

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam vnitropodnikové komunikace

pro efektivní práci v týmu

Bc. Tereza Janouškovcová

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Janouškovcová

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam vnitropodnikové komunikace pro efektivní práci v týmu

Název anglicky

Importance of Internal Communication for Effective Teamwork

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit a zhodnotit význam prvků komunikace pro efektivní týmovou spolupráci jednotlivých oddělení ve sledované společnosti. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů a doporučení.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je dotazníkové šetření základní zvolenou formou kvantitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

KŘIVOHLAVÝ, J. Jaksi navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Význam vnitropodnikové komunikace pro efektivní práci v týmu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2019 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Janě Horákové, za odbornou pomoc, cenné rady a konzultace, které mi poskytovala v průběhu zpracování dané problematiky. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu celého mého studia.

Význam vnitropodnikové komunikace pro efektivní práci v týmu

Souhrn

Diplomová práce představuje téma „Význam vnitropodnikové komunikace pro efektivní práci v týmu.“ Pro náležité proniknutí do dané problematiky je literární rešerše věnovaná objasnění pojmů, které jsou s komunikací uvnitř podniku a jeho odděleními blízce spjaty. Mezi základní pojmy této problematiky lze zařadit management a manažerské dovednosti, organizaci a pracovní týmy či motivaci a koučink. Práce se dále hlouběji zabývá komunikací, komunikačním procesem, vnitropodnikovou komunikací, komunikačními nástroji, poradami a efektivní komunikací jako takovou.

Vlastní část práce obsahuje charakteristiku sledované společnosti na základě pozorování a z veřejně dostupných informací. Dále je proveden polostandardizovaný rozhovor s pěti vybranými manažery. Na základě tohoto kvalitativního výzkumu je možné provést výzkum kvantitativní, tedy dotazníkové šetření s podřízenými zaměstnanci výše zmíněných manažerů. Díky zjištěným poznatkům se provádí analýzy vnitropodnikové komunikace a efektivnosti práci v týmu, která umožňuje potvrzení či vyvrácení vytvořených hypotéz. V závěru dochází ke zhodnocení zjištěných výsledků a k doporučení opatření, jak lze docílit zvýšení komunikace v rámci efektivní týmové spolupráce.

Klíčová slova: Manažer, manažerské role, lídr, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Importance of Internal Communication for Effective Teamwork

Summary

The diploma thesis focuses on “The importance of Internal Communication for Effective Teamwork”. To properly introduce the topic, a literature review is devoted to the explanation of the terms related to the communication within the organization and its department. The basic terms are management and management skills, organization, work teams, motivation and coaching. Furthermore, the thesis deals deeper with communication, communication process, communications tools, consultations and effective communication as such.

The integral part of the thesis deals with the characteristics of the observed company based on the autor’s monitoring and publicly available information. Subsequently, the thesis contains semi-standardized interview with five selected managers. Based on this qualitative research it is possible to execute quantitative research, ie a questionnaire survey with subordinate employees of the above mentioned managers. Thanks to the findings of the interviews and questionnaire, an analysis of corporate communication and efficiency of the team work is performed, which enables confirmation or refutation of the hypotheses. In conclusion, there is an evaluation of the results and recommendations for measures to increase communication in order to create more effective teamwork.

Keywords: Manager, managerial functions, communication, communication directions, communication channels, executive, management, social responsibility, ethics

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.1.1	Hypotézy.....	10
2.2	Metodika.....	10
3	Teoretická východiska	12
3.1	Management	12
3.1.1	Mezinárodní management	12
3.2	Manažer	14
	Časté chyby manažera	15
3.2.1	Manažerské linie.....	15
3.2.2	Manažerské role.....	16
3.2.3	Manažerské funkce	17
3.2.4	Rigorózní versus agilní metodiky.....	18
3.2.5	Manažer versus lídr	19
3.2.6	Styly vedení	20
3.2.7	Motivace	21
3.2.8	Koučování.....	22
3.2.9	Rozhodování.....	23
3.2.10	Delegování.....	24
3.3	Organizace.....	25
3.3.1	Organizační struktura	26
3.3.2	Organizační klima versus firemní kultura	27
3.3.3	Pracovní týmy.....	27
3.4	Komunikace.....	29
3.4.1	Typy komunikace	30
3.4.2	Komunikační proces	34
3.4.3	Vnitropodniková komunikace	37
3.4.4	Komunikační nástroje.....	38
3.4.5	Manažerská komunikace	39
3.4.6	Porady.....	41

3.4.7	Bariéry v komunikaci	43
3.4.8	Konflikty.....	44
3.4.9	Efektivní komunikace.....	45
4	Praktická část	48
4.1	Charakteristika vybrané společnosti.....	48
	Představení manažerů a jejich týmů	50
4.2	Techniky sběru dat	51
4.3	Výsledky polostandardizovaného rozhovoru	52
4.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	55
4.5	Vyhodnocení hypotéz	72
5	Výsledky a diskuze	74
6	Závěr.....	76
7	Seznam použitých zdrojů.....	78
8	Přílohy	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nové tlaky působící na manažery	15
Obrázek 2: Základní koncept řízení.....	20
Obrázek 3: Kombinace lídra a manažera.....	22
Obrázek 4: Maslowa hierarchie potřeb.....	24
Obrázek 5: Neverbální komunikace	35
Obrázek 6: Komunikační proces	37

Seznam grafů

Graf 1: Genderové rozdělení ve společnosti.....	58
Graf 2: Dosažené vzdělání.....	58
Graf 3: Oddělení v rámci společnosti	59
Graf 4: Pozice v týmu.....	60
Graf 5: Národnost	60
Graf 6: Hodnoty firmy.....	61
Graf 7: Firemní kultura.....	62
Graf 8: Neformální vztahy.....	63
Graf 9: Komunikace v rámci týmu	63
Graf 10: Firemní strategie	64
Graf 11: Firemní informace.....	65
Graf 11: Nepodstatné informace	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Oddělení v rámci společnosti	59
Tabulka 2: Pozice v týmu	59
Tabulka 3: Hodnoty firmy	61
Tabulka 4: Firemní kultura	61
Tabulka 5: Neformální vztahy	62
Tabulka 6: Komunikace v rámci týmu.....	63
Tabulka 7: Firemní strategie.....	63
Tabulka 8: Firemní informace.....	64
Tabulka 9: Nepodstatné informace.....	65
Tabulka 10: Přístup k informacím	66

1 Úvod

Komunikace je nedílnou součástí podstaty člověka. Omezeným způsobem komunikuje již plod v břiše matky, a od samého raného vývoje lidstva mají lidé potřebu spolu komunikovat. Touhu komunikovat, ať už sám se sebou nebo se svým okolím, má v sobě každý člověk. I přesto je ale shledáván značný problém ve správném vyjadřování, formulování vět, pochopení myšlenky a navazování nových vztahů ať už na formální či neformální úrovni. Komunikační dovednosti, stejně tak jako jakékoliv jiné dovednosti, lze ovšem neustále zlepšovat.

Nástroje, které lze ke komunikaci využívat, stejně tak jako vhodně zvolený způsob komunikace, prochází neustálým vývojem. Aby docházelo k efektivní komunikaci, mělo by dojít k vnitřní analýze prostředí a typu sdělení, na základě které by následně mělo dojít k vhodně zvoleným prostředkům.

Využívání efektivní komunikace ve vnitropodnikovém prostředí vyžaduje mnoho znalostí a zkušeností. Byť se slovo komunikace neobjevuje v základním výčtu manažerských funkcí, je nedílnou součástí manažerských schopností. Manažer využívá komunikaci k vedení svých zaměstnanců, k delegování projektů, ke správné motivaci, ke koučinku. Tým zaměstnanců komunikaci využívá k efektivní spolupráci na vytyčených cílech společnosti, k budování firemního prostředí. Komunikace mezi managementem a podřízenými zaměstnanci musí být vždy otevřená, kvalitní a přímá. Neboť právě zaměstnanci organizace jsou těmi, kdo vytváří nejen firemní image ale i organizační klima. Pokud komunikace v rámci společnosti není efektivní a neprobíhá tak jak má, nemůže na dobré úrovni fungovat ani komunikace externí, tedy komunikace s dodavateli, klienty či úřady.

V rámci této diplomové práce nejprve dochází k výkladu významu komunikace pro efektivní práci v týmu. Literární rešerše se zabývá problematikou managementu a osoby manažera, organizace a pracovních týmů a následně i problematikou komunikace v organizaci a organizace společnosti. V praktická část je popsána sledovaná společnost, dále je zde proveden kvantitativní i kvalitativní výzkum a potvrzeny či zamítnuty hypotézy, stanovené na začátku této práce. Na základě zjištěných poznatků je následně vypracováno doporučení na zvýšení efektivity vnitropodnikové komunikace v rámci jednotlivých oddělení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit a zhodnotit jaký význam mají různé typy a nástroje komunikace, používané v rámci sledované organizace, na efektivní práci v jednotlivých týmech.

Dílním cílem práce je důsledné studium odborné literatury a jiných teoretických podkladů, zpracování literární rešerše a následná formulace vlastních závěrů a doporučení.

2.1.1 Hypotézy

Pro účely této práce byly vytvořeny následující hypotézy.

Hlavní hypotéza

H1: Vhodně zvolené nástroje komunikace zvyšují efektivitu práce.

Vedlejší hypotézy

H2: Jednotlivé týmy ke své komunikaci upřednostňují různé nástroje.

H3: Virtuální způsob komunikace v rámci týmu v současné době již převažuje nad komunikací osobní.

2.2 Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Část teoretická, neboli literární rešerše, je zaměřena na důkladné studium odborné literatury, pomocí kterého je možné objasnit čtenáři danou problematiku. Získané poznatky jsou poté využity při zpracování části praktické, neboli vlastní práce.

Vlastní práce je zaměřena nejprve na představení sledované společnosti, jež proběhlo na základě pozorování a z autorových poznatků během více než ročního pracovního poměru. Díky tomu bude možné vybrat vhodné manažery k polostandardizovanému rozhovoru stejně tak jako sestavit vhodné otázky pro dotazníkové šetření.

Polostandardizovaný rozhovor se zvolenými manažery budou probíhat vždy při osobních schůzkách. Odpovědi manažerů budou s jejich laskavým svolením nahrány na

zvukový záznam a poté přepsány do písemné formy, díky které bude možné uskutečnit následnou analýzu.

V rámci dotazníkového šetření dojde k sestavení otázek . Dotazník bude distribuován zaměstnancům daných týmů jak v online verzi tak i v papírové podobě. Vzhledem k tomu, že mnoho ze zaměstnanců společnosti Alfa jsou zahraničního původu, bude toto dotazníkové šetření vypracováno v české i v anglické verzi. Odpovědi respondentů budou následně graficky vyhodnoceny v programu MS Excel, a na základě absolutních a relativních četností slovně okomentovány. Celková analýza těchto výzkumů bude sloužit k potvrzení či vyloučení stanovených hypotéz.

V závěru práce autor shrne zjištěné poznatky a provede návrh doporučení na zvýšení efektivity komunikace v rámci jednotlivých týmů.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Slovo management v sobě ukrývá velký význam. Toto slovo anglického původu bývá do českého jazyka překládáno jako „řízení“ či „vedení“ lidí. Management není ani zdaleka novou záležitostí – alespoň malá forma managementu se nacházela a stále nachází v jakémkoliv uskupení lidí. Nachází se jak v soukromém životě tak na profesionální úrovni.

S ohledem na účely této diplomové práce bude dbán důraz především na management prováděný v organizaci. Management je v organizaci naprosto nenahraditelným procesem, který se sestává z následujících základních činností – plánování, organizování, vedení lidí a kontroly. Tyto úkony jsou propojeny a dohromady vytváří dokonalou soustavu aktivit, které směřují k dosažení vytyčených cílů dané organizace.

Jak již bylo řečeno výše, management je využíván v mnoha oborech různými způsoby a proto neexistuje jednotná definice. *„Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem. Je to proces, který probíhá mezi jednotlivcem, respektive skupinou, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány“* (Blažek, 2014).

Dle Bělohávků (2006) je management především procesem systematickým, neboť manažer má do procesu řízení vnést taková pravidla, která budou uznávány i dalšími členy organizace v harmonii s jejich předem determinovanými cíli.

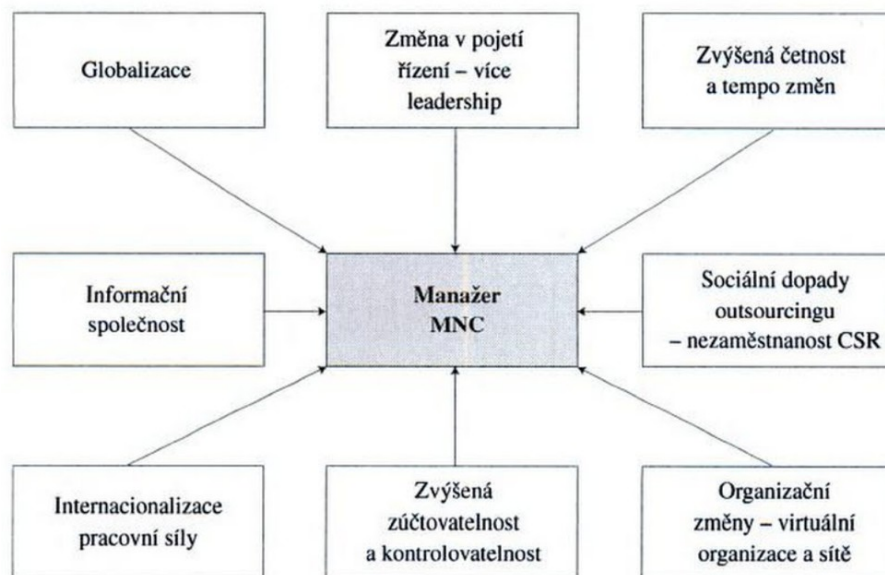
Aby mohl management fungovat tak, jak má, dochází k propojení s obory jako je například právo, matematika, ekonomika, sociologie, politologie a kybernetika. Mimo tyto exaktní vědy musí mít manažer i určitou znalost koučinku a mentoringu, musí oplývat jistou emoční a vědomostní inteligencí a hlavně mít s managementem zkušenosti (Blažek, 2014).

3.1.1 Mezinárodní management

V současné moderní době, kdy je existence telefonů, satelitů a dostupnost internetového signálu samozřejmostí, je více než jednoduché rozšířit společnost z národní na mezinárodní úroveň. Pro společnost, která se nachází na národní úrovni, je vstup na zahraniční trhy významným krokem, dokáže se tak podílet na světové konkurenci. Stále více zaměstnavatelů si díky téměř neomezené volnosti pohybu v rámci světa uvědomila,

že již nezáleží na tom, odkud zaměstnanci pracují. Záleží především na jejich vědomostech a na tom, co do společnosti přinášejí. V mezinárodním managementu probíhají čtyři základní manažerské funkce tak, jak je tomu i v národním managementu (Pichanič, 2004).

Obrázek 1: Nové tlaky působící na manažery



Zdroj: (Pichanič, 2004)

Manažeři, kteří působí v rámci mezinárodního managementu mají na svých bedrech daleko větší břímě než jejich kolegové působící v národním managementu (viz obrázek 1). Velikost a hlavně rychle se měnící světový trh vyžaduje rychlé jednání a flexibilní postoj. Manažer již nemůže zastávat pouze roli vedoucího, ale musí převzít zejména roli lídra – ve svých podřízených musí podněcovat tvůrčí činnost a zapojovat je více do rozhodování.

Pichanič (2004) v rámci mezinárodního managementu vyzdvihuje především tyto dovednosti:

- I. Vytváření stejné vize
 - všichni zaměstnanci si musí být vědomi toho, co pro ně jejich firma znamená a kam směřuje
- II. Vytváření a přijímání racionální stupnice etických hodnot
 - pro firmu je důležité, aby se zaměstnanci ztotožňovali s etickým jednáním firmy, v opačném případě hrozí možnost ztráty lidského kapitálu (lidé neradi pracují pro firmu, která svým hodnotám nevěří)

- III. Rozvíjení zaměstnanců a správné delegování úkolů
- IV. Disponování zdravou emocionální sebedůvěrou
 - sdílení vedení s rozsáhlou škálou lidí vyžaduje schopnost pracovat s lidmi, kteří mohou mít více znalostí než má manažer
 - sebedůvěra dovoluje lidem připustit slabost a žádat o radu bez pocitu nekompetentnosti
- V. Akceptování změn
 - schopnost vidět změnu jako příležitost a umět přijímat nepříjemná rozhodnutí
- VI. Disponování efektivními komunikační schopnosti
 - schopnost přesvědčivě formulovat vize a získat podporu lidí k prosazení a realizování změn
- VII. Přemýšlení v globálním kontextu a stanovit si jasné priority
 - dovednost myslet ve velkém měřítku a umět vybrat ty správné příležitosti

3.2 Manažer

Hlavní pracovní náplní manažera je dohlížení na plnění vytyčených cílů společnosti prostřednictvím správného vedení svých podřízených. K tomu, aby tyto cíle byly řádně plněny, je třeba rozhodnout se, které procesy je nutno zavést, vést své podřízené k plnění vytyčených cílů prostřednictvím zadaných procesů a následně pak provádět kontrolu.

Dle Blažka (2014) musí být manažer moderní doby schopen vést své podřízené k tvůrčí činnosti, podílet se s nimi na řízení a pomocí koučování a motivace je vést k tomu, aby svůj čas v práci efektivně využívali pro co maximální plnění cílů. Popis funkce manažera může mít proto velmi široké spektrum požadovaných dovedností, neboť správně kvalifikovaný a zvolený člověk může být pro firmu velice efektivní z hlediska úspory nákladů vynaložených nabírání a školení nových zaměstnanců.

V praxi se často může stát, že znalosti podřízených v určitém oboru převyšují znalosti manažera. Tato situace je v pořádku, manažer totiž není chápán jako odborník na danou problematiku. Manažer na svém místě je odborníkem na řízení a motivování lidí ve prospěch plnění cílů společnosti.

Manažerské dovednosti lze rozdělit na tvrdé a měkké. Tvrdé dovednosti, neboli *hard skills*, bývají také označovány jako uplatňování manažerských a řídicích technik – patří sem například analýzy rizik, přípravy rozpočtů, práce s výpočetní technikou. Oproti tomu měkké

dovednosti, *soft skills*, jsou takové dovednosti, které se nedají změřit – například vedení a motivování lidí nebo komunikace s podřízenými. Dále sem patří i vlastnosti, které se nedají naučit, tedy vlastnosti vrozené (empatie, logické myšlení, intuice). Manažer by měl být svou prací motivován, měl by mít touhu vzdělávat sám sebe ale i své podřízené ve své práci neustále zdokonalovat (Váchal, 2013).

Časté chyby manažera

Je důležité si uvědomit, že manažer, jakožto lidský faktor, může chybovat. Mezi časté chyby lze dle Štěpaníka (2010) řadit:

- Přeorganizovanost – není zde ponechán žádný prostor pro iniciativu podřízených
- Naprostá kontrola – manažer potřebuje mít kontrolu nad každým úkolem, ztrácí se v řešení nedůležitých problémů a vytváří pseudoproblémy (hlavní důvod jeho přetíženosti)
- Nedůvěra k nejbližším zaměstnancům – manažer věří pouze ve svůj potenciál a proto neinformuje své okolí o potřebných úkolech
- Přílišná volnost – dochází k naprosté ignoraci času z hlediska plnění úkolů, vše nechává na poslední chvíli
- Naprosté nerespektování času – nedochvilnost na sjednané schůzky či případné narušování schůzek

3.2.1 Manažerské linie

Podle postavení manažerů v rámci firmy dochází k jejich členění na tři hierarchické úrovně:

I. Linioví manažeři

Linioví, neboli nižší manažeři, se specializují na vedení zaměstnanců v rámci každodenních úloh. Jsou to manažeři působící především ve výrobě, v administrativních odděleních, v nemocnicích.

II. Střední manažeři

Střední manažeři jsou hierarchicky nad manažery liniiovými. Tito manažeři již mají pravomoci ke strategickému plánování a také zodpovídají za plnění cílů společnosti. Manažeři na středních úrovních bývají často označováni jako „vedoucí pracovníci“.

III. Vrcholoví manažeři

Mezi vrcholové manažery, neboli top management, jsou řazeni generální ředitelé, náměstci ředitelů a odborní ředitelé. Je to tedy velmi malá skupina v rámci firmy, která má na starost komplexní výkonnost firmy. I přesto ovšem musí dále provádět základní manažerské činnosti (plánování, organizování, vedení a kontrolu).

3.2.2 Manažerské role

Pracovní náplň manažera je velmi různorodá. Na každodenní bázi musí v průběhu svého pracovního dne zvládnout komunikaci nejen se svými nadřízenými, podřízenými, kolegy, klienty ale i dodavateli. Se všemi těmito skupinami je dobré udržovat kladné vztahy, každá skupina ovšem vyžaduje jiné chování, má jiná pravidla a jiné zákonitosti. V rámci těchto skupin je tedy nutné, aby manažer vystupoval v různých rolích. Tyto role charakterizoval Mintzberg (2013), kdy je rozdělil do tří skupin. Všechny role jsou v rámci skupin propojeny či doplňovány, záleží na postavení manažera. V případě vyššího managementu dochází ke zdůraznění rozhodovacích rolí. Naopak liniioví manažeři se více realizují v interpersonálních rolích.

I. Interpersonální role

Do této skupiny jsou zařazeny role představitele (funkce zastupitelská), lídra (funkce motivační), a spojovatele (funkce spojovací napříč managementem) (Bělohlávek, 2006).

II. Informační role

V rámci této role musí manažer filtrovat, které informace získané v rámci role šířitele jsou důležité, a bude je tedy šířit dál anebo které jsou důvěrné a nechá si je tedy pro sebe (Bělohlávek, 2006).

III. Rozhodovací role

Do skupiny rozhodovacích rolí lze manažerovi přiřadit roli podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče. Podnikatel je manažer, který má vlastnosti pravého podnikatele a tedy vymýšlí, zavádí a představuje nové projekty, metody a aktivity. Jak již napovídá název, řešitel problémů má na starosti řešení neočekávaných problémů, které ohrožují plnění cílů. Distributor zdrojů má na starosti alokaci finančních prostředků, času, technického zařízení a zaměstnanců. Vyjednavč vyjednává s manažery jednotlivých oddělení, se zástupci jiných firem, s dodavateli, s administrativními zástupci (Bělohávek, 2006).

