

BAKALÁRSKA

PRÁCA

Analýza pracovných vzťahov a komunikácie
v podniku

Analysis of Work Relationships and
Communication in Company

Študijný program

Ekonomika a management

Študijný odbor

Personálny management v priemyselných
podnikoch

Vedúci práce

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Szabóová

Kamila Kristína

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Szabóová Jméno: Kamila Kristína Osobní číslo: 453484
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddelenie pedagogických a psychologických štúdií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personálny management v priemyselných podnikoch

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza pracovných vzťahov a komunikácie v podniku

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Work Relationships and Communication in Company

Pokyny pro vypracování:

Ciel: Cieľom bakalárskej práce je analyzovať pracovné vzťahy a komunikačné procesy vo firme BlueberryApps s.r.o.
Prínos: Prínosom bakalárskej práce je odporučiť navrhované postupy na zlepšenie komunikačných procesov a vzťahov v podniku
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická časť - komunikácia, verbálna komunikácia, neverbálna komunikácia, typy vnútrofirmej komunikácie, vplyv vnútrofirmej komunikácie na pracovníkov, druhy stratégií firemnej komunikácie; 3. Praktická časť - predstavenie spoločnosti, oboznámenie so súčasným stavom, návrhy na zlepšenie komunikačných procesov; 4. Záver

Seznam doporučené literatury:

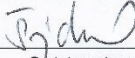
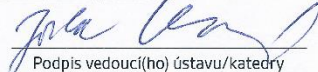
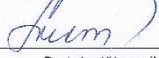
JANDA, P. Vnitřní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing, 2004.
HORÁKOVÁ, I. STEJSKALOVÁ, D. ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2008.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001.
NOLEN-HOEKSEMA, S. a kol. Psychologie Atkinsonové a Hilgarda. Praha: Portál, 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., VŠEM, katedra riadenia ľudských zdrojov

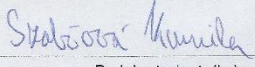
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:
Mgr. Ing. Kristýna Polenová, BlueberryApps s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce: 05.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 05.05.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.08.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

11-04-2018
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

SZABÓOVÁ, Kamila Kristína. Analýza pracovných vzťahov a komunikácie v podniku. Praha: ČVUT 2018. Bakalárska práca. České vysoké učenie technické v Prahe, Masarykov ústav vyšších štúdií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prehlásenie

Prehlasujem, že som svoju bakalársku prácu vypracovala samostatne. Ďalej prehlasujem, že som všetky použité zdroje správne a úplne odcitovala a uvádzam ich v priloženom zozname použitej literatúry.

Nemám závažný dôvod proti sprístupňovaniu tejto záverečnej práce v súlade so zákonom č. 121/2000 Zb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s autorským právom a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon) v platnom znení.

V Prahe dňa: 01.05.2018

Podpis:

Podakovanie

Chcela by som sa poďakovať pani PhDr. Markéte Šnýdrovej, Ph.D. za cenné rady a odbornú pomoc, ktoré som pri písaní tejto práce zúžitkovala. Rovnako sa chcem poďakovať za všetky rady a tipy zamestnancom organizácie, v ktorej bola tvorená praktická časť a taktiež mojim rodičom a priateľom, ktorí mi dodávali energiu a podporu.

Abstrakt

Táto bakalárska práca je zameraná na analýzu komunikácie a pracovných vzťahov v organizácii XY. V teoretickej časti práce sú popísané fakty, čerpané z odbornej literatúry v nadväznosti na komunikačné procesy a nástroje, ktoré sú používané externe, ale najmä interne. Rovnako sú v teoretickej časti definované pracovné vzťahy a to, ako ich efektívne regulovať a posilňovať.

Praktická časť je zameraná na popis organizácie XY a na to, aké konkrétne komunikačné nástroje a procesy táto organizácia využíva. Ďalej sú popísané pracovné vzťahy, v nadväznosti na nástroje a procesy, ktoré pomáhajú tieto vzťahy upevňovať. Praktická časť je zavŕšená kvalitatívnym dotazníkovým šetrením, pomocou ktorého boli analyzované pracovné vzťahy a komunikácia v konkrétnych tímoch. Na základe tejto analýzy a komparácie jednotlivých tímov boli vyvedené odporúčania, ktoré boli následne odovzdané kompetentným osobám.

Kľúčové slová

Komunikácia, pracovné vzťahy, analýza, nástroje, procesy, externé, interné

Abstract

This bachelor thesis focuses on the analysis of communication and work relationships in the XY organization. In the theoretical part, facts are described in relation to communication processes and tools that are used mainly internally, but also externally. Also, in the theoretical part the work relations are defined, and how to effectively regulate and strengthen them is also written about. The practical part is focused on describing the XY organization and on what specific communication, tools, and processes the organization uses. In addition, working relationships are described in conjunction with the tools and processes that help to consolidate these relationships. The practical part is completed by a quality questionnaire survey, which analyzed the work relationships and communication within the particular teams. On the basis of this analysis and comparison of the teams, recommendations were made which were subsequently passed on to the competent persons.

Key words

Communication, work relationships, analysis, tools, processes, external, internal

Obsah

Úvod	5
Teoretická časť.....	7
1. Komunikácia.....	7
1.1. Typy komunikácie	7
1.2. Funkcie komunikácie	8
1.3. Firemná komunikácia.....	9
1.4. Vnútrofiremná komunikácia.....	12
2. Pracovné vzťahy.....	21
2.1. Vzťahy a ich vznik v nadväznosti na socializáciu	21
2.2. Socializácia v organizácii v nadväznosti na priaznivé pracovné vzťahy ..	23
2.3. Konflikt.....	24
Praktická časť.....	27
3. Predstavenie organizácie.....	27
3.1. Organizácia XY.....	28
3.2. Tím.....	29
4. Komunikačné nástroje a procesy	32
4.1. Interné komunikačné nástroje a procesy.....	32
5. Pracovné vzťahy.....	42
5.1. Organizačná štruktúra a sebarozvoj	42
5.2. Teambuildingy.....	45
5.3. Pracovné vzťahy a komunikácia v agilnom projektovom riadení	48
6. Výskum.....	50
7. Záver	54
Zdroje	56
Zoznam obrázkov.....	59
Zoznam príloh.....	60

Úvod

Vždy boli komunikácia a priaznivé pracovné vzťahy považované za dôležitý aspekt, na ktorom by si malo vedenie každej organizácie zakladať. Sú potrebné hlavne z toho dôvodu, že len spokojní zamestnanci dokážu odvádzať kvalitné a požadované výkony, a tým pádom zvyšovať zisk organizácie. Rovnako sú spokojní zamestnanci najlepšou reklamou pre konkrétnu organizáciu, nakoľko o nej budú hovoriť svojim známym len v dobrom, čo môže mať za následok nárast prísunu potenciálnych uchádzačov o zamestnanie (Cappelli, 2008, s. 10).

Problematika komunikácie a pracovných vzťahov sa vyvíja spolu so spoločnosťou. Už pred niekoľkými miliónmi rokov sa začali ľudia zoskupovať, vytvárať vzťahy a navzájom si odovzdávať informácie. 21. storočie je storočím rýchlym, preto sa spolu s dobou vyvíjajú aj komunikačné nástroje, procesy a pracovné vzťahy (Lauer, 2008, s. 16).

Cieľom tejto práce bude analyzovať pracovné vzťahy a komunikáciu v organizácii. Tento cieľ budú sprevádzať dva predpoklady – prvým je, že v organizácii sú viac preferované online komunikačné nástroje a druhým je, že sa miniteambuildingy tešia väčšej efektívnosti. Prínos tejto práce bude spočívať v konkrétnych odporúčaní, ktoré by mohli odhalené nedostatky vylepšiť.

Teoretická časť bude venovaná dvom problematikám. Prvá bude problematika komunikácie. V nadväznosti na literatúru je popísané a vysvetlené, čo komunikácia vlastne je. Rovnako budú priblížené jej typy a ich hlavné znaky. Komunikácia by mala spĺňať určité funkcie, ktoré budú v teoretickej časti tiež popísané, a to v spojení s komunikačným procesom. Teoretická časť v sekcii komunikácie bude sprevádzaná niekoľkými obrázkami, ktoré budú dopĺňať text a pomôžu tak čitateľovi vytvoriť si celistvú predstavu. Komunikácia bude pokrytá z dvoch oblastí, a to z oblasti firemnej komunikácie a komunikácie vnútrofiremnej. Kapitola o firemnej komunikácii bude hovoriť o tom, ako a prostredníctvom čoho, by mala firma komunikovať smerom von. V tejto časti budú popísané funkcie rôznorodých sociálnych sietí, ktoré sú v dnešnej dobe populárnymi nástrojmi v oblasti PR. Kapitola venovaná vnútrofiremnej komunikácii zase bude popisovať priebeh komunikačného procesu vo vnútri podniku a to, akými spôsobmi by sa mali zdieľať informácie naprieč organizáciou.

Druhá sekcia teoretickej časti bude zastrešovať oblasť pracovných vzťahov. V tejto sekcii budú popísané rôzne názory nato, čo vlastne vzťah je, a ako vzniká. Tiež budú popísané spôsoby, ako priaznivé pracovné vzťahy udržiavať čo najpríjemnejšou formou. Bohužiaľ, nie vždy sa v oblasti pracovných vzťahov dá vyvarovať vzniku konfliktov. Aj táto problematika bude v kapitole o pracovných vzťahoch popísaná, nakoľko považujem za veľmi dôležité, aby ľudia vedeli vzniknuté konflikty efektívne a diplomaticky riešiť.

Praktická časť tejto práce bude sprostredkovaná aj vďaka veľkej ochote organizácie XY, ktorá poskytla značne rozsiahle materiály kjej vypracovaniu.

V úvode praktickej časti bude popísané fungovanie tejto organizácie už od jej začiatkov. Čitateľom bude priblížený vznik tejto organizácie, rozdelenie organizačnej štruktúry na rôzne tímy, ktoré majú rozličné zameranie a v neposlednom rade aj vízie a misie, podľa ktorých sa organizácia XY riadi. V ďalšej sekcii budú popísané aj interné komunikačné nástroje, ktoré sú v tejto organizácii najviac využívané a to v zmysle dennej báze. Vizualne prevedenie niektorých komunikačných nástrojov bude čitateľovi poskytnuté pomocou obrázkov, ktoré sa nachádzajú buď v texte, alebo v prílohách. Dôležité nie sú len interné komunikačné nástroje a procesy, ale aj tie externé, ktoré pomáhajú organizáciu priblížiť odbornej verejnosti, a to nie len po pracovnej stránke, ale aj po stránke osobnej. Organizácia XY značne využíva rôzne typy sociálnych sietí, na ktorých zdieľa rôzne príspevky a fotografie či už z meetupov, akcií, pracovných úspechov až po to, ako vyzerajú bežné dni v kancelárii.

Pracovné vzťahy budú v praktickej časti popísané najmä v nadväznosti na organizačnú štruktúru, ktorá bola poskytnutá pre potreby tejto práce. Bude popísané to, akou formou sa v tejto organizácii priaznivé pracovné vzťahy udržiavajú a čo prispieva k tomu, aby sa udržiavali v pozitívnej atmosfére. V tejto sekcii budú popísané rôzne interné workshopy, udalosti, teambuildingy a dokonca aj agilné projektové riadenie Scrum, ktoré by mohlo byť pre čitateľa zaujímavé, nakoľko efektívne zastrešuje komunikačné procesy a aj priaznivé pracovné vzťahy.

Výskumná časť praktickej časti bude sprostredkovaná formou kvalitatívneho šetrenia a to konkrétne štruktúrovaným rozhovorom s určitými zamestnancami organizácie. Rozhovoru sa zúčastnia teamleaderi a Scrum Masteri z rôznych tímov, ktorí budú odpovedať na 10 otázok zameraných na pozitíva a negatíva komunikačných nástrojov a procesov, na formu udržiavania priaznivých pracovných vzťahov a na to, kde vidia v týchto oblastiach nedostatky.

Na základe odpovedí bude vykonaná analýza výsledkov a ich komparácia naprieč tímami. Bude vyhodnotené, čo v tímoch funguje a nefunguje, a následne budú vyvedené odporúčania, ktoré by mohli prípadné odchýlky medzi tímami odstrániť, a dopomôcť tak k hladšiemu priebehu odovzdávania informácií medzi zamestnancami. Rovnako budú dodané odporúčania aj na posilnenie pracovných vzťahov a na celkové zlepšenie pracovnej atmosféry v tímoch.

Teoretická časť

Teoretická časť tejto práce bude primárne zameraná na podstatu komunikácie vo všeobecnej rovine. Podrobne rozoberie, čo komunikácie vlastne je, taktiež sa bude snažiť priblížiť jej typy a funkcie. Ďalej sa bude táto sekcia venovať vnútrofirmej komunikácii, stratégii firemnej komunikácie a celkovo tomu, ako jednotlivé procesy ovplyvňujú chod podniku a zamestnancov podniku.

Rovnako sa bude orientovať aj na pracovné vzťahy v podniku. Bude sa snažiť ozrejmiť čo pracovný vzťah je, ako vzniká, ako by mal zdravý pracovný vzťah vyzeráť. Vzťahy na pracovisku nebývajú vždy len dobré, preto budú určite zmienené aj zdroje konfliktov a ich možné riešenia v nadväznosti na problém komunikácie.

1. Komunikácia

Komunikácia je proces, ktorý nastáva hneď po našom narodení. Už niekoľko hodinoví novorodenci sú schopní využívať určitú formu komunikačných procesov smerujúcich na matku a takto ju oboznamujú so svojimi potrebami, či už verbálnymi prejavmi, ako sú krik, plač, neskôr smiech, alebo neverbálnymi gestami, ako je napríklad ukazovanie rukou na určité predmety. Komunikácia tu je už od nepamäti a nikdy nezanikne (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 376).

Z vyššie uvedeného tvrdenia, ktoré zastrešuje Nolen-Hoeksema (2012, s. 376) vyplýva, že komunikácia je obojstranným procesom, v ktorom dochádza prijímaniu a odovzdávaniu informácií. Tento proces je úzko spätý so spoločnou činnosťou (kooperáciou) a vzájomným pôsobením (interakciou) medzi ľuďmi a spoločenskými vzťahmi medzi nimi (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 376).

Nielen človek rozumný (*Homo sapiens sapiens*), ale aj zvieratá pomedzi sebou využívajú určité formy komunikačných prostriedkov, ktorými sú v prvom rade hlavne pachové stopy, a v druhom rade reč tela. Reč tela zvierat je smerovaná primárne na komunikáciu s človekom. Keď pes vrtí chvostom, snaží sa dať najavo radosť. Naopak keď kňučí a chvost sťahuje pomedzi zadné končatiny, vykazuje známky strachu a podriadenosti (Nakonečný, 2009, s. 287).

Komunikáciu môžeme chápať ako výmenu, či zdieľanie určitých typov informácií a rovnako ju môžeme zaradiť ako jednu z dôležitých a neoddeliteľných súčastí sociálnej interakcie (Zich, 2005, s. 41).

1.1. Typy komunikácie

Medzi typy komunikácie patrí komunikácia verbálna, čiže slovná a komunikácia neverbálna, čiže každá tá, ktorá je sprostredkovaná bez slov, pomocou gestiky a mimiky (Knapp a kol., 2013, s. 4).

Verbálna komunikácia

Medzi ľuďmi nastáva proces komunikácie primárne prostredníctvom reči. Takejto komunikácii hovoríme verbálna (Zich, 2005, s. 41).

Reč (parole), ktorá je prostriedkom komunikácie, je základným stavebným prvkom pri budovaní medziľudských vzťahov a pri tvorbe sociálnych interakcií (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 376).

V prípade, že sa zahajuje komunikačný proces, je v našich kompetenciách, aby sme komunikáciu viedli zrozumiteľne, sohľadom na mentálnu úroveň komunikanta. Ak by boli dané skutočnosti zanedbané, je možné, že by nastal takzvaný „komunikačný šum“, ktorý by viedol k dezinformovanosti oboch zúčastnených strán, t.j. komunikátora a komunikanta, čo by malo za následok narušenie podstaty komunikačného procesu. Ak osoba, ktorej sa prostredníctvom komunikácie snažíme odovzdať určitú informáciu, nerozumie našim požiadavkám, nie sme schopní takýto proces nazývať komunikačným (Janda, 2004, s. 13).

Nonverbálna komunikácia

Pod neverbálnu komunikáciu spadá všetok náš prejav, ktorý nie je vyjadrený rečou. Môžeme do nej zaradiť všetku našu gestiku, ako aj mimiku. To, ako máme späť ruky, či sa usmievame, mračíme, či je náš postoj uzatvorený alebo otvorený. To všetko je formou neverbálnej komunikácie (Zich, 2005, s. 41).

Je zaujímavé pozorovať rozdiel medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou, ktorý približuje práve Giddens (2013, s. 96). Na neverbálnej komunikácii je zaujímavá obtiažnosť jej ovládania. Veľa ľudí zabúda na svoju reč tela, ktorá môže ľahko prezradiť ich skutočné rozpoloženie. Ak má komunikant počas priebehu komunikačného procesu založené ruky na hrudi, môže to signalizovať jeho neporozumenie zdieľaným informáciám, odmeranosť alebo uzatvorenosť voči komunikovanému (Giddens, 2013, s. 96).

1.2. Funkcie komunikácie

Psychológia sa pozerá na komunikačný proces z dvoch hľadísk. Prvé hľadisko nazývame axiologické alebo aj hodnotové. Je tvorené zložkou konotát, v ktorej vieme analyzovať, čo pre mňa zdieľaná informácia znamená. Druhé hľadisko je popisné, čiže sémantické. Sémantické hľadisko sa skladá zo zložky denotát. Denotátom chápeme konkrétnu vec, predmet alebo jav (Pauknerová, 2012, s. 108).

Za funkcie komunikácie sú považované najmä funkcia informovať, inštruovať, presvedčiť, pobaviť alebo zaujať. Nie len funkcie, ale aj motivácie sú dôležitou zložkou komunikačného procesu. Do primárnych typov motivácií, zahŕňame okrem iného aj motivácie kognitívne, sebaotvrdzovacie, adaptačné, združovacie, existenciálne, presilové či pôžitkárské (Pauknerová, 2012, s. 108).

Rovnako sa nesmie vynechať ani komunikačný kontext, ktorý je uskutočňovaný vždy v prítomnosti, t.j. v čase a priestore a skladá sa z určitých fáz.

Komunikačný kontext si môžeme predstaviť ako reťazec po sebe logicky nasledujúcich dejov, skladajúcich sa z komunikátora, komunikačného zámeru, kódovania, komuniké, kanálu, dekódovania, komunikanta a nakoniec spätnej väzby (viď. obrázok č.1), v ktorom je schematický nákras komunikačného kontextu (Nakonečný, 2009, s. 289).

Obdobne popisuje komunikačný proces aj Wrench (2013, s. 13), ktorý o komunikácii tvrdí, že je jedným z najpoužívanejších, a jedným z najviac zle používaných slov v jazyku. Najstarší lineárny model ľudskej komunikácie bol popísaný v roku 1949 Claudeom Shannonom a Warrenom Weaverom, ktorý sa skladal zo štyroch častí – odosielateľ (niekedy nazývaný aj zdrojom), prijímateľ, správa a komunikačný kanál. Vysielateľ je osoba, ktorej účelom je zdieľať správu prijímateľov a v rámci tohto procesu vedieť zvoliť správny typ komunikačného kanála (Wrench, 2013, s.13).

Obrázok č.1 - (Schéma komunikačného kontextu):



Zdroj: Nakonečný, 2009, s. 289, upravené autorkou práce

Na obrázku č. 1 je možné vidieť schému komunikačného kontextu v procese diania, v ktorom je zobrazená nadväznosť jednotlivých krokov v periodickom rozhraní. Na začiatku procesu je osoba nazývaná komunikátor. Komunikátor je odosielateľ správy – svoju myšlienku transformuje do slov. Komunikačným zámerom je chuť a potreba informovať druhú stranu. Ďalším krokom je kódovanie, v ktorom je zvolený štýl odovzdania informácií. Komuniké si môže čitateľ predstaviť ako samotnú informáciu, ktorá je odovzdávaná. Potom prichádza kanál, prostredníctvom ktorého je informácia odovzdávaná – to môže byť verbálny alebo písomný spôsob odovzdania. Táto informácia je dekódovaná, pričom ju komunikant spracuje a individuálne chápe. Všetky tieto procesy vedú ku spätnej väzbe, ktorá uzatvára proces komunikačného kontextu a informuje o úspešnom, či neúspešnom predaní informácie.

1.3. Firemná komunikácia

Kapitola o firemnej komunikácii sa bude zameriavať v najväčšom rozsahu nato, ako firma, podnik, či organizácia komunikuje smerom von, ku svojim potenciálnym budúcim zamestnancom, klientom, médiám a širšej odbornej verejnosti. Je dôležité, aby bol kladený dôraz na správne využívanie firemno-komunikačných nástrojov, nakoľko si pomocou nich verejnosť vytvára celistvý obraz o firme a jej kultúre, jej organizačnej štruktúre a získava všetky relevantné informácie, s ktorými neskôr operuje. Ďalej sa musí zohľadňovať to, aké pôsobisko

organizácia z pohľadu zaradenia zastáva a podľa toho vytvárať správny komunikačný model. Veľké korporátne firmy používajú odlišné komunikačné nástroje, než firmy startupové a firmy s voľnejšou organizačnou štruktúrou. V oboch prípadoch je ale nutné myslieť na obsah zdieľaných vecí smerom k verejnosti, nakoľko je účelom zachovať si dobré meno, pričom ale organizácia chce verejnosti priblížiť svoje ciele, vízie, a ďalšie pre verejnosť relevantné informácie (Horáková a kol., 2008, s.112-115).

Webové stránky

Podľa Donelana (2010, s. 226-230) sú webové stránky firmy považované za jednu z hlavných vstupných brán k získaniu informácií o podniku. Na týchto stránkach by sa mali nachádzať relevantné informácie v podobe kontaktných údajov firmy, sídla, respektíve adresy, na ktorej daná firma operuje, priblíženie firemnej kultúry a organizačnej štruktúry v podobe zobrazenia reálnych zamestnancov, no najmä služby, ktoré daná organizácia ponúka klientom, prípadne stakeholderom. Aj tu je samozrejme dôraz kladený nato, či je firma korporátne, alebo či má voľnú organizačnú štruktúru. Podľa toho by mali byť vytvárané aj webové stránky. Nie len obsah, ale aj vizuálna stránka je dôležitým bodom, ktorý pomáha fungovať webovej stránke, ako ucelenému prvku. Návštevníci potrebujú najst relevantné informácie v čo najkratšom čase, bez zbytočne komplexných preklikávaní a vyhľadávaní. Je nutné, aby bola grafika webovej stránky užívateľsky príjemná, štruktúrovaná a prehľadná. Užívateľ sa musí na webovej stránke vedieť ľahko a rýchlo zorientovať, a najst relevantné informácie jemu potrebné (Donelan a kol., 2010, s. 226-230).

S tvrdeniami Donelana a kol. (2010, s. 226-230) sa stotožňuje aj Kucheriavy (2014, s. 05), ktorý navyše dopĺňa potrebnosť skúsených projektových manažérov, orientovaných na business, ktorí by mali dohliadať na celý obsah a vizuálnu časť webovej stránky organizácie. Rovnako by do tvorby webových stránok mali byť zainteresovaní zamestnanci marketingového oddelenia, ktorí môžu aplikovať a upravovať nástroje marketingového mixu na danú webovú stránku, a tak zvyšovať jej zobrazovanosť pri zadávaní kľúčových slov do vyhľadávača. Ide hlavne o SEO (search engine optimalization) a SMO (social media optimalization), ktoré pomáhajú cieľiť kľúčové slová na skupiny osôb, ktoré by mohli mať záujem o prípadnú spoluprácu (Kucheriavy, 2014, s. 05).

Firemný blog

Podľa tvrdení Flynn (2012, s. 231) sú v posledných rokoch práve blogy jednou z najvyhľadávanejších platforiem, ktoré môže návštevník čítať, zdieľať, hodnotiť a dávať na ne spätnú väzbu. Firemný blog by mal v prvom rade obsahovať zaujímavosti z firemného sveta konkrétnej organizácie, ktoré sa bežný návštevník nedozvie na oficiálnych webových stránkach. Je dobré, aby približovali firemnú kultúru, popisovali a sprevádzali rôznymi internými novinkami, a hlavne

boli písané pútavou formou. Čo sa týka obsahovej stránky firemných blogov, Flynn (2012, s. 231) upozorňuje nato, že treba dávať pozor na vypúšťanie citlivých informácií, ktoré by v konečnom dôsledku mohli poškodiť dobré meno firmy. V tejto časti treba najmä dbať na organizačnú štruktúru firmy, kde sa môžeme stretnúť u korporátnych gigantov s formou textu viac oficiálnou, a u organizácií s voľnou organizačnou štruktúrou s textáciami uvoľnenejšími a prirodzenejšími, ako v bežnej komunikácii, tak čitateľovi. Jednoducho treba do písania zapájať ľudskú stránku firmy a používať komunikačné vyjadrovanie bežne využívané v priamej osobnej konverzácii. Tiež je prospešné klásť v texte otázky, na ktoré môže čitateľ reagovať spätnou väzbou v podobe komentárov, alebo zanechať hodnotenie článku v podobe čísla na hodnotiacej škálovej stupnici. Aj z takýchto údajov sa dá robiť následná analytika, pomocou ktorej sa môžu vyhodnocovať záujmové oblasti čitateľov, a následne prispôbovať zdieľaný obsah ich preferenciám (Flynn, 2012, s. 231).

S vyššie uvedenými tvrdeniami Flynna (2012, s. 231) súhlasí aj Horáková a kol. (2008, s. 153- 164), podľa ktorého sú blogy zaraďované medzi sociálne médiá, ktoré dávajú organizácii možnosť byť súčasťou online priestoru. V tomto online priestore môžu naďalej využívať rôzne interaktívne nástroje a prelinkovania. Písanie firemného blogu je vhodným nástrojom na predstavovanie názorov a postojov nie úplne oficiálnou formou, akou je napríklad webová stránka. Prostredníctvom blogu môžeme zapojiť do diskusie návštevníkov a sledovateľov, ktorých preferencie môžeme sledovať, a prispôbovať tak obsah ich požiadavkám. Aj vďaka týmto prispôbeniam vzniká medzi autorom článkov a čitateľom určité puto, v ktorom je správca blogu vnímaný skôr ako priateľ, respektíve známy, než ako neznáma osoba. V tejto oblasti sa s Horákovou a kol. (2008, s. 153-164) stotožňuje aj Flynn (2012, s. 231). Pri blogoch sú zmapované okrem výhod aj nevýhody. Tou hlavnou je, že určité organizácie vytvárajú umelé blogy, pomocou ktorých prezentujú firmu len v tom najlepšom svetle, čo sa ale nie vždy musí stretávať s realitou. Takto je ohrozovaná dôvera čitateľov a publika, ktoré blog číta, prípadne zdieľa. Je treba podotknúť, že firemné blogy sa radia medzi mladé sociálne médiá. Pre takéto mladé médiá doposiaľ nie sú známe žiadne etické pravidlá, ktoré by mohli regulovať ich obsah a formu (Horáková a kol., 2008, s. 153-164).

Sociálne siete

Networking je rozšírený v spoločnosti už od nepamäti. V minulosti sa ľudia primárne dorozumievali pomocou nástenných malieb v jaskyniach, a zdieľali tak ich najväčšie životné zážitky a etapy. Najstaršia jaskynná nástenná maľba sa datuje do obdobia paleolitu z pred 32 000 rokov a bola nájdená v meste Lascaux vo Francúzsku. Zdieľanie informácií, zážitkov a zaujímavostí v spoločnosti stále pretrváva, no v dnešnej dobe sa tieto informácie zdieľajú pomocou sociálnych sietí alebo iných médií, využívaných na komunikáciu s verejnosťou. Jedna z najznámejších platforiem z pomedzia sociálnych sietí je Facebook, ktorý bol

založený v roku 2004. Je vhodný na prepájanie kontaktov z rád priateľov, no dajú sa na ňom zakladať rôzne firemné účty, prostredníctvom ktorých môže organizácia denne zdieľať novinky a zaujímavosti z bežného firemného prostredia, a chodu. Výhodou firemného profilu na Facebooku je okamžitá spätná väzba od sledovateľov obsahu. Funguje pomocou „páči sa mi to“ tlačidla, alebo prípadne iných emotikonov vyjadrujúcich pocit osoby, ktorá daný post vidí. Ďalšou výhodou je zdieľanie. Ľudia môžu relevantné posty v podobe obrázkov, statusov alebo odkazov zdieľať na svojom súkromnom profile, a rozširovať tak povedomie o organizácii a jej chode, pomedzi svoje osobné kontakty (Safko, 2010, s. 447-452).

Ďalšou zaujímavou platformou je sociálna sieť s názvom Instagram. Tento typ sociálnej siete je primárne zameraný na zdieľanie fotografií, pri ktorých sa môžu využívať rôzne filtre na úpravu ich kontrastu, jas, farieb a iných premenných. Alfou a omegou Instagramu sú „hashtagy“, pomocou ktorých sú označované kľúčové slová pod príspevkom a zavináče, ktorými môže primárny užívateľ označiť užívateľa sekundárneho, ktorý následne uvidí konkrétny príspevok. Organizácie a firmy využívajú Instagram na priblíženie ľudskej stránky spoločnosti alebo aj na prípadné promo ich noviniek, či produktov. Väčšinou sú na firemné Instagram profily pridávané fotografie, videá a príspevky zo „zákulisia“ firmy, ktoré môžu byť pre sledovateľov pomerne atraktívne. Nie je to tak dávno, čo si spoločnosti držali určité informácie za zamknutými dverami. 21. storočie je storočím transparentnosti, čo určite napomáha k získavaniu klientov, zamestnancov a pozornosti ďalších relevantných skupín. Sledovateľov zaujíma denná rutina, kultúra a ľudská stránka zamestnancov organizácie rovnako, ako produkty ktoré vytvárajú, a ich následná kvalita (Luttrell, 2014, s. 108).

Nie len fotografie a textové príspevky, ale aj videá sú obrovským lákadlom pre sledovateľov a verejnosť. Možnosť zdieľania videí ponúka práve sociálna sieť YouTube. Princípy fungovania YouTube spočívajú v založení takzvaného kanála, na ktorý sú potom videá pridávané za účelom získavania a navyšovania počtu sledovateľov. Aj pri tejto sociálnej sieti je potrebné dodať, že sledovatelia môžu svoje názory na daný kontent vyjadriť pomocou komentárov a tlačidiel „páči sa mi to“, či „nepáči sa mi to“. Jednou z najpopulárnejších kategórií sú vlogy, ktoré zastávajú princípy videodenníku. Túto sekciu majú na starosti primárne ľudia z marketingového oddelenia a to konkrétne odborníci na PR (public relations), ktorí zastrešujú to, ako firma komunikuje navonok. Je vhodné zdieľať rôzne záznamy z meetupov, konferencií, interných workshopov, prípadne vytvoriť oficiálne firemné video, ktoré môže byť ďalej používané na webových stránkach, ako najkomplexnejší prostriedok na priblíženie firemnej kultúry a ľudí, ktorí ju pomáhajú vytvárať (Miller, 2011, s. 60).

1.4. Vnútrofiremná komunikácia

Podľa Jandy (2004, s. 10) je nemožné, aby skupina ľudí fungovala bez problémov pokiaľ nemá nastavené vhodné komunikačné procesy. Na základe

týchto procesov sme totiž schopní vykonávať prácu efektívne, bez chýb a vypracovávať úspešné firemné projekty. Všetky manažérske funkcie sú paralelne spojené vnútrofiremnou komunikáciou a tým pádom je prostredníctvom nej rozhodované o tom, ako sa budú využívať firemné zdroje (Janda, 2004, s. 10).

Do internej komunikácie radíme firemné nástenky, intranet, akcie (meetupy, teambuildingy, interné konferencie, workshopy, večierky) zápisy z porád, časopisy a mnoho ďalších prostriedkov, ktoré majú vplyv na správanie pracovníkov, a môžu určitým spôsobom ovplyvniť ich vnímanie podniku, spoločnosti, či organizácie a ich kultúry. Pri širšom náhľade môžeme do týchto prostriedkov zahrnúť vybavenie kancelárií, ich typ (klasický vs. openspace) ako aj celkové prostredie a sociálne podmienky. Rovnako do internej komunikácie patrí aj možnosť občerstvenia na pracovisku, ako aj miera a atraktivita ďalších ponúkaných benefitov, štýl vedenia podniku, spoločnosti, či organizácie. Zamestnanci sú spokojnejší vo firmách, kde sa management správa otvorene, prístupne, podporuje tímového ducha, iniciuje otvorenú výmenu jednotlivých názorov, a zároveň svojou činnosťou dbá o ochranu a tvorbu kvalitného životného prostredia (Horáková a kol., 2008, s. 125).

Jedným z hlavných stavebných prvkov vnútrofiremnej komunikácie je komunikácia v pomedzí leadershipu, ktorý musí byť kompetentný k využívaniu troch hlavných zložiek jadra komunikácie – stratégia, písanie a rozprávanie. Leader, ktorý správne využíva komunikačný nástroj stratégie je schopný správne analyzovať a zaradiť potenciálne publikum, a tým pádom aj prispôbiť formu zdieľanej informácie. V leadershipe je písomná forma komunikácie tradičnou formou, preto leadri musia používať správne slovné spojenia, písať jasne a stručne, aby sa vyhli prípadným nedorozumeniam so stakeholdermi, alebo zamestnancami. Verbálna komunikácia je asi najbežnejším prvkom zo spomínanej trojice. Kompetentná osoba musí ovplyvňovať schopnosťou vystupovania na verejnosti, a vedieť presvedčiť, a nadchnúť ostatných spolupracovníkov, či klientov. S tým ide, ruka v ruke, využívanie a prispôbovanie komunikácie rozličným kontextom, ako sú korporátne reporty, reporty pre riaditeľov, reporty pre médiá, alebo pre zamestnancov a kolegov (Wrench, 2013, s. 190).

Ciele a účely vnútrofiremnej komunikácie

Janda (2004, s.10) odkazuje na to, že primárnym cieľom vnútrofiremnej komunikácie je uspokojenie potrieb zákazníka, a až na druhom mieste sa nachádzajú potreby zamestnanca (Janda, 2004, s. 10).

S týmto tvrdením sa stotožňuje aj Horáková a kol., (2008, s. 126) ktorý tvrdí, že primárnym zámerom správne nastavenej vnútrofiremnej komunikačnej stratégie je obchodný úspech organizácie, ktorý je ale sprostredkovaný pomocou zamestnanca. Z týchto dôvodov je dôležité brainstormovať nové vízie, nápady, nezabúdať na spätnú väzbu a brať do úvahy všetky pripomienky, či už sú od zamestnancov, alebo od zákazníkov (Horáková a kol., 2008, s. 126).

Z tohto ďalej vyplývajú aj závery Horákovej a kol., (2008, s. 124) ktoré hovoria o tom, že vnútrofirčná komunikácia je dôležitá a musí byť správne nastavená, primárne z dôvodu spokojnosti zákazníka, ktorý sa dostáva do komunikačného procesu s radovými zamestnancami (Horáková a kol., 2008, s. 124).

Rovnako je toto tvrdenie zmienené a potvrdené aj Fieldingom (2006, s. 10), podľa ktorého sú ciele a účely vnútrofirčnej komunikácie popisované ako nástroj prežitia pre firmu, bez ktorého by neexistovali žiadne kontrakty a zákazky. Komunikácia vo vnútri spoločnosti musí byť sprostredkovateľná a efektívna. V tomto prípade je vnútrofirčná komunikácia popisovaná ako transakcia, pri ktorej participanti spolu vytvárajú určité zdelenie, pomocou využívania a výmeny symbolov (Fielding, 2006, s. 10).

Wrench (2013, s. 197) ale tvrdí presný opak, a to síce, že zamestnanec je na prvom mieste. Správne zacielená interná komunikácia má pomôcť k získaniu podpory a porozumenia od zamestnancov, ktorí potrebujú byť oboznámení s tým, akým smerom sa organizácia uberá, aké zmeny nastávajú, čo pre nich presne znamenajú, čo budú musieť upraviť vo svojom individuálnom pracovnom procese, práve vďaka zmenám novo vzniknutým (Wrench, 2013, s. 197).

Podľa Jandy (2004, s. 10) je základnom úspechu každého podniku správne zacielenie vnútrofirčnej komunikácie. Toto zacielenie by malo byť orientované nie na zamestnanca, ale naopak najmä na zákazníka a na jeho spokojnosť. Spokojnosť je dosiahnuteľná rôznymi typmi inovácií, či už produktu, alebo prístupu voči klientovi a ich aplikáciou na konkrétne praktické činnosti. Zavedenie inovatívneho prístupu vedie k zvyšovaniu hodnoty firmy a tým prirodzene aj k zvyšovaniu zisku (Janda, 2004, s. 10).

Ďalej je vhodné zahrnúť aj Wrenchovo tvrdenie (2013, s. 190), že vnútrofirčné komunikačné zručnosti sa vyvíjajú z jadra komunikačných procesov medzi ľuďmi, ktoré sú interaktívne. Môžeme do nich zahrnúť takzvané one-on-one, alebo organizačné skupiny v jednotlivých tímoch. Využívaním správnych interných komunikačných procesov je možné prispieť k priaznivému rozvoju a transformácii organizácie (Wrench, 2013, s. 190).

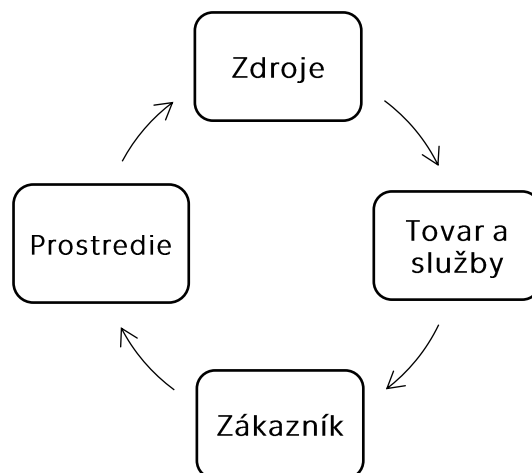
Hlavným účelom vnútrofirčnej komunikácie je efektívne využívanie vnútrofirčných zdrojov, ktorými disponuje vedenie. Ich efektívne využívanie smeruje k tvorbe hodnoty tovaru alebo klientských služieb. Pri takomto disponovaní je potrebné prihliadať na skutočnú efektivitu využívania zdrojov, inak sa môžeme stretnúť s celkovým znižovaním hodnôt klientských služieb alebo tovaru. Medzi hlavné zdroje patria informácie, financie, materiál, ľudia a ich kultúra. Vnútrofirčná komunikácia je ďalej orientovaná na zákazníka, čo otvára priestor pre rôzne inovácie a nový tovar a služby. Je vhodné využiť to, že zákazník alebo klient sám nevie, ktoré produkty by sa mohli stať oblasťou jeho záujmu. Posledný bod, ktorý uzatvára kruh oblastí záujmu manažéra (viď. obrázok č.2), je prostredie. Manažér musí za každých okolností akceptovať prostredie, v ktorom sa

zákazník nachádza. Tento prístup je využívaný hlavne z toho dôvodu, že prostredie je tvorené zákazníkom a opačne (Janda, 2004, s. 10).

Účelnosť vnútrofirmej komunikácie môže byť niekedy zradná. V prvom rade by mala súvisieť s celkovou víziou firmy a nadväzovať na jej kultúru. Z povahy firmy môže vyplývať, že sa sústreďuje len na zarobenie rýchleho zisku, čo môžu zamestnanci vnímať negatívne, najmä z hľadiska ich dôležitosti a postavenia v podniku, čo sa môže nepriaznivo odzrkadliť na ich vzájomných vzťahoch a vzťahoch k zákazníkom a klientom (Horáková a kol., 2008, s. 126).

Správna voľba internej komunikácie je neľahkou úlohou pre každú firmu. Mala by záležať na odbore, v ktorom podnik operuje, na tom aká veľká je jeho organizačná štruktúra, akú firemnú kultúru podnik zastáva a na mnohých ďalších faktoroch. Na správne nastavenie vnútrofirmej komunikácie neexistuje žiadna tajuplná receptúra. Je dôležité riadiť sa pravidlom, že jej voľba, ako aj voľba stratégie a kultúry podniku, bude reflektovaná na vystupovaní zamestnancov voči zákazníkovi. Rovnako dôležité je myslieť aj nato, že aké správanie vykazuje podnik voči svojim pracovníkom, rovnakým spôsobom sa budú správať aj jeho pracovníci navonok (Horáková a kol., 2008, s. 126).

Obrázok č. 2 - (Oblasti záujmu manažéra):



Zdroj: Janda Patrik, 2004, s.10

Na obrázku č. 2 je možné vidieť 4 oblasti záujmov, ktorými by sa mal manažér primárne zaoberať a prispôbovať ich aktuálnym potrebám organizácie, v ktorej operuje. Tento stále sa opakujúci proces začína zdrojmi, z ktorých konkrétna organizácia čerpá. Na základe týchto zdrojov sú poskytované služby a tovar, ktoré môžu zákazníci využívať alebo kupovať. Je potrebné, aby manažér bral na ohľad prostredie, v ktorom sa zákazník nachádza, ďalej podľa premenných tohto prostredia vyhľadával adekvátne zdroje, ktorými sa proces znova otvára.

S Horákovou (2008, s. 126) súhlasí aj Fielding (2006, s.12), ktorý tvrdí, že interná komunikácia musí byť v súlade s vonkajším prostredím, ktoré je zložené zo zákazníkov, dodávateľov, klientov, verejnosti, vlády a štátu ako celku. Organizácia musí mať vnútrofirémne procesy validné s tým, čo je komunikované von z firmy a mala by byť obojsmerná, nie len jednosmerná (Fielding, 2006, s.12).

Vnútropodniková komunikácia v procese managementu je tvorená stanovením a prezentovaním cieľov podniku, spracovávaním a presadzovaním plánov pre dosiahnutie stanovených cieľov, efektívnym využívaním zdrojov, získavaním, výberom a hodnotením spolupracovníkov, vedením a riadením spolupracovníkov, kontrolovaním a dvojitou spätnou väzbou (Janda, 2004, s. 12).

Príčiny a dôsledky vnútrofirémnej komunikácie

„Príčiny sú oblasti, ktoré rozhodujú o úspechu komunikácie ešte predtým, než k nej vo vnútrofirémnom prostredí dôjde. Príčiny majú strategický charakter, od nich se odvíja porozumenie spoločným cieľom, vyjasnenie spoločnej terminológie a zvolenie obojstranne vhodných nástrojov riešenia. Dôsledky sú výstupy príčin, obsah a forma informácie medzi jednotlivcami. Pre ich zavedenie a nápravu sa dajú používať komunikačné zručnosti z oblasti interpersonálnej komunikácie.“ (preklad – autorka práce, Janda, 2004, s. 13)

Zamestnanci musia byť ubezpečení, že ich kolegovia rozumejú tomu, čo je im komunikované, nakoľko slová samotné nemajú žiaden význam. Ten im dodáva práve odosielateľ informácie. Preto majú informácie pre každého rozdielny význam. Preto je často využívaná okrem verbálnej komunikácie aj non-verbálna alebo grafická komunikácia, aby sa predišlo možným nedorozumeniam (Fielding, 2006, s. 11).

Medzi príčiny vnútrofirémnej komunikácie zahŕňame vízie, poslania, vzťahy k zamestnancom, vzťahy k zákazníkom a okoliu, ciele firmy, komunikačnej siete a komunikačné nástroje. Do dôsledkov patrí interpersonálna komunikácia, cieľové správanie a komunikačné techniky (Janda, 2004, s. 13).

S tvrdeniami Jandy (2004, s. 13) a Fieldinga (2006, s. 11) sa stotožňuje aj Muema (2012, s. 12), ktorý navyše dopĺňa, že príčiny a dôsledky vnútrofirémnej komunikácie sa odrážajú aj na ekonomických ukazovateľoch firmy. Ide napríklad o zisk, z ktorého v konečnom dôsledku čerpajú aj zamestnanci v podobe odmeny za svoju prácu. Preto Muema (2012, s. 12) apeluje na dôležitosť controllingu, správneho motivovania zamestnancov a na dôležitosť vyjadrovania, a popisovania emočného rozpoloženia zamestnancov (Muema, 2012, s. 12).

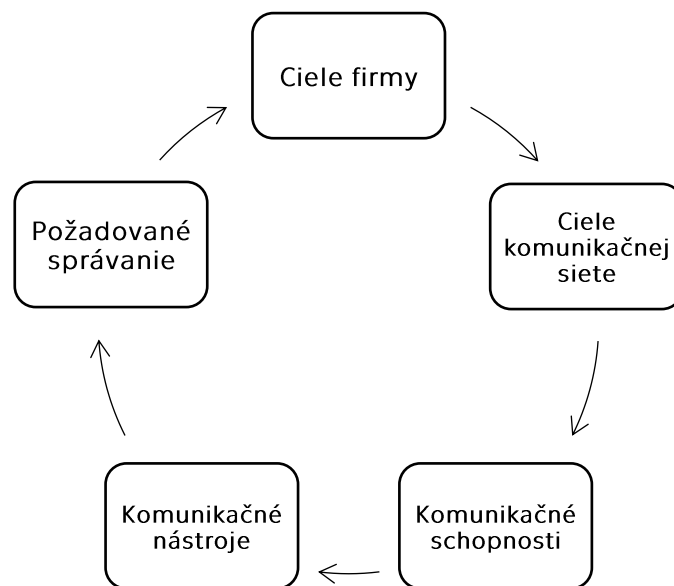
Komunikačný proces

Alebo aj proces výmeny informácií, môžeme chápať ako kompaktný celok obsahujúci informácie, komunikačné schopnosti, komunikačné aktivity a nástroje, ktoré môžeme nájsť vo vnútornom prostredí firmy. Ten, kto je zahajovateľom komunikačného procesu, nesie zodpovednosť za to, aby boli všetky informácie pre

druhú stranu zrozumiteľné. V prípade, že by príjemca informácií odosielateľovi nerozumel, nemôžeme v takomto prípade nazývať proces komunikačným. Vzhľadom na vyššie uvedené skutočnosti je potrebné, aby zahajovateľ komunikačného procesu využíval zrozumiteľné a vhodné prostriedky, pomocou ktorých chce odovzdať informácie. Keďže sa stále pohybujeme v komunikačnom procese podniku, bolo by vhodné, aby boli ako prvým nástrojom správneho komunikačného procesu zvolené ciele firmy. Z tohto vyplýva, že komunikácia sa uskutočňuje len za okolností, ak druhá strana (prijímateľ) úplne rozumie tomu, čo jej je odovzdávané (viď obrázok č. 3) (Janda, 2004, s. 13).

Guffey (2017, s. 263) navyše k tvrdeniam Jandy (2004, s. 13) dodáva, že by mal komunikačný proces naprieč firmou zastrešovať ešte ďalšie dôležité body, ako je transparentnosť, úprimnosť, komunikovanie v pozitívnej nálade vzhľadom na udržiavanie priaznivých pracovných vzťahov a nápomocnosť, pod ktorou je možné si predstaviť ústretovosť, pri riešení a zdieľaní komunikovanej informácie (Guffey, 2017, s. 263).

Obrázok č. 3 - (Vnútrofiremný komunikačný proces):



Zdroj: Janda Patrik, 2004, s. 13

Obrázok č. 3 zobrazuje schému vnútrofiremného komunikačného procesu, ktorého oblasti na seba plynule naväzujú a vzájomne pôsobia. Tento proces je repetitívny, a vždy začína a končí cieľmi organizácie. Ako prvé sa musia definovať ciele firmy, podľa ktorých sú neskôr definované ciele komunikačnej siete, respektíve to, čo je žiadúce prostredníctvom komunikačného procesu dosiahnuť. Komunikačné schopnosti musia byť kompatibilné a prispôsobené komunikačnej úrovni druhej strany. Na základe týchto poznatkov sa zvolia vhodné komunikačné

nástroje, pomocou ktorých bude informácia odovzdaná. Po odovzdaní informácie by malo nastať požadované správanie. Ak sa tak nestane, tak je nutné celý proces zopakovať.

Komunikačné zručnosti

Pod komunikačnými zručnosťami si možno predstaviť určité získané, alebo vrodené vzorce reakcií, ktoré majú za následok efektivitu komunikácie. Z hľadiska vnútrofirmej komunikácie bude táto kapitola primárne zameraná na komunikačné zručnosti manažéra (Janda, 2004, s. 66).

Medzi konkrétne komunikačné zručnosti je možné zaradiť schopnosť rozprávať, ale aj aktívne načúvať, prezentovať na verejnosti a vedieť používať vhodný písomný prejav. Ak budeme schopní viesť plnohodnotnejšiu konverzáciu, tak sa prirodzene zlepšuje aj naše prezentovanie na verejnosti, písanie emailov či reportov, so všetkými pridanými benefitmi (Barker, 2016, s. 02)

Človek nie je schopný ovládať komunikačné zručnosti len tak. Je to zložitý proces, ktorého naučenie vyžaduje dlhšie časové obdobie vzhľadom na mieru obtiažnosti. Čím vyššia je zodpovednosť manažéra v organizačnej štruktúre firmy, tým dôležitejšie je, aby vedel týmito zručnosťami ovplyvať a primerane ich aj používať. Rozhodnutie prijať človeka, ktorého schopnosť používať komunikačné zručnosti nie je vysoká, by nebolo šťastné, pretože v kompetenciách organizácie nie je zahrnutá čakacia doba na to, až sa potenciálny manažér naučí komunikačné zručnosti používať. Takýto zamestnanec by mohol byť pre firmu rizikový a to hlavne z dôvodu možného napáchania ujmy v medziobdobí, v ktorom nie je spôsobilý adekvátnej komunikácie (Janda, 2004, s. 66).

Manažéri naprieč organizáciou používajú rozličné modely komunikácie. Veľa komunikačných procesov vzniká spontánne, no je možné ich vyvolať aj plánovite a zámerne, čo vedie k transformácii v komunikačnú zručnosť. Pokiaľ chce manažér rozvíjať svoje komunikačné zručnosti, musí brať ohľad na adekvátne využívanie svojich fyzických, vokálnych a verbálnych prejavov (Barker, 2016, s. 08).

Čo ale organizácia zabezpečiť môže, sú rôzne firemné tréningy na zlepšenie týchto zručností, prípadne rôzne kurzy sebarozvoja zamerané na komunikáciu. Dôležité je poukázať na to, že komunikačné zručnosti sa môžu rozvíjať, ale nedajú sa od základov naučiť, pretože by bol tento proces náročný nielen z finančného, no najmä z časového hľadiska. Znalosť základného referenčného rámca je jedným z hlavných predpokladov, aby si pracovníci v organizácii rozumeli (Janda, 2004, s. 66).

Do komunikačných zručností zahŕňame pozitívne myslenie, vnímanie, empatiu, aktívne načúvanie, asertivitu, delegovanie, osobné hodnotenie a rozvojové rozhovory, pochvalu a objektívnu kritiku (Janda, 2004, s. 66 - s. 83).

Barker (2016, s. 18) do komunikačných zručností pridáva ešte povedomie o tom, že daná osoba vie odhadnúť vhodný moment, kedy môže vstúpiť do rozhovoru tak, aby sa druhá strana necítila dotknuto, s tým, že vie čo povedať.

Ďalšou zručnosťou je schopnosť konverzáciu viesť za predpokladu, že je vedená pravdivo, adekvátne, relevantne a jasne (Barker, 2016, s. 18).

Komunikačné nástroje

Budovanie internej komunikačnej štruktúry by malo byť založené na čo najväčšej podpore výmeny vzájomných poznatkov a skúseností, ktoré sú získavané zo spätných väzieb všetkých zainteresovaných strán, a na nepredstieraných záujmoch vrcholového manažmentu o každého jedného zamestnanca. Vedenie podniku by sa malo snažiť aktívne zapojiť zamestnancov do všetkých vnútrofirémnych procesov za účelom vyvolania pocitu spolupatričnosti a tímovosti (Horáková a kol., 2008, s. 141).

S tvrdeniami Horákovej a kol. (2008, s. 141) sa stotožňuje aj Turner (2003, s. 04), ktorý má zato, že v organizáciách je dôležitá transparentnosť oddelení, či už vo vertikálnej alebo horizontálnej organizačnej štruktúre. Príkladom by malo ísť práve vedenie podniku, ktorého konania sú transparentné voči podriadeným zamestnancom a pracovným tímom (Turner, 2003, s.04).

Je potrebné brať ohľad na to, že interná komunikácia je vo väčšom množstve zastúpená informáciami, ako sú zápisy z meetingov, interné spravodaje, brožúry, bulletiny, a iné, ktoré sú posúvané do nižších organizačných štruktúr firmy. Úlohou vnútrofirémnej komunikácie je, ale aj zisťovať, ako boli tieto informácie interne pochopené, či je na ne pozitívna, alebo negatívna spätná väzba, akou formou začleníme pracovníkov do vytvárania a riešenia nových prístupov a postupov (Horáková a kol., 2008, s. 141).

Do internej komunikácie je možno zahrnúť aj rôzne firemné chaty a interné projekty, ktoré sú zastrešované organizáciou, za účelom zabezpečenia toku validných informácií nie len vertikálne, ale aj horizontálne. Je zrejmé, že najefektívnejšou komunikáciou je komunikácia verbálna, no v rámci časového managementu je vhodné využívať rôzne iné komunikačné kanály, ktoré môžu operovať na internetovom pripojení (Ormeno, 2007, s. 04).

Na akých zásadách by sa teda mala interná komunikácia zakladať? Dôležité je rozprávanie, a to najmä z toho dôvodu, že počas „mlčania“ o už zjavne existujúcej problematike, majú pracovníci tendenciu vytvárať si vlastné názory/obrazy, a to na základe vlastného pozorovania, ktoré môže byť pre nedostatok informácií skreslené. Opakované zisťovanie spätnej väzby je ďalším dôležitým krokom, pretože komunikátor síce mohol o niečom informovať, ale stále si nemôže byť istý tým, ako komunikant informáciu – vec pochopil. Ďalej je dôležité poskytovať zamestnancom to, čo chcú, respektíve nechať im na výber to, čo im má byť poskytnuté, na základe ich preferencií. Treba zvoliť vhodné komunikačné nástroje, ktoré sú vyberané na základe toho, či je cieľom len informovať alebo vyvolať diskusiu. Na základe toho by malo byť vyhodnotené, či je lepšie danú informáciu podať písomnou formou, alebo formou osobnou. Čas, spôsob a miesto prezentácie sú rovnako dôležité, kvôli psychickej pohode všetkých zúčastnených strán (Horáková a kol., 2008, s. 141).

S tvrdeniami Horákovej a kol. (2008, s. 141) sa stotožňuje aj Wrench (2013, s. 09), ktorý potvrdzuje to, že komunikácia je pre organizáciu dôležitá skoro ako potreba dýchania pre každý živý organizmus. Komunikáciu a jej princípy by mal iniciovať leadership, čiže osoby, ktoré v danej organizačnej štruktúre podniku zastávajú najvyššie pozície. Je dôležité, aby boli hlavnými iniciátormi, vodcami a smerovateľmi komunikačných procesov, nakoľko sú jednými z hlavných predstaviteľov firemnej kultúry (Wrench, 2013, s. 09).

Interné prieskumy spätnej väzby štartujú debaty o veľmi delikátnej otázke, ktorá sa dotýka všetkých zamestnancov. Prieskumom vyvolávame v ľuďoch určité očakávania, ktoré je nutné chápať ako dlhodobý proces, a nie len ako jednorázovú akciu. Samotný prieskum nemá byť cieľom, ale prostriedkom na to, aby pomohol odhaliť nedostatkové miesta, do ktorých musíme investovať čas a pozornosť, potrebnú na ich vylepšenie. Opytovaním treba dať vedieť, aké boli konkrétne výstupy, čo je dôvodom celého projektu, čo chceme zistiť a dosiahnuť, poukázať na podporu vedenia, ale najmä treba uskutočniť reálne zmeny a nevzbudzovať falošné nádeje, čo by mohlo mať zlý vplyv na vnímanie podnikovej kultúry (Horáková a kol., 2008, s. 143).

Veľké množstvo organizácií používa ako nástroj pre internú komunikáciu najmä Skype či Slack. Tieto platformy fungujú na online princípoch. To znamená, že ak chce používateľ komunikovať s druhou stranou, musí mať dobré internetové pripojenie. Výhoda online komunikačných kanálov spočíva v tom, že komunikácia medzi užívateľmi môže prebiehať aj bez toho, aby sa videli, či počuli. Ďalšou výhodou je možnosť zakladať skupinové či tímové konverzácie, do ktorých môžu prispievať jednotliví užívatelia, a takto brainstormovať nápady a myšlienky s kolegami, a to aj z pohodlia domova, či práce off-site. Veľkej popularite sa teší aj využívanie emotikonov ako na Skype, tak aj na Slacku, ktoré dodávajú textovým správam autentickosť a emóciu. V prípade, že to zúčastnené strany vyžadujú, je možné zahájiť skupinový hovor, prípadne videohovor, prostredníctvom ktorého môže komunikácia prebiehať skoro tvárou v tvár (Pejman, 2016, s. 07).

Medzi konkrétne nástroje internej komunikácie radíme interné časopisy, intranet, elektronickú poštu, meetingy, teambuildingy, nástenky, vývesky, nefinančné benefity, školiace a vzdelávacie programy, blogy (Horáková a kol., 2008, s. 143).

2. Pracovné vzťahy

Druhá kapitola teoretickej časti tejto práce sa bude zameriavať na analýzu vzťahov, nie len po pracovnej stránke, ale z primárneho hľadiska po stránke osobnej. V tejto kapitole bude popísané, ako vzťahy vznikajú, kto ich tvorí, kde sa nachádzajú ich základy, a ako vyzerajú ich primárne štruktúry. Rovnako budú typy vzťahov rozdelené do konkrétnych kategórií na základe okolností, ktoré boli prítomné pri ich vzniku.

Ďalej sa bude kapitola o pracovných vzťahoch prirodzene orientovať na vznik pracovných vzťahov, ich vplyv na pracovné výkony zamestnancov organizácie, akým spôsobom sa dajú tieto vzťahy udržiavať v zdravej rovine príjemnej pre všetky strany, ktorých sa situácia priamo dotýka.

Je dôležité spomenúť to, že pracovné vzťahy nemusia byť vždy len priaznivé. Preto stojí za zmienku upozorniť na rôzne možnosti vzniku konfliktov a na ich riešenie v nadväznosti na komunikačné schopnosti zúčastnených strán.

2.1. Vzťahy a ich vznik v nadväznosti na socializáciu

Podľa Willertona (2012, s. 55) je vzťah chápaný ako termín, ktorý bol špecifikovaný zástupcami ľudskej populácie. Je chápaný ako forma určitého puta, tvoreného medzi dvoma, alebo viacerými osobami v procese socializácie. Vzťahy sú tiež chápané ako pravidelné sociálne stretávanie sa v priebehu času (Willerton, 2012, s. 55).

Tento proces vzniká narodením dieťaťa a jeho väzbami voči matke, otcovi a ďalším blízkym príbuzným, ktorí ho do procesu socializácie začleňujú. Rovnako má na socializáciu značný vplyv aj kultúrne prostredie, v ktorom jedinec vyrastá. Základy ľudskej individuality a slobody sú rovnako položené socializačnými procesmi, počas ktorých jedinec dospieva k sebauvedomeniu a učí sa samostatne myslieť, či konať. V nadväznosti na predošlú kapitolu, ktorá bola venovaná komunikácii, je vhodné podotknúť, že bez reči a jazyka by človek nemohol dospieť do štádia sebauvedomenia a tvorivosti. Jednoducho bez reči a komunikácie by socializácia a tvorba medziludských vzťahov nebola schopná prebiehať (Giddens, 2013, s. 44).

Aj Nolen-Hoeksema (2012, s. 706) tvrdí, a tým pádom aj súhlasí s Willertonom (2012, s. 55), že skutočná alebo domnelá prítomnosť ostatných jedincov vytvára a ovplyvňuje duševné procesy človeka. Sociálna psychológia je založená na predpokladoch, že ľudské správanie je funkciou osoby a situácie. Každý jedinec prispieva do konkrétnej situácie svojimi jedinečnými vlastnosťami, ktoré majú za následok to, že rôzne osoby jednajú v rôznych situáciách odlišne. Z uvedeného vyplýva, že konkrétne situácie utvárajú naše správanie a ovplyvňujú duševné procesy (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 706).

To, s akým sociálnym zázemím jedinec vstupuje do dospelého života, môže značným spôsobom ovplyvniť jeho profesijný život či už pozitívnym, alebo

negatívnym smerom. Všetky vrodeneé a získaé predpoklady ovplyvňujú sociálne procesy na pracovisku, a tým pádom aj tvorbu profesijných vzťahov. Negatívne pracovné vzťahy môžu značne ovplyvniť pracovné výkony nielen konkrétneho jedinca, ale celého tímu, či organizácie. Tejto problematike bude ale venovaná samostatná kapitola, ktorá ju priblíži podrobnejšie (Bednář, 2013, s. 17).

Hlavné činitele socializácie

Výrost (2008, s. 49) tvrdí, že hlavnú funkciu činiteľov socializácie tvoria predovšetkým sociálne skupiny, do ktorých je jedinec začlenený, a osoby, s ktorými vstupuje do rôznych medziľudských vzťahov. Predovšetkým sú ale hlavnými činiteľmi socializácie tie sociálne skupiny, v ktorých je jedinec relatívne trvalo a pevne začlenený, a ktoré naňho majú možnosť konštantne a dlhodobo pôsobiť. Z tohto hľadiska je najväčší význam kladený na rodinu, školu, vrstovníkov, sociálne skupiny na pracovisku a ďalej hromadným komunikačným prostriedkom. Činitele socializácie a sociálne interakcie využíva ľudská populácia v každodennom styku s ďalšími jedincami (Výrost, 2008, s. 49).

Organizácia ľudského života spočíva v tom, že sa určité vzorce správania opakujú. Tieto vzorce správania sú pre každého jedinca jedinečné a osobité. Vývojom života osoby sa ale tieto vzorce môžu odlišovať a to najmä pri udalostiach, ktoré sa vymykajú rutine, ako napríklad ukončenie školy a nástup do zamestnania. To ide, ruka v ruke, s tvorbou nových sociálnych väzieb a vstupom do nových sociálnych interakcií. Konverzácia je primárnym činiteľom, ktorý sociálne interakcie spúšťa a Giddens (2013, s. 65) má zato, že je základným prvkom sociálneho života. Tok konverzácie je ale nutné prispôbiť tomu, v akom sociálnom vzťahu sa nachádzame s osobou, s ktorou konverzáciu vedieme a rovnako tomu, v akej sociálnej skupine sa daná osoba nachádza (Giddens, 2013, s. 65).

S vyššie uvedenými tvrdeniami Výrosta (2008, s. 49) a Giddensa (2013, s. 65) sa stotožňuje aj Zich (2005, s. 41), ktorý má zato, že sociálne interakcie v spoločnosti nemusia mať výlučne osobnú povahu. Vzájomné pôsobenie ľudí nemusí prebiehať prostredníctvom dvoch jedincov, ale môže byť zabezpečené aj prostredníctvom ďalších osôb, organizácií či skupín. Medzi hlavné formy sociálnej interakcie spadá kooperácia, výmena činností, súperenie a konflikt. Pri stretávaní sa môžeme často pozorovať prvky sociálnej percepcie. Sociálna percepcia je proces, pri ktorom sa zúčastnené osoby navzájom vnímajú, pozorujú, hodnotia a spoznávajú. Do tohto procesu je zahrnutá snaha pre pochopenie druhej strany. Každý jedinec ovplyvňuje vlastnosťou sociálnej percepcie, no je nutné zmieniť, že u každého je táto vlastnosť odlišná, nakoľko je ovplyvňovaná kultúrnym a sociálnym prostredím, v ktorom jedinec vyrastal, a v ktorom sa aktuálne pohybuje (Zich, 2005, s. 41).

2.2. Socializácia v organizácii v nadväznosti na priaznivé pracovné vzťahy

Podľa Výrosta (2008, s. 54) vzniká socializácia v úrovni organizácie už pri prvom kontakte uchádzača o pracovné miesto so zástupcami personálneho oddelenia. Je dôležité vyvolať priaznivý prvý dojem a komunikovať priateľsky, aby boli zachované a vytvárané priaznivé pracovné vzťahy už od začiatku. Uchádzač si totiž v raných štádiách komunikácie začína tvoriť základné sociálne väzby a budovať vzťahy. Osoby, ktoré sa nachádzajú v recruitmente a sourcingu majú preto dôležitú a ťažkú úlohu, v ktorej spočíva vhodné zvolenie komunikačného štýlu a pravidelný kontakt. Ďalej je dôležité začleňovanie nových pracovníkov do tímov, do chodu organizácie a do firemnej kultúry. K hladkému priebehu týchto procesov môže dopomôcť teamleader či proces onboardingu, pri ktorom je novému pracovníkovi všetko vysvetlené a popísané. Správne socializovanie má za následok vyššiu výkonnosť, produktivitu práce a prispieva k psychickej pohode nielen nového zamestnanca, ale aj zamestnancov pôvodných (Výrost, 2008, s. 54).

Novotná (2008, s. 62) dodáva, že sociálne interakcie prebiehajú v takzvanom sociálnom priestore, ktorý musí spĺňať dve podmienky. Prvou podmienkou je prítomnosť aktérov a druhou podmienkou je, že sa medzi aktérmi odohrávajú sociálne interakcie. Aktéri zabezpečujú svojim jednaním dynamiku sociálneho priestoru. Pri prevedení týchto skutočností do pracovného života z vyššie uvedeného vyplýva, že aktérmi sú kolegovia, nadriadení, podriadení a sociálnym priestorom je budova, respektíve sídlo organizácie, v ktorej je jedinec zamestnaný. Pre úspešné socializovanie je dôležité využívať nie len formálne, no najmä neformálne aspekty, ku ktorým dochádza vo vnútri tímov a medzi rozličnými tímami (Novotná, 2008, s. 62).

Poňatie a význam pracovných vzťahov

V organizácii majú pracovné vzťahy svoju formálnu, ale aj neformálnu stránku, pričom sú obe stránky prítomné vo všetkých skupinách pracovných vzťahov, kde je rozdielny len ich pomer. Pracovné vzťahy delíme na: vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom, medzi zamestnancom a zamestnaneckým združením, medzi odbormi a zamestnávateľom, medzi nadriadeným a podriadeným, k zákazníkom a verejnosti, medzi spolupracovníkmi. Koubek (2015, s. 305) má zato, že kvalita pracovných vzťahov vytvára a značne ovplyvňuje dosahovanie cieľov organizácie, ale aj pracovných a súkromných životných cieľov jej zamestnancov. Harmonické, uspokojivé a korektné pracovné a medziľudské vzťahy vytvárajú produktívnu atmosféru, ktorá má značne pozitívny vplyv na individuálne, kolektívne, ale aj celopodnikové výkony. Priaznivo sa odrážajú na spokojnosti zamestnancov a prispievajú k zladovaniu individuálnych záujmov a cieľov, s cieľmi a záujmami organizácie. Je dôležité podotknúť, že pracovné

vzťahy ovplyvňujú všetky ďalšie personálne činnosti a veľakrát výrazne determinujú ich efektívnosť (Koubek, 2015, s. 305).

S Koubkem (2015, s. 305) sa stotožňuje aj Bednář (2013, s.17), ktorý má zato, že sociálne vzťahy medzi zamestnancami, členmi tímu a ľuďmi, podieľajúcimi sa na tvorbe úloh sú faktormi, ktoré veľmi výrazne ovplyvňujú ako ich vlastnú pracovnú výkonnosť, tak pracovnú výkonnosť organizácie ako vyššieho celku. Z toho je možno usúdiť, že sociálne vzťahy majú bezprostredný vplyv na kvalitu práce, na schopnosť pracovať, a na ochotu pomáhať a poslúchať pokyny managementu. Vo veľkej miere je management presvedčený, že jediné skutočné vzťahy, na ktorých v organizácii záleží, sú tie, ktoré sú definované ich formálnosťou. Formálne vzťahy môžeme definovať ako vzťahy, v ktorých sú jasne vymedzené kompetencie obidvoch strán, je určené, kto je nadriadený a podriadený, a ktoré využívajú nástroje kontroly. V dnešnej dobe ale management začína klásť väčší dôraz práve na vzťahy neformálne, ktoré majú na chod organizácie tiež značný vplyv. Ide najmä o to, že je ťažké definovať rolu nadriadeného a podriadeného vo voľnejšej organizačnej štruktúre, ktorá sa stáva čoraz viac populárnou, a s vývojom spoločnosti sa teší väčšej priazni naprieč managementom. Tieto neformálne vzťahy sa dajú upravovať rôznymi firemnými akciami, teambuildingami, dotazníkmi spokojnosti a inými nástrojmi, ktoré organizácia pre konkrétne účely využíva (Bednář, 2013, s. 17).

Neformálna štruktúra organizácie vzniká celkom spontánne a neplánovane. Jedinci vstupujúci do organizácie, alebo tí, ktorí v nej už pôsobia, sa dostávajú do vzájomných interakcií, počas ktorých môžeme pozorovať nielen formálny obsah plynúci z profesionálneho hľadiska, ale aj všetky ďalšie subjektívne vlastnosti ľudí. Neformálna štruktúra organizácie je konštituovaná na interakciách, vzťahoch, hodnotách, záujmoch, cieľoch a subjektívnych psychologických kvalitách jedincov, ktorí sú jej členmi. V neformálnej organizačnej štruktúre sa poväčšine hierarchické umiestnenie jedincov vo formálnej štruktúre nestotožňuje. Povaha skupinovej solidarity, kooperácia či výmena informácií sú skôr založené na uznaní autority a sympatiách, než na pozíciách jednotlivých členov (Zich, 2005, s. 78).

2.3. Konflikt

Keď sa spoločnosť baví o konflikte, tak ho popisuje ako negatívny jav. Konflikt ale môžeme chápať ako nevyhnutný prvok, ktorý často prináša zmeny. Definícia konfliktu zo štyridsiatych rokov 20. storočia je pomerne pritiaľnutá za vlasy, nakoľko popisuje tento jav ako prejav dysfunkcie, deštrukcie, iracionality a násilia. V týchto dobách sa predpokladalo, že výsledkom konfliktu je neefektívnosť, ktorá zapríčiňuje celkovú neefektívnosť organizácie. Preto sa hlavnou úlohou managerov stávalo vyhýbanie sa takýmto konfliktom. Keď už konflikt nastal, cieľom manažera bolo získanie dominantného postavenia, čo viedlo k tomu, že víťazom konfliktu sa stala dominantná skupina, či jedinec. Podľa tejto tradičnej filozofie založenej na úvahe správnosti súhlasu a nesprávnosti konfliktu, dnes ešte stále operuje značné množstvo organizácií (Kubíčková, 2012, s. 104).

Konflikt je možné si predstaviť tiež ako snahu o narušenie výsledkov práce a ako jav, ktorý pramení z rozdielnych cieľov a protikladného jednania jedincov, ktorí sú do konfliktu zainteresovaní. Ďalej popisuje Cejthamr (2010, s. 264) konflikt ako vyjadrenie prirodzeného nesúhlasu jedinca, či skupiny, ktorý plynie z diferenciacie názorov, potrieb, záujmov a postojov. Človek sa celkom prirodzene dostáva do rôznych typov konfliktov. Môže ísť o konflikt, ktorý má jedinec sám so sebou, s druhou osobou, konflikt s celou skupinou ľudí, alebo môže byť členom skupiny, ktorá je v konfliktnej situácii s inou skupinou (Cejthamr, 2010, s. 264).

Zich (2005, s. 85) vníma konflikt ako bežný jav v pracovných aj medziľudských vzťahoch, ale kladie dôraz nato, že konflikty by nemali znižovať výkon pracovnej skupiny alebo jej fungovania ako takého. Zich (2005, s.85) sa pomerne stotožňuje s tvrdeniami Kubíčkovej (2012, s. 104) v smere jej opisu o zastaralejšej teórii vnímania konfliktu managerom. Zich (2005, s. 85) túto teóriu podporuje a má zato, že konfliktom treba predchádzať vhodným smerovaním skupiny na základe skorého rozpoznanie existujúcich názorových rozdielov, či rozporov, ktoré majú tendenciu prerásť v konflikt, a tým narušiť chod práce, výkon a morálku (Zich, 2005, s. 85).

Giddens (2013, s. 450) zase popisuje konflikt ako určitý zápas o moc, pretože na tom, do akej miery získa skupina, či jedinec moc a schopnosť vládnuť nad porazenou menšinou, záležia jeho šance presadiť vlastné prania a záujmy na úkor porazených (Giddens, 2013, s. 450).

Typy konfliktov a ich riešenie

Zich (2005. s. 85) rozlišuje konflikty na dva typy a to na konflikty intrapersonálne a interpersonálne. Intrapersonálne konflikty prebiehajú v psychickom vnútri človeka, presnejšie v jeho vedomí a jednaní. Medzi intrapersonálne konflikty môžeme zaradiť napríklad konflikt rolí, v ktorom sa dve role jedinca dostávajú do vypätej situácie. Vhodným príkladom môže byť konflikt medzi rolou dobrej matky, ktorá chce venovať čas svojmu dieťaťu a odísť z práce skôr a rolou dobrej zamestnankyne, ktorá chce plniť svoje kariérne povinnosti, a tým pádom by mala ostať dlhšie pracovať. Interpersonálne konflikty prebiehajú medzi jednotlivými zástupcami pracovných skupín. Môže ísť o konflikt medzi dvoma pracovníkmi, alebo dvoma podskupinami. Poznáme mnoho príčin konfliktov v skupine a vznik mnohých, je zapríčinený spôsobom, ktorým je skupina riadená (Zich, 2005. s. 85).

Koubek (2015, s. 317) radí, že väčšinu vzniknutých konfliktov môžu odstrániť alebo zmierniť inštitúcie, ktoré ponúkajú poradenské služby a poskytujú tak pomoc pracovníkom. Rovnako je prínosné využiť služby psychológa, prípadne sociálneho pracovníka. Management by sa mal snažiť vytvárať priaznivú atmosféru a vzbudzovať pocit dôvery. Efektívnym nástrojom na elimináciu konfliktov je fakt, že zamestnanci potrebujú mať možnosť tlmočiť svoje názory, pripomienky, obavy či nespokojnosť niekomu, koho považujú za kompetentného v oblasti riešenia vzniknutých problémov. Najefektívnejšie však je konfliktom

predchádzať, a to vytváraním zdravých pracovných vzťahov a zavedením fungujúceho systému komunikácie (Koubek, 2015, s. 317).

Do debaty o problematike riešenia konfliktov pridala svoje poznatky aj Khelerová (2010, s. 36), podľa ktorej by mal byť jedinec dôsledný a brať na vedomie svoje vlastné reakcie, pričom by mal spätne analyzovať svoje správanie. Druhým dôležitým bodom je poskytovanie spätnej väzby a vhodné načasovanie zdieľania konkrétnych informácií, ktorých adekvátnosť vedie k dohode. Je priaznivé, aby osoby medzi sebou zdieľali svoje pocity, pýtali sa na názor druhých a prijímali spätnú väzbu bez prehnaných emócií (Khelerová, 2010, s. 36).

Praktická časť

Praktická časť tejto práce bude zameraná na aplikovanie a previazanie poznatkov, ktoré sú popísané vyššie, v teoretickej časti, do reálneho chodu konkrétnej organizácie. V nasledujúcich kapitolách budú základné informácie popisujúce konkrétnu organizáciu, jej podnikovú kultúru a profesijné zameranie. Ďalej budú rozvedené a priblížené typy a formy komunikačných nástrojov, ktoré sa v tejto organizácii používajú, a to ako z vnútrofirnej perspektívy, tak rovnako aj z perspektívy, ktorú firma používa na komunikovanie smerom von, k potenciálnym klientom, či možným budúcim zamestnancom.

Nielen vhodná komunikácia, ale aj korektné vzťahy sú dôležitou súčasťou každej úspešnej firmy. V praktickej časti tejto práce budú priblížené vzťahy vo zvolenej organizácii, cez ich nadväznosť a prepojenosť na organizačnú štruktúru, až po princípy efektívneho riadenia. Rovnako budú definované nástroje, pomocou ktorých je pravidelne zisťovaná a vyhodnocovaná spokojnosť zamestnancov, či už s komunikáciou, alebo práve spomínanými pracovnými vzťahmi.

V neposlednom rade bude aplikovaný výskumný proces, ktorý bude ošetrený kvalitatívnou formou. Predpoklady výskumnej časti tejto práce sú, že v pracovnom prostredí organizácie sú najviac preferované online komunikačné nástroje, a že miniteambuildingy sa tešia väčšej efektívite. Vo výskumnej časti budú kladené otázky ohľadom komunikácie a pracovných vzťahov, ktoré budú overovať pravdivosť či nepravdivosť vyššie uvedených predpokladov. Pomocou tohto kvalitatívneho šetrenia budú zisťované aktuálne názory zamestnancov s nastavením komunikačných procesov, ich pravidelnosťou, a spokojnosť s obsahom informácií, ktoré sú im odovzdávané. Rovnako budú otázky zamerané aj na úpravu pracovných vzťahov, kde bude zisťované, aká vysoká je spokojnosť zamestnancov s týmito vzťahmi, ako sú spokojní s ich reguláciou a upevňovaním. Respondenti budú zdieľať svoje skúsenosti, negatíva, pozitíva a individuálne zhodnotia pracovné vzťahy.

Na základe overených predpokladov budú odporučené kroky a postupy, ktoré by mohli danú situáciu v konkrétnom tíme vyriešiť, prípadne odstrániť určité nedostatky, v nadväznosti na to, čo funguje v inom tíme. Tieto výsledky budú po spracovaní odovzdané kompetentným osobám v danej organizácii, ktoré majú v kompetenciách zisťovanie rozsahu satisfakcie zamestnancov a prispôsobovanie procesov ich potrebám.

3. Predstavenie organizácie

V tejto kapitole a nasledujúcich podkapitolách bude priblížená história a vznik organizácie XY. Podotýkam, že názov tejto organizácie je fiktívny a upravený, vzhľadom na zachovanie korektnosti voči oboj stranám. Ostatné informácie okrem názvu sú pravdivé a založené na skutočnosti. Ďalej sa bude možné

dozvedieť o oblastiach trhu, na ktoré organizácia primárne cieli a budú spomenuté hlavné strany, s ktorými organizácia XY uzatvára zmluvy o referenčných projektoch.

Dôležitou súčasťou každej úspešnej organizácie je tím. Preto bude popísané jeho zloženie a jednotlivé zastúpenia všetkých sekcií. V tejto podkapitole bude analyzovaná aj organizačná štruktúra, spolu s komunikačnými nástrojmi, ktoré sú využívané na dennej báze a to ako v nadväznosti na interné účely, tak na účely externé.

Bez projektového riadenia, relevantného nastavenia procesov a pravidelného vyhodnocovania spolupráce, by vládol jedine chaos a panika. Preto organizácia XY využíva princíp agilného projektového riadenia s názvom Scrum, ktorý zastrešuje komunikačné procesy a rovnako udržiava priaznivú atmosféru, či korektnosť pracovných vzťahov. Preto bude agilné projektové riadenie spomenuté v spojitosti s pracovnými vzťahmi a komunikačnými procesmi.

K priaznivej a uvoľnenej pracovnej atmosfére napomáha aj politika dog-friendly office, čiže zamestnanci sa môžu počas voľnej chvíle pohrať so svojimi psami, či so psami kolegov, ktoré majú do priestorov organizácie XY voľný prístup.

3.1. Organizácia XY

Všetko to začalo pred vyše deviatimi rokmi, kedy sa dvaja priatelia a úspešní študenti ČVUT rozhodli, že tvoriť weby a webové aplikácie môže byť prácou snov a zábavou v jednom. V roku 2009 sa co-founderi organizácie XY začali spolupodieľať na ponúkaní hostingových služieb, a zahájili začala tak ich dlhoročná spolupráca a vznikla samotná organizácia XY.

Dnes má organizácia XY vyše 110 zamestnancov a neustále rastie. Okrem pobočky v Prahe, je možné organizáciu XY nájsť aj v Srbsku, konkrétne v meste Novi Sad, kde má tiež kancelárie a vlastný srbský tím.

Trhové cielenie a klienti

Primárne zameranie tejto organizácie je vývoj, alebo aj development. Organizácia XY sa sústreďuje na development webových aplikácií a v ostatnom roku zahájila development aj aplikácií mobilných. Hlavná myšlienka je tvoriť takzvané „digitálne svety“, ktoré majú byť dodané kvalitne, spolu s príjemným užívateľským rozhraním. Organizácia XY klientom neponúka „len“ development a webové aplikácie, ale rovnako zastrešuje design, v ktorom spracúva rôzne grafické návrhy pre klientov. Rovnako je možné využiť aj marketingové služby, pomocou ktorých sa nastavujú rôzne analytiky, PPC, SEO a ďalšie (webové stránky organizácie XY, 2018).

Organizácia XY ponúka svoje služby v spolupráci na rôznych referenčných projektoch. Medzi referenčné projekty, patria projekty pre firmy ako sú E.ON, CEMEX, Allianz, Oracle, Metrostav či TayllorCox, pre ktoré tvorí, či už webové

aplikácie, alebo poskytuje služby v oblasti online marketingu, prípadne navrhuje grafické úpravy (webové stránky organizácie XY, 2018).

Vízia

Víziou organizácie XY je stať sa hlavným leaderom českého, no aj zahraničného trhu. Organizácia XY chce byť leaderom najmä v budovaní funkčných, obchodne vysoko výkonných a vizuálne pôsobivých digitálnych diel, a pritom vnášať poriadok do medzinárodného digitálneho spektra, so zanechaním pozitívneho dopadu (interná databáza organizácie XY, 2018).

Misia

Misia organizácie XY dopĺňa a uceluje jej víziu. Misiou je vytvárať funkčné, obchodne vysoko výkonnostné a vizuálne atraktívne digitálne diela, nielen pre potreby organizácie XY, ale predovšetkým pre klientov z malého, stredného ale aj veľkého biznisu (interná databáza organizácie XY, 2018).

V jadre práce organizácie XY sa nachádza misia spojená s budovaním živých a prosperujúcich digitálnych svetov. Táto misia je napĺňaná pomocou poskytovaných služieb a produktov. Všetko, čo organizácia XY vytvára, pomáha jej klientom realizovať ich prania a idey online universa. Alfou a omegou prístupu organizácie XY je kreatívny proces tvorby, počas ktorého vznikajú unikátne a funkčné diela (interná databáza organizácie XY, 2018).

3.2. Tím

V tomto a predošlom roku sa organizácia XY rozrástla o viac než 30 nováčikov, ktorí pribudli nie len v pražskej pobočke, ale aj v spomínanej srbskej kancelárii. Celkový počet zamestnancov sa momentálne pohybuje okolo čísla 113 a myšlienkou organizácie XY pokračovať v rozmachu (webové stránky organizácie XY, 2018).

Sekcia tímu je rozdelená do 8 oddielov, pričom má každý tím svojho leadera alebo Head of department. Do týchto 8 oddielov patrí leadership, business development, development, mobile, design, marketing, human resources and operations a PPC XYZ (webové stránky organizácie XY, 2018).

Leadership

Do tejto sekcie patrí len pár vybraných osôb z celej organizácie. Ide o osoby ako co-founderi organizácie XY, ktorí celú organizáciu založili. Ďalej do leadershipu patrí osoba, ktorá zastupuje rolu CEO. Túto rolu je možné si predstaviť ako rolu generálneho riaditeľa, ktorý sa stará o procesy v backoffice. Ďalšia osoba, ktorá má na starosti všetky procesy v tíme developmentu je CTO, čiže technický riaditeľ, ktorý uzatvára celú sekciu leadershipu.

Business Development

Tento tím sa stará primárne o klientov a ich zákazky. Komunikuje s novými, stará sa o jestvujúcich, súčasných, alokuje vývojárov zamestnaných v organizácii XY na externé projekty, vypracováva zmluvy, pripravuje prezentácie pre klientov a má na starosti mnoho ďalších procesov, týkajúcich sa businessu.

Business development je jedným z hlavných stavebných pilierov organizácie XY, nakoľko má na starosti všetky zmluvy a zabezpečuje prísun klientských projektov. Leaderom tohto oddelenia je zamestnanec, ktorý zastáva rolu s názvom Head of business development, a jeho tím sa skladá z ďalších dvoch členov.

Development

Development, alebo aj DevTeam, je najpočetnejším tímom z celej organizácie XY – má vyše 50 členov. V tomto tíme je široká variácia pracovných pozícií ako JavaScript Developer, Product Owner, Scrum Master, Software Developer, Mobile Developer, DevOps, Front-end Developer a mnoho ďalších.

Tento tím je špecifický v tom, že sa delí do ďalších „podtímov“, ktoré pracujú na jednotlivých projektoch a každý „podtím“ má svojho teamleadera, product ownera a scrum mastera, ktorí sa starajú o hladký priebeh jednotlivých procesov, pohodu v danom tíme a dodanie kvalitného produktu klientovi.

Mobile

Mobilný tím je v ponímaní organizácie XY ešte stále pomerne horúcou novinkou, nakoľko je v porovnaní s predošlými tímami celkom mladý. Mobilný tím, ktorý má vo vedení jedného zamestnanca v roli Mobile Tech Leada, sa orientuje na vývoj mobilných aplikácií a natívnych aplikácií. Čo sa týka zamerania odbornosti tohto tímu, tak ide prirodzene o orientáciu na operačné systémy ako sú iOS, či Android.

Design

Design team pod vedením zamestnanca v úlohe Head of UI/UX, tvorí návrhy na grafiky, ktoré následne pretvára do hotového produktu. Tento tím spracúva grafické návrhy pre interné účely, ako je kariérny web, inzercia voľných pracovných miest, rovnako ako vypracúva a pretvára vízie klientov do reality. Design tím sa skladá prevažne z UI a UX designérov.

Marketing

Marketing je hneď za DevTeamom, čo sa týka počtu zamestnancov. Tento tím pod vedením Head of marketing pracuje na interných, ale aj externých projektoch. Je dôležitý hlavne z hľadiska nastavovania kampaní, za účelom

zviditeľnenia organizácie XY, či klienta. Pre tieto účely využíva marketingové nástroje ako PPC, SEO, ORM.

Nielen zviditeľnenie práce organizácie XY, ale aj zviditeľnenie firemnej kultúry je dôležitým aspektom na dnešnom trhu. V tomto smere sa angažujú hlavne PR (public relations) procesy, pomocou ktorých sa tvoria meetupy, konferencie a iné stretnutia. Ďalej tu uplatňujú svoje skúsenosti aj Social Media Špecialisti, ktorí sa starajú o zviditeľnenie organizácie XY na sociálnych sieťach ako Instagram, Facebook, Twitter či LinkedIn, kde zdieľajú najmä zaujímavosti z firemnej kultúry a približujú celú organizáciu XY z iného uhla pohľadu.

Human Resources and Operations

HR je ďalším dôležitým oddelením, nakoľko má na starosti procesy ako sourcing, čo je aktívne vyhľadávanie potenciálnych nových zamestnancov, recruitment, ktorý zastrešuje osobné schôdzky a pohovory s týmito uchádzačmi, až po proces onboardingu, kde je nastupujúcemu nováčikovi priblížená firemná kultúra, sú mu vysvetlené všetky vnútrofirmitné komunikačné procesy, spolu s organizačnou štruktúrou. HR tím, ktorý vedie Head of HR, sa stará aj o tvorbu inzerátov, či o pridávanie príspevkov a článkov do firemného online blogu, a to v spolupráci aj s marketingovým oddelením.

Pod „operations“ patria všetky ďalšie backoffice procesy ako účtovníctvo a financie, office management, chod recepcie, či hodiny angličtiny s native speakerom.

PPC XYZ

PPC XYZ je považovaná za dcérsku spoločnosť organizácie XY, existujúca niečo málo vyše 2 rokov. Fungujú spolu, ale zároveň každá zvlášť. PPC XYZ má vlastného CEO a vlastný tím, do ktorého ale patria aj niektorí ľudia z DevTeamu, či designu.

PPC XYZ sa zaoberá tvorbou automatizovaných produktových kampaní za účelom navýšenia zisku a tržieb klienta, pomocou vhodne zvoleného cielenia a používania relevantných kľúčových slov.

4. Komunikačné nástroje a procesy

Druhá kapitola tejto práce je zameraná na priblíženie komunikačných nástrojov a procesov v organizácii XY. Tieto nástroje a procesy sú rozdelené na dve časti, a to konkrétne na časť internú a na časť externú. V každej časti bude popísané ako jednotlivé prvky fungujú, ako často a akým spôsobom sú využívané.

4.1. Interné komunikačné nástroje a procesy

V tejto časti budú popísané interné komunikačné nástroje a procesy, ktoré sa v organizácii XY používajú takmer každodenne. Ide hlavne o Slack, email, one-on-one, standupy, či iné typy meetingov. Ďalej budú spomenuté procesy a nástroje, ktoré sú využívané po náboře nových kolegov v procese ich začlenenia do tímu, či podnikovej kultúry.

Slack

Slack je jednou z najviac používaných platforiem, čo sa týka internej a tímovej komunikácie v organizáciách. Funguje na princípe rôznych kanálov, ktoré si môžu členovia tímov vytvárať a upravovať podľa vlastných potrieb. Užívatelia samozrejme môžu komunikovať aj prostredníctvom súkromných správ, ktoré sú viditeľné iba pre nich a druhú stranu, ktorej správu posielajú (viď. obrázok č. 4). Rovnako Slack ponúka možnosť videohovorov medzi kolegami, ktoré sú rýchlejšou alternatívou než napríklad Skype. Výhodou Slacku je určite rýchlosť, príjemné užívateľské rozhranie, prehľadnosť a hravosť (interná databáza organizácie XY, 2018).

Čo sa týka prístupných funkcií v Slacku, tak je prepojený s GoogleDrive, Dropboxom či Twitterom. Užívatelia majú možnosť si navzájom zdieľať rôzne obrázky, zaujímavé články alebo iné súbory prospešné pre ich pracovnú činnosť. Značne vyhľadávanou a používanou funkciou Slacku je možnosť pridávať do svojich myšlienok a správ rôzne emoji (internetové „smajlíky“, ktoré vyjadrujú emóciu). Tieto emoji v Slacku sú buď statické, alebo dynamické. V možnostiach užívateľov je vytvárať si vlastné emoji, ktoré sú následne do Slacku pridané a tým pádom je možné ich používať. Môže ísť napríklad o logo firmy, alebo o inú asociáciu, ktorá sa používa v rozpätí tímu (interná databáza organizácie XY, 2018).

Slack má sprístupnenú aj mobilnú aplikáciu, takže je možné komunikovať s tímom, aj keď užívateľ práve nie je pri svojom počítači. Táto mobilná aplikácia funguje na rovnakom princípe, ako klasická počítačová aplikácia (interná databáza organizácie XY, 2018).

Výhodou Slacku je možnosť prepojenia na rôzne interné projekty. V organizácii XY je týmto projektom takzvaná „vending machine“, čiže automat. Jedným z firemných benefitov je možnosť zakúpiť si sladkosti alebo iné maličkosti za zvýhodnenú cenu. Funguje to na princípe zadania príkazu „/buy cookie“ do

Slacku, v ktorom má užívateľ vytvorený svoj unikátny vending účet. Po zadaní tohto príkazu sa na účet užívateľa pripíše konkrétna čiastka, ktorú po určitom čase, až bude vyššia, zaplatí na recepcii (interná databáza organizácie XY, 2018).

Základná verzia platformy Slack je sprístupnená k stiahnutiu a vyžívaniu zdarma. Vyššia verzia, ktorá obsahuje viacero funkcií, je spoplatnená čiastkou za každého užívateľa mesačne. Nevýhodou základnej verzie je hlavne vymazanie databázy správ, pokiaľ dosiahne naprieč celým pracoviskom počet 10 000 (interná databáza organizácie XY, 2018).

Obrázok č. 4 – (Slack):



Zdroj: interná databáza organizácie XY, 2018

Obrázok č.4 uvádza ukážku prostredia v internom komunikačnom nástroji Slack. V ľavej časti je možné vidieť sekciu Channels, v ktorej sú rôzne tímy a kanály. Pod ňou sa nachádza sekcia Direct Messages, pomocou ktorej môže užívateľ posilať súkromné správy konkrétnym kolegom.

Email

Email je jedným z najviac využívaných komunikačných prostriedkov v organizáciách rôzneho typu. Je už na konkrétnej organizácii, akú emailovú doménu uprednostní. V organizácii XY sa používa G-Mail, ktorého tvorcom je spoločnosť Google. Výhodou používania G-Mailu a teda aj konta Google je hneď niekoľko (interná databáza organizácie XY, 2018).

Primárne ide o používanie Google kalendára, ktorý je v organizácii XY značne využívaným aspektom hlavne z pohľadu organizácie interných meetingov, klientských schôdzok, či pohovorov (interná databáza organizácie XY, 2018).

Ďalšou výhodou je Google Drive. Organizácia XY má svoj vlastný pracovný Drive, na ktorom sú zdieľané rôzne interné dokumenty, excelovské tabuľky, či fotografie a iné obrázky. Do týchto zložiek majú prístup buď všetky osoby, ktoré majú pracovný účet, alebo osoby vybrané, s ktorými bol konkrétny typ dokumentu zdieľaný (interná databáza organizácie XY, 2018).

V neposlednom rade je obrovskou výhodou to, že komunikácia ostáva archivovaná a prístupná, pokiaľ ju užívateľ sám ručne neodstráni. V porovnaní so Slackom je táto výhoda značne opodstatnená, nakoľko užívateľ nestratí dôležité dokumenty, komunikáciu, či kontakty (interná databáza organizácie XY, 2018).

Prostredníctvom emailu sú zdieľané hlavne informácie, ktoré sa týkajú chodu organizácie XY. Ide najmä o informácie o zavedení nových technológií, rozbiehanie konkrétnych typov projektov, alebo ich prípadné ukončenie, či informácie týkajúce sa rekonštrukcie interných priestorov (interná databáza organizácie XY, 2018).

Hangouts

Hangouts je veľmi využívaným interným komunikačným prvkom, najmä pokiaľ sa jedna zo zainteresovaných strán nemôže zúčastniť osobného stretnutia. Je tiež nástrojom, ktorý spadá pod užívateľské Google konto (interná databáza organizácie XY, 2018).

V organizácii XY je bežné spájanie sa s kolegami zo Srbska pomocou Hangouts, ale aj so zahraničnými klientami. Dokonca je možné pomocou Hangouts viesť prvé kolo pohovoru, ak sa uchádzač nemôže dostaviť na osobnú schôdzku (interná databáza organizácie XY, 2018).

Hangouts funguje primárne pomocou skupinového videohovoru, do ktorého sa môže pripojiť až 10 užívateľov. Je značne rýchlou formou a možnosťou, ako viesť určité "online" meetingy, najmä ak by emailová komunikácia ohľadom danej problematiky bola zbytočne zdĺhavá a náročnejšia pre obidve strany (interná databáza organizácie XY, 2018).

Onboarding

Proces onboardingu je zahájený dňom nástupu do práce. Počas tohto komunikačného procesu je nováčik oboznámený s chodom celej organizácie, sú mu vytvorené a nazdieľané prístupy práve už do spomenutého Slacku, emailu a ďalších komunikačných platforiem, ktoré sú v organizácii XY využívané. Rovnako je nováčikovi odovzdaný takzvaný Cheatsheet, ktorý bude ale podrobnejšie popísaný neskôr. Týmto procesom nováčika sprevádza leader HR oddelenia, ktorý mu práve pomáha so začlenením sa do internej komunikácie a prevádza nováčika po interných priestoroch organizácie, pri čom poukazuje na to, aký tím kde „sedí“ a prípadne nováčika zoznamuje s kolegami (interná databáza organizácie XY, 2018).

Cheatsheet

Nie je to tak dávno, čo bol medzi interné komunikačné nástroje a procesy zavedený nový interný projekt nazvaný Cheatsheet, alebo aj „ťahák“. Tento Cheatsheet funguje formou vytlačeného papiera formátu A4 a je tvorený po tom, čo potenciálny kandidát potvrdí svoj nástup do organizácie XY (vid'. príloha č. 1, s. 61).

Nováčik dostáva tento Cheatsheet pri procese onboardingu a jeho účelom je uľahčiť nováčikovi orientáciu naprieč jeho novým tímom. Na Cheatsheete sa nachádza uvádzacia veta, ktorá poskytuje informácie o tom, do ktorého tímu nováčik spadá. Ďalej je možné na Cheatsheete nájsť fotky a mená kolegov, s ktorými sa bude nováčik čo najčastejšie stretávať, či leaderov, pod ktorými bude pracovať. Tieto mená a fotky kolegov sú sprevádzané krátkymi informáciami, ktoré o sebe pre tieto interné účely poskytli, aby tak bolo pre nováčika ľahšie s nimi nadviazať konverzáciu. Ďalej je spomenutá možnosť obedov a hromadných objednávok jedál, a krátke informácie o firemnej kultúre (interná databáza organizácie XY, 2018).

Po zisťovaní spätnej väzby od nováčikov je na mieste zhodnotiť, že označujú projekt Cheatsheet ako prospešný, a značne uľahčujúci proces Onboardingu a nasledujúceho začlenenia sa do tímu, a firemnej kultúry (interná databáza organizácie XY, 2018).

What's up

What's up je komunikačný nástroj, ktorý by sa zároveň mohol zaradiť aj do kapitoly spojenej s pracovnými vzťahmi, a to hneď z niekoľkých dôvodov. Tento nástroj zastrešuje ako komunikáciu, tak aj spokojnosť zamestnanca, či už s kolegami, so samotnou náplňou práce, alebo s celkovým prístupom organizácie XY (interná databáza organizácie XY, 2018).

What's up zisťuje spokojnosť zamestnanca pomocou správne zacielených typových otázok. Prvý What's up sa odohráva po prvom odpracovanom mesiaci v organizácii XY a vedie ho leader HR oddelenia, ktorý nového zamestnanca previedol procesom Onboardingu. Tento prvý What's up prebieha v priestoroch organizácie (interná databáza organizácie XY, 2018).

Ďalšie What's upy sa odohrávajú po kvartáloch (každé 3 mesiace), pričom už nie sú vedené leaderom HR oddelenia, ale leadrom oddelenia, do ktorého konkrétny zamestnanec spadá – to môže byť DevTeam, business development, marketing, alebo iné. Na týchto What's upoch sa upravujú prípadné platobné podmienky, vyžívajú sa behaviorálne otázky, zamestnanec dostáva spätnú väzbu na svoju osobu a aj na svoj pracovný výkon, a zároveň hovorí, ako sa pracuje v tíme jemu, a čo by prípade rád zmenil. Na rozdiel od prvého What's upu sa väčšinou chodí na obedy, alebo posedenia mimo firmu, aby schôdzka prechádzala v čo najpríjemnejšej atmosfére, pričom je na jedlo a nealkoholické nápoje vyčlenený určitý rozpočet (interná databáza organizácie XY, 2018).

Stand up/One-on-One/ Daily Scrum

Stand upy, One-on-One a Daily Scrum sú často kratšími schôdzkami väčšinou na začiatku pracovného dňa. Počas týchto schôdzok sa v zasadacej miestnosti stretáva teamleader, či iný nadriadený, a ďalší člen, prípadne členovia tímu. Počas časového úseku, v ktorom majú rezervovanú zasadaciu miestnosť, si vyhodnocujú výsledky uplynulej práce, stanovujú ciele práce nasledujúcej, vytyčujú si priority a riešia prípadné prekážky (interná databáza organizácie XY, 2018).

Stand up je súčasťou projektového riadenia Scrum. Počas Stand upu tím alebo zamestnanec odovzdáva nadriadenému alebo Scrum Masterovi informácie o tom, akú prácu vykonal, na akej pracuje aktuálne, a aké najzávažnejšie prekážky by mu mohli prísť do cesty. Popis projektového riadenia Scrum, bude bližšie popísaný v kapitole č. 3 (interná databáza organizácie XY, 2018).

Confluence + Jira

Confluence a Jira sú veľmi dôležitými komunikačnými nástrojmi v organizácii XY. Confluence funguje princípom internej wiki, v ktorej má každé oddelenie svoje samostatné prostredie, ktoré spravuje. Rovnako je tam možné nájsť aj prostredie, do ktorého majú prístup všetci užívatelia zaregistrovaní v pracovnom prostredí Confluence (interná databáza organizácie XY, 2018).

DevTeam v Confluence spravuje a zdieľa medzi sebou informácie o rozrobených klientských, či interných projektoch. Business Development v Confluence zhromažďuje podstatné informácie o klientoch, HR tím zase spravuje agendu z pravidelných meetingov oddelenia (interná databáza organizácie XY, 2018).

Čo sa týka informácií, ktoré sú zdieľané verejne naprieč celým tímom organizácie XY, tak ide hlavne o návody ako nastaviť napríklad tlačiareň, kopírku a ďalšie nastavenia, ktoré sa týkajú interných funkcií. Tiež je možné v Confluence nájsť rozdelenie tímov a mená konkrétnych osôb, ktoré sú za daný tím zodpovedné (interná databáza organizácie XY, 2018).

Jira slúži ako komunikačný nástroj na sledovanie workflowu a alokovanie času určeného na konkrétne typy projektov. Uľahčuje komunikáciu v tom, že ak člen tímu zadá inému členovi tímu úlohu, tak mu ju zadá cez systém Jira. Následne môže zadávateľ sledovať, v akom štádiu rozpracovania sa daná úloha nachádza a koľko času na nej vykonávateľ trávi. Po dokončení úlohy príde zadávateľovi upozornenie do emailu, a následne môže úlohu skontrolovať a schváliť, alebo poslať na opätovné prepracovanie. Výhodou Jiry je aj to, že komunikácia je uložená v jej histórii. Túto funkciu využíva hlavne DevTeam, ktorý v Jire spravuje všetky projekty práve preto, aby mal k rovnakým informáciám prístup každý,

ktorého sa konkrétny projekt týka, a mohol sa k ním kedykoľvek dostať (interná databáza organizácie XY, 2018).

4.2. Externé komunikačné nástroje a procesy

V tejto kapitole budú priblížené externé komunikačné procesy, ktoré organizácia XY využíva takmer na dennej báze. Ide najmä o komerčné sociálne siete ako Facebook, Instagram, ale rovnako sú používané aj profesne zamerané sociálne portály ako LinkedIn. Za zmienku určite stojí aj firemný blog a rôzne konferencie, či meetupy, ktoré organizácia XY usporadúva a zastrešuje. YouTube je tiež jednou z často využívaných platforiem dnešnej doby, ktorú organizácia XY využíva tak isto.

Facebook

Facebook spája priateľov, firmy, ale aj cudzincov. Výhodou Facebooku je možnosť založiť si okrem súkromného profilu aj profil firemný, respektíve fan-page, ktorá môže získavať na základe svojej činnosti široké množstvo sledovateľov a fanúšikov.

Organizácia XY má samozrejme tiež svoju vlastnú fan-page so stále viac sa rozširujúcou fanúšikovskou základňou. Momentálne má cez 1400 sledovateľov. Na Facebooku organizácie XY je možné nájsť základné informácie ako adresu sídla, profesné zameranie celej organizácie a kontakty, na ktoré sa môžu ľudia ohlásiť. Čo sa týka príspevkov, tak na Facebooku sú primárne zdieľané veci z interného diania organizácie XY. Ide napríklad o rôzne články, ktorú sú na firemnom blogu, zaujímavosti, či už zo sveta marketingu, HR, vývoja alebo designu, vytváranie pozvánok na udalosti konané v priestoroch organizácie XY, rôzne priania ohľadom sviatkov, zvyšovanie povedomia o tom, na akých konferenciách sa zúčastnili, či podujali zamestnanci a iné (Facebook page organizácie XY, 2018).

Čerstvou novinkou na Facebooku je rozhranie pracovných ponúk, prostredníctvom ktorého je možnosť zdieľať pracovné miesta, ktoré potrebuje daná organizácia obsadiť s čo najvyššou prioritou. Ak sa na danú pracovnú ponuku ozve uchádzač o miesto, tak automaticky príde o tejto činnosti upozornenie prostredníctvom e-mailu kompetentnej osobe do HR oddelenia, ktorá následne údaje tohto uchádzača spracuje (Facebook page organizácie XY, 2018).

Instagram

Instagram sa stáva stále viac a viac používanou platformou spomedzi všetkých sociálnych sietí. Aj organizácia XY má svoj vlastný Instagram profil, na ktorom zdieľa fotografie primárne zo zákulisia pracovného prostredia a približuje zamestnancov organizácie viac z osobnostného hľadiska, než z hľadiska pracovného (Instagram organizácie XY, 2018).

Na Instagram profile organizácie XY je možné nájsť fotky z rôznych interných akcií, ako sú napríklad teambuildingy, meetupy či fotky štvornohých miláčikov, ktorí sa voľne pohybujú po kancelárii vďaka dog-friendly office politike.

V posledných dvoch mesiacoch organizácia XY začala spravovať svoj Instagram profil odlišnou metódou, než doteraz. Fotografie sú situované do čiernobielych tónov a len občas je možné spozorovať fotky s modrým, či červeným nádychom. Celofarebné fotky sa už v posledných príspevkoch nevyskytujú. Zato popisy fotiek, na ktorých sa nachádzajú zamestnanci, často približujú danú persónu z osobnostného hľadiska a to konkrétne z pohľadu voľnočasových aktivít, štúdia, zaujímavostí o nej, či iných záujmov, ktoré nie sú priamo spojené s prácou.

Rovnako, čo sa týka stránky náboru, tak v určitých príspevkoch je neformálna fotografia teamleadera, pod ktorým by daný uchádzač pracoval. Ide o to, aby bola organizácia XY priblížená z ľudského hľadiska (Instagram organizácie XY, 2018).

Ako je už spomenuté v teoretickej časti, tak sieť Instagram je založená najmä na takzvaných hashtagoch (#), čiže kľúčových slovách. Aj organizácia XY má svoje unikátne kľúčové slovo, ktoré používa pod každým príspevkom. Výhodou týchto kľúčových slov je, že nimi môžu označovať svoje príspevky na súkromnom profile aj bežní zamestnanci organizácie XY, nielen kompetentné osoby, ktoré spravujú oficiálny Instagram profil organizácie XY. Aj touto formou sa totiž rozširuje povedomie o danej organizácii. Ak sledovateľ, ktorý sleduje určitého zamestnanca takejto firmy, zdieľajúceho príspevok s týmto unikátnym hashtagom, klikne na daný hashtag, tak je automaticky presmerovaný na oficiálny profil organizácie XY, ktorú následne môže začať sledovať (Instagram organizácie XY, 2018).

YouTube

YouTube sa stáva veľmi využívaným komunikačným nástrojom, čo sa týka externého smerovania. Aj organizácia XY má svoj vlastný YouTube kanál, na ktorý pravidelne pridáva záznamy z interných udalostí (YouTube organizácie XY, 2018).

Ide najmä o záznamy z profesijne a tematicky zameraných meetupov, či konferencií, ktoré sú usporadúvané organizáciou XY. Rovnako môže ísť o záznamy vystúpení a „talkov“ zamestnancov organizácie XY, ktorí so svojimi vedomosťami a skúsenosťami vystupujú na rôznych externých konferenciách, na ktoré boli pozvaní (YouTube organizácie XY, 2018).

Ďalej je možné nájsť záznamy venované aktivitám, ktoré sú zahrnuté pod sekciu s názvom sebarozvoj, ktorý ale bude bližšie rozobratý v nasledujúcej kapitole, ako jedna z foriem úpravy pracovných vzťahov (YouTube organizácie XY, 2018).

JivoChat

V predošlom mesiaci organizácia XY začala testovať komunikačný nástroj s názvom JivoChat. JivoChat funguje prostredníctvom živej online podpory.

Princíp fungovania tohto nástroja je založený na prítomnosti kompetentnej osoby z HR oddelenia, ktorá je schopná takmer okamžite odpovedať na otázky prostredníctvom online komunikácie, ktoré môže návštevník pokladať v aktuálnom čase (interná databáza organizácie XY, 2018).

Používanie tohto nástroja je výhodné v tom, že návštevník webovej stránky je v priamom kontakte s reálnym zamestnancom firmy a má možnosť klásť otázky, zdieľať podnety, či zisťovať preňho relevantné informácie (interná databáza organizácie XY, 2018).

Táto aplikácia je spúšťaná až po potvrdení kompetentnej osoby z HR tímu, ktorá odsúhlasuje, že je reálne prítomná pri počítači, a schopná odpovedať na otázky. Toto opatrenie je dôležité hlavne z toho dôvodu, aby osoby, ktoré organizáciu XY kontaktujú, zbytočne nečakali na odpoveď, ak nikto nie je prihlásený. Jedná sa primárne o víkendové dni a sviatky, ktoré sa v tejto organizácii nepočítajú ako pracovné dni. Vtedy nie sú prítomné ani kontaktné osoby prostredníctvom JivoChatu (interná databáza organizácie XY, 2018).

Blog

Ďalšou zaujímavou platformou ako zaujať a externe komunikovať, je určite firemný blog. Na firemnom blogu organizácie XY je možné nájsť články, ktoré sú venované internému sebarozvoju pracovníkov. Rovnako sa tam nachádzajú záznamy z dôležitých udalostí, ktoré organizácia XY usporadúva, rôzne novinky z oblasti marketingu, developmentu, či HR. Rovnako sú tieto články sprevádzané fotografiami zo spomínaných udalostí (blog organizácie XY, 2018).

Články píše aj niektorí vývojári, ktorí predstavujú alebo sa učia novú technológiu, ktorá by mohla byť zaujímavá aj pre odbornú verejnosť (blog organizácie XY, 2018).

Blogy sú skvelým nástrojom, ako priblížiť organizáciu po ľudskej stránke. Nachádzajú sa v nich reálne výpovede ľudí, z reálneho sveta. Mňa osobne oslovila osobná spoveď jedného zo zamestnancov a zároveň teamleadera, ktorý vyšiel so svojou kožou na trh, a otvorene písal o svojich úspechoch a neúspechoch, ktoré zažil, a zažíva počas vedenia svojho tímu v organizácii XY (blog organizácie XY, 2018).

Dôležitým prvkom blogu je hravosť. Blog organizácie XY je hravý a dokáže čitateľa vtiahnuť do deja po pár riadkoch. Písanie článkov je ale niekoľkodňový proces, kvôli vyšperkovaní textácií k dokonalosti. Tieto články musia byť samozrejme schválené zástupcom PR oddelenia a niekoľkokrát kontrolované ohľadom gramatickej stránky (blog organizácie XY, 2018).

LinkedIn

Profesná sociálna sieť, ktorá funguje za účelom naväzovania spojení a získavania kontaktov. Na tejto sieti je možné si založiť osobný profil, no rovnako je možné, aby mala vlastný profil aj organizácia (LinkedIn organizácie XY, 2018).

Výhoda LinkedInu spočíva v tom, že ide o profesnú sieť a spojenia, ktoré sú prijímané, sú založené hlavne na profesnej stránke. Zamestnanci organizácie XY si túto organizáciu môžu pridať do kolónky aktuálneho zamestnania a tak zvyšovať povedomie o firme (LinkedIn organizácie XY, 2018).

Čo sa týka LinkedIn profilu organizácie XY, tak ten zdieľa rôzne zaujímavé články z profesného sveta, upozorňuje na konferencie, ktoré usporadúva a na rôzne meetupy, ktoré boli, či sa budú konať v jej priestoroch. Rovnako je tam možno nájsť to, čím sa organizácia XY odlišuje od ostatných podobných firiem. Môže ísť napríklad o dog-friendly office, či rozsiahlu knižnicu, plnú odbornej literatúry, ktorú môžu vývojári využívať v rámci sebarozvoja (LinkedIn organizácie XY, 2018).

Career Web

Niečo málo po začiatku roku 2018 bol spustený nový projekt s názvom Career Web. Je to samostatná sekcia webu organizácie XY, ktorá je zameraná čisto na pracovné ponuky, na projekty, na ktorých spolupracovala, na klientov, s ktorými spolupracuje, na firemnú kultúru a benefity (Career web organizácie XY, 2018).

Career Web je dobrým nástrojom na tvorbu zaujímavej inzercie. Organizácia XY si zakladá na tom, aby boli inzeráty písané pútavou formou, k čomu je tento nový Career web značne využívaný. Zaujímavá forma externej komunikácie je hlavne tá, že pri každom inzeráte potenciálny kandidát vidí osoby z tímu, s ktorými sa bude stretávať. Tieto osoby majú k sebe napísaný krátky popis v Angličtine, aby celý web pôsobil priateľskejším a otvorenejším dojmom (viď. príloha č. 2, s. 62) (Career web organizácie XY, 2018).

Pri otvorení úvodnej stránky Career Webu sa začne automaticky prehrávať video, ktorého zábery zachytávajú firemnú kultúru, zamestnancov v pracovnom prostredí a sú taktiež použité zábery z drona, ktoré zachytávajú obraz budovy ako celku, v ktorej organizácia XY sídli (Career web organizácie XY, 2018).

Konferencie

Organizácia XY v decembri roku 2017 organizovala a zastrešovala jedinečnú konferenciu vo funkcionálnom programovaní, nesúcu názov LambdaUp. Na tejto konferencii mali svoje prednášky rôzni zahraniční programátori, vývojári a experti na danú problematiku, ako napríklad speakeri z Talianska, Českej republiky, Poľska a iných krajín. Celá konferencia bola vedená v anglickom jazyku, aby boli všetky informácie jednotné a všetci im riadne rozumeli (interná databáza organizácie XY, 2018).

LambdUp sa tešil veľkej účasti nielen ľudí z Českej republiky, ale aj zo zahraničných krajín ako je Nemecko, Rakúsko či Poľsko. Týchto konferencií sa zúčastňujú aj ďalší ľudia z tímu organizácie XY. Ide primárne o ľudí z HR, ktorí majú na starosti sa s návštevníkmi rozprávať, odovzdať im informácie o organizácii XY a prípadne sa prepojiť na profesijných sociálnych sieťach, pre prípad možnej budúcej spolupráce (interná databáza organizácie XY, 2018).

V roku 2018 má organizácia XY v pláne organizovať ďalšiu podobnú veľkú konferenciu, na ktorú budú pozvaní zahraniční rečníci, vzhľadom nato, že táto konferencia zožala obrovský úspech a je jednou z mála konferencií v strednej Európe, ktorá má pozornosť svetových rečníkov (interná databáza organizácie XY, 2018).

Meetups

Meetupy organizácie XY sú ciele hlavne na odbornú verejnosť a ku dnešnému dňu majú vytvorenú stabilnú základňu návštevníkov. Témy týchto Meetupov sú prevažne odborné a to z oblasti kódovania, developmentu a programovania (interná databáza organizácie XY, 2018).

Program sa skladá vždy z niekoľkominútových prednášok, ktoré vedú zamestnanci organizácie XY. Z týchto Meetupov sa robia videozáznamy, ktoré sú následne nahrávané na YouTube kanál, píše sa o nich na firemnom blogu, rovnako o ich padne zmienka aj na ďalších sociálnych platformách, ktoré sú využívané organizáciou XY (interná databáza organizácie XY, 2018).

Týchto Meetupov sa môže zúčastniť každý, kto sa zaujíma o danú tématiku a je zaregistrovaný medzi účastníkmi (interná databáza organizácie XY, 2018).

Z hľadiska externej komunikácie sú Meetupy skvelé v tom, že veľa účastníkov o danej udalosti povie aj svojmu okoliu, čo zvyšuje povedomie o organizácii XY. Vďaka tomu je možné osloviť potenciálnych vhodných kandidátov, alebo sa môžu prípadne hlásiť aj sami, či uzatvárať nové klientské obchody (interná databáza organizácie XY, 2018).

Meetupy sa organizujú v sídle organizácie XY, čo pomáha priblížiť firemnú kultúru. Vždy je pre účastníkov Meetupu pripravené aj občerstvenie v podobe jedla a nealko nápojov (interná databáza organizácie XY, 2018).

5. Pracovné vzťahy

V tejto kapitole budú popísané pracovné vzťahy, ktoré fungujú v nadväznosti na organizačnú štruktúru. Rovnako bude popísaná aj možnosť sebarozvoja pracovníkov, ktorí môžu na túto činnosť alokovať až 10 % svojho pracovného času. Do časti sebarozvoja budú zahrnuté interné workshopy na rozvoj soft-skills, ktoré následne upevňujú vzťahy. Rovnako budú spomenuté aj hodiny anglického jazyka, vďaka ktorým sa môžu upevňovať pracovné vzťahy so srbskými kolegami, či klientami.

Z hľadiska úpravy pracovných vzťahov je vhodné spomenúť typ projektového riadenia, a tým pádom aj tímového riadenia, ktoré sa v organizácii XY používa. Teambuildingy sú tiež dôležitým aspektom na tvorbu zdravých pracovných vzťahov.

Prieskumy spokojnosti sú vykonávané a vyhodnocované kvartálne. Na základe výsledkov sa zavádzajú opatrenia, ktoré pomáhajú odstrániť prípadnú nespokojnosť zamestnancov. Novinkou je 360° spätná väzba, ktorej ambasádorkou je kompetentná osoba, ktorá má na starosti spokojnosť zamestnancov a ich rozvoj v organizácii. Tento typ spätnej väzby má tiež značný dopad na úpravu pracovných vzťahov.

5.1. Organizačná štruktúra a sebarozvoj

Určitý schématický systém organizačnej štruktúry existuje, ale v praxi nie je až tak často vyžívaný (viď. príloha č. 3, s. 62). Organizačná štruktúra je skôr plošná, než hierarchická a to najmä preto, že spoločnosť XY je spoločnosťou neformálnou s voľnou organizačnou štruktúrou. Všetci zamestnanci si navzájom tykajú a považujú sa skôr viac za priateľov, než kolegov. V praxi platí, že spoločnosť síce založili co-founderi, ale všetky právomoci po nich prebral CEO, ktorý primárne rozhoduje o všetkých dôležitých rozhodnutiach (interná databáza organizácie XY, 2018).

Čo sa týka sebarozvoja, tak na ten sa kladie v organizácii XY značný dôraz. Preto majú zamestnanci veľa možností, ako v oblasti sebarozvoja napredovať, a posúvať sa stále ďalej. Ide napríklad o hodiny anglického jazyka, ktoré vyučuje on-site austrálsky kolega, pričom ich zámer je kladený ako na profesijnú, tak aj na ľudskú stránku zamestnancov. Ďalej je možnosť rozvoja svojich softskills (schopnosť vystupovať a prednášať na verejnosti/pred publikom, rétorika, verbálny prejav, reč tela) počas interných workshopov, ktoré sú zamerané práve na túto problematiku. V neposlednom rade majú všetci zamestnanci možnosť alokovať 10 % svojho pracovného času na sebarozvoj. Veľké množstvo developerov využíva týchto 10 % práve na pair-programing, počas ktorého často vznikajú nové priateľstvá a vylepšujú sa pracovné vzťahy. O hodinách pair-programingu budú bližšie informácie napísané v samostatnej sekcii (interná databáza organizácie XY, 2018).

XY Dessert

Nápad pre tento interný workshop sa zrodil v hlavách niekoľkých zamestnancov. Prišiel v nadväznosti nato, že zamestnanci čoraz viac potrebujú trénovať svoje komunikačné schopnosti a hlavne vystupovanie pred publikom. XY Dessert je skvelým prostriedkom na rozvoj svojich soft-skills. Zamestnanci majú možnosť prezentovať pred svojimi kolegami na určitú tému. Dessert sa koná vždy posledný piatok v mesiaci a má samostatú miestnosť vyhradenú práve pre tieto účely. Vystupujú na ňom traja rečníci, ktorí spracúvajú danú tému podľa vlastných predstáv. Jednotlivé talky trvajú približne 15 minút a zamestnanci si tento čas počítajú ako čas na sebarozvoj (interná databáza organizácie XY, 2018).

Výsledkom tohto interného workshopu je zníženie trémy, zvýšenie asertivity, väčšia odolnosť voči stresovým situáciám, schopnosť vystupovať pred publikom a adekvátne reagovať na podnety. Všetky tieto novo-natrénované schopnosti môže konkrétna osoba zúžitkovať pri interných schôdkach ale aj pri stretnutiach s klientom (interná databáza organizácie XY, 2018).

Vedieť správne komunikovať môže pomôcť vpredstihu sa vyvarovať mnohým možnostiam vzniku konfliktu, či nedorozumení (interná databáza organizácie XY, 2018).

Hodiny anglického jazyka

Zamestnanci organizácie XY majú možnosť pravidelnej výuky anglického jazyka natívnym hovorcom, pochádzajúcim z Austrálie. Tieto hodiny sú uskutočňované približne raz do týždňa, pričom sú zamerané na oblasť, v ktorej daný zamestnanec reálne pracuje a potrebuje sa zdokonaľiť (interná databáza organizácie XY, 2018).

Tieto hodiny bývajú často interaktívne. Niektorí zamestnanci ich využívajú len na bežnú komunikáciu, ale vo všeobecnosti sú hodiny anglického jazyka prispôbené konkrétnym tímovým rolám, ktoré dané osoby zastupujú. V prípade marketingu je to zámer na editáciu článkov, ktoré sú písané v angličtine, u finančného oddelenia je to zase úprava daňových dokumentácií (interná databáza organizácie XY, 2018).

Natívny hovorca, ktorý tieto hodiny vedie, ich zabezpečuje nielen pre zamestnancov, ktorí sa reálne nachádzajú na pobočke v Prahe, ale vyučuje aj kolegov zo Srbska. Tieto hodiny prebiehajú pomocou komunikačného nástroja Slack, ktorý bol spomenutý v predošlej kapitole. Pomocou Slacku prebieha videohovor, počas ktorého sa odohráva bežná výuka formou takou, ako by sa zamestnanec z Nového Sadu nachádzal v Prahe (interná databáza organizácie XY, 2018).

Z hľadiska úpravy a utužovania pracovných vzťahov sú hodiny anglického jazyka výhodné ako pre stranu srbskú, tak pre stranu českú. Vzhľadom na neustále zlepšovanie komunikačných zručností v tomto cudzom jazyku, sú kolegovia schopní navzájom lepšie komunikovať a spolupracovať. Tieto znalosti sa dajú

značne využiť pri spolupráci na rôznych klientských projektoch, pri príležitostiach, počas ktorých idú zamestnanci českej pobočky na návštevu do srbskej pobočky, alebo opačne. Rovnako sú kolegovia schopní viesť kvalitný rozhovor nie len o práci, ale aj o témach súkromnej povahy. Práve tieto témy dokážu utužiť vzťahy nielen po pracovnej stránke, ale aj po stránke osobnej, vďaka čomu sú si kolegovia bližší. Interakcie tohto typu prebiehajú najmä na teambuildingoch, ktorých prínos bude rozobratý v samostatnej sekcii (interná databáza organizácie XY, 2018).

Pair-programming

Hodiny pair-programmingu sú využívané v hojnom počte veľkou časťou zamestnaneckej základne organizácie XY. Tieto hodiny prebiehajú raz týždenne, počas ktorých je čas v rozsahu 60 minút alokovaný na spoločné sebavzdelávanie a programovanie vo dvojici (interná databáza organizácie XY, 2018).

Počas týchto párových hodín si vývojári vymieňajú profesijné informácie ohľadom programovacích, alebo skriptovacích jazykov. Veľakrát sa stane, že spoločne prichádzajú na nové riešenia určitých problémov a aplikujú tieto riešenia do praxe. Počas týchto hodín sa utužujú pracovné vzťahy práve pomocou pravidelnej spolupráce a spolunáležitosti (interná databáza organizácie XY, 2018).

Hodiny párového programovania nie sú určené čisto len pre vývojárov. Na tieto hodiny môžu chodiť aj zamestnanci, ktorých tímové role sú diametrálne odlišné. Hodiny párového programovania sú značne populárne v tíme HR, z ktorého sa nadpolovičná väčšina týchto hodín aktívne zúčastňuje. HR sa sebavzdeláva vo vývoji najmä kvôli profesionálnejšiemu porozumeniu problematike fungovania webových aplikácií, ktoré sú písané rôznymi programovacími, či skriptovacími jazykmi, za účelom vyberania vhodnejších kandidátov. Hlavnou myšlienkou je vedieť sa priblížiť kandidátom aj po vývojovej stránke a prehliť svoje znalosti v oblasti, na ktorú je organizácia XY zameraná. Na hodinách pair-programmingu sa poväčšine preberajú základy JavaScriptu a CSS/HTML (interná databáza organizácie XY, 2018).

Utužovanie vzťahov medzi zamestnancami HR tímu a DevTeamu je žiadúce najmä kvôli ich vzájomnej spolupráci na pohovoroch s kandidátmi. Vybraní vývojári sa týchto pohovorov zúčastňujú, aby zastrešili technologickú stránku veci, kdežto HR zase skúma osobnosť kandidáta, a to aj podľa správne zvoleného typu behaviorálnych otázok (interná databáza organizácie XY, 2018).

Z týchto dôvodov je dobré, aby boli vzťahy medzi danými dvoma tímami priaznivé, nakoľko je potrebné, aby spolupracovali bez väčších nedorozumení. Hodiny pair-programmingu značne pomáhajú tieto profesné vzťahy prehľbovať a utužovať, nakoľko zamestnanci spolu pravidelne trávia čas, vzdelávajú sa a viac sa vzájomne spoznávajú (interná databáza organizácie XY, 2018).

5.2. Teambuildingy

Teambuildingy sú veľmi obľúbeným nástrojom na upevňovanie vzťahov a to nie len v organizácii XY. Teambuilding je hromadná skupinová akcia, ktorej cieľom je upevniť vzťahy naprieč organizáciou, no zároveň aj v jednotlivých tímoch. Hlavnou myšlienkou teambuildingu je navzájom zblížiť zamestnancov organizácie a to primárne po stránke osobnej (interná databáza organizácie XY, 2018).

V organizácii XY sú 2 typy teambuildingov. Jeden typ je tímový, kde majú jednotlivé menšie tímy akciu zorganizovanú výlučne pre ich potreby, za predom stanovený rozpočet. Tieto teambuildingy si môžu organizovať vo vlastnej réžii, alebo im môžu program vymyslieť Event Manageri, ktorí zastávajú funkciu organizátorov firemných akcií. Takzvané „miniteambuildingy“ sa konajú raz za kvartál a sú robené formou interaktívnych aktivít, akými sú napríklad rôzne únikové hry, laser-game, minigolf, alebo iné, tímom preferované aktivity. Väčšinou miniteambuilding začína odchodom zainteresovaných zamestnancov z práce na miesto konania, a končí vo večerných hodinách toho istého dňa (interná databáza organizácie XY, 2018).

Druhým typom teambuildingov je „veľký teambuilding“. Tento teambuilding je celopodnikový a zúčastňujú sa ho takmer všetci zamestnanci organizácie XY, pokiaľ nemajú zvláštny dôvod na neúčast. Tieto veľké teambuildingy bývajú dvakrát do roka, a to v zime a v lete. Väčšinou sa chodí na teambuilding niekam za Prahu, do prírody, ďalej od civilizácie, najmä niekam, kde je možnosť prenajať si väčšie množstvo apartmánov na niekoľko dní. Veľké teambuildingy sú sprevádzané bohatým programom, a sú celé organizované Event Managermi. Čo sa týka časového rozsahu, tak trvajú približne dva, prípadne až tri dni (interná databáza organizácie XY, 2018).

Prieskumy spokojnosti

Raz za kvartál sú posielané dotazníky spokojnosť naprieč celou organizáciou, počítajúc aj srbskú pobočku. Tieto dotazníky spokojnosti v úvode zisťujú, do akého tímu respondent patrí a kto je jeho teamleader. Na základe zodpovedaných otázok sa sprístupňujú ďalšie sekcie, ktoré zisťujú ako, a či sú zamestnanci spokojní s tým, aké informácie sú im poskytované, s ich regulárnosťou a spôsobom podania (interná databáza organizácie XY, 2018).

Prieskum spokojnosti ďalej ošetruje aj pracovné vzťahy, a to otvorenými otázkami typu s čím zamestnanci nie sú spokojní, či by prácu v organizácii XY odporučili svojmu známemu, či sa cítia motivovaní a ďalšie množstvo otázok (interná databáza organizácie XY, 2018).

Výsledky z aktuálneho prieskumu spokojnosti sa vždy vyhodnocujú a porovnávajú s výsledkami, ktoré boli zistené v minulom prieskume spokojnosti. Tieto skutočnosti sa ďalej spracujú a výsledky v podobe Piktochartu sú posielané

hromadne všetkým zamestnancom firmy, aby boli informovaní o tom, či sa organizácia v určitých bodoch posunula vpred alebo naopak, či sa v konkrétnych bodoch zhoršila. Ak je vidieť, pokles spokojnosti pri určitých otázkach v porovnaní s výsledkami z predošlého kvartálu, tak sú ďalej vyvedené opatrenia, ktoré by mohli pomôcť danú situáciu zlepšiť. Organizácia XY si zakladá na tom, aby jej zamestnanci boli motivovaní, spokojní, a aby všetci fungovali ako jeden tím (interná databáza organizácie XY, 2018).

Šuškanda

Šuškanda je bulletinom, ktorý vychádza pravidelne v stredu, každých 14 dní. Tento nástroj zastrešuje ako komunikáciu, tak aj pracovné vzťahy a je rozposielaný na všetkých zamestnancov organizácie (interná databáza organizácie XY, 2018).

Šuškanda je písaná v anglickom jazyku, aby si ju mohli prečítať aj kolegovia, ktorých rodný jazyk nie je český, či slovenský. Pre tieto účely Šuškandu edituje práve natívny hovorca (interná databáza organizácie XY, 2018).

Obsahom Šuškandy bývajú konferencie, na ktorých sa zamestnanci organizácie XY zúčastnili, alebo ešte len zúčastnia. Rovnako sú v nej obsiahnuté pracovné pozície, ktoré aktuálne treba obsadiť, rôzne novinky a projekty, na ktorých aktuálne organizácia pracuje. Hlavnou myšlienkou Šuškandy je navzájom priblížiť jednotlivých zamestnancov organizácie XY. Preto je značná časť jej textu venovaná práve jednej konkrétnej osobe, ktorá o sebe zdieľa zaujímavosti. Ide napríklad o to, čo daný zamestnanec rád robí vo voľnom čase, čo sú jeho koníčky, čomu sa venoval predtým, než nastúpil do organizácie XY (interná databáza organizácie XY, 2018).

Tento nástroj dokáže práve týmto spôsobom upevňovať pracovné vzťahy. Ľudia sa o sebe navzájom dozvedia množstvo zaujímavostí, dokonca je pre nich jednoduchšie viesť konverzáciu, nakoľko sa môžu odraziť od niečoho, čo bolo v Šuškande zmienené. Tak isto sa spolu môžu venovať rôznym voľnočasovým aktivitám, keď narazia na spoločné záujmy, či koníčky (interná databáza organizácie XY, 2018).

360° spätná väzba

Pomernou novinkou na úpravu pracovných vzťahov v organizácii XY je 360° spätná väzba. Zmysel tejto spätnej väzby je v posilnení recruitmentu a v podpore rozvoja (interná databáza organizácie XY, 2018).

Z pohľadu recruitmentu ide o vyberanie vhodných kandidátov, ktorí majú najlepšie predpoklady a potenciál pre zvládanie danej role a nie podľa toho, ako sa vedeli prezentovať pri pohovore. Rovnako ide o zvýšenie pravdepodobnosti, že sa do druhého kola pohovoru dostanú tí naozaj excelentní. K tomu napomáha aj aktívna účasť expertov na pohovoroch, o ktorej už bolo písané v predošlých sekciách (interná databáza organizácie XY, 2018).

Z pohľadu rozvoja ide o podrobný popis toho, čím sa vyznačujú najväčší experti na danú vec, a to z pohľadu soft aj hard-skills. Podľa 360° spätnej väzby je ľahšie zacieliť smer rozvoja, nakoľko zamestnancovi nie je zdelená len široká oblasť, ako napríklad komunikácia, v ktorej sa má zlepšiť, ale sú mu priamo sprostredkované konkrétne tipy, čo je treba zlepšiť, ako nato a kto to vyhodnotí (interná databáza organizácie XY, 2018).

Princíp fungovania 360° spätnej väzby v organizácii XY je založený na podrobnom popise, čo organizácia chce, čo u ľudí hľadá, a až to zistí, tak sa nato môžu kompetentné osoby pýtať. