



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI SE ZAMĚŘENÍM NA TÝMOVÉ PORADY

EFFECTIVENESS EVALUATION OF COMMUNICATION IN THE COMPANY WITH A FOCUS ON TEAM MEETINGS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adéla Turcovská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Širáňová, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	Bc. Adéla Turcovská
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Širáňová, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Informační management

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení efektivity komunikace ve společnosti se zaměřením na týmové porady

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je analýza aktuálního stavu a důkladné seznámení se se strukturou a efektivitou komunikace a týmových porad ve vybrané společnosti. Dále vytvoření návrhů změn, které by vedly k inovaci a optimalizaci stavu. Návrhy změn budou vytvořeny tak, aby mohly být použity napříč všemi odděleními.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

KAŇÁKOVÁ, Eva. 2008. Jak efektivně vést porady. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.

PELIKÁNOVÁ, Anna. 2018. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2117-5.

SVOZILOVÁ, Alena. 2016. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2017. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0249-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na komplexní zkoumání efektivity týmových porad a komunikačních procesů v konkrétní neziskové organizaci, s cílem identifikovat klíčové nedostatky a navrhnout praktická řešení pro jejich překonání. Hlavním výstupem práce je podrobný seznam navrhovaných změn, které mohou být uplatněny napříč všemi odděleními organizace.

Klíčová slova

nezisková organizace, ICT, efektivita, týmové porady, kvalitativní výzkum, dotazníkové šetření, Microsoft 365

Abstract

The thesis focuses on a comprehensive examination of the effectiveness of team meetings and communication processes in a specific non-profit organization, with the aim of identifying key gaps and proposing practical solutions to overcome them. The main output of the thesis is a detailed list of suggested changes that can be applied across all departments of the organization.

Keywords

non-profit organization, ICT, efficiency, team meetings, qualitative research, questionnaire survey, Microsoft 365

Bibliografická citace

TURCOVSKÁ, Adéla. *Zhodnocení efektivity komunikace ve společnosti se zaměřením na týmové porady* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/159817>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Ing. Lenka Širáňová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. 4. 2024

Bc. Adéla Turcovská
autor

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Lence Širáňové, PhD. za odborné vedení při zpracování této práce. Velké díky patří také mé rodině a přátelům za jejich podporu během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Projektový management	12
1.1.1 Projekt.....	12
1.1.2 Tým.....	13
1.1.3 Kanban.....	13
1.2 Informační systém	13
1.2.1 Struktura informačního systému.....	14
1.2.2 Informační strategie	15
1.2.3 Microsoft 365	15
1.2.4 Microsoft Teams	16
1.2.5 Microsoft Outlook	17
1.2.6 Zoom.....	18
1.3 Porada	18
1.3.1 Fáze porady.....	20
1.3.2 Účastníci porady	22
1.4 Nestátní nezisková organizace.....	22
1.4.1 Sociální služby.....	23
1.4.2 Financování NNO.....	24
1.5 Výzkumné metody.....	27
1.5.1 Kvalitativní výzkum	27
1.5.2 Kvantitativní výzkum	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	30
2.1 Popis organizace	30
2.1.1 Nabízené služby.....	30
2.1.2 Financování organizace	31
2.1.3 Organizační struktura.....	31
2.2 Výzkum	32
2.2.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu.....	32

2.2.2	Kvalitativní výzkum	33
2.2.3	Dotazníkové šetření	42
2.2.4	Shrnutí výsledků	62
3	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	65
3.1	Návrhy pro oblast komunikace a využívání IT nástrojů.....	65
3.2	Návrhy pro oblast řízení a průběh porad	72
3.3	Přínosy a ekonomické zhodnocení návrhů	79
3.3.1	Shrnutí nákladů na provedené změny	83
	ZÁVĚR.....	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Efektivní interní komunikace a správné vedení týmových porad jsou základními stavebními kameny úspěšné organizace. V dnešní době, kdy se společnosti potýkají s rychlými změnami a narůstajícími požadavky na adaptabilitu, se stává zlepšování těchto aspektů prioritou. Tato diplomová práce se zaměřuje na komplexní zkoumání efektivity týmových porad a komunikačních procesů v konkrétní neziskové organizaci, s cílem identifikovat klíčové nedostatky a navrhnout praktická řešení pro jejich překonání.

Práce je rozdělena do několika hlavních částí. Úvodní kapitola definuje teoretická východiska, která pokrývají relevantní teorie a modely v oblasti projektového managementu a organizační komunikace. Další část je věnována metodologii výzkumu, která kombinuje kvalitativní a kvantitativní přístupy k získání uceleného pohledu na aktuální stav a praktiky v organizaci.

Ve výzkumné části jsou pomocí pozorování, rozhovorů, dotazníku a analýzy dokumentů shromážděny a analyzovány informace, které odhalují příležitosti pro zlepšení komunikačních strategií a efektivity porad. Následuje diskuse nad výsledky, která zdůrazňuje hlavní problémy a poskytuje návrhy na zlepšení, včetně implementace nových komunikačních nástrojů a procesů.

Závěrečná část práce hodnotí potenciální přínosy navrhovaných změn pro společnost a nabízí doporučení pro jejich realizaci. Tento dokument tak přináší nový pohled na řízení týmových interakcí a navrhuje konkrétní kroky pro zvýšení produktivity a spokojenosti zaměstnanců.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je provést analýzu aktuálního stavu komunikace a týmových porad ve vybrané neziskové organizaci. Tato analýza zahrnuje důkladné seznámení se strukturou a efektivitou těchto komunikačních procesů.

Pracovní postup bude založen na kombinaci metod kvalitativní analýzy a sběru dat prostřednictvím dotazníků, což umožní získat širší pohled na danou problematiku.

Důležitou součástí práce bude identifikace klíčových oblastí, ve kterých lze provést změny s cílem inovovat a optimalizovat stávající stav komunikace a týmových porad. Navrhované změny budou vytvořeny s ohledem na jejich aplikovatelnost napříč všemi odděleními organizace, což zajistí celkovou efektivitu a koherenci nového systému komunikace.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola bude sloužit jako podklad pro analytickou a návrhovou část diplomové práce. Bude zde popsána základní problematika a pojmy z oblastí, které úzce souvisí s posouzením aktuálního stavu a návrhem změn ve společnosti.

1.1 Projektový management

Řízení projektů je praxe využívání znalostí, dovedností, nástrojů a technik k dokončení řady úkolů, které mají přinést hodnotu a dosáhnout požadovaného výsledku. Definic projektového řízení najdeme mnoho, avšak většina má tyto společné znaky: určité krátkodobě vynaložené úsilí, aplikace znalostí a metod, účelem je přeměna materiálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinaci tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. (1)

Proces řízení projektu je možné popsat jako soubor pěti manažerských činností:

1. Definice cíle projektu
2. Plánování naplnění podmínek projektu, časový plán a rozpočet projektu
3. Vedení projektu
4. Sledování projektu
5. Ukončení projektu (1)

1.1.1 Projekt

Projekt je specifický (jedinečný) soubor procesů, který se skládá z koordinované a řízené činnosti s počátečním a koncovým datem, které jsou prováděny pro dosažení výsledku. Projekt něco změní. Zodpovědnost za projekt nese projektový manažer, který je součástí projektového týmu. Cílem je úspěšně dokončit projekt při splnění počátečně stanovených podmínek.

Následující omezení mohou ovlivnit projekt: čas, rozpočet, zdroje, zdraví a bezpečnost personálu, rizika, sociální a ekologické dopady projektu, legislativa. Někteří autoři uvádějí, že hlavním požadavkem projektu jsou jeho srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. (2; 3)

1.1.2 Tým

Jedná se o skupinu lidí, která má společný cíl. K práci týmu jsou vytvořena pravidla a postupy, jimiž se tým řídí a členové podle nich spolupracují.

Stručně a výstižně je podstata týmu vyjádřena volným překladem anglického slova team: „together (dohromady), everybody (všichni), achieves (dosáhnou), more (více), což v souhrnu znamená: Společně dosáhneme víc.“ (4)

Pojmy pracovní tým a pracovní skupina jsou často vnímány jako synonyma, ale je potřeba tyto pojmy od sebe odlišit. Na rozdíly mezi těmito pojmy poukazuje například Štikar (1993, s. 133) a uvádí: „Tým ve větší míře, než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy, je spokojenější a loajálnější.“ (5)

1.1.3 Kanban

Kanban je agilní metoda řízení postavená na filozofii neustálého zlepšování, při níž jsou pracovní položky "vytahovány" z produktového backlogu do stálého toku práce. Tento rámec používá "karty" Kanban - forma vizuálního řízení projektů. V tabulce Kanban se úkoly, které jsou reprezentované jako karty, pohybují po fázích práce - reprezentovaných jako sloupce. Tým tak vidí, kde se práce nachází v reálném čase. Nejzákladnější nástěnka Kanban může mít sloupce jako "To do", "In progress" a "Done". Neboli "Udělat", "V procesu", "Hotovo". Každý sloupec je vyplněn vizuálními kartami, které představují jednotlivé úkoly. Tým se pohybuje po sloupcích, dokud nejsou úkoly dokončeny. (6)

Kanban je oblíbený zejména u týmů zabývajících se vývojem produktů, inženýrstvím a vývojem softwaru. Může je však používat jakýkoli tým, který má zájem o vytvoření dynamičtějšího a flexibilnějšího pracovního postupu. (6)

1.2 Informační systém

Existuje několik perspektiv, podle kterých lze definovat pojem informační systém. Můžeme si jednoduše představit třeba lidský mozek, který je vždy přístupný, výkonný a cenově dostupný. Avšak, na rozdíl od počítačů, mozek aktivně analyzuje a kontroluje informace, vytváří vlastní názory a je schopen kriticky hodnotit vstupy od jiných

informačních systémů. Z obecného hlediska lze informační systémy chápat jako televizi, noviny, rozhlas nebo instituce jako knihovny a školy. Je však klíčové být opatrný při hodnocení zdrojů informací, protože informace mohou být snadno zmanipulovatelné.

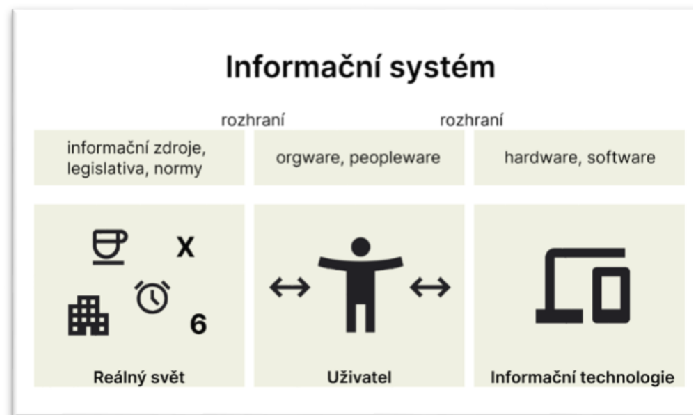
Informační systém se dá definovat jako: “soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťující sběr, přenos, uchování, pracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení.” Člověk je součástí této definice informačního systému, která klade důraz na potřeby příjemců informací. (7)

1.2.1 Struktura informačního systému

Informační systém se skládá z různých klíčových komponent, které společně tvoří jeho strukturu.

- *Technické prostředky (hardware)* - počítačové systémy různých typů a velikostí a potřebné periferní jednotky. Tyto prvky jsou propojeny pomocí počítačové sítě a připojeny k paměťovému subsystému, který umožňuje efektivní práci s rozsáhlými datovými objemy.
- *Programové prostředky (software)* – systémové programy, které řídí chod počítače a komunikaci s vnějším světem. Tato část zahrnuje i aplikační programy, specializované na řešení konkrétních úloh pro různé skupiny uživatelů.
- *Lidská složka (peopleware)* – klíčová role v adaptaci a efektivním využitím počítačového prostředí. Jedná se o lidský faktor, který je začleněn do informačního systému a je nezbytný pro jeho optimální fungování.
- *Organizační prostředky (orgware)* – soubor nařízení a pravidel, definují provoz a využití informačního systému a technologií.
- *Reálný svět (informační zdroje, legislativa, normy)* – kontext informačního systému. (7)

Aby byl informační systém organizace nebo instituce účinný, je důležité věnovat pozornost všem jeho složkám při jeho vývoji, a žádná by neměla být opomíjena.



Obrázek č. 1: Prvky informačního systému
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (7))

1.2.2 Informační strategie

Plánování informační strategie představuje komplexní sadu cílů a prostředků k jejich dosažení, zaměřených na odpovědi na otázky, jak může použití informačních systémů a technologií (IS/IT) přispět k:

- Zvyšování efektivity zaměstnanců
- Podporování dosahování strategických cílů
- Získávání konkurenční výhody
- Vytváření dalších strategických příležitostí pro rozvoj podniku

Proces definování informační strategie podniku představuje kontinuální dialog mezi vedením podniku a technickými odborníky, kteří se specializují na analýzu procesů a jejich možnou podporu pomocí IS/IT. Hlavním cílem tohoto procesu je identifikovat oblasti, kde očekáváme maximální efekty nasazení IS/IT a stanovit strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Tento postup vyžaduje důkladnou analýzu současného využívání IS/IT. (8)

1.2.3 Microsoft 365

Microsoft 365, známý také pod názvem Office 365, představuje placenou komplexní cloudovou službu poskytovanou společností Microsoft, která integruje široké spektrum aplikací a nástrojů pro efektivní správu pracovních procesů a komunikaci v podnikovém

prostředí. Tato integrovaná sada produktů zahrnuje kancelářské aplikace, jako jsou Word, Excel a PowerPoint, spolu s moderními nástroji pro sdílení a spolupráci, například SharePoint, Teams a OneDrive. Microsoft 365 není pouze o softwaru, ale také o poskytování služeb v cloudu, což umožňuje uživatelům přistupovat k svým datům a aplikacím odkudkoliv a kdykoliv. Tato komplexní platforma přináší mnoho možností pro zvýšení produktivity a spolupráce v pracovním prostředí a přináší řadu funkcí pro bezpečné ukládání, sdílení a správu dat, což je klíčové pro moderní firemní prostředí. (9)

Microsoft 365 poskytuje množství nástrojů. Zde jsou některé z nich:

1. **Microsoft Word:** Pro tvorbu a úpravu dokumentů.
2. **Microsoft Excel:** K tabulkovým výpočtům a analýze dat.
3. **Microsoft PowerPoint:** Pro tvorbu prezentací.
4. **Microsoft Outlook:** K práci s e-maily, kalendářem a kontakty.
5. **Microsoft OneNote:** Pro vytváření a správu poznámek.
6. **Microsoft Teams:** Služba pro komunikaci a spolupráci ve skupinách.
7. **Microsoft SharePoint:** Pro sdílení a správu dokumentů a informací v organizaci.
8. **Microsoft OneDrive:** Cloudová služba pro ukládání a sdílení souborů.
9. **Microsoft Forms:** Pro tvorbu dotazníků a sběr odpovědí.
10. **Microsoft Power BI:** Nástroj pro vizualizaci a analýzu dat.
11. **Microsoft Planner:** Pro správu projektů a úkolů.
12. **Azure Active Directory:** Služba pro správu identit a přístupu. (9)

1.2.4 Microsoft Teams

Microsoft Teams je komunikační a kolaborační platforma vyvinutá společností Microsoft. Nabízí širokou škálu funkcí a nástrojů pro efektivní týmovou spolupráci. Některé z hlavních funkcí Microsoft Teams zahrnují:

1. **Chatování:** Umožňuje rychlé textové zprávy mezi členy týmu nebo jednotlivci.
2. **Videokonference a hlasové hovory:** Poskytuje možnost pořádat online schůzky s možností video nebo hlasových hovorů.

3. Kanály: Týmy mohou vytvářet různé kanály pro organizaci diskusí nebo projektů, což pomáhá organizovat informace.
4. Sdílení souborů: Umožňuje členům týmu snadné sdílení, úpravy a spolupráci na dokumentech přímo v platformě.
5. Plánování setkání a kalendáře: Integrace s kalendářem umožňuje plánovat schůzky a sledovat důležité události.
6. Integrace s aplikacemi: Teams je integrován s dalšími aplikacemi Microsoft 365 a mnoha dalšími aplikacemi třetích stran, což zlepšuje produktivitu a plynulost práce.
7. Hub pro týmy: Poskytuje centrální místo pro organizaci všech týmových aktivit a informací.
8. Bezpečnost a správa: Teams nabízí pokročilé funkce zabezpečení a správy, včetně možnosti nastavit oprávnění a zásady pro správu týmových dat.
9. Mobilní aplikace: K dispozici jsou mobilní aplikace pro snadný přístup k týmovým aktivitám a komunikaci na cestách. (9)

1.2.5 Microsoft Outlook

Microsoft Outlook je e-mailový klient a kalendářní aplikace vyvinutá společností Microsoft, která je součástí balíku Microsoft 365 a také samostatně dostupná. Níže jsou uvedeny hlavní funkce Microsoft Outlook:

1. **E-mailový klient:** Outlook slouží jako pokročilý e-mailový klient pro příjem, odesílání a správu e-mailových zpráv.
2. **Kalendář a plánovač:** Outlook obsahuje plnohodnotný kalendář, který umožňuje uživatelům plánovat události, schůzky a setkání. Integrace s e-maily umožňuje rychlé vytváření událostí z e-mailů.
3. **Kontakty a adresář:** Uživatelé mohou ukládat kontakty v adresáři a organizovat je do skupin, což může usnadnit správu a vyhledávání kontaktů.
4. **Úkoly a poznámky:** Outlook umožňuje uživatelům sledovat své úkoly a vytvářet si poznámky, což usnadňuje organizaci práce.

5. **Integrace s Microsoft 365:** Outlook je plně integrován s dalšími aplikacemi v rámci balíku Microsoft 365, jako jsou Word, Excel a PowerPoint, což umožňuje plynulou spolupráci a sdílení dokumentů.
6. **Bezpečnostní funkce:** Outlook poskytuje různé bezpečnostní funkce, včetně možnosti šifrování e-mailových zpráv a detekce phishingu.
7. **Centrální skladování souborů:** Uživatelé mohou připojit soubory k e-mailům přímo z úložiště OneDrive nebo SharePoint.
8. **Přizpůsobitelnost:** Outlook umožňuje přizpůsobení rozložení, filtrů a pravidel pro organizaci e-mailů a dalších prvků.
9. **Mobilní aplikace:** K dispozici jsou mobilní aplikace pro přístup k e-mailům, kalendářům a úkolům na chytrých telefonech a tabletech. (9)

1.2.6 Zoom

Zoom je komunikační platforma, která umožňuje uživatelům spojit se prostřednictvím videa, zvuku, telefonu a chatu. Pro používání Zoomu je nezbytné internetové připojení a podporované zařízení. Zájem o tuto aplikaci vzrostl zejména v kontextu změn ve způsobu práce, které přinesly globální události. Flexibilita a jednoduchost používání Zoomu přispívají k jeho popularitě nejen v obchodním prostředí, ale také ve vzdělávacím a osobním kontextu. Tato aplikace umožňuje lidem z různých částí světa překonávat geografické bariéry a efektivně spolupracovat na projektech, což je zvláště důležité v prostředí rostoucího trendu práce na dálku. (10)

1.3 Porada

Ať už se bavíme o poradě, schůzce, meetingu, či jednání, jde o pracovní schůzku, kdy se skupina, obvykle konkrétní tým nebo oddělení, sejde k diskusi o pracovních záležitostech. Obvykle ji vedou manažeři a je předem naplánovaná, aby se zajistilo, že je každý informován o stanoveném datu a čase a mohl se účastnit. Existuje mnoho typů porad, jako například informativní porada nebo denní stand-up, liší se délkou, obvykle od 30 minut do hodiny. Tyto schůzky mohou probíhat osobně nebo virtuálně.

Porady můžeme dělit dle různých kritérií:

Osobní/Online

- *Osobní porady*

Osobních setkání umožňují týmům a oddělením sdílet nápady, projednávat záležitosti a budovat silnější vztahy tváří v tvář. Tato osobní interakce často přispívá k lepšímu porozumění a posílení týmového ducha. Obvykle se porada koná v zasedací místnosti, kde účastníci sedí u jednoho stolu.

- *Online porady*

S nástupem online setkání nabízejí pracovní porady flexibilitu, která umožňuje účastníkům připojit se odkudkoli. Virtuální porady poskytují prostor pro výměnu nápadů, zpětnou vazbu a řešení otázek, i když se účastníci nacházejí na různých místech. Tyto online porady umožňují efektivní komunikaci v moderním pracovním prostředí, zohledňující potřeby dnešního propojeného světa.

Interní/Externí porady

- *Interní porady*

Interní pracovní porady se zaměřují na diskuzi o interních záležitostech a procesech přímo v rámci organizace nebo společnosti. Účastní se jich zaměstnanci a členové týmu, kteří společně řeší problémy, plánují projekty a koordinují své akce. Tyto porady posilují týmovou kulturu a umožňují zaměstnancům spolupracovat na dosažení společných cílů.

- *Externí porady*

Externí pracovní porady se konají s účastí externích partnerů, klientů nebo dodavatelů. Cílem těchto setkání může být projednání spolupráce, vyřešení konkrétních problémů, prezentace nových produktů nebo služeb, nebo jednání o budoucích strategiích. Externí porady umožňují rozšíření obzorů organizace a navázání užitečných obchodních vztahů, které mohou přinést nové příležitosti a rozvoj společnosti.

Další rozdělení porad se může týkat obsahu, typu účastníků a časové dotace porad.