3.2.3 Manažerské funkce

Stejně tak, jako dochází k prolínání manažerských rolí, dochází i k prolínání manažerských funkcí. V této podkapitole dojde k popisu funkcí popisující základní manažerské činnosti.

Různí autoři ve svých odborných literaturách řadí mezi základní manažerské funkce jiné činnosti. Henri Fayol (1916), který byl považován za průkopníka moderního managementu, definoval základní funkce manažera jako předvídání, organizování, přikazování, komunikování a koordinování. Oproti tomu Weihrich a Koonzt (1993) mezi funkce manažera uváděl plánování, organizování, vedení lidí, kontrolu a výběr a rozmístění pracovníků.

Dle Aldaga a Stearnse (1991) patří mezi základní činnosti každého manažera aktivity plánování, organizování, vedení a kontroly. Pro účely této práce dojde k podrobnějšímu popisu těchto funkcí.

- Plánování

Funkce plánování je jedna z klíčových funkcí, kterou manažer musí ovládat. Díky plánování je schopen rozvrhnout úkoly dle jejich priority a časového horizontu. Podle linie manažera se pak tyto plány se dále dělí na strategické, taktické a organizační.

- Organizování

Aby každý zaměstnanec znal svoji pozici v rámci firmy je nutné aby manažer organizoval své podřízené a zadával jim úkoly a rozděloval a koordinoval zdroje. „*Organizování by mělo každému členu organizace*

vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů“ (Bělohávek, 2006).

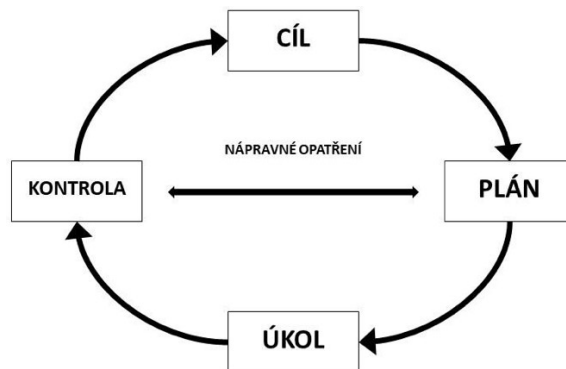
- Vedení lidí

K tomu, aby zaměstnanci dosahovali efektivního plnění úkolů musí být manažer schopen je dostatečně a správně motivovat a vést.

- Kontrola

V manažerském procesu je funkce kontroly nenahraditelná. Byť může být vnímána zaměstnanci negativně je důležité si uvědomit, že kontrola předchází vyššímu procentu chybovosti. Kontrola nemusí odhalovat pouze možnou chybovost ale může odhalovat i případné nedostatky, kterým se dá právě díky procesu kontroly včas předejít viz obrázek 2.

Obrázek 2: Základní koncept řízení



Zdroj: (Bělohávek, 2006)

3.2.4 Rigorózní versus agilní metodiky

Každá organizace dle své specializace používá různé formy plánování, vedení a organizování, které se dají aplikovat na její zaměření. Pro účely této práce dojde v následující podkapitole k vysvětlení metodik, které jsou kombinací výše zmíněných manažerských funkcí. Tyto metodiky byly původně vytvořeny pro vyvíjení softwaru, s postupem času se ale měnily a nyní se dají použít k organizování a plánování projektů.

Na základě vytyčených cílů vedením společnosti manažeri následně vypracovávají plán a delegují projekty svým podřízeným tak, aby došlo k splnění cílů. V rámci této problematiky je možné se setkat s termínem projektové řízení. Projektové řízení představuje

zpravidla časově ohraničenou náročnost projektu, zdroje, které k danému projektu náleží a koordinaci nezbytných činností. Mezi základní typy metodik využívaných v softwarových společnostech patří rigorózní a agilní metodiky (Myslín, 2016).

Rigorózní, neboli tradiční metodika je metodikou formální, která má přesně zavedené postupy a procesy. Manažeři zpravidla využívají autoritativní styl vedení. Tento typ metodiky je vhodné využít u projektů, které jsou zcela standartní, není zde prostor na změny. Základním příkladem je vodopádový model, který vyžaduje detailní plánování s předem jasně definovaným postupem.

Pravým opakem jsou metodiky agilní. Jejich postup není předem definován, předpokládá se, že se projekt bude vyvíjet a nelze tudíž stanovit přesný plán. Dle Šochové (2014) je to metodika, která je velmi flexibilní a vysoce závislá na komunikaci. V rámci agilních metodik se týmy neřídí dle obsáhlé dokumentace procesů nutných ke splnění projektů, ale sami si jí vytvářejí. Tato dokumentace slouží především pro budoucí týmy, které se mohou inspirovat. Zároveň se tím i řeší problematika nezastupitelnosti. Mezi základní příklady lze zařadit metodiky Kanban a SCRUM. *„Kanban je agilní metodika fungující na principech vizualizace procesu a minimalizaci času potřebného pro dokončení. SCRUM je proces postavený především na týmové spolupráci a pravidelné zpětné vazbě“* (Šochová, 2014).

3.2.5 Manažer versus lídr

Slovo manažer bývá často zaměňováno se slovem vůdce. Toto bývá častá chyba, neboť slovo manažer a vůdce jsou antonyma. Manažer je člověk, který řídí své podřízené, je součástí managementu společnosti a používá základní manažerské funkce. Manažeři ovšem mohou mít tendenci zaujmout neutrální či pasivní postoj ke společnosti a k jejím cílům, což jeho podřízené může demotivovat. Oproti tomu lídr má ke společnosti, k jejím cílům i ke svým podřízeným často velmi osobní postoj. Lídr si umí autoritu vybudovat přirozeně, dochází k ní spontánně. Zaměstnanci mají tendenci lídra následovat a naslouchat mu, protože lídr je „do věci zapálen“. Podřízení se s lídrem nebojí komunikovat a ten proto ví, jak je správně motivovat. Dochází tedy k daleko efektivnějšímu plnění cílů a k daleko lepším mezilidským vztahům, které jsou pro týmovou spolupráci velmi důležité. Na druhou stranu lídr ovšem musí znát manažerské funkce, musí být proškolen. Optimální možnost je, pokud se funkce manažera s osobností lídra prolíná viz Obrázek 3 (Dědina, 2007).

Obrázek 3: Kombinace lídra a manažera



Zdroj: (Dědina, 2007)

3.2.6 Styly vedení

Každý typ organizace díky svému zaměření, firemní kultuře a osobnosti manažera vyžaduje odlišný styl vedení. Samozřejmě nesmí být opomíjeny i dalších faktory jako například množství práce, zvolené cíle, počet podřízených a do jisté míry i osobnost podřízených.

Rensis Likert (1961) rozdělil styly vedení následovně:

- I. Přísně autokratický
Komunikace mezi manažerem a podřízenými je pouze vertikální (shora dolů), není zde žádná důvěra ani podílení se na řízení. Úkoly jsou jasně rozděleny, není zde možnost konzultování, neexistuje zde týmová spolupráce. Tento styl využívá motivaci výhradně negativní.
- II. Benevolentní autoritativní styl
V rámci tohoto stylu je možná částečná spolupráce i konzultace v týmu i s manažerem. Podílení se na řízení je opět nulové, motivace ovšem není jen negativního rázu.
- III. Participativní styl
Přestože je to opět manažer, kdo se podílí na finálním rozhodování, svým podřízeným již více věří, dává jim prostor pro dialog i zpětnou vazbu.
- IV. Demokratický styl
Manažer má již plnou důvěru se svými podřízenými, na rozhodování se podílejí společně. Motivace probíhá oběma směry.

3.2.7 Motivace

Každý člověk má pro své chování jiné vysvětlení, jiný důvod. Příčinou tohoto chování je motivace. „*Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování*“ (Blažek, 2014).

Motivace je v životě velmi důležitá, neboť právě díky ní si lidé plní sny, umožňuje jim prožít způsob života, který si vyberou a posouvají se v pracovním žebříčku přesně tam, kam chtějí. Vzhledem k tomu, že každý člověk touží po něčem jiném, má jiné priority a zásady, jsou druhy motivace různé. To, co jednoho uspokojí, může se zdát druhému málo. Abraham Maslow v roce 1950 založil výzkum, který prokázal, že drtivá většina lidí, která se snaží docílit šťastného stavu, k pocitu spokojenosti a úspěšnosti potřebuje uspokojit nejprve základní lidské potřeby. Maslow tyto potřeby seřadil hierarchicky do pyramidy a tuto pyramidu nazval *Maslowou hierarchií potřeb*. K uspokojování potřeb dochází zespodu nahoru – jakmile dojde k uspokojení potřeby na nižším stupni, přesouvá se zájem lidí na uspokojení potřeby, která se nachází na vyšším stupni viz Obrázek 4.

Obrázek 4: Maslowa hierarchie potřeb



Zdroj: (Whitmore, 2014)

Typy motivace

Dle Armstronga (2002) je možné dojít k pracovní motivaci dvěma způsoby. Lidé jsou schopni sami sebe namotivovat pokud je jejich pracovní náplň uspokojuje a rozvíjí

jejich schopnosti. Pokud se tak neděje, přichází na řadu management, který je schopen stimulovat motivaci zaměstnanců pomocí zvýšení platu, pochvalou či kariérním růstem.

Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní motivace je právě onen motor, vnitřní procesy, které člověka pohánějí dál. Lze sem zařadit touhu po kvalitně zpracovaném úkolu, touhu po uznání anebo touhu po poznání. Oproti tomu vnější motivace je řízena pouze vlivy z okolí. Manažeři mohou své podřízené motivovat pomocí platové složky, benefitů v podobě poukazů na stravu, přidělením firemního auta, bytu atd. Je důležité si ovšem uvědomit, že motivace může být prováděna oběma směry – jak v pozitivním tak i v negativním. Motivací může být i udělení důtky, napomenutím, snížení platu, odejmutí bonusů.

Motivační nástroje

Každý manažer by měl znát své podřízené, neboť pokud je doopravdy zná, ví jaké složky motivace použít, aby došlo ke kýženému výsledku. Obecně platí, že by manažer při motivaci měl brát ohled na efektivnost svého rozhodnutí – tedy dosahovat co největší intenzity motivace při co nejnižších vynaložených nákladech. Toho lze dosáhnout pomocí vhodné kombinace motivačních nástrojů viz níže.

- Ocenění práce - může být dosaženo pomocí zvýšení platu, pochvaly
- Podmínky práce - v současné době si zaměstnanci často vybírají práci i dle atraktivních podmínek jako například vybavení kanceláří a jejich poloha, úrovní společenských vztahů (kvalita mezilidských vztahů na pracovišti) a benefitech (doplňkové faktory motivační složky)
- Práce - pracovní náplň by neměla zůstat konstantní (měla by docházet k jejímu rozšiřování a obohacování o zajímavé činnosti) (Bělohlávek, 2006).

Žádný z uvedených motivačních nástrojů by však neměl nijak markantně převyšovat ostatní. V pracovním vztahu je důležité, aby nástroje byly v rovnováze. V opačném případě se může stát, že dojde k možnému přesycení a tudíž již nadále nebude sloužit jako motivační nástroj (Blažek, 2014).

3.2.8 Koučování

Pravou podstatou koučování je rozvíjení lidského potenciálu. Kouč, jakožto pověřená osoba, pozoruje koučovaného při řešení problémů a diskutuje s ním jeho zvolené

kroky. Za žádných okolností mu nevnucuje své názory ani mu neradí, pouze ho pomocí motivace a správně zvolených otázek podněcuje k tvůrčímu řešení. Správně provedené koučování pomůže zefektivnit výsledky jak manažerů tak i podřízených.

Osobnost kouče by měla být empatická, trpělivá, pozorná a hlavně nezaujatá. V případě koučování v rámci pracovního procesu je velice přínosné, pokud kouč rozumí dané problematice.

Pro efektivní koučování je důležité, aby koučovaný věřil, že kouč jedná v jeho nejlepším zájmu. Jen díky tomu může dojít k plnohodnotnému vztahu mezi nimi plného uvědomění si sama sebe, přijetí zodpovědnosti a otevření se novým možnostem řešení problémů (Whitmore, 2009).

Manažer koučem

Koučování ve firmě může probíhat několika způsoby. Firma si může najmout kouče profesionála, který bude do firmy docházet na pravidelné předem plánované schůzky. Jedná-li se o firmu s velkým počtem zaměstnanců, je přínosné, aby postava kouče byla plnohodnotný zaměstnanec, který koučuje své kolegy buď taktéž pomocí předem naplánovaných schůzek anebo je sleduje při práci. Poslední možností je, že manažer projde specifickým školením tak, aby se sám stal koučem a mohl tak koučovat své podřízené či kolegy. V tomto případě probíhá koučování rovnou při delegování práce, což většina lidí shledává jako nejefektivnější prostředek k učení (Whitmore, 2009).

3.2.9 Rozhodování

Rozhodování je činnost, bez které se žádný člověk neobejde, je to proces, který napomáhá stanovit si cíle a určit si priority.

„Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle“ (Blažek, 2014). V manažerském procesu je na schopnost rozhodování kladen velký důraz. To, že má manažer v současné době díky internetu neomezený přístup k informacím, může být považováno i za negativní vliv, protože může dojít k zahlcení informacemi. Současní manažeři musí umět rozlišit kvalitu a správnost informací, ke kterým mají přístup a na základě kterých se poté musí umět správně, efektivně a hlavně včas rozhodnout.

Pro efektivní provoz ve firmě by měl být vztah mezi úrovní managementu a povahou předmětu rozhodování v rovnováze (Blažek, 2014). V praxi to znamená, že za operativní rozhodnutí by měl odpovídat liniový či střední management. Oproti tomu strategická

rozhodnutí by měl činit pouze vrcholový management. V případě, že naskytne situace, kdy není přesně zřetelné, která linie managementu by měla rozhodnout, je lepší pokudrozhodne nižší linie. A to právě z toho důvodu, aby nedocházelo k centralizačním tendencím, které jsou pro management na vyšší úrovni příznačné.

Typy manažerských rozhodnutí

Každé rozhodnutí lze z manažerského pohledu zařadit do nějaké skupiny. Mezi nejznámější dělení patří operativní a strategická anebo programová a neprogramová rozhodnutí.

- Rutinní rozhodnutí
Rutinní, nebo také operativní rozhodnutí, jsou taková rozhodnutí, která se vytváří každý den, často se i opakují, je třeba je řešit okamžitě. Tento typ rozhodnutí provádí liniový management.
- Specifická rozhodnutí
Specifická, neboli také strategická rozhodnutí, jsou charakteristická jejich kvalitou. Tato rozhodnutí přísluší spíše vrcholovému managementu (Bělohávek, 2006)
- Programová rozhodnutí
Skupina rozhodnutí, která již v minulosti proběhla a jejich postup je tudíž již standardizovaný, se označují jako rozhodnutí programová
- Neprogramová rozhodnutí
Typ rozhodnutí, který je pro firmu nový, nijak nestandardizovaný.

3.2.10 Delegování

Častou chybou bývá vnímání delegování jako pouhé předávání úkolů. Dle Cipra (2009) je ovšem delegování daleko rafinovanější postup. Na proces delegování je třeba koukat z dlouhodobého hlediska. Nejedná se pouze o jednoduché předání úkolů, jak bývá často chybně vnímáno, ale o předávání pravomocí, motivování zaměstnanců stejně tak jako jejich rozvíjení. Delegování lze relativně „snadno“ uskutečňovat v pracovním týmu, kde je preferována spolupráce před individualismem. Samozřejmě je nutné, aby měl manažer

kvalitní základnu podřízených – v takových případech často dochází právě k tomu, že jsou podřízení kvalifikovanější než je sám manažer.

Delegování z pohledu manažera

Delegování úkolů velmi usnadní manažerovi práci. Z počátku se sice může zdát, že předávání úkolu je časově náročnější a tudíž neefektivní. Je ale třeba dívat se na tuto problematiku ve větším a dlouhodobějším měřítku. Manažer může předávat jak úkoly operativního charakteru, tak i úkoly, které mu napomohou při strategických rozhodnutích.

K problémům v delegování dochází často ze strany manažerů. Ať už vědomě či podvědomě se manažeři obávají následujících bodů:

- Nahraditelnosti
- Nedůvěra ve své podřízené
- Ego
- Obavy ze ztráty kontroly
- Obavy ze ztráty autority (Bělohlávek, 2006)

Delegování má pro manažera značné výhody. Nejen, že manažer bude mít více času na práci a úkoly, které odpovídají jeho pracovní náplni, ale má také časové prostředky na rozvíjení svých schopností a větší seberealizaci v rámci firmy.

Je důležité si ovšem uvědomit, že i když manažer práci deleguje svému podřízenému, pořád je to on, kdo za plnění cílů svého týmu zodpovídá.

Postup při delegování

Při delegování je potřeba úkol zaměstnanci podrobně vysvětlit, objasnit si cíle, určit si hranici delegovaných pravomocí, případně i zdrojů. Dále si stanovit termíny průběžné kontroly tak, aby byl čas na odstranění případných nedokonalostí a informování ostatních zaměstnanců.

3.3 Organizace

Organizací se v podstatě rozumí umělé shlukování informací, technologií, nástrojů managementu a hlavně lidí, kteří mají stejné cíle. Lidé vstupují do organizace na základě pracovně-právních vztahů a přijímají tak určitě závazky vůči organizaci s vidinou finanční odměny. Organizace je jedním z vnějších vlivů organizování, které je charakteristické pro

„vytváření, rozvíjení a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí spolu kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů“ (Armstrong, 2002).

Aby toto sdružování bylo efektivní a mělo logiku, je nutné vytvořit vnitropodnikovou organizační strukturu.

3.3.1 Organizační struktura

Zavedení organizační struktury je pro firmu důležité, neboť dochází nejen k jasnému hierarchickému přehledu zaměstnanců a náplně práce ale i k přehledu odpovědnosti za dané úkoly. Dle Bělohlávka (2006) nám organizační struktura umožňuje hned několik sledovat hned několik aktivit:

- Efektivní činnost a hospodaření s firemními zdroji
- Koordinace a sledování aktivit firmy
- Sociální uspokojení zaměstnanců

Armstrong (2008) rozděluje organizace do šesti základních typů – linie a štáb, divizní, decentralizované, maticové, flexibilní a procesní.

Jako základní typ lze označit organizaci typu **linie a štáb**. Principem tohoto uspořádání jsou linioví manažeři, kteří mají na starost plnění primárních úkolů v rámci firmy a štáb, který dodává služby nutné pro správné fungování liniových manažerů. Štáb může sestávat z finančního oddělení, personalistů atd.

Divizní typ organizace dostal své pojmenování právě podle rozdělení zaměstnanců do různých divizí, odborů, podle jejich pracovní náplně, geografického umístění, nebo dle zákaznické orientace (Bělohlávek, 2006).

Některé organizace, s ohledem na jejich nesourodost, **decentralizují** své činnosti jiným firmám. To v podstatě znamená, že je pro ně více efektivní, pokud některé své činnosti delegují jiné společnosti, zatímco se budou starat čistě jen o strategické plánování a finanční a právní náležitosti. (Armstrong, 2008).

Hlavním principem **procesní** organizační struktury je zaměření se na horizontální procesy. Tím je míněná diverzifikace společnosti dle fáze výroby, dle stavu výrobků či prodeje.

V **maticových organizacích** dochází k propojení funkcionální a divizní struktury. Maticové organizace jsou nejvhodnější pro vytváření projektů, kdy dochází k zadání úkolu vedoucími projektu, který si následně vybírá odborné zaměstnance k vyhotovení úkolu. Tito

zaměstnanci se zodpovídají vedoucímu projektu stejně tak jako svému vedoucímu odborného oddělení. Po skončení projektu se vrací zpět do svých týmů (Armstrong, 2008).

Posledním dělením jsou **organizace flexibilní**, které jsou schopny rychle reagovat na změnu a přizpůsobit se novým potřebám. Tým lidí v rámci flexibilní organizační struktury se může přímo úměrně zvyšovat či snižovat v závislosti s množstvím práce.

Bělohávek (2006) rozlišuje dále dělení funkcionální, které se vyznačuje tím, že jeden zaměstnanec má více nadřízených. Zaměstnanci jsou sdružováni podle své specializace a podobnosti úkolů, které mají na starosti. V tomto případě odpovídají více než jednomu odbornému nadřízenému.

3.3.2 Organizační klima versus firemní kultura

Byť se význam těchto slov může zdát shodný opak je pravdou. Obě tyto činnosti se sice týkají společnosti, ovšem hlavní důraz je kladen na emoční vnímání zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že svět se neustále mění, je přirozené, že vznikají nové kultury, ke kterým lidé vzhlíží, naplňují je. Moderní společnost musí být schopná být těmto kulturám otevřená, musí se jim alespoň pokusit porozumět. Velké kulturní rozdíly jsou nejen mezi různými národnostmi ale i mezi malými skupinami lidí. S přihlédnutím na to, že společnost tvoří právě její zaměstnanci a jejich vytyčené cíle je nutné, aby společnost k této diverzitě byla otevřená a přizpůsobila se jí alespoň v rámci mezí. Často tato rozdílnost firmu „okoření“ a dá jí přesně tu jiskru, kterou potenciální zaměstnanci hledají.

Oproti tomu organizační klima je zaměřeno na vnímání, pocitu uvědomění si. Na tom, jak zaměstnanci o firmě smýšlejí. „*Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy*“ (Cejthamr, 2010).

3.3.3 Pracovní týmy

Slovo tým označuje skupinu lidí, která je zpravidla omezená menším počtem lidí, kteří se v ní nacházejí. Tito lidé jsou do skupiny vybíráni tak, aby navzájem doplňovali své znalosti a zkušenosti. Vytváření týmů je pro společnost více efektivnější než zadávání úkolů jednotlivcům. A to právě z hlediska plnění složitých či časově náročných úkolů. Pokud spolu lidé v týmu spolupracují, komunikují a navzájem se motivují a pomáhají si, je u nich daleko větší pravděpodobnost ve správném, včasném a často i tvůrčím splnění úkolu.

