pro kódování odpovědí v této oblasti byla použita stupnice od 1 do 3, spolu s hodnotou roste i pocíťovaná palčivost oblasti. Nulové odpovědi (pro nevím, nechci, nemohu odpovědět) se nezapočítávají do průměru odpovědí. Čím tmavší barva v tabulce, tím intenzivnější a palčivější oblast pro respondenty nebo jejich skupiny.

	Střed odpovědí bez 0	Střed odpovědí bez 0 pro D	Střed odpovědí bez 0 pro H	Střed odpovědí bez 0 pro P	Střed odpovědí bez 0 pro S	Střed odpovědí bez 0 pro V	Střed odpovědí bez 0 pro T
Určení priority základních oblastí [Sounáležitost s organizací]	2,17	2,50	2,15	2,33	2,43	2,09	1,80
Určení priority základních oblastí [Jasně směřování organizace]	2,14	2,00	2,15	2,25	2,11	2,18	2,00
Určení priority základních oblastí [Srozumitelnost požadavků]	2,32	3,00	2,28	2,50	2,56	2,18	2,00
Určení priority základních oblastí [Zpětná vazba]	2,21	2,50	2,19	2,25	2,22	2,18	2,20
Určení priority základních oblastí [Férovost v přístupu a odměňování]	2,13	2,50	2,11	2,67	2,22	1,90	1,80
Určení priority základních oblastí [Prostupnost informací]	2,23	3,00	2,18	2,67	2,25	2,09	2,00
Určení priority základních oblastí [Participace na vedení]	1,96	2,00	1,96	2,00	2,00	2,00	1,75
Určení priority základních oblastí [Síla středního managementu]	2,15	2,00	2,16	2,25	2,13	2,09	2,25

Určení priority základních oblastí [Důvěra a mandát vedení]	2,23	2,00	2,25	2,17	2,38	2,27	2,00
---	------	------	------	------	------	------	------

Tabulka 11 *Výsledky průzkumu v určení priorit jednotlivých oblastí, vlastní zpracování.*

Všechny navržené oblasti byly i na rozpadu hodnoceny průměrně přes 1,5 a lze o nich tedy soudit, že byly alokovány dobře, že pro organizaci představují výzvy a rozvojové možnosti. Za palčivé jsou vnímány oblasti spojené se srozumitelností požadavků na zaměstnance – transparentního a detailního nastavování agend, úkolů, povinností ale i kompetencí a oprávnění zaměstnanců. Podobně stěžejní roli hraje požadavek na optimalizaci řízení informací a na opatření podporující důvěru zaměstnanců v management. V těsném závěsu těchto oblastí je práce se zpětnou vazbou a hodnocením zaměstnanců.

5 Návrh optimalizace vnitřní komunikační a řídicí strategie

Návrh optimalizace vnitřní komunikační a řídicí strategie (dále jen optimalizace strategií) se budeme pokoušet předložit v co možná nejkompaktnější podobě. Proto bude poměrně velký prostor věnován východiskům a určitému až filozofickému ukotvení návrhu. Stejně podrobně budeme diskutovat jeho spojitost s výsledky šetření v organizaci a jejich analýzy. Obě tyto části pak umožní formulovat cíle, které bude optimalizace sledovat a které budou posléze kopírovat i konkrétní návrhy opatření v organizaci. Ty budou doplněny o stručné poznámky k rizikům implementace (v návaznosti na znalost vnitřního prostředí).

5.1 Východiska optimalizace strategií

Přirozeně není možné navrhovat optimalizaci jen na základě průzkumu napříč zaměstnanci. Za případné realizované změny zodpovídá vedení organizace a na jeho práci, odhodlání a přístupu pak bude i samotná realizace změn. Ty tak musí zapadat do strategie řízení organizace jako celku nebo s ním být alespoň kompatibilní. Na strategické úrovni řeší organizace vlastní rozvoj a směřování v rámci strategického plánu. Ten je koncipován jako dlouhodobý, na jeho vzniku participují v několika rovinách zaměstnanci a k jeho prioritám se pak vztahují další, krátkodobé plány a cíle. Dokument jako takový je vypracováván vedením organizace v pravidelných obdobích trvajících 4 roky. Součástí práce se strategickým plánem je jeho hodnocení a to jak průběžně (managementem organizace), tak také s uplynutím plánovacího období.

Vedení organizace má v plánovacím procesu důležitou roli a požadavky na změny ve vnitřní komunikaci organizace a návazně zvyšování kvality řízení jsou součástí strategie organizace v různých podobách permanentně. Aktualizace strategie se navíc kryje s obdobím řešení aplikační části této práce, proto spolu v základním rámci korespondují. Tento mantinel tvoří směry optimalizace, kopírující zájmy dlouhodobého plánu organizace.

Sounáležitost s organizací

Sounáležitost zaměstnanců s organizací je dlouhodobým strategickým zájmem organizace. Nejen proto, že má přímý dopad na kvalitu komunikace (zejména na

percepční stránce a v pochopení, jak bylo rozebráno dříve). Ale také pro předpokládané dopady do efektivity práce, motivace zaměstnanců, jejich horizontální (a případně i vertikální) pracovní mobility v rámci organizace a přínos do prezentace organizace navenek.

Za obecné cíle v této oblasti přitom organizace považuje budování společného hodnotového zakotvení zaměstnanců, zlepšování pracovního klimatu a spokojenosti zaměstnanců, zvýšení míry jejich participace na řízení organizace (bezpodmínečně alespoň zvýšením jejich informovanosti o zásadních oblastech, dotýkajících se života organizace a jejich výsledků a zvýšením významu prvo-liniového managementu (řídící práce vedoucích služeb; optimálně dále koncipováním možností pro aktivní zapojení zaměstnanců do procesu plánování, realizace a vyhodnocení rozvoje organizace potažmo jednotlivých služeb).

Přehlednost pracovní agendy

Organizace působí v několika vzájemně neprovázaných sektorech činnosti. Vnitřní diferenciací pracovních rolí je navíc víceosá: krom základního rozdělení poskytovaných služeb na služby prevence, péče a ostatní projekty (dobrovolnictví, duchovní péče, kuchyně s jídelnou atd.) se liší i jejich zajištění personálem – pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, další provozní zaměstnanci. Organizace zároveň zajišťuje velké množství práce zaměstnanci na dohody (mimo hlavní pracovní poměr). Zázemí organizace (typově office, tvořené oddělením ředitele a ekonomickým oddělením) plní taktéž velmi rozsáhlé agendy. To všechno klade dva základní požadavky – prvně velmi rozdílné úkoly zaměstnanců pověřených řízením (na všech stupních), dále těžko popsatelné agendy pro typové pracovní pozice. Náplně práce jsou tak v obou případech spíše neúplné, volně formulované a drtivá většina pracovních úkolů je zadávána ústně, bez návaznosti na ucelenou vnitřní strukturu povinností a mandátů. U vedoucích zaměstnanců se jejich řídicí práce velmi často kryje s výkonovou (poskytováním služby) a to v různých poměrech. To jim komplikuje práci, zároveň ale umožňuje řešit akutní personální potíže „sebenasazením.“ Celkové zpřehlednění organizační struktury, redefinování kompetencí a požadavků na jednotlivé pracovní pozice, představa o jejich případné

optimalizaci a vyšší míra řízení na nejnižším článku jsou strategickým zájmem organizace.

Řízení informací

Velikost organizace a zmíněná strukturální rozmanitost jednotlivých služeb a oddělení způsobuje jednak odtrženost nejvyššího vedení od výkonových zaměstnanců a faktické (geografické, časové) překážky pro jejich funkční komunikaci. Zároveň je však řada strategických cílů závislých na porozumění úkolů od vedení a na dostatečném toku informací. Zásadní roli v tomto procesu znovu hrají vedoucí služeb a projektů – rozvoj jejich manažerských dovedností, komunikační obratnosti a především pocitu sounáležitosti s vedením organizace je klíčovým strategickým požadavkem.

Organizace potřebuje získat na jistotě, že jsou změny, které probíhají v systému řízení, ve struktuře organizace, pracovních pozic a úkolů (a které souvisejí s relativně nedávnou změnou nejvyššího managementu), dovnitř organizace dobře komunikovány a že jsou zajišťovány podmínky pro to, aby byly také přijímány bez zásadnějších obtíží.

V těchto třech oblastech, které představují základní strategické osy, se tedy budou pohybovat také cíle optimalizace a navržená opatření. Jejich návaznost bude naznačena jednak rozdělením do podkapitol, jednak stručným komentářem.

5.2 Cíle optimalizace a navržená opatření

Provázanost cílů optimalizace a navrhovaných opatření, k jejich dosažení je natolik zásadní otázkou, že bude pro práci přínosné neoddělovat je do samostatných kapitol, ale předkládat je společně. Jako výzvy a následné možné podoby odpovědí na tyto výzvy. Jak cíle, tak navržená opatření jsou ovlivněna zásadní potřebou, aby byly přijaty co nejširším publikem zaměstnanců, kteří budou nositeli, vykonavateli spojených změn. Budeme se tak v práci s nimi blížit premisám, které podtrhuje P. F. Drucker (in Prukner, 2014, kap. 2.) v pojetí řízení podle cílů (management by objectives) – tedy že i „řadoví zaměstnanci by měli naprosto přesně vědět, co a proč dělají a kam se má jejich firma dostat. K tomu je ovšem kriticky důležité, aby firma měla poslání, jinými slovy, aby vrcholový management přesně

věděl, co a proč dělá. Jeho úkolem je pak strategické cíle rozdělit na taktické a předat je střednímu managementu. Střední management je pak musí rozdělit na cíle operativní a rozdělit je mezi nižší management, případně rovnou konkrétní zaměstnance. V každé úrovni řízení musí lidé vědět, co přesně mají dělat, co se od nich očekává a kam svou činností firmu posunou anebo naopak, co se stane, když nesplní své úkoly a plány.“

Stejný autor v publikaci Řízení neziskových organizací (1994) k cílům¹² rozvoje neziskových organizací zaujímá velmi zajímavý postoj. Narozdíl od hledání toho, v čem jsou slabé stránky a rizika, se soustředit na to „*jak můžeme zlepšit to, co děláme dobře*“ (s. 61). To je velmi zásadní jednak v návaznosti na obecná specifika, která provázejí cílování v oblasti neziskových organizací v pomáhajících profesích (jejich cíle nemohou dost dobře ležet v oblastech spojených se ziskem, expanzí a v podstatě ani v oblasti zásadních inovací poskytovaných služeb), ale také výsledků zjišťování potřeb přímo ve vybrané organizaci, ze kterého nevyplývá nijak zásadní očekávání závažných nebo rozsáhlých změn.

Je přitom velmi zajímavé zhodnotit možnost hodnotit stanovované cíle kritérii požadavků na cílování v systému SMART nebo SMARTER.

Je potřeba si uvědomit, že metoda SMART a SMARTER má své nedostatky, s kterými se můžeme v některých případech setkat. Výše zmíněné metody se používají především jako mnemotechnická pomůcka ke stanovení cílů v rámci strategického a projektového řízení. Jednotlivá písmena popisují, jak by měl být správný cíl definován, byť ne všechny zdroje se shodují na použití stejných výrazů pro jednotlivé znaky.

SMART může být zkratka anglických termínů, kde každé písmeno reprezentuje nějakou vlastnost cíle (Prukner, 2014).

- S (Specific) – specifický
- M (Measurable) – měřitelný
- A (Achievable) – dosažitelný
- R (Relevant) – realistický
- T (Timely) – včasný, termínovaný

¹² Drucker se v textu „smilovává“ nad termínem „strategie“, které mu postupem času přijde přesnější než plán. Plán bere jako něco, co se sice perfektně vypracuje, ale nemá to aktivizační potenciál, což je vlastně právě strategii.

SMART se v přeneseném významu kryje s adjektivem „chytrý“. Vše se stále vyvíjí, „upgrade“ SMART se dá rozšířit ještě na „chytřejší cíle“ – SMARTER (Henych, 2014).

- E (Evaluated) – hodnotitelný
- R (Revised) – revidovaný

V kontextu našeho tématu se nejeví tato metoda jako ideální nástroj pro stanovení cílů, kvůli některým svým nedostatkům, které z ní vyplývají. Kupříkladu M (měřitelný) dává smysl u znalostních, dovednostních nebo postojových cílech, ale bude se nám s ním špatně pracovat v případě, že usilujeme o dobrý pracovní kolektiv. Stejně tak mít cíl T (termínovaný) je pro nás bezesporu důležitým kritériem, ale musíme si zároveň uvědomit, že ve většině případů mají navrhnutá opatření dlouhodobé konotace, jejichž termíny se stanovují jen velmi obtížně. Výsledkem rigidního používání metody by byla nucená redukce krátkodobých termínovaných cílů na úkor těch, které se projeví až v horizontu několika let.

V podobném duchu hodnocení vhodnosti metody SMART a SMARTER bychom mohli pokračovat i dále, vyplývá z něj, že možnosti jejich použití jsou vztaženy na specifické prostředí a je nutné s nimi pracovat jako s podpůrnými metodami, ne jako s absolutními požadavky.

5.2.1 Participace zaměstnanců na řízení organizace

První z oblastí navrhovaných opatření se dotýká vztahu zaměstnanců ke strategické úrovni řízení organizace, jejich informovanosti, revizi role prvo-liniového managementu v plánování a realizaci strategie organizace a budování spoluzodpovědnosti zaměstnanců za dosahování těchto cílů.

Celá oblast vychází z potřeby aktivizovat zaměstnance na úrovni vyšších úrovních plánování (mimo operativu služeb a projektů) a umožnit jim aktivní spoluúčastí ovlivňovat přípravu strategických dokumentů a jejich uvádění do reality a života organizace. Cílem přitom je, aby se zaměstnanci mohli více zapojit do procesu vzniku, řízení, realizace a hodnocení strategických, ale i průběžných (taktických) rozvojových plánů řízení a rozvoje organizace. V úrovni komunikace to znamená snahu organizace lépe zpřístupňovat základní prvky vlastní strategie a do procesu jejího vzniku (do komunikace tvorby strategie) přizvat zaměstnance na různých úrovních (a tím pádem i různou intenzitou).

I. Dostupnost strategických dokumentů

Cíl formulovaný v této oblasti:

Strategické materiály jsou dostupné každému zaměstnanci, seznámení s jejich hlavními součástmi je součástí pracovních agend nejméně pro interní zaměstnance.

Komunikace základní strategie organizace, vizí, mise, strategického plánu a nižších plánů musí být základním zájmem organizace. Musí prostupovat tak hluboko, jak jenom je to možné a zakládat možnost každého zaměstnance strategii a cíle vnímat, chápat je v kontextu vlastní práce a podle svých možností se do jejich dosahování zapojit.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Proces plánování řízení a rozvoje organizace bude v základní rovině (metodicky nebo vnitřním předpisem) popsán a rozdělen na strategickou a akční (taktickou, operativní) část. Akční plány rozvoje a řízení budou navazovat na strategický plán, vhodně jej zpracovávat do dosažitelných cílů a členit je do podoby konkrétních, časově i personálně ohraničených úkolů. Frekvence akčního plánování bude vycházet z frekvence plánování strategického a období strategického plánu rozdělí alespoň na dvě části.
- Zaměstnanci jsou do procesu vytváření obou úrovní plánu zapojeni, jak bude naznačeno v dalších opatřeních této oblasti.
- Strategické dokumenty (strategický plán a akční plány řízení a rozvoje organizace) budou formulovány jazykem srozumitelným pro zaměstnance. Buť to znamená jejich rozsáhlejší komentování nebo uvádění příkladů.
- Strategické dokumenty budou zaměstnancům zpřístupněny v elektronické podobě, například na intranetu (viz dále), případně dostupné na pracovištích.
- Zaměstnanci budou se strategickými dokumenty a cíli v nich obsaženými v přiměřeném rozsahu a přiměřenou formou seznamováni. Kontakt se strategickými dokumenty bude tvořit jednoduchou pracovní agendu interních zaměstnanců – po jejich vydání a během jejich hodnocení jim bude zaslán k seznámení, vedení organizace a širší vedení organizace bude aktivně usilovat o jejich představení, pochopení a akceptaci v pracovních týmech služeb a projektů.

II. Participace zaměstnanců na vzniku a hodnocení strategie

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vedoucí služeb jsou vtaženi do procesu plánování a vyhodnocování strategických dokumentů. Zajišťují spojení vedení organizace a zaměstnanců služeb a projektů v tomto procesu.

První ze zásadních úkolů nižšího managementu je navázán na komunikaci strategie. Krom přímé dostupnosti to bude zejména snaha vedoucích, co rozhodne o vztahu zaměstnanců ke strategii. Vedoucí zároveň musí plnit funkci těch, kteří se zvláštním způsobem spolupodílejí na formulaci strategie a cílů, protože velmi precizně znají možnosti služeb a projektů a vnesou do vizionářského tvůrčího procesu prvky racionality a přesnosti.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Postupnými kroky změnit podobu existujícího “institutu” porady širšího vedení (v tuto chvíli se jich účastní užší vedení, vedoucí služeb, projektů a koordinátoři) tak, aby vyjma informační části byla integrální součástí také “tvůrčí” (výkonová, rozvojová) část, umožňující managementu s širším vedením pracovat na různých aktivitách, včetně velmi aktivního spolupodílení se na vzniku, podpoře realizace a vyhodnocování strategických dokumentů (potažmo strategie organizace).
- Jako součást plánování na nižší (akční) úrovni stanovit plán práce širšího vedení tak, aby bylo jasné jakým tématům (v návaznosti na strategii) se budou na jednotlivých poradách věnovat a jaké cíle při tom sledovat.
- Aktivizovat vedoucí služeb vhodnými (participačními) metodami práce a zvyknout je na tento styl práce. Upevnit v nich vědomí spoluodpovědnosti za strategii organizace a její naplňování. To bude možné jen velmi úzkým kontaktem se strategií ve všech fázích jejího vzniku, realizace a vyhodnocování, kde musí hrát širší vedení klíčovou roli. Není přitom možné jeho aktivitu očekávat, kompetence s tímto procesem spojené musí postupně získávat účastí na aktivitách, pracovních agendách, ale i reflexí vlastní práce a případně i vzděláváním v této oblasti.
- Podpořit širší vedení v dovednostech, ochotě (motivaci, chápání důležitosti) a využívání vybraných prostředků pro další (návazné) předávání informací

o dění v oblasti strategie organizace zaměstnancům jednotlivých služeb a projektů s cílem alespoň elementární informovanosti a participace zaměstnanců na strategii organizace. Tato podpora může mít podobu různých workshopů, školení, ale i běžných pracovních úkolů a jejich reflexe a hodnocení, stejně jako manažerské přípravy například jako aktivit v rámci porad širšího vedení.

- Podpořit širší vedení v dovednostech zpětné vazby, formulace potřeb a očekávání služeb a projektů v procesu vzniku a hodnocení strategie organizace tak, aby strategie organizace odrážela dění v jednotlivých organizačních součástech a nebyla pouze přáním nebo osamocenou představou užšího managementu. Tato podpora může mít různou podobu zahrnující školení, osobní rozvoj a manažerskou přípravu, ale také postupné ubezpečování o bezpečnosti celého procesu získávání zpětné vazby a participace širšího vedení na *strategických činnostech* (plánování, aktivní podpora realizace a participace na realizaci, vyhodnocování strategie zachycené ve strategických dokumentech).

III. Spoluzodpovědnost za dosahování cílů

Cíl formulovaný v této oblasti:

Zaměstnanci spolupracují na dosahování cílů, cítí za cíle spoluzodpovědnost. Rozumí směřování organizace a svým úkolům v jeho naplňování.

Je patrné, že tato oblast patří mezi nejhůře dosažitelné. Z formulace cílů je jasné, že jde o budování hodnot a práci s postojem zaměstnanců, což nejsou určité cíle, kterých lze dosáhnout jinak než soustavnou, cílevědomou a detailní prací užšího managementu, jeho usilovnou a neúnavnou komunikací a osobním příkladem. Navržená opatření ale přesto nejsou z pole „abstraktních, nekonkrétních výkřiků a proklamací“. Jde zejména o komunikační úkoly a interní PR, na základě výstupů z ověřovacího workshopu pak o vytvoření agendy pro konkrétního zaměstnance, který by tuto komunikaci zajišťoval.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Komunikovat zaměstnancům význam jejich zapojení do procesu plánování, řízení a vyhodnocování strategie organizace a to různými prostředky (některé

budou zmíněny dále – vnitřní newsletter, setkání s managementem, tok informací přes vedoucí).

- Komunikovat zaměstnancům jejich spoluzodpovědnost za dosahování cílů organizace, včetně jasně stanovených odpovědností pro konkrétní pracovní pozice (skupiny zaměstnanců) a termínů jejich očekávaného dokončení nebo hodnocení.
- V rámci návštěv managementu na poradách týmů projektů a služeb vytvořit prostor pro hodnocení zapojení těchto organizačních částí do procesu cílení rozvoje organizace a do dosahování těchto cílů. Vyhodnocovat, komentovat a racionálně, popisně hodnotit spolupráci týmů s organizací jako celkem.
- Postupnými kroky změnit podobu pozice zástupce ředitele nebo vytvořit novou, obdobnou pozici k zajištění agendy rozvoje organizace, plánování a vyhodnocování strategie, jejího rozpracovávání do akčních plánů a konkrétních cílů. Do agendy mu dále vložít starost o kvalitu a o vnitřní komunikační systém (potažmo strategii) organizace – aktuálnost postupů a předpisů, funkčnost komunikačních kanálů, kontakt zaměstnanců se strategií atd. Opatření navrhnuťo zaměstnanci v rámci ověřovacího workshopu.

IV. Vyhodnocování strategie

Cíl formulovaný v této oblasti:

Organizace vyhodnocuje plnění stanovených cílů a o výsledcích informuje zaměstnance.

Nejen stanovování, ale také vyhodnocování cílů organizace, je naprosto stěžejní součástí komunikace mezi organizací a zaměstnanci, pokud se tito mají s cíli a strategií identifikovat. Jasná zpětná vazba k tomu, co bylo plánováno a co se podařilo (nebo nepodařilo) dosáhnout a realizovat, je součástí budování přehledné a transparentní organizační kultury a vzhledem k očekávané aktivitě na dosahování cílů je vlastně také férové.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Hodnocení naplňování strategie organizace vložít jako pracovní agendu určeného zaměstnance (koordinátor rozvoje, viz předešlá opatření). Do procesu hodnocení zahrnout vedoucí služeb a projektů.

- Hodnocení zveřejňovat na intranetu ve srozumitelné formě, hlavní výsledky prezentovat (určeným zaměstnancem nebo užším vedením) na poradách služeb a projektů. K vyhodnocení strategického plánu svolat setkání zaměstnanců a prezentovat hlavní úspěchy.
- Výsledky hodnocení využívat při dalším plánování rozvoje a řízení (převádět zásadní úkoly do nového plánovacího období nebo reformulovat cíl k realnosti dosažitelnosti).

5.2.2 Péče o prvoliniový management

Nižšímu managementu je v navržené koncepci věnován obrovský prostor, protože se od něj zároveň očekává stejně obrovská míra zapojení do informování, motivování, přímého vedení, kontroly a hodnocení práce dalších zaměstnanců, která je s novou komunikační strategií, potažmo růstem efektivitu práce v organizaci, optimalizací procesů a budováním klimatu, spojena. Klíčovost této role souvisí zejména s geografickou vzdáleností jednotlivých služeb mezi sebou, dále s jejich různorodostí (a s tím spojenou potřebou adaptovat konkrétní opatření na podmínky služeb a projektů) i schopností vedoucích komunikovat dopady opatření a jejich „ekonomiku“ – co mají z konkrétních opatření získat konkrétní zaměstnanci.

V. Rozvoj manažerských dovedností, profesní růst vedoucích

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vytvořit program podpory klíčových manažerských kompetencí vedoucích služeb a projektů (zahrnující onboarding, školení, koučink, supervizi atd.).

Nutnost práce s manažerskými dovednostmi nižšího managementu vychází jak z autorčiny hluboké znalosti situace v organizaci, tak z potřeb částečně vyjádřených v průzkumu (hodnota odpovědi 2,12 „spíše nesouhlasím“ k otázce „Organizace zajišťuje vedoucím služeb (projektů) dostatek příležitostí pro rozvoj jejich manažerských kompetencí“). Jednoznačně ale vyplynula z ověřovacího workshopu, kde představovala jeden z klíčových požadavků. Je také přirozenou odpovědí na potřebu zdrojování zaměstnanců, kteří jsou změnou komunikační strategie a tlakem na efektivitu povinováním novými úkoly (a to často na poli jim doposud neznámých nebo těžko představitelných, měkkých agend).

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Zvýšit míru testování manažerských dovedností při výběru kandidátů na pozice vedoucích, zvýšit i váhu, která je těmto dovednostem při výběru vhodných kandidátů přikládána.
- Odhlížet při výběru nových vedoucích od znalosti prostředí jako zásadního faktoru – nevybírat vedoucí „z vlastních zdrojů“ systémem „povyšování“, ale na základě výběrového řízení s jasnými očekávanými dovednostmi, předpoklady a schopnostmi, aktivně zjišťovanými v procesu hodnocení kandidátů.
- Vytvořit systém podpory nově instalovaných vedoucích (onboardingový plán) rozvrhující kroky postupného seznamování s pracovními úkoly, organizací a její strategií, prostoru pro zpětnou vazbu a hodnocení spolupráce. Opatření předpokládá určení pracovní agendy vedení tohoto procesu pro určeného zaměstnance ve struktuře organizace (personalista, zástupce ředitele...).
- Definovat organizaci zajištění vzdělávání a profesní rozvoj v oblasti podpory manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců. Zahrnout do něj systém „budgetu prostředků na vzdělávání“ – finanční rámec vzdělávání, na které mají vedoucí zaměstnanci nárok. Sledovat (personalista) kvalitu nabízeného vzdělávání a doporučovat zaměstnancům kvalitní vzdělávání.
- Zahrnout do systému možnost využití služeb kouče nebo supervizora s jasnou orientací na profesní růst manažerů.
- Organizovat cílené workshopy a školení pro celý tým vedoucích pracovníků v uvedených oblastech jejich klíčových dovedností, využít tak synergii týmu i potřebu rozvíjet některé kompetence společně. Identifikovat tyto potřeby společně s dotčenými zaměstnanci.
- V rámci hodnocení zaměstnance (při setkání s užším vedením) vymežit prostor pro zpětnou vazbu k oblasti řízení a vedení lidí.

VI. Jasně vymezení role vedoucího projektu / služby

Cíl formulovaný v této oblasti:

Detailně zpracovat kompetence (mandát) a odpovědnost vedoucích vnitřním předpisem.

Nejistota ve skutečném rozsahu povinností a kompetencí přirozeně komplikuje efektivitu řízení organizace. Povinnosti opřené o systém „zvykového“ nebo „tradičního“ očekávání a oprávnění se jednak špatně kontrolují, jednak špatně vynucují. Neexistence jasného mandátu omezuje i vnitřní komunikaci mezi prvo-
liniovými manažery a zaměstnanci nebo ji deformují. Komunikace role řídicího zaměstnance je naprosto klíčovou součástí efektivního procesu řízení.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- V rozsáhlé vnitřní diskuzi získat vyčerpávající přehled agendy vykonávané vedoucími služeb a projektů, detailně je popsat v návaznosti na jednotlivé typy služeb a projektů a určit, které jsou pozici skutečně vlastní a které jsou zvykovým nebo tradičním balastem.
- Zpracovat vnitřní předpis obsahující oprávnění a povinnosti pro vedoucí zaměstnance, detailně zpracovány tak, aby bylo nade vší pochybnost jasné, kdo v systému řízení za které věci odpovídá nebo o nich samostatně rozhoduje. Navázat tyto kompetence na náplň práce vedoucích zaměstnanců.

Cíl formulovaný v této oblasti:

Posilovat vedoucí služeb a projektů v sounáležitosti s vedením organizace a podporovat jejich klíčovou úlohu spojovat komunikačně zaměstnance a organizaci (potažmo její vedení).

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Externími i interními zdroji osobního a profesního rozvoje vedoucích zaměstnanců posilovat jejich vědomí sounáležitosti s managementem organizace a manažerskou rolí.
- Vývojem porad vedoucích a komunikace s nimi sledovat tento směr a podporovat chápání manažerské role vedoucími.

VII. Využití potenciálu porad širšího vedení organizace

Cíl formulovaný v této oblasti:

Změnit formát porad vedoucích ve prospěch rozvoje kompetencí, spolupráce při řešení problémů, synergie a práce na realizaci kroků spojených s dosahováním strategie organizace.

Také tato oblast má oporu ve zkušenosti autorky, ale i ve výsledcích ověřovacího workshopu. Širší vedení je zvyklé se setkávat k jednání, které je ale velmi informativní. Změna tohoto designu může s minimálním úsilím přinést zásadní výstupy na poli rozvoje organizace. Orientace porad na tvůrčí práci a jejich přeměna na workshopy nebo aktivity vnitřní supervize, na tvořivý proces a výměnu zkušeností může být tím, co bude zároveň rozvíjet kompetence řídicích zaměstnanců (ve smyslu předešlých opatření) a zároveň organizaci jako celek. Silní leaderi na prvoúrovňových manažerských pozicích jsou i na základě předložených teoretických kapitol tím, co může organizaci velmi rychle a poměrně snadno posouvat směrem k efektivitě.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Postupně zavádět do porad širšího vedení participační, aktivizační a rozvojové metody práce a témata spojená s implementací opatření tohoto plánu a strategie organizace.
- Využívat prostoru porad pro růst odborných kompetencí vedoucích postupným zaváděním řízené diskuze k předem známým tématům, zpracováváním a prezentováním různých problematik.
- Naplno využívat dispozic tradičního prostoru a času pro setkání prvoliniového managementu, vést porady efektivně tak, aby jednak obsahovaly nutné provozní agendy a informace, ale aby nově poskytovaly prostor pro diskusi a práci na strategických i operačních cílech, které budou s prací širšího managementu (jak patrně i z podoby řady navržených opatření) zásadně spojeny.

VIII. Zvýšení prostoru pro manažerskou práci vedoucích projektů a služeb

Cíl formulovaný v této oblasti:

Podíl vedoucích na přímé práci (v péči i prevenci) se sníží ve prospěch jejich manažerské práce.

Většina vedoucích má „kombinovaný úvazek“ – buď je zároveň sociálním pracovníkem (aby mohl jednat a řešit sociální práci, jít do terénu) nebo je pracovníkem v sociálních službách (pečovatelem; pokud nemá vzdělání sociálního pracovníka – tak, aby mohl vypomáhat v péči). V organizaci jsou ještě úvazky, kde je současně vedoucí zdravotní sestrou.

Pokud vedoucí řeší personální problém na své službě, může poslat do služby sebe sama. Bohužel praxe ukazuje, že se to stává velmi často – například pečovatelky jsou často v pracovní neschopnosti a služby nemají jiný způsob, jak je vykryt.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Vnitřním předpisem (po kvalitní diskuzi v rámci organizace) stanovit nejvyšší přípustnou míru participace manažerů na přímé práci formou podílu na běžné pracovní době, respektive nejvyšším možným podílem kombinovaného úvazku. Tyto podíly stanovit v návaznosti na charakter i velikost jednotlivých služeb a projektů.
- U některých služeb a projektů zcela oddělit vedení od přímé práce a umožnit tak úplnou koncentraci na procesy řízení. Velmi precizně ve vnitřní debatě organizace vysvětlit, kdy a za jakých podmínek k tomuto kroku dochází.
- Minimalizovat potřebu zajišťování přímé práce ve službách vedoucími zaměstnanci v případě personálních obtíží tak, aby toto řešení bylo naprosto okrajovým a výjimečným mechanismem zajištění provozu služeb. K tomu může vést zejména snaha o personální naddimenzování služeb, větší mobilitu zaměstnanců mezi službami (pracovní cesty) a návazně pak vyšší úroveň řízení personálních zdrojů. Geografická vzdálenost jednotlivých služeb taková řešení nepochybně umožňuje.

IX. Snížení počtu prvo-liniových manažerů

Cíl formulovaný v této oblasti:

Sloučit řízení vybraných malých služeb a projektů pod stejného manažera, snížit tak celkový počet vedoucích služeb a projektů.

Některé služby v organizaci jsou tak malé, že jejich řízení samostatným manažerem pak vedou k tomu, že se více jedná o pracovníka v péči nebo jiné formě přímé práce při poskytování sociální služby, než o manažera – z podstaty efektivity

má maličký úvazek vedoucího dokrytý jinou prací. To jeho práci jednak devaluje, jednak to organizaci staví do pozice, že musí zajistit souhrn a rozvoj velkého množství nižších manažerů. To je samozřejmě finančně náročné a i akceschopnost širokého týmu vedoucích služeb a projektů je spíše nižší.

Tento návrh byl jako jediný velmi ostře odmítnut během ověřovacího workshopu – rezervovaně se k němu postavili nejenom vedoucí samotní, ale také high-management a zaměstnanci v neřídících pozicích. Všechny strany uváděly nutnost co nejvyšší osobní přítomnosti vedoucího ve službě nebo projektu jako hlavní argument nerealizovatelnosti opatření. Pokud by se role manažera a role pečujícího zaměstnance velmi precizně rozdělily a nekumulovaly se v jedné osobě, byla by redukce počtu řídicích pracovníků dobře proveditelná a měla by dopad i do efektivity práce.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Při aplikaci předešlých opatření týkajících se minimalizace přímé práce manažerů provést důkladnou analýzu potřebného rozsahu řízení *malých*¹³ projektů a služeb. Na základě ní a vnitřní diskuze vytipovat projekty nebo služby, u kterých je možné provést funkční sloučení řízení (vedoucím), toto sloučení provést, změnu intenzivně komunikovat do týmu zaměstnanců a vyhodnotit s časovým odstupem její dopady a efektivitu.

5.2.3 Řízení informací

Oblast řízení informací představuje asi nejmenší implementační výzvu komunikační strategie. Organizace v základní rovině pohyb informací řídí a využívá alespoň částečně také různá cloudová řešení a služby. To jí umožní potřebné kroky učinit rychle a relativně bezpečně a získat tak téma „průběžného úspěchu“, které může být komunikováno v rámci IPR jako důležitý výsledek práce zaměstnanců.

X. Zlepšení funkčnosti intranetu

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vytvořit jednotné místo pro dostupnost materiálů, formulářů a postupů (funkčního intranetu) s využitím stávajícího cloudového řešení.

¹³ Ve smyslu počtu řízených zaměstnanců a velikosti řízených provozů.

Organizace částečně využívá cloudové řešení k distribuci některých materiálů a informací, nicméně bez jasné preference tohoto řešení před jinými způsoby a bez promyšleného a taktického klíče, jakým bude tento „intranet“ budován. Z ověřovacího workshopu přitom vyplynula určitá „*nostalgie*“ po době, kdy toto řešení bylo preferováno, alespoň v úzkém okruhu sociálních pracovníků a částečně i vedoucích projektů a služeb.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Vytvořit jednotnou infrastrukturu pro sdílení důležitých informací, dokumentů, formulářů, úkolů a termínů (intranet). Maximální možnou měrou jej propojit s aktuálně používanými cloudovými službami, zejména se vzdáleným sdíleným úložištěm a aplikacemi efektivit (kalendář, úkoly).
- Vytvořit nad infrastrukturou jednoduchý design, rozcestník, ulehčující orientaci v nastaveném řešení.
- Postupně do intranetu přesunout všechny potřebné dokumenty, formuláře a informace, udržovat jejich aktualitu vytvořením pracovní agendy pověřeného zaměstnance.
- Zajistit možnost interakce zaměstnanců s navrženou strukturou tak, aby v návaznosti na svá oprávnění v systému mohli vkládat dokumenty nebo informace.

XI. Zlepšení kompetencí zaměstnanců pro práci v digitálních nástrojích organizace

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vytvořit systém péče o kompetence zaměstnanců v práci s informacemi v digitálním světě organizace, včetně zjišťování a vyhodnocování jejich potřeb.

Úroveň zaměstnanců v digitálních kompetencích, včetně dovedností používat základní digitální nástroje, tvořící komunikační a cloudové řešení v organizaci, je velmi rozdílná. Garantování alespoň základní úrovně je přitom nezbytné pro využívání těchto služeb nejméně klíčovými zaměstnanci v rámci dalších opatření této vnitřní komunikační strategie. Přesunutí výrazné většiny jednosměrné (informační a dostupnostní) komunikace do prostředí intranetu vyžaduje alespoň ty dovednosti, které zaměstnancům umožní jeho základní ovládnutí.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Brífink k používání základních digitálních nástrojů organizace včlenit do procesu onboardingu nových zaměstnanců a vytvořit odpovídající agendu určenému zaměstnanci (personalista, IT-technik).
- Začlenit rozvoj digitálních kompetencí a používání digitálních nástrojů v organizaci, včetně těch navázaných na strukturu intranetu, do plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců. Určit pro digitální kompetence přiměřenou frekvenci (např. 1 x 3 roky pro běžné zaměstnance, 1 x 2 roky pro vedoucí).
- Při výběru kurzů a školení zohledňovat potřeby zaměstnanců zjišťované například při jejich hodnocení nebo při vytváření plánu dalšího vzdělávání.

Cíl formulovaný v této oblasti:

Zaměstnanci lépe a ve větším rozsahu využívají cloudové služby zavedené v organizaci – zejména uložení dokumentů, aplikaci správy kalendářů (včetně sdílených událostí) a aplikaci správy úkolů.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Zvýšit tlak na využívání cloudových služeb při řešení běžných pracovních agend postupným přesouváním podmínek pro jejich řešení a plnění právě do prostředí cloudu (kalendářová aplikace, úkolová aplikace), tlumením možností plnění těchto úkolů jinými (paralelně tolerovanými) způsoby až jejich úplným odmítáním.

XII. Nastavení mantinelů vnitřní komunikace a její etikety

Cíl formulovaný v této oblasti:

Nastavit pravidla pro etiketu komunikace uvnitř organizace, zejména v emailové komunikaci a ve sdílení (oběhu) dokumentů.

Tento cíl souvisí v podstatě s dotažením některých dluhů, které má organizace vůči své nejčastější formě komunikace, kterou jsou e-mailové zprávy. Opatření se snaží vybudovat respekt k využívání této formy a jeho základní rámec. Tak, aby e-mailová pošta byla efektivní, preferovaná a pokud možno velmi přesná forma komunikace uvnitř organizace. Část zaměstnanců přitom digitální kompetence nemohla získat formálním vzděláním a jejich využití je třeba svázáno právě a pouze s působením v organizaci.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Určit e-mailovou komunikaci jako základní komunikační kanál v organizaci a svázat toto rozhodnutí vnitřním předpisem. Automaticky zřízovat e-mailový účet všem zaměstnancům.
- Vytvořit základní pravidla pro e-mailovou komunikaci v organizaci a pro sdílení dokumentů v prostředí aktuálně využívaného cloudu. Soustředit se na „etiketu“ této komunikace a seznamování s ní integrovat do vzdělávání zaměstnanců (viz předchozí oblast).
- Vytvořit vhodné e-mailové aliasy pro zjednodušení funkční hromadné komunikace, ale i zjednodušení kontaktu zaměstnanců s agendovými úseky.
- Zasílat typově provázané e-maily z těchto aliasů a umožnit tak zaměstnancům snazší orientaci v komunikaci.

XIII. Nástroj pro hlídání deadlinů

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vytvořit nástroj pro evidenci pravidelných i mimořádných pracovních úkolů, včetně možnosti jejich přiřazení ke skupinám pracovních pozic, jehož součástí bude upozorňování na blížící se termíny zadaných úkolů.

Tento návrh asi nepatří mezi zásadně komplikované. Přesto může mít na komunikaci organizace a zaměstnanců velmi pozitivní dopad a vliv. Propojení stávající kalendářové aplikace se systémem hlídání termínů zadaných úkolů a například se servisními, automaticky generovanými emaily, zvýší pohodlí a přehled zaměstnanců. Zároveň je udrží v kontaktu s očekávanými pracovními výkony a může to zvýšit podíl dokončených zadaných úkolů nebo jejich efektivitu a včasnost.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Vyvinutí aplikace nebo plné využití některé z aplikací stávajícího cloudového řešení tak, aby v ní bylo možné jednoduše evidovat zadané pravidelné (opakující se) i mimořádné (jednorázové) pracovní úkoly. Součástí řešení musí být možnost přiřadit úkol ke konkrétnímu zaměstnanci, službě nebo skupině zaměstnanců.
- Provázání této aplikace se stávající kalendářovou aplikací cloudového řešení.

- Zajištění zasílání informačního emailu v přiměřeném časovém předstihu před stanoveným termínem požadavku na ukončení pracovního úkolu.

XIV. Podpora cílené interní komunikace (IPR)

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vytvořit a udržet jednoduché nástroje cílené interní komunikace ke zvýšení publicity řešených témat, cílů, ale i sdílení hodnot dovnitř zaměstnaneckého týmu.

Jakkoli by se tato oblast mohla vzhledem k tématu práce zdát klíčovou a zásadní, vytváří v podstatě jen doplňující rámec k úsilí o harmonizaci vnitřní komunikace v organizaci jako takové. Ta prostupuje všemi opatřeními, někde viditelněji a zřetelněji, jinde pouze na pozadí. Nástroje IPR (internal public relations) jsou tak pouze jejich určitým doplněním a podtržením.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Vytvořit pracovní agendu spojenou s vytvářením a rozesíláním vnitroorganizačního newsletteru zaměstnancům (PR, personalista).
- Rozesílat vnitřní newsletter a komunikovat v něm dění na různých službách a projektech, ale i aktuální práci vedení, širšího vedení, aktuální cíle a práci na jejich dosahování i jejich vztah ke strategii organizace.
- Vytvořit pravidelný (na obvyklé období v roce navázaný) termín pro setkání užšího vedení s týmy jednotlivých služeb a projektů. Svázat toto setkání tematicky s rozvojem organizace, využívat jej pro komunikaci důležitých témat, plánů a jejich hodnocení.
- Usilovat o organizaci meziprojektové spolupráce zaměstnanců, výměny zkušeností a vytváření prostoru pro kontakt zaměstnanců v rámci ní. Toto opatření zvýší sekundárně i možnosti meziprojektové mobility zaměstnanců. Opatření bylo navrženo zaměstnanci na workshopu k ověření realizovatelnosti.
- Usilovat o organizaci teamspiritových setkání zaměstnanců, včetně možnosti jejich aktivního programu zaměřeného směrem k cílům organizace a jejímu rozvoji nebo k rozvoji jejich kompetencí. Opatření navrženo zaměstnanci na workshopu k ověření realizovatelnosti.

5.2.4 Efektivita běžných pracovních agend

Základním důvodem pro zavádění nové komunikační strategie je zvýšení efektivity plnění pracovních agend a úkolů. Je to v komunikaci zakotvený efekt a jako takový je očekávaný jako průvodní u všech navržených opatření. Ta následující přitom s efektivitou jako fenoménem pracují navíc napřímo, popisem a ukotvením vnitřních procesů vytvářejí přehledný a funkční rámec některých pracovních úkolů, čímž zjednodušují jejich dokončení nebo je usnadňují. Svázání postupů předpisem je vždy krokem od svobodného pojetí spolupráce a od kreativního přístupu k práci. Kompenzováno je to právě dopady v efektivitě.

XV. Revize platných pracovních postupů

Cíl formulovaný v této oblasti:

Na základě důkladné revize aktualizovat vnitřní předpisy (mimo standardů kvality jednotlivých služeb – ergo provozní a agendové předpisy a postupy – dále jen „mimoslužbové“) tak, aby skutečně popisovaly skutečný stav a vyžadované pracovní postupy.

Část vnitřních předpisů nepostihuje přesně a spolehlivě pracovní postupy, agendy a úkoly, které řeší. Narovnání tohoto stavu je funkčním předpokladem práce s efektivitou, ale také oporou pro komunikaci pracovních výkonů a férovou zpětnou vazbu.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Analyzovat stav aktuálních (mimo kvalitativních) vnitřních předpisů s cílem posoudit jejich aktuálnost, potřebnost, kvalitu a schopnost skutečně organizovat práci zaměstnanců stanovením přesných, snadno pochopitelných, vyžadovatelných a organizací skutečně vyžadovaných pracovních postupů.
- Stanovit agendu supervize aktuálnosti a přesnosti vnitřních předpisů pověřenému zaměstnanci (viz oblast III., návrhy z ověření aplikovatelnosti opatření).
- Vytvořit a zpřístupnit aktuální seznam a rozcestník pracovních postupů, dostupný on-line (jako součást intranetu) a umožňující přímé prohlížení a studium předpisů.

- Vytvořit zjednodušený průvodce po základních předpisech organizace s nejčastějšími agendami jako pomocný materiál pro zaměstnance na dohodu a nové zaměstnance. Tento „*manuál*“ může mít digitální podobu a seznámení s jeho existencí a dostupností musí být součástí on-boardingu každého zaměstnance.
- Navázat potvrzení o seznámení se zaměstnanců s novými verzemi pracovních postupů na digitální nástroje v rámci intranetu, distribuovat vnitřní předpisy elektronickou formou jako „*způsobem v organizaci obvyklým*“.

XVI. Předpis k ošetření základní komunikace mezi zaměstnanci a organizací

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vytvořit a zavést do praxe řízení organizace speciální vnitřní předpis popisující základní komunikaci mezi organizací a zaměstnancem – způsob řešení běžných agend (žádosti o dovolenou, řešení pracovní neschopnosti, odevzdávání výkazů práce, požadavků na nákupy, požadavků na schválení pracovních cest atd). s cílem jejich optimalizace, zjednodušení, přehledně a sjednocení.

Jakkoliv se může tato oblast zdát marginální, cíl elementární a opatření triviální, představuje v balíku opatření směřujících k růstu kvality vnitřní komunikace přeci jen důležitý prvek. Říká v podstatě: „toto jsou elementy kontaktu zaměstnance a organizace, kvůli efektivitě a kvůli kontrole a vymahatelnosti mají proběhnout takto a takto“. Organizace jako celek nemá žádný problém řídit část vlastní činnosti standardizovanými postupy¹⁴ a standardizace alespoň části vnitřní komunikace bude sice svazujícím a určitým způsobem „odlidšťujícím“ prvkem ve vztazích organizace a zaměstnanců; naprosto jistě ale bude zásadním prvkem racionalizace a efektivizace běžné, opakující se a nezásadní agendy.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Analyzovat potřeby zaměstnanců a identifikovat pracovní postupy k ošetření vnitřním předpisem, předpis zpracovat a uvést do praxe organizace.
- Seznámení s předpisem integrovat do onboardingu nových zaměstnanců.

¹⁴ Narážíme tím na koncept řízení kvality poskytovaných sociálních služeb tzv. Standardy kvality. Ty byly do legislativy sociálních služeb začleněny s účinností od roku 2007 a organizace tak má víc jak 15 let zkušeností s vytvářením procesních předpisů a jejich uplatňování. Ve stejném duchu je možné implementovat procesní předpisy v mimoslužbových agendách zaměstnanců a vyžadovat je.

XVII. Participace zaměstnanců na vzniku vnitřních předpisů

Cíl formulovaný v této oblasti:

Deklarovat možnost zaměstnanců ovlivnit průběh vzniku vnitřních předpisů a norem, zejména těch, které se jich bezprostředně dotýkají. Vytvořit prostor pro tuto participaci a standardizovat ji.

Bez ohledu na to, do jaké míry se zaměstnanci skutečně zapojí do vzniku nových předpisů musí být tato možnost organizací deklarována. Komunikuje se tím opravdový zájem o názor zaměstnanců a jejich připomínky. Ty mohou být v návaznosti na znalost terénu a lokální vývoj pracovních postupů nesmírně cenné.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Připravit podobu participačního procesu zaměstnanců na vzniku nových vnitřních předpisů (např. draft předpisu dostupný předem všem zaměstnancům, přijímání připomínek vedoucími projektů a služeb, projednání a vypořádání připomínek, doporučení širšího vedení k vydání nebo pozdržení vydání předpisu). Integrovat tento postup jako nárokový (nebo zpravidla nárokový) do vnitřního řádu organizace.
- Využívat aktivně prostor na poradách širšího vedení k připomínkování a precizaci připravovaných změn ve vnitřních předpisech. Upevňovat kompetence vedoucích v racionální a přesvědčivé argumentaci vlastních názorů na problematiku.
- Využívat v přípravném procesu změn ve vnitřních předpisech maximálně možností sdílené práce v cloudovém řešení organizace.
- Vytvořit časový prostor pro bezpečné a důkladné sžití se s novými předpisy a postupy formou časového odstupu mezi platností a účinností změn v nich provedených. V tomto období je možné například konkrétní agendu dokončit „postaru“ nebo si vyzkoušet postup podle aktualizovaného předpisu.

XVIII. Vzájemná inspirace vedoucích v obvyklých procesech provozu

Cíl formulovaný v této oblasti:

Umožnit vedoucím sdílet vlastní dobrou praxi v oblasti řízení služby nebo projektu, zajišťování jejího provozu, personálního zajištění a řešení běžných provozních a personálních obtíží a problémů.

Služby a projekty organizace pracují v oblasti běžného provozního a personálního řízení velmi samostatně a bez vzájemné provázanosti. Velmi stroze řečeno: tvoří v těchto prvo-liniových manažerských oblastech naprosto svébytné organizační jednotky. To jednak znemožňuje nebo znesnadňuje posuzování kvality těchto činností (hodnocení až příliš mnoha jedinečných systémů a přístupů), brzdí to jejich rozvoj, aktualizaci a inovaci a zároveň to prohlubuje nesnáze meziprojektové mobility zaměstnanců. Proto je výměna zkušeností, sdílení dobré praxe a diskuze jednotlivých postupů vynikající příležitostí pro zlepšení efektivity činností, řízených přímo prvo-liniovým manažerem a neošetřovaných závaznými postupy.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Zajistit možnost „stínovacích dní“ vedoucích na jiných službách s připravenými cíli těchto setkání a například vhodnou facilitací zvyšovat jejich pozitivní dopady. Řídit očekávání od této spolupráce.
- Zahrnout taková setkání do osobních vzdělávacích plánů vedoucích projektů a služeb.
- Vyhodnocovat a zvědomovat výsledky realizovaných stínovacích dní a předávat je v organizaci dále. Do procesu zapojit vzdělávané vedoucí.

5.2.5 Zpětná vazba jako zásadní součást interní komunikační strategie

Koncept okamžité zpětné vazby, který předkládáme jako možnost pro poměrně rozsáhlý, přitom jednoduchý a funkční zásah do vnitřní komunikační strategie organizace. Vychází z potřeby organizace a manažerů bezprostředně zrcadlit jednání zaměstnance a to nikoli nutně s hodnotícím soudem, ale vždy s ohledem na budoucí jednání. Feedback – zpětná vazba je „*přirozenou reakcí okolí na chování jedince, při níž získává tento člověk pohled na sebe očima druhých lidí*“ (Jirásek, 2019, s. 193). V prostředí vybrané organizace může být tento trend nebo přístup důležitým zejména v sanaci aktuálně složitého stavu vnitřní komunikace.

XIX. Zpětná vazba v okamžitém hodnocení pracovních výkonů

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vést vedoucí projektů a služeb k potřebě hodnotit bezprostředně práci svých zaměstnanců poskytováním cílené zpětné vazby, umožnit jim získávat k tomu potřebné dovednosti a kompetence.

Vést zaměstnance k přijímání zpětné vazby jako důležitého impulzu pro rozvoj kvality vlastní práce, bez negativního emocionálního kontextu, bez konotace na hodnocení jeho osobnosti, vlastností nebo dopadu do vzájemného vztahu mezi hodnoceným a hodnotitelem, budovat jejich dovednosti a kompetence s tím související.

Předání zpětné vazby s minimálním časovým odstupem od popisovaného jednání zaměstnance – ať už jde o věci pozitivní, nebo o chyby nebo špatně zvládnuté, nesplněné nebo nepochopené úkoly, zaměstnance především informuje o tom, jak toto jednání vidí vedení organizace a jak si jej představuje do budoucna. Tím, že se soustředí na deskripci, popis, nemusí (jakmile je koncept v organizaci dostatečně zažitý a zaměstnancům vlastní) vyvolávat negativní emoce nebo ovlivňovat vztahy zaměstnanců. Je možné k němu připojit informaci o vztahu k hodnotám organizace, k jejím cílům, strategii, nebo přímo vnitřní komunikační strategii. To ještě pevněji provazuje běžný život organizace, obyčejné pracovní úkoly se strategickou rovinou a zásadním přesahem.

Tento přístup minimalizuje nekonstruktivní předávání informací, včetně „odkládání informování na vhodnou příležitost“, „septandy“ nebo „přecházení“ méně důležitých jednání s tím, že by jejich řešení bylo zbytečně zdlouhavé a nevedlo by k žádnému relevantnímu výsledku. Takovou komunikaci je bezesporu možné vnímat jako chyby managementu. Dobře konstruovaná zpětná vazba drží zaměstnance v reálném obrazu o vlastní pozici v rámci dění v organizaci, o tom, jak je jeho práce vnímaná. Nenechává prostor pro vznik nekomunikovaných témat, která je potřeba řešit teprve po jejich nabobtnání, ve chvíli, kdy jsou dále neudržitelná. Je založen na jasném vnímání vztahu nadřízenosti a podřízenosti manažerů a zaměstnanců, zachovává ale respekt a prostor pro popis oběma stranami.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Postupně zavádět prvky okamžité zpětné vazby na úrovni širšího managementu.
- Vzdělávat nejužší management v problematice práce s přímou zpětnou vazbou, popisným přístupem k hodnocení a respektující komunikace. Na úrovni odborného (externího) profesního rozvoje, ale také interní společné skupinové práce a péče užšího managementu.
- Vzdělávat širší vedení v problematice práce s přímou zpětnou vazbou, popisným přístupem k hodnocení a respektující komunikace.

- Seznámit zaměstnance se zaměřením organizace na tyto techniky a poskytnout jim základní informace o této technice, ale postupně také podporu v jejím chápání a v růstu dovedností zpětnou vazbu přijímat.
- Realizovat náhledy managementu v přímé práci s cílem poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům v péči nebo prevenci. Opatření lze realizovat zapojením různých stupňů řízení, včetně náhledů nejvyššího vedení, vedoucích (včetně cizích služeb) nebo garanta kvality (viz opatření III.).

XX. Zpětná vazba jako impuls pro vedení organizace

Cíl formulovaný v této oblasti:

Vedení organizace bude aktivně vytvářet prostředí a podmínky pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců, bude je ujišťovat je o bezpečnosti takového kroku a opírat o ně svá rozhodnutí.

Zpětná vazba je oboustranný proces a její využití v oblasti korekce manažerských kroků a opatření může být opravdu cenným zdrojem impulzů dalšího rozvoje organizace. Znovu jde ale o oblast, ve které jsou opatření spíš než na konkrétní, jasný a rozhodný krok, vázána spíš na trpělivou práci, budování klimatu a prostředí důvěry a bezpečí. Zároveň vyžaduje určitou míru připravenosti managementu na zpětnou vazbu skutečně reagovat, tak aby se z ní nestala pouze formální záležitost, bez skutečného dopadu do dění v organizaci.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Užší vedení bude aktivně vytvářet prostor pro bezpečné získávání zpětné vazby – nejméně ve formě strukturovaného (připraveného) rozhovoru během hodnocení zaměstnance (tedy na individuální úrovni), ve formě prostoru pro skupinovou diskuzi během návštěv vedení na poradách pracovních týmů služeb a projektů. Vedení (nebo pověřený zaměstnanec – personalista) připraví a rozešle k těmto schůzkám podpůrný materiál pro přípravu (dotazník o který se pak obě strany mohou během setkání opřít).
- Vedení deklaruje vlastní povinnost tato setkání realizovat – garantuje tento prostor pro zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Vedení zpracovává o setkáních stručný zápis s důrazem na případné konstruktivní návrhy na zlepšení spolupráce se zaměstnanci. Není přitom

nutné zpracovávat zápis pro setkání s každým zaměstnancem, spíše jako výstup z jednotlivých cyklů hodnocení.

- Širší vedení diskutuje návrhy zaměstnanců při přípravě strategických dokumentů.

5.2.6 Férové nastavení mimořádných složek mzdy

Aniž bychom chtěli apriori naznačovat, že aktuální nastavení mimořádných složek mzdy není spravedlivé je na základě studia shromážděných podkladů od zaměstnanců zřejmé, že je tato otázka v organizaci aktuálně palčivá a komunikace organizace v této věci není přesvědčivá. Téma jako takové se ukázalo jako zásadní i během ověřovacího workshopu a získané impulsy se veskrze týkaly právě nízké otevřenosti organizace v hodnotícím systému. To je jednak demotivačním faktorem, za druhé to fakticky komplikuje samotnou práci s mimořádnými složkami mzdy.

XXI. Komunikace nadtarifních složek mzdy

Cíl formulovaný v této oblasti:

Nastavit jasná a přesvědčivá kritéria pro mimotarifní (mimořádné) složky mzdy, tak aby byla akcentována jejich návaznost na výkonnost zaměstnance a další pro organizaci klíčové pracovní aspekty. Komunikovat tato pravidla tak, aby byla co nejplošněji chápána a akceptována.

Transparentnost a otevřenost v komunikaci o hodnocení zaměstnanců a jeho odrazu do konkrétní podoby mzdových předpisů je důležitá hodnota. Navíc tento postup dobře odpovídá formulovaným potřebám v týmu zaměstnanců. Ti mají (soudě také z ověřovacího workshopu) pocit nízké informovanosti a vysoké netransparentnosti procesu udílení mimořádných odměn a příplatků. Sami se také pokusili část příplatků navrhnout a obecně se věnovali spíše podstatě odměňování, než průběhu a podobě. Ta je ale klíčová v budování jasných vztahů, očekávání a zvyšování efektivity.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- V prostředí širšího vedení důkladně diskutovat možnosti pravidel mimořádných částí mzdy (odměn, příplatků a osobních příplatků).
- V rámci diskuze otevřít a zpracovat oblast hodnocení efektivity práce zaměstnanců na kriteriální úrovni. V té část zaměstnanců ve službách

(benchmarking) pracuje, ale jejich výkony nejsou nijak provázány s jejich odměňováním. U řady služeb a projektů (zejména preventivních) bude volba a srovnatelnost markerů skutečný problém, stejně jako schopnost organizace poměřovat markery různých typů služeb a projektů mezi sebou (k zajištění distribuce prostředků na mimořádné odměny – budgetu pro jednotlivé služby).

- Zapojit do návrhové části jednání zaměstnance. Zejména co se týče stanovování výkonových metrik a výkonových cílů na zaměstnance vnímat jejich návrhy a připomínky jako velmi zásadní impulzy a pečlivě je vypořádávat.
- Zpracovat velmi důkladně vnitřní mzdový předpis, týkající se hodnocených aspektů, na které jsou navázány mimořádné složky mzdy (markerů), zejména mimořádné odměny, příplatky za vedení a osobní příplatky (osobní hodnocení). Zpracovat mechanismus distribuce prostředků, určených na mimořádné odměny mezi nákladová střediska (služby, projekty a oddělení).
- Pečlivě předpis komunikovat zaměstnancům. Podtrhnout možnosti ovlivnění výše nadtarifních částí mzdy vlastní aktivitou, angažovaností, pílí a úsilím. Detailně komunikovat markery jednotlivých služeb a projektů a jejich vztah k rozdělování prostředků, vyčleňovaných na odměňování.

XXII. Rozvoj kompetencí vedoucích zaměstnanců při hodnocení výkonu zaměstnanců

Cíl formulovaný v této oblasti:

Rozvíjet vedoucí služeb a projektů v dovednostech spojených s hodnocením zátěže zaměstnanců a jejich relevantního hodnocení ve vytvořeném systému odměňování výkonu (pokud bude zahrnovat roli vedoucích).

Hodnocení výkonu zaměstnanců nezraňující, formativní formou, poskytování zpětné vazby, a na základě výstupů z ověřovacího workshopu také odvážné, proaktivní a efektivní vedení komunikace s možným negativním rozměrem nebo konotací je obtížná úloha i pro zkušené manažery. V prostředí organizace není vyžadována a realizována, rozhodně ne koncepčně, dostatečně a s odbornou přípravou manažerů a podporou jejich nadřízených. To se musí změnit, protože

zpětná vazba je zároveň jeden ze zásadních požadavků na změny ve strategii vnitřní komunikace, a to i ze strany zaměstnanců (viz průzkum, viz hodnocení ověřovacího workshopu).

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Vnějšími (vzdělávání) i vnitřními zdroji (diskuze, cvičení, workshopy) vzdělávat a rozvíjet širší vedení v uvedených dovednostech.
- Vyhodnocovat s vedoucími jejich hodnotící činnost.
- Pokud to bude součástí systému odměňování výkonu, pak včas a dohodnutou formou přebírat od vedoucích podklady a hodnocení výkonu zaměstnanců.

XXIII. Sebehodnocení jako součást hodnocení výkonu zaměstnanců

Cíl formulovaný v této oblasti:

Využívat sebehodnocení zaměstnanců jako součást jejich hodnocení a jako podklad případné mimořádné složky mzdy.

Vedení k sebereflexi a její provázání se systémem hodnocení zaměstnance je zvláštní formou komunikace mezi organizací a jím samotným – umožňuje mu spolupodílet se na obrazu vlastní práce u managementu a hledat prostor pro vlastní růst. Zároveň zvyšuje jeho vnímavost vůči vlastnímu úspěchu a tím i jeho pracovní motivaci.

Základní opatření navrhovaná k dosažení tohoto cíle:

- Rozsáhlá interní diskuze o formě sebehodnocení, včetně zvážení základního rámce (dotazník, součást pohovoru s nadřízeným, škálovací techniky) tohoto prvku hodnocení a následná implementace do systému hodnocení zaměstnanců.
- Zahrnutí kritérií, jejich ověření je navázáno na sebehodnocení, do systému kritérií mimořádných částí mzdy.

6 Diskuze návrhů v prostředí organizace (ověřovací workshop)

Součástí aplikační části této práce byla také příprava, realizace a vyhodnocení ověřovacího workshopu, který byl organizován pro klíčové zaměstnance organizace (ředitel, vedoucí služeb a projektů, koordinátoři, zástupci zaměstnaneckých odborů) s cílem představit jim práci navrhovaná opatření jako součást návrhu vnitřní komunikační strategie a umožnit jim posoudit jejich realizovatelnost, poskytnout k nim zpětnou vazbu a prostor pro hodnocení jejich očekávaných dopadů a efektů.

Workshop byl realizován 4. 3. 2024 v prostorách jedné ze služeb v Uherském Brodě, které byly dostatečné pro zvolené aktivity a jejich charakter. Byl dimenzován jako celodenní – v rozsahu 8 hodin, s přestávkou na oběd a drobnými coffeebreaky. Setkání se zúčastnilo 32 zaměstnanců – nejužší management, 11 sociálních pracovníků, 13 vedoucích služeb a projektů, 4 koordinátoři a 3 zástupci zaměstnanců v jiných, než řídicích funkcích, včetně zaměstnanců organizovaných v odborech. Workshop byl lektorován spolupracujícím externím lektorem a autorkou práce. Kromě úvodního icebreakeru zahrnoval jednu rozsáhlejší hru a cvičení formou přípravy a realizace simulované panelové diskuze.

6.1 Popis aktivit

Workshop byl zahájen modlitbou pronesenou pastoračním asistentem, přivítáním ředitelem a úvodním slovem autorky práce, představením lektorů a seznámením s cíli setkání. Účastníkům byl předestřen časový harmonogram, pravidla pro účast (a neúčast) v aktivitách a jejich zpětnovazebních setkáních. Účastníci byli ujištěni o charakteru bezpečí – o možnosti otevřeně, upřímně a bez obav sdílet své názory, úhly pohledu a připomínky. Byl podtrhnut naprosto výjimečný rámeček akce (setkání takto zásadně různorodé skupiny), očekávaná vysoká míra participace účastníků a otevřený, ne školící a ne mistrující charakter vedení setkání.

6.1.1 Warm-up aktivita: „Tři karty“

Úvodní aktivita pro přípravu tvůrčí a otevřené atmosféry, aktivita typu „ice-breaker“, částečně aktivita pro převzetí objednávky od účastníků.

Cíle aktivity:

Účastníci se zapojením do úvodní jednoduché aktivity připraví na další požadavky programu, ve skupinové práci zhodnotí aktuální naladění skupiny a očekávání od workshopu. Během krátké reflexe aktivity se zpřesní objednávka k workshopu jako celku.

Pravidla a metodika:

Účastníci jsou rozděleni (losem) do skupin, po asi pěti účastnících. Každý z nich si vybere z karet stolní hry Dixit tři karty, které se symbolicky váží k odpovědím na otázky „Kdo jsem já v organizaci, jaké je moje místo?“, „Co čekám od tohoto setkání?“ a konečně „Co čekám od organizace jako celku?“ Výběr karty je pouze podpurným mechanismem a je potřeba se na něj dívat s nadhledem, jako na zjednodušení, zobecnění až nadsázku. Karty obsahují kromě ústředních motivů řadu detailů a pomáhají tak účastníkům „něco najít“ nebo se naopak „nechat oslovit kartou“.

V závěru aktivity ve svých týmech kompletují získané informace, komentování vlastních karet není povinné, explicitně nemusí komentovat kartu osobní pozice v organizaci. Snaží se přitom shrnout svá očekávání od workshopu i od organizace. Tato shrnutí pak společně odprezentují skupině.

6.1.2 Aktivita typu problem-solving, strategická hra: „AlcoRover“

Rozsáhlá problem-solvingová aktivita, ve které malé týmy spolupracují na poměrně složitém (ale repetitivním) úkolu s tím, že zadání vyžaduje jeho dokončení všemi týmy, bez zásadní instrukce ke spolupráci. Hra obsahuje prvky role-play ve formě dílčího itineráře úkolů pro jednotlivé role v týmu. Objasňuje vztah organizace a jejich cílů a naznačuje úroveň vnitřní komunikace.

Cíle aktivity:

Účastníci v rámci plnění složitého týmového úkolu vidí novou perspektivou význam vzájemné komunikace a komunikace na strategické úrovni. Na základě očekávaného¹⁵ selhání v plnění hlavního zadání (úkolu) je jim demonstrována kritická potřeba vzájemné komunikace, volby a držení vhodných komunikačních kanálů, osobní zodpovědnosti za komunikaci a držení strategických cílů, hodnot a vizí v patrnosti, která musí být aktivní.

¹⁵ Aktivita je vystavěna tak, aby spíše usnadnila nesplnění hlavního zadání a v tomto očekávání je také vedena instruktorem – ten záměrně neupozorňuje na nedostatky v plnění hlavního úkolu, nepovzbuzuje k němu účastníky a může naopak podpořit flow jiným směrem, viz další text.

Pravidla a metodika:

Účastníci jsou rozděleni (losem) do skupin, po šesti až sedmi účastnících. Takto vytvořeným týmům je předán hlavní úkol – pro hru tvoří divize fiktivní organizace která se zabývá doručováním alkoholu na nově kolonizované planetě Mars; jejich hlavním cílem je, aby všechny divize sestrojili a „homologovali“ vozítka schopné převést postupně sedm lahví – pomyslných dodávek alkoholických nápojů pro martřany. Velikost a váha lahví se zvětšuje od nejmenší a nejlehčí (mini likérek) až po největší a nejtěžší (lahev od vína). Lahve jsou naplněny vodou, kvůli váze.

Vozítka staví týmy ze stavebnice LEGO, které je dostupné v „hrabárně“ – na velké plachtě, kde si týmy mohou najít a „zakoupit“ potřebné kostky. „Srdce“ vozítek tvoří programovatelný hub, motory a kola z robotické stavebnice LEGO Spike. Pokus o převoz lahví se provádí ve vyznačeném kruhu o průměru asi 3 m, v jehož středu je vyznačena „drop-zóna“ (další kruh o poloměru asi 80 cm), kam musí vozítko po spuštění programu autonomně přijet a zastavit. Celým objemem musí být po ukončení pokusu v drop-zóně. Vozítko nesmí drop-zónu přejet, minout ji nebo cestou ztratit náklad.

Před každým pokusem o převoz musí být vozítko pro pokus homologováno. Jde o proces zapsání základních údajů o jeho konstrukci a čísla typu lahve (nebo kombinací lahví), kterou se pokusí převést. Pro homologaci má každý tým připraven graficky zpracovaný formulář (viz přílohu této práce). Za úspěšné převezení náleží týmu odměna v herních \$ (představovány žetony nebo herními bankovkami). Odměny rostou s náročností převozu, případně jsou navýšeny o bonusy při převozu více lahví najednou. Při stejné homologaci lze uskutečnit až 10 převozů, odměna za každý postupně klesá. Odměny jsou dobře viditelné na tabulce pokusů a odměn (viz přílohy), kterou má každý tým k dispozici a kde si zaznamenává úspěšné pokusy (vyškrtnutím vyplacené odměny). Odměny si tým přebírá z banku (krabice s žetony). Je-li pokus neúspěšný (náklad spadne, není přepraven do drop-zóny nebo tam není přepraven v přiměřeném čase) zaplatí tým do banku pokutu ve výši očekávaného příjmu z pokusu.

Kostky stavebnice, potřebné k sestrojení vozítka si tým nakupuje na okraji hrabárny. Na stole je připravena váha, „nákupní košíky“ – plastové kelímky a další bank (pro platby a rozměnění). Cena kostek je 1\$ za 1 gram stavebnice. Na začátku

úkolu týmy obdrží 200\$, jako vstupní dispozici. Nakoupené kostky nelze zpětně odprodat. Lze je předat jiným týmům, ale toto pravidlo není instruováno.

Týmy jednotlivým hráčům stanoví po úvodním brífinku pravidel a předání úkolů roli. Každá role má přiděleny osobní úkoly, jejichž plnění je navázané na osobu, která roli zastává. Cílem hráčů je splnit co nejvíc osobních cílů. Jejich neplnění nehraje ve vztahu k hlavnímu cíli žádné role, toto pravidlo ale není instruováno. Přehled úkolů navázaných na role je graficky zpracován a tvoří přílohu této práce.

Po uplynutí asi 40 minut je hra přerušena a hráči pozváni na další brífink, kde instruktor (v roli výkonného ředitele) reflektuje dosavadní progres týmu a soustředí fokus účastníků na vydělávání herních \$. Jinak jsou instruktoři spíše pozorovateli a rádci s technickými a programovacími problémy (návod k naprogramování vozítka je graficky zpracován a týmům k dispozici, viz přílohy).

Hra končí uplynutím časového limitu 75 minut. Následuje krátká přestávka a zpětnovazební setkání.

Reflexe:

Facilitátor aktivity se v řízené skupinové diskuzi dotkl několika základních témat, mezi kterými bylo hodnocení:

- prostoru pro komunikaci (čas, místo) během aktivity, potřeb pro funkčnost komunikace,
- spoluzodpovědnosti za komunikaci v divizi (týmu) a ve firmě (účastnické skupině),
- strategie jako kotvy řízení projektu,
- vztahu členů týmu ke strategii,
- nositelů strategie, zodpovědnosti v týmu, rolí týmu,
- orientace na provoz, mikromanagementu a balastu (změna orientace na vydělávání \$ po brífinku) v kontextu ideálů a hlavního cíle,
- určování priorit a plnění rolových úkolů,
- prioritizace jako nástroje rozvoje,
- komunikace a sdílení v rozvoji.

Cílem reflexe je přitom umožnit účastníkům pochopit, jak obtížné je sledovat strategické cíle a potřebnou komunikační úroveň v prostředí a v úkolech, které vyžadují spíše agendový přístup, jak jsou strategické cíle díky osobnímu nastavení zaměstnanců (orientace na úspěch, tendence volit snadno dokončitelné cíle) lehce

překryty bezvýznamnými, jak na nás působí tlak (manažerský brífink s příkrými instrukcemi a zvyšováním napětí). Zároveň ukázat, že bez funkční komunikace mezi všemi týmy je dosažení hlavního cíle v podstatě nedosažitelné a jaké překážky mu klade vnitřní rivalita, nevnímavost k hlavnímu cíli. Součástí reflexe musí být i zjišťování (a překvapení mnoha účastníků), co bylo vlastně tím hlavním cílem, zadáním.

6.1.3 Participační metoda typu simulovaná panelová diskuze: „Lobisté“

Simulovaná panelová diskuze, ve které členové týmu – panelisté představují lobisty, kteří se do řízení organizace snaží prosadit změny v komunikační strategii.

Cíle aktivity:

Účastníci v rámci plnění úkolu seznámí se strategickými oblastmi změn ve vnitřní komunikační strategii organizace, a na ně navázanými navrhovanými opatřeními. V rámci svého týmu je posoudí a připraví jejich prezentaci se zaměřením na pozitivní přínosy. V rámci jiného týmu analyzují přípravy panelistů a připravují si otázky k tématu.

Pravidla a metodika:

Účastníci jsou rozděleni (losem) do šesti skupin. Každá z nich obdrží zadání svého strategického okruhu (kopírují oddíly 7.2.1–7.2.6), velký papír a sadu grafických materiálů – samolepek. Na několika samolepkách jsou stručné popisy navrhovaných opatření, které mají týmy rozpracovat s ohledem na svůj lobbistický zájem. Částečně jim v přípravě prezentace pomáhají další samolepky s různými situačními pointy k zavádění změn (obojí přiloženo v přílohách práce). Po uplynutí času pro jejich práci (60 minut) jsou rozlosováni do oponentních skupin, které mají krátký čas (20 minut) na přípravu otázek a nastudování příprav jednotlivých týmů.

Prezentační část je pak inscenována jako panelová diskuze. Pro jednotlivé návrhy je asi 10 minut, ve kterých lobbistické skupiny představí vybraná navržená opatření a argumentují pro ně svými návrhy a odpovídáním na dotazy z oponentury nebo pléna. Instruktor účastníky provádí celou konferencí a jednotlivá témata shrnuje. Umožňuje jejich rychlé zhodnocení v kontextu aplikovatelnosti těchto řešení.

6.2 Výstupy z workshopu

Workshop probíhal téměř po celou dobu ve velmi dobré a tvůrčí atmosféře. Na jeho úvodu bylo ředitelem v úvodním přivítání i pastoračním asistentem v modlitbě zdůrazněno úsilí o hledání nového pojetí komunikace v rámci organizace. Její selhávání je aktuálně velmi palčivým problémem organizace a také ze „zakázky účastníků“ byly patrná touha po tom, aby setkání přispělo k sanaci těchto potíží. Jak externí lektor, tak autorka práce nicméně několikrát zopakovali, že takové ambice workshop nemá a nemůže mít.

6.2.1 Objednávka a warm-up

V objednávce, formulované na základě prvního cvičení („Tři karty“) se dále objevovala očekávání diskuze aktuální situace a hledání cesty ke zlepšování komunikace. Dále otevřenosti a důvěry, určitého stmelení (v týmové rovině) a ukotvení v zaměření na budoucnost a rozvoj organizace. Očekávání organizace se točila kolem její soudržnosti, kvality poskytovaných služeb ale i „jednoty mezi zaměstnanci“. Několikrát zaznělo také téma péče o ně (které ale nebylo nijak akcentováno ani v šetření, ani v průzkumu. Jako zásadní byla akcentována potřeba efektivizace komunikace a to především ve směru od zaměstnanců k vedení. Za zajímavý postřeh z této části je možné vnímat reflexi pochopeného faktu, že funkční nastavení komunikace zřejmě není možné se všemi zaměstnanci a množství úsilí, které by takové kroky vyžadovaly.

Soudě podle objednávky se očekávání účastníků s nabídkou workshopu kryla jen částečně. Řada účastníků přišla s představou, že se bude řešit konkrétní komunikační selhávání organizace, případně hledat jeho důvody nebo viníci. V účastnících byla cítit určitá ochota k nastavení funkční komunikace, ale zároveň pouze naprosto nekonkrétní představa o tom, jak rozsáhlé změny by naplnění této potřeby vyžadovalo a jak široké musí být portfolio opatření, zahrnutých ve vnitřní komunikační strategii proto, aby v organizaci došlo ke skutečné změně a kvalitativní proměně vnitřní komunikace. Během vstupního bloku bylo účastníkům zdůrazňováno, že workshop je určitou „ochutnávkou toho, co je možné“, že je možné využít velmi vysokou úroveň klientské komunikace (ve které je organizace skutečně velmi precizní) a vyjít z ní ve snaze o rozvoj vlastní vnitřní komunikace. Podržena byla také nutnost plošné aktivity zaměstnanců ve všech procesech pochopení, přijetí

a funkční implementace komunikační strategie. Velmi intenzivně byla zdůrazněna role prvoliniového managementu na jakýkoliv předpokládaný úspěch implementace strategie a potřeba s vedoucími intenzivně pracovat na jejich dovednostech, ale i stavu týmu a jeho akceschopnosti.

6.2.2 Problem-solving

Aktivita „AlcoRover“ probíhala ve velmi dobrém flow a až s nadočekávaným zapojením účastníků. Z uvedení aktivity měli lektoři obavy, zda je správně zvolena náročnost, zda hra využívající stavebnice a robotické stavebnice nebude až příliš mimo focus účastníků a zda se pro ni dokáží nadchnout. Obavy byly ale zbytečné, zvlášť část s micro úkoly pro jednotlivé role umožnila široké účastnické skupině se do aktivity různým způsobem a na různé úrovni zapojit. Týmy pracovaly poměrně samostatně, bylo vidět, že práce se stavebnicí je pro řadu z nich skutečnou výzvou.

Cvičení zároveň plnilo předsevzaté demonstrační a explikační cíle a dispozice – skupina jako celek prakticky nespolečně pracovala, vědomí centrálního, společného cíle neexistovalo, část účastníků okamžitě začala pracovat na plnění osobních cílů (formulovaných v kartách jednotlivých rolí). Asi v polovině aktivity byla hra přerušena simulovanou poradou s „manažerem odbytu“ – přerušení bylo vedeno jako vytýkácí schůzka, věnující se neúspěchu týmů v sekundárním (a původně vůbec nezadaném) cíli – shromáždit co nejvíce herních peněz za převezené zásilky. Tato intervence poměrně zásadně nastartovala aktivitu týmů a stočila ji pouze na ekonomickou stránku hry a protektivní přístup k vlastnímu know-how. Týmy po uplynutí času nesplnily hlavní cíl (aby všechny divize převezly všechny lahve), ještě důležitější však bylo, že hlavní cíl řada hráčů vůbec nevnímala.

K průběhu hry se pak účastníci vrátili při zpětné vazbě, probíhající formou řízené skupinové diskuze. Postupně se při ní věnovali tématům leaderovství, volby rolí a plnění snadno dosažitelných osobních cílů, dělby práce a komunikace uvnitř týmu, analýze zadání a prioritizace úkolů. Za stěžejní, podtržené poznání lze považovat zaznamenanou skupinovou dynamiku: zmatek a rozčarování, stres a pocit nesplnitelnosti úkolu při převzetí zadání, uklidnění po prvních úspěších (a věnování se mikroagendě rolí) až po brífinkem vyvolaný pocit časového presu a snahu o splnění týmového úkolu. Pochopení selhání skupiny jako celku tím, že pro

množství agend, jejich nepřehlednost a tlak zvenčí (brífink) naprosto přehlédli strategický cíl bylo přijato téměř celou skupinou¹⁶.

Za zajímavá probíraná témata týkající se komunikace považujeme obecné přijetí faktu, že jako celek skupina vůbec nekomunikovala, a to navzdory dílčím cílům na kartách rolí – vyžádaná komunikace byla naprosto okrajová a hráči ji nedokázali využít k podpoře vlastního progresu ve hře (a to navzdory tomu, že řada týmů vlastnila důležitá know-how). Dále se velmi rozsáhle probíral rozdíl mezi úkolem a cílem, mezi agendou a směřováním ke strategii, a schopnosti operativy překrýt směřování k zásadním cílům. Dalším podstatným tématem byla „beznaděj“ ze složitých a nepřehledných úkolů a v souvislosti s tím důležitost on-boardingu. Drobným tématem byly osobní ambice a plnění jakýchkoliv (i irelevantních a očividně podružných) úkolů z rolových karet jen „aby bylo dosaženo jakéhokoli úspěchu“, aby účastníci „měli alespoň něco.“

Účastníci se při generalizaci (a dekodování) zážitků z aktivity shodli, že stejně jako ve cvičení chybí organizaci jako celku zásadnější komunikace na generální, strategické úrovni, včetně koordinace této komunikace a jejího nasměrování k dosahování jednotlivých cílů. Porozumění cíli označili jako naprosto klíčové pro jakékoliv zapojení do jeho dosahování. Za klíčové pro držení strategie označili neustálé připomínání cílů a širokou komunikaci, aby je osobní cíle a preferování snadno dosažitelných úspěchů neudusilo.

Ve shrnutí byly znovu formulovány zásadní požadavky na vnitřní komunikaci v dokončeném cvičení, použitelné i v reálné situaci organizace: sdílet know-how, nastavovat globální cíl jako dosažitelný, musí být všem známý a všichni jej musí aspoň přibližně stejně i chápat, každý člen týmu musí být prospěšný jeho dosahování a musí za to nést zodpovědnost, tým musí být na plnění úkolu fokusován, informace se musí šířit, a jednotliví aktéři nemohou dělat, co je baví, na co stačí, nebo co jim říká ego (a potřeba uspět), ale na čem se dohodnou s organizací, za co jsou placeni.

6.2.3 Posouzení návrhů komunikační strategie

Odpolední aktivita „Lobisté“ byla z podstaty charakteru cvičení nejnáročnější a plně se na ní promítla nepřipravenost účastnického týmu pro diskuzi nad poměrně

¹⁶ U některých účastníků převládly nedostatečné herní dovednosti, aktivitu sice prožili, ale nedokázali se vztáhnout k jejím cílům, její vyznění chápali jako podvod nebo špatně vysvětlená pravidla. Nedokázali přijmout nabízenou paralelu a přesah.

širokou škálou návrhů spojených s vnitřní komunikací a obecně i nesoulad jejich očekávání s potřebami workshopu. Aktivita očekávala velkou míru participace a schopnost rychlé orientace v problematice, což se většině skupin nepodařilo nijak zásadně. Práce nad panely jednotlivých priorit byla veskrze konstruktivní, probíhaly zapálené diskuze, jednotlivá opatření byla diskutována. Systém balíku samolepek (popis opatření, klíčové možnosti pro jejich teoretické rozvíjení) byl poměrně funkční, ale některé týmy ani tak nemotivoval, jako spíše omezoval – vytvářely strukturu samolepkami, ale nebyly schopny ji dál rozpracovávat. To platí obecně o všech skupinách: rozpracování oblastí bylo velice ploché, klouzalo jen po povrchu, krom jednoho, dvou zásadnějších návrhů workshop nepřinesl žádné nové úhly pohledu na navržená opatření, spíše podněty k zavádění a upozornění na rizika a slabé stránky.

6.2.4 Participace na řízení

V první oblasti návrhů zazněl v rámci upevňování možnosti ovlivnit rozvoj organizace nezpracovaný návrh vytvoření specializovaného pracovního místa např. provozního ředitele nebo zástupce ředitele, který by měl na starosti právě rozvoj organizace, filtrování informací, které přicházejí z vnějšího i vnitřního „světa“, převzetím části kompetencí od ředitele by se vybudovala agenda spojená s komunikací a její úrovní, s rozvojem týmu nižších manažerů atd.

K budování intranetu bylo požadováno zveřejnění všech strategických dokumentů. Požadavek opět narazil na nejistotu personálního krytí agendy. Za naprosto výjimečný považujeme návrh, aby v hodnocení pracovníků byla zohledněna jejich participace na stanovených cílech a jejich spolupráce na nich v prostředí služeb. Zvědomování cílů na poradách týmů poboček a poradách vedení je rozumný požadavek a dobrý krok k jejich udržení v aktuálnosti. Dalším požadavkem bylo zveřejnění strategického plánu v jednodušší verzi – tak aby mu rozuměli i zaměstnanci, kteří jej vidí prvně. Za zásadní moment diskuze považujeme pochopení, že strategie musí být především žita organizací, musí se k ní vztahovat kompetentní zaměstnanci, rozhodovat a jednat v souladu s ní. Také komunikace (nebo její rozvoj) se musí rozplánovat, vedoucí musí být motivovaný, loajální, musí se nadchnout, musí být připraven nadchnout své podřízené. Pokud rezignuje vedení (na jakékoliv pozici) hrozí rychlý kolaps úsilí. Naopak spoluúčast na rozhodování zvyšuje sounáležitost s organizací a její kulturou a pracovní efektivitu.