- *Stand-up porada* – Pracovní schůzky, probíhající většinou v ranních hodinách, díky kterým celý tým ví, na čem jste pracovali včera, co máte v plánu dnes a zda

vás něco blokuje v tom, abyste úkoly zdárně dokončili. Základní pravidlo stand-upu je svižnost, meeting by měl trvat přibližně 15 minut. (11)

- *Retrospektivní porada* – Retrospektivní meeting, nebo zkráceně retro, je strukturovaná schůzka, která týmům umožňuje zamyslet se nad dokončeným projektem nebo uplynulým obdobím. Poskytuje týmu a jednotlivcům příležitost zdůraznit úspěchy a neúspěchy projektu, identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a reflektovat nad projektem jako celkem. (12)
- *1:1 (one-on-one)* – Individuální schůzky, též nazývané osobní setkání, obvykle probíhají mezi manažerem a zaměstnancem. Témata těchto diskusí mohou být různorodá, od rozvoje kariéry po individuální odpovědnost. (13)
- *Celopersonální porada* – Setkání, kterých se účastní všichni zaměstnanci organizace nebo oddělení. Jsou zde diskutovány širší strategické a organizační otázky, také vize, hodnoty nebo celkový směr, kterým se organizace ubírá. Tyto porady slouží k posílení jednoty a zapojení všech zaměstnanců do života a cílů společnosti.
- *Týmová porada* – Jsou zaměřené na konkrétní týmy či skupiny pracovníků a obvykle se týkají operativních záležitostí, plánování projektů, hodnocení práce a řešení běžných pracovních otázek. Tyto setkání pomáhají posilovat týmovou spolupráci, sdílet informace a koordinovat úsilí směrem k dosažení společných cílů.
- *Operativní porada* - Operativní porada je svolávána s velmi krátkým časovým předstihem v případě, že se naskytne neočekávaný problém. Problémy se nesnaží řešit, hledá spíše způsoby, jak je vyřešit. Cílem je identifikace nedostatků a překážek v práci, rozhodnutí, jak budou tyto nedostatky odstraněny, případné delegování úkolů a dohoda o provedení daných činností daným způsobem. (14)

1.3.1 Fáze porady

Průběh porady lze strukturovat do čtyř hlavních fází – příprava, průběh, zpracování a realizace. Každá fáze má svou specifickou roli a přispívá k úspěšnému průběhu porady a následné implementaci rozhodnutí, která vzešla ze setkání.

- **Příprava** – prostor pro nositele zadání a facilitátora, ti mají za úkol na poradu připravit vyjasněné téma, fyzické prostředí, příjemné psychické podmínky,

stanovit datum a čas, délku trvání porady, pozvat účastníky porady a obeznámit je s tématem, případně poskytnout materiály k prostudování.

- **Průběh** – Začíná se *prezentací tématu*, seznámení s tím, co se bude řešit. V této fázi je potřeba vyjasnit téma porady v bodech, shrnout co bylo řečeno, případně položit dotaz k vyjasnění tématu tak, aby všichni znali pohled a přístup prezentujícího a současně pohled svůj i ostatních účastníků. Další částí jsou *dotazy a odpovědi*, otázky by měly být vždy k tématu a každý účastník musí dostat příležitost, aby se zeptal a dostal odpověď. Zásadní je, aby facilitátor uhlídal tuto fázi dotazů a odpovědí v úrovni, kdy se ptáme a dostáváme odpovědi, nikoliv jak bychom to mohli řešit. Následují *náměty a zkušenosti účastníků diskuse*, jedná se o nejdůležitější část setkání. V této fázi potřebujeme získat myšlenky, názory a náměty, nové a jiné pohledy kolegů. Cílem je spolupráce a změna. Další fázi je *komentář prezentujícího a jeho doplňující dotazy*, fáze “dočišťování”, které je potřebné k tomu, aby si všichni vše navzájem vyjasnili. Prezentující má prostor reagovat na vyslovené náměty a připomínky. Následuje *shrnutí námětů*, kde se ze všech nápadů a možností řešení vyberou ty, se kterými se bude pracovat. Prezentující by měl v této fázi pochválit účastníky porady a poděkovat jim za účast. Poslední fázi průběhu porady je *akční plán*, který vychází z nejdůležitějších námětů a výstupů. Obsahem by mělo být například: úkoly, které budeme řešit, kdo bude úkoly řešit, zodpovědnosti, termíny, kontrolní termíny, zdroje, požadovaný výsledek, atd.
- **Zpracování porady** – V případě běžné porady postačí stručný zápis, který popisuje jednotlivé úkoly a řešení. Měl by být srozumitelný a jasný, zahrnovat zodpovědné osoby a termíny plnění a kontroly. V případě hledání řešení či týmové práce by měl zápis být obsáhlejší a více faktografický. Pokud by se řešení nevyvíjelo požadovaným směrem, je možnost nahlédnout zpět do tohoto zápisu. Komplexní záznam celé porady umožňuje zpětný pohled pro všechny, nejen pro účastníky porady. Můžeme tedy získat nezávislý pohled a jiná řešení, na která se na poradě nepřišlo.
- **Realizace úkolů a důslednost** – Seznam úkolů, plán a kontrola jsou pro úspěch práce na poradě nezbytné. Existuje mnoho nástrojů pro sledování průběhu plnění

úkolů, které mohou posloužit k vizualizaci a jako motivace k úspěšnému dokončení úkolu. (15)

1.3.2 Účastníci porady

Kvalita porady je ovlivněna počtem účastníků a jejich vlastnostmi, názory, motivy, znalostmi, dovednostmi a návyky. Dle definice můžeme: “přes všechny výjimky považovat za optimální počet účastníků porady 5 lidí a za maximální počet 10 lidí. Při vyšší účasti je třeba použít specifické techniky vedení porady.” (16)

Role účastníka – Jeho úkolem je účastnit se a přispívat do diskuse vstupy. O tématu něco specifického ví nebo si o něm něco specifického myslí.

Role vedoucího – Je odpovědný za výsledek porady a za jeho kvalitu. Do porady příliš nezasahuje, spíše naslouchá a kultivuje svůj názor na probírané téma.

Role zapisovatele/asistenta – Zaznamenává výsledky, poznatky a úlohy na předem stanovené médium. Může se jednat o elektronickou formu, papírovou formu nebo zaznamenávání poznámek na tabuli. Jeho úkolem je i sdílení zápisu ostatním účastníkům porady po jejím ukončení.

Role facilitátora – Má na starost péči o procesy, starost o komunikaci, pocity a vztahy. Vystupuje v neutrální roli, nepodílí se na věcném rozhodování. (16)

1.4 Nestátní nezisková organizace

Nestátní neboli nevládní neziskové organizace (zkráceně NNO) jsou nedílnou součástí naší společnosti, které poskytují rozmanitou škálu služeb a jsou významnou pomocí v rozvoji společenského, ekonomického a politického života nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni. V obecném pojetí neziskové organizace působí zejména v oblastech vzdělávání a školství, sociálních služeb, zdravotní péče, vědy a výzkumu či obrany a justice. Všechna zmíněná odvětví jsou spojována s podporou určitých zájmových skupin, sjednocení občanů a v neposlední řadě i rozvoji celé společnosti, z tohoto důvodu se uvádí, že neziskové organizace jsou významným indikátorem společenského rozvoje. (17)

Pro charakterizování NNO by se daly použít tyto společné znaky:

- *Institucionalizace* – mají organizační strukturu bez ohledu na jejich právní formu.
- *Soukromost* – jsou odděleny od státní správy a tím pádem nemohou být významným státním výdajem.
- *Neziskovost* – jejich prioritou není vytvářet zisk, vytvořený zisk nepřerozdělují mezi vlastníky organizace, ale investují jej do další činnosti organizace.
- *Samosprávnost a nezávislost* – mají vlastní postupy na kontrolu činností, nejsou řízeny státem, ale jsou schopny vlastního řízení.
- *Dobrovolnost* – využívají také dobrovolníků pro svoji činnost. Jak ze strany donátorů, tak ze strany dobrovolníků, kteří se chtějí podílet na činnosti organizace bez nároku na odměnu.
- *Prospěšnost* – jsou obecně prospěšné pro širokou veřejnost.

NNO se také označují za dobročinné, rozvíjí náboženství, sociální prostředí nebo kulturu. O jejich činnosti je zájem jak ze strany státu, tak ze stran soukromých subjektů.
(18)

1.4.1 Sociální služby

Sociální služby jsou jedním z významných nástrojů sociální pomoci určené na podporu osob, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci. Legislativní rámec sociálních služeb je vymezen zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Sociální služby zahrnují široké spektrum aktivit, které cílí na pomoc a podporu jednotlivcům v obtížné životní situaci. Jejich hlavním úkolem je sociální začleňování těchto osob a prevence sociálního vyloučení. Tyto služby poskytují pomoc lidem, kteří z různých důvodů čelí obtížím v běžném životě, s cílem zlepšit kvalitu jejich života. Zaměřují se na podporu v každodenních aktivitách, jako jsou nákupy, docházení do práce, osobní hygiena, péče o domácnost, stravování, volnočasové aktivity, vzdělání a poradenství. Snaží se zajistit, aby jednotlivci mohli žít plnohodnotně a důstojně, aniž by byli izolováni od společnosti. (19)

Stát není schopen vyřešit všechny problémy svých občanů pouze svými prostředky. Proto poskytuje finanční podporu neziskovým organizacím, které se zaměřují na práci s lidmi ve společnosti se sociálními potížemi. I když tyto neziskové organizace čerpají financování z veřejných rozpočtů, pomáhají státu snižovat výdaje díky své charitativní povaze. Stát využívá tyto organizace k poskytování nezbytných služeb, které není schopen občanům zajišťovat sám. Alternativou by bylo nakupování těchto služeb od jiných komerčních nebo příspěvkových organizací, což by bylo nákladnější, než spolupráce s neziskovými organizacemi. Neziskové organizace mají odlišné priority ve srovnání s komerčními subjekty, jak je možno vidět v tabulce č. 1. Pro podnikatelské organizace je nejvyšší prioritou zisk, kdežto pro NNO jsou to jejich hodnoty a poslání. (20)

Tabulka č. 1: Srovnání komerční organizace s neziskovou organizací
(Zdroj: (20))

	Podnikatelská organizace	NNO
Priority	1. zisk, kladné cash flow 2. poslání, hodnoty	1. poslání, hodnoty 2. minimalizace ztráty, zisk, vyrovnaný peněžní rozpočet
Využití zisku a cash flow	Přerozdělení mezi majitele či akcionáře, částečně reinvestice, někdy dobročinnost	Reinvestování do činností naplňujících poslání NNO
Odpovědnost managementu	Především majitelé či akcionáři	Členové NNO včetně širší veřejnosti

1.4.2 Financování NNO

K tomu, aby neziskové organizace správně fungovaly, potřebují finanční podporu. Je však důležité uvést, jakým způsobem a jakými podmínkami jsou nestátní neziskové organizace rozlišovány ve vztahu k financování, které jsou v tomto případě velmi specifické. Principy financování NNO můžeme rozlišit dle následujících způsobů:

- vícezdrojovost,
- samofinancování,
- fundraising (21)

Vícezdrojovost

Vícezdrojové financování znamená, že organizace nebo subjekt získává finanční podporu z více různých zdrojů. Tento přístup je klíčový pro udržení stability a dlouhodobé udržitelnosti neziskových organizací. Při vícezdrojovém financování je důležité i procentuální zastoupení těchto zdrojů, jelikož u organizace, která získává finanční prostředky z více zdrojů, ale pouze jeden z nich je dominantní, se stává činnost organizace na tomto zdroji závislá, a proto i nestabilní. (22)

Zdroje financování mohou být rozlišeny dle následujících vymezení:

- na základě charakteru zdroje – finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (dobrovolnictví, know-how, věcné dary),
- na základě geografického původu zdroje – domácí zdroje a zahraniční zdroje,
- na základě prostředků organizace – interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje),
- na základě způsobu nabytí – přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy),
- na základě typu vlastnictví zdroje – veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce) a soukromé zdroje (individuální dárci, nadace). (21)

Samofinancování

Nestátní neziskové organizace (NNO) využívají metody samofinancování, což znamená, že získávají finanční prostředky prostřednictvím své vlastní činnosti. Tyto prostředky mohou pocházet z různých zdrojů, jako je prodej vlastních výrobků a služeb, pronájem majetku, podnikání nebo členské příspěvky. Výhodou samofinancování je flexibilita v nakládání s vydělanými prostředky, neboť organizace nemusí dodržovat přísnou strukturu výdajů ani pevné termíny účtování.

Další pozitivní stránkou samofinancování jsou psychologické aspekty, které ovlivňují zaměstnance a management organizace. Schopnost generovat zisky vlastní činností může posilovat motivaci a sebevědomí týmu. Tato schopnost vytvářet prostředky z vlastní iniciativy je také ceněná u dárců, kteří vidí v této vlastnosti pozitivní přístup. To může ovlivnit jejich rozhodnutí ohledně poskytování darů či dotací. Samofinancování tak vytváří prostor pro rozvoj lidských zdrojů a seberealizaci, což jsou klíčové aspekty pro správné fungování organizace. (21)

Foundraising

Foundraising je aktivní činnost NO za účelem získávání vnějších zdrojů. Termín „fundraising“ je spojením dvou slov: fund, což v překladu znamená zásoba či kapitál a raise, které můžeme považovat za synonymum ke slovům zřídít nebo opatřit. Jde o oslovování dárců a budování vztahů s nimi, nejlépe dlouhodobých.

Dárci mohou přispívat nejen finančními prostředky, ale také svými zkušenostmi, informacemi a know-how. Fundraising je spojen s aktivitami v oblasti public relations (PR), marketingu a lobbingu, které společně směřují k budování pozitivního jména a image organizace. Tyto aspekty hrají klíčovou roli v celkovém fungování a kvalitě vnějších i vnitřních vztahů organizace. Je zásadní, aby vztahy mezi organizací a dárcem byly vzájemně propojeny a obě strany projevovaly zájem o spolupráci na efektivním fungování organizace. Foundraising tedy nesouvisí pouze s finanční stránkou podpory NO, ale poskytuje dárci pocit zapojení a dobrý pocit z participace. (21)

Fundraising lze rozdělit do následujících skupin:

1. Individuální fundraising – zahrnuje získávání finančních prostředků od jednotlivce například v podobě daru, loterie, dobročinné aukce.
2. Firemní fundraising – jedná se o spolupráci s firmami, které mohou svou činností pomoci organizaci např. propagací, firemním dobrovolnictvím, zapůjčením pracovníků, prostor a techniky či poskytnutím prostředků ve formě peněžitých či věcných darů.
3. Fundraising od státních donátorů – prostředky jsou poskytovány formou projektů státní správy a místní samosprávy.

4. Nadace a nadační fondy – prostředky jsou poskytovány formou projektů, nadačních příspěvků či dotace.
5. Evropská unie – prostředky jsou získávány prostřednictvím zakázek a projektů Evropské unie. (21)

1.5 Výzkumné metody

1.5.1 Kvalitativní výzkum

V kvalitativním výzkumu je klíčovým cílem porozumět rozhodovacím procesům zákazníka a souvisejícím myšlenkovým postupům. Je důležité identifikovat motivátory, bariéry a asociace spojené s předmětem studie, které ovlivňují rozhodnutí o nákupu a preferenci jednotlivých produktů. Kvalitativní výzkumné techniky poskytují "měkká data", která jsou klíčová pro vývoj produktů a správné nastavení marketingové komunikace. Tento typ výzkumu odpovídá na otázku "proč" a zaměřuje se na obsahovou analýzu získaných dat. Průběh kvalitativního výzkumu zahrnuje strukturovaný rozhovor mezi výzkumníkem a menšími skupinami respondentů, nebo jednotlivci a je klíčové, aby měl moderátor odborné znalosti sociologie a schopnosti řídit diskusi. Velikost vzorku bývá obvykle několik desítek respondentů, vybíraných na základě stanovených rekručních kritérií, aby co nejlépe reprezentovali cílovou skupinu. (23)

Kvalitativní výzkum je „Proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (24)

Proces přípravy kvalitativního výzkumu

1. Strukturovaný scénář – Klíčovým prvkem v provedení kvalitativního výzkumu je předem připravený strukturovaný scénář, který moderátor následuje během rozhovoru. Scénář obsahuje témata a oblasti diskuse, kterými moderátor postupuje, a zahrnuje časovou osu, určující délku jednotlivých částí rozhovoru. Úvodní část obsahuje krátkou prezentaci tématu, povzbuzuje spontánní reakce respondentů a vysvětluje pravidla diskuse.

2. Rekrutace respondentů - Pro úspěšný průběh kvalitativního výzkumu je klíčové pečlivě vybrat respondenty, kteří správně reprezentují cílovou skupinu a mají schopnost vyjádřit se k danému tématu. Rekrutace respondentů probíhá na základě pečlivě připravených výběrových kritérií, která jsou klíčová pro úspěch výzkumného projektu. Správná rekrutace je zajišťována rekrutátorem, který identifikuje potenciální respondenty, oslovuje je a vysvětluje jim organizační aspekty spojené s výzkumem. (23)

Hloubkový rozhovor

Hloubkový rozhovor je nejčastější metodou sběru dat při kvalitativním výzkumu. Je definován jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu pomocí otevřených otázek. Tato metoda umožňuje badatelům porozumět jedinečnému světu dotazovaného a získat hlubší vhledy do specifických sociálních skupin. Existují dvě hlavní formy hloubkového rozhovoru: polostrukturovaný (se seznamem témat) a nestrukturovaný neboli narativní (závislý na informacích poskytnutých respondenty). Zkušený tazatel musí být pozorný k neverbálním signálům a schopen vnímat prostředí rozhovoru. Celý proces zahrnuje výběr metody, přípravu, průběh, přepis, reflexi, analýzu dat a psaní výzkumné zprávy. (25)

Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor patří mezi nejvyužívanější metody v rámci kvalitativního výzkumu. Klíčovým rysem této metody je její flexibilita, která spolu s jasnou komunikací tvoří výrazný prvek tohoto typu rozhovoru. Hlavním cílem polostrukturovaného rozhovoru je navazování komunikace mezi výzkumníkem a účastníkem, přičemž kladené otázky musí být srozumitelné a odpovídat podstatě výzkumného tématu. Tato forma rozhovoru umožňuje účastníkovi rozvíjet obsah svých odpovědí a vyjadřovat se v běžném jazyce. Pro výzkumníka je tato forma výhodná, protože mu umožňuje pružně měnit pořadí otázek, přidávat doplňující otázky a zajistit, aby bylo téma rozebráno co nejdětailněji. Pro efektivní vedení polostrukturovaného rozhovoru je třeba, aby výzkumník měl hluboké znalosti v oblasti sociologie a plné pochopení rozsahu zkoumaného tématu. (26)

„Polostrukturovaný rozhovor umožňuje koncentrovat pozornost na hlavní výzkumný zájem a naplnit požadavky vytyčené cílem a výzkumnými otázkami.“ (26)

1.5.2 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je poskytnout odpovědi na otázku "kolik?" a prezentovat výsledky formou grafů a tabulek. Tyto výstupy poskytují informace o zastoupení sledovaného jevu nebo názoru v cílové skupině, buď v absolutních hodnotách (přesný počet lidí nebo jednotek) nebo častěji v relativních hodnotách (procentech). Kvantitativní výzkum může využívat pozorování nebo experimentu, ale běžně se data shromažďují metodou dotazování, kde respondenti sdílejí své názory a postoje pomocí dotazníku. Tato metoda se dá také využít pro testování hypotéz. (23)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro účely této diplomové práce zůstane společnost anonymní a bude nazývána jako zkoumaná či vybraná organizace XY. Důvodem je respektování rozhodnutí organizace. V úvodní části analytické části práce bude představena zkoumaná organizace XY, popsány poskytované služby, způsoby financování organizace a její organizační struktura. Následně bude popsán výzkum, složený z kvalitativního výzkumu a dotazníkového šetření a v závěru analytické části bude provedeno shrnutí jednotlivých analýz, na jehož základě budou dále formulovány jednotlivé návrhy pro zkoumanou organizaci.

2.1 Popis organizace

Organizace, na kterou se tato diplomová práce zaměřuje, je nestátní nezisková instituce se sídlem v České republice. Na území České republiky působí již od roku 1919. Jejím hlavním posláním je poskytovat rozsáhlé sociální služby pro různé skupiny obyvatel v obtížných životních situacích. Organizace aktivně pracuje na řešení sociálních problémů a pomoci lidem v nepříznivé sociální situaci.

2.1.1 Nabízené služby

Jedním z hlavních pilířů této organizace je podpora lidí bez domova. Poskytované služby zahrnují terénní práci, která se zaměřuje na lidi žijící přímo na ulici nebo v provizorním bydlení. Dále existují nízkoprahová denní centra, která nabízí pomoc v podobě poradenství, stravy, hygieny a ošacení pro ty, kteří se nacházejí v obtížné životní situaci. Noclehárny jsou k dispozici pro ty, kteří potřebují přespání s minimálním hygienickým servisem a stravováním. Azylové domy jsou poskytovány pro muže, ženy, matky nebo rodiny s dětmi, kteří ztratili bydlení z různých důvodů.

Pro lidi s různými druhy závislostí je k dispozici služba následné péče. Tato služba poskytuje podporu jednotlivcům, kteří se rozhodli bojovat s alkoholovou nebo hrací závislostí. Programy jsou zaměřeny na postupný přechod od léčebného procesu k trvalé abstinenci a zahrnují individuální a skupinové terapie, pracovní a volnočasové aktivity.

Pro děti, mládež a rodiny organizace nabízí nízkoprahová zařízení, sociálně aktivizační služby a azylové domy. Cílem je podpora celého rodinného systému ve prospěch nejslabšího člena rodiny, především dětí. Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež poskytují prostor pro děti v obtížných životních situacích, s důrazem na podporu vzdělávání a rozvoje sociálních dovedností.

Pro seniory poskytuje organizace sociálně aktivizační služby, které zlepšují kvalitu jejich života ve svém přirozeném prostředí. Tato služba se zaměřuje na podporu seniorů osamělých nebo s psychickými a zdravotními obtížemi.

