

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Lucie Purnochová

Úloha liniových vedoucích pracovníků v systému interní komunikace v organizaci

The role of managers in the system of internal communication in company

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2014

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Stanislav Háša, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
datum

.....
podpis autorky

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou komunikace v kontextu fungování pracovní organizace. Vysvětluje rozdělení komunikace na externí a interní. Pozornost je více zaměřena na interní komunikaci, její formy a prostředky. Dále jsou identifikovány funkce a role liniového vedoucího pracovníka v hierarchii organizace a také specifika jeho působení v oblasti interní komunikace. Současně zdůrazňuje úlohu liniového vedoucího pracovníka při využívání prostředků ústní formální komunikace v organizaci, kterými jsou porada oddělení, celofiremní konference a telekonference. Empirické šetření této práce se zaměřuje na úlohu liniového vedoucího pracovníka při poradách, celofiremní konferenci a telekonferenci v konkrétní obchodní společnosti. Polostrukturované rozhovory s liniovými vedoucími pracovníky a dotazníkové šetření s podřízenými pracovníky poskytují náhled a hodnocení úlohy liniového vedoucího pracovníka při zmíněných formálních setkáních v této společnosti.

Klíčová slova: interní komunikace, ústní formální komunikace, role vedoucího pracovníka, funkce vedoucího pracovníka, liniový vedoucí pracovník, porada, celofiremní konference, telekonference.

Abstract

The thesis deals with the issues of communication in the context of organization functioning. It explains the distinction between external and internal communication. The focus is on the internal communication, its types and means. Further we identify the competencies and roles of the line manager in the hierarchy of an organization and also the specific features of his performance in the area of internal communication. At the same time, we stress the role of the line manager in using the means of formal oral communication, such as a department meeting, a company-wide conference and a teleconference. The empirical analysis of the thesis focuses on the role of line managers at meetings, company-wide conferences and teleconferences in a particular company. Semi-structured interviews with line managers and enquiry questionnaires among subordinate employees offer an insight and assessment of the role of the line manager at the above mentioned formal meetings in this company.

Key words: internal communication, formal oral communication, manager's role, manager's function, line manager, meeting, company-wide conference, teleconference.

Obsah

0	Úvod	6
1	Komunikace v pracovní organizaci	8
1.1	Externí komunikace a Public Relations.....	12
1.2	Interní komunikace.....	15
1.3	Komunikační strategie a plány.....	16
1.4	Formy komunikace v pracovní organizaci	19
1.4.1	<i>Verbální, neverbální komunikace a komunikace činy</i>	20
1.4.2	<i>Formální a neformální komunikace</i>	24
1.4.3	<i>Ústní, písemná, vizuální komunikace a její prostředky</i>	27
2	Úloha vedoucího pracovníka v organizaci	32
2.1	Manažerské funkce.....	37
2.2	Manažerské role	41
3	Úloha liniového vedoucího pracovníka při poradách, celofiremním setkání a telekonferenci	45
4	Empirické šetření	58
4.1	Profil společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o.	58
4.2	Volba výzkumných metod	60
4.3	Realizace empirického šetření	62
4.3.1	<i>Úvodní rozhovory se zástupci vedení společnosti</i>	64
4.3.2	<i>Analýza rozhovorů s liniovými vedoucími pracovníky</i>	68
4.3.3	<i>Dotazníkové šetření</i>	76
4.4	Zhodnocení výsledků empirického šetření.....	81
5	Závěr	88
6	Soupis bibliografických citací	90
7	Seznam příloh	94
	Příloha A: Přepis úvodních rozhovorů s personální manažerkou a jednatelem.....	95
	Příloha B: Otázky použité při rozhovorech s liniovými vedoucími pracovníky	102
	Příloha C: Přepis rozhovorů s liniovými vedoucími pracovníky R1–R8.....	103
	Příloha D: Výsledky dotazníkového šetření	134

0 Úvod

Komunikace je fenomén, který doprovází člověka v jeho soukromém i pracovním životě téměř neustále. Jak významná a potřebná je komunikace pro člověka jako jednotlivce, tak důležitá je i pro organizaci. Činnosti a fungování každé organizace jsou závislé na rozdělení pracovních úkolů, vymezení kooperace mezi pracovníky, na určení jejich pravomocí a odpovědností. Tyto aktivity a mnohé další vyžadují intenzivní vzájemné komunikování mezi všemi pracovníky a také mezi organizací a jejím okolím. Aby organizace uspěla na trhu, neměla by se od svého okolí izolovat. Naopak získává konkurenční výhodu, pokud pomocí efektivního komunikačního systému dokáže propojit vnitřní i vnější prostředí organizace. Je žádoucí, aby organizace věnovaly komunikaci dostatečnou pozornost, čas i investice a přistupovaly k ní jako k systémové záležitosti, kterou lze ovlivnit a v základech nastavit.

O interní komunikaci se hovoří jako o spojovacím prvku, který prochází napříč celou organizací a je nezastupitelnou součástí řídicích procesů. Fungování organizace je úzce spjato s činnostmi liniových vedoucích pracovníků, které se v oblasti interní komunikace jeví jako klíčové. Liniovní vedoucí pracovníci jsou v přímém kontaktu se svými podřízenými, a tím ovlivňují jejich názory a jednání prostřednictvím formální či neformální komunikace. Zároveň jsou komunikačními prostředníky mezi vrcholovým vedením organizace a řadovými pracovníky, v tom tkví náročnost a jedinečnost jejich role v systému interní komunikace. Cílem této diplomové práce je odpovědět na otázku, jakou specifickou úlohu má liniový vedoucí pracovník v systému interní komunikace.

V první kapitole diplomové práce jsou nejprve vysvětleny pojmy přímo spojené s tématem komunikace v pracovní organizaci, a dále je pak zdůrazněn její význam v kontextu fungování celé organizace. Blíže je charakterizována komunikace externí a interní. Práce se také zabývá Public Relations a především jeho interní formou. V závěru této kapitoly jsou uvedeny formy komunikace a její prostředky, které jsou obvykle užívané v prostředí pracovní organizace.

Druhá kapitola analyzuje úlohu vedoucího pracovníka na různých úrovních organizace. Zvláštní pozornost je věnována funkcím a rolím liniového vedoucího pracovníka, který zaujímá v hierarchii vedení organizace klíčové místo v přímém ovlivňování podřízených pracovníků.

Následující kapitola v úvodu propojuje teoretické poznatky interní komunikace a úlohy liniového vedoucího pracovníka, ze kterých pak vyplývá konkrétní úloha liniového vedoucího pracovníka v interní komunikaci organizace. Kapitola pojednává o významných a v praxi často využívaných prostředcích ústní formální komunikace v organizaci, kterými jsou porady oddělení, celofiremní setkání a telekonference. Opět je kladen důraz na roli liniového vedoucího pracovníka, kterou v nich zastává. Zmíněna jsou také doporučení autorů, jakým způsobem by měli linioví vedoucí pracovníci k těmto nástrojům přistupovat, aby organizování takových formálních setkání bylo efektivní.

Čtvrtá kapitola se týká empirického šetření, které probíhalo ve společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o. Na představení společnosti navazuje popis přípravy šetření, sběru dat, analýza získaných údajů a jejich vyhodnocení. Cílem empirického šetření je zjistit, zda linioví vedoucí pracovníci ve zmíněné společnosti naplňují svou úlohu v systému interní komunikace, kterou od nich jejich podřízení a vedení společnosti očekávají. Šetření se týká konkrétních nástrojů ústní formální komunikace v této společnosti: porad oddělení, celofiremní konference a telekonference s pracovníky (jedná se o nový komunikační nástroj - pravidelné telekonference, kde linioví vedoucí pracovníci společně s jednatelem informují ostatní pracovníky o novinkách, problémech a průběžných měsíčních výsledcích organizace). Ke sběru dat bylo využito metody polostrukturovaných rozhovorů s osmi liniovými vedoucími pracovníky a dvěma zástupci vedení společnosti, zároveň proběhlo dotazníkové šetření pro podřízené pracovníky.

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Stanislavu Hášovi, Ph.D. za připomínky, názory a cenné rady, které mi ochotně poskytoval během vytváření této práce. Zároveň děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili empirického šetření.

1 Komunikace v pracovní organizaci

Komunikace

Pojem komunikace není v literatuře jednotně definován, protože jednotliví autoři výklad tohoto pojmu vztahují především ke svému vědnímu oboru a konkrétnímu zaměření. Termín komunikace je používán v mnoha různých disciplínách například v psychologii, sociologii, pedagogice, lingvistice, antropologii, biologii, kybernetice, informačních technologiích, elektrotechnice, dopravě a dalších oborech. Slovo komunikace vychází z latiny – jako podstatné jméno *communicatio* označuje sdělení, udílení nebo sdílení něčeho; sloveso *communicare* pak znamená činit něco společným, sdílet něco s někým (Linhart, Vodáková, Petrusek, 1996, s. 485).

Reichel (2008, s. 195) chápe komunikaci v nejširším pojetí jako jakoukoli rozlišitelnou reakci na podnět vůbec. Vymětal (2008, s. 23) hovoří o komunikaci konkrétněji jako o výměně informací, která neprobíhá pouze mezi lidmi, ale týká se výměny informací obecně mezi živými i neživými organizmy.

Pro účely této práce je podstatná zejména sociální komunikace, která je procesem sdělování v rámci sociálního styku. Během pracovního procesu, stejně jako v průběhu celého života, je jedinec v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Sociální styk je pro člověka jedním ze základních projevů jeho vlastní podstaty a v jeho rámci má největší význam sociální interakce (proces vzájemného působení, reagování, ovlivňování jedinců), sociální percepce (vzájemné vnímání lidí) a sociální komunikace (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 193).

Sociální komunikace

Sociální komunikace je symbolickým výrazem interakce. Verbálně či neverbálně, záměrně anebo spontánně, přesně či nepřesně vyjadřuje vztah mezi účastníky interakce. Zároveň znamená přenos informací, které zprostředkovávají vzájemné ovlivňování (Řezáč, 1998, s. 129).

Uvedené součásti komunikace – vztah a přenos informací rozlišuje Tureckiová (2004, s. 112) jako dvě roviny sociální komunikace. Jedná se o rovinu věcnou (obsahovou, informační) a o rovinu vztahovou (významovou). Když dochází ke sdělování informací, tak způsob tohoto sdělení v sobě zároveň odráží i vztah mezi účastníky komunikace. Průběh i výsledek komunikace závisí na tom, kdo informaci předává, komu je určena, s jakým záměrem je sdělována, v jakém situačním kontextu a v jakých vzájemných vztazích se účastníci komunikace nacházejí. Je důležité nahlížet na komunikační situaci z obou zmíněných hledisek, protože v menší či větší míře jsou v ní obsaženy obě roviny. Například pokud se pozornost posluchače soustředí pouze na věcnou stránku komunikace, snadno mu uniknou informace sdělené tzv. mezi řádky a mohlo by dojít ke zbytečnému nepochopení komunikační situace, které může vést až ke vzniku konfliktu. „Porozumění je víc než jen dorozumění na úrovni věcného obsahu (informace). Spolu s tím vede k vytvoření pozitivního vztahu respektu a důvěry mezi účastníky komunikace a k nalezení co nejširší společné základny pro další aktivity a dosahování výsledků.“ (Tureckiová, 2007, s. 71).

Sociální komunikace je klíčovým prostředkem, s jehož pomocí lidé navazují a formují vztahy s dalšími lidmi, a vytvářejí tak větší sociální celky. (Nový, Surynek, 2006, s. 54). Takovými sociálními celky mohou být například menší či větší organizace.

Organizace

Z pohledu sociální psychologie je organizace strukturovaná sociální skupina se zacílenou, koordinovanou, kontrolovanou, účelně řízenou a funkčně diferencovanou činností. Z hlediska teorie systémů je možné chápat organizaci jako otevřený systém, jehož fungování je závislé na jeho vnějším prostředí (Nakonečný, 2005, s. 12–14). V kontextu této práce pojem organizace představuje formální organizaci, v níž zároveň vznikají i neformální seskupení jedinců. Ještě blíže je specifikována jako hospodářská či pracovní organizace, která je neustále v interakci se svým vnějším prostředím.

Pro členy organizace je komunikace velice významným procesem, kterého se účastní několikrát denně v různých situacích, někdy aniž by si to sami uvědomovali. Je

podstatné věnovat tomuto tématu značnou pozornost, protože se týká každého jedince, který vstupuje do kontaktu s druhými lidmi ve společnosti.

Obecně známým tvrzením, které se objevuje v literatuře zabývající se sociální komunikací, je, že „nelze nekomunikovat“. Vybíral (2000, s. 67) toto tvrzení zmiňuje ve své publikaci *Psychologie lidské komunikace*: „Jestliže je možné nemluvit, není možné se nijak neprojevat. Nelze signalizovat takřkajíc nic.“

Znamená to, že komunikace nespočívá pouze v tom, co říkáme nebo sdělujeme mimoslovně, prostřednictvím neverbální komunikace, ale i v tom, co naopak neříkáme. Právě tím, že něco nesdělíme nebo neuděláme, často vyjadřujeme vědomě, či nevědomě své postoje a názory.

Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, kterými jsou však jedinci s vlastními cíli, postoji, názory a jednáním. Aby bylo možné koordinovat jejich různorodé činnosti a dosáhnout tím požadovaných výsledků, je zapotřebí dobře fungující komunikace. Zejména v dnešní době, kdy se organizace nacházejí v turbulentním prostředí, dochází v nich k mnoha významným změnám, které ovlivňují práci jejich pracovníků, jejich pohodu a pocit bezpečí. Změna může být zvládnuta jen tehdy, pokud se zajistí, aby důvody této změny a její důsledky byly srozumitelně sděleny těm, kterých se změna dotýká, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat je (Armstrong, 2007, s. 661). Jedná se o změny týkající se velikostí organizací, jejich struktury, rozhodovacích procesů, nových metod řízení, interpersonálních vztahů, zavádění nových technologií do výroby apod.

V důsledku neustálých společenských a ekonomických přeměn, které vyžadují nové formy spolupráce, bude komunikace organizací nabývat stále více na důležitosti. Proto lze oprávněně tvrdit, že komunikace bude patřit trvale k základním podmínkám existence a fungování organizace (Doktorová, 1992, s. 64).

Komunikace v organizaci je v základním kontextu chápána jako výměna, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle organizace (Holá, 2011,

s. 21). Je jak procesem organizačním a technickým, tak procesem řídicím a sociálním, který zahrnuje všechny mezilidské vztahy v organizaci. Vzájemné vztahy v praxi představují nejen různé aktivity předávání informací objektivního charakteru, ale také soubor subjektivních postojů a názorů, které mohou komunikaci výrazně ovlivnit (Doktorová, 1992, s. 59).

Komunikace zahrnuje jak vzájemné interakce mezi jejími členy v organizaci, tak i vazby mezi nimi a subjekty z vnějšího prostředí. Organizace by měla dokázat informovat, vysvětlovat, přesvědčovat a vést dialog s veřejností o své vizi, hodnotách, záměrech a roli ve společnosti jako celku (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2001, s. 218). Podle toho jak si organizace vytváří svůj komunikační systém, tak se komunikace odráží a významně podílí na celkovém obrazu organizace u veřejnosti a tím, jak ovlivňuje průběh a efektivitu organizačních procesů, se spolupodílí také na rozvíjení výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. Především v současné době má pro konkurenceschopnost zásadní význam rychlost a přesnost předávaných informací, jakož i způsoby práce s nimi a vztahy mezi organizací a jejím okolím. Naopak podcenění tvorby a řízení komunikačního systému v organizaci může brzdit či dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů (Tureckiová, 2004, s. 111, 116).

Komunikaci v organizaci lze definovat ze dvou úhlů pohledu. U prvního z nich se jedná o specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř organizace a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi organizací a jejím okolím. Druhý úhel pohledu představuje komunikaci v organizaci jako systém, který ji propojuje informačně i vztahově, respektive její pracovníky na všech úrovních organizační struktury. Dosažení tohoto propojení organizace v informační i vztahové rovině, a to jak směrem dovnitř (interní komunikace), tak také ven (komunikace organizace s okolím), je považováno za hlavní cíl komunikace v organizaci (Tureckiová, 2004, s. 111).

Komunikace v pracovní organizaci se rozděluje podle prostředí, ve kterém probíhá. Komunikace směřující k vnějšímu prostředí se nazývá externí (vnější) komunikace a zaměřuje se na propojení vnějšího okolí s organizací. Komunikační procesy, které se odehrávají uvnitř organizace, se označují pojmem interní (vnitřní) komunikace.

1.1 Externí komunikace a Public Relations

Veber a kol. (2000, s. 221–222) upozorňují na nezbytnost externí komunikace pro fungování organizace. Vzhledem k pravidlům daným legislativou a také vzhledem k základním potřebám vlastní činnosti je organizace v určitém směru povinna se svým okolím komunikovat. Musí být ve spojení s finančním úřadem a jinými úřady státní správy, ale také s bankovní sférou, pojišťovnou, s dodavateli, zákazníky apod. Bez této komunikace není existence organizace možná. Jde o nutnou (nikoli však postačující) podmínku. Chce-li v současné době organizace nejen existovat, ale také uspět na trhu, měla by povinnou část komunikačních aktivit obohatit o jakousi „dobrovolnou nadstavbu“.

Pokud je organizace úspěšná v komunikaci s vnějším prostředím, přináší jí to značná pozitiva. Jsou jimi urychlování a usnadňování spolupráce s partnery z vnějšího prostředí, vytváření a udržování dobrých vztahů se zákazníky a udržování dobrého jména organizace v oblasti jejího působení. V některých případech, kdy je komunikace zaměřená na vnější prostředí organizace a má podobu masové komunikace, tak se dává do souvislosti s činnostmi Public Relations (vztahy s veřejností, dále označováno jako PR). Oblasti PR se obvykle věnují k tomu určení pracovníci, většinou ve spolupráci s externími dodavateli PR služeb (Tureckiová, 2004, s. 119).

Hlavním úkolem PR je vytvářet, podporovat a udržovat dobré jméno organizace v očích veřejnosti. Má pomáhat rozvíjet povědomí o značce i produktech a informovat veřejnost o novinkách, které se v organizaci aktuálně odehrávají. Často je také PR zaměřováno s reklamou. Ovšem reklama a PR nejsou totožné, i když jsou často propojeny a v mnoha případech používají stejných komunikačních prostředků. Avšak zatímco reklama napomáhá přímo realizaci na trhu, PR vytváří kladné postoje veřejnosti k firmě. Reklama je v první řadě zaměřena na pozitivní informace, PR by mělo objektivně informovat i o negativech a snažit se předcházet útokům proti organizaci nebo na ně adekvátně reagovat. Jestliže dojde například k ekologické havárii nebo živelné pohromě, pak se PR i s touto krizovou situací musí vypořádat tak, aby se obnovila podpora široké veřejnosti. Jeden ze zakladatelů PR, Američan dr. Edward L. Bernays, mluví o vytváření

souhlasu. Podle něj úlohou vztahů s veřejností je prostřednictvím informací, přesvědčování a přizpůsobení získat veřejnou podporu (Kvapil, 2008, ř. 7–30).

Činnost PR je zaměřena nejen na vnější, ale i na vnitřní prostředí organizace. Proto se někdy termín vztahy s veřejností může zdát poněkud zavádějící. Z toho důvodu se v rámci PR veřejnost rozděluje na dvě hlavní skupiny, které však mají mezi sebou velice úzkou vazbu. Obvykle se hovoří o vnější a vnitřní veřejnosti. I když organizace komunikuje s těmito skupinami komplexně, přesto musí být komunikační proces šitý na míru jejich rozdílným informačním potřebám a zájmům.

Vymezení všech zainteresovaných skupin se stává pro organizaci jedním z klíčových kroků pro sestavení komunikačních cílů a strategií, použití příslušných nástrojů a metod komunikace. Do skupiny *interní veřejnosti* většina autorů řadí vlastníky, stávající pracovníky, dodavatele, zákazníky a nejbližší okolí, ve kterém organizace sídlí. Označení pracovníci je v tomto případě výstižnější než-li zaměstnanci, protože téma komunikace v organizaci se dotýká všech subjektů organizace, nejen zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru. Za *externí veřejnost* jsou považováni obyvatelé obecně, média, vzdělávací instituce, vládní a správní úředníci, občanská a obchodní sdružení, finanční instituce, potenciální zákazníci či pracovníci. K oslovení externí veřejnosti se využívá účast na speciálních akcích, např. veletrzích a výstavách, dále sponzorování a spolupráce na veřejně prospěšných projektech (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 109). V literatuře se lze setkat s označením stakeholders, které zahrnuje zmíněnou interní i externí veřejnost, tj. všechny zainteresované skupiny. Za ty jsou považováni všichni, kteří přímo či nepřímo ovlivňují nebo jsou ovlivňováni působením firmy. Toto definování cílových skupin vnější komunikace v organizaci podmiňuje rozdělení i samotného PR na externí a interní. Interní PR bývá často opomíjeno, ale jeho význam je pro organizaci a její pracovníky nezanedbatelný. Představuje propojení hranice mezi externí a interní komunikací.

V rámci interního PR jsou jednou z nejdůležitějších cílových skupin pracovníci organizace, protože vytvářejí důležitý mezičlánek mezi organizací a jejími dalšími partnery. Lze říci, že interní PR je důležitou a specifickou součástí interní komunikace, pokud vycházejí ze stejného společného základu, strategie a zaměřují se na společný cíl.

Organizace se často intenzivněji věnují externímu PR v domněnku, že je více ve spojení s veřejností, a neuvědomují si, že interní PR zaměřené na vnitřní veřejnost organizace je neméně významné.

Hlavní náplní interního PR je informovat zaměstnance o strategických prioritách organizace, o úloze, jakou mají při jejich realizaci a posilovat jejich motivaci. Pracovníci také musí mít informace o specifických marketingových akcích nebo zásadních rozhodnutích, která je mohou určitým způsobem ovlivňovat, aby byli motivováni je nejen přijmout, ale také se na nich podílet. Cílem aktivit interního PR, ale zároveň i interní komunikace je dosáhnout pozitivního vztahu u pracovníků, který je základem sounáležitosti k firmě, ztotožnění se s cíli a loajality. Interní PR podporuje vytváření celkové spokojenosti pracovníků s jejich organizací, s jejich hrdostí na ni a s propagací a šířením dobrého jména organizace i v soukromém životě. Pracovníci jsou totiž jedním z významných informačních zdrojů o organizaci. A nejen tím, co říkají o svém zaměstnavateli v okruhu své rodiny a známých, ale také tím, jak se tyto pracovníci sami chovají a jednají při reprezentaci organizace ve spolupráci s jejími partnery. Pokud bude vedení organizace ke svým pracovníkům přistupovat jako k ostatním partnerům, dostatečně je informovat a přesvědčovat o vzájemně prospěšné spolupráci nejen sliby, ale i skutky, pak budou pracovníci reprezentovat organizaci tak, jak je v jejím zájmu, budou se o ní vyjadřovat jako o seriózním zaměstnavateli i producentovi (Holá, 2011, s. 34–41).

Je nutné vzájemně propojit interní i externí komunikační aktivity, neboť jediné transparentnost mediálního obrazu organizace vně i uvnitř je předpokladem jejich přínosu. Neodpovídá-li vnější, organizací vytvářená image vnitřnímu obrazu organizace vnímané pracovníky, či organizace neposkytuje vnějšímu okolí informace ve stejném znění a smyslu jako pracovníkům, stává se v této situaci komunikace organizace kontraproduktivní a má ve svém důsledku velmi negativní vliv na postoje všech cílových skupin (Holá, 2011, s. 39).

1.2 Interní komunikace

Interní komunikace se odehrává uvnitř organizace. V literatuře je také označována pojmem vnitrofiremní komunikace. (Hloušková, 1998, s. 9) zdůrazňuje, že hlavní úlohou interní komunikace je propojení celé organizace. Nejde tedy pouze o přenos informací, aby se všechny informace dostaly tam, kam mají, ale jde o takové propojení jednotlivých pracovníků, které umožní jejich vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Komunikace plní úlohu spojovacího článku uvnitř organizace, ale ve výsledku dokáže působit i na celkovou úspěšnost organizace na trhu. „Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“ (Holá, 2011, s. 22).

