

**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Zhodnocení interní komunikace zvoleného subjektu**

**Bc. Nikola Bolfíková**

© 2024 ČZU v Praze





# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Bolfíková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Zhodnocení interní komunikace zvoleného subjektu**

Název anglicky

**Evaluation of internal communication**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení dosavadní interní komunikace u zvoleného subjektu se zaměřením na komunikaci v týmech.

## Metodika

Práce i metodika se dělí na dvě části. První část diplomové práce vychází z teoretického základu, který je získán studiem odborné literatury. Na teoretickou část navazuje praktická část, ve které jsou představeny jednotlivé metody, které mají sloužit ke zkvalitnění a ke zvýšení efektivnosti interní komunikace ve vybraném týmu pracovníků.

Výzkum je tvořen zhodnocením stávající komunikace pomocí dotazníkového šetření. Dále jsou vybrány vhodné nástroje, které by mohly vést k předem stanoveným cílům. Tyto nástroje jsou následně uvedeny do praxe a v poslední části výzkumu jsou jednotlivé nástroje vzájemně porovnány, jsou také porovnány s výsledky šetření. Na základě celkové syntézy jsou stanoveny návrhy a možná opatření.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Komunikace, management, spokojenost, motivace, individuální a kolektivní komunikace, aktivní a pasivní komunikace, hodnotící pohovory, focus groups

---

## Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky : výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Tereza Balcarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 29. 2. 2024

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

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 29.03.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Tereze Balcarové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a konzultace, které mi poskytla během zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala manažerovi pobočky za poskytnutí potřebných informací a umožnění vykonávat výzkum ve zvoleném týmu pracovníků. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří se na samotném výzkumu podíleli.

# Zhodnocení interní komunikace zvoleného subjektu

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením interní komunikace zvoleného subjektu a navrhuje zefektivnění komunikace prostřednictvím nástrojů, kterými jsou hodnotící pohovory a focus groups.

Na samotném začátku práce jsou definovány klíčové pojmy týkající se především interní komunikace a dále pak pojmů, které jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky. Teoretická část práce je poté převedena do podnikové praxe. Kde první dotazníkové šetření zkoumá interní komunikaci ve vybraném podniku. Dále jsou se členy týmu vedeny hodnotící pohovory. Po skončení zmíněných hodnotících pohovorů je jejich efektivnost zhodnocena druhým dotazníkovým šetřením. Následuje focus group, kde jsou s týmem diskutována témata jak z prvního dotazníkového šetření, tak z jednotlivých hodnotících pohovorů. Ve třetím dotazníku respondenti srovnají dopad hodnotících pohovorů a focus group na vybraný tým. Na konci výzkumu je proveden rozhovor s manažerem týmu, který zhodnotí zavedení jednotlivých nástrojů. V závěru práce jsou dané metody získání dat vzájemně porovnány a vyhodnoceny. Managementu jsou následně předány veškeré podklady, získané z výzkumu interní komunikace v týmu.

**Klíčová slova:** Komunikace, management, spokojenost, motivace, individuální a kolektivní komunikace, aktivní a pasivní komunikace, hodnotící pohovory, focus groups

# Evaluation of internal communication

## Abstract

This master's thesis deals with the evaluation of internal communication of the chosen entity and proposes to communication through tools such as evaluative interviews and focus groups.

At the beginning of the work, key concepts relating primarily to internal communication are defined, followed by terms necessary for understanding the main topic. The theoretical part of the thesis is translated into the practice, where the first questionnaire survey examines internal communication within the selected company. Furthermore, evaluation interviews are conducted with team members. Following the conclusion of these evaluative interviews, their effectiveness is assessed through a second questionnaire survey. This is followed by a focus group discussion, where topics from both the initial questionnaire survey and individual evaluative interviews are discussed with the team. A third questionnaire follows, in which respondents compare the impact of evaluative interviews and focus groups on the selected team. At the end of the research, an interview with the team manager is conducted to evaluate the implementation of the selected tools. In conclusion, the methods of data collection are compared and evaluated. Subsequently, all research findings on internal communication within the team are presented to management.

**Keywords:** Communication, management, satisfaction, motivation, individual and collective communication, active and passive communication, performance reviews, focus groups.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Metodika .....</b>	<b>12</b>
3.1 Návrh hodnotících metod .....	13
3.1.1 Výzkumné otázky .....	13
3.1.2 Dotazníkové šetření .....	14
3.1.3 Hlubkový rozhovor .....	15
3.1.4 Skupinový rozhovor.....	15
<b>4 Teoretická východiska .....</b>	<b>19</b>
4.1 Komunikace .....	19
4.1.1 Komunikační model.....	19
4.1.2 Komunikační proces .....	21
4.1.3 Komunikační dovednosti .....	24
4.1.4 Funkce komunikace .....	25
4.1.5 Druhy komunikace.....	26
4.1.6 Bariéry v komunikaci.....	27
4.2 Interní komunikace.....	28
4.2.1 Komunikační strategie .....	30
4.2.2 Obsah interní komunikace .....	31
4.2.3 Vnitropodnikové komunikační kanály.....	32
4.2.4 Struktura informačních toků .....	33
4.2.5 Formy interní komunikace.....	34
4.2.5.1 Osobní komunikace .....	34
4.2.5.2 Komunikace písemná a prostřednictvím médií .....	36
4.2.6 Nástroje interní komunikace .....	37
4.2.7 Zpětná vazba .....	38
4.2.8 Nefungující interní komunikace .....	39
4.3 Zadávání úkolů a úloh .....	40
4.3.1 Delegování úkolů a úloh .....	40
4.3.1.1 Cíle delegování.....	41
4.3.1.2 Kroky ke správnému delegování: .....	42
4.3.1.3 Bariéry v delegování.....	43
4.3.2 Metoda SMART .....	43
4.3.3 Chyby při zadávání úkolů a cílů .....	44
4.4 Hodnocení pracovníků .....	45

4.4.1	Typy hodnocení.....	45
4.4.2	Pozorování .....	46
4.5	Vedení pohovorů .....	47
4.5.1	Cíle pohovorů.....	47
4.5.2	Dovednosti řízení a vedení pohovorů .....	48
4.5.3	Hodnotící pohovory .....	48
4.5.3.1	Kritéria hodnotících pohovorů.....	49
4.5.3.2	System a řízení hodnotících pohovorů .....	49
4.5.3.3	Průběh hodnotícího pohovoru.....	51
4.5.3.4	Zásady vedení hodnotícího pohovoru.....	53
4.5.3.5	Nejčastější chyby při hodnocení .....	55
4.6	Focus groups.....	55
4.6.1	Příprava focus groups.....	56
4.6.2	Design focus groups.....	56
4.6.3	Vedení a analýza focus groups.....	57
<b>5</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>60</b>
5.1	Dotazníkové šetření 1 .....	60
5.1.1	Demografické informace.....	60
5.1.2	Problémy v oblasti týmové komunikace .....	61
5.1.3	Možnosti pro zlepšení komunikace.....	61
5.1.4	Ovlivňování celkové motivace v týmu pomocí komunikace.....	62
5.2	Hodnotící pohovory .....	63
5.3	Dotazníkové šetření 2 .....	66
5.4	Focus group .....	68
5.5	Dotazníkové šetření 3 .....	70
5.6	Rozhovor s manažerem týmu .....	71
<b>6</b>	<b>Zhodnocení výsledků.....</b>	<b>73</b>
6.1	Dotazníkové šetření 1 .....	73
6.2	Hodnotící pohovory.....	73
6.3	Dotazníkové šetření 2 .....	74
6.4	Focus group .....	74
6.5	Dotazníkové šetření 3 .....	75
6.6	Rozhovor s manažerem .....	75
6.7	Shrnutí výsledků.....	76
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>83</b>



Seznam obrázků .....	83
Seznam tabulek .....	83
Seznam grafů.....	83
<b>Přílohy .....</b>	<b>85</b>
Příloha 1: Dotazníkové šetření 1: Zhodnocení interní komunikace týmu.....	85
Příloha 2: Grafy k dotazníkovému šetření 1 .....	87
Příloha 3: Formulář k hodnotícímu pohovoru.....	91
Příloha 4: Tabulky - shrnutí hodnotícího pohovoru .....	93
Příloha 5: Dotazníkové šetření 2: Shrnutí hodnotícího pohovoru.....	98
Příloha 6: Tabulky k dotazníkovému šetření 2: Shrnutí hodnotícího pohovoru .....	99
Příloha 7: Dotazníkové šetření 3: Srovnání hodnotících pohovorů a focus group ..	100
Příloha 8: Rozhovor s manažerem .....	103

# 1 Úvod

Jednání a komunikace s lidmi jsou jednou ze základních schopností, které odlišují úspěšné manažery od těch ostatních. V dnešním rychle se měnícím pracovním prostředí je vedení týmu obzvláště složitým úkolem. Dobrý manažer si je vědom faktu, že zaměstnanci jsou pro každou firmu stejně tak důležití jako zákazníci. Interní komunikace není pouze prostředkem sdílení informací, ale formuje celou firemní kulturu. Správná komunikace v týmu je proto jedním z klíčových faktorů, které přímo ovlivňují angažovanost, produktivitu, motivaci zaměstnanců a celkové fungování týmu. Zároveň správně nastavená interní komunikace posiluje prosperitu podniku a je výrazným stabilizačním faktorem. Přesto mnoho firem a podniků této schopnosti nevěnuje patřičnou pozornost a lidé na vedoucích pozicích nejsou dostatečně proškolení. Bělohávek (2008, s. 9) uvádí, že pracovní týmy jsou často sestaveny z různých typů lidí, kteří mají odlišné způsoby komunikace a celkového chování. Vůči každému je třeba uplatňovat individuální přístup, jiný styl řízení a jiný způsob komunikace. Každý tým je specifickou kombinací rozličných individualit, které vzájemně vytváří nejrůznější typy vztahů, mohou, ale nemusí spolu dobře vycházet, jejich spolupráce může být efektivní, ale také problematická.

Existuje nespočet prostředků a metod, pomocí kterých může podnik neustále zlepšovat svou interní komunikaci. Je možné využít například firemní intranet, zmodernizovat stávající informační kanály, zavést více jak skupinových, tak one to one diskusí a rozhovorů, pravidelně pořádat neformální firemní setkání, teambuildingy apod. Na interní komunikaci je nutné pohlížet jako na nezbytnou součást fungování podniku, je třeba ji neustále rozvíjet a adaptovat se na současnou situaci.

Diplomová práce na téma zhodnocení interní komunikace zvoleného subjektu je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou na základě studia odborné literatury popsány klíčové aspekty, mezi něž patří: interní komunikace, zadávání úkolů, delegování, pozorování, hodnocení, hodnotící pohovory a focus groups. V praktické části diplomové práce je veden výzkum s cílem zhodnocení stávající interní komunikace a navržením vhodných metod pro její zlepšení. Kvalitativní metody výzkumu jsou využity pro sběr a analýzu dat z dotazníkového šetření, zatímco kvalitativní výzkum je realizován pomocí hodnotících pohovorů, focus group a rozhovorem s manažerem pobočky. Výsledky získané zmíněnými metodami jsou následně opětovně zhodnoceny a porovnány s cílem poskytnout komplexní přehled a doporučení pro zefektivnění interní komunikace zvoleného subjektu.

## 2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení interní komunikace zvoleného subjektu a návrh možných opatření na základě výsledků z hodnocení. K cíli práce neoddělitelně náleží další podcíle, které mají za úkol napomoci jeho splnění. Mezi dílčí cíle patří: analýza stávající interní komunikace, stanovení konkrétních opatření na zlepšení týmové komunikace, zjištění, jaký dopad má zavedení hodnotících pohovorů a focus group na tým a porovnání získaných výsledků z těchto dvou metod. Ke splnění cíle je nutné důkladně nastudovat příslušnou literaturu a zavést získané poznatky do praxe. Samotný výzkum bude prováděn za pomoci smíšené metody, která obsahuje prvky jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu.

Pro dosažení cíle byly vytyčeny výzkumné otázky, ze kterých samotný výzkum vychází. Na příslušné otázky bude v závěru práce zodpovězeno.

Výzkumné otázky:

1. Jaké problémy je možné identifikovat v oblasti týmové komunikace?
2. Jaké jsou konkrétní možnosti pro zlepšení komunikace?
3. Jak zefektivní týmovou komunikaci hodnotící pohovory?
4. Jak zefektivní týmovou komunikaci focus group?
5. Jaký přímý dopad mělo zavedení focus group a hodnotících pohovorů na daný tým?

### 3 Metodika

První část diplomové práce vychází z teoretického základu, který byl získán studiem odborné literatury, její zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Teoretická východiska v diplomové práci jsou zpracována formou literární rešerše. V teoretické části jsou také představeny jednotlivé metody, které mají sloužit jak ke zkvalitnění, tak ke zvýšení efektivnosti interní komunikace ve vybraném týmu pracovníků. Na teoretickou část navazuje vlastní práce, kde jsou zmíněné metody převedeny do praxe a na vybraném vzorku respondentů otestované. Praktická část je vedena formou smíšeného výzkumu. Kvantitativním výzkumem je v praktické části zhodnocena stávající komunikace. Konkrétně je využita metoda dotazníkového šetření, kterého se účastnilo osm respondentů z jednoho konkrétního týmu. Dále byl vybraný tým podrobně zkoumán pomocí kvalitativního výzkumu, který zahrnuje hodnotící pohovory, focus group a rozhovor s manažerem týmu. Dané metody by měly napomoci ke splnění předem stanovených cílů. V kapitole 7 jsou jednotlivé metody vzájemně porovnány a interpretovány celkové dopady výzkumu na tým.

Pro lepší vizualizaci jednotlivých kroků a struktury praktické části práce byl vytvořen diagram postupu práce, známý také jako flowchart (viz Obrázek 1).

Smíšený výzkum je obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jednoho výzkumu. Výhodou využívání smíšeného výzkumu je, že vzniklá kombinace dat a výsledků využívá síly a komplementarity jednotlivých přístupů. Hlavní nevýhodou smíšeného výzkumu je časová náročnost (Hendl, 2005, s. 60). V oblasti společenských věd jsou primárně používány dva typy shromažďování dat – prostřednictvím zúčastněných pozorování, které se obvykle provádí ve skupinách, nebo prostřednictvím interview. Focus group jako skupinové interview zaujímají místo uprostřed těchto kvalitativních metod (Morgan, 2001, s. 21). Kvalitativní výzkum je proces, ve kterém výzkumník v přirozených podmínkách vyhledává a analyzuje informace, které osvětlují výzkumné otázky, které byly položeny na začátku. Sběr dat a jejich analýza probíhají současně. Celý proces je ukončen zprávou, která obsahuje podrobný popis všech provedených kroků a výsledků (Hendl, 2005, s. 50 a s. 162).

Příprava výzkumu zahrnuje volbu výzkumného tématu a metodologii. Skládá se z určení oblastí výzkumu, vytyčení problémů, vymezení účelu a položení si výzkumných otázek. Stěžejním krokem je plán výzkumu. Provádí se zde návrh výzkumu, metodologie, uvažuje se o volbě zkoumaných objektů, metody sběru dat, kdo a kde výzkum provede,

výběr vhodného vzorku respondentů a časový průběh celého výzkumu. Provedení výzkumu zahrnuje sběr a analýzu dat s cílem zodpovědět na předem vytyčené výzkumné otázky. Výzkumník se drží plánu, který je možné v průběhu měnit. Zpráva o výsledcích výzkumu je završením badatelské činnosti. Způsob zpracování se liší podle cílové skupiny příjemců. Ve zprávě je seskupen teoretický a pojmový rámec studie, předběžné i konečné výsledky (Hendl, 2005, s. 40).

Vyhodnocení výzkumu bývá často komplikováno nestrukturovanou podobou získaných dat. Kvalitativní data se vyznačují svojí kontextuálností a komplexností, tím se vzpírají provedení určité redukce. S jistým organizováním a analýzou dat se začíná zpravidla již ve fázi sběru dat, což je jeden z rozdílů mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem. Častokrát analýza směřuje výzkumníka k novým zdrojům a způsobům získání dalších dat (Hendl, 2005, s. 223). Hodnocení kvality výzkumu by mělo zahrnovat několik úhlů, mezi které patří:

- význam výzkumu pro rozšíření poznatků v dané problematice;
- vhodná volba výzkumného plánu a popsání strategie odpovídající předem položeným výzkumným otázkám a cíli výzkumu;
- pečlivé provedení výzkumu, sběru dat, analýzy a následné interpretaci dat.

### **3.1 Návrh hodnotících metod**

V samotném počátku vypracování práce byl stanoven cíl práce, ke kterému neodmyslitelně patří další podcíle (viz kapitola 2). Pro splnění cíle byly položeny výzkumné otázky. Součástí výzkumu bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které mělo za úkol zhodnotit stávající interní komunikaci ve vybraném týmu. Na základě odpovědí ze zmíněného dotazníkového šetření byly následně navrženy další hodnotící metody v podobě hloubkových hodnotících rozhovorů a skupinového focus group.

#### **3.1.1 Výzkumné otázky**

Slouží jako pomůcka při plánování, přípravě návrhu výzkumu a také v závěru práce, kdy výzkumník na jednotlivé otázky odpovídá. Otázky mohou mít buď obecnou nebo specifickou podobu (Punch, 2015, s. 29).

Pro účel diplomové práce bylo zvoleno celkem pět výzkumných otázek: „*Jaké problémy je možné identifikovat v oblasti týmové komunikace? Jaké jsou konkrétní možnosti pro zlepšení komunikace? Jak zefektivní týmovou komunikaci hodnotící pohovory? Jak zefektivní týmovou komunikaci focus group? Jaký přímý dopad mělo zavedení focus group a hodnotících pohovorů na daný tým?*“ Na otázky je následně na zodpovězeno v závěru práce (viz kapitola 7).

### **3.1.2 Dotazníkové šetření**

Je určeno pro vyplnění konkrétnímu vzorku respondentů. Produktem jsou odpovědi získané od respondentů. K vyhodnocení šetření je dobré využít vhodný software pro organizaci a analýzu získaných dat. Návod k provedení:

- návrh samotného vyhovujícího dotazníku;
- pilotní test dotazníku. Účelem je zjistit adekvátnost obsahu otázek;
- revize na základě pilotního dotazníku;
- aplikace dotazníku zkoumané skupině respondentů (Hendl, 2005, s. 186).

Dotazníkové šetření pro účely diplomové práce se skládá celkem ze tří dotazníků.

První dotazník slouží ke zhodnocení stávající interní komunikace ve vybraném podniku. Byl proveden pomocí online dotazníkového výzkumu „Survio“, data byla následně zpracována do grafů, jednotlivě porovnávána a okomentována v kapitolách 5 a 6. Samotný dotazník je součástí příloh (viz Příloha 1). Anonymním dotazníkovým šetřením 1 bylo získáno celkem osm kompletně vyplněných dotazníků. Dotazník byl rozdělen do čtyř částí: demografické informace, problémy v oblasti týmové komunikace, možnosti pro zlepšení komunikace a ovlivňování celkové motivace v týmu pomocí komunikace. Celkem bylo položeno čtrnáct otázek z toho byly dvě otevřené a dvanáct uzavřených otázek. Osm otázek bylo položeno za pomoci Likertovy škály, zbylé čtyři uzavřené otázky byly položeny formou, kde je pouze jedna správná odpověď. Druhý dotazník slouží ke zhodnocení jednotlivých hodnotících pohovorů respondenty. Skládá se z pěti otevřených otázek a byl také proveden pomocí online dotazníkového výzkumu „Survio“. Data z dotazníků jsou součástí kapitoly 5.2, samotný dotazník je součástí příloh (viz Příloha 5). Druhým anonymním dotazníkovým šetřením bylo získáno celkem osm kompletně vyplněných dotazníků. Třetí dotazníkové šetření se skládá celkem z pěti otázek: ze tří otázek, kde je na

výběr pouze jedna správná odpověď a dále ze dvou otevřených otázek. Dotazníkové šetření 3 slouží k závěrečnému porovnání dvou metod, konkrétně hodnotícího pohovoru a focus group. Daný dotazník byl stejně jako předchozí proveden online pomocí dotazníkového výzkumu „Survio“. Získaná data jsou součástí kapitoly 5.4, samotný dotazník je následně součástí příloh (viz Příloha 7). Anonymního dotazníkového šetření 3 se zde účastnilo 7 účastníků, jeden respondent byl z šetření vyřazen, protože se přímo neúčastnil provedeného focus group.

### **3.1.3 Hlubkový rozhovor**

Je nestandardizovaný rozhovor uskutečněný na základě předem daného schématu. Tazatel nemá dopředu striktně připravené otázky, ale spíše tematické bloky, v rámci kterých klade volné dotazy a pružně reaguje na odpovědi dotazovaného. Dále viz kapitola 4.5.

Pro účel diplomové práce byly vedeny hodnotící pohovory s celkem osmi členy stejného týmu. Byl vybrán jeden konkrétní tým proto, aby měli všichni respondenti stejné podmínky ve smyslu interní komunikace, přímého managementu apod. Všem hodnoceným byl dopředu zaslán hodnotící formulář (viz Příloha 3), který je složen s celkem pěti otevřených otázek, z toho dvě otázky se dále větví na další podotázky. Hodnotící formulář měli hodnocení na pohovor připravený a s hodnotitelem byl každý bod formuláře podrobně probrán. Po skončení hodnotícího pohovoru byl všem respondentům zaslán shrnující dotazník (viz Příloha 5). Výstupem pohovoru je tabulka (viz Příloha 6), kterou pro každého respondenta vyplnil hodnotitel. Zmíněná tabulka byla poté předána manažerovi a archivována. Součástí týmu je také manažer, který se neúčastnil hodnotících pohovorů, byl ale ochotný poskytnout rozhovor, kde se pokusil zhodnotit stav interní komunikace v týmu před zavedením hodnotících nástrojů, zhodnotit samotné hodnotící pohovory a focus group a v neposlední řadě okomentovat cíle ke zkvalitnění komunikace pro následující období. Samotný rozhovor se konal osobně, kdy byly manažerovi položeny 4 otázky (viz Příloha 8).

### **3.1.4 Skupinový rozhovor**

Má předem připravený rámcový scénář, kde moderátor reaguje na případné dotazy. Využívá se vzájemné interakce a výměny názorů mezi účastníky rozhovoru (Lukášová, 2004, s. 102). Dále viz kapitola 4.6.

Pro účel diplomové práce byl veden skupinový rozhovor formou focus group. Daného focus group se účastnilo celkem sedm členů ze stejného týmu. Jedná se o stejné respondenty jak z dotazníkových šetření, tak respondenty z hodnotících pohovorů. Účastníci byli vybráni záměrně stejní, protože již mají dostatečné znalosti o interní komunikaci a dokáží tak nejlépe obohatit celou diskusi. Moderátor je totožný s autorem diplomové práce, pro zajištění kvality a bezproblémovosti focus group je v průběhu diskuse přítomen také manažer týmu. Pro účel focus group byly zvoleny prostory v dané společnosti po skončení pracovní doby a byl vyhrazen čas 30 – 45 minut.

Obrázek 1 Diagram postupu práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2024



Popis jednotlivých kroků z diagramu postupu práce:

### **1. Definice cílů výzkumu**

- Hlavním cílem práce je komplexní zhodnocení interní komunikace ve vybraném týmu pracovníků a návrh možných opatření na základě zjištěných výsledků.
- Podcíli, které mají za úkol napomoci ke splnění hlavního cíle jsou: analýza interní komunikace za pomoci dotazníkového šetření, návrh vhodných opatření v podobě hodnotících pohovorů a focus group, zjištění dopadu po zavedení hodnotících pohovorů a focus group na tým, porovnání získaných výsledků z těchto dvou metod (viz kapitola 2).

### **2. Volba vzorku**

- Výběr reprezentativního vzorku respondentů tak, aby výsledky byly relevantní.
- Výzkum je zaměřen na osmičlenný tým pracovníků ze stejné pobočky.
- Tvorba dotazníku 1, který bude následně rozeslán mezi zaměstnance viz Příloha 1.

### **3. Hodnotící pohovory**

- Organizace individuálních hodnotících pohovorů s členy týmu. Určení termínů a vhodného místa pro uskutečnění jednotlivých pohovorů.
- Sestavení otázek zaměřených na zlepšení komunikace, osobní motivaci, nápady a postřehy účastníků viz Příloha 3.
- Provedení hodnotících pohovorů na základě zkušeností, získaných ze studia odborné literatury viz kapitola 5.2.
- Po skončení jednotlivých hodnocení byly vyplněny hodnotícím shrnující tabulky viz Příloha 4.
- Shrnutí jednotlivých hodnotících pohovorů z pohledu hodnocených pomocí dotazníku 2 viz Příloha 5.

#### **4. Focus group**

- Návrh a sestavení strukturovaných otázek a témat. Jednotlivá témata a otázky by měly být strukturované tak, aby dostatečně podnítily diskusi o klíčových aspektech komunikace v týmu.
- Průběh samotného focus group vedeného moderátorem. Focus group by měl být moderován tak, aby byl produktivní, svobodný a podnětný pro účastníky viz kapitola 5.3.

#### **5. Porovnání nástrojů**

- Porovnání jednotlivých nástrojů respondenty pomocí dotazníkového šetření 3 (viz Příloha 7 a kapitola 5.4).

#### **6. Rozhovor s manažerem**

- Rozhovor s manažerem týmu (viz Příloha 8) má za účel zhodnotit navržené nástroje ke zlepšení interní komunikace v týmu viz kapitola 5.5
- Dále poskytuje zpětnou vazbu na vedení celého výzkumu.

#### **7. Analýza dat a interpretace výsledků**

- Kvalitativní analýza dat z focus group a hodnotících pohovorů.
- Zpracování výsledků a jejich následná interpretace viz kapitola 6.

#### **8. Závěr a prezentace výsledků**

- Odpověď za výzkumné otázky.
- Porovnání výsledků se stanovenými cíli a podcíli viz kapitola 7.
- Porovnání jednotlivých metod a vyhodnocení efektivnosti.
- Závěrečné zhodnocení celého výzkumu a jeho přínosu pro celý tým.

## 4 Teoretická východiska

### 4.1 Komunikace

Pro účel diplomové práce je důležité zaměřit se na komunikaci z hlediska manažera, zaměstnanců a celkově komunikaci v pracovním prostředí.

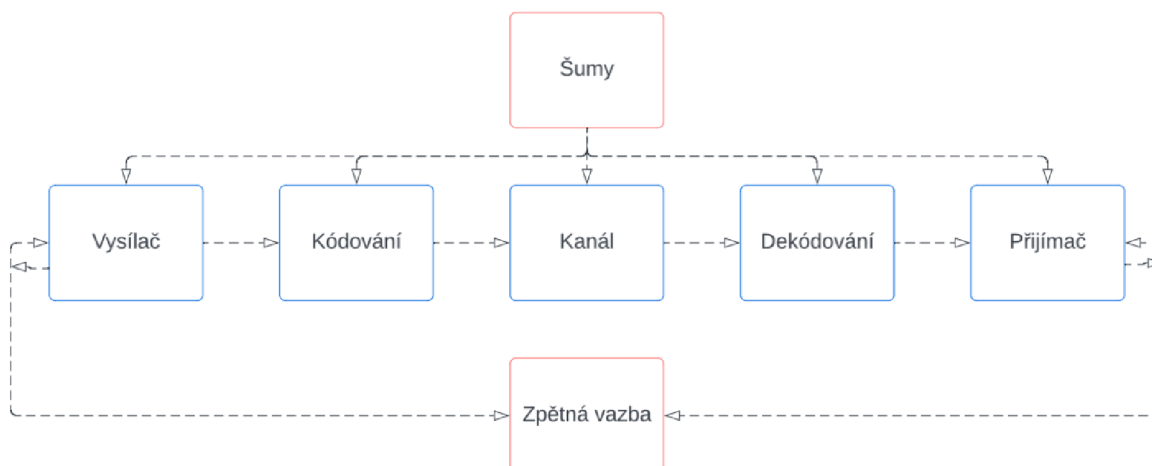
*„Komunikace je víc než jen sdělování či předávání informací. Kromě věcné (obsahové) stránky má skutečná komunikace také stránku vztahovou, odkazující na vztah mezi účastníky komunikace a na význam, který přiřkládají předávaným informacím.“*  
(Tureckiová, 2007, s. 65)

Komunikace lze charakterizovat jako proces sdílení informací s cílem odstranit či alespoň snížit nejistotu na obou stranách. Hlavním předmětem samotné komunikace jsou data, informace a znalosti. Data se označují holá fakta, pokud jsou tato data dána do souvislosti a je jim přidělen určitý význam, jedná se o informace. Umění práce s informacemi a schopnost využít data se nazývá znalost. Komunikace je oboustranný proces, jehož hlavním cílem je dorozumět se. Komunikace může zahrnovat jak slovní, tak mimoslovní projev například posunky, mimiku a gesta. Součástí vnímání účastníka je zapojení smyslů, rozumu, intuice a citu. Pokud jen stojíme a mlčíme, je to také svým způsobem komunikace, protože tím vysíláme do okolí určité signály (Holá, 2006, s. 4).

#### 4.1.1 Komunikační model

Proces komunikace probíhá ve chvíli, kdy jsou přítomni minimálně dva komunikátoři. Kdy jeden vysílá zprávu tak, jak je přesvědčen, že je to srozumitelné, přesné a správné. Druhý danou zprávu dekoduje, zpracuje a reaguje dle vlastního uvážení.

Obrázek 2 Komunikační model



Zdroj: vlastní zpracování dle Janda, 2004

Komunikační model znázorňuje průběh komunikace:

- vysílač je osoba, která chce předat určité sdělení, zprávu;
- kódování je výběr stylu, jakým bude sdělení, zpráva předána;
- kanál je prostředek, kterým bude sdělení, zpráva předána;
- dekodování je pochopení nebo interpretace sdělení, zprávy;
- přijímač je osoba, která přijímá informace;
- zpětná vazba je odpověď nebo reakce příjemce na sdělení, zprávu viz kapitola 4.2.7;
- šumy jsou všechny faktory, které narušují pozornost příjemce a mohou tak pozměnit obsah sdělení, zprávy (Janda, 2004, s. 106).

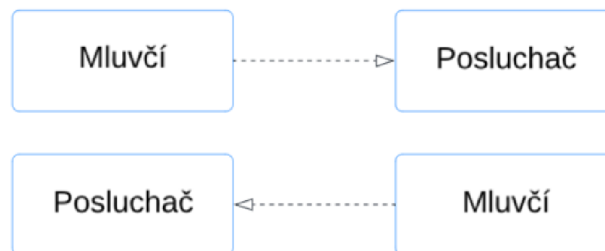
DeVito (2001) dělí modely komunikace na lineární, interakční a transakční. Lineární model představuje jednosměrnou přímou cestu od mluvčího k posluchači, kdy mluvčí mluví a posluchač naslouchá (Obrázek 3). Lineární model nedokáže zachytit vzájemnou výměnu názorů, interakci ani zpětnou vazbu. Využívá se v hromadném sdělení v televizi, článku, rozhlase apod. V interakčním modelu mluvčí a posluchač současně střídají své pozice (Obrázek 4). Mluvení a naslouchání se považují za dvě oddělené akce a vzájemně se nepřekrývají. V transakčním modelu každá osoba současně působí jako mluvčí i posluchač (Obrázek 5). Při osobních rozhovorech, interní komunikaci ve skupině a veřejných projevech se mluví a naslouchá současně.

Obrázek 3 Lineární model



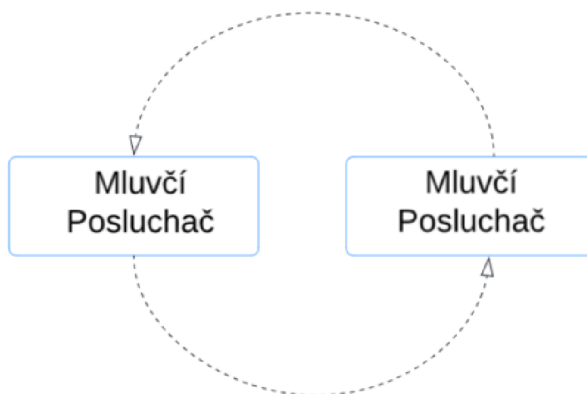
Zdroj: vlastní zpracování dle DeVita, 2001

Obrázek 4 Interakční model



Zdroj: vlastní zpracování dle DeVita, 2001

Obrázek 5 Transakční model



Zdroj: vlastní zpracování dle DeVita, 2001

#### 4.1.2 Komunikační proces

V komunikačním procesu si klademe základní otázky: Kdo? Komu? Co? Jak? Za jakým účinkem?

Kromě mluveného a psaného slova, jsou informace předávány pomocí neverbálních a paralingvistických signálů (frázování, hlasitost, zabarvení hlasu, „řeč těla“). Komunikace může probíhat jak v mysli jedince, tak mezi dvěma či více lidmi (Mikuláščík, 2010, s. 61). Komunikační proces je dynamická jednotka komunikačního systému, která je vymezená

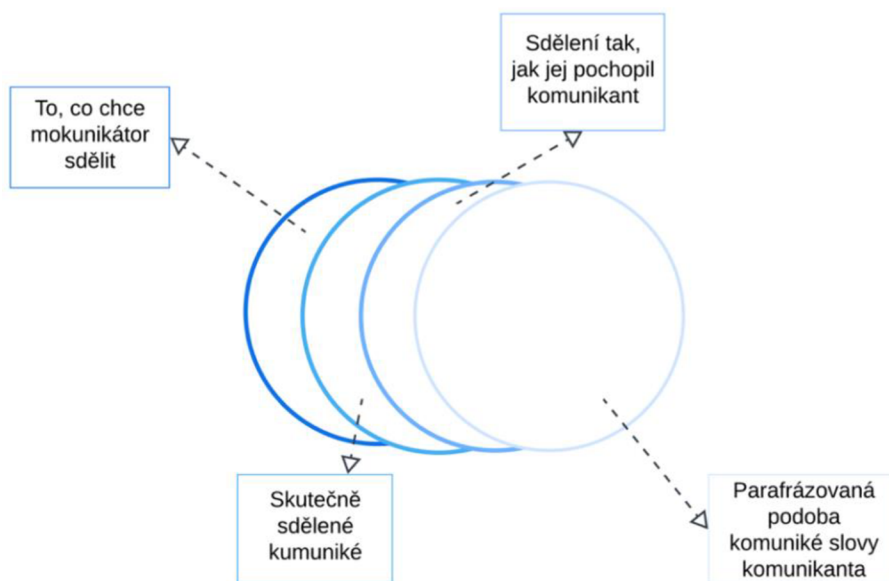
svým jasně definovaným počátkem (vysílání iniciační informace) a koncem (uzavřením významového kontextu).

Složky tvořící komunikační proces:

- Komunikátor – ten, kdo chce něco předat, komunikovat ve formě sdělení. Zaujímá funkci mluvčího, vysílače, zdroje. Jeho způsob sdělování ovlivňuje jeho role, osobnost, zkušenosti, postoje.
- Komunikant – ten, kdo dané sdělení přijímá, pro koho je určeno. Zaujímá funkci příjemce, adresáta, posluchače nebo publika. Stejně jako u komunikátora příjem informací ovlivňuje role, osobnost, atd.
- Komuniké – to, co je komunikováno, sdělováno, obsah. Má podobu neverbálních a verbálních symbolů. Vyslané sdělení může být odlišně chápáno různými příjemci, příjem ovlivňuje kontext a komunikační šum.
- Komunikační jazyk – to, jak je zpráva předávána. Přestože všechny strany mluví stejným komunikačním jazykem, neznamená to, že si vždy rozumí a předají si stejné množství informací.
- Komunikační kanál – to, co nese zprávy. Má podobu cesty, kterou je dané sdělení posíláno od komunikátora ke komunikantovi. Kanály mohou být například: zvuky, články, pohledy, tón hlasu, telefon atd.
- Feedback- zpětná vazba je reakce na přijaté sdělení (viz kapitola 4.2.7).
- Komunikační záměr (cíl) – to, co chtěl komunikátor sdělit, jakou informaci chtěl předat a jaké účinky chtěl vyvolat.
- Komunikační efekt – reálný příjem informace a její účinek na chování komunikanta.

Pro správnou komunikaci je nezbytná jazyková kompetence. Jiřincová (2010, s. 35) vysvětluje pojem jazyková kompetence jako: „*Kompetence komunikátora znamená, že je schopen předat zprávu přijatelně rychle, správně a vhodně zakódovanou. Kompetence příjemce znamená, že je schopen zvládnout příslušné soustavy pravidel, interpretovat dané sdělení a adekvátně reagovat.*“

Obrázek 6 Znázornění postupu deformování informací



Zdroj: vlastní zpracování dle Jiřincové, 2010

Při přenosu informací často dochází ke zkreslení. Zkreslení obsahu je tím větší, čím více je mezistupňů při předávání informací. V komunikačním procesu dělíme impulsy podle dvou oblastí, ze kterých k nám přicházejí:

- Zvenčí – vjemy sluchové, zrakové, hmatové atd. Tyto vjemy jsou dále zkracovány pomocí myšlenek. V případě, že je některý z těchto smyslů narušený, ztrácí se kvalita vnímání. Kvalitu vnímání dále ovlivňují tzv. percepční filtry – člověk vnímá ostře pouze určité věci, jiné může vidět zkresleně.
- Zevnitř – vychází zevnitř člověka, může to být úvaha, myšlenka, představa, atd. Dané impulsy jsou ovlivněny kreativitou, předchozími zkušenostmi, rozumovými zkušenostmi atd.

Komunikační kanál je způsob, jakým se dané sdělení předává (ústně, písemně, vizuálně) a prostředí, kde je sdělení předáváno (internet, ulice, kancelář, TV). Komunikační prostředí je prostor, ve kterém se komunikace odehrává. V komunikačním prostoru může dojít k rušivým vlivům, které přímo ovlivňují kvalitu sdělení (obrazovka počítače, ruch z ulice, další osoby). Ruchy v komunikačním kanálu mohou zapříčinit úbytek podstatných i nepodstatných informací. Pokud komunikátorovi záleží na tom, aby komunikant získal úplné informace, je třeba se přesvědčit o stavu, v jakém byly informace předány. Pro komunikaci je třeba, aby komunikátor své myšlenky, záměry nebo úmysly převedl do

vnímatelných znaků a forem, které budou pro druhou stranu dobře rozpoznatelné (mluvené nebo psané slovo). Tento převod se nazývá „kódování“. Aby byl komunikant schopný dané sdělení přijmout, je třeba používat stejný jazyk, slovní zásobu, znalost signál. Tedy je nutné používat takový kód, který je příjemce schopný dekodovat (Jiřincová, 2010, s. 35-38).

### **4.1.3 Komunikační dovednosti**

Komunikační dovednosti mohou být naučené nebo vrozené způsoby, které činí danou komunikaci efektivní. Pro úspěšnou komunikaci v týmu je třeba ovládat základní dovednosti jako je vnímání, empatie, naslouchání, kódování a dekodování, kladení otázek, prezentování a přesvědčování, neverbální komunikaci, asertivní komunikaci, posuzování atd. (Janda, 2004, s. 66).

Vnímání je proces, kdy rozhodujeme o významu vjemů, které k nám přicházejí. Pro manažera je podstatné vědět, co jeho zaměstnanci chtějí a potřebují slyšet a zároveň jaké zvolit vhodné komunikační nástroje. Empatie znamená vidět věc z jiného úhlu pohledu, je silným nástrojem k porozumění a pomáhá uklidnit vypjaté situace. Naslouchání lze definovat jako proces, při kterém komunikant záměrně vnímá a snaží se porozumět tomu, co komunikátor sděluje. Naslouchání zahrnuje jak fyzický příjem slov a zvuků, tak schopnost soustředit se a chápat dané sdělení. Je třeba brát v úvahu také signály jako jsou zvuk hlasu, pauzy, červení se, váhání, přeroky (Hermochová, 2006, s. 52). V aktivním naslouchání se uplatňují aspekty jako jsou rezonance (ozvěna), reflexe (odezva) a sumarizace (shrnutí). Pro ovládnutí této dovednosti je třeba oční kontakt, soustředění se, rekapitulace a parafrázování, nepřesušování mluvčího, dělání si poznámek, užívání povzbudivých slov, příkyvování apod. (Janda, 2004, s. 68). Další komunikačními vlastnostmi jsou kódování a dekodování. Přenos myšlenek je určitý způsob kódování, v opačném případě se jedná o dekodování, kdy je převedena řeč druhého člověka na myšlenky. Komunikační způsobilost je závislá na znalosti fungování komunikace a schopnosti jejího efektivního použití (DeVito, 2001, s. 23). Kladení otázek je jednou z klíčových dovedností, na kterých závisí úspěch či neúspěch celé komunikace. Vždy je třeba správně formulovat otázky, ty by měly být formulovány stručně, jasně a srozumitelně. Důležité jsou také otevřené otázky. Prezentování a přesvědčování je využíváno při přesvědčení partnera o závažnosti jeho chyb nebo o řešení určité situace či problému. Zde je třeba stručnost, srozumitelnost, pozitivní projev a spolčená vize. Neverbální komunikace je dovednost vnímat, jak působí naše sdělení na komunikanta. To



odvozujeme z verbálních (slov) a neverbálních projevů (tón hlasu, pohyb, výraz tváře, postoj, gesta). Spočívá ve čtení pocitů druhých a současně v ovládnutí vlastních neverbálních projevů. Asertivní komunikace je dovednost jednat s lidmi, aniž bychom s nimi jakýmkoliv způsobem manipulovali a aniž by oni manipulovali s námi. Existují různé způsoby asertivních technik jako je pokažená gramofonová deska, chladná nepřístupnost, chrabrý vzdor, informační blokáda, selektivní ignorování a kompromis (Bělohávek, 2017, s. 19-53). Janda (2004) definuje asertivitu jako vyjádření vlastních postojů a pocitů, které v sobě nesou zodpovědnost uznání postojů a pocitů ostatních. Delegování je schopnost, která patří k jedné z nejvýznamnějších dovedností manažera (viz kapitola 4.3.1).

#### **4.1.4 Funkce komunikace**

Komunikace má mnoho funkcí, které nemají přesně vytyčené hranice a často se vzájemně překrývají. Mezi základní funkce patří:

- Funkce informativní – předání určitých informací, faktů a dat.
- Funkce instruktivní – jedná se o funkce informační posílenou o vysvětlení dat, popis, postup, organizaci, návod atd.
- Funkce poznávací – podobá se informativní funkci, důležitá zejména pro komunikanta.
- Funkce vzdělávací a výchovná – uplatňována primárně prostřednictvím institucí. Spojuje funkce informativní, instruktivní a další funkce jako jsou kontrola, dohled, dozor.
- Funkce socializační a společensky integrující – zaležena na budování a posilování mezilidských vztahů, sbližování, sounáležitosti. Ovlivňují ji společenské segmenty a společenská úroveň.
- Funkce přesvědčovací – jedná se o působení na jinou osobu za účelem změnit jeho názor, postoj, přesvědčení.
- Funkce motivační a posilující – úzce spojena s funkcí přesvědčovací. Posilování pocitů sebevědomí, potřeby, vztahu k něčemu a k dosažení výsledků.
- Funkce zábavná – komunikace, která vytváří pocit spokojenosti, pohody, zábavy (Mikuláščík, 2010, s. 51-53).

#### 4.1.5 Druhy komunikace

Každá komunikace má proměnlivou podobu a rozdílné možnosti, které může komunikátor užívat a měnit. Častokrát jsou jednotlivé druhy komunikace spojovány v jednom projevu nebo prezentaci. K takovému spojení může dojít kontrolovaně i neúmyslně. Druhy komunikace:

- Komunikace aktivní – způsob jakým komunikátor sděluje informace, odpovídají jeho záměrům, má svou prezentaci pod kontrolou.
- Komunikace nezáměrná – komunikátor nemá svůj projev zcela pod kontrolou.
- Komunikace vědomá – komunikátor si je vědom co a jakým způsobem říká. Může ale nemusí dojít k uspokojení jeho záměrů.
- Komunikace nevědomá – komunikující v tomto případě nemá pod vědomou kontrolou to, co říká a jakým způsobem.
- Komunikace kognitivní – smysluplná, racionální a logická komunikace.
- Komunikace afektovaná – prováděna prostřednictvím emočních projevů.
- Komunikace pozitivní – zde je signalizován souhlas, nadšení, přijetí. Některé nepříjemné věci (např. kritiku) lze sdělovat i přijatelně a pozitivně.
- Komunikace negativní – signalizuje odmítnutí, útok, odpor, zatajování atd. Ve většině případů vyvolá negativní reakci.
- Komunikace shodná – komunikující se vzájemně shodují, neodporují si.
- Komunikace asertivní – sebe prosazující komunikace.
- Komunikace agresivní – útočná komunikace.
- Komunikace pasivní – úniková, ústupná komunikace (Mikuláščík, 2010, s. 95).

Mezi další druhy komunikace řadíme komunikaci: skupinovou, masovou, jednosměrnou, dvousměrnou, psaná, verbální, neverbální, postranní atd.

Pojem „metakomunikace“ se dá doslovně přeložit jako komunikace o komunikaci. Pozorovatel, který může být mimo komunikaci nebo přímým účastníkem, popisuje a interpretuje danou komunikaci. Komunikující i pozorovatel přikládají společnému tématu specificky odlišný význam. Daný pojem v komunikaci sděluje také to, co se projevuje jako podtext, náznak nebo dvojsmyslnost. V komunikaci mimo jiné předáváme také náznak toho, jak by příjemce měl informaci chápat, aby jí rozuměl. Metakomunikační dotváření se může dít pomocí kontextové situací, emočního zabarvení hlasu či neverbálních prostředků

(Mikuláščík, 2010, s. 102). Často mohou metakomunikovat také neverbální signály, obvykle zesilují jinou verbální či neverbální komunikaci nebo signály (DeVito, 2001, s. 25).

#### **4.1.6 Bariéry v komunikaci**

Při každé komunikaci může dojít k problémům a překážkám, které ji značně ovlivňují a komplikují. Rozdělujeme hlavní dva druhy komunikačních bariér: externí a interní bariéry.

Externí bariéry, se projevují jako rušivý element z prostředí. Mezi externí bariéry řadíme nevhodné uspořádání prostředí (překážku mezi komunikujícími, rušivé uspořádání nábytku), demografické bariéry (pohlaví, věk), vyrušení třetí osobou, okolní hluk, rušivé osvětlení, organizační bariéry atd.

Interní bariéry, jedná se o překážky uvnitř komunikace. Jsou dány osobnostními problémy a emocemi komunikujících, například zlost, smutek apod. Mohou se projevit sníženou kontrolou stylistiky projevu, chvěním hlasu atd. Další problémy mohou být kulturního rázu, odlišnost v podobě slangu, nedostatečné slovní zásoby, terminologii, skákání do řeči, nesoustředěnosti, stereotypizace, fyzické, psychické nebo neurologické poruchy (Mikuláščík, 2010, s. 109). Mezi primární typy interních bariér jsou bariéry psychosociální, které jsou spojeny s psychickými vlastnostmi, motivy a osobnostními rysy. Tento typ interní komunikace je do jisté míry ovlivňován vlivem vnějšího sociálního prostředí. Dalším typem interních bariér jsou bariéry sémantické. Ty vznikají v důsledku rozdílné, vrozené komunikační schopnosti a s nimi spojené neschopnosti přizpůsobovat obsah sdělené různé skupině příjemců.

Tureckiová (2007, s. 80) dělí interní bariéry na fyzické a fyziologické, sémantické a psychosociální. Mezi fyzické a fyziologické bariéry patří například fyzické nepohodlí, momentální zdravotní stav, smyslové vady (zrak, sluch, výslovnost), chronická onemocnění apod. Do sémantických bariér se řadí rozdílná komunikační schopnost (vrozená – inteligence, tvořivost, jazykové nadání, sociální/komunikační dovednosti), rozdílná kulturní a sociální zkušenost. Psychosociální bariéry souvisí se strachem z neúspěchu, jsou zaměřeny na vlastní potřeby, nesoustředění se, předsudky, ego-obranné mechanismy, nevhodné promítání emocí do komunikace, rodinné problémy apod. Mezi interní bariéry v komunikaci patří také nedostatečné využívání zpětné vazby.

Armstrong (2004, s. 45) popisuje následující komunikační bariéry: zamítání protichůdné informace, problém ve vnímání komunikátora, vliv skupiny, různé vnímání

slov, neverbální komunikace (nepochopení neverbálnímu projevu), emoce, hluk (doslovný hluk i „komunikační šum“), velikost (čím větší je skupina, tím větší mohou být problémy v komunikaci).

## 4.2 Interní komunikace

*„Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.“* (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126).

*„Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.“* (Janda, 2004, s. 10).

Celková podniková strategie a firemní kultura se odráží v chování zaměstnanců vůči jejich zákazníkům. Protože to, jak se podnik chová k vlastním zaměstnancům, tak se zaměstnanci chovají i navenek (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 127).

Ve firmě se sleduje především tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí. Neméně důležitý je také tok informací uvnitř firmy. Do interní komunikace neodmyslitelně patří využívání zdrojů v podobě interních informací, lidí, financí, materiálu, vytváření firemního know-how, ale také propojení všech manažerských funkcí. Efektivním využíváním těchto zdrojů je tvořena hodnota zboží nebo služeb pro zákazníka. Interní komunikace je základním spojovacím článkem v samotném procesu řízení (Janda, 2004, s. 10). Účinnou interní komunikací nejsou pouze nástroje – tedy vše, co lidé slyší, vidí a čtou. Ale je to obousměrný proces, při kterém dochází k předání a příjmu informací a zpětných vazeb. V současném konkurenčním prostředí je k dosažení úspěchu podniku třeba, aby jeho interní komunikace přispívala k vytváření neustálého toku nápadů, podnětů, připomínek a feedbacků (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 126).

V praxi se význam komunikace projevuje primárně v těchto činnostech:

- sdělení zpráv, informací a rozhodnutí;
- vyjasnění skutečností, stavů a situací;
- ovlivňování a přesvědčování;
- implementace zpětných vazeb v komunikačních vztazích;

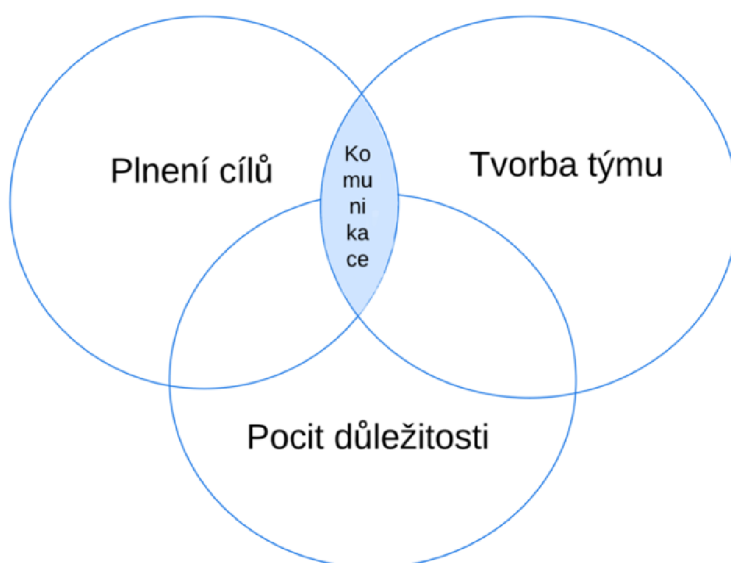
- konkrétní manažerské činnosti, chování manažera, dodržování podnikových pravidel a zásad, sílení společných hodnot;
- monitorování, interpretace, distribuce, sdílení a realizace (Holá, 2006, s. 4).

Interní komunikaci v procesu managementu tvoří:

- stanovení a sdělení cílů podniku;
- zpracování a prosazení plánů pro dosažení jednotlivých cílů;
- efektivní využití zdrojů;
- získání, výběr a hodnocení zaměstnanců;
- kontrola a zpětná vazba.

Dle Jandy (2004, s. 12) výsledkem fungující interní komunikace je úprava chování zaměstnanců tak, aby byly splněny cíle, zaměstnanci byli schopni tvořit efektivní týmy a cítili vlastní důležitost ve skupině, v procesu a jako jednotlivci (viz Obrázek 7).

Obrázek 7 Komunikace jako prostředek úpravy interního chování



Zdroj: vlastní zpracování dle Jandy, 2004

#### 4.2.1 Komunikační strategie

Strategie interní komunikace vychází z celkové strategie firmy, firemní kultury firemní identity. V procesu plnění cíle je třeba brát v úvahu význam interní komunikace a patřičně ji využívat. K tomu, aby byla strategie účinná, je nutné v první řadě analyzovat to, co chce management říct a to, co chtějí zaměstnanci slyšet. Dále identifikovat problémy, které mohou vzniknout jak při sdělování, tak při přijímání informací. Z takové analýzy vyplynou podklady pro vytvoření vhodných komunikačních systémů, nastavení komunikačních kanálů a pro implementaci zásad interní komunikace do celkového systému řízení firmy. Pro vytvoření správné interní komunikace je zásadní vědomá vůle vybudování vnitropodnikové komunikace, uvědomění si důležitosti a kontextu celkového fungování podniku. Proto by strategie měla zahrnovat také vybudování základních podmínek a zajištění jejich dodržování.

Prostřednictvím komunikačního plánu je naplněna strategie a cíle interní komunikace podniku. Při tvorbě plánu je třeba brát v úvahu jak oficiální komunikační kanály, tak i neoficiální informační zdroje. Komunikační plán by měl vycházet z komunikačních zásad:

- vedení poskytuje aktuální a pravdivé informace;
- vedení je schopné vést otevřenou diskusi, přijímat konstruktivní kritiku a objasnit své chování a činy;
- partnerství spolupracovníků, managementu a pracovníků je založeno na vzájemné prospěšnosti (Holá, 2006, s. 56-58).

Firemní kultura představuje soubor norem chování všech zaměstnanců a firmy. Tvoří ji vnější jasně rozpoznatelné fyzické znaky jako jsou: uniforma, logo nebo firemní vizualizace. Neméně důležité je také její vnitřní nastavení firemních hodnot, chováním vlastníků, managementu a všech zaměstnanců v rámci těchto hodnot.

Firemní identita je konkrétní způsob chování a komunikace firmy (spolehliví obchodníci, příjemná recepční nebo kvalifikovaní technici). Prezentace prostřednictvím produktů, značky a komunikace s vnější veřejností (Holá, 2006, s. 10-11).

#### 4.2.2 Obsah interní komunikace

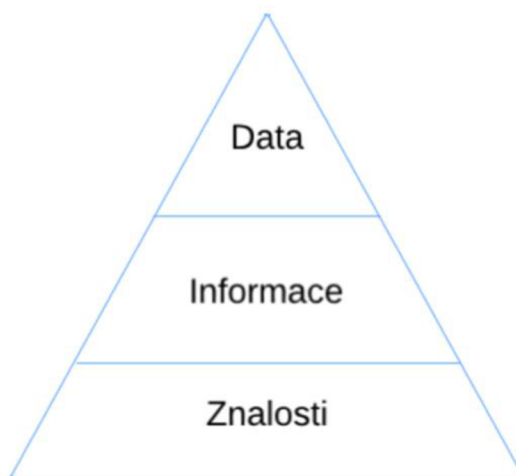
Vnitřní prostředí firmy tvoří převážně její zaměstnanci, jsou tím nejdůležitějším a zároveň nejhůře ovlivnitelným faktorem. Interní komunikace představuje komunikační propojení jednotlivých útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů, které jsou nutné pro fungování firmy. Součástí interní komunikace je kromě předávání informací také utváření a vyjasnění postojů a názorů, chování managementu a pracovníků, slovní i mimoslovní spojení atd. Komunikace probíhá nejčastěji mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi pracovníky a pracovními týmy jak v oficiálních, tak v neoficiálních vztazích. Jak již bylo zmíněno výše, hlavním předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Kvalita dat, informací a znalostí významně ovlivňuje rozhodovací procesy viz Obrázek 8.

Data jsou vše, co lze monitorovat smysly – zrakem, sluchem, hmatem a chutí. Data označujeme také objektivní fakta a znaky o určitých skutečnostech a s určitou hodnotou. Data lze vždy následně zpracovat, kvalitativně a kvantitativně ohodnocovat. V datech jsou zakódována zprávy, například jde o čísla objemu prodeje, počet zákazníků, výše marže, účetní data apod. Podávají faktickou zprávu, která je sama o sobě bez vypovídající hodnoty a vysvětlení, data jsou tedy základem informací.

Informace jsou data, která jsou dále interpretována s určitým významem, je jim přidána vypovídající hodnota a význam pro uživatele. Uživatel vytváří z dat informace na základě svých znalostí. Ve specifických případech jsou informace pro příjemce bezcenné, protože nemá znalost, jak danou informaci využít a zpracovat.

Znalosti jsou vždy spjaty s lidskou činností a emocemi. Jedná se o soubor zkušeností, mentálních modelů, vědomostí, hodnot a principů. Znalosti jsou pro organizaci nejhodnotnější, ale možnost jejich sdílení je nižší než sdílení dat (Holá, 2006, s. 60).

Obrázek 8 Trojúhelník dat, informací a znalostí



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 4.2.3 Vnitropodnikové komunikační kanály

Komunikační kanál si lze přestavit jako cestu od informačního zdroje na místo určení, k příjemci a zase zpět. Jedná se o soubor činností, prostředků a způsobů komunikace, které slouží k zajištění správného toku a sdílení informací v rámci specifického komunikačního procesu společnosti. Informační zdroj a samotná cesta k příjemci a zpět vychází z komunikační strategie. Komunikační směr se dělí na vertikální, horizontální a diagonální. Základní dělení komunikačních kanálů je na oficiální a neoficiální komunikační kanály. Kvalitu komunikačního kanálu určuje rychlost přenosu informací, kvalita sdělení, obsah, dostupnost, aktuálnost, validita, relevance, možnosti uchování, atd. Optimální nastavení interních komunikačních kanálů brání informačnímu šumu a nedostatkům informací (Holá, 2006, s. 61).

Dle Donnelly (1997, s. 513) by měl být v podniku prostor na komunikaci ve čtyřech směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Sestupná komunikace se odehrává od pracovníků na vyšších stupních pracovní hierarchie k pracovníkům na nižších stupních. Jedná se převážně o prohlášení pracovní instrukce, manuály, podnikové publikace, popisy práce, zpětná vazba na výkon pracovníků apod. Vzestupná komunikace je opakem sestupné, proudí tedy od pracovníků na nižší úrovni pracovní hierarchie k pracovníkům a vyšší úrovni. Měla by být využívána ve stejné míře jako komunikace sestupná. Nástroji vzestupné komunikace mohou být: anonymní i neanonymní schránky, porady apod. Horizontální (laterální) komunikace představuje komunikaci mezi jednotlivými odděleními



nebo pracovníky na stejné úrovni pracovní hierarchie. Například komunikace mezi vedoucím pracovníkem účetního oddělení a vedoucím pracovníkem marketingového nebo IT oddělení. Horizontální komunikace bývá často opomíjená nebo neefektivní, tím často dochází ke komplikacím v procesu rozhodování, plánování, koordinace apod. Diagonální komunikace je komunikace mezi různými odděleními a zároveň mezi různými úrovněmi pracovní hierarchie. Efektivní diagonální komunikace může velmi urychlit a zjednodušit komunikaci v organizaci.

#### **4.2.4 Struktura informačních toků**

Struktura informačních toků v podniku by měla do jisté míry kopírovat organizační strukturu. Většina instrukcí, rozhodnutí a sdělení postupuje shora dolů, tedy od těch nevyšších příček hierarchie přes různé úrovně řízení až k těm nejnižším příčkám.

Komunikační pyramida. Na vrcholku pomyslné komunikační pyramidy, kde sdělení vzniká, znají jeho tvůrci vzhled celkového obrazu a jednotlivé souvislosti. Rozhodnutí vychází ze zvažování různých hledisek a možností, zkoumání důsledků, vylučování možných rizik apod. Na dalším stupni hierarchie se záběr zužuje a následně se zaměřuje na detaily několika vybraných myšlenek a jejich rozpracování. Po zvolení vhodného a konkrétního řešení se rozpracovávají jednotlivé detaily na další úrovni, která už nemá dostatečnou představu o celkové problematice. Směrem dolů se klade důraz převážně na to, co je potřeba udělat a mnohem menší pozornost je věnována tomu, proč se to dělá. Největší množství lidí (na spodní příčce pyramidy) nakonec dostane rozhodnutí bez kontextu (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 127-128).

Tok dat a informací. O komunikaci lze hovořit v případě, že příjemce porozumí informacím a jedná podle nich. Zatímco informace bez komunikace jsou v interpersonální oblasti bezvýznamné. I sebedůležitější informace nemá význam, pokud je příjemce nezaznamená. Každá komunikační síť obsahuje vedle těch formálních, oficiálních kanálů také kanály neoficiální, neformální. Takové neformální kanály často bývají indikátory motivace zaměstnanců. Z neformální komunikace se často stane „firemní slang“, který je prostředkem k oddělení, vymezení určitých sociálních skupin uvnitř podniku. Management by měl dbát na to, aby byla interní komunikace co nejjednodušší a nejsrozumitelnější (Janda, 2004, s. 63-65).

## 4.2.5 Formy interní komunikace

Základní formy interní komunikace: Osobní, písemné a elektronické. Formy závisí na druhu a důležitosti sdělení, na vztahu mezi komunikujícími. Komunikační forma má bezprostřední vliv na kvalitu a účinnost komunikačního procesu v podniku.

### 4.2.5.1 Osobní komunikace

Nazýváme ji také komunikace ústní nebo tváří v tvář. Jedná se se nejpoužívanější formu komunikace pro její nenahraditelnou, okamžitou reakci. Už ze své podstaty má nastavenou zpětnou vazbu a její uplatnění předpokládá otevřený dialog. Často bývá osobní komunikace doplněna neverbální komunikací, která napomáhá umocnění významu sdělení. Je upřednostňována při poradách, rozpravách, pohovorech, v diskusích a při schůzích. Další možné využití je v podobě dnů otevřených dveří, firemních večírcích, konzultacích, telefonické komunikaci apod. Nevýhodou bývá časová a finanční náročnost, pouze vyslovené informace nemusí mít takovou váhu jako ty psané. Důležité osobní komunikace proto bývají doplněny písemným nebo jiným záznamem (Holá, 2006, s. 61-62).

Dle Cejthamra a dědiny (2010, s. 34) manažer v osobní komunikaci zastává mimo jiné roli informační, která se dále dělí na role:

- role dohlázele – manažer hledá a přijímá informace, které následně umožňují rozvíjet chápání celé organizace;
- role šířitele informací – manažer předává informace z vnějšího prostředí do organizace a naopak;
- role mluvčího – předávání informací na základě své formální autority lidem mimo jednotku.

#### 4.2.5.1.1 Porady

Porady jsou nezbytnou součástí pracovního života. Na každém typu porady je třeba postupovat podle určité struktury řídicího aktu. Při nedodržení struktury řídicího aktu mohou následně nastat komplikace. Struktury řídicího aktu: Kdo? Co? Kdy? Jak? Komu? Proč?

Pro efektivní vedení porady je nutné předejít dlouhým diskusím o problémech, dohadům a jiným aktivitám, kterými ztrácíme čas a zároveň nám nepřinesou žádné výsledky. Jednotlivé klíče k efektivním poradám jsou: správné pojmenování problému, zabývat se jádrem problému a ujistění se, že všichni chápou a umí jej pojmenovat. Při řešení problému,

je žádoucí vyslechnout si všechny možné návrhy řešení problému a následně vybrat to nejefektivnější stanovisko (Janda, 2004, s. 49-50).

Hlavním cílem a významem porad je snaha o navázání přímé komunikace mezi manažerem a podřízenými, vytvoření pracovních i osobních kontaktů, budování týmu, objasnění nedostatků a nesrovnalostí, systematicky odstraňovat překážky, úspora peněz i času. Porady mohou být informační, účelové a řešitelské (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 250).

Šuleř (2008) rozděluje sedm typů porad:

1. Operativní – často dochází k odstranění pouze jedné překážky v práci. Vyžaduje před realizační přípravu. Velmi účelový výběr účastníků porady, pozváni jsou pouze ti, kterých se opatření týká.
2. Výrobní (útvárová) – rutinní zajištění bezproblémového chodu pracovní činnosti. Účastní se zpravidla pracovníci v přímé podřízenosti vedoucího porady. Pravidelné konání s pevně daným harmonogramem. Bývají krátké a jsou informativního charakteru.
3. Manažerská – cílem porady je přijetí rozhodnutí, které zajistí dlouhodobé a efektivní fungování podniku. Konají se v pravidelných intervalech. Účastní se jich vedoucí pracovníci a manažeři.
4. Řešitelská – svolává se za účelem nalezení řešení závažného problému, nebo produkce nových myšlenek či nápadů. Svolává se podle potřeby a účastní se jí pracovníci z různých míst a pozic.
5. Kontrolní – jde při ní o odhalení odchylek a případnému opatření k jejich korekci. Nezbytným nástrojem při řízení projektů. Konají se v pravidelných intervalech a účastní se jí lidé pracující na daných projektech, někdy se účastní také externí partneři a zákazníci.
6. Krizová – jejím cílem je přijetí rozhodnutí, které zamezí vzniku či eskalaci určité krize nebo problému.
7. Strategická – jde při ní o přijetí dlouhodobých strategických cílů, které vedou k získání či udržení strategické konkurenční výhody. Účastníci porady jsou nejen manažeři, vedoucí ale také specialisté.

Brífink slouží pouze k přenosu informací a na rozdíl od porad se při nich o ničem nerozhoduje. Není nutné předem rozesílat program a pozvání. Pravidla brífinku:

- měl by probíhat tváří v tvář;
- účastní se jich 4-15 účastníků;
- měl by být uveden vedoucím týmu;
- pravidelné konání;
- je třeba vybízet k otázkám, komentářům a návrhům, ale zdlouhavě nediskutovat;
- pokládány průběžné poznámky;
- nepřekračovat čas, ideální trvání je cca 20-30 minut;
- na konci shrnout klíčové body;
- pozitivní zakončení;
- na konci brífinku oznámit datum dalšího;
- informovat nepřítomné členy (Jay, Templar, 2006, s. 265).

#### **4.2.5.2 Komunikace písemná a prostřednictvím médií**

Do dané kategorie řadíme komunikaci písemnou, elektronickou, vizuální a audiovizuální. Holá (2006, s. 65-70) uvádí, že písemná komunikace se využívá převážně při hromadném sdělení skupině pracovníků s cílem informovat větší množství lidí v krátkém čase. Používá se mezi manažerem a pracovníky tam, kde je nutné zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Slouží také k uchování důležitých informací jako výsledků jednání, porad, rozhovorů a diskusí. Další možné formy písemné komunikace jsou výroční zprávy, firemní profil, firemní časopis a noviny, nástěnky, on-line nástěnky a intranet, firemní rozhlas apod. Nevýhodou písemné formy komunikace je zpoždění komunikace, problémy s archivací, vysoké náklady na tisk a množství tištěných dokumentů, ty ovšem nahrazuje elektronická podoba.

Elektronická komunikace umožňuje velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci firemních dokumentů s využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty a intranetu. Nevýhody elektronické komunikace mohou být: problémy s únikem dat (bezpečnost), ztráta osobního kontaktu, technické problémy, nedorozumění, atd.

Dle Holé (2006, s. 74-76) Intranet, informační a komunikační kanál je interní síť podniku, fungující na principu internetových protokolů. Není dostupná vnějšímu okolí. Zajišťuje zaměstnancům přístup k elektronické komunikaci, poště, přístup do informačních

systemu společnosti a dalším informacím, které zaměstnanci potřebují k výkonu práce. Úkolem managementu je zajištění fungování intranetu a aktualizace informací. Intranet je vhodným nástrojem k získání zpětné vazby. Výhody zavedení intranetu v podniku:

- přístup k informacím;
- zajištění toku informací;
- sjednocení informačních zdrojů a jejich propojení;
- zjednodušení efektivního vyhledávání informací;
- jednotný a jednoduchý systém pro ukládání dat;
- zjednodušení interní komunikace, zajištění zpětné vazby a hodnocení mezi vedením a pracovníky.

#### **4.2.6 Nástroje interní komunikace**

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, s. 141-142) uvádí, že interní komunikační strukturu je třeba budovat tak, aby vzájemně propojovala výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a aby vzájemně demonstrovala zájem vedení o každého jednotlivce. Je třeba usilovat o aktivní zapojení pracovníků do veškerých podnikových procesů. Zásady interní komunikace:

- neustálá komunikace - pokud se podřízení neptají na otázky, myslí si, že znají odpověď;
- zajištění neustálé zpětné vazby;
- vstřícné a otevřené vedení - zapojení tazatele do hledání odpovědí;
- poskytnutí kontextu;
- nezahlcování pracovníků nepotřebnými informacemi;
- efektivní využívání nových technologií - je ovšem potřeba, aby mobilní telefony nebo online meetingy nenahradily osobní kontakt;
- volba vhodného komunikačního nástroje - na každou příležitost se hodí jiný komunikační nástroj;
- výběr vhodného místa, času a způsobu prezentace;
- zdokonalení komunikačních dovedností.

#### 4.2.7 Zpětná vazba

Tureckiová (2007, s. 70) říká, že zpětná vazba (angl. feedback) slouží primárně k ověření účinku sdělení na příjemce. Jejím prostřednictvím je možné ověřit, zda se daný komunikační záměr neodlišuje od samotného účinku a zda komunikace splnila svůj účel. Zpětná vazba by tedy měla být specifická, otevřená, zaměřená na obsah a cíl komunikace. Měla by také umožňovat rozvoj vztahů a výkonu.

Dle Duchoně, Šafránkové (2008, s. 23) zpětná vazba umožňuje zjistit odchylky od standardů a realizaci korekčních opatření. Nevýhodou principu zpětné vazby je fakt, že analýza kontroly často přichází opožděně nebo ve chvíli, kdy již nelze na předchozích rozhodnutích mnoho změnit. Pro efektivní kontrolu je proto často manažery využíván systém dopředné vazby, která jim umožňuje včas podniknout potřebné korektivní opatření. Kontrola by měla vždy fungovat při změnách plánu, vzniku krizových situací i při úplném selhání. V takových případech musí být kontrola pružná.

DeVito (2001, s. 25-26) definuje zpětnou vazbu jako reakci posluchače na mluvčího. Na základě zpětné vazby může mluvčí pokračovat v dosavadním sdělení nebo přizpůsobovat, modifikovat nebo úplně měnit obsah či formu sdělení. Úsměv přikývnutí a poznámky se rozumí jako příklady pozitivní zpětné vazby. Negativní zpětná vazba může někdy obsahovat návrh, jak případné chyby odstranit nebo vyřešit určitou problematiku. Zpětná vazba je nutná nejen mezi vedením a pracovníky, ale také mezi pracovníky navzájem. Mají-li členové týmu mezi sebou dobře spolupracovat, je nutné dobré nastavení vzájemné komunikace o očekávání, chování, pochvalách, výtkách atd.

Hermochová (2006) uvádí tři druhy feedbacku: Hodnotící feedback, jedná se o zpětnou vazbu, která v sobě nese buď pozitivní nebo negativní hodnocení. Pozitivní feedback však ne vždy zaručuje pozitivní emoci. Expresivní feedback vyjadřuje vlastní pocity hodnotícího, ale nedává návrhy řešení. Často v hodnoceném vyvolá podobný odpor jako při negativním hodnotícím feedbacku. Konstruktivní feedback je účinnější než předešlé dva druhy. Je v něm označeno o čem se mluví, jaké pocity vyvolává a může obsahovat také výzvu ke změně. Zpětná vazba v interní komunikaci slouží k ověření, zda daná komunikace splnila svůj účel. Komunikátor ji může poskytovat jak sám sobě (vnímá to, co říká, řeč těla, pocity), tak i komunikantovi. Kromě běžné verbální zpětné vazby, může mít podobu zamračení, úsměvu, postoje, gestikulací apod.

Zpětná vazba:

- poskytuje jednotlivcům doplňkové informace o věcné stránce jejich jednání a také o nich samotných;
- umožňuje, aby se příjemce určitého sdělení dokázal lépe rozhodnout, jak bude následně jednat.

Dle Tureckiové (2007, s. 66-70) efektivní zpětná vazba by měla:

- být věcná a přesně specifikovaná (fakta a relevantní informace);
- být názorná (konkrétní příklady);
- podporovat silné stránky a možnosti rozvoje;
- budovat důvěru a respektující;
- zohledňovat reálné možnosti příjemce;
- zaměřovat se na pozitivní změnu.

#### **4.2.8 Nefungující interní komunikace**

Holá (2006, s. 13) uvádí, že význam efektivní komunikace se často projeví až tehdy, kdy nastanou problémy způsobené právě komunikačními chybami nebo nedostačenou komunikací. Jedná se o nedostatek informací, neúplné informace, komunikační šum nebo nejednoznačné informace. Nejčastější chyby v interní komunikaci jsou:

- komunikace je pouhé sdělování;
- základem komunikace je pouze předání informace;
- dochází k zadržování informací ze strany vedení;
- manažer předpokládá, že se zaměstnanci na nejasnosti doptají sami.

Všechny zmíněné chyby a nedostatky mohou často vést k celkové demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci, vysoké míře fluktuace pracovníků, špatné koordinaci procesů, konkurenční neschopnost celé firmy apod. Celou interní komunikace určuje jak verbální, tak i neverbální komunikace (Holá, 2006, s. 15).

### 4.3 Zadávání úkolů a úloh

Správná komunikace je nezbytnou součástí při zadávání úkolů a vytyčení cíle. Před pracovním výkonem by mělo být zadání úkolů, po výkonu hodnocení, vždy v rozsahu a formě přiměřených rozsahu a podstatnosti výkonu. V určitých případech je třeba míra podpory a kontroly nad samotným průběhem výkonu. Plamínek (2018, s. 289) hovoří o úloze tehdy, jeli pověření stálé a je v rámci pracovní pozice nebo role. V případě jednorázového zadání se jedná o úkol. Efektivní zadávání úkolů a úloh vyžaduje řadu dovedností: empatie, schopnost dívat se na věci z různých úhlů pohledu, odhadnout motivy a potenciál pracovníka apod.

#### 4.3.1 Delegování úkolů a úloh

*„Delegování vychází ze zdravého důvěry manažera v tým.“* Khelerová (1995, s. 12)

Janda (2004, s. 72) říká, že v praxi je spousta manažerů pracovních přetížených a to častokrát z důvodu neschopnosti nebo neochoty delegace. Bez delegování není možné, aby byl vedoucí vedoucím, protože nebude moct vykonávat priority své pracovní pozice. Delegováním se plní podstata managementu – dosahování předem zvolených výsledků pomocí jiných lidí. Díky delegování manažer motivuje zaměstnance, získává zpětnou vazbu, umožňuje inovace, šetří čas, vyhledává a vychovává schopné podřízené, zvyšuje odbornost zaměstnanců, získává více informací a návrhů řešení apod.

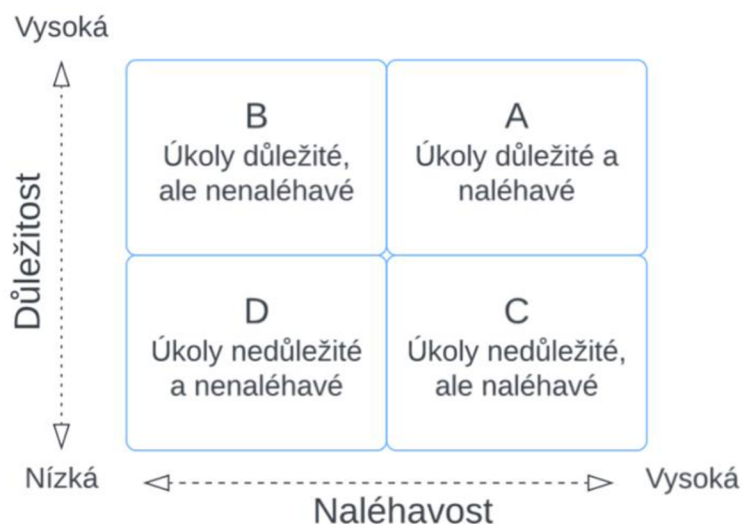
Delegování zahrnuje tři stěžejní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. O delegaci hovoříme v souvislosti s úlohami tehdy, když je s danou úlohou předána také určitá pravomoc. Vždy se delegují směrem „dolů“ pravomoci, odpovědnost za jejich splnění náleží delegujícímu. Na delegování lze nahlížet jako na paradigma, kdy je vzájemná spolupráce manažera a podřízeného založena na spoluodpovědnosti, spolupráci, jednotnosti cílů a týmové souhře. Druhý úhel pohledu je jako na plánovanou manažerskou techniku a návody pro podřízené od manažera. Delegování náročnějších úkolů a úloh pracovníka nejen testují, ale také rozvíjejí jeho kvalifikaci (Cipro, 2009, s. 9).

Proces delegování probíhá ve dvou rovinách: operativní a taktické, resp. strategické. Operativní rovina delegování se týká zejména krátkodobého horizontu a jde o zajišťování dělby práce tak, aby veškeré úkoly byly plněny řádně a rovnoměrně. Taktická a strategická rovina delegování se týká převážně střednědobého a dlouhodobého horizontu. Připravují



a realizují se decentralizační procesy, rozvoj kvalifikace a motivace pracovníků k převzetí vyšší odpovědnosti. Je žádoucí vzájemné propojení obou zmiňovaných rovin (Blažek, 2014, s. 181). Obrázek 9 zobrazuje rozdělení priorit do čtyř skupin. Úkoly priority A jsou důležité a naléhavé, tyto úkoly lze delegovat pouze za předpokladu, že má manažer ve svých řadách spolupracovníků kvalifikovaného odborníka, které daný úkol zvládne dostatečně kvalitně a včas. V opačném případě musí daný úkol řešit manažer sám. Úkoly priority B jsou důležité, ale nejsou naléhavé, u těchto úkolů je možnost delegace větší. Je zde více prostoru na předání potřebných informací a znalostí delegovanému pracovníkovi. Úkoly priority C jsou naléhavé, ale nejsou tak důležité. Proto je vhodné je ve většině případů delegovat. Úkoly priority D nejsou ani důležité, ani naléhavé. Ty je třeba delegovat vždy.

Obrázek 9 Priorita úkolů



Zdroj: vlastní zpracování dle Blažka, 2014

#### 4.3.1.1 Cíle delegování

- Efektivní využívání času – manažer pomocí delegace ušetří čas pro řešení úkolů s větší významností.
- Možnost rozvíjet manažerské schopnosti – kromě získávání nových zkušeností, prohlubuje manažer takto i svou vnitřní motivaci a věnuje se osobnímu kariernímu růstu.

- Kladení nových a vyšších nároků na podřízené – podřízení získávají tímto krokem pocit spoluodpovědnosti, vyjádření důvěry v jejich schopnosti, pocit seberealizace a motivace.
- Diagnostika schopností podřízených – jedná se o možnost kontroly a hodnocení podřízených (Cipro, 2009, s. 15).

Jaké úkoly nelze delegovat? Důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi, formulaci cílů a vizí podniku, kontrolu a hodnocení pracovníků, nové úkoly, odpovědnosti vyplývající z popisu práce manažera (Cipro, 2009, s. 62).

#### 4.3.1.2 Kroky ke správnému delegování:

- Přesně definovat zadání – jde o vysvětlení očekávání a výsledků manažerem. Manažer jasně a srozumitelně vysvětlí delegovanému činnost a úkoly, které z ní vyplývají. Může proběhnout v ústní i písemné podobě.
- Vysvětlit smysl a důvod zadání – vytyčení cílů, smysl a důvod předání odpovědnosti. Z hlediska motivace je dobré zdůraznit, proč je právě daný pracovník nejvhodnějším kandidátem na delegovanou kompetenci.
- Vysvětlení kritických bodů a zdůraznění termínů – jde o zdůraznění rizik, případných chyb, následků, termínů plnění. Při předávání odpovědnosti by měl manažer podřízenému pomoci s problémy, které mohou nastat.
- Zajištění podmínek pro pracovníka – patří sem zajištění potřebných materiálních, finančních, technologických, personálních a informačních zdrojů.
- Kontrola výstupů – vyhodnocení míry a kvality plnění (Cipro, 2009, s. 90-94).

Obrázek 10 Postup delegování



Zdroj: vlastní zpracování dle Cipra, 2009

### 4.3.1.3 Bariéry v delegování

Janda (2004, s. 72) vytyčil následující bariéry v delegování:

- touha ovládat;
- osobní pýcha;
- obava z neoblíbenosti;
- podceňování podřízených;
- nepochopení nadřízených;
- pocit nenahraditelnosti.

K samotnému delegování neodmyslitelně patří také následná kontrola plnění. Díky kontrole může manažer zjistit, na kolik je jeho podřízený schopný plnit zadané úkoly a zda budou výsledky jeho práce v souladu s předem stanovenými cíli. Kontrola by měla být prováděna nejprve v kratších úsecích, či kontinuálně po celou dobu plnění. Později když vedoucí zjistí, že pracovník správně chápe a plnění delegované kompetence, tak může přejít k méně častým kontrolám (Cipro, 2009, s. 109).

### 4.3.2 Metoda SMART

Při zadávání cíle jednotlivých úkolů a úloh je zapotřebí se držet určitých pravidel, mezi které patří například metoda „smart“. Tato pravidla usnadňují orientaci a díky nim dochází k patřičnému porozumění pro následný výkon. Zadávání úkolů je proces, složený z několika dílčích aktivit, kterých jsou součástí otázky: Proč? Co? Jak? S kým/čím? Je důležité, aby vykonavatel daný úkol či úlohu správně pochopil, akceptoval a v patřičné kvalitě a čase vykonal.

S = specifický

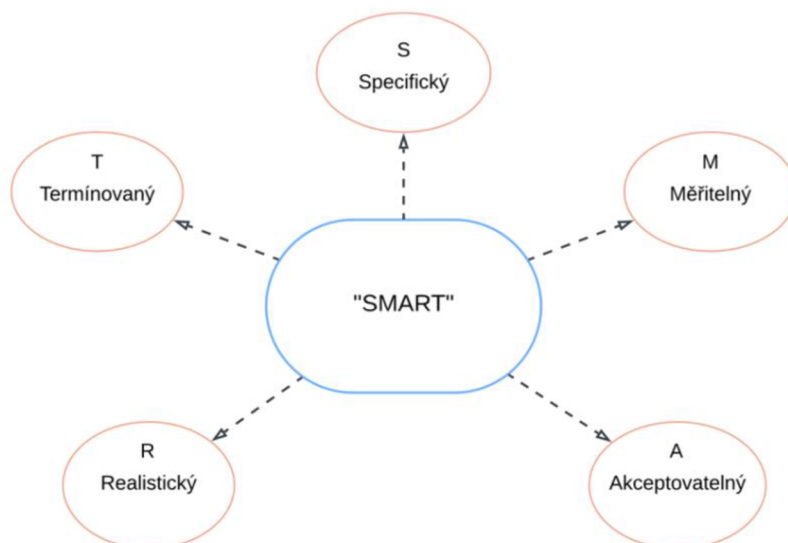
M= měřitelný

A= akceptovaný

R= reálný

T= termínovaný

Obrázek 11 Grafické zobrazení metody smart



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle Wagnerové (2008, s. 52) specifický znamená, že daný cíl, úkol a úloha musí být stanoven přesně a jednoznačně. Tyto jednoduché cíle vyvolají vyšší výkonost než obecně vytyčené. Měřitelný znamená, že výsledek musí jít jakýmkoliv způsobem vyčíslit, měřit. Měřítka výkonosti by měly být konkrétně definovaná. Akceptovatelný je jedním z nejjednodušších způsobů motivace zaměstnanců při dosahování cílů nebo plnění úkolů a úloh. Protože zapojením pracovníků do procesu stanovení cílů a úloh vede k dohodě mezi stranami zaměstnanců a vedení tým, že pracovník cíl, úkol nebo úlohu přijme a začne ihned přemýšlet nad jeho dosažením. Reálný znamená, že cíle, úkoly a úlohy mají být sice ambiciózní, ale musí být primárně hlavně dosažitelné. Pokud se je od samého začátku pracovník vědom toho, že není možné danou věc splnit, často předem rezignuje a ztrácí motivaci. Termínovaný znamená, že konkrétní výsledek by měl být naplněn v přesně vymezeném termínu či čase.

#### 4.3.3 Chyby při zadávání úkolů a cílů

Bělohlávek (2017, s. 298) uvádí, že přestože se samotné zadávání úkolů a cílů zdá jako banální, v praxi se velmi často setkáváme s opakujícími se chybami:

- zadaný úkol je nejasný, je zde absence přesně stanoveného plnění;
- úkol je pro zaměstnance nesplnitelný, obtížný nebo nemá dostatečnou kvalifikaci;

- úkol je naopak pro pracovníka příliš snadný a pracovník by byl schopný splnit více nebo náročnější úkol;
- dojde k nepochopení úkolu;
- úkol pracovníka nemotivuje, nebo v něm nevidí smysl, tady by měl být úkol buď zadán jinak, nebo by měl být přiřazený někomu vhodnějšímu.

## 4.4 Hodnocení pracovníků

Zaměstnanci pracují efektivněji, pokud vědí, co přesně mají dělat, jaká kvalita práce se od nich očekává a jak si vedli. Hodnocení je důležité také pro možnost sdílení informací mezi manažery a členy týmu. Hodnocení výkonu je oboustranný proces porozumění toho, čeho se má dosáhnout a jaký způsob dosažení cílů zvolit. Zpravidla se hodnotí dva aspekty výkonu. První se zabývá dosažených výsledků v podobě celkové produkce – měřitelné a pozorovatelné výsledky. Druhý aspekt se zabývá tím, co jednotlivec vložil do své práce - znalosti, zkušenosti, dovednosti a chování (Armstrong, 2004, s. 33).

### 4.4.1 Typy hodnocení

Existují různé typy hodnocení výkonu, pro účel práce je vytyčeno pět z nich. V praxi však nelze typy zcela oddělit, protože se jednotlivé nástroje vzájemně propojují.

Neformální hodnocení zahrnuje každodenní komunikaci mezi vedoucím a pracovníky. Manažer dohlíží a reaguje na úroveň práce, kterou podřízené odvádějí. Dané hodnocení provádíme často nevědomě, protože se často jedná o rutinní záležitosti. Příklady takového hodnocení může být: „*Článek je v pořádku, můžete jej zveřejnit.*“ nebo „*Smlouvu je nutné znovu zkontrolovat, jsou zde chyby.*“ Vzhledem k čestnosti hodnocení se manažeři můžou dopouštět řady chyb, mezi které patří opomenutí sdělit podřízenému zpětnou vazbu na kvalitu jeho práce, vyjadřují se pouze k nedostatkům a zapomínají pochválit dobře odvedenou práci. Manažer se tak přichází o významný motivační nástroj.

Finanční hodnocení odráží to, jak si organizace váží práce, kterou pracovník vykonává (fixní část platu) a jeho výsledků či osobního přístupu (pohyblivá složka platu). Slouží ke stanovení spravedlivého finančního ohodnocení. Vždy je třeba řádně vysvětlit způsob stanovení výše odměny, aby nedošlo ke ztrátě motivace daným způsobem.

Systematické hodnocení je hodnocení, které se provádí v čtvrtletních, pololetních nebo ročních intervalech. Je tvořeno několika etapami: sledováním, přípravou, hodnotícím

pohovorem a opět sledováním hodnoceného v následujícím období. Je zaváděno, aby firmy zvýšily účinnost jejich motivačního systému a k usměrnění rozvoje zaměstnanců. Příležitostný mentoring je obdobný jako systematické hodnocení, ale chybí zde určitá pravidelnost. Dochází k němu příležitostně, když vedoucí pozoruje zaměstnance a dá mu zpětnou vazbu k jeho výkonu práce. Může jít také o pozorování celého týmu nebo o vedení porady.

Víceúrovňové hodnocení (hodnocení 360°) nastává, když je pracovník hodnocen z více pohledů. Tato metoda dává zaměstnancům a vedoucím pracovníkům vysoce objektivní obraz toho, jak je zaměstnanec vnímán ve své pracovní roli a pozici, jaké jsou jeho silné stránky a případné rozvojové možnosti (Janišová a kol., 2013, s. 229). Vedle hodnocení nadřízeným se používá sebehodnocení, hodnocení jinými pracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými a může se objevit také hodnocení obchodními partnery. Spočívá ve vysvětlení významu hodnocení a následném pozorování (například vyplnění dotazníků všemi uvedenými stranami). Aby nedošlo ke zneužití hodnocení, bývá zpravidla prováděno anonymně (Bělohlávek, 2017, s. 253-260).

#### **4.4.2 Pozorování**

Pozorování by mělo zachytit co největší spektrum situací, které nastávají ve vybrané skupině. Spradley (1989) popisuje tři typy pozorování, kterých vzájemný vztah přirovnává k trychtýři. Pozorování popisné má za hlavní cíl podrobně popsat prostředí, lidi, situace a události. Tvoří se tzv. podrobný portrét. Daný typ pozorování může mít tvar vyprávění nebo narativní zprávy. Pozorování fokusované se zaměřuje na konkrétní procesy a problematiku. Jsou tvořeny množiny konceptů a teoretické rámce, které se opírají o data. Konkrétní data se tedy stávají více či méně relevantními. Pozorování selektivní se uskutečňuje na samém konci výzkumu. Hledají se další možné příklady pro procesy z druhé fáze pozorování. Dále se zaměřuje na hledání negativních případů a verifikaci hypotéz. Při pozorování třeba dbát na:

- dvojí účel aktivit – účastníme se dění a zároveň ho pozorujeme;
- jasné vědomí – pozorovatel si stále uvědomuje dění kolem sebe;
- širokoúhlou optiku – využití teoretických znalostí a zkušeností;
- vnitřní a vnější zkušenosti;
- využití introspekce (Hendl, 2008, s 195).

Nový a Surynek (2002, s. 88) pozorování označují za techniku, v níž je sociální realita zachycována očitým svědkem. Všechna zjištění jsou dále zachycována v protokolech, pomocí zvukového záznamu, v denících apod. Typy pozorování:

- zúčastněné, kdy je pozorovatel součástí pozorovaného objektu výzkumu;
- nezúčastněné, kdy pozorovatel není součástí objektu výzkumu;
- skryté, kdy si pozorovaný objekt není vědom toho, že je pozorován;
- zjevné, kdy účastník pozorování na straně objektu ví, že je pozorován.

## **4.5 Vedení pohovorů**

Pohovory jsou jednou z důležitých činností manažera, spojenou s vytvářením a řízením pracovního týmu. Kvalitně vedený pohovor dokáže zlepšit komunikaci jak mezi manažerem a jedincem, tak komunikaci v celém týmu.

### **4.5.1 Cíle pohovorů**

Dle Bělohlávka (2017, s. 13-17) by všechny pohovory měly mít účel a směřovat k předem stanovenému cíli, ten by měl vyplývat ze strategie a hodnot organizace. Cílem výběrových pohovorů je zvolit co nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici. Prostřednictvím schopných lidí tak dosáhnout optimálních výsledků. Dále dochází k eliminaci chyb a posílení hodnot společnosti (spolehlivost, flexibilita, odhodlání). Cílem hodnotících pohovorů je dosažení změn v chování daného zaměstnance. Změny můžou být v podobě posílení komunikace, informovanosti, poznání silných a slabých stránek, zlepšení způsobu práce, motivace pracovníků, zvýšení pracovního úsilí a rozvoje kvalifikace. Cílem rozvojových pohovorů je posílení odborné, manažerské nebo komunikační kvality pracovníka. Jedná se o osvojení nových znalostí a dovedností, eliminaci chyb nebo neefektivního chování a posílení motivace .

Níže v práci se detailněji přiblíží pouze hodnotící pohovor, protože právě ten bude součástí praktické části.

#### 4.5.2 Dovednosti řízení a vedení pohovorů

Setkáváme se s celou řadou způsobů, jak efektivně vést jednotlivé druhy pohovorů. Vždy je třeba se předem zamyslet nad cílem a záměrem pohovoru a následně zvolit vhodný typ komunikace. Individuální přístup vede ke zkvalitnění pohovorů. Analytik je vedoucí pečlivý, přesný, systematický, pozorný a rozvážný. Nevýhodou je častá zdlouhavost a přílišné zaměření na detail. Soustřeďuje se převážně na logiku věci a opomíjí emoce a pocity lidí. Driver je vedoucí cílevědomý, energický a zároveň náročný. Orientuje se primárně na předem stanovené cíle a výsledky. Nevýhodou je řízení pod tlakem, není schopen pozorně naslouchat, často zdůrazňuje nedostatky. Přátelský vedoucí si velmi cení dobré atmosféry a dobrých vztahů na pracovišti. Je ochotný, obětavý, dává lidem dostatečný prostor pro seberealizaci. Méně se soustřeďuje na výkon, špatná prezentace chyb. Expresivní vedoucí je intuitivní, průbojný, umí přesvědčivě prosadit vlastní názor. Nedostatečná systematická a empatie (Bělohávek, 2017, s. 57-63).

#### 4.5.3 Hodnotící pohovory

Jednou ze základních činností, které manažer vykonává je právě hodnocení výkonu jak celého pracovního týmu, tak jednotlivých pracovníků. Proces hodnotícího pohovoru spočívá v pravidelných setkávání mezi manažerem a zaměstnancem, během nichž jsou diskutovány dané aspekty pracovního výkonu, včetně silných a slabých stránek, plánů na budoucí rozvoj a odstranění případných nedostatků. Je to také příležitost pro manažera i člena týmu prodiskutovat, čím by manažer mohl pomoci, na jaký kurz ho poslat, či jak povzbudit a motivovat k lepšímu výkonu práce (Jay, Templar, 2006, s. 91).

Dle Janišové a spol (2013, s. 226) má hodnocení výkonu za cíl vyhodnotit výkonnost jedince oproti klíčovým ukazatelům výkonnosti, zjistit specifické oblasti, v nichž by se měl hodnocený zlepšit, vytvořit plán akcí, které by měl hodnocený absolvovat (tréninky, koučink apod), informovat zaměstnance o povýšení nebo změnách v jeho kompetencích.

Dle Slavíka (2010, s. 69) je pro dosažení efektivního hodnocení nezbytná naprostá otevřenost a rovnocennost postavení hodnoceného a hodnotitele v průběhu pohovoru. Proto by výsledky hodnotícího pohovoru neměly mít bezprostřední vazbu na odměňování zaměstnance. Důvodem je omezení vědomého ovlivňování zaměstnancem či hodnotícím.

Hodnotícím pohovorem podřízení získávají informace o svých pracovních výkonech, kladech a záporech pracovního přístupu. Firmy získávají zpětnou vazbu, jak věci dělají a jak



lépe by se daly věci dělat. Hodnotí se v rámci kontrolního procesu v řízení firmy (Janda, 2004, s. 75).

Laufer (2008, s. 117) „*Hodnocení pracovníků má smysl pouze tehdy, pokud poskytne informace potřebné pro daný účel, které mají dostatečný kontakt s realitou.*“

#### **4.5.3.1 Kritéria hodnotících pohovorů**

Hodnocení pracovníků je postaveno na řadě kritérií, které bývají v systému hodnocení kombinovány. Jedná se o ukazatele, plnění cílů a osobní kvality. Ukazatelé jsou objektivní údaje o plnění úkolů pracovníkem. Nevýhodou těchto ukazatelů bývají rozdílné podmínky pro jednotlivé pracovníky (rozdílné regiony, města, období). Mezi ukazatele patří:

- počet vyrobených výrobků (kvantita);
- množství nehod či havárií (doprava);
- podíl na trhu v daném regionu;
- počet reklamací, stížností, vrácení;
- množství nedodělků, chyb (kvalita práce);
- zisk, produktivita práce;
- počet a objem získaných zakázek.

Plnění cílů a úkolů. Cíle a úkoly bývají určovány jako podněty k dosažení ukazatelů. Vždy je třeba si vytyčit, jak má vypadat výsledek, aby nedošlo ke sporu v plnění. Existují dva hlavní typy plnění úkolů a to alternativní (splněno – nesplněno) nebo kvalitativním odhadem (splněno na 40 %, 100 % atd.). Osobní kvality (kompetence) spočívají v hodnocení jednotlivých složek chování (znalosti, postoje). Tyto kvality jsou nutné k plnění cílů a úkolů. Jedná se o subjektivní kritéria, kdy osobní kvality pracovníků tvoří kvalitu celého týmu a podniku (Bělohávek, 2017, s. 265-268).

#### **4.5.3.2 Systém a řízení hodnotících pohovorů**

Celý hodnotící pohovor je tvořen následujícími kroky, které tvoří uzavřený cyklus:

Výzva k provedení hodnotícího pohovoru, hodnocený pracovník je vyzván vedoucím k přípravě na hodnotící pohovor. Hodnocený je s pohovorem obeznámen buď oficiálním písemným sdělením, nebo schůzkou před vlastním pohovorem. Tato výzva by měla být

sdělena alespoň týden dopředu, aby měl pracovník prostor na vypracování sebehodnocení. Často je součástí výzvy přípravný formulář pro hodnoceného (Bělohlávek, 2017, s. 267). Dle Armstronga (2004, s. 35) je nutné v plánování hodnocení definovat a odsouhlasit čtyři předpoklady: náplň práce, cíle a normy, kvalifikace a kompetence.

Příprava na hodnotící pohovor. V této fázi se jak vedoucí, tak hodnocený pracovník připravují na samotný pohovor. Rekapitulují si celé uplynulé pracovní období, úspěchy, neúspěchy, silné a slabé stránky podřízeného, plnění stanovených úkolů a cílů a hodnotí osobní kvality hodnoceného (Bělohlávek, 2017, s. 269). Armstrong (2004, s. 36) zdůrazňuje důležitost přípravy s ohledem na rozhodnutí o klíčových cílech, úkolech a požadavcích na kvalifikaci. Je třeba nalézt příklady a důkazy ne/úspěšných výsledků ne/efektivního jednání, které budou následně použity při diskusi.

Vlastní hodnotící pohovor probíhá ve stanovenou dobu na nerušeném místě. Vedoucí a pracovník si navzájem sdělují své názory na uplynulé pracovní období a na osobní kvality hodnoceného. Ze samotného pohovoru vyplývají určité úkoly a cíle, které by měl hodnocený pracovník plnit následující pracovní období (Bělohlávek, 2017, s. 271). Diskuse by se měla zaměřovat na důvod, proč se jednotlivé věci v předchozím období děly správně nebo špatně a jaká opatření je nutno učinit (Armstrong, 2004, s. 37).

Plnění stanovených úkolů a cílů. V této fázi pracovník usiluje o plnění úkolů a cílů, které byly stanoveny během pohovoru. Je sledováno nadřízeným. Vedoucí by si měl dělat průběžné poznámky, které při příštím pohovoru bude podřízenému prezentovat.

Po uplynutí celého hodnoceného období následuje opět první krok – výzva k provedení nového hodnotícího pohovoru (Bělohlávek, 2017, s. 273).

Před zahájením hodnotícího pohovoru, v průběhu i na konci pohovoru je řešena řada otázek, mezi něž patří:

1. Za jakým účelem se dané hodnocení provádí?

- finanční ohodnocení podřízeného pomocí pohyblivé složky platu nebo mzdy;
- vytyčení cílů a úkolů do dalšího období;
- zavedení rozvojových opatření k dosažené vyšší úrovni kompetencí (kurzy, sebevzdělání atd.).

2. Jaký kritéria budou předmětem hodnocení?

- hodnocení podřízených dle stupnice 0-6, A-D apod;
- hodnocení podle plnění měřitelných cílů;

- hodnocení pomocí formulovaných otázek na které hodnotitel s hodnoceným hledají společnou odpověď.

### 3. Jak často budou hodnotící pohovory probíhat?

- ročně – roční závěrečný pohovor, oznámení prémie a výše platu pro nový kalendářní rok;
- pololetně;
- čtvrtletně;
- jednou ročně s měsíční kontrolou apod.

### 4. Práce s formuláři

- jako součást přípravy i v průběhu pohovoru jsou často využívány formuláře, o než se obvykle opírá systematické hodnocení;
- sebehodnotící formulář – provádí ho hodnocený pracovník a odevzdá vedoucímu;
- příprava hodnotitele – formulář vyplňuje hodnotitel před samotným pohovorem;
- syntéza – formulář, který nařízená zpracovává po skončení hodnotícího pohovoru.

#### **4.5.3.3 Průběh hodnotícího pohovoru**

K efektivnímu vedení hodnotícího pohovoru je třeba, aby se hodnotící držel předem připraveného plánu a struktury. Je třeba mít namysli, že hodnocený pracovník by měl mít v průběhu i po skončení pohovoru pocit, že vedení není lhostejný, že ho chce odměnit, povzbudit, motivovat a stimulovat (Jay, Templar, 2006, s. 63). Mezi klíčové fáze patří:

Seznámení hodnoceného s pohovorem. Je vhodné věnovat prvních pár minut na to, aby se člen týmu uvolnil. Na to pomůžou lehká, zdvořilá, osobní i neosobní témata. Objasnění významu a cíle, jichž má být během pohovoru dosaženo. Slouží jako prevence případného nedorozumění a nepřiměřeného očekávání na straně hodnoceného (Jay, Templar, 2006, s. 76).

Pozitivní úvod. Pozitivním začátkem dojde k odstranění možné nervozity ze strany hodnoceného pracovníka, která obvykle pohovor předchází.

Dotazy na hodnoceného. V této fázi se hodnotící ptá na otázky ohledně pracovníkovi práce, možných problémů s ní spojených, na množství času, které věnuje jednotlivým

činností. Slouží ke zjištění situace a událostí, které se hodnoceného týkají a zaměstnanec je často vnímá jinak než zaměstnavatel.

**Pozitivní hodnocení.** Následuje uznání a pochvala za dobře odvedenou práci a výsledky. Opomenutí úspěchů výrazně snižuje motivaci a pracovní úsilí. Tím, že začneme pochvalou dáme podřízenému najevo, že jeho práce vážíme a nejsme zaujatí.

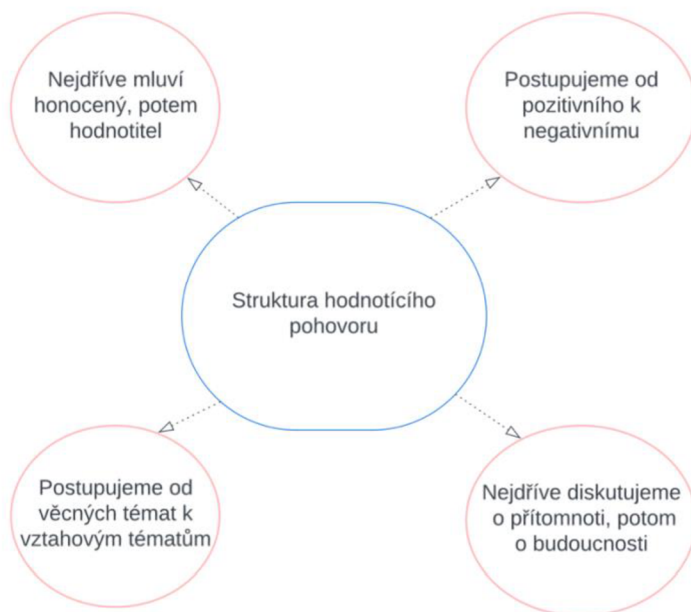
**Kritika.** Následuje rozebrání negativních skutečností. Kritika by měla být vždy podložena fakty, konkrétní a konstruktivní. Pro lepší pochopení je vhodné hodnotit postupně podle plnění jednotlivých kompetencí a hodnotit systematicky.

**Hodnocení ukazatelů jednotlivých cílů a úkolů.** Následuje postupné rozebrání jednotlivých ukazatelů. V případě, že nebyly zvládnuty určité položky, měl by se hodnotitel zajímat o to, proč se tak stalo. Příčiny mohou být v nedostatečných kompetencích zaměstnance, externí i interní vlivy.

**Hodnocení kompetencí a osobních kvalit.** Často se hodnocení kompetencí odvozuje právě od splněných či nesplněných cílů a úkolů. Při splnění je vhodné zaměstnance náležitě ocenit a motivovat. Naopak při nesplnění je třeba se společně zamyslet nad osobními nedostatky, bariérami či jinými vlivy, které následně je možno napravit.

Hodnocení je zakončeno rozvojovými opatřeními, které povedou k odstranění nedostatků (koučování, vzdělávání), vytyčením cílů a úkolů na následné pracovní období a popřípadě stanovením bodů za dané hodnotící období, od kterých se následně odvine výše prémie či jiné odměny (Bělohlávek, 2017, s. 282-286).

Obrázek 12 Pravidla hodnotícího pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohlávka, 2017

#### 4.5.3.4 Zásady vedení hodnotícího pohovoru

Zvláštní pozornost je třeba věnovat na počátku a na konci pohovoru. Na počátku je nutné prolomit možné psychické bariéry a zajistit souhlas s případným záznamem. Na konci pohovoru nebo při samotném loučení můžeme získat další důležité informace, proto je potřeba této fázi věnovat náležitou pozornost (Hendl, 2005, s. 167).

Bělohlávek (2017, s. 293-296) uvádí, že mezi vlastnostmi kterými by měl hodnotící při pohovoru disponovat jsou určitá sociální citlivost, takt, důslednost a osobní odvaha. Pokud chceme, aby byl pohovor efektivní a motivující pro podřízeného je třeba se držet určitých zásad. Vždy je třeba zvolit vhodné místo a příslušný časový prostor, ze kterého vyloučíme rušivé elementy jako jsou mobilní telefony nebo návštěvy. Vedení by mělo s dostatečným předstihem sdělit termín hodnotícího pohovoru, aby byl prostor na přípravu z obou stran. Celý pohovor by měl být veden jako dialog, nikoliv monolog jedné strany. Hodnotitel sděluje pracovníkovi řadu informací, poznatků a úkolů, zároveň by měl dát vždy dostatečný prostor pracovníkovi, aby projevil vlastní názory a postřehy. Důležitým bodem je, aby celý pohovor proběhl v klidu, bez přehnaných emocí a důstojně. Hodnotící pohovor má za cíl pracovníky motivovat, nikoliv ponižovat a zesměšňovat před ostatními. Nesrovnáváme pracovníka s ostatními a to stejné nedovolíme ani hodnocenému člověku.

Tím by se totiž on stavěl do pozice vedoucího a dovoluje si hodnotit své kolegy. To, zabrání vzniku napjaté atmosféry v pracovním týmu. Hodnotíme sledované období jako celek. Proto je třeba průběžné zaznamenávání poznatků, abychom neopomenuli nic podstatného.

Dle Hendela (2005, s. 172) patří mezi osvědčené zásady důraz na přípravu a provedení pohovoru. Celý proces pohovoru určuje právě účel výzkumu. V interview je třeba vytvořit rámec, v němž by se měl hodnocený vyjadřovat za pomoci svých termínů a svým stylem. Je důležité vytvořit důvěru s respektem k pohlaví, věku a kultuře. Otázky je nutné formulovat tak, aby jim hodnocený dobře rozuměl, vždy klademe pouze jednu otázku a jednotlivé otázky by měly být navíc doplněny o sondážní otázky (slouží k prohloubení odpovědí v potřebném směru). Naslouchat pozorně tak, aby hodnocený poznal, že je o něj projeven zájem. Klíčový je neutrální postoj k obsahu sdělovaných informací od hodnoceného. Po pohovoru je nutné zkompletovat a zkontrolovat své poznámky, jejich kvalitu a úplnost.

Dle Janišové a spol (2013, s. 228) je základem úspěšného hodnotícího pohovoru udržování očního kontaktu, vyjadřovat se jasně a srozumitelně, přiměřeně gestikulovat, volit vhodná slova, sledovat neverbální projevy hodnoceného a přizpůsobovat komunikaci dané situaci.

Zásady pro udílení pochvaly (Janda, 2004, s. 81):

- chválit často, ale pouze upřímně;
- zvažovat přiměřenost pochvaly;
- vyvarovat se srovnání a posuzování;
- hodnotit dosažené cíle, ne osobní či charakterové vlastnosti;
- nezamaskovávat kritiku pochvalou;
- chválit okamžitě;
- nevyslovená pochvala je jako nevyplacená odměna.

Zásady pro udílení kritiky (Janda, 2004, s. 82):

- vážit si důstojnosti kritizovaného;
- nekritizovat v přítomnosti ostatních;
- kritizovat pouze to, co je v silách kritizovaného změnit;
- nesrovnávat kritizovaného s ostatními, neporovnávat;
- neomlouvat se za kritiku;
- nezveličovat;

- neopakovat kritiku;
- kritizovat okamžitě;
- prokládat kritiku pochvalou.

#### **4.5.3.5 Nejčastější chyby při hodnocení**

- Metodické chyby - hodnocení osoby, nikoliv výkonu; ovlivnění náladou; nedostatečné informace.
- Zvýhodnění přátel a známých - záměrné zkreslení.
- Chyby centrální tendence - příliš malý kontrast.
- Chyby časového sledu - obdobné hodnocení kritérií jsoucíh po sobě.
- Sériový efekt: snižování diferencí při velkém množství kritérií a hodnocení.
- Předčasné závěry - předsudky.
- Nesprávná měřítka - příliš mírná nebo naopak příliš přísná; tendence průměrného hodnocení.
- Egocentrická chyba - hodnotitel hodnotí podle sebe a vnáší vlastní měřítka.
- Kumulační chyba - hodnotitel předpokládá, že se musí opakovat ladné či negativní hodnocení z minulosti.
- Haló efekt - posuzování na základě celkového dojmu a ne podle skutečně dosažených výsledků (Wagnerová, 2008, s. 92).

## **4.6 Focus groups**

Anglický termín focus groups je často do češtiny překládán jako ohniskové skupiny, jedná se o překlad dle Velkého sociologického slovníku. Focus group jsou menší uměle vytvořené skupiny, které se účastní soustředěného skupinového rozhovoru, orientovaného na určitou tematiku. Cílem focus groups je v první řadě co nejkonkrétnější a plastická deskripce, porozumění způsobu myšlení jednotlivých respondentů, získání nových podnětů a inspirace. Efektivita soustředěného skupinového porozumění stoupá tam, kde je uvolněná atmosféra a je podpořena spontánnost projevu účastníků. Technika focus groups vyžaduje vedoucího (tazatele) diskuse kvalifikovaného pro práci s malou sociální skupinou. Funkcí tazatele je udržovat pozornost respondentů k vytyčenému bodu a krok po kroku se dostávat k větším podrobnostem (Petrušek, Maříková, Vodáková, 1996, s. 318, 449).

#### **4.6.1 Příprava focus groups**

Mezi tři faktory, které ovlivňují proces plánování patří: etické otázky, rozpočet a časová tíseň. Etické otázky se týkají především situací, kdy se jedná o témata, která představují určitou invazi do soukromí nebo jsou osobní témata nahrávána. Etickou otázkou se primárně nezabýváme při využívání focus groups v pracovním prostředí a týmových focus groups. S otázkou rozpočtu se setkáváme v případě, že je tato metoda prováděna externím badatelem nebo pokud je na výzkum potřeba marketingová kampaň. Při plánování focus groups uvnitř týmu za předpokladu, že badatelem a moderátorem bude manažer nebo jiná pověřená osoba, budou náklady pravděpodobně výrazně nižší. Otázka času je podstatná pro každý typ výzkumu, není tomu jinak ani v případě focus groups. Pokud si přejeme, aby metoda naplnila stanovený cíl a přinesla očekávané výsledky, je třeba vyhradit si na ni dostatečné množství času jak u moderátora a badatele, tak u účastníků. Je potřeba si vyhradit čas na výběr vhodných respondentů, na přípravu, na samotný focus groups a na následnou analýzu a shrnutí výsledků (Morgan, 2001, s. 47-49).

#### **4.6.2 Design focus groups**

Součástí plánování projektu je důležité zamyslet se nad tím, jakým způsobem bude probíhat sběr dat. První rozhodnutí se týká toho, kdo se bude skupiny účastnit. Druhé rozhodnutí spočívá v míře strukturovanosti a to včetně intenzity, kterou bude moderátor zasahovat do průběhu. Třetí rozhodnutí spočívá v určení velikosti a množství skupin (Morgan, 2001, s. 50). Ohniskové skupiny jsou ve většině případů vedeny s účelově vybranými vzorky lidí. Určení typu účastníků je často užitečnější směřovat k minimalizaci vzorkových jednostranností než k dosažení generalizace. Odklon od generalizace je současně odklonem od namátkového tvoření vzorků a příklonem k tvorbě vzorků, které je teoreticky motivováno. O segmentaci vzorku účastníků hovoříme tehdy, je-li nutné rozdělit respondenty do skupin, aby se cítili bezpečně a celý projekt byl efektivní. Množství informací, kterým má každý z účastníků diskuse přispět, je hlavním faktorem při volbě vhodné velikosti skupiny. Malá skupina v sobě často nese riziko menší produktivity, protože citlivě reaguje na dynamiku mezi jednotlivými účastníky. Malé skupiny fungují nejlépe, pokud mají jednotliví účastníci patřičný zájem o dané téma a pokud jeden druhého respektují. Ve větších skupinách, obzvláště pokud jsou všichni zúčastnění velmi zainteresovaní, často dochází k vyššímu stupni moderátorova zapojení a je zapotřebí



zkušený moderátor. Taková míra angažovanosti ze strany moderátora bývá často nežádoucí a kontraproduktivní.

Dle Morgana (2001, s. 59) „*Kombinování praktických a teoretických podmínek pomáhá objasnit základ osvědčené velikosti skupiny, která by měla mít 6 až 10 účastníků. Při méně než šesti účastnících by mohlo být obtížné diskusi rozběhnout; při více než deseti by ji mohlo být obtížné kontrolovat.*“

Důraz by měl být kladen také na výběr vhodného místa, nejčastěji se v praxi používají zasedací místnosti, konferenční místnosti, knihovny nebo komunitní centra. Mělo by se jednat o nerušený prostor v ideálních podmínkách takový, který je vhodný pro pořízení audionahrávky nebo videozáznamu (Morgan, 2001, s. 73).

#### **4.6.3 Vedení a analýza focus groups**

Merton (1990) uvádí čtyři kritéria pro efektivní focus groups:

- pokrytí maximální škály relevantních otázek;
- poskytnutí co nejspecifičtějších dat;
- podpora interakce, která prohlubuje pocity účastníků
- osobní kontext účastků.

Při přípravě na focus groups je důležité vytyčit si dostatečný čas. Typická diskuse trvá hodinu až dvě. Někdy se stanoví čas 90 minut, ale sdělí se účastníkům celkový čas dvě hodiny, tato půlhodinová rezerva zamezí tomu, aby došlo k narušení dynamiky ze strany „pozdě příchozího“ nebo „dříve odcházejícího“. V případě nestrukturované skupiny je vhodné v rámci diskuse otevřít pouze dvě široce pojatá témata nebo otázky. U více strukturovanějších skupin by měl být určen limit čtyř až pěti hlavních témat nebo otázek. Ve strukturovanějších skupinách je užitečné utřídít dané diskusní otázky do průvodce, kterým se moderátor v průběhu řídí. Průvodce diskusi dodává strukturu, přirozený rozvoj témat a zajištění konsensu mezi členy týmu. Typická forma průvodce spočívá přímo v otázkách. Tato forma kladení otázek zajišťuje moderátorovu kontrolu nad obsahem a směrem diskuse v dané skupině. Není žádoucí dodržovat témata přesně v předem určeném pořadí. Je důležité, aby měl moderátor prostor volně proniknout do větší hloubky a v případě potřeby přeskočit určité oblasti (Morgan, 2001, s. 63-65).

Jak skupiny s nízkým zásahem moderátorova zapojením do diskuse, tak skupiny s vysokým zapojením začínají stejně. Je podstatné otevřít diskusi tím, že bude představen předmět zájmu a několik základních pravidel: mluví pouze jedna osoba, budou se účastnit všichni a nikdo nebude dominovat. Úvod by měl být velmi stručný, aby účastníci cítili odpovědnost za průběh vlastní diskuse. Na počátku focus groups je podstatné dát každému účastníkovi prostor pro smysluplné reakce nebo k zahajovací větě. Poté následuje „startovací otázka“, jedná se o otázku na kterou by měl být každý účastník schopen snadno reagovat. Tyto otázky dodávají účastníkům odvalu k úvodnímu vyjádření. Dává také možnost moderátorovi, aby se dozvěděl něco o jejich perspektivách. Skrytý význam takového začátku diskuse zamezuje tzv. skupinovému myšlení, tendenci jedinců potlačit svůj nesouhlas v zájmu udržení konsensu ve skupině (Janis, 1982).

Po skončení úvodní části pokračuje diskuse k jejímu jádru, průběh závisí do určité míry na angažovanosti moderátora. Je ovšem důležité, aby se na témata z úvodu a samotné zahajovací věty nezapomnělo a v průběhu focus groups se k nim moderátor vracel. Moderátor by měl být dostatečně připravený a postupovat podle průvodce (Morgan, 2001, s. 66).

V konečné fázi focus groups by měl být každý účastník schopen konečného shrnutí. Vědomí, že jeho vyjádření nebude nijak konfrontováno může účastníka povzbudit k otevření poznatku, kterého se zdržovali v průběhu diskuse. Po formálním skončení často následuje neformální diskuse mezi jednotlivci, tato neformální diskuse může být často velmi přínosná a měla by se jí věnovat patřičná pozornost. Pokud je to možné, není od věci pár dnů po skončení focus groups znovu neformálně otevřít dané téma mezi jednotlivci a zeptat se, jestli je s odstupem času nenapadly nějaké další myšlenky k tématu. Jako v jiných kvalitativních metodách je i u focus groups součástí zpráva o výsledcích výzkumu. Forma není přesně daná, naopak se liší podle strukturovanosti diskuse, jestli analýza spoléhala na číselné kódování nebo interpretativnější přehled (Morgan, 2001, s. 70-80).

Handl (2005, s. 184) popisuje danou problematiku jako skupinové interview, které se provádí najednou ve skupině šesti až osmi lidí s cílem diskutovat nad určitým tématem. Dobu trvání udává přibližně hodinu a půl. Účastníci tvoří často poměrně homogenní skupinu, která má reflektovat otázku, kterou jim tazatel položí. Poslouchají odpovědi druhých, reagují na ně a zároveň doplňují vlastní odpovědi. Není žádoucí, aby se ve skupině dosáhlo souhlasu, stejně tak aby se dospělo k rozporům. Během poměrně krátké doby jsou získány informace od skupiny lidí, ne pouze od jedné osoby. Zároveň se jednotliví účastníci

vzájemně kontrolují, tudíž získané informace lze považovat za poměrně relevantní a kvalitní. Udává se, že mezi osmi účastníky je vhodné prodiskutovat maximální deset hlavních otázek.

## 5 Vlastní práce

Do celého výzkumu byl zapojen jeden tým složený z deseti pracovníků. Součástí týmu je také manažer, který není zahrnut mezi respondenty výzkumu. Společnost pro kterou zmiňovaný tým pracuje si nepřeje být konkrétně označena. Pro zachování anonymity bude označena jako společnost “XY”. Tuto společnost lze v České republice zařadit jako střední menší podnik s čistě obchodní činností.

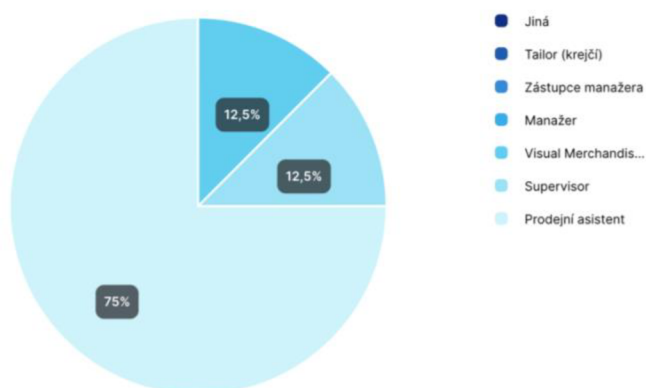
### 5.1 Dotazníkové šetření 1

Dotazníkového šetření 1 se účastnilo celkem osm respondentů ze stejného týmu pracovníků. Byl vybrán jeden tým proto, aby měli všichni účastníci stejné podmínky s interní komunikací, vedoucími pracovníky apod.

#### 5.1.1 Demografické informace

Na základě zjištění v kategorii věku bylo zjištěno, že 50 % respondentů bylo ve věku 18-24 let, 37,5 % respondentů bylo ve věku 25-34 let a 12,5 % ve věku 35-44 let (viz Graf 4). Dále se dotazníkového šetření 1 účastnilo 50 % žen a 50 % mužů (Graf 5). 75 % respondentů pracuje na pozici prodejního asistenta, 12,5 % respondentů pracuje na pozici visual merchandiser a 12,5 % pracuje na pozici supervizora (viz Graf 1). Ve společnosti pracuje 62,5 % respondentů v rozmezí 1-3 roky, 25 % respondentů pracuje v rozmezí mezi 4-5 lety a 12,5 % pracuje ve společnosti méně než jeden rok (viz Graf 6).

Graf 1 Pracovní pozice

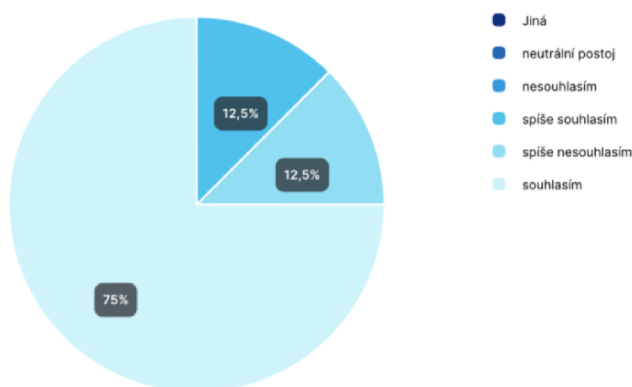


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

### 5.1.2 Problémy v oblasti týmové komunikace

Z dotazníkové šetření 1 vyplývá, že 62,5 % respondentů chápe hlavní cíle a priority týmu, 25 % spíše chápe hlavní cíle a priority týmu a 12,5% zaujímá neutrální postoj (viz Graf 7). Dále bylo zjištěno, že 37,5 % respondentů spíše souhlasí s tím, že jsou dostatečně informovaní o dění v týmu, 37,5 % respondentů zaujímá neutrální postoj a 25 % si připadají dostatečně informovaní o dění v týmu (viz Graf 8). 75 % respondentů souhlasí s přítomností otevřené komunikace mezi členy týmu a manažerem, 12,5 % spíše souhlasí a 12,5 % spíše nesouhlasí s přítomností otevřené komunikace mezi členy týmu a manažerem (viz Graf 2). Na základě výzkumu bylo zjištěno, že 50 % respondentům je srozumitelný proces přidělování úkolů a odpovědnosti v týmu, 37,5 % respondentů spíše souhlasí a 12,5 % zaujímá neutrální postoj (viz Graf 9).

Graf 2 Otevřenost komunikace mezi členy týmu a manažerem

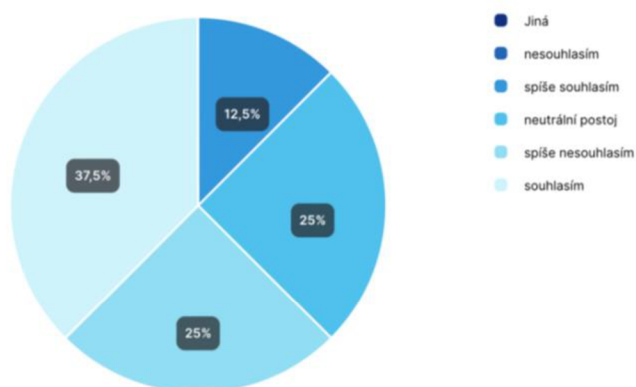


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 5.1.3 Možnosti pro zlepšení komunikace

Na základě dotazníkového šetření 1 bylo zjištěno, že 50 % respondentů souhlasí s tím, že by mělo být posíleno sdílení informací a transparentnost, 37,5 % zaujímá neutrální postoj a 12,5 % s daným tvrzením spíše nesouhlasí (viz Graf 10). Se zavedením anonymní schránky pro dotazy a připomínky souhlasí 37,5 % respondentů, 12,5 % spíše souhlasí, 25 % respondentů zaujímá neutrální postoj a 25 % respondentů spíše nesouhlasí (viz Graf 3).

Graf 3 Zavedení anonymní schránky pro dotazy



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V Tabulce 1 jsou návrhy respondentů na řešení problémů s komunikací v týmu:

Tabulka 1 Návrhy řešení problémů s komunikací v týmu

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
	3	37,5%
Zacít vážit práce kolegy	1	12,5%
Vyhradit si čas na jednotlivé kolegy a ptát se na jejich feedback - konverzace mezi dvěma očima a mít ideálně předpřipravené modelové otázky na témata (např., Jak se ti se mnou pracuje? Co ti vadí apod.)	1	12,5%
Více neformálních setkání, kdy budeme moct rozebírat témata mimo pracovní prostředí	1	12,5%
ne	1	12,5%
Anonymní schránka, na začátku směny rozdělit přesně úkoly	1	12,5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 5.1.4 Ovlivňování celkové motivace v týmu pomocí komunikace

Dle dotazníkového šetření 1 87,5 % respondentů souhlasí s tím, že pravidelný feedback a uznání zvyšují jejich pracovní sebevědomí, zbylých 12,5 % zaujímá neutrální postoj (viz Graf 11). 75 % respondentů souhlasí s tím, že kvalitní komunikace má pozitivní vliv na jejich pracovní angažovanost, 12,5 % respondentů spíše souhlasí a 12,5 % zaujímá

neutrální postoj (viz Graf 12). V Tabulce 2 jsou další připomínky od respondentů k dané problematice.

## 5.2 Hodnotící pohovory

Celkem bylo provedeno osm hodnotících pohovorů s pracovníky stejného týmu. Výzkum byl zaměřen na jeden konkrétní tým pracovníků, aby měli všichni hodnocení stejné podmínky s interní komunikací, vedoucími pracovníky apod.

První hodnotící pohovor (viz Tabulka 7) byl veden s prodejní asistentkou, která má dlouhodobě nejlepší pracovní výsledky z prodeje a celkově se jedná o bezproblémového zaměstnance. Pracovnice svůj pracovní výkon ohodnotila 8/10, kdy 10 bylo nejlepší. Z rozhovoru vyplynulo, že by si hodnocená přála větší možnosti kariérního růstu, nebránila by se delegaci úkolů a zvýšení pracovních kompetencí. Velmi ji motivuje častá zpětná vazba, prokázaná důvěra ze strany managementu a dobrá nálada na pracovišti. Dle Hodnocené by zavedení častějších feedbacků bylo prospěšné pro ni i pro celý tým. Hodnocenou byla vyzdvihnuta důležitost neformální komunikace mezi managementem a pracovníky v pracovním prostředí i mimo něj. Pro hodnocenou je také důležité, aby se cítila komfortně a měla prostor mluvit o svých pocitech, které během pracovního dne prožívá. Byla povzbuzena ke zlepšení určitých faktorů v rámci prodeje a motivována k možnosti zaškolení se na vyšší pozici. Ze strany hodnocené se managementu dostalo velmi upřímné a pozitivní zpětné vazby.

Druhý hodnotící pohovor byl veden s prodejní asistentkou, která pracuje současně na pozici krejčího (Tailor) viz Tabulka 8. Pracovnice se v rámci sebehodnocení ohodnotila známkou 6/10, kde 10 je nejlépe odvedená práce. Jako pozitiva pracovnice vyzdvihla svou píli jako Tailor, své schopnosti v prodeji, znalosti ohledně produktů a celkového fungování. Vedení ještě k pozitivům hodnocené připojilo flexibilitu a jejího týmového ducha. Mezi negativa hodnocená zahrnula nedochvilnost a časté osobní hovory s kolegy. Hodnotící zde ještě připojili výtku, že pracovnice neplní povinná online školení. Na hodnotícím pohovoru se dále diskutovalo o tom, že daná pracovnice pracuje velmi dobře v přítomnosti manažera a supervizora X, zatímco její práce pod vedením supervizora Y není dostatečně kvalitní. Od hodnocené se dostalo vysvětlení, že supervizor Y volí nevhodný způsob komunikace, delegace a rozdělování úkolů. V závěru hodnocení ujistila vedení, že je na své pozici spokojená a je spokojená s celkovým vedením týmu.

Třetí pohovor byl veden s hodnoceným, který pracuje na pozici visual merchandiser viz Tabulka 9. Jedná se pracovníka, se kterým byly v minulosti problémy s pozdními příchody do zaměstnání. Proto se daná skutečnost odrazila v samotném hodnocení, které vyústilo v podání vytýkácího dopisu. Kromě zmíněné problematiky se dostalo hodnocenému pochvaly za dobře odvedenou práci jako visual merchandiser. Ze strany hodnoceného bylo zmíněno, že příliš nestojí o pravidelné feedbacky ze strany managementu a je spokojený s dosavadní interní komunikací. Hodnocený zmínil, že by se dále chtěl profesně posouvat ve své pozici, proto mu bylo nabídnuto více možností školení se jako visual merchandiser. Dále bylo diskutováno téma delegace úkolů ze strany hodnoceného k dalším členům týmu, aby byla práce v týmu co nejvíce efektivní. Přestože byl hodnocenému zaslán formulář (viz Příloha 3), hodnotící nebyl na pohovor příliš připraven a ohodnotil se známkou 7/10, kde 10 znamená nejlépe odvedená práce.

Čtvrtý hodnotící pohovor byl veden s prodejním asistentem viz Tabulka 10. Hodnocený má dlouhodobě dobré pracovní výsledky, je spolehlivý a rád by se ucházel o pozici na vyšší úrovni. Proto je třeba jej proškolit na vyšší pozici, v delegování a v lepší komunikaci s ostatními pracovníky. Hodnocený by byl pro zavedení častějších feedbacků a lepší způsobu zadávání úkolů na směnách.

Pátý hodnotící pohovor byl veden s prodejní asistentkou, která pracuje v daném týmu nejkratší dobu viz Tabulka 11. Hodnocená má velký potenciál stát se nepostradatelnou členkou týmu. Má dobré pracovní výkony, je bezproblémová a velmi dobře se jí podařilo začlenit do týmu. Její motivací je pozitivní zpětná vazba ze strany vedení. V budoucnu by se chtěla dostatečně proškolit, aby mohla být co nejvíce soběstačná. Sebehodnocení od pracovnice je 8/10, kde 10 je nejlépe odvedená práce.

Šestý hodnotící pohovor byl veden s pracovnící na pozici supervizor, která byla pro účel diplomové práce označována jako supervizor Y (viz Tabulka 12). Hodnocená obecně svou práci zastává velmi dobře, je velmi flexibilní, loajální a velmi dobře plní klíčové ukazatele výkonnosti. Mezi negativa patří, že hodnocená v některých situacích není dostatečně rázná, měla by zapracovat na jasnější komunikaci a delegaci úkolů. S těmito body je ochotný pomoci manažer týmu a supervizor X. Hodnocená zmínila, že si velmi váží dvě pozice a ráda by se v ní dále zlepšovala, proto povýšení na vyšší pozici zatím nemá v plánu. Chtěla by ale dostávat více úkolů, které by ji mohly motivovat a rozvíjet.

Sedmí hodnotící pohovor byl veden s prodejní asistentkou, která pracuje na své pozici nejdéle z celého týmu (viz Tabulka 13). Prodejní asistentka má perfektní znalosti



o produktech, zákaznickém servisu a celém fungování týmu. Je nekonfliktní a spolehlivá. Hodnocená by se ohodnotila známkou 7/10, kdy 10 znamená nejlépe odvedená práce. Pracovnice na pohovoru uvedla, že přemýšlí o zvýšení úvazku z polovičního na plný úvazek. Hodnocená dala také pozitivní zpětnou vazbu směrem k vedení.

Osmí hodnotící pohovor byl veden se zaměstnancem, který má dlouhodobě velmi dobré pracovní výsledky a plně si je vědom svých pracovních povinností (viz Tabulka 14). Mezi pozitivna za uplynulé pracovní období hodnocený považuje narovnání vztahů mezi kolegy, výborné pracovní výsledky a pochvalu od zákaznice, která přišla pomocí emailu manažerovi pobočky pár dnů před samotným pohovorem. Negativa hodnocený nevedl žádná. Nejvíce hodnoceného motivuje zpětná vazba ze strany vedení, soutěže mezi kolegy, splnění klíčových ukazatelů výkonnosti a dobré vztahy na pracovišti. Hodnocený sdělil, že by si v budoucnu rád zkusil práci na pozici VM. Celkově by svou práci ohodnotil známkou 8/10, kdy 10 znamená nejlépe odvedená práce. Celý hodnotící pohovor s daným pracovníkem byl veden na velmi přátelské a otevřené úrovni.

## 5.3 Dotazníkové šetření 2

Dotazníkového šetření 2 se účastnilo celkem osm respondentů, stejní respondenti se také účastnili hodnotících pohovorů. Po skončení hodnotících pohovorů byl hodnoceným zaslán daný dotazník.

Tabulka 2 Užitečnost hodnotících pohovorů

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Zpětná vazba na mou práci, pochvala i vytknutí nějakých chyb	1	12.5%
Zhodnotit vlastní práci a mít možnost se o tom pobavit s manažerem a supervizorem	1	12.5%
Vidět fungování věcí také z jiné perspektivy než-li z té méj. Nadále byla užitečná zpětná vazba na moji osobu, ať už tu negativní tak i pozitivní.	1	12.5%
Slyšel jsem zpětnou vazbu a mohli jsme mluvit o možnostech karierního posunu	1	12.5%
Nejdůležitější pro mě bylo, že jsem se dozvěděla, jak si v týmu vedu a že je se mnou manažer spokojený.	1	12.5%
Nejdůležitější pro mě bylo, že jsem dostala zpětnou vazbu na mou práci	1	12.5%
Nejdůležitější a nejcennější pro mě bylo, že jsem se díky zpětné vazbě dozvěděla o možnostech karierního postupu a mohla si nastínit dlouhodobý akční plán	1	12.5%
Jste fakt chtěli vědět můj názor na všechno, nerušili mě a poslouchali, dávali svůj názor na na mě a mojí práce	1	12.5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V první otázce hodnotili respondenti užitečnost hodnotících pohovorů (viz Tabulka 2). Pro respondenty bylo nejužitečnější, že dostali od vedení zpětnou vazbu na jejich práci, jiné perspektivy na fungování věcí, diskuse na téma karierního růstu, nastínění akčních plánů apod. Ve druhé otázce respondenti odpovídali na to, jestli během hodnotících pohovorů cítili, že mají dostatečný prostor k vyjádření názorů a myšlenek (viz Tabulka 3). Zde všichni respondenti odpověděli, že jim vedení dalo dostatečný prostor. Bylo vyzdviženo, že se hodnocení cítili bezpečně, komfortně, že jim hodnotící naslouchají, odpovídají na veškeré otázky a měli dostatek času na rozmyšlení odpovědí jak před pohovory, tak v rámci samotných pohovorů.

Tabulka 3 Dostatečný prostor k vyjádření názorů a myšlenek

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Určitě, cítil jsem se bezpečně a bylo vidět, že mi je nasloucháno. Jakákoliv otázka dostala svoji odpověď, se kterou jsem byl spokojen.	1	12.5%
Určitě ano, mohla jsem si dopředu sepsat všechny myšlenky a i během pohovoru jsem řekla všechno podstatné	1	12.5%
Ano, řekla jsem všechno co jsem chtěla, možná i víc	1	12.5%
ano, nechali mě mluvit jak dlouho jsem potřeboval	1	12.5%
Ano, měla jsem dostatek času na to, abych si sdělila své myšlenky. Bylo pro mě také velmi důležité, že jsem se cítila dostatečně komfortně, abych mohla mluvit nejen o konstruktivních věcech, ale také o svých pocitech a emocích	1	12.5%
Ano, měla jsem čas doma na přípravu a během hodnocení jsem řekla vše, co jsem chtěla i něco navíc.	1	12.5%
Ano měla	1	12.5%
ano, hodně se mě ptali a jsem jsem prostor na rozmyšlenou.	1	12.5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Třetí otázka byla ohledně konstruktivnosti a podnětnosti jednotlivých hodnotících pohovorů pro profesní růst respondentů. V této otázce respondenti odpovídali, že pohovory byly podnětné a konstruktivní. Hodnocení zmínili, že se na pohovorech dozvěděli o oblastech, kde mají nedostatky, zjistili o možnostech delegace úkolů a o možnostech kariérního růstu (viz Tabulka 15). Ve čtvrté otázce respondenti odpovídali na to, jaké jim hodnotící pohovory přinesly nové poznatky a perspektivy (viz Tabulka 4). Zde respondenti zmínili, že se díky diskusi s vedením dozvěděli o možnostech kariérního růstu a školení. Dále se jeden z respondentů ujistil v tom, že by měl zapracovat na vlastní sebekontrolě a měl by se naučit mít otevřenou a klidnou hlavu. To, mu pomůže jak v pracovním, tak v osobním životě. V páté otázce měli respondenti sdílet další poznámky ohledně hodnotících pohovorů (viz Tabulka 16). Zde většina další poznámky neměli. Pouze dva respondenti pozitivně shrnuli dané pohovory, což je velmi dobrá zpětná vazba pro vedení.

Tabulka 4 Nové poznatky a perspektivy z hodnotících pohovorů

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Spiš jsem potvrdila všechny svoje myšlenky ohledně práci	1	12.5%
Rozhodně ano	1	12.5%
Přinesl, musím zapracovat na sebekontrolě a naučit se mít otevřenou a klidnou hlavu.	1	12.5%
možnost karierního posunu do budoucna na jiné pobočce	1	12.5%
Dostala jsem pochvalu za svou práci. A zároveň jsme se otevřeně bavili o mých chybách v komunikaci a bylo mi nabídnuta možnost školení.	1	12.5%
Bavili jsme se o možnosti zvýšení svazku, o kterém přemýšlím	1	12.5%
Ano, zjistila jsem co dělám správně a co ne. Taky jsem dostala možnost být více proškolená.	1	12.5%
ano, dozvěděl jsem se hodně informací	1	12.5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## 5.4 Focus group

Focus group se účastnilo celkem sedm účastníků včetně jednoho manažera a dvou supervizorů. Jeden ze supervizorů byl také v pozici moderátora. Focus group proběhlo 6. 3. 2024 v prostorách pracoviště po skončení pracovní doby a trvalo přibližně 40 minut. Hlavními tématy k diskusi bylo: zavedení pravidelných feedbacků, zavedení anonymní schránky, zavedení každodenních brífinků a diskuse nad způsobem komunikace ze strany vedení. V závěru focus group bylo také vyzdviženo téma, které se objevilo v dotazníkovém šetření 1 (viz Příloha 1), kdy jeden z respondentů napsal, že by se mělo začít víc vážit práce svého kolegy.

Jako první moderátor uvedl téma ohledně zavedení pravidelných feedbacků. Každý člen týmu řekl, že je pro ně pravidelná zpětná vazba důležitá a chtěli by ji dostávat častěji. Pouze dva členové řekli, že jsou spokojeni s ročním hodnocením. Vzájemnou diskusí se tým shodl na pravidelném feedbacku jednou za měsíc, kdy si manažer a zaměstnanec navzájem sdělí své postřehy, připomínky, pochvaly apod.

Druhým tématem focus group bylo zavedení anonymní schránky na dotazy, aby mohli zaměstnanci anonymně vyjádřit svůj názor. Tohle téma bylo okamžitě a jednoznačně zamítnuto s komentářem, že si všichni členové týmu včetně vedení váží transparentnosti.

Třetím tématem k diskusi bylo zavedení každodenních brífinků. S daným tématem všichni členové souhlasili a rozvezla se diskuse, že by bylo vhodné aplikovat ranní rozdělení práce zaměstnanců, aby každý člen týmu přesně věděl, co je ten den potřeba. Zároveň byl jedním členem týmu vznesen návrh na psaní vzkazů na konci každé směny pro druhý tým o tom, co se daný den dělo a co bude třeba udělat následující den. S daným návrhem souhlasili jak pracovníci, tak management.

Jako čtvrté téma focus group byl rozdíl mezi komunikací dvou supervizorů směrem k pracovníkům. Zde se vedení dostalo komentářů, že jsou členové týmu spokojeni s komunikací se supervizorem X a supervizor Y by měl být více rázný, jasnější ve způsobu zadávání úkolů a měl by svou práci více delegovat. Zde se dokonce dostalo supervizorovi Y vysvětlení od jedné pracovnice, které byla současně hodnocenou ve druhém hodnotícím pohovoru (viz kapitola 5.2). Pracovnice vysvětlila, že důvodem jejich horších vztahů v minulosti bylo pouze vzájemné nepochopení se a nejde tedy o žádné osobní problémy nebo absenci respektu ze strany prodejní asistentky k supervizorovi Y.

Posledním tématem k diskusi byla odpověď jednoho z respondentů v dotazníkovém šetření 1 na otázku, jestli by respondenti navrhli bysome nějaké konkrétní řešení problémů s komunikací v týmu, kdy jeden respondent odpověděl: „*Začít vážit práce kolegy.*“ (viz Tabulka 1). Vedení z odpovědi pochopilo situaci tak, že si anonymní člen týmu myslí, že si jeho práce vedení dostatečně neváží. Během diskuse se debata však vedla tak, že si pracovníci neváží své práce navzájem mezi sebou. Například když někdo uklidí, tak ostatní kolegové vzápětí udělají nepořádek a je třeba uklízet znovu, nebo si členové týmu občas nevědomky přidělávají práci navzájem.

Pracovníci na konci již neměli další témata k diskusi. Stejně tak se nekonala žádná neformální diskuse po skončení focus group.

## 5.5 Dotazníkové šetření 3

Dotazníkového šetření číslo 3 se celkem účastnilo sedm respondentů (viz Příloha 7). Jednomu pracovníkovi záměrně nebyl dotazník odeslán, protože se neúčastnil focus group, tudíž by nemohl objektivně zhodnotit a porovnat hodnotící pohovory a focus group. V první otázce 71,4 % respondentů odpovědělo, že jsou pro ně oba nástroje stejně efektivní. Pro 14,3 % respondentů jsou efektivnější hodnotící pohovory a pro 14,3 % respondentů jsou efektivnější focus groups (viz Graf 13). Dle druhé otázky považuje 57,1 % respondentů focus groups za lepší prostředek pro řešení problémů a hledání nových přístupů v týmu. 28,6 % respondentů odpovědělo, že jsou oba nástroje stejně vhodné a pro 14,3 % respondentů jsou vhodnějším nástrojem hodnotící pohovory (viz Graf 14). V otevřené otázce číslo 3, kde respondenti odpovídali na otázku, co bylo podle nich nejvíce pozitivní na posledním hodnotícím pohovoru: „*Dozvěděla jsem o možnostech kariérního růstu, probrali jsme můj pracovní výkon.*“, „*Otevřená komunikace, připravenost, dostatek času a projevená empatie.*“, nebo „*Bylo pro mě motivující slyšet, co dělám dobře. Zároveň identifikovat oblasti, ve kterých se mohu ještě více rozvíjet.*“ (viz Tabulka 5). Z odpovědí je tedy patrné, že hodnotící pohovory a celkově zpětná vazba je pro členy týmu velmi důležitá. Zpětná vazba pracovníky motivuje, informuje je o možnostech kariérního růstu, hodnotící jim naslouchá a pomáhá identifikovat slabé stránky pracovníků. V otevřené otázce číslo 4, kde respondenti odpovídali na otázku, jestli dle nich existují oblasti, kde by se mohly skupinové rozhovory a focus group zlepšit: „*Provádět meetingy trochu častěji.*“, nebo „*Podle mě poslední meeting byl fakt užitečný.*“ Na základě odpovědí by respondenti uvítali častější skupinové rozhovory a aby se všichni účastníci více zapojovali, protože jsou pro ně rozhovory užitečné a efektivní (viz Tabulka 17). V páté otázce 42,9 % respondentů odpovědělo, že je jim příjemnější komunikace v hodnotících pohovorech. 42,9 % respondentů uvedlo, že jsou jim oba nástroje stejně příjemné a 14,3 % respondentům je příjemnější komunikace ve focus groups (viz Graf 15).

Tabulka 5 Zhodnocení hodnotících pohovorů

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Otevřenost nadřízených a hledání výchozího řešení.	1	14.3%
Otevřená komunikace, připravenost, dostatek času a projevená empatie.	1	14.3%
opravdu mě poslouchali a slyšeli, opravili mnoho problémů po fidbeku	1	14.3%
Konkrétní připomínky k mojí práci	1	14.3%
Dozvěděla jsem se, co dělám v práci správně a na čem by bylo potřeba zapracovat více. Mohla jsem jim říct všechno, co mě trápilo.	1	14.3%
Dozvěděla jsem o možnostech kariérního růstu, probrali jsme můj pracovní výkon	1	14.3%
Bylo pro mě motivující slyšet, co dělám dobře. Zároveň identifikovat oblasti, ve kterých se mohu ještě více rozvíjet.	1	14.3%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## 5.6 Rozhovor s manažerem týmu

Rozhovor s manažerem týmu byl veden za účelem zhodnocení navržených nástrojů ke zlepšení interní komunikace v týmu (viz Příloha 8). Celý rozhovor proběhl osobně dne 11. 3. 2023. Daným rozhovorem manažer poskytl velmi cennou zpětnou vazbu na celý výzkum.

1. Jak byste zhodnotil interní komunikaci v týmu před zavedením hodnotících pohovorů a focus group?

*„Myslím si, že celková komunikace byla dobrá, přestože zde bylo několik problémů, které je možné lehce řešit. Hodnocení bylo prováděno pouze jednou ročně s manažerem, což se ukázalo jako nedostatečné a málo efektivní. Zároveň se meetingy konaly pouze tehdy, když nastal problém nebo když bylo více témat k řešení. Jako manažer jsem nedostatečně delegoval úkoly na supervizory, což způsobovalo přetížení a snižovalo efektivitu celého procesu. Komunikace v týmu byla místy nejasná a nesrozumitelná jak mezi vedením a pracovníky, tak mezi pracovníky vzájemně. Supervizoři a VM měli nedostatečné školení v oblasti komunikace a delegace úkolů. Důvody těchto chyb byly nejspíše v nedostatečných zkušenostech a obav z delegace.“*

2. Jak byste zhodnotil účinnost hodnotících pohovorů jako nástroje na zlepšení interní komunikace v týmu?

*„Během jednotlivých pohovorů byl znát obrovský rozdíl v připravenosti pracovníků díky formuláři, který jim byl dopředu zaslán. Komunikace tak byla mnohem snazší, efektivnější, otevřenější a osobnější. Oceňuji na těchto větších pravidelných hodnocení přítomnost supervizora, kdy se můžeme vzájemně doplňovat. Určitě se přikláním k návrhu zavedení častějších feedbacků a vidím v nich potenciál.“*

3. Jak byste zhodnotil účinnost focus group jako nástroje na zlepšení interní komunikace v týmu?

*„Focus group se ukázalo jako velmi dobré doplnění hodnocení pracovníků, kdy jsme dostali názory a postřehy od jednotlivých členů. Líbilo se mi, jak kolegyně dané focus group připravila a jakých výsledků se nám dostalo. Pokud bude v budoucnu potřeba nějakou problematiku diskutovat s celým týmem, velmi rád zvolím právě focus group.“*

4. Jaké jsou konkrétní cíle ke zlepšení interní komunikace v týmu?

*„Jak jsem již avizoval, určitě se bude jednat o zavedení pravidelné zpětné vazby ze strany vedení k pracovníkům. Dále jsme se s týmem na focus group domluvili na zavedení pravidelných brífinků, večerního předávání informací mezi jednotlivými členy týmu a zavedení neformálních setkání. Součástí změn které jsme se spolu se supervizory rozhodli zavést, bude také školení supervizorů a VM v komunikaci a delegaci úkolů směrem k týmu.“*

Před zavedením hodnotících pohovorů a focus group byla identifikována nedostatečná frekvence komunikace a problémy s delegací úkolů. Hodnotící pohovory byly manažerem pozitivně hodnoceny pro svou připravenost pracovníků a efektivitu komunikace, stejně jako focus group, která přinesla cenné názory od členů týmu. Cíle ke zlepšení zahrnují pravidelnou zpětnou vazbu, častější komunikační setkání a školení supervizorů v oblasti komunikace a delegace úkolů. Celkově manažer projevil podporu změnám a aktivní zapojení do procesu zlepšování interní komunikace.



## **6 Zhodnocení výsledků**

Výzkum vedený k vypracování praktické části diplomové práce probíhal v malém týmu osm pracovníků, kdy největší zastoupení respondentů bylo ve věku 18-24 let. Nejvíce pracovníků je na pozici prodejního asistenta, kde pracují 1-3 roky. V dílčích podkapitolách jsou uvedena shrnutí výsledků získaných z výzkumu.

### **6.1 Dotazníkové šetření 1**

Přestože všechny výsledky dotazníkového šetření 1 byly přínosné, nejzajímavější bylo otevření témat: zavedení každodenních brífinků, anonymních schránek a zavedení častějších zpětných vazeb mezi pracovníky a vedením týmu.

V Tabulce 1 se objevila odpověď, že by se mělo začít vážit práce kolegy, daná problematika byla později otevřena v rámci focus group viz níže kapitola 6.3. Další návrh na zlepšení komunikace ze strany respondentů byl požadavek na častější feedbacky. V daném týmu se taková setkání provádí pravidelně jednou za rok, bylo by přínosné pro tým dělat feedback častěji a v menším měřítku. Protože z dotazníkového šetření 1 vyplývá, že celých 87,5 % respondentů souhlasí s tím, že pravidelný feedback zvyšuje jejich pracovní sebevědomí (viz Graf 11). Další návrh byl v podobě více neformálních setkání a zavedení anonymní schránky. Samostatný dotaz ohledně zavedení anonymní schránky byl také součástí dotazníkového šetření 1, kdy dohromady 50 % respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí se zavedením zmiňovaných anonymních schránek pro dotazy (viz Graf 3). Zmíněná témata byla také součástí focus group viz kapitola 6.3.

### **6.2 Hodnotící pohovory**

V rámci hodnotícího pohovoru měli všichni respondenti dopředu připravené vlastní sebehodnocení a hodnocení jak interní komunikace v týmu, tak celkové pracovní kultury. Každý hodnocený měl prostor na sebehodnocení od 1 do 10, kdy 10 znamená nejlépe odvedená práce. Dále v hodnocení popsali své silné a slabé stránky, pracovní cíle na následující pracovní období, v čem by jim manažer mohl pomoci v jejich pracovním životě apod. Hodnocení bylo celkem osm a každé bylo něčím výjimečné. V některých případech se vedení dozvědělo, že by pracovníci rádi povýšili na vyšší pozici, že je zavedení pravidelných zpětných vazeb velmi důležité nebo že by měl supervizor Y více zapracovat

na srozumitelnější komunikaci. Po skončení hodnotících pohovorů byl každému hodnocenému zaslán shrnující dotazník viz Příloha 5. V rámci některých hodnocení se vedení dostala velmi pozitivní zpětná vazba jak na jejich komunikaci, tak na celkové vedení týmu. Taková motivace směrem od pracovníků je vždy vítána.

### **6.3 Dotazníkové šetření 2**

V rámci dotazníkového šetření 2, kterého se účastnilo osm respondentů, kteří se zároveň podíleli na hodnotících pohovorech, byly hodnotící pohovory přijaty pozitivně. Respondenti ocenili především užitečnost pohovorů, zejména zpětnou vazbu od vedení, možnosti diskuse ohledně možného kariérního růstu a představení akčních plánů. Na základě odpovědí vedení poskytlo hodnoceným dostatečný prostor pro vyjádření názorů a myšlenek, což vedlo k tomu, že se respondenti v pohovorech cítili bezpečně a komfortně. Díky konstruktivnímu a podnětnému charakteru pohovorů hodnocení získali důležité informace o svých nedostatcích, možnostech delegace úkolů a kariérního růstu. Vedení se od dvou respondentů dostala další pozitivní zpětná vazba, což velmi dobrá zpráva pro budoucí realizaci podobných hodnotících pohovorů.

### **6.4 Focus group**

V rámci focus group se vedla diskuse na témata: zavedení každodenních brífinků, schránky na anonymní dotazy a měsíčních feedbacků. Dále se probíralo téma komunikace ze strany supervizorů a téma z dotazníkového šetření 1, kdy by se dle anonymního respondenta „*mělo začít vážit práce kolegy*“. Zavedení pravidelných feedbacků by členové týmu uvítali. Vedení se tedy shodlo, že by bylo zavedení měsíčních feedbacků pro celý tým prospěšné. Délka takového měsíčního feedbacku by měla mít okolo 15 minut nebo dle úsudku manažera. Zavedení schránek na anonymní dotazy bylo členy týmu zamítnuto, protože se všichni společně shodli na faktu, že transparentní komunikace v týmu je nejefektivnější. Není tedy třeba takovou schránku vůbec zavádět. Každodenní brífinky byly členy týmu jednoznačně odsouhlaseny. Doposud rozdělování úkolů v týmu fungovalo na vzájemné domluvě mezi členy týmu a vedením, ovšem daný způsob nebyl dostatečně efektivní. Proto bude každé ráno vypsán tzv. Smile, kde budou přesně rozděleny jednotlivé úkoly pro danou směnu. Mimo ranních rozdělování úkolů se plánuje zavést také večerní

přenechávání vzkazů s potřebnými informacemi mezi jednotlivými směnami. Takové vzkazy byly doposud zanechávány pouze mezi manažerem a supervizory. Dalším tématem bylo, aby pracovníci dali vedení zpětnou vazbu na komunikaci ze strany supervizora X a supervizora Y. Zde se oběma supervizorům dostalo pozitivní zpětné vazby. Pouze supervizorovi Y bylo vytknuto, že by mělo být z jeho strany jasnější rozdělování úkolů, různější přístup a větší delegace. Otázka ohledně vážení si práce kolegů byla vysvětlena tak, že si někteří pracovníci dostatečně neváží práce ostatních kolegů ve smyslu úklidu nebo neúmyslným přidělováním práce. Vše bylo dostatečně vysvětleno, aby se v budoucnu podobným situacím dalo předejít například právě večerními informačními vzkazy. Dále již neměli členové týmu další témata k diskusi.

### **6.5 Dotazníkové šetření 3**

Dotazníkové šetření 3 mělo za účel porovnat efektivitu hodnotících pohovorů a focus group. Z dotazníkového šetření 3 vyplývá, že pro respondenty je důležité pravidelně využívat jak hodnotících pohovorů, tak focus group. Ideální je tedy kombinace obou nástrojů, protože každý z nich přináší neopominutelné benefity. Pro respondenty jsou hodnotící pohovory nebo jiný způsob zpětné vazby pozitivní převážně v otevřené komunikaci s vedením, v identifikaci silných a slabých stránek hodnocených nebo v získání informací ohledně kariérního růstu (viz Tabulka 5). Skupinové rozhovory by dle respondentů měly být častější (viz Tabulka 17).

### **6.6 Rozhovor s manažerem**

Daný rozhovor proběhl osobní formou, kdy manažer odpověděl na celkem čtyři otázky (viz Příloha 8). Z rozhovoru je patrné, že před zavedením hodnotících pohovorů a focus group existovaly určité nedostatky v interní komunikaci týmu. Konkrétně se jednalo o nepravidelnou zpětnou vazbu, nedostatečnou delegaci úkolů a školení vedení v oblasti komunikace. Implementace hodnotících pohovorů ukázala výrazné zlepšení ve smyslu připravenosti hodnocených, otevřenosti a vzájemného doplňování se mezi manažerem a supervizorem. Focus group lze zhodnotit jako cenný nástroj pro společnou diskusi mezi členy týmu a vedením, kde všichni mohou sdělit své názory a postřehy. V poslední otázce manažer definoval konkrétní cíle, které povedou ke zkvalitnění interní komunikace. Mezi

cíle patří zavedení pravidelných zpětných vazeb, brífinků, večerního předávání informací a neformálních setkání. Dále školení supervizorů a vedoucích pracovníků v oblasti komunikace a delegace úkolů.

## 6.7 Shrnutí výsledků

Pro dosažení cíle byly zvoleny výzkumné otázky, na které bylo v průběhu vypracování práce nutné najít odpovědi.

### 1. Jaké problémy je možné identifikovat v oblasti týmové komunikace?

Z výzkumu je patrné, že tým cítí od vedení nedostatek zpětné vazby. Bylo by vhodné více informovat pracovníky o dění v týmu a posílit srozumitelnost procesu přidělování úkolů a odpovědnosti.

### 2. Jaké jsou konkrétní možnosti pro zlepšení komunikace?

Na základě dat získaných studiem odborné literatury a informací z praktického výzkumu byly vytyčeny následující možnosti pro zlepšení komunikace v týmu: zavedení častější zpětné vazby, zavedení krátkých brífinků a zavedení pravidelných neformálních setkání. Zavedení častější zpětné vazby ze strany managementu k pracovníkům. V předešlých pracovních obdobích probíhalo hodnocení pracovníků jednou ročně. Dle informací získaných z dotazníků, hodnotících pohovorů i focus group bylo zjištěno, že pracovníci daného týmu by ocenili častější hodnocení jejich práce. Bylo by vhodné zavést více kratších feedbacků, aby vedení mělo lepší podvědomí o budoucích jak krátkodobých, tak dlouhodobých pracovních plánech jednotlivých členů týmu. Zároveň by měl management možnost oficiální formou sdělit pracovníkům, co se jim během daného pracovního období povedlo nebo naopak, na čem by bylo potřeba více zapracovat. Doporučení je využít formu feedbacků každý měsíc po dobu cca 15 minut. Další možností je zavedení pravidelných brífinků. Vzhledem k tomu, že se na pracovišti střídá několik různých směn, bylo by vhodné zavést brífinky, na kterých se rozdají úkoly na daný den a sdělí se všechny potřebné informace k výkonu práce. Brífinky jsou tedy ideální možností, jak daný problém s informovaností vyřešit. Zavedení pravidelných neformálních setkání. Další doporučení pro management by mohlo být organizování více setkání pro tým mimo pracovní prostředí. Dle kapitoly 4.2.4 je třeba brát v potaz kromě oficiální interní

komunikace také komunikaci v neformálním prostředí. Také se jedná o vhodný způsob utužování vztahů jak mezi managementem a pracovníky, tak mezi pracovníky navzájem.

### 3. Jak zefektivní týmovou komunikaci hodnotící pohovory?

Na základě praktické části práce bylo zjištěno, že pracovníci mají zájem o zavedení pravidelné zpětné vazby. Zpětná vazba pracovníky motivuje, podporuje otevřenou komunikaci, stanovuje jasné cíle, posiluje týmovou jednotu, identifikuje silné a slabé stránky, řeší konflikty apod. Bylo by vhodné zavést kromě pravidelných hodnotících pohovorů také více kratších feedbacků nebo one to one meetingy.

### 4. Jak zefektivní týmovou komunikaci focus group?

Jedná se o způsob skupinového rozhovoru, kdy se zapojují všichni členové týmu. Je kladen důraz na to, aby zde každý účastník řekl svůj názor a připomínky. Účastníci navzájem mohou slyšet odpovědi svých kolegů a dokážou ihned reagovat. Tudíž zavedení pravidelných focus group je efektivní cestou ke zlepšení týmové komunikace.

### 5. Jaký přímý dopad mělo zavedení focus group a hodnotících pohovorů na daný tým?

Hodnotící pohovory jsou významné jak pro členy týmu, tak pro vedení tým, že si mohou v soukromí předat potřebné informace. Čas a místo pohovoru je předem známo, tak mají hodnocení i hodnotitelé dostatečný prostor na přípravu. Mezi přímé dopady pro tým se řadí: zlepšení komunikace, identifikace problémů, poskytnutí zpětné vazby, zvýšení angažovanosti, rozvoj individuálních dovedností, vzájemné sdílení nápadů a poznatků, zvýšení motivace, zvýšení důvěry apod. Ve focus group se podařilo dojít ve všech tématech mezi účastníky ke vzájemné shodě. Zároveň bylo vedení dostatečně objasněno téma ohledně vážení si práce kolegy (viz Tabulka 1). Na daném focus group také jedna prodejní asistentka promluvila otevřeně před kolegy o minulých neshodách se supervizorem Y, kdy si navzájem dokázali vyjasnit minulé nedorozumění. Mezi přímé dopady pro tým se řadí: podpora týmové komunikace, vytváření akčních plánů, posílení týmové jednoty, řešení konfliktů, stanovení jasných cílů, podpora transparentní komunikace apod. Vzhledem k tomu, že oba nástroje mají nezanedbatelný přímý dopad, je ideálním a nejvíce efektivním zkvalitněním interní komunikace kombinace obou zmíněných nástrojů. Hodnotící pohovory jsou ideální k řešení problematiky jednotlivce. Zatímco focus group umožňuje řešit témata celého týmu společně, kde má každý účastník prostor pro sdílení svých myšlenek.

## 7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení interní komunikace ve zvoleném subjektu a návrh možných opatření na základě výsledků z hodnocení. Mezi dílčí podcíle práce patří: analýza stávající interní komunikace, stanovení konkrétních opatření na zlepšení týmové komunikace, zjištění dopadu zavedení hodnotících pohovorů a focus groups na tým a porovnání získaných výsledků z těchto dvou metod. Během zpracování diplomové práce byl potvrzen význam interní komunikace jako klíčového faktoru pro zvýšení produktivity a spokojenosti zaměstnanců, což má pozitivní dopady na prosperitu celého podniku. Pro dosažení cíle byly zvoleny výzkumné otázky, na které bylo v průběhu vypracování práce nutné najít odpovědi.

Pro celý výzkum byl vybrán osmičlenný tým pracovníků, kteří mají stejné podmínky a mohou tak zajistit relevantní data. Prvním dotazníkovým šetřením byla respondenty zhodnocena stávající interní komunikace v týmu. Provedené hodnotící pohovory byly provedeny i pracovníky velmi přínosné a obohacující. Na základě druhého dotazníkového šetření respondenti ocenili zejména zpětnou vazbu od vedení, možnosti diskuse ohledně kariérního růstu, představení akčních plánů a pocit bezpečí, kterému se jim během pohovorů dostávalo. V rámci focus group byla s účastníky diskutována témata ohledně častější zpětné vazby, zavedení pravidelných brífinků a zavedení anonymní schránky na dotazy. Ve třetím dotazníkovém šetření byly poté oba nástroje vzájemně porovnány a zhodnoceny. Dle rozhovoru s manažerem pobočky lze konstatovat, že implementace navržených nástrojů zajistí zkvalitnění a zefektivnění dosavadní úrovně komunikace v týmu. Na základě výzkumu byly navrženy konkrétní nástroje ke zlepšení interní komunikace ve zvoleném subjektu. Ty zahrnují pravidelné brífinky, pravidelné skupinové rozhovory s týmem a zlepšení zpětné vazby v rámci hodnotících pohovorů nebo měsíčních feedbacků. Dále školení pro manažera a supervizory v oblasti komunikace a delegace úkolů.

Tato práce přispívá k pochopení a optimalizaci interní komunikace ve zvoleném týmu pracovníků. Lze tedy konstatovat, že hodnotící pohovory a focus group mohou být efektivními nástroji pro zlepšení nejen interní komunikace, ale také vzájemného porozumění, motivace, hodnocení a celkové produktivity týmu. Je však nezbytné provést určité změny a inovace, aby byly tyto nástroje plně využity a přinesly tak maximální přínos pro celý tým. Kvalitní interní komunikace je klíčová pro úspěch celého podniku a jeho zaměstnanců. Je proto důležité neustále sledovat a vyhodnocovat komunikační nástroje

s cílem je vylepšovat a přizpůsobovat se měnícím se potřebám podniku. Doporučení pro další výzkum by bylo, aby se implementovaly obdobné nástroje také do dalších poboček společnosti a porovnaly se následné dopady na jednotlivých týmech pracovníků. Kromě navržených nástrojů by bylo vhodné vytvořit podrobný a efektivní způsob, jakým by mohl manažer nebo supervizor provádět pozorování v týmu. Dále by bylo přínosné prověřit dlouhodobý efekt zavedení navrhovaných nástrojů.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 2., rozš. vyd. Praha: Ekopress, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-869-2900-0.

BĚLOHLÁVEK, František a Jiří DĚDINA. *Jak vést svůj tým*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-802-4719-757.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. *Manažer*. ISBN 978-80-271-0433-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-802-4744-292.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-487.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. *Manažer*. ISBN 978-80-247-2945-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. Studium (Portál). ISBN 80-717-8198-3.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 80-247-1155-9.



HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JANIŠOVÁ, Dana, Mirko KŘIVÁNEK a John M. IVANCEVICH. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4743-370.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1279-6.

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 1995. Expert (Grada). ISBN 80-716-9223-9.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MORGAN, David L. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2001. Metodologie. ISBN 80-858-3477-4.

NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a John M. IVANCEVICH. *Sociologie pro ekonomy a manažery: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.

PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-718-4310-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-802-6209-805.

SLAVÍK, Jakub. *Z inženýra manažerem*. Praha: FCC Public, 2010. ISBN 978-808-6534-169.

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

ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.

TURECKIOVÁ, Michaela, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4708-829.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4723-617.

## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Diagram postupu práce.....	16
Obrázek 2 Komunikační model .....	20
Obrázek 3 Lineární model .....	21
Obrázek 4 Interakční model.....	21
Obrázek 5 Transakční model .....	21
Obrázek 6 Znázornění postupu deformování informací .....	23
Obrázek 7 Komunikace jako prostředek úpravy interního chování.....	29
Obrázek 8 Trojúhelník dat, informací a znalostí .....	32
Obrázek 9 Priorita úkolů .....	41
Obrázek 10 Postup delegování .....	42
Obrázek 11 Grafické zobrazení metody smart .....	44
Obrázek 12 Pravidla hodnotícího pohovoru .....	53

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Návrhy řešení problémů s komunikací v týmu.....	62
Tabulka 2 Užitečnost hodnotících pohovorů .....	66
Tabulka 3 Dostatečný prostor k vyjádření názorů a myšlenek .....	67
Tabulka 4 Nové poznatky a perspektivy z hodnotících pohovorů.....	68
Tabulka 5 Zhodnocení hodnotících pohovorů .....	71
Tabulka 6 Připomínky k dotazníku 1 .....	91
Tabulka 7 Shrnutí hodnotícího pohovoru 1 .....	93
Tabulka 8 Shrnutí hodnotícího pohovoru 2 .....	93
Tabulka 9 Shrnutí hodnotícího pohovoru 3 .....	94
Tabulka 10 Shrnutí hodnotícího pohovoru 4 .....	95
Tabulka 11 Shrnutí hodnotícího pohovoru 5 .....	95
Tabulka 12 Shrnutí hodnotícího pohovoru 6 .....	96
Tabulka 13 Shrnutí hodnotícího pohovoru 7 .....	97
Tabulka 14 Shrnutí hodnotícího pohovoru 8 .....	97
Tabulka 15 Konstruktivnost a podnětnost hodnotících pohovorů pro profesní rozvoj .....	99
Tabulka 16 Další poznámky k hodnotícím pohovorům.....	100
Tabulka 17 Zhodnocení focus group .....	101

### Seznam grafů

Graf 1 Pracovní pozice .....	60
Graf 2 Otevřenost komunikace mezi členy týmu a manažerem .....	61
Graf 3 Zavedení anonymní schránky pro dotazy .....	62
Graf 4 Věk .....	87
Graf 5 Pohlaví.....	88
Graf 6 Délka zaměstnání v organizaci .....	88

Graf 7 Chápání hlavních cílů a priorit .....	88
Graf 8 Informovanost o dění v týmu.....	89
Graf 9 Srozumitelnost procesu přidělování úkolů a odpovědnosti .....	89
Graf 10 Posílení transparentnosti a sdílení informací .....	89
Graf 11 Zvýšení pracovního sebevědomí pomocí pravidelných feedbacků a uznání.....	90
Graf 12 Pozitivní vliv kvalitní komunikace na pracovní angažovanost .....	90
Graf 13 Účinnost hodnotících pohovorů a focus group .....	102
Graf 14 Hodnotící pohovory a focus group jako prostředek pro řešení problémů .....	102
Graf 15 Komunikace v hodnotících pohovorech a focus group .....	103

# Přílohy

## Příloha 1: Dotazníkové šetření 1: Zhodnocení interní komunikace týmu

### 1. Demografické Informace:

#### A. Věk:

- 18-24 let
- 25-34 let
- 35-44 let
- 45-54 let
- 55 let a více

#### B. Pohlaví:

- Muž
- Žena
- Nechci odpovídat
- Jiné

#### C. Pracovní pozice:

- Prodejní asistent
- Visual Merchandiser
- Tailor (krejčí)
- Supervisor
- Zástupce manažera
- Manažer
- Jiné

#### D. Délka zaměstnání v organizaci:

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 let

- 6-10 let
- Více než 10 let

## 2. Jaké problémy je možné identifikovat v oblasti týmové komunikace?

E. Správně chápu hlavní cíle a priority týmu.

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, nesouhlasím*

F. Připadám si dobře informován(a) o dění v týmu.

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, nesouhlasím*

G. Existuje otevřená komunikace mezi členy týmu a manažerem.

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, nesouhlasím*

H. Je mi srozumitelný proces přidělování úkolů a odpovědnosti v týmu.

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, nesouhlasím*

## 3. Jaké jsou konkrétní možnosti pro zlepšení komunikace?

I. Transparentnost a sdílení informací by měly být posíleny.

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím*

J. Mělo by dojít k zavedení anonymní schránky pro dotazy a připomínky

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím*

K. Navrhli byste nějaké konkrétní řešení problémů s komunikací v týmu?

#### 4. Jak ovlivňuje komunikace celkovou motivaci v týmu?

L. Pravidelný feedback a uznání zvyšují mé pracovní sebevědomí.

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím*

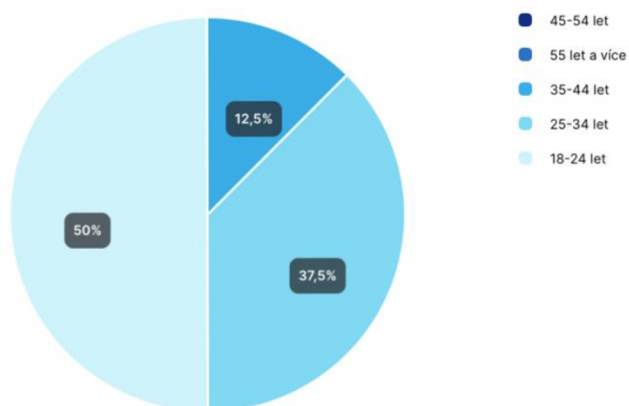
M. Kvalitní komunikace má pozitivní vliv na můj pracovní angažovanost.

*Zcela souhlasím, spíše souhlasím, neutrální postoj, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím*

#### 5. Máte nějaké další připomínky k tématu?

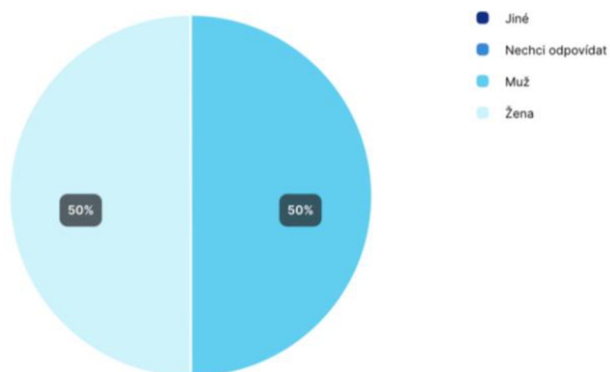
### Příloha 2: Grafy k dotazníkovému šetření 1

Graf 4 Věk



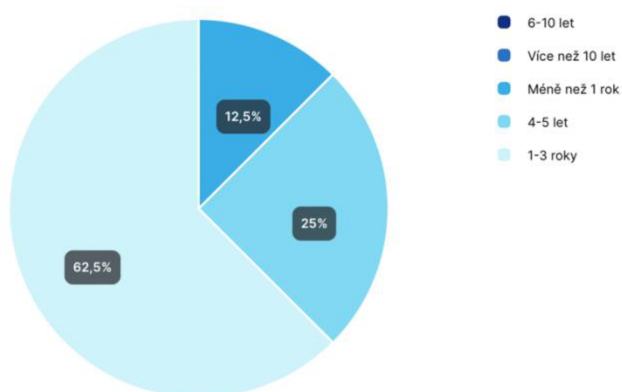
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf 5 Pohlaví



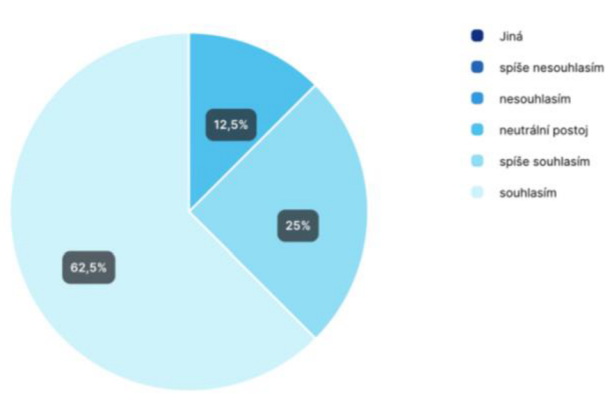
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf 6 Délka zaměstnání v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

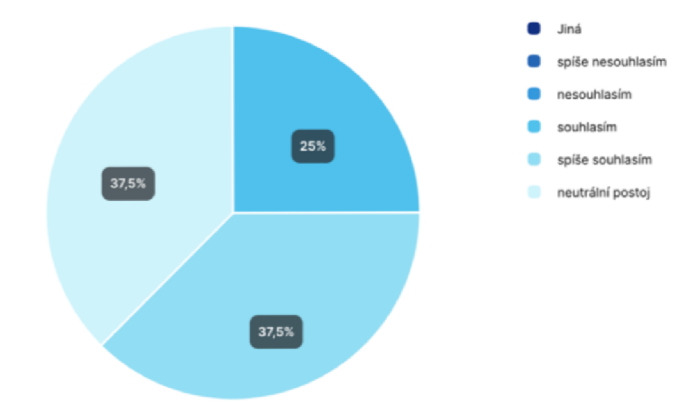
Graf 7 Chápání hlavních cílů a priorit



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

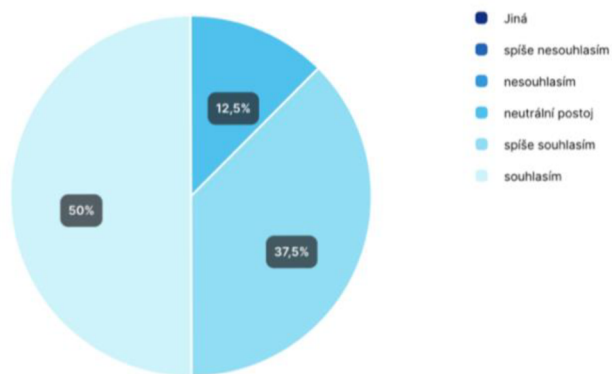


Graf 8 Informovanost o dění v týmu



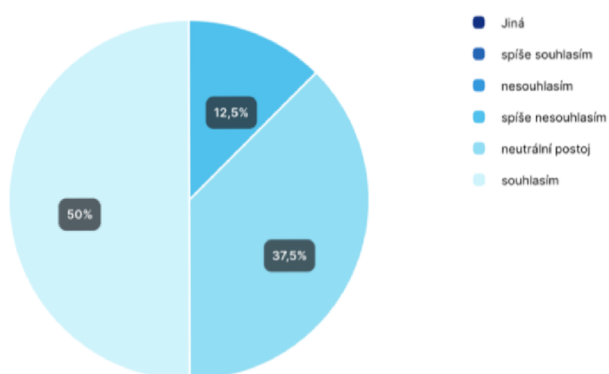
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf 9 Srozumitelnost procesu přidělování úkolů a odpovědnosti



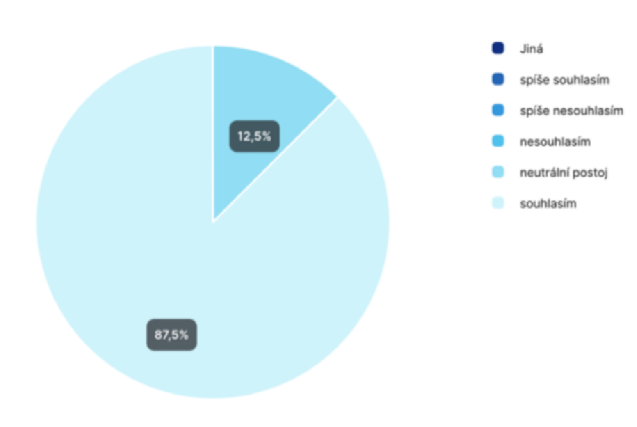
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf 10 Posílení transparentnosti a sdílení informací



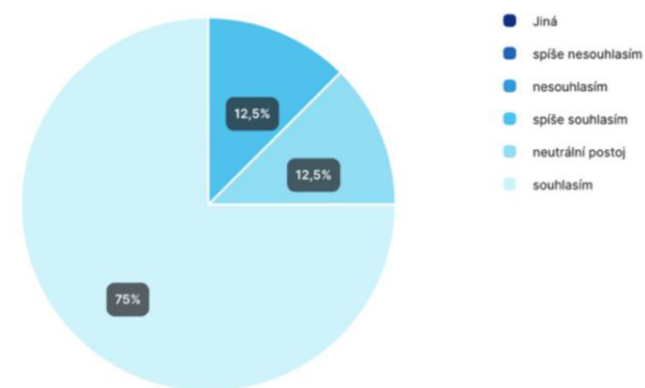
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf 11 Zvýšení pracovního sebevědomí pomocí pravidelných feedbacků a uznání



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf 12 Pozitivní vliv kvalitní komunikace na pracovní angažovanost



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 6 Připomínky k dotazníku 1

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
	3	37.5%
žádné	1	12.5%
Ne	1	12.5%
ne	1	12.5%
je na čem pracovat, ale myslím si, že komunikace v týmu funguje moc hezky	1	12.5%
Čeština	1	12.5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Příloha 3: Formulář k hodnotícímu pohovoru

Jméno hodnoceného:

Jakou známkou byste ohodnotil/a svou práci od 1 do 10 (*1 – nejhorší, 10 – nejlepší*) ?

#### 1. Náplň práce

Co je hlavní náplní Vaší práce? *Vytyčte přehled Vašich povinností a činností, za než nesete odpovědnost.*

#### 2. Shrnutí uplynulého období

Jaké byly klíčové momenty předešlého pololetí/roku, které formulovaly dané pracovní období?

##### a) Pozitiva

Co se Vám za dané období podařilo? Jaké situace Vám zvedly sebevědomí? *Je třeba se zamyslet a sepsat KDY a PROČ Vám daná situace přinesla uspokojení.*

##### b) Negativa

Co se Vám za dané období nepodařilo? Jaké momenty Vám byly nepříjemné nebo snižovaly sebevědomí? *Zde je třeba popřemýšlet KDY a PROČ byla situace pro Vás složitá.*

### **3. Vlivy působící na profesní růst**

Co Vás posouvá a co Vás naopak brzdí v profesním růstu? *Napište si 2-3 nejdůležitější zkušenosti a postřehy z předešlého období.*

### **4. Cíle a změny na následující pracovní období**

a) Jaké jsou Vaše cíle na následujícím pracovní období a jaké změny musíte podstoupit k jejich naplnění? Jaké osobní změny musíte podstoupit, aby došlo ke zvýšení Vaší výkonnosti? *Cíle musí být konkrétní a měřitelné.*

b) Jak Vám může Váš nadřízený pomoci, ke splnění těchto cílů a změn? *Cíle musí být konkrétní a měřitelné.*

### **5. Jak jste spokojený/á s komunikací na pracovišti?**

*Byl/a byste pro zavedení více feedbacků, one to one meetingů, zavedení anonymní schránky, lepší rozdělení práce (popř. jaké), nebo cokoliv jiného?*

### **6. Prostor pro sepsání otázek.**

*Napište otázky, na které se chcete zeptat nebo cokoliv Vás k tématu napadne.*

## Příloha 4: Tabulky - shrnutí hodnotícího pohovoru

Tabulka 7 Shrnutí hodnotícího pohovoru 1

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Prodejní asistent
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Výborné pracovní výsledky, dobré pracovní vztahy, výborný zákaznický servis Celkové sebehodnocení 8/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	
Za uplynulé období každý měsíc nejlepší pracovní výsledky, nekonfliktnost, flexibilita	
<b>Na čem pracovat následující období</b>	
Hovory s kolegy na pracovišti, prodej doplňkového zboží. Snaha o povýšení na pozici supervizora/ zástupce manažera	
<b>Očekávání od vedoucího</b>	
Podpora a umožnění karierního růstu, přiřazení více kompetencí, delegace, motivace k práci, pravidelná zpětná vazba, dostatečné projevení důvěry	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 8 Shrnutí hodnotícího pohovoru 2

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Prodejní asistent, Tailor
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Výborná práce krejčího, dobré pracovní vztahy, dobrý zákaznický servis Celkové sebehodnocení 6/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	

Nekonfliktnost, flexibilita, úspěchy jako krejčí
<b>Na čem pracovat následující období</b>
Omezení hovorů s kolegy na pracovišti, včasné příchody, lepší zákaznický servis
<b>Očekávání od vedoucího</b>
Školní v rámci pozice krejčí

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 9 Shrnutí hodnotícího pohovoru 3

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Visual merchandiser.
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Výborná práce visual merchandiser., dobré pracovní vztahy. Celkové sebehodnocení 7/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	
Úspěchy jako visual merchandiser	
<b>Na čem pracovat následující období</b>	
Včasné příchody na pracoviště, omezení hovorů s kolegy na pracovišti, lépe plnit úkoly od vedení.	
<b>Očekávání od vedoucího</b>	
Školní v rámci pozice visual merchandiser	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 10 Shrnutí hodnotícího pohovoru 4

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Prodejní asistent
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Dobré prodejní výsledky. Celkové sebehodnocení 7/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	
Dokáže pracovat kvalitně i když je pod tlakem.	
<b>Na čem pracovat následující období</b>	
Dostatečně být proškolen na vyšší pozici. Zdokonalit se v delegaci úkolů, v komunikaci a motivaci zaměstnanců.	
<b>Očekávání od vedoucího</b>	
Podpora a motivace k dosažení výborných výsledků hodnoceného i celého jeho týmu.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 11 Shrnutí hodnotícího pohovoru 5

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Prodejní asistent
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Dobré prodejní výsledky, týmový hráč Celkové sebehodnocení 8/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	
Kvalitní prodej a zákaznický servis, vysoké prodeje. Vedení týmu k lepším KPI.	
<b>Na čem pracovat následující období</b>	

Zlepšovat se a školit se, být více soběstačná.
<b>Očekávání od vedoucího</b>
Bude informovat a školit.

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 12 Shrnutí hodnotícího pohovoru 6

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Supervizor Y
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Výborná práce na pozici supervizor, dobré pracovní vztahy, vedení týmu, účast na schůzích a školeních.	
Celkové sebehodnocení 7/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	
Povýšení, flexibilita a loajálnost, výborní KPI, vedení týmu.	
<b>Na čem pracovat následující období</b>	
Zlepšení v zadávání úkolů a delegaci	
<b>Očekávání od vedoucího</b>	
Školení v rámci pracovní pozice.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024



Tabulka 13 Shrnutí hodnotícího pohovoru 7

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Prodejní asistent
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Dobrý zákaznický servis, vytrvalost. Celkové sebehodnocení 7/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	
Dobré vztahy, spolehlivost, výborná znalost produktů.	
<b>Na čem pracovat následující období</b>	
Větší flexibilita, možnost zvýšení úvazku z polovičního na plný.	
<b>Očekávání od vedoucího</b>	
Neustálé školení v rámci pracovní pozice.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 14 Shrnutí hodnotícího pohovoru 8

<b>Shrnutí hodnotícího pohovoru</b>	
Jméno:	XY
Pozice:	Prodejní asistent
<b>Výsledky za uplynulé období</b>	
Výborné pracovní výsledky, dobré vztahy, flexibilita. Celkové sebehodnocení 8/10	
<b>Úspěšné momenty za uplynulé období</b>	
Pochvala od zákaznice formou emailu, zvýšení úvazku.	
<b>Na čem pracovat následující období</b>	
Udržení si stávajících výsledků	

## Očekávání od vedoucího

Možnost vyzkoušet pozici VM

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

### Příloha 5: Dotazníkové šetření 2: Shrnutí hodnotícího pohovoru

- 1. Co si myslíte, že bylo nejvíce užitečné na tomto hodnotícím pohovoru pro Vás osobně?**

*Co vás nejvíce obohatilo během hodnotícího pohovoru a považujete to za užitečné pro svůj osobní rozvoj?*

- 2. Zdálo se Vám, že jste měl/a dostatečný prostor k vyjádření svých názorů a myšlenek?**

*Cítil/a jste se během hodnotícího pohovoru dostatečně vyslyšen/a a měl/a jste prostor sdělit své názory a myšlenky?*

- 3. Měl/a jste pocit, že byl pohovor konstruktivní a podnětný pro Váš profesní rozvoj?**

*Jak hodnotíte konstruktivnost tohoto hodnotícího pohovoru ve vztahu k vašemu profesnímu růstu?*

- 4. Přinesl Vám pohovor nové poznatky nebo perspektivy, které byste jinak neměl/a?**

*Zaznamenal/a jste nějaké nové poznatky nebo perspektivy, které vám tento hodnotící pohovor přinesl?*

- 5. Máte nějaké další poznámky nebo myšlenky, které byste rád/a sdílel/a ohledně hodnotícího pohovoru?**

*Máte nějaké dodatečné myšlenky nebo komentáře týkající se tohoto hodnotícího pohovoru?*

## Příloha 6: Tabulky k dotazníkovému šetření 2: Shrnutí hodnotícího pohovoru

Tabulka 15 Konstruktivnost a podnětnost hodnotících pohovorů pro profesní rozvoj

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
ano	2	25%
určitě	1	12.5%
Určitě, je dobré vědět ve kterých oblastech má člověk nedostatky, ať už z té osobní stránky nebo té pracovní.	1	12.5%
ano měl	1	12.5%
Ano, hodně jsme se bavili o tom, že bych mohla dostávat více úkolů a více pomáhat manažerovi	1	12.5%
Ano, díky rozhovoru jsem zjistila, jakým věcem mám věnovat větší pozornost, což mi pomůže zlepšit kvalitu mé práce, a také, jak jsem již zmínila výše, jsem získala informace o svých perspektivách v rámci práce	1	12.5%
Ano	1	12.5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 16 Další poznámky k hodnotícím pohovorům

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
nemám	2	25%
Nemám, vše probíhalo hladce.	1	12.5%
Nemám	1	12.5%
Nemám	1	12.5%
nemám	1	12.5%
Myslím si, že tyto pohovory jsou velmi důležité, velmi si vážím toho, že je máme, a přála bych si, aby byly častější	1	12.5%
Bylo to super, všechno bylo úplně v klidu, necítila jsem se pod tlakem a jste mě fakt poslouchali a chtěli uslyšet můj názor	1	12.5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## **Příloha 7: Dotazníkové šetření 3: Srovnání hodnotících pohovorů a focus group**

### **1. Jak byste porovnal(a) účinnost hodnotících pohovorů a focus group v kontextu zlepšování pracovního prostředí?**

*Jak byste porovnal/a účinnost hodnotících pohovorů a focus group v kontextu zlepšování pracovního prostředí?*

- a) Hodnotící pohovory jsou efektivnější
- b) Focus group jsou efektivnější
- c) Oba přístupy jsou stejně efektivní

### **2. Který z těchto nástrojů považujete za lepší prostředek pro řešení problémů a hledání nových přístupů v týmu?**

*Který z těchto nástrojů vnímáte jako efektivnější prostředek pro řešení problémů a hledání nových přístupů v týmu?*

- a) Hodnotící pohovory

- b) Focus group
- c) Oba jsou stejně vhodné

**3. Co bylo podle vás nejvíce pozitivního na vašem posledním hodnotícím pohovoru?**

*Napište prosím, co bylo nejvíce pozitivního na vašem posledním hodnotícím pohovoru ve srovnání s předchozím focus group?*

**4. Myslíte si, že existují nějaké oblasti, kde by se mohly focus group zlepšit?**

*Napište prosím, kde by se mohly focus group v budoucnu zlepšit, doplnit nebo naopak v čem ubrat?*

**5. Kde Vám příjemnější komunikovat?**

*Kde byste upřednostnil/a komunikovat při diskusi o profesním rozvoji - v rámci hodnotícího pohovoru nebo focus group?*

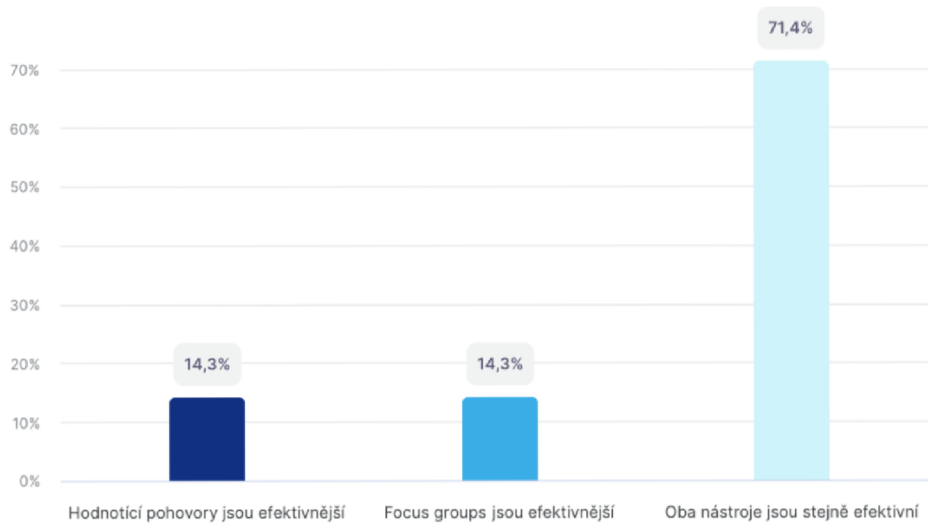
- a) V hodnotících pohovorech
- b) Na focus group
- c) Oba nástroje byly stejně příjemné

Tabulka 17 Zhodnocení focus group

ODPOVĚĚ	POČET	PODÍL
Vše bylo super	1	14.3%
Provádět meetingy trochu častěji	1	14.3%
Podle mě poslední meeting byl fakt užitečný	1	14.3%
Myslím, že vše bylo ok	1	14.3%
Mohly by být častěji	1	14.3%
Lidé se musí naučit, že to je bezpečné místo, kde můžou plynout jejich myšlenky a za pomoci kolegů se snažit tyto myšlenky rozvíjet- v pracovní otázce.	1	14.3%
Kolegové by se měli více zapojovat.	1	14.3%

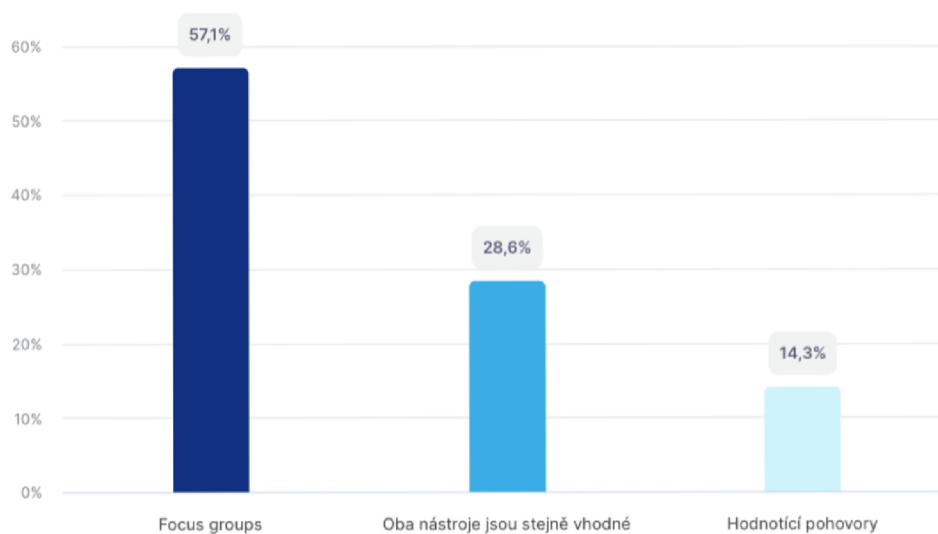
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 13 Účinnost hodnotících pohovorů a focus group



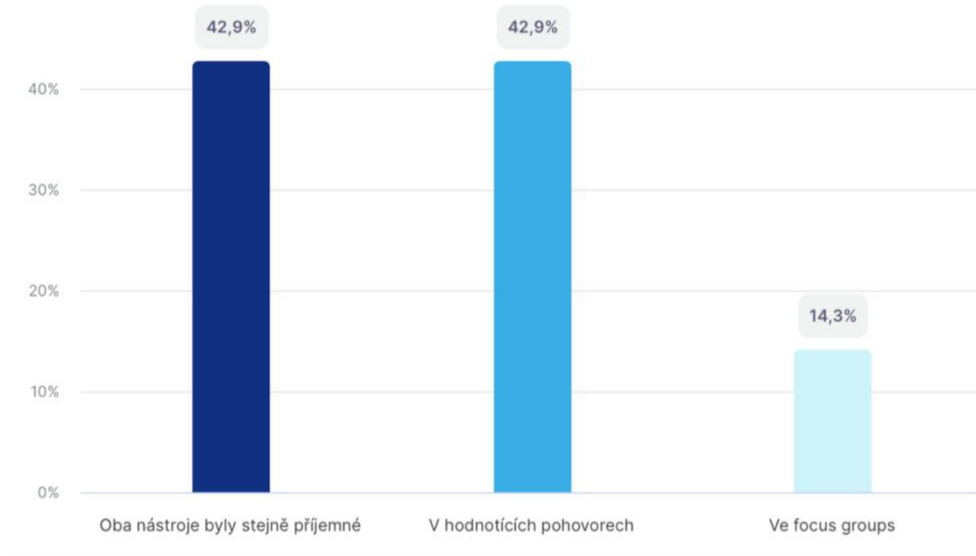
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 14 Hodnotící pohovory a focus group jako prostředek pro řešení problémů



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 15 Komunikace v hodnotících pohovorech a focus group



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## Příloha 8: Rozhovor s manažerem

1. Jak byste zhodnotil interní komunikaci v týmu před zavedením hodnotících pohovorů a focus group?
2. Jak byste zhodnotil účinnost hodnotících pohovorů jako nástroje na zlepšení interní komunikace v týmu?
3. Jak byste zhodnotil účinnost focus group jako nástroje na zlepšení interní komunikace v týmu?
4. Jaké jsou konkrétní cíle ke zlepšení interní komunikace v týmu?