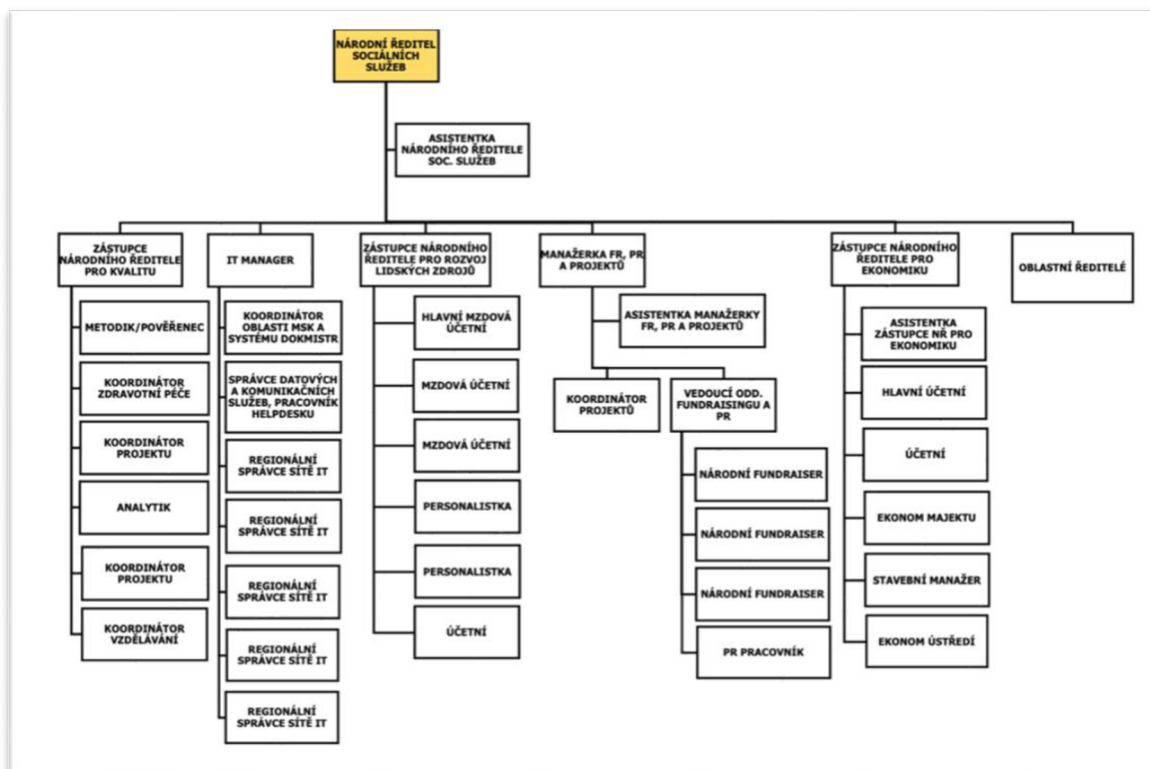
Celkově organizace cíleně pracuje na řešení sociálních problémů a poskytování komplexní péče a podpory pro různé skupiny lidí v obtížných životních situacích. Její přístup zdůrazňuje individuální potřeby klientů a snaží se o poskytnutí komplexních služeb od terénní práce až po pobytové zařízení.

2.1.2 Financování organizace

Co se týče financování organizace, jde o různorodé finanční zdroje, tudíž se jedná o vícezdrojové financování. Organizace je také velice aktivní v ohledu fundraisingu. Firemní partnerství a finanční dary od firem poskytují nejen potřebné finanční prostředky, ale také zdůrazňují společenskou odpovědnost firem vůči komunitě. Individuální dárci, včetně těch, kteří přispívají online nebo prostřednictvím SMS, přinášejí flexibilní a rychlou finanční podporu. Materiální dary od firem i jednotlivců, spolu s dobrovolnickým zapojením, obohacují škálu přínosů. Organizace rovněž spolupracuje s různými partnery a využívá i veřejné sbírky. Dále organizace pravidelně žádá pravidelně o dotace z běžných veřejnosprávních titulů krajů, měst, obcí. Díky tomuto rozmanitému přístupu k financování může efektivně realizovat své sociální projekty a poskytovat podporu potřebným ve společnosti. (19)

2.1.3 Organizační struktura

Zkoumaná organizace zaměstnává po celém světě 3472 zaměstnanců a v České republice zaměstnává celkem 791 zaměstnanců. Organizace je rozdělena na více oblastí, ale v rámci této práce se budeme zabývat pouze oblastí sociálních služeb.



Obrázek č. 2: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2 Výzkum

Po prvním telefonickém kontaktu s národním ředitelem organizace bylo domluveno osobní setkání, které se konalo v kancelářích organizace, a jehož obsahem byla možná témata spolupráce. Setkání se účastnil také IT technik organizace, poskytující technické informace. Diskuse přinesla několik návrhů s identifikovanými slabými místy v oblasti komunikace, využívaných ICT nástrojů, informačních systémů a projektového řízení.

2.2.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu

Po pečlivém zhodnocení všech návrhů bylo rozhodnuto zaměřit se na problematiku týmových porad. Klíčovými tématy se staly optimalizace vedení porad, efektivnější využívání technických nástrojů a zvýšení efektivity celého procesu porad.

Cílem analytické části je seznámení se s organizací, způsobem interní i externí komunikace organizace, používanými nástroji a podrobným průběhem týmových porad v této organizaci. Dalším cílem je vyhodnocení efektivity těchto procesů.

Pro výzkum budou použity metody kvalitativního výzkumu, konkrétně hloubkového rozhovoru a dále bude použit dotazník v rámci dotazníkového šetření.

2.2.2 Kvalitativní výzkum

Prvním krokem kvalitativního výzkumu byla příprava. Ta zahrnovala důkladnou přípravu strukturovaného scénáře a výběr respondentů.

Strukturovaný scénář

Scénář byl rozdělen do 3 částí. První část se týkala obecných seznamovacích informací o zaměstnanci, druhá část se zaměřovala na komunikaci v organizaci a třetí část se týkala týmových porad.

První, seznamovací část obsahovala otázky:

1. Na jaké pozici jste v organizaci zaměstnaný?
2. Co vše je ve vaší kompetenci?
3. Jak dlouho pracujete v organizaci?

Druhá část, týkající se komunikace v organizaci zahrnovala otázky:

1. Jaké informační systémy a technologické nástroje používáte k vaší práci?
2. Jak hodnotíte efektivitu komunikace mezi různými odděleními?
3. Jak hodnotíte efektivitu komunikace mezi jednotlivými patry organizační struktury?
4. Jak hodnotíte přístupnost informací, které potřebujete ke své práci?
5. Jak postupujete v případě, že se naskytne situace, jejíž řešení není ve vaší kompetenci?

A třetí část, týkající se týmových porad obsahovala otázky:

6. Jakým způsobem se připravujete na týmové porady?

7. Jak se účastníci dozví o poradě?
8. Jaké byste řekl/a, že jsou vaše role během porady?
9. Jak probíhá porada prezenční formou?
10. Jak probíhá porada online formou?
11. Dodržujete čas stanovený na danou poradu?
12. Co vnímáte jako přínosy pro každý z těchto formátů (online/prezenční forma)?
13. Co vnímáte jako výzvy pro každý z těchto formátů (online/prezenční forma)?
14. Jak aktivně vedete diskuse během týmových porad? Máte nějaké oblíbené metody pro podněcování zapojení do diskuse?
15. Jaký je postup a zodpovědnosti po skončení týmové porady?
16. Jaký vedete systém evidence a kontroly plnění zadaných úkolů?
17. Jakými kritérii se řídíte při posuzování úspěchu porady?

Otázky byly před reálným použitím testovány na nezávislých subjektech, díky čemuž byly získány cenné informace o tom, jak otázky na člověka působí, zda jsou srozumitelné, jednoduše zodpověditelné, navazující na sebe a zda vyhovuje časová délka rozhovoru. Testování také poskytlo přípravu na pokládání těchto otázek takovým způsobem, aby byl rozhovor plynulejší a reakce na podněty od respondentů rychlejší.

Rekrutace respondentů

Výběr respondentů proběhl po domluvě s národním ředitelem zkoumané organizace. Kritéria pro výběr byla následující: jedná se o člena TOP managementu a pořádá týmové porady. Jedná se tedy o 8 zaměstnanců, kteří zaujmají vedoucí pozice, díky čemuž můžeme předpokládat, že disponují nejvyšším množstvím informací o průběhu komunikace a porad, tím pádem jsou ideálními reprezentanty jednotlivých oddělení organizace. Eventuální rozdíly v názorech mezi vedoucími a podřízenými budou identifikovány prostřednictvím následného dotazníkového šetření.

Skupina respondentů zahrnovala tyto zaměstnance:

- Národní ředitel
- Oblastní ředitel č. 1
- Oblastní ředitel č. 2
- Vedoucí HQ za úsek FR, PR, projekty

- Vedoucí HQ za úsek ORK
- Vedoucí HQ za úsek EKO
- Ředitel organizační jednotky č. 1
- Ředitel organizační jednotky č. 2

Těchto 8 zaměstnanců bylo kontaktováno asistentkou národní ředitele a následovala domluva termínů rozhovorů.

Dalším krokem byly samotné **hloubkové rozhovory**. Rozhovory byly vedeny online formou a to z vícero důvodů. Prvním a hlavním důvodem byla úspora času pro obě strany, jelikož zaměstnanci se nachází na pracovištích po celé České republice. Druhým důvodem byla další možnost pozorování toho, jak jsou respondenti technicky zdatní. Byla vybrána platforma Google Meet, jelikož nejvíce vyhovovala pro nahrávání audio záznamu, který byl následně vždy využit pro přepis rozhovoru a následnou reflexi a analýzu dat.

Průběh rozhovorů byl následující: Nejprve byl představen dotazující a poté diplomová práce. Dále byl respondent informován o audio nahrávání rozhovoru a byl získán jeho souhlas. Poté byl respondent seznámen s průběhem rozhovoru, tedy s tím, že bude trvat 1 hodinu, bude rozdělen na 3 oblasti, že jeho odpovědi budou dále anonymní a byl vyzván ke spontánním a otevřeným reakcím. Tento úvod byl zakončen prostorem pro otázky.

Výsledky

Jak už bylo zmíněno, rozhovor byl rozdělen do 3 částí. První část byla seznamovací, jednalo se o tyto otázky:

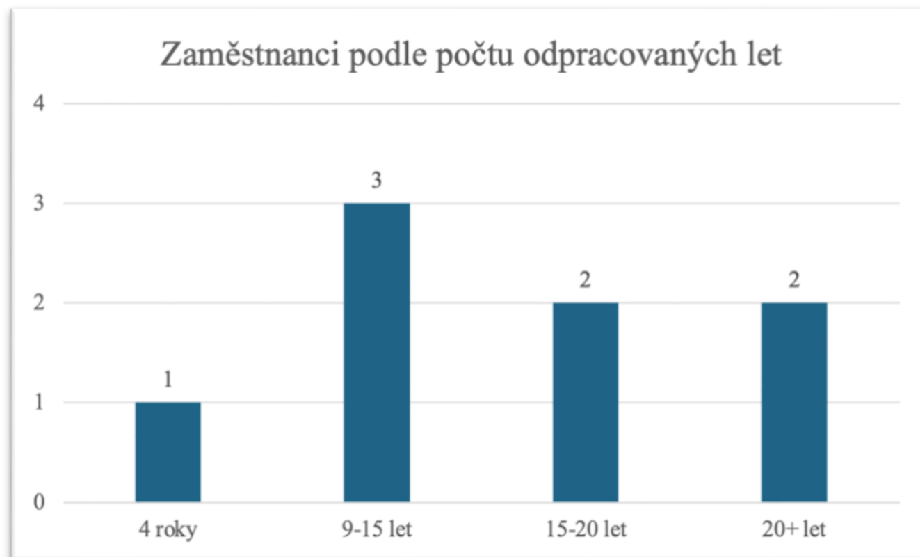
Na jaké pozici jste v organizaci zaměstnaný?

Jak dlouho pracujete v organizaci?

Co vše je ve vaší kompetenci?

Tyto otázky posloužily k uvolněnému zahájení rozhovorů, jelikož odpovědi na tyto otázky nezahnují žádné citlivé informace a odpovídající se nemusí příliš zamýšlet nad odpovědí. Z odpovědí na tyto otázky bylo zjištěno, že všichni respondenti mají přehled o

tom, jaké jsou jejich kompetence. Dále bylo zjištěno, že většina z těchto zaměstnanců na vedoucích pozicích jsou již dlouholetými zaměstnanci organizace, většina z nich pracuje v organizaci přes 9 let. Rozmezí je od 4 do 26 let.



Graf č. 1: Přehled zaměstnanců v závislosti na počtu odpracovaných let
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá část rozhovoru se týkala obecné komunikace v organizaci, v rámci informačních technologií, jednalo se především o to, aby bylo zjištěno, jaké nástroje zaměstnanci využívají a jak je hodnotí.

Jak hodnotíte efektivitu komunikace mezi různými odděleními a mezi jednotlivými patry organizační struktury?

Všichni dotazovaní nejprve popsali jakým způsobem komunikují se svými kolegy a následně uvedli, jak tuto komunikaci hodnotí. Národní ředitel a všichni jeho přímí podřízení se setkávají pravidelně na jednání „1:1“, všichni tato jednání hodnotí jako efektivní formu komunikace, ale sám národní ředitel uvedl, že ne vždy je plně připraven na tato setkání a občas nedisponuje dostatkem času. Nikdo ze zaměstnanců nemá problém s komunikací se svými kolegy. Hojně se využívá telefonní a e-mailová komunikace.

Jaké informační systémy a technologické nástroje používáte k vaší práci?

S respondenty byla tato otázka dále rozdělena na používaný hardware a software. Z oblasti hardware uvedli všichni dotazovaní mobilní telefon a notebook. Dále byly zmiňovány tiskárny, projektor, sluchátka, tablet.

V oblasti software uvedli všichni dotazovaní na prvním místě **Microsoft 365**, konkrétně 100 % dotazovaných uvedlo, že z tohoto balíčku využívají ke komunikaci Outlook a Teams. Dále byl zmiňován SharePoint, který využívá 62,5 % a OneDrive 37,5 % z dotazovaných.

Mimo balíček MS 365 zaměstnanci využívají aplikaci **Dokmistr**, tento systém byl vytvořen pro organizaci na míru a slouží k ukládání interních dokumentů jako jsou například směrnice. Tento systém využívá ke své práci 100 % dotazovaných, ať už aktivně, nebo pasivně. Na otázku “Jak hodnotí tento systém” odpovědělo 50 % respondentů negativně. Nejčastější důvod tohoto hodnocení byla uživatelská nepřívětivost tohoto systému. Dalšími důvody bylo složité vyhledávání potřebných dokumentů a nedostupnost full textového vyhledávání. Naopak respondenti, kterým tento systém vyhovuje, zmiňovali užitečnou vlastnost systému – verzování dokumentů a jeho bezpečné uložení.

Dalším využívaným nástrojem je **cloudová služba od společnosti Synology**. Tuto službu využívá 25 % respondentů.

Vidíte potenciál ke zlepšení v této oblasti?

Respondenti odpovídali takto: 25 % zmínilo potenciál ve schvalování určitých dokumentů online formou, 37,5 % zmínilo potenciál v zavedení jednotného systému na určitou agendu, například sjednotit přes jaký kanál primárně komunikovat, přes jakou aplikaci sdílet dokumenty nebo kam ukládat zápisy z porad. Jeden respondent zmínil potenciál v průběhu školení a využití jiných společností, které jsou schopny ukázat více způsobů, jak si osvojit určitý nástroj. Dále respondenti zmínili možnost využívání systémů mimo ty zavedené. Po bližším zkoumání tohoto podnětu bylo zjištěno, že určitý nástroj, který mají zaměstnanci organizace využívat, nebyl kvalitně implementován a testován pro potřeby organizace, tudíž dochází k technickým problémům v určité oblasti. Další potenciál ke zlepšení vidí respondenti v oblasti automatizace a využití umělé inteligence.

Jak hodnotíte přístupnost informací, které potřebujete ke své práci?

Všichni respondenti se shodli v kladném hodnocení přístupnosti informací od svých kolegů, ale 62,5 % z dotazovaných zmínilo problematiku přístupnosti informací z různých informačních systémů. Řešení tito respondenti vidí ve sjednocení systémů, čímž by se zajistil problém dohledatelnosti a parity dat.

Jak postupujete v případě, že se naskytne situace, jejíž řešení není ve vaší kompetenci?

Poslední otázka z oblasti komunikace. Na tuto otázku byly odpovědi velmi podobné, buď vědí, v rámci stejné úrovně v organizaci, v čí kompetenci je řešení dané situace, nebo se obrátí na svého nadřízeného.

Třetí část rozhovoru byla zaměřena na týmové porady, které tito respondenti přímo pořádají. Jednalo se o otázky se zaměřením na přípravu, průběh a ukončení porad. Největší rozdíly se nachází v používání balíčku MS 365. První otázka této části zněla následovně:

Jakým způsobem se připravujete na týmové porady?

Tato činnost probíhá u každého respondenta odlišně. Téměř většina se shodla v tom, že zkontrolují zápis z minulé porady, a poté si vytvoří poznámky nové. První rozdíl se nachází v tom, kam jsou tyto poznámky zapsány. K tomuto účelu jsou využívány tyto nástroje: Word dokument, OneNote, poznámky na ploše, papír a tužka. Z těchto poznámek často vzniká zápis z porady. Rozdíly opět nastaly v tom, kdo je zodpovědný za zápis z porady a kam se tento zápis po skončení porady ukládá. 3 respondenti zmínili, že zápis porady provádí kolega nebo kolegyně, kteří jsou zároveň účastníky porady. U 2 respondentů píše zápis asistentka a u dalších 2 respondentů jsou za zápis zodpovědní oni sami. Následně jsou zápisy sdíleny přes různá úložiště, někdy se jedná o SharePoint, jindy OneDrive, Cloud, nebo Teams.

Jak se účastníci dozví o poradě?

Všichni respondenti odpověděli stejně a to tak, že údalosti v Outlook kalendáři jsou vytvářeny na následující rok dopředu, tudíž s tím všichni účastníci mohou počítat. V

případě porad, které nejsou plánovány s takovým předstihem je pak možnost nahlédnout do kalendářů kolegů a přizpůsobit čas porady na základě jejich kalendářů. Čeho se porada bude týkat je zaznamenáno buď u pozvánky na poradu nebo ve sdílených dokumentech, z pravidla týden předem.

Jak byste řekl/a, že jsou vaše role během porady?

Všichni respondenti zmínili, že jednou z jejich rolí je vedoucí nebo také řídicí orgán porady. 1 respondent uvedl, že přemýšlí, jestli by nebylo vhodné, aby se porady ujal dezignovaný facilitátor. Druhý respondent zmínil, že právě takovýto facilitátor se některé z jeho porad účastní. Další role, které respondenti zastávají jsou například prezentující, mediátor, podporovatel diskuse, kontrolor času.

Následně měli respondenti za úkol popsat průběh porad, které probíhají prezenční a online formou. Vzhledem k tomu, že některé kroky porady již byly zmíněny a ve zkoumané organizaci se pořádá velké množství různorodých porad, budou zmíněny jen některé části těchto odpovědí.

Jak probíhá porada prezenční formou?

Prezenční porady se konají v zasedacích místnostech v budovách kanceláří nebo se pořádají na více denních výjezdech. Technologie využívané během porady jsou notebooky, promítací plátna, projektor, tablet, HP pen.

Jak probíhá porada online formou?

Porady probíhající online formou se konají z pravidla přes MS Teams nebo přes Zoom. Teams je pro interní videokonference využíván napříč celou organizací, pouze porady, které pořádá ústředí, jsou pořádány přes aplikaci Zoom. Odůvodnění rozdílného využití videokonferenčních nástrojů je takové, že na národní úrovni je potřeba lepší kvality hovoru, kterou údajně Zoom disponuje. Na otázku, jak hodnotí kvalitu hovoru přes MS Teams, odpověděli všichni respondenti spíše kladně, hodnotí tedy tuto kvalitu jako *dostačující* pro jejich potřeby. V ojedinělých případech se údajně stává, že některému z účastníků nejde spustit kamera. U jednoho z respondentů jsem zaznamenala nedostačující internetové připojení v kanceláři, tomuto respondentovi se tedy během online porad často

stává, že se s účastníky neslyší a nevidí. Nevýhodou využívání platformy Zoom je nemožnost uspořádat poradu kdykoliv zaměstnanci potřebují. Pokud chce zaměstnanec organizace uspořádat online setkání přes platformu Zoom, musí nejprve kontaktovat 1 ze 3 pověřených osob, které mají na starost vytváření “místnosti”. Tento proces hodnotili respondenti jako zdlouhavý.

Téměř ve všech týmech jednotlivých respondentů platí nepsaná pravidla používání kamer a mikrofonu během online porad, která jsou dodržována. Těmito pravidly jsou:

- vypnutý mikrofon, když nemluvím,
- vždy zapnutá kamera, která míří na obličej,
- využívání tlačítka hlášení se o slovo.

Pár respondentů uvedlo, že někteří účastníci mají kamery na odlišném místě, než kam se dívají během porady, což může působit nepřírozně. Tento jev byl také zaznamenán během rozhovorů, 2 respondenti měli kameru umístěnou na místě, ze kterého potom obraz nepůsobil přirozně. Během těchto online porad je také vhodné mít zapojená sluchátka, ať už z důvodu odhlučnění, ozvěny hovoru nebo přirozenosti zvuku. Pokud je tedy hovořící daleko od mikrofonu, zvuk doléhá potíšeji nebo pokud se hovořící například otočí do boku, zvuk nedoléhá přímo do počítače přirozně. Během těchto rozhovorů měli sluchátka pouze 3 respondenti.

Dodržujete čas stanovený na danou poradu?

Na tuto otázku odpověděli téměř všichni kladně, pouze v jednom případě se často stává, že se daný čas překročí asi o 15 minut a v jednom případě se pouze občas stává, že se čas nedodrží. Důvodem překročení času je ve většině případů cílený prostor pro neformální komunikaci.