Hlavními aktéry interní komunikace v organizaci jsou vedoucí pracovníci a jejich podřízení, popřípadě vlastníci organizace. Aby mohlo dojít k propojení uvnitř organizace, o kterém hovoří Hloušková, je třeba, aby komunikace mohla proudit mezi podřízenými a nadřízenými, mezi vedoucími pracovníky a vlastníky, mezi vedoucími navzájem, mezi všemi spolupracovníky i mezi jednotlivými odděleními. Zároveň by mělo vedení organizace dbát na to, aby docházelo ke sdílení a šíření především potřebných informací, nikoli zbytečných zpráv, které jsou pro ostatní pracovníky nepodstatné a mohou způsobit jejich přehlčení a negativní přístup k dalším novým sdělením. Zde by měl hrát podstatnou úlohu liniový vedoucí pracovník, který je v blízkém kontaktu se svými podřízenými a dokáže určit v kontextu činností jeho oddělení, které informace jsou pro podřízené důležité. Pokud k tomuto třídění informací nedochází, označují Weihrich a Koontz (1993, s. 512) takovou situaci jako informační záplavu a upozorňují, že pracovníci nepotřebují co největší množství informací, ale informace relevantní řešeným problémům.

Pokud se vlastníci a vedoucí pracovníci organizace rozhodnou věnovat větší pozornost interní komunikaci, a tím plánují zvýšit její účinnost v rámci řízení celé organizace, měli by při svém rozhodování zvážit následující opatření, která jim mohou pomoci situaci zvládnout. Holá (2011, s. 62) doporučuje pro zvýšení účinnosti interní komunikace vybavit vedoucí pracovníky podporou, tréninkem a nástroji pro komunikaci

a přijetí větší zodpovědnosti za komunikaci. Vedoucí jsou zodpovědní za efektivitu interní komunikace, za její nastavení, za to, že fungují základní komunikační procesy. Další doporučení se týká nastavení oboustranného komunikačního kanálu pro zlepšení komunikace mezi vedením organizace a ostatními pracovníky. Při tomto procesu je vhodné využívat široké spektrum technologických nástrojů pro usnadnění komunikace, ale zároveň je neupřednostňovat v situacích, které si žádají osobní kontakt. Důležitým úkolem je vytvořit a zdokumentovat komunikační strategii, která bude odrážet strategii a hlavní cíle organizace. V souvislosti s komunikační strategií je vhodné sestavit a uskutečnit odpovídající komunikační plán.

1.3 Komunikační strategie a plány

Komunikace je dynamický proces, který probíhá mezi jejími aktéry v určitém kontextu dané situace a pod vlivem mnoha dalších faktorů. Spouštěcím mechanismem pro účastníky komunikace je vždy nějaká konkrétní událost nebo aktivita, která směřuje k vytyčenému cíli komunikační situace a v tomto případě i k cílům organizace. Aby komunikace v organizaci mohla být záměrně ovlivňována, musí se na ni nahlížet jako na řízený proces, který vychází z komunikační strategie a plánů. Organizace při řízení komunikace stanovuje, za jakých podmínek ji lze měnit, zvažuje důsledky těchto změn a nastavuje podmínky tak, aby výsledky procesu byly žádoucí.

K tomu slouží systematicky uskutečňované komunikační záměry a z nich plynoucí efekty. Tyto dva aspekty jsou základními předpoklady efektivního a řízeného procesu komunikace v organizaci. Pokud organizace sděluje konkrétní informace svým partnerům, činí tak na základě očekávaných reakcí, které toto sdělení u nich vyvolá (Tureckiová, 2004, s. 113). „Lze tedy říci, že pokud komunikace odpovídá ambicím, hodnotám a cílům příjemce, je velice účinná. Jde-li proti jeho ambicím, hodnotám a motivacím, nebude pravděpodobně vůbec přijata a v nejlepším případě bude přijata s odporem.“ (Drucker, 2002, s. 222). Zda komunikační záměr vyvolal požadovaný efekt komunikační situace či nikoli, se zjišťuje prostřednictvím zpětné vazby. Reichel (2008, s. 223) zmiňuje zpětnou vazbu v přímé souvislosti s komunikačním efektem, protože může ovlivnit jeho výslednou

podobu. Pomocí zpětné vazby získávají účastníci komunikace poznatky o efektech, které komunikace vyvolala. Když komunikátor (ten, kdo informaci sděluje) během komunikační situace obdrží dostatek zpětných informací od příjemce, pak dokáže poznat podle jeho projevů a reakcí, zda bylo sdělení správně přijato a pochopeno, nebo nikoli. Tím dochází ke zvýšení efektu komunikační interakce. Velice efektivní je zpětná vazba při komunikaci tváří v tvář, kdy může proběhnout bezprostředně.

Zpětná vazba slouží k rekapitulaci či sumarizaci sdělení příjemcem a k potvrzení, že jedinec předávané informace správně pochopil, případně ke zjištění, čemu nerozuměl nebo jaké má ke sdělení postřehy a připomínky. Každý pracovník, nejen ten na vedoucí pozici, by měl umět se zpětnou vazbou pracovat, využívat ji při své práci a zároveň ji dokázat přijmout od komunikačního partnera (Tureckiová, 2007, s. 67).

Pro organizaci je zásadní určit, jakým způsobem a s jakými cíli bude komunikovat se svými partnery. Tyto prvky jsou zohledněny v komunikační strategii, která navazuje na celkovou strategii organizace. Komunikační strategie zahrnuje nejen dílčí strategie, ale také zvolené prostředky a metody komunikace. Cíle, obsah, forma a cílové skupiny komunikace tvoří východiska komunikační strategie. „Význam definice komunikační strategie tkví tedy především v tom, že si management firmy zcela jasně uvědomí, co, s kým, proč a jak chce komunikovat, a zda to dělá v souladu s tím, čeho chce dosáhnout, máje na paměti, že komunikace je mocným nástrojem spolupráce.“ (Holá, 2011, s. 46).

Komunikační strategie je tvořena interní a externí komunikační strategií, obě však musí být postaveny na stejných základech, vzájemně se doplňovat, podporovat a být v souladu s tím, co organizace o sobě tvrdí a co ve skutečnosti činí. Pokud tomu tak není, ztrácí na důvěryhodnosti u veškerých partnerů organizace.

Pokud si organizace stanoví a propojí interní a externí komunikační strategii, pomůže jí to lépe a přesněji specifikovat navazující konkrétní komunikační plány zaměřené na jednotlivé oblasti aktivit. Komunikační plán je nástrojem komunikační strategie a obsahuje konkrétní postupy, jak s partnery komunikovat, časové období, kterého

se plán týká, určení osob či oddělení, které jsou za plány zodpovědné a předpokládané náklady s ním spojené (Holá, 2011, s. 48).

Některé organizace nemají přesně definovanou komunikační strategii a plány, ale to neznamená, že v ní žádné neexistují. Může se ale stát, že dosažení požadovaných efektů komunikace bez vyslovené strategie bude náročnější, což je způsobené především nedostatečnou koordinací jednotlivých aktivit, které navíc nejsou vztaženy vždy ke konkrétním cílům. V takových nekoordinovaných aktivitách se ztrácí přehled, obzvláště pokud jsou prováděny nahodile pouze na základě aktuální potřeby. Tím ve výsledku mohou vzrůst finanční náklady v oblasti komunikace a vedení společnosti zvažuje, jestli je tato investice dostatečně vyvážená přínosy, které jí realizované komunikační činnosti přinesly. Nespokojenost s efektem komunikace může zapříčinit podcenění tohoto fenoménu a uvést ho do pozadí ostatních organizačních aktivit a to by znamenalo krok zpět. Organizace se také potýkají s problémem, že chtějí vidět výsledky odvedené práce, nových změn a opatření příliš rychle. V oblasti, jakou je komunikace, se pozorovatelné změny projeví až po několika měsících či letech.

Dalším případem jsou společnosti, které si vytvořily komunikační strategii a plány, se kterými však bylo seznámeno pouze jejich vedení. Nedostatkem je, že ostatní pracovníci ani nevědí, že taková strategie a plány existují, nebo si nedokáží představit její důležitost a provázanost s dalšími aktivitami organizace, takže ji považují za zbytečnou. Je dobré zdůraznit, že zavádění komunikační strategie začíná informováním těch, kdo se jí budou řídit. Zatímco některé organizace se rozhodnou držet komunikační strategii pouze v blízkosti vedení, jiné naopak věří, že by ji měly rozšiřovat shora dolů a k tomu mohou pomoci linioví vedoucí pracovníci, kteří ji interpretují svým podřízeným. Správně zvolené a nastavené komunikační postupy pomáhají všem zaměstnancům sdílet nejen komunikační strategii, ale také strategii a cíle celé organizace, které mají být splněny, chce-li být organizace úspěšná a konkurenceschopná.

Vedení organizace by se mělo snažit zasadit plnění dílčích plánů a cílů do kontextu dlouhodobé strategie. To, že pracovníci splňují krátkodobé cíle, by nemělo pro organizaci

představovat uspokojivý výkon, pokud ostatní měřítka naznačují, že dlouhodobá strategie buď nefunguje, nebo není správně zaváděna (Wagnerová a kol., 2011, s. 66).

Holá (2011, s. 48) upozorňuje, že je velmi důležité, aby komunikační cíle byly rozpracovány do konkrétní podoby. U každé cílové skupiny, na kterou je komunikační strategie zaměřena, doporučuje definovat konkrétní cíle, jejichž dosahování je ovšem měřitelné. Kritéria měřitelnosti rozděluje podle skupin partnerů organizace. U stávajících zákazníků se může sledovat hodnota obratu, hrubý zisk či jejich spokojenost s organizací měřená různými anketami. V souvislosti s potenciálními zákazníky se hledí na počet získaných nových zákazníků a jejich obrat. Pracovníci organizace mohou vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost, která je zajisté ovlivňována i komunikační situací v organizaci, prostřednictvím anonymních anket. Fluktuace pracovníků je také jedním z měřitelných ukazatelů.

Je třeba určit, za jaké období se data a informace vyhodnocují, nejlépe v souvislosti s konkrétní komunikační strategií. Výsledná zjištění mohou mít pro organizaci větší smysl, pokud je může porovnat s dřívějšími obdobími, ale pouze za stejných či podobných podmínek. I přes veškeré snahy organizace získat co nejpřesnější údaje, mohou být jejich výsledné hodnoty nepřesné a zkrácené mnoha faktory, například situací na trhu či aktuálním stavem ekonomiky státu, proto je podstatné pohlížet na problematiku v širokém kontextu fungování organizace.

1.4 Formy komunikace v pracovní organizaci

Základní formy komunikace v organizaci jsou členěny shodně či podobně jako formy sociální komunikace s ohledem na jejich provázanost. Pokud pracovníci organizace znají výhody a nevýhody, rozdílnost a specifika těchto forem komunikace, dokáží pak zvolit a aplikovat tu nejvhodnější z nich při komunikaci se svými kolegy, zákazníky či jinými cílovými skupinami. „Výběr formy musí vycházet ze závažnosti a informačních potřeb pracovníků (...) Forma má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu.“ (Holá, 2011, s. 191). Následující text je věnován verbální, neverbální

komunikaci, komunikaci činy, dále pak komunikaci formální a neformální. Výčet forem komunikací pokračuje se zaměřením na ústní, písemnou a vizuální komunikaci. S formami komunikace velmi úzce souvisejí její prostředky.

1.4.1 Verbální, neverbální komunikace a komunikace činy

Významnou stránku komunikace představuje obsah sdělení, podstatný je však také způsob, jakým je sdělení předáváno, a v neposlední řadě i to, jak účastníci vypadají během komunikační situace, jak se tváří a gestikulují. V situaci, kdy spolu jedinci komunikují tváří v tvář, se vždy uplatňuje jak verbální, tak i neverbální komunikace. Při rozhovoru věnují pozornost nejen obsahu sdělení, ale vnímají i to, jak se tváří, co si sdělují postojem těla a svými gesty (Nový, Schroll-Machl a kol., 2001, s. 16). I když existuje podoba čistě neverbální nebo verbální komunikace, nejčastěji se využívá kombinace obou forem současně.

Verbální komunikace

Verbální komunikace používá specifický znakový systém, který představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství, v tomto případě organizace. K tomu, aby verbální komunikace probíhala bez problémů, nestačí pouhá znalost významů jednotlivých slov, ale zároveň musí mít jedinci k těmto významům podobný vztah a shodně chápat danou sociální a komunikační situaci (Nový, Schroll-Machl a kol., 2001, s. 17). Obvykle se uvádějí dvě formy verbální komunikace: mluvená řeč a písemná komunikace. Mluvená řeč je nejčastěji používanou formou komunikace. Písemná komunikace je sice méně bezprostřední, ale má tu výhodu, že je sdělení uchováno v podobě různých písemných dokumentů (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 208). Často využívaným komunikačním nástrojem v pracovních organizacích, kde se vyskytují obě tyto formy, je porada oddělení (využití mluvené řeči) a následný zápis z porady (písemná komunikace).

Každý člověk si vytváří během života svůj specifický způsob mluvy. Individuální styl, jakým jedinec mluví, ho často sociálně nebo profesně zařazuje, ale také se v něm zrcadlí jeho důležité charakterové rysy. Způsoby mluvy mohou být neuvědomované (např.

způsob řeči perfekcionisty, uspěchaného typu člověka), ale také záměrně volené (např. výsměšný styl, ironizující styl). Při vědomém používání konkrétního stylu mluvy hraje význam i pracovní role jedince, které je styl přizpůsoben. „Lze říci, že ze záměrně užívaného komunikačního stylu můžeme usuzovat na méně trvalé osobnostní charakteristiky než ze stylu užívaného nevědomě.“ (Vybíral, 2000, s. 91).

V prostředí pracovní organizace se přikládá větší význam a pozornost verbální komunikaci nežli neverbální, protože je lépe koordinovaná, kontrolovatelná a řízená. Neverbální komunikace je často chápána jen jako nepodstatný doplněk té verbální, ale znalost neverbálních znaků a projevů pomůže lépe a rychleji se zorientovat v komunikační situaci a její podceňování se nemusí organizaci či jedinci vyplatit. Nevýhodou je, že neverbální komunikace se vyskytuje pouze při komunikaci tváří v tvář nebo například při videokonferencích (avšak omezeně, když účastníci vidí jen obličej prezentátora).

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace reprezentuje specifické formy sdělování bez využití slov. Je vývojově starší než komunikace verbální a „... systém neverbální komunikace je poměrně složitý, a navíc kulturně i sociálně podmíněný“ (Tureckiová, 2007, s. 72). Z toho vyplývá, že neverbální komunikaci je nemožné zcela ovládnout a mít ji neustále pod vědomou kontrolou. Za úspěch se může považovat, když jedinec zvládá využívat obě komunikační formy tak, aby se navzájem doplňovaly, a posilovaly tím obsah a význam sdělení. Pokud ale nejsou tyto složky v rovnováze, celkový efekt komunikační situace nemusí být žádoucí. Často právě nezvládnuté neverbální projevy jedince mohou zcela zastínit verbální složku sdělení. „Je zřejmé, že mimoverbální komunikace může buď podporovat, nebo potlačovat komunikaci verbální a může vyjadřovat skutečnost hlasitěji než slova.“ (Weihrich, Koontz, 1993, s. 516).

Tureckiová (2004, s. 122) uvádí příklady z firemní praxe, kdy znalosti neverbálních projevů mohou být využity při výběrových nebo hodnotících rozhovorech, firemních shromážděních, na nichž jsou zaměstnanci informováni o chystaných změnách (informační a motivační mítinky), dále při komunikaci s dodavateli, zákazníky či v rámci pracovního kolektivu. Neverbální komunikace bývá často součástí tréninků a výcviků obchodních

zástupců nebo manažerů, kteří pak mohou využít poznatků o významu a uplatnění neverbální komunikace při přesvědčování nebo v potenciálně problémových či konfliktních komunikačních situacích.

K neverbálním projevům se řadí mimika (výraz obličeje), zrakový kontakt (řeč očí), gestika (pohyby rukou), kinezika (pohyby těla), posturika (řeč těla, sdělování postojem), haptika (dotyky), proxemika (využívání prostoru, využívání socio-kulturně akceptovatelné komunikační vzdálenosti mezi jedinci), výraz zevnějšku (oblečení, účes, doplňky, péče o pracovní prostředí apod.), využívání času (dochvilnost, délka uskutečněné interakce apod.) a pachové signály (pach těla, parfěmy). Dalšími neverbálními projevy jsou symptomy psychosomatických stavů jedince a bývá mnohdy nemožné je potlačit (třes rukou, chvění hlasu aj.) (Reichel, 2008, s. 225–226).

Plaňava (2005, s. 42) uvádí následující příklady uplatnění neverbální komunikace v běžném životě jedince. Neverbální komunikaci využívá člověk k tomu, aby podpořil svou řeč (reguloval její tempo, podtrhl a zdůraznil vyslovené), nahradil řeč (symbolizoval, ilustroval), vyjádřil emoci či nějaký svůj postoj (pochybování, naléhavost při přesvědčování). Může také dávat najevo příslušnost ke skupině například specifickým pozdravem, oblečením či gestem. Některé organizace vyžadují po svých pracovnících nošení firemních uniforem či oblečení s logem společnosti a při tom si ani neuvědomují, že se jedná o projev neverbální komunikace, tedy vyjádření příslušnosti k dané organizaci.

Mluvenou řeč doprovázejí tzv. paralingvistické jevy označované také jako doprovodné znaky mluvené řeči. Tyto aspekty bývají sice řazeny do neverbální komunikace, ale provázejí komunikaci verbální. Mezi významné lze jmenovat tempo mluvy, tón hlasu a jeho zabarvení, užívání pomlk, hlasitost apod. V paralingvistické rovině své promluvy může mluvčí prozradit to, co vůbec říci nechtěl, a také může záměrně mnohé naznačit (Vybíral, 2000, s. 89).

Komunikace činy

Autoři Prokešová a Procházka (In Kalhous, Obst a kol., 2002, s. 263) považují komunikaci činem za zvláštní typ neverbální komunikace. Oproti tomu Tureckiová (2004,

s. 129) ji nepovažuje za komunikaci „v pravém slova smyslu“, ale považuje ji za prostředek sloužící pro zdůraznění a potvrzení informací sdělovaných ústně, vizuálně, písemně. Stručně lze komunikaci činem popsat jako informaci vyjádřenou aktivitou komunikátora (Kolář a kol., 2012, s. 66). Konkrétněji jde o sdělování a přenos významů činem, tedy tím, jak se člověk chová a jak jedná.

Ve společnosti podřízení sledují chování vedoucích pracovníků (jako nositelů modelových rolí) a vyvozují z něj své závěry týkající se organizačních hodnot a norem, kterými se vedoucí řídí (Urban, 2003, s. 259). I když se v organizaci pečlivě komunikují její strategie, cíle a hodnoty, nemusí je pracovníci úspěšně přijmout za své. Příčinou takové situace může být chování, jednání, rozhodování vedoucích pracovníků, které není v souladu s obecnými proklamacemi organizace. „... ukazuje se, že lidé věří jen tomu, co manažeři firmy dávají najevo svým jednáním, rozhodováním, svými činy ...“ (Stýblo, 1998, s. 59). Problémem interní komunikace je to, že si vedoucí pracovníci většinou ani neuvědomují, co vše v organizaci k pracovníkům promlouvá, s jakou silou a přesvědčivostí (Hloušková, 1998, s. 12).

Například když vedoucí uspořádá poradou svého oddělení, které přikládá velký význam a požaduje po účastnících pečlivou přípravu na ni, je velice nevhodné, když sám na poradou dorazí se zpožděním nebo v jejím průběhu často odchází a vyřizuje si telefonické hovory. Je důležité upozornit na to, že komunikaci činem je nutné interpretovat citlivě a s opatrností. Člověk, který komunikuje nebo jen pozoruje komunikování někoho jiného, přiřazuje konkrétnímu činu specifický význam. Špatná interpretace komunikace činem může vést k nedorozumění, někdy až ke vzniku konfliktu. Pokud například při telefonickém rozhovoru jedna strana náhle ukončí hovor, je třeba zvážit, jestli se jednalo o záměr a vyjádření postoje aktéra k projednávané záležitosti nebo šlo pouze o technický problém přerušení spojení. Pracovníci provádějí komunikaci činem i tím, zda dodržují termíny při plnění svých úkolů, častým či naopak vůbec žádným kontaktováním svého nadřízeného nebo ostatních kolegů, pasivním nebo aktivním zapojováním se do diskuzí apod. Mareš a Křivohlavý (1995, s. 19) upozorňují, že při interpretaci komunikační situace záleží především na kontextu, v němž se čin odehrál, na situacích, které mu předcházely, na

vzájemných vztazích jednajících osob. Z jednoho případu nelze unáhleně vyvozovat dalekosáhlé závěry.

Komunikace zahrnuje i další prvky, kterými jsou podtext komunikační situace, náznak, narážka, dvojsmyslnost, emocionální akcentace (emoční zbarvení hlasu), ironizování apod. Mikuláščík (2010, s. 35) je označuje pojmem „metakomunikace“. Komunikátor během komunikační situace dává najevo různými způsoby (signály), jaký zaujímá ke sdělení postoj a zároveň naznačuje příjemci, jak by měl informaci rozumět. Jde o tzv. „skrytá poselství“. Nesprávné porozumění metakomunikačnímu signálu komplikuje situaci a opět může dojít k nedorozumění v interakci.

1.4.2 Formální a neformální komunikace

Rozdělení komunikace na formální a neformální se odvíjí od členění organizačních struktur. Formální organizační struktury jsou pevně stanoveny vedením společnosti, odpovídají jejím požadavkům, které vyplývají z potřeby naplňovat cíle a strategii organizace. Takovou organizační strukturu je možné znázornit pomocí organizačního schématu, které zobrazuje vzájemné vztahy a propojení mezi jednotlivými formálními celky. Naopak neformální struktury vznikají v organizaci nahodile v souvislosti s vytvářením neformálních vztahů mezi pracovníky. Neformální struktury jsou doprovodným jevem těch formálních, ale na rozdíl od nich je nelze jednoduše zakreslit do schématu, protože vznikají na všech úrovních organizace a prochází napříč celou organizací. K oběma organizačním strukturám se vztahují i formy formální a neformální komunikace. „Systém formální komunikace doplňuje mocenské propojení firmy dané její vnitřní hierarchií a spolu s neformální firemní komunikací umožňuje a posiluje (nebo také oslabuje) informační a vztahové propojení organizace.“ (Tureckiová, 2004, s. 123).

Formální komunikace

Příjem a předávání informací je součástí náplně práce všech článků formální struktury organizace. V této podobě má předávání informací podobu tzv. formální komunikační sítě. Její charakteristika a fungování jsou dlouhodobě středem pozornosti

organizace ve snaze odhalit výhody i slabiny a nalézt optimální systém komunikace. Nejdůležitější přínos formální komunikace představují zajištění kooperace a dělby práce, poskytování zpětné vazby, eliminace nadbytečnosti a duplicity informací a podpora organizační struktury (Doktorová, 1992, s. 60). Tureckiová (2004, s. 123) navíc označuje formální komunikaci jako prostředek řízení a změny firemní kultury (řízení vztahů ve firmě), který podporuje řídicí procesy ve firmě, posiluje výkonnost firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost (v optimálním případě).

Formální komunikační sítě vykazují určité shodné znaky. Jednotlivé komunikační cesty formální komunikace jsou přesně stanoveny objektivními potřebami organizace, mají odpovídat jejím příslušným normám a pracovníci jsou povinni je respektovat. Ke každému pracovníkovi organizace musí vést nejméně jedna formální komunikační cesta, aby v síti nevznikla nepokrytá místa, tj. aby někteří pracovníci nezůstali bez informací. Zároveň by měla být tato cesta co nejpřímější a nejkratší. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 122). Pokud dochází k předávání sdělení v pracovní organizaci přímo od vedení ostatním pracovníkům, je výhoda v tom, že všichni zúčastnění získají stejnou interpretaci tohoto sdělení. Ne vždy může vedení organizace komunikovat přímo se všemi pracovníky, a informace tak musí projít přes další komunikační článek, kterým může být v organizaci liniový vedoucí pracovník.