Dle Plamínka (2009) se v rámci efektivní týmové spolupráce vyskytuje šest důležitých znaků:

- I. Sdílené cíle – členové týmu musí zadaným cílům plně porozumět nejen na racionální úrovni ale i emočně
- II. Kvalitní komunikace – základním znakem kvalitní komunikace je, že si jsou lidé schopni navzájem porozumět a jsou si otevřeni
- III. Kvalitní vztahy – významným prvkem kvalitních vztahů jsou případy, kdy se lidé sblíží natolik, že si sdělují i zážitky ze svého osobního života
- IV. Osobní rozvoj - v týmu by měla vládnout přirozená soutěživost, která nejen že zvyšuje motivaci ale také napomáhá k rozvíjení osobnosti jednotlivých členů
- V. Rozdělení rolí - v tomto kontextu jsou to především role neformální, které nejsou vyřčené nahlas ale jsou přirozeně respektovány
- VI. Sdílené cesty - lidé v týmu spolu navzájem sdílejí týmové úspěchy i neúspěchy, dochází k vzájemnému ponaučení

Virtuální týmy

V současné době, není žádnou novinkou vytvářet virtuální týmy v rámci společnosti. „*Virtuální tým lze definovat jako dočasnou, kulturně rozdílnou, geograficky rozptýlenou, elektronicky komunikující pracovní skupinu*“ (Cejthamr, 2010). Členové takovýchto týmů se spolu málokdy setkávají tváří v tvář, k jejich práci jim plně vystačí komunikace pouze přes internet s pomocí různých internetových aplikací.

Vytváření takovýchto týmů je pro společnost výhodné a to nejen z hlediska úspory času a nákladů, ale také z hlediska propojení odborných znalostí a různých kultur.

Dle DeVita (2008) právě u virtuálních týmů dochází k dishinbičnímu efektu v komunikaci. Lidé, kteří ví, že se nikdy neuvidí jsou navzájem daleko více otevřeni a sdílí, nebojí se odhalovat svá tajemství a mají menší zábrany.

Self – organized tým

Tento pojem se používá především v rámci agilní metodice konkrétně ve SCRUMu. Self – organized tým je v podstatě tým, který si navzájem plně důvěřuje, je transparentní, je zde velmi vysoký stupeň komunikace a jeho členové si sami nastavují adaptivní procesy. „*Nutnou podmínkou pro vznik takového self – organized týmu je mít společný cíl*“ (Šochová, 2014). Jednou z hlavních výhod je dále to, že všichni členové takového týmu jsou plně zastupitelní. Každý z členů vytváří dokumentaci, která není nijak obsáhlá naopak obsahuje především podstatné informace o vývoji procesu. Práce v takovém to týmu se mění, každý

si může vyzkoušet něco nového. Může to vypadat, že self – organized tým nepotřebuje manažera, není tomu ovšem tak. Tým se zodpovídá Srum Masterovi (má za úkol vytvořit self – organized tým, zodpovídá za fungování týmu a dodržování a plnění projektů), Product Ownerovi (definuje představu projektu a rozhoduje o prioritách) a především manažerovi (neřeší každodenní záležitosti ale je zaměřen na strategické plánování) (Šochová).

3.4 Komunikace

Komunikace je nezbytnou součástí každého člověka. Lze ji popsat jako nepostradatelný doplněk základních lidských potřeb. Slovo komunikace pochází z latinského „*communicare*“ a překládá se jako sdělování, sdílení, spojování a svěřování (Jiřincová, 2010). Díky komunikaci si tedy mohou lidé předávat informace, sdělují si své touhy a přání, komunikace jim pomáhá uspokojit své potřeby.

Existuje několik forem komunikace. Může být verbální i neverbální, vědomá i nevědomá, digitální i grafická. Největším úskalím pro komunikaci je ovšem chápání. I přesto, že lidé komunikují stejným světovým jazykem neznamená to, že dochází k totožnému přijetí a chápání obsahu. Každý člověk má jiné vnímání, jinou představivost, jinou slovní zásobu, jiné zkušenosti a interpretaci (Mikuláščík, 2010).

*„Ty ptáš se mě a já ptám se tě
a mlčíme oba,
neboť málo slov je na světě,
ty ptáš se mě a já ptám se tě,
každý jinou řečí na jiné planetě“ (Jaromír Nohavica, 2008)*

Každá živá bytost komunikaci využívá. Zvířata komunikaci využívají především aby přežila. Lidé se od zvířat liší tím, že komunikaci využívají i pro vyjadřování sama sebe. V dnešní době 21. století, kdy internet a sociální sítě dosahují svého vrcholu, je pro lidi jednodušší ale zároveň i daleko složitější uspokojit svou touhu po komunikaci se svým okolím. Sociální sítě sice dokáží sblížit s lidmi, kteří se nacházejí na druhém konci světa, nicméně přetrhávají pouta s lidmi, kteří jsou nadosah. To, co lidé ještě před dvaceti lety považovali za samozřejmost, představuje pro současnou generaci nepřekonatelnou propast.

Generace, která již vyrostla nebo vyrůstá v době internetu má daleko větší problém s navázáním komunikace v tzv. normálním životě.

Funkce komunikace

Je důležité si uvědomit, že komunikace není pouhým vydáváním slov z úst. Pomocí komunikace, ať již verbální či neverbální, lidé mohou sdělit daleko více. Dle Jiřincové (2010) má komunikace mimo jiné i čtyři základní funkce:

- I. Funkce informativní – účelem je sdělení zprávy
- II. Funkce instruktážní – účelem je poučení, vysvětlení, zasvěcení
- III. Funkce persuativní – účelem je přesvědčení, manipulování, ovlivnění
- IV. Funkce zábavní – účelem je rozptýlení, uvolnění, pobavení

3.4.1 Typy komunikace

Stejně jako existuje mnoho výkladů pojmu komunikace, existuje i mnoho typů komunikace. Lidská bytost se dá přirovnat k chameleonovi. Ať už vědomě či podvědomě, lidé v komunikaci rozlišují několik faktorů a dle nich své chování v komunikaci přizpůsobují. Mezi tyto faktory se řadí například to, zda se jedná o komunikaci na formální či neformální úrovni, zda se jedná o verbální či neverbální formu, zda k ní dochází při dialogu či v týmu několika lidí.

3.4.1.1 Verbální komunikace

Dle Vymětala (2008) jsou pro verbální komunikaci typická slova, která jsou při ní využívána. Dochází k vyjadřování komunikace pomocí jazyka. Verbální komunikací se dá ovšem chápat i písemná komunikace, jíž se zabývají vědy typu:

- Lingvistiky – tzv. jazykověda, zkoumá vývoj jazyka a jeho užívání
- Filologie – zkoumá ústní lidovou slovesnost i jazykový materiál a zabývá se výkladem literárních děl, neopomenutelnou disciplínou je rétorika – nauka o stylistice a řečnictví
- Filozofie – věda zkoumající existenci člověka, bytí a jeho podstatu. Mezi důležité subdisciplíny se řadí sémiotika, sémantika a logika

Racionální vs. emocionální komunikace

Vzhledem ke složitosti lidského chování a jeho pohnutkám, velmi často dochází ke konfliktu mezi racionální a emocionální stránkou komunikace. Zpravidla se lidé snaží držet svých morálních hodnot, ty se ale ne vždy shodují s racionální stránkou a naopak. V této situaci dochází k vnitřnímu boji, kterého si může povšimnout spíše vnější pozorovatel (Plamínek, 2012).

Jakmile se člověk dostane do krizové situace, nebo je pod vlivem emocí nereaguje racionálně. Obecně platí, že by se komunikace na formální úrovni měla udržovat v racionální rovině – dochází k lepším rozhodnutím. Proto by k sobě měli být účastníci komunikace pozorní a chápatí a hned jakmile se komunikace dotkne krizového bodu, měli by umět zareagovat a přispěchat na pomoc pojmenováním emocí a opatrným postupováním dále (Plamínek, 2011).

Pozitivní vs. negativní komunikace

To, jak člověk vnímá komunikaci ovlivňuje jak jeho postoj ke komunikaci tak i ochotu se jí nadále účastnit a případně pomoci při řešení možného problému.

Při pozitivní komunikaci se všichni účastníci komunikace cítí dobře, v bezpečí. Jedná se o pozitivní vztah, kdy se všichni partneři respektují, zajímají se o názory druhých, jsou empatičtí a aktivní. Tento způsob komunikace bývá často doplněn neverbálními prvky – to bývá označováno jako evalvace (Vymětal, 2008).

Dle Vymětala (2008) je nezbytné pro udržování pozitivních vztahů v komunikaci tyto pravidla:

- Zastání se partnera i v době jeho nepřítomnosti
- Vzájemné sdílení neúspěchů/úspěchů
- Důvěra
- Pomoc
- Aktivní snaha o příjemnou atmosféru

Obráceně je tomu u negativní komunikace. Účastníci komunikace se setkávají s nesouhlasem, odmítáním, kritikou a v neposlední řadě i s předstíráním, lhaním a zatajováním. Tato komunikace bývá označována také jako devalvace a především díky tomu, že při ní zpravidla dochází ke snižování sebevědomí jednoho z účastníků (Vymětal, 2008).

Při tomto typu komunikace již nedochází k úspěšnému vyřešení problému ani k uspokojení všech členů komunikace. Negativní komunikace může být způsobena jak nedorozuměním – tedy odlišným vnímáním slov, tak i taktizováním za účelem vlastního zisku.

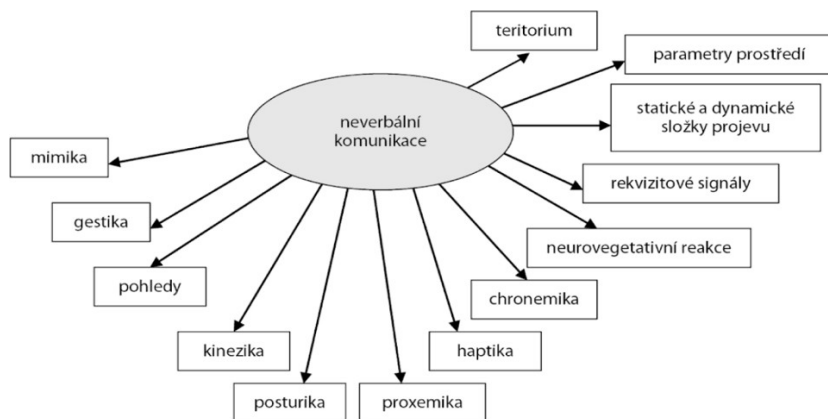
3.4.1.2 Neverbální komunikace

Tento typ komunikace bývá často podvědomý. Nejlépe si ho lze všimnout díky aktivitě mimických svalů v obličeji, postojem těla ale i výběrem oblečení, make-upu či šperků.

Neverbální komunikace je nezbytný doplněk komunikace verbální. Všímavý pozorovatel si při vzájemné komunikaci s partnerem může povšimnout signálů, které buď partnerovi výroky potvrzují nebo naopak. To ovšem pro posouzení pravdivosti tvrzení nemůže být jediný posuzující faktor.

Vymětal (2008) radí do neverbální komunikace celkem dvanáct složek viz Obrázek 5.

Obrázek 5: Neverbální komunikace



Zdroj: (Vymětal, 2008)

Hnacím motorem pro mimiku a gestikulaci bývají ovšem emoce, které se v některých případech dají kontrolovat a ovládat hůře.

Dle DeVita (2008) existují čtyři nejčastější metody ovládní mimiky, které bývají od společnosti očekávány v rámci etického chování:

- Afektované zesilování reakce

- Afektované zeslabování reakce
- Neutralizace projevů
- Maskování pocitů

Prostorová vs. teritoriální komunikace

Dalším, neopomenutelným prvkem neverbální komunikace je prostor. Tato věda bývá označována jako proxemika a dále je rozdělována na komunikaci prostorovou a teritoriální. Hall (1959) rozlišuje čtyři typy prostorové vzdálenosti. Každá z těchto vzdáleností obsahuje jiný typ komunikace.

- Intimní vzdálenost – odstup partnerů je 45 cm a méně, typická pro milence, vzájemnou ochranu či souboj, na veřejnosti bývá označována jako nevhodná
- Osobní vzdálenost – odstup partnerů je od 45 cm do 1,2 m, definuje osobní prostor, který je lepší nenarušovat
- Společenská vzdálenost – odstup partnerů je od 1,2 m do 3,7 m, označována také jako formální vzdálenost, typická pro společenskou konverzaci
- Veřejná vzdálenost - odstup je větší než 3,7 m, označována také jako ochranná

Slovo teritorium označuje zájmovou oblast. Teritorialita je tedy vlastnická reakce buď na území nebo na předměty. Dle Altmana (1975) bývá teritorium rozděleno na:

- Primární teritorium - místo, které je ve výhradním vlastnictví jedince
- Sekundární teritorium - místo, která není ve výhradním vlastnictví ale je dočasně obsazeno
- Veřejné teritorium - místo, které slouží pro užitek všech lidí

Intropersonální komunikace

Ať už v rámci soustředění, přípravě na přednášku či při zpracovávání úkolu, každý člověk tento typ komunikace využívá. Intropersonální komunikace může být prováděna buď nahlas anebo v duchu. V některých výjimečných případech tato komunikace může být známkou nemoci anebo rozpolcenosti a nízkého sebevědomí. To, jak lidé komunikují samy se sebou odráží to, jak s nimi komunikují ostatní lidé (Mikuláščík, 2010).

Interpersonální komunikace

Při interpersonální komunikaci dochází ke komunikaci dvou lidí i více - toto bývá označováno především jako dialog. Dochází k používání jak verbálních tak i neverbálních prvků. To, jak kvalitní interpersonální komunikace je, ovlivňuje například schopnost vést rozhovory a umění prezentovat sám sebe i své názory (DeVito, 2008).

Skupinová komunikace

V rámci skupinové komunikace dochází zpravidla k řešení problémů, konzultacím, diskusi. Všichni účastníci se nacházejí na stejném místě ve stejnou dobu a mají stejné šance se zapojit do komunikace (Tureckiová, 2007).

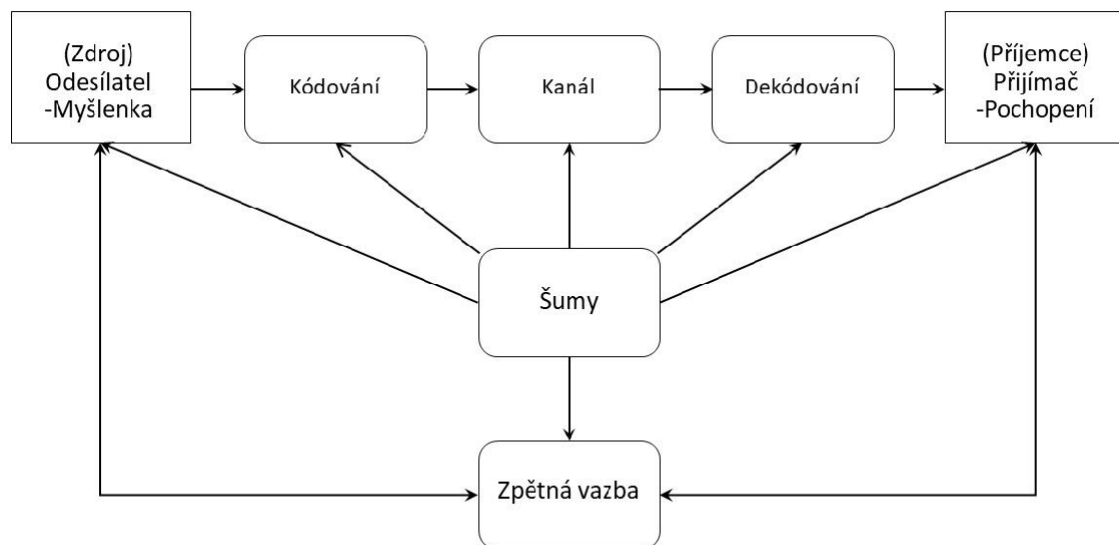
3.4.2 Komunikační proces

Existuje mnoho teorií a modelů, které se snaží komunikaci přesně popsat. Mezi nejznámější a nejpoužívanější patří Lasswellův komunikační model, který využívá jednoduchých a snadno zapamatovatelných principů:

- Who/Kdo předává informace
- Says what/Co předává za informace
- In which channel/Jak se uskutečňuje přenos
- To whom/Komu se uskutečňuje přenos
- With what effect/S jakým efektem (Muth, 1999)

Obrázek 6 popisuje komunikační proces v praxi. V každém typu komunikace existují dvě hlavní postavy a to odesílatel, neboli komunikátor, a příjemce, neboli komunikant. Vzájemná komunikace těchto dvou postav probíhá přes komunikační nástroje, které bývají zakódované komunikátorem. Sdělení, které vysílá komunikátor může projít přes tzv. šum (například nepochopení se, špatné vyjádření ale i zapnutá televize, tichý rozhovor atd.). Jakmile se sdělení dostane ke komunikantovi dochází k jeho následnému dekodování. Aby v komunikaci došlo ke správnému pochopení se je nezbytné, aby komunikátor sdělení přesně definoval a snažil se odstranit šum (Vysekalová, 2012).

Obrázek 6: Komunikační proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikátor

Jako komunikátor může být označen jedinec i skupina lidí. Aktem komunikátora je vysílat sdělení, které je ovšem ovlivněno jeho názory, náladou, zkušenostmi. Vzhledem k tomu, že se snaží své sdělení co nejjasněji vysvětlit, může dojít k chaotickému hledání správně zvolených slov a to může způsobit šum. Komunikátor využívá prvky jak verbální tak i neverbální komunikace (Vysekalová, 2012).

Komunikant

Komunikant je příjemce vysílané zprávy. Jeho cílem je dekodovat přijímanou zprávu. V týmové komunikaci se předpokládá, že komunikant i komunikátor mají stejnou základnu profesního slovníku a stejné chápání významu těchto slov. To ovšem může být mylná domněnka. Komunikant opět posuzuje sdělení dle svých dřívějších zkušeností, znalostí a dle svého chápání. V neposlední řadě je nezbytné myslet i na to, že sdělení prochází komunikačním šumem. Při přijímání sdělení by neměl komunikant zůstat pasivní, naopak měl by mít připravené otázky a měl by se doptávat komunikátora tak, aby bylo na obou stranách jasné, že došlo k přesnému pochopení (Vysekalová, 2012).

Sdělení

Jedná se o určitý souhrn informací, které jsou sestaveny dohromady komunikátorem. Správné sdělení se skládá z materiálu, obsahu a formy. Ty tvoří dohromady smysl sdílené zprávy. Každé sdělení by mělo být správně cíleno vzhledem k očekávání příjemce – příjemce by měl mít alespoň základní znalosti o dané problematice.

Komunikační kanály

V komunikačním procesu je stejně tak důležité zvolit vhodný komunikační kanál jako přesně definovat sdělení. Při týmové spolupráci je nezbytné rozlišit, jaká sdělení jsou vhodná sdělit jakými kanály. Obecně se tyto komunikační kanály rozlišují na osobní a zprostředkované. Při osobním sdělení dochází k doplnění informací neverbálními faktory, které sdělení často můžou zpříjemnit či zdůraznit. Zprostředkovaná komunikace je značně omezená o neverbální prvky. Zároveň při ní dochází častěji ke komunikačnímu šumu, což není žádoucí (Mikuláščík, 2010).

Komunikační šum

Za komunikační šum bývá označováno cokoliv, co nějakým způsobem narušuje a deformuje komunikační proces. Při každé komunikaci přirozeně dochází k šumu. Je nezbytné, aby se každý účastník snažil tento šum minimalizovat.

Dle Zacharové (2016) se šumy dělí na tři hlavní skupiny:

- Fyzické šumy – hluk ze silnice
- Fyziologické šumy – nízký tón hlasu, špatná srozumitelnost, vady řeči
- Sémantické šumy – odlišné chápání významu slov, používání cizích slov

Zpětná vazba

Důležitost zpětné vazby bývá často velmi opomíjen. Efektivní zpětná vazba by se měla provádět ideálně ihned po přijetí zprávy a měla by být prováděna automaticky, ne na vyžádání. Zpětná vazba je především zdroj informací, který zlepšuje produktivitu práce, efektivnost v plnění zadaných úkolů a zlepšuje vztahy na pracovišti. Účastníci zpětné vazby by k sobě měli být otevření, měli by se vzájemně respektovat, měl by proběhnout dialog.

Velmi častou chybou u podřízených v rámci zpětné vazby je obava z nadřízených, z názoru kolegů (Mikuláščík, 2010).

3.4.3 Vnitropodniková komunikace

Zavedení správných a efektivních nástrojů pro vnitropodnikovou komunikaci je pro firmu nezbytné. Dle Vymětala (2008) lze až 60% problémů v rámci managementu přičíst nedostatečné a chybné komunikaci. Interní komunikace by proto měla:

- Umožňovat výměnu potřebných informací mezi zaměstnanci
- Informovat manažery i zaměstnance o vytyčených cílech a jejich kontinuálním plnění
- Pomoci manažerům i zaměstnancům ke ztotožnění se s cíli společnosti a jejich efektivním plnění
- Motivovat a podněcovat manažery i zaměstnance k tvůrčímu řešení (Vymětal, 2008)

Je důležité si uvědomit, že komunikace by nikdy neměla být jednosměrná. Jinak by tomu ani nemělo být v rámci organizace. Podřízení zaměstnanci se velmi často obávají říct svůj názor, anebo se dokonce jen zeptat na radu, svému nadřízenému. Zaměstnanci by měli cítit důvěru nejen ke svým manažerům ale i v rámci svého týmu.

Komunikační toky

V rámci organizační struktury lze dle Bělohávka (2006) rozlišit několik komunikačních směrů:

I. Vertikální komunikační směr

Pokud komunikace v rámci organizace probíhá seshora dolů je velice často manažery používán autoritativní styl řízení. Opakem je komunikace vedená zezdola nahoru – v tomto případě se zaměstnanci podílejí na řízení, dochází ke zpětné vazbě.

II. Horizontální komunikační směr

Tento směr podporuje týmovou spolupráci v rámci jednotlivých oddělení na stejných úrovních.

III. Diagonální komunikační směr

Tento typ komunikačního směru probíhá napříč různými odděleními, manažery, podřízenými, kolegy. Je hojně využíván v organizacích, které preferují demokratický až benevolentní styl řízení.