Co vnímáte jako přínosy pro každý z těchto formátů?

Co se týče online formátu, respondenti se shodli na flexibilitě pořádání porady, tedy bez dojíždění na určité pobočky organizace. Účastníci se mohou nacházet na různých místech ČR a nikdo se nemusí zdlouhavě přesouvat.

Přínosem prezenčních porad je osobní setkávání, utužování vztahů a jednodušší moderace porady a diskuse.

Co vnímáte jako výzvy pro každý z těchto formátů?

Na tuto otázku odpovídali respondenti různě. Avšak na dvou věcech se shodli. Za prvé vidí výzvu v tom, že během online porad je velká pravděpodobnost nesoustředění se na poradu v plné kapacitě, ale dělání více věcí naráz, například vyřizování mailů. Druhou výzvou vnímají, na kolik porad jsou zváni. Respondenti, kteří jsou zváni na mnoho porad, pociťují, že nemají dostatek času na hluboké soustředění se na svou práci.

Jak aktivně vedete diskuse během týmových porad? Máte nějaké oblíbené metody pro podněcování zapojení do diskuse?

50 % respondentů odpovědělo, že během online porad vyzívají jmenovitě své kolegy, jelikož se více ostýchají. Z tohoto důvodu se jim diskuse vedou lépe prezenčně. Zbylých 50 % respondentů uvedlo, že nemají problém s vedením diskusí. Metody, které respondenti zmiňovali byly například: pokládání otevřených otázek, brainstorming a software Mural.

Jaký je postup a zodpovědnosti po skončení týmové porady?

Při poradách, během kterých píše zápis asistentka, je postup následující: Asistentka pošle dokument vedoucímu porady, ten zápis schválí a asistentka dokument uloží na sdílené úložiště a oznámí tuto skutečnost kolegům. V případě, že má zápis na starost kolega/kolegyně, probíhá postup podobně. Zápis se pošle na schválení vedoucímu porady a vedoucí ve většině případů tento dokument exportuje do formátu PDF a nahraje ho na sdílené úložiště. V případě, že vedoucí nese také roli zapisovatele, provádí tento proces sám a nese za něj zodpovědnost pouze on. Dále má každý účastník zodpovědnost projít si zápis a splnit úkoly, které na poradě vznikly.

Jaký vedete systém evidence a kontroly plnění zadaných úkolů?

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti podobně. Evidují úkoly do dokumentu, který je součástí zápisu porady a plnění těchto úkolů se následně kontroluje na příští poradě. Zároveň si někteří zaměstnanci zapíší svůj úkol do Outlook kalendáře, do TODO, OneNote nebo tužkou na papír. Dva respondenti uvedli, že v minulosti zkoušeli využívat

Planner, který je součástí balíčku MS 365, ale tento nástroj nevyhovoval jejich požadavkům.

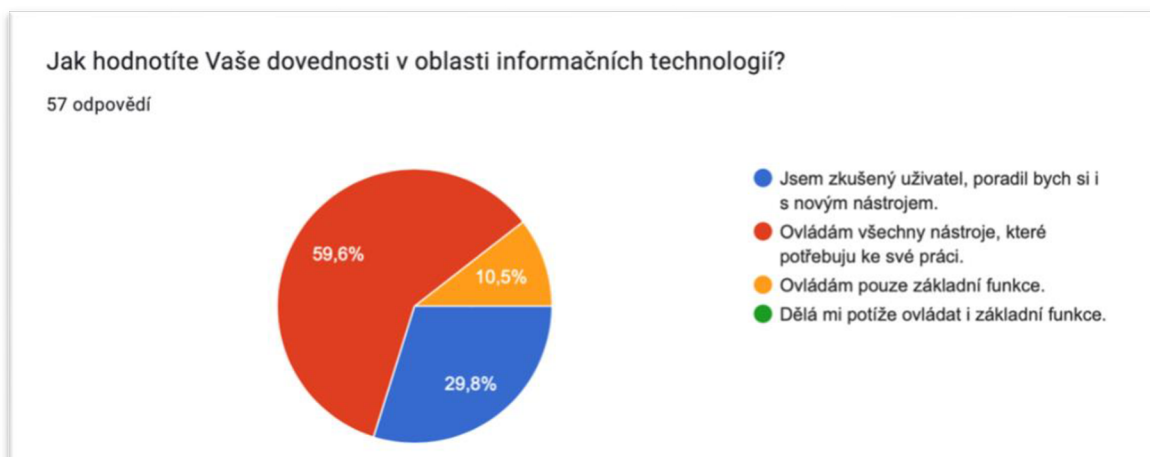
Jakými kritérii se řídíte při posuzování úspěchu porady?

Odpovědi, které zazněly nejčastěji: dodržení času, vyřešení všech problémů, předání všech potřebných informací, účast všech pozvaných.

2.2.3 Dotazníkové šetření

Druhou výzkumnou částí je dotazníkové šetření, které bylo provedeno na základě zjištěných informací z předchozí analýzy. Tento dotazník byl vytvořen na platformě Google s využitím nástroje Forms z důvodu uživatelské přívětivosti tohoto nástroje a flexibilitě vyplňování dotazníku. Také poskytuje okamžitou vizualizaci odpovědí. Byla zvolena forma anonymizace dotazníku. Při předchozí kvalitativní analýze bylo nabyto dojmu, že zaměstnanci zkoumané organizace nemají příliš velký zájem sdílet pro ně citlivé informace k účelu této práce a obávají se, že jejich slova by mohla nést nepříjemné následky. Respondentům dotazníku tedy bylo několikrát oznámeno, že jejich odpovědi jsou anonymní a nemusí se ničeho obávat, díky čemuž by mělo být dosaženo co nejautentičtějších odpovědí. Dotazník se týká opět komunikace v organizaci, využití komunikačních nástrojů a online i offline týmových porad. Průběh rozeslání dotazníku probíhal následovně: Asistentka národního ředitele, která byla pověřena ke komunikaci a domluvě naší spolupráce, byla dotázaná, aby rozeslala dotazník a potřebné informace k němu všem zaměstnancům, se kterými byl veden hloubkový rozhovor. Tito zaměstnanci měli dále za úkol rozeslat dotazník všem svým podřízeným, kteří se účastní týmových porad. Dotazník mělo tedy vyplnit přibližně 100 zaměstnanců zkoumané organizace. Odpovědi ale přišlo pouze 57. Dotazník byl respondentům přístupný po dobu dvou týdnů.

Výsledky



Graf č. 2: Hodnocení dovedností v oblasti informačních technologií
(Zdroj: Vlastní zpracování)

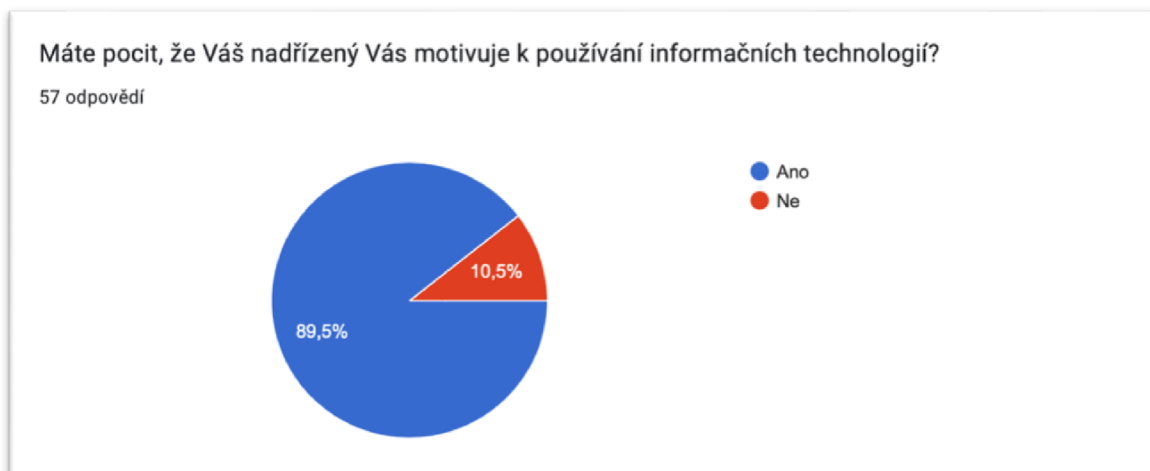
Na základě výsledků této odpovědi je zřejmé, že všichni respondenti mají alespoň základní přehled v oblasti informačních technologií. 89,4 % respondentů hodnotí své zkušenosti velice pozitivně, ovšem 10,5 % respondentů odpovědělo, že ovládají pouze základní funkce.



Graf č. 3: Zájem o školení v oblasti komunikačních nástrojů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

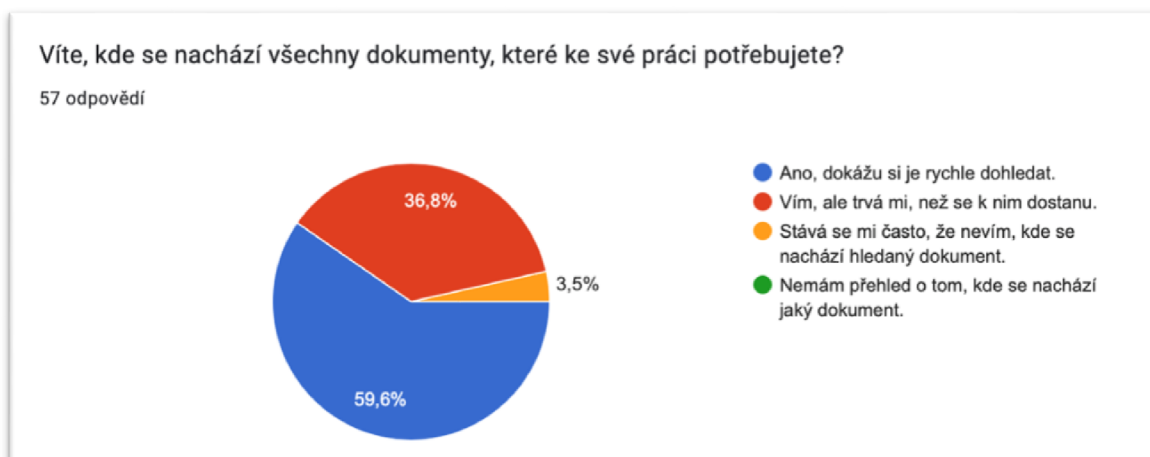
Přestože všichni zaměstnanci organizace prošli v roce 2022 školením ohledně nástrojů Microsoft 365, více než polovina respondentů, přesněji 56,1 %, by mělo zájem o další školení v oblasti komunikačních nástrojů. V předchozí otázce „Jak hodnotíte Vaše dovednosti v oblasti informačních technologií?“ vybralo 6 zaměstnanců možnost

„Ovládám pouze základní funkce.“ a z těchto 6 respondentů odpověděli 2 na tuto otázku volbou odpovědi „Ne“, tedy že nemají zájem o další školení. Také je vhodné poukázat na to, že 11 ze 17 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jsou zkušenými uživateli, by mělo zájem o další školení.



Graf č. 4: Motivace od nadřízených
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi na tuto otázku se jeví jako velice kladné. Pouze 6 respondentů nemá pocit, že je jejich nadřízený motivuje k používání informačních technologií.

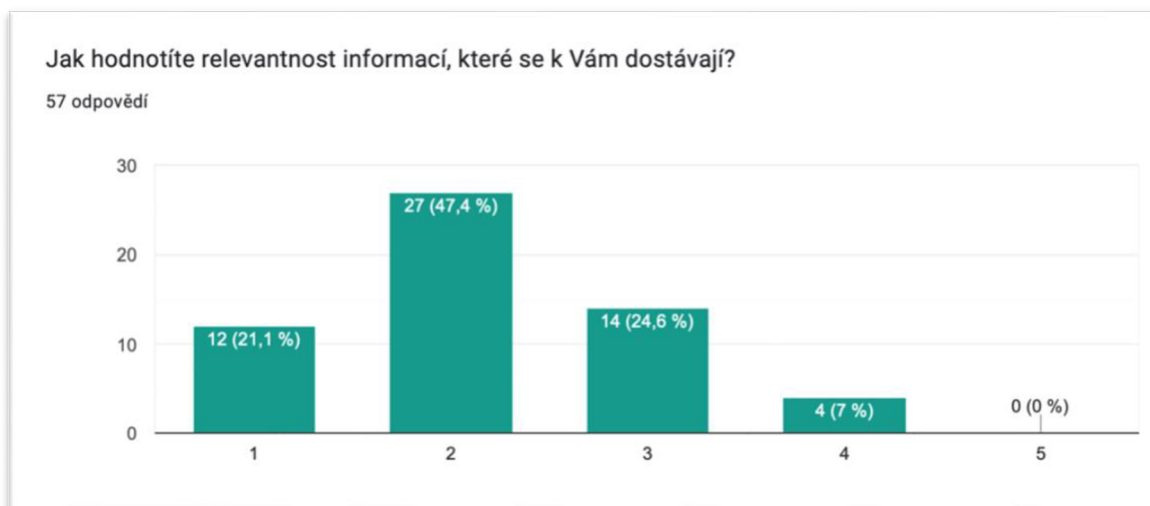


Graf č. 5: Umístění dokumentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V předchozí analýze bylo zjištěno kam zaměstnanci ukládají jednotlivé dokumenty. Na základě odpovědí k této otázce, zda zaměstnanci ví, kde se nachází všechny dokumenty,

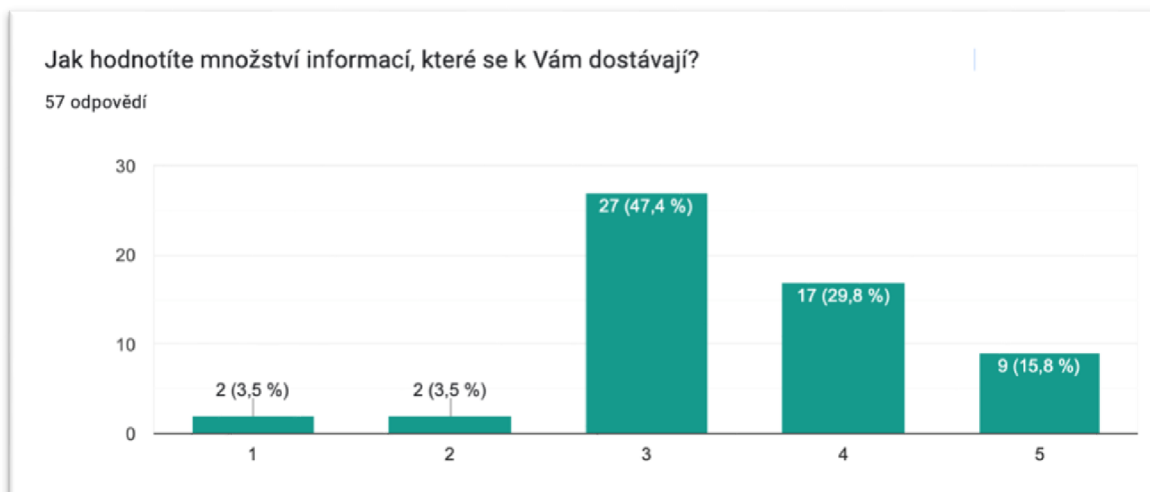
kteřé potřebují ke své práci, můžeme vidět, že většina zaměstnanců sice má přehled o tom, kde se jaký dokument nachází, ale 21 z 57 respondentů má problém se k jistým dokumentům dostat v efektivním čase.

Následující dvě otázky se týkají relevantnosti a množství informací, které si zaměstnanci mezi sebou předávají.



Graf č. 6: Relevantnost informací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku „Jak hodnotíte relevantnost informací, které se k Vám dostávají?“ byla možnost odpovědět volbou hodnoty od 1 do 5, kde číslo 1 znázorňuje hodnocení informací jako „naprosto relevantní“ a číslo 5 „naprosto irelevantní“. Pouze 4 respondenti hodnotí informace, které dostávají, negativně a jako irelevantní.



Graf č. 7: Množství informací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

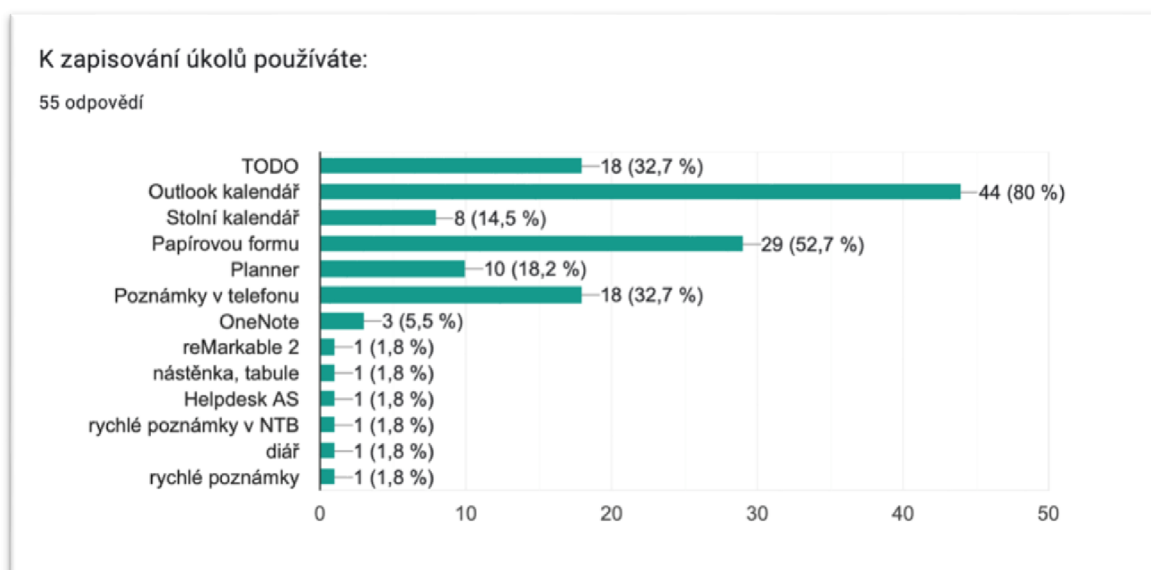
Na otázku „Jak hodnotíte množství informací, které se k Vám dostávají?“ byla možnost odpovědět volbou hodnoty od 1 do 5, kde číslo 1 znázorňuje možnost „chybí mi informace“ a číslo 5 znázorňuje možnost „je jich příliš mnoho“. Téměř polovina respondentů hodnotí množství informací jako adekvátní a 26 respondentů má pocit, že informací je mnoho.

Následující 2 otázky se týkají nástrojů pro zapisování poznámek, úkolů nebo připomínek.



Graf č. 8: Zapisování úkolů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

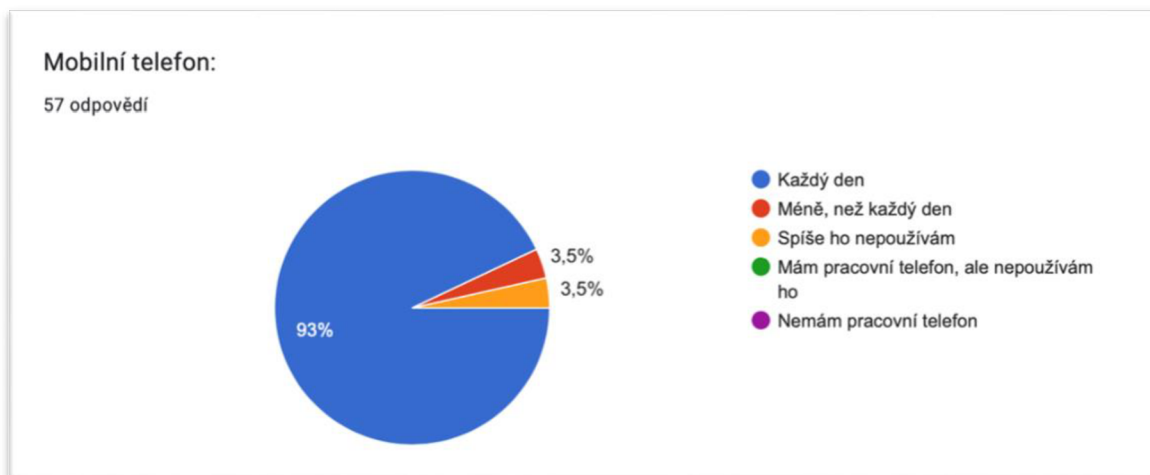
Dalo by se říct, že téměř všichni zaměstnanci, tedy 55 z 57 respondentů, má potřebu využívat nějaké nástroje pro zapsání pracovních úkolů nebo jiných poznámek.



Graf č. 9: Nástroje k zapisování úkolů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

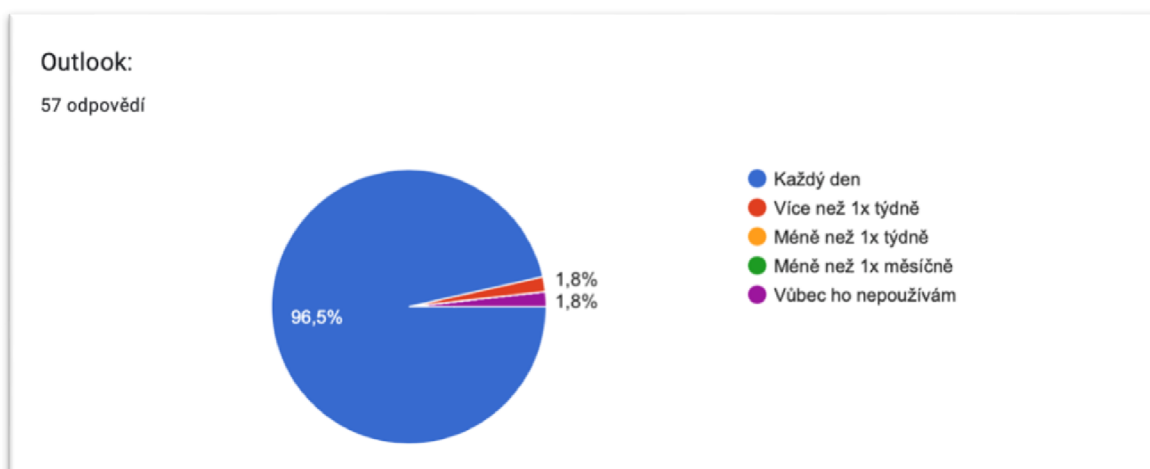
Z předchozí otázky plyne, že 55 respondentů má potřebu využívat nástroje pro zapisování pracovních úkolů. Nejčastěji používaným nástrojem k tomuto účelu je Outlook, využíván 44 respondenty z 55. Bylo by vhodné zmínit, že 32 respondentů využívá určitou formu „offline“ zapisování, tedy jejich odpověď byla stolní kalendář, papírová forma, nástěnka, tabule nebo diář.

Další otázky sloužily k porozumění toho, v jaké frekvenci zaměstnanci využívají konkrétní nástroje k interní komunikaci. Otázka zněla: „Jak často využíváte tyto nástroje pro komunikaci uvnitř organizace?“. Nástroje, kterých se tato otázka týkala byly vybrány na základě předchozích hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci, jednalo se tedy o mobilní telefon, Outlook, MS Teams – chat, MS Teams – videokonference a Zoom – videokonference.



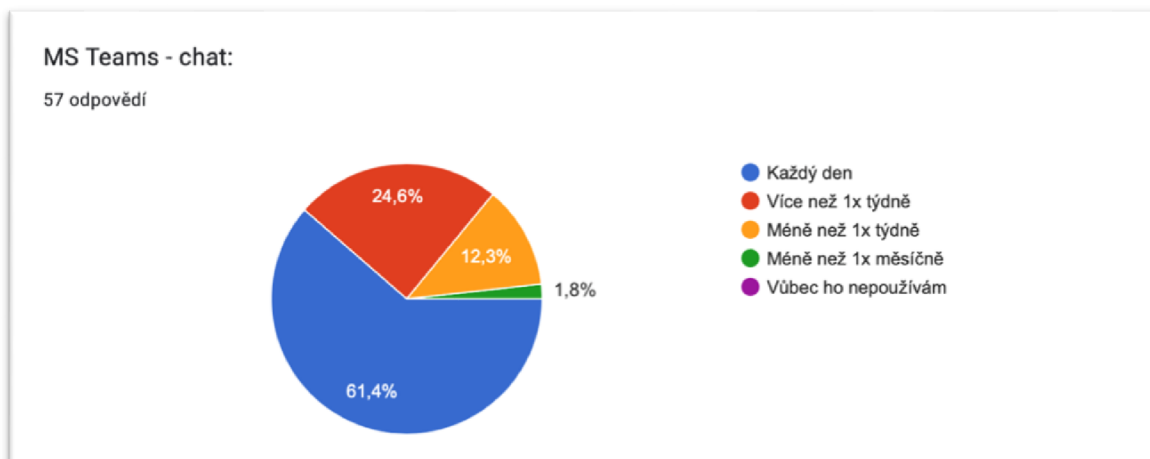
Graf č. 10: Mobilní telefon
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tohoto grafu je zřejmé, že téměř všichni respondenti využívají mobilní telefon každý den. Pouze 2 respondenti zvolili možnost „Méně, než každý den“ a další 2 respondenti zvolili možnost „Spíše ho nepoužívám“. Lze tedy říct, že mobilní telefon je důležitý nástroj pro komunikaci ve zkoumané organizaci.



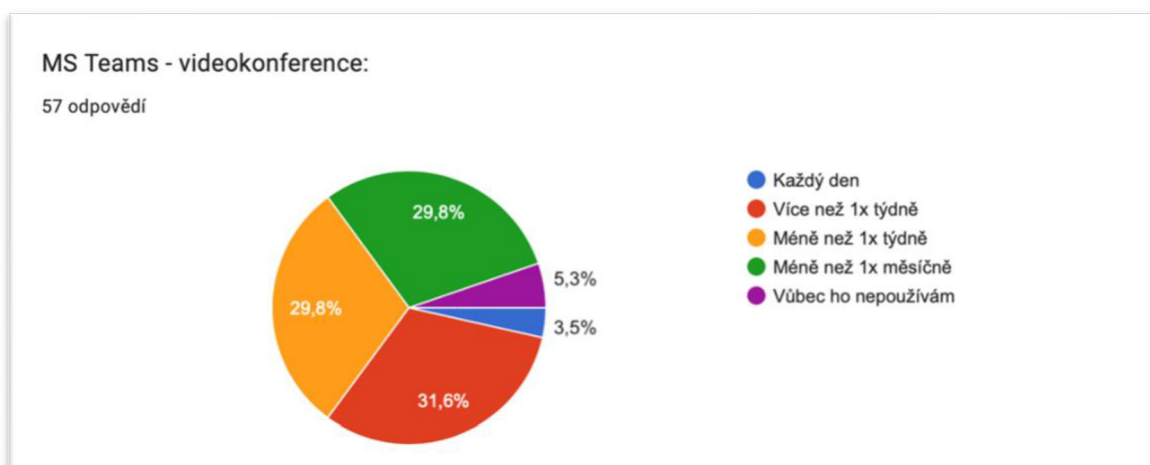
Graf č. 11: Outlook
(Zdroj: Vlastní zpracování)

U e-mailového nástroje Outlook vybralo 55 respondentů odpověď „Každý den“. Ovšem 1 respondent zvolil možnost „Vůbec ho nepoužívám“. Lze tedy říct, že tento komunikační kanál je z vybraných nástrojů využíván největším počtem zaměstnanců a také v největší frekvenci.



Graf č. 12: MS Teams chat
(Zdroj: Vlastní zpracování)

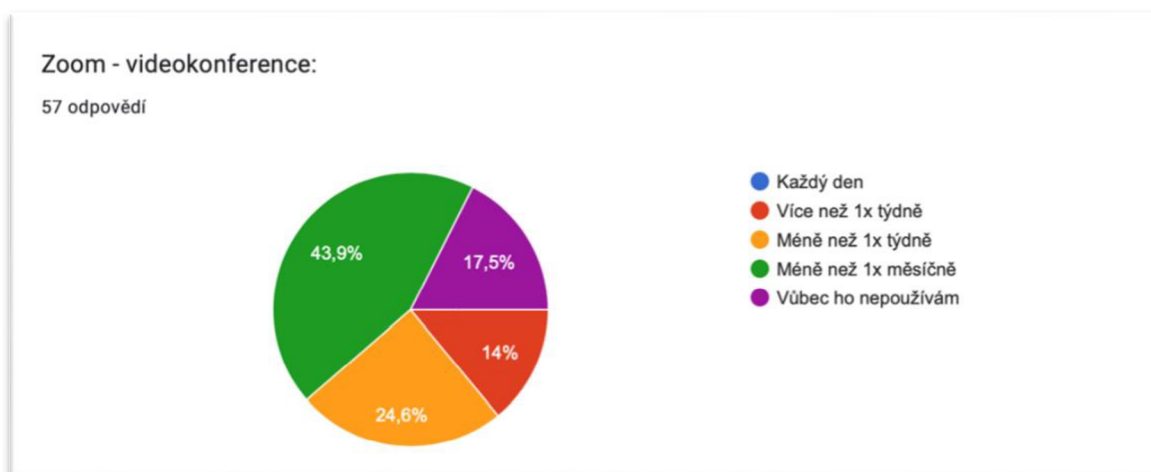
Dalším nástrojem je chatovací služba aplikace MS Teams. Víme, že 49 respondentů využívá tento nástroj alespoň více, než 1x týdně. Také lze z grafu vyčíst, že všichni respondenti znají tento nástroj a využívají jej.



Graf č. 13: MS Teams videokonference
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Videokonferenční službu aplikace MS Teams využívá alespoň několikrát do měsíce 35 z 57 respondentů. Dále 17 respondentů zvolilo možnost „Méně než 1x měsíčně“ a z předchozí zkušenosti je možné říct, že se nejspíše jedná o situace, kdy zaměstnanec pracuje z domu, nebo z jiné vzdálené lokality a potřebuje se účastnit určité porady se svými kolegy. 3 respondenti tuto službu nevyužívají vůbec. Jedná se o zaměstnance

z oblasti Slezska, kteří nemají potřebu využívat videokonferenční nástroje, jelikož všechny porady, kterých se účastní, probíhají prezenční formou v kancelářích.



Graf č. 14: Zoom
(Zdroj: Vlastní zpracování)

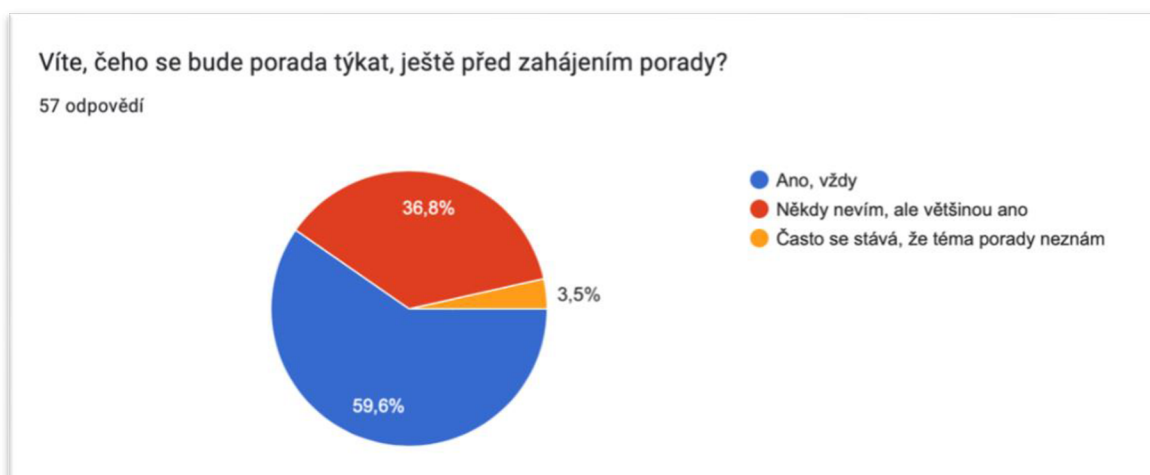
Videokonferenční službu aplikace Zoom využívá alespoň několikrát do měsíce 22 z 57 respondentů. Dalšíh 25 respondentů zvolilo možnost „Méně než 1x měsíčně“. 10 respondentů zvolilo možnost „Vůbec ho nepoužívám“, toto číslo je vyšší, než u předchozího videokonferenčního nástroje z toho důvodu, že je využíván pouze na národní úrovni při interní komunikaci a členů této úrovně není mnoho.

Následující otázky se týkají porad v organizaci.



Graf č. 15: Účast na poradách
(Zdroj: Vlastní zpracování)

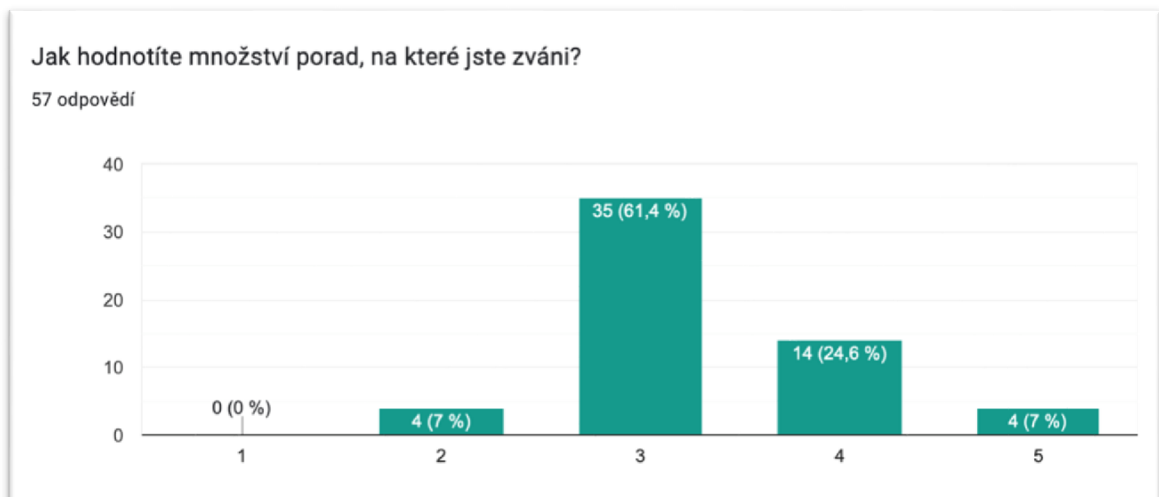
Na otázku, zda si respondenti myslí, že je jejich účast na poradách důležitá, odpovědělo 40 možností „Ano, na každé“. Zbylých 17 respondentů má pocit, že jejich účast na některých poradách je zbytečná. Z těchto odpovědí lze usoudit, že by bylo vhodné provést audit toho, koho zaměstnanci zvou na rady. Také tyto odpovědi vypovídají o tom, že v organizaci občas vážne komunikace a stává se, že účastníci rady nesdílejí tyto pocity svým kolegům.



Graf č. 16: Téma rady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

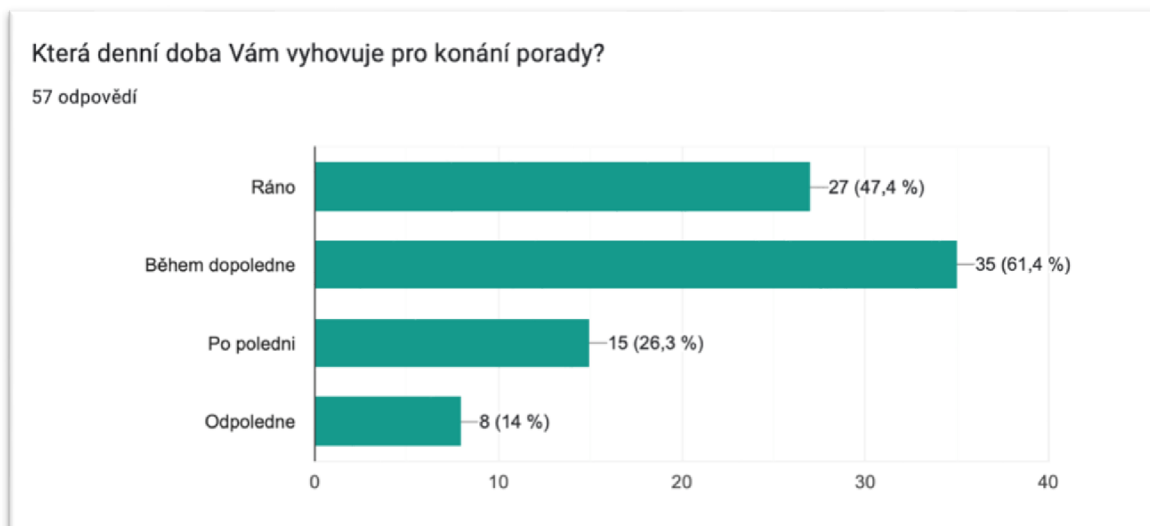
Na tuto otázku bylo odpovězeno následovně. 34 respondentů uvedlo, že znají téma rady vždy před jejím zahájením. Dalších 21 respondentů uvedlo, že někdy neznají téma rady

a poslední 2 respondenti zvolili možnost odpovědi, která značí, že často předem neví, co se bude na poradě komunikovat. To, že se stává, že zaměstnanci někdy neznají dopředu téma porady, může být následkem více skutečností. V první řadě může jít o nepřipravenost a nedůslednost jedinců a v druhé řadě je možné, že pořadatelé některých porad neoznámí dopředu probírané téma.



Graf č. 17: Hodnocení množství porad
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následuje otázka „Jak hodnotíte množství porad, na které jste zváni?“. Možné odpovědi byly následující: číslo 1 značilo možnost „Je jich málo“ a číslo 5 značilo možnost „Je jich příliš mnoho“. Nejvíce respondentů považuje množství porad za adekvátní. Druhé největší zastoupení má odpověď s váhou 4. Jedná se tedy o velké množství respondentů (18), kteří považují množství porad, na které jsou zváni, za neadekvátní.



Graf č. 18: Vhodný čas porady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě odpovědí na tuto otázku můžeme říct, že nejvhodnější doba pro pořádání porady jsou pro zaměstnance této organizace dopolední a ranní hodiny. Nejmenší zastoupení nese odpověď „odpoledne“.



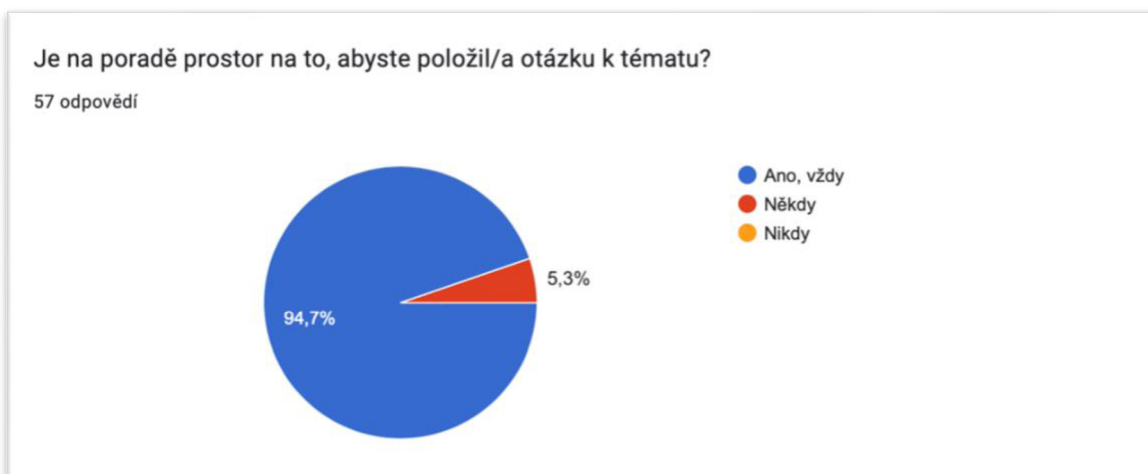
Graf č. 19: Dodržení časové dotace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se na poradách dodrжуje časová dotace, která je pro poradu daná. Pouze 14 respondentů uvedlo, že na poradách, kterých se účastní, je časová dotace dodržena vždy. Zbýlých 43 uvedlo, že časová dotace je dodržena většinou. Na základě těchto odpovědí můžeme uvést, že časová dotace je převážně dodržována a nestává se často, že by zaměstnanci vedli poradu ještě po jejím stanoveném konci.



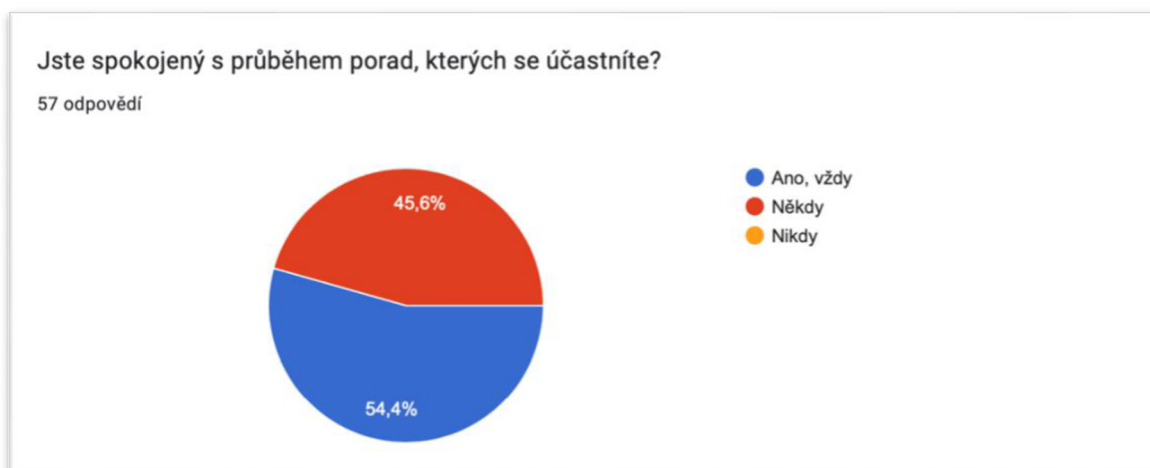
Graf č. 20: Zápis porady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následuje otázka „Provádí se zápis na týmových poradách, kterých se účastníte?“. 48 respondentů zvolilo odpověď „Ano, vždy“ a 9 respondentů zvolilo odpověď „Někdy“. Některé porady vyžadují zápis, některé ne. Z tohoto grafu ale vidíme, že v převážné většině porad se zápis provádí vždy. Jak a kdo vytváří tento dokument bylo popsáno v předchozí kvalitativní analýze.