Formální komunikace může mít však také řadu nedostatků, které proces komunikace v organizaci komplikují. Za nejzávažnější je považováno pomalé předávání informací, nebezpečí jejich zkreslení v zájmu řídicích struktur, převaha vertikální komunikace (především „shora dolů“) a omezenost informačních zdrojů. Uvedené nedostatky se objevují vždy, když formální komunikační síť neplní své funkce. Důvodem může být snaha zdržovat některé informace a vytvářet dezinformace. Kromě těchto záměrných příčin mohou problémy v procesu formální komunikace vyplývat také ze špatného fungování organizace a řídicích struktur či specializovaných informačních pracovišť (Doktorová, 1992, s. 60). Tyto nedostatky by mělo vedení organizace brát v úvahu, především pokud se rozhodne vytvářet novou komunikační strategii nebo bude chtít zlepšit stávající.

Neformální komunikace

Jak už bylo řečeno, fungování organizace je založeno na koordinované činnosti jejích pracovníků, kteří spolu přicházejí do vzájemných kontaktů, a tím i do různorodých komunikačních situací. Při setkávání pracovníků nemůže organizace zcela ovlivnit a ani by jí to neprospělo, aby mezi nimi vznikaly pouze formální vztahy a nevytvářely se žádné na neformální úrovni. Člověku je přirozené budovat si neformální, emocionálně zabarvené vazby s ostatními, i když třeba v prostředí formální struktury organizace. Pracovníkům slouží neformální komunikace také jako forma uvolnění a zpestření pracovního dne, což přispívá k jejich spokojenosti a zlepšení atmosféry na pracovišti. Když ale neformální komunikace přejde v bezcílné povídání, kterému lidé věnují mnohem více času, než aby se jen uvolnili, začíná vznikat v organizaci problém, který se bude muset dříve či později řešit.

Podoba neformální komunikace v organizaci se formuje působením zmíněných interpersonálních vztahů, převažujících postojů a názorů mezi pracovníky a také organizačního klimatu v organizaci. Pokud by organizace chtěla zamezit existenci neformální komunikační sítě, přišla by o její kladné stránky, jakými jsou poskytování potřebných informací mimo oficiální zdroje, možnost získání rychlejších informací, podpora pružnějšího fungování organizace a rozvoj neformálních kontaktů mezi členy organizace (Doktorová, 1992, s. 61). Za přínosnou lze takovou komunikaci považovat pouze v případě, pokud vhodně doplňuje potřebné informace ve prospěch činnosti organizace. Mayerová a Růžička (2000, s. 123) vidí užitečnost neformální komunikace v možnosti přesvědčit se, jak se v organizaci projevují uskutečněná řídicí rozhodnutí, co si o nich lidé myslí. Někdy je možné pomocí neformální komunikační sítě ovlivňovat postoje zaměstnanců k práci a k celé organizaci.

Neformální komunikace dokáže velice dobře sloužit organizaci jako jeden z nástrojů ovlivňování chování a spokojenosti pracovníků. Pokud se ale v neformálních komunikačních cestách vyskytnou lživé, zkreslené či protichůdné informace v porovnání s formálními sděleními, může se stát z neformální komunikační sítě zdroj problémů, konfliktů či nedorozumění, které mohou mít pro organizaci zásadní negativní následky. Doktorová (1992, s. 61) uvádí jako nežádoucí dysfunkce neformální komunikace narušení nebo zhoršení informovanosti, vytváření dezinformací, vyvolávání napětí v organizaci

a dokonce až ochromení činnosti celé organizace nebo jejích částí. „Fungující zpětnovazební systém by měl zachycovat podněty vznikajících fám a okamžitě identifikovat nefungující slabá místa vnitropodnikové komunikace. Na tyto podněty musí vedení okamžitě reagovat. Vedení rozhodně má vliv na neformální komunikaci“ (Holá, 2011, s. 130). Významnou úlohu ve zmíněném zpětnovazebním systému představuje liniový vedoucí pracovník, který by měl dokázat pracovat s případnou dezinformací či fámou ve svém oddělení a dle svých možností do situace zasáhnout. Buď informaci uvést na pravou míru anebo si zjistit další relevantní informace a podřízeným danou situaci vysvětlit.

„Paralelní existence formální a neformální komunikace je záležitostí danou, proto zmíněné problémy komunikace nejsou řešitelné eliminováním jedné z nich.“ (Doktorová, 1992, s. 62). Tuto provázanost obou forem komunikace potvrzuje i Tureckiová. V situaci, kdy panuje shoda v obsahu formální i neformální komunikace, se posiluje pozitivní význam komunikace v celé organizaci. Pokud se vyskytnou neshody, může dojít v krajním případě až k rozpadu jednoho ze subsystémů komunikace, přičemž není až tak neobvyklé, že se stane nefunkčním formální komunikační systém. Je zcela pochopitelné a zdůvodnitelné, že obsahy formální a neformální komunikace se budou zčásti lišit a také určitá míra konfliktnosti ve firmě, projevující se nejčastěji právě v komunikaci, je nejenom přípustná, ale může být i užitečná. (Tureckiová, 2004, s. 123).

Když se v organizaci vyskytnou takové zásadní problémy, například jako výše zmíněné, které se týkají formální, neformální komunikace nebo obou zároveň, organizace by je měla vždy začít řešit jako jeden společný problém a neoddělovat je od sebe.

1.4.3 Ústní, písemná, vizuální komunikace a její prostředky

Někteří autoři se pokusili rozčlenit jednotlivé komunikační prostředky (nástroje) na základě jejich podobných znaků a specifik a zařadili je mezi ústní a písemnou formu komunikace, které mohou být ještě doplněny elektronickou komunikací (Veber a kol., 2000, s. 199). Holá (2011, s. 190) uvádí obecnější rozlišení komunikace a jejích prostředků pouze

na osobní (ústní neboli komunikaci tváří v tvář) a na komunikaci přes média (písemná, vizuální, elektronická). Vzhledem k empirickému šetření této diplomové práce, které je zaměřeno na formální ústní komunikaci a její konkrétní prostředky - poradou oddělení, celofiremní setkání (konferenci) a telekonferenci s pracovníky, nejvíce této situaci odpovídá členění Tureckiové (2004, s. 126–128). Důvodem této volby je, že autorka propojuje zmíněné komunikační nástroje, tj. porady, celofiremní setkání a telekonference s formou ústní komunikace. Dalšími kategoriemi jsou písemná a vizuální komunikace.

Ústní komunikace a prostředky

Ústní komunikace je velmi využívána, protože její účastníci mohou pružně reagovat v průběhu komunikačního procesu, a tím jim pomáhá odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu obzvláště u přímé komunikace tváří v tvář (Holá, 2011, s. 191). Prostřednictvím ústní komunikace dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání apod. Součástí ústní komunikace není jen vlastní obsah mluveného slova, ale i prvky neverbální komunikace (Veber a kol., 2000, s. 199). Potenciální nevýhodou může být, že klade vysoké nároky na mluvčího (prezentační dovednosti, fyzickou i psychickou dispozici) i na příjemce (musí umět rychle reagovat, formulovat a vyjádřit svůj názor) (Tureckiová, 2004, s. 127).

V souvislosti s formálnějšími aktivitami pracovníků organizace se využívají různé prostředky ústní komunikace. Jedná se o formální schůzky, porady (vedení, útvarů, oddělení) a celofiremní setkání. Mezi prostředky poloformální či neformální ústní komunikace patří různá individuální a skupinová setkání (např. výjezdní zasedání, interní školící programy, diskuze během společenských akcí organizace). K ústní komunikaci se může zařadit komunikace zprostředkovaná, jejíž základní a nejčastější podobou je komunikace telefonická (včetně telekonferencí). Tato podoba ústní komunikace sdílí některé výhody s přímou komunikací (viz výše). Nevýhodou je, že se účastníci nemohou spolehnout na efekty neverbální komunikace (paralingvistické jevy jsou ale částečně telefonem přenosné) (Tureckiová, 2004, s. 126–127).

Podrobněji se poradám, celofiremním setkáním, telekonferencím a úloze vedoucích pracovníků během nich věnuje kapitola 3.

Písemná komunikace a prostředky

Výhodou písemné komunikace je archivování informací a jejich zpětné ověřování, poskytnutí času pro formulování a zpracování sdělení i odpovědi na ně. Nevýhodou je prodloužení poskytování informací, opožděná nebo chybějící zpětná vazba, která může vést k chybné interpretaci sdělení. Písemná komunikace klade vysoké nároky na tvůrce sdělení z důvodu zaujetí příjemce (např. správným členěním a zvýrazněním textu) (Tureckiová, 2004, s. 127). Písemné dokumenty (interní ale také ty, které opouštějí organizaci) by měly přispívat k vytváření pozitivního obrazu o organizaci a k budování jednotného designu a organizační kultury (Veber a kol., 2000, s. 215).

Písemná komunikace může být uchovávána v rukopisné, tištěné nebo elektronické podobě. Rukou psané dokumenty v organizaci jsou v současné době spíše výjimečné a jedná se např. o formální osobní dopisy k výročí, přání k novému roku, vyplnění různých formulářů, anket, dotazníkových šetření nebo neformální písemné vzkazy mezi pracovníky (Tureckiová, 2004, s. 127). Farrant (2003, s. 38) považuje za komunikační prostředek i různé zaměstnanecké průzkumy. V případě, že jejich výstupy vedení organizace následně zveřejní, lze je využít pro oboustrannou komunikaci mezi vedením a ostatními pracovníky. Tímto krokem se výsledky komunikace zdola nahoru (data získaná z průzkumu) můžou využít pro komunikaci shora dolů (sdělení výstupů průzkumu pracovníkům). Hloušková dodává, že komunikačním prostředkem může být i schránka umístěná v organizaci, kam pracovníci mohou vhazovat anonymní i neanonymní dotazy nebo připomínky určené vedení organizace (Hloušková, 1998, s. 57).

Mezi tištěná média patří manuály informující o procesech spojených s pracovními úkoly, chodem a organizací společnosti (pracovní řád, směrnice, normy apod.), brožury, oběžníky a věstníky, vnitropodnikové periodikum (časopis, noviny s informativním, věcným, zábavným obsahem). Tištěná média začínají být postupně vytlačována elektronickou komunikací nebo jsou oba typy využívány paralelně (Tureckiová, 2004, s. 128).

Výhodou elektronické komunikace je rychlost přenosu a možnost přenášet velké množství informací i více subjektům najednou, kteří mohou na sdělení reagovat téměř okamžitě. K negativním stránkám nadměrného užívání elektronické komunikace patří jistá míra odcizení. Omezování osobních vztahů mezi pracovníky není vždy žádoucí a přínosné. Zvláště budování dlouhodobých partnerských vztahů se neobejde bez osobních setkání. Jako u obecné formy písemné komunikace může docházet k nedorozuměním, jejichž příčinou jsou chyby v přenosu zpráv nebo nepřesná interpretace zpráv. K specifickým problémům elektronické komunikace patří zahlcení pracovníků elektronickými sděleními (Veber a kol., 2000, s. 217). Podmínkou elektronické komunikace a práce s jejími prostředky je především znalost práce s elektronickými médii. Prostředky elektronické verze komunikace v organizaci jsou informační databáze a systémy, internet nebo intranet a elektronická pošta (Tureckiová, 2004, s. 127–128).

Vizuální komunikace a prostředky

Na rozhraní mezi ústní (přímou) komunikací a komunikací písemnou se nachází komunikace vizuální, kterou lze zařadit dále k projevům komunikace verbální (popisky) a neverbální (grafická vyjádření – mimoslovní symboly). K výhodám vizuální komunikace se řadí stimulace pozornosti, ilustrativnost, doplnění ústní nebo písemné komunikace a dále také možnost archivování pořízením záznamu (např. fotodokumentace). Nevýhodou vizuální komunikace je, že může být hůře srozumitelná (bez doprovodného slova) a její interpretace někdy vyžaduje další dovednosti (dovednost analýzy a vyhodnocení údajů obsažených v tabulkách a grafech). Je náročnější na přípravu a někdy i na finanční prostředky (Tureckiová, 2004, s. 128–129).

V organizaci se jedná především o ilustrace (fotografie, grafická vyobrazení), schémata (organizační schéma), grafy a tabulky, doplňující či podporující nejrůznější typy ústních prezentací a informací předávaných v písemné podobě. Typickým prostředkem vizuální komunikace v organizaci je nástěnka (Tureckiová, 2004, s. 128). Audiovizuální formu komunikace lze využívat ve spojení s dalšími prostředky informačních a telekomunikačních technologií, např. jako úvodní informační film pro nové pracovníky umístěný na intranetu organizace. Při diskuzích tzv. na dálku se při přenosu hlasu i obrazu využívají videokonference. Tato forma se pak mění ve formu ústní komunikace se všemi

jejími vlastnostmi (Holá, 2011, s. 198). Je třeba brát v úvahu, zda je přenos hlasu i obrazu tak autentický, že divák může vnímat veškeré verbální i neverbální (paralingvistické) projevy. Problémem může být, když se při videokonferenci zobrazuje účastníkům pouze obličej prezentujícího a ti pak nedokáží pozorovat všechny podstatné signály jeho neverbální komunikace.

„Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení aktuálního problému, jiná pro standardní komunikační situace.“ (Holá, 2011, s. 190). Různé typy a formy komunikace včetně komunikačních prostředků lze různě mezi sebou kombinovat tak, aby bylo co nejlépe dosaženo cíle komunikačního procesu. Komunikátor by měl zvážit, jakou formu komunikace upřednostní k dosažení žádoucího efektu komunikační situace. Nedá se stanovit, který komunikační prostředek nebo forma komunikace je nejefektivnější, protože komunikační situace je specifická, ovlivněna mnoha faktory a také vedoucím pracovníkem, který rozhoduje o volbě komunikační formy v kontextu dané situace.

2 Úloha vedoucího pracovníka v organizaci

Jelikož se diplomová práce věnuje roli liniových vedoucích pracovníků v organizaci se zaměřením na systém interní komunikace, je vhodné definovat pojem vedoucí pracovník či manažer jako základ pro následnou specifikaci manažerské práce. V této práci je používán pojem manažer jako synonymum k pojmu vedoucí pracovník.

V odborné literatuře se vyskytuje mnoho definic pojmu vedoucí pracovník či manažer. Jedna z těch obecnějších říká, že manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím jich (Lojda, 2011, s. 10). Podobně nahlíží na tento fenomén Hospodářová (2008, s. 17), když uvádí, že manažer řídí procesy a vede lidi, přičemž požadovaných výsledků dosahuje právě prostřednictvím svých lidí, vystupuje tak v roli manažera, lídra i správce. Armstrong a Stephens (2008, s. 38) upozorňují na skutečnost, že ne vždy manažer musí mít podřízený personál. „... hlavní profesní charakteristikou člověka označovaného jako manažer není existence podřízených. (...) Tedy prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace ...“ (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 21). Proto pro účely této diplomové práce jsou vedoucí pracovníci blíže specifikováni jako liniovní vedoucí pracovníci, ke kterým jejich přímí podřízení patří, stejně tak jako práce s nimi, vytyčování úkolů, aktivizace jejich činnosti nad rámec běžných povinností.

Veber a kol. (2000, s. 285) ve své definici zdůrazňují odpovědnost, která s rolí manažera v organizaci souvisí: „Manažeři jsou vlastníků, resp. svým zaměstnavatelům odpovědni za stálou úspěšnost fungování organizace, kterou řídí, resp. za trvale úspěšný chod útvaru nebo týmu, který vedou. Manažeři jsou osobami, které uvádějí do pohybu všechny složky organizace se záměrem dosáhnout vytyčených cílů.“ Odpovědnost manažerů znamená, že jsou odpovědni za to, co dělají a čeho dosahují. Manažeři jsou samozřejmě také odpovědni za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38.).

Manažer v řídicí roli vystupuje jako osoba, která využívá svých rozhodovacích, pozičních a formálních pravomocí nebo autority, která je odvozena z jeho postavení v organizační hierarchii (Tureckiová, 2004, s. 74).

Postupně s rozrůstáním organizací docházelo k diferenciaci vedoucích pracovníků, jejich činností a rolí a čím dál více se oddělovala strategická činnost vrcholového vedení organizace od každodenní operativy ostatních vedoucích pracovníků. Tomuto rozdělení obvykle odpovídají tři základní úrovně managementu, které lze zobrazit ve tvaru pyramidy viz obrázek 1. Na něm je ukázáno, jak širší základna zahrnuje větší počet liniových vedoucích, který je potřeba, protože oni musí zvládat každodenní kontakty se svými podřízenými a jejich operativní řízení. Na opačné straně pyramidy se s jejím zužováním v horní části snižuje i počet vrcholových vedoucích pracovníků s ohledem na jejich specifické činnosti v oblasti vize a strategie organizace.



Obrázek 1: Hierarchie managementu (Zdroj: Mayerová, Růžička, 1999, s. 8)

S tímto konceptem pracují například Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 26) viz níže.

Vrcholoví vedoucí pracovníci (top manažeři) jsou nejméně početnou manažerskou skupinou v organizaci a odpovídají za její celkovou výkonnost. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí apod. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační

strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné např. stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici apod. Jejich hlavní činností je vedení řadových zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, jedná se o činnosti operativního charakteru. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se aktuálně vyskytují v provozu (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26). „Střední management a management první linie bývá někdy též označován jako výkonný management ...“ (Veber a kol., 2000, s. 21).

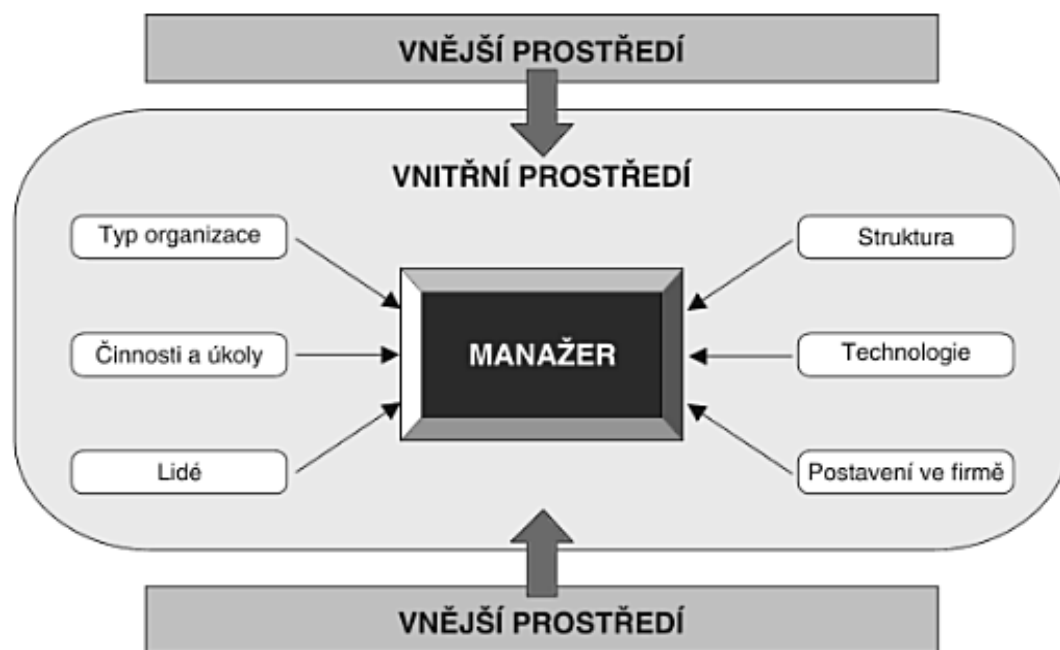
Neznamená však, že když jsou linioví vedoucí pracovníci postaveni na nižší úrovni v hierarchii organizace, mají také nejsnadnější úlohu v řízení svých podřízených. Linioví vedoucí jsou významným spojovacím článkem mezi vedením podniku (top managementem), které je orientováno na strategickou oblast řízení celé organizace a řadovými pracovníky. „Linioví manažeři jsou prostředníci, a to může dělat z jejich životů obtížnou záležitost.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 44). Především jde o rozporuplnost jejich role v situacích, kdy linioví vedoucí pracovníci mají být zprostředkovateli rozhodnutí vrcholového managementu svým podřízeným, a zároveň mají zastávat jejich zájmy, což je také úkol nadřízeného pracovníka. Hlavní úloha liniových vedoucích pracovníků spočívá v uplatňování a vyjasňování organizační strategie, politiky, plánů a cílů prezentovaných vedením společnosti a zvládnutí situace tak, aby jejich podřízení přijali tyto skutečnosti za své a osobně se podíleli na dosahování výsledků a cílů organizace. Z toho vyplývá, že linioví vedoucí pracovníci jsou závislí na přístupu podřízených ke svým pracovním činnostem, na efektivitě a kvalitě odvedené práce. Proto by se linioví vedoucí měli snažit využívat vhodné komunikační nástroje k pozitivnímu ovlivňování podřízených

pracovníků a vysvětlovat jim, jakým přínosem jsou pro organizaci, jaký význam v tomto celku mají a vzbudit v pracovnících pocit vlastní sounáležitosti s organizací. K tomu jim poslouží využití zpětné vazby při komunikaci s podřízenými.

Armstrong a Stephens (2008, s. 44–45) uvádějí ve své publikaci výzkumy Johna Purcella a Sue Hutchinsonové, kteří na základě zjištěných výsledků přisuzují roli liniových vedoucích pracovníků v organizacích klíčový význam. Hlavním důvodem tohoto tvrzení je, že liniovní vedoucí jsou ti, kteří uvádějí politiku organizace do praxe, což jim přináší specifické postavení mezi ostatními vedoucími pracovníky. Ve zmíněných výzkumech byly také vyjmenovány základní činnosti, které role liniových vedoucích zahrnuje. Jedná se o řízení lidí i provozních nákladů včetně organizování, které představuje plánování přidělování práce, rotace směn a sledování pracovního procesu. Měli by také zajišťovat odbornost a odbornou pomoc, kontrolu kvality, měření výkonu a také jednání se zákazníky (klienty). Mimo tyto činnosti by měli dokázat prosazovat vhodné a žádoucí chování tím, že slouží jako vzor či autorita podřízeným, a ovlivňují aktivity svých podřízených v tom, co dělají a jak to dělají. Dalším z úkolů je poskytování zpětné vazby a zkoumání pracovního výkonu za účelem vytváření plánů zlepšování výkonu a plánů osobního rozvoje. Liniový vedoucí se může přímo podílet na rozvoji pracovníků jako jejich kouč či mentor.

Výše uvedené rozdělení manažerských úrovní je pouze rámcové a je třeba mít na paměti, že jeho výsledná podoba závisí na mnoha faktorech vyskytujících se v organizaci nebo jejím vnějším okolí. V malých a středních firmách může vrcholové vedení představovat pouze majitel, také v nich může docházet k propojování úrovně středního a liniového managementu a výsledkem je, že střední management zcela chybí. Naopak ve velkých korporacích existuje i více úrovní než jen tyto tři základní, které zde byly uvedeny.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 33) je úroveň, na které vedoucí v organizaci působí, jedním z důležitých faktorů ovlivňujících podobu jeho práce a aktivit. Dalšími prvky, které mohou zapříčinit odchylky a specifika ve funkcích a rolích vedoucích pracovníků jsou podle autorů: povaha dané organizace, její filozofie, cíle a velikost, typ dané struktury, přidělené úkoly, používané technologie a metody prováděné práce a také povaha zaměstnanců viz obrázek 2.



Obrázek 2: Prostředí kolem manažerů (Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, s. 33)

Bez ohledu na výše zmiňovaná specifika ovlivňující manažerskou práci byly popsány koncepty manažerských funkcí a rolí, které jsou zobecnitelné pro všechny úrovně managementu.

2.1 Manažerské funkce

Truneček (2003, s. 54–55) ve své publikaci přehledně popisuje koncepty manažerských funkcí, které se nejčastěji vyskytují v literatuře zaměřené na management, konkrétněji na koncepty systémů podnikového řízení. Jedním z takových konceptů manažerského myšlení a jednání je právě koncept manažerských funkcí. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí vykonává. Existuje celá řada různých konceptů manažerských funkcí, ale všechny vycházejí z předpokladu, že dosažení cílů organizace je nejlépe zajištěno plněním a vzájemným souladem manažerských funkcí.

Za zakladatele této koncepce je považován Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí státní správy. Plánování (planning) se vyznačuje stanovením budoucích cílů a postupů jak jich dosáhnout. Rozhodujícím momentem pro úspěšnost plánování vedoucího je tedy zvolení správného postupu, který povede k dosažení požadovaných cílů a výsledků. Organizování (organizing) představuje zabezpečení potřebných zdrojů a také stanovení podmínek pro uskutečnění naplánovaných činností. Dalšími jsou přikazování (directing) podřízeným pracovníkům a koordinování (coordinating) tj. sladování činností podřízených pracovníků i pracovníků na stejné úrovni jako je sám vedoucí. Pátou funkcí je kontrolování (controlling) nebo-li ověření, zda je vše v souladu s plánem a přijetí příslušných závěrů (Truneček, 2003, s. 54–55).