3.4.4 Komunikační nástroje

V rámci vnitropodnikové komunikace mohou zaměstnanci mezi sebou využívat různé nástroje tak, aby došlo k co nejlepšímu a nejjasnějšímu předání informací.

Komunikační nástroje lze dělit na formální a neformální. Zatímco prostřednictvím formálních nástrojů jsou předávány informace pouze o firemních náležitostech, neformální nástroje jsou využívány zaměstnanci k šíření informací, které ne vždy náleží s pracovní činností. Neformální nástroje velmi přispívají k formování mezilidských vztahů, které jsou důležitou částí společnosti, pomáhají formulovat firemní kulturu a zlepšovat pozitivní prostředí v rámci firmy. Proto by tyto nástroje neměly být vedením firmy opomíjeny (Příkrylová, 2019).

Formální komunikační nástroje jsou typické pro společnosti s velkým počtem zaměstnanců, pro firmy s dlouholetou tradicí. Neformální komunikační nástroje jsou typické a velmi vítané především v tzv. start-up společnostech, které jsou založeny nedávno a mají nižší počet zaměstnanců.

Pro účely této práce dojde k intenzivnější deskripci sociálních firemních sítí, mailů a telefonních rozhovorů.

Firemní sociální sítě

Sociální sítě jsou v současné době nezbytným prostředkem komunikace ať už ve firemní či soukromé sféře. Aby došlo alespoň k částečnému oddělení soukromého a pracovního života, věnují společnosti nemalé finanční prostředky do zavedení a integraci firemních sociálních sítí. Tyto sítě mohou sloužit k formální i neformální komunikaci, kdy zde mohou být zajímavější formou propagovány firemní cíle, úspěchy a tak může dojít i zprostředkovaně k motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci zároveň mohou používat tyto sítě k neformální komunikaci mezi sebou, pomocí kterých může docházet k vytváření virtuálních neformálních týmů (Kovaříková, 2016).

E-maily

Nejvíce rozšířeným formálním nástrojem v interní komunikaci je e-mailová komunikace.

Zaměstnanci využívají tento nástroj nejen k interní ale také k externí komunikaci. Velkou nevýhodou je, že velmi snadno může docházet k přehlčení maily – v případech, kdy odesílatel špatně rozlišuje podstatné a nepodstatné informace. V záplavě emailové korespondence může dojít k přehlídnutí či ztrátě důležité informace. Tento typ korespondence lze však považovat za důkazní materiál. (Kovaříková, 2016)

Telefonní rozhovor

Nejrychlejší a nejefektivnější nástroj je ovšem stále mimo verbální komunikace telefonní rozhovor.

3.4.5 Manažerská komunikace

Funkce manažera se dá mimo jiné označit také za mezičlánek mezi vedením firmy a zaměstnanci. Na jedné straně manažer dostává od vedení firmy cíle, které je třeba splnit a na druhé straně manažer deleguje svým podřízeným zaměstnancům zadané úkoly přičemž splněné cíle pak opět sděluje vedení firmy. V rámci celého tohoto přenosu informací je nutné, aby byly informace podány srozumitelně, korektně a včas.

Dle Khelerové (1995) by měl manažer být především dobrým vyjednávačem a vůdcem, měl by si umět přirozeně získat autoritu, měl by mít schopnost empatie, měl by mít charisma. Výše zmíněné vlastnosti jsou vrozené vlastnosti, které si lze i částečně osvojit.

„Komunikace není jen vysílání signálů a vhodná volba slov. Jde o velmi složitý proces, při kterém je potřeba zvládnout mnoho dalších aspektů“ (Khelerová, 1995). Tyto další aspekty lze označit jako komunikační dovednosti.

Komunikační dovednosti

Dle Bělohávkova (2006) komunikační dovednosti značně zlehčují a zefektivňují každodenní interakci v komunikaci. Mezi základní komunikační dovednosti patří asertivní komunikace, naslouchání, pokládání otázek, vyjednávání, nonverbální komunikace a verzální komunikace. Všechny výše zmíněné dovednosti lze naučit a osvojit si.

Asertivní komunikace

Asertivní komunikace je vhodnou reakcí na agresivní a manipulativní chování. Lahnerová (2012) asertivní komunikaci definuje takto: „*Asertivní jednání v komunikaci vychází z předpokladu, že je možné osvojit si schopnosti, dovednosti a techniky, které lidem umožní překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje.*“

Naslouchání

Ač se to může zdát jednoduché, aktivní naslouchání je pravým opakem. Lidé často považují za nutné mezi důležité informace připojit i informace nedůležité a tím jednak zbytečně prodlužují dobu rozhovoru ale i ztrácí pozornost partnera v komunikaci. Aby naslouchání proběhlo přesně tak, jak má, mělo by být aktivní (posluchač by měl průběžně sdělovat svůj zájem), posluchač by se měl umět koncentrovat, měl by mít chuť a snahu pochopit myšlenky vypravěče a měl by umět číst mezi řádky. (Khelerová,1995)

Pokládání otázek

Správné a vhodně zvolené otázky mohou být často klíčovým faktorem v komunikaci. Vhodně zvolenými a formulovanými otázkami může tazatel určovat směr konverzace a velmi jednoduše tak získat potřebné informace.

Bělohávek (2006) mezi důležité rysy tázání uvedl tyto podmínky:

- I. Připravit si otázky dopředu (lze se vyhnout opomenutí důležitého bodu)
- II. Používat otevřené otázky (vhodné pro stimulaci partnera)
- III. Vyhnout se opakovaným otázkám
- IV. Nepoužívat zesměšňující otázky

Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace obsahuje důležité aspekty, které by neměly manažerovi uniknout. „*Jednak pomůže poznat manažerovi pocity druhé osoby během jednání a také může pomoci vyvolat u druhé osoby pozitivní dojem pomocí výrazů a gest.*“ (Bělohávek, 2006).

Z řeči těla lze mnohé vyčíst, je tedy potřeba si dát pozor na používání těchto gest a výrazů, tak aby nedošlo k mylnému vyložení.

Mezi základní projevy nonverbální komunikace lze zařadit podání ruky, zkřížené paže, kontakt pohledem, postoj při přednesu, posed na židli (Khelerová, 1995).

Verzální komunikace

Mezi poslední byt' neméně důležitou dovedností Bělohlávek (2006) zařadil verzální komunikaci. Zde je poukazováno na to, že lidé jsou různí a je tedy třeba volit různé přístupy.

3.4.6 Porady

Porady jsou nedílnou součástí jakékoliv společnosti. Při poradách dochází k seznámení zaměstnanců s novým cílem společnosti, k delegování činností, k průběžnému hodnocení stavu projektu. Dochází zde k „poradě“ jak naložit s daným problémem, k inspirování/motivování zaměstnanců, k prohlubování vztahů. Zaměstnanci mají možnost se v rámci porad vnést své dotazy, zjistit názory ostatních a setkat se svými kolegy. Aby byly porady efektivní, měl by být v pozvánce přesně definován jejich přínos a měly by probíhat formou rozhovoru – ne monologu.

Plamínek (2012) definuje porady jako organizovanou komunikaci skupiny zaměstnanců s cílem prodiskutovat danou problematiku a případně najít vhodně řešení.

Dle Mikuláštika (2010) by každá efektivní porada měla mít organizátora, který by měl zainteresované účastníky pozvat, měl by vytvořit program porad a tento program i účastníkům s předstihem zaslat. Organizátor má také na starost vést poradu, usměrňovat tok komunikace tak, aby došlo k naplnění cíle porady. Účastníci by se měli dostavit včas, měli by přijít připravení a jejich účast by měla být aktivní. Porad by se měl účastnit zároveň i zapisovatel, aby došlo k přesnému a jasnému záznamu z porady.

Typy porad stejně tak jako jejich délka či počet zaměstnanců se liší, jedno však mají společné. Hlavním cílem je komunikace. Porady by měly být otevřené, v místnosti by měla panovat důvěra, žádná z účastněných stran by se neměla bát říct svůj názor a naopak by nemělo docházet pouze k negativnímu hodnocení. Efektivní porady by měly být profesionální.

Typy porad:

- I. Dle velikosti
 - o Malé – maximálně 5 účastníků

- Velké – efektivní porady by měly mít do 15 členů, ideální počet je kolem 10 členů (Mikuláščík, 2010)
- II. Dle četnosti
- Operativní – může probíhat každý den, případně dle dané operativy
 - Periodická – pravidelně se opakující (týdenní, měsíční, čtvrtletní etc.) (Mikuláščík, 2010)
- III. Dle závažnosti
- Rozhodovací – dělí se dále podle vlivu pravomocí na strategické a taktické
 - Řešitelské- účastníci by již měli mít přehled o dané problematice, cílem je vyřešení daného problému
 - Informativní – hlavním cílem je sdělování informací napříč liniemi, počet účastníků může být vyšší (Plamínek, 2012)

Agilní metody využívané v rámci vedení lidí rozeznávají hned několik typů porad. Pro účely této práce dojde k vysvětlení následujících základních typů:

I. Standup

Tento typ porad je nejvyužívanější především v prostředí vývoje, nebo-li developmentu. Slovní spojení *standup* pochází z anglického *stand up* tedy stát. Principem těchto porad je to, že jsou rychlé a snadné. Měly by probíhat denně, měly by být krátké (5-15 minut) a lidé by při nich měli stát. Při těchto poradách dochází k rychlému nasdílení toho, na čem zaměstnanci pracovali včera, co se jim povedlo či nepovedlo a na čem budou pracovat dnes, případně sdílí další problémy, o kterých by měl tým vědět (Šochová, 2014).

II. Sync

Z anglického slovo *synchronization*, neboli synchronizace, vznikla zkratka *sync*. Princip této rady je sladění všech členů týmů, případně manažerů, ohledně aktuálního dění, zadaných úkolů a jejich průběhu. Rady typu *sync* mohou být taktické ale i strategické. Taktické syncy jsou na úrovni týmu, strategické na úrovni managementu. Četnost těchto porad není nijak definována, probíhat mohou jak operativně tak periodicky (Van Der Berg, 2007).

III. One-to-one

Porady typu one-to-one, nebo-li z očí do očí, často zbytečně vyvolávají nepříjemnou obavu. Jde o schůzku manažera s podřízeným zaměstnancem, a je čistě na nich, jak si ho nastaví. Hlavním cílem těchto porad může být nejen ujasnění si zadaného úkolu a probrání jeho průběhu, ale tento typ schůzek je často využíván i pro zpětnou vazbu. (Renninger, 2002).

IV. Retrospektiva

„Retrospektiva je efektivní nástroj na získávání zpětné vazby a její formát může být použit v libovolném kontextu pro implementaci zlepšování a inovaci, a to jak v rámci týmů, tak i jednotlivců“ (Šochová, 2014).

V. Pre-planning a planning

Porady typu *pre-planning* a *planning* spolu úzce souvisejí. Při *pre-planningu*, nebo-li před-plánování, dochází k představení možných zadaných úkolů a dohodnutí se, zda si tým daný úkol vezme na starost. Při *planningu*, neboli plánování, už dochází k samotnému rozdělení úkolů jednotlivým členům týmu.

3.4.7 Bariéry v komunikaci

Každá bariéra v komunikaci představuje problém. Především z hlediska úspěšné a kvalitní komunikace. Stejně tak, jako je to s řešením jiných problémů, nejdůležitější je uvědomit si danou bariéru a přiznat si jí. Dalším krokem je snažit se tuto bariéru odstranit. Bariéry lze rozdělit dle dvou hledisek:

I. Interní bariéry

Interní bariéry jsou bariéry pocházející z osobnosti komunikátora nebo komunikanta. Mezi nejčastější bariéry se řadí obava z neúspěchu - ta se často projevuje především pomocí neverbálních prvků (ošívání se, nepřímý oční kontakt). Lidé se velice často uchylují k předsudkům a zaujatosti, což není ani pro jednu stranu optimální. Dědina (2007) dále upozorňuje na mezilidské vztahy na pracovišti. Tyto vztahy mohou mít různou podstatu – od důvěry až po boji o moc.

Dle Mikuláščíka (2010) mají emoce na interní bariéry v komunikaci velký vliv. Obě strany do vzájemné komunikace promítají své momentální emoce, které mohou

vést k zbytečným rozporům případně mohou vyvrcholit až k vyjádření neúcty k partnerovi.

Interní bariéry mohou být i sémantického rázu, kdy jeden z účastníků špatně artikuluje, používá slang, nářečí, cizí slova či dosahuje jiné úrovně slovní zásoby. Za vnitřní bariéry lze dále považovat i skákání do řeči, nepřípravenost, nesoustředěnost, neaktivnost.

II. Externí bariéry

Nejčastější externí bariérou je venkovní hluk či rozptylování. Externí bariéry pocházejí z exteriéru – již nejsou ovlivňovány osobností účastníku ale prostorem, ve kterém se komunikace odehrává. Rušivým elementem může být například zvláštní prostředí (nezvykle umístěný nábytek), přítomnost další osoby nebo způsob organizace, jakým komunikace probíhá (Mikuláščík, 2010).

Hlavními externími bariérami dle Kaňákové je kultura a tradice, v jakých lidé vyrůstají. „*Největší a nejčastější překážky patrně spočívají v náboženských směrech, v „nepřekonatelné vzdálenosti“ některých národnostních kultur a v civilizačních rozdílech*“ (Kaňáková, 2008).

Mezi externí bariéry bývají řazeny i demografické bariéry. Někteří účastníci komunikace mohou jako rušivé vnímat genderový rozdíl či generační rozdíl.

3.4.8 Konflikty

Konflikt lze chápat jak rozpor, který vzniká mezi cíli a potřebami jednotlivců a cíli a potřebami skupin. Dle Dědiny (2007) jsou „*typickými příklady pro konflikt rozdílné zájmy a hodnoty jednotlivých lidí*“.

Řešení konfliktů

V případě, že dojde v komunikaci k nedorozumění či k výměně názorů nastává situace, kdy je třeba co nejrychleji a nejefektivněji vyřešit konflikt. Řešení konfliktů často bývá nepříjemné obzvláště v pracovním týmu lidí, ale je nezbytné. Potlačování či přehlížení konfliktu není pro působení společnosti či týmu zdravé.

Nejprve je nutné provést analýzu konfliktu, pro správné pochopení podstaty a podniknutí dalších kroků. Ve své podstatě, se konflikt odehrává ve dvou úrovních:

- Věcná úroveň – jde o věc samotnou, o její cíl, výsledek a zvolenou metodu
- Vztahová úroveň – účastníci jsou ovládáni emocemi, díky nim se často ocitají v nepochopitelných postojích vůči ostatním (Lahnerová, 2010)

Konflikt často bývá primárně považován za negativní věc. Při jeho řešení ovšem účastníci mohou dosáhnout lepších výsledků či udělat lepší rozhodnutí. Nad daným problémem více přemýšlejí, a jeho vznik je motivuje k rozhodnutím, která vedou k neopakování konfliktu. Bělohlávek () popisuje, že řešení konfliktu pomáhá k přívalu nové energie do týmu, přispívá k inovacím, uvolňuje napětí, pomáhá k přizpůsobení.

Dle Dědiny (2007) lze konflikty řešit pomocí vhodné týmové spolupráce, kompromisu či přizpůsobením, případně výměnou lidí v týmu.

3.4.9 Efektivní komunikace

Princip efektivní komunikace je kombinací vhodných komunikačních nástrojů, neverbálních prvků komunikace, komunikačních dovedností a mnoho dalšího. Jak na efektivní komunikaci ať už v rámci týmu, nebo mezi jednotlivými odděleními nelze přesně a jednotně definovat. K efektivní komunikaci bohužel nestačí pochopení teoretických faktorů, je nezbytné snažit se pochopit i faktor lidský.

Lidé bohužel často shledávají velkou zálibu v hraní her a jinak tomu není ani v komunikaci. V rámci tzv. komunikačních her dochází k nedodržení základních faktorů efektivní komunikace jako například respekt vůči všem zúčastněným stranám, upřímnost, cit pro společnou zodpovědnost a společný cíl (Fiedler, 2005).

Jak již bylo definováno v podkapitole 3.2 Manažer, manažer nemá být pouze odborníkem na danou problematiku, manažer musí mít především cit pro komunikaci. „*Pro úspěch manažera v jeho zaměstnání je rozhodující z 60%, to jaké lidi známe, z 30% jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10% to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I ve specializovaných oborech spočívá 85% osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15% na znalostech*“ (Vymětal, 2010).

Dle Tureckiové je základem efektivní komunikace především umění vytvoření a udržení důvěry v týmu, prezentační dovednosti a motivace zaměstnanců.

Zvyšování efektivnosti komunikace

Jedním z cílů manažera by mělo být dlouhodobé zlepšování efektivnosti komunikace na pracovišti, neboť komunikace je proces, který se neustále vyvíjí a tudíž vyžaduje stále

nové přístupy. Pro zvýšení efektivnosti komunikace je nutné nejprve identifikovat a následně odstranit bariéry v komunikaci. K základnímu členění bariér ať už interních či externích došlo v podkapitole 3.4.7 Bariéry v komunikaci. Dědina (2007) popisuje čtyři základní techniky, kterými lze dále docílit zvýšení efektivnosti.

I. Zlepšení vztahů

Lidé na pracovišti zpravidla tráví 1/3 svého dne, je tedy logické že mezi sebou utvářejí mezilidské vztahy. Manažer by měl tyto vztahy zakládat především na důvěře. Důvěry v rámci týmu lze dosáhnout pomocí osvojení těchto tří metod:

- Komunikace by měla sloužit nástroj při řešení konfliktů
Manažeři často využívají komunikaci pouze k hodnocení podřízených. Samozřejmě je důležité, aby k hodnocení zaměstnanců docházelo, neměla by to být ovšem hlavní funkce komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Manažer by měl mít o své podřízené zájem, měl by se jich dotazovat na jejich názor, měl by dbát na jejich spokojenost. Neměl by být vyzdvihován proces nadřízenosti a podřízenosti – lidé by si měli být rovnocenní, byť zde ohraničení jejich pravomocí být musí (Dědina, 2007).
- Transparentní komunikace
Komunikace uvnitř týmu by měla být otevřená a všichni členové by to tak měli vnímat. Otevřená komunikace vytváří důvěru a zvyšuje tím efektivitu ať už v rámci komunikace či v rámci plnění zadaných úkolů.
- Asertivní komunikace
Nejvíce vhodný typ verbální komunikace v týmu je asertivní komunikace.
„Asertivita znamená především přímost, čestnost a pevný přístup, jasné vyjádření názorů, pocitů a potřeb, snahu o uplatnění vlastních práv bez omezování jiných“ (Dědina, 2007).

II. Ploché organizační struktury

V současné době stále více dochází ke zplošťování organizačních struktur. To znamená, že dochází ke snižování frekvence vertikální komunikace a zvyšuje se komunikace horizontální. Komunikace, která probíhá na úrovni

horizontální (mezi manažery) bývá velice často neformální. Díky zplošťování dochází také k tomu, že zaměstnanci mají větší pravomoci a větší zodpovědnost. Právě to vede k nárůstu informačnímu toku v rámci firmy. Je proto důležité, aby manažeři uměli rozlišit kvalitní a podstatné informace, které pak nadále sdělují svým podřízeným (Dědina, 2007).

III. Efektivní vedení porad

Manažer stráví velké množství svého času na poradách. Aby porady splnily svůj účel, byly tedy rychlé, efektivní a kvalitní, je třeba dodržovat několik zásad.

- *Určit si cíl schůze – na závěru schůze by mělo dojít k rozhodnutí*
- *Nepodcenit přípravu – určení místa, času, trvání, účastníků a programu schůze*
- *Zahájení – při úvodu stručně zmínit hlavní témata, společně s časovým harmonogramem*
- *Vlastní vedení schůze – manažer by měl dbát na to, aby každý člen schůze vyjádřil svůj názor a aktivně se účastnil*
- *Zakončení – shrnutí závěrů ze schůze, určení dalších kroků, přiřazení zodpovědností (Dědina, 2007)*

IV. Hlas zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že to jsou právě zaměstnanci, kteří plní zadané úkoly, ví často sami nejlépe, jak tuto činnost zefektivnit. Manažeři by proto měli vytvořit takové prostředí, kde se zaměstnanci nebojí podílet se o své názory či nové návrhy na zlepšení. Zaměstnanci často nechtějí vyjádřit svůj názor protože se nemají důvěru k managementu, nemají pocit, že by byli vyslyšeni či jsou dlouhodobě demotivováni a nemají ke sdílení potřebu. Manažeři tudíž pro řízení a delegování práce nemají všechny potřebné informace a komunikace stejně tak jako plnění cílů je neefektivní (Dědina, 2007).

4 Praktická část

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Sledovaná organizace si bohužel nepřeje být pro účely této práce označována, dojde proto v rámci zachování anonymity k označení společnosti jako společnost Alfa. K charakteristice společnosti dojde na základě interního zdroje.

Společnost Alfa byla založena v roce 2009 na západě České republiky. Hlavní činností společnosti Alfa je sociální marketing. To znamená, že je pro své klienty schopna analyzovat dění na jejich firemních profilech a to hned na několika sociálních sítích. Analýzou se v tomto případě rozumí sbírání dat ohledně zveřejněných názorů zákazníků na společnost, na její image či dokonce reakcí zákazníků na nový výrobek.

Společnost Alfa je akciovou společností, která v roce 2014 byla jednou z mála českých společností, které dostaly vysokou investici ve výši 26 milionů dolarů. V roce 2017 měla společnost obrát zhruba 800 milionů.

Vzhledem ke stáří a k rychlému vývoji se společnost Alfa stále označuje za start-up společnost. Jako taková se nebojí zavádět nové způsoby a formy komunikace, vedení či motivování lidí.

Organizační struktura společnosti Alfa

Organizační strukturou společnosti Alfa je divizní a maticový typ. Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých oddělení podle náplně své práce. Každé oddělení má jednoho vedoucího manažera, který za něj zodpovídá. Vedoucí manažer má ve svém týmu jednoho či více manažerů, záleží na počtu týmů. Tyto manažeri již zodpovídají pouze za plnění cílů v rámci týmu.

Ve společnosti se nachází oddělení finanční, personální, IT, prodejní, vývojové a testování, IT a bezpečnost práce, oddělení pro řízení chodu kanceláří a další.