Graf č. 21: Prostor pro otázky na poradě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

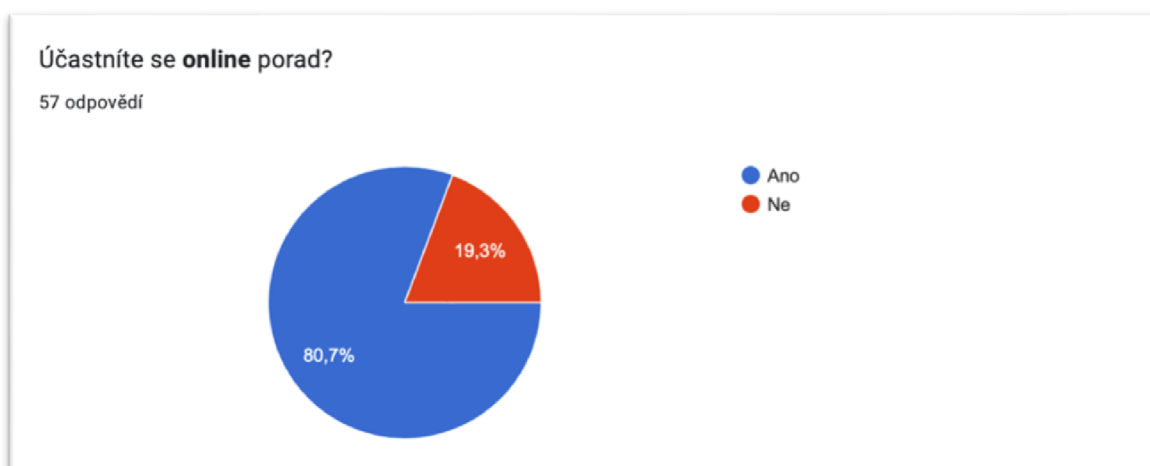
Odpovědi na tuto otázku, zda se na poradě vyskytne prostor pro případné otázky, byly velmi pozitivní. 54 z 57 respondentů odpovědělo možností „Ano, vždy“ a můžeme tedy říct, že všichni účastníci mají pocit svobody v pokládání otázek během porad.



Graf č. 22: Spokojenost s poradou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

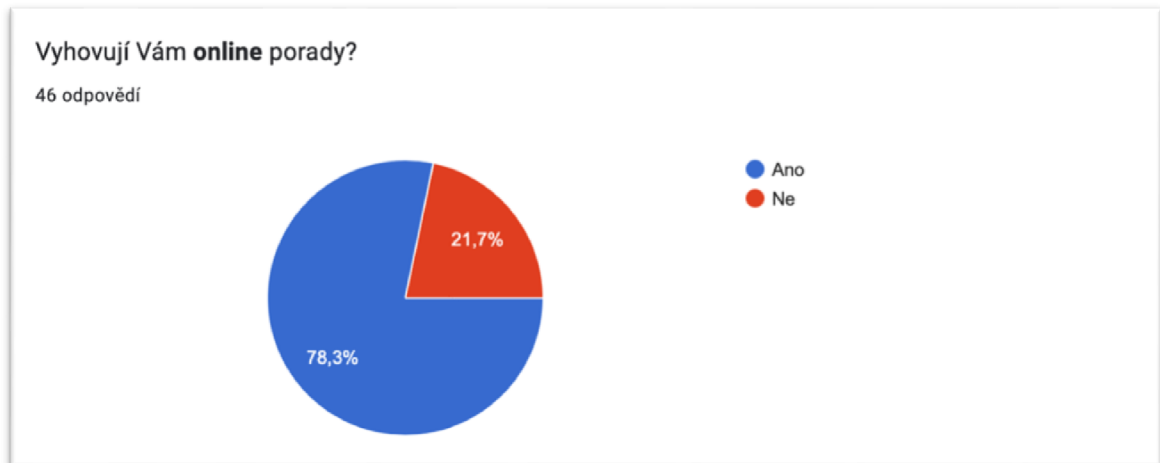
Na otázku, zda jsou respondenti spokojení s průběhem porad, kterých se účastní, odpovídali smíšeně. 31 respondentů uvedlo možnost „Ano, vždy“ a 26 respondentů uvedlo možnost „Někdy“. Žádný z respondentů ne zvolil možnost „Nikdy“. Důvody nespokojenosti mohou být různé. Může se jednat o nedostatečnou přípravu, což může vést ke ztrátě času a nedosažení cílů setkání, dalším problémem mohou být nejasné cíle porady a nespokojenost s výsledky nebo například nedostatečný časový plán.

Následují otázky z oblasti online setkávání a hodnocení kvality přenosu hovorů.



Graf č. 23: Účast na online poradách
(Zdroj: Vlastní zpracování)

46 respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda se účastní online porad. Zbýlých 11 respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku možností „Ne“ se nachází v oblasti Slezsko, kde porady probíhají převážně osobně, tudíž tito respondenti nemají potřebu využívat žádné z nástrojů pro videokonference.



Graf č. 24: Spojenost s online poradou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku „Ano“ měli možnost odpovědět na následující otázku, zda jim online porady vyhovují. 36 ze 46 respondentů hodnotí online porady jako vyhovující, zbylým 10 respondentům tento formát nevyhovuje. Důvodem mohou být technické problémy nebo bariéry, omezená interakce, nedostatek osobního kontaktu, zvuková a obrazová kvalita nebo také ztráta pozornosti.



Graf č. 25: Hodnocení kvality MS Teams
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud se respondenti účastní online porad přes aplikaci Teams, měli možnost odpovědět na tuto otázku. Možnosti odpovědí byly následující: číslo 1 značilo možnost „naprosto dostačující“ a číslo 5 značilo možnost „naprosto nedostačující“. Většina respondentů hodnotí kvalitu přenosu velmi pozitivně (možnosti 1 a 2), dalších 12 respondentů považuje kvalitu přenosu za průměrnou a 5 respondentů považuje kvalitu přenosu za nedostačující (možnosti 4 a 5).



Graf č. 26: Hodnocení kvality Zoom
(Zdroj: Vlastní zpracování)

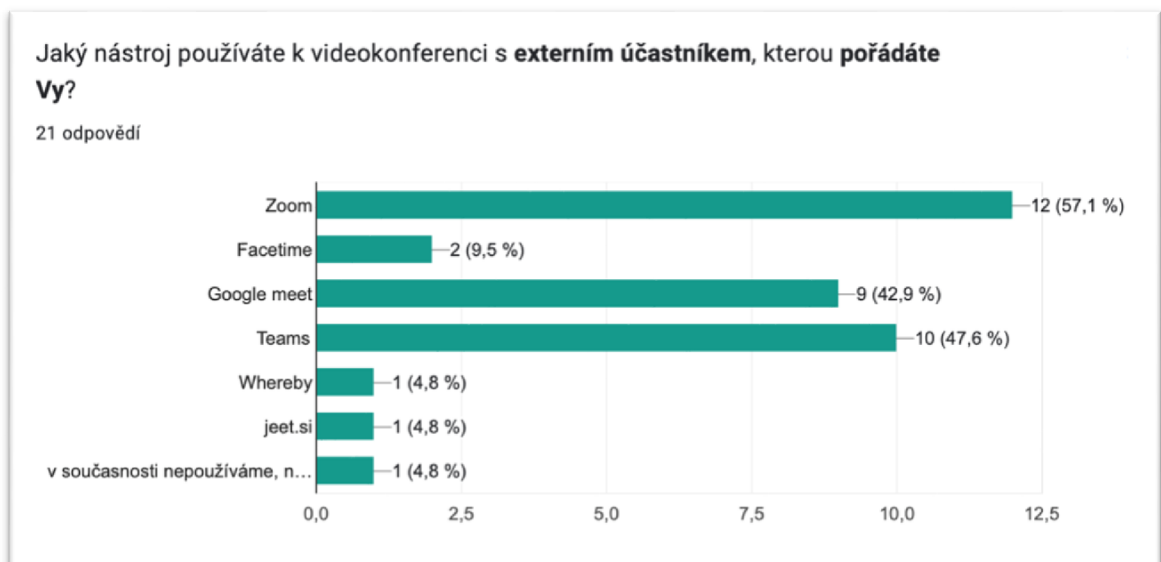
Pokud se respondenti účastní online porad přes aplikaci Zoom, měli možnost odpovědět na tuto otázku. Možnosti odpovědí byly následující: číslo 1 značilo možnost „naprosto

dostačující“ a číslo 5 značilo možnost „naprosto nedostačující“. Tyto odpovědi jsou téměř identické s odpověďmi na předchozí otázku. Z toho vyplývá, že respondenti nevidí rozdíl mezi kvalitou videohovoru na platformě MS Teams a platformě Zoom.



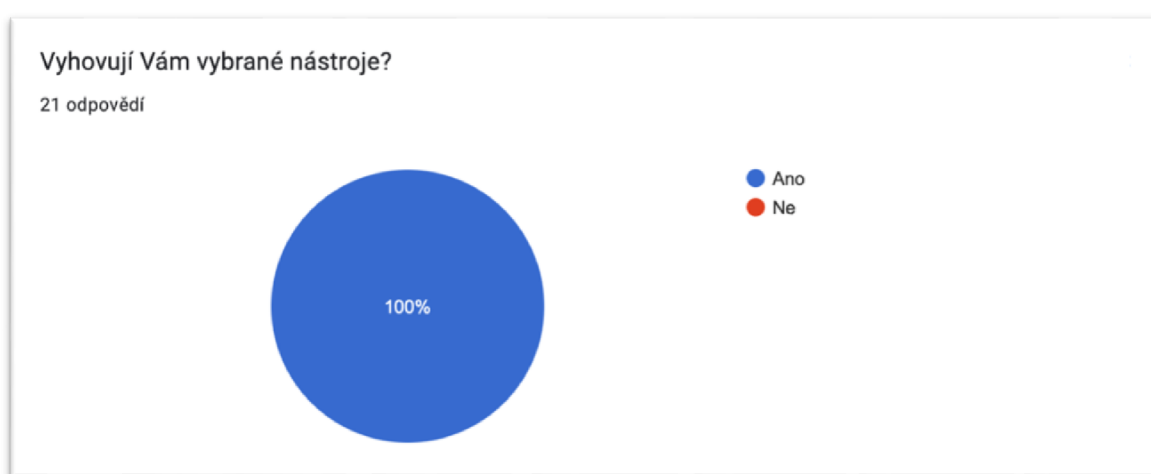
Graf č. 27: Videokonference mimo organizaci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následovala otázka „Máte potřebu využívat videokonference s lidmi mimo organizaci?“. Na tuto otázku měli možnost opět odpovídat všichni respondenti. 21 respondentů tedy komunikuje i externě za pomoci videokonference.



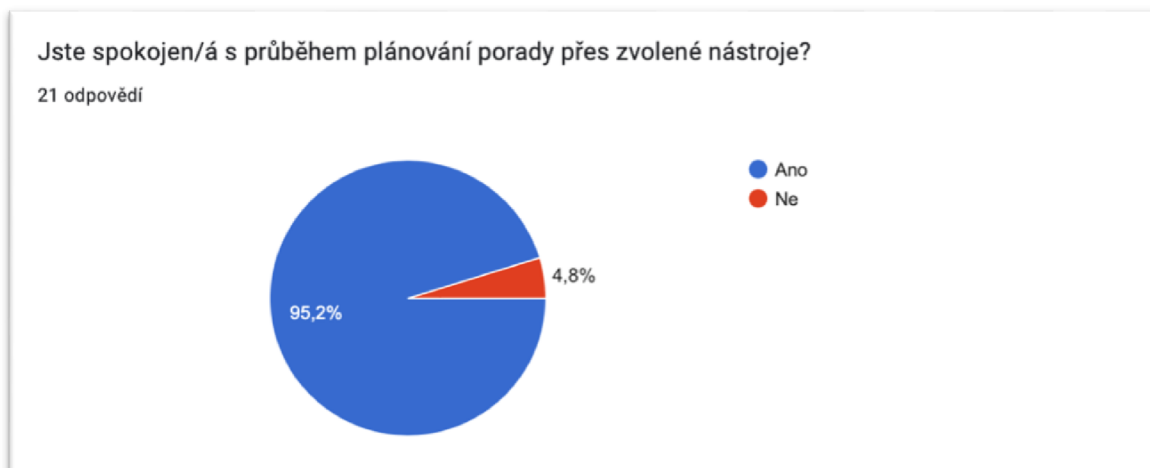
Graf č. 28: Nástroje pro videokonference
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě předchozí otázky mohli respondenti uvést, jaký nástroj využívají pro externí komunikaci. Během hloubkových rozhovorů bylo od všech respondentů zjištěno, že externí komunikace může probíhat přes různé nástroje, ovšem pokud je pořadatelem online setkání zaměstnanec zkoumané organizace, lze poradou vést pouze přes platformu Zoom. Získané odpovědi silně rozporují toto tvrzení. Je možné, že zaměstnanci organizace nedodržují pravidla externí komunikace, nebo se může jednat pouze o špatné pochopení otázky. Jeden respondent uvedl jako odpověď „v současnosti nepoužíváme, není možné“. Důvodem této odpovědi může být neefektivní komunikace mezi kolegy a nepochopení se, nebo různé technické problémy.



Graf č. 29: Spokojenost s vybranými nástroji
(Zdroj: Vlastní zpracování)

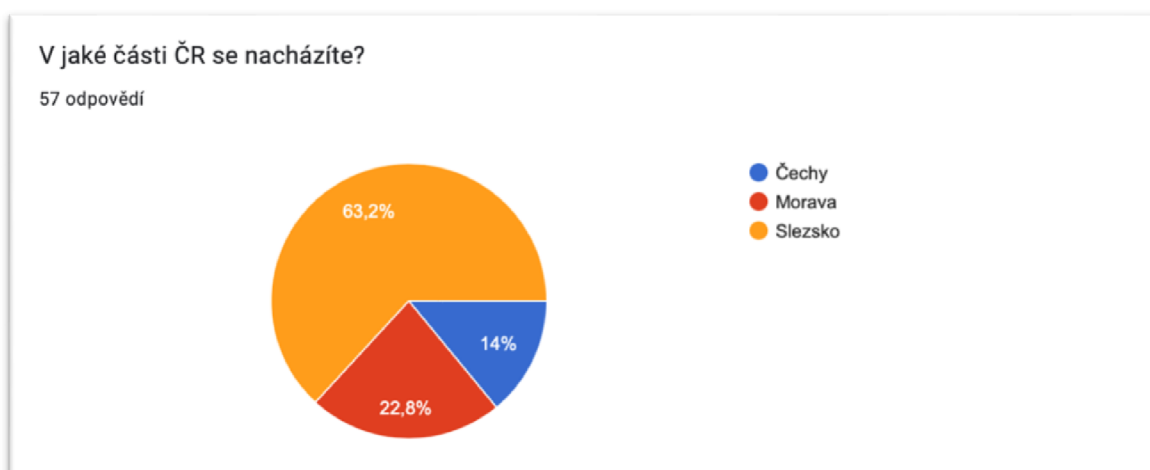
Respondenti se absolutně shodli a využívané nástroje pro externí komunikaci jim vyhovují. Nevíme ovšem, zda tyto odpovědi můžeme považovat za platné, vzhledem k tomu, že u předchozí otázky je pravděpodobnost nepochopení.



Graf č. 30: Spokojenost s průběhem plánování porady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pouze 1 respondent uvedl, že není spokojen s plánováním porady přes zvolený nástroj. Tímto nástrojem byl Whereby. Ostatní odpovědi opět rozporují tvrzení z hloubkových rozhovorů, kde bylo řečeno, že plánování porady přes aplikaci Zoom není jednoduché a pořadatelé musí kontaktovat pověřenou osobu, která má možnost vytvořit pro jejich online setkání „místnost“ a až poté je setkání možné.

Následující otázka byla pouze doplňující k jiným otázkám, kde bylo potřeba vědět, alespoň přibližně, kde se respondent nachází. Zároveň bylo potřeba zachovat anonymitu dotazníku, proto jsou respondenti rozděleni pouze přibližně do jednotlivých oblastí ČR.



Graf č. 31: Geografické rozložení zaměstnanců organizace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na uvedeném grafu lze pozorovat výrazný rozdíl v počtu odpovědí mezi jednotlivými regiony. Největší zastoupení respondentů je v oblasti Slezska, následuje Morava a s nejmenším podílem se pak setkáváme v oblasti Čech. Graf rovněž naznačuje, že v oblasti Slezska vykazují zaměstnanci na vedoucích pozicích značný vliv na své podřízené, jelikož právě vedoucí byli pověřeni získáním respondentů pro tento dotazník.

V rámci provedeného výzkumu byla zahrnuta poslední položka dotazníku, která nebyla standardní otázkou, ale nabídla účastníkům možnost sdělit cokoli, co by chtěli, týkající se komunikace nebo týmových porad v organizaci. Tato otázka byla koncipována jako otevřený prostor pro účastníky, aby sdělili své názory, připomínky, případné problémy nebo nápady, které by mohly přispět k hlubšímu porozumění tématu zkoumaného v rámci diplomové práce. Zároveň tento přístup umožňuje zachytit aspekty, které by mohly uniknout při standardních uzavřených otázkách, a přispět tak k bohatšímu a komplexnějšímu pochopení problematiky komunikace a týmové spolupráce v kontextu organizace. Tato část dotazníku nebyla povinná, přesto bylo získáno 7 odpovědí.

1. *„Neaktuální nebo nepřístupné kalendáře potencionálních účastníků porad, které mám pořádat.“*
2. *„Vnímám jako důležité i účast na online poradách či "setkáních", která se mě přímo netýkají. Organizace je velká a díky těmto setkáním můžeme alespoň trochu získat povědomí o kolezích z jiných služeb a míst, se kterými tolik běžně nespolupracujeme.“*
3. *„Podle mých zkušeností porady, které jsou organizovány v kraji jsou pro mě efektivní, dobře vedené, strukturované. Porady na kterém jsme přizvána z ústředí, ORK apod., bývají zdlouhavé, a někdy by se věc místo porady dalo vyřešit telefonátem, často se u těchto porad setkávám s tím, že termíny další schůzky se hledají dotazem na účastníky v průběhu porady místo využitím kalendáře a dalších nástrojů.“*
4. *„Docmister je nepřehledné prostředí, ve kterém se špatně hledá, šlo by zajisté nahradit“*
5. *„Dobře nastavený systém“*
6. *„Celá administrativa organizace prošla v loňském roce školení na MS 365.“*

7. „*Myslím, že existují porady, na kterých bych měla být, ale nejsem zvaná. Jedná se zpravidla o porady (schůzky) vedené a organizované metodičkou.*“

Tato sdělení poslouží také jako základ k formulaci jednotlivých návrhů pro zlepšení efektivity komunikace a porad v rámci organizace.

2.2.4 Shrnutí výsledků

Provedený kvalitativní výzkum a dotazníkové šetření poskytli cenné informace, které umožnily identifikovat jednotlivá silná a slabá místa v komunikaci a v řízení porad v organizaci. Níže se nachází soubory zjištěných silných a slabých stránek organizace v oblasti komunikace a v oblasti porad. Tyto soubory jsou od sebe odděleny z důvodu strukturovaného přístupu k formulaci návrhů na zlepšení fungování organizace.

Silné a slabé stránky komunikace v organizaci a využívání IT nástrojů

Silné stránky

1. Zaměstnanci na vedoucích pozicích jsou dlouholetými zaměstnanci - Poskytují stabilní základnu znalostí a zkušeností.
2. Bezproblémové vztahy na pracovišti - Podporuje efektivní komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci.
3. Zaměstnanci projevují zájem o školení v oblasti IT - Ukazuje motivaci zaměstnanců ke zlepšení jejich dovedností v digitální sféře.
4. Zaměstnanci na vedoucích pozicích motivují své podřízené k využívání IT technologií – Podporuje adaptaci a akceptaci nových technologií a procesů.
5. Zaměstnanci jsou schopni předávat relevantní informace - Podporuje efektivní komunikaci a spolupráci v organizaci.
6. Aktivní využívání komunikačních nástrojů - telefon, Outlook, chatovací služba Teams – Ukazuje schopnost zaměstnanců rychle a efektivně komunikovat v digitálním prostředí.

Slabé stránky

1. Využívání uživatelsky nepřívětivého softwaru Dokmistr - Může vést k nedostatku efektivity a frustraci uživatelů.

2. Chybí efektivně nastavený systém využívání komunikačních nástrojů - Může vést k zmatku a ztrátě produktivity.
3. Slabé technické zkušenosti zaměstnanců - Může brzdit implementaci nových technologií a procesů.
4. Neexistující task management - Ztěžuje sledování a organizování přidělených úkolů, což může vést k nesrovnalostem a ztrátě efektivity v pracovním procesu.

Silné a slabé stránky řízení a průběhu porad v organizaci

Silné stránky

1. Zápis porady - Účastníci mají možnost vrátit se k informacím z proběhlých porad.
2. Využívání nástrojů MS 365 k plánování porad - Outlook, Teams - Usnadňuje organizaci a synchronizaci pracovních aktivit.
3. Zaměstnanci mají možnost nahlédnout do kalendáře kolegů - Podporuje koordinaci a plánování porad.
4. Prezenční porady se konají v místnostech dedikovaných k tomuto účelu a disponují potřebnými nástroji (projektor, plátno, tabule) - Zajišťují profesionální prostředí pro konání porad.
5. Dodržení časové dotace porad - Přispívá k efektivitě a disciplíně pracovních procesů.
6. Flexibilita setkávání se v online prostředí - Usnadňuje spolupráci v různých pracovních situacích a skupinách.
7. Účastníci porad jsou schopni aktivně vést diskuse i v online prostředí - Podporuje interaktivitu a angažovanost účastníků.

Slabé stránky

1. Rozdílnost využívání videokonferenčních nástrojů – Každý nástroj představuje náklad a tato rozdílnost může ztěžovat koordinaci.
2. Nejasné role ohledně zápisu porad - Může vést k neefektivitě a nejistotě.
3. Technické problémy při online setkávání - Slabý internet, slabé připojení a horší kvalita hovoru omezují efektivitu komunikace a spolupráce.
4. Chybějící týmová pravidla pro setkávání se na poradách - Může vést k nejednotnosti a nedorozumění.

5. Velké množství porad - Může vyústit v nedostatek času na produktivní práci.
6. Potřeba důkladného promyšlení seznamu účastníků porady - Pocit zbytečnosti snižuje motivaci a angažovanost účastníků.
7. Nejasnost témat porad - Nepřípravenost na poradu snižuje její efektivitu.

3 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této části budou popsány vytvořené návrhy, které vznikly na základě získaných informací z předchozí analytické části, tedy z kvantitativního výzkumu a dotazníkového šetření. Doporučení jsou zkonstruována tak, aby byla použitelná napříč všemi odděleními v organizaci. Nejprve budou představeny návrhy pro oblast komunikace a využívání IT nástrojů a dále pak návrhy pro oblast řízení a průběh porad v organizaci.

3.1 Návrhy pro oblast komunikace a využívání IT nástrojů

1. Směrnice a pravidla pro využívání komunikačních nástrojů v organizaci
2. Rozvoj technických zkušeností zaměstnanců
3. Dokmistr a jeho náhrada SharePointem
4. Zavedení task managementu

1. Směrnice a pravidla pro využívání komunikačních nástrojů v organizaci

Popis nedostatku: V organizaci chybí efektivně nastavený systém využívání komunikačních nástrojů. Tento nedostatek může vést k zmatku a ztrátě produktivity v pracovním procesu. Někteří zaměstnanci nemají jasno v tom, který nástroj použít v dané situaci, což vede k nedorozuměním a zdržení v práci.

Řešení: Abychom překonali tuto slabou stránku a zvýšili efektivitu komunikačních procesů, je potřeba zavedení jasných směrnic a pravidel pro využívání komunikačních nástrojů. Konkrétně je doporučeno následující:

Microsoft 365 a jeho nástroje:

- **Teams:**
 - *Interní komunikace mezi zaměstnanci 1:1* – Pro aktuální komunikaci mezi zaměstnanci přes chat.
 - *Interní týmová komunikace* - Pro diskusi, sdílení nápadů a spolupráci v rámci týmů na projektech a úkolech.
 - *Online setkání a schůzky* - Pro pořádání a účast na online schůzkách a prezentacích, které umožňují týmovou spolupráci a konzultace na dálku.

- *Sdílení dokumentů a souborů* - Pro sdílení dokumentů, prezentací a dalších souborů mezi členy týmu a jejich společné úpravy a komentování.
- **Outlook (e-mailová komunikace):**
 - *Kontakt s externími partnery* - Pro komunikaci s externími partnery.
 - *Informace z vedení a “newslettery”* - Pro komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Rozesílání newsletterů například o oznámení dosažení důležitého milníku.
 - *Sdílení dokumentů a příloh* - Pro posílání dokumentů, příloh a souborů jako součást e-mailové komunikace.
 - *Odpovědi na dotazy* - Pro odpovídání na dotazy, žádosti a požadavky, které nevyžadují okamžitou reakci nebo spolupráci v reálném čase.
- **Outlook (kalendářové funkce):** Uživatelé mohou plánovat schůzky, události a setkání pomocí kalendářových funkcí Outlooku a sdílet své kalendáře s ostatními.
 - *Plánování a organizace* - Pro plánování a organizaci schůzek, termínů a událostí pomocí kalendářových funkcí.
 - *Sdílení kalendáře s kolegy* - Každý zaměstnanec má již přístup ke kalendářům svých kolegů. Je ovšem důležité, aby každý zaměstnanec udržoval svůj kalendář aktuální a zaznamenával veškerou dostupnost/nedostupnost, jedná se konkrétně o tyto stavy:
 - Volno – reprezentuje volný čas bez práce, tedy že je zaměstnanec k dispozici pro nové žádosti o schůzku
 - Práce jinde – využívá se, pokud zaměstnanec pracuje jinde, jedná se například o “home office”
 - Nezávazně – využívá se u schůzek, na kterých není účast zaměstnance jistá
 - Nemám čas – využívá se ke znáznění nedostupnosti zaměstnance
 - Pryč – tzv. “out of office”, využívá se při dovolené

Při vytváření události by měli zaměstnanci přiřadit také místo konání události, pokud se nejedná o online schůzku – v tom případě se na pole lokace přiřadí možnost Microsoft Teams, nebo jiná používaná platforma.

- **SharePoint:** Pro sdílení a správu dokumentů a informací v rámci týmu nebo organizace.
- **OneDrive:** Pro individuální úložiště dokumentů a jejich sdílení s ostatními.

Telefonní komunikace:

Telefonní hovory by měly být využívány pouze v případech naléhavé komunikace nebo situacích, kde je potřeba rychlé reakce. Je důležité si uvědomit, že telefonní komunikace neposkytuje trvalý záznam nebo zpětnou kontrolu nad dohodnutými stanovisky. V případech, kdy je obsah komunikace spojen s určitým pracovním procesem, je proto vhodnější upřednostnit e-mailovou komunikaci, která umožňuje zachování písemného záznamu a snadnější návrat k dohodnutým bodům.

Cloudové úložiště Synology:

Pro ukládání a zálohování dat, která nejsou vhodná pro úložiště v rámci Microsoft 365.

2. Rozvoj technických zkušeností zaměstnanců

Popis nedostatku: Přítomnost zaměstnanců s omezenými technickými dovednostmi může představovat slabou stránku organizace, zejména pokud se snaží implementovat nové technologie a procesy. Tento nedostatek technických schopností může zpomalovat nebo dokonce brzdit pokrok organizace a ztěžovat adaptaci na nové trhy a požadavky.

Řešení:

Motivace a podpora ze strany vedení: Vedení by mohlo aktivně motivovat zaměstnance k zlepšení svých technických dovedností a poskytovat jim podporu, která je nezbytná k jejich rozvoji. To může zahrnovat ocenění a povzbuzování úspěchů v oblasti technického vzdělávání a zdůrazňování důležitosti těchto dovedností pro budoucí úspěch organizace.

Školení a rozvojové programy: Organizace by mohla investovat do školení a rozvojových programů zaměřených na posílení technických dovedností zaměstnanců. To

může zahrnovat kurzy, semináře, online školení nebo mentoringové programy, které zaměstnancům poskytnou potřebné znalosti a dovednosti pro úspěšnou práci s novými technologiemi a procesy.

Systém mentorství: Organizace by mohla zřídit systém mentorství, ve kterém zkušení zaměstnanci poskytnou podporu a radu zaměstnancům s nižšími technickými zkušenostmi.

- **Konkrétní příklad:** Pro organizaci interaktivního workshopu přes Teams bychom mohli využít schopnosti jednotlivých zaměstnanců se silnými IT dovednostmi k vytvoření a prezentaci jednoduchých workshopů, kde by následně předali své zkušenosti svým kolegům. Tito zaměstnanci by mohli vést workshop přes videohovory v Teams a sdílet své obrazovky, aby ostatní mohli sledovat jejich postupy a praktické ukázky. Každý workshop by měl být interaktivní, což by umožnilo kolegům aktivně se zapojit a cvičit si praktické dovednosti spojené s různými tématy. Po prezentaci by měli účastníci workshopu možnost vyzkoušet si procvičené dovednosti na svých vlastních zařízeních, přičemž by měli k dispozici podporu od vedoucího workshopu, který by odpovídal na jejich otázky a poskytoval pomocnou ruku. Například, pokud by se workshop týkal ukládání dokumentů na SharePoint, mohl by vedoucí workshopu prezentovat správné postupy pro vytváření a sdílení dokumentů v SharePointu. Poté by mohl vést účastníky přes konkrétní cvičení, jako je vytvoření nové složky v SharePointu, nahrání dokumentu do této složky, nastavení oprávnění pro přístup a sdílení odkazu na dokument s ostatními kolegy. Účastníci by měli možnost tato cvičení provést na svých zařízeních a požádat o pomoc v případě potřeby. Takovýto interaktivní workshop by umožnil zaměstnancům získat praktické zkušenosti a dovednosti prostřednictvím reálných cvičení a interakce s kolegy a vedoucím workshopu. Tím by se nejen zlepšila jejich schopnost pracovat s SharePointem, ale také by se posílila spolupráce a komunikace v rámci organizace.

Nabírání zaměstnanců s technickými znalostmi: Při procesu náboru nových zaměstnanců by organizace měla klást větší důraz na jejich technické znalosti a dovednosti. Tímto způsobem lze zajistit, že organizace má dostatek zaměstnanců s

potřebnými technickými schopnostmi pro úspěšnou implementaci nových technologií a procesů.

Zajištění přístupnosti k informacím: Organizace by měla zajistit, že zaměstnanci mají snadný přístup k relevantním informacím a zdrojům, které jim pomohou rozvíjet jejich technické dovednosti. To může zahrnovat vytvoření interních souborů (metodik) nebo knihoven zdrojů pro sdílení know-how a osvědčených postupů.

3. Dokmistr a jeho náhrada SharePointem

Popis nedostatku: Mnoho zaměstnanců nástroj Dokmistr hodnotí negativně, převážně kvůli jeho uživatelské nepřívětivosti, ale také kvůli složitému vyhledávání potřebných dokumentů a nedostupnost full textového vyhledávání. Tato negativa mohou vést k nedostatku efektivity a frustraci uživatelů.

Řešení: Je navrhována implementace nástroje Microsoft SharePoint jako náhrada za stávajícího poskytovatele správy dokumentů, Dokmistr. Tento krok je motivován zvýšením efektivity a uživatelské přívětivosti v rámci organizace, která již využívá balíček služeb Microsoft 365.

Výhody SharePointu:

- *Integrace s Microsoft 365:* SharePoint je plně integrován s Microsoft 365, což znamená, že využívá stejný ekosystém jako další nástroje, jako je Teams, Outlook, Word, Excel a další. Tato integrace umožňuje plynulý tok informací a snadnou spolupráci mezi různými aplikacemi.
- *Rozsáhlé možnosti správy dokumentů:* SharePoint nabízí širokou škálu funkcí pro správu dokumentů, včetně verzování, správy oprávnění, třídění dokumentů pomocí metadat a full textového vyhledávání. To umožňuje organizaci efektivně spravovat a uspořádat své dokumenty a zlepšit jejich dohledatelnost.
- *Flexibilita a přizpůsobitelnost:* SharePoint je flexibilní platforma, která umožňuje organizacím přizpůsobit a konfigurovat své prostředí podle svých potřeb. Díky možnosti vytvářet vlastní knihovny, seznamy, pracovní prostory a další, může organizace vytvořit prostředí, které nejlépe vyhovuje jejím specifickým požadavkům a pracovním postupům.

- *Bezpečnostní funkce:* SharePoint poskytuje pokročilé funkce pro zabezpečení dokumentů, včetně správy práv přístupu, šifrování dat a ochrany proti ztrátě dat. To umožňuje organizaci chránit citlivé informace a dodržovat přísné bezpečnostní předpisy. Narozdíl od Dokmistru, Sharepoint také umožňuje monitorování a auditování činností uživatelů a ochranu proti hrozbám a útokům. Jedním z argumentů využívání Dokmistru byla možnost umístění dat na lokálních serverech. Ale zatímco Dokmistr umožňuje uživatelům mít data přímo u sebe, což může poskytovat větší pocit kontroly nad nimi, SharePoint nabízí výhody cloudového uložení, včetně centralizace dat, snadné spolupráce a špičkových bezpečnostních opatření poskytovaných společností Microsoft. Microsoft provozuje datová centra s vysokou úrovní zabezpečení a ochrany dat, která splňují nejvyšší standardy bezpečnosti a spolehlivosti. To zajišťuje, že data uložená v SharePointu jsou chráněna před hrozbami a riziky jako jsou útoky, ztráta dat nebo katastrofické události.

Přechod na SharePoint může přinést zvýšení bezpečnosti dat a efektivity spolupráce v rámci organizace, a to navzdory obavám spojeným s umístěním dat mimo lokální prostředí.

Implementační plán:

- *Analýza potřeb a příprava:* Provedení důkladné analýzy potřeb organizace, příprava plánu migrace a implementace SharePointu.
- *Školení zaměstnanců:* Školení zaměstnanců zahrnující seznámení se s funkcemi a možnostmi SharePointu a praktické cvičení pro efektivní používání nástroje.
- *Migrace obsahu:* Migrace stávajících dokumentů a dat z Dokmistru do SharePointu s důrazem na zachování integrity a dohledatelnosti.
- *Testování a ověření:* Testování nového prostředí SharePointu a ověření jeho funkčnosti a spolehlivosti.
- *Implementace a podpora:* Plná implementace SharePointu v organizaci s poskytnutím podpory a pomoci uživatelům při přechodu a řešení případných problémů.

4. Zavedení task managementu

Popis nedostatku: V organizaci není zaveden žádný nástroj pro task management, což ztěžuje sledování a organizování přidělených úkolů a může vést k nesrovnalostem a ztrátě efektivity v pracovním procesu.

Řešení: Zavedení nástroje Trello. Jedná se o nástroj pro správu projektů, který umožňuje uživatelům organizovat svou práci pomocí vizuálních tabulí, seznamů a karet. Uživatelé mohou vytvářet karty pro jednotlivé úkoly, přidávat je do seznamů podle stavu nebo priority a snadno je přesouvat pomocí jednoduchého přetažení. Trello také umožňuje sdílení tabulek s týmem, přiřazování úkolů, přidávání termínů a komentování, což usnadňuje spolupráci a sledování pokroku projektů a úkolů.

Výhody task managementu:

- *Zlepšení organizace úkolů:* Trello umožňuje snadnou organizaci úkolů ve formě karet, seznamů a boardů, což pomáhá zaměstnancům lépe sledovat a spravovat jejich pracovní povinnosti.
- *Zvýšení transparentnosti:* Díky vizuálnímu zobrazení úkolů a projektů mají všichni členové týmu přehled o tom, co se děje, což zvyšuje transparentnost pracovních procesů.
- *Zlepšení spolupráce:* Trello umožňuje snadnou spolupráci mezi členy týmu prostřednictvím sdílení úkolů, komentářů a přiřazení úkolů jednotlivým členům.
- *Flexibilita a přizpůsobivost:* Trello je flexibilní nástroj, který lze snadno přizpůsobit potřebám organizace a pracovním procesům, což umožňuje efektivní využití i ve složitějších prostředích.
- *Zvýšení produktivity:* Lepší organizace úkolů a transparentnost pracovních procesů vedou k zvýšení produktivity zaměstnanců, kteří lépe vědí, co mají dělat a jaký je stav jejich úkolů.
- *Podpora lepšího plánování:* Trello umožňuje plánování a sledování dlouhodobých projektů a cílů, což organizaci pomáhá lépe plánovat své aktivity a dosahovat stanovených cílů.
- *Mobilní dostupnost:* Trello je dostupné nejen prostřednictvím webového rozhraní, ale také prostřednictvím mobilní aplikace pro různé platformy, což umožňuje zaměstnancům pracovat odkudkoli.

- *Možnost integrace s dalšími aplikacemi:* Trello lze integrovat s dalšími užitečnými aplikacemi a nástroji, což umožňuje zvýšení efektivity pracovních procesů.

Implementační plán:

- *Analýza potřeb:* Provedení důkladné analýzy současného stavu organizace a identifikace oblastí, kde lze pomocí Trelly zvýšit efektivitu.
- *Školení zaměstnanců:* Uspořádání školení zaměstnanců v používání Trelly a jeho funkcí, aby se stali zkušenými uživateli.
- *Konfigurace Trelly:* Vytvoření potřebných boardů, seznamů a karet v Trelle a přizpůsobení je pracovním procesům organizace.
- *Přechodové období:* Zavedení Trelly postupně ve smyslu zahájení přechodového období, kdy se bude paralelně pracovat s tradičními metodami a Trellem.
- *Evaluační a zpětná vazba:* Je potřeba průběžně sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně používání Trelly a provést potřebné úpravy.
- *Plné nasazení:* Po úspěšném zavedení a ověření Trelly jako hlavního nástroje pro řízení úkolů se přejde na plné nasazení v celé organizaci.

3.2 Návrhy pro oblast řízení a průběh porad

1. Zoom a jeho nahrazení Google Meet
2. Týmová pravidla
3. Audit porad
4. Zápis porady s využitím AI

1. Zoom a jeho nahrazení Google Meet

Popis nedostatku: V současné době organizace využívá nástroj Microsoft Teams pro interní komunikaci mezi týmy a platformu Zoom pro externí komunikaci. Zoom představuje měsíční náklad ve výši okolo 4 tisíc korun. Vedení organizace tvrdí, že platformu Zoom používá i pro interní komunikaci, při potřebě zajistit kvalitnější přenos u schůzek ústředí. Avšak na základě analýzy bylo zjištěno, že účastníci těchto schůzek

hodnotí kvalitu hovorů přibližně stejně bez ohledu na to, zda probíhají přes Zoom, či Teams. Tento závěr naznačuje, že pro veškerou interní komunikaci by měl být používán nástroj Teams. Zaměstnanci také zmínili složitější dostupnost plánování schůzky přes platformu Zoom, jelikož organizace má dostupné 3 videokonferenční “Zoom místnosti”, které mohou zakládat pouze 3 oprávněné osoby v organizaci, které je za potřeby nejprve kontaktovat.

Řešení: Zrušení placeného tarifu platformy Zoom a nahrazení jej bezplatnou alternativou a to konkrétně Google Meet. Google Meet nabízí podobné funkce jako Zoom a je vhodný pro externí komunikaci s minimálními náklady. Za použití bezplatné verze Google Meet nemusí organizace platit žádný poplatek.

Výhody používání Google Meet:

- *Bezplatné využití až pro 100 účastníků:* Google Meet nabízí základní tarif zdarma, což umožňuje organizaci snížit náklady na externí komunikaci. Schůzky dvou lidí mohou trvat až 24 hodin zdarma a schůzky skupin, tedy 2 až 100 lidí mohou trvat 60 minut zdarma. Což je pro organizaci dostačující.
- *Jednoduchost použití:* Pro účastníky schůzek není potřeba žádného složitého nastavování. Stačí kliknout na odkaz a připojit se k schůzce. Vytváření schůzek je velice jednoduché, nabízí možnosti plánování schůzky na později nebo rozvnu zahájit schůzku.

Nevýhody Google Meet: + řešení:

- *Nemožnost sdílení dokumentů přímo v chatu schůzky:* Pokud je za potřeby sdílet s externím uživatelem dokument, je vhodnější využít e-mailové komunikace, která dokument a komunikaci zároveň uchová po delší dobu.
- *Skupinový hovor zdarma pouze do 60 min:* Pokud by nastala situace, kde by bylo potřeba delšího hovoru mezi více než 2 účastníky, nabízí se zde možnost využití nástroje Teams, který umožňuje vytvořit externímu účastníkovi účet hosta před plánovaným setkáním.

Konkrétní Návrh:

- *Interní komunikace:* Pro veškerou interní komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci by měl být používán nástroj Microsoft Teams. Teams poskytuje

prostředí optimalizované pro týmovou spolupráci a je součástí balíčku služeb Microsoft 365, který organizace již využívá.

- *Externí komunikace:* Pro externí komunikaci s partnery, dobrovolníky a sponzory by měl být používán nástroj Google Meet, pokud se jedná o setkání 2 lidí nebo skupinového setkání do 60 min. Google Meet nabízí bezplatný základní tarif s potřebnými funkcemi a je ideální pro jednoduché a cenově efektivní online setkávání. V případě, že se jedná o delší setkání, nebo externista vyžaduje potřebu přístupu k prostředkům a dokumentům daného týmu (pracovní skupiny), bude využito nástroje Teams a v něm vytvoření účtu pro hosta.

2. Týmová pravidla pro pracovní porady

Popis nedostatku: Momentálně v organizaci platí některá nepsaná pravidla, která nemusí být jasná všem zaměstnancům. Někdy se může stát, že zaměstnanci o těchto pravidlech neví nebo je nemají na paměti.

Řešení: Zavedení deseti týmových pravidel, která by se mohla nacházet na viditelném místě, například v zasedacích místnostech.

Obecná pravidla porady:

1. Předem stanovený program:

- Každá porada by měla mít předem stanovený program, který je sdílen s dostatečným předstihem všem účastníkům porady. Program by měl obsahovat body, které budou diskutovány, a stanovený časový rámec pro každou část schůzky.

2. Příprava před poradou:

- Účastníci by měli být povinni připravit se před schůzkou tím, že si přečtou materiály a dokumenty, které jsou součástí programu, a připraví si případné otázky nebo náměty k diskusi.

3. Respektování času:

- Respektujeme čas ostatních. Schůzka začíná a končí včas. Pokud se potřebuje nějaká diskuse prodloužit, souhlasí všichni účastníci, nebo je pokračování porady přesunuto na další vhodný termín.

4. Pozornost a respekt k ostatním účastníkům porady:

- Během schůzky by měli účastníci věnovat plnou pozornost řečníkovi. Je důležité naslouchat aktivně a respektovat slovo každého účastníka. Během schůzky by měly být mobilní telefony a notebooky přepnuty do tichého režimu. Příjem hovorů nebo odesílání a zpráv by mělo být omezeno na nezbytné minimum. Neprovádějte činnosti, které by mohly rozptýlovat pozornost, jako je kontrolování e-mailů nebo prohlížení sociálních médií.

5. Aktivní účast:

- Účastníci by měli být aktivní a zapojení do diskuse. Každý by měl mít možnost projevit svůj názor a přispět k řešení problémů. Zároveň by bylo vhodné vyhnout se dlouhým monologům a snažit se o co nejefektivnější vyjádření.

6. Zápisy a akce:

- Z každé schůzky se vytvoří zápis, který obsahuje hlavní body diskuse, přijatá rozhodnutí a následné akce a úkoly. Zápisy jsou sdíleny se všemi účastníky přes SharePoint a jsou dostupné kdykoliv pro kontrolu.

Online porady:

7. Stabilní internetové připojení:

- Před poradou bude zajištěno stabilní internetové připojení pro dobrou kvalitu zvuku a obrazu.

8. Příprava technických zařízení:

- Před online poradou si každý účastník zkontroluje funkčnost svého technického zařízení, včetně kamery a mikrofonu. Pokud je potřeba, měl by si zajistit dostatečný čas na případné technické úpravy.

9. Použití mikrofonu:

- Pokud účastník právě nemluví, měl by mít vypnutý mikrofon, aby se minimalizovalo rušení zvuku z okolí. Pro zajištění bezproblémového a přirozenějšího přenosu zvuku je vhodné využívat sluchátka. Pokud chce účastník porady něco říct, požádá o slovo pomocí emotikonu zvednuté ruky.

