

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Zpětná vazba v personálním řízení

Autorka práce: Bc. Hana Volfová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2008

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, panu magistrovi Vrzáčkovi za konstruktivní vedení práce, konzultace a rady. Společnosti AXA ASSISTANCE CZ děkuji za umožnění realizovat projekt diplomové práce na její půdě a za poskytnutí potřebných informací pro vypracování práce. Věřím, že zjištěné informace přispějí ke zkvalitnění práce společnosti.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze literární zdroje uvedené v seznamu literatury.

OBSAH

Abstrakt.....	5
1. ÚVOD.....	6
2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	7
2. 1. Úkoly personálního řízení.....	8
2. 2. Personální politika.....	9
2. 3. Zpětná vazba.....	10
2. 3. 1. Co je zpětná vazba.....	10
2. 3. 2. Zpětná vazba a cílená zpětná vazba – vymezení pojmů.....	11
2. 3. 3. Jak poskytovat zpětnou vazbu.....	13
2. 3. 4. Skupinová diskuse.....	14
2. 3. 5. Na co se ptát aneb technika čtyř P.....	15
2. 3. 6. Jiný názor.....	16
3. KOMUNIKACE.....	18
3. 1. Komunikace ve firmě.....	20
3. 2. Vliv firemní komunikace na fungování systému.....	21
3. 3. Konflikty.....	23
3. 3. 1. Zdroje konfliktů a možná řešení.....	23
3. 3. 2. Komunikace versus konflikt – předcházení konfliktu.....	25
4. PŘÍKLADY Z PRAXE.....	27
5. ZÁVĚREM K TEORETICKÉ ČÁSTI.....	28
6. PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
6. 1. Informace o společnosti.....	30
7. PRAKTICKÝ VÝZNAM PRO SPOLEČNOST AXA CZ.....	34
7. 1. Personální oblast.....	34
7. 2. Oblast komunikace (zpětná vazba).....	34
7. 3. Postup, přehled metodologie v praktické části.....	36
8. POROVNÁNÍ STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI AXA CZ.....	37
8. 1. Metodologie.....	37
8. 2. Organizační změny ve společnosti v uplynulých čtyřech letech.....	37
8. 3. Výsledky porovnání personální politiky v letech 2004 – 2008.....	38
8. 4. Závěrem k porovnání stavu personální politiky v letech 2004 – 2008.....	44
8. 5. Doporučení v oblasti personální politiky v roce 2008.....	44
9. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI, KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA.....	46
9. 1. Spokojenost technického oddělení v číslech.....	47

9. 2. Organigram technického oddělení	49
9. 3. Komunikace a zpětná vazba	49
9. 4. Komunikace a zpětná vazba na technickém oddělení – další setření	50
9. 4. 1. Metodologie	50
10. KVALITATIVNÍ VÝZKUM	55
10. 1. Příprava na focus group	55
10. 2. Průběh focus group	56
10. 3. Výzkumné otázky	56
10. 4. Participanti – složení	57
10. 5. Zjištění – otevřené kódování, podrobná zjištění	57
10. 6. Shrnutí výsledků	65
10. 7. Doporučení	66
11. ZÁVĚR	68
Použitá literatura	70
Seznam příloh	72

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá jedním z úkolů personálního řízení; komunikací, zpětnou vazbou a dále personální politikou. Teoretická část obsahuje informace o personálním řízení, jeho složkách. Jedna z podkapitol je věnována zpětné vazbě, vymezení pojmu zpětné vazby, možnosti jejího poskytování a přijímání. Dále se zde objevuje téma komunikace a s ní související téma konfliktu. Komunikace se zde dostává do rozměru vnitřní komunikace. Závěrem je uvedeno několik příkladů z praxe týkající se komunikace a zpětné vazby. Praktická část je zaměřena na dvě části. Na porovnání stavu personální politiky v organizaci v období čtyř let a na komunikaci uvnitř organizace na jednom z oddělení. Je zde popsána situace v oblasti komunikace, její zhodnocení. Výsledkem je návrh doporučení, která mají za cíl zkvalitnit práci na oddělení a rozvinout tak jednu ze složek personálního řízení – komunikaci s lidmi například prostřednictvím zpětné vazby.

Abstract

Dissertation is about one task of personal control - communication, feedback and personal policy. Theoretic part includes informations about personal control and its components. One chapter discuss of feedback. Definition of feedback meaning, availability of its providing and receiving. Communication and its related theme of conflict appears here. Communication is getting into inner-firm communication. The end of dissertation includes communications and feedback exercises of working experience. The practical part is oriented into two parts – on status compare of personal policy in organisation in 4 years interval and communication inside the organisation in one department. Communication status and its estimation results in recommended proposal, which is centered into more professional work in department and develop one aspect of personal control - communication using of feedback.

1. ÚVOD

Tato práce je zaměřena na personální řízení a zpětnou vazbu. Vybrala jsem si toto téma, abych se zamyslela nad jedním z mnoha aspektů personálního řízení, a to je komunikace, konkrétně komunikace při poskytování zpětné vazby. Osobně zpětnou vazbu považuji za důležitý faktor při vedení lidí. Ve společnosti, kterou popisuji v praktické části, tento druh komunikace, myslím, chybí.

V teoretické části uvádím, co je personální řízení. Z jeho mnoha částí si pak vybírám jeden z úkolů, které jsou pro práci s lidmi třeba zvládnout, a to komunikaci. Vymezuji pojem komunikace, její složky. Popisuji, co je konflikt, čím může být způsoben a jak jej řešit. Celou kapitolu komunikace pak dávám do kontextu vnitrofiremní komunikace. Jednu z kapitol teoretické části věnuji již zmíněné zpětné vazbě jako nástroji komunikace ve firmě. Seznamuji s jejími přednostmi, popisem, jak ji provádět atd. V závěru jsou uvedeny některé příklady z praxe týkající se zpětné vazby a komunikace.

Praktickou část věnuji případové studii společnosti AXA CZ, kde byla před čtyřmi lety prováděna analýza personální politiky a byla udělena doporučení pro odstranění jejích nedostatků. Analýzu prováděla absolventka Fakulty humanitních studií oboru Supervize a řízení v sociálních a zdravotnických organizacích. Zjišťuji, jak byla její doporučení naplněna či nikoliv, popisuji společnost s odstupem čtyř let – jak se změnila co do struktury, velikosti apod. A v další části případové studie se zabývám jedním z oddělení společnosti AXA CZ, které je „nejmladší“ a stále se potýká s problémy v oblasti vedení lidí. Zaměřuji se zde na komunikaci a zpětnou vazbu. Na toto téma provádím šetření a na základě vyhodnocení situace uvádím doporučení pro oddělení. Cílem praktické části je zhodnotit společnost AXA CZ s odstupem čtyř let a uvést další doporučení v oblasti personální politiky a zhodnotit jedno z oddělení společnosti v oblasti komunikace a zpětné vazby a rovněž doporučit opatření pro zlepšení v dané oblasti.

2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Každá společnost (podnik, organizace) může fungovat pouze tehdy, má-li k dispozici, propojuje a uvádí do pohybu materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Takovému fungování, tedy shromažďování, propojování a využívání zdrojů, říkáme podnikové řízení. Jednou z částí podnikového řízení je řízení lidských zdrojů [12, s. 11]. Armstrong označuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Oproti tomu se personální řízení, dle Armstronga, zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem. [1, s. 26, 27] Dle profesora Koubka se personální řízení zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, neboť jsou to lidé, kteří uvádějí do pohybu také ostatní zdroje a determinují jejich využívání. [12, s. 11]

Řízení lidských zdrojů a personální řízení mají mnoho společného. Například vychází z podnikové strategie; uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby manažerům, aby mohli této odpovědnosti dostát. Uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace. Příkladají v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace atd. Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení například tím, že je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filosofii. Klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. Je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku, zájmy členů organizace jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání. [1, s. 39]

Peter F. Drucker označuje řízení znalostních pracovníků¹ za „marketingovou činnost“. Měli bychom se podle Druckera ptát: „Co si přeje druhá strana? Jaké jsou její hodnoty? Jaké jsou její cíle, co považuje za žádoucí výsledky?“. To, co motivuje dle Druckera znalostní pracovníky, je totéž, co motivuje dobrovolníky. Dobrovolníci musí

¹ Znalostní pracovník je takový, který je vlastníkem výrobních prostředků. Výrobními prostředky jsou pak jejich znalosti. Jde o zcela přenosné a obrovské kapitálové aktivum. Protože znalostní pracovníci jsou vlastníky svých výrobních prostředků, jsou vysoce mobilní. [4, s. 23]

pociťovat větší uspokojení z práce než placení zaměstnanci, a to právě proto, že za práci nedostávají zapláceno. Stojí především o náročné výzvy. [4, s. 149]

To, jaký má vedení vztah ke svým zaměstnancům je indikátorem zralosti tohoto vedení. Dnes, kdy je lidský kapitál jednou z nejvyšších výdajových položek každé firmy, je nevyužití plného potenciálu zaměstnanců závažným manažerským nedostatkem. [9, s. 25]

2. 1. Úkoly personálního řízení

Mezi hlavní úkoly personálního řízení patří mimo jiné:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa, být flexibilní
- optimálně využívat pracovních sil v podniku
- formování týmu, efektivního vedení stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů
- personální a sociální rozvoj pracovníků
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [12, s. 15]

Proto, aby tyto úkoly mohly být naplňovány, je třeba provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce; prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil; zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovních sil; získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace; vybírat a najímat pracovníky; vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce; motivovat pracovníky a vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků; pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon; vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci atd. [12, s. 15]

Personální úkoly ale neplní pouze personalista², ale každý, kdo se podílí na vedení lidí. Každý vedoucí pracovník, který řídí byť jediného pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři a samozřejmě vrcholoví manažeři. [12, s. 17]

Právě této oblasti – kdy vedení lidí má na starosti liniový a provozní manažeři, se budu zabývat dále v kapitolách komunikace a zpětná vazba. Myslím si, že úkolem personalisty je mimo jiné tvorba personální politiky, kterou popisují níže. Na komunikaci a problémy jsou tady manažeři. Ti se ovšem neobejdou bez zmiňované politiky.

2. 2. Personální politika

Proto, aby pracovník mohl vést lidi, měl by znát personální politiku své organizace. Tu lze chápat, buď jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se podnik, vedení a další subjekty řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele. Nebo ji lze chápat jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku. V obou případech musí existovat nějaký cíl, strategický záměr, z něhož vychází formulace personální politiky. Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. [12, s. 22]

K vedení a řízení lidí patří neodmyslitelně schopnost komunikace. Myslím, že každý, kdo se zabývá personálním řízením, tedy každý vedoucí pracovník, by měl ovládat dovednosti v oblasti komunikace. Manažer, který nezvládne efektivně komunikovat se svými kolegy, předcházet konfliktům, naslouchat apod., by si měl zmíněné dovednosti co nejrychleji osvojit a neustále se v této oblasti vzdělávat.

² Personalista musí být schopen promítat důsledky a souvislosti problémů podniku do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly, musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané podnikem i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v podniku. [12, s. 21]

Přirozeným cílem rozumného manažera jsou spokojení lidé. Spokojenost je ale složitý pojem, protože není ovlivňována jen věcnými, materiálními aspekty.

Jiří Plamínek popisuje tři úrovně spokojenosti

1. rovina věcná – spokojenost souvisí s otázkou, do jaké míry naplnil výsledek jednání mé požadavky
2. rovina procesní – je dána procesními aspekty. Souvisí s korektností jednání, s tím, jak byla dodržována vžitá nebo sjednaná pravidla.
3. rovina osobní. Nejhůře měřitelné. Souvisí s rolí, kterou jednotliví účastníci hráli při jednání. Zda se všichni cítili důstojně, byly spokojeni se svou pozicí, možnostmi vysvětlit své zájmy.

Celkovou spokojenost pak určuje výslednice těchto dílčích spokojeností. [15, s. 65]

Chceme-li se dozvědět, zda je zaměstnanec spokojený, musíme se na to ptát a umět se ptát, tedy také komunikovat. Další části práce jsou zaměřeny na jednu z dovedností při vedení lidí, a to komunikaci, vnitřní komunikaci a zpětnou vazbu.

2. 3. Zpětná vazba

2. 3. 1. Co je zpětná vazba

Peter F. Drucker uvádí, že zpětná vazba je klíč k nepřetržitému učení. „Odhaluje silné stránky jednotlivce – a to je ta nejdůležitější věc, kterou se o sobě člověk může dozvědět. Ukazuje, kde a v čem se potřebuje zlepšit. Nakonec odkrývá, co člověk nedokáže a co by se proto neměl ani snažit dělat. Poznat vlastní silné stránky, vědět, jak je dále zdokonalovat a pochopit, co nedokáže – to jsou klíče k nepřetržitému učení“. [4, s. 40]

Podle Evy Reitmayerové a Věry Broumové je zpětná vazba informace upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě. A předpokládají pro tuto definici existenci proměnlivého systému a jeho okolí. Zjednodušeně se jedná o informaci poskytující náhled na vnější projevy (nejen) živoucích bytostí. [16, s. 9]

Zpětná vazba je také projevem zájmu. Člověk žije v neustálé interakci se svým okolím a reaguje na impulzy, kterých se mu od něho dostává. V pracovní rovině je důležité, aby zaměstnanec chápal svou práci jako důležitou součást celku. V takovém případě bude mít o práci větší zájem a bude mít pocit, že jeho práce má pro dosažení cíle zásadní význam. „Zpětná vazba od nadřízeného mu pomůže uvědomit si, že jeho osobní výklad je důležitým prvkem společného úsilí všech. Reakce povzbuzuje k lepším výsledkům. Jak pozitivní, tak negativní zpětná vazba je důležitá. Uznání za dobře vykonanou práci vede k většímu úsilí a konstruktivní kritika může inspirovat lidi k tomu, aby se sami ujímali úkolů a rozvíjeli svůj potenciál. Je ale důležité zvolit správný způsob kritiky“. [6, s. 66]

Zpětná vazba může pak fungovat v podmínkách volné a otevřené komunikace. Volná a otevřená komunikace znamená, že si lidé nejsou lhostejní, všímají si jeden druhého a vzájemně se respektují. Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává, co od nich očekávají jejich nadřízení a jak dalece to, co se děje uvnitř v podniku v ostatních odděleních nebo vně podniku, je ve vztahu k jejich vlastní práci. [6, s. 53, 54]

Velmi podobně zpětnou vazbu popisuje Jiří Plamínek. „Lidé potřebují vědět, zda jsou, nebo nejsou úspěšní a co si o nich jejich okolí myslí. Zpětná vazba se často omezuje na informaci o tom, co dělá ten druhý špatně. Což je velká chyba“. Zpětná vazba dávaná podřízenému, může v zásadě přenášet trojí obsah: vyjádření zájmu, podnět ke změně nebo potvrzení úspěchu. Všechny tyto typy zpětné vazby lidé potřebují. [15, s. 58]

2. 3. 2. Zpětná vazba a cílená zpětná vazba – vymezení pojmů

V publikaci Evy Reitmayerové a Věry Broumové se píše o pojmu „Cílená zpětná vazba“. Autorky oddělují totiž pojem zpětná vazba a cílená zpětná vazba. Uvádějí, že fenomén zpětné vazby není novou záležitostí. V mezilidských interakcích probíhá přirozeně prakticky v každé chvíli. Oproti tomu cílená zpětná vazba je něco, co neprobíhá zcela samozřejmě a samo. Jedná se o chtěnou zpětnou vazbu, která je zaměřena na nějakou charakteristiku (proto „cílená“). Je vyvolána záměrně, většinou někým zvenčí, kdo ji iniciuje. [16, s. 10]

Domnívám se, že výše uvedení autoři, kteří se vyjadřují ke zpětné vazbě jako komunikačnímu nástroji pro vedení lidí, mají na mysli vlastně cílenou zpětnou vazbu, jak ji uvádí autorky Reitmayerová a Broumová. Pro sjednocení pojmů budu i nadále používat pojem zpětná vazba ve smyslu, jak je vymezeno výše. Tedy záměrně vyvolaná zpětná vazba zaměřená na nějakou charakteristiku.

Zpětnou vazbu můžeme také označit jako proceduru, kdy se snažíme na základě nějakého záměru působit na chování jiných lidí. Ideálně by mělo vše probíhat tak, aby člověk co nejlépe porozuměl prožívání – svému i celé skupiny. Vedení zpětné vazby je tedy z tohoto pohledu „jemným empatickým uměním“, při kterém se rozvíjíme spolu se zúčastněnými. [16, s. 13]

Proces zpětné vazby pomáhá člověku si zpětnovazební informace nejen uvědomit, ale také zpracovat aplikovat na jeho chování v budoucnu. Ne vždy musí nutně dojít k plánu do budoucna. Zpětná vazba by měla pomoci nahlédnout do sebe samého a lépe porozumět chování lidí, se kterými přicházíme do kontaktu. [16, s. 15]

Zpětnou vazbu můžeme vymežit následujícími ději:

- formulování a vyjadřování požitků spjatých s okolím, a to formou postřehů, myšlenek a pocitů
- přijímání požitků formulovaných okolím a jejich následné zpracování
- formulování a vyjadřování požitků spjatých se sebou samým

Poskytujeme-li zpětnou vazbou pozitivní informace, je také vnímána pozitivně. Myslím, že každý člověk rád slyší, že dělá něco dobře. Problém však může nastat v případě, kdy potřebujeme vyjádřit negativní informace.

Taková zpětná vazba je pak „delikátní“ záležitostí. Negativní informace jsou neoblíbené, a je třeba se jim vyvarovat. Pokud to dovedeme, zvýší se tím šance, že se lidé nebudou obávat být otevření a v případě, že se pro negativně laděnou zpětnou vazbu přesto rozhodneme, bude mít o to větší dopad. Není-li to opravdu nutné, negativní informace by neměla být personifikována. „Na informace o úspěchu se zapomíná. Přitom vědět, co jsem udělal dobře, je stejně důležité jako znát řešení neúspěšná“. [15, s. 59]

S názorem, že negativní informace jsou neoblíbené, bychom mohli nesouhlasit. Myslím, že mnohdy nejde tolik o obsah sdělení, jako o formu, jakou je sdělení předáno. Pokud se i negativní informace podají příjemci jako možnost jeho rozvoje, oblast pro zlepšení, může být reakce na takové sdělení pozitivní.

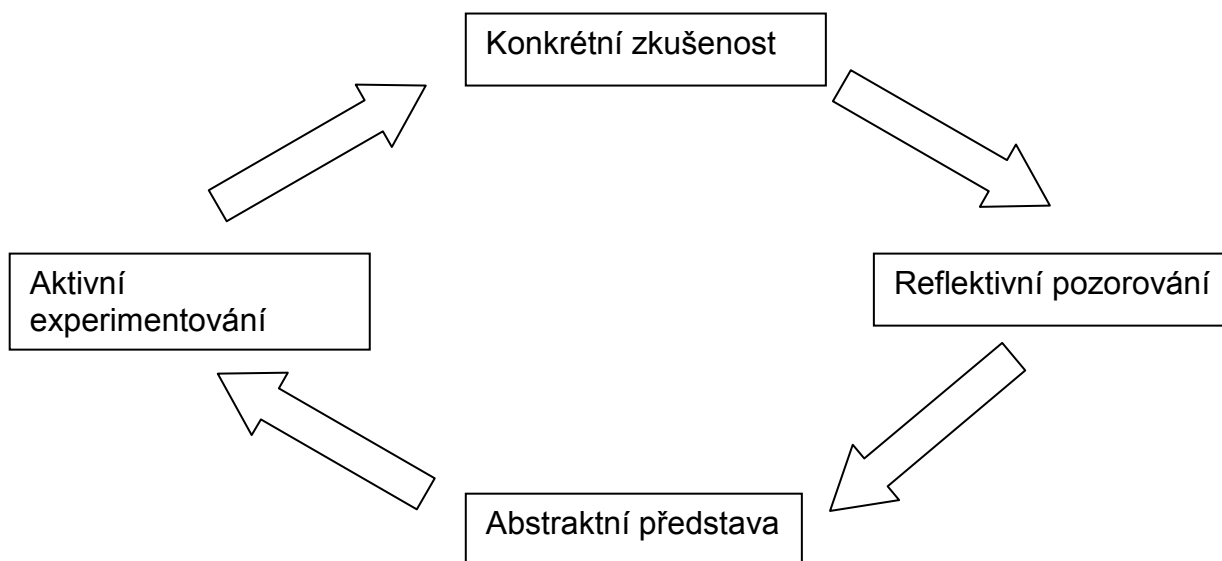
2. 3. 3. Jak poskytovat zpětnou vazbu

Proces poskytování zpětné vazby lze rozdělit do několika kroků. Prvním je znát cíl, ke kterému chceme během zpětné vazby dojít (např. zjistit příčiny nespokojenosti zaměstnanců). Tento cíl si buď musíme sami stanovit, nebo je nám přidělen (např. nadřízeným, který chce zjistit určité stanovisko zaměstnanců atd.). Dalším krokem je tzv. pozorování účastníků eventuelně výběr aktivity, kterou budeme pro zpětnou vazbu potřebovat. Zatřetí si rozmyslíme, jak povedeme zpětnou vazbu. Nejčastějším způsobem je skupinová diskuse (může být také individuální). V posledním kroku si připravíme otázky, které budeme účastníkům zpětnovazebného setkání pokládat. Měly by být voleny tak, aby korespondovaly s vytýčeným cílem.

Postup, jak by mohlo setkání vypadat, je tedy následující: příprava – uvedení aktivity – pozorování – revize cíle a chystaného způsobu vedení zpětné vazby – uvedení zpětné vazby – kladení otázek a pozorování – zhodnocení průběhu zpětné vazby. [16, s. 27–30]

Zpětnou vazbu můžeme zaměřit na někoho nebo na něco. Na jednotlivce nebo na skupinu. Zaměřujeme-li zpětnou vazbu na jednotlivce, mapujeme tak konkrétní zážitky, pojmenování hodnot, postojů, které se při aktivitě, kdy jsme jedince pozorovaly, objevily. Důležitá je zde empatie instruktora. Při zaměření na skupinu klademe důraz na dění ve skupině, na její dynamiku, nahlížíme na účastníky jako na celek, sledujeme vztahy mezi členy skupiny. Při pozorování se můžeme zaměřit na sdělení nebo na učení. Zaměřujeme-li se na sdělení, je třeba si uvědomit, že význam sdělení stoupá s rostoucí psychickou nebo fyzickou náročností aktivity. Zpětná vazba může vést „jen“ ke sdělení. Pak slouží k uvolnění napětí, vzájemné přiblížení, podpoře a bližším vztahům. Při zaměření na učení je cílem dozvědět se něco nového o sobě i okolí, porovnáváme zážitky z aktivity s realitou. Pomůckou pro takovýto typ zpětné vazby (zaměření na učení) může být tzv. Kolbův cyklus učení. Ten můžeme rozdělit na čtyři části symbolizující jednotlivé, ne sebe navazující etapy učení: [16, s. 43–45]

Kolbův cyklus učení [8, s. 47]:



Podle D. A. Kolba³ probíhá učení ve čtyřech cyklech. Učení pak může být efektivní tehdy, když učící se jedinec projde všemi čtyřmi cykly. Cyklus obvykle začíná situací, ve které nelze použít dříve naučený stereotyp a učící se tak zažívá novou zkušenost. Tu pak reflektuje, přemýšlí o ní a o sobě z různých hledisek. Toto přemýšlení vede k vytvoření určitého nadhledu ve formě zobecnění a vytvoření hypotéz, jejichž platnost chce ověřit v praxi. Po jejich ověření získává další zkušenost a cyklus se může rozběhnout znovu. [8, s. 47, 48]

2. 3. 4. Skupinová diskuse

Jak již bylo řečeno výše, skupinová diskuse je nejčastějším způsobem vedení zpětné vazby. Diskuse vůbec je nejvyužívanějším prvkem zpětné vazby. Může být řízená (ta je určena spíše pro extrovertní skupinu lidí a může být povrchní) nebo neřízená. Neřízenou diskusi eliminujeme vyjadřování pouze extrovertně zaměřených jedinců. Nástrojem nám může být například facilitace⁴. Možnosti, jak vést diskusi jsou:

³ D. A. Kolb: americký psycholog, po kterém je pojmenován styl učení. Jeho pojetí pak zpracovali další následovníci. Zajímavostí může být to, že Kolb vypracoval dotazník stylů učení, který o pár let později revidoval a v roce 1993 vydal společně s R. Boyatzisem, autorem studie, která zahájila éru kompetenčních modelů. [8, s. 47]

⁴ Facilitace je jednou z nejperspektivnějších metod řízení. Její myšlenková podstata je použitelná širěji než jen pro usnadňování skupinové komunikace. Reprezentuje nejvyšší stupeň komunikačních dovedností, umění pomoci druhým. [15, s. 143]

chronologická diskuse, diskuse ve skupinkách, diskuse typu emoce x fakta, diskuse dle otázek, volná diskuse, dělená diskuse. [16, s. 50]

Proto, abychom mohli vést diskusi, potřebujeme „umět se ptát“. Položit ve správnou chvíli správnou otázku. Otázky mohou být uzavřené, otevřené a doplňující. Uzavřená otázka je taková, kdy očekáváme odpověď z malého počtu možností (ano/ne, já /on /všichni). Takto položená otázka může znamenat pro dotazované větší bezpečí a je dobré je volit na začátek setkání. Naproti tomu otevřená otázka vybízí k rozvíjení odpovědi (obvykle začínající: kde, jak, jakým způsobem,...). Dává širší prostor k zamyšlení a zapojení. Otevřené otázky jsou dobré ve skupině, kde se lidé znají a mají k sobě důvěru. V případě, že obdržíme příliš vágní nebo frázovitou odpověď, uchýlíme se k doplňujícím otázkám. Formu otázky volíme samozřejmě se zřetelem na skupinu (jednotlivce). Dalším typem otázek jsou otázky přímé a nepřímé. Přímou otázku směřujeme k některému účastníkovi, nepřímou otázkou oslovujeme skupinu jako celek. [16, s. 54 – 55]

2. 3. 5. Na co se ptát aneb technika čtyř P

Respektive na co se ptát, aby diskuse byla co nejvíce přínosná. Čtyři P zde znamenají: průběh, pocity, poznatky, příležitost.

Průběh – neboli formulování toho, co se stalo, detailní popis dění.

Pocity – přidávají se k průběhu – dojmy, které se s děním pojily. Ptáme se na emoce, prožívání.

Poznatky – snažíme se hledat souvislosti mezi prožitky. Odkrýváme zjištění, které z toho plynou.

Příležitosti – zaměřujeme se na souvislosti s budoucím chováním v podobných situacích, do nichž se účastníci mohou dostat. Soustředíme se na využití právě získaných zkušeností.

Uvedená technika čtyř P může být použita jako jedna z možností Kolbova cyklu učení. [16, s. 56]

Budeme-li posilovat vnímání toho, co se člověku daří, bude se posilovat jeho sebevědomí a bude ho to motivovat k dalšímu rozvoji. Instruktor by při poskytování zpětné vazby měl dbát na to, aby otázky, které pokládá, byly v souladu s cílem zpětné

vazby. Je odpovědný za to, že poskytne dostatečný prostor pro odpovědi. Měl by otázky pokládat s citem a rozmyslem. Na závěr zpětné vazby nesmí chybět její zhodnocení. To slouží ke dvěma účelům. Jednak zjistit, zda zpětná vazba vedla k cíli a nakolik jej naplnila. A jednak je určena pro instruktory a míru jejich úspěšnosti (zhodnocení ve vztahu k osobnímu rozvoji). [16, s. 62 – 64]

Zpětná vazba slouží tedy také pro rozvoj pracovníků. Ale nejen ta. K rozvoji pracovníků můžeme použít i další metody. Jednou z nich je strategie rozvoje organizace a jedince. Chceme-li strategii zaměřit na jedince, můžeme tak udělat třemi způsoby. Jednak tzv. strategií minimální laťky. Ta je vhodná pro ty, kteří mají problém s minimální úrovní standardu. Pracujeme tak na odstraňování nedostatků. Další strategií je strategie maximální laťky. Zde se zaměřujeme na ty nejlepší zaměstnance, na „slabé“ se zde nemyslí. Rozvoj a vzdělávání je při této strategii určeno pouze těm nejlepším. Poslední strategií je strategie obou laťek dohromady. Protože nemáme ve skupině nebo společnosti pouze ty slabé a nebo pouze ty silné. Poslední strategie je tedy tou nejlépe zvolenou. [8, s. 21]

2. 3. 6. Jiný názor

Annette Reissfelder, manažerský kouč dává následující doporučení: „Nedávejte zpětnou vazbu, dávejte feed forward!“ Jako negativum zpětné vazby uvádí fakt, že se vztahuje do minulosti a podle autorky již nemůžeme nic měnit. Autorka také zastává názor, že většina lidí si zpětnou vazbu intuitivně spojuje s kritikou a pozicí moci. [25]

S tímto názorem se příliš neztotožňuji. Zpětná vazba se sice odvolává na minulost, ale jejím prostřednictvím můžeme ovlivnit budoucnost. Můžeme totiž využít informací, které dostaneme při podobných situacích v budoucnu. Můžeme jí nastartovat zmiňovaný Kolbův cyklus učení.

Annete Reissfelder ve svém článku „Efektivní personální práce pro malé a střední kolektivy“ obhájí metodu feed forward následovně: „Při forwardu jde o to vztáhnout zkušenosti a „obavy“ z minulosti na nějakou konkrétní budoucí situaci a připravit se na tuto situaci co možná nejlépe, aby se znovu nestalo to, na co si vzpomínáme. Z nepříjemného povinného cvičení je najednou přímo strategická práce s lidmi. Budete podporovat – a vyžadovat – proaktivní myšlení a schopnost reflexe...“ [25]

Dalším příkladem je metoda, která pomáhá ukázat silné stránky a oblasti rozvoje u lidí. Nazývá se 360° zpětná vazba (360 Degree Feedback Review). Probíhá tak, že každé osobě je přidělena kontrolní skupina lidí, kteří poskytnou 360° zpětnou vazbu. Členy skupiny jsou nadřízený, podřízený, kolegové, interní klienti. Všichni vyplní shodný dotazník (40 – 80 otázek), kde hodnotí úroveň dovedností (chování) měřené osoby. Dotyčný vyplní shodný dotazník sám o sobě. Po sběru dat proběhne vyhodnocení a zpracování závěrečné zprávy. Výsledky jsou prezentovány facilitátorem každému individuálně a formou osobní konzultace. [21]

Osobně bych tuto formu zpětné vazby pojmenovala jako kvantitativní zjišťování dovedností (chování). Dovedu si ji představit jako jednorázovou možnost zjištění silných stránek a oblastí rozvoje, a to především u managementu. Pro řadové zaměstnance se mi nejeví tolik přínosná.

3. KOMUNIKACE

Dobrá schopnost komunikace je vždy nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život. [3, s. 15]

Komunikovat můžeme se sebou samým, pak mluvíme o intrapersonální komunikaci, nebo mezi sebou mohou komunikovat dvě osoby (interpersonální komunikace), dále můžeme komunikovat v rámci malé skupiny a na veřejnosti (řečník a posluchači). [3, s. 17]

V pracovním vztahu je pak podle mého názoru nejvíce uplatňuje interpersonální komunikace a komunikace v malé skupině. To, jak každý člověk zvládá tyto oblasti komunikace, se odráží v jeho profesním životě. Počínaje přijímacím pohovorem, kdy je třeba komunikovat zpravidla s jedním člověkem, kterého neznáme a chceme na něj udělat dojem, konče komunikací s kolegy – nadřízenými i podřízenými. Komunikovat může být velmi obtížné. Zejména s někým, koho neznáme. Nevíme, jak bude rozumět našemu vyjadřování, slovům. Zda si k nim přiřadí stejný obsah, jaký jim dáváme. Jinými slovy:

„Komunikace se může odehrávat v takovém rozsahu, v jakém její účastníci používají stejný systém signálů“. (Pittenger, Hockett & Danehy, 1960 in [3, s. 28]). V případě, že se komunikační systémy liší, není efektivní komunikace s druhým možná. Na druhou stranu úplně stejné používání komunikačních signálů však také není možné, uplatňujeme tak zásady akomodace⁵ při komunikaci. [3, s. 28]

Podobně toto vyjádřil i Peter F. Drucker: „Komunikace je záležitostí vnímání, informace jsou věcí logiky. Jako takové jsou informace čistě formální a nemají žádný smysl. Informace je vždy zakódována. Má-li být informace přijata, natož pak použita, musí jej příjemce znát příslušný kód a musí mu rozumět. To vyžaduje předběžnou shodu, to znamená určitou komunikaci“. [4, s. 374]

Joseph A. DeVito uvádí tyto některé z praktických dovedností, které mohou usnadnit interpersonální komunikaci: Větší efektivita při komunikaci s druhou osobou,

⁵ Akomodace je zásada verbální komunikace, která zní, že komunikace funguje jen do takové míry, do jaké komunikující strany sdílejí stejný systém znaků. [3, s. 390]

navazování a udržování efektivních vztahů, lepší schopnost řešení konfliktů, lepší připravenost na informativní nebo přijímací pohovory. [3, s. 17]

Toto jsou podle mého názoru příliš obecné dovednosti, proto uvádím níže ještě vysvětlení k několika použitým pojmům, jako je efektivní komunikace a co znamená schopnost řešení konfliktů.

Efektivní komunikace (konverzace) závisí na schopnosti přizpůsobit se situaci v dimenzích: otevřenost, empatie, pozitivnost, bezprostřednost, řízení interakce, působivost a orientace na druhé. Nejeftivněji konverzuje ten, kdo je flexibilní a přizpůsobuje se konkrétní situaci, je pozorný a je si vědom, jaká je situace a jaké má možnosti volby komunikace, ten, kdo používá metakomunikaci⁶, aby vyloučil možné dvojsmysly a nejasnosti. [3, s. 161, 162]

Schopnost řešení problémů

Při řešení problémů (konfliktů) většina lidí vychází z představy, že na konci konfliktu bude stát jeden vítěz a druhý poražený. V konfliktech jde však obvykle o dvě jiné věci: vztah a výsledek. Pokud některému z účastníků nezáleží ani na výsledku, ani na vztahu, je možné ustoupit a z konfliktu tzv. „vycouvat“. Pokud jedné ze stran záleží více na vztahu než na výsledku, může vyjít vstříc. Efektivní je to jen za předpokladu, že jí skutečně nezáleží na výsledku a neočekává reciproční ústupky druhé strany. Pokud jedné ze stran záleží více na věcném výsledku a na vztahu velmi málo, nebo vůbec ne, může být agresivní. Optimálních výsledků při zachování dobrých vztahů lze dosáhnout vyjednáváním, spoluprací – ta však vyžaduje dobrou komunikaci, naslouchání, ochotu rozlišovat problém od osoby. [33]

Komunikace normálně probíhá ve formě verbálních i neverbálních sdělení. Verbální a neverbální signály se obvykle navzájem posilují nebo podporují. Tuto formu komunikace (balíkovou) nemusíme vnímat, jsou-li verbální a neverbální projevy v souladu. Vnímáme jí však o to více, pokud tyto projevy v souladu nejsou. Například, když něčí vyhýbavý pohled popírá prohlášení „Mluvím čistou pravdu“, začneme být ostražití a začneme pochybovat o jeho upřímnosti a poctivosti. Komunikace má

⁶ Metakomunikace je komunikace o komunikaci. Používáme jí pro dobré pochopení myšlenek a pocitů druhého. [3, s. 397]

obsahové a vztahové rozměry. Komunikujeme s nějakým záměrem, vede nás k tomu nějaká motivace. Když mluvíme nebo píšeme, snažíme se předat své myšlenky někomu dalšímu, snažíme se dosáhnout nějakého cíle. Tyto cíle ovlivňují různé záměry a motivy. Podle DeVita můžeme hovořit o pěti hlavních cílech komunikace:

- Učit se – získávat znalosti o druhých, o věcech,...
- Spojovat – vytvářet vztahy
- Pomáhat – naslouchat druhým a nabízet řešení
- Ovlivňovat – posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých
- Hrát si – těšit se z okamžitého prožitku [3, s. 30]

3. 1. Komunikace ve firmě

Komunikace představuje základ veškerých mezilidských vztahů, včetně profesních. Nelze si bez ní představit vedení ani řízení lidí. [2, s. 63] V práci musíme spolupracovat. A spolupráce znamená stoprocentní komunikativnost.[6, s. 53]

V pracovním prostředí je pak třeba klást důraz na vytvoření základních předpokladů pro žádoucí změny myšlení, chování a jednání manažerů. Jejich komunikace zahrnuje informování, vysvětlování i přesvědčování. Manažer by si měl na základě moderního poznání, osvojit příslušné vědomosti a měl by být veden k rozvíjení kompetencí zaměřených na informování, vysvětlování a přesvědčování zaměstnanců, na ovlivňování jejich postojů, prožívání, emocí – rozumu, citu i vůle. [2, s. 64]

Jsou to totiž právě manažeři (vedoucí pracovníci), kteří jak je psáno v úvodu, dávají do pohybu ostatní zaměstnance, finance a informace. Jinými slovy lze říci, že vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti komunikace resp. v oblastech: empatie, informování, vysvětlování atd., může přispět k efektivní komunikaci vedoucích pracovníků se svými kolegy, a tím i k efektivní práci. Základem proto, aby komunikace byla úspěšná, je poznání a ověření poznatku, že čím jasněji stanovíme směr a cíl komunikace, tím méně chaotický bude pohyb uvnitř systému a vůči společenskému prostředí bude rychlejší a jednoznačnější. Sociální systém je totiž tím pevnější a ve směru svého působení efektivnější, čím jasnější pozitivní cíl si klade a čím více a jasněji komunikuje. Pro navození nové relativní stability systému je třeba poskytovat cílené informace v takovém množství a v takové kvalitě, aby ji byl systém schopen

transformovat a v určeném čase vydat žádoucí výsledek. Bude-li cíl neurčitý, způsobí, že v systému budou narůstat chaotické jevy, systém se vnitřně rozkolísá a může dojít až k jeho rozpadu. Účinné komunikační působení na sociální systém předpokládá poskytování vhodných informací ve vhodném čase příslušné skupině adresátů na příslušném místě a v určité situaci. [2, s. 65]

Z vlastních zkušeností mohu říci, že právě zajištění, aby informace v přiměřeném množství a kvalitě došly v určený čas určeným lidem, bylo slabou stránkou některých organizací, se kterými jsem se setkala. Následkem toho byly nedobře vypracované úkoly, neinformovaní pracovníci o úkolech, o nové náplni práce atd. Takto neinformovaní pracovníci jsou pak podráždění, dělají chyby a mají tendenci šířit informace (neúplné a ne zcela správně interpretované), které se dozví od nekompetentní osoby.

Jednu firmu (společnost) můžeme vnímat jako systém. Na ten pak mimo jiné působí i firemní komunikace.

3. 2. Vliv firemní komunikace na fungování systému

Firemní komunikace je obor zaměřený na jednotlivce, formální i neformální firemní sociální skupiny, na organizace – systém. Jde o složitý mechanismus s množstvím vstupů a výstupů, otevřený a nerovnovážený systém. Lze jej charakterizovat vysokou vnitřní dynamikou a složitými, nezdělanými rozporuplnými interakcemi, s okolím. Vyměňuje si s ním nejen energii, látku, náboj, ale i informaci. Tím se kvalitativně i kvantitativně mění jeho stav, ale současně se vnitřními silami sám vyvíjí. [2, s. 68]

Informování lidí podporuje jistotu a důvěru za předpokladu, že vedení podniku je považováno za důvěryhodné na základě své předchozí činnosti. [6, s. 56]

Odpovědností manažera je, aby zajistil volný tok informací celým podnikem. Manažer je vždy považován za příklad. Jeho osobní přístup a veřejné vystupování jsou pro zaměstnance vodítkem, zdali k němu mohou být otevření. Proto je velice důležité, aby v případě manažera skutky nebyly v rozporu se slovy. [6, s. 53, 54]

Vnitrofiremní komunikace má své příčiny a důsledky. Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí

dojde. Mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení. Důsledkem jsou pak výstupy příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti personální komunikace. Komunikace pak může proběhnout pouze tehdy, když příjemce rozumí vnímanému sdělení. [9, s. 13]

Informace by měly být poskytovány při první příležitosti. O tom, co se chystá, proč k tomu dojde. Pro informování pracovníků můžeme využít následující informační kanály:

- intranet
- vnitropodnikový rozhlas
- video
- oběžníky a další písemné informace
- osobní kontakt a pozornost

Pro šíření faktů a novinek je vhodná elektronická síť. Jejím prostřednictvím předáme informace rychle a velkému množství lidí. Její nevýhodou je jednosměrný tok informací. Použijeme-li oběžníky či jiné písemnosti, může se stát, že zůstanou nepřečtené a odsunuté stranou. Nejlepším způsobem šíření informací je osobní kontakt – diskuse tváří v tvář. V případě, že se zaměstnanec sám domáhá informací, chce spíše pozornost. [6, s. 61]

Další z možností, jak šířit a také se dozvídat informace je zpětná vazba. Tomuto způsobu je věnována kapitola 2. 3.

Komunikace je tedy mimo jiné závislá na motivech, cílech, postojích, názorech, očekávání člověka. Narazí-li na sebe lidé s odlišnými názory, motivy atd., pak se dá stěží zabránit nesouhlasnému chování a nedorozuměním (konfliktům). Konflikty patří mezi normální jevy našeho života, a to jak v rodinném, občanském životě, tak i na pracovišti. [5, s. 19]

Proto další kapitolu věnuji problematice konfliktů, neboť jejich zvládnutí a řešení patří také do kompetencí manažera v rámci komunikace se svými podřízenými i nadřízenými.

3. 3. Konflikty

Konflikt znamená rozpor, neshodu, nesouhlas [14, s. 410]. Může vést jak k negativním, tak i pozitivním efektům. Hlavní pozitivní hodnotou konfliktu je fakt, že nás nutí zkoumat problém, kterému bychom se jinak mohli vyhnout, může přispět ke zdravějšímu a uspokojivějšímu vztahu. To, že se pokoušíme konflikt vyřešit, znamená, že nám vztah stojí za takové úsilí. S poznáním vyplývajícím z řešení konfliktu, přichází porozumění. [3, s. 172]

Podle profesora Koubka je to doprovodný jev všech mezilidských vztahů, včetně pracovních. Mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci. [12, s. 295]

3. 3. 1. Zdroje konfliktů a možná řešení

Zdroje konfliktů a jejich řešení mohou spočívat:

1. V osobnosti a sociálním chování jednotlivců. Jedná se zejména o osoby se špatným vztahem k ostatním, osoby se sklony k násilí, nedodržování zákonů a pravidel slušnosti, osoby nedbalé, líné atd.

Řešení: nejprve snaha o usměrnění, spíše lze ale doporučit vyloučení těchto lidí z kolektivu

2. V nedorozumění. Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení úkolu, pravidel, nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, nedostatečná inteligence osoby, která poskytuje informace či instrukce

Řešení. Vzdělávání pracovníků, včetně těch vedoucích, zaměřeného na komunikaci a vedení lidí.

3. V nedostacích personální práce. Příčinou mohou být nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatky a nejasná pravidla při povyšování a odměňování pracovníků atd.

Řešení: změna personální politiky a praxe

4. Ve stylu vedení lidí v organizaci. Sem bychom mohli zařadit direktivní prvky řízení, sklony k byrokracii, nedostatečné pozornost zájmům a personálním cílům zaměstnanců, kastovnictví atd.

Řešení: změnit nebo zlepšit styl vedení lidí a zaměřit na to vzdělávání vedoucích pracovníků.

5. Ve způsobu formování týmů. Věnuje se málo pozornosti charakteristikám osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu.

Řešení: pečlivější výběr pracovníků, pečlivější psychologické posuzování zaměstnanců při vytváření týmů tak, aby i z hlediska osobnostních charakteristik měli šanci vytvořit mezi sebou pozitivní vztahy přátelské a kooperativní prostředí v týmu.

6. Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur. Jde o případy, kdy se změny provádějí bez ohledu na názory a postoje zaměstnanců, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni atd.

Řešení: včasné informování, konzultování a důkladné vysvětlování změn zaměstnancům.

7. V umístění pracoviště a pracovních podmínkách. Může se jednat o logistické rozmístění nebo o nevhodné pracovní podmínky na pracovišti.

Řešení: v případě logistického rozmístění vytvořit autonomní celky se správnými funkcemi na pracovišti. V případě negativních vlivů na pracovišti, jde pak o snahu tyto eliminovat nebo odstranit.

8. V příčinách nacházejících se mimo podnik. Jsou to příčiny související s životními podmínkami zaměstnance, rodinnými, bytovými problémy, nemocí atd.

Řešení: organizace by se mohla snažit – pokud je to v jejích silách – pomoci zaměstnanci překonat složitou situaci. Měla by být na tyto konflikty připravena v oblasti komunikace s lidmi a ve stylu vedení. [12, s. 295. 296]

Vedle rámcových podmínek daných pracovištěm a podnikem záleží především na postoji a chování jednotlivých spolupracovníků, zda se účinně působí proti konfliktům, přinejmenším však jejich možné eskalaci. Podle Felhaura konflikty často vyplývají ze zadržování informací, nebo z toho, že existují chabé nebo jen špatné komunikační možnosti. Proto je v rámci většiny podniků a jejich zásad řízení přikládána přiměřená váha a význam bezkonfliktní výměně informací a názorů. Jedině když je komunikace na pracovišti pocíťována jako poctivá, otevřená a důvěryhodná, poskytuje to možnosti zabránit sporům již v předkonfliktním stadiu. [5, s. 89]

Doporučení pro vedoucí pracovníky, která uvádí Felhaur pro to, abychom zabránili sporům, jsou:

- Informujte se
- Účastněte se diskusí a rozhovorů
- Podněcujte komunikaci aktivně (i když je to nepříjemné)

Komunikujeme-li výkony a způsoby chování, neměli bychom to dělat paušálně, ale co nejkonkrétněji. Každý z nás dělá chyby. Měli bychom na to myslet a neočekávat od svých kolegů dokonalost. Kde se to jeví jako přiměřené, měli bychom poskytovat pozitivní ohlasy a hodnocení na provedené výkony a jednání. Do neoprávněné nebo urážlivé kritiky bychom se neměli pouštět. Dále uvádí, že bychom se měli ptát kolegů nejen na práci, ale i na problémy s ní spojené, věnovat čas rozhovorům, neprovozovat hon na chyby. Hledat spíše možnosti, jak posílit kolegy, nekritizovat nepřítomné a těšit se z konstruktivní kritiky a zlepšování návrhů. [5, s. 89, 90]

3. 3. 2. Komunikace versus konflikt – předcházení konfliktu

Profesor Koubek uvádí, že jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace: „Jde o to, aby zaměstnanci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat“. A také zaměstnanci by měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace. Měli bychom je k tomu dokonce podněcovat, žádat je o to. Zaměstnanec může vedení své názory sdělovat prostřednictvím přímého nadřízeného, odborů, pravidelných schůzí a pracovních porad, prostřednictvím k tomu určených schránek, anket mezi zaměstnanci, osobně při návštěvních hodinách vedoucích pracovníků atd. Je nezbytně nutné, aby tato vertikální

komunikace existovala a byla otevřená jak v sestupné, tak ve vzestupné linii. [12, s. 298]

V případě, že ke konfliktu již došlo, měl by vedoucí pracovník vědět, jak si s ním poradit nebo jak mu předcházet. Jednou z možností je poskytovat zpětnou vazbu.

4. PŘÍKLADY Z PRAXE

Některé firmy se na internetových stránkách dělí o své zkušenosti z praxe s vedením firmy, komunikací, zpětnou vazbou a dalšími tématy. Níže uvádím příklady vybraných firem a jejich metody při zajišťování zpětné vazby a efektivní komunikaci.

Kamila Paličková, Unit manažerka společnosti ING Group poskytuje zpětnou vazbu formou kladných a záporných bodů, které si během své práce znamená. Svě zkušenosti se zpětnou vazbou popisuje následovně:

„ Ze všech stran bylo slyšet, že bychom si měli vzájemně dávat zpětnou vazbu, protože je to prostě užitečné a v moderních společnostech se to tak dělá. Ve skutečnosti to však vypadalo tak, že si ji lidé na stejných pozicích nedávali, protože ve vzduchu stále visel pocit, že právo hodnotit má pouze nadřízený. Naproti tomu vedoucí často kvalitní zpětnou vazbu dávat neumějí. Ta se smrskne na "skvělá práce" nebo neohrabanou kritiku.... Dle mých zkušeností nebyla naše společnost výjimkou. A tak se stalo, že i já jsem začala být na zpětnou vazbu alergická, přestože jsem její teorii a pravidla znala. Věděla jsem, že by měla být okamžitá, aktuální, konkrétní. Měla by hodnotit činy a ne osobu a podobně. Přesto, když se náhodou stalo, že ji po mě někdo chtěl, s ohledem na city kolegy jsem také utrousila pouhé "skvělá práce". ... Po nějaké době se tak na zpětnou vazbu v každodenním běžném životě zcela pochopitelně a s radostí zapomnělo. Moje pozornost se k ní obrátila znovu v okamžiku, kdy nastoupila nová konzultantka pro lidské zdroje. Kdykoliv jsme se potkaly, měla připravený papír, rozdělený na dvě poloviny. Na jedné polovině stálo znaménko plus a na druhé minus a neustále něco zapisovala. Řada došla i na mě. Po společném školení mi oznámila, že by ráda probrala body, na kterých bychom mohly stavět i příště. Ale i ty, které bychom mohly udělat lépe. A tak se stalo, že jsem poprvé v životě dostala skutečně kvalitní, otevřenou a konkrétní zpětnou vazbu. A já pochopila její význam a vnitřní dopad. Pochvaly mě hřály u srdce a minusy, body k zamyšlení se mě nijak nedotkly. Ba naopak odešla jsem s pocitem, že si někdo detailně všiml mé práce. Od té doby i já používám desky s papírem rozděleným na dvě poloviny. Dávám zaměstnancům zpětnou vazbu často a ráda. Ještě raději ji dostávám. Naučila jsem se o ni říkat všem, včetně podřízených. Nebráním se zužitkovat pro svůj osobní rozvoj každou informaci, kterou získám. Snažím se, aby podobně vnímali zpětnou vazbu lidé v mém týmu, protože může všem profesně pomoci.“ [22]

Jinou možnost jak efektivně řídit lidské zdroje uvádí společnost Moravia IT a.s. Jedná se o zavedení tzv. kompetenčního modelu (KM). Společnost Moaravia IT a. s. i přes svůj růst na trhu uvědomovala zvýšené nároky na řízení lidí – na výběr vhodných kandidátů, stabilizaci stávajících apod. Cílem bylo dle slov ředitelky firmy zkvalitnit práci se zaměstnanci a udržet si je. Vedoucí projektu odůvodnil zájem o kompetenční model následovně: „*System hodnocení nám funguje již léta. Hodnotili jsme především čísla, plnění úkolů a cílů a to začalo být málo. Chyběl nám nástroj, kterým bychom popsali i to "hůře uchopitelné", tedy přístup k práci, způsob vystupování v kolektivu, způsob, jakým se čísel dosahuje... Kompetence nám v tom šly přímo na ruku. Kromě jiného jsme potřebovali najít klíč k individuálnějším formám osobního rozvoje. Tady jsme opět potřebovali něco, co pomůže našim manažerům, aby byli schopni lépe nadefinovat, kde a v čem se mají podržení rozvíjet.*“ [24] Jako základ označil vedoucí projektu ve společnosti Moravia IT komunikaci, bez které by KM nebylo možné zavést. Kompetenční model pracuje a čerpá z pozorování kompetencí v reálném životě. „Pozorování je to co vidíte v běžné denní rutině: někdo někomu vyjde vstříc, odsekne, pomůže, ujme se iniciativy atd. Na tyto projevy manažer reaguje kladně pochvalou nebo záporně pokáráním či upozorněním hned na místě – to je standardní.“ KM využívá řada prestižních firem jako například T-Mobile, Microsoft, GE, Philip Morris. [24]

Zde vidím velmi podobné téma se společností AXA CZ. I zde se pracuje s výsledky – s čísly, ale je ještě potřeba hlubšího hodnocení práce. Podle mého názoru se zde jedná o způsob poskytování zpětné vazby. Z pozorování si odnese informace, jak nás vidí ostatní, co se nám daří, kde máme možnosti se zlepšovat.

5. ZÁVĚREM K TEORETICKÉ ČÁSTI

Jak je popsáno v teoretické části, je třeba, aby manažer věděl, jaká je personální politika organizace, ve které vede lidi. Měl by s lidmi umět komunikovat, poskytovat jim zpětnou vazbu, informovat je, řešit a předcházet problémům, měl by vědět, co se děje na nižších úrovních. Zároveň lidé na těchto „nižších úrovních“ by měli vědět, co se děje v organizaci, neboť nejistota způsobuje obavy.

„Mnohým bolestivým opatřením vyplývajícím z reorganizace by bylo možné se vyhnout, kdyby si management uvědomoval, co se děje na nejnižších úrovních“. [6, s. 64]

Dále navazuji na praktickou část, kde se podívám na to, jak se v jedné konkrétní společnosti naplňuje personální politika, zda jsou o ní manažeři informováni a jak umí komunikovat a poskytovat zpětnou vazbu.

6. PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část diplomové práce jsem si vybrala společnost AXA CZ, spol. s.r.o., se sídlem v Praze (dále jen AXA CZ), která se zabývá poskytováním poradenství a organizačního servisu, preventivní asistencí a pojistnou asistencí svým klientům.

6. 1. Informace o společnosti

Společnost AXA CZ je zapsaná v obchodním rejstříku od září roku 1998. Svou činnost začala provozovat od roku 1999. Předmětem podnikání je: zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, poradenská činnost v oblasti obchodu a služeb, správa sítí, překladatelská a tlumočnická činnost, reklamní činnost a marketing, poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, činnost informačních a zpravodajských kanceláří, pojišťovací agent a samostatný likvidátor pojistných událostí. Základní kapitál společnosti činí 2 000 000 Kč. [23]

AXA CZ je součástí skupiny AXA ASSISTANCE. Skupina AXA ASSISTANCE je dceřinou společností finanční pojišťovací skupiny AXA se sídlem v Bruselu a ředitelstvím v Paříži. Skupina AXA ASSISTANCE disponuje největší a nejdéle existující mezinárodní sítí poboček a operačních středisek ve světě. Síť poboček se skládá z 38 dceřiných společností a organizačních služek s vlastní obchodní činností (mezi nimi je i AXA CZ) a dále ze 185 partnerských operačních středisek (vybraných dle kvalitativních standardů skupiny AXA). [19] Mateřská společnost schvaluje hospodaření a akční plán firmy. Pro všechny tyto členy skupiny byl v roce 2007 vytvořen akční plán s názvem Ambice 2012. Pod tímto názvem se skrývá cíl: do roku 2012 se stát preferovanou společností, zdvojnásobit obrát.