V současné době má společnost hlavní sídlo v Praze, své pobočky má ale v 11 různých zemích světa. Celkový počet zaměstnanců je kolem 280, v pražské kanceláři se nachází zhruba 140 zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti Alfa jsou různé národnosti, proto je hlavním jazykem angličtina.

Hodnoty společnosti Alfa

V roce 2013 společnost představila své hodnoty, kterými se řídí:

- Bud' transparentní
- Posouvej své limity
- Bud' unikátní
- Bud' laskavý
- Žádné rozdíly
- Dobře se bav

Pracovní prostředí společnosti Alfa

Společnost Alfa velmi dbá na to, aby pracovní prostředí bylo jedinečné, zajímavé, účelné a hravé. Všechny kanceláře jsou utvořeny formou „open space“ tedy otevřeného prostoru. Ten má napomáhat ke sblížení zaměstnanců. V kancelářích je dostatek tzv. hravých zón, kde jsou pro zaměstnance k dispozici hry typu Xbox, stolního fotbalu či lega. Společnost dbá na rozvíjení hravosti svých zaměstnanců, jakožto rozvíjení tvůrčího ducha. V kancelářích je dostatek pohovek a pytlů na sezení. To je pro zaměstnance velkou výhodou, neboť v rámci své práce mohou neustále měnit prostředí.

Komunikace v rámci společnosti

Pro komunikaci v rámci společnosti lze využít mnoho různých nástrojů. Nejvíce rozšířeným nástrojem je pracovní email, který každý zaměstnanec dostane přidělen hned první den nástupu do práce. Jednotlivá oddělení mají své skupinové emailové adresy a tak je možné, zaslat email celému oddělení. Nevýhodou této volby je pravděpodobnost zbytečného zahlcení emaily členů, kterých se sdělení netýká. Společnost Alfa je otevřená využívání nových komunikačních nástrojů, záleží na tom, co danému týmu či zaměstnanci vyhovuje. Zaměstnanci mají možnost v rámci emailového klienta využívat i doplňky, jako například kalendář anebo chat. Osobní kalendáře jsou přístupné všem k nahlídnutí.

Zaměstnanci zpravidla ke své práci dostávají firemní notebooky a telefony, neboť pevná linka je pouze na recepcích.

Vedení firmy využívá pro sdělení informací především email případně firemní sociální sítě, záleží na typu daného sdělení. Každý čtvrtletí svolává vedení firmy informační

schůzku, kde dochází ke zhodnocení předešlého období a vytyčení krátkodobých cílů na období následující.

Představení manažerů a jejich týmů

Social Media Research tým / Manažer A

Jakmile společnost Alfa získá zákazníka, Social Media Research zajišťuje, aby sociální média tohoto klienta byly po celou dobu využity na nejvyšší úrovni. Poskytuje klientovy rady a stará se o jeho marketing na sociálních sítích. Tento tým má 19 zaměstnanců a vede ho Manažer A. Manažer A se v rámci společnosti pohybuje již 6 let. Předchozí zkušenosti s manažerskou pozicí předtím neměl.

Office Management tým / Manažer B

Office Management tým, zkráceně OM, zajišťuje veškerý chod kanceláří. Pokrývá recepce, objednávání kancelářských potřeb, nábytku, zajišťování služebních cest či plánování interních akcí. Tento tým, který čítá 15 zaměstnanců, má na starost Manažer B, který pracuje pro společnost Alfa 3,5 roku. Tento Manažer, má s vedoucími pozicemi již značné znalosti z předchozích zaměstnání.

Influencers, Builder, Web tým / Manažer C

Influencers zdokonalují marketingovou platformu, která slouží k vyhledávání influencerů. Tedy lidí, které nejvíce dokáží ovlivnit publikum či zákazníky, které klient vyžaduje. Builder vybudoval platformu pro analýzu sociálních médií, a které vede ke zvýšení efektivity těchto médií. Web content tým zajišťuje vše ohledně webových stránek a online dostupnosti dané společnosti. Tyto týmy, které mají dohromady 29 zaměstnanců, má na starosti Manažer C. Manažer C pro společnost pracuje s krátkou přestávkou již 5 let. Předchozí zkušenosti s vedoucí pozicí má.

Sales Operations tým / Manažer D

Sales operations tým shromažďuje a poskytuje veškeré plány a nástroje k dosažení strategických cílů společnosti. Díky informacím, který tento tým nabízí, vidí management podniku, jak si společnost stojí a jak se může jejich podnikání zlepšit. Tento tým, ve kterém pracuje 20 zaměstnanců, vede Manažer D. Manažer D

pracuje pro společnost Alfa 5 měsíců. Tento manažer má značné předchozí zkušenosti s vedením lidí.

IT tým / Manažer E

IT tým plánuje a vytváří technologické aplikace, které se postupně implementují ve společnosti Alfa. Zároveň je součástí úplně tohoto týmu poskytovat IT podporu všem zaměstnancům ve všech pobočkách včetně zahraničních. IT tým, který má 18 členů, vede Manažer E. Manažer E pro společnost Alfa pracuje již 5 let. S vedoucími pozicemi má již také zkušenosti.

4.2 Techniky sběru dat

Účelem empirického výzkumu bylo získání dat pro vypracování praktické části této diplomové práce, jejímž cílem je zjištění a zhodnocení významu prvků komunikace pro efektivní týmovou spolupráci jednotlivých oddělení ve sledované organizaci.

Na základě pozorování, ke kterému došlo po 1 celý rok díky autorovo pracovním závazkům se sledovanou organizací, bylo nejen možné sestavit otázky pro polostandardizovaný rozhovor a vybrat tak vhodné manažery, ale i sestavit otázky pro dotazníkové šetření.

Pro účely této práce došlo k rozdělení techniky sběru dat na dvě části. První částí byl kvalitativní výzkum, tedy polostandardizovaný rozhovor s pěti manažery. Každý z pěti manažerů působí v rámci jiného oddělení a v rámci svého týmu využívá jiné komunikační prostředky i jiné styly vedení lidí. Otázky pro polostandardizovaný rozhovor byly vytvořeny na základě zpracování teoretických východisek literární rešerše a odborně konzultovány s vedoucím pracovníkem společnosti Alfa. Celkově došlo k sestavení 6 otázek, které mapují výše zmíněnou problematiku dané práce. Vzhledem k tomu, že se jedná o polostandardizovaný rozhovor došlo v rámci některých otázek k podání doplňujících informací. Manažeri byli s otázkami k polostandardizovanému rozhovoru seznámeni ještě před jeho uskutečněním. Na začátku proběhlo krátké představení autora i účelu práce, tak aby dotazovaní pochopili účel daného rozhovoru. Rozhovor byl s laskavým svolením manažerů nahráván na audio záznam a poté přepsán do písemné formy. Na konci rozhovoru byl manažerům věnován prostor pro jejich případné dotazy a bylo jim poděkováno za jejich ochotu a spolupráci.

Druhou částí vlastní práce bylo provedení kvantitativního výzkumu, tedy dotazníkového šetření. Bylo dotázáno celkem 101 zaměstnanců, jejichž vedoucími pracovníky jsou výše zmínění manažeři. Návratnost dotazníků činila téměř 83%, což činí 83 respondentů. Bylo sestaveno celkem 34 výzkumných otázek, z čehož 5 otázek bylo filtračních, 4 otázky byly otevřené, 21 otázek bylo uzavřených a 4 otázky jsou hodnoceny pomocí Likertovy škály. Otázky v rámci dotazníkového šetření opět mapují problematiku komunikace v rámci vnitropodnikové organizace.

V úvodu dotazníkového šetření došlo k seznámení respondentů s účelem dotazníku, ujištění o anonymitě vyplňování a poděkování za ochotu a vložený čas. V závěru byl vymezen prostor pro případné komentáře. Vzhledem k tomu, že oficiálním jazykem společnosti Alfa je anglický jazyk, byl dotazník přeložen a rozeslán i v anglické verzi. Obě verze dotazníkového šetření jsou k nalezení v Příloze této práce.

Pro ověření kvality a srozumitelnosti předcházela dotazníkovému šetření pilotáž. Pro účely pilotáže bylo vybráno 10 zaměstnanců, kterým byl rozdan dotazník v tištěné podobě i s místem pro případné poznámky. Po vyplnění dotazníku došlo k diskusi vedenou autorem práce. K návrhům a připomínkám účastníků pilotáže bylo přihlédnuto a vybrané otázky byly opraveny.

4.3 Výsledky polostandardizovaného rozhovoru

1) Jaký je Váš názor na komunikační nástroje využívané v rámci Vašeho týmu? Vyhýbáte se některým komunikačním nástrojům?

Všichni manažeři se shodli, že pro efektivní práci daného týmu je nutné přizpůsobit komunikační nástroje jejich potřebám. Nejvíce využívanou a nedílnou součástí každého týmu je především osobní komunikace. Osobní komunikace je využívána při každodenním kontaktu anebo při poradách. Prostřednictvím osobní komunikace dále dochází u Manažera C k delegování úkolů, neboť tímto způsobem lze zkontrolovat, že podřízený zaměstnanec pochopil zadání. Manažer A naopak k delegování využívá firemní sociální síť, protože je shledává k tomuto procesu jako efektivnější. Manažer B se naopak sociálním firemním sítím záměrně vyhýbá, neboť mu přijdou nepřehledné a neadekvátní. Tento manažer proto preferuje emailovou komunikaci. Manažer D toto vnímá přesně naopak.

2) Co konkrétně pro Vás, jako manažera, představují komunikační dovednosti?

V rámci této otázky došlo opět ke shodě všech dotazovaných. Všichni manažeři se shodli, že by manažer měl být nejen odborníkem ve své profesi, ale měl by také ovládat komunikaci v rámci svého týmu. Ke svým podřízeným zaměstnancům by měl projevovat empatii, zájem a důvěru. Manažer B se dále domnívá, že v moderním způsobu vedení lidí již pro empatii není místo, což vnímá negativně. Manažer C svou komunikační dovednosti manažera doplnil o vlastnost autenticity, tedy lidskosti. Manažer D komunikační dovednosti uznává jako důležité, zároveň však dodává, že není možné za zaměstnance příliš přemýšlet a takzvaně ho „vodit za ručičku“. Dle Manažera E by měl být manažer v rámci komunikace se svým týmem konzistentní.

3) Pociťujete nějaké bariéry v komunikaci v rámci Vašeho týmu anebo v rámci společnosti?

Pouze jeden manažer pociťuje bariéry v rámci komunikace ve svém týmu. Manažer B vnímá jako možnou bariéru věk a prvotní nezkušenost zaměstnanců ve svém týmu. Ostatní manažeři vnímají určité bariéry v rámci společnosti. Manažer A a Manažer D vnímá jako překážku v efektivní komunikaci zahlcování emailovou korespondencí. Dle Manažera B není komunikace v rámci společnosti otevřená a prostředí společnosti není vybudované na důvěře. Manažer E vnímá jako potenciální hrozbu vytváření virtuálních týmů. I přes využívání různých komunikačních nástrojů, práce v týmu nikdy nebude tak efektivní, jako když je založena na každodenním fyzickém kontaktu. Překvapivé je, že pouze jeden manažer, Manažer A, vnímá jako překážku v komunikaci používání cizího jazyka. Dle něj 1/3 zaměstnanců nemluví plynule anglicky a proto nedochází k plynulému toku komunikace v rámci společnosti.

4) Jak motivujete své zaměstnance? Domníváte se, že jste schopni dosáhnout motivace prostřednictvím komunikace?

V odpovědích na tuto otázku se manažeři opět shodli. Všichni dotazovaní manažeři si uvědomují, jak je motivace v pracovním procesu potřebná. Manažer B i

Manažer C své podřízené zaměstnance chválí, dávají jim najevo, že jsou s jejich odvedenou prací spokojeni. Manažer A a Manažer D se především snaží být pro své podřízené příkladem v chování, disciplíně a plnění úkolů. Manažer D se dále snaží být transparentní. Jeho kalendář je plně zobrazen a se svými podřízenými má velmi otevřený vztah. Právě to je dle něj klíčové pro zdravé pracovní prostředí, které vede k touze být ještě lepší. Manažer C a Manažer E dávají svým podřízeným zaměstnancům volnost v plnění úkolů, snaží se je motivovat především prací a novými zajímavými úkoly.

5) Jaký je Váš názor na rozvoj neformálních vztahů na pracovišti?

Podporujete tento typ vztahů?

Neformální vztahy na pracovišti jsou dle odpovědí všech manažerů nedílnou součástí pracovního vztahu, neboť napomáhají vytvářet příjemné a uvolněné organizační klima. Všichni manažeři tyto vztahy ve svých týmech podporují a často jsou i iniciátory mimopracovních setkání. V rámci neformálních vztahů je ovšem nutné vytyčit si pevné hranice. Dle Manažera B, v rámci automatických neformálních vztahů, často dochází ke smazání respektu vůči manažerovi. Manažer D pracoval v předchozím zaměstnání s týmem, kde neformální vztahy neprobíhaly vůbec. Dle něj záleží především na týmu zaměstnanců a na tom, jaká forma je jim komfortní.

6) Co pro Vás znamená zpětná vazba? Jak jí získáváte a jak s ní následně nakládáte?

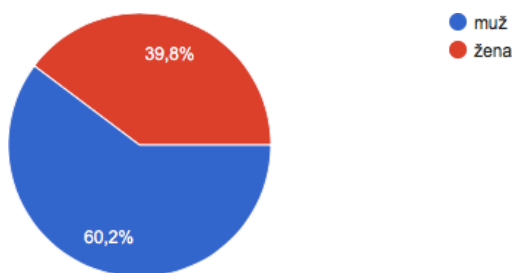
Z odpovědí z polostandardizovaného rozhovoru s vybranými manažery vyplývá, že zpětná vazba je důležitá pro všechny z nich, a že si její potřebu v rámci svého týmu uvědomují. Zpětná vazba by měla být kontinuální a instantní. Všichni manažeři zastávají takzvanou „open door policy“ neboli politiku otevřených dveří. To znamená, že se snaží vytvářet ve svém týmu takové prostředí, aby se podřízení zaměstnanci nebáli za manažerem s jakýmkoliv připomínkou či žádostí o radu zajít. Zpětnou vazbu manažeři získávají především při poradách typu 1:1 ale i v rámci neformálních setkání. Dotazovaní manažeři na zpětnou vazbu berou ohled v rámci zadávání nových projektů či změnou přístupu v chování.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: *Zaškrtněte prosím, zda jste muž nebo žena.*

Graf č 2 procentuálně znázorňuje pohlaví respondentů. Z grafu je patrné, že z 83 respondentů je 60,2% mužů a z 39,8% žen. Toto rozdělení odpovídá i technickému zaměření firmy.

Graf 1 Genderové rozdělení ve společnosti

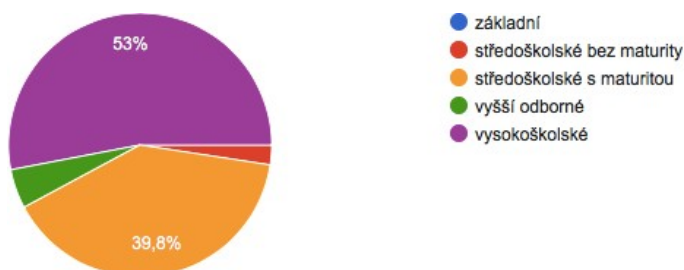


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Více jak polovina, tedy celých 53% respondentů, má vysokoškolské vzdělání. Druhou velkou skupinou, tedy 39,8% respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Celkem 4,8% respondentů má vyšší odborné vzdělání a 2,4% má středoškolské vzdělání bez maturity viz graf 2. Dosažené vzdělání není při přijetí do společnosti rozhodující. Manažerům daleko více záleží na získaných zkušenostech a touze pracovat.

Graf 2: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: V jakém oddělení pracujete?

Tabulka 1: Oddělení v rámci společnosti

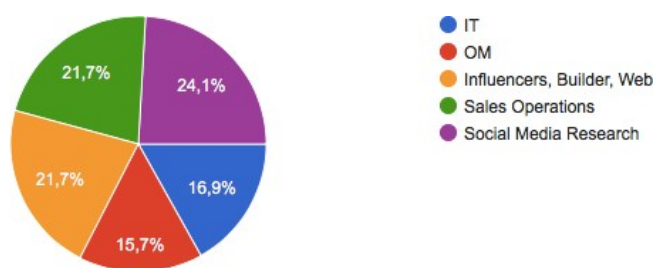
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
IT	14	16,90%
OM	13	15,70%
Influencers, Builder, Web	18	21,70%
Sales Operations	18	21,70%
Social Media Research	20	24,10%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1 popisuje zastoupení respondentů v rámci jednotlivého oddělení.

Dotazníkový výzkum byl rozeslán pouze zaměstnancům, kteří spadají pod manažery se kterými byl prováděn polostandardizovaný rozhovor. Z grafu 4 vyplývá, že z celkového počtu respondentů 24,1% pracuje v týmu Social Media Research, 21,7% spadá pod tým Sales Operations a Influencers, Builder, Web tým. Druhou nejmenší skupinou je tým IT s 16,9% zaměstnanců a nejmenší skupinu činí tým office managementu což představuje 15,7% zaměstnanců.

Graf 3: Oddělení v rámci společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaká je Vaše pozice v týmu?

Tabulka 2: Pozice v týmu

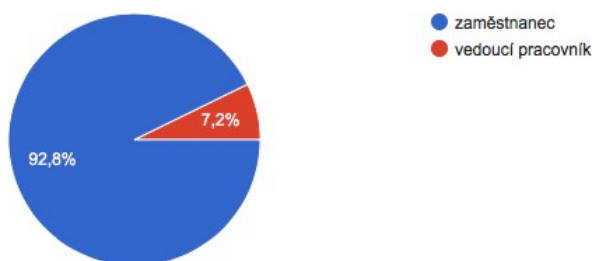
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
zaměstnanec	77	92,80%
vedoucí pracovník	6	7,20%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 vyjadřuje pozici respondentů v jejich týmu.

Pouze 7,2% zaměstnanců zastává v rámci týmu pozici vedoucího pracovníka viz graf 4. To znamená, že manažer má v přímé linii pod sebou vedoucí pracovníky, kteří se starají o hladký průběh plnění projektů. V tomto případě se jedná o tzv. SCRUM Masteri a Product Owneri k jejichž deskripci došlo v podkapitole 3.3.3 Pracovní týmy.

Graf 4: Pozice v týmu

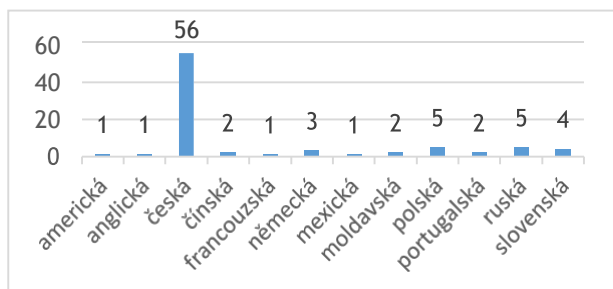


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaká je Vaše národnost?

Národnostní diverzifikace je ve společnosti Alfa značná. Vzhledem k tomu, že bylo dotazníkové šetření prováděno v české pobočce, nejvíce respondentů, celkem 56, byli právě zaměstnanci české národnosti. Další národnosti i s přesnými počty jsou přehledně vyobrazeny v grafu 5.

Graf č. 5: Národnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Ztotožňujete se s firemními hodnotami?

Tabulka 3: Hodnoty firmy

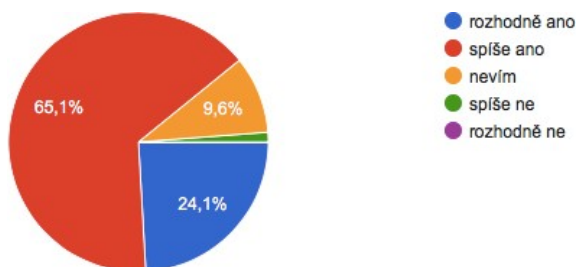
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	20	24,10%
spíše ano	54	65,10%
nevím	8	9,60%
spíše ne	1	1,20%
rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 popisuje, zda se respondenti ztotožňují s firemními hodnotami.

Celkem 24,1% respondentů se rozhodně ztotožňuje s firemními hodnotami společnosti Alfa. Větší skupina respondentů, celkem 65,1%, se s firemními hodnotami spíše ztotožňuje. Tento výsledek je kladný a očekávaný, neboť zaměstnanci jsou málokdy ochotni pracovat pro společnost, jejíž hodnotám nevěří. Celkem 9,6% si není jisto, zda se s hodnotami ztotožňuje a 1,2% respondentů se s hodnotami spíše neztotožňuje viz graf 6.

Graf č. 6: Hodnoty firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Je pro Vás nastavená firemní kultura komfortní?

Tabulka 4: Firemní kultura

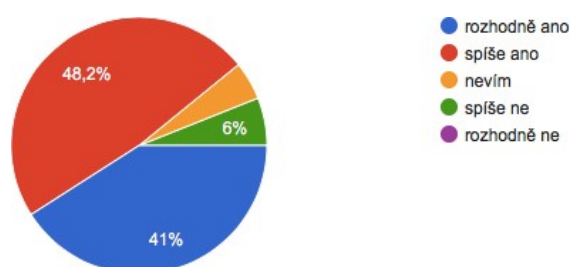
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	34	41%
spíše ano	40	48,20%
nevím	4	4,80%
spíše ne	5	6%
rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 představuje, zda respondenti shledávají firemní kulturu jako komfortní.

Z grafu 7 je patrné, že většina zaměstnanců opět odpověděla kladně. Celých 41% zaměstnanců rozhodně shledává firemní kulturu jako komfortní, 48,2% respondentů je s nastavenou kulturou spíše spokojeno. Necelých 5% zaměstnanců neví, zda je pro ně firemní kultura pohodlná a 6% zaměstnanců se spíše necítí komfortně.

Graf č. 7: Firemní kultura



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jsou pro Vás neformální vztahy na pracovišti důležité?

Tabulka 5: Neformální vztahy

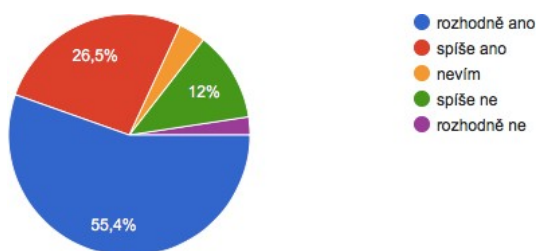
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	46	55,40%
spíše ano	22	26,50%
nevím	3	3,60%
spíše ne	10	12%
rozhodně ne	2	2,40%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 popisuje, zda jsou pro respondenty neformální vztahy na pracovišti důležité.

Neformální vztahy na pracovišti jsou rozhodně důležité pro 55,4% respondentů. 26,5% respondentů spíše shledávají neformální vztahy jako důležité, 3,6% neví, zda jsou pro ně neformální vztahy důležité. Celých 12% neformální vztahy shledává jako spíše nedůležité a pro 2,4% jsou tyto vztahy rozhodně nedůležité. Grafické znázornění viz graf 8.

Graf č. 8: Neformální vztahy



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jste spokojeni s komunikací v rámci týmu?

Tabulka 6: Komunikace v rámci týmu

Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen(a)	41	49,40%
spokojen(a)	39	47%
nespokojen(a)	3	3,60%
velmi nespokojen(a)	0	0%

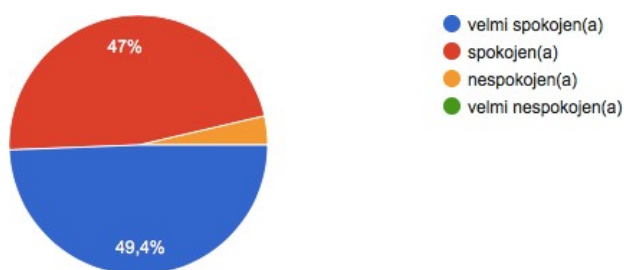
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 vyjadřuje, zda jsou respondenti s komunikací v rámci týmu spokojeni.

Na tuto otázku odpovědělo dle grafu č 9 celkem 96,4% dotazovaných kladně.

Konkrétně 49,4% je rozhodně spokojeno, 47% respondentů je spíše spokojeno.

Graf č. 9: Komunikace v rámci týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jste informováni vedením firmy o firemních cílech a nových strategiích?

Tabulka 7: Firemní strategie

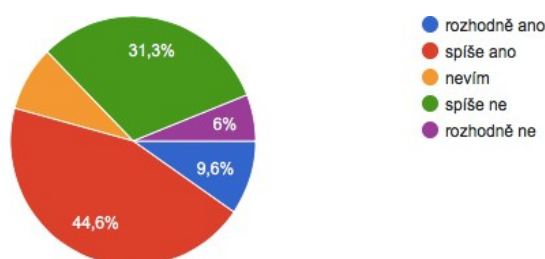
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	8	9,60%
spíše ano	37	44,60%
nevím	7	8,40%
spíše ne	26	31%
rozhodně ne	5	6,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 7 vyplývá, zda jsou respondenti informováni o firemních cílech a nových strategiích.

Z grafu č 10 vyplývá, že pouze 9,6% respondentů je informováno o firemních cílech a nových strategiích. 44,6% respondentů je spíše informováno, v závěsu za touto skupinou je 31,3% spíše neinformováno. Celkem 6% respondentů je rozhodně vedením firmy neinformováno.

Graf č. 10: Firemní strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: *Informace podávané vedením společnosti jsou poskytovány jasně a srozumitelně.*

Tabulka 8: Firemní informace

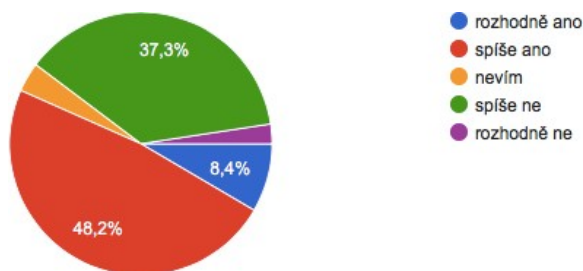
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	7	8,40%
spíše ano	40	48,20%
nevím	3	3,60%
spíše ne	31	37%
rozhodně ne	2	2,40%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 8 vyplývá, zda respondenti shledávají poskytnuté informace vedením firmy jako jasné a srozumitelné.

Největší skupina respondentů, čítající 48,2% se domnívá, že vedení společnosti poskytuje informace jasně a srozumitelně. Oproti tomu 37,3% respondentů je opačného názoru, tedy že vedení firmy spíše neinformuje jasně a srozumitelně.

Graf č. 11: Firemní informace



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Zahlcuje Vás firmy informacemi, které vnímáte jako nepodstatné?

Tabulka 9: Nepodstatné informace

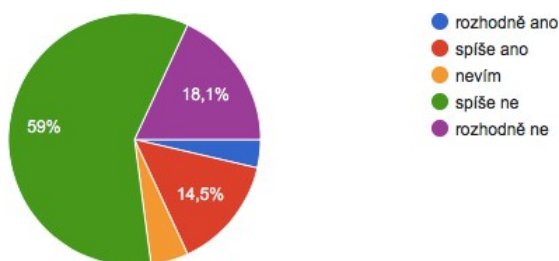
Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	3	3,60%
spíše ano	12	14,50%
nevím	4	4,80%
spíše ne	49	59%
rozhodně ne	15	18,10%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 9 vyplývá, zda si respondenti myslí, že je firma zahlcuje nepodstatnými informacemi.

Dle grafu 12 více jak polovina respondentů s 59% neshledává, že by je firma zahlcovala nepodstatnými informacemi. Stejného názoru je i 18,1% respondentů, kteří rozhodně nejsou zahlcováni. Celkem 14,5% respondentů je spíše zahlcováno.

Graf č. 12: Nepodstatné informace



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Máte přístup ke všem informacím, které k Vaší práci potřebujete?

Tabulka 10: Přístup k informacím

Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	26	31,30%
spíše ano	50	60,20%
nevím	1	1,20%
spíše ne	6	7,2%
rozhodně ne	0	0,00%

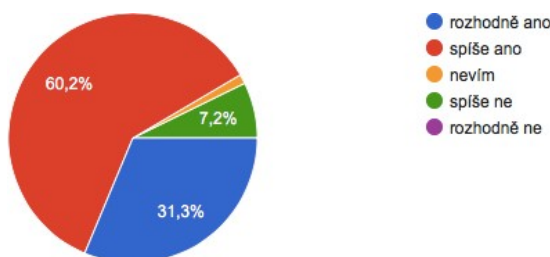
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 představuje přístup ke všem informacím, které respondenti potřebují.

Větší polovina, tedy 60,2% respondentů spíše má přístup k potřebným informacím.

Pouze 7,2% respondentů tento přístup spíše nemá. Viz graf 13.

Graf č. 13: Přístup k informacím

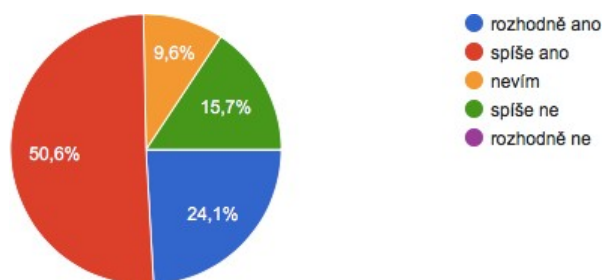


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Dostáváte veškeré podstatné informace k Vaší práci včas?

Na tuto otázku dle grafu 14 odpovědělo kladně 50,6% respondentů, kteří spíše podstatné informace včas dostávají. 15,7% respondentů informace včas spíše nedostávají a 9,6% respondentů neví.

Graf č. 14: Včasný přístup k informacím

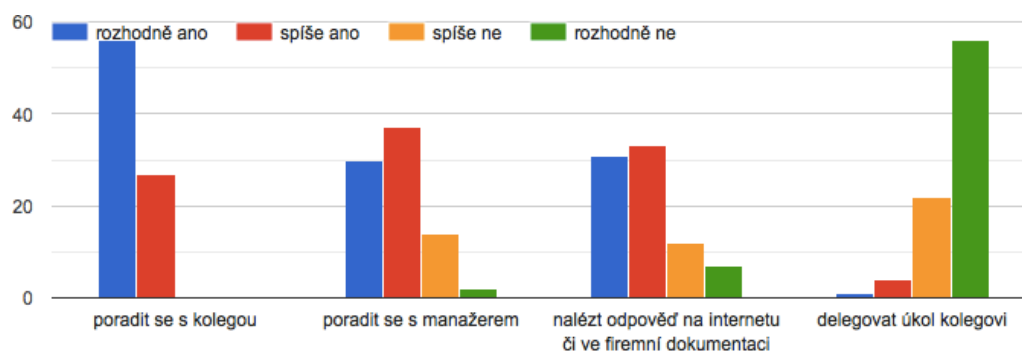


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Nerozumíte-li danému úkolu preferujete.

Pokud respondenti společnosti Alfa nerozumějí danému úkolu rozhodně preferují poradit se s kolegou, či nalézt odpověď na internetu či ve firemní dokumentaci anebo se poradit s manažerem. Rozhodně svou práci nedelegují kolegovi. Viz graf 15.

Graf č. 15: Preference úkolů

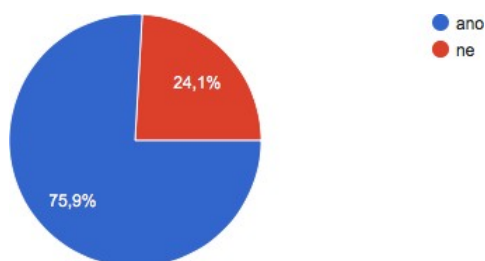


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jste z hlediska Vašeho týmu zastupitelní?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 75,9% respondentů kladně a tedy že jsou v rámci svého týmu zastupitelní. Pouze 24,1%, což činí 20 respondentů, je v rámci svého týmu nezastupitelná. Grafické znázornění viz graf 16.

Graf č. 16: Zastupitelnost

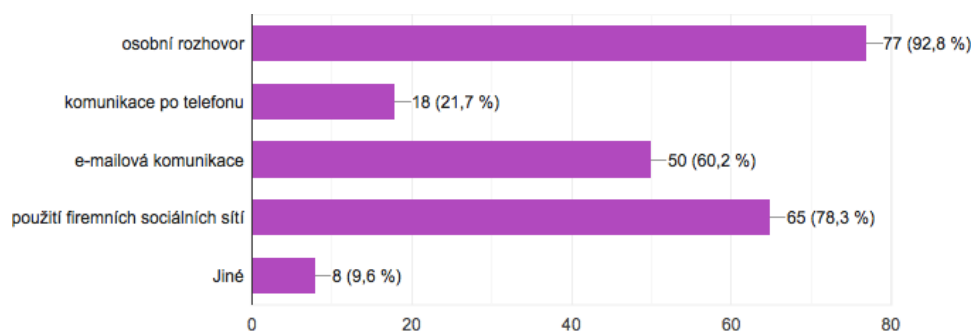


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jaké komunikační nástroje považujete v rámci Vaší práce za nejefektivnější? (vyberte maximálně 3)

Celkem 92,8% zaměstnanců považuje za nejefektivnější osobní komunikaci. Hned poté byla označena možnost firemní sociální sítě, které jako efektivní shledává 65% respondentů. E-mailovou komunikaci označilo jako třetí nejefektivnější způsob komunikace 60,2% respondentů. Mezi jiné komunikační nástroje 9,6% respondentů zařadilo online aplikace.

Graf č. 17: Efektivnost komunikačních nástrojů

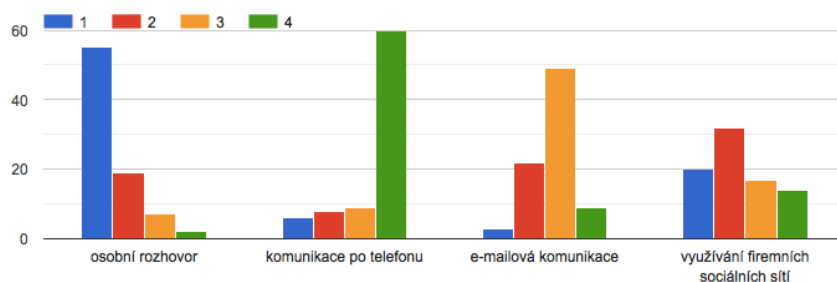


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Které komunikační nástroje jsou nejvíce používány v rámci Vašeho týmu? (Seřad'te dle četnosti – 1 nejvíce, 4 nejméně, ke každé číselné hodnotě přiřad'te pouze jeden prvek)

Z grafu 18 vyplývá, že v rámci týmu je stále nejvíce využívána osobní komunikace. Odpovědi se téměř shodují s odpověďmi v otázce č. 17, kde opět nejméně je využívána komunikace po telefonu.

Graf č. 18: Využívání komunikačních nástrojů v rámci týmu

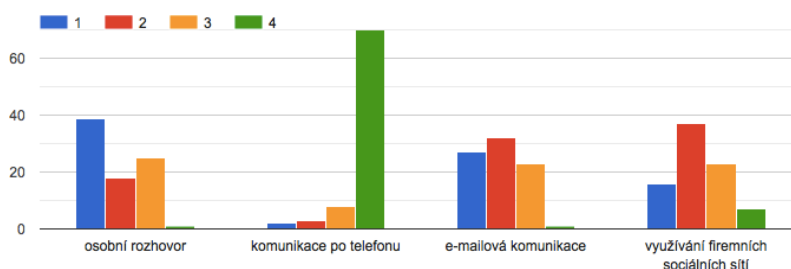


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: *Které komunikační nástroje jsou dle Vás v rámci společnosti nejvíce využívány? (Seřadte dle četnosti – 1 nejvíce, 4 nejméně, ke každé číselné hodnotě přiřadte pouze jeden prvek)*

Dle respondentů je v rámci firmy jako komunikační nástroj nejvíce využíván osobní rozhovor, emailová komunikace a firemní sociální sítě. Viz graf 19.

Graf č. 19: Využívání komunikačních nástrojů v rámci týmu

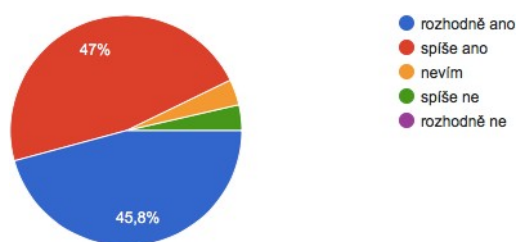


Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 20: *Shledáváte komunikaci v rámci Vašeho týmu jako efektivní?*

Dle grafu 20 na tuto otázku odpovědělo 45,8% respondentů kladně a tedy, že v rámci svého týmu komunikaci rozhodně shledávají jako efektivní. Celkem 3,6% respondentů komunikaci v rámci svého týmu spíše jako efektivní neshledávají.

Graf č. 20: Efektivnost týmové komunikace

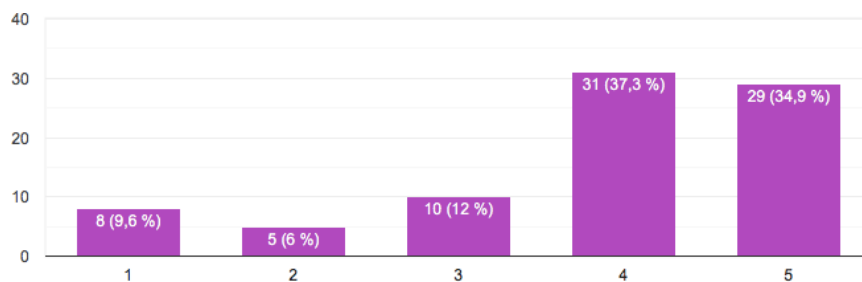


Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 21: *Shledáváte komunikaci v rámci Vašeho týmu jako otevřenou a důvěryhodnou?*

Na tuto otázku odpovědělo 34,9% respondentů kladně – komunikaci v rámci týmu rozhodně shledávají jako otevřenou a důvěryhodnou. Pouze 15,6% respondentů odpovědělo záporně – celkem 9,6% respondentů komunikaci rozhodně jako otevřenou a důvěryhodnou neshledává.

Graf č. 21: Otevřenost a důvěryhodnost týmové komunikace

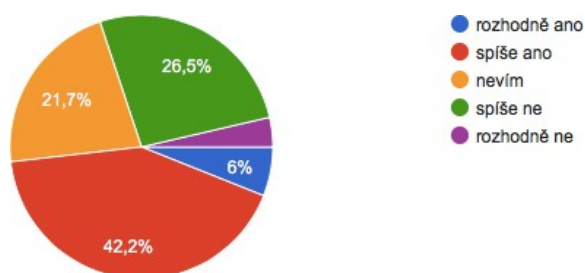


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: *Domníváte se, že je komunikace mezi jednotlivými týmy efektivní?*

Celkem 42,2% respondentů spíše shledává komunikaci mezi jednotlivými týmy efektivní. Přesně 26,5% komunikaci jako efektivní spíše neshledává a 21,7% zvolilo odpověď nevím.

Graf č. 22: Efektivnost komunikace mezi týmy

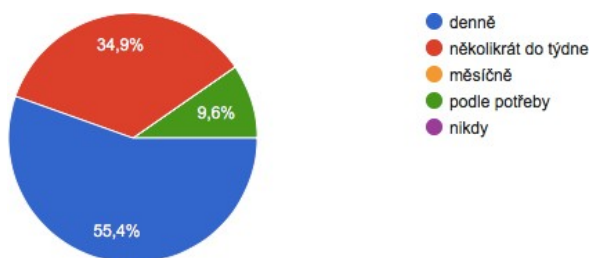


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23: *Jak často komunikujete se svým manažerem?*

Z grafu 23 lze vyčíst, že 55,4% respondentů komunikuje se svým manažerem denně, 34,9% několikrát do týdne a 9,6% respondentů dle potřeby.

Graf č. 23: Četnost komunikace s manažerem

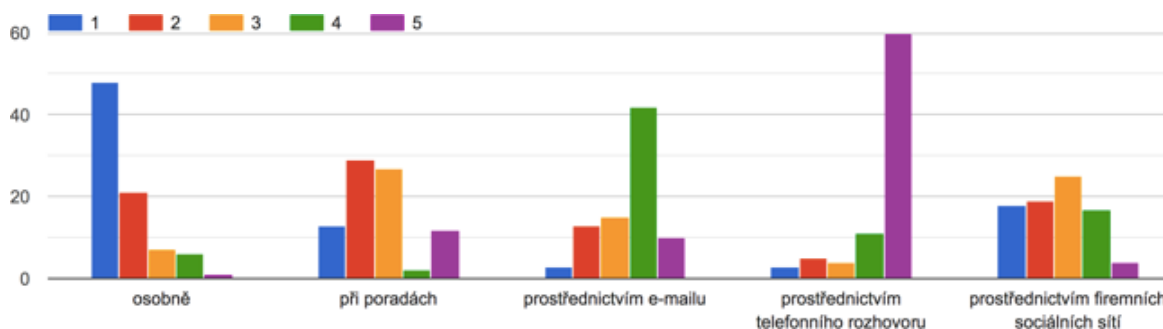


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: *Jakými způsoby nejčastěji komunikujete se svým manažerem? (Seřad'te dle četnosti – 1 nejvíce, 5 nejméně, ke každé číselné hodnotě přiřad'te pouze jeden prvek)*

Nejčastější formou komunikace je dle grafu 24 osobní forma, kterou zvolilo 48 respondentů. 18 respondentů se svým manažerem komunikuje prostřednictvím firemních sociálních sítí. 60 respondentů zvolilo telefonní rozhovor jako nejméně častý.

Graf č. 24: Nejčastější způsoby komunikace s manažerem

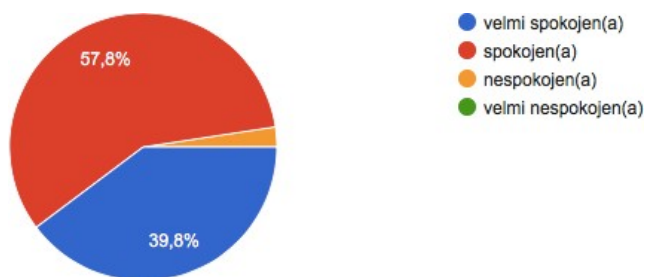


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25: *Jste spokojeni s komunikačními dovednostmi manažera?*

Na tuto otázku odpověděli téměř všichni respondenti kladně. Celkem 39,8% je velmi spokojeno, 57,8% je spokojeno a 2,4% jsou nespokojena.

Graf č. 25: Komunikační dovednosti manažera

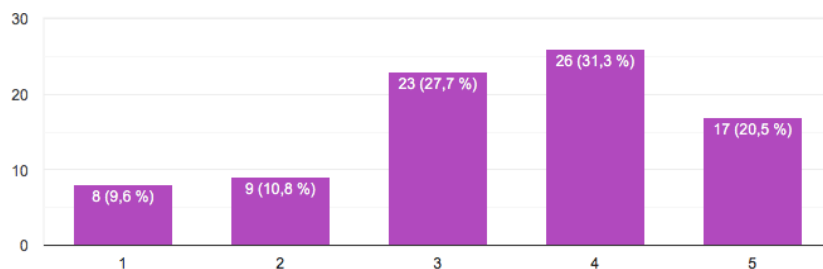


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 26: Dokáže Vás Váš manažer motivovat?

Z grafu 26 plyne, že 20,5% manažer dokáže velmi motivovat, 9,6% respondentů manažer motivovat nedokáže vůbec.

Graf č. 26: Motivace

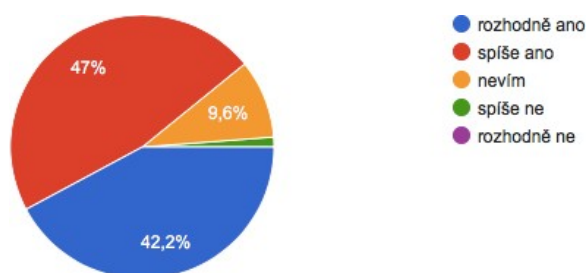


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 27: Je Váš manažer schopen vytvořit přátelskou atmosféru v rámci týmu?

Pouze 1,2% respondentů odpovědělo, že manažer spíše neumí vytvořit přátelskou atmosféru v rámci svého týmu. Celkem 42,2% respondentů zhodnotilo, že manažer spíše umí vytvořit přátelskou atmosféru v rámci týmu.

