

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra práva

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Psychologie lidské komunikace

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor:
Romana Chmelová

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra práva
Akademický rok: **2007/2008**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana Chmelová**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Psychologie lidské komunikace**

Zásady pro vypracování:

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Cílem práce bude zjištění úlohy komunikace při vytváření efektivních pracovních týmů.

V úvodu práce se autorka ve zvolené problematice zorientuje teoreticky a uvědomí si, kam až pokročilo poznání.

V hlavní části práce bude kvalitativně a kvantitativně zkoumat jí vybrané pracovní týmy z hlediska komunikace a efektivity.

V závěrečné části práce provede syntézu získaných poznatků, analyzované pracovní týmy porovná a stanoví pro ně vhodná doporučení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury a zdroje:

Nakonečný, M.: Sociální psychologie. Academia, Praha, 1999.

Vybíral, Z.: Psychologie lidské komunikace. Portál, Praha, 2000.

Pospíšil, M.: Asertivita je stále živá. Nakladatelství A.Pospíšilová, Plzeň, Na Drázkách 7, 2003.

Pospíšil, M.: Zlost, hněv, rozčilení, aneb jak z krizové komunikace.

Nakladatelství A. Pospíšilová, Plzeň, Na Drázkách 7, 1999.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání diplomové práce: 23. ledna 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. ledna 2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **PSYCHOLOGIE LIDSKÉ KOMUNIKACE** vypracovala samostatně a použila jen pramenů, uváděných v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2008

Podpis autora

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce, PhDr. Danuši Nichtburgerové, za odbornou pomoc a vedení při zpracování této diplomové práce.

Dále pak děkuji firmě Essox, s.r.o., zejména sl.Boženě Sekaninové, Dis., za poskytnutí potřebných informací a materiálů k vypracování této diplomové práce.

Obsah :

1. Úvod	8
2. Literární přehled	10
Pojem komunikace	10
2.1.1. Definice a význam komunikace	10
2.1.2. Komunikace v organizaci	10
2.1.2.1. Fáze vývoje komunikace	11
2.1.2.2. Komunikační kanály	13
2.1.2.3. Druhy komunikace v organizaci	14
2.1.2.4. Směry komunikace v organizaci	15
2.1.2.5. Komunikační média	17
2.1.2.6. Manažerská komunikace	18
2.2. Týmová spolupráce	20
2.2.1. Definice týmu	20
2.2.1.1. Klasifikace týmů	21
2.2.2. Význam týmové spolupráce	21
2.2.3. Sestavení a rozvoj týmu	22
2.2.3.1. Skladba týmu	23
2.2.4. Týmové role	26
2.2.5. Efektivnost týmové práce	29
2.2.6. Sociální lenost a skupmysl	30
2.2.7. Konflikt a bariéry týmové spolupráce	33
2.2.8. Vedoucí týmu	36
2.2.9. Teambuilding	38
2.3. Selhání komunikace v týmu resp.v organizaci	40
2.3.1. Mobbing	40
2.3.2. Bossing	42
2.3.3. Workplace violence a jiné důsledky selhání komunikace	43
3. Cíl, metodika a hypotéza práce	45
Cíl práce	45
3.2. Metodika práce	45
3.3. Hypotéza práce	46
4. Charakteristika zkoumaného subjektu	47
4.1. Obchodní společnost Essox s.r.o.	47
4.1.1. Historie společnosti	47
4.1.2. Organizační struktura společnosti	47

4.2. Analýza úrovně komunikace v organizaci	49
4.2.1. Formulace otázek	49
4.2.2. Počet respondentů	49
4.2.3. Výsledky dotazníkového průzkumu, grafické vyjádření	50
4.2.3.1. Řadoví zaměstnanci	50
4.2.3.2. Vedoucí zaměstnanci	59
4.2.4. Shrnutí a interpretace výsledků dotazníkového průzkumu	65
4.2.4.1. Řadoví zaměstnanci	65
4.2.4.2. Vedoucí pracovníci	66
4.2.5. Doporučení vyplývající z výsledků dotazníkového šetření	67
4.3. Hodnocení úrovně komunikace – kvalitativní výzkum	69
4.3.1. Hodnocení týmové spolupráce na základě pozorování	69
4.3.2. Doporučení vyplývající z výsledků kvalitativního výzkumu.	71
5. Závěr	72
6. Summary	74
7. Přehled použité literatury	75

1. Úvod

Cílem této závěrečné práce je zachytit význam komunikace jako nástroje efektivního fungování pracovních týmů resp. celé organizace. V podniku se komunikace odvíjí na mnoha úrovních – ať už hovoříme o poradách vrcholového managementu nebo o zdánlivě bezvýznamných poznámkách za dveřmi kanceláře řadového pracovníka.

Manažeři i pracovníci si začali uvědomovat stále rostoucí význam týmové komunikace, pochopili, že komunikace neznamena jen doručení informací na správné místo, ale že se jedná také o součást firemní kultury.

Za silný článek v historii české vnitropodnikové komunikace můžeme považovat Tomáše Baťu. Baťa pochopil, že fungující a efektivní komunikace je stejně důležitá jako proškolení pracovníci. Se svými spolupracovníky (nikdy své zaměstnance nenazval zaměstnanci) hovořil, seznamoval je se svými plány, úspěchy i s obtížemi podniku během válek. Chtěl svým lidem vnuknout pocit, že úspěch podniku je i jejich úspěch a oni se mu za to odvděčili. Svého zaměstnavatele respektovali, ctili ho a v dobách, kdy se podniku nedařilo, Baťu podpořili. V dnešní terminologii – identifikovali se s ním.

To jak je komunikace ve firmě efektivní se jistým způsobem odráží i v tom, jak firmu vnímá vnější prostředí – zákazníci, dodavatelé, akcionáři, konkurence.

Nedostatečná vnitropodniková a týmová komunikace má i své ekonomické důsledky. Zbytečně vynaložené prostředky na projekty, které ztroskotaly jen kvůli tomu, že jejich zadavatel neuměl sdělit to, co měl na mysli ; neefektivně investované peníze do reklamy, která neupoutala pro špatně volená slova.

Pracovní týmy se staly součástí moderní vnitropodnikové kultury. Týmy disponují vyšší variabilitou nápadů a intenzivní výměnou zkušeností s dalšími členy týmu, zároveň komunikace uvnitř týmu se stává užší a intenzivnější.

Tato diplomová práce je psána se záměrem podchytit pravý význam komunikace v pracovních týmech a v organizacích, ve kterých tyto týmy působí.

Cílem není hodnotit, zda konkrétní organizace pracuje dobře nebo špatně, ale uvést metodické rady a řešení k nápravě případné špatné týmové komunikace.

Smyslem je dokázat, že tým, jako kompetentní fórum s intenzivní vnitřní komunikací může důrazně napomáhat rozvoji firmy. Komunikace je zde zachycena jako věda, které je třeba se naučit.

2. Literární přehled

2.1. Pojem komunikace

2.1.1. Definice a význam komunikace

Nakonečný (1999) uvádí definici komunikace podle J. W. Vynder Zandena: Komunikace je proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem.

Čtyři hlavní funkce našeho komunikování jsou:

1. informovat – předat zprávu, doplnit jinou, dát ve známost, oznámit, prohlásit – informativní funkce
2. instruovat – navést, zasvětit, naučit, dát recept - instruktážní funkce
3. přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit – persuasivní funkce
4. pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, jen tak si popovídat – funkce zábavní (Vybíral, 2000)

2.1.2. Komunikace v organizaci

Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami.

Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž *hovoří* nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěch firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know – how, úroveň jednání se zákazníky a veřejností a vlastně vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí (Hloušková, 1998).

Interní komunikace je zdánlivě neviditelný a neměřitelný prvek firmy, který má za úkol propojit všechny zaměstnance v podniku tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci. Úsilí najít společnou řeč a dosažení pochopení podniku je důležitým faktorem spoluvytvářejícím loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšujícím jejich motivaci. Se správným nastavením procesů interní komunikace dochází také ke zvyšování výkonnosti celé společnosti a k prohloubení úspěšného podnikového řízení.

(<http://www.gradua.cz/kurz2007/kurz2007/ik.htm>)

Ochota a připravenost spolupracovníků čelit neustálým změnám trhu je v organizaci bez oboustranné a otevřené komunikace nereálná. Pouze taková komunikace totiž vede k dobrým a transparentním vztahům, které umožňují dojednávání efektivních cílů. Na takových cílech stojí životaschopná společnost, přičemž role dojednávání efektivních cílů v demokraciích stále roste (Beňo, 2003).

2.1.2.1. Fáze vývoje komunikace

Hloušková (1998) rozlišuje čtyři fáze vývoje komunikace :

1) fáze pseudokomunikace

Jedná se o fázi, ve které se skutečná komunikace pouze předstírá. Jde buď o nevědomé předstírání, nebo o vědomé předstírání či zamlčování některých skutečností.

Jde přitom o slovní kontakt, při kterém lidé mluví všeobecně, nekonkrétně a neosobně, a to ještě jen o některých momentech skutečnosti. Zamlčují jistou část pravdy o objektu rozhovoru, o sobě samých a o svých pocitech, buď aby zabránili konfliktům, nebo aby nedostatek informací partnera hrál v jejich prospěch.

Pro pseudokomunikaci je podstatné, že její tvůrci neumějí nebo nechtějí realisticky reagovat na individuální rozdíly mezi lidmi, anebo se obávají mluvit o některých věcech, především o tom, o čem ani ostatní nemluví.

2) fáze manipulativní

Je to fáze, ve které její účastníci vnímají individuální rozdíly, ale vnímají je jako překážku, jako něco, co je třeba odstranit či napravit.

Boj v této etapě je chaotický, netvůrčí, nekonstruktivní. Bývá poziční – kdo má silnější pozici, vyhrává. Boj je mnohem lepší než předstírání, že nejsme rozdělení – je to začátek vývoje skutečné komunikace.

Komunikace této úrovně nikdy nevede ke skutečné spolupráci a přímo brání týmové spolupráci. Komunikaci tohoto typu používají ortodoxní věřící všech náboženství a všech ideologií, ale i například pracovníci ekonomického či jiného úseku, pokud se nedokáží na firmu podívat jinak než přes *má dáti, dal*, tedy přes svoji vlastní problematiku.

3) fáze odbourávání komunikačních bariér

Přechod ke skutečné komunikaci spočívá ve schopnosti porozumět druhým, takovým, jací jsou, a přiznat jim právo být takoví, jací jsou.

Tato etapa může být pro autoritativní manažery velmi nesnadná a bolestivá. Manažerům mohou vadit chyby podřízených a jejich nedospělost, ale čím více se manažer rozvíjí, tím více dokáže své podřízené přijímat i s jejich nedostatky a vidět i přes ně jejich úžasné možnosti a schopnosti.

4) fáze skutečné komunikace

Jen mezi těmi, kteří dokáží otevřeně přiznat svoji nedokonalost, existuje opravdová komunikace.

Většina pracovníků firem praktikuje účelovou komunikaci, tedy takovou, která je ku prospěchu jejich pozice ve firmě. Budou – li ve firmě oceňováni ti, kteří otevřeně a pravdivě komunikují, ostatní se přizpůsobí. Budou – li však více oceňováni ti, kteří umí a používají manipulativní komunikaci, pak se také ostatní přizpůsobí a vytvoří tvrdě manipulativní firemní kulturu, kde nejvyšší hodnotou bude osobní prospěch a nikoliv firemní prosperita.

2.1.2.2. Komunikační kanály

Z hlediska organizačních struktur rozeznáváme vnitřní komunikaci, realizovanou prostřednictvím vnitřních komunikačních systémů a vnější komunikaci, zabezpečovanou prostřednictvím vnějších komunikačních systémů. Zatímco vnitřní komunikační systémy umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představují tak rozhodující podmínku pro jeho existenci, vnější komunikační systémy umožňují realizovat propojení podniku (organizace) s jeho okolím. Vytvářejí tak podmínku pro vzájemné působení podniku a okolí a tedy ve svých důsledcích podmínku fungování tohoto organizačního systému ve svém okolí.

Vnitřní komunikační systémy:

Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř podniku jsou důležité především:

- formy komunikace
- komunikační kanály

Mezi nejčastější formy komunikace patří:

- ústní komunikace
- písemná komunikace

Komunikační kanály lze v zásadě rozlišit na :

- komunikační kanály oficiální (formální)
- komunikační kanály neoficiální (neformální)

Formální komunikační kanály vyplývají především z organizační struktury podniků, organizačních a řídicích vazeb. Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem vertikálním, horizontálním a diagonálním.

Neformální komunikační kanály představují komunikační síť utkanou z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Jsou i prostředkem realizace neformálních mezilidských vztahů a jejich obsahem jsou sdělení vyjadřující soudržnost členů kolektivu, identifikaci, názory, zájmy a stanoviska, charakterizující celkové skupinové klima.

Pomocí neoficiálních kanálů se ale také mohou šířit nepodložené zprávy, podezření a jiné formy zkreslených informací. Neoficiální kanály jsou skutečností, se kterou se musí manažer smířit a umět ji využívat. Znamená to sladit funkci těchto kanálů s potřebami podniku, rozumět tomu, co sdělují a znát také zdroje těchto informací (Fiedler, Horáková, 2005).

2.1.2.3. Druhy komunikace v organizaci

Komunikaci můžeme dělit na :

- jednosměrnou
- dvousměrnou
- vícesměrnou

Jednosměrná (nepravá) komunikace vzniká při pouze jednostranném poskytování informací, kdy jeden z partnerů se aktivně účastní komunikace a druhý je pasivní.

Dvousměrná komunikace vzniká tehdy, kdy se role vysílajícího a role příjemce pravidelně střídají a poskytují zpětnou vazbu.

Vícesměrná komunikace vzniká tehdy, pokud se sdělení účastní více než dva partneři. Manažerská praxe s sebou přináší mnoho případů vícesměrné komunikace.

Příkladem mohou být diskuse a jiné formy skupinové účasti při řešení problémů (Fiedler, Horáková, 2005).

2.1.2.4. Směry komunikace v organizaci

Organizační struktura by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech : sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Zkoumání každého z těchto směrů umožňuje manažerovi zvážit překážky stojící v cestě efektivní komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek.

Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na stupních nižších. Sestupná komunikace většinou obsahuje případy řídicích projevů, jako jsou příkazy, instrukce, formy delegování aj. Někdy je představována různými prohlášeními, procedurami, oficiálními stanovisky, podnikovými publikacemi. Důležitou podmínkou pro efektivně působící sestupnou komunikaci je její adekvátnost k potřebám podřízených a pracovníků. Nedostatek potřebných informací, jejich nepřiměřenost ve vztahu ke schopnosti jejich dešifrace, vyvolává nežádoucí reakce, stejně jako informace nadbytečné, neodrážející reálné potřeby příjemců.

Pro efektivní řízení je existence vzestupné komunikace nezbytností. Je tím, co umožňuje manažerovi přesvědčit se o *osudu* svého sdělení, je tím, co jeho další rozhodování obohacuje a inspiruje. Forma sdělování od výkonných jednotek k řídicím je často velmi rozdílná a vyžaduje od manažera správné pochopení, nalezení společného jmenovatele všech, takto individuálně šifrovaných zpráv.

Ke správnému rozhodování ale přispívají i vzestupné komunikace, nemající charakter zpětnovazebního řídicího vztahu. Vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců. Pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je.