6.2.5 Péče o vedoucí

K tématu rozvoje prvoliniových manažerů během aktivity dospěli účastníci ke shodě, že je potřeba aby vedoucí byl více manažer, než v jiných rolích. Aby se naprosto minimalizovalo jeho zapojení do přímé práce¹⁷, musí znát dobře své kompetence, svou zodpovědnost, nutné vypracovat např. směrnice, aby bylo dobře a jasně nastaveno, co patří do jeho povinností a kompetencí. Překvapivě byla zdůrazněna i dobrá spolupráce s PR pracovníkem nebo s tím, kdo se touto oblastí v organizaci dílčím úvazkem zabývá.

Za naprosto prioritní bylo označeno, že vedoucí znají své úkoly, a jsou systematicky rozvíjeni (systémem dalšího vzdělávání začíst v oblasti posilování manažerských schopností.) Za neproveditelný byl označen návrh redukce počtu primárních manažerů: vedoucí musí být přítomen svém středisku. Mírně paradoxně proti návrhu loboval i ředitel organizace. Dosažený kompromis pro opatření byl formulován tak, že vedoucí nemusí být na provozu stále – pokud bude mít dobře rozděleny úkoly. Věc vyvolala debatu k zastupitelnosti¹⁸, řešilo se že je nutné pracovat na to, aby bylo na koho se obracet, když vedoucí není přítomen. Obecně byl panel podpory managementu asi nejlépe zvládnutý a prezentace přesvědčivá. Bylo patrné, že všechna navržená opatření (vyjma redukce počtu manažerů) jsou pro zaměstnance přijatelná, pochopitelná a jejich aplikaci chápou jako významný přínos pro organizaci.

6.2.6 Řízení informací

Oblast návrhů k řízení informací se mikrotýmu nepodařilo zpracovat nijak rozsáhle, nebo přesvědčivě. Za důležité otevřené téma považujeme v rámci požadavků digitalizace otázku, zda je organizace připravena od všech svých zaměstnanců vyžadovat základní digitální kompetence a plnění úkolů v digitálním prostředí. Panelisté v obecné rovině nemají problém se zbylými návrhy, především se zřízením jednotného místa distribuce digitálních materiálů, postupů a vědomostí,

¹⁷ K tématu registrována velmi vášnivá a v podstatě až pasivně agresivní diskuze. Zástupci zaměstnanců (odborů) prosazují užší spojené managementu s přímým výkonem služby, aby si dokázal „představit, o čem jejich práce je.“

¹⁸ Zastupitelnost je v organizaci velkým tématem. Potřeba poskytovat služby částečně nepřetržitě vyvolává obrovský tlak na počet zaměstnanců a schopnost vedoucích nebo sociálních pracovníků zaskakovat v péči, což není ekonomicky ani organizačně preferované řešení, na druhou stranu je to ale v podstatě nejjednodušší model zajištění personálních potíží.

upozorňovali ale na velkou míru potřebné spolupráce dotčených zaměstnanců, včetně IT oddělení. Jako prostor pro růst byly (jinými slovy) označeny aktivity vnitřního PR, zlepšení toku informací o organizaci k zaměstnancům.

Za stěžejní pro vzájemnou inspiraci považují přitom vytváření prostoru (včetně tedy finančního zajištění) – na výměnách zkušeností a tandemech uvnitř organizace, stážích v jiných organizacích, na společných duchovních aktivitách a teambuildingových setkáních.

6.2.7 Efektivita procesů

Zlepšení běžných procesů v organizaci bylo téma účastníkům jednak blízké, jednak intuitivně zvládnutelné, takže i výstupy byly velmi přesvědčivé. Za požadované lze označit revize směrnic, cloudovou dostupnost směrnic, rozdělení směrnic – kdo je za ně zodpovědný, kdo na nich má průběžně pracovat. Probrána byla změna systému a průběhu porad – např. zrušit nepříliš efektivní „kolečko s informacemi o dění na službách“, co se na každé službě událo od poslední rady. Navržena byla realizace většího počtu workshopů (ne jako popisovaný workshop, ale např. setkání stejných druhů služeb), kde se pracovníci setkají, sdílejí své pracovní zkušenosti, vznik speciálních směrnic. Za potřebné panelisté vypíchlí také aktualizace a zpřesnění náplní práce pro jednotlivé pozice.

Panelisté se věnovali také otázce „jak se zajistí dodržování směrnic?“ Navrhli systém určitých hospitací (minimálně na začátku nastavování nových procesů) přímo v provozech a službách. Uvědomili si zároveň, že je tato kontrola náročná a zajištění bezpečí pro zaměstnance v situaci kontroly by vyžadovalo. Jedním ze strategických cílů organizace by mohlo být zlepšení kontroly => práce rozvržená i na 4 roky a pozor, patří mezi restriktivní opatření.

6.2.8 Zpětná vazba v interní komunikaci

Panelisté v této oblasti neměli s konceptem okamžité zpětné vazby žádnou zkušenost a ani rychlý brífink jim příliš nepomohl se v návrzích vyznat. V obecné rovině se věnovali potřebě budovat u manažerů dovednosti nebát se negativních hodnocení a přímého jednání. Podtrhli i opačný směr komunikace – prostor pro otevřené a bezpečné komunikování vlastního názoru nadřazenému. Důležitou roli v argumentaci hrála potřeba loajality vůči řediteli a respekt jako důležitá společná hodnota. Diskuze panelu se bohužel dotkla tématu, které je v organizaci aktuálně

velmi živé a týká se nezvládnuté komunikace konkrétní pracovní události, využití hromadného emailu k neloajální komunikaci a medializace stavu řízení v organizaci během zakládání odborové organizace. Vyvolalo to velmi afektovanou výměnu názorů účastníků (z různých stran sporu), kterou přerušil lektor naprosto okamžitě po prvních negativních projevech. Řešení tohoto vleklého sporu je nezbytně nutné a volá si po profesionálním zásahu. Konflikt ovlivnil zbytek workshopu a je škoda, že nastal ve chvíli, kdy směřoval k ukončení a nějaké formě integrace.

6.2.9 Spravedlivé odměňování

Bylo evidentní, že tato oblast (jak se projevilo v obou průzkumech) je pro zaměstnance živá, podstatná a zásadní. Zaměstnanci své odměňování vnímají jako komunikaci a propojují ji s vlastní efektivitou a hodnocením, navzdory tomu že v této kompetenci organizace selhává. Požadavek zabývat se vhodně nastavenými kritérii panelisté podpořili. Pro jednotlivé služby je vyžadují nastavit zvlášť – nelze to provést paušálně pro všechny stejně. Oblast je však velmi široká. Panelisté navrhli komplexní sledování faktorů jakými jsou zájem, aktivita a práce za nemocné kolegy. Vedoucí musí vědět možnosti, co může zohlednit, musí to být nastaveno transparentně, jít směrem k hodnocenému. Užšímu vedení by měl zbyť vždy prostor pro redukci a zohlednění vlastního úhlu pohledu, tak aby se nejednalo o strojové vyhodnocení kritérií.

6.3 Feedback

V závěrečné feedbackové části workshopu, vedené jako skupinová diskuze, ale také v následné e-mailovém sbírání názorů se účastníci workshop uzavřeli zpětnou vazbou a zhodnocením. Velká část jich byla pozitivní – účastníci vyjadřovaly souhlas s hlavními výsledky jednání a probíranými návrhy; líbila se jim aktivní forma, neobvyklé složení účastnické skupiny, tempo i zaměření. Pro malou část účastníků byly naopak zvolené formy práce nepříjemné a natolik vzdálené, že jejich produktivita byla malá i v závěrečném cvičení, jakkoli se jich témata přímo dotýkala.

Zajímavým feedbackem byla informace o tom, že workshop byl pro jednu z účastnic náročný i kvůli složení týmu a vysokému podílu kolegů, kteří nespolupracovali nebo s nimiž byla nesmírně náročná komunikace. Znovu to jen podtrhuje potřeby, a strukturální dluhy, které organizace v oblasti vnitřní komunikace má. Celkové vyznění feedbacku bylo ale mírně pozitivní.

Závěr

Význam vnitřní komunikační strategie jako komplexního systému odpovědí na požadavky organizace jako celku, jejích zaměstnanců, leaderů a různých úrovní managementu je pro další rozvoj a efektivitu organizace naprosto klíčový. Jak teoretická, tak aplikační část této práce k tomu shromáždila řadu velmi přesvědčivých argumentů a rozpracovala toto konstatování v mnoha různorodých aspektech. Je nepochybné, že úroveň vnitřní komunikace je nejenom předpokladem rozvoje organizace, ale také udržování jejího aktuálně dosaženého stavu, budování pozitivního klimatu v organizaci, prostředí důvěry, otevřenosti, respektu a prostoru pro profesní i osobnostní růst, férovou a bezpečnou zpětnou vazbu a řady dalších součástí toho, co můžeme popsat jako „firemní kulturu“, ale stejně snadno i jako „fungující vnitřní procesy“ případně „fungující řízení.“

Hlavním cílem práce bylo detailně navrhnout změny v systému vnitřní komunikace organizace, případně přímo v řídicích a kontrolních procesech, sledující zájmy zlepšení funkčnosti interní komunikace a efektivitě managementu organizace. Teoretických poznatků od autorů odborných publikací, kteří se v nich zvolenému tématu práce věnují, existuje mnoho. Je skutečně z čeho vycházet, kde se inspirovat. V práci jsme vybrané oblasti shromáždili a motivovali se jimi v aplikační části. Potřeby organizace byly analyzovány studiem dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, které bylo v nedávné době realizováno. Dále jsme ověřili potřeby vlastním dotazníkovým průzkumem a prověřili jsme aplikovatelnost návrhů v rámci workshopu, kterého se zúčastnili klíčoví zaměstnanci organizace.

Dílními cíli práce byly tyto oblasti:

- analyzovat potřeby organizace v oblastech funkční vnitřní komunikace a efektivitě nastavených vnitřních procesů, včetně manažerských;
- formulovat změnová opatření vnitřní komunikační strategie, která nasedala na potřeby definované analýzou a ověřila jejich aplikovatelnost v organizaci;
- připravit a realizovat ověřovací workshop pro klíčové zaměstnance, který představil zaměstnancům některá zásadní opatření a v jeho průběhu zjišťoval odezvu na ně.

Shrneme-li výše zopakované cíle, můžeme konstatovat, že práce si předsevzala formulovat na základě pečlivého studia literatury i potřeb vybrané organizace – Charity Uherský Brod – komplexní řadu opatření v oblasti kvality vnitřní komunikace. V podstatě navrhla základ takové vnitřní komunikační strategie, která by v této organizaci byla přínosem efektivitě a stabilitě. Jsme přesvědčeni, že tento cíl byl naplněn a že implementace těchto dílčích opatření je možná a že může skutečně vést k významným a pozitivním změnám ve vnitřním fungování organizace. Důkladně byla popsána rizika takových změn a mechanismy podpory jejich zavádění, tak aby byl proces co nejplynulejší. Je nasnadě, že není možné implementovat strategii jako celek ad hoc, ze dne na den. Je ale naprosto jednoznačně možné se jí držet jako strategického záměru, jako klíčového směru v práci s komunikací uvnitř organizace.

Ta se nachází na pomyslné křižovatce dalšího rozvoje a formuluje vlastní další směřování ve strategickém plánu na další období. Děje se tak, soudě jednak na základě studia dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, provedeného APSS ČR, tak soudě z odpovědí v průzkumu k této práci i každodenního vnímání situace v organizaci autorkou práce, v situaci velmi složitého komunikačního rámce. Komunikace v rámci organizace některými směry selhává, je „zraněná“ selháváním některých sdílených hodnot – zejména otevřenosti, důvěry a důvěryhodnosti, respektu a loajality. Hledání příčin není a nemůže být předmětem této práce. Narozdíl od pomyslné cesty z tohoto rozcestí. Tu totiž musí svým podílem hledat a společně nalézt všichni aktéři – klíčoví zaměstnanci, potažmo všichni zaměstnanci, pro které práce v Charitě Uherský Brod není „jen zaměstnáním“, ale povoláním, posláním a důležitou součástí vlastní životní zkušenosti.

Za důležité poznání, které sice vyplývá z teorie (viz kap. 3.2.4) ale plně jsme na něj naráželi při uvažování o situaci v organizaci a při ověřovacím workshopu jsou dvě základní teze, týkající se komunikace a efektivit:

- *lidé potřebují znát význam komunikovaného*, přínos pro ně samotné, potřebují vidět něco jako ekonomický balanc toho proč se komunikaci věnovat – investovat do ní čas, ochotu a vůli k pochopení komunikovaného (Špačková, 2009) a

- růst neziskové organizace může ležet v oblasti *neustálého zdokonalování* vlastních procesů, vlastní kvality a vlastních produktů (Kotter, 2000).

Pokud je zahrneme do našeho přemýšlení o komunikaci a její kvalitě v kontextu organizace dosahovat efektivně vlastní cíle, získáme dvě přesvědčivá, snadno aplikovatelná a dobře pochopitelná pojítka, získáme naléhavé požadavky na vnitřní komunikační strategii. Ta musí zahrnovat takové nástroje, aby zaměstnance přesvědčovala, že je pro ně výhodné se do interních komunikačních procesů zapojit, protože:

- budou moci aktivně ovlivňovat dění v organizaci a směr jejího dalšího růstu či rozvoje (opatření I.–IV.),
- existuje funkční mezičlánek řízení, který jejich komunikaci usnadňuje, zprostředkovává nebo „překládá“ do jazyka konkrétního týmu (opatření V.–IX.),
- pro ně není obtížné využívat naplno moderní komunikační kanály, získávat a zpracovávat informace, které jim organizace poskytuje (opatření X.–XIV.),
- mají díky tomu jistotu opory v běžných pracovních úkolech, agendách, kritických momentech nebo seberozvoji a dalším vzdělávání (opatření XV.–XVIII.),
- budou v bezpečné podobě, neohrožujícím, otevřeným a férovým způsobem získávat informace a náhled na jejich vlastní práci, výkonnost a komunikaci (opatření XIX., XX.),
- získají přehled o tom, za co a jak jsou mimořádně odměňováni (opatření XXI.–XXIII.).

Zároveň musí objasňovat, že ačkoliv jsou některé postupy a procesy nastaveny v organizaci poměrně úspěšně je legitimním požadavkem rozvoje organizace růst kvality těchto kvalitních řešení – snaha vidět, co z toho co se již v organizaci děje a děje se to dobře, lze posunout od „dobře“ k „lépe“.

Všichni aktéři komunikace vybrané organizace by měli přijmout fakt, že dobrá komunikace je jako vztah – je potřeba o ni bez ustání pečovat, zajímat se o ni a dávat jí kvalitní podněty a především – je to práce všech zapojených. Jednostranná snaha nebude nikdy 100% fungovat.

Seznam použité literatury a zdrojů

- [1] ADAIR, John Eric, Peter J. REED. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.
- [2] ARMSTRONG Michael, STEPHENS Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BARKER, Alan. *Zlepšete své komunikační schopnosti*. 1. vyd. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-609-9.
- [4] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- [5] BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 879-80-247-4429-2.
- [6] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [7] DĚDINA, Jiří, Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- [9] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [10] GODIN, Set. *Smysluplná práce*. 1. vyd. Praha: Audiolibrix, 2023. ISBN 978-80-88494-21-8.
- [11] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [12] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKARPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [13] JIRÁSEK, Ivo. *Zážitková pedagogika: teorie holistické výchovy (v přírodě a volném čase)*. 1. vyd. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1485-4.
- [14] KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.

- [15] KOVAŘÍKOVÁ, Jaroslava. *Interní komunikace je nutnost*. 1. vyd. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [16] MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989. ISBN 0-02-921371-1.
- [17] MÜHLFEIT, Jan, Pavel PUMPRLA. *Budování úspěšných týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-597-1.
- [18] ORWELL, George. *The complete novels of George Orwell*. Modern classic. London: Penguin Books, 2009. ISBN 978-0-1411-9039-6.
- [19] PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN neuvedeno.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8474-8.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace*. 3. vyd. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-247-0432-6.
- [22] PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- [23] PULVER, Clint. *Jak se stát lidrem, pro kterého lidé rádi pracují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3481-6.
- [24] SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Šest pilířů manažerského úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5868-8.
- [25] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [26] ŠEDIVÝ, Marek, Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [27] ŠPAČKOVÁ, Alena. *Moderní rétorika*. 3. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2965-7.
- [28] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

- [29] VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [30] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [31] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [32] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [33] ZHUO, Julie. *První kroky k manažerské pozici*. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2893-8.

Odborné články:

- [34] PILAŘOVÁ, Irena. 2023. *Motivace pracovníků v sociálních službách*. Sociální služby. 1/2023, s.10-11.
- [35] RICHTEROVÁ, Zuzana. 2009. *Personální management v neziskových organizacích*. Svět neziskovek. 3/2009, s.9.

Kvalifikační práce:

- [36] HLISNIKOVSÁ, Radana, Terezie, 2010. *Komunikační strategie charitní organizace*. Olomouc. Absolventská práce. CARITAS - Vyšší odborná škola sociální Olomouc. Vedoucí práce Mgr. Dita Palašáková.
- [37] NEKLAPILOVÁ, Gabriela, 2009. *Motivace managementu neziskových organizací*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Doc.JUDr. Ivan Malý, CSc

Studijní materiál:

- [38] ČESKÁ AGENTURA PRO STANDARDIZACI. *ČAS-P02-C0004-E3 - R01_015_Obecná metodika pro řízení změny- Change management*. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: https://www.google.com/url?q=https://www.koncepcebim.cz/wp-content/uploads/2023/04/Obecna-metodika-pro-řízení-zmen-Change-management_Agentura-CAS-

[1.pdf&sa=D&source=docs&ust=1712663046374216&usg=AOvVaw21k2y2du_KEME-x-XTAnQ](#)

- [39] DRDLA, Miloš. *Řízení změn v organizacích*. [online] Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci a MŠMT. 2021. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: https://www.klus.upol.cz/wp-content/uploads/2021/02/zmeny_organizace_drdla.pdf
- [40] HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ, 2014. *Management v nonprofitních organizacích*. Hradec Králové. Studijní materiál. Univerzita Hradec Králové. Ústav sociální práce. Recenzovali PhDr. Iva Havránková, JUDr. Olga Sovová, Ph.D.
- [41] KOTĚŠOVSKÁ, Michaela. *Manažerské dovednosti pro vedoucí pracovníky sociálních služeb*. [vzdělávací program]. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR. o.p.s. ve Zlíně, 5. - 7.10, 21. -22.10., 2.- 4.11., 18. - 19.11., 30.11. - 2.12., 16 .- 17.12.2010.

Elektronické zdroje:

- [42] ALBUALI, Murtadha. *Effective Strategies for Communicating and Managing Communication in a Project Team: My Perspective*. International Journal of Applied Industrial Engineering. 8. 1-11. 10.4018/IJAIE.20210101.oa1. [online]. Leden 2021. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/352108029_Effective_Strategies_for_Communicating_and_Managing_Communication_in_a_Project_Team_My_Perspective
- [43] CAFLOU. *7 tipů pro řízení malých firem, které zvýší produktivitu zaměstnanců*. Caflou akademie II. [online]. 23.9.2023. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://www.caflou.cz/7-tipu-pro-rizeni-malych-firem-ktere-zvysi-produktivitu-zamestnancu>
- [44] CleverControl. *25 tipů, jak zvýšit zapojení zaměstnanců*. [online] 18.12.2017. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://clevercontrol.com/cs/25-tips-increasing-staff-involvement/>
- [45] DRBOHLAVOVÁ, Tereza, 2022. *Jaké jsou zásady efektivní komunikace na pracovišti*. Práce a kariéra [online]. Orange Academy. 2022. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/efektivni-komunikace/>

- [46] GLATZOVÁ, Eliška. *Metoda vzájemného porozumění – intercomprehension*. Metodický portál: Články [online]. 20. 04. 2015, [cit. 2024-02-03]. ISSN 1802-4785. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/19179/METODA-VZAJEMNEHO-POROZUMENI-INTERCOMPREHENSION.html>
- [47] HENYCH, Michal. *Procesy a projekty*. Management.cz [online]. 23.9.2014. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>
- [48] Charita Uherský Brod. *Všechno, co děláme s láskou, zůstává*. [online]. Charita Uherský Brod, Výroční zpráva za rok 2022, 2023. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.uhbrod.charita.cz/o-nas/vyrocní-zpravy/>
- [49] KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE. Lesensky.cz [online]. Marketingový slovník. 2023. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/komunikacni-strategie>
- [50] NOVOTNÁ, Michaela. *Co jsou to neziskové organizace?* [online]. Svět neziskovek, 1.5.2023. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/neziskovy-sektor-v-cr>
- [51] Plusco.cz, *Jak zapojit zaměstnance do dění ve firmě*. [online]. 9.9.2022. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.plusco.cz/jak-zapojit-zamestnance-do-deni-ve-firme/>
- [52] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. [cit. 2023-03-20]. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha). Dostupné z: https://www.google.com/url?q=https://publi.cz/books/114/02.html&sa=D&source=docs&ust=1707203795608456&usg=AOvVaw2G_F5tyAiWOWrcXSzJNj6M
- [53] PUBLIC RELATIONS. Lesensky. cz [online]. Marketingový slovník. 2023. [cit. 2024-04-13]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/public-relations-slovník>
- [54] PURTZOVA, Karolina. *9 způsobů motivace zaměstnanců, které fungují v roce 2023*. Staffino.cz [online]. Zaměstnanecká zkušenost. 22.9.2023. [cit. 2024-03-31] Dostupné z: <https://blog.staffino.com/cs/9-zpusobu-motivace-zamestnancu-ktere-funguji-v-roce-2023/>

- [55] SOVOVÁ, Eva. *Lídr a manažer není totéž*. iDNES.cz/ZPRAVODAJSTVI. [online]. 24.7.2020. [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/manazer-lidr-leadership-rizeni-tymu-kariera-firmy-pruzkum.A200723_072347_podnikani_sov
- [56] VEČEŘA, Martin. *Jak zvládat řízení změn v týmu a celé organizaci?* QuConsult [online]. 2019 [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://medium.com/quconsult/jak-zvl%C3%A1dat-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-zm%C4%9Bn-v-t%C3%BDmu-a-cel%C3%A9-organizaci-780f0673333f>
- [57] VESELÝ, Arnošt. *Stanovení cílů a priorit*. Pracovní text pro kurzy Metody tvorby politik a Metody analýzy a tvorby politik 2. [online]. 2017 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/533898/mod_resource/content/1/Vesely_Stanoveni_cilu_a_priorit_171016.pdf

Seznam obrázků

Obrázek 1 Předpoklady kvalitní komunikace (Plamínek 2023, s. 70).....	16
Obrázek 2 Klíčové kompetenční návyky (Plamínek 2023, s. 75).....	17
Obrázek 3 Mapa komunikačních stylů (Baker, 2020, s. 22).....	21
Obrázek 4 Interaktivní typy lidí (Plamínek 2023, s. 167).....	24
Obrázek 5 Motivační založení (Plamínek 2023, s. 169).....	24
Obrázek 6 Pyramida potřeb zaměstnanců. (Mühlfeit, Pumprla 2022, s. 133).....	37
Obrázek 7 Interní komunikace = obousměrný proces (Horáková 2008, s. 126).....	41
Obrázek 8 Organizační struktura, vlastní zpracování.	59

Seznam tabulek

Tabulka 1 Neefektivní a efektivní manager (Šedivý Medlíková 2011, s. 89).....	29
Tabulka 2 Výsledky průzkumu v oblasti „Sounáležitost s organizací 1“, vlastní zpracování.	72
Tabulka 3 Výsledky průzkumu v oblasti „Sounáležitost s organizací 2“, vlastní zpracování.	73
Tabulka 4 Výsledky průzkumu v oblasti „Srozumitelnost požadavků“, vlastní zpracování.	74
Tabulka 5 <i>Výsledky průzkumu v oblasti „Zpětná vazba“, vlastní zpracování.</i>	75
Tabulka 6 Výsledky průzkumu v oblasti „Férovost v přístupu a hodnocení“, vlastní zpracování.	76
Tabulka 7 <i>Výsledky průzkumu v oblasti „prostupnost informací“, vlastní zpracování.</i>	78
Tabulka 8 Výsledky průzkumu v oblasti „participace na vedení“, vlastní zpracování.	79
Tabulka 9 Výsledky průzkumu v oblasti „síla středního managementu“, vlastní zpracování.	81
Tabulka 10 Výsledky průzkumu v oblasti „důvěra a mandát vedení“, vlastní zpracování.	81
Tabulka 11 Výsledky průzkumu v určení priorit jednotlivých oblastí, vlastní zpracování.	83

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Vyhodnocení dotazníkového šetření APSS ČR – Spokojenost zaměstnanců sociálních služeb
- Příloha č. 2: Přehled dotazníkového průzkumu k analýze potřeb organizace
- Příloha č. 3: Ukázky z dotazníku
- Příloha č. 4: Grafické materiály a přípravy pro hru AlcoRover
- Příloha č. 5: Archy se samolepkami – grafická příprava pro aktivitu Lobisté
- Příloha č. 6: Fotografické záznamy výstupů (panelů) z aktivity Lobisté
- Příloha č. 7: Fotografie z workshopu

Příloha č.1: Vyhodnocení dotazníkového šetření APSS ČR – Spokojenost zaměstnanců sociálních služeb

Většina otázek byla vyhodnocena na škále 1 (nespokojen/a) až 4 (spokojen/a). Vlastní zpracování z dat poskytnutých APSS ČR.

Otázka	Vyhodnocení všechny organizace	Vyhodnocení Charita Uherský Brod
Práce, kterou v organizaci dělám je smysluplná a užitečná	3,93	3,95
Spokojenost s pracovní náplní	3,61	3,64
Co pracovníky naplňuje		
Pomoc potřebným	3,89	3,92
Pracovní kolektiv	3,37	3,55
Atmosféra na pracovišti	3,17	3,17
Finanční ohodnocení	2,8	2,2
Pracovní benefity	2,83	2,53
Profesní rozvoj a růst	3,17	3,03
Dostupnost pracovního místa od místa bydliště	3,57	3,76
Jistota zaměstnání	3,58	3,32
Souhlasíte s tvrzením, že jste za práci spravedlivě odměňováni	2,8	2,3
Mám dost času na práci, kterou je potřeba udělat	3,15	3,21
Souhlasíte s tvrzením, že v týmu je dost lidí na to práci zvládnout	2,85	3,18
Dokážu působit na vedení, abych získal/a optimální prac. podmínky	2,97	2,92
Neexistují významné překážky pro to, abych mohl/a dělat dobře svou práci	3,25	3,18
Vedení organizace oceňuje mou práci	3,18	2,78
Vedení organizace mi dává pravidelnou zpětnou vazbu k mé práci	3,11	2,72

Mám důvěru ve vedení organizace	3,19	2,72
Znám hodnoty organizace a ztotožňuji se s nimi	3,44	3,38
Naše organizace poskytuje dobré a kvalitní služby	3,62	3,7
Důvody, proč si zaměstnanec myslí, že není poskytována dobrá a kvalitní služba	- Nedostatek financí - Nedostatek času na práci - Nedostatek personálu a odborného personálu	

Otázka	Vyhodnocení všechny organizace	Vyhodnocení Charita Uherský Brod
Můj vztah		
s vedením organizace	3,33	2,96
s přímým nadřízeným	3,54	3,34
s kolegy na pracovišti	3,53	3,67
s klienty	3,7	3,76
s rodinnými příslušníky klientů	3,45	3,49
Hodnocení spolupráce a komunikace na pracovišti	3,31	3,37
Spokojenost s pracovními podmínkami, s přesčasy	3,3	3,45
Vybavenost kompenzačními pomůckami	3,43	3,6
Vybavení ochrannými pomůckami a pracovními oděvy	3,52	3,61
Uspořádání pracovního prostředí	3,22	3,15
Zázemí pro odpočinek	3,04	3,11
s množstvím povinné administrativy	2,9	2,66
Spokojenost s benefity		
Poskytováním stravy	3,45	3,35
Stravenky	3,44	3,11
Penzijní připojištění	3,26	3,6
Dovolená nad rámec zákona	3,59	3,85
Teambuilding, vánoční večírek, posezení se zaměstnanci	3,3	3,27

Otázka		Vyhodnocení všechny organizace	Vyhodnocení Charita Uherský Brod
Vedení se stará o profesní rozvoj vč. pravidelného vzdělávání			83 %
Organizace vzdělání zajišťuje v dostatečném množství			90 %
V dostatečné kvalitě			83 %
Které vzdělávání vyhovuje nejvíce			
	prezenční		40 %
	stáže		25 %
	on-line formou		18 %
Hrdost, že pracuji v organizaci Charita			82 %
Doporučili byste práci v organizaci		3,32	3,08
V organizaci by chtělo zůstat pracovat do budoucna			92 %
Na vyšší pozici by se rádo dostalo po doplnění vzdělání			70 %
V horizontu 1 roku zvažuje změnu			86 %
Nyní si už hledá práci			12 %
Z důvodů			
	Nízké finanční ohodnocení		40 %
	Špatné vztahy na pracovišti		28 %
	Jiné důvody		16 %

Komentáře jsou zaznamenány tak, jak byly vyplněny v průzkumu samotnými respondenty.

Přehled odpovědí: Sounáležitost s organizací 1

Sounáležitost s organizací 1 [Záleží mi na organizaci jako celku.]	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
Sounáležitost s organizací 1 [Organizaci (vedení) záleží na mých pracovních podmínkách.]	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
Sounáležitost s organizací 1 [Organizaci (vedení) záleží na dobré atmosféře v organizaci.]	1	2	3	0	0	0	1	3	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1		
Sounáležitost s organizací 1 [Znám služby a projekty, které tvoří organizaci.]	3	4	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	0	3	1	0	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	
Sounáležitost s organizací 1 [Znám hodně kolegů z organizace (mimo mou službu nebo projekt).]	3	4	1	2	3	2	2	2	1	2	4	2	2	4	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2
Sounáležitost s organizací 1 [Jednotlivé projekty a služby mezi sebou mohou spolupracovat.]	0	0	1	0	3	0	1	2	1	2	2	2	1	0	0	1	0	2	0	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1		
Sounáležitost s organizací 1 [Jednotlivé projekty a služby mezi sebou spolupracují.]	0	0	1	0	3	0	2	2	2	2	2	0	2	2	0	1	0	2	3	1	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1			
Sounáležitost s organizací 1 [Zaměstnanci mají příležitosti neformálně se setkávat.]	2	2	1	2	0	3	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	0	4	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2			

Komentáře k sekci: Sounáležitost s organizací 1

- Pracuji na dohodu, vím, že se zaměstnanci mohou párkrát v roce setkávat, ale to není pro "dohodáře"; pracuji pro jednu službu-nevím, jak mezi sebou služby spolupracují, není na to čas to zjišťovat = přijdu a udělám co mám ve své službě.
- Jsem zde krátce, jsem na DPČ- ještě toho tolik nevím.
- Jestli je to myšleno na vánočním večírku nebo zájezdech, duchovní obnově, tak se setkáme...ještě bývala pouť na Provodov, ale ta už není.
- Jestli je myšleno neformální setkáním večírek nebo duch. obnova, tak je to málo.
- Organizovaně se podle mne nemají moc příležitostí setkávat.
- Spolupráce mezi jednotlivými službami by mohla být i lepší.
- Vedení asi záleží na dobré atmosféře, ale ostatní pracovníci to nechťejí přijmout nebo z nějakého důvodu nepřijímají.
- Spolupráce funguje jen částečně, máme to tu rozdělené na služby, na které se jde obrátit se žádostí o spolupráci a pak ty druhé.
- Rozhodně oceňuji snahu vedení řešit atmosféru v organizaci a rozhodně tuto snahu podpořím.
- Bylo by dobré se více setkávat se se spolupracujícími službami.

Přehled odpovědí: Sounáležitost s organizací 2

Sounáležitost s organizací 2 [Vím, jaké je strategické směřování a jaké jsou priority organizace.]	3	0	0	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	0	3	1	0	1	3	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	2
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, kde je k dispozici strategický plán.]	4	0	0	4	4	4	1	3	2	4	3	3	1	0	3	1	0	2	4	4	1	1	1	2	1	3	3	2	2	1	2
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, jaký je aktuální (akční) plán rozvoje a řízení organizace.]	4	0	0	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	0	3	2	0	2	4	4	2	2	1	2	2	4	3	0	3	1	2
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, kde je aktuální (akční) plán k dispozici.]	4	0	0	4	4	4	2	4	2	4	3	3	1	0	3	1	0	2	3	4	1	2	1	2	2	4	3	0	3	1	2
Sounáležitost s organizací 2 [Mám možnost se zapojit do plánování strategie, řízení a rozvoje organizace.]	4	0	0	4	4	0	1	4	3	4	3	4	2	4	2	1	0	0	4	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2
Sounáležitost s organizací 2 [Organizace hodnotí dosahování cílů ve svých plánech.]	0	0	0	3	4	0	0	3	2	0	3	0	3	0	3	1	0	0	4	3	3	2	1	2	1	3	0	0	0	0	3
Sounáležitost s organizací 2 [Vím, jak se k hodnocení dosahování cílů z plánů organizace dostanu.]	4	0	0	4	4	0	0	4	3	0	3	4	1	0	3	1	0	0	4	3	3	3	1	3	2	4	2	0	3	1	3
Sounáležitost s organizací 2 [Mám možnost se zapojit do tohoto procesu hodnocení.]	0	0	0	4	4	0	0	4	1	0	3	0	1	0	0	1	0	0	4	3	2	2	1	3	2	0	2	0	2	2	2

Komentáře k sekci: Sounáležitost s organizací 2

- Opravdu se v těchto věcech neorientuju = vím, co je úkolem mé služby, znám její cíl a IP klientů = organizaci jako celek neřeším a ani to se mnou nikdo neprobírá = není na to prostor.
- Spíš to nevím, jen v zápisech z porady něco bývá, nebo přímo na poradách v naší službě.....a cíle hodnotíme v naší službě, ne za organizaci....jen teď jsem se vyjadřovali na poradě k cílům....ale to poprvé.
- Opravdu nevím, nevyznám se v tom, není mi to srozumitelné.
- Vždy je možnost se zeptat vedení nebo ředitele, kde se cíle a plány nacházejí. Nejsou však přímo dostupné, nebo o tom nevím.
- Charita se tímto plánem neřídí a nepracuje na něm.
- Vedení je nové cca necelé 2 roky, teprve nyní se dostává k přehodnocení strategického plánu a cílů prostřednictvím vedoucích, kteří to mají projednat se svými týmy a to do konce 1/2024.

Přehled odpovědí: Srozumitelnost požadavků

Srozumitelnost požadavků 1 [Novým zaměstnancům je věnován dostatek péče, aby se vyznali v organizaci, pracovních úkolech a obvyklých procesech.]	2	2	4	3	2	2	2	3	3	0	2	3	1	0	2	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2
Srozumitelnost požadavků 1 [Náplň práce popisuje dostatečně základní pracovní úkoly zaměstnanců.]	2	1	2	2	2	2	1	2	2	4	2	3	1	0	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	0	1	2
Srozumitelnost požadavků 1 [Pracovní úkoly jsou nadřizenými zadávány srozumitelně.]	1	1	3	2	0	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1
Srozumitelnost požadavků 1 [Množství zadaných pracovních úkolů je adekvátní pracovní době.]	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
Srozumitelnost požadavků 1 [Práce je mezi jednotlivé zaměstnance rozložena spravedlivě.]	0	2	4	2	3	3	0	1	3	0	2	2	1	2	1	1	0	0	2	2	0	2	1	1	1	1	0	2	2	1	1
Srozumitelnost požadavků 2 [Vedoucí služby nebo projektu má dostatek prostoru pro zvládnání pracovních úkolů.]	0	2	3	3	2	3	0	4	2	2	2	0	1	0	2	1	0	0	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2
Srozumitelnost požadavků 2 [Znám rámcově pracovní úkoly svých nadřízených.]	2	2	2	2	3	3	2	4	2	3	3	3	1	4	2	1	0	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	0	3	2
Srozumitelnost požadavků 2 [Pokud si nevím rady se svým pracovním úkolem, vím kde hledat pomoc nebo radu.]	1	1	1	2	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1
Srozumitelnost požadavků 2 [Pracovní postupy jsou dobře zpracovány ve standardech a metodikách.]	2	2	2	4	0	0	2	2	2	2	4	2	2	0	1	1	0	0	3	1	3	2	1	1	1	1	0	2	3	1	2
Srozumitelnost požadavků 2 [Vnitřní předpisy a směrnice odpovídají reálnému stavu procesů v organizaci a lze se na ně spolehnout.]	4	0	2	4	0	4	3	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3	3	1	1	1	2	3	2	3	2	1

Komentáře k sekci: Srozumitelnost požadavků

- Tak ve směrnících se nevyznám, i když se mnou byly probírány rámcově....raději se zeptám vedoucí, když něco potřebuju a ta mi odpoví nebo zjistí odpověď na můj dotaz.
- Vedoucí se jeví, že to ho má moc – více dělených úvazků, vnitřní směrnice nejsou aktuální, takže ne; mé pracovní postupy – tak nevím, jestli je tam najdu - teda to co potřebuju, ale vím, co mám dělat na svém pracovišti.
- Některé směrnice jsou zastaralé, neaktualizované, neodpovídají realitě nebo nejsou dostatečně konkrétní.
- Pracovní postupy v metodikách mohu posoudit pouze z pozice vlastní služby. Úkoly projektové manažerky nebo metodičky sociální práce jsou adekvátní, ale jsou někdy zmatené, nejednotné, nesystematické.
- Jako nešťastné vnímám poslední aktualizaci Vnitřních pravidel a Smluv.
- Já vím na koho se mám obrátit, horší je, když to neví ten, se kterým úzce spolupracuji.

- Některý vedoucí může nemít dostatek prostoru – mnoho dělených úvazků či výkon práce za chybějícího pracovníka.
- U směrnic spíše souhlasím, je třeba upravit skartační řád.

Přehled odpovědí: Zpětná vazba

Zpětná vazba 1 [Nadřízení vnímají a hodnotí moji práci.]	1	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	0	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	3	1	0	2	1	2	
Zpětná vazba 1 [Nadřízení oceňují a chválí mé pracovní úspěchy a kvalitu mojí práce.]	1	1	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	1	0	1	1	1	2	3	2	2	3	1	1	1	3	1	3	3	1	2	
Zpětná vazba 1 [Kritika mých pracovních neúspěchů je přiměřená.]	1	1	3	2	3	0	1	2	2	2	0	1	1	0	1	2	1	2	0	1	0	4	1	1	1	2	1	0	0	1	2	
Zpětná vazba 1 [Ze zpětné vazby k mým pracovním výkonům chápu, co zlepšit a na co si dát pozor.]	1	1	1	0	0	2	1	2	2	1	0	1	1	0	2	1	1	2	0	1	0	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	
Zpětná vazba 1 [Způsob komunikace v této oblasti je ze strany nadřízených adekvátní - volí dobrý čas i prostor. Pro jednání máme dostatek času.]	1	1	4	3	3	0	1	2	2	3	2	2	2	0	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	3	1	3	2	1	2	
Zpětná vazba 2 [Mám možnost poskytovat zpětnou vazbu (vyjádřit se) k vlastním pracovním úkolům a výkonům.]	1	1	1	2	4	0	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	
Zpětná vazba 2 [Nemám strach, že projednání nějakého z mých pracovních výkonů nebo úkolů může nepříznivě ovlivnit mé další hodnocení ze strany nadřízených.]	1	1	4	3	4	0	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	0	1	1	2	
Zpětná vazba 2 [Má komunikace s nadřízenými je důvěrná.]	1	1	4	0	4	4	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	0	1	1	1	1	1	0	1	1	3	
Zpětná vazba 2 [Kontaktovat užší vedení organizace pro mne není problém (vím jak, je to technicky možné).]	1	2	2	3	4	0	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
Zpětná vazba 2 [Jsou vytvářeny příležitosti pro setkání s užším vedením.]	1	0	2	2	2	2	1	3	1	2	3	2	1	0	1	1	1	0	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	
Zpětná vazba 2 [Náš tým uskutečňuje porady s vedoucí projektu (služby).]	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2

Komentáře k sekci: Zpětná vazba

- Tím, že pracuji na DPP, tak se porad nezúčastňuju, ale je zápis, který mám k dispozici. Když jsem něco chtěla řediteli, zašla jsem si za ním.
- Tak s ředitelem se mohu setkat na poradě služby, ale také vím, kde ho najít – mohu ho navštívit; nevím, jestli když mluví s vedoucí je to důvěrné - v organizaci si teď moc nevěříme; na pohovor s mou vedoucí je prostor, ale není mi to příjemné a mám pocit, že mě/nás hlídá a sama je v kanceláři.
- Za službu, v které pracuji, je v této oblasti všechno v pořádku.

- Zpětná vazba v komunikaci je pro mě důležitá. Vedoucí mojí služby ji dokáže dobře, srozumitelně komunikovat jak se mnou, tak s ostatními pracovníky (i mimo naši službu). Jsem rád/a, když zpětná vazba / pochvala / kritika přijde třeba i po delším čase, můžu si tak (společně) zpětně uvědomit, jak jsem tenkrát postupoval/a, co bylo dobré rozhodnutí a co chyba.
- Nadřízený má na mě vždy dostatek času, ochotný vysvětlit, probrat, ukázat, toho si moc vážím. Negativní zpětnou vazbu jsem zatím nezaregistrovala. Spíše sama před nadřízeným hodnotím své výkony, to je ale zpětně hodnoceno jako "nic se neděje", kdy někdy si to přeberu pozitivně a někdy bych potřebovala slyšet, ano je to pravda, příště to uděláme tak a tak, abychom tomuto předešli.
- Příležitost setkání s vedením je na poradách jednotlivých projektů, na poradách vedení a lze to po individuálním oslovení na osobní schůzku = není s tím problém.