10. Použití kamery:

- Všichni účastníci by měli mít zapnutou kameru po celou dobu online setkání, pokud je to technicky umožněno. Každý účastník by měl mít kameru správně nastavenou tak, aby šel dobře vidět a kamera směřovala přirozeně na něj. To znamená vhodné osvětlení a umístění kamery ve výšce očí a tak, aby byl účastník v centru obrazovky. Správně nastavená kamera pomáhá vytvořit příjemné vizuální prostředí a zlepšuje komunikační zážitek ostatních účastníků.

3. Audit porad

Popis nedostatku: Zaměstnanci nejsou spokojeni s množstvím porad, na které jsou zváni. Zejména v této době, kdy jsou online porady stále běžnější, mohou zaměstnanci tíhnout k pocitu přetížení informacemi a nedostatku času na hluboce soustředěnou práci.

Řešení: Je potřeba, aby každý zaměstnanec provedl důkladnou revizi svého plánu porad.

Audit a optimalizace kalendáře porad a jejich účastníků

- Tento proces by měl zahrnovat pečlivou analýzu současných setkání a jejich přínosu pro organizaci. Každý vedoucí by měl prioritizovat klíčová setkání, která jsou nezbytná pro dosažení cílů organizace, a zvážit zrušení nebo zredukování méně důležitých porad.
- Je potřeba prověřit účast zaměstnanců na poradách a zvážit, zda jsou všichni účastníci nezbytní pro danou diskusi. Pokud nejsou, bylo by vhodné omezit účast na poradách pouze na klíčové členy týmu, kteří mají relevantní znalosti nebo jsou přímo dotčeni tématem.

Zavedení jasných kritérií pro pořádání porad a pravidelné revize poradního kalendáře mohou pomoci minimalizovat počet porad a zamezit jejich nadměrnému zatížení zaměstnanců. Tímto způsobem by organizace mohla lépe alokovat své zdroje a zajistit, že porady budou skutečně přispívat k efektivnímu řízení a plnění firemních cílů.

Zavedení porady dne

- Toto pravidlo by stanovilo, který specifický den v týdnu je určený pro konání určitého typu porad a to s cílem efektivněji rozvrhnout pracovní čas zaměstnanců a minimalizovat jejich rozptýlení z častých setkání. Podle tohoto pravidla by se například pondělí mohlo věnovat strategickým poradám, týkajících se dlouhodobého plánování a rozvoje, v úterý by se konaly 1:1 osobní setkání, středa by mohla být vyhrazena operativním poradám zaměřeným na aktuální provozní záležitosti a další dny v týdnu by pak mohly být vyhrazeny pro individuální práci a nerušené soustředění se.

Zvážení alternativních komunikačních kanálů

- Před plánováním porady by bylo vhodné zvážit využití jiných komunikačních kanálů, jako jsou Outlook, Teams chat nebo sdílené dokumenty. Některé otázky nebo diskuse mohou být efektivněji vyřešeny mimo rámec formálního setkání.

Zavedením těchto opatření může organizace usilovat o nalezení rovnováhy mezi nutností spolupráce a individuální produktivitou a zajistit, že jsou porady účelné, efektivní a respektují čas všech zaměstnanců.

4. Zápis porady s využitím AI

Zápis z porady je jedna z nejdůležitějších aktivit po skončení porady, protože poskytuje záznam o probíraných tématech, rozhodnutích a akcích. Záznam zajišťuje, že jsou všechny důležité informace zachyceny a mohou být později referovány nebo ověřeny. Tato skutečnost pomáhá zajistit transparentnost, jasné porozumění a odpovědnost v rámci organizace.

Popis nedostatku: Při současném postupu ve zkoumané organizaci je zápis z porady vytvářen v jednotlivých týmech různými členy týmu. Někdy je záznam sestaven přednášejícím, jindy ho píše asistentka a v jiných případech převezme tuto úlohu zase kolega, který je zároveň účastníkem porady, tudíž by už neměl zastávat roli zapisovatele.

Řešení: Ideálním a pokrokovým řešením by bylo využití umělé inteligence. AI nástroje jsou schopny automaticky přepisovat hlasové záznamy porad do textové podoby, čímž eliminují nutnost ručního psaní. Dále mohou rozpoznávat klíčová témata a informace v diskusi a organizovat je do strukturovaného formátu zápisu. Takové nástroje mohou také

nabízet doporučení pro akční body a následné kroky na základě identifikovaných rozhodnutí a diskutovaných témat. Tímto způsobem umožňují AI nástroje rychlejší a efektivnější vytváření zápisů z porad a snižují časovou náročnost procesu dokumentace. Pro zkoumanou organizaci by bylo zapotřebí, aby využívaný nástroj dokázal hlavně rozpoznat český jazyk a následné výstupy prezentoval také v češtině.

MS Teams transkripce

- Jako první byl otestován nástroj transkripce, který je přímo integrovaný v MS Teams, tudíž není potřeba platit za další službu. Jedná se pouze o transkripci, další funkce jako je shrnutí nebo vytvoření akčních bodů tento nástroj neumí. Český jazyk byl sice rozpoznán, ale jeho přesnost nebyla úplně stoprocentní. Nedá se tedy naprosto spolehnout na přesnost přepisu. Tento nástroj by tedy mohl být využit například v situacích, kdy se porady nahrávají a zapisovatel se po poradě potřebuje vrátit k určité části. Nemusel by tedy procházet celý záznam, ale stačilo by vyhledat v textu dané téma.

Grain

- Dalším testovaným nástrojem byl Grain. Tato placená služba disponuje klasickou transkripcí porady, ze které dále sepíše shrnutí porady, témata a akční kroky a dá se jednoduše integrovat s MS 365. Bohužel ani u tohoto nástroje nebyla transkripce stoprocentní a vyskytovalo se zde poměrně dost chyb, zejména v zachycení číselných hodnot. Další nevýhodou tohoto nástroje je, že doplňkové služby jako shrnutí a jiné jsou zobrazeny pouze v angličtině.

Fireflies.ai

- Posledním testovaným nástrojem, který dokáže rozpoznat český jazyk, byl nástroj Fireflies.ai. Tato služba je velmi podobná předchozímu nástroji, ale transkripce porady proběhla o něco kvalitněji. Tento nástroj je také levnější, než předchozí.

Poslední dva nástroje jsou tedy pro organizaci zatím nepoužitelné. Ale i přesto, že jsou tyto nástroje mezi námi teprve chvíli, jejich vývoj je poměrně rychlý. Dá se tedy předpokládat, že by se třeba už v příštím roce tyto nástroje mohly zdokonalit tak, aby je organizace mohla začít využívat.

3.3 Přínosy a ekonomické zhodnocení návrhů

Níže budou představeny přínosy návrhů a přibližný finanční plán navrhovaných změn. Některé změny ovšem není potřeba finančně hodnotit, jelikož se jedná o změny, které nepředstavují pro organizaci nový náklad. Například efektivnější využívání nástrojů, které jsou již zavedené.

Návrhy pro oblast komunikace a využívání IT nástrojů

1. Směrnice a pravidla pro využívání komunikačních nástrojů v organizaci

Přínosy: Zavedení jasných směrnic a pravidel pro využívání komunikačních nástrojů, konkrétně Microsoft 365 aplikace Teams, Outlook, SharePoint, OneDrive, dále Cloudové služby a telefonní komunikace, by představovalo zefektivnění komunikace v organizaci. Zaměstnancům by tato změna poskytla přehled ve využívání různých nástrojů, což by mohlo vést také ke zvýšení produktivity práce.

Ekonomické zhodnocení: Popisovaná změna by byla vykonána interním zaměstnancem v rámci jeho pracovní doby. Toto řešení by pro organizaci tedy nepředstavovalo žádné náklady nad rámec běžného ohodnocení zaměstnance.

2. Rozvoj technických zkušeností zaměstnanců

Přínosy: Zavedení programů na rozvoj technických dovedností zaměstnanců prostřednictvím motivace, rozvojových programů a mentorství by přineslo organizaci mnoho výhod. Zaměstnanci s rozšířenými technickými dovednostmi jsou schopni efektivněji řešit problémy, což zvyšuje celkovou produktivitu práce a snižuje dobu potřebnou k dokončení úkolů. Tímto způsobem organizace také posiluje svou inovační schopnost, protože technicky zdatní zaměstnanci jsou často schopni přicházet s novými nápady a inovacemi. Důraz na technické znalosti při náboru nových zaměstnanců by pomohlo organizaci zajistit si pracovníky s potřebnými dovednostmi již od začátku. Tím se snižují náklady spojené s externími školeními nebo najímáním externích odborníků.

Ekonomické zhodnocení: *Motivace a podpora ze strany vedení* může zahrnovat ocenění a povzbuzování úspěchů v oblasti technického vzdělávání a zdůrazňování důležitosti

těchto dovedností pro budoucí úspěch organizace. Jednalo by se spíše o verbální motivaci, čímž by se minimalizovaly potenciální finanční náklady spojené s tímto opatřením.

Pokud by organizace zvážila *investici do vzdělávacích a rozvojových programů*, nemůže být předem stanoven finanční rozsah této iniciativy. Náklady budou záviset na řadě proměnných, včetně typu školení, ceně lektora, délky trvání školení a počtu zaměstnanců účastnících se školení. Podrobnější zhodnocení bude možné po důkladném zmapování těchto faktorů.

Zavedením systému mentorství by mohla organizace minimalizovat náklady spojené s externími školeními nebo konzultacemi, které by jinak byly nutné k získání podobných znalostí a dovedností. Celkově by tedy zavedení systému mentorství a interaktivních workshopů vedlo k významnému zlepšení efektivity, produktivity a odbornosti zaměstnanců, čímž by se organizace stala konkurenceschopnější na trhu a mohla dosáhnout lepších výsledků s menšími náklady.

Zaměření se při náboru nových zaměstnanců na jejich technické znalosti a dovednosti může přinést významné ekonomické výhody pro organizaci. Investice do získání pracovníků s potřebnými technickými schopnostmi umožňuje organizaci efektivněji implementovat a využívat nové technologie a procesy. Tímto způsobem může organizace snížit náklady spojené s externími školeními nebo konzultacemi a minimalizovat časové a finanční ztráty způsobené nedostatkem interních technických kapacit.

Zajištění přístupnosti k informacím může přinést organizaci ekonomické výhody. Organizace takto může minimalizovat časové a finanční ztráty spojené s hledáním informací a poskytnout zaměstnancům nástroje potřebné k úspěchu ve své práci.

3. Dokmistr a jeho náhrada SharePointem

Přínosy: Implementace Microsoft SharePoint jako náhrady za Dokmistr přináší organizaci mnoho výhod. SharePoint je plně integrován v systému Microsoft 365, což zajišťuje plynulý tok informací a spolupráci mezi různými aplikacemi. Díky rozsáhlým možnostem správy dokumentů, flexibilitě, přizpůsobitelnosti platformy a pokročilým bezpečnostním funkcím poskytuje SharePoint efektivní řešení pro organizaci. Přechod na SharePoint přináší také zvýšení bezpečnosti dat, což je důležité z hlediska ochrany citlivých informací.

Ekonomické zhodnocení: Ukončení spolupráce s poskytovatelem služby Dokmistr a jeho nahrazení aplikací SharePoint by představovalo snížení nákladů o 240 000 Kč ročně. Aplikace SharePoint je zahrnuta v balíčku MS 365, který si organizace již kupuje. Tato změna by tedy ušetřila organizaci 240 000 Kč ročně.

4. Zavedení task managementu

Přínosy: Zavedení aplikace Trello může přinést organizaci několik výhod v oblasti správy úkolů a projektů. Trello umožňuje lepší organizaci úkolů a transparentnost ve sledování pracovního postupu díky uživatelsky přívětivému rozhraní a možnosti přehledně strukturovat úkoly do seznamů a karet. Tento návrh může přinést organizaci zlepšení spolupráce v týmu, zvýšení efektivity práce a možnost snadnějšího plánování a koordinaci projektů a úkolů.

Ekonomické zhodnocení: Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, je v některých případech možné získat nabídku se slevou. Například u aplikace Trello by organizace měla nárok na 75% slevu po doložení všech potřebných dokumentů o splnění podmínek. Pokud bychom počítali s licenci pro 100 osob, což je počet zaměstnanců, kteří by aplikaci využili, cena by se pohybovala okolo 71 000 Kč ročně. Trello poskytuje online školicí webináře a návody k používání aplikace zcela zdarma.

Návrhy pro oblast řízení a průběh porad

1. Zoom a jeho nahrazení Google Meet

Přínosy: Zrušení placeného tarifu platformy Zoom a jeho nahrazení bezplatnou alternativou, konkrétně Google Meet, je řešením pro snížení nákladů organizace a zjednodušení procesu plánování porad. Google Meet poskytuje podobné funkce jako Zoom a je vhodný pro interní i externí komunikaci s minimálními náklady.

Ekonomické zhodnocení: Využívání aplikace Google Meet je zcela zdarma. Tato změna by organizaci ušetřila 46 800 Kč ročně.

2. Týmová pravidla

Přínosy: Zavedení týmových pravidel a jejich dodržování umožní zaměstnancům efektivní spolupráci založenou na respektu. Zlepšila by se informovanost zaměstnanců o očekávaném chování během porad a předešlo by se situacím, kdy zaměstnanci nejsou obeznámeni s platnými pravidly nebo je nemají na paměti. Tato pravidla by také posílila týmovou kulturu a spolupráci tím, že stanoví jasná očekávání a normy pro chování během porad.

Ekonomické zhodnocení: Uskutečnění tohoto návrhu by pro organizaci nepředstavovalo žádné finance nad rámec běžných nákladů.

3. Audit porad

Přínosy: Audit porad umožní organizaci lépe alokovat její zdroje a zajistit, že porady budou skutečně přispívat k efektivnímu řízení a plnění firemních cílů. Zavedení pravidla porady dne může efektivněji rozvrhnout pracovní čas a minimalizovat rozptýlení z častých setkání.

Ekonomické zhodnocení: Ani tato změna nepředstavuje pro organizaci žádné náklady navíc.

4. Zápis porady s využití AI

Přínosy: Navrhované řešení využívá umělou inteligenci k automatizaci procesu zápisu porad. Tento přístup eliminuje potřebu ručního psaní a umožňuje rychlejší a efektivnější tvorbu zápisů. Díky rozpoznávání klíčových informací a strukturování obsahu do přehledného formátu, nástroj AI usnadňuje organizaci práce se zápisy a zvyšuje transparentnost i odpovědnost v rámci týmu. I když zatím není možné plně spoléhat na přesnost transkripce češtiny, rychlý vývoj těchto technologií naznačuje, že v budoucnu by mohly být tyto nástroje plně použitelné pro potřeby zkoumané organizace.

Ekonomické zhodnocení: Slevu pro neziskové organizace nabízí také aplikace Grain nebo Fireflies.ai, a to ve výši 15-20 % v závislosti na tom, jaký druh plánu by organizace využila. Pokud bychom počítali s aktuální cenovou nabídkou a počet licencí by se

nacházel okolo 20, což je dostačující počet pro potřeby organizace, potom by se cena pohybovala přibližně okolo 87 000 Kč ročně.

3.3.1 Shrnutí nákladů na provedené změny

Následuje tabulka s navrhovanými změnami a jejich finančními dopady. Některé návrhy přinášejí nárůst nákladů, zatímco jiné představují úspory. Implementací všech navrhovaných změn by organizace mohla ročně ušetřit přibližně 128 800 Kč. I když primárním cílem těchto změn bylo zefektivnění komunikace a týmových porad, ukázalo se, že by také vedly ke snížení nákladů. Uvolněné finanční prostředky by organizace mohla využít například pro zlepšení internetového připojení v kancelářích, kde je to potřeba.

Tabulka č. 2: Celkové náklady změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh změny	Částka/rok
Směrnice a pravidla pro využívání komunikačních nástrojů v organizaci	0 Kč
Rozvoj technických zkušeností zaměstnanců	není možné dopředu určit
Zrušení Dokmistr + náhrada SharePoint	+ 240 000 Kč
Trello	- 71 000 Kč
Zrušení Zoom + náhrada Google meet	+ 46 800 Kč
Týmová pravidla	0 Kč
Audit porad	0 Kč
AI nástroje	- 87 000 Kč
Náklady	- 158 000 Kč
Ušetřeno	+ 286 800 Kč
Celkem	+ 128 800 Kč

ZÁVĚR

Diplomová práce přinesla komplexní analýzu a návrhy na zlepšení komunikace a efektivity týmových porad ve vybrané organizaci. Po důkladném výzkumu a aplikaci teoretických poznatků bylo možné identifikovat klíčové nedostatky v komunikaci a průběhu týmových setkání. Zavedení navržených změn by podle ekonomického zhodnocení vedlo nejen k vylepšení interních procesů, ale i k finanční úspoře ve výši 128 800 Kč ročně.

Změny zahrnovaly například optimalizaci používání komunikačních nástrojů, jako je nahrazení aplikace Zoom aplikací Google Meet, což by přineslo snížení nákladů bez ztráty funkcionality a kvality komunikace. Dále byla navržena implementace pravidel pro týmové porady, což by zvýšilo jasnost očekávání a zlepšilo strukturu setkání. Velký důraz byl kladen také na budoucí využití umělé inteligence pro automatizaci zápisů z porad, což by mohlo umožnit standardizování dokumentace a uvolnit lidské zdroje pro jiné úkoly.

Celkově diplomová práce zdůrazňuje význam dobré organizace a efektivní komunikace v organizacích. Bylo prokázáno, že systematické a promyšlené změny mohou vést k významným zlepšením ve fungování týmů a celé organizace. Výsledky práce nabízejí cenné náhledy a praktické nástroje pro manažery, kteří chtějí zlepšit komunikaci a efektivitu porad ve svých týmech.

Tato práce tak přináší nejen teoretický přínos do oblasti projektového managementu a organizační komunikace, ale také ukazuje konkrétní cesty k aplikaci těchto poznatků v praxi, což bylo podloženo i konkrétními ekonomickými výhodami navrhovaných změn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. SVOZILOVÁ, Alena. 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
2. KŘIVÁNEK, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0408-6.
3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. KOLAJOVÁ, Lenka. 2006. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1764-6.
5. ŠTIKAR, Jiří. 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-091-2.
6. MARTINS, Julia, 2024. *What is kanban* [online]. In: . [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://asana.com/resources/what-is-kanban>
7. TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2728-8.
8. MOLNÁR, Zdeněk. 2000. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-410-X.
9. MICROSOFT. *Microsoft* [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365>
10. *Zoom* [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://zoom.us>
11. JUNA, Denisa. *Co je „stand-up“ a jak vám pomůže s vedením týmu?* [online]. In: . [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://medium.com/pr-czech/chcete-zefektivnit-fungování-týmu-vyměňte-ranní-kávu-za-stand-up-7deb6f9e76fa>
12. CULLEN, Emma, 2023. *Why & How to Run a Retrospective Meeting* [online]. In: . [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.mentimeter.com/blog/great-leadership/the-why-and-how-of-project-retrospective-meetings>
13. *What Is a Work Meeting? (With 9 Different Types)* [online], 2022. In: . [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/work-meeting>

14. *Typy a cíle porad* [online]. In: . [cit. 2024-04-16]. Dostupné z:
<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/typy-a-cile-porad>
15. KAŇÁKOVÁ, Eva. 2008. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
16. PLAMÍNEK, Jiří. 2012. *Vedení porad*. Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie - 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4118-5.
17. HEJDUKOVÁ, Pavlína, Dita HOMMEROVÁ a Michaela KRECHOVSKÁ. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3075-2.
18. STEJSKAL, Jan a Václav DOBROZEMSKÝ. 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-104-0.
19. HESLOP, Philip a Cathryn MEREDITH. 2020. *Social Work Theory in Practice*. London: SAGE. ISBN 978-1-5264-9237-1.
20. BOUKAL, Petr. 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.
21. PELIKÁNOVÁ, Anna. 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2117-5.
22. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0249-5.
23. TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.
24. HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
25. ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
26. MIŠOVIČ, Ján. 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-285-2.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Prvky informačního systému	15
Obrázek č. 2: Organizační struktura	32

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Srovnání komerční organizace s neziskovou organizací.....	24
Tabulka č. 2: Celkové náklady změn	83

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Přehled zaměstnanců v závislosti na počtu odpracovaných let	36
Graf č. 2: Hodnocení dovedností v oblasti informačních technologií	43
Graf č. 3: Zájem o školení v oblasti komunikačních nástrojů	43
Graf č. 4: Motivace od nadřízených.....	44
Graf č. 5: Umístění dokumentů.....	44
Graf č. 6: Relevantnost informací.....	45
Graf č. 7: Množství informací.....	46
Graf č. 8: Zapisování úkolů	46
Graf č. 9: Nástroje k zapisování úkolů	47
Graf č. 10: Mobilní telefon	48
Graf č. 11: Outlook	48
Graf č. 12: MS Teams chat	49
Graf č. 13: MS Teams videokonference	49
Graf č. 14: Zoom.....	50
Graf č. 15: Účast na poradách.....	51
Graf č. 16: Téma porady	51
Graf č. 17: Hodnocení množství porad.....	52
Graf č. 18: Vhodný čas porady	53
Graf č. 19: Dodržení časové dotace	53
Graf č. 20: Zápis porady	54
Graf č. 21: Prostor pro otázky na poradě	54
Graf č. 22: Spokojenost s poradou.....	55
Graf č. 23: Účast na online poradách.....	55
Graf č. 24: Spojenost s online poradou.....	56
Graf č. 25: Hodnocení kvality MS Teams	57
Graf č. 26: Hodnocení kvality Zoom	57
Graf č. 27: Videokonference mimo organizaci	58
Graf č. 28: Nástroje pro videokonference.....	58
Graf č. 29: Spokojenost s vybranými nástroji.....	59
Graf č. 30: Spokojenost s průběhem plánování porady	60
Graf č. 31: Geografické rozložení zaměstnanců organizace.....	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Náhled online dotazníku