Graf č. 27: Přátelské prostředí v týmu

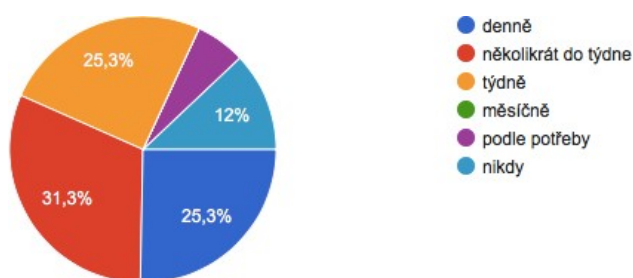


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 29: Jak často svolává Váš manažer porady?

Odpovědi na tuto otázku jsou opět velmi diverzifikované. Dle grafu 29 svolává manažer denně porady pro 25,3% respondentů, několikrát do týdne pro 31,3% respondentů a pro 6% respondentů manažer nesvolává porady nikdy.

Graf č. 29: Porady

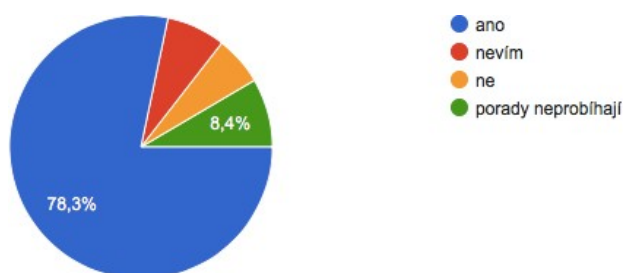


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 30: Jsou tyto porady dle Vašeho názoru efektivní?

Celkem 78,3% respondentů zhodnotilo porady jako efektivní, celkem 6% respondentů porady jako efektivní nevnímá.

Graf č. 30: Efektivnost porad

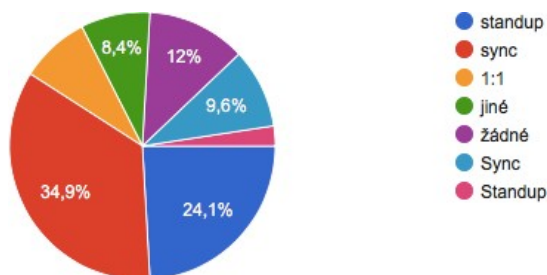


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 31: Jaký typ porad shledáváte jako nejefektivnější v rámci Vašeho týmu?

Z grafu 31 vyplývá, že 34,9% respondentů shledává jako nejefektivnější porady typu Sync. Celkem 24,1% respondentů vybralo jako nejefektivnější typ Standup porad a 12% respondentů neshledává žádný typ porad jako efektivní.

Graf č. 31: Typ efektivních porad

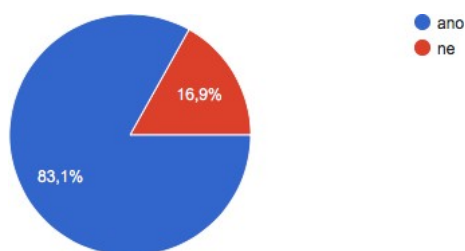


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 32: Probíhá v rámci Vašeho týmu zpětná vazba?

Více jak dvě třetiny respondentů odpovědělo, že zpětná vazba v rámci jejich týmu probíhá.

Graf č. 32: Zpětná vazba

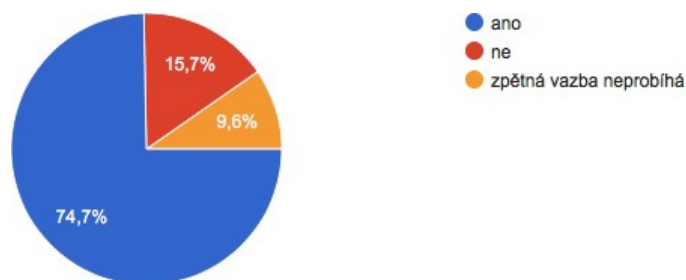


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 33: Pokud ve Vašem týmu probíhá zpětná vazba, je efektivní?

Celkem 74,7% respondentů vnímá zpětné vazby jako efektivní. Oproti tomu 15,7% zpětnou vazbu, která probíhá v rámci týmu jako neefektivní.

Graf č. 33: Efektivnost zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Vyhodnocení hypotéz

Hlavní hypotéza

H1: Vhodně zvolené nástroje komunikace zvyšují efektivitu práce.

Výzkum prokázal jednoznačné potvrzení této hypotézy. Všichni dotazovaní manažeři se shodli na tom, že vhodně zvolené nástroje s ohledem na typ sdělení zvyšují efektivnost komunikace a tudíž i efektivitu práce. Taktéž i v rámci dotazníkového šetření respondenti odpovídali kladně. Pokud by manažeři pro účely práce svého týmu volili nevhodný typ komunikace, mohlo by docházet ke zbytečně vzniklému komunikačnímu šumu či k bariérám v komunikaci, které by prodlžovaly dobu nutnou pro splnění vytyčených cílů společnosti.

Vedlejší hypotézy

H2: Jednotlivé týmy ke své komunikaci upřednostňují různé nástroje.

V rámci této hypotézy došlo pomocí kvalitativního i kvantitativního výzkumu k jasnému potvrzení. Vzhledem k tomu, že se každý z výše zmíněných týmů zabývá jinou problematikou, není divu, že každému týmu vyhovují ke komunikaci jiné nástroje. OM tým využívající jednotnou e-mailovou adresu preferuje ke své komunikaci především e-mailovou komunikaci. Sales operations tým, jehož náplní je analýza, využívá ke své komunikaci především firemní sociální sítě a osobní komunikaci. IT tým pro svou komunikaci využívá ticketovací systém s kombinací firemní sociální sítě. Social Media Research tým preferuje osobní komunikaci a Influencers, Buidler, Web tým využívá kombinaci e-mailu, firemní sociální sítě i osobní komunikace.

H3: Virtuální způsob komunikace v rámci týmu v současné době již převažuje nad komunikací osobní.

Tato hypotéza byla vyvrácena. Všichni manažeři stejně tak jako respondenti uvedli, že na prvním místě vždy preferují osobní komunikaci před virtuální komunikací. Manažeři dále uvedli, že při osobní komunikaci je pro ně vždy důležitá i neverbální stránka komunikace. Právě díky ní lze ihned zjistit, zda komunikant vysílanou zprávu přijímá a chápe ji tak, jak byla myšlena. V případě osobní

komunikace lze také sdělení ihned poupravit a přeformulovat. Tím dojde k rychlé nápravě a efektivnější práci.

5 Výsledky a diskuze

Na základě polostandardizovaného rozhovoru, dotazníkové šetření a zhodnocení stanovených hypotéz bylo zjištěno mnoho významných skutečností.

Společnost Alfa se řadí mezi start-up společnosti, a proto se manažeři i zaměstnanci nemusí řídit standardizovanými procesy nýbrž tyto procesy mohou sami zavádět. Hlavní výhodou tedy je, že manažeři si pro svůj tým mohou vybrat jakýkoliv komunikační nástroj, který shledávají jako efektivní k práci v rámci vnitropodnikové komunikace.

Téměř všichni zaměstnanci shledávají nastavenou firemní kulturu jako komfortní a ztotožňují se s firemními hodnotami. To je pro společnost Alfa pozitivní zpráva, neboť spokojení zaměstnanci chodí do práce rádi a kvalitně odvádí svou práci. Dalším důležitým faktorem je i skutečnost, že na základě zkoumání vedení společnosti Alfa poskytuje zaměstnancům informace včas, jasně i srozumitelně. I přesto má však polovina respondentů však pocit, že společnost se zaměstnanci dostatečně nesdílí firemní cíle a strategie.

Respondenti kladně hodnotili i své manažery. Všichni oslovení manažeři v rámci svého týmu umějí vytvořit přátelskou atmosféru, což úzce souvisí i s tím, že drtivá většina zaměstnanců vnímá komunikaci jako otevřenou a důvěryhodnou. Zaměstnanci se nebojí v případě problémů zajít za svým manažerem, zeptat se ho na radu či poskytnou zpětnou vazbu. Všechna výše zmíněná fakta jen odpovídají tomu, že pro $\frac{3}{4}$ zaměstnanců jsou neformální vztahy na pracovišti důležité.

Z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců jsou se svými manažery v kontaktu denně či několikrát do týdne. Manažeři uvedli, že často pořádají porady různého typu, které zaměstnanci shledávají jako efektivní. Nicméně zaměstnanci některých týmů vypověděli, že manažer porady nesvolává vůbec, stejně tak jako neprobíhá zpětná vazba. Tyto odpovědi mohli být uvedeny z toho důvodu, že manažer dle hierarchické linie může upřednostňovat některé zaměstnance před jinými, a nemá tak dostatek času na pořádání porad, nebo alespoň 1:1 porad, se všemi svými zaměstnanci. Manažeři by se na toto měli zaměřit a zajistit nápravu.

Co se týče komunikace samotné – každý tým používá v rámci týmové komunikace jiné nástroje. Nejčastějším využívaným nástrojem komunikace v rámci týmu je osobní komunikace, následují firemní sociální sítě a poté e-mail. Osobní komunikace je důležitá z hlediska neverbální komunikace, která toho může

hodně prozradit. Firemní sociální sítě slouží pro rychlou výměnu krátkých zpráv, zpravidla ne příliš formálního typu. E-mail byl označen manažery i zaměstnanci jako zastaralý, pomalý a zahlcující nástroj. V rámci komunikace uvnitř společnosti je dle zaměstnanců opět nejvíce využívána osobní komunikace, e-mail a poté firemní sociální sítě. To odpovídá tomu, že komunikace mezi jednotlivými týmy je brána spíše na formální než neformální úrovni.

Vzhledem k neustále měnícím se procesům, novým nástrojům či požadavkům a k taktéž subjektivě odpovědí v rámci dotazníkového šetření je velmi komplikované dosáhnout naprosté efektivity. Zvolený výzkum však potvrdil, že zaměstnancům i manažerům se ve společnosti Alfa pracuje dobře, ve společnosti jsou spokojeni a komunikaci pro svou práci v týmu shledávají jako efektivní. Pokud však všichni zaměstnanci i manažeři projdou sebereflexí a budou pracovat na zdokonalování jejich komunikačních dovedností, je zvýšení této efektivity samozřejmě možné.

6 Závěr

Vnitropodniková komunikace je nedílnou součástí efektivního fungování organizace nejen uvnitř společnosti ale také navenek. Aby docházelo k plnění vytyčených cílů společnosti, a tím i k jejímu posouvání kupředu na trhu je nutné, aby práce v rámci týmu i skrze oddělení byla efektivní.

Hlavním cílem diplomové práce na téma: „Význam vnitropodnikové komunikace pro efektivní práci v týmu“ bylo zjistit a zhodnotit význam prvků komunikace pro efektivní týmovou spolupráci jednotlivých oddělení sledované společnosti a následně navrhnout doporučení ke zlepšení. Tato práce, které byla rozdělena na literární rešerši a vlastní práci, se nejprve zabývala studiem odborné literatury aby následně mohla nastat aplikace zjištěných poznatků v rámci výzkumu.

Pro náležité pochopení významu vnitropodnikové komunikace pro efektivní práci v týmu došlo nejprve k vysvětlení základních pojmů dané problematiky. S vnitropodnikovou komunikací úzce souvisí manažerské dovednosti, organizace a její členění a komunikační nástroje. Dalšími faktory jsou formy komunikace, komunikační proces, manažerská komunikace, vnitropodniková komunikace či efektivní komunikace.

Vlastní práce byla založena nejprve na charakteristice sledované společnosti, následně i na kvantitativním i kvalitativním výzkumu a vyhodnocení hypotéz. Pro zhotovení polostandardizovaného rozhovoru bylo vybráno pět manažerů z různých oddělení, na základě kterých bylo možné demonstrovat různé přístupy k vedení lidí a k rozdílnému využívání komunikačních nástrojů. Na základě těchto odpovědí bylo dále možné sestavit dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 83 respondentů ze 101 oslovených zaměstnanců. Zhodnocení obou výzkumů vedlo k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Z celkového výzkumu vyplývá, že jak zaměstnanci tak manažeři se ve společnosti Alfa cítí komfortně, organizační klima společnosti vnímají velmi pozitivně. Komunikaci uvnitř svého týmu i mezi jednotlivými týmy shledávají jako efektivní, byť je samozřejmě stále co zlepšovat. Díky rozdílným potřebám jednotlivých týmů není zcela možné standardizovat jednotný způsob komunikace mezi jednotlivými odděleními, neboť každý tým shledává v rámci své komunikaci pro efektivní práci jiný komunikační nástroj.

Závěrem lze říci, že rozvíjení komunikačních dovedností manažerů i zaměstnanců a standardizování způsobu komunikace mezi jednotlivými odděleními by mělo být pro společnost Alfa klíčové. Společnost tak může ušetřit potenciální finanční náklady vynaložené na nábor a zaškolování nových zaměstnanců a manažerů.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje:

1. ALDAG, Ramon J. a Timothy M. STEARNS. *Management*. England: College Division, 1991. ISBN 9780534985189.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
4. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
5. BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-274-4429-2.
6. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
7. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-487.
8. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. šesté. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4720-180.
9. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
10. FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.
11. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Druhé. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.

12. KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4716-251.
13. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-716-9223-9.
14. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
15. LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitivní asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace. ISBN 80-247-4406-6.
16. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Druhé. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 8024780704.
17. MUTH, Rodney, Mary M. FINLEY a Marcia F. MUTH. *Harold D. Lasswell: an annotated bibliography*. Second. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1989. ISBN 07-923-0018-1.
18. MYSLÍN, Josef. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7.
19. PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.
20. PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět - 2., doplněné vydání*. Druhé. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024782744.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-802-4727-967.
22. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-802-4736-648.
23. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-802-7107-872.

24. RENNINGER, K. Ann a Wesley SHUMAR. *Building virtual communities: learning and change in cyberspace*. New York: Cambridge University Press, 2002. ISBN 05-217-8558-8.
25. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.
26. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 8024768070.
27. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, 122 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-0882-9.
28. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-802-4704-050.
29. VAN DER BERG, Jeroen P. *Integral Warehouse Management*. USA: Lulu.com, 2007. ISBN 1419668765.
30. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 8024786826.
31. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Druhé. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024767420.
32. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: 4., rozšířené a aktualizované vydání*. čtvrté. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 8024778327.
33. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
34. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4.
35. ZACHAROVÁ, Eva. *Komunikace v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2016. Sestra (Grada). ISBN 978-802-7101-566.

Internetové zdroje:

1. Henri Fayol. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington, 2015, 2011-2019(1), 1 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/henri-fayol>
2. Ikarus (album). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Ikarus_\(album\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Ikarus_(album))

8 Přílohy

Příloha 1: Polostandardizovaný rozhovor

Seznam otázek použitých při polostandardizovaném rozhovoru s manažery společnosti Alfa:

- 7) **Jaký je Váš názor na komunikační nástroje využívané v rámci Vašeho týmu? Vyhýbáte se některým komunikačním nástrojům?**
- 8) **Co konkrétně pro Vás, jako manažera, představují komunikační dovednosti?**
- 9) **Pocítujete nějaké bariéry v komunikaci v rámci Vašeho týmu anebo v rámci společnosti?**
- 10) **Jak motivujete své zaměstnance? Domníváte se, že jste schopni dosáhnout motivace prostřednictvím komunikace?**
- 11) **Jaký je Váš názor na rozvoj neformálních vztahů na pracovišti? Podporujete tento typ vztahů?**
- 12) **Co pro Vás znamená zpětná vazba? Jak jí získáváte a jak s ní následně nakládáte?**

Rozhovor s manažerem A

- 1) **Jaký je Váš názor na komunikační nástroje využívané v rámci Vašeho týmu? Vyhýbáte se některým komunikačním nástrojům?**

Jsem spokojena s komunikačními nástroji, které jsou v rámci mého týmu využívány. V rámci svého týmu preferuji spíše osobní komunikaci, protože právě ta mi dovolí sledovat neverbální komunikaci, která je velmi důležitá, a které nelze dosáhnout prostřednictvím používá online nástrojů. Pokud zadávám úkoly, zadáváme je radši písemně, využíváním různých to-do aplikací. Zaměstnanci tak mají možnost si úkoly v klidu pročíst a sepsat si případné otázky, či se k zadání mohou opakovaně vracet. Dalšími nástroji, které jsou v týmu hojně využívány, jsou firemní sociální síť. Emailová komunikace mi přijde pomalá a v současné době neefektivní. Při využívání jakýchkoliv komunikačních nástrojů je důležité kroky zrekapitulovat a hlavně si vzájemně důvěřovat. Nemyslím si, že se nějakým komunikačním nástrojům vyhýbám.

2) Co konkrétně pro Vás, jako manažera, představují komunikační dovednosti?

Já si myslím, že je důležité, aby manažer přizpůsobil komunikační dovednosti stejně tak i komunikační nástroje svému týmu a jeho potřebám. Komunikační dovednosti jsou pro manažera nezbytnou součástí jeho znalostí. Manažer by měl být nejen rozumět své práci ale zároveň by měl umět se svými zaměstnanci komunikovat. Pod komunikačními dovednostmi si představuji pochopení, schopnost vytváření důvěry a empatii.

3) Pociťujete nějaké bariéry v komunikaci v rámci Vašeho týmu anebo v rámci společnosti?

V rámci týmu o žádné bariéry nevím. Snažím se, aby veškeré bariéry byly odstraněny co nejdříve, snažím se jim i předcházet. Co se týče bariér ve společnosti, největší bariérou je rozhodně bariéra jazyková. Kamenem úrazu je, že ne všichni zaměstnanci mluví plynně anglicky, a tak komunikace někdy vázne. Další bariérou je i to, že ne všichni zaměstnanci využívají email jako prioritní prostředek komunikace, tudíž se může stát, že odpověď dojde se zpožděním až po urgenci.

4) Jak motivujete své zaměstnance? Domníváte se, že jste schopni dosáhnout motivace prostřednictvím komunikace?

Svým podřízeným se snažím jít příkladem, to je dle mého nejlepší motivace. Komunikaci k motivaci využívám často, a to i k motivaci negativní.

5) Jaký je Váš názor na rozvoj neformálních vztahů na pracovišti? Podporujete tento typ vztahů?

Neformální vztahy jsou pro pracovní prostředí důležité, podporují produktivitu práce. Zaměstnanci by měli chodit do práce rádi. Často a ráda trávím se svým týmem čas po práci, jsem častým iniciátorem těchto schůzek. Myslím si, že je ale i důležité, aby šel jenom tým – beze mě. Přeci jen, jsem jejich manažer.

6) Co pro Vás znamená zpětná vazba? Jak jí získáváte a jak s ní následně nakládáte?

Zpětná vazba je důležitý aspekt pracovního vztahu. Snažím se budovat atmosféru otevřených dveří – zaměstnanci by se neměli bát za mnou přijít. Ať už pro radu

anebo s nějakou připomínkou, nápadem na zlepšení. Zpětnou vazbu bere jako dárek, který by manažerovi v práci měl pomoci. Při přidělování dalších projektů na zpětnou vazbu beru ohled.

Rozhovor s manažerem B

1) Jaký je Váš názor na komunikační nástroje využívané v rámci Vašeho týmu? Vyhýbáte se některým komunikačním nástrojům?

V rámci týmu preferuji využívání především e-mailové komunikace, neboť v týmu používáme jednu emailovou adresu, protože v rámci firmy vystupujeme jako jednotný tým a ne jako jednotlivci. Pomocí emailu se dá tak mnoho věcí dohledat. Tento způsob komunikace se mi zdá nejefektivnější, vzhledem k tomu, že jsme v neustálém kontaktu se všemi zaměstnanci neumím si ani představit jiný způsob komunikace. Důležitým prostředkem je samozřejmě i osobní komunikace, ta je nenahraditelná sama o sobě. Vyhýbám se firemním sociálním sítím protože mi nepřijdou vůbec přehledné a efektivně využívané. Hlavní prostředek komunikace ať už v rámci týmu anebo v rámci společnosti by rozhodně neměly být sociální sítě.

2) Co konkrétně pro Vás, jako manažera, představují komunikační dovednosti?

Myslím si, že manažeři v současné době neumí a nechtějí být empatictí. Empatie je velmi důležitá stejně tak jako důvěra a naslouchání. Manažeři by se měli o zaměstnance zajímat, měli by dohlížet na to, aby pracovní i osobní život jejich zaměstnanců je v rovnováze.

3) Pociťujete nějaké bariéry v komunikaci v rámci Vašeho týmu anebo v rámci společnosti?

V rámci týmu vnímám částečně bariéry z hlediska věku. Mladí lidé ještě nemají zkušenosti z profesního života a neumějí se tak zatím správně přizpůsobit organizačnímu klimatu. Nemyslím si, že komunikace v rámci společnosti je otevřená a přímočará. Stejně tak jako v každé společnosti, i v této jsou pomluvy, šeptanda a špatné a nevhodné delegování úkolů. Jako bariéru, kterou lze přičíst současné virtuální vnímám i to, že lidé ztratili touhu po osobní komunikaci a

zahlcují se tak navzájem e-maily. Daleko lépe umějí komunikovat virtuálně než osobně.

4) Jak motivujete své zaměstnance? Domníváte se, že jste schopni dosáhnout motivace prostřednictvím komunikace?

Motivace dosahuji především prostřednictvím komunikace, myslím si, že je důležité člověka veřejně pochválit za jeho dobře odvedenou práci, přičíst mu body. Své podřízené dále motivuji formou malých benefitů jako například společnými večeřemi či drobným dárkem pro radost.

5) Jaký je Váš názor na rozvoj neformálních vztahů na pracovišti?

Podporujete tento typ vztahů?

Společnost upřednostňuje neformální formu komunikace. Jakmile lidé v českém jazyce přejdou z vykání na tykání smažou se tím i formální vztahy. V anglickém jazyce to tak znát není. Myslím si, že automatickým tykáním dochází ke snížení respektu vůči manažerům. Vytvářet neformální vztahy na pracovišti formou přátelství je dle mého názoru ovšem nevyhnutelné.

6) Co pro Vás znamená zpětná vazba? Jak jí získáváte a jak s ní následně nakládáte?

Zpětná vazba je pro efektivní fungování týmu nezbytná. Manažer by měl dát najevo, že chybovat je lidské, měl by vytvořit zdravé prostředí, kde se zaměstnanci nebojí sdělit manažerovi svou zpětnou vazbu. Zpětná vazba by měla být ale odůvodněná a reálná. Já pro získání zpětné vazby využívám nejen porad typu 1:1 ale i normální pracovní prostředí. Zpětnou vazbu si беру k srdci, ať už je pozitivní či negativní.

Rozhovor s manažerem C

1) Jaký je Váš názor na komunikační nástroje využívané v rámci Vašeho týmu? Vyhýbáte se některým komunikačním nástrojům?

Vhodnost komunikačních nástrojů záleží na typu sdělení, neboť každý typ vyžaduje jiné zacházení. Email používám pro typ sdělení, které je důležité ale nevyžaduje okamžitou reakci, sociální firemní síť využívám pro okamžitou reakci. Osobní komunikaci využívám především pro delegování projektů, abych

se ujistil, že došlo ke správnému pochopení. V rámci mého týmu se nejvíce využívají firemní sociální sítě s kombinací osobního reakce při poradách.

2) Co konkrétně pro Vás, jako manažera, představují komunikační dovednosti?

Komunikační dovednosti vnímám jako důležitý aspekt manažerské práce. Myslím si, že nejdůležitějším aspektem ovšem je to, aby byl manažer autentický, aby ho podřízení vnímali především jako člověka, který má své negativní vlastnosti.

3) Pociťujete nějaké bariéry v komunikaci v rámci Vašeho týmu anebo v rámci společnosti?

Bariéry v týmu ani společnosti nevnímám. Snažím se předejít komunikačním kolapsům v rámci týmu, často proto svolávám porady a kontroluji tak, zda komunikace probíhá všemi směry.

4) Jak motivujete své zaměstnance? Domníváte se, že jste schopni dosáhnout motivace prostřednictvím komunikace?

Motivování není mojí silnou stránkou. K motivaci využívám především komunikaci, i když se snažím stále zdokonalovat. Snažím se, aby lidé byli motivováni především svou prací, k tomu přihlížím i při delegování projektů. Je pro mě důležité, aby byli mí podřízení motivováni.

5) Jaký je Váš názor na rozvoj neformálních vztahů na pracovišti? Podporujete tento typ vztahů?

Rozvoj neformálních vztahů v rámci společnosti považuji za klíčový. Lidé se musí do práce těšit, v týmu musí panovat důvěra. Svůj tým podněcuji k setkání i mimo práci, já se jich bohužel z časových a rodinných důvodů účastním málokdy.

6) Co pro Vás znamená zpětná vazba? Jak jí získáváte a jak s ní následně nakládáte?

Zpětná vazba by měla být především procesně uchopená záležitost. Svým podřízeným dávám dopředu vědět, že zpětná vazba bude probíhat. Zpětnou vazbu sbírám převážně formou 1:1 porad. Já osobně jsem zastáncem okamžitých a co nejvíce konkrétních zpětných vazeb, což není z časových důvodů kolikrát možné. Bohužel zaměstnanci v mém týmu nejsou dostatečně otevření a nakloněni zpětné vazbě, proto zpětná vazba probíhá pozdě, což je škoda. Pokud zpětná vazba naráží na osobní záležitosti snažím se na nich zapracovat.

Rozhovor s manažerem D

- 1) Jaký je Váš názor na komunikační nástroje využívané v rámci Vašeho týmu? Vyhýbáte se některým komunikačním nástrojům?**

Já osobně jsem zastáncem osobní komunikace, nemám rád zdlouhavé emaily, vnímám je jako neefektivní. Pro komunikaci v rámci týmu preferuji před emaily spíše firemní sociální síť a jsem toho názoru, že to takto vyhovuje i zaměstnancům mého týmu v rámci jejich práce. Všem komunikačním nástrojům jsem otevřen a vítám nová zlepšení.

- 2) Co konkrétně pro Vás, jako manažera, představují komunikační dovednosti?**

Komunikační dovednosti jsou pro manažera důležité. Manažer musí umět naslouchat, aktivně se ptát a dbát na neverbální komunikaci. Jsem ovšem zastáncem toho názoru, že manažer nemůže dbát příliš velký ohled na neverbální komunikaci a číst zaměstnanci myšlenky. V současném konkurenčním prostředí si zaměstnanec musí umět vyjádřit své touhy a potřeby.

- 3) Pociťujete nějaké bariéry v komunikaci v rámci Vašeho týmu anebo v rámci společnosti?**

Žádných bariér si nejsem vědom. Byť je můj tým cizojazyčný a každý zaměstnanec sebou přináší nové kultury, hlavním jazykem je angličtina a každý z nich se snaží adaptovat. V rámci společnosti je možná jediná bariéra používání emailové komunikace a tím také zbytečné zahlcování emailové schránky.

- 4) Jak motivujete své zaměstnance? Domníváte se, že jste schopni dosáhnout motivace prostřednictvím komunikace?**

Své zaměstnance motivuji hlavně prostřednictvím komunikace, snažím se být jejich vzorem. Snažím se být transparentní a od nich očekávám totéž. Dále zaměstnance motivuji prostřednictvím práce.

- 5) Jaký je Váš názor na rozvoj neformálních vztahů na pracovišti? Podporujete tento typ vztahů?**

V rámci týmu se scházíme velice často, udržování neformálních vztahů je důležité. V minulosti jsem zažil ale i týmy, kdy neformální vztahy nebyly natolik rozvinuté a týmy i přesto fungovaly perfektně. Hlavní je, aby se zaměstnanci ve svém pracovní prostředí cítili komfortně.

6) Co pro Vás znamená zpětná vazba? Jak jí získáváte a jak s ní následně nakládáte?

Zpětnou vazbu aktivně nesbírám například pomocí dotazníků, ale dotazuji se na ní při poradách 1:1 i při neformálních setkání. Na zpětnou vazbu ohled samozřejmě беру, zároveň se však snažím zaměstnancům vysvětlit, proč došlo právě k tomuto rozhodnutí či reakci.

Rozhovor s manažerem E

1) Jaký je Váš názor na komunikační nástroje využívané v rámci Vašeho týmu? Vyhýbáte se některým komunikačním nástrojům?

V rámci týmu využíváme především komunikaci přes firemní sociální síť a osobní komunikaci at' při běžném procesu či na poradách. Dále v rámci naší administrativy využíváme aplikaci pro „ticketovací systém“. Emaily jsou dle mého názory zbytečně pomalé a zdlouhavé a neefektivní pro denní používání. Žádným komunikačním nástrojům se dle mého názoru nevyhýbám. Telefonní komunikaci nevyužíváme téměř vůbec a to z toho důvodu, že celý můj tým je pospolu.

2) Co konkrétně pro Vás, jako manažera, představují komunikační dovednosti?

Kvalitní komunikace k týmu musí být připravená, transparentní a jasně zadaná. Manažer by měl vhodně priorovat a cíleně delegovat úkoly. V rámci komunikačních dovedností by měl být manažer i konzistentní, měl by být otevřený diskuzi. Manažer by měl mít komplexní zkušenosti. Měl by být jednak technicky zdatný ale zároveň by měl být schopen svůj tým koučovat, mentorovat. V rámci komunikace mezi týmy by měl být manažer vyjednávačem, aby zajistil správný a efektivní tok komunikace a spolupráce.

3) Pociťujete nějaké bariéry v komunikaci v rámci Vašeho týmu anebo v rámci společnosti?

Jako hlavní bariéru v rámci týmu vnímám fyzickou nepřítomnost. I přes všechny možné nástroje, informace neplyne tak dobře, jako když je celý tým pospolu. V rámci společnosti žádné bariéry nevnímám, myslím si, že firemní kultura je otevřená všemu a připravená odstranit bariéry již v počátcích.

4) Jak motivujete své zaměstnance? Domníváte se, že jste schopni dosáhnout motivace prostřednictvím komunikace?

Své zaměstnance se snažím motivovat důvěrou a autonomií, kterou jim dávám v rámci plnění úkolů. Myslím si, že tým by měl znát vizi týmu, aby si lidé uvědomovali, jak svojí prací posouvají celý tým dopředu. Motivací pro zaměstnance může být i další rozvíjení jejich dovedností pomocí různých školení. Pomocí komunikace své podřízené motivuji přede všemi, je důležité uznání celého týmu.

5) Jaký je Váš názor na rozvoj neformálních vztahů na pracovišti? Podporujete tento typ vztahů?

Neformální vztahy na pracovišti rozhodně podporuji, ale musí zde být stanovené pevné hranice. Je důležité oddělovat soukromý a pracovní život. Manažer by si měl uvědomit, že zastává vedoucí pozici a že není vhodné aby došlo k promíjení chyb či smazání hierarchie.

6) Co pro Vás znamená zpětná vazba? Jak jí získáváte a jak s ní následně nakládáte?

Forma zpětné vazby musí být přizpůsobena typu týmu. Každému týmu vyhovuje něco jiného. Já se snažím, aby atmosféra v týmu byla otevřená a aby mi podřízené důvěřovali. Zpětná vazba by měla probíhat kontinuálně, nemusí probíhat pouze na poradách typu 1:1 či retrospektiva. Zpětnou vazbu získávám průběžně, nejen po splnění projektů. Snažím se na zpětnou vazbu ohlížet a brát jí především pozitivně.

Příloha 2: Dotazníkové šetření v českém jazyce

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro účely výzkumu v rámci mé diplomové práce, která se zabývá problematikou Významu vnitropodnikové komunikace pro efektivní práci v týmu.

Dotazník je zcela anonymní a odpovědi budou zpracovány výhradně pro účely této diplomové práce.

Předem bych Vám chtěla poděkovat za důvěru, ochotu a věnovaný čas při vyplňování dotazníku. Doba vyplňování dotazníku by neměla přesáhnout 10 minut.

S přáním krásného dne.

Tereza Janouškovcová

1. Zaškrtněte prosím, zda jste muž nebo žena.

- Muž**
- Žena**

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní**
- Středoškolské bez maturity**
- Středoškolské s maturitou**
- Vyšší odborné**
- Vysokoškolské**

3. V jakém oddělení pracujete?

- IT**
- OM**
- Influencers, Builder, Web**
- Sales operation**
- Social Media Research**

4. Jaká je Vaše pozice v týmu?

- Zaměstnanec**
- Vedoucí pracovník**

5. Jaká je Vaše národnost?

6. Ztotožňujete se s firemními hodnotami?

- Rozhodně ano**
- Spíše ano**
- Nevím**
- Spíše ne**
- Rozhodně ne**

7. Je pro Vás nastavená firemní kultura komfortní?

- Rozhodně ano**
- Spíše ano**
- Nevím**
- Spíše ne**
- Rozhodně ne**

8. Jsou pro Vás neformální vztahy na pracovišti důležité?

- Rozhodně ano**
- Spíše ano**
- Nevím**
- Spíše ne**
- Rozhodně ne**

9. Jste spokojeni s komunikací v rámci týmu?

- Velmi spokojen(a)**
- Spokojen(a)**
- Nespokojen(a)**
- Velmi nespokojen(a)**

10. Jste informováni vedením firmy o firemních cílech a nových strategiích?

- Rozhodně ano**
- Spíše ano**
- Nevím**
- Spíše ne**
- Rozhodně ne**

11. Informace podávané vedením společnosti jsou poskytovány jasně a srozumitelně.

- **Rozhodně ano**
- **Spíše ano**
- **Nevím**
- **Spíše ne**
- **Rozhodně ne**

12. Zahlcuje Vás firma informacemi, které vnímáte jako nepodstatné?

- **Rozhodně ano**
- **Spíše ano**
- **Nevím**
- **Spíše ne**
- **Rozhodně ne**

13. Máte přístup ke všem informacím, které k Vaší práci potřebujete?

- **Rozhodně ano**
- **Spíše ano**
- **Nevím**
- **Spíše ne**
- **Rozhodně ne**

14. Dostáváte veškeré potřebné informace k Vaší práci včas?

- **Rozhodně ano**
- **Spíše ano**
- **Nevím**
- **Spíše ne**
- **Rozhodně ne**

15. Nerozumíte-li zadanému úkolu preferujete:

- **Poradit se s kolegou – rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne**
- **Poradit se s manažerem - rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne**
- **Nalézt odpověď na internetu či ve firemní dokumentaci - rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne**
- **Delegovat úkol kolegovi - rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne**

16. Jste z hlediska Vašeho týmu zastupitelní?

- **Ano**
- **Ne**

17. Jaké komunikační nástroje považujete v rámci Vaší práce za nejefektivnější?

(Vyberte prosím maximálně 3)

- **Osobní rozhovor**
- **Komunikace po telefonu**
- **E-mailová komunikace**
- **Použití firemních sociálních sítí**
- **Jiné**

18. Které komunikační nástroje jsou nejvíce využívány v rámci Vašeho týmu?

(Prosím seřaďte dle četnosti – 1 nejvíce, 4 nejméně. Ke každé číselné hodnotě přiřaďte pouze jeden prvek)

- **Osobní rozhovor**
- **Komunikace po telefonu**
- **E-mailová komunikace**
- **Využívání firemních sociálních sítí**

19. Které komunikační nástroje jsou dle Vás v rámci společnosti nejvíce využívány?

(Prosím seřaďte dle četnosti – 1 nejvíce, 4 nejméně. Ke každé číselné hodnotě přiřaďte pouze jeden prvek)

- **Osobní rozhovor**
- **Komunikace po telefonu**
- **E-mailová komunikace**
- **Využívání firemních sociálních sítí**

20. Shledáváte komunikaci v rámci vašeho týmu jako efektivní?

- **Rozhodně ano**
- **Spíše ano**
- **Nevím**
- **Spíše ne**
- **Rozhodně ne**

21. Shledáváte komunikaci v rámci Vašeho týmu jako otevřenou a důvěryhodnou?

- **Rozhodně ano**
- **Spíše ano**
- **Nevím**
- **Spíše ne**

- Rozhodně ne**

22. Domníváte se, že je komunikace mezi jednotlivými týmy efektivní?

- Rozhodně ano**
- Spíše ano**
- Nevím**
- Spíše ne**
- Rozhodně ne**

23. Jak často komunikujete se svým manažerem?

- Denně**
- Několikrát do týdne**
- Měsíčně**
- Dle potřeby**
- Nikdy**

24. Jakými způsoby nejčastěji komunikujete se svým manažerem? (Prosím seřad'te dle četnosti – 1 nejvíce, 5 nejméně. Ke každé číselné hodnotě přiřad'te pouze jeden prvek.)

- **Osobně**
- **Při poradách**
- **Prostřednictvím e-mailu**
- **Prostřednictvím telefonního rozhovoru**
- **Prostřednictvím firemních sociálních sítí**

25. Jste spokojeni s komunikačními dovednostmi Vašeho manažera?

- Velmi spokojen(a)**
- Spokojen(a)**
- Nespokojen(a)**
- Velmi nespokojen(a)**

26. Dokáže Vás Váš manažer motivovat?

- Ano**
- Ne**

27. Je Váš manažer schopen vytvořit přátelskou atmosféru v rámci týmu?

- Rozhodně ano**
- Spíše ano**

- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

28. Jaký je Váš názor na Vašeho manažera?

29. Jak často svolává Váš manažer porady?

- Denně
- Několikrát do týdne
- Týdně
- Měsíčně
- Dle potřeby
- Nikdy

30. Jsou tyto porady dle Vašeho názoru efektivní?

- Ano
- Nevím
- Ne
- Porady neprobíhají

31. Jaký typ porad shledáváte jako nejefektivnější v rámci Vašeho týmu?

- Standup
- Sync
- 1:1
- jiné
- žádné

32. Probíhá v rámci Vašeho týmu zpětná vazba?

- Ano
- Ne

33. Pokud ve Vašem týmu zpětná vazba probíhá, je efektivní?

- Ano
- Ne
- Zpětná vazba neprobíhá

34. Zde je Váš prostor pro případný komentář:

Citace odpovědí respondentů na dobrovolnou otázku číslo 28. **Jaký je Váš názor na Vašeho manažera?**

Respondent 1:

„Kladný. Správná osoba na svém místě, nezahlučuje tým zbytečnostmi, dokáže vyslechnout a poradit. Nebojím se svěřit, pokud mi něco nejde nebo mám problém. Podporuje tým, jasně stanovuje priority, dokáže odmítnout úkol pro tým pokud si je vědoma toho, že jsme aktuálně zaneprázdnění.“

Respondent 2:

„Velmi kladný.“

Respondent 3:

„Je skvělá, vůbec není ve stresu. Ještě jsem se nesetkal s problémem, který by neuměla vyřešit. Popravdě doufám, že takhle milý a přívětivý jsou všichni manažeři.“

Respondent 4:

„Zkušený profesionál, nicméně komunikace a některé názory nejsou konzistentní.“

Respondent 5:

„Nejlepší vedoucí, co jsem zažil. Vytváří skvělou atmosféru uvnitř týmu a dokáže skvěle motivovat jednotlivé členy týmu.“

Příloha 3: Dotazníkové šetření v anglickém jazyce

Hello,

I would like to kindly ask you to fill in a questionnaire that will be used for a research purposes in my diploma thesis, which focuses with the importance of internal communication for effective team work.

The questionnaire is completely anonymous and the answers will be processed solely for the purpose of this diploma thesis.

I would like to thank you in advance for your confidence, willingness and time spent filling out the questionnaire. The questionnaire filling time should not exceed 10 minutes.

Have a nice day.

Tereza Janouškovcová

1. Please mark your gender:

- Man**
- Woman**

2. What is your highest level of education?

- Primary school**
- High school**
- University degree**

3. What department do you work in?

- IT**
- OM**
- Influencers, Builder, Web**
- Sales operations**
- Social Media Research**

4. What is your position in the team?

- Employee**
- Executive**

5. What is your nationality?

6. Do you identify with the company values?

- Absolutely yes**
- Rather yes**
- I don't know**
- Rather no**
- Absolutely no**

7. Are you comfortable with the company culture?

- Absolutely yes**
- Rather yes**
- I don't know**
- Rather no**
- Absolutely no**

8. Are informal workplace relationships important to you?

- Absolutely yes**
- Rather yes**
- I don't know**
- Rather no**
- Absolutely no**

9. Are you satisfied with the team communication?

- Very satisfied**
- Satisfied**
- Not satisfied**
- Definitely not satisfied**

10. Are you informed by the company management about company goals and new strategies?

- Absolutely yes**
- Rather yes**
- I don't know**
- Rather no**
- Absolutely no**

11. Management information is provided in a clear and understandable way.

- Absolutely yes**

- **Rather yes**
- **I don't know**
- **Rather no**
- **Absolutely no**

12. Does the company give you information you feel is irrelevant?

- **Absolutely yes**
- **Rather yes**
- **I don't know**
- **Rather no**
- **Absolutely no**

13. Do you have access to all the information you need for your work?

- **Absolutely yes**
- **Rather yes**
- **I don't know**
- **Rather no**
- **Absolutely no**

14. Do you get all the relevant information for your work on time?

- **Absolutely yes**
- **Rather yes**
- **I don't know**
- **Rather no**
- **Absolutely no**

15. If you don't understand the given task, you prefer:

- **Ask your colleague for help – absolutely yes/rather yes/rather no/definitely no**
- **Ask your manager for help - absolutely yes/rather yes/rather no/definitely no**
- **Find the answer on the internet or in company documents - absolutely yes/rather yes/rather no/definitely no**
- **Pass the task to your colleagues - absolutely yes/rather yes/rather no/definitely no**

16. Are you substitutable within your team?

- Yes
- No

17. Which communication tools do you consider as most effective in your work?

(choose 3)

- Face to face communication
- Phone conversation
- E-mail conversation
- Company social networks
- Other

18. Which communication tools are most used within your team? (line up – 1 the most, 4 the least. Please assign only one element to each numeric value)

- Face to face communication
- Phone conversation
- E-mail conversation
- Company social network

19. Which communication tools do you think are most used within the company? (line up – 1 the most, 4 the least. Please assign only one element to each numeric value)

- Face to face communication
- Phone conversation
- E-mail conversation
- Company social network

20. Do you find communication within your team as effective?

- Absolutely yes
- Rather yes
- I don't know
- Rather no
- Absolutely no

21. Do you find communication within your team open and trustworthy?

- Absolutely yes
- Rather yes
- I don't know

- **Rather no**
- **Absolutely no**

22. Do you think that communication between other team is effective?

- **Absolutely yes**
- **Rather yes**
- **I don't know**
- **Rather no**
- **Absolutely no**

23. How often do you communicate with your manager?

- **Everyday**
- **Several times a week**
- **Monthly**
- **As required**
- **Never**

24. How do you communicate with your manager mostly? (line up – 1 the most, 5 the least. Please assign only one element to each numeric value)

- **Face to face**
- **During meetings**
- **Through e-mails**
- **Through phone calls**
- **Through company social networks**

25. Are you satisfied with your manager's communication skills?

- **Very satisfied**
- **Satisfied**
- **Not satisfied**
- **Definitely not satisfied**

26. Can your manager motivate you?

- **Absolutely yes**
- **Rather yes**
- **I don't know**
- **Rather no**
- **Absolutely no**

27. Is your manager able to create a friendly atmosphere within the team?

- Absolutely yes**
- Rather yes**
- I don't know**
- Rather no**
- Absolutely no**

28. What is your opinion about your manager?

29. How often does your manager organize meetings?

- Everyday**
- Several times a week**
- Monthly**
- As required**
- Never**

30. Are these meetings effective in your opinion?

- Yes**
- I don't know**
- No**
- There are no meetings**

31. What type of meetings do you find most effective within your team?

- Standup**
- Sync**
- 1:1**
- Other**
- none**

32. Is there feedback in your team?

- Yes**
- No**

33. In your opinion, is this feedback effective?

- Yes**
- No**
- There is no feedback**

34. Here is your space to express an additional opinion:

Citace odpovědí respondentů na dobrovolnou otázku číslo 28. **What is your opinion about your manager?**

Respondent 1:

„Clear priorities, great time/priority management, open communication and „lets do it attitude“.“

Respondent 2:

„Competent on what she does, gives everyone the chance to express the ideas and encourage them.“

Respondent 3:

„She can be strict when needed but also kind.“

Respondent 4:

„Very professional but friendly and reliable too.“