Přehled odpovědí: Férovost v přístupu a odměňování

[Přístup užšího vedení organizace k jednotlivým zaměstnancům je rovný a férový.]	0	0	4	0	0	0	1	4	2	1	3	2	2	3	2	1	2	1	0	2	2	2	1	1	1	2	0	3	0	0	2
[Přístup vedoucí(ho) mého projektu k jednotlivým zaměstnancům je rovný a férový.]	2	2	4	0	4	3	1	1	2	0	3	2	1	1	2	1	2	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1
Férovost v přístupu a odměňování 2 [Mimořádné složky mzdy jsou udělovány spravedlivě.]	0	0	4	0	0	0	1	2	2	2	2	0	2	0	1	1	0	0	0	2	1	2	1	1	1	2	0	2	0	0	1
Férovost v přístupu a odměňování 2 [Znám kritéria pro udělení mimořádných složek mzdy.]	0	0	1	4	4	4	2	2	3	4	3	4	2	0	3	2	0	0	0	1	2	0	2	1	1	3	3	4	0	3	1
[Kritéria mimořádných složek mzdy jsou spravedlivá.]	0	0	4	4	0	0	2	2	2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	2	0	1	1	1	1	0	3	0	0	1
[Vlastní píli nebo úsilím mohu ovlivnit mimořádné složky své mzdy.]	2	2	4	4	4	2	1	4	3	2	2	0	3	0	2	1	2	0	4	3	2	2	1	2	1	3	1	3	0	0	1
[Vnímám nefinanční benefity svého aktuálního zaměstnání.]	2	2	4	4	2	3	1	2	2	3	4	3	1	2	2	1	2	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2

Komentáře k sekci: Férovost v přístupu a odměňování

- Nevím, jestli jsou féroví, neznám kritéria k udělení odměn; myslím, že nemohu ovlivnit mimořádnou složku mzdy - i když se moc snažím, tak peníze nedostanu...ale pochvalu jo, to jo. Nefinanční benefity sice vnímám, ale nejsou nic moc...ale asi nejsou peníze.
- Bylo by vhodné otevřít debatu ohledně věrnostních příplatků, příplatků za minimální absenci apod. Jinak vnímám, že se vedení snaží o spravedlivý přístup ke všem, aby měli všichni rovné podmínky.
- Nemůžu posoudit, zda je odměňování spravedlivé, když neznám výši odměn svých spolupracovníků.
- Bez připomínek, jen si myslím, že svou mzdu neovlivním.
- Jaká jsou kritéria mimořádných složek mzdy já nevím, zřejmě to má každá služba, každý vedoucí jinak. Myslím si, (jestli tomu teď tak není) že by bylo dobré, aby jednotlivé služby měly tato "kritéria" dostupná i pro své zaměstnance, mohlo by to

pro ně být motivující. Jestli to teda nemá být jen pomocný (tajný) hodnotící prvek pro vedoucí.

- Absolutně nevidím do odměňování ostatních spolupracovníků. Když je řečeno, že dostaneme mimořádné odměny, je to dodrženo. Nevím na základě jakého klíče, ale nemám srovnání s ostatními. Nepídím se. Také přístup užšího vedení k ostatním zaměstnancům nedokážu posoudit.
- Zaměstnavatel nabízí velké množství benefitů, ale všechny benefity, které pracovníci využívají nejsou nikde popsány. Co se týká složek mzdy jednotlivých zaměstnanců, nejsou ostatním dostupné, proto nelze na dotazy odpovědět kladně ani záporně.

Přehled odpovědí: Prostupnost informací

Prostupnost informací 1 [Mám dostatek informací o dění v organizaci.]	2	2	1	0	4	3	2	4	3	3	4	3	2	0	2	1	0	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	0	2	
[Děni v organizaci mě zajímá.]	3	1	1	2	2	2	1	1	1	0	4	2	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	
[Informace, pracovní úkoly a výzvy se ke mně dostávají včas a ve srozumitelné formě.]	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	1	1	
Prostupnost informací 1 [Emaily od vedení jsou srozumitelné a jejich frekvence mi vyhovuje.]	0	0	3	0	2	0	1	4	2	0	0	2	2	0	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1
[Vím, kde hledat informace o obvyklých postupech a procesech v organizaci.]	0	2	3	2	4	0	1	4	2	3	2	2	2	0	2	1	0	2	4	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2
Prostupnost informací 2 [Dozvídám se včas o důležitých událostech v organizaci.]	2	2	3	2	0	0	1	1	2	3	2	3	3	0	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	0	2
Prostupnost informací 2 [Dostávají se ke mně informace a zápisy z porad vedení.]	1	1	3	1	2	2	1	3	2	3	4	4	1	2	2	1	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
[Vedoucí projektu (služby) předává zaměstnancům informace z celood organizační úrovně.]	2	2	3	0	0	3	1	1	2	2	2	3	1	1	2	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
[Informace z naší služby (projektu) se bezproblémů dostávají na úroveň vedení.]	0	0	3	2	0	0	1	2	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	1	0	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	
[Informace z naší služby se bez problémů dostávají k veřejnosti.]	0	0	3	0	0	0	1	2	1	0	2	2	2	0	1	2	0	0	0	2	0	1	2	1	3	4	2	2	1	2	2	

Komentáře k sekci: Prostupnost informací

- Zajímá mne moje služba, organizaci jako celek ze své pozice neřeším.
- Na některé otázky odpovídám nevím, ještě mi není známo. Jinak v rámci mé služby se doptám vedoucí nebo její zástupkyně a vždy se vše dozvím. Je mi to jasné potom.
- Tak infa z naší služby moc nepotřebujeme dávat veřejnosti – co vím, tak pochvala nebo děni se dáva na web organizace, vedoucí snad předává potřeby služby řediteli a můžeme se ho zeptat na poradě, e-maily nedostávám-jsem řadový zaměstnanec a ani po nich netoužím, infa z organizace a děni se spíš dozvídáme ze "šeptandy" a spíš to zdržuje od práce a nevíme co si máme myslet, komu věřit.
- E-maily nepoužívám nemám ani zájem. Není to můj úkol číst maily.

- Nemohu posoudit, nakolik se informace z naší služby dostávají k vedení. Možná by nebylo špatné zasílat zápisy z porad vedení soc. pracovníkům. Jako sociální pracovník vnímám obrovské mezery mezi námi a koordinátorem sociálních pracovníků. Když se něco řeší, například teď nové smlouvy, vůbec jsme nevěděli na čem jsme a každý druhý den chodily nové a úplně jiné informace, kdy jsme vůbec nevěděli, co teda dělat. Raději to všechno nechávám na poslední chvíli, jelikož do té doby se to ještě 100 krát mění. Ať si informace nejdříve ujasní vedení a pak jej interpretuje na služby až je jasně dané, jak to má být.
- Vidím mezery v propagaci Charity, webových stránkách a FB ... nekvalitní a nedostatečná reklama.
- Problém s PR organizace, bez podpory zodpovědného pracovníka.

Přehled odpovědí: Participace na vedení

Participace na vedení 1 [Mohu ovlivnit strategické nebo aktuální (akční) cíle řízení a rozvoje organizace.]	0	0	0	3	4	0	2	4	2	0	3	4	2	0	0	1	0	0	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	0	1	2
Participace na vedení 1 [Vedoucí služeb (projektů) mohou ovlivnit strategické nebo aktuální (akční) cíle řízení a rozvoje organizace.]	2	2	0	2	0	1	1	4	2	2	2	0	2	0	2	1	0	0	2	2	2	2	1	3	2	2	2	0	0	1	2
Participace na vedení 1 [Mohu ovlivnit provozní záležitosti služby (projektu).]	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	0	4	2	0	2	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	2
Participace na vedení 1 [Mohu ovlivnit podobu vnitřních předpisů.]	0	0	4	4	4	0	2	1	1	1	1	0	3	0	2	1	0	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	0	1	1	2
Participace na vedení 1 [Vedení organizace zjišťuje názory zaměstnanců na různé aspekty řízení organizace.]	2	2	0	4	0	2	1	4	2	3	0	4	2	0	2	1	0	2	4	3	2	2	1	2	1	1	0	0	1	0	2

Komentáře k sekci: Participace na vedení

- Na našich poradách se normálně k provozu vyjadřujeme, vedení se nás neptá na aspekty řízení - to ne, vnitřní předpisy dostaneme hotové - ty nepřipomínkujeme, strategické cíle organizace....to teď poprvé se o tom bavíme, jinak ne....ale určitě zásadní věci nemůžeme my pečovatelé ovlivnit.
- Ano, na poradách se nás pan ředitel ptá na naše názory. I vedoucí se ptá.
- Mohu ovlivnit jen některé předpisy, někdy je vnitřní směrnice vydána jako hotová přímo z ředitelství.

Přehled odpovědí: Síla středního managementu

Síla středního managementu 1 [Počítám vedoucí služeb a projektů mezi vedení organizace.]	2	2	1	3	0	1	1	1	2	3	2	0	1	0	1	1	2	0	2	2	2	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1
Síla středního managementu 1 [Vedoucí služeb (projektů) mají jasně vymezeny povinnosti a kompetence (mandát).]	0	2	1	2	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	2	1	2	0	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1
Síla středního managementu 1 [Vedoucí služeb (projektů) reprezentují organizaci a její vedení dovnitř služeb a projektů.]	2	2	1	2	0	2	1	1	1	2	2	2	1	0	2	1	0	0	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1
Síla středního managementu 1 [Náзор, připomínky a návrhy vedoucích služeb (projektů) je pro vedení podstatný.]	0	0	0	0	0	2	1	3	1	2	4	0	2	0	1	2	1	0	2	1	2	2	1	1	1	1	2	0	1	0	2
Síla středního managementu 2 [Vedoucí služeb (projektů) dokáže dobře vysvětlit požadavky a úkoly od vedení.]	2	2	4	3	0	0	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	1	0	0	2	1	1	2	2	0	1	2	1	2
[Vedoucí služby (projektu) je manažer.]	2	2	4	2	3	1	1	1	3	1	3	3	3	0	2	1	0	0	2	3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
[Vedoucí služby (projektu) má na vedení svých podřízených a řízení provozu zařízení dostatek času.]	2	2	4	3	0	3	3	3	2	1	2	0	2	0	2	1	0	0	1	2	2	1	1	1	2	2	0	2	2	2	2
[Vedoucí služby (projektu) má pro vedení svých podřízených a řízení provozu odborné předpoklady.]	2	2	4	3	2	3	1	1	2	1	4	0	1	1	3	2	0	0	1	2	2	1	1	1	2	3	0	2	2	1	2
[Organizace zajišťuje vedoucím služeb (projektů) dostatek příležitostí pro rozvoj jejich manažerských kompetencí.]	0	0	0	0	0	0	3	0	4	0	0	2	0	0	1	0	0	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	2	1	1	1

Komentáře k sekci: Síla středního managementu

- Odpovídám intuitivně, jak to mám se svou vedoucí. Jestli má možnost se vzdělávat a rozvíjet manažer. kompetence, tak to mi není známo.
- Nevím, jestli si vedoucí může rozšířit své manažerské schopnosti, myslím, že nemá dost času - má více úvazků; vedoucí nemusí mít ani maturitu – to není dobře si myslím; vysvětlit co chce vedení – tak to si nemyslím, že dělají dobře....už se tam promítá názor toho našeho vedoucího, tak nevím, jestli je to to, co chce sdělit ředitel.
- Náзор širšího vedení by měl být pro vedení důležitý.
- Vzdělávání lze uskutečnit na základě individuální žádosti, to ano, ale jinak se vzděláváme na základě aktuální nabídky co nejlevnějšího vzdělání bez ohledu na přínos tématu. Co se týče odborného vzdělání, tak u vedoucích není vyžadováno vzdělání akademické tam, kde vedení vnímá přínos v rámci osobní dobré praxe toho zaměstnance.

Komentáře k sekci: Určení priority základních oblastí změn

- Tak vše je extra důležité.....zpětnou vazbu jsem bodově ponížila....s tou mám problém, ale kdyby fungovalo to ostatní, tak by to bylo dobré.
- Myslím, že pokud budou vedoucí více zataženi do vedení, směřování organizace, budou i jejich podřízení o tom takto informováni a zataženi, "teď jsem na základě našeho názoru v naší službě navrhla... a ono se to bude realizovat", ale kdo nebude chtít, nebude hledat způsoby, jen důvody, proč je to pořád špatně.
- Vedení nyní nemá důvěru – vychází to z nedávné minulosti. Mělo by dostat šanci udělat změny a nechat změny působit a ne je ihned rozporovat a tím bránit v novém směřování organizace.

Příloha č. 3: Ukázky zpracování dotazníku průzkumu k analýze potřeb organizace



Tuhle značku známe všichni. Neříká nic o tom, co se na komunikaci děje a proč. Jenom to, že se něco děje. Upřímně říkáme - naše komunikace není v pořádku. Vidíme výtluky a praskliny. Vidíme nebezpečná místa a zúžení. Za tento stav ale odpovídáme společně. A musíme to opravit!

Toto šetření nám výrazně pomůže utřepat si myšlenky, priority a vyhodnotit stav komunikace s ohledem na jeho slabá místa. Tato analýza se stane základem pro navržení opatření v řízení a vnitřní komunikaci naší organizace. Řekne nám, co se má opravit neodkladně a kde to ještě pár zim vydrží tak, jak to je.

Díky za to, že jste tento formulář rozklikli. Díky za to, že se do této opravy použijete společně s námi. Toto vstupní šetření je anonymní, pro vyhodnocení dat ale potřebujeme vědět, zda odpovídá zaměstnanec nebo zaměstnanec pověřený řízením. Dotazník tvoří škálovací otázky ve kterých pouze určíte, jakou měrou souhlasíte s jednotlivými výroky o naší organizaci, o řízení, vedení a komunikaci uvnitř jí samotné. U každé sekce je prostor případně doplnit vysvětlující komentář.

V případě, že se Vás ptáme na služby nebo projekty, odpovídejte za svou službu nebo projekt, případně za více - pokud situaci na více službách znáte nebo vnímáte. Pokud se ptáme na vedení, myslí se tím užší vedení (ředitelství), širší vedení zahrnuje také vedoucí služeb a projektů. Pokud máte hodnotit vedoucí projektů a služeb, hodnotte ty, které znáte. Pokud to znamená hodnotit sebe sama (u vedoucích), nemusíte odpovídat (zvolte nevíím / nedokážu odpovědět).

Vodorovné dopravní značení

I když bílá čára není zeď, stejně je to tak trochu mantinel. A každá činnost své mantinely potřebuje. Pomáhají nám se v situaci vyznat, zorientovat, bezpečně a efektivně projet dál. Jenže pokud je čára v nepořádku nebo chybí, může to snadno vyvolat nepřehlednost, chaos, může to pořádně ztížit provoz a bezpečí to zrovna nepřidá. Pojďme společně zkontrolovat, zda jsou čáry, které nám říkají odkud kam můžeme, jsou-li namalovány správně, dají se rozeznat a jestli se někde už neošoupaly.



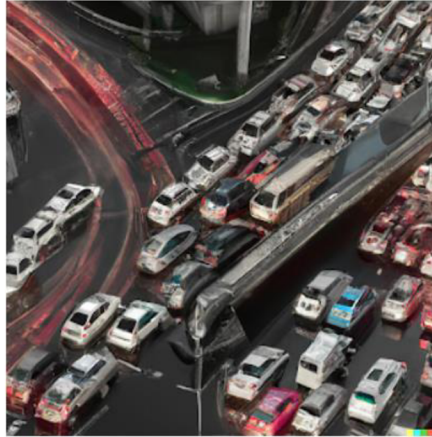
Srozumitelnost požadavků 2 *

Uvedte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky. Pokud se vás výrok netýká, nedokážete nebo nechcete odpovědět, zvolte možnost nevím.

	Zcela souhlasím.	Spíše souhlasím.	Spíše nesouhlasím.	Nesouhlasím.	Nevím, nechci nebo nemohu odpovědět.
Vedoucí služby nebo projektu má dostatek prostoru pro zvládnutí pracovních úkolů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znám rámcově pracovní úkoly svých nadřízených.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud si nevím rady se svým pracovním úkolem, vím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přednost v jízdě

Některé přednosti jsou jasně dané. Značka nebo pravá ruka je jasně stanoví a je v zájmu všech je dodržet. Jenže pokud pravá ruka někoho dostává přednost i když značky říkají něco jiného, není to zrovna fér a není to v pořádku. Takové upřednostňování není nic, co by nám pomáhalo - ať už se děje, nebo ať už se jen zdá, že se děje. Lékem na tohle všeho je transparentnost. Pojďme ji zhodnotit!



Férovost v přístupu a odměňování 1 *

Uvedte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky. Pokud se vás výrok netýká, nedokážete nebo nechcete odpovědět, zvolte možnost nevím.

Zcela souhlasím.	Spíše souhlasím.	Spíše nesouhlasím.	Nesouhlasím.	Nevím, nechci nebo nemohu odpovědět.
------------------	------------------	--------------------	--------------	--------------------------------------

Přístup užšího vedení organizace k jednotlivým zaměstnancům je rovný a férový.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup vedoucí(ho) mého projektu k jednotlivým zaměstnancům je rovný a férový.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha č. 4: Grafické materiály a přípravy pro hru AlcoRover



**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**



AlcoRover



Ředitel divize

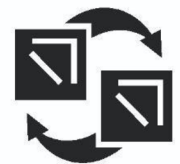
- Zpracuj zprávu o hospodaření (hlavní cíl) divize. Zpráva musí obsahovat informace o nákladech a výnosech vašich aktivit.
- Vydělej co nejvíc \$ za vaši divizi (hlavní cíl).
- Optimalizuj náklady tak, aby byly nižší než všech ostatních divizí (prestižní cíl).
- Odevzdej kvartální zprávy o hospodaření divize. Zpráva musí obsahovat informace o nákladech vašich aktivit za půl hodiny hry (prestižní cíl).
- Zorganizuj ve svém týmovém domečku aspoň jednu poradu divizních ředitelů (s účastí alespoň 3 dalších ředitelů) (prestižní cíl)
- Dohodni s řediteli poradů inženýrů (prestižní tým).
- Dohodni s řediteli poradů IT specialistů ke sdílení zkušeností (prestižní cíl).
- Připrav návrh odměn pro zaměstnance (rozdělení 100%) a zohleďni přitom jejich pracovní nasazení během hry (prestižní cíl).



**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**



AlcoRover



Manažer akvizic kostek

- Prosad' design pro převoz libovolného nákladu do 30 součástek (nepočítá se HUB kostka a "platforma"). (hlavní cíl)
- Utrať v jednom nákupu alespoň \$ 500. (hlavní cíl)
- Nakup celou misku materiálu pod \$ 50. (hlavní cíl)
- Prosad' zakomponování 3 minifigurek do dvou různých vozítek (prestižní tým).
- Použij v designu libovolného vozítka 15 různých barev (prestižní cíl).
- Vytvoř jednobarevný design vozítka (v týmových barvách) pro jeden úspěšný převoz (prestižní cíl).



**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**



AlcoRover



Hlavní inženýr

- Vytvoř 7 různých designů vozítek pro úspěšné převezení všech typů lahví (hlavní cíl).
- Vytvoř design pro převoz druhého nákladu na "přívěsném vozíku" který má vlastní nápravy (kola) a je spojen s vozítkem Rover pohyblivým spřáhlem (hlavní cíl).
- Vytvoř design pro jakýkoli Rover s použitím šesti (funkčních) kol (hlavní cíl).
- Vytvoř nejlehčí (mezi všemi divizemi) ze všech funkčních vozítek pro převoz lahve č. 7 (prestižní cíl).
- Vytvoř design pro převoz 3 nákladů najednou (prestižní cíl).
- Účastni se porady senior-inženýrů a sdílej informace o dosažených pokrocích ve vývoji (prestižní cíl).



**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**



AlcoRover



IT specialista

- Vytvoř základní program pro převezení nákladu do DROP ZÓNY Nahraj ho do vašeho Roveru (hlavní cíl).
- Přidej do programu zvukové signalizace startu programu a ukončení programu (hlavní cíl).
- Přidej do programu světelné signalizace ve vlastním designu (hlavní cíl).
- Optimalizuj převoz nákladu na přesně 45 sekund (prestižní cíl).
- Setkej se s ostatními IT specialisty (prestižní cíl) a sdílej s nimi zkušenosti).
- Vytvoř program pro otočku Roveru a návrat z DROP zóny. Program musí čekat na vykládku, potvrzenou jakýmkoli senzorem nebo dostupným tlačítkem (prestižní cíl)



**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**



AlcoRover



Asistent vývoje

- Zznamenej jméno, hmotnost, výšku, šířku a délku, účel (typ nákladu) a čas homologizace pro každý vyvinutý design (hlavní cíl) v interní dokumentaci.
- Obstarej samolepku homologace pro každý model, který bude mít pokus převozu (hlavní cíl).
- Prosaď 3 designy Boost-Roverů (vezoucích víc, než jeden náklad) (hlavní cíl)
- Prosaď splnění parametrů "výška = min 50 cm" u jakéhokoli modelu (prestižní cíl).
- Prosaď splnění parametrů "délka = min 80 cm" u jakéhokoli modelu (prestižní cíl).
- Prosaď design Super-boost-Roveru (vezoucího víc, než 3 náklady)



**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**



AlcoRover



public relations

- Prosaď vlaječku v týmové barvě na 5ti homologovaných designech (hlavní cíl).
- Vytvoř 15 perfektních fotek ze stavby, testu nebo převozu (hlavní cíl) a nahraj je do alba sdíleného alba (viz QR kód)
- Vytvoř profilovou fotku každého člena tvého týmu v jeho přirozené (ve hře) práci a nahraj ji do sdíleného alba (viz QR kód) (hlavní cíl)
- Prosaď při homologizaci všech vozítek jména, obsahující barvu vašeho týmu (prestižní cíl)
- Vyfoť ředitele divize na poradě managementu (prestižní cíl).
- Vyfoť ředitele divize při převozu první lahve (prestižní cíl).



**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**



AlcoRover

+7. hráč



Back - office

- Postavte z kostek hlavní budovu vaší divize (hlavní cíl).
- Zajisti naprogramování melodie (znělky vašeho týmu) pro úspěšné doručení zásilky do DROP Zóny.
- Získej od ostatních týmů sponzorské dary v úhrnu alespoň \$500 (hlavní cíl).
- Připrav plakátek pro reklamu vaší divize (prestižní cíl).
- Vytvoř telefonní seznam celé organizace (všech divizí) s uvedením jména, pozice a telefonu (prestižní cíl).
- Zpracuj základní přehled o prvních 5ti postavených rovech jako nákres (nákres podoby, jméno, váha, účel a úspěšné převozy) (prestižní cíl).

1	2	3	4	5	6	7
\$ 10	\$ 20	\$ 50	\$ 100	\$ 250	\$ 300	\$ 500
\$ 9	\$ 18	\$ 45	\$ 90	\$ 225	\$ 270	\$ 450
\$ 8	\$ 16	\$ 40	\$ 80	\$ 200	\$ 240	\$ 400
\$ 7	\$ 14	\$ 35	\$ 70	\$ 175	\$ 210	\$ 350
\$ 6	\$ 12	\$ 30	\$ 60	\$ 150	\$ 180	\$ 300
\$ 5	\$ 10	\$ 25	\$ 50	\$ 125	\$ 150	\$ 250
\$ 4	\$ 8	\$ 20	\$ 40	\$ 100	\$ 120	\$ 200
\$ 3	\$ 6	\$ 15	\$ 30	\$ 75	\$ 90	\$ 150
\$ 2	\$ 4	\$ 10	\$ 20	\$ 50	\$ 60	\$ 100
\$ 1	\$ 2	\$ 5	\$ 10	\$ 25	\$ 30	\$ 50

BOOST	BOOST
$(A+B) \times 4$	$(A+B+C+D) \times 5$
$(A+B) \times 3$	$(A+B+C+D) \times 4$
$(A+B) \times 2$	$(A+B+C+D) \times 3$
$(A+B) \times 1,5$	$(A+B+C+D) \times 2$
$(A+B) \times 1,5$	$(A+B+C+D) \times 2$
$(A+B) \times 1,5$	$(A+B+C+D) \times 2$
$(A+B) \times 1,5$	

Základní blok události

když začne program (zmáčkneš tlačítko na HUB)
udělej všechno napojené na tento bloček

Základní program

spojením bločku vytváříš úkoly
pro rover - tento ho pošle
rovně, deset otáček koly připojenými
na movement motorech

Zapamatuj si, na jakých portech HUBu
jsou připojeny motory
Pokud jede vozítko na špatnou stranu
vyměň písmena.

Rychlost motorů.

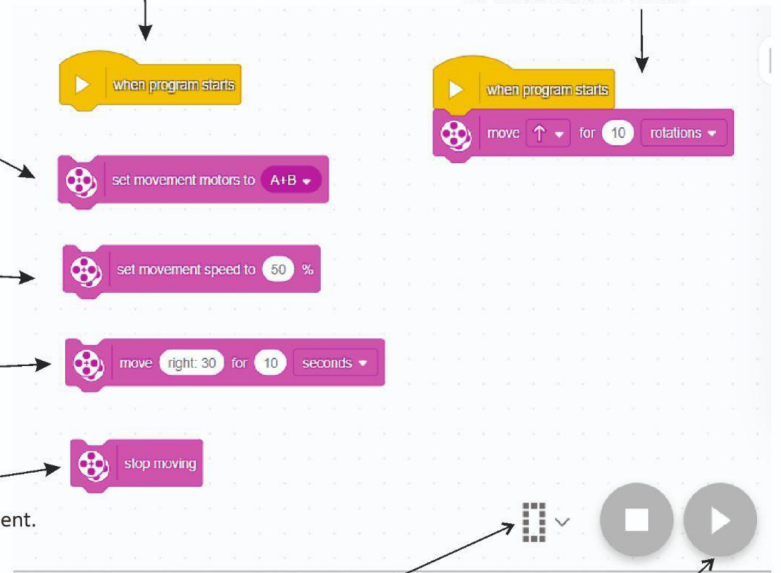
Dobře ji zvol s ohledem na náklad!

Jed rovně nebo nějakým směrem.

Místo sekund můžeš nastavit třeba
počet otáček nebo „odhanuté cm“.
(cm platí pro modrá kola a rovný pohyb)

Zastav pohyb movement motorů.

Vypne motory, které jsi označila jako movement.



Číslo programu

Pod tímto číslem se program uloží
do HUBu tvého roveru.

Stáhni program do HUBu

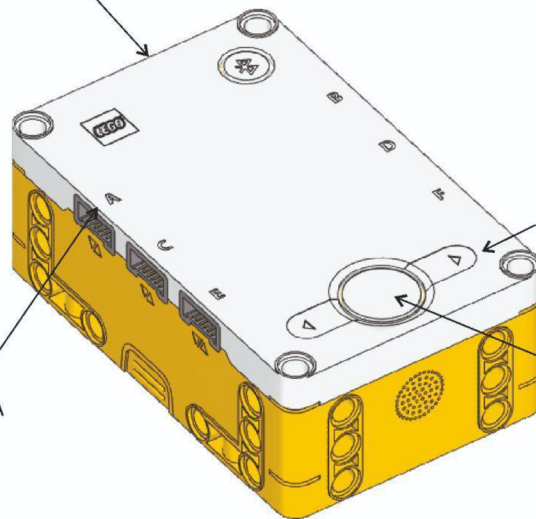
Program se stáhne na určené číslo
v HUBu roveru a hned se spustí.
HUB musí být připojen kabelem.

USB port na propojení
s počítačem

Port A

Zvol číslo programu

Spusti program





**Brod Agency for Space Alcohol
Delivery Divisions**

Finanční zprávy

divize

	hospodářský výsledek
--	-------------------------

	hospodářský výsledek
--	-------------------------

Příloha č. 5: Grafické materiály a přípravy pro aktivitu Lobisté

<p>Strategické materiály jsou dostupné každému zaměstnanci, seznámení s jejich hlavními směry je součástí pracovních agend (pro interní zaměstnance).</p>	<p>Pro vedoucí poboček je vytvořen program podpory klíčových manažerských kompetencí (zahrnující on-boarding, školení, koučink, supervizi atd.)</p>	<p>Vytvoření jednotného místa (funkčního intranetu) pro dostupnost materiálů, formulářů a postupů s využitím one-drive.</p>
<p>Vedoucí poboček jsou vtaženi do plánování. Zajišťují spojení vedení a zaměstnanců v tomto procesu.</p>	<p>Kompetence a zodpovědnost vedoucích je detailně zpracována vnitřním předpisem.</p>	<p>Péče o kompetence zaměstnanců v práci s informacemi v digitálním světě organizace - vzdělávání, on-boarding ale i zjišťování a vyhodnocování potřeb.</p>
	<p>Porady vedoucích poboček se změny na tvůrčí a spolupracující prostředí. Vedoucí na nich plánují a hodnotí vlastní aktivitu v dosahování cílů organizace.</p>	<p>Nastavení komunikačních pravidel v organizaci - zejména v emailové komunikaci a v sdílení (oběhu) dokumentů.</p>
<p>Zaměstnanci spolupracují na dosahování cílů, cítí za cíle spoluzodpovědnost. Rozumí směřování organizace a svým úkolům v jeho naplňování.</p>	<p>Vedoucí reprezentují organizaci a její vedení na pobočce - propisují úsilí managementu směrem k zaměstnancům. Zahlazují příkopy mezi managementem a zaměstnanci, komunikují opatření.</p>	<p>Vytvoření systému pro zadávání a automatické připomínání opakovaných i mimořádných pracovních úkolů (hlídač DL).</p>
<p>Organizace vyhodnocuje plnění stanovených cílů a o průběhu informuje zaměstnance.</p>	<p>Zvětší se prostor pro přímou komunikaci vedení a zaměstnanců (setkání na službách nebo v ředitelně, management v terénu atd.).</p>	<p>Podpora komunikace dění v organizaci dovnitř organizace. (Vnitřní pr-ko)</p>
	<p>Podíl vedoucích na přímé práci (péče/prevence) se sníží ve prospěch jejich manažerské práce.</p>	
	<p>Vedoucí jako výhradní manažer bez vztahu k přímé práci - snížení počtu vedoucích.</p>	

Revize aktuálních platných **směrnic -pracovních postupů** (mimoslužebných) a příprava jejich **aktualizace** tak, aby "seděly" se skutečným stavem.

Vedoucí poboček jsou vedeni v dovednostech **poskytování zpětné vazby** a dovednostem hodnotit bezprostředně práci svých zaměstnanců.

Designování **optimální podoby mimořádného odměňování** včetně zvážení více variant.

Naplno využívat nástroje one-drive, zejména kalendář.

Zaměstnanci jsou vedeni k dovednosti **přijímat zpětnou vazbu** jako impuls pro jejich práci.

Designování optimální podoby **osobních příplatků** a jejich navázání na kritéria.

Vznik **speciální směrnice**, která popíše procesy mezi vedením, vedoucími a zaměstnanci (**standard komunikace**) - nákupy, dovolené, výkazy atd.).

Vedení organizace aktivně vytváří **prostředí a podmínky pro získávání zpětné vazby** od zaměstnanců. Ujistiťuje je o bezpečnosti takového kroku a opírá o ně svá rozhodnutí.

Zpřístupnění a vykomunikování přijatých kritérií na úseku nadtarifních složek mzdy.

Vnitřní předpisy se ve formě draftů dostávají k **připomínkování** před svým vydáním.

Trénink vedoucích v hodnocení zátěže zaměstnanců a jejich hodnocení ve vytvořeném systému (pokud bude zahrnovat roli vedoucích).

Vedoucí služeb se vzájemně inspirují v designu obvyklých vnitřních procesů řízení služby / projektu.

Sebehodnoticí faktor hodnocení jako podklad pro mimořádnou odměnu (včetně zvážení formy - dotazník / hodnotící setkání).

NÁPADY!

KROKY:

BACHA!

KDO NA
TOM MAKÁ?

FINANCE

VARIANTA

RIZIKO!

DALŠÍ
MOZNOST!

DŮLEŽITÉ!

Varianta

úkoly

CO MŮŽEŠ
UDĚLAT?

PROTI
NÁVRH

VARIANTA

VEDENÍ
ORGANIZACE

VEDOUČÍ
SLUŽBY

časový
plán

Varianta

ON LINE

JEDNO
DUCHE

SKORO
HOTOVO

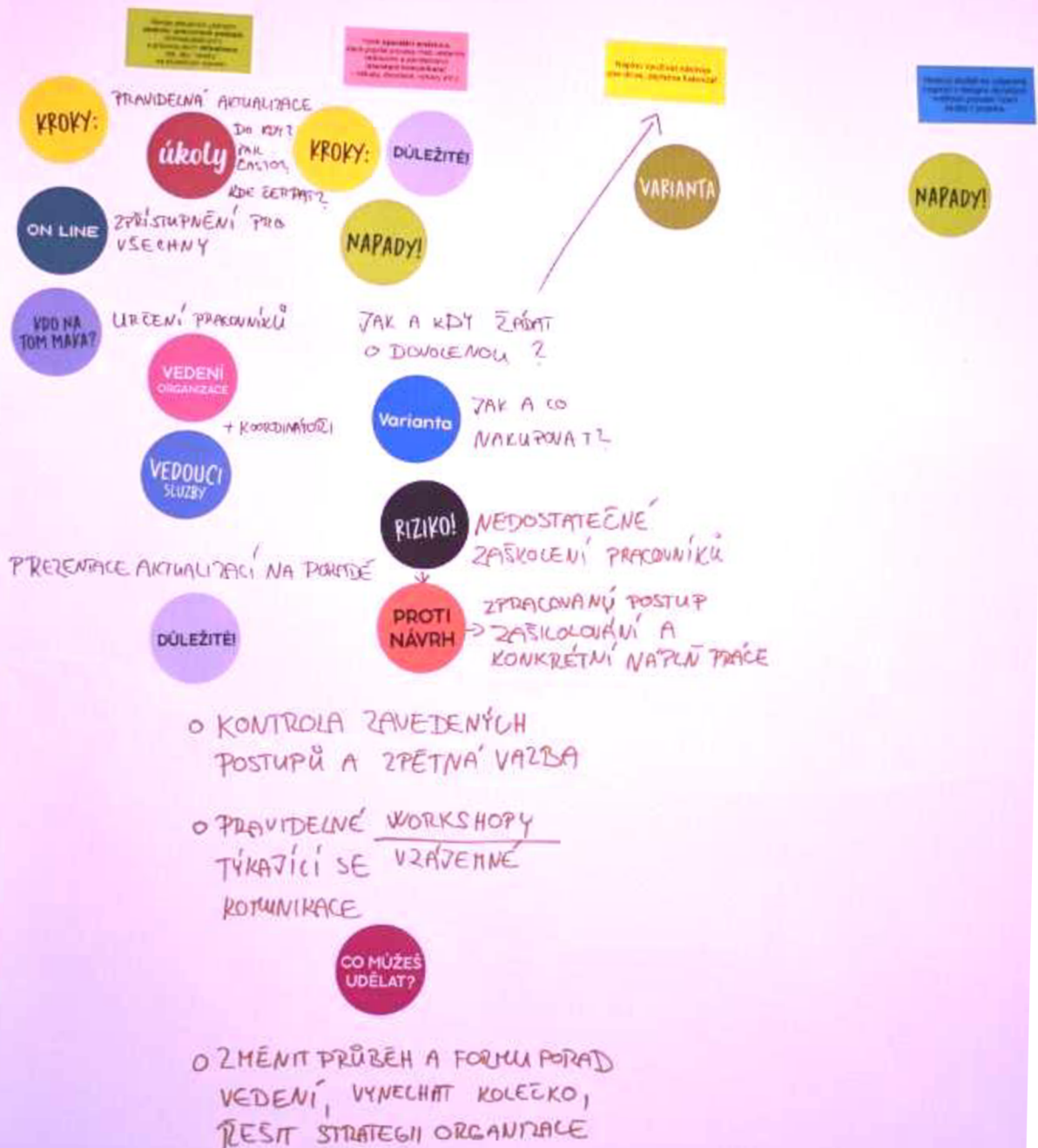
UŽ MÁME

Složité!

TOHLE
NEJDE!

3

Základní strategický cíl:
Zlepší se efektivita plnění běžných pracovních
agend a navázané komunikace.



4

Základní strategický cíl:
- zpětná vazba se stane důležitou součástí
oboustranné komunikace vedoucích a vedení
se zaměstnanci (a naopak)

- BACHA!**
 - VEDENÍ** (ORGANIZACE)
 - SLOŽITÍ!**
- Časová rovnováha rozhnutí řeknutí
- řešitelné engagement
- respektovat kapacitu org.

DŮLEŽITÉ

- netvrdit se před svojí nářez - přímá následovník
- se strany vedoucího: netvrdit
- se vedoucího: nepřesvědčovat
- netvrdit se, máš má kvalifikaci (hradba "šlápnout")
- proč netvrdit: substituce

VARIANTA

(Small text on yellow sticky note)

KDO MÁ TUDY MAJAT

(Small text on blue sticky note)

- vylo dítvat se pouze v
případy, že se to bude
tykat všech členů org.
zaměstnanci

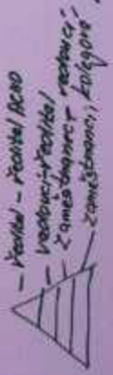
TOHLE NEJDE!

- řešit soukromé spory v rámci
světové organizace komunikace
→ členové, ESE

RIZIKO!

- Postavení: Dítěřeho
→ málo charity

PAPADY!



KROKY:

CO MUŽEŠ UDELAT!

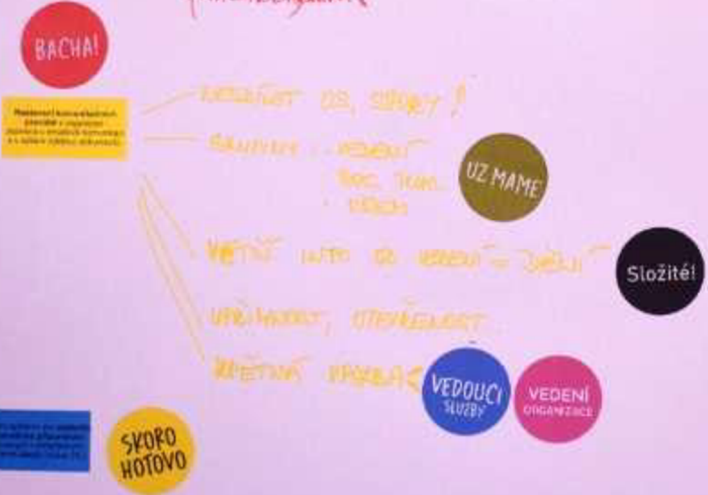
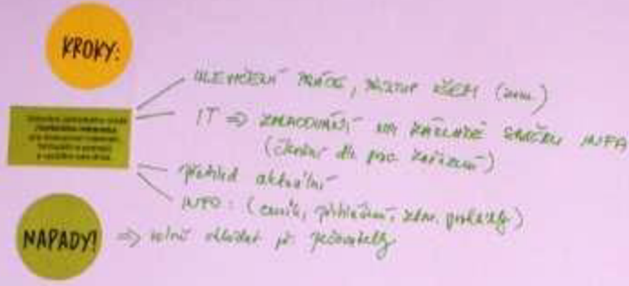
Uložit
Postupovat
Profesionální komunikace
+ férovost mezi všemi: zaměstnanci - Uvedení ke začátku!



5

Základní strategický cíl:

Zlepši se možnosti i dovednosti zaměstnanců najít potřebné informace o dění v organizaci a zlepši se úroveň základní komunikace v organizaci.



- SÍLYCH KOMBINACE ⇒ PŘÍZPŮVĚČNĚ (s. 7. kapitola)



DALŠÍ MOŽNOSTI

MOŽNOST VĚŠEJ TĚMĚ JEDNĚNÍ!

- SETRANĚNÍ SÍLYCH (PS, JAKOVY) VÝHĚDA KLIŠÉNOSTI M.
- STÁŽE V JINÝCH KAPITOLENÍ (TRUVA SPOL.)
- JINĚ. ORANOVA ⇒ STŘEDNĚNÍ KOLEKTIVNĚ
- FINANCE STŘEDNĚNÍ JEDNĚNÍ (př. 1x hod)

Základní strategický cíl:
Zaměřením se mohou více zapojit do procesu vzniku, řízení a hodnocení strategických a rozvojových plánů řízení a rozvoje organizace.

6

100 NA DŮM MAMAT

POŘÍČE, PROVOZ + KVALITA

→ toto plynuvších úkolů → rozestání info vedoucím

KROKY:

ON LINE

ZAPOJENÍ VŠECH PRACOVNÍKŮ

SDÍLENÝ DISK + ŠANON NA PRACOVNÍTI

SQL: Dlouhodobé + krátkodobé cíle

eměrnice
strategického plánu → ten dít na web

NAPADY!

hodnocení s ředitelem + porada vedení

cíle do str. plánu

omezenost uvázat odbohy ke spoluprábě

na 4 roky
na 1 rok

TVORBA DISKU

ON LINE

KROKY:

PRACOVNÍK

UZ MAME

SYSTEM HODNOCENÍ + VYHODNENÍ

VEDENÍ ORGANIZACE

pracovníci + vedoucí → aktualizace formuláře

vedoucí + ředitel (kvalita?)

porada vedení → společně říct úkoly + vyhodnotit

časový plán

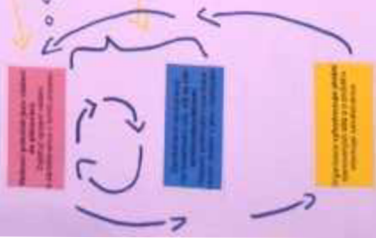
VEDOUCI SLUŽBY

PROSINEC - LEDEN KRÁTKODOBÉ (NA DŮM MAMAT)

STR. PLÁN (NA 4 ROKY) PODRIM (PRŮB)

úkolů

varianta



Příloha č. 7: Fotografie z workshopu