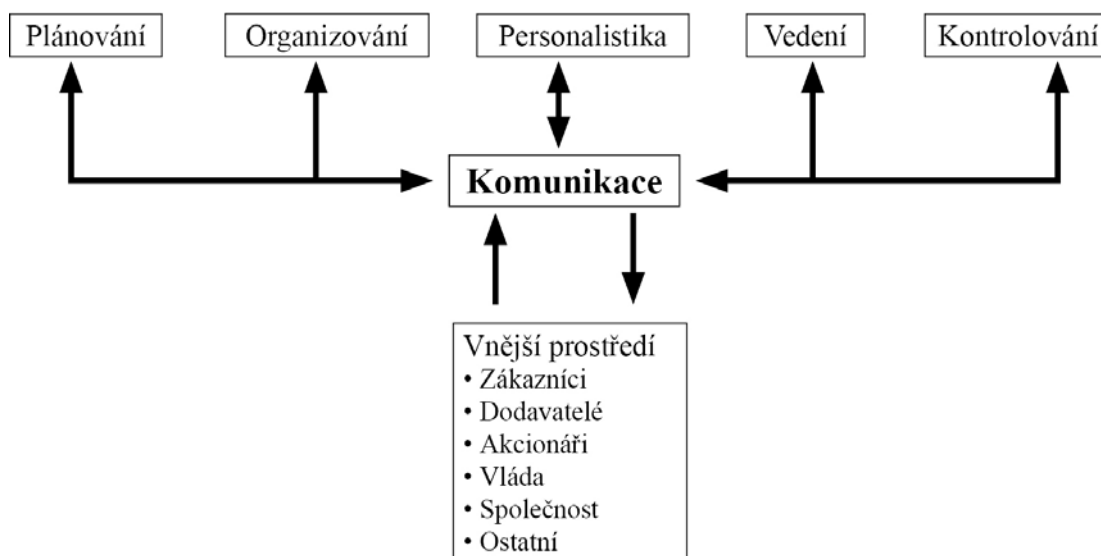
Angličan Lyndal F. Urwick následně rozšířil Fayolovo členění o další dvě funkce, a to o zkoumání (investigating) a komunikaci (communicating) (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 48).

Dalším z představitelů konceptu manažerských funkcí byl Američan Luther Gulick, který v třicátých letech dvacátého století uspořádal manažerské funkce do tzv. systému POSDCORB. Tento název je složen z počátečních písmen anglických výrazů jednotlivých manažerských funkcí: planning (plánování), organizing (organizování), staffing (personální zajištění), directing (přikazování), coordinating (koordinování), reporting (evidence a podávání zpráv) a budgeting (rozpočtování) (Truneček, 2003, s. 55).

Pojetí manažerských funkcí z pohledu současnějších odborníků na řízení uvádí P. F. Drucker, podle kterého jsou základními činnostmi manažera: stanovení cílů (jejich přiřazení k podnikovým činnostem, přiřazení v čase a delegování na kolektivy), organizace práce (rozdělení činností na dílčí operace, jejich přiřazení k místům a kolektivům, zajištění předpokladů pro plnění úkolů, organizační struktura pro toto plnění a kontrola), motivace a komunikace (vytvoření kolektivů lidí informovaných o úkolech, zainteresovaných na jejich plnění, zajištění stálého informačního a řídicího kontaktu), měření a hodnocení (posouzení kvality a kvantity dosažených výsledků, spravedlivé odměňování), kvalifikační rozvoj pracovníků (odborná příprava jednotlivců, rozvoj a integrita kolektivů) (Kocianová, 2012, s. 140).

Američané John A. Pearce a Richard B. Robinson uvažovali v r. 1989 jen o čtyřech základních funkcích: plánování, organizování, přikazování a kontrola. Stejnou klasifikaci zvolil Angličan R. C. Appleby v r. 1991, který ale rozlišuje detaily obsahů těchto funkcí (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 48).

Wehrich a Koontz (1993, s. 508) vyjmenovávají tyto manažerské funkce: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků (personalistika), vedení lidí a kontrolu. Speciální pozornost věnují ještě další manažerské činnosti, a tou je komunikace, kterou vnímají jako důležitý a integrující prvek všech zmíněných manažerských funkcí. Obrázek 3 znázorňuje vazbu mezi komunikací a manažerskými funkcemi, ale i to, jak komunikace propojuje organizaci s jejím okolím a pomocí ní se tak stává otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím.



Obrázek 3: Účel a funkce komunikace (Zdroj: Weihrich, Koontz, 1993, s. 509)

Ke klasifikaci manažerských funkcí Weihricha a Koontze se přiklání i čeští autoři, například Vodáček a Vodáčková (2001), kteří ji užívají ve své publikaci.

Z uvedených konceptů manažerských funkcí je vidět, že se tradiční Fayolovo pojetí do dnešní doby příliš nezměnilo. Zdá se, že stále má svůj význam i v současnosti především pro svou jednoduchost k pochopení základních manažerských činností.

Truneček (2003, s. 55) kritikou poukazuje na nedostatek konceptu manažerských funkcí, kterým je skutečnost, že je značně ztíženo logické, přehledné a přirozené začlenění činností, bez kterých se současný management neobejde, např. podniková kultura, informační systémy a informační technologie.

Pro účely této diplomové práce je podstatné, jak autoři zmiňovaných koncepcí nahlíží na význam komunikace v rámci manažerských funkcí. U některých autorů nebyla komunikace přímo jmenována jako jedna z manažerských činností, ale je zřejmé, že se podílí na ostatních uvedených. I když se Fayol systematicky komunikací nezabýval, nelze si představit například u jeho přikazování, že by probíhalo bez přítomnosti komunikace, stejně tak ostatní činnosti jsou realizovány především jejím prostřednictvím. „Možná Henry Fayol nezdůrazňoval komunikaci, protože mu přišlo žinantní a zbytečné

zdůrazňovat něco tak samozřejmého a vycházel z předpokladu, že přeci každý manažer umí komunikovat.“ (Holá, 2011, s. 11). Například rozhodování je založeno na získávání a vyhodnocování informací, na argumentaci a přesvědčování. Organizování (vymezení struktury organizace, rozdělení práce a nastavování procesů) závisí na komunikační provázanosti a jednotlivých komunikačních vazbách, konkrétněji organizace práce je součástí přímého procesu (co, kdo, jak a proč má každý dělat), a ten je založen především na efektivní komunikaci. Kontrola je založená na shromažďování dat, informací a jejich interpretaci v rámci porovnávání aktuálního stavu s požadovaným (Holá, 2011, s. 15, 18).

Miller porovnává komunikaci v období Fayola s dnešním pojetím. Dříve bylo obsahem komunikace především zadávání úkolu formální a direktivní formou. Směr toku komunikace byl vertikální shora dolů a nejčastější forma interní komunikace byla písemná. V dnešním pojetí je obsah komunikace spojen s řízením a vedením v organizaci, spoluprací, motivací a stabilizací. Standardně se dle aktuální potřeby využívají různé formy ústní, písemné či elektronické komunikace, která probíhá všemi směry v organizaci. Běžně se vyskytuje vedle formální komunikace i komunikace neformální (Miller In Holá, 2011, s. 12). Logicky tento posun pojetí komunikace souvisí s posunem vnímání člověka v organizaci. Fayol, který vystupuje jako představitel klasické teorie organizace a řízení, se příliš nezabýval lidskou stránkou organizací. Lidem byla připsána pasivní role, byli považováni za tzv. prodlouženou rukou stroje. Zatímco s blížícím se koncem druhé poloviny dvacátého století se klade čím dál větší důraz na téma člověka jako integrujícího článku organizace, členové organizace jsou označováni za určující faktor produktivity, efektivity, konkurenceschopnosti a prosperity organizací (Tureckiová, 2004, s. 17, 23).

Komunikace tedy zaujímá nepostradatelnou pozici v jednání vedoucího pracovníka a je pro něj především nástrojem, s jehož pomocí může ovlivňovat pracovní postoje, aktivitu a chování podřízených společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování (Holá, 2011, s. 22). Pokud komunikace správně nefunguje, může to být důvod, proč selžou jiné manažerské aktivity. Weihrich a Koontz (1993, s. 508) uvádějí konkrétní využití komunikace při stanovení a sdělování cílů organizace, následně pak při zpracování plánů potřebných pro dosažení definovaných cílů, efektivní organizování a plánování lidských i materiálních

zdrojů, výběru, rozvoji a hodnocení pracovníků, vedení, řízení, kontrolování a při vytváření vhodného pracovního prostředí. Současně pokud se nastavuje a řídí komunikace v organizaci, využívají se k tomu hlavní činnosti vedoucího pracovníka, tj. rozhodování, plánování, organizaci, kontrolu. Tím dochází k oboustrannému propojení komunikace a manažerských činností.

2.2 Manažerské role

„Pojem role vyjadřuje očekávání sociálního okolí na chování jedince v určité situaci z hlediska jeho věku, pohlaví a socio-ekonomického statusu, případně dalších charakteristik“ (Nakonečný, 2005, s. 85). Podle Nakonečného (2005, s. 87) se vyskytují v organizovaných skupinách, jako jsou například pracovní skupiny, dva druhy norem a rolí: formální (dané pracovními předpisy a úkoly) a neformální (vyplývající z neformálních spontánních interakcí mezi pracovníky). Pokud panuje nedostatečný soulad v plnění formálních a neformálních rolí v organizaci, vede tento stav ke konfliktům se spolupracovníky, s nadřízenými a vedením organizace.

„Pokud jde o práci, pak termín role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřují specifické formy chování potřebného k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce. Výkon v roli je produktem situace, v níž se jedinci nacházejí (organizační souvislosti a řízení nebo vliv nadřízených či kohokoliv jiného v organizaci), a jejich vlastních dovedností, schopností, postojů a osobnosti.“ (Armstrong, 2007, s. 217). Cejthamr, Dědina (2010, s. 34) takto hovoří přímo o práci manažera, která by mohla být spíše popsána jako plnění různých rolí či jako množina chování spojeného s určitou pozicí.

Vedoucí pracovníci v organizaci odvozují své postavení od formální pravomoci, kterou mají nad odděleními nebo činnostmi. Prostřednictvím této pozice jsou začleněni do mezilidských vztahů s podřízenými, spolupracovníky a i s nadřízenými, kteří jim poskytují informace potřebné k rozhodování. Postavení vedoucího pracovníka v organizaci studoval v sedmdesátých letech dvacátého století Henry Mintzberg a vyvolal diskuzi o oprávněnosti

konceptu manažerských funkcí a zároveň definoval manažerské role. Koncept manažerských rolí je pokládán i v současné době za přínosný (Truneček, s. 54–56). Mintzberg třídí manažerské role do tří skupin, které zahrnují celkem deset rolí a jsou ve velmi úzkém vztahu s procesem komunikace. Níže uvedený popis jednotlivých rolí je přednostně čerpán z důvodu dobré přehlednosti z publikace Management autorů Bělohlávka, Košťana a Šuleře.

Interpersonální role jsou také v různých publikacích označovány jako mezilidské role. Do této skupiny rolí patří manažer jako představitel organizace (figurehead), který reprezentuje organizaci např. při ceremoniálech. Další rolí je manažer jako vedoucí (leader) ve vztahu ke svým podřízeným. Snaží se je motivovat a usměrnit v jejich práci. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly pro nadcházející období. Role spojovatele (liason) zapojuje manažera do vztahů s ostatními kolegy nebo i do vztahů mezi organizací a jejím okolím (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27).

Informační role vycházejí z informací, které manažer získává a které dále přenáší. V roli pozorovatele (monitor) vyhledává manažer informace, které potřebuje ke svému působení v organizaci. Tyto informace získává z vnitřních nebo vnějších zdrojů, formálními či neformálními cestami. Role šířitele informací (disseminator) napomáhá při předávání informací z vnějšího prostředí do organizace a dále je šířitelem interních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího. „Manažeři musí s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nasměrovali k žádoucímu výkonu aktuální pracovní činnosti ...“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 133). Informace může prezentovat jako prostý fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr. Je na manažerovi, aby zvážil vhodnost a důležitost informace pro ostatní a zda ji rozšíří nebo si ji ponechá pro sebe. Mluvčí (spokerperson) reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27–28).

Rozhodovací role znamená, že manažer je pověřen tvorbou strategických organizačních rozhodnutí na základě své autority a přístupu k informacím. V roli podnikatele (entrepreneurial) manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V roli

pozorovatele nachází nové metody nebo perspektivní aktivity. Využívá příležitostí ke zlepšení stávající reality. Podnikání je činností, která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu. Manažer jako řešitel rušivých událostí (disturbance-handler) musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Manažeři musejí neustále překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, ať už zvenčí nebo zevnitř organizace. Distributor zdrojů (resource-allocator) hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, zařízení. Manažer dbá, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům, a na základě informací, které získal jako pozorovatel, pružně zdroje přerozděluje. Role vyjednavče (negotiator) se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi, s podřízenými, odboráři, klienty a dodavateli. Nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28).

Sám Mintzberg zdůrazňuje, že uvedené rozdělení na deset manažerských rolí je poněkud zjednodušující a subjektivní. Zmiňované role se nedají od sebe jednoznačně oddělit, protože tvoří jednolité celek. Na manažerův výkon by však měla mít vliv absence libovolné z uvedených rolí. Mintzbergův model se považuje za přínosný pokus poskytnout realistický přístup k dělení aktivit managementu (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35).

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 168) ve své publikaci hovoří o roli vedoucího pracovníka jako poradce, která by mohla stát na pomezí tří hlavních Mintzbergových kategorií. Poradenská činnost vedoucího pracovníka vyplývá zcela přirozeně z jeho pozice v organizaci. Vedoucí má vyšší míru pravomoci řešit s podřízenými pracovní problémy, nese za podřízené odpovědnost, měl by být lépe informován o dění v organizaci a měl by pociťovat potřebu lépe podřízeným porozumět, a tím je i účinněji stimulovat k činnosti. Poradenská pomoc má sloužit k vyřešení problémů, které by mohly snižovat způsobilost podřízených podávat požadované pracovní výkony. Pokud podřízení od svého vedoucího žádají poradenské služby a obracejí se na něj s důvěrou, stoupá tím na pracovišti jeho přirozená autorita.

Závěrem lze uvést, že i v oblasti manažerských rolí, které se navzájem prolínají, zaujímá komunikace podstatné místo, bez níž by vedoucí pracovník jednotlivé role nedokázal naplnit. Převaha rolí, ve kterých vedoucí vystupuje, se odvíjí od odborného zaměření vedoucího pracovníka, hierarchických úrovní managementu či od aktuální situace, ve které se vedoucí nachází. Obecně lze říci, že vrcholoví vedoucí pracovníci vystupují častěji v rozhodovacích rolích než linioví, pro které jsou typické interpersonální role.

3 Úloha liniového vedoucího pracovníka při poradách, celofiremním setkání a telekonferenci

Z dosud uvedené teorie vyplývají specifika úlohy liniového vedoucího pracovníka v souvislosti s interní komunikací v organizaci. Důležitým úkolem vedoucích pracovníků je podílet se na dosahování stanovených cílů, plánů a vizí organizace prostřednictvím spolupráce s podřízenými pracovníky. K tomu, aby liniový vedoucí pracovník byl úspěšný ve svém působení v organizaci, provádí manažerské činnosti, které jsou v přímé souvislosti s komunikací. Jak již bylo uvedeno výše, pracovníci jsou jedním z informačních zdrojů organizace. Linioví vedoucí pracovníci působící jako prostředníci mezi vrcholovým vedením a podřízenými pracovníky jsou informačním zdrojem především pro obě tyto skupiny. Složitost jejich role spočívá ve snaze o dodržení jednoty názorů, představ a nařízení s vedením organizace, ale zároveň by měli hájit zájmy svých podřízených tak, aby oni mohli vykonávat své pracovní činnosti se zaměřením na splnění stanovených úkolů.

V ideálním případě funguje liniový vedoucí jako komunikační spojovací článek mezi vedením společnosti a podřízenými pracovníky a umožňuje přenos informací nejen směrem shora dolů (od vedení k podřízeným), zdola nahoru (od podřízených k vedení), ale také napříč celou organizací (např. předávání informací mezi liniovými vedoucími pracovníky navzájem). Colvard (2004, s. 3) přirovnává roli liniového vedoucího pracovníka k roli překladatele, kterému by také měly obě strany komunikace důvěřovat v tom, že překládané informace předá s nezměněným významem, ale zároveň formulované tak, aby jim druhá strana mohla správně porozumět.

Přenos informací ale není pro liniového vedoucího pracovníka jedinou činností v rámci jeho působení v interní komunikaci v organizaci. V první řadě by měl vedoucí vědět, jaká sdělení potřebují jeho podřízení znát, aby pochopili stanovené úkoly, přijali je za své, ztotožnili se s nimi, a mohli tak být seznámeni se smyslem a důležitostí své činnosti v kontextu celé organizace. Liniový vedoucí tedy vyhledává informace, které potřebuje jak pro svou činnost, ale také pro činnost svých podřízených. Na něm je pak určit, která sdělení podřízeným poskytnout a jakým způsobem využije při předání informace svou roli

vedoucího pracovníka a přinese prostému sdělení informace i nějaký hodnotící rozměr. Liniový vedoucí by měl dokázat přiblížit obecné strategie, cíle, plány a vize organizace podřízeným tím, že je konkrétněji interpretuje pro své oddělení a ukáže podřízeným jasné souvislosti mezi jejich cíli, cíli vedoucího, cíli pracovní skupiny a celé organizace. Ramsey (2009, s. 11–12) radí liniovým vedoucím pracovníkům, aby se neobávali důležité informace podřízeným i několikrát připomenout. Zopakovaná informace je totiž stále novinkou pro ty podřízené, kteří ji napoprvé nezachytili a u těch ostatních pomůže zdůraznit její význam.

Dále liniový vedoucí určuje, jaký bude cíl, obsah a forma komunikace s podřízenými. Obecně řečeno, aby mohlo dojít k úspěšnému průběhu komunikačního procesu, měla by komunikace odpovídat ambicím, hodnotám a cílům příjemce (Drucker, 2002, s. 222). Při komunikaci liniového vedoucího pracovníka a jeho podřízených je poměrně dobrý předpoklad k tomu tato doporučení splnit, protože přímý vedoucí má ke svým podřízeným obvykle blízký vztah a možnost každodenního kontaktu. Lze tedy předpokládat, že vedoucí může lépe stanovit odpovídající formu a obsah komunikace pro své podřízené, než vrcholové vedení, které detailně nezná specifika dané pracovní skupiny. Navíc organizace může podpořit přenos a přijetí sdělení různými komunikačními prostředky a kanály a je žádoucí, aby o nich linioví vedoucí věděli předem a také o tom, jaký záměr takovou komunikací vedení sleduje. Pokud jsou linioví vedoucí s cíli komunikace dostatečně seznámeni a znají kontext komunikační situace, mohou svým aktivním přístupem ještě více podpořit přijetí informace podřízenými. Na druhé straně linioví vedoucí mohou být díky znalosti svého týmu přínosem vrcholovému managementu při vytváření cílené komunikační strategie či komunikačních plánů.

Výhodou bezprostředního kontaktu vedoucího liniového pracovníka a jeho podřízených je také možnost získání zpětné vazby od podřízených téměř okamžitě, a to obzvláště při komunikaci tváří v tvář. Pokud se vyskytne nějaký problém či negativní zpětná vazba ke sdělení od vedení organizace, které liniový vedoucí interpretuje podřízeným, je jeho úlohou působit jako zprostředkovatel zpětné vazby přímo managementu organizace. Ale i zde je třeba zdůraznit důležitost manažerských kvalit vedoucího pracovníka, který by měl dokázat správně interpretovat jak sdělení od

vrcholového managementu podřízeným, tak vhodně interpretovat následující zpětnou vazbu. Zároveň by měl dbát na to, aby jeho neformální komunikace směrem k podřízeným, ale i do celé organizace podporovala komunikaci formální a nebyla s ní v rozporu.

Dalším z faktorů, který může podpořit přijetí změn, sdělení apod. u podřízených je, že jim jejich přímý nadřízený jde příkladem a svým jednáním a rozhodováním naplňuje požadavky organizace. Pokud tomu tak není, i perfektně komunikované sdělení, které pracovníci přijali za své, může kvůli nevhodnému jednání vedoucího následně ztrácet na účinnosti. Linioví vedoucí pracovníci by měli mít na paměti, že jsou svým podřízeným tzv. více na očích než ostatní zástupci vrcholového vedení. Holtz (2003, s. 69) dodává, že obzvláště při komunikaci tváří v tvář, hraje podstatnou roli osobnost vedoucího a důvěra podřízených v něj. Podřízení snáze přijmou předávanou informaci od vedoucího, pokud mu důvěřují.

Díky roli liniových vedoucích se může komunikace s podřízenými velmi urychlit, což může být jedna z konkurenčních výhod organizace a dojde tím i k zefektivnění procesu komunikace mezi vedením organizace a ostatními pracovníky. Vedení by mělo podporovat činnost liniových vedoucích pracovníků a dát jim možnost přijmout odpovědnost nejen za své manažerské jednání, ale také za komunikaci v organizaci. Na druhé straně by si linioví vedoucí měli uvědomovat významnost své role v organizaci včetně specifické komunikační role a odpovědnosti, která s ní souvisí. Pokud k tomu nedojde a liniový vedoucí nezvládne svou roli, působí pak spíše jako komunikační bariéra mezi vrcholovým vedením a podřízenými. Tento problém zmiňují i autorky Smith a Mounter (2008, s. 27), které upozorňují na to, že linioví pracovníci jsou často vnímáni jako blok, kde se velká část komunikace zasekne.

Autorka Holá (2011, s. 126–127) ve své publikaci hovoří o tzv. manažerských informacích, mezi které řadí interní informace nutné pro řízení lidí uvnitř jednotlivých týmů. Jedná se o informace, které vycházejí především z jednotlivých manažerských aktivit, jako jsou ucelené výsledky práce celého oddělení, jejich prezentace, analýzy a úsudky a na druhé straně plány, strategie, organizace oddělení, projekty, úkoly a jejich harmonogramy. Důležitost předávání těchto informací směrem nahoru k vedení společnosti

nesmí zastiňovat důležitost jejich sdílení současně i uvnitř oddělení, do ostatních oddělení i do celé organizace. V praxi linioví vedoucí pracovníci fungují v této oblasti především v reportování směrem nahoru, zároveň by ale měli mít na paměti i důležitost těchto informací pro týmovou práci a motivaci podřízených pracovníků. Nutnost prezentovat výsledky práce vlastního týmu přímo v něm i v kontextu fungování celé organizace je dána potřebou morálního ocenění práce celého oddělení zejména při celofiremních shromážděních. Všechny výsledky, záměry a plány stejně jako informace týkající se organizace oddělení by měly být řešeny minimálně ústní formou při pravidelných poradách týmů a uchovány v písemné formě jako zápisy z porad dostupné pro účastníky porad, ale i pro ostatní pracovníky (např. umístěním na firemním intranetu), pokud to obsah informací umožňuje.

Vedoucí pracovníci by měli prezentovat a objasňovat strategické cíle organizace, organizační změny, úkoly jednotlivých týmů a pracovníků při jejich koordinaci. Od obecných závěrů je potřeba přejít do konkrétních realizačních plánů a harmonogramů, které jsou následně náplní porad jednotlivých oddělení (Holá, 2011, s. 191–192). Uspořádat osobní formální setkání je v tomto případě na místě a při řešení problematických oblastí může velmi pomoci přímá komunikace tváří v tvář. „... nic nemůže nahradit užitečnost a účinnost osobní komunikace manažerů s lidmi: neformální rozhovory, schůzky, porady.“ (Stýblo, 1998, s. 60).

Při formálních setkáních, kterých se může účastnit větší počet pracovníků, jsou v organizaci nejčastěji využívány celofiremní konference, porady jednotlivých oddělení a v některých případech i telekonference. Jejich společnými znaky jsou zejména ústní forma komunikace s možností získání bezprostřední zpětné vazby od účastníků, vedoucí liniový pracovník vystupující v roli prezentátora a organizátora, komunikace probíhající se všemi účastníky ve stejném čase a se zachováním shodné interpretace sdělovaných informací. Uvedené znaky jsou důvodem, proč se právě tyto komunikační nástroje v organizacích tak často využívají. V případě osobního setkání při poradách a celofiremních konferencích lze oproti telekonferenci využít přítomnost účastníků na jednom místě a veškeré prvky jak verbální, tak i neverbální složky komunikace. Zmíněná formální setkání je nutné dobře organizovat, aby splnila požadovaná očekávání. Je dobré si

uvědomit, že diskuze nemusí být žádoucí v každé situaci a aby přinesla nějaký výsledek, hraje důležitou roli vedoucí pracovník, který by se na ni měl připravit.

Porada oddělení

Hojně využívaným nástrojem vedení pracovní skupiny, řízení pracovního výkonu celého oddělení i jednotlivců je porada. „Pracovní porada představuje takovou sociální situaci, při níž se řeší problémy a současně jsou ovlivňováni všichni členové skupiny (týmu), přičemž každý má v zásadě možnost se k projednávaným záležitostem vyjádřit.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 170). Je důležité, aby vedoucí pracovníci stále objasňovali základní stanoviska vycházející ze strategie organizace, vysvětlovali souvislosti a pracovali na přesvědčení podřízených o smysluplnosti jejich práce v rámci dosahování celofiremních cílů (Holá, 2011, s. 192). I přes zmíněný význam porad v rámci interní komunikace v organizaci na ně pracovníci mohou pohlížet negativně na základě jejich špatné předchozí zkušenosti.

Příčinou takové negativní reakce bývá, když se porady svolávají zbytečně, se železnou pravidelností, bez skutečného důvodu. Mnohdy se zabývají otázkami, které by bylo efektivnější řešit individuálně nebo které nejsou v současné době aktuální (Veber a kol., 2000, s. 202). Pracovníci si často stěžují, že v důsledku neproduktivně stráveného času na poradách nejsou schopni stihnout svou práci včas (Urban, 2003, s. 188). Těchto popsaných nedostatků by se měl vyvarovat vedoucí pracovník, který je zároveň organizátorem porady a měl by ostatním dokázat, že správně organizovaná porada může být pro účastníky velmi přínosná.

Důvody, které vedou vedoucí pracovníky k tomu, aby využívali výhody formálního osobního setkání a ústní komunikace při poradách oddělení, jsou oprávněné. Porady umožňují vedoucímu projevit své schopnosti, podílet se na vybudování jeho přirozené autority, upevnit své postavení. Vedoucí zároveň může podřízené pracovníky na poradě motivovat, pokud jsou přesvědčeni o jeho kompetentnosti a odbornosti. Na druhé straně si i podřízení na poradách mohou uvědomit své vlastní postavení v rámci pracovního kolektivu a celé organizace. Porady a setkání vedoucích pracovníků s jejich podřízenými dávají prostor pro vytvoření týmu a upevnění spolupráce. Takové prostředí přispívá k tomu,

že jednotlivec se bude cítit více odpovědným, pokud je do spolupráce přímo zapojený. Porady stimulují kolektiv ke konkrétním závazným cílům, protože jsou ideálním prostředím pro prezentaci cílů týmu a prostředků k jejich dosažení. Také fungují jako synergický faktor v případě, že všichni účastníci přicházejí se svými zkušenostmi, znalostmi, talentem a současně se každý pracovník může obohatit o zkušenosti svých kolegů (Veber a kol., 2000, s. 202).

Jestli chce vedoucí pracovník dosáhnout výše uvedených přínosů konání porad, je nutné je pečlivě připravit a řídit. Při přípravě a řízení porady by vedoucí neměl podcenit následující kroky.

Prvním krokem by mělo být posouzení vedoucím pracovníkem oddělení, zda by se konkrétního cíle nemohlo dosáhnout efektivněji bez organizování porady např. individuální konzultací s pracovníkem. Pokud dojde k závěru, že uspořádání porady oddělení je nezbytné, pokračuje v její přípravě (Veber a kol., 2000, s. 203). Jedná-li se o opakované, pravidelné svolávání porad, vedoucí by měl zvážit, jak často se budou konat, tj. určit jejich frekvenci konání. Jestliže má vedoucí za cíl vytvořit atmosféru skupinové (týmové) spolupráce je možné setkávat se častěji (např. jednou týdně) za účelem snadnějšího naladění mezi účastníky a následného sdílení představ, zájmů, názorů a přístupů. Pokud se vyvíjí situace v oddělení příznivě, postupně může vedoucí prodlužovat interval mezi pravidelnými pracovními poradami (např. setkávání jednou měsíčně) (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 171).

Vedoucí stanoví cíl a předmět porady včetně odpovídajícího typu porady. Na základě cíle a předmětu připraví program s konkrétními body k řešení (na začátek jednání patří naléhavé záležitosti vyžadující konstruktivní přístup účastníků). Když pozvaným účastníkům vedoucí poskytne program s dostatečným časovým předstihem před začátkem porady, pozvaní se pak mohou lépe připravit a budou přesně vědět, jaká informace se od nich očekává (Urban, 2003, s. 189). Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 172) dodávají, že není přitom nutné, aby vždy poradu připravoval vedoucí sám. Výhodné bývá přípravou a vedením postupně pověřovat jednotlivé podřízené. Tím se zvyšuje jejich podíl na spolupráci.

Pokud má vedoucí konkrétní představu o programu porady, měl by dokázat odhadnout i její délku trvání a tento údaj účastníkům sdělit. Porada by neměla trvat déle, než je nezbytně nutné. Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 172) dokonce uvádí, že trvání porady by nemělo překročit dvě hodiny. Za optimální považují porady v délce jedné hodiny, zejména pokud jsou časté. V praxi obvykle není možné dodržet zmíněné časové rozmezí. Délka trvání je ovlivněna velikostí oddělení a počtem účastníků. Také pokud je frekvence setkávání méně častá např. jednou za dva měsíce, je program porady obsáhlejší a takové porady trvají někdy i celý pracovní den. Otázkou pak zůstává, jestli jsou tak dlouhé porady ještě efektivní a nebylo by přínosnější je raději rozdělit do dvou bloků v různé dny. Vedoucí by měl dbát na to, aby začátek a konec porady odpovídaly předem připravenému plánu, tím vyjadřuje respekt k jejím účastníkům. „Jeho úkolem je nedovolit, aby se porada protahovala mimo rámec naplánovaného času.“ (Urban, 2003, s. 189).

V souvislosti s tématy programu vedoucí vybírá a zve účastníky porady, kteří hrají roli při dosažení jejích cílů. Na poradu by měly být pozvány i osoby z jiných oddělení, útvarů, kteří mají k dané problematice co říct. Příspěvky účastníků by měly být časově limitovány a je třeba, aby vedoucí pracovník dal prostor k vyjádření každému účastníkovi. Pokud na poradě dominují jen určité osoby, je úkolem vedoucího řídit jejich vystupování a mít situaci pod kontrolou. Naopak by vedoucí měl povzbuzovat k zapojení do diskuze nesmělé účastníky nebo nové pracovníky, kteří se ostýchají diskutovat (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 171–172).

Nelehkou úlohou vedoucího pracovníka je udržet pozornost porady u témat, která mají být probrána. Tématu porady je třeba se držet a vyvarovat se jiným, v danou chvíli nepodstatným věcem nebo osobním záležitostem účastníků (Urban, 2003, s. 189–190). Osobní záležitosti by se měly řešit s vedoucím pracovníkem na osobních schůzkách a nezdržovat ostatní účastníky porady, kterých se problematika netýká. „Kombinace dialogu a porady je nezbytným základem důsledně prováděné řídicí práce ...“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 174).

Vedoucí by měl dbát na to, aby se na poradě pořizoval zápis. Zápis slouží členům oddělení k zachycení, shrnutí a zadání úkolů včetně odpovědnosti za jejich splnění a v závěru porady by mělo dojít na jejich shrnutí. Předchází se tak situaci, že by účastníci po skončení porady nevěděli, o čem bylo rozhodnuto a kdo má do kdy co udělat. Zápis je tedy přínosný pro podřízené pracovníky a posiluje jejich odpovědnost. Zároveň samotné psaní či kontrola zápisu pomáhají vedoucímu pracovníkovi zamyslet se nad tím, jak formulovat svá rozhodnutí k jednotlivým bodům zápisu a zda poradou dosáhl stanovených cílů (Urban, 2003, s. 188). Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 172) doporučují vedoucím pracovníkům, aby každou poradou začínali kontrolou zápisu z minulého setkání a konstatováním, co a jak bylo splněno. Tím vedoucí vysloví pochvalu či kritiku. Úkoly, které zatím nebyly vyřešeny by se měly přesunout do nového zápisu.

Urban (2003, s. 190) upozorňuje na důležitost získávání zpětné vazby pro osobu, která poradou vede. Zpětná vazba umožňuje zjistit, zda a v jakých bodech byla poradou vedena správně a v jakých nikoli. Vedoucí také získá podněty pro efektivnější vedení porad v budoucnu. Zpětnou vazbu může vedoucí pracovník získat požádáním účastníků o otevřené sdělení názoru (ústně či písemně). Aby byla zpětná vazba pro poradou přínosem, je důležité, aby existovala snaha vedoucího pracovníka zlepšit průběh porady, přijmout a zhodnotit připomínky od ostatních pracovníků a následně navrhnout kroky pro zlepšení průběhu porady. Někdy je ale získání konstruktivní zpětné vazby obtížné, protože pracovníci sdělují takové informace, jejichž obsah není dán tím, co si myslí, ale tím, co se domnívají, že by druhá osoba v organizaci chtěla slyšet. Podřízení mají často sklon vyjadřovat souhlasný názor vůči nadřízeným (ať již z obavy či taktu). Na druhé straně nadřízení se někdy uchylují k pochvale i za neuspokojivě udělanou práci podřízených. „Nadměrně smířlivý přístup vůči podřízeným i přílišné vstřícné jednání s nadřízeným je téměř vždy chybou.“(Urban, 2003, s. 191).

Autor Janda (2004, s. 51–54) rozděluje porady na tři základní typy: operativní, tvořiteléské a řešiteléské. Jednotlivé typy se liší především svým cílem a obsahem.

Operativní poradou svolává vedoucí za účelem vyřešení aktuálních úkolů, které nemají strategický charakter. Cílem porady je najít řešení situace, které se okamžitě zavede.

Operativní porada může být plánovaná, pravidelná nebo také naléhavá a účastní se jí pracovníci, kteří se na procesu rozhodnutí přímo podílejí. Výsledkem je okamžité vyřešení problému, které je všemi odsouhlaseno a vykonáno dohodnutým způsobem.

Určitou modifikací je *krizová porada*, kterou vedoucí svolává, pokud je nutné řešit věc strategicky významnou. Většinou se jedná o důsledek předešlé chyby, výjimečně o změnu vnějších podmínek. V průběhu krizové porady hraje vedoucí pracovník velmi důležitou roli, protože mohou nastat dvě situace. V prvním případě musí vedoucí jednat okamžitě, oznámí řešení direktivně (například skupina hasičů nemá čas při zásahu diskutovat a pouze plní rozkazy velitele). V druhém případě má vedoucí k dispozici určitý čas a v krátkosti projde všechny typy porad. Požádá, zda nemá někdo nový nápad k řešení (tvořitelská), navrhne řešení problému (řešitelská) a vyřeší aktuální překážky bránící okamžitému výkonu činnosti (operativní).

Tvořitelskou poradu vedoucí svolává za účelem hledání možných nápadů k řešení úkolů. Cílem je předložení co největšího množství nápadů. Vedoucí by se měl snažit navodit atmosféru tvořivého uvažování ve skupině. Zároveň musí dohlédnout, aby se porada nezvrhla v neužitečné debatování. Pro takový typ porady může být přínosem, když vedoucí na ni přizve osobu z jiného oddělení či z jiného oboru, protože s sebou může přinést neotřelý pohled na daný problém. Výstupem z porady je soubor možných řešení problémů, který slouží jako podklad pro vedoucího pracovníka nebo řešitelský tým k výběru několika oblastí, které budou předmětem zájmu řešitelů.

Řešitelská porada přináší výběr efektivního řešení, které vychází z priorit organizace. Jejím cílem je rozvážné zvolení strategického řešení úkolu a podmínkou je, že každý z účastníků musí být pečlivě připraven.

Pokud chce vedoucí pracovník podporovat podřízené k aktivní účasti na poradě, je důležité, aby sám šel příkladem, na poradu se dobře připravil a aktivně se jí účastnil. Kladením otevřených otázek dokáže vtáhnout účastníky do diskuze. I přes snahu vedoucího zapojit podřízené do dění porady, se může setkat s obvyklými překážkami. Podřízení mohou mít obavy vyjadřovat se ve větší skupině lidí a z toho, že je na základě

vyřčených názorů budou hodnotit ostatní členové skupiny. Někteří účastníci mají destruktivní přístup projevující se v systematickém oponování jakémukoli návrhu bez konstruktivního návrhu řešení. Když jsou účastníci při diskuzích uzavření a aktivně se nezapojují, příčinou může být direktivní přístup vedoucího, který zneužívá svého postavení k vnucování vlastních představ ostatním (Veber a kol., 2000, s. 205).

Autoři Jay a Templar (2006, s. 237) vyzdvihují společenskou stránku porady, která má důležitou sociální funkci. Uspořádáním porady vedoucí může posilovat identitu týmu, ale také roli každé osoby v týmu, protože její místo v hierarchii oddělení nabyde na vážnosti podle hodnoty jejího příspěvku. Rozhodnutí, ke kterým se dopracují účastníci na poradě demokraticky, budou pravděpodobně všichni podporovat, včetně těch, kteří pro ně nehlasovali. Tím se posiluje kolektivní angažovanost a zodpovědnost.

Celofiremní setkání (konference)

Celofiremní shromáždění pracovníků je dobrou platformou pro interní prezentaci organizace. Účelem takového setkání je předání důležitých informací všem pracovníkům, které se týkají strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystaných organizačních změn, výsledků a úspěchů uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkového nastartování organizace do nového období. Celofiremní shromáždění se pořádají nejčastěji na počátku nebo na konci roku a stávají se pravidelnými firemními rituály (Holá, 2011, s. 193–194).

Aby vedoucí pracovníci mohli inspirovat, vést a komunikovat s ostatními pracovníky, musí mít představu toho, čeho chtějí dosáhnout a hlavně musí dokázat tuto představu vyslovit a interpretovat ostatním. Neznamena to však fakta sdělit jakkoli, ale způsobem, který pracovníky inspiruje, odpovídá jejich hodnotovým stupnicím, hrdosti a osobním cílům (Wehrich, Koontz, 1993, s. 525). Skvělou příležitostí pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení je možnost prezentovat společně své představy napřímo všem pracovníkům. J. A. Conger (In Wehrich, Koontz, 1993, s. 525) navrhl pravidla pro ústní komunikaci, týkající se především poslání organizace, které bývá jedním z hlavních témat celofiremních setkání. Poslání organizace má být formulováno způsobem, který je v souladu s pozitivními hodnotami a přesvědčením pracovníků. Vedle ekonomických cílů

organizace musí její poslání zahrnovat i cíle sociální. Vedoucí pracovníci by měli zdůvodnit význam poslání organizace a uvést, za jakých předpokladů a jakým konkrétním způsobem je ho možné naplnit. Při prezentaci je vhodné využít nadšení prezentátora, který může vložением pozitivních emocí do svého projevu více zaujmout či oslovit ostatní pracovníky. S projevy emocí je však třeba zacházet opatrně obzvláště při formálním setkání. Přínosem pro prezentátora je získání zpětné vazby na svůj projev.

Dalším z obecnějších témat celofiremního setkání by měla být rozprava o základních hodnotách organizace, které mívají trvalý charakter. Je nezbytné trpělivě vysvětlovat, v čem vidí vedoucí pracovníci rozdíly a co podle jejich názoru povede k úspěchu. Je důležité věnovat pozornost tomu, co říká vrcholové vedení a ostatní skupiny v organizaci a tyto informace pečlivě porovnávat. Taková snaha vrcholového vedení a liniových vedoucích pracovníků pomůže organizaci směřovat ke stanovenému cíli. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že některé záležitosti a informace se nedají odkomunikovat jedním aktem, jedním kontaktem, ale že je zapotřebí dlouhodobě vysvětlovat, objasňovat a vést o nich rozpravy (Hloušková, 1998, s. 60). Nestačí tedy základní hodnoty, cíle, strategie organizace odprezentovat jednou ročně na celofiremním setkání a myslet si, že je pracovníci přijmou automaticky za své. Je důležité se k nim opakovaně během roku vracet, připomínat si je a popřípadě je doplňovat či upřesňovat na základě aktuální situace v organizaci. K tomu slouží i další komunikační prostředek, kterým může být telekonference s pracovníky.

Telekonference se všemi pracovníky

Pro organizaci představuje telekonference výhodu především v úspoře cestovních nákladů a času stráveného na cestách. Telekonference mohou být uspořádány kdykoli pro jejich malou časovou náročnost a není nutné je připravovat s velkým předstihem. Je ale třeba dát si pozor na četnost pořádání, aby se nekonaly mnohem častěji, než je potřebné. Nejvýznamnějším nedostatkem je, že telekonferování není plnohodnotnou náhradou osobního styku. Nevýhodami telekonference jsou také možné technické problémy vznikající při přenosu informací (Weihrich, Koontz, 1993, s. 526). Organizátor, který telekonferenci svolává, by měl dbát na přesné dodržení jejího začátku. Pokud by telekonference nezačala včas, mohlo by pracovníka, který je zrovna v terénu (např.

pokouší se o připojení během služební cesty mimo kancelář) odradit dlouhé čekání na připojení.

Výhodou je i možnost připojení většího počtu účastníků k telekonferenci, pokud je to samozřejmě technicky možné a organizací zajištěné. Z toho důvodu se telekonference mohou využívat i jako nástroj ústní komunikace pro všechny pracovníky organizace a fungovat jako zjednodušená, častější a méně nákladná možnost celofiremního setkání. Nebylo by vhodné zcela nahradit celofiremní setkání, které je založené na osobním kontaktu vedoucích pracovníků s ostatními pracovníky, telekonferencí. Ale telekonference může velmi dobře posloužit jako doprovodný a podpůrný nástroj komunikace mezi vrcholovým vedením společnosti (včetně liniových vedoucích pracovníků) a ostatními pracovníky.

Za přípravu, průběh, témata programu, frekvenci konání telekonferencí se všemi pracovníky a další organizační záležitosti včetně pořizování zápisu je odpovědné vrcholové vedení společnosti či pověřený vedoucí pracovník. Postup je podobný jako při přípravě a organizování porad oddělení, avšak se specifiky celofiremního setkání. Záleží na zvážení vedoucích pracovníků (prezentujících) a tématech telekonference, zda poskytnou k nahlédnutí program telekonference ostatním pracovníkům před jejím začátkem. Předpokládá se, že při prezentaci vedoucích či jejich zástupců dochází především k jednostranné komunikaci směrem k ostatním pracovníkům. Získání zpětné vazby je ale důležité i v tomto případě, a ta může být zajištěna zařazením diskuze na závěr či v průběhu telekonference. Pokud se vedení společnosti rozhodne, že účast na telekonferenci je pro pracovníky dobrovolná, pak skutečná účast pracovníků může vypovídat o zájmu či nezájmu pracovníků o informace, komunikaci a dění v organizaci.

Při ústním prezentování je dobré, aby vedoucí měl na paměti, že posluchači mohou některá důležitá sdělení přeslechnout. Lepšího vnímání od posluchačů dosáhne, je-li výklad doprovázen vizuálními prvky - texty, schémata, grafy apod. Vyššího účinku prezentace je dosaženo kombinací vhodných komunikačních prostředků, kterými mohou být mluvené slovo, připravené podklady i podpora vizuální prezentace, pozitivní vliv má také možnost účastníků klást dotazy či jejich zapojení do řešení úkolů nebo problémů

(Veber a kol., 2000, s. 269). Toto doporučení se vztahuje ke všem třem výše uvedeným formálním ústním komunikačním nástrojům.

4 Empirické šetření

4.1 Profil společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o.

Organizace Eaton Elektrotechnika s. r. o., výrobce přístrojů pro domovní a průmyslové elektroinstalace, přístrojů pro distribuci elektrické energie a záložních zdrojů, působí na českém trhu již od roku 1993. V roce 2008 vstoupila do skupiny Eaton Corporation a v souvislosti s touto integrací došlo ke změně názvu z Moeller Elektrotechnika s. r. o. na Eaton Elektrotechnika s. r. o. (O nás, 2014, ř. 1–6). Korporace Eaton má nyní celosvětově zhruba 103 000 zaměstnanců a zákazníkům dodává své produkty do více než 175 zemí (Eaton Česká republika, 2014, ř. 18–20).

Významnou součástí společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o. je výrobní závod v Suchdole nad Lužnicí, kde se vyrábějí proudové chrániče, jističe a rozváděčové skříně. Se svými více než tisíci pracovníky se společnost řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Jihočeském kraji. Důležitou roli v rámci koncernu plní také distribuční a skladové centrum v Pohořelicích u Brna, které zajišťuje dodávky celého sortimentu produktů Eaton zákazníkům v České republice a zemích střední a východní Evropy. V Praze a Ústí nad Orlicí sídlí obchodní kanceláře. Od počátku roku 2012 se společnost rozrostla o inovační centrum v Roztokách u Prahy. Toto inovační centrum je v rámci koncernu Eaton prvním v Evropě a pátým na světě. Vyvíjí špičkové, energeticky účinné napájecí systémy se zaměřením na elektrifikaci dopravy a na aplikace pro vozidla a letecký průmysl (Eaton Elektrotechnika s. r. o., 2012, s. 11). Společnost získala díky vybudování inovačního centra ocenění agentury CzechInvest Investor roku 2012 v oblasti Výzkumu a vývoje (Investorem roku 2012 je společnost Eaton Elektrotechnika s. r. o., 2013, ř. 1–3).

V čele organizace stojí jednatel společnosti. Jeho tým tvoří linioví vedoucí pracovníci jednotlivých divizí či oddělení. V obchodních kancelářích v Praze a Ústí nad Orlicí (v interních dokumentech jsou tyto pobočky označovány jako Sales), kde probíhalo empirické šetření této diplomové práce, se nacházejí oddělení: Distribution, Projects&Construction, Industry&Automation, PowerQuality, Light&Safety, Product Management, Project Management, Service, Export, Zákaznické oddělení, Marketing,

Controlling a Personální oddělení. Vedoucí jednotlivých oddělení se pravidelně jednou měsíčně scházejí na poradě managementu pořádané jednatelem a i v průběhu měsíce jsou všichni navzájem v úzkém kontaktu. V obchodní části organizace je zaměstnáno 82 zaměstnanců, z toho cca 20 jich pracuje z domova (tzv. homeoffice). Homeoffice mají obchodníci, kteří jsou rozmístěni po celé České republice a jsou zodpovědní za přidělené regiony.

V teoretické části diplomové práce byla zmiňována a popisována úloha vedoucího pracovníka v rámci interní komunikace včetně různých doporučení, která by měla přispívat k efektivnímu využití nástrojů ústní formální komunikace. Empirické šetření vztahující se k tomuto tématu proběhlo ve společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o. Cílem empirického šetření je zjistit, zda vedoucí linioví pracovníci naplňují svou úlohu v systému formální interní komunikace, kterou od nich podřízení očekávají. Protože téma formální interní komunikace je příliš široký pojem, zúžilo se empirické šetření na úlohu liniových vedoucích při využívání konkrétních nástrojů ústní komunikace ve zmíněné organizaci. Těmi jsou porady oddělení, celofiremní konference a telekonference s pracovníky.

Porady oddělení jsou organizovány přímo vedoucími jednotlivých oddělení individuálně dle potřeby. Větším setkáním je celofiremní konference nebo-li novoroční setkání se všemi pracovníky, které se koná jednou ročně vždy v lednu na začátku obchodního roku. Protože obchodní organizace má velký počet zaměstnanců v terénu po celé České republice, rozhodlo se vedení využít telekonferenci jako jeden z dalších vhodných komunikačních nástrojů pro pravidelné předávání informací pracovníkům. Linioví pracovníci společně s jednatelem společnosti informují ostatní o novinkách, úspěších, problémech a průběžných hospodářských výsledcích organizace. Na základě návrhů zaměstnanců byl pro tuto interní telekonferenci vybrán název Na slovíčko.

4.2 Volba výzkumných metod

S ohledem na typy zjišťovaných informací, velikost vzorku a možnost osobního setkání s respondenty organizace byly výzkumnými metodami zvoleny rozhovor a dotazníkové šetření.

Rozhovor je hojně používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu a bývá označován jako nestandardizované dotazování účastníka výzkumného šetření výzkumníkem (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 159). V kvalitativních přístupech existuje několik variant rozhovorů. Jejich výběr závisí na tom, do jaké míry je v nich závazný jak soubor pokládaných otázek, tak jejich pořadí (Reichel, 2009, s. 110). V situaci, kdy výzkumník požaduje určitou míru porovnatelnosti odpovědí jednotlivých respondentů, ale zároveň se chce v případě zájmu doptat na podrobnosti sdělených informací, tedy nechce se striktně držet pouze předem stanovených otázek, jeví se jako nejvhodněji zvolená varianta polostrukturovaný rozhovor.

Při polostrukturovaném rozhovoru si výzkumník vytváří schéma s okruhy otázek, které jsou pro něj závazné. Hovoří se o tzv. jádru rozhovoru, které obsahuje minimum témat a otázek, které má výzkumník probrat. Aby komunikace s respondenty probíhala přirozeně a výzkumník mohl lépe reagovat na specifika každého z nich, je možné zaměňovat pořadí a styl kladení otázek, popřípadě si nechat podrobněji vysvětlit sdělení respondenta za pomoci doplňujících otázek. Polostrukturovaný rozhovor je rozdělen do několika fází. Přípravná část rozhovoru zahrnuje přípravu otázek tvořící jádro rozhovoru a zároveň přípravu doplňujících otázek, které výzkumník může dále použít, ale například v případě výřečného respondenta nemusí. Cílem úvodní části rozhovoru je navázání kontaktu s respondentem, informování ho o osobě výzkumníka, o účelu rozhovoru a o tom, co se od respondenta očekává. Dalším podstatným bodem je získání souhlasu s participací ve výzkumném šetření a se zvoleným způsobem fixace dat (Miovský, 2006, s. 159–164). Švaříček, Šed'ová a kol. (2007, s. 169–170) doporučují, aby ukončení rozhovoru neprobíhalo ve spěchu. Na závěr může výzkumník vysvětlit další směřování výzkumu,

například kdy bude publikována výzkumná zpráva a také může znovu zdůraznit dodržení principu důvěrnosti a použití pseudonymu či anonymního označení respondenta.

V případě rozhovoru je doporučováno fixovat data pořízením zvukového záznamu například použitím diktafonu. Nahrávka pak představuje pro výzkumníka podporu a pomoc při autentickém zaznamenání obsahu rozhovoru a eliminuje ztrátu dat, která by mohla nastat při pouhém zapisování poznámek. Dalším důležitým krokem pro následné zpracování získaných dat je transkripce audiozáznamu (Miovský, 2006, s. 197–198, 205). Použití diktafonu s sebou přináší i zamyšlení se nad tím, jestli přítomnost záznamového zařízení mohla ovlivnit podobu rozhovoru. Diktafon může vést k větší nervozitě výzkumníka, může navádět respondenta k větší dramatizaci vyprávění, protože se domnívá, že jeho sdělení musí být zajímavé. Diktafon může také vyvolávat dojem, že respondent je nahráván a nemá možnost svoje tvrzení opravit, a proto musí být velice přesný a pečlivý v odpovídání na otázky (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 180).

Druhou metodou bylo zvoleno dotazníkové šetření především z důvodu snadnějšího a rychlejšího zpracování získaných údajů od většího počtu respondentů včetně zajištění jejich anonymity. Standardizovaný dotazník je písemný způsob dotazování, který zahrnuje soubor převážně uzavřených, několika polouzavřených a výjimečně několika otevřených otázek. Uzavřená otázka respondenta vede k odpovědi formou výběru z nabízených variant. To umožňuje jejich poměrně dobré zpracování, ale nevýhodou může být volba některé varianty odpovědi jen jako kompromisu. Otevřené otázky nechávají respondentovi zcela volný prostor pro jeho vyjádření, ale to s sebou přináší problémy s vyhodnocením takových neparametrizovaných odpovědí. Kompromisem mezi těmito dvěma variantami je polouzavřená otázka, která nabízí respondentovi soubor nabízených odpovědí a navíc ještě možnost odpovědět vlastní variantou (Reichel, 2009, s. 118–120).

Jako uživatelsky přívětivé pro respondenty a oblíbené u výzkumníků se jeví elektronické dotazování. Při vytváření takového dotazníku je třeba dbát na promyšlené technické provedení zahrnující přehlednou grafickou podobu, optimální délku dotazníku, názorné volby odpovědí u složitějších otázek, možnost přeskočit otázku bez nutnosti jejího zodpovězení (to, že zůstala některá otázka bez odpovědi, může mít pro šetření také určitou

vypovídající hodnotu). Elektronická podoba dotazníku zachovává jeho přehlednost i při využití většího množství filtračních otázek. Před samotným vyplňováním dotazníku je vhodné respondenty seznámit s účelem dotazníkového šetření, se způsobem sběru dat, s předpokládaným množstvím času potřebným k vyplnění dotazníku a s případným prohlášením o zajištění anonymity respondentů. Pro výzkumníka přináší elektronické dotazování velkou výhodu ve zjednodušeném třídění zjištěných informací za pomoci počítačových metod zpracování dat (Reichel, 2009, s. 122).

Při realizaci výzkumného šetření by se nemělo zapomínat na důsledné dodržování etických zásad. Jedním ze základních etických aspektů je dodržení anonymity respondentů, pokud se na ní výzkumník a respondent domluvili. Jestliže je ve výzkumném šetření zmíněn název organizace, měli by s tím všichni účastníci souhlasit i přesto, že budou vystupovat pod pseudonymy (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 45). Patton (In Miovský, 2006, s. 280) zahrnuje mezi etická pravidla tzv. empatickou neutralitu, kterou by si měl výzkumník udržet především ve fázi získávání dat. Výzkumník může projevit zájem, účast a porozumění během výzkumného šetření, ale ke zjištěným informacím by si měl zachovat neutrální postoj.

4.3 Realizace empirického šetření

Empirické šetření a sběr dat se může rozdělit do tří fází. V první fázi proběhly již zmíněné polostrukturované rozhovory s jednatelem společnosti a personální manažerkou, při kterých byla získána výchozí data pro empirické šetření. Vedením společnosti bylo také umožněno nahlédnout do zpracovaných výsledků zaměstnaneckého průzkumu z roku 2012 za oblast Sales a seznámit se s organigramem společnosti. Vzhledem k citlivosti údajů uvedených v těchto dokumentech nebudou v diplomové práci přímo publikovány.

Ve druhé fázi šetření probíhaly v září a říjnu 2013 polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení obchodní části organizace. Vybraní respondenti pro rozhovory museli splňovat podmínky, že ve svém oddělení organizují pravidelné porady s podřízenými, aktivně se účastní celofiremní konference a také

telekonference Na slovíčko. Všechny osm oslovených respondentů splňujících daná kritéria souhlasilo s poskytnutím rozhovoru za účelem získání dat pro diplomovou práci a s ohledem na zachování jejich anonymity byli označeni jako respondent R1, R2, R3 atd.

Při rozhodování o výběru vhodných respondentů bylo využito organigramu společnosti a potvrzení jednatele, že tito vedoucí pracovníci splňují výše uvedené podmínky. Z toho důvodu je možné označit takový výběr respondentů za záměrný. Typickým záměrným předpisem je postup nazývaný výběr úsudkem či účelový. Používá se hlavně pro výběry nepřesahující desítky jednotek a výzkumník si na základě znalostí zkoumané problematiky a výzkumných záměrů vybírá prvky sám. Reprezentativita takového vzorku je však diskutabilní, spíše minimální (Reichel, 2009, s. 83). Miovský (2006, s. 138) označuje konkrétněji takový výběr záměrným výběrem přes instituce, pokud základním souborem šetření jsou pracovníci určité instituce.

Rozhovory se konaly v zasedací místnosti společnosti a byly zaznamenávány prostřednictvím diktafonu, poté proběhl přepis audiozáznamu. Průměrná délka jednoho rozhovoru byla 26 minut. Respondenti byli seznámeni se záměry výzkumného šetření a v úvodu nahrávání všichni vyslovili souhlas s pořizováním zvukového záznamu, se zveřejněním názvu společnosti v rámci tohoto šetření, avšak se zachováním jejich anonymity vystupováním pod pseudonymem např. respondent R1. Protože se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, soubor stěžejních otázek, který byl kladen všem respondentům, byl předem pečlivě připravený. Během rozhovoru byly využity i doplňující otázky, když bylo třeba dané téma probrat podrobněji a nechat si upřesnit výpověď respondenta.

Další součástí šetření byla distribuce dotazníků mezi ostatní pracovníky, kteří se pravidelně účastní porad se svým nadřízeným a zároveň jsou v organizaci zaměstnání alespoň tak dlouho, že již měli možnost účastnit se celofiremní konference i telekonference Na slovíčko. Z důvodu oslovení vyššího počtu respondentů nebyl dotazník distribuován pouze 49 podřízeným v odděleních liniových vedoucích pracovníků, se kterými probíhaly polostrukturované rozhovory, ale šetření se účastnili i pracovníci z jiných oddělení, kteří splňovali výše uvedené podmínky. Celkem tak bylo osloveno 67 podřízených pracovníků.

Výběr respondentů byl tedy opět záměrný. Dotazník měl elektronickou podobu a při jeho tvorbě, distribuci a zpracování dat bylo využito online nástroje pro tvorbu dotazníků dostupného na www.surveymonkey.com. Ještě před oslovením pracovníků však proběhlo zkušební vyplnění dotazníků pěti probandy, aby došlo k eliminování případných nejasností a nedorozumění při zodpovídání otázek a na základě jejich postřehů byla zpracována finální podoba dotazníku. Respondentům byl dotazník k dispozici od 15. 9. 2013 do 30. 9. 2013, a pokud souhlasili s jeho vyplněním, byli nejprve v úvodu seznámeni s předmětem dotazníkového šetření a s odhadem délky času potřebného k vyplnění. Dále byli ujisti o zachování anonymity respondentů a o tom, že získaná data budou využita pouze pro účely této diplomové práce.

Otázky v dotazníku i v rozhovorech vycházely z teoretických poznatků a doporučení zmíněných v teoretické části diplomové práce a zároveň byly formulovány tak, aby mohlo dojít k následnému porovnání získaných odpovědí od liniových vedoucích pracovníků i podřízených pracovníků organizace.

4.3.1 Úvodní rozhovory se zástupci vedení společnosti

Níže jsou uvedeny otázky položené jednateli a personální manažerce, které pomáhaly objasnit aktuální situaci interní komunikace v organizaci se zaměřením na liniové vedoucí pracovníky a jejich podřízené:

- kdy se organizace začala více zajímat o oblast interní komunikace, zvláště pak mezi vedoucím a jeho podřízeným,
- považují za podstatné věnovat se tématu úlohy liniového vedoucího pracovníka v oblasti interní komunikace v organizaci,
- jaké konkrétní kroky proběhly ke zlepšení situace,
- jaké nástroje formální ústní komunikace jsou v organizaci využívány mezi vedoucím a podřízeným,
- jaká specifika se při komunikaci liniových vedoucích pracovníků s podřízenými v organizaci vyskytují (obzvláště v případě homeoffice),

- jaký mají názor na komunikační nástroje v organizaci, kterými jsou porady oddělení, celofiremní konference, telekonference Na slovíčko (vztaženo opět především na komunikaci mezi liniovým vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými),
- jaké jsou cíle, výhody a nevýhody využití těchto tří komunikačních nástrojů,
- vidí zástupci organizace nějaký prostor ke zlepšení v oblasti komunikace mezi liniovým vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným?

V říjnu 2012 se uskutečnil průzkum spokojenosti zaměstnanců v organizaci (dotazníkové šetření) a na základě jeho výsledků se vedení společnosti rozhodlo věnovat více pozornosti oblasti komunikace se zaměstnanci (zejména komunikaci mezi podřízeným a jeho přímým nadřízeným pracovníkem) s cílem zefektivnit tento proces. Podle slov personální manažerky je základem komunikace v organizaci oboustranná komunikace mezi vedoucím a podřízeným, na to pak navazuje komunikace v týmu a mezi týmy navzájem. Teprve až pak by měla být pro zaměstnance na řadě komunikace korporace. Nemá tedy význam zintenzivňovat korporátní komunikaci, když nefunguje ta základní mezi nadřízeným a podřízeným. Při zlepšování procesu komunikace by nemělo jít o inflaci komunikace, ale spíše o správné zacílení komunikace, aby lidé věděli, jaké informace mají předat dál, v jakém čase, v jaké kvalitě a komu. Je podstatné, aby se k zaměstnancům dostaly takové informace, které potřebují pro svou práci. Oba zástupci organizace se shodují, že výsledkem komunikace je informovanost zaměstnanců, ale jako důležitější vidí její možné využití jako nástroje k řízení podřízených. Nejde jen o to, aby lidé byli informováni, ale také aby dostali správné pokyny, zadání úkolů a vysvětlení souvislostí. Pokud s lidmi vedení komunikuje, dostává je tzv. k sobě na palubu.

V organizaci byla vytvořena pracovní skupina nazvaná Focusgroup, která se zabývá jednotlivými výstupy ze zaměstnaneckého průzkumu, na kterých chce vedení pracovat a situaci zlepšit. Zaměstnanci ve Focusgroup si mezi sebou rozdělili jednotlivé problematické oblasti a jedna z nich se věnuje přímo zlepšování komunikace mezi vedoucím a podřízeným. Výsledkem prozatím je, že se z porad oddělení dělá vždy zápis, což nebylo dříve zvykem a dále se přistoupilo k zavedení nového komunikačního nástroje telekonference Na slovíčko se všemi zaměstnanci. Telekonference tak doplňuje již několik let zavedenou celofiremní konferenci a pravidelné porady jednotlivých oddělení, které

organizují vedoucí dle potřeby. Osobní zkušeností jednatele je, že komunikace často nebývá zcela účinná hned napoprvé a je potřeba důležitou informaci opakovat a připomínat různými způsoby za použití různých komunikačních nástrojů.

I přesto, že se jedná o obchodní organizaci, kde mnoho obchodníků pracuje z domova v různých regionech České republiky, nevidí vedení v této oblasti komunikace zvláštní problém. Spíše zdůrazňují, že tento styl práce klade nároky na profil obchodníka, který musí být schopný pracovat, aniž by měl denně po boku svého nadřízeného s možností častých osobních konzultací. Jednatel si nemyslí, že by v Eaton Elektrotechnika s. r. o., tedy v oboru elektro, byly zásadní rozdíly v pravidlech komunikace než v jiných obchodních organizacích s odlišným předmětem podnikání. Personální manažerka zmínila, že by bylo žádoucí pracovat na kultivaci projevu především v emailové komunikaci mezi vedoucím a podřízeným a také se občas setkává s gramatickými chybami v emailech, kde připouští, že by příčinou mohlo být spíše technické zaměření pracovníků.

Pořádání porad oddělení nebo porady managementu bylo hodnoceno pozitivně. Porada se v organizaci nevnímá jako přežitek a má své místo mezi ostatními komunikačními nástroji, i když to není nástroj pro každodenní komunikování. V organizaci je zvykem svolávat porady přibližně jednou za měsíc až za dva měsíce, to je ale předurčuje k tomu, že se na nich nemohou řešit záležitosti operativnějšího charakteru. Spíše mají sloužit k vyzdvižení informací, na které vedení klade důraz, které je potřeba zopakovat a zjistit, jestli jim podřízení správně porozuměli. Dále se na poradě sumarizují aktuální výsledky a diskutuje se, kam bude organizace dále směřovat. To vyžaduje pečlivou přípravu organizátora (většinou vedoucího), ale i podřízených, pokud je to třeba. Na poradě by mělo jít o oboustrannou komunikaci tak, aby porada byla interaktivní, a je žádoucí podřízené vybízet ke sdělování názorů či pokládat kontrolní otázky. Na poradě managementu patří témata, která by měla být všem účastníkům společná a jdou tzv. skrz firmu. Konkrétnější témata vztahující se k jednotlivým podřízeným by se měla probrat na individuálních schůzkách s vedoucím. Je také důležité udržet pozornost účastníků, což není pro vedoucího snadná úloha, pokud porada trvá celý den. V tomto případě otázkou zůstává, jestli má smysl pořádat celodenní porady z důvodu udržení koncentrace účastníků. Aby porada byla kratší, je potřeba velká disciplína organizátora či moderátora porady nebo

využití funkce hlídače času (timekeeper), který kontroluje časový limit prezentátora a průběžně mu o něm dává zpětnou informaci. Častým nešvarem vedoucích pracovníků je poradu neskončit včas, ale také začínat pozdě.

Celofiremní konference se všemi pracovníky umožňuje seznámit účastníky s výsledky předchozího obchodního roku, představit novou strategii a cíle, popřípadě zopakovat stávající. Sděluje se zaměstnancům, co se od nich bude v konkrétním roce očekávat. Někteří zaměstnanci si mohou myslet, že dostali podobné informace jako předešlý rok, ale to je podle slov jednatele správné. Strategie není od toho, aby se každý rok zásadně měnila. Dalším cílem konference je osobní setkání všech zaměstnanců, kteří se běžně během roku nepotkávají. Vedení se domnívá, že se komunikace posílí i díky osobním vazbám. Příprava prezentovaných témat probíhá na poradě vedení. Vedoucí pracovníci navzájem diskutují, která témata zvolit, ujasní si, jaká bude strategie na nadcházející období a každý člen vedení má možnost přispět k tématu. Dochází tím i k posílení komunikace mezi vedoucími pracovníky. Jednatel zdůrazňuje, že hlavním výstupem je shrnutí uplynulého roku, stanovení strategie, cílů do budoucna a jako „vedlejší produkt“ je vlastní prezentace pro účel konference.

Cílem telekonference Na slovíčko je seznámit pracovníky s tím, co se povedlo a nepovedlo za uplynulé čtvrtletí, a co se očekává v dalším období. Pokud by organizace chtěla každé čtvrtletí pořádat osobní setkání jako na začátku obchodního roku, bylo by to velice finančně i časově náročné. Proto byla zvolena telekonference jako vhodný nástroj k tomuto účelu a mohou se jí účastnit i obchodníci, kteří jedou zrovna v autě za zákazníkem. Další výhodou je, že všichni účastníci mají jeden informační zdroj, tím se komunikace usnadní, a nevznikají tak různé interpretace přes další komunikační článek. Například při zavádění nového benefitu životního a úrazového pojištění usnadnila telekonference celý proces komunikace. Personální manažerka tak nemusela s novým sdělením obcházet porady jednotlivých oddělení. Vedení počítá s tím, že účast na telekonferenci je dobrovolná a nejsou na ní přítomni úplně všichni zaměstnanci. Ale pokud jde o takovou komunikační akci, která byla plánovaná ohledně nového benefitu, využívá se dalších doplňkových komunikačních prostředků, jako jsou nástěnky, emaily, porady, intranet. Vedení považuje za velký úspěch pravidelnou účast zaměstnanců na

telekonferenci přesahující 80 %, přestože to není jejich povinnost. Telekonference se využívá i k veřejnému ocenění zaměstnanců, kteří za uplynulé období dosáhli výjimečných výsledků nebo dokončili nějaký významný projekt. Je důležité naplánovat a oznámit všem termín telekonference s dostatečným předstihem, aby mu mohli pracovníci přizpůsobit svůj časový harmonogram, pokud se budou chtít zúčastnit. Nevýhodou může být, že chybí osobní kontakt mezi účastníky telekonference. Podle slov personální manažerky je také prostor ke zlepšení organizace a technického zabezpečení celé akce tak, aby telekonference začínala včas. V případě opožděného začátku telekonference se může stát, že problémy s připojením odradí obchodníky v terénu od jejich účasti.

Vedení vidí prostor ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a podřízenými ve fázi přijetí informace a jejím následném zpracování. Jedná se o to, aby podřízení vzali informaci na vědomí, porozuměli jí a ztotožnili se s ní. Je třeba naučit zaměstnance, aby dokázali filtrovat informace, které jsou pro jejich práci podstatné. Dále je podněcovat v tom, aby si tzv. došli pro informaci, když ji nemají. Zároveň je nutné apelovat na vedoucí, aby rozlišovali mezi zkušenými pracovníky a nově příchozími, pro které je častější komunikace s vedoucím nezbytná. Podle slov personální manažerky bude komunikace mezi vedoucím a podřízeným stále aktuálním tématem, které je ovlivňováno mnoha faktory, například nově přicházejícími zaměstnanci, měnícími se náplněmi práce a dalšími změnami na obchodním trhu.

V Příloze A lze najít přepisy rozhovorů s personální manažerkou a jednatelem společnosti.

4.3.2 Analýza rozhovorů s liniovými vedoucími pracovníky

Na základě položených otázek (viz. Příloha B) a získaných odpovědí k poradám, celofiremní konferenci a telekonferenci Na slovíčko byly vytvořeny hlavní tematické oblasti, kterých se rozhovory s vedoucími pracovníky týkaly. K tomu bylo přistoupeno z důvodu snadnějšího zpracování a porovnání zjištěných dat od osmi liniových vedoucích

pracovníků (označení dále v textu jako respondent R1 až R8). Jednotlivá tematická oblast může zahrnovat i více otázek z rozhovoru, které se navzájem doplňovaly a prolínaly. V Příloze C jsou uvedeny přepisy rozhovorů s liniovými vedoucími pracovníky.

Porada oddělení

- četnost a délka porady
- příprava porady
- průběh porady
- zápis a shrnutí výstupů z porady
- zpětná vazba
- vliv porady na jednání podřízených

Šest vedoucích organizuje porady oddělení pravidelně každý měsíc, ale pro zbývající dva (R2 a R6) je svolání porady jednou za dva měsíce dostačující. Porady v odděleních respondentů R4, R5 a R8 trvají pouze 2 hodiny, v odděleních R3 a R7 pak obvykle 6 hodin. V případě respondentů R1, R2 a R6 je porada celodenní. Oba vedoucí, kteří porady pořádají jednou za dva měsíce, tak svolávají celodenní porady.

Všichni vedoucí plánují délku porady předem, ale problémem bývá překročení časového rámce setkání. Pět respondentů (R1 a R4 až R7) zmínilo, že je pro ně obtížné dodržet naplánovanou délku porady, většinou bývá důvodem rozvinutá diskuze. Zbývající tři respondenti (R2, R3 a R8) uvedli, že jsou schopni předem danou délku porady dodržet. Respondent 2 toho dosahuje tím, že pokud v průběhu porady vzniknou další témata k řešení, jsou přesunuta na separátní meeting nebo následující poradu.

Na začátku přípravy porady má význam vytvoření jejího programu. Všichni respondenti se shodli, že program před poradou vytvářejí a dávají ho k dispozici účastníkům. Liší se ale v tom s jak velkým časovým předstihem. Tři respondenti (R3 až R5) rozesílají finální verzi programu dva až tři dny předem. Pět respondentů (R1, R2, R6 až R8) poskytuje seznam témat porady účastníkům týden před termínem jejího konání. Respondent R2 dodává: „Aktuální témata zasílám týden dopředu, nicméně seznam je živý a je doplňován až do začátku porady, pokud tam jsou časové možnosti.“ Protože je

seznam témat sdělen účastníkům včas, mají možnost se k němu vyjádřit a mohou po domluvě s vedoucím připojit své body k řešení. Jediný respondent R6 uvedl: „*Zatím se podřízení nepodílí, protože jsem byl rád, když jsem se vešel do času já s tématy, které potřebuji probrat. (...) Když je moc velká volnost, tak se to rozvláční. Musí se to řídit, aby to mělo efektivitu.*“ Všichni respondenti zhodnotili, že právě program porady má pozitivní vliv na její efektivitu. Za konkrétní přínos seznamu témat považují možnost všech účastníků se na poradu připravit předem (R3, R7), nezapomenout zmínit všechna témata (R4, R6) a lépe dodržet délku trvání porady (R1, R2).