Zájem organizací je primárně orientován na vytvoření kvalitních vertikálních toků informací. Logika tohoto zájmu je pochopitelná, na vertikále probíhají zásadní informace z hlediska významu i množství a obsahu.

Význam horizontální komunikace spočívá v tom, že pomáhá nalézt společný jmenovatel zájmu mezi různými dílčími oblastmi, které svou měrou zajišťují společné podnikové funkce. Nedostatek pochopení mezi různými dílčími oblastmi se může negativně projevit v neshodách při plánování, koordinaci apod. Horizontální komunikace může zároveň svojí účelovostí překonat některé problémy vertikálních komunikací, které se mohou projevit nedostatečnou pružností přenosu.

Třebaže diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně využívaným komunikačním kanálem v organizaci, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně. V některých případech bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce (Fiedler, Horáková, 2005).

Bělohlávek (1996) pak dělí komunikaci (komunikační kanály) v organizaci obdobně:

- vertikální, která má formu vzestupnou a sestupnou. V organizacích, kde převládá forma sestupná, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace o problémech v provozu. Vedení ztrácí přehled o změnách reality a ve své nadutosti se domnívá, že samo nejlépe ví, jak vyřešit veškeré problémy. Veškerou moc v organizaci soustřeďuje do svých rukou. Přijímány jsou pouze pozitivní zprávy. To umožňuje podřízeným dalekosáhlé zkreslování informací a ve svých důsledcích vede k demotivaci, zahálce a podvodům.

- laterální (horizontální) mezi útvary na stejných úrovních, typická pro organizace s progresivními formami organizačních struktur (divizionální, maticová). Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení ve srovnání s byrokratickými systémy, postavenými výlučně na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.

- diagonální mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní je obvyklá v demokraticky řízených organizacích. Je podmíněna ještě větším liberalismem než

komunikace laterální. Tam, kde je silná kultura rolí, může laterální komunikace fungovat, ale diagonální komunikace naráží na kastovní systém – výrazný odstup mezi níže a výše postavenými členy organizace .

2.1.2.5. Komunikační média

Použití každého média má své výhody i nevýhody:

- a) Psaná komunikace – dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články, atd.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody psané komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - dává evidenci o odeslání a přijetí - dokáže zachytit složité myšlenky - umožňuje analýzu, hodnocení a souhrn - rozšiřuje informace do řady míst - může potvrdit a objasnit ústní informaci - přesně zachycuje smlouvy a dohody 	<ul style="list-style-type: none"> - je pracná, zabere množství času - je více formální - může způsobit interpretační problémy - nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu - po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy - neumožňuje výměnu názorů a postojů

- b) Ústní komunikace – konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference

Tabulka 2: Výhody a nevýhody ústní komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - přímý prostředek komunikace - výhody fyz.blízkosti, vidění i slyšení původce - umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů - vhodná k přesvědčování - umožňuje přispění a účast všech přítomných 	<ul style="list-style-type: none"> - ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků - těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí - neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí - nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno - často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno

- c) Vizualní komunikace – výrazy, gesta, postavení, tabulky, grafy, fotografie, filmy, diapositivy, videozáznamy, modely

Tabulka 3: Výhody a nevýhody vizuální komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - poskytuje přídavné vizuální podněty - dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo - simuluje situace - ilustruje výklad - poskytuje vizuální záznam 	<ul style="list-style-type: none"> - obtížně se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova - vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci - může být časově i finančně náročná - je nákladná na rozšiřování - uchovávání může být drahé

d) Elektronická komunikace – elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference

Tabulka 4: Výhody a nevýhody elektronické komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - rychlý přenos - přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu - přesnost - možnost průběžné zpětné vazby 	<ul style="list-style-type: none"> - velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají - vysoká cena používaných prostředků - faxové zprávy nejsou právním dokladem

(Bělohávek, 1996)

2.1.2.6. Manažerská komunikace

Nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitřní komunikace má vrcholové vedení firmy. To by také mělo projít kvalitním komunikačním tréninkem a dobře znát teorii vnitřní komunikace.

Mnozí manažeři neposkytují svým podřízeným dostatek informací. Je tomu tak ze dvou důvodů. Jednak proto, že chtějí mít monopol na informace a být tak nepostradatelní, a potom proto, že jsou přesvědčeni, že podřízeným stačí pouze informace, které se týkají bezprostředně jejich práce (Hloušková, 1998).

S podřízenými je třeba komunikovat o cílech firmy, požadavcích zákazníků, cílech a úkolech týmu, o tom, co se od každého pracovníka očekává, v jakých termínech a jaké kvalitě, o filosofii a strategii organizace, o její ekonomice a sociální politice, o technologiích (včetně ekologického hlediska), o plánovaných inovacích, o způsobech vyrovnávání se se změnami a nečekanými překážkami, o změnách v organizaci práce apod.

Komunikovat je třeba i o konkrétních pravomocích a odpovědnosti, o tom, které úkoly jsou aktuálně prioritní, jaké jednání je žádoucí a jaké nežádoucí, o potřebách a možnostech dalšího profesního rozvoje, o možnostech funkčního postupu, o úpravách platů, o pracovních podmínkách, o představách účelnosti spolupráce mezi pracovníky a útvary organizace, o image firmy, o soukromých problémech pracovníků a dalších záležitostech.

Projev manažerské komunikace ve stylu jeho řízení má základ v chápání pojetí reciprocit oběma stranami řídicího procesu, tedy manažerem i jeho podřízenými. Kromě individuálních vlivů jednotlivých spolupracovníků je uplatňovaný styl řízení výrazem respektování filosofie celého kolektivu, úrovní neformálních vztahů, sociometrickými pozicemi a rolemi.

(Fiedler, Horáková, 2005).

2.2. Týmová spolupráce

2.2.1. Definice týmu

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Volně přeloženo : společně dosáhneme více.

Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.

Uvádějí se tyto základní vlastnosti týmu:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
 - Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznávání zájmů a úspěchu ostatních.
 - Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů.
 - Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
 - Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Umějí se přizpůsobovat novým informacím a úkolů rychleji, přesněji a efektivněji než ostatní.
 - V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu.
- (Kolajová, 2006)

2.2.1.1. Klasifikace týmů

Kolajová (2006) uvádí následující klasifikaci týmů:

- 1) formální, zaměřené na dosahování cílů organizace:
 - tradiční organizační jednotky
 - týmy řešící problém, tzv. projektové
 - týmy top managerů v jedné společnosti
 - ad hoc týmy
 - kroužky kvality (původ mají v Japonsku, jejich cílem je zvyšovat kvalitu práce)
 - mezinárodní týmy

- 2) neformální, které uspokojují vlastní potřeby členů:
 - sebeřídící týmy (nemají vedoucího)
 - rozmanitá zájmová sdružení či kluby

Také je dělíme podle doby, na kterou vznikají:

- na dobu určitou (úkol je vyřešit nějaký projekt)
- na dobu neurčitou (náplní jsou výrobní nebo servisní úkoly)

2.2.2. Význam týmové spolupráce

Snad nejsilněji vnímaným a prožívaným aspektem organizačního života je pro jednotlivce život ve skupině – vazby ke spolupracovníkům, jeho postavení mezi nimi, uznání, které se člověku ve skupině dostává, konflikty s ostatními členy, i opora, kterou mu poskytují.

Skupina poskytuje jedinci jistotu, na druhé straně však od něho očekává přizpůsobení a potlačení individuálních zájmů.

Skupinové normy nutí zdatné pracovníky podávat nižší pracovní výkon, ačkoliv pracovník sám má zájem na tom, aby udělal co nejvíc práce a vydělal si. Jednání, které je z hlediska jedince výhodné však nemusí být výhodné z hlediska skupiny jako celku –

ve svém důsledku by totiž mohlo vyvolat zpevnění výkonových standardů. Proto skupina dokáže uplatnit sílu svého vlivu a *trhače norem* přinutí k přijetí běžného standardu skupiny. Za jiných okolností může skupina působit ve prospěch organizace, stimulovat pracovníky k vyšší efektivnosti práce a postihovat ty, kteří se práci vyhýbají nebo ji odbývají (Bělohávek, 1996).

2.2.3. Sestavení a rozvoj týmu

Již při sestavování týmu z různých osobností se specifickými schopnostmi a úkoly jsou pokládány základy a určován směr jeho dalšího rozvoje (Krüger, 2004).

Rozvoj týmu probíhá často v typických vývojových stádiích: od prvotní orientace přes konflikty, pocit soudržnosti, opojení, zklamání až po přijetí, kdy po překonání mnoha problémů tým pracuje úspěšně a na racionálním základě (Kolajová, 2006).

Skupiny procházejí vesměs třemi fázemi, než se stanou výkonnými týmy. Tyto fáze neprobíhají striktně jedna po druhé. Mohou se vzájemně prostupovat nebo se překrývat. A i když už vývoj týmu značně postoupil, může docházet k recidivám .

Podle Krügera (2004) prochází tým následujícími fázemi:

1. V první fázi se tým formuje. To může probíhat různým způsobem. K úspěchu mohou vést odlišné cesty – sestavíte sami projektový tým z lidí různých oblastí nebo vyjmenujete vedoucího týmu a toho pověříte jeho sestavením. Týmy se mohou například formovat i do jisté míry samy tím, že si zvolí ze svého středu vedoucího a nově se seskupí nebo restrukturuje podle požadavků a zadání pro tým.

2. Týmy potřebují ke svému vývoji orientaci. Ve druhé fázi proto musejí dospět ke konkrétním cílům a milníkům (etapám) na cestě k těmto cílům. V této orientační fázi se ujasní kompetence týmu a zorganizuje se týmová práce.

3. Aby týmová práce a vývoj týmu řádně postupovaly, jsou mobilizovány ve třetí fázi, tzv.aktivační, týmové potenciály s využitím adekvátních tréninkových opatření.

Stupeň zrání týmu, a tím i stav jeho výkonového potenciálu, se dá určit podle toho, v jaké vývojové fázi se právě nachází .

Ve špatně sestaveném týmu můžeme najít celou řadu takzvaně disfunkčních rolí. Jejich nositelé ztěžují týmovou spolupráci, upozorňují sami na sebe, odvádějí pracovníky od společného cíle apod. Již samy názvy těchto rolí dosti vystihují charakteristiku chování v týmu.

Při sestavování nového týmu je ideální nechat všechny potenciální členy absolvovat test týmových rolí. Na základě jeho výsledků bychom měli mít poměrně přesnou zprávu o tom, zda se jednotliví členové k sobě navzájem „hodí“, jestli není příliš mnoho z nich stejného zaměření a nemají shodné ambice (stejně role), případně zda tým některé role zcela nepostrádá (Kolajová, 2006).

2.2.3.1. Skladba týmu

Správná skladba týmu je dalším ze základních předpokladů úspěchu. Pro zdařilý výběr členů týmu se na každého člena musíme podívat z několika úhlů pohledu.

1) Profesionální zdatnost – ověřuje se nejnanejše. Jedná se o dokončené vzdělání, odbornou praxi či o reference o výsledcích na místě dosavadního působení.

2) Osobní vlastnosti – základními předpoklady jsou lojalita k firmě, vnitřní motivace k nadstandardním výkonům, identifikace s cílem, ambice, flexibilita, odolnost vůči stresu, charakter, v neposlední řadě i pracovní tempo, schopnost rozhodovat se, vymýšlet řešení, dále tvůrčí myšlení a ochota spolupracovat a komunikovat v týmu.

Pro správný výběr je dobré si uvědomit, že některé vlastnosti jsou nám dané a my s nimi v průběhu celého života nemáme příliš možností něco radikálního udělat.

Přesto, nebo spíše právě proto mohou velice výrazně zasáhnout do našich pracovních záležitostí. Jedná se například o náš typ temperamentu.

Pokud jsme flegmatictí, musíme sami u sebe přijmout to, že naše pracovní tempo nebude příliš rychlé a naše schopnost rozhodovat se bude ovlivněna velkým množstvím informací, které budeme při zvažování potřebovat.

Flegmatik nemá potřebu hovořit o svých problémech a myšlenky si nechává spíše pro sebe, než aby je sděloval ostatním.

Pokud o sobě víme, že jsme cholericí, jistě si uvědomujeme, že přetlak většinou negativní energie u nás občas způsobí výbuch emocí a potřebu odreagovat se na okolí. Jinak jsme však poměrně cílevědomí, velice pracovití, a nejen že se rychle rozhodujeme, ale také zvládáme několik činností najednou.

Pokud máme převažující typ sangvinického temperamentu, víme, že je s námi legrace, umíme pobavit i ostatní, jsme pozitivně naladěni a poměrně klidně zvládáme řešit problémy. Pouze nás nebaví dotahovat věci do konce a často slibujeme více, než pak splníme.

Jsme – li melancholici, pak jsme pracovití, důslední a pečliví, ale naše vztahovačnost a mnohdy až přecitlivělost vyžadují od okolí trochu jemnější zacházení (Kolajová, 2006).

Nejasné rozdělení moci a individuální úsilí o sebeprosazení, hledání budoucího systému interpersonálních vztahů, vedou k častým emocionálním rozporům a konfliktům, které snižují výkonnost skupiny, negativně ovlivňují její fungování jak v oblasti formální, tak v oblasti uspokojování individuálních potřeb.

Vývoj skupiny směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jistoty a uspokojení potřeb členů, přičemž prochází celou řadou typických stádií:

V prvním stádiu, nazvaném orientace, se členové skupiny pohybují v nejistotě a obavách o své postavení, roli, cíle skupiny. Nedůvěřují si ještě a není jim jasné, kdo bude mít rozhodující slovo. Pokud formální vedoucí neprosadí svou autoritu, může se objevit někdo jiný, kdo naplní potřebu skupiny po vedení a rozhodování. Vůdcové obvykle využívají tohoto období k prosazení své kontroly nad chodem skupiny. Ale později se mohou objevit problémy, které vedou ke změně vedení.

Druhé stádium má charakter konfliktu a výzvy. Je to doba vzájemného zkoušení a prověřování. Jedinci zjišťují záměry a názory vůdce. Současně zkoumají, jaké je jejich vlastní místo v mocenské struktuře. Skupina se formuje.

Objevují se drobné formy vzpoury, jako jsou stížnosti nebo výhrady. Někdy mohou důsledky mocenské politiky vést k otevřenému odporu.

Třetím stádiem je stádium koheze (soudržnost). Uznávaný člen – někdo jiný než vůdce – vyzývá skupiny k přebudování mocenské struktury. Otázky autority a moci jsou řešeny spíše rychle formou věcné diskuse bez zbytečných emocí. Rozvíjí se obnovený týmový duch, protože členové věří, že už dostali své správné role.

Čtvrtou fází je opojení (delusion). Členové již vyřešili zásadní rozpory, týkající se moci a autority, a pocítují uvolnění, protože jsou přesvědčeni, že nejhorší je za nimi. Tlak na dosahování harmonie a zlepšení vztahů ve skupině potlačuje nesouhlas a stížnosti. Toto období se vyznačuje zvýšenou aktivitou členů.

V pátém stádiu zklamání se nereálný pocit harmonie začíná bortit, protože někteří členové zjišťují, že skupina nenaplnuje svůj potenciál. Skupina se může rozdělit na podskupiny, které se přou o to, zda mají jednotlivci možnost projevit své přednosti, a naopak, zda výkon skupiny není negativně ovlivňován individuálními nedostatky. Soudržnost se snižuje, roste nezájem a kritické poznámky.

Šestým stádiem je přijetí. Znovu se objevuje vůdce (kterým obvykle není vedoucí) a podněcuje členy k novému srovnání s požadavky reality. Dosavadní zkušenost zvyšuje pochopení vzájemných očekávání členů a očekávání skupiny jako celku. Výsledkem tohoto často bolestného vývoje je vytvoření skupiny, která je přizpůsobivá vůči požadavkům situace, aniž by tím vznikaly problémy pro jednotlivé členy.

(Bělohávek, 1996)

Tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Měl by být také dosti malý na to, aby z čistě praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi zúčastněnými. Dá se říci, že produktivní týmová práce žije z

- jasné a přehledné dělby rolí a úkolů
- rychlé vzájemné výměny informací
- plodného vyjadřování kladů a záporů argumentace
- časově omezeného zpracování a vyřešení vztahových problémů a konfliktů.

Skupiny s méně než pěti členy mají zřetelně menší potenciál k tomu, aby podávaly špičkové výkony. Týmy s více než jedenácti členy se buď zvrhávají v přednáškové akce, nebo se rozpadají do podskupin. Informační výměna a dynamika celkového dění přestává být přehledná. Odpovídajícím způsobem rapidně klesá produktivita.

Jestliže zjistíte, že váš tým je příliš velký, pokuste se ho rozdělit. Dbejte však přitom, aby si rozdělené týmy neustále zachovávaly schopnost vzájemné výměny informací a zkušeností. Jinak existuje nebezpečí, že vykultivované vazby a synergické potenciály se začnou vytrácet. (Krüger, 2004)

2.2.4. Týmové role

Pro správnou volbu pracovníků do týmu je třeba vědět, že v rámci týmu vznikají role.

Definice role v týmu : Je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.

Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněno momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu. (Kolajová, 2006)

Fiedler a Horáková (2005) klasifikují týmové role takto:

- **Inovátoři** – Inovátoři jsou velmi tvořiví. Dávají přednost vlastním postupům, pracují s odstupem od ostatních členů týmu, využívají vlastní představivosti a pracují netradičními způsoby. Jsou to většinou introverti, kteří intenzivně reagují na chválu i na kritiku. Jejich význam pro kolektiv spočívá v tom, že se podílejí na základní fázi projektů, bývají zakladateli různých společností i tvůrci nových výrobků.

Příliš mnoho inovátorů v jedné skupině bývá nebezpečné, protože se dostávají do vzájemných konfliktů.

- **Vyhledavači zdrojů** – Jde většinou o rychle reagující extroverty, kteří mají dobré komunikační schopnosti. Jsou schopni vyhledávat nové příležitosti a kontakty. Nemají mnoho originálních myšlenek, ale dovedou chápat myšlenky ostatních a rozvíjet

- **Koordinátoři** – Jejich charakterickým znakem je schopnost směřovat ostatní ke společnému cíli. Jsou zralí, sebejistí a důvěřují ostatním. Mají široký rozhled a všeobecně uznávaný respekt. Osvědčují se při vedení týmů s rozdílnými znalostmi a charakteristikami. Dobře vycházejí spíše s kolegy na stejné úrovni než při řízení mladších podřízených.

- **Formovači** – Jsou vysoce motivovaní, mají hodně nespoutané energie, výrazní extroverti. Dokážou vytvářet silný tlak, rádi soutěží se záměrem vyhrát. Rádi vedou jiné do akce. Jsou tvrdohlaví, asertivní a většinou reagují emocionálně na jakoukoliv formu nespokojenosti. Negativním rysem formovačů je nedostatek mezilidského porozumění. Mohou být dobrými manažery, protože vytvářejí akce a vyvolávají tlak. Vnášejí do týmu život, účelně řeší komplikace a neváhají podniknout nepopulární opatření.

- **Týmoví pracovníci** – Jsou největší oporou kolektivu. Mají zájem o ostatní, jsou pružní a přizpůsobiví různým situacím a lidem. Jsou vnímavými a všeobecně oblíbenými členy skupiny. Mohou být však nerozhodní v kritických situacích. Nemají rádi konflikty a proto jim programově zabraňují. Týmoví pracovníci nikoho neohrožují a proto jsou nejvíce akceptováni a oblíbeni jako nadřízení. Mají na kolektiv stmelující vliv.

- **Realizátoři** – Mají velký smysl pro praktičnost a disciplínu. Dávají přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů. Jejich loajalita k organizaci je méně závislá na vlastních zájmech. Postrádají ale spontánnost a vykazují známky přisnlosti. Jsou spolehliví a mají schopnost aplikací. Vždy udělají to, co se udělat musí.

- **Dotahovači** – Mají velkou kapacitu pro dokončování, jsou pozorní k detailům. Nezačnou nic, co by nebyli schopni dokončit. Jsou typickými introverty a potřebují velmi málo vnějších podnětů a impulsů. Jsou netolerantní k náhodným, nepřipraveným řešením. Nejsou přívrženci delegování, dávají přednost vlastním postupům. Jejich největší přínos pro skupinu je tam, kde úkoly vyžadují velkou koncentraci a vysoký stupeň přesnosti. Jsou precizní a to samé očekávají od druhých.

- **Specialisté** – Jsou to zapálení jednotlivci, kteří se pyšní zvládnutím technických dovedností a speciálními znalostmi. Protože jim záleží zejména na vlastním okruhu problémů, postrádají obyčejně zájem o ostatní členy skupiny. Často jsou experty s velkými schopnostmi v úzkém oboru, ale mají problémy s komunikací.

(Fiedler, Horáková, 2005)

Bělohlávek (1996) člení týmové role následovně:

Členům skupiny můžeme podle jejich aktivit přisuzovat dva typy rolí – role úkolové, které pomáhají určit, vyjasnit a sledovat plnění úkolu, a role udržující, které podporují pozitivní mezilidské vztahy uvnitř skupiny.

Úkolové role:

- Iniciátor – navrhuje nové cíle nebo myšlenky
- Informátor – dává informace o základních problémech
- Ideolog- poukazuje na základní hodnoty
- Objasňovatel – zvyšuje porozumění pomocí příkladů
- Koordinátor – spojuje myšlenky a nápady
- Směřovatel – udržuje skupinu na cestě k vytčenému cíli
- Hodnotitel – hodnotí výsledky skupiny podle různých kritérií, jako je logika

řešení nebo praktický přínos

- Mobilizátor- povzbuzuje skupinu k dosažení vyššího výkonu
- Ceremoniář – vykonává rutinní úkoly
- Zapisovatel – vytváří „paměť skupiny“ dokumentováním diskusí a výstupů z nich

Udržující role:

- Povzbuzovatel – posiluje solidaritu skupiny tím, že přijímá a oceňuje různé názory
- Harmonizátor – řeší konflikty vyjednáváním nebo humorem
- Kompromisník – pomáhá řešit konflikt polovičnými ústupky obou stran
- Aktivista – povzbuzuje všechny členy k účasti
- Posuzovatel – posuzuje kvalitu skupinových procesů
- Komentátor – komentuje skupinové procesy a dynamiku
- Následovník – působí jako pasivní posluchač

Dalším způsobem , který uvádí Kolajová (2006) je rozdělení rolí na:

Role Alfa : neformální vůdce týmu, nejaktivnější člen, který imponuje ostatním, je respektován většinou členů týmu a obvykle má určité charisma.

Role Beta: Tzv.expert, který má jisté specifické předpoklady pro konkrétní typ činností, například kreativitu, schopnost prezentovat výsledky práce nebo mimořádnou znalost specifického oboru.

Role Gama: V této roli se obvykle nachází většina členů týmu : jsou přizpůsobiví, nechají se vést a snadno se ztotožňují s vůdcem, tedy zastáncem role Alfa.

Role Omega: jedná se o roli jakéhosi outsidera, okrajovou pozici, tento jedinec nebývá příliš oblíben ostatními členy týmu.

Role obětního beránka: není vhodné, aby byla tato role v týmu obsazena, avšak ve formálních organizačních skupinách tomu tak může být.

2.2.5. Efektivnost týmové práce

Potenciál týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem potenciálu jednotlivců. Právě to, že lidé ve skupině, jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků přednostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří novou kvalitu. Výkon skupiny pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergický efekt.

Synergický efekt (SE) je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by skupina dosáhla jako sehraný tým – výsledkem týmu (VT), a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuí (VSI):

$$SE = VT - VSI$$

Synergický efekt však většinou vzniká až v sehrané, zralé skupině.
(Bělohávek, 1996)

Efektivnost týmové práce lze posuzovat podle trojího kritéria:

- 1) skupinové efektivnosti – výsledku práce skupiny ve srovnání se standardy, stanovenými pro splnění úkolu
- 2) skupinového vývoje – doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů skupiny pracovat společně na úkolu
- 3) osobní spokojenosti – převažujícím uspokojením individuálních potřeb nad frustrací těchto potřeb

Podmínkami efektivní týmové práce jsou spolupráce, důvěra a soudržnost (Bělohávek, 1996).

2.2.6. Sociální lenost a skupmysl

Soudržnost je překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Společná identita je vyjádřena hloubkou prožívání „My“. Členové soudržné skupiny setrvávají ve skupině a identifikují se se skupinou protože :

- potřebují se navzájem, aby dosáhli společných cílů, k nimž by se těžko dopracovali jako jednotlivci – instrumentální soudržnost
- cítí se ve společnosti ostatních dobře, prožívají uspokojení z účasti na činnosti skupiny – socio – emocionální soudržnost

Někdy může být skupinová soudržnost a týmový duch spíše na škodu věci a negativně ovlivňuje výsledek práce. Stává se, že výsledky týmu jsou horší, než výsledky, jakých by za stejných okolností dosáhli samostatně pracující jednotlivci. Dva jevy, které se mohou projevit, se nazývají sociální lenost a „skupmysl“ (skupinové myšlení). Zatímco sociální lenost vyjadřuje spíše racionální důvody snížení výkonnosti skupiny, skupinové myšlení je postaveno na emocionálních základech.

Sociální lenost byla objevena francouzským zemědělským inženýrem Ringelmannem, který poznal, že tři lidé, kteří táhnou společně za provaz při přetahování, dosahují pouze dvou a půl násobku výkonu jedince. Osm lidí dosáhlo méně než čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Existuje řada důvodů sociální lenosti:

- jednotné úsilí (ostatní se ulívají, proč já bych se měl namáhat?)
- ztráta osobní odpovědnosti (ztrácím se v davu, co bych se honil?)
- snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny (proč se snažit, když nakonec všichni dostanou stejně?)
- zhoršení koordinace (každý zabere v jinou dobu)

Sociální lenost se projevuje tam, kde

- je úkol vnímán jako nedůležitý nebo příliš snadný
- členové skupiny se domnívají, že jejich osobní přínos k plnění skupinového úkolu nelze rozpoznat
- členové skupiny si myslí, že se jejich spolupracovníci ulívají

Slovo „skupmysl“ zvolil Janis (1989), inspirován Newspeak(novořečtí) z románu George Orwella 1984, pro jev, který se objevuje v příliš soudržných skupinách. Silná vzájemná ovlivnitelnost, snaha o docílení souladu a úsilí o sjednocení názorů vedou často ke špatným rozhodnutím, které by členové týmu, kdyby měli rozhodovat sami za sebe, nikdy nepřijali. Ve jménu ušlechtilých ideálů, vyšší mravnosti (rovnosti, demokracie, svobody, víry) přijímají neetická a nelidská řešení, která mohou znamenat smrt mnoha lidí místo toho, aby se pokusili vyjednávat.

Bělohlávek (1996) vyjmenovává symptomy skupinového myšlení:

1. Nevyhnutelnost. Většina členů sdílí iluzi nevyhnutelnosti, kterou se brání před nebezpečím, vede je k přehnanému optimismu a snižuje vědomí rizika.

2. Racionalizace. Oběti skupmysli ignorují hrozby. Kolektivně dodatečně zdůvodňují a racionalizují svá rozhodnutí, aby se vyhnuli negativní zpětné vazbě a potenciální kritice.

3. Morálka. Oběti skupmysli bezvýhradně věří v etickou správnost svých řešení. To vede k přehlížení skutečných morálních důsledků jejich rozhodnutí.

4. Stereotypy. Oběti skupmysli se drží předsudků o svých nepřátelích – považují je za zcela bezcharakterní, ďábelské nebo příliš slabé a hloupé.

5. Tlak. Oběti skupmysli vyvíjejí přímý nátlak na každého, kdo vyjádří jakoukoliv pochybnost o argumentech, použitých ve prospěch přijímaného záměru.

6. Autocenzura. Oběti skupmysli se vyhýbají veškerým odchylkám od skupinového konsensu. Mají – li výhrady, mlčí.

7. Jednomyslnost. Oběti skupmysli sdílejí iluzi jednomyslnosti, která se týká všech názorů, vyřčených ve prospěch přijímaného řešení.

8. Vedoucí mínění. Oběti skupmysli se ustavují do role vedoucích mínění nebo obránců těchto vedoucích.

Důsledky skupmysli jsou:

1. Skupina omezuje své diskuse na několik málo možností akce (často jen dvě) bez přihlídnutí k jiným možným variantám.

2. Skupina nedokáže přehodnotit průběh akce, vybrané většinou, i když se členové dozvěděli o rizicích, která předtím netušili.

3. Skupina skoro vůbec nediskutuje o tom, zda zavržené alternativy mohou mít nějaké mimořádné přínosy, které byly přehlédnuty, nebo zda nevýhody zavržených alternativ mohou být nějakým způsobem odstraněny či redukovány.

4. Skupina nevyžaduje mínění žádných vnějších expertů, kteří by mohli zhodnotit situaci v jiném světle.

5. Členové skupiny vykazují silný zájem o fakta a názory, která podporují jejich rozhodnutí. Nezajímají se o protichůdné informace.

6. Skupina nepřemýšlí o tom, jak může být realizace jejich rozhodnutí potlačena byrokratickým aparátem, sabotována opozicí atd. (Bělohávek, 1996)

2.2.7. Konflikt a bariéry týmové spolupráce

Nejčastější kritické faktory při spolupráci v týmu jsou podle Kolajové (2006) :

1. konflikt
2. ztráta zájmu
3. nerozhodnost

Konflikt – vzniká v momentě napětí. Mnohdy je možné jej ovlivnit nebo alespoň odhadnout, že se situace vyhrocuje. Nemá smysl vždy a za všech okolností se mu vyhýbat nebo se snažit mu předejít. Pokud konflikty propuknou a udrží se v neosobní a faktické rovině, mohou být často prospěšné. Uvolní totiž atmosféru napětí.

Mezi bariéry týmové spolupráce můžeme zařadit tyto jevy:

- 1) Atmosféra se vyznačuje znučeností a lhostejností nebo napětím a pochybnostmi.
 - 2) Nepřipouštějí se diskuse o úkolech ani o cílech.
 - 3) Komunikace je zablokovaná, členové si nenaslouchají.
 - 4) Tým si neví rady se svou různorodostí. Vyskytují se konflikty, osobní rivalita, a to na úkor celého týmu.
 - 5) Sabotují se rozhodnutí, což se ale nevyjádří otevřeně.
 - 6) Nikdo neví, co má přesně dělat.
 - 7) Kritika je častá a nekonstruktivní, stupňuje se napětí. Jednotlivci si vyřizují své osobní účty.
 - 8) Vládne strach z postihu.
 - 9) Členové skrývají své pocity. Mnoho věcí je tajných, nikdo neví, co si o druhém myslet.
 - 10) Vůdce týmu je velitel, který poukazuje na svá práva, moc a postavení.
 - 11) Tým si připadá neomylný a kritizuje jen ostatní týmy.
- (Kolajová, 2006)

Konflikt je proces, při němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů.

Prvním stádiem vývoje konfliktu je existence nějakých výchozích podmínek, které vytvářejí možnost vzniku konfliktu. Jedná se o:

- **Struktura** - obecně se za strukturální faktory, které mohou přispívat ke vzniku konfliktů považují takové proměnné jako velikost skupin, míra jejich pracovní specializace, srozumitelnost soustavy pravomocí, nesoulad cílů a postupů, styl vedení lidí, systém odměňování aj.

- **Komunikace** – komunikační zdroj konfliktů představuje ty příčiny, které pramení ze sémantických posunů, nedorozumění. Jako konfliktogenní může být nedostatek informací, ale také jejich přebytek. Sémantické problémy mohou vzniknout z různého vzdělání, výcviku, zkušeností a výchovy, selektivního vnímání apod.

S komunikačními zdroji konfliktu souvisí i situace tzv. vynucené nebo násilné volby. Člověk není vždy schopen odlišit signál od šumu a přesto je nucen se nějak rozhodnout. Neví, zda výraz v obličeji jiné osoby něco znamenal nebo byl náhodný, zda gesto, poznámka apod. byly neúmyslné nebo záměrné, zda určitá informace je fáma nebo skutečnost. Jeho omyl pak může být druhou stranou vyložen jako zlá vůle a konflikt je blízko.

- **Osobnostní proměnné** – konflikt není konfliktem do té doby, než my sami připustíme, aby do něj nějaká situace přerostla. Konflikty, v nichž se ocitáme – jinými slovy, v nichž jsme se rozhodli ocitnout, v mnoha případech odrážejí naše vnitřní rozpory, naše vnitřní problémy, napětí, strach a obavy, které jsme nevyřešili anebo dokonce si neodvážili připustit.

- **Okolí** – na vznik konfliktu má vliv i prostředí, v němž organizace působí. Vysoce nejisté a silně dynamické okolí vede k velkému tlaku na lidi. Zatěžuje smysly, klade vysoké nároky na mozkovou kapacitu, pozornost, zpracování informací, neurotizaci a přibližuje syndrom tzv. vypálení (burn – out). V rychle se měnícím prostředí mohou lidé i bez zlého úmyslu ztrácet citlivost a přestávat si uvědomovat a vnímat dopady svých činů na jiné.

Manažer si musí především vyjasnit, jakou roli chce jako třetí strana v konfliktu hrát. V zásadě má tři možnosti, které závisí na tom, kolik kontroly si přitom chce zachovat. Ve většině případů je efektivní pouze jedna z nich.

První z přístupů nazýváme arbitráž. Spočívá v tom, že manažer zaujme roli soudce. Arbitráž je rychlý a velmi definitivní přístup, který lze uplatnit tam, kde jedna strana zjevně porušila jasná pravidla a současně uznává autoritu *soudu*. To ovšem není příliš častá kombinace a tam, kde nejsou tyto podmínky splněny, není tento přístup příliš efektivní. Pokud manažer nemůže najít řešení, s nímž by obě strany souhlasily, aniž by se jedna z nich cítila poškozena, a současně takové, které je jednoznačně lepší, než kdyby si to lidé vyřídili mezi sebou sami, je pravděpodobné, že se podobný konflikt objeví znovu.

Druhý přístup zvládnutí konfliktu je delegační. Vedoucí pracovník přenesení řešení na zúčastněné strany, aby si je zvládli sami. Častěji se k němu uchylují manažeři, kteří se konflikty snaží spíše uhladit, než aktivně řešit. To podobně jako arbitráž nebývá většinou účinné řešení, protože účastníci postrádají informace, dovednosti, nestrannost a dostatečnou vůli k nalezení optimálního řešení.

Třetí přístup je mediační, čili zprostředkovací. Manažer se při něm vzdává do značné míry vlivu na podobu konečné dohody, ale udržuje si velkou míru kontroly nad procesem řešení. Zprostředkovatel vede obě strany k tomu, aby samy našly řešení jejich problému. Ačkoliv výzkumy hovoří o tom, že tento přístup preferují vedoucí i podřízení, je v praxi používán méně než arbitráž. Hlavním důvodem bývá nedůvěra vůči snaze věnovat se procesu řešení než s konečnou platností rozhodnout a dalším i fakt, že nemají – li zprostředkovatelé přirozený talent pro tuto práci, bývají jen nekvalitními prostředníky sporů.

(Fiedler, Horáková, 2005)

2.2.8. Vedoucí týmu

Praxe ukazuje, že i vysoce rozvinuté týmy, pracující už velmi kooperativně, se neobejdou bez svého vedoucího.

Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucího týmu je postarat se o to, aby práce v týmu a spolupráce s ostatními osobami, týmy a organizacemi probíhala pokud možno efektivně a hladce.

Uvnitř týmu to znamená

- Vyhlášovat, vyjasňovat a dohadovat cíle týmu
 - Starat se o to, aby vnitřní dělba a pracovní postupy a celkový chod práce byly transparentní a stále je zlepšovat
 - Pečovat o dodržování stanoveného časového fondu pro úkoly a o spolehlivé plnění termínů
 - Dbát na sladění činnosti týmu s jinými organizačními jednotkami
- (Krüger, 2004).

Formální nebo neformální vedoucí mohou iniciovat vzájemnou důvěru tím, že pochopí hranice osobních možností ostatních, přiznávají své chyby, dělí se s ostatními o důležité informace, povzbuzují participaci a dávají prostor k tomu, aby pracovníci více řídili vlastní práci. Členové skupiny pak sdílejí informace, užitečné pro splnění úkolu, a jsou více otevřeni ovlivňování. To vše posiluje cyklus důvěry. Nedůvěra naopak vzniká, když vedoucí postrádají dostatek tolerance, nechávají si důležité informace pro sebe a kontrola se děje formou nařízení a dohlížení. (Bělohávek, 1996)

Je velice důležité, kdo celý tým vede: jeho osobnost i to, jaké styly řízení používá. Na základě pozorování a výzkumů byly identifikovány dva typy vůdců – vůdce týmový a vůdce sólový. Pro vedení týmů je podstatné, že týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svoji roli a odmítá možnost absolutní vlády – na rozdíl od vůdce sólového. Přesto je více rozšířen právě druhý typ. (Kolajová, 2006)

Týmová práce nefunguje na základě hierarchického řídicího modelu a už vůbec ne podle vojenského povelového a poslušnostního vzoru.

Týmová rozhodnutí musejí probíhat na základě konsensu, jinak týmu hrozí rychlý rozpad. A proto je i role moderátora nepominutelná. Jako moderátor musí vedoucí týmu pečovat o vzájemnou komunikaci, dbát tedy o to, aby:

- Nikdo nevypadl ze hry, tj. aby se dostal ke slovu a mohl vyjádřit své mínění
- Argumentace při jednání byly propracované a vyvážené
- Bylo jasno o tom, co je v názorech a pojetí práce rozdílné a co společné
- Byly odhalovány a odstraňovány případné problémy v komunikaci
- Ve spleťtých a zašmodrchaných situacích bylo téma prozatím odloženo nebo delegováno na jiné dílčí skupiny
 - byly zajišťovány dílčí etapové výsledky
 - byl konečný výsledek zdokumentován a připraven k dalšímu zpracování

Tato úloha vyžaduje zcela určité schopnosti. Je tedy nutné prověřit, zda vybraný vedoucí týmu

- je schopen dočasně se vyvázat z věcné diskuse a soustředit se na procesní záležitosti
- má schopnost „metakomunikace“, tj. zda je schopen konkrétně označit vztahové problémy a nedorozumění a umí zprostředkovat řešení
- bude umět podporovat moderační proces pomocí vizualizačních technik (flipchart...)

Vedoucí týmu musí být také vždy připraven vyslechnout člena týmu, který si nepřeje probírat určité téma v celém kolektivu. (Krüger, 2004)

Získat, mít a udržet si důvěru svých spolupracovníků by mělo patřit k prioritám každého vedoucího. Bez takové důvěry nelze, alespoň z dlouhodobějšího hlediska, budovat prosperující a efektivní organizaci či firmu.

Ochota podělit se o moc se svou skupinou v podobě transparentních rozhodnutí, přístupu k informacím či schopnosti delegovat svoje pravomoci na nižší úroveň se zdá být důležitým signálem profesionality v oblasti vedení lidí.

Vrcholový manažer, který však chce být a zůstat ke svým spolupracovníkům transparentní, musí mít na zřeteli také to, že nejde pouze o jeho osobní transparentnost, ale o transparentnost celé organizace, za kterou je ve své funkci odpovědný či přinejmenším s ostatními vrcholovými manažery spoluodpovědný (Beňo, 2003).

2.2.9. Teambuilding

Jedná se o odborně vypracovaný program (z anglického *teambuilding*) zaměřený na intenzivní a cílené budování pracovního potenciálu týmu.

Teambuilding je vhodný pro pracovní skupiny v malých i velkých firmách. Program může být zaměřen například na efektivnější rozdělení týmových rolí, prohloubení sebepoznání i vzájemného poznání členů týmu, navázání přirozených meziosobních vztahů a prohloubení důvěry mezi členy týmu nebo na zlepšení týmové komunikace a spolupráce. (<http://www.gemareagency.cz/teambuilding/>)

Kurzy obsahující outdoorové i indoorové aktivity jsou určeny především pracovním týmům a firemním kolektivům. Napomáhají k rozvoji týmové spolupráce, zlepšení komunikace a prohloubení důvěry v týmu. Na kurzech týmové spolupráce se účastníci učí tvořivému řešení úkolů a strategickému plánování. (<http://vertigosports.cz/2.php>)

Teambuilding může mít tři základní varianty:

1) Všeobecně rozvojově orientované programy - tzv. "Finding solutions"

Kombinace aktivit zaměřených na pokrytí celé oblasti působení skupiny, týmu. Zpravidla maximálně tři rozvíjené kompetence (např. schopnost komunikace, podpora tvořivého řešení problémů a rozvoj důvěry).

2) Specificky rozvojově orientované programy - tzv. "Chosen competities"

Jedná se o programové bloky speciálně zacílené na rozvíjení identifikovaných klíčových kompetencí.

Týmy se učí pracovat ve skupině efektivně a využívat potenciál svůj i svých kolegů při řešení náročných úkolů.

3) Zábavné a motivační programy - tzv. "Team challenge"

Jedná se o rozličné outdoorové a indoorové aktivity, během kterých jsou simulovány reálné situace ve specifickém prostředí.

(<http://www.teambuilding.cz/cs/teambuilding.html>)

2.3. Selhání komunikace v týmu resp.v organizaci

2.3.1. Mobbing

Konrád Lorenz, rakouský etolog, zabývající se studiem chování zvířat, používal označení „mobbing“ (*to mob* – anglický výraz, který můžeme do češtiny přeložit jako *napadat, spílat, útočit*) v případech, kdy popisoval tzv. teritorialitu zvířat. Zvlášť markantní jsou takovéto formy chování u zvířat, která žijí ve smečkách, a mobbingem je z takového pohledu útok domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria.

Mobbing je druh konfliktu, který rychle eskaluje a vede také obvykle k velkým škodám. U postižené osoby či osob ve firmě či organizaci, ve které se vyskytuje, a z celkového pohledu může v konečném důsledku zapříčinit neslýchané výdaje ve zdravotním a důchodovém systému. (Beňo, 2003)

Mobbingu (z angl. *to mob* = vulgárně vynadat) je věnováno stále více pozornosti, protože se dotýká bezprostředně každého z nás. Psychický teror vládne tam, kde se šikanování a intriky stávají rutinou, kdy na postiženého útočí jedna nebo více osob alespoň jednou týdně po dobu nejméně 6 měsíců.

Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými. Znamená vydělení z kolektivu, postižené vystavuje extrémnímu sociálnímu stresu. Důsledky pro postiženého mohou být psychické (deprese, poruchy koncentrace, úzkosti, až po stavy s myšlenkami na sebevraždu) a psychosomatické (bolesti hlavy, zad, onemocnění zažívacího traktu, svíravé pocity při dýchání). Velký počet obětí poukazuje i katastrofální důsledky mobbingu na soukromý život, protože ani početné rodiny, pevná přátelství či dlouholeté partnerské vztahy neodolají nesmírnému tlaku zátěže.

(<http://psychologie.doktorka.cz/mobbing--psychicky-teror-na-pracovisti-/>)

Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat. (Beňo, 2003).

Beňo (2003) dále vyjmenovává nejčastější příčiny mobbingu:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí – autoritářský styl vedení
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. Závist a konkurenční vztahy
7. Strach před ztrátou zaměstnání
8. Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly
10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.

Fáze mobbingového procesu:

1. Konflikty. Jestliže se spor, který je zpočátku absolutně nezávažný, neurovná nebo neřeší správně, může otrávit celkovou atmosféru.
2. Psychický teror. Kdosi se stane terčem útoků. Útoky se objevují stále častěji, psychický stav oběti se zhoršuje. Postižený jde do defenzivy.
3. Příklad se stává oficiálním. Mobbing nelze utajit. Dříve nebo později si nadřízení "případu" všimnou a je tedy nutné zasáhnout. Často se stává, že oběť to vezme za správný konec a neustálé hádky či absence a snížení pracovní aktivity pod vlivem neustálého stresu jsou důkazem toho, na čí straně je vina. Obětní beránek se tak stává obětí i svých nadřízených, kteří ho nevyslechnou nebo se domlouvají za jeho zády.
4. Vyloučení. Je nutno se zbavit nepohodlného pracovníka, a pokud nechce oběť dobrovolně odejít, najde se celá řada prostředků, jak ho zničit.
(<http://psychologie.doktorka.cz/mobbing--psychicky-teror-na-pracovisti-/>)

Beňo (2003) fáze mobbingového procesu popisuje obdobně:

1. Fáze první – nevyřešený konflikt
2. Fáze druhá – psychoteror dostává zelenou – Oběti mobbingu bývají odepřeny důležité informace. Jednotlivé projevy zlomyslnosti a nevraživosti, které dosud fungovaly spíše jako šeptanda, přerostou v cílený a systematický psychoteror
3. Fáze třetí – do hry vstupuje šéf – V této fázi již obvykle přináší snaha mobberů své ovoce a nenormální situace a zvláště pak chování oběti se stává také předmětem zájmu nadřízeného, či dokonce nadřízených. Stálé útoky či napadání za strany mobberů přinášejí oběti také velký stres, který ji stále více vyčerpává. Zcela logicky a zákonitě se to promítne také do úrovně a kvality jejího pracovního výkonu, který se obvykle zhoršuje.
4. Fáze čtvrtá – vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace

2.3.2. Bossing

O bossingu se někdy mluví jako o *mobbingu shora*, tzn. ze šéfovských pater.

Pro klasickou formu bossingu jsou typické následující situace a formy chování vedoucího:

- Oběť bývá veřejně znevažována a zostuzována před týmem svých kolegů
- Je jí přidělována práce, která je evidentně nad její síly. Stejně tak jí mohou být přidělovány i činnosti, které jsou hluboce pod jejími schopnostmi a možnostmi.
- Tým dostává od vedoucího signály, že je tento pracovník určen *k odstřelu*, a tím je vlastně oběť vydána napospas *šelmám*.
- Vedoucí zbaví oběť privilegií, které dosud byly běžné.
- Je činěna odpovědnou za chyby, které zjevně nemohla udělat, příp. jinak ponižována nebo šikanována, sekýrovaná, zesměšňovaná.
- Je zbavena přísunu informací, které ke své práci potřebuje.

Bossing je často provázen celkově špatnou atmosférou na pracovišti. Takové klima se projevuje i tím, že se do popředí zájmu dostávají osobní problémy vedoucích pracovníků a tyto se nezdědka vydávají za zájmy celku – organizace či firmy

(Beňo, 2003).

2.3.3. Workplace violence a jiné důsledky selhání komunikace

Workplace violence je odborný výraz pro násilí v souvislosti s pracovištěm.

Workplace violence rozumíme veškeré destruktivní chování na pracovišti. Spektrum je široké: blokování funkcí firmy, nenávistné dopisy vedoucím, krádeže peněz firmy, krádeže citlivých dat nebo zásahy do nich (časopis Policista, 1/2007, str.12 – 13).

Pojem násilí na pracovišti obvykle zahrnuje urážky, hrozby, nebo psychickou či psychologickou agresi projevanou vůči pracovníkovi v takové míře, že to ohrožuje jeho/její zdraví, bezpečnost nebo tělesnou i duševní pohodu. Násilí může mít rasovou nebo sexuální dimenzi. Agresivní nebo násilné činy mohou mít formu hrubého chování (nedostatek respektu pro druhé), nebo fyzické nebo verbální agrese (se záměrem ranit).

(<http://psychologie.doktorka.cz/mobbing--psychicky-teror-na-pracovisti-/>)

V naší společnosti orientované na výkon mnozí ztratili schopnost rozumné komunikace. (časopis Policista, 1/2007, str.12 - 13)

Násilí a obtěžování může mít velmi vážné následky jak pro poškozené jednotlivce, tak pro jejich podniky.

Následky fyzického násilí pro jednotlivce se velmi různí od demotivace ke stresu (dokonce pro nepřímou oběť, svědka násilného činu nebo incidentu), a poškození fyzického nebo psychologického zdraví. V krajních případech může nastat posttraumatická stresová porucha. Negativní účinky na organizaci se mohou projevit ve zvýšeném absentérství, klesající motivaci, snížené produktivitě, zhoršení pracovních vztahů a potížích s náborem zaměstnanců. (<http://psychologie.doktorka.cz/mobbing--psychicky-teror-na-pracovisti/>)

Beňo (2003) uvádí i další typy agresivních útoků:

- Stalking – znamená v podstatě obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhrůžek násilím a veřejných scén.
- Chairing – představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi souboj *o křeslo*, přičemž lze říct, že top management má jistě k dispozici i celou řadu specifických nástrojů a metod, které zde mohou použít.

- Staffing – takto bývají označovány neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení *zruinovat*, případně chtějí zruinovat jeho tým či celou firmu.

Termín defaming , podobně jako termín shaming (*shame – stydět se*), znamená v podstatě zostouzet, znevažovat. Jde o otevřený a neférový útok především na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace na veřejnosti. Ale zatímco shaming je vázán spíše na konkrétní pomluvy jednotlivce, může tzv. defaming pro postiženého přijít někdy jako rána z čistého nebe. Svoji destruktivní roli zde sehrávají především média a příkladem takového útoku může být zpochybnění kvality nějakého výrobku, ke kterému sáhne zcela vědomě konkurenční firma.

3.Cíl, metodika a hypotézy práce

Cíl práce

Cílem této závěrečné práce je posoudit význam komunikace pro sestavení, rozvoj a fungování efektivních pracovních týmů. Dále určit účinné cesty k nalezení komunikačních bariér v pracovních týmech, resp.organizacích a stanovit doporučení k jejich odstranění.

Metodika práce

V této práci jsou užity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Tyto metody byly aplikovány ve společnosti Essox, s.r.o.

Kvantitativní výzkum byl proveden prostřednictvím písemného dotazníku, který je zaměřen na subjektivní hodnocení kvality komunikace uvnitř pracovních týmů. Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky a interpretace těchto výsledků tvoří nejpodstatnější část této závěrečné práce.

Kvalitativní přístup definujeme jako proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem badatele provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu. V této práci je kvalitativní výzkum reprezentován popisem procesů, vztahů, okolností a situací. Tento popis byl učiněn na základě pozorování. Pozorování je proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval.

Metodami pozorování jsou shromažďovány faktické informace sledováním a registrováním četnosti nebo stavu určitých jevů nebo průběhu určitých procesů. Jejich aplikace většinou nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými objekty.

Doplňující informace k této práci byly získány formou studia dokumentů.

Hypotéza práce

Základní hypotézou této závěrečné práce je tvrzení, že komunikace je zásadním procesem ovlivňujícím kvalitu a efektivitu pracovních týmů.

4. Charakteristika zkoumaného subjektu

Obchodní společnost Essox s.r.o.

Obchodní společnost Essox s.r.o. je nebankovní společností zabývající se poskytováním úvěrových a leasingových služeb. Je dceřinou společností Komerční banky a.s. a francouzské společnosti SG CONSUMER FINANCE SA, jež je významným poskytovatelem spotřebitelských úvěrů ve Francii.

Historie společnosti

ESSOX s. r. o., vznikl v srpnu 2004 spojením Franfinance Consumer Credit se společností ESSOX LEASING a. s.

Organizační struktura společnosti

Struktura společnosti má dvě základní divize – divizi marketing a obchod a provozní divizi. Divize marketing a obchod má následující strukturu:

- Marketing
- Obchodní oddělení
- Management pro klíčové klienty
- Back office (financování automobilů)
- Zákaznický servis
- Oddělení správy kreditních karet

Provozní divize má tuto strukturu:

- IT
- Softwarová aplikace
- Finance
- Datové analýzy

- Personální oddělení
- Právní oddělení
- Oddělení vymáhání pohledávek
- Back Office (Spotřební zboží, Hotovostní půjčky)

Jednateli a generálnímu řediteli společnosti je podřízeno oddělení Interní audit.

Analýza úrovně komunikace v organizaci – kvantitativní výzkum

V rámci zjištění skutečné úrovně komunikace v organizaci, byly vypracovány dva dotazníky. První dotazník byl určen řadovým zaměstnancům, pracujících v týmech a jeho cílem bylo zjistit subjektivní hodnocení těchto pracovníků. Druhý dotazník, určený vedoucím pracovníkům, zjišťoval názory managerů na úroveň komunikace pod jejich vedením.

Formulace otázek

V dotazníku byly užity dichotomické a polytomické typy otázek. Otázky se týkaly jak subjektivního hodnocení komunikační úrovně v týmu a organizaci, tak faktických zjištění, které měly charakterizovat aktivní snahu organizace posílit její komunikační potenciál.

Počet respondentů

Dotazník byl vyhotoven v 60 provedeních. 40 dotazníků bylo určeno řadovým zaměstnancům a 20 dotazníků směřovalo do řad vedoucích pracovníků.

V souvislosti s tímto počtem respondentů může vyvstávat otázka, zda je takový vzorek respondentů dostatečně reprezentativní. Počet dotazníků se odvíjí od celkového počtu zaměstnanců společnosti, který činí cca 180 pracovníků. To znamená, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 % procent pracovníků firmy. Při vyhodnocování dotazníkového šetření je tedy třeba brát úvahu velikost tohoto vzorku.

Je třeba upozornit na to, že dotazníkové šetření bylo provedeno pouze v českobudějovické pobočce společnosti, proto nelze výsledky výzkumu zobecňovat na celou společnost.

Výsledky dotazníkového průzkumu, grafické vyjádření

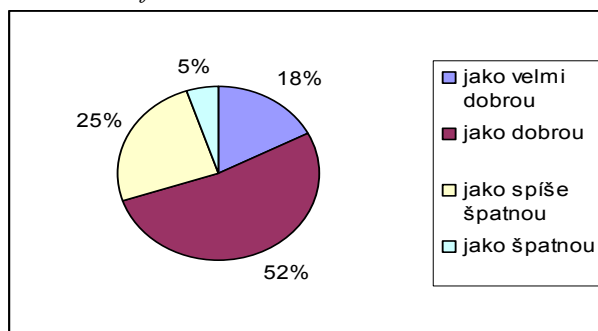
Řadoví zaměstnanci – 40 respondentů

Otázka č.1 – Jak hodnotíte úroveň komunikace ve vaší organizaci ?

(Cílem této otázky bylo zjistit subjektivní vnímání úrovně komunikace ve společnosti)

- a) jako velmi dobrou – 7 respondentů → 18 %
- b) jako dobrou – 21 respondentů → 52 %
- c) jako spíše špatnou – 10 respondentů → 25 %
- d) jako špatnou – 2 respondentů → 5 %

Graf 1: Hodnocení úrovně komunikace

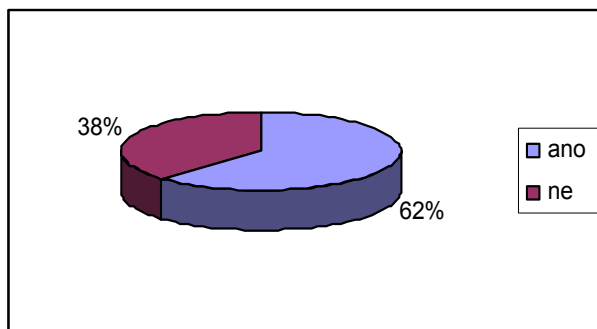


Otázka č.2 – Jsou u vás v podniku organizovány semináře, kurzy zaměřené na komunikaci?

(Cílem této otázky bylo zjistit, zda se společnost aktivně angažuje v posílení komunikace v podniku)

- a) ano - 25 respondentů → 62 %
- b) ne - 15 respondentů → 38 %

Graf 2: Organizace komunikačních kurzů



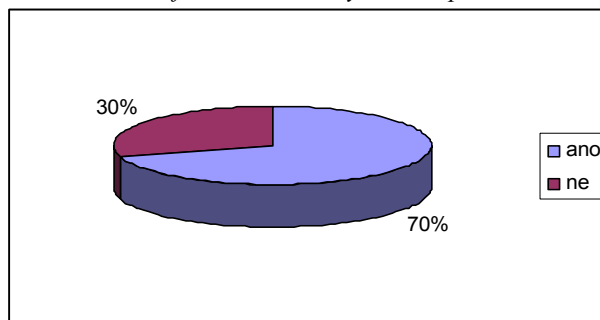
Otázka č.3 – Nazvali byste práci ve Vaší organizaci jako týmovou?

(Cílem této otázky bylo zjistit, zda pracovníci považují práci ve společnosti za týmovou)

a) ano - 28 respondentů → 70 %

b) ne - 12 respondentů → 30%

Graf 3: Hodnocení týmovosti práce



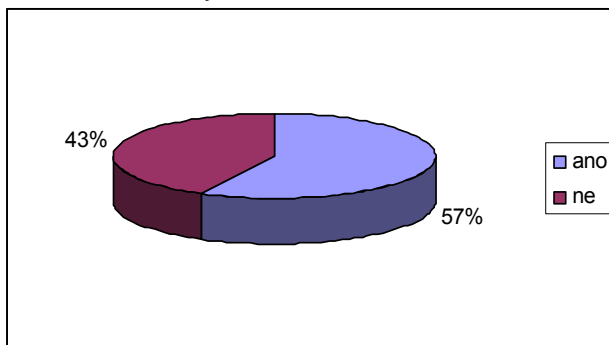
Otázka č.4 – Nadřízený Vám zadal úkol, s jehož řešením máte problémy. Půjdete za ním a svěříte se mu?

(Cílem této otázky bylo zhodnotit důvěru zaměstnanců ke svému nadřízenému)

a) ano – 23 respondentů → 57 %

b) ne – 17 respondentů → 43 %

Graf 4: Důvěra v nadřízeného

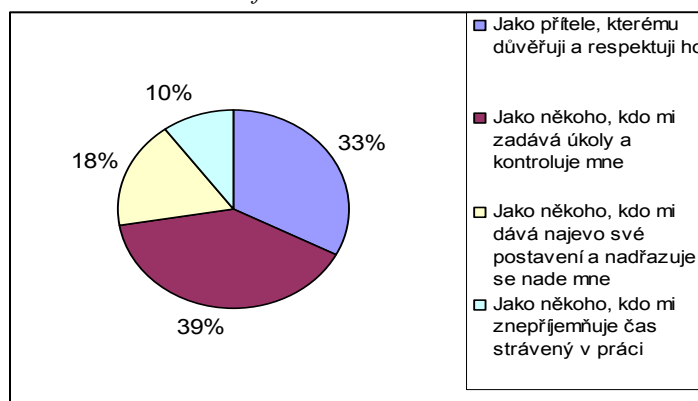


Otázka č.5 – Jak vnímáte svého přímého nadřízeného?

(Cílem této otázky bylo získat subjektivní hodnocení nadřízených pracovníků)

- a) jako přítele, kterému důvěřuji a respektuji ho – 13 respondentů → 33 %
- b) jako někoho, kdo mi zadává úkoly a kontroluje mne – 16 respondentů → 39 %
- c) jako někoho, kdo mi dává najevo své postavení a nadřazuje se nade mne – 7 respondentů → 18 %
- d) jako někoho, kdo mi znepríjemňuje čas strávený v práci – 4 respondenti → 10 %

Graf 5: Vnímání nadřízeného



Otázka č.6 – Jak vnímáte svůj top – management ?

(Cílem této otázky je posoudit, jak pracovníci vnímají top managery, resp. jaký vztah k nim mají)

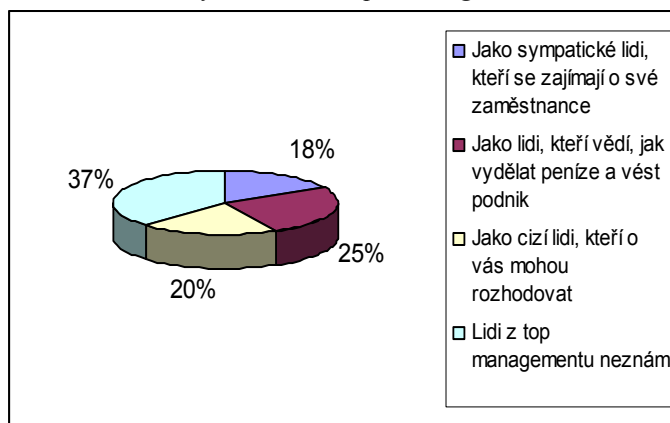
a) jako sympatické lidi, kteří se zajímají o své zaměstnance –
7 respondentů

b) jako lidi, kteří ví, jak vydělat peníze a vést podnik – 10 respondentů

c) jako cizí lidi, kteří o mně mohou rozhodovat – 8 respondentů

d) lidi z top – managementu neznám – 15 respondentů

Graf 6: Vnímání top - managementu



Otázka č.7 – Své spolupracovníky vnímáte jako:

(Cílem této otázky bylo posoudit emocionální vazbu zaměstnanců na své kolegy)

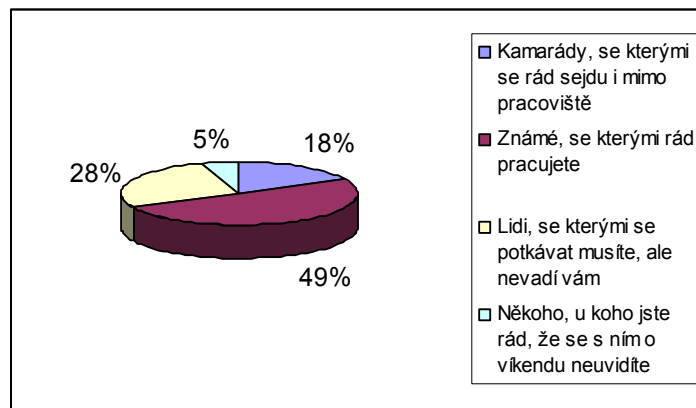
a) kamarády, se kterými se ráda sejdu i mimo pracoviště – 7 respondentů → 18 %

b) známé, se kterými rádi pracujete – 20 respondentů → 49 %

c) lidi, se kterými se potkávat musíte, ale nevdá vám to – 11 respondentů → 28 %

d) někoho, u koho jste rád, že se s ním o víkendu nevidíte – 2 respondenti → 5 %

Graf 7: Vnímání spolupracovníků



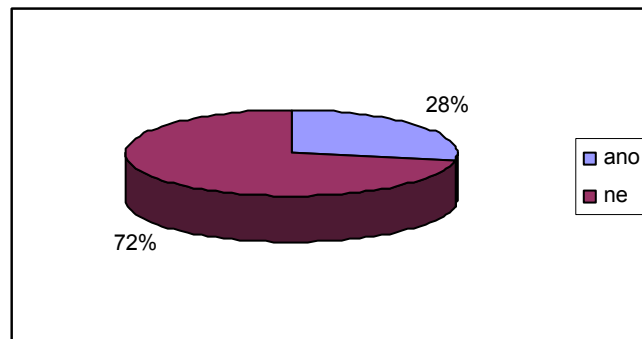
Otázka č.8 - K vám do kanceláře přiřadil nadřízený kolegu, který je vám nesympatický a nerozumíte si. Svěříte se nadřízenému?

(Tato otázka prověřovala důvěru a otevřenost zaměstnanců ve své přímé nadřízené)

a) ano – 11 respondentů → 28 %

b) ne – 29 respondentů → 72 %

Graf 8: Důvěra v nadřízeného 2



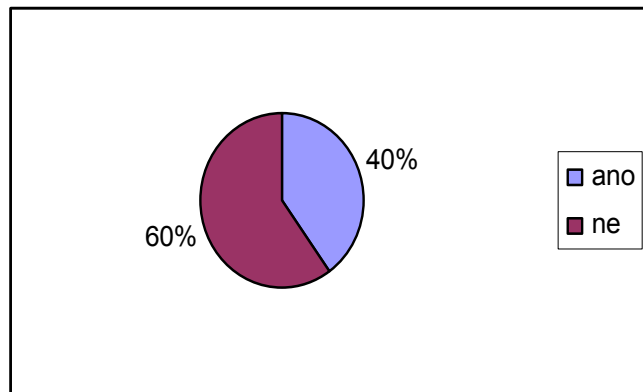
Otázka č.9 - Setkali jste se někdy při výkonu svého povolání s tzv. mobbingem (psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematicky prováděné zlomyslnosti a pomluvy)?

(Tato otázka ověřila zkušenosti zaměstnanců se selháním komunikačního procesu mezi pracovníky)

a) ano – 16 respondentů → 40 %

b) ne – 24 respondentů → 60%

Graf 9: Zkušenost s mobbingem



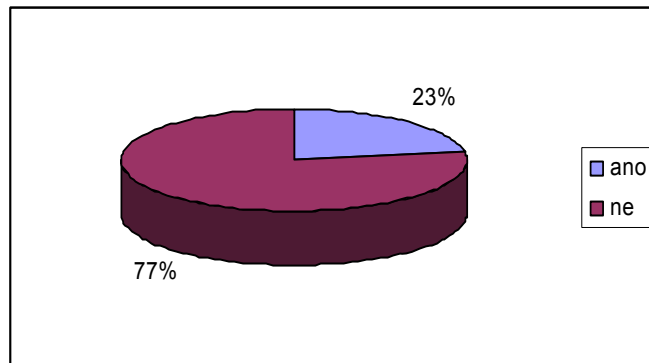
Otázka č.10 - Setkali jste se někdy při výkonu svého povolání s tzv. bossingem (psychický teror ze strany zaměstnavatele (nadřízeného) – časté a neopodstatněné výtky před vašimi kolegy, ukládání nesmyslných a zbytečných úkolů atd.)

(Tato otázka ověřila zkušenosti zaměstnanců se selháním komunikace ze strany nadřízených)

a) ano – 9 respondentů → 23 %

b) ne - 31 respondentů → 77 %

Graf 10 : Zkušenost s bossingem



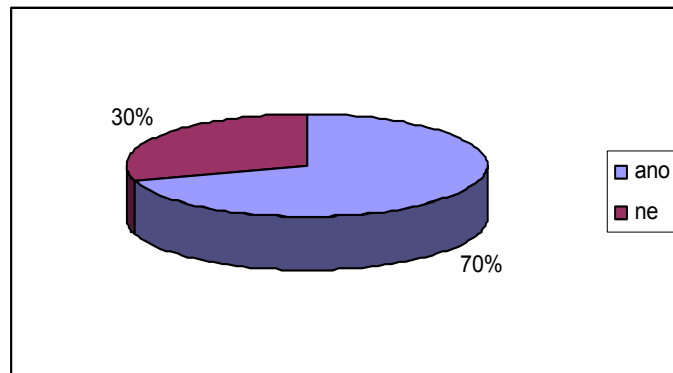
Otázka č.11 - Jste pravidelně informováni o tom, co se v podniku plánuje, jaké jsou jeho cíle a poslání – např.formou bulletinů, porad, seminářů?

(Cílem této otázky bylo objektivně posoudit aktivitu společnosti v oblasti informování zaměstnanců)

a) ano – 28 respondentů → 70 %

b) ne – 12 respondentů → 30%

Graf 11: Informovanost zaměstnanců



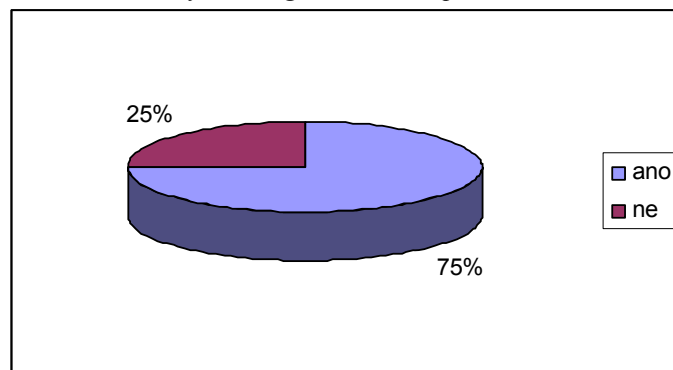
Otázka č. 12 - Existují v rámci Vašeho podniku i nějaké mimopracovní aktivity, které by posílily vaše vzájemné vztahy?

(Cílem této otázky bylo posoudit, zda společnost aktivně posiluje komunikaci prostřednictvím mimopracovních aktivit)

a) ano – 30 respondentů → 75 %

b) ne – 10 respondentů → 25 %

Graf 12 : Organizace mimoprac. aktivit



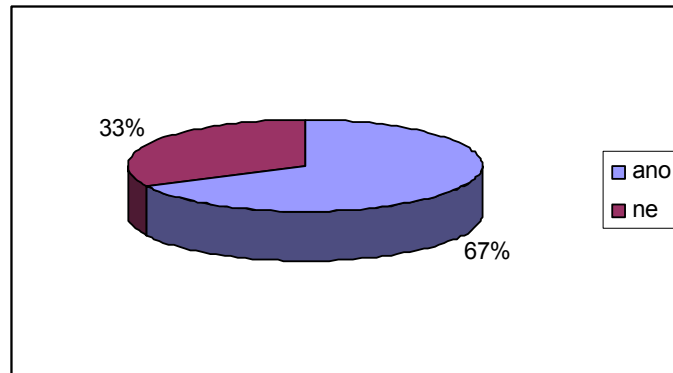
Otázka č.13 - Myslíte si, že vaši nadřízení jsou lidé „na svých místech“?

(Cílem této otázky bylo posoudit, jak pracovníci subjektivně vnímají své nadřízené, resp. autoritu nadřízených)

a) ano - 27 respondentů → 67 %

b) ne – 13 respondentů → 33 %

Graf 13: Hodnocení nadřízených



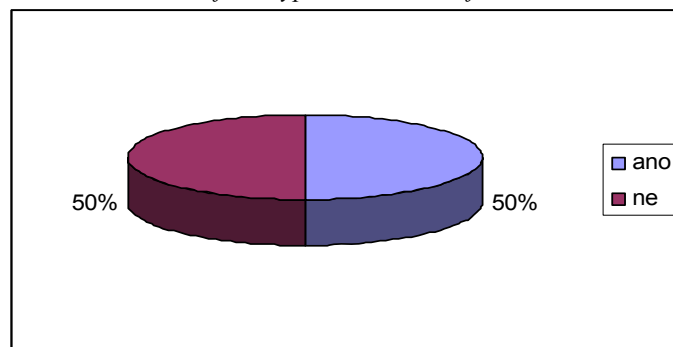
Otázka č.14 - Zaznamenáváte ve svém okolí, že by lidé ze svých pracovních míst odcházeli čistě z důvodů nepochopení se svými kolegy nebo nadřízenými?
Předpokládáme, že si tito lidé řádně plní pracovní povinnosti.

(Cílem této otázky bylo posoudit, zda pracovníci vnímají komunikační nedostatky ve svém okolí)

a) ano – 20 respondentů → 50 %

b) ne – 20 respondentů → 50 %

Graf 14: Výpovědi kvůli konfliktům



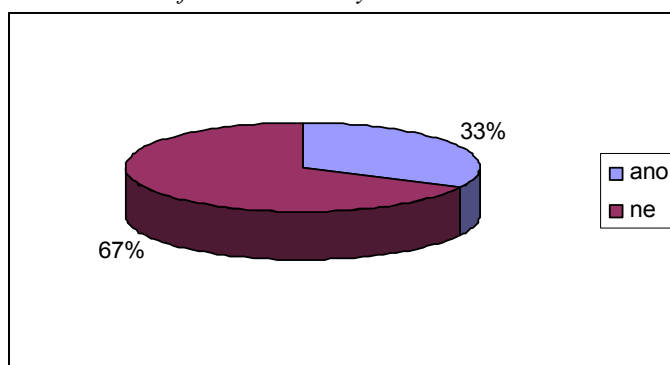
Otázka č.15 - Zaznamenáváte naopak, že by lidé ve vašem okolí zůstávali na svých pozicích jen kvůli pevným vazbám na svého zaměstnavatele a kolegy?

(Cílem této otázky bylo posoudit, zda se pracovníci naopak setkávají s vysokou emocionální vazbou pracovníků na své kolegy a zaměstnavatele)

a) ano – 13 respondentů → 33 %

b) ne – 27 respondentů → 67 %

Graf 15: Pevné vazby na zaměstnavatele

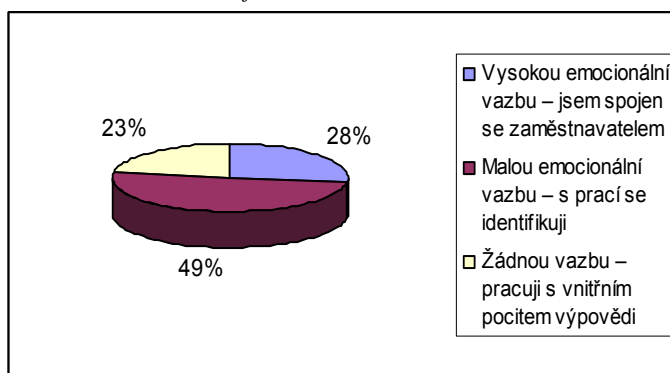


Otázka č.16 - Jak vy sami vnímáte své vazby na zaměstnavatele? Pociťuji:

(Cílem této otázky bylo zjistit emocionální vazbu pracovníků na svého zaměstnavatele)

- a) vysokou emocionální vazbu – jsem spojen se zaměstnavatelem – 11 respondentů - 28 %
- b) malou emocionální vazbu – s prací se identifikuji – 20 respondentů – 49 %
- c) žádnou vazbu – pracuji s vnitřním pocitem výpovědi – 9 respondentů – 23 %

Graf 16: Emocionální vazba



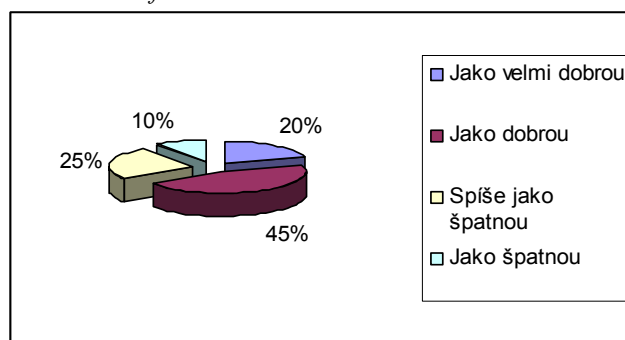
Vedoucí pracovníci – 20 respondentů

Otázka č.1 - Jak hodnotíte úroveň komunikace ve vaší organizaci?

(Cílem této otázky bylo zjistit, jak vedoucí pracovníci subjektivně vnímají komunikační úroveň v jejich organizaci)

- a) jako velmi dobrou – 4 respondenti → 20 %
- b) jako dobrou – 9 respondentů → 45 %
- c) jako spíše špatnou – 5 respondentů → 25 %
- d) jako špatnou – 2 respondenti → 10 %

Graf 17: Hodnocení úrovně komunikace 2

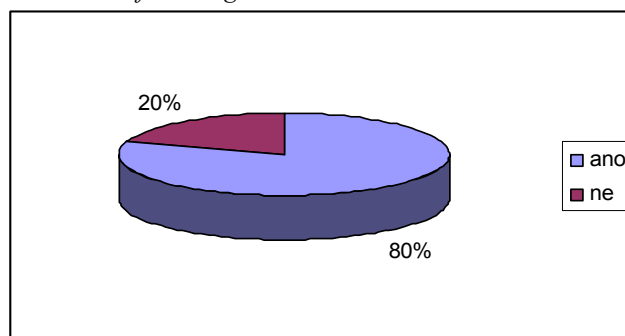


Otázka č.2 - Jsou u vás v podniku organizovány semináře zaměřené na komunikaci ?

(Cílem této otázky bylo zjistit, zda se dle hodnocení nadřízených organizace aktivně účastní na zlepšování komunikace v organizaci a porovnat toto hodnocení s hodnocením řadových zaměstnanců)

- a) ano – 16 respondentů → 80 %
- b) ne – 4 respondentů → 20 %

Graf 18: Organizace komunikačních kurzů 2



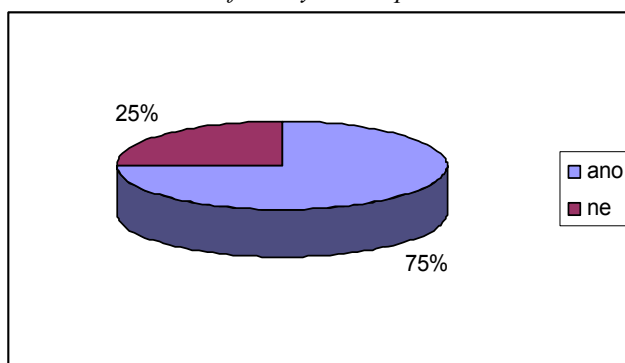
Otázka č.3 - Nazvali byste práci ve vaší organizaci jako týmovou?

(Cílem této otázky bylo zjistit subjektivní hodnocení vedoucích pracovníků a následné porovnání s hodnocením řadových zaměstnanců)

a) ano – 15 respondentů → 75 %

b) ne - 5 respondentů → 25 %

Graf 19: Týmovost práce 2



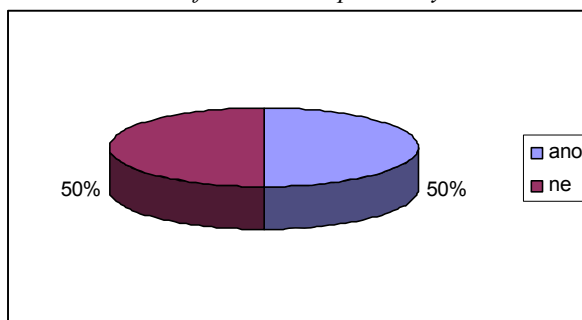
Otázka č.4 - Znáte osobně všechny své podřízené ?

(Cílem této otázky bylo posoudit aktivní zájem o své přímé podřízené)

a) ano – 10 respondentů → 50 %

b) ne – 10 respondentů → 50 %

Graf 20: Znalost podřízených

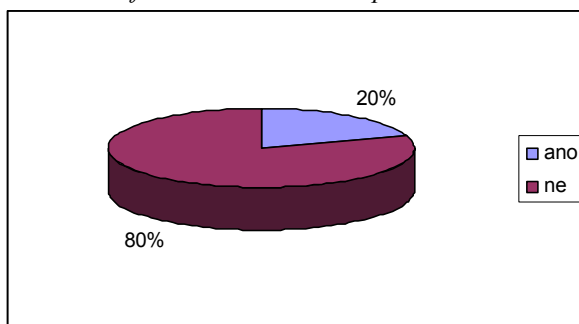


Otázka č.5 - Setkal jste se někdy ve své praxi s tzv. workplace violence (násilí na pracovišti – blokování funkcí firmy, nenávistné dopisy vedoucím, krádeže peněz a citlivých dat atd.)?

(Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry se vedoucí pracovníci setkali s tímto typem selhání komunikace)

- a) ano – 4 respondenti → 20 %
- b) ne – 16 respondentů → 80 %

Graf 21: Zkušenost s workplace violence

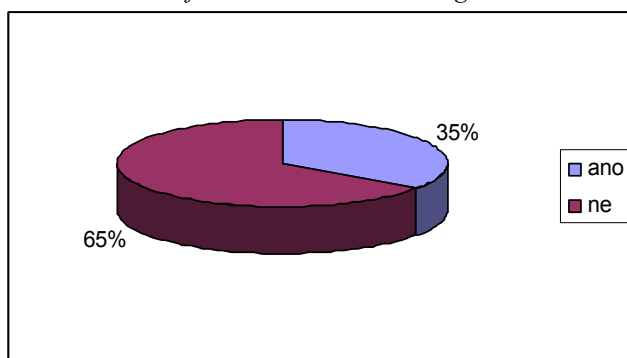


Otázka č.6 - Setkal jste se někdy při výkonu svého povolání s tzv. mobbingem (psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematicky prováděné zlomyslnosti a pomluvy)?

(Tato otázka měla zhodnotit zkušenosti vedoucích pracovníků s tímto typem selhání komunikace a následně porovnat míru těchto zkušeností s mírou zkušeností u řadových zaměstnanců)

- a) ano – 7 respondentů → 35 %
- b) ne – 13 respondentů → 65 %

Graf 22: Zkušenost s mobbingem 2



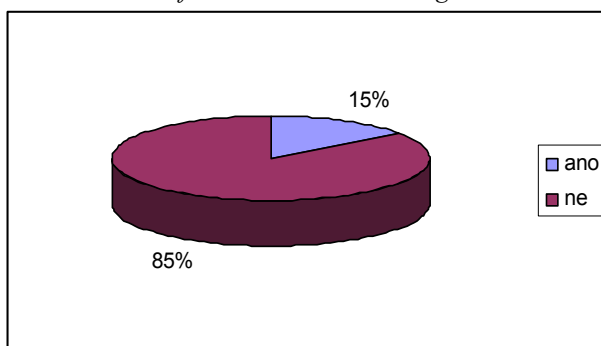
Otázka č.7 - Setkali jste se někdy při výkonu svého povolání s tzv. bossingem (psychický teror ze strany zaměstnavatele (nadřízeného) – časté a neopodstatněné výtky před vašimi kolegy, ukládání nesmyslných a zbytečných úkolů atd.) ?

(Cílem této otázky bylo zhodnotit zkušenost vedoucích pracovníků s tímto typem selhání komunikace a následně porovnat míru těchto zkušeností s hodnocením řadových pracovníků)

a) ano – 3 respondenti → 15 %

b) ne – 17 respondentů → 85 %

Graf 23: Zkušenost s bossingem 2



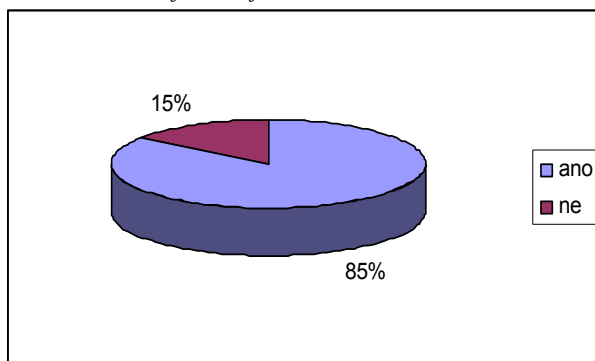
Otázka č.8 - Jste pravidelně informováni o tom, co se v podniku děje, jaké problémy řeší vaši podřízení?

(Tato otázka si kladla za cíl, zhodnotit aktivní zájem vedoucích o své podřízené)

a) ano – 3 respondenti → 15 %

b) ne - 17 respondentů → 85 %

Graf 24: Informovanost vedoucích



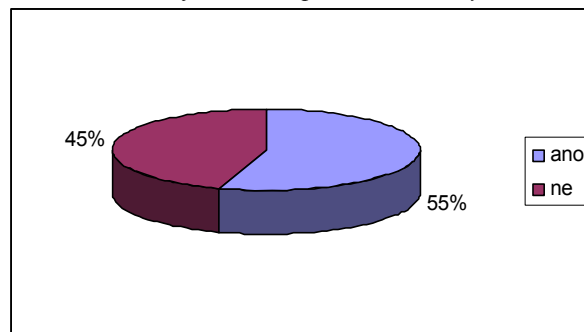
Otázka č.9 - Existují v rámci Vašeho podniku i nějaké mimopracovní aktivity, které by posílily vaše vzájemné vztahy?

(Cílem této otázky bylo zjistit objektivní hodnocení účasti organizace na posílení komunikační úrovně)

a) ano – 11 respondentů → 55 %

b) ne – 9 respondentů → 45 %

Graf 25: Mimopracovní aktivity



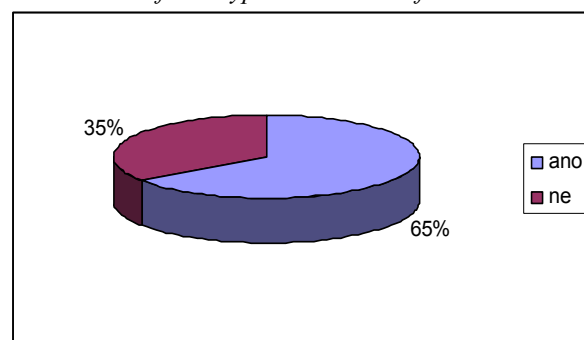
Otázka č.10 - Zaznamenáváte ve vašem okolí, že by lidé ze svých pracovních míst odcházeli čistě z důvodů nepochopení se svými kolegy nebo nadřízenými?

(Cílem této otázky je zhodnotit, zda vedoucí pracovníci vnímají komunikační nedostatky ve svém okolí)

a) ano – 13 respondentů → 65 %

b) ne – 7 respondentů → 35 %

Graf 26: Výpovědi kvůli konfliktům 2



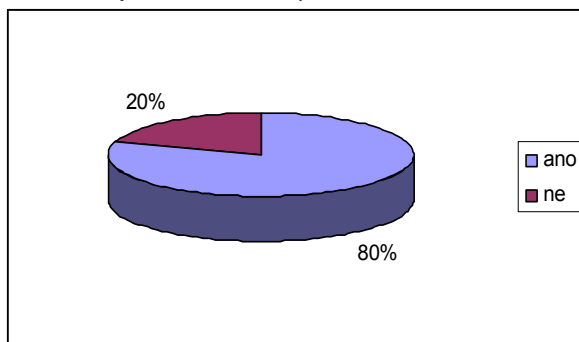
Otázka č.11 - Zaznamenáváte naopak, že by lidé ve vašem okolí zůstávali na svých pozicích jen kvůli pevným vazbám na svého zaměstnavatele a kolegy ?

(Cílem této otázky bylo naopak zhodnotit, zda vedoucí pracovníci vnímají pevné emocionální vazby pracovníků ve svém okolí)

a) ano – 16 respondentů → 80 %

b) ne – 4 respondentů → 20 %

Graf 27: Pevné vazby na zaměstnavatele 2



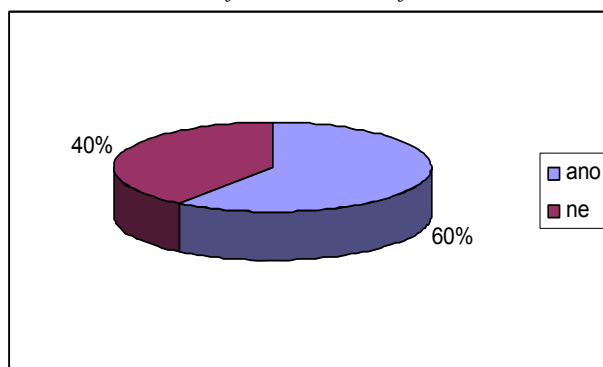
Otázka č.12 - Zasahujete do případných konfliktů mezi vašimi podřízenými?

(tato otázky si kladla za cíl zjistit, zda vedoucí pracovníci aktivně zasahují do konfliktů mezi svými podřízenými a předcházejí tak případným hlubším komunikačním bariérám)

a) ano – 12 respondentů → 60 %

b) ne – 8 respondentů → 40 %

Graf 28: Řešení konfliktů



Shrnutí a interpretace výsledků dotazníkového výzkumu

Řadoví zaměstnanci

Práce ve společnosti Essox s.r.o. je založena na systému týmové spolupráce. Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjistit, zda samotní zaměstnanci vnímají práci v jejich organizaci jako týmovou, zda jsou spokojeni s úrovní komunikace, jaký vztah chovají ke svému nadřízenému a jak velká je důvěra v jejich nadřízeného. Otázky se týkaly také selhání komunikačního procesu v organizaci a emocionálních vazeb na zaměstnavatele.

Je důležité si uvědomit, že výsledky tohoto průzkumu se vztahují pouze na tu část pracovníků, která se dotazníkového šetření účastnila. Nelze proto tyto výsledky zobecňovat na celou společnost, která včetně pražské pobočky čítá na 270 zaměstnanců.

Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplývá:

- 52 % dotázaných zaměstnanců hodnotí úroveň komunikace v organizaci, ve které pracují jako dobrou, 25 % respondentů si myslí, že úroveň komunikace v jejich organizaci je spíše špatná, 18 % dotázaných hodnotí komunikaci jako velmi dobrou a 5 % respondentů si myslí, že úroveň komunikace v podniku je špatná
- 62 % zaměstnanců tvrdí, že jsou u nich pořádány kurzy zaměřené na komunikaci, 38 % respondentů tuto skutečnost popírá
- 70 % dotázaných hodnotí práci v jejich organizaci jako týmovou
- 43 % dotázaných zaměstnanců by se svému nadřízenému nesvěřilo s tím, že mají problémy s řešením úkolu, který jim vedoucí zadal
- 15 % dotázaných zaměstnanců nezná lidi z top managementu, 8 % zaměstnanců vnímá top managery jako cizí lidi, kteří o nich mohou rozhodovat, 10 % respondentů si myslí, že top manažeři jsou lidé, kteří umí vést podnik a umí vydělávat peníze, 7 % zaměstnanců si myslí, že v top managementu jsou sympatičtí lidé, kteří se zajímají o své zaměstnance
- 28 % dotázaných by se svému nadřízenému svěřilo s tím, že si nerozumí se svým kolegou, se kterým sdílí kancelář

- 40 % respondentů přiznává, že se při výkonu svého povolání setkal s mobbingem
- 23 % respondentů tvrdí, že má ze svého okolí zkušenosti s bossingem
- 70 % dotázaných odpovědělo, že jsou pravidelně informováni o dění v podniku
- 75 % zaměstnanců tvrdí, že u nich v podniku jsou organizovány mimopracovní aktivity, které posilují vzájemné vztahy
- 50 % dotázaných ve svém okolí zaznamenává, že lidé ze svých míst odcházejí z důvodů nepochopení se svými kolegy či nadřízenými
- 28 % zaměstnanců pociťuje vůči svému zaměstnavateli vysokou emocionální vazbu, naopak 23 % dotázaných pracuje s vnitřním pocitem výpovědi

Vedoucí pracovníci

- 45 % dotázaných vedoucích pracovníků hodnotí úroveň v jejich organizaci jako dobrou, 25 % dotázaných si myslí, že komunikační úroveň v jejich podniku je spíše špatná, 20 % vedoucích ohodnotilo komunikaci v jejich podniku jako velmi dobrou a 10 % respondentů si naopak myslí, že komunikaci v jejich podniku je špatná
- 75 % dotázaných by nazvalo práci v jejich podniku jako týmovou
- 50 % respondentů nezná osobně všechny své podřízené
- 20 % dotázaných přiznává, že se ve své praxi setkalo s fenoménem workplace violence
- 35 % respondentů přiznává zkušenosti s mobbingem
- 15 % vedoucích odpovědělo, že se již při výkonu svého zaměstnání setkalo s bossingem
- 65 % nadřízených přiznává, že již zažili, že lidé ze svých pozic odešli čistě jen z důvodu nepochopení se svými kolegy nebo nadřízenými
- Zároveň celých 80 % nadřízených tvrdí, že lidé v jejich okolí zůstávají na svých místech jen z důvodu pevných vazeb na svého zaměstnavatele a kolegy
- 40 % vedoucích odpovědělo, že nezasahují do konfliktů mezi svými podřízenými

Shrnutí dotazníkového průzkumu poukázalo na to, že většina dotázaných, ať řadových zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků vnímá práci v jejich organizaci jako týmovou. Přesto v obou skupinách dotazovaných okolo 30 % respondentů odpovědělo, že práci v jejich podniku by jako týmovou nenazvalo. Otázkou tedy zůstává, zda se jedná

skutečně o týmovou práci nebo o práci skupin pracovníků, kde je stanoven jasný řád a pravidla a řízení je založeno na formálních postupech.

Je třeba podotknout, že mnoho otázek bylo tvořeno se záměrem subjektivního hodnocení.

Zajímavé jsou také výsledky týkající se otázek důvěry v nadřízeného. Pouhých 28 % dotázaných pracovníků by se svému nadřízenému svěřilo se skutečností, že nejsou spokojeni s novým kolegou, se kterým sdílí společnou kancelář. To může poukazovat na dva problémy :

1) Důvěra ve vedoucího je nedostačující. *Skupinový* vedoucí je kvalitní a je nositelem osobní odpovědnosti za tým. Členové týmu si jsou vědomi toho, že konečná rozhodnutí jsou v rukou vedoucího a mohou také pociťovat určitý ostych před vedoucím. To může mít za následek neefektivní práci zaměstnanců.

2) To, že zaměstnanci neřeší situaci s nevhodným kolegou může vést k omezené práci týmu. Osobní antipatie mohou narušovat kvalitu práce jednotlivce a tím efektivnost práce celého týmu.

Cílem otázek týkajících se mobbingu, bossingu a workplace violence bylo poukázat na existenci těchto jevů i v českém pracovním prostředí a seznámit se s těmito pojmy.

Doporučení vyplývající z výsledků dotazníkového šetření

Společnost Essox s.r.o již na počátku svého fungování zavedla systém týmové spolupráce. Otázkou však zůstává, do jaké míry je práce v této společnosti skutečně týmová a do jaké míry se jedná o pracovní skupiny, které k týmové práci teprve směřují. Týmy jsou zde tvořeny na základě kapacitních možností a profesních schopností, nikoliv na základě výběru doplňkových rolí.

Je důležité si uvědomit, že ne každý je schopný pracovat v týmu. Někteří pracovníci jsou individuality, kterým práce v týmu nevyhovuje a kteří při svém zapojení do týmu mohou jeho funkce blokovat.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bych společnosti navrhla následující opatření ke zlepšení úrovně komunikace při sestavování a fungování pracovních týmů:

1. Klást důraz na osobní charakteristiky členů týmů, tak, aby tým byl efektivní z hlediska naplnění týmových rolí. Profesní schopnosti jsou jen jedním z předpokladů dobrého člena týmu.
2. Dbát na vhodný výběr team leaderů. Team leader má tým stmelovat a zároveň být jeho plnoprávným členem. Aby pracovníci pracovali jako tým a ne jako skupina, musí ke svému vedoucímu pociťovat plnou důvěru .
3. Vedoucí pracovníci by měli projevovat zájem o své podřízené, tzn.aktivně vstupovat do konfliktů mezi nimi a tím napomáhat k jejich včasnému řešení.
4. Posílit vzájemné vztahy prostřednictvím mimopracovních aktivit, kterými jsou outdoorové i indoorové aktivity zaměřené na team building.
5. Preventivně se věnovat projevům selhání komunikace, kterými jsou mobbing, bossing a workplace violence.

Hodnocení úrovně komunikace – kvalitativní výzkum

Pro potřeby tohoto výzkumu bylo užito metody pozorování a následné interpretace výsledků této metody. Pozorování bylo prováděno v oddělení vymáhání pohledávek a právním oddělení a to v průběhu půl roku.

Předmětem pozorování byly pracovní týmy společnosti, systém jejich sestavování, jejich koordinace, komunikační úroveň a způsoby řešení konfliktů uvnitř těchto týmů.

Hodnocení týmové spolupráce na základě pozorování

Na základě pozorování jsem dospěla k následujícím závěrům:

- Uspořádání kanceláří, resp. počet pracovníků v kanceláři, přispívá k efektivní týmové spolupráci. Zaměstnanci pracují v počtu 5 – 8 pracovníků na kancelář (tým), což je vhodné pro rozvíjení týmové spolupráce, prohloubení komunikace a zároveň k rozvíjení vlastních schopností společnými diskusemi.
- Týmy jsou utvářeny na dobu neurčitou. Jedná se o stabilní týmy, u kterých nedochází k významným změnám co do obsazení týmu.
- Na pozorovaných odděleních probíhá převážně sestupná komunikace. Dle mého názoru je zde patrná absence zpětné vazby, která by vedoucím pracovníkům zaručovala přehled o tom, jaké stanovisko podřízení zaujali k jejich pokynů a nařízením.
- V průběhu pozorování jsem nezaznamenala, že by týmy na pozorovaných odděleních byly vytvářeny na základě naplnění týmových rolí. Upřednostňovány jsou především profesní předpoklady členů týmů.
- Velký důraz je kladen na elektronickou komunikaci. Oddělení i pracovníci mezi sebou často komunikují prostřednictvím e-mailových zpráv. Tento způsob komunikace urychluje firemní procesy, zároveň však může docházet k nedostatečnému pochopení zprávy.
- Ke krizovým momentům docházelo v situaci, kdy na pozici vedoucího pracovníka byl dosazen člověk nepocházející z řad společnosti. Tento způsob dosazení vyvolal v zaměstnancích pocity nejistoty a nedůvěry. K těmto

negativním pocitům přispěl i fakt, že nový manažer začal neprodleně po svém nástupu provádět velké množství změn, s jejichž přijetím měli zaměstnanci problémy. Tato situace nemusela nutně vyplývat z toho, že dané změny byly špatné, ale z toho, že zaměstnanci nebyli dostatečně poučeni o nutnosti změn a způsobu jejich provedení.

- Team leadeři jsou téměř denně zváni na podnikové porady, kde jsou řešeny pracovní problémy a problémy týkající se práce uvnitř týmu. Team leader má po skončení těchto porad za úkol informovat členy týmu o problémech, které se na poradách řešily a o závěrech těchto porad. Tyto závěry jsou posléze komunikovány uvnitř týmu. Tento aktivní přístup může zabránit větším pracovním i osobním konfliktům, případně nedorozuměním týkajících se pracovních postupů v týmech.
- Každý měsíc jsou zaměstnanci obeznámeni s děním v podniku prostřednictvím firemních novin. Informace jsou však zaměřeny spíše na ekonomickou stránku podniku a na změny ve vrcholovém vedení, než na běžné informace týkající se chodu podniku.
- Zaměstnanci často přicházejí s vlastními zlepšovacími návrhy týkajícími se práce uvnitř týmu. Tento aktivní přístup zaměstnanců přispívá k efektivní práci týmu a k diskusím, které jsou prospěšné z hlediska komunikace uvnitř týmu.
- Obecně lze, na základě pozorování, hodnotit úroveň komunikace uvnitř týmů jako dobrou, drobné nedostatky lze spatřovat v komunikaci mezi týmy navzájem, kde jsou stále patrné známky soutěživosti a vzájemné nedůvěry. Příčina těchto nedostatků může být v nízké informovanosti a také v tom, že si pracovníci neuvědomují, že kooperace týmů je prioritní pro efektivní dosahování podnikových cílů.

Doporučení vyplývající z výsledků kvalitativního výzkumu

Na základě výsledků pozorování bych organizaci doporučila následující opatření:

- Prohloubit spolupráci a komunikaci mezi týmy navzájem například prostřednictvím úkolů, na kterých budou muset tyto týmy pracovat společně a kde bude nutná kooperace těchto týmů. Horizontální komunikace představuje podpůrný prvek pro fungování týmové spolupráce.
- Provést test týmových rolí a to prostřednictvím mimopracovních aktivit. Tento test napomůže odkrýt, jaké role jsou v týmu zastoupeny a které naopak týmu chybí. Na základě výsledků tohoto testu může team leader členy týmů proměnit tak, aby si vyhovovali jak profesně, tak rolemi, které v týmu zastávají. To může přispět ke zlepšení efektivity těchto týmů.
- Informovat pracovníky o dění v organizaci způsobem, který pro ně bude více průhledný a pochopitelný a to například pořádáním seminářů a porad, které budou méně formální.
- Při prosazování jakýchkoli změn by měli být pracovníci informováni a poučeni o nutnosti a pozitivním přínosu těchto změn, stejně tak jako o procesu změny. Zároveň je nutná existence pozitivní motivace pracovníků, která napomůže lepšímu přijetí a implementaci změny.

5. Závěr

Pro kvalitní práci týmu je nezbytná otevřená komunikace všemi směry, důvěra a respekt. Jen tak má tým příležitost, aby při řešení úkolů, problémů a rozhodování efektivně využíval svoje zdroje a dosahoval tak vysoké produktivity.

Podniky často důležitost komunikace při sestavování a fungování pracovních týmů podceňují. Důsledkem bývá nedostatečná produktivita práce, snížená efektivita pracovních týmů a časté konflikty, které jsou „řešeny“ na úkor práce.

Pracovní tým je založen na vzájemné důvěře, na motivaci, která vychází zevnitř týmu a na uvědomění si společného, týmového cíle. Mnoho manažerů nazývá uspořádání ve svých organizacích jako týmové, ale faktem je, že se jedná o pracovní skupiny, kde členové sledují převážně vlastní zájmy a konkurují si navzájem. Komunikace je zde zčásti skrytá a lidé selektují, co svým spolupracovníkům sdělí a co ne. Od takové pracovní skupiny k vysoce výkonnému týmu je dlouhá cesta.

Cílem této práce bylo poukázat na význam komunikace a to jak při sestavování, tak při samotném fungování pracovních týmů. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti Essox s.r.o a jeho cílem bylo prokázat, zda společnost, která je založena na systému týmové spolupráce týmově skutečně pracuje, resp. zda pracovníci této firmy vnímají práci v jejich společnosti jako týmovou a navrhnout případná opatření ke zlepšení úrovně komunikace v této firmě.

Kvalitativní výzkum byl reprezentován metodou pozorování, které probíhalo po dobu půl roku. Cílem této metody bylo zhodnotit komunikační procesy uvnitř týmů a způsob sestavování těchto týmů, resp. poskytnout ucelený obraz o fungování těchto pracovních týmů.

Většina respondentů, kteří se zúčastnili kvantitativního výzkumu, vnímá svoji práci jako týmovou a jsou spokojeni s úrovní komunikace v podniku, což svědčí o tom, že organizace věnuje personální otázce značnou pozornost.

Práce poukazuje na časté problémy týkající se role komunikace při sestavování a fungování pracovních týmů. Při sestavování týmů jsou často ignorovány týmové role a osobní předpoklady pracovníků k práci v týmu.

Zároveň pozitivním zjištěním, které vyplývá z dotazníkového šetření je fakt, že společnost si uvědomuje, jak důležitý je pocit sounáležitosti pracovníků s firmou a pravidelně své pracovníky informuje o dění v organizaci.

Organizace jako živý organismus nefunguje bezchybně a to ani v otázkách komunikace. Mnoho problémů a nedostatků lze však eliminovat. Stále více firem si uvědomuje skutečnost, že efektivně sestavený tým je pro společnost nenahraditelný.

Závěrem lze konstatovat, že jsem ve zkoumané společnosti neshledala žádné závažné skutečnosti týkající se úrovně komunikace v v souvislosti s pracovními týmy a že i přes drobné nedostatky, které lze považovat za odstranitelné, je možno společnost považovat v otázce týmové spolupráce za pokrokovou.

6. Summary

The main object of this thesis is to consider the importance of communication and operation of work teams.

In the first part of my thesis I have concentrated on the theme of communication in general, on the problem of communication in organization and upon the role of management in finding the solutions to these communication problems.

The next part of this thesis is focused upon the theme of work teams, specifically the problem with their formation, the importance of team roles and also about the barriers which are encountered by the operation of these teams.

The practical part of my thesis deals with the company ESSOX s.r.o.. The object of interviews, that have occurred there, was to do some subjective evaluation of the level of communication within this company and consider if this company works really in teams.

The resulting outcome of this investigation is that this company has some major communication problems. These deficiencies don't have any specific relevant character. In other words, it means that this company turns to the matter of team work. My recommendations have been given at the end of this thesis. That mission is to give instructions as to how to make the team work more effectively.

Key words : communication, team work, organization, team role, team leader

7. Přehled použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování (jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci)*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80 – 85839 – 09 – 01
2. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice: ERA Nakladatelství, 2003. 181 s. ISBN 80 – 86517 – 34 – 9
3. FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80 – 213 – 1295 -5
4. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1998. 103 s. ISBN 80 – 7169 – 550 – 5
5. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2006. 105 s. ISBN 80 – 247 – 1764 – 6
6. KRÜGER, W. *Vedení týmů – Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2004. 108 s. ISBN 80 – 247 – 0480 – 2
7. MICHEK, S. *Rozvoj kvality odborného vzdělávání v Evropě*. Praha : Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. 84 s. ISBN 978 – 80 – 87063 – 03 – 3
8. NAKONEČNÝ, M. *Přehled metod sociální psychologie*. Praha : Osvětový ústav v Praze, 1968 . ST – 17 – 1125/68
9. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80 – 200 – 0690 – 7

10. POSPÍŠIL, M. *Asertivita je stále živá, aneb cvičení, výklady, kaskády, situace z českého prostředí*. Plzeň : PHDr. Miroslav Pospíšil, 2005. ISBN 80 – 903529 – 0 – 1
11. POSPÍŠIL, M. *Zlost, hněv, rozčilení aneb jak ze slepé uličky krizové komunikace s dospělými i dětmi*. Plzeň : Psychologické poradenství a diagnostika, vydavatelství a nakladatelství psychologické odborné literatury, 1999. ISBN 80 – 238 – 4579 - 9
12. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, s.r.o., 2000. 263 s. ISBN 80 – 7178 – 291 – 2
13. Výroční zpráva společnosti Essox za rok 2006, s.r.o, 2007, 48 s.
14. *Workplace violence – násilí na pracovišti, časopis Policista1/2007*. Praha: MV ČR, odbor prevence kriminality, 2007, 48 s. ISSN 1211 - 7943

Elektronické odkazy:

15. Server společnosti Gradua – Cegos, s.r.o. Interní komunikace – součást firemní kultury - <http://www.gradua.cz>
16. Server společnosti Gemare Agency, s.r.o. Promotion & PR Service - <http://www.gemareagency.cz/teambuilding>
17. Server společnosti Vertigo Sports, s.r.o. - <http://vertigo.cz/2.php>
18. Server společnosti Adventura Teambuilding – <http://www.teambuilding.cz>
19. Huberová, B., Psychický teror na pracovišti – <http://psychologie.doktorka.cz/mobbing--psychicky-teror-na-pracovisti>

Seznam tabulek a grafů:

Tabulka 1: Výhody a nevýhody psané komunikace

Tabulka 2: Výhody a nevýhody ústní komunikace

Tabulka 3: Výhody a nevýhody vizuální komunikace

Tabulka 4: Výhody a nevýhody elektronické komunikace

Graf 1: Hodnocení úrovně komunikace

Graf 2: Organizace komunikačních kurzů

Graf 3: Hodnocení týmovosti práce

Graf 4: Důvěra v nadřízeného

Graf 5: Vnímání nadřízeného

Graf 6: Vnímání top – managementu

Graf 7: Vnímání spolupracovníků

Graf 8: Důvěra v nadřízeného 2

Graf 9: Zkušenost s mobbingem

Graf 10: Zkušenost s bossingem

Graf 11: Informovanost zaměstnanců

Graf 12: Organizace mimopracovních aktivit

Graf 13: Hodnocení nadřízených

Graf 14: Výpovědi kvůli konfliktům

Graf 15: Pevné vazby na zaměstnavatele

Graf 16: Emocionální vazba

Graf 17: Hodnocení úrovně komunikace 2

Graf 18: Organizace komunikačních kurzů 2

Graf 19: Týmovost práce

Graf 20: Znalost podřízených

Graf 21: Zkušenost s workplace violence

Graf 22: Zkušenost s mobbingem 2

Graf 23: Zkušenost s bossingem 2

Graf 24: Informovanost vedoucích

Graf 25: Mimopracovní aktivity

Graf 26: Výpovědi kvůli konfliktům 2

Graf 27: Pevné vazby na zaměstnavatele 2

Graf 28: Řešení konfliktů