AXA CZ v současné době (duben 2008) zaměstnává 129 zaměstnanců a je rozdělena do dvanácti oddělení. Pro přehlednost uvádím jednotlivá oddělení v tabulce č. 1 spolu se zkratkami používanými v AXA CZ, na které se odkazují i níže v organigramu

Složení zaměstnanců:

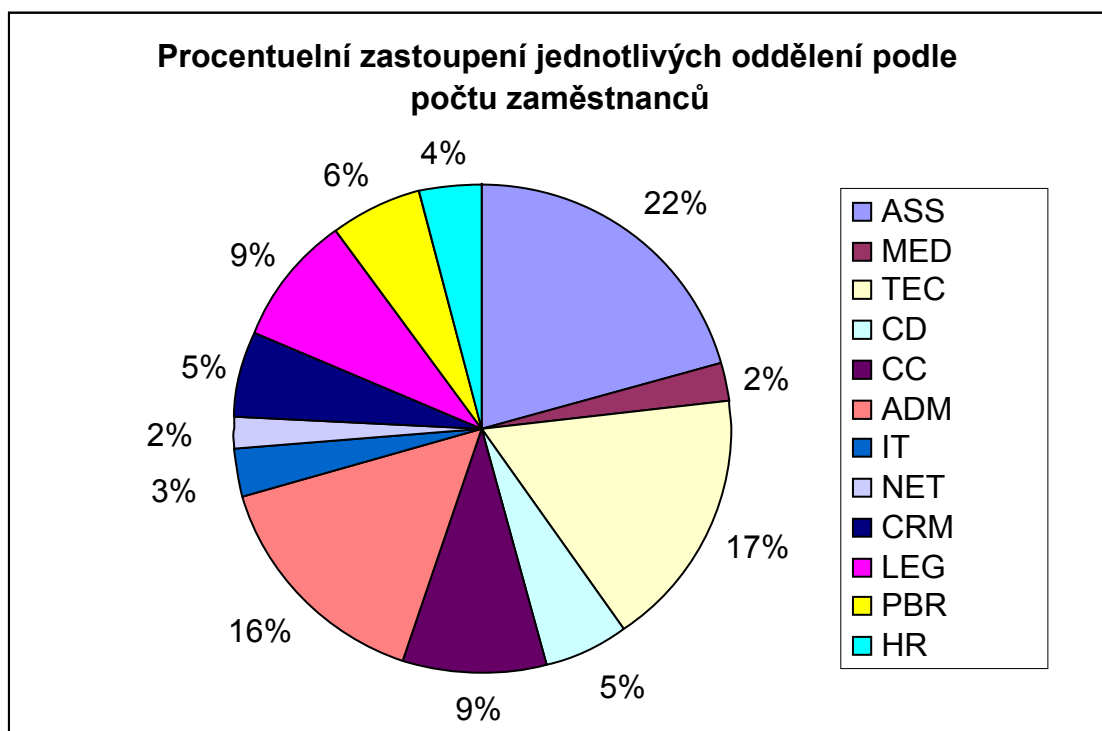
Žen:	74
Mužů:	55

Strukturu firmy uvádím v kapitole č. 6. 2. s názvem Organigram.

Tab. č. 1 Přehled oddělení společnosti AXA CZ [20]

Oddělení	Interní zkratka ve spol. AXA	Počet zaměstnanců (vč. manažerů)
lékařské odd.	ASS	27
regulující lékaři	MED	3
technické odd.	TEC	22
claims odd.	CD	7
call centrum	CC	12
administrativní odd.	ADM	20
IT odd.	IT	4
odd.dodavatelských vztahů	NET	3
obchodní odd.	CRM	7
právní odd.	LEG	11
finanční odd.	PBR	8
odd. lidských zdrojů	HR	5

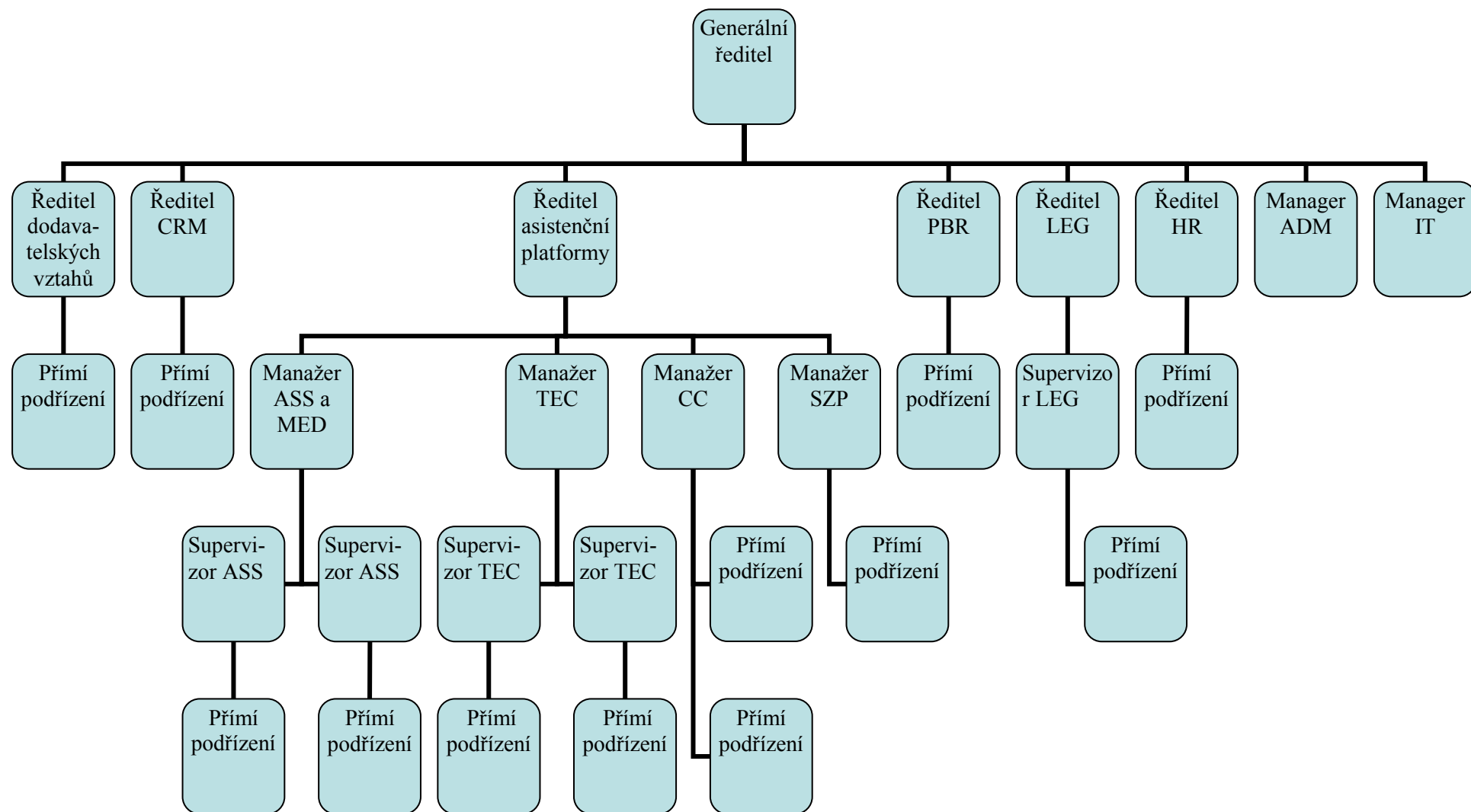
Graf. č. 1 Procentuelní zastoupení jednotlivých oddělení podle počtu zaměstnanců



Klienty společnosti jsou nejčastěji firmy mající statut pojišťovny, dovozců vozidel, leasingové společnosti a další právnické subjekty. Předmětem smlouvy, kterou mezi sebou firmy uzavírají je především péče o zákazníky zmíněných společností v oblasti lékařské, technické, domácí a právní asistence, likvidace pojistných událostí a provoz call centra. Služby, které firma poskytuje, jsou zákazníkům dostupné 24 h denně, 365 dní v roce. Zaměstnanci na pozici koordinátor asistence a pracovník call centra jsou tedy zaměstnáni ve třísměnném provozu.

Pracuji ve zmíněné firmě již šestým rokem na částečný úvazek. Během této doby jsem prošla technickým a lékařským oddělením, oddělením dodavatelských vztahů, právním oddělením a znovu technickým oddělením. Začala jsem zde na pozici operátor lékařské a technické asistence. Dnes jsem na pozici školitel a metodik technické a domácí asistence. Dovoluji si tak tvrdit že znám dobře prostředí, na které je zaměřena tato práce.

6. 2. Organigram AXA CZ



7. PRAKTICKÝ VÝZNAM PRO SPOLEČNOST AXA CZ

Společnost oslaví v roce 2008 své desáté výročí působení na českém trhu. Během své činnosti se změnila z malé na střední. Přerod společnosti z malé na střední sebou nese organizační změny a zvládnutí takové situace není jednoduché. Je třeba zvládnout právní aspekty rozšíření činnosti firmy, nábor nových zaměstnanců, jejich zaškolení, vytvoření postupů a procedur, jmenování nadřízených osob, určení jejich odpovědnosti, nastavení komunikačních kanálů mezi jednotlivci i skupinami atd. Jednou z oblastí, na které je třeba pracovat (ať se již organizace mění z malé na střední či nikoliv), je personální oblast a komunikace ve firmě (zpětná vazba). Na tyto oblasti je zaměřena praktická část diplomové práce.

7. 1. Personální oblast

V roce 2003 a 2004 byla ve společnosti provedena analýza personální politiky a byla navržena doporučení pro odstranění zjištěných nedostatků. Tuto analýzu a doporučení prováděla Simona Jedličková, bývalá pracovnice společnosti AXA CZ a současně absolventka oboru Supervize a řízení v sociálních a zdravotních organizacích. Tuto analýzu a doporučení zpracovala v magisterské práci s názvem „Diagnostika organizace se zaměřením na personální politiku.“ Zajímá mě, do jaké míry byla naplněna doporučení, která kolegyně Jedličková uvedla. Jak se změnila společnost AXA CZ v oblasti personální politiky.

7. 2. Oblast komunikace (zpětná vazba)

Druhou oblastí mého zájmu je komunikace a využití zpětné vazby v provozu technického oddělení. Je to „nejmladší“ oddělení asistenční platformy a potýká se s problémy v oblasti vedení lidí. Důkazem toho, že problémy na technickém oddělení existují, jsou výsledky ankety spokojenosti zaměstnanců SCOPE⁷. Tato anketa je prováděna každý rok ve všech pobočkách skupiny AXA ASSISTANCE po celém světě. V České republice poprvé v roce 2006 bylo možné sledovat výsledky ankety na

⁷ SCOPE tvoří globální výzkum prováděný každý rok v řadách zaměstnanců skupiny AXA všemi subjekty. Účelem je poskytnout zaměstnancům příležitost vyjádřit, jak se jim pracuje u společnosti AXA na základě jejich zkušeností a/nebo pocitu z toho, jak společnost AXA funguje. To skupině AXA a každému jejímu subjektu umožňuje měřit pokrok po uskutečnění různých kroků v předchozích letech a stanovovat prioritní oblasti pro roky následující.[27]

jednotlivých odděleních. Do té doby bylo možné výsledky zpracovávat pouze za všechny zaměstnance najednou, bez ohledu na to, na kterém oddělení pracují.

Výsledky ankety SCOPE v roce 2006 ukázaly na nepříliš optimistické hodnocení spokojenosti zaměstnanců technického oddělení. V kapitole č. 9. 1. je uveden přehled negativně hodnocených otázek zaměstnanci technického oddělení. Týkají se především komunikace a poskytování informací. Podrobnější pohled na spokojenost zaměstnanců technického oddělení v roce 2006 v porovnání s ostatními odděleními, příkládám v příloze č. 1. Jsou zde uvedeny odpovědi na otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců. Odpovědi jsou obodovány a porovnány s ostatními odděleními.

Výsledky byly v roce 2007 prezentovány všem zaměstnancům a také na poradě managementu. Tam bylo zmíněno, že technické oddělení a ještě jedno další oddělení měly největší neúčast na vyplňování ankety. Z porady vzešel pracovní úkol: „Vypracovat do 14 dnů návrhy na konkrétní práci s lidmi za účelem odstraňování negativního vnímání některých hůře hodnocených tematických oblastí (vedení lidí, odměňování atd...)“ [30] Na následující poradě bylo toto téma také projednáváno s výsledkem: „Co nejvíce lidí z těchto oddělení zaangažovat do dění společnosti, dát jim najevo uznání, pozvat je na společné obědy s ostatními odděleními atp.“ [32] Mezi další rozhodnutí vedení společnosti patřilo setkání ředitele organizace a zaměstnanců technického oddělení se záměrem zjistit příčiny negativních výsledků ankety.

Jak je z uvedených dokumentů vidět, společnost nespokojenost zaměstnanců na technickém oddělení vnímá jako důležitou a věnuje se jí. Ale kroky, které pro zjištění informací od zaměstnanců podniká, nejsou zatím dle mého názoru efektivní. Dokázat to mohu pouze z vlastního pozorování. Není systematicky a pravidelně zjišťováno, jak zaměstnanci vidí změny, které se ve společnosti dějí, jak hodnotí vedení, co jim při práci chybí atp. Zpětná vazba a proces učení se z vlastních zkušeností zde zatím probíhá spíše intuitivně a nesystematicky.

Výše zmíněné skutečnosti mě vedly k zaměru zybývat se kvalitou komunikace a zpětné vazby na technickém oddělení společnosti AXA CZ. O svém záměru (zabývat se touto oblastí a navrhnout opatření, jak pracovat v tomto směru se zaměstnanci, jak poskytovat zpětnou vazbu, jak získávat od zaměstnanců informace) jsem hovořila

s ředitelem asistenční platformy (vede tři oddělení, která mají na starosti hlavní náplň organizace). Ředitel můj záměr podpořil, stejně jako manažer technického oddělení.

7. 3. Postup, přehled metodologie v praktické části

Tab. č. 2 Přehled použité metodologie

Zkoumaná oblast	Použitá metodologie
Porovnání stavu personální politiky mezi lety 2004 a 2008	- Interní písemné zdroje společnosti (vnitřní sdělení, zápisy porad apod.) - Kvalitativní metoda – rozhovor s ředitelem personálního oddělení)
Organizační změny	- Interní písemné zdroje
Spokojenost zaměstnanců	- Kvalitativní metoda – použití ankety spokojenosti, kterou provádí firma
Komunikace a zpětná vazba na technickém oddělení	- Kvalitativní metoda – focus group – vlastní výzkum

V tabulce č. 2 uvádím prostředky, pro získání informací o stavu personální politiky, spokojenosti zaměstnanců a komunikace a zpětné vazby na technickém oddělení. Příloha č. 3 obsahuje seznam analyzovaných interních dokumentů společnosti AXA CZ, které byly vytvořeny mezi lety 2003 – 2008. Otázky, které byly použity při dotazování ředitele personálního oddělení, jsou uvedeny v příloze č. 4. Jsou zde také využity výsledky ankety spokojenosti zaměstnanců z roku 2006, kterou rovněž přikládám. Protože se jedná o rozsáhlou anketu, uvádím pouze její část (příloha č. 2). Postup při kvalitativním výzkumu – focus group detailněji popisuji v kapitole č. 10.

8. POROVNÁNÍ STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI AXA CZ

Tato kapitola je věnována doporučením kolegyně Jedličkové a jejich naplnění ve společnosti AXA CZ.

Jedličková navrhuje odstranění nedostatků personální politiky uvedených v bodě 8. 3. Doporučení jsou výsledkem analýzy podnikových dokumentů a kvalitativního dotazování zaměstnanců přímo na pracovišti společnosti AXA CZ.

8. 1. Metodologie

Pro zjištění současného stavu v oblasti personální politiky jsem použila vnitřní sdělení organizace, která jsou přístupná všem zaměstnancům a dalších interních dokumentů v organizaci (například zápisy z porad managementu a jednotlivých oddělení, akční plány apod.) a dále potom dotazováním ředitele personálního oddělení z dubna 2008. Pro setkání s ředitelem personálního oddělení jsem si připravila rozhovor, se kterým byl seznámen manažer asistenčních platforem. Připravené otázky (příloha č. 4) jsem poslala před setkáním e-mailem. Jednalo se o krátký strukturovaný rozhovor, který obsahoval otázky k bodům, které uvádím níže a ke kterým jsem nenašla odpověď v jiných zdrojích (vnitřní sdělení apod....).

Protože situace, za které kolegyně Jedličková zpracovávala doporučení pro personální politiku, byla poněkud odlišná od současné, uvádím přehled změn, které se ve AXA CZ za čtyři roky odehrály.

8. 2. Organizační změny ve společnosti v uplynulých čtyřech letech

Společnost AXA CZ v roce 2004 a 2008

Porovnáváme-li situaci týkající se personální politiky ve společnosti v roce 2004 a 2008, je, myslím, dobré uvést rovněž porovnání společnosti co do organizační struktury.

2004

87 zaměstnanců
12 vedoucích pracovníků
10 oddělení
25 produktů

2008

129 zaměstnanců
24 vedoucích pracovníků
12 oddělení
71 produktů

Od začátku roku 2008 došlo ke změně vedení organizace na pozici generálního ředitele.

8. 3. Výsledky porovnání personální politiky v letech 2004 – 2008

Kolegyně Jedličková ve své magisterské práci uvádí následující doporučení:

1. „Posílit personální oddělení zaměstnáním personalisty, který má zájem zabývat se personálním řízením a do určitého data dopracuje dokumenty potřebné pro personální práci. Případně zajistit doškolení stávající personální pracovnice v oblasti personalistiky.“ [10, s. 57]

Z mých zjištění vyplývá:

V současné době již na pozici personalistky nepracuje kolegyně, se kterou Simona Jedličková dělala rozhovor. Oddělení se sestává ze tří zaměstnanců. Jsou to ředitel oddělení lidských zdrojů, personalistka, interní školitelka a na částečný úvazek pracovnice připravující speciální projekty.

2. Dále Jedličková doporučuje: „Ve spolupráci s vedením organizace jasně definovat pravidla a zásady povyšování zaměstnanců, ve kterých bude uplatňována politika stejné příležitosti a seznámit s nimi zaměstnance.“ [10, s. 57]

Z mých zjištění vyplývá:

Pravidla a zásady pro povyšování zaměstnanců nejsou obsahem ani jednoho z interních dokumentů, které jsem prostudovala. Zaměstnanci jsou v organizaci povyšováni, ale není vytvořena žádná procedura, která by byla oznámena všem zaměstnancům. Jsou však již popsána pracovní místa (viz bod 4). Dovoluje-li to povaha pracovního místa, je rozděleno do několika úrovní (od „začátečníka“ po profesionála v dané oblasti). V takovém případě mohou jednotliví zaměstnanci vidět, kde se profesně nachází a jaké mají před sebou možnosti růstu. Mohou být tak povyšováni z jedné úrovně do další, splní-li určitá kritéria. Kritéria definuje popis pracovního místa (kompetence). V písemné formě však uvedené možnosti nejsou k dispozici.

3. Další doporučení: „Definovat pravidla a zásady získávání a přijímání nových pracovníků (provést popis a specifikaci obsazovaného pracovního místa, správně formulovat nabídku zaměstnání, stanovit kritéria a metody výběru nových pracovníků, identifikovat potencionální zdroje zaměstnanců a zvolit vhodnou formu jejich oslovení, zvolit metodu sběru informací o hlásících se zaměstnancích, začít provádět personální plánování)“ [10, s. 57]

Z mých zjištění vyplývá:

Popis a specifikace obsazovaného místa je provedena. Nabídka zaměstnání je v internetové inzerci, prostřednictvím které společnost hledá zaměstnance. Dle sdělení kolegyně z personálního oddělení se pracuje na úpravě textu, neboť je jednotný pro všechny koordinátory a operátory všech platforem, což není žádoucí. Minimálně proto, že požadavky na koordinátora technické a lékařské asistence nejsou v praxi totožné. Personální plánování se uskutečňuje na jednotlivých odděleních. Vedoucí pracovníci při potřebě přijmout nového pracovníka, kontaktují personální oddělení, které dále činí potřebné kroky (aktualizace inzerátu, přijímací pohovor, atd.). Výběr nových pracovníků probíhá ve třech kolech. Poprvé manažer oddělení, kterého se přijímání pracovníků týká, vybere z doručených životopisů ty, které odpovídají jeho představám. Personální oddělení pak autory těchto životopisů pozve na první kolo pohovoru, které vede personalistka. Druhé kolo si již vedou jednotliví manažeři.

4. Mezi další doporučení patří: „Vytvořit systém zaškolení nových pracovníků (na základě podrobného popisu pracovních činností jednotlivých pracovních pozic definovat kompetence, kterých by měl přijímaný pracovník dosáhnout a stanovit termín jejich dosažení, určit osobu, která bude zaškolení nových pracovníků provádět a bude za něj zodpovědná, vytvořit jednoduché a přehledné pracovní manuály pro usnadnění práce zejména nových pracovníků, pravidelně hodnotit nové zaměstnance a poskytovat jim zpětnou vazbu).“ [10, s. 57]

Z mých zjištění vyplývá:

Na lékařském oddělení pozice interního školitele funguje od roku 2005, na technickém oddělení je zastoupena částečným úvazkem od června 2007. Definování pozic, popis pracovních činností jednotlivých pozic a definování kompetencí je

v současné době (duben 2008) velmi aktuální záležitostí. Vedení zadalo definování pozic a popis pracovních činností vypracovat nejmenované společnosti. Všichni zaměstnanci jsou zařazeni do jedné ze tří základních „tříd“ (zaměstnanec, middle management, top management). Dále je pro každou pozici (například, operátor, koordinátor, školitel, supervizor apod.) proveden podrobný popis pracovního místa, odpovědnost, kompetence. Jednou z pozic, jak jsem již zmínila, je i profesní školitel. Pro tuto pozici zatím popis pracovního místa není k dispozici. Na obou asistenčních odděleních jsou také vytvořeny postupy a procedury pro základní poskytování služeb klientům, postupy pro složité případy, vyřizování stížností klientů atd. Je vytvořen tzv. training plán, podle kterého probíhá zaškolování nových zaměstnanců. Je tím určena doba zaškolování, co by měl nový zaměstnanec za určitou dobu zvládat. Je také vytvořen systém hodnocení nových zaměstnanců.

5. Jedličková se dále zaměřila na systém hodnocení a doporučila: „Vytvořit a implementovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců založený na pracovním výkonu (podrobně popsat pracovní činnosti jednotlivých pracovních pozic, definovat výkon a formulovat objektivní kritéria jeho hodnocení, zvolit formu hodnocení, vytvořit hodnotící dotazníky, případně definovat strukturu a obsah hodnotících pohovorů, vybrat pracovníky, kteří budou pravidelným hodnocením zaměstnanců pověřeni a seznámit je s hodnotícími kritérii, dohodnout systém sdělování výsledků hodnocení zaměstnancům, dohodnout časový interval pravidelného hodnocení).“ [10, s. 57]

Z mých zjištění vyplývá:

Jak je psáno v bodě č. 4., pracovní pozice již jsou popsány. Systém hodnocení zaměstnanců je vyhotoven a používán pro pololetní setkávání zaměstnanců a manažera oddělení (původní cíl byl setkání jedenkrát za čtvrt roku, nový cíl je setkávání supervizorů a zaměstnanců jedenkrát za šest týdnů). Hodnocení je stále prováděno podle velmi podobných kritérií jako v době, kdy kolegyně analyzovala tuto situaci. Stále je zde například položka počtu přijatých hovorů, jejich délka apod. (právě toto kolegyně ve své práci kritizovala a poukazovala na možnost poněkud zkreslených údajů, které takto získáme. A to vzhledem k typu klienta, se kterým zaměstnanec hovoří tak i například vzhledem k odborné znalosti zaměstnance apod.)

Na systému hodnocení se však stále pracuje. Odměňování je závislé především na výše uvedeném hodnocení a je prováděno v peněžní formě.

6. Vytvořit systém individuálního vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci (provést podrobný popis pracovních pozic včetně formulace kompetencí, kterých by měl pracovník na dané pozici dosáhnout, na základě tohoto popisu provést hodnocení pracovníků, naplánovat individuální školení vycházející z potřeb jednotlivých zaměstnanců zjištěných na základě toho hodnocení, vybrat osoby zodpovědné za vzdělávání pracovníků, případně zvolit externí organizaci, která zajistí vzdělávání a rozvoj pracovníků, pravidelně vzdělávací programy vyhodnocovat).“ [10, s. 58]

Z mých zjištění vyplývá:

Podrobný popis pracovních pozic, kompetence, odpovědnost jsou popsány v bodech 3 a 4. Systém individuálního vzdělávání zahrnuje nabídku kurzů cizího jazyka (buď v sídle firmy, nebo proplacení kurzu, který zaměstnanec za stanovenou dobu absolvuje a uzavře zkouškou). Pro manažery, supervizory a školitele jsou realizovány kurzy, zaměřené jednak na manažerské dovednosti – umět hodnotit, motivovat a jednak na dovednosti jak správně vybírat zaměstnance. V roce 2007 proběhlo školení time managementu, pro rok 2008 plánuje společnost zavedení systému certifikovaných školení a hodnocení, plánovat aktivity v rámci programu „Passport 2012“, proškolení zaměstnanců mimo oddělení HR pro správný výběr zaměstnanců [26].

Pro koordinátory je (kromě nabídky výuky anglického jazyka) vytvořen systém vzdělávání pouze v interní podobě, a to pro dosažení kompetencí, které jsou potřeba pro výkon práce (např. školení telefonické komunikace, právní školení)

7. Další doporučení se týkalo bezpečnosti práce: „Zajistit pravidelné školení pracovníků v BOZP (2x ročně)“ [10, s. 58]

Z mých zjištění vyplývá:

Problematika školení pracovníků v BOZP byla vyřešena v druhé polovině roku 2007. Zaměstnanci jsou proškoleni v BOZP prostřednictvím internetu. Každý zaměstnanec obdržel přihlašovací údaje do programu s názvem Instruktor, kde se

seznámil s bezpečností při práci, požární ochraně a první pomoci. Po přečtení informací vyplnil test, který po úspěšném absolvování následně předal manažerovi oddělení. Další školení ohledně BOZP probíhají stejnou formou.

8. „Jednou měsíčně pořádat pravidelné pracovní setkání vedoucích pracovníků z jednotlivých oddělení, na kterých budou řešeny i případné konflikty v komunikaci mezi odděleními.“ [10, s. 58]

Z mých zjištění vyplývá:

Manažeři (eventuelně ředitelé) oddělení se pravidelně schází jedenkrát za měsíc. Obsahem setkání však není řešení případných konfliktů v komunikaci mezi odděleními. Většinou se jedná o programové záležitosti jednotlivých kontraktů, implementace postupů apod. V případě, že se objeví problém v podobě komunikace, je zde projednán, ale prioritním cílem setkání toto není.

9. Další doporučení: „Písemně formulovat total benefit program a zpřístupnit jej všem zaměstnancům (provést šetření spokojenosti zaměstnanců i manažerů v oblasti zaměstnaneckých výhod a doplnit toto šetření o jejich případná doporučení, na základě tohoto šetření se pak eventuelně pokusit vyjednat s vedením organizace nabídku nových benefitů).“ [10, s. 58]

Z mých zjištění vyplývá:

Benefitní program byl formulován v roce 2007 a všem zaměstnancům je volně přístupný na firemním intranetu. K tématu benefitů se personální oddělení vrací i v roce 2008 (ve druhém čtvrtletí) v akčním plánu (příloha č. 5). Zvláštní šetření spokojenosti s total benefit programem neprobíhá – stále se využívá pouze anketa SCOPE.

10. Jedličková se dále zaměřila na porady pracovních skupin a doporučila: „Pořádat pravidelné porady pracovních skupin, na kterých budou diskutovány výsledky oddělení a formou případových studií budou řešeny problematické situace, se kterými se zaměstnanci ve své práci setkávají.“ [10, s. 58]

Z mých zjištění vyplývá:

Porady pracovních skupin se pořádají, ovšem o pravidelných intervalech se zatím příliš mluvit nedá. Program porady se může sestávat z následujících bodů: metodika (pracovní postupy), organizační změny, lidské vztahy. Každý zaměstnanec má možnost na připravované setkání navrhnout téma, o kterém by se rád něco dozvěděl, vyřešil apod. Stačí své téma zapsat do programu následující porady a popsat, co chce navrhovatel řešit.

11. Snížit riziko zkreslení výsledků dotazníkového šetření SCOPE na minimum (umožnit zaměstnancům, kteří nehovoří cizím jazykem, překlad dotazníku, u nejasně formulovaných otázek blíže specifikovat rámec jejich hodnocení – např. při hodnocení pracovní zátěže stanovit, že se zaměříme na množství pracovních úkolů, nikoliv jejich kvalitu a informovat o tom zaměstnance před započítáním dotazníkového šetření“ [10, s. 58]

Z mých zjištění vyplývá:

Od roku 2006 je dotazníkové šetření přeloženo do českého jazyka (nejprve bylo k dispozici v tištěné podobě, v roce 2007 již byla celá anketa spokojenosti v českém jazyce). Zaměstnanci dostali také podrobnější výklad k nejasným otázkám a v případě dotazů byli informováni, že mají kontaktovat personální oddělení, které eventuelní dotazy zodpoví. Pro rozlišení výsledků dotazování jednotlivých oddělení již nejsou všichni zaměstnanci skryti pod názvem „zaměstnanci“, ale každý je zařazen do svého oddělení, takže můžeme porovnávat i výsledky spokojenosti mezi jednotlivými odděleními.

12. Jako poslední doporučení uvádí Jedličková: „Vytvořit dotazník spokojenosti zaměstnanců se zaměřením výhradně na personální politiku, a pravidelně dvakrát ročně provádět šetření spokojenosti zaměstnanců. To umožní monitorovat aktuální situace personální politiky v organizaci a pružněji reagovat na její případné změny.“ [10, s. 58]

Z mých zjištění vyplývá:

Dle slov ředitele personálního oddělení takový dotazník vytvořen nebyl. Vedení společnosti se stále spoléhá na anketu spokojenosti SCOPE, ale je si vědomo jejich nedostatků. Ve druhém čtvrtletí tohoto roku se proto připravuje zavedení tzv. schránky důvěry, o které byli již zaměstnanci informováni. Do schránky budou moct zaměstnanci vřazovat své podněty týkající se jejich spokojenosti, nápadů apod.

8. 4. Závěrem k porovnání stavu personální politiky v letech 2004 – 2008

Závěrem lze shrnout, že většina doporučení, která kolegyně Jedličková navrhovala, byla zpracována. Asi úplně přesně nezjistím, zda doporučení a analýza společnosti od kolegyně Jedličkové byly hnací silou pro změny, které ve společnosti v oblasti personální politiky nastaly. K tomu by byl zapotřebí další výzkum, kde bych se o nalezení odpovědi mohla pokusit. Avšak to ponechávám stranou a v této chvíli si vystačím s informacemi od kolegů, které jsou uvedeny výše.

Osobně vidím velký posun v oblasti personálního řízení a personální politiky. Ještě je mnoho věcí v přípravné nebo počáteční fázi a bude jistě třeba ještě několik úprav zavedených procedur. Za velký kus odvedené práce považuji plnění akčního plánu pro rok 2008, který má navazovat na výsledky ankety SCOPE 2007 (jeho příprava však začala již mnohem dříve, než byly známy výsledky ankety spokojenosti pro loňský rok). V akčním plánu se společnost zavazuje: změnit mzdový systém, standardizovat mzdový systém s trhem práce (v 1. čtvrtletí 2008), změnit systém benefitů (2. čtvrtletí 2008), jasně komunikovat se zaměstnanci a detailně je seznámit s novým mzdovým systémem a novou nabídkou benefičních systémů společnosti (bezprostředně po dokončení přípravných prací). [26]

8. 5. Doporučení v oblasti personální politiky v roce 2008

Celá kapitola osm je věnována doporučením pro personální politiku v roce 2004 a porovnání tehdejšího stavu personální politiky se současným. Několik málo bodů zůstalo otevřených, u jiných se objevily další možnosti rozvoje. Níže uvádím další doporučení v oblasti personální politiky, která navazují na uvedenou revizi.

- Nově zavedené popisy pracovních pozic zjednodušit a zestručnit pro rychlý přehled rozdílů mezi jednotlivými úrovněmi pozic.(umožnit tak pracovníkům lepší orientaci v kompetencích, kterých je potřeba dosáhnout v případě, že se budou chtít profesně posunout)
- Na základě vypracovaných kompetencí a odpovědností jednotlivých pracovníků definovat pravidla pro povyšování zaměstnanců jak v rámci oddělení, tak v rámci celé organizace.
- Přeformulovat nabídku pracovních míst na pozici koordinátora asistenční platformy do dvou různých textů tak, aby odpovídala požadavkům jednotlivých oddělení.
- Definovat náplň práce, kompetence a odpovědnost interních školitelů. Na základě těchto kritérií pak vytvořit se školiteli plán osobního rozvoje. Při potřebě vzdělávání, se pak zaměřit na možnosti jejich profesního růstu.
- Vytvořit proceduru pro pravidelné revize metodických postupů na všech odděleních. (odpovědnost za metodické postupy by měla být již stanovena v nových popisech pozic) Stanovit tak četnost revizí, formu výstupu a určit komu bude předáván.
- Zaměřit se na vedoucí pracovníky, kteří jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci. Stanovit s nimi plán jejich osobního rozvoje a rozvíjet tak jejich dovednosti v oblasti vedení lidí.
- Pro rozvoj dovedností vedoucích pracovníků vyhledat a oslovit vhodné firmy, které budou eventuelní požadavky na vzdělávání schopny uspokojit.

Kolegyně Jedličková zaměřovala svou magisterskou práci na celou organizaci. Toto jsem napodobila co do porovnání výsledků spokojenosti s personální politikou ve společnosti. Od této chvíle se budu ovšem věnovat pouze jednomu ze dvanácti oddělení, a to oddělení technickému. To se z celé asistenční platformy vydělilo v roce 2005. Je tedy relativně mladým oddělením, kde je třeba pracovat na oblastech, jako je vedení, komunikace, metodika, školení atd.

9. SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI, KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA

Jak jsem již zmínila, společnost se minimálně z titulu dceřiné společnosti AXA Group zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Slova minimálně z titulu dceřiné společnosti jsem uvedla záměrně, neboť anketa SCOPE je povinná ve všech pobočkách AXA Group po celém světě. Je na každé jednotlivé organizaci, jak výsledky interpretuje a jak s nimi bude dále pracovat. Osobně se domnívám, že je lepší mít nějaký nástroj než žádný, přesto však tato anketa není podle mého názoru spolehlivým ukazatelem spokojenosti. Argumenty byly již uvedeny výše.

Dovoluji si odhadnout, že pohled společnosti AXA CZ na SCOPE se ale změnil a v posledních dvou letech (předtím podle mého názoru nikoliv) se snaží „vytěžit“ z informací, které anonymně zaměstnanci poskytují, to podstatné pro rozvoj společnosti. Mohu se jen domnívat, proč až minulý a letošní rok, ale je to pravděpodobně způsobeno nárůstem počtu a velkou fluktuací zaměstnanců. Také možná proto, že dříve byl dotazník k dispozici pouze v anglickém jazyce a vedení si bylo vědomo toho, že někteří zaměstnanci vyplní dotazník jen proto, aby splnili svou účast a jako nejčastější hodnotu volili „neutrální“ hodnocení (tuto domněnku potvrzuje zápis z porady managementu ze dne 19. 2. 2007). Zaměstnanci nemuseli dostatečně rozumět pokládaným otázkám, nebyli motivováni odpovídat upřímně (s výsledky z minulých let se moc neworkovalo). Účast na anketě je sice dobrovolná, nicméně jsou k jejímu vyplnění zaměstnanci vedeni ze strany top managementu i svým přímým nadřízeným. Ze setkání generálního ředitele a zaměstnanců [31] vyplynulo, že zaměstnanci anketu SCOPE vnímají jako povinnost, přestože je jasné dáno, že účast je nepovinná.

Důkazy toho, že společnost již s výsledky pracuje, jsou jednak uvedeny na začátku praktické části (zápisy z porad managementu) a jednak tuto skutečnost dokazuje výše uvedený akční plán pro letošní rok. Největší nespokojenost byla podle ankety zaznamenána na technickém oddělení. Již v roce 2006 chtělo tehdejší vedení a management zjistit, v čem tkví tak velká nespokojenost zaměstnanců technického oddělení, ale troufám si napsat, že i přes své úsilí komunikovat se zaměstnanci, informovat je např. o technických problémech atd., se nepodařilo zjistit, proč jsou zaměstnanci opravdu nespokojeni. Byla jsem osobně při setkání ředitele společnosti a

zaměstnanců technického oddělení, které se mělo zaměřit na vysvětlení technických problémů s softwarem. Uspořádání setkání vzešlo z porady a jeho účelem bylo uklidnit v té době napjatou situaci na oddělení. Na setkání se zaměstnanci však nedozvěděli nic nového, co by nevěděli, komunikace byla příliš jednostranná a ubírala se později jiným směrem, když se konkrétně zaměřila na nové produkty společnosti. Z výše uvedeného vyplývá závěr, že vedení nebylo schopno identifikovat příčiny nespokojenosti zaměstnanců technického oddělení.

9. 1. Spokojenost technického oddělení v číslech

Níže jsou uvedeny výsledky ankety SCOPE za rok 2006 na technickém oddělení – negativně hodnocené otázky (viz tab. č. 2 a graf č. 2). Za rok 2007 ještě výsledky nejsou k dispozici. Uveřejněn je pouze souhrn otázek za celou AXA CZ s největším zlepšením a zhoršením, což není pro potřeby této práce dostačující.

Hodnota, která je přidělena každé otázce znamená tzv. index KPI, neboli procento příznivých odpovědí. V předposledním sloupci je uveden výsledek zaměstnanců pouze tohoto oddělení, v posledním sloupci je pak uvedena hodnota KPI pro celou AXA CZ.

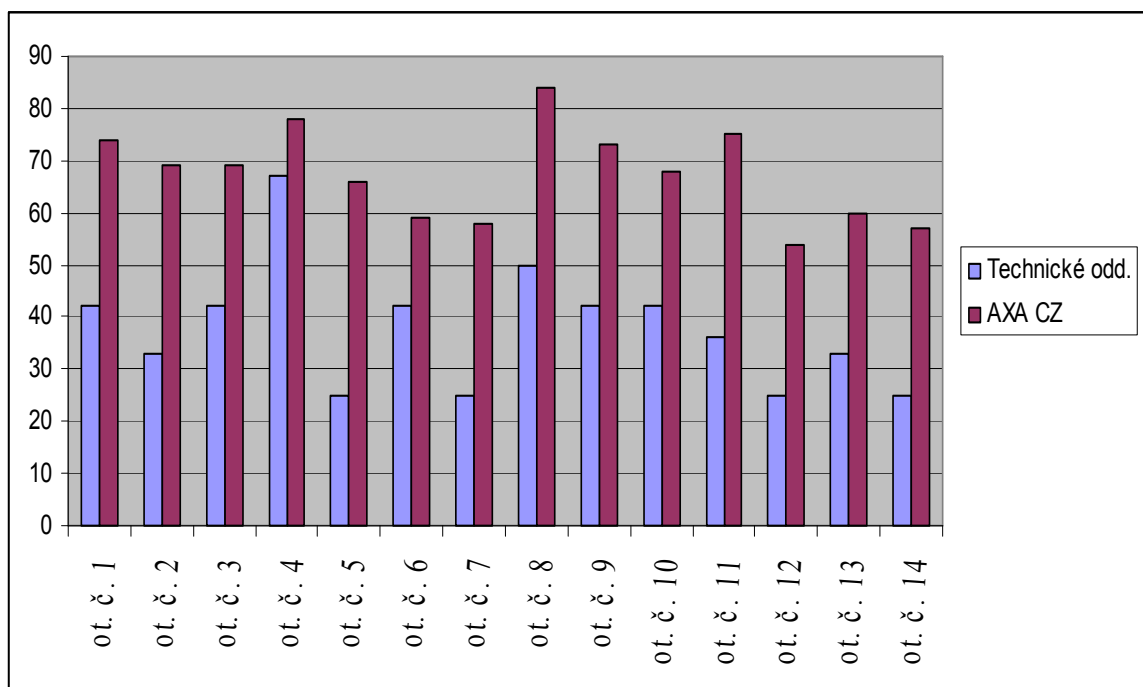
Tab. č. 2 Negativně hodnocené otázky ankety SCOPE v roce 2006, týkající se technického oddělení

Otázka číslo	Otázky	Technické odd.	AXA CZ
1	V mém oddělení uplatňujeme naše myšlenky, abychom dělali věci lépe	42	74
2	Organizace mého oddělení je přizpůsobena našim cílům	33	69
3	Můj vedoucí mi pomáhá zvýšit můj profesionalismus	42	69
4	V mém úseku můžeme bez obav vyjádřit své názory a připomínky	67	78
5	V mém podniku se podporuje sdílení informací a výměna názorů	25	66
6	Pravidelně dostávám zpětné informace (feed-back), které mi pomáhají zlepšit mé výkony	42	59
7	Jste spokojen (a) s vaší účastí na rozhodnutích, která se týkají vaší práce?	25	58
8	Můj vedoucí nás vybízí, abychom na změny nahlíželi pozitivně	50	84

9	Můj vedoucí jedná, aby vyřešil konflikty nebo problémové situace	42	73
10	Byl (a) jsem proškolen (a) jak potřebuji pro výkon kvalitní práce	42	68
11	Mám potřebnou pravomoc, abych vykonával(a) moji práci efektivně	36	75
12	Cítím, že si mě v mém podniku váží	25	54
13	Jste spokojen (a) s uznáním, kterého se vám dostane, když úspěšně dokončíte svou práci?	33	60
14	Mám reálné příležitosti rozvíjet mé schopnosti v mém podniku	25	57

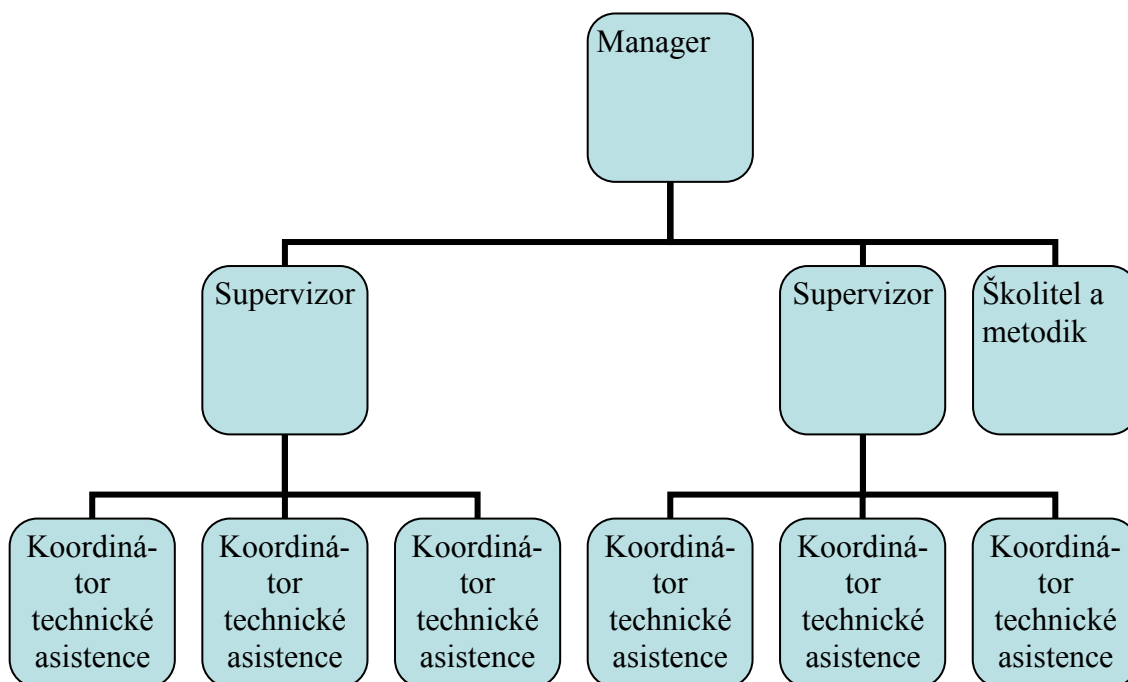
Grafické znázornění hodnot pro výše uvedené otázky

Graf č. 2



Průměrná hodnota KPI u uvedených otázek u celé společnosti AXA CZ je 67,4, u technického oddělení pak 37,7, tedy o 44% méně příznivých odpovědí na technickém oddělení.

9. 2. Organigram technického oddělení



Koordinátorů je celkem 18. Pro přehlednost organigramu naznačuji jen šest z nich.

Na technickém oddělení pracuje 16 mužů a 6 žen. Průměrná doba působení ve společnosti je 1, 6 let.

9. 3. Komunikace a zpětná vazba

Z uvedeného dotazníkového šetření SCOPE vyplývá, že zaměstnanci technického oddělení příliš nevěří tomu, že se společnost bude zajímat o jejich názor a podle toho se chovat. (výsledky jsou uvedeny v příloze č. 2) Na druhou stranu tvrdí, že svůj názor mohou vyjádřit svobodně. Nejsou spokojeni se způsobem předávání informací (příloha č. 2), ani s tím, jak nadřízený komunikuje konflikty (ot. č. 9). Otázka č. 13 : „Jste spokojen (a) s uznáním, kterého se vám dostane, když úspěšně dokončíte svou práci?“, nemá rovněž velké procento příznivých odpovědí atd. Já osobně vidím problém ve vedení oddělení. Předpokládám-li, že zaměstnanci přistupovali k vyplnění ankety zodpovědně a odpovídali podle svých zkušeností a pocitů, tak při efektivní komunikaci a podávání zpětné vazby, by odpovědi na uvedené otázky musely mít příznivější výsledky.

Výše uvedené výsledky jsou jedním z důvodů, proč se zaměřuji na oblast komunikace a zpětné vazby na technickém oddělení. Zajímá mě, kde jsou možnosti pro zlepšení v oblasti komunikace, konkrétně pak zpětné vazby. Zda je na pracovišti poskytována a jak. Dalším důvodem je znalost prostředí na technickém oddělení. Z vlastních zkušeností vidím, že se vedení snaží a o komunikaci se zajímá, jde ještě o to, jakým způsobem a zda efektivně.

Problém zpětné vazby jmenovala i kolegyně Jedličková, když před čtyřmi lety popisovala situaci se zpětnou vazbou následovně: Z dotazníkového šetření a rozhovorů, které provedla v roce 2004 a které uvádí ve své magisterské práci, vyplývá mimo jiné následující: „Někteří z oslovených zaměstnanců se shodli, že zpětnou vazbu prakticky nedostávají a pokud ano, téměř vždy se jedná o negativní zpětnou vazbu. Pochvalu dle jejich sdělení dostávají spíše výjimečně, i když by ji většina ze zaměstnanců ocenila jako jeden z největších motivátorů...“ [10, s. 50]

Dále se již anketě SCOPE věnovat nebudu. Neuvádí se zde příčina nespokojenosti, zaměstnanci nemají prostor pro navrhování některých změn atd. Zaměřím se sama na zjištění příčin nespokojenosti zaměstnanců technického oddělení v oblasti komunikace a zpětné vazby. K tomuto účelu byly použity metody popsané dále.

9. 4. Komunikace a zpětná vazba na technickém oddělení – další setření

Pro zjištění stavu komunikace a poskytování zpětné vazby na technickém oddělení bylo využito následujících metod.

9. 4. 1. Metodologie

- a) Pozorování
- b) Studium dokumentů ve firmě
- c) Dotazování (kvalitativní) zaměstnanců

Ad a) Pozorování na technickém oddělení

Jednalo se o pozorování, které trvalo jeden týden (duben 2008), které bylo zaměřeno na následující oblasti:

- sdělování informací směrem od supervizorů ke koordinátorům a opačně – při práci
- sdělování informací od supervizorů ke koordinátorům a opačně – při osobních hodnotících pohovorech
- sdělování informací mezi koordinátory

Při pozorování jsem se stylizovala do své obvyklé pracovní pozice a znamenala si následující zjištění. Koordinátoři ani supervizoři nevěděli, že pozorování probíhá. Informován byl pouze manažer, který k tomu dal svolení.

Po dobu jednoho týdne v době cca od 9:00 do 17:00 byly mezi supervizory a koordinátory vypořádávány následující komunikační toky:

- Informace směrem od supervizorů ke koordinátorům a opačně – při práci
Při práci probíhá sdělování informací většinou ústně. Jedná se nejčastěji o individuální konzultace nad řešeným případem. Supervizoři používali interní poštu – informace určené buď několika konkrétním, nebo všem zaměstnancům TEC. Obsahem e-mailových sdělení byly informace týkající se pravidelného chodu oddělení (konkrétně připomenutí nutnosti odevzdat pracovní výkaz apod.). Jedenkrát se objevilo sdělení předané písemně na papíře. Předmětem byl nový formulář umístěný na společnou nástěnku. Další předávání informací od koordinátorů je formou „úkolů“ v používaném programu.
- Informace od supervizorů ke koordinátorům během hodnotících pohovorů
V týdnu, kdy bylo prováděno pozorování, se uskutečnilo celkem pět hodnotících pohovorů zaměstnanců se supervizory. Pohovorů se účastnili střídavě oba supervizoři. Každý se svým svěřeným koordinátorem. Měla jsem možnost účastnit se čtyř pohovorů jako nezúčastněný pozorovatel. Supervizoři v postupu při pohovoru nebyli zcela jednotní. Shodně podali následující informace: kvantita práce, dodržování pracovní náplně, docházka, návštěvnost internetu, kultura telefonického projevu. Zde jednotný přístup k pohovorům, dle mého pozorování, končí. Dále se lišil přístup co do časové náročnosti pohovoru, prostoru pro vyjádření názorů koordinátorů apod. Jednomu supervizorovi trval pohovor cca 30 minut, druhému téměř 90 minut. Kratší rozhovory byly dle mého názoru věcnější, koordinátor měl prostor výsledky okomentovat. Nedostalo se však již na vlastní pohled zaměstnance na svou práci, na jeho eventuelní nápady, názory, pocity. Zazněla zde jen jediná otázka: „A jak u tebe. Všechno v pořádku?“ U obou případů následovala krátká odpověď, která se dále

nerozvívjala. U dvou delších rozhovorů byl dán větší prostor rozboru náročnějších případů, které koordinátor řešil. Většinou se vybírají ty případy, kde se koordinátor dopustil chyby. Komentář k případům byl většinou pouze ze strany nadřízeného. Koordinátorovi nebyla položena například otázka, jak on vidí daný případ a podobně. Z těchto rozhovorů jsem měla dojem rozvleklosti a stejně jako u předchozích malé konkrétnosti co do postojů zaměstnance. Ve třech případech se zaměstnanci ptali na otázky, které supervizor uměl většinou zodpovědět. Týkaly se především chodu oddělení. Lze říci, že oba supervizoři podali shodně informace, na kterých se předem domluvili (sdělení supervizora) a další postup řešil každý, myslím, intuitivně. Častěji se objevovala negativní zpětná vazba (rozbor případů). V případě předávání pozitivních informací, kdy například koordinátor zvládl největší objem práce, byla informace předaná způsobem: „tady máš tolik případů, což je hodně“. Pozitivní informace nebyla personifikována.

- Informace podávané mezi koordinátory.

Mezi koordinátory je (pro sdělování pracovních informací) rozšířená písemná forma předávání informací (tzv. rychlá zpráva, která se jednoduchým způsobem okamžitě odešle příjemci), dále se koordinátoři mezi sebou domlouvají prostřednictvím e-mailu, a to většinou v případě, chtějí-li oslovit celé oddělení. Při práci používají všichni stejný program, prostřednictvím kterého si předávají informace o řešených případech tzv. „úkolem“. Ústní forma sdělování informací zde samozřejmě funguje také, a to nejvíce na neformálních místech, jako je kuchyň, balkon (při pauze na kouření). Takto podávané informace jsou většinou na bázi diskuse, kdy si koordinátoři mezi sebou ujasňují postupy, případy, které řešili, sdělují si své zážitky z práce s klienty, a v neposlední řadě si sdělují „novinky“, které ještě neprošli oficiální cestou, a jejich pravdivost není nikým ověřená. V takových případech pak občas dochází k implementaci postupů, o kterých neví ani vedení, ale koordinátoři „to někde slyšeli“.

Tab. č. 3. Vypozorovaný způsob předávání informací mezi supervizory a koordinátory během jednoho týdne – přehled

Ústně	- rychlé informace o řešeném případě, jeho výsledku
-------	---

	- při hodnotících pohovorech
	- neoficiální sdělování informací při pauzách
Interní e-mail	- při oslovení většího objemu lidí
	- většinou metodické postupy, připomenutí informací
Písemně – papír	- nové formuláře
„Rychlá zpráva“	- časté pracovní i nepracovní vzkazy mezi jednotlivci
Úkol“v programu	- výhradně k řešeným případům

Ad b) Studium interních dokumentů ve firmě

Mezi interní dokumenty řadím vnitřní sdělení, zápisy z porad oddělení a managementu, intranet, e-maily určené všem zaměstnancům organizace, interní měsíčník AXA News, soubory uložené na společném disku, kam mají přístup všichni zaměstnanci.

Zaměstnanci mají k dispozici vnitřní sdělení, kde je ujasněná e-mailová vnitřní komunikace [28] a procedury pro komunikaci s jinými odděleními i s externími klienty (jakou formou, komu) [29]

Na společném disku jsou přístupné výsledky ankety SCOPE za minulé roky. Od letošního roku vychází měsíčně firemní „noviny“ v elektronické podobě. Jmenují se AXA News a informují o aktuálním dění v organizaci např. o dosažených úspěších firmy, o tom, kdo firmu opouští, kdo nový byl přijat a na jakou pozici. Další informace se týkají připomenutí obvyklých nebo nových postupů pro právě nadcházející situaci. Dle akčního plánu [26] má být od druhého čtvrtletí 2008 zavedená již zmiňovaná schránka důvěry, o které byli zaměstnanci informováni přes AXA News. V oficiálním dopise nového ředitele společnosti, který byl elektronickou poštou zaslán všem zaměstnancům, se píše, že se budou zaměstnanci pravidelně setkávat jednak s ředitelem oddělení HR a v případě potřeby i s generálním ředitelem. K setkání však od začátku roku 2008 doposud, tj. do května 2008, nedošlo. Dalším komunikačním kanálem na technickém oddělení jsou zápisy z porad, které jsou rovněž přístupné všem zaměstnancům TEC na společném disku. Společnost má svůj intranet, kde má každé oddělení prostor pro svou prezentaci, odkazy apod. Na intranetu je uveřejněn jmenný seznam všech zaměstnanců a jejich zařazení do příslušného oddělení. Čtyři oddělení mají odkazy na intranetu platné a uveřejňují zde užitečné odkazy i pro své kolegy. Technické oddělení tuto možnost nevyužívá, jak by mohlo. Na intranetu jsou velmi

stará a neaktuální data (z roku 2003). Pro zajištění zpětné vazby v oblasti chyb, využívá technické oddělení tzv. chybovník, což je excelovský soubor, do kterého si zaměstnanci navzájem zapisují své chyby při poskytování asistence. Jiné další písemně vedené dokumenty, které by se zaměřovaly na komunikaci, sdělování informací a zpětné vazby jsem nenašla.

Ad c) Kvalitativnímu výzkumu věnuji celou kapitolu 10.

10. KVALITATIVNÍ VÝZKUM

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a prování zkoumání v přirozených podmínkách.“ [7, s. 50]

Pro zjišťování informací o stavu komunikace a zpětné vazby na technickém oddělení jsem použila kvalitativní metodu zjišťování, konkrétně pak skupinové dotazování formou focus group. Pro vytvoření výzkumných otázek jsem se inspirovala Dotazníkem spokojenosti zaměstnanců, Dotazníkem pro průzkum informačních potřeb [6, s. 62], který ve své knize Motivace uvádí Gisela Hagemannová a svým pozorováním. V úvahu přicházela také možnost kvantitativní metody získávání informací, nakonec jsem se ale rozhodla použít metodu kvalitativní. Jedná se relativně malý počet tazatelů a více než o empiricky zjištěné údaje mi jde o pocity zaměstnanců, jejich náhled na situaci na pracovišti v oblasti komunikace.

Předností kvalitativního výzkumu je získávání podrobného popisu fenoménu, dobře reaguje na místní situace a podmínky, hledá lokální příčinné souvislosti, umožňuje studovat procesy atd. [7, s. 52]. Jsem si vědoma, že výsledky výzkumu tak nebudou reprezentativní pro celé technické oddělení společnosti AXA CZ, ale pouze pro ty, kteří se výzkumu zúčastní.

Focus group neboli ohniskové skupiny definuje Morgan jako techniku výzkumu, jež shromažďuje údaje prostřednictvím skupinové interakce vzniklé v debatě na téma určené badatelem. V podstatě je zaměření (ohnisko) diskuse určeno zájmem badatele, tak, že badatelův zájem značí ohnisko a samy údaje se shromažďují prostřednictvím skupinové interakce. [13, s. 17]

10. 1. Příprava na focus group

Koordinátoři technického oddělení byli po svolení manažera oddělení osloveni e-mailem a požádáni o účast na společném setkání nad problematikou komunikace a zpětné vazby na technickém oddělení. Účast byla dobrovolná a většinou z volného času zaměstnanců. Z celkem osmnácti koordinátorů se jich debaty zúčastnilo jedenáct. Záměrně nebyl přizván žádný z nadřízených (supervizor ani manažer). Důvodem

k tomuto kroku bylo očekávání větší otevřenosti participantů v případě, že se nebudou účastnit jejich nadřízení. Proběhla celkem dvě setkání za účasti pěti a šesti koordinátorů. K dispozici byla předem zmluvená klidná místnost. Diskuse byla nahrávána na diktafon, s čímž všichni participanté souhlasili. Obě setkání byla časově ohraničena a nepřekročila 2,5 hodiny.

10. 2. Průběh focus group

Výzkum byl prováděn v dubnu 2008 ve dvou setkáních (pro časovou dostupnost jednotlivých zaměstnanců). Na začátku setkání byla stanovena pravidla, která měla být po celou dobu diskuse dodržována. Jednalo se především o následující: vše, co se na setkání řeklo, se nevynáší ven. Zavázala jsem se kolegům, že nebudu prezentovat jakékoliv názory jmenovitě za zaměstnance, jejich anonymita zůstala zachována. Dalším pravidlem bylo, že si participanté nebudou skákat do řeči, byl stanoven čas pro debatu a domluveno, že kdokoliv může kdykoliv odejít (ať již na chvíli nebo z celého setkání). Zastávala jsem roli moderátorky setkání. Na úvod byli zaměstnanci ještě jednou informováni k čemu naše setkání má sloužit a pro ujasnění pojmů jsme si řekli, co znamená zpětná vazba (viz kapitola č. 2. 3.), abychom tento pojem chápali všichni stejně. Následovala diskuse, jejíž výsledky jsou uvedeny dále. Po vypršení časového limitu a vyčerpání otázek jsme společné setkání ukončili. Obě setkání byla velmi živá, skupiny dynamické. Téma diskuse bylo pro participanty aktuální a dle jejich slov zajímavé.

10. 3. Výzkumné otázky

Protože jsme měli omezený čas na prodiskutování tématu, zvolila jsem raději menší počet následujících otázek:

- Jak vnímáte problematiku komunikace a poskytování zpětné vazby na technickém oddělení? Dostáváte zpětnou vazbu? Pokud ano, jak ji vnímáte?
- Máte prostor pro vyjádření vlastních názorů a postojů?
- Jaký druh informací potřebujete ke své práci? Proto, abyste ji mohli provádět nejlépe?
- Víte, jak vás vidí nadřízený, co se týká plnění vaší práce?
- Máte nějaké zlepšovací návrhy v oblasti komunikace na TEC? Jaké?

Výzkumné otázky jsem zaměstnancům poslala ještě před začátkem setkání, aby se mohli připravit. Téma bylo známo od samého počátku.

10. 4. Participanti – složení

Mužů: 7

Žen: 4

Průměrná doba působení ve společnosti: 1,04 roku

Úvazek: osm participantů pracuje ve společnosti na plný úvazek, dva na poloviční úvazek a jeden na tříčtvrteční. Přehled participantů uvádím v tabulce č. 4.

Každému participantovi bylo pro dodržení anonymity přiděleno číslo. V případě, že jsou v textu uvedeny citace participantů, je v závorce uvedeno jejich číslo.

Tab. č. 4 Přehled participantů a jejich znaky

Participant č.	Pohlaví	Doba působení ve společnosti v měsících	Úvazek	Nejvyšší dosažené vzdělání
1	Ž	10	1/2	VŠ
2	M	23	1/2	VŠ
3	M	9	3/4	VŠ
4	M	17	1	VŠ
5	M	9	1	SŠ
6	Ž	10	1	SŠ
7	Ž	8	1	SŠ
8	M	6	1	SŠ
9	M	11	1	VŠ
10	M	20	1	SŠ
11	Ž	14	1	SŠ

10. 5. Zjištění – otevřené kódování, podrobná zjištění

Ot. č. 1: Jak vnímáte problematiku komunikace a poskytování zpětné vazby na technickém oddělení? Dostáváte zpětnou vazbu? Pokud ano, jak ji vnímáte?

Otevřené kódování – společná témata:

Participantů se shodují v tom, že zpětnou vazbu dostávají. Většinou se jim nelíbí její forma a četnost. Přibližně polovina participantů se shodla nad tím, že zpětnou vazbu dostávají spíše v negativní podobě. Jen jedenkrát se objevil názor, kdy participant sděluje, že dostává i pozitivní zpětnou vazbu. Několikrát se zde objevuje téma komunikačních dovedností nadřízených (supervizorů), kteří jsou každý den v kontaktu se zaměstnanci. Někteří participantů se shodli na tom, že se komunikace za poslední roky zlepšila. (Byli to především ti, kteří jsou ve společnosti déle než dva roky.) Společným jmenovatelem pro zpětnou vazbu byl zmíněn hodnotící pohovor a tzv. chybovník.

Podrobná zjištění:

Jako nástroj zpětné vazby zmiňují participantů tzv. hodnotící pohovory (často se však objevila poznámka o četnosti těchto setkání – participantům připadá nedostačující zařazovat rozhovory jedenkrát za čtvrt nebo půl roku. Byly také zmíněny výhrady ohledně rozsahu informací, které participantů při rozhovorech obdrží). Na obsah sdělovaných informací mají odlišné názory. Uvádím některé z nich: „*To je pro mě poloviční hodnocení, když vidím jenom svoje výsledky – číslo za hodnocení, ale nevím, jak jsem na tom oproti ostatním. Jestli sem nejlepší, nejhorší... Stačilo by mi jasněže beze jmen, graf, kde bych viděl kde sem já, abych moh vědět, co je předemnou,...*“ (4) „... *vidím tam, kolik mám případů, chyb, jestli chodím včas... to vim vlastně sám, ale při těch pohovorech to prostě nejde na tělo. Sou to suchý fakta, který dostanu ale jako aby mi třeba řekli, líbí se mi, jak makáš nebo koukej přidat. To moc neslyším.*“ (8). Odlišnou zkušenost prezentoval jiný participant: „*Tak to já docela jo u mě na pohovoru mi to XX řek. To jak mě vidí. Je teda fakt, že tam nebyl žádný problém, takže se mu to možná říkalo líp, než kdyby měl kritizovat, ale slyšela jsem to. Souhlasim s tím, že jednou za půl roku to nenamotivuje do práce na celou dobu. Chtělo by to častějc.*“ (2) Z výše uvedené reakce usuzuji, že konkrétnímu nadřízenému nedělá obtíže hodnotit výkon zaměstnance v případě, že je pozitivní. Ale v případě, že je zaměstnanci co vytknout, může mít s tímto problémy. To se však nemusí týkat všech supervizorů, kteří hodnotící pohovory vedou. Zde by se pak nepotvrdil názor uváděný v teoretické části (kapitola č. 2. 3.), kde se píše, že častěji zaměstnanci dostávají negativní zpětnou vazbu. Jedná se ale o jediný případ zmíněný během diskuse. Další zkušenost z rozhovoru s nadřízeným

je následující: „*To víš, že není dvakrát milý, když člověk slyší kritiku. Vždycky mě to trochu naštvě. Zvlášť když si myslím, že to tak úplně není.*“⁽⁴⁾ Z uvedeného se lze domnívat, že zaměstnanec byl seznámen spíše se svými nedostatky, nadřizený ho při rozhovoru pravděpodobně nevyzval, aby se k uvedeným výsledkům vyjádřil. Usuzuji tak z rozporu sdělené kritiky zaměstnanci a jeho nesouhlasu.

Dalším nástrojem je elektronický sešit na společném disku, kde se zaznamenávají metodické chyby v postupu při poskytování asistence – tzv. chybovník. Každý koordinátor má svůj list, kam mu může kdokoli zaznamenat chybu. Stejně tak on může chyby zaznamenávat ostatním kolegům. V názoru na tento nástroj se účastníci liší. Někteří jej vnímají jako možnost zpětně se dozvědět o svých chybách, jiní v něm vidí nedokonalý nástroj, který nepoužívají všichni stejně, se kterým se dále již příliš nepracuje a nediskutuje se nad ním. Nabízí se zde otázka nad účelností chybovníku. Jak vyplynulo z diskuse, zaměstnanci jsou sice na tento nástroj zvyklí, a domnívám se, že jeho nedostatečné využívání ze strany supervizorů je nemotivuje jej používat a využít tak možnosti zpětné vazby.

Shrnutí:

- Zpětná vazba je na technickém oddělení dávána
- Nejčastější forma zpětné vazby: „hodnotící pohovory“
- Koordinátoři při pohovorech dostávají spíše negativní zpětnou vazbu. Jen v jednom případě pozitivní. Pohovory se zaměřují většinou na kvantitativně zjištěné údaje, chybí zde prostor pro dialog mezi nadřazeným a zaměstnancem.
- Chybovník: je zdrojem informací, které je možné při poskytování zpětné vazby využít. Používá se však nedostatečně a není nastaven jednotný způsob jeho vyplňování.
- Jednomu ze supervizorů nedělá problém sdělit pozitivní informace, druhý se zaměřuje spíše na negativní

Ot. č .2: Máte prostor pro vyjádření vlastních názorů a postojů?

Otevřené kódování – společná témata:

Všichni účastníci se shodují v tom, že mají prostor pro vyjádření svých názorů a postojů. Většina z nich však tento považuje za nedostačující nebo za nevyužitý.

Objevuje se zde zmínka o dotazníkové anketě SCOPE, o možnostech navrhnout témata k diskusi během porad a také problém komunikace některých participantů a jednotlivých nadřízených. Jednalo se však opět pouze o jediný příklad zmíněný při diskusi. Další možností, kde vyjádřit své názory je již zmiňovaný hodnotící pohovor., jako poslední participant uvedli novou možnost pro sdělování názorů – tzv. schránku důvěry.

Podrobnější zjištění:

Téměř všichni participanté se shodli na tom, že anketa SCOPE je nástrojem pro zjišťování názorů a postojů zaměstnanců. Někteří z participantů jí komentovali slovy: „*Je to stejně vo ničem, když dodneška neznám výsledky loňský ankety. Taky sme tam vyplňovali ty free texty jakože at' se vyjádříme volně a stejně to doted' nikdo nedostal do ruky.*“ (3) Jiní oponovali: „*... to je fakt, dodneška to nevíme, ale dali nám aspoň hrubý výsledky – takovej ten akční plán. Jak tam píšou, o tom novym mzdovym systému a tak.*“ (9) Lze tak usuzovat na nedostatečné prezentování výsledků ankety tak, aby zaměstnanci motivovali anketu v příštím roce vyplnit.

Jako nástroj pro vyjádření názorů a postojů mohou zaměstnanci použít porady technického oddělení, které se konají dle slov zaměstnanců přibližně jedenkrát za měsíc. Každý zaměstnanec má možnost zadat své téma k projednání na poradě. Toto téma se má pak na poradě se všemi zaměstnanci otevřít a okomentovat. Na fungování tohoto nástroje měli participanté shodný názor, který komentovali následovně: „*Několikrát se mi stalo, že sem tam napsal nějaký téma, který sem chtěl prodiskutovat, ale protože bylo dost jinejch bodů – kvůli metodice a tak, tak se na mý dotazy nedostalo. A to se mi stalo už dvakrát.*“ (4) Při diskusi také zazněl názor, že zaměstnanci mají často témata k projednání, která chtějí nebo potřebují řešit co nejdříve a ne až za měsíc, kdy se připravuje další poradě.

Možnost vyjádřit se na hodnotících pohovorech využívá dle participantů necelá polovina z nich. Ti, kteří tuto možnost využili, poukazují na to, že neví, jak se s jejich připomínkami pracuje. Zda jsou někomu předány dál nebo zůstávají pouze vysloveny, nikoliv řešeny. Ostatní participanté tuto možnost nevyužívají. Jako důvod uvádí: „*Já si tam prostě hned nevzpomenu, co sem chtěla. Možná se i trochu stydim a je to takový rychlý všechno. Řeknou ti, kolik máš založenejch případů, že si mám dávat pozor na*

docházku a pak na tebe vybařnou, a co na to máš ty. No to si fakt takhle nevzpomenu nebo po tš kritice ani netroufnu.“(6) Myslím, že se zde objevuje opět otázka schopnosti nadřizeného vést rozhovor. Hodnotící pohovor je individuální záležitostí a podle reakcí participantů usuzují, že čas, který zde oba účastníci stráví, by mohl být využit lépe. Výše uvedené potvrzuje nezúčastněné pozorování při hodnotících pohovorech (viz bod 10. 4. 1. a)

Tzv. schránku důvěry, jejíž zavedení společnost plánuje ve druhém čtvrtletí tohoto roku, označila za přínosnou přibližně polovina participantů. Jiní preferují osobní nebo e-mailovou formu řešení problémů. Dva z účastníků diskuse se ke schránce důvěry nevyjádřili. Nemají údajně žádné problémy, které by museli touto cestou řešit. Jednalo se o participanty pracující na částečný úvazek.

Shrnutí:

Koordinátoři mají možnost vyjádřit názory a postoje:

- na poradách – často se ale na oblasti zájmu participantů z časových důvodů nedostane
- při vyplňování anketu SCOPE – zaměstnanci jí ale příliš nedůvěřují. Resp. neví, jaké jsou její výsledky ještě dlouho po zpracování. Není zde dostatečná motivace pro sdělení názoru skrze tuto anketu v dalších letech.
- při hodnotících pohovorech – participantům není jasné, jak se s vyslovenými názory dále pracuje

Ot. č. 3 Jaký druh informací potřebujete ke své práci, abyste ji mohli provádět nejlépe? Máte je?

Otevřené kódování – společná témata:

Na prvním místě byla zmíněna potřeba informací týkajících se pracovních postupů a metod. Téměř všichni participanté se shodli, že situace s poskytováním interních informací se v poslední době zlepšila. Objevovala se témata jako nový měsíčník AXA News, vnitřní sdělení, porady technického oddělení, zlepšení struktury a orientace v metodických postupech.

Podrobná zjištění

To, co participantům dle jejich slov chybí, je okamžitá možnost konzultace s nadřízeným v případě, že si neví s „případem“ rady. Někteří participanti se zmínili, že je nadřízený „odbyde“ se slovy, že je momentálně zaneprázdněn jinou činností. Zaměstnanci si pak myslí, že nadřízený v danou chvíli neplní svou funkci – tedy rychlého poradce. Cituji: „ ... a když mám na telefonu paxe⁸ a potřebuju rychle konz.⁹, tak mi nejdřív vodvypráví, co teď zrovna dělá, jak toho má moc a pak až poradí, nebo mi řekne, ať se podívám do podmínek. To je mi nanic takováhle konzultace.“(11) V tuto chvíli využívám znalosti prostředí a dovoluji si dodat, že zmíněný nadřízený, vyjma toho, že kolegy informuje o svých povinnostech, které je nezajímají, postupoval správně. Koordinátoři by měli umět vyhledávat základní údaje v tzv. podmínkách asistence a až poté, když tam nenajdou odpověď, konzultovat se supervizorem. Chyba tedy nemusí být jen na straně nadřízených. Lze se z uvedeného domnívat, že zaměstnanci nejsou úplně přesně informováni o roli jejich přímého nadřízeného. Žádají pak o informace, které si mají nejprve vyhledat sami a v případě, že je nedostanou, myslí si, že nadřízený selhal.

(Myslím, že na každém pracovišti nemusí být vždy jednoduché vyjít se všemi zaměstnanci. Proto by podle mého názoru měli supervizoři a manažeři ovládat různé techniky jednání s lidmi, aby byli schopni zvládnout i hůře komunikujícího nebo tzv. problémového zaměstnance.)

Jeden z participantů na uvedenou otázku reagoval slovy: „Občas si připadám, jako bych toho neměl moc vědět. Než by se mi něco vysvětlilo, tak dostanu informaci, že to tak prostě je, tak ať postupuju, jak mám.“(8) Participant tak komentoval situaci, kdy je postupy jasně dáno, co musí schválit nadřízený a co mohou rozhodnout zaměstnanci sami. Jsou podle něj situace, které se opakují několikrát za den, a on sám nemá k dispozici jednoduché informace, na základě kterých by mohl sám rozhodovat. Musí tak věc konzultovat s nadřízeným, což ho dle slov i jiného participanta jednak zdržuje, a jednak říká: „stejně vim, co mi na to řekne“(1). Znovu se takto opakuje téma zavedených postupů. Participanti sice kritizují svého nadřízeného, ale osobně za tím vidím i skryté postupy, které jsou promítány do praxe prostřednictvím supervizorů. Supervizoři je musí dodržovat a zaměstnancům se to příliš nelíbí. Je možné, že

⁸ „pax“ je ve firemním slangu klient

⁹ „konz.“ ve firemním slangu znamená konzultovat

zaměstnanci neodlišují informaci od osoby, která ji předává. Zde by stálo za diskusi projednání stávajících postupů mezi zaměstnanci a nadřízenými. Teoreticky by mohlo dojít ke kompromisu mezi zavedenými postupy, přáním zaměstnanců a nutností držet se v určitých mantinelech zadaných vedením.

Jedna participantka poukázala na „absolutní nedostatek informací o novelách zákonů apod.“, které zaměstnanci potřebují pro svou práci (1).

Měsíčník AXA News, interní pošta (e-mail) a vnitřní sdělení považuje shodně většina participantů za fungující informační kanál. Někteří takto podané informace čtou (sedm z jedenácti participantů), jiní méně. Na otázku, jak hodnotí tyto informační kanály, se nejčastěji opakovala odpověď, kdy participanté vítají tento druh sdělování informací, ale často obsah sdělení rychle zapomenou. Zde se potvrzuje tvrzení Gisely Hagemannové (kapitola 3. 2.)

Shrnutí:

- Nejčastěji potřebují koordinátoři okamžité informace při řešení asistenčního případu.
- Situaci s metodickými pokyny a postupy se dle participantů zlepšila.
- Objevilo se téma potřebnosti větší kompetence koordinátorů (žádost o sdělení informací, které mají k dispozici pouze supervizoři a které mohou participantům zjednodušit práci).

Ot. č. 4 Víte, jak vás vidí nadřízený, co se týká plnění vaší práce?

Otevřené kódování – společná témata

Při reakcích na tuto otázku se u všech participantů objevilo téma hodnotícího pohovoru s odkazem na první otázku v diskusi. Další zmínka patřila ročnímu zhodnocení, kdy zaměstnanci na začátku roku obdrží písemné vyjádření k finanční odměně za jejich práci v minulém roce. S tím souvisí informace od nadřízeného (manažera oddělení) o tom, jak byla výše odměny stanovena (na základě jakých kritérií).

Podrobná zjištění

Roční zhodnocení práce zaměstnanců: všichni participanti, kteří se tohoto hodnocení zúčastnili (deset z jedenácti), se shodli, že jim byla položena otázka: „*Máš něco k tomu hodnocení nebo k práci?*“ Stejně jako u hodnotících pohovorů možnost reagovat na tuto otázku využila necelá polovina participantů. Čtyři se shodli na tom, že i přestože ví, že na pohovor půjdou, si nevybaví problematické body, které chtěli v minulosti otevřít. Tři participantky připustily, že se před manažerem oddělení „stydí“- resp. je to pro ně autorita a dle jejich slov by měly k diskusi „nepodstatné záležitosti“, se kterými nechtějí manažera zatěžovat (6, 7, 11). Další názor byl takový, že dotyčný nic řešit nepotřebuje (1). Zde se podle mého názoru opakuje motiv informovanosti zaměstnanců, s kým mohou co projednávat. Myslím, že zaměstnancům není jasné kdy a za kým mohou přijít.

Shrnutí:

- Participanti vědí, jak je hodnotí jejich nadřízený z hodnotících pohovorů (viz ot. č. 1).
- Při jednání s manažerem oddělení nevyužívají prostoru pro sdělení svých potřeb a postřehů. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednorázové setkání, zaměstnanci si většinou nevzpomenou na témata k projednání. Na plánované setkání s nadřízeným se dostatečně nepřipraví.
- Objevuje se téma četnosti setkávání zaměstnanců a nadřízených

Ot. č. 5 – máte nějaké zlepšovací návrhy ohledně komunikace a zpětné vazby na TEC?

Participanti společně vyjmenovali několik možností, jak zlepšit komunikaci na technickém oddělení. Mezi zmiňovaná téma patřila následující:

- častější setkávání zaměstnanců a supervizorů, a to individuálně i skupinově
- informace o nových kontraktech a metodické změny okamžitě zaznamenávat do souborů
- zavedení „věstníku“, který by informoval i o změnách „zvenku“ – nové zákony, vyhlášky apod., které zaměstnanci potřebují vědět
- ukazovat výsledky všech zaměstnanců nejen jednoho konkrétního (pro přehlednost, jak si dotyčný stojí oproti ostatním – motivační faktor)

Pět z jedenácti participantů má dokončené nebo dokončuje vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci mají díky studiu přístup k nejnovějším informacím v oblasti vedení (čtyři participanté studují ekonomický směr), což by společnost mohla využít. Ptát se na jejich návrhy, jak zlepšit fungování oddělení, využívat jejich nápady. Eventuelně je pověřit vedením úkolu a dát tak najevo svou důvěru v jejich schopnosti (pokud to tak vedení bude cítit).

10. 6. Shrnutí výsledků

Pozorování: Supervizoři, kteří jsou nejčastěji v kontaktu se zaměstnanci, dávají zpětnou vazbu přímo při práci. Většinou se však jedná o upozornění na nedodržení postupů, tedy o negativní zpětnou vazbu. Jako komunikační kanály využívají ústní informace, interní poštu, společný program a výjimečně papírovou podobu sdělení. Individuální forma komunikace probíhá především při hodnotících pohovorech. Zde chybí větší zaměření na pracovníka místo pouze na pracovní výkon. Zaměstnanci mezi sebou komunikují prostřednictvím tzv. rychlých zpráv. Rozšířené je neoficiální předávání informací o pauzách. Zde si zaměstnanci sdělují své pocity a eventuelně problémy při práci. Často se objeví spekulace a neověřené informace.

Studium interních dokumentů: formálně jsou nastaveny pravidla pro interní elektronickou komunikaci. Zaměstnanci mají k dispozici intranet, na společném disku všechna vnitřní sdělení, výsledky ankety SCOPE (které ne všichni čtou), zápisy z porad svého oddělení, zápisy ze setkání s generálním ředitelem. Nově mohou využít informace zasílané elektronickými novinami AXA News. Stále se očekává zavedení „schránky důvěry“.

Shrnutí vyplývají z diskuse s jedenácti zaměstnanci technického oddělení. Uváděné výsledky jsou tedy platné pro zmíněných jedenáct členů.

Participanté dostávají od svých nadřízených zpětnou vazbu. Ta je dle jejich slova nedostačující (co do četnosti) a neúplná (někomu chybí pozitivní hodnocení, jinému sdělování možností rozvoje). Problematiku komunikace na technickém oddělení bych nazvala (na základě diskuse) „nevyužitou“. Mám tím na mysli, že je zde časový prostor pro komunikaci se zaměstnanci, ale není plně využit. Několikrát se při diskusi objevily poznámky ke komunikačním schopnostem supervizora. Tyto poznámky měli shodně ti

participanti, jejichž přímým nadřízeným je jedna osoba supervizora. Nabízí se tedy zaměřit se na kompetence nadřízených v oblasti komunikace a rozvíjet je. A zároveň zlepšit přípravu ze strany zaměstnanců.

Na technickém oddělení mají zaměstnanci možnost sdělovat své názory a postoje. Bohužel toho příliš nevyužívají, a pokud ano, není jasné, jak se s informacemi dále pracuje. Není zde podle mého názoru v tomto směru ujasněná komunikace ve směru od vedení k zaměstnancům. Kdo má komu předávat informace, jak a kdy sdělit zaměstnancům, že se s jejich názory pracuje. Pokud se tedy s nimi pracuje.

Zaměstnanci mají několik návrhů, jak situaci na oddělení zlepšit (viz vyhodnocení ot. č. 5) Tyto návrhy dle slov participantů zatím nikde neprezentovali. Dá se usuzovat, že jim nikdo podobnou otázku nepoložil.

Podíváme-li se nyní znovu na výsledky ankety SCOPE (viz kapitola 9. 1.) a údaje doplníme o informace získané pozorováním, studiem interních dokumentů a kvalitativního dotazování, odkrývají se nové rozměry ankety. Nevidíme již jen procento příznivých odpovědí (resp. nespokojenost technického oddělení), ale také možné příčiny této nespokojenosti. Z provedených šetření vyplývá, že procesy zajišťující zpětnou vazbu a komunikaci jsou uvnitř firmy (i na technickém oddělení) nastaveny, ale nefungují, jak by si zaměstnanci (konkrétně technického oddělení) představovali.

10. 7. Doporučení

Na základě informací, které jsou výsledkem pozorování, studia interních materiálů a kvalitativním dotazováním, bych technickému oddělení společnosti AXA CZ doporučila následující:

- Odborně zjistit kompetence jednotlivých supervizorů a manažera oddělení v oblasti komunikace. Dle zjištěných informací individuálně navrhnout vzdělávací program pro supervizory a manažera.
- Na základě nových pozic pracovních míst ujasnit koordinátorům (supervizoři jsou o svých pozicích již informováni) role supervizora – jeho funkce, úlohu, aby se tak předcházelo eventuelním sporům.

- Společně s vedoucími pracovníky vytvořit plán osobního rozvoje supervizorů a manažera. Zohlednit zde také oblast komunikace a důležitosti poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.
- Zajistit pro vedoucí pracovníky školení zaměřené na poskytování zpětné vazby z externích zdrojů. Tento požadavek předat na personální oddělení (HR by mělo provést průzkum trhu firem, které nabízí školení v oblasti poskytování zpětné vazby a komunikace, vybrat vhodnou firmu a domluvit spolupráci.)
- Jasně nastavit kanály pro zajišťování zpětné vazby v obou směrech – od koordinátorů k vedení a opačně. Jinými slovy pevně stanovit setkávání koordinátorů se supervizory a manažerem, a to jak individuální, tak skupinové. Jejich četnost, v případě skupinových setkání formalizovat výstupy do zápisů a ty pak dále poskytnout ostatním zaměstnancům.
- Nastartovat diskusi mezi vedoucími pracovníky a koordinátory ohledně chybovníku. Zhodnotit jeho potřebnost. Učinit rozhodnutí, jak jej lépe používat coby zdroj pro poskytování zpětné vazby. Zahrnout jeho obsah do ústního hodnocení (nemusí tak být zmiňovány pouze chyby). Eventuelně určit jiný způsob jeho efektivnějšího využití nebo zrušení.
- Ujasnění procesů předávání informací – zda zaměstnanci mají informovat nejdříve supervizora nebo přímo manažera apod. Tyto informace formalizovat a předat koordinátorům.
- Využívat potenciál zaměstnanců, kteří mají zlepšovací návrhy, využívat je a ohodnotit (věstník s externími informacemi – právní změny,...)
- Pokusit se při skupinových poradách oddělení vymezit prostor pro skupinovou diskusi a pokusit se zde poskytovat zpětnou vazbu dle bodu 4. 3.
- Zlepšit schopnosti přípravy zaměstnanců na vedení hodnotícího pohovoru

11. ZÁVĚR

„Domnívám se, že zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem společnosti AXA CZ. Kvalitní práce celé organizace, vzhledem k předmětu její činnosti, je zde, více než jinde, především výsledkem kvalitní práce každého jednotlivce.“ [10, s. 6] Takto definovala kolegyně Jedličková potřebnost kvalitních zaměstnanců společnosti AXA CZ v roce 2004. I v roce 2008 výše uvedené, podle mého názoru, stále platí.

Cílem práce bylo představit vývoj společnosti AXA CZ v oblasti personální politiky v průběhu čtyř let a zaměřit se na současnou situaci v oblasti komunikace a zpětné vazby na jednom ze dvanácti oddělení.

Šetření uvedená v praktické části dokazují, že společnost prošla velkým vývojem v oblasti personální politiky a zaznamenala četná zlepšení. Byla naplněna většina z doporučení, která byla organizaci v roce 2004 udělena. Například: personální oddělení na rozdíl od roku 2004 zaměstnává odborníka v oblasti personálního řízení; byly vypracovány popisy pracovních pozic; anketa spokojenosti byla přeložena do českého jazyka a její výsledky lze sledovat za jednotlivá oddělení zvlášť. Benefitní systém je upraven a přístupný všem zaměstnancům; systematicky je prováděno zaškolování nových pracovníků atd. Souvislost s doporučeními kolegyně Jedličkové a současným stavem však nejsem schopná prokázat. Protože se společnost stále mění, navrhuji další doporučení v oblasti personální politiky, kterými by se dle mého názoru měla společnost zabývat.

Dále jsem se zaměřila na jedno z nejmladších oddělení společnosti – na technické oddělení. To se potýká s problémy v oblasti komunikace, poskytování a přijímání zpětné vazby, což dokazují výsledky ankety spokojenosti. Byla provedena další šetření, kterými jsem se snažila dokreslit situaci na technickém oddělení, přijít na příčiny negativního hodnocení.

Bylo zjištěno následující: supervizoři dávají nejčastěji zpětnou vazbu přímo při práci. Často se jedná o upozornění na nedodržení postupů, tedy o negativní zpětnou vazbu. Individuální forma komunikace probíhá především při hodnotících pohovorech. Zde chybí větší zaměření na pracovníka místo pouze na pracovní výkon. Jsou formálně nastaveny pravidla pro interní elektronickou komunikaci. Zaměstnanci mají k dispozici intranet, na společném disku všechna vnitřní sdělení, výsledky ankety SCOPE (které ne všichni čtou) a další dokumenty. Nově mohou využít informace zasílané elektronickými novinami AXA News. Stále se očekává zavedení „schránky důvěry“. Na technickém

oddělení mají zaměstnanci, dle jejich slov, možnost sdělovat své názory a postoje. Bohužel toho příliš nevyužívají. Z provedených šetření vyplývá, že procesy zajišťující zpětnou vazbu a komunikaci jsou uvnitř firmy (i na technickém oddělení) nastaveny, ale nefungují, jak by si zaměstnanci představovali. Prostor pro rozvoj této oblasti vnímám jak na straně vedení, tak na straně zaměstnanců.

V samém závěru práce uvádím doporučení, která dle mého názoru, mohou pomoci posunout oddělení v oblasti komunikace a zpětné vazby vpřed. Jak s těmito informacemi organizace naleží, záleží na přístupu vedení asistenční platformy.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, 2007, 10. vydání, ISBN: 978-80-247-1407-3
- [2] BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*, Alfa Publishing, Praha 2007, ISBN: 978-80-86851-68-6
- [3] DEVITO, J.: *Základy mezilidské komunikace*, Grada Publishing, Praha 2001, ISBN: 80-7169-988-8
- [4] DRUCKER, P.: *Drucker na každý den*, Management press, Praha 2006, ISBN: 80-7261-140-2
- [5] FEHLAU, E.: *Konflikty v práci*, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN: 80-247-0533-8
- [6] HAGEMANNOVÁ, G.: *Motivace*, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN: 80-85865-13-0
- [7] HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum*, Portál, Praha 2005, ISBN: 80-7367-040-2
- [8] HORNÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing, Praha 2007
- [9] JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace*, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN: 80-247-0781-0
- [10] JEDLIČKOVÁ, S.: *Diagnostika organizace se zaměřením na personální politiku*, Praha 2004, diplomová práce
- [11] KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*, Eurolex Bohemia s.r.o., Praha, ISBN: 80-86432-97-7
- [12] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Management Press, Praha 1998, 2. vydání, ISBN: 80-85943-51-4
- [13] MORGAN, D.: *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*, SCAN Nakladatelství Albert, Boskovice 2001, ISBN: 80-85834-77-4
- [14] PETRÁČKOVÁ V., KRAUS J. za kolektiv *Akademický slovník cizích slov*, Academia, Praha 1998, ISBN: 80-200-0607-9
- [15] PLAMÍNEK, J.: *Synergický management*, Argo, Praha 2000, ISBN: 80-7203-258-5
- [16] REYTMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V.: *Cílená zpětná vazba*, Portál, Praha 2007, ISBN: 978-80-7367-317-8

- [17] ROBSON, M.: *Skupinové řešení problémů*, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN: 80-85865-32-7
- [18] TICHÁ, I.: *Učíci se organizace*, Alfa Publishing, Praha 2005, ISBN

Internetové zdroje:

- [19] www.axa-assistance.cz Přístup dne 28. 4. 2008
- [20] <http://intranet-axa-assistance.cz/> Přístup dne 27. 3. 2008
- [21] www.elseaz.cz/cz/merici_360stupnu.php Přístup dne 18. 3. 2008
- [22] www.hn.ihned.cz Přístup dne 26. 4. 2008
- [23] www.justice.cz Přístup dne 27. 3. 2008
- [24] www.modernirizeni.ihned.cz Přístup dne 26. 4. 2008
- [25] www.roche-diagnostics.cz Přístup dne 23. 1. 2008

Interní materiály společnosti AXA CZ:

- [26] Akční plán společnosti AXA ASSISTANCE CZ pro rok 2008
- [27] Axa News, březen 2008
- [28] Vnitřní předpis společnosti AXA ASSISTANCE CZ, č. 008/2005
- [29] Vnitřní předpis společnosti AXA ASSISTANCE CZ, č. 017/2006
- [30] Zápis z porady managementu ze dne 19. 2.2007
- [31] Zápis ze setkání GR se zaměstnanci ze dne 16. 3. 2006
- [32] Zápis z porady managementu ze dne 26. 2.2007

Jiné zdroje

- [33] TESAŘOVÁ, M. přednáška k předmětu *Vyjednávání a řešení konfliktů*, 2007

Seznam příloh

Příloha č. 1 Přehled vyhodnocených otázek ankety SCOPE v roce 2006

Příloha č. 2 Anketa SCOPE 2006 – ukázka

Příloha č. 3 Přehled analyzovaných interních materiálů společnosti AXA CZ

Příloha č. 4 Otázky pro vedení personálního oddělení

Příloha č. 5 Akční plán pro rok 2008