Všichni respondenti se na poradu připravují a sumarizují informace, které budou chtít prezentovat a zároveň do přípravy zapojují své podřízené, kteří jim poskytují požadované podklady. Tyto údaje pak vedoucí analyzují a vytvoří finální rámec pro prezentování. Délka přípravy závisí například na rozsahu daného tématu (R3), na časovém vytížení vedoucího (R5) nebo na tom, jestli příprava probíhá průběžně v období mezi jednotlivými poradami (R2, R4, R5). Respondent R4 označuje průběžnou přípravu během celého měsíce za ideální: „*Sestavuji program a průběžně během měsíce si zapisuji do diáře, co chci řešit na příští poradě a témata postupně připisuji.*“ Respondent R1 naznačil i dlouhodobý vývoj v přípravách porad: „*... nejdelsí příprava byla před nastolením nějakého poradního režimu. (...) Dnes všichni vědí, co se od nich očekává, takže z mé strany příprava obnáší komunikaci programu, přípravu informací, novinek uvnitř firmy. Dále je příprava na obchodnících, protože vědí, co po nich chci.*“

V některých případech může obohatit obsah porady přítomnost zástupce z jiného oddělení popřípadě externího pracovníka, kteří mají co říci k probíranému tématu porady. Všichni respondenti vítají účast hostů na poradě, pokud to situace vyžaduje a dané téma se jich týká. Vedoucí (R2, R6, R7, R8) zvou hosty záměrně nebo nabízí možnost zúčastnit se porady tím, že rozesílají pozvánku s datem konání a programem porady do všech ostatních oddělení v organizaci. V případě zájmu je třeba projednat s vedoucím zařazení nového bodu diskuze. Respondenti R3 a R6 zdůraznili přítomnost hostů pouze na té části porady, která se jich přímo týká. Respondent R8 navíc podmiňuje účast hosta tím, že jeho téma se musí týkat všech. Respondent R2 upozorňuje, že přítomnost hostů zvyšuje nároky na vedoucího, který řídí poradu. „*... je pak náročnější dodržet časový harmonogram, protože*

tam vstupuje další neřiditelná jednotka. Obávám se, že pokud návštěvu budu krotit s ohledem na čas, tak mi pak bude vyčítáno, že tam dotyčný nemusel chodit.“

Průběh porady se odvíjí od pevně dané struktury, která je dle výpovědí respondentů obdobná napříč všemi zkoumanými odděleními. V úvodu má hlavní slovo vedoucí, který stručně shrne výsledky organizace a jeho oddělení od poslední porady a předá důležité informace z porady managementu. Následují prezentace jednotlivých podřízených s konkrétními obchodními případy, které provází diskuze všech účastníků a na závěr je prostor pro vystoupení pozvaných hostů. Při výběru konkrétních témat se všichni vedoucí snaží, aby se týkala všech zúčastněných a byla jim přínosem. Není ale vždy možné, aby se diskutované záležitosti týkaly všech po celou dobu porady. Přesto je v některých případech vhodné, aby si všichni vyslechli veškerá sdělení například z důvodu vzájemné zastupitelnosti. *„Protože v řadě věcí se musíme navzájem zastupovat, zaskakovat, je žádoucí, aby se účastnili všichni celé porady (R2).“* Vedoucí zmínili dva přístupy k řešení individuálních bodů podřízených. V prvním případě, pokud jde o osobní záležitost nebo konkrétní problém, který není nutné projednávat na poradě celého oddělení, si vedoucí vyhradí čas pro osobní schůzku mimo rámec porady. V druhém případě vedoucí využije konkrétní obchodní případ či problém jednotlivce jako podnět k diskuzi pro všechny. *„... pokud řešíme konkrétní problém konkrétního zákazníka, já očekávám od jiných účastníků, že se mohou zapojit do diskuze a vyjádřit svůj názor. A toto může sloužit k tomu, aby více zkušenější s méně zkušenější si mohli předat své know-how. Takže se nebráním jít někdy do detailů ... (R1).“*

Co se týká přesného dodržení programu porady, je považováno vedoucími za náročnou záležitost, zvláště pokud chtějí zachovat časový rámec schůzky. Důležitou roli hraje vedoucí jako moderátor situace, který by měl korigovat ostatní v případě odchýlení se od tématu nebo zacházení do zbytečných podrobností: *„Je to o disciplíně a musí se člověk naučit říct: Dost! (...) Zároveň se snažím korigovat ostatní, aby případné dotazy nechali na závěr vystoupení a neskákali dotyčnému do řeči (R2).“* Naopak když podřízený není dostatečně sdílný, je vhodné ho povzbudit: *„... pokud je to stručné, mám doplňující dotazy, snažím se, aby se dotyčný rozpovídal a ukázala se jeho práce (R6).“*

Jak již z úvodních rozhovorů s jednatelem a personální manažerkou vyplynulo, je v současné době vytváření zápisu z porad oddělení povinné. Zápis by měl obsahovat přesné definování úkolů, termínů a odpovědností, které jsou výstupem dané porady. Všichni dotazovaní respondenti toto potvrdili, ale liší se tím, kdo zápis zpracovává a za jak dlouho je dán účastníkům k dispozici. Respondenti R1, R4 a R8 zmínili, že podklady pro přípravu porady a posléze i zápis v elektronické podobě jsou účastníkům k dispozici na sdíleném disku jejich oddělení. V odděleních respondentů R1 a R3 až R8 zápis pořizuje přímo vedoucí nebo asistentka oddělení, ale i v tom případě má finalizaci zápisu na starosti opět vedoucí. Výjimkou je respondent R2, který v současnosti deleguje pořizování zápisu na své podřízené: *„Dříve jsem si dělal poznámky na poradě, ale pak z nich udělat kvalitní zápis bylo poměrně obtížné, protože člověk může na něco zapomenout. Přistoupil jsem tedy k tomu, že je vždy zvolen jeden člen týmu, který zápis tvoří při poradě a po poradě je zkompletován a odeslán. To hlavně mně ušetří hodně času.“*

Podřízení mají zápis k dispozici většinou maximálně týden po poradě (R1 až R5 a R7). Respondenti R6 a R8 přiznávají a uvědomují si, že zasílají zápis poměrně pozdě s až čtrnáctidenním odstupem. Na doplňující dotaz, jestli opožděné poskytnutí zápisu nepůsobí v oddělení problémy při plnění úkolů zadaných na poradě, respondent R8 odpověděl: *„Zápis není výmluva na to, že jsem to měl udělat. Je povinností každého na poradě si zapsat termíny a termíny držet. Zápis je jen formální záležitost, která kumuluje ty věci dohromady.“* Zápis je využíván i jako podklad při následné kontrole úrovně splnění stanovených úkolů. Tuto kontrolu na poradách oddělení provádí všichni respondenti s výjimkou respondenta R2, který uvedl, že kontrolu zápisu z předešlé porady neprovádí, ale uvědomuje si její význam, a proto ji plánuje zavést.

K neustálému zlepšování průběhu porad je pro vedoucího přínosná zpětná vazba od jeho podřízených. To si uvědomují i respondenti. Někteří z nich (R5, R7) se na hodnocení průběhu a způsobu vedení porady zeptali napřímo. Ostatní zpětnou vazbu obdrželi při osobních hodnotících pohovorech s podřízenými (R1, R3), dále během porady nebo po jejím skončení (R2, R4, R6, R8). K připomínkám podřízených patřilo nepravidelné konání porad (R1), pozdní zasilání zápisů, poznámky k výběru témat a k absenci kontroly plnění úkolů z předchozí porady (R6). Respondentovi R7 byla také vytýkána velká prodleva mezi

poradou a poskytnutím zápisu, pak že porada je příliš dlouhá a že podřízení její program obdrží až těsně před začátkem setkání.

Při zamyšlení se nad tím, jaký má porada vliv na jednání podřízených a jestli je pro organizátory a účastníky přínosem, vyplynulo z rozhovorů velmi kladné hodnocení tohoto komunikačního nástroje. Respondenti považují poradu za přínosnou především při zadávání a hodnocení úkolů (*„Úkoly jsou na poradě více učesané a mohou být rychleji směřované k cíli díky poradě (R2).“*). Vedoucí má prostor na poradě opakovaně zdůrazňovat a vysvětlovat provázanost mezi strategií celé organizace, svého oddělení a cílů jednotlivců a využít toho, že jsou na poradě přítomni všichni podřízení. Respondent R1 konkrétně zmiňuje přínos porady v případě zaváděných změn v oddělení: *„Protože v oddělení došlo k určitým změnám, co se týká obchodní strategie, myslím si, že porady jsou důležité proto, aby si lidi ujasnili strategii. Je důležité, aby lidi věděli, proč to dělají, takže vlastně i k tomu porady slouží.“* Respondent R6 vyzdvihl, že už samotná příprava podřízených na poradu je užitečná včetně vyslechnutí si prezentací ostatních: *„Tím, že musejí udělat přípravu, tak si musí dát své myšlenky dohromady a nad problémem se pozastavit. (...) Pak je důležité vědět, co a jak dělají ostatní. Učený z nebe nespádl. Takže já se můžu plácát ve svém regionu a myslet si, že to dělám nejlépe, ale v porovnání s kolegy zjistím, na čem tedy ve skutečnosti jsem a na čem bych mohl ještě pracovat.“* Co se týká vlivu porady na stmelování týmu a mezilidské vztahy v oddělení, většina respondentů uvedla, že porada je pracovní záležitost, kde na stmelování není čas. Pouze respondenti R1 a R2 připustili, že může také fungovat jako určitá forma teambuildingu. *„U nás v oddělení je přátelská atmosféra (...) Můžeme si popovídat, je to celodenní meeting a můžeme pohovořit i neformálně například u společného oběda (R2).“*

Celofiremní konference

- cíl celofiremní konference
- příprava celofiremní konference
- zpětná vazba

Při formulaci cílů celofiremní konference se všichni vedoucí shodují v tom, že jde zejména o shrnutí výsledků za uplynulý rok, definování strategie a plánů organizace pro nadcházející období a aby ve výsledku byli zaměstnanci dostatečně informováni o dění v organizaci. Zároveň konference nabízí i prostor pro ocenění výkonů konkrétních pracovníků. Výhodou uspořádání takové akce je, že mohou být všichni zaměstnanci na jednom místě, a získají tak informace přímo od vedení („... říct novinky na jednom místě všem. Ne po různých poradách, kde by se to mohlo rozdrobit a mít nějakou jinou interpretaci (R4).“). Zaměstnanci mají tak příležitost i k vzájemnému osobnímu setkání, protože některá oddělení se během roku jinak spolu nepotkávají. Respondenti R2 a R4 upozorňují na skutečnost, že se některým zaměstnancům můžou zdát vytyčené cíle příliš obecné a nic neříkající. Proto považují za nezbytné, aby každý vedoucí pak na své poradě upřesnil konkrétní cíle oddělení vycházející z těch obecných: „*Nejsem si právě jistý, že všichni jsou schopní v tom globálním cíli, který je prezentován, najít si své cíle a vztáhnout je na sebe. Podle mě to jinak udělat nejde a měl by se pak po konferenci na poradě oddělení udělat výklad části cílů konkrétního oddělení vztažených ke globálnímu cíli organizace (R2).*“

Podle výpovědí respondentů má příprava jasnou strukturu danou jednatelem společnosti. Jednotlivým vedoucím ale zůstává možnost ovlivnit výběr konkrétních bodů jejich prezentace. Před konáním celofiremní konference jsou prezentace jednotlivých vedoucích diskutovány na poradě managementu, kde k nim každý účastník může vyjádřit svůj názor a zároveň si navzájem mezi sebou ověří, jestli jsou prezentovaná témata všem jasná a srozumitelná. Respondent R3 konzultuje obsah své části prezentace i se svými podřízenými a požaduje od nich zpracování podkladů. Ve výpovědi vedoucího R6 zaznělo, že není zcela snadné definovat při přípravě konkrétní body směřující do budoucnosti: „*Občas si říkám, že říkám léta to samé, ale ten směr je daný. Je i hodně těžký říkat, co bude dopředu, něco čím si nejsem úplně jistý. Jestli se nevyskytnou faktory, které já*

neovlivním. Nějaký postup naznačím, ale během roku to pak může být úplně jinak.“ Na závěr přípravy patří schválení finální podoby prezentace všemi vedoucími a zkušební část, kdy jednotlivci nastíní svá témata ostatním, kteří se vyjádří, jestli téma pochopili, je jim jasné a k věci. Ale nejedná se o zkoušku kompletní prezentace na nečisto.

V oficiální části celofiremní konference vidí dotazovaní prostor ke zlepšení zejména v pečlivějším dodržování časového harmonogramu prezentací. Je také žádoucí, aby prezentátor dokázal svým vystoupením dostatečně zaujmout, protože při takovém množství účastníků a v omezeném čase není možné publikum aktivně zapojit například prostřednictvím diskuze. Zpětnou vazbu od svých podřízených dotazovaní většinou přímo nepožadují (kromě R6 a R8), ale i tak se k nim názory na jejich prezentaci či celou konferenci dostávají a podle svých slov jsou ve výsledku pozitivní a nebývá jim nic zásadního vytýkáno.

Telekonference Na slovíčko

- cíl telekonference
- příprava telekonference
- hodnocení telekonference, její výhody a nevýhody

Cílem je zajistit častější informování zaměstnanců o aktuálním dění v organizaci, shrnutí výsledků posledních třech měsíců a o plánovaných aktivitách pro nejbližší období. Někteří dotazovaní telekonferenci označují jako zmenšenou celofiremní konferenci (R2, R4, R5). Dle vyjádření respondenta R1 telekonference zlepšila komunikaci mezi managementem a ostatními zaměstnanci a společně s celofiremní konferencí a poradami oddělení vytváří základní „komunikační balíček“. Vedoucí R2 identifikuje jako jeden z cílů poskytnout za pomoci telekonference všem zaměstnancům stejnou informační základnu: *„Mohlo by se zdát, že informace, které jsou prezentovány na telekonferenci, by se mohly prezentovat na individuálních poradách. Na druhou stranu si trůufnu říct, že ta informační platforma bude různá. Podání informace by mohlo být na jednotlivých poradách různé, a to pak může způsobovat to, že o stejné věci vědí tři lidi, každý úplně něco jiného a víceméně to nemá konzistentní charakter.“*

Příprava obsahu telekonference probíhá opět na poradě managementu, kde se jí účastní všichni vedoucí včetně neprezentujících a respondenti ji přirovnávají k přípravě celofiremní konference pouze s menším rozsahem (jde o konkrétní témata a aktuální aktivity) a kratší délkou trvání. Na rozdíl od celofiremní konference nemusí být prezentátorem jen vedoucí oddělení. Například respondenti R5 a R8 delegují část samotné prezentace na své podřízené v případě, že se téma týká oblasti jejich odpovědnosti.

Při hodnocení výhod telekonference jako komunikačního nástroje se respondenti (R1, R2, R5, R6, R7) shodovali v úspoře peněz a času, které s sebou svolání telekonference přináší oproti osobnímu setkávání všech zaměstnanců. Vedoucí R1 dodává, že v případě potřeby je možné telekonferenci zorganizovat prakticky ze dne na den. Dotazovaní (R2, R6 a R8) jsou celkově spokojeni s používáním telekonferencí, a proto je využívají i v rámci svých oddělení v době mezi konáním porad. Nejčastěji zmiňovanou nevýhodou telekonference je absence osobního kontaktu (R2, R3, R5, R6, R7). Druhým uváděným problémem je technické zajištění telekonference a potíže se stabilitou spojení: *„Nevýhoda je technická, je potřeba, aby se vše v pořádku propojilo. Ale to je otázka nějaké rutiny, organizační otázka. Možná by neškodila trochu větší IT podpora, aby začátek konference probíhal technicky bez problémů (R2).“*

4.3.3 Dotazníkové šetření

Dotazník byl sestaven ze 43 otázek, z nichž ale některé byly filtrační, a proto se žádný z respondentů nemohl setkat se všemi otázkami. V dotazníku bylo použito 30 uzavřených otázek (převážně dichotomické), 7 polouzavřených a 6 otevřených otázek. Odpověď na žádnou z otázek nebyla povinná, tedy respondenti mohli kteroukoli z nich přeskočit. Celkově vyplnění dotazníku dokončilo 59 respondentů z 67 oslovených. Návratnost dotazníku tak byla poměrně vysoká a činila 88 %. Průměrná doba vyplňování byla 14 minut. Grafické znázornění výsledků dotazníkové šetření je k nahlédnutí v Příloze D.

Porada oddělení

- četnost a délka porady
- příprava porady
- průběh porady a její přínos
- zápis a shrnutí výstupů z porady
- zpětná vazba
- vliv porady na jednání podřízených

V otázce četnosti konání porad nejvíce respondentů (59 %) uvedlo, že se porady jejich oddělení konají jednou měsíčně a druhou nejčastější variantou (29 %) bylo organizování porady jednou za dva měsíce. Spokojenost respondentů s aktuální frekvencí porad je poměrně vysoká, 92 % dotázaným vyhovuje. Z těch, kterým nevyhovuje (pět respondentů) by čtyři upřednostnili častější konání porad a pouze jeden by volil delší prodlevu mezi poradami. Ohledně délky trvání porad byla jako nejčastější varianta vybírána doba 6 až 8 hodin (53 %). Podíly ostatních možností odpovědí byly poměrně vyrovnané a žádná z variant nepřesáhla 15 %. Spokojenost s délkou trvání porady vyjádřilo 63 % podřízených. Zbývajícím 37 % (21 respondentů) nevyhovuje s tím, že 20 respondentů by upřednostnilo poradu kratší a pouze jedna osoba naopak delší.

Podle 95 % respondentů se pro porady, kterých se účastní, vytváří program předem. 73 % z nich uvedlo, že jsou s programem seznámeni v dostatečném předstihu před začátkem porady. Pokud mají účastníci program k dispozici, je podle 88 % dotázaných následně také dodržován. V otázce výběru účastníků porad a pozvání externích hostů vyjádřilo spokojenost 63 % dotázaných, 32 % se domnívá, že na poradách často chybí zainteresované osoby a zbývajících 5 % si myslí, že jsou na porady často zváni i účastníci, kterých se probíraná témata přímo netýkají.

Spokojenost se schopností vedoucího dobře řídit průběh porady vyjádřily dvě třetiny podřízených. Přes 80 % účastníků považuje přípravu svého vedoucího na poradu za dostatečnou. Celkově zhodnotilo poradu jako přínosnou pro svou práci 84 % respondentů.

Pořizování zápisů během porady potvrdilo 90 % dotázaných. Z nich má 83 % tento zápis k dispozici do týdne od konání porady a 11 % již nejpozději následující den. Ze šesti osob, které uvedly, že se zápis z porady nepořizuje, by pouze jeden podřízený jeho pořizování uvítal. V závěru porady je podle vyjádření 90 % účastníků jasné, jaké konkrétní úkoly jim byly přiděleny, včetně termínů pro jejich splnění.

Na otázku, zda všichni účastníci mají během porady dostatečný prostor k vyjádření svých názorů a postojů, pouze jediný respondent z 59 podřízených odpověděl, že nikoli. Při zaměření dotazu přímo na podřízené, jestli oni mohou na poradě otevřeně vyjádřit své názory a připomínky, ze stejného počtu respondentů negativně odpověděly tři osoby. Jeden z nich svou odpověď zdůvodnil tím, že jeho vedoucí takovou komunikaci nepodporuje a zbývající dva vyjádřili obavy z následků, které by s sebou taková komunikace přinášela.

V otázce týkající se získávání zpětné vazby od podřízených, pouze jedna čtvrtina respondentů odpověděla, že se jejich vedoucí někdy zajímal o jejich názor na jeho vedení porady. Pokud mu účastníci zpětnou vazbu poskytl, 71 % z nich se domnívá, že jejich připomínky byly při dalších poradách zohledněny. Podřízení, od kterých vedoucí zpětnou vazbu nikdy nepožadoval (44 z 59 respondentů), se vyjádřili tak, že dvě třetiny z nich by možnost sdělit připomínky k vedení porady uvítali.

Pouze mírně nadpoloviční většina (55 %) dotázaných si myslí, že porady, kterých se účastní, mají pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Následující otevřená otázka požadovala od těchto respondentů uvést, v čem konkrétně vidí pozitivní vliv porad. V odpovědích se pak nejčastěji objevovalo, že jde především o konkrétní stanovení úkolů, termínů jejich splnění, odpovědností jednotlivců a o nasměrování činností podřízených (*„Jednou měsíčně si připomeneme klíčové priority (úkoly) a kontrolujeme vývoj těchto úkolů, zápis z porady mi pomáhá si připomenout mé úkoly a termíny do kdy úkoly musí být splněny.“*). Druhým nejčastěji zmiňovaným kladem byla dobrá informovanost o dění ve firmě, kdy s poskytnutými informacemi mohou zaměstnanci efektivněji nakládat a mají možnost nechat si je na poradě podrobněji vysvětlit. Několik respondentů označilo za pozitivní vliv přítomnost ostatních kolegů na poradě. Konkrétněji respondenti zmiňovali možnost seznámit se se stanovisky kolegů, sjednotit vystupování vně firmy, nechat se

inspirovat zkušenějšími kolegy, získat zpětnou vazbu týmu a pocítit sounáležitost týmu při řešení problémů. Jeden podřízený jako pozitivum, které má význam na jeho pracovní výkon, uvedl i význam role vedoucího: „*Je dobré vědět, že za uplatňovanými postupy stojí i vedoucí oddělení.*“

Podřízení (45 %), kteří nezastávají názor, že porada má pozitivní vliv na jejich pracovní výkon, by doporučili vedoucímu jako organizátorovi porady zlepšit především cílené zaměření na řešené problémy či důležité body porady, jasně a včas definovat úkoly a volit témata, která mají přínos a přímo ovlivňují práci podřízených. Někteří zaměstnanci se shodují v poznámkách k řízení či moderování porady vedoucím, kdy vyjadřují svůj zájem o krátkou poradu s dodržáním stanoveného časového harmonogramu a se soustředěním pozornosti na daná témata („*Obecná rada a poznatek po několikaleté práci v korporaci – dělat porady co nejkratší a nejvěcnější, tzn. mít jasný program, dodržovat jej ...*“). Pokud se vyskytne téma, které se netýká všech, mělo by se řešit na individuální schůzce s vedoucím. Tři respondenti by navrhovali orientovat se při poradě spíše na budoucí aktivity: „*Měly by se tam probírat konkrétní postupy a strategie týmu, místo toho prezentujeme podrobně úspěchy z minulých měsíců. Jednoduše se ohlížíme zpátky, místo toho, abychom šli dopředu.*“ Dva zaměstnanci by uvítali preciznější přípravu vedoucího a včasné zaslání programu účastníkům před poradou. Jeden dotázaný by doporučil vedoucímu, aby dbal na dodržení i svých termínů určených pro splnění úkolů (nejen tedy u podřízených). 61 % respondentů si také myslí, že porady přispívají ke zlepšení mezilidským vztahů v týmu.

Celofiremní konference

- obsah celofiremní konference
- zpětná vazba

Nadpoloviční většina (57 %) podřízených hodnotila seznámení s cíli a plány organizace pro nadcházející rok během celofiremní konference za dostatečné. 64 % všech respondentů považuje informace, které se dozvěděli v průběhu oficiální části celofiremní konference za přínosné. Informace, které nejčastěji účastníci postrádali, se týkaly představení jasné obchodní dlouhodobé strategie a jasné koncepce o vývoji a směru firmy, dále by uvítali specifikování konkrétních cílů a konkrétních kroků, jak těchto cílů dosáhnout a objektivní zhodnocení výsledků organizace za uplynulý rok v souvislosti se stanovenými cíli: „ Lepší zhodnocení dlouhodobějšího plánu, co se nám povedlo a co se nepovedlo ve směru, který jsme si vytyčili ...“. Jeden respondent navíc poznamenal: „*Prezentace pro rok 2012 a 2013 říkaly hodně podobné věci ...*“.

Pokud podřízení uvedli, že jejich vedoucí někdy prezentoval na celofiremní konferenci, tak jeho vystoupení kladně hodnotilo 79 % dotázaných. Pouze jedna čtvrtina prezentujících vedoucích se následně zajímala o zpětnou vazbu ke svému vystoupení.

Telekonference Na slovíčko

- četnost konání telekonference
- obsah telekonference
- hodnocení telekonference, její výhody a nevýhody

Tři čtvrtiny účastníků telekonference Na slovíčko ji považují za přínosnou. To, jak často se telekonference Na slovíčko koná (jednou za tři měsíce), vyhovuje 86 % účastníků. Ti, kterým současná frekvence konání nevyhovuje (8 respondentů), nejčastěji navrhují zorganizování telekonference jednou měsíčně nebo jednou za dva měsíce (pro každou z těchto možností hlasovali shodně 3 respondenti). Opakovanou účast na telekonferencích Na slovíčko potvrdilo 86 % respondentů, 85 % dotázaných hodnotilo sdělení, která obdrželi od vedoucích pracovníků během telekonference, jako zajímavá. Pokud respondentům nějaké informace chyběly, jednalo se hlavně o konkrétní cíle, stručné a jasné

plány společnosti a naopak zbytečné jim připadalo zdůrazňování informací, které jsou jim už známe.

Podle 94 % respondentů je telekonference na slovíčko vhodně zvolený komunikační nástroj, jak pravidelně informovat zaměstnance o novinkách a aktuálních výsledcích organizace. Na otevřenou otázku „V čem konkrétně vidíte výhodu telekonference proti osobnímu setkání se zaměstnanci?“ nejčastěji respondenti odpovídali, že v úspoře času, nákladů a kladně hodnotili také možnost připojit se k telekonferenci odkudkoli („*Nutit lidi, aby jeli na jedno místo každých x měsíců kvůli 1–2 hodinám, je nesmysl, tohle je podstatně lepší.*“). Podřízení také ocenili účast na bázi dobrovolnosti. Jako negativní stránku telekonference hodnotili zejména absenci přímého kontaktu s prezentujícími (dva respondenti).

4.4 Zhodnocení výsledků empirického šetření

Při interpretaci a zhodnocení empirického šetření bylo využito dat získaných z rozhovorů s liniovými vedoucími pracovníky, se dvěma zástupci vrcholového vedení organizace, dále z výsledků dotazníkového šetření podřízených pracovníků a následně došlo k porovnání těchto údajů s teoretickými východisky diplomové práce.

Porada oddělení

Ve společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o. je úloha liniového vedoucího pracovníka při pořádání porady oddělení klíčová a je pouze na něm určit, jaká bude její výsledná podoba. Vrcholové vedení tedy nedefinuje přesnou strukturu, četnost, délku a obsah porad jednotlivých oddělení. Nechává tak zcela na liniových vedoucích pracovnících, jakým způsobem budou tato setkání organizovat. Liniový vedoucí může přizpůsobit parametry porady na míru konkrétnímu oddělení, a tím v souladu s teorií vzniká předpoklad pro efektivnější komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízenými.

Obvyklá četnost konání porad ve zkoumané organizaci je jednou za měsíc až jednou za dva měsíce. Na tomto údaji se shodly všechny skupiny respondentů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že taková četnost je pro podřízené vyhovující. Dlouhá časová prodleva mezi jednotlivými poradami s sebou ale přináší nižší možnost řešit záležitosti operativnějšího charakteru, na což upozorňuje vedení společnosti. Tomu zároveň odpovídá delší trvání porady, které se nejčastěji pohybuje mezi šesti až osmi hodinami. Spokojenost podřízených s délkou porady již není tak vysoká jako s frekvencí jejich pořádání a více než jedna třetina dotazovaných by uvítala zkrácení porad. Takto dlouhá porada zvyšuje nároky na vedoucího pracovníka v udržení pozornosti podřízených po celou dobu porady a na dodržení časového harmonogramu. Vedoucí také přiznávají, že je pro ně dodržení časového rámce obtížné. Nabízí se tedy otázka, zda by nebylo vhodnější pořádat kratší porady častěji. To navrhuje jak vedení společnosti, tak teorie, která zmiňuje optimální délku trvání porady do dvou hodin.

Jedním z bodů organizování porady je vytvoření programu porady (přehledu témat k projednání) liniovým vedoucím pracovníkem. Všichni oslovení liniovní vedoucí pracovníci vytvářejí program porady a potvrzují, že má pozitivní vliv na její efektivitu (je přínosem pro vedoucího, ale stejně tak i pro podřízené). Vedoucí dávají seznam témat k dispozici účastníkům ještě před začátkem konání porady a zároveň podřízení mají možnost se k programu vyjádřit, ovlivnit jeho finální podobu a připravit si požadované podklady včas. Pozitivně lze hodnotit snahu vedoucích zapojit do přípravy své podřízené, protože se tím zvyšuje jejich podíl na spolupráci. Jedna čtvrtina podřízených by uvítala poskytnutí programu s větším časovým předstihem. Na tom by mohli vedoucí pracovníci zapracovat.

Písemným výstupem z porady by měl být zápis s jasně definovanými úkoly a termíny pro jejich splnění včetně určení odpovědných osob. Vedení společnosti uvedlo, že je pořizování zápisů z porad v současné době povinné. Všichni dotazovaní liniovní vedoucí pracovníci zápis na svých poradách pořizují a považují ho za přínosný i pro následnou kontrolu průběhu plnění zadaných úkolů. V dotazníkovém šetření se vyskytly výpovědi respondentů o tom, že se zápis z porad jejich oddělení nepořizuje vůbec, ale většina těchto respondentů nepovažuje pořizování zápisu v jejich oddělení za potřebné.

Pravděpodobně se jedná o respondenty z oddělení, s jejichž vedoucími nebyli prováděny polostrukturované rozhovory. Kromě samotného vypracování zápisu je ale také podstatné, za jak dlouho po poradě ho obdrží účastníci od vedoucího. Linioví vedoucí pracovníci uvedli, že si jsou vědomi toho, že v některých případech by bylo prospěšné poskytnout zápis ostatním dříve, než to dělají a zde sami vidí prostor ke zlepšení.

Všichni respondenti z řad vedoucích liniových pracovníků v rozhovorech uvedli, že nepodceňují svou přípravu před začátkem konání porady. Někteří linioví vedoucí pracovníci navíc zmínili, že je pro ně přínosem, pokud se na poradu připravují průběžně a zaznamenávají si návrhy témat k projednání v období mezi poradami. Podle odpovědí podřízených se zdá, že svoji úlohu při přípravě porady zvládají linioví vedoucí dostatečně dobře a zároveň dokáží dodržet stanovený program.

Jednou z úloh liniového vedoucího pracovníka je vhodně zvolit účastníky porady. Dotazovaní vedoucí pracovníci v rozhovorech sdělili, že o účastnících porady rozhodují oni sami a vždy zvažují, zda je vhodná přítomnost externích hostů. Z názorů podřízených vyplynulo, že by ocenili, aby byli tito hosté na porady zváni častěji, avšak pouze v případě, kdy je jejich účast přínosem. Pro liniového vedoucího pracovníka ovšem přítomnost hosta přináší zvýšené požadavky na jeho roli moderátora, a proto se snaží jejich počet a délku jejich vystoupení korigovat. Teorie taktéž upozorňuje na potřebu výběru vhodných účastníků z jiných oddělení, kteří mají k problematice co říct.

Protože při poradě jsou účastníci přítomní na jednom místě a v jeden čas, může vedoucí této skutečnosti využít při komunikaci s nimi. Linioví vedoucí říkají, že se snaží dbát na výběr témat a volit je tak, aby se týkala všech účastníků, ale že to nelze dodržet po celou dobu porady. Individuální záležitosti přesouvají na osobní schůzky s podřízenými, ale v případě, že to projednávaná záležitost umožňuje a její řešení je příkladem pro ostatní, pak považují za vhodné ji probrat v rámci porady se všemi.

Obecně je doporučováno umožnit na poradě oboustrannou komunikaci mezi vedoucími a podřízenými. Podle výsledků dotazníkového šetření k takové komunikaci

v odděleních dochází a drtivá většina respondentů uvedla, že má možnost na poradě otevřeně vyjádřit své návrhy a připomínky.

Z dotazníkového šetření i polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že se pouze jedna čtvrtina liniových vedoucích přímo aktivně ptá účastníků na zpětnou vazbu k vedení porady. Dvě třetiny podřízených, od nichž vedoucí zatím zpětnou vazbu nepožadoval, by tuto možnost uvítaly. Vedoucí by tedy v budoucnu měli více projevit zájem o názor a případná doporučení svých podřízených k vedení porad, aby mohlo dojít k jejich zefektivnění. Za pozitivní se ale dá považovat, že více než 70 % podřízených, kteří měli možnost svůj názor vedoucímu sdělit, se domnívá, že jejich připomínky byly při dalších poradách zohledněny.

Porada jako prostředek ústní formální komunikace je v organizaci hodnocena velmi kladně většinou respondentů. Respondenti ji nevnímají jako přežitek a většina vidí její přínos především ve zlepšení informovanosti zaměstnanců, v seznámení s výsledky a úrovní plnění cílů oddělení. Liniovní vedoucí na poradách interpretují sdělení od vrcholového vedení (všem účastníkům a na jednom místě s možností získat bezprostřední zpětnou vazbu), upřesňují a vysvětlují podřízeným provázanost mezi strategií a cíli celé organizace, oddělení a jednotlivce. Zdůrazňují souvislost činností oddělení v kontextu celé organizace. Porada liniovým vedoucím slouží také k zadávání a hodnocení aktuálních úkolů. Podřízení také vítají upřesnění úkolů a s nimi spojených odpovědností a pozitivně hodnotí přítomnost ostatních kolegů na poradě, protože si mezi sebou mohou sdělovat své názory a zkušenosti.

Dle uvedených výsledků empirického šetření lze konstatovat, že porada je v organizaci vhodně používaným komunikačním nástrojem, ať z pohledu vedení společnosti, liniových vedoucích pracovníků, tak i jejich podřízených. Zároveň si účastníci porad uvědomují klíčový význam úlohy liniového vedoucího pracovníka, který by se měl snažit své porady neustále zlepšovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám svého oddělení. Vedoucí by také mohli více využívat zapojení ostatních účastníků nejen při přípravě obsahu porady, ale také v jejím průběhu, například při vytváření zápisu nebo pověření některého účastníka jako tzv. hlídače času, aby se zlepšilo dodržování časového

harmonogramu setkání. Vedení organizace může liniové vedoucí pracovníky podpořit uspořádáním vzdělávací aktivity zaměřené na efektivní vedení porad s ohledem na konkrétní potřeby oddělení a aktuální trendy v této oblasti.

Celofiremní setkání

Celofiremní konference ve společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o. probíhají pravidelně vždy v lednu, tj. na začátku obchodního roku. V teorii jsou taková pravidelná setkání se všemi zaměstnanci označována jako prvek firemních rituálů. Začátek roku jako začátek dalšího nového období organizace je jistě vhodný pro nasměrování pracovníků a vytyčení strategických plánů a cílů pro následující rok. Z rozhovorů se zástupci organizace a liniovými vedoucími pracovníky vyplynulo, že mají stejnou představu o cílech celofiremního setkání, což lze hodnotit velmi kladně. Jedná se především o seznámení pracovníků s dosaženými výsledky za uplynulé období, představení nových strategií, plánů a cílů a popřípadě zopakování těch stávajících.

Vedoucí pracovníci společně tvrdí, že sdělení určené pro celofiremní setkání nemůže být příliš konkretizované, protože pak by se netýkalo všech účastníků konference. Zároveň ale zdůrazňují, že právě linioví vedoucí pracovníci si mají být vědomi důležité komunikační role a tato obecná tvrzení na své poradě oddělení více konkretizovat a provázat s cíli a plány jednotlivých oddělení. K tomu, zda je cílů konference dosahováno, se vyjadřovali podřízení v dotazníkovém šetření. Mírně nadpoloviční většina hodnotila seznámení s cíli a plány organizace na celofiremní konferenci sice za dostatečné, ale na druhé straně zmiňovali, že postrádají informace týkající se jasné obchodní dlouhodobé strategie a jasné koncepce o nasměrování organizace, dále konkrétní pojmenování cílů a kroků, jak jich dosáhnout. Vedení společnosti by mělo při přípravě konference dbát na to, aby nezůstalo pouze u prezentace plánů a cílů, které by byly až příliš obecné. A neměl by chybět alespoň načrtnutý způsob jejich plnění za předpokladu, že bližší specifikaci se pracovníci dozvědí na poradách od svých liniových vedoucích. Jinak by účastníci mohli mít pocit, že se jich konference vlastně vůbec netýká. Protože se přípravy konference účastní i linioví vedoucí pracovníci, měli by dokázat odhadnout a posoudit hranici, kdy jsou sdělované informace pro účastníky příliš obecné a kdy je obsah sdělení sice obecnějšího charakteru, ale je už pro podřízené přínosem.

Co se týká úlohy liniového vedoucího pracovníka jako prezentátora na tomto setkání, podřízení uvedli, že pouze jedna čtvrtina vedoucích je oslovila se zájmem získat od nich zpětnou vazbu ke svému vystoupení. Ale na druhé straně 79 % ze všech podřízených pracovníků, jejichž vedoucí prezentoval na konferenci, hodnotilo jeho vystoupení kladně. I výpovědi liniových vedoucích souhlasí s tímto vyjádřením, že si většinou zpětnou vazbu od podřízených přímo nezjišťovali, ale přesto se k nim dostala a byla většinou pozitivní. Prostor pro zlepšení vidí jak linioví vedoucí pracovníci, tak někteří podřízení v důslednějším dodržování časového harmonogramu konference. Tím, že se akce koná pouze jednou ročně, neměli by prezentátoři její organizaci podcenit. Do pečlivé přípravy by bylo vhodné zařadit i odprezentování celých příspěvků všech aktérů konference tzv. nanečisto (nejen tedy nastínit obsah sdělení prezentátora) na poradě managementu. Už v tomto momentě by tak mohlo dojít k odhalení problematických oblastí, které by mohly mít za následek nedodržení časového rámce.

Telekonference Na slovíčko

Telekonference Na slovíčko byla zavedena na základě potřeby častěji informovat všechny pracovníky o dění v organizaci. Vzhledem k úspoře času a nákladů ve srovnání s celofiremní konferencí se zdá tento komunikační nástroj jak vedoucím pracovníkům, tak i podřízeným vhodně zvolený. Vedoucí pracovníci (včetně vrcholového vedení) byli seznámeni s cíli telekonference a shodně tyto cíle popisovali. Důležitou výhodou spatřují v tom, že díky možnosti připojit se k telekonferenci komukoli a odkudkoli, zůstává zachována pracovníkům jedna stejná interpretace sdělení a nedojde ke zkreslení údajů při její reprodukci někým dalším.

Teorie upozorňuje na to, že je nutné zajistit, aby se telekonference nekonaly příliš často, k čemuž může vést jejich poměrně snadné zorganizování. To se v této společnosti nepotvrdilo, naopak podřízení se vyjádřili, že jim nynější četnost konání jednou za tři měsíce vyhovuje. Vedení považuje za velký úspěch, že i když účast na telekonferenci není povinná, účastní se jí pravidelně přes 80 % všech pracovníků organizace. To potvrdili i sami podřízení, kteří uvedli, že se často účastní opakovaně. Dále uvedli, že jim sdělení

probíraná na telekonferenci přijdou zajímavá, což může být způsobeno jejich větší aktuálností a konkrétností než na celofiremní konferenci.

Celkově hodnotí telekonferenci Na slovíčko vedení organizace, linioví vedoucí pracovníci a sami podřízení kladně i přesto, že zmiňují její nevýhodu v absenci osobního kontaktu. Na základě výpovědí vedoucích i podřízených by si organizátoři telekonference měli dát pozor na včasné zahájení porady a s dostatečným předstihem vyzkoušet technické nastavení tak, aby vše v pořádku fungovalo. V případě potřeby by měla být organizátorovi akce zajištěna IT podpora. Předejde se tak případným technickým problémům s přerušením telekonference.

Linioví vedoucí pracovníci při těchto telekonferencích dávají příležitost prezentovat i svým podřízeným, pokud se jich dané téma týká, a tím opět dochází k jejich aktivnímu zapojení do spolupráce v rámci organizace. Součástí telekonference je i blok, při kterém se představují úspěšné projekty za uplynulé období a veřejně se oceňuje práce jednotlivců. Liniový vedoucí by při nominaci svých podřízených měl mít na paměti, že pokud zmíní pouze jednoho zástupce daného projektu, na kterém pracovalo více podřízených, může u ostatních vyvolat pocit nespravedlnosti a nedocenění jejich práce.

Zdá se, že telekonference je vhodně zvolený komunikační nástroj, ale linioví vedoucí by neměli zapomínat, že jde především o podpůrný nástroj a hlavní část komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými by se měla odehrávat na poradách oddělení. Vedoucí se také nemohou spoléhat na to, že se všichni podřízení telekonference Na slovíčko účastnili, a jsou tedy dostatečně informováni. Za prvé jde o dobrovolnou účast na telekonferenci a za druhé se u podřízeného mohly vyskytnout různé důvody, které mu zabránily se telekonference účastnit. Protože účastníci telekonference shledali poměrně značné výhody v použití tohoto nástroje, rozhodli se ji někteří linioví vedoucí pracovníci používat i v rámci svého oddělení. Je na zvážení liniových vedoucích, zda by zařazení telekonference jako doplňujícího nástroje k poradám oddělení (například s frekvencí konání jednou za měsíc) nepomohlo v některých případech zefektivnit následnou osobní poradu, která by mohla být ve výsledku kratší než nynější celodenní. Je ale nutné upozornit, že není cílem nahradit telekonferencí osobní setkání vedoucího s jeho podřízenými.

5 Závěr

Z teoretických poznatků i z praktického šetření vyplývá, že úloha liniového vedoucího pracovníka je v systému interní komunikace klíčová a představuje komunikační spojovací článek především mezi vedením organizace a jeho podřízenými. Diplomová práce identifikuje konkrétní činnosti liniového vedoucího pracovníka v rámci interní komunikace v organizaci.

Jednou z těchto základních činností je získávání potřebných informací pro samotného liniového vedoucího pracovníka, pro jeho oddělení i pro podřízené pracovníky. Následuje filtrování informací, aby vedoucí dále předal pouze ty, které mají pro příjemce vypovídající hodnotu. Zároveň by měl liniový vedoucí pracovník dokázat sdělit informace svým podřízeným vhodným způsobem, tedy zvolit odpovídající komunikační formu a její prostředek. Za pomoci zpětné vazby může také zjistit, jestli příjemci informaci správně pochopili. Komunikaci liniového vedoucího pracovníka lze považovat za úspěšnou, pokud podřízení informaci nejen porozuměli, ale také ji vzali na vědomí a ztotožnili se s ní. Aby toho bylo dosaženo, měl by jim vedoucí informaci správně interpretovat, vysvětlovat a objasňovat. Úloha liniového vedoucího pracovníka spočívá také v konkretizování obecných cílů, plánů, strategií a vize organizace na úroveň svého oddělení i jednotlivců tak, aby podřízení jasně viděli smysl své pracovní činnosti.

Z hlediska efektivity i účinnosti ústní formální komunikace je vhodné hledat takové nástroje, které osloví větší počet pracovníků v jeden čas, na jednom místě a zároveň zajistí shodnou interpretaci sdělení. Takové výhody přináší porada oddělení, celofiremní setkání s pracovníky a částečně i telekonference. Liniový vedoucí pracovník při nich může vystupovat v roli organizátora, prezentátora či moderátora. Proto cílem empirického šetření bylo zjistit, zda linioví vedoucí pracovníci ve společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o. naplňují svou úlohu, kterou od nich jejich podřízení a vedení společnosti očekávají právě v těchto oblastech, tj. při poradách, celofiremní konferenci a telekonferenci. Výsledky polostrukturovaných rozhovorů získaných od osmi liniových vedoucích pracovníků, od dvou zástupců vedení společnosti a výstupy z dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 59 podřízených pracovníků (z celkového počtu 82 pracovníků obchodní části společnosti),

poskytly konkrétnější představu o úloze liniových vedoucích pracovníků v rámci uvedených formálních setkání.

Empirické šetření ukázalo, že jak liniovní vedoucí pracovníci, tak zástupci vedení i podřízení pracovníci v zásadě kladně hodnotí zkoumané komunikační nástroje ve společnosti a úlohu liniových vedoucích pracovníků, kterou v nich zaujímají. Po shrnutí a zhodnocení výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření však vyplynuly některé problematické oblasti u zmíněných formálních setkání, které souvisí s rolí liniového vedoucího pracovníka ve společnosti Eaton Elektrotechnika s. r. o. Liniovní vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na:

- zkrácení porady oddělení dle možností,
- poskytování programu porady účastníkům s dostatečným předstihem,
- včasné poskytnutí zápisu z porady jejím účastníkům,
- pečlivější výběr účastníků porad, častěji zvat na poradu účastníky i z jiných oddělení, ale pouze v případech, že se jich některý bod programu týká,
- formulaci cílů, plánů a strategií při celofiremním setkání, neprezentovat je v příliš obecné rovině,
- dodržení časového harmonogramu celofiremní konference,
- aktivní zájem vedoucího získat názor podřízených na jeho vystupování během celofiremní konference, ale i během porad oddělení a telekonference, zjišťovat si tak zpětnou vazbu od podřízených,
- včasné zahájení telekonference Na slovíčko,
- pečlivý a spravedlivý výběr podřízených, jejichž práce bude veřejně oceněna při pravidelných telekonferencích Na slovíčko.

Tyto oblasti, které by společnost mohla poměrně snadno zlepšit ve spolupráci s liniovými vedoucími pracovníky, se v mnohém shodují s doporučeními a upozorněními autorů v teoretické části práce. Návrhy řešení zmíněných problémů a doporučení ke změně současného stavu spočívají především v pečlivějším plánování a organizování formálních setkání s liniovými vedoucími pracovníky.

6 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

COLVARD, Jim. Middle Managers Must Be Bilingual. *PA TIMES* [online]. March 2004, Vol. 27, Issue 3 [cit. 1. 2. 2014]. ISSN 1041-6323. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost.

DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1992. 96 s. ISBN 80-7066-616-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

Eaton Česká republika. In www.eaton.cz [online]. 2014 [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.eaton.cz/Czech/index.htm>.

EATON ELEKTROTECHNIKA S. R. O. *Energeticky účinná řešení*. Praha: Eaton Corporation, 2012. 18 s. BR08701001Z-CS.

FARRANT, James. *Internal Communications*. 1st ed. London: Thorogood Publishing, 2003. 104 s. ISBN 978-18-541-8149-7.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLTZ, Shel. *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. 1st ed. New York: AMACOM Books, 2003. 304 s. ISBN 978-08-144-0770-7.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ Dita, ŠKAPOVÁ Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

Investorem roku 2012 je společnost Eaton Elektrotechnika s. r. o. In www.eatonelektrotechnika.cz [online]. 20. 11. 2013 [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.eatonelektrotechnika.cz/onas-tiskove_centrum-tiskove_informace-558.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JAY, Ros, TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

KALHOUS, Zdeněk, OBST, Otto a kol. *Školní didaktika*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. 448 s. ISBN 80-7178-253-X.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLÁŘ, Zdeněk a kol. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2.

KVAPIL, Petr. Public relations a současnost. In: www.m-journal.cz [online]. 8. 11. 2008 [cit. 18. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/uvod-do-PR/public-relations-a-soucasnost__s363x361.html.

LINHART, Jiří, VODÁKOVÁ Alena, PETRUSEK Miloslav. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-311-3.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAREŠ, Jiří, KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Komunikace ve škole*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 80-210-1070-3.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. 176 s. ISBN 80-7082-557-X.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany:

H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2.

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

O nás. In www.eatonelektrotechnika.cz [online]. 2014 [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.eatonelektrotechnika.cz/onas-profil-spolecnosti-eaton_v_cr.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RAMSEY, Robert D. 20 ways to become a better communicator. *Supervision* [online]. March 2009, Vol. 70, Issue 3 [cit. 18. 3. 2014]. ISSN 0039-5854. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. 2. vyd., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008. 239 s. ISBN 978-80-247-2594-9.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

SMITH, Lyn, MOUNTER, Pamela. *Effective Internal Communication*. 2nd ed. London: Kogan Page Ltd., 2008. 288 s. ISBN 978-07-494-5265-0.

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzva*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

- TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšř. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

7 Seznam příloh

Příloha A: Přepis úvodních rozhovorů s jednatelem a personální manažerkou

Příloha B: Otázky použité při rozhovorech s liniovými vedoucími pracovníky

Příloha C: Přepis rozhovorů s liniovými vedoucími pracovníky R1–R8

Příloha D: Výsledky dotazníkového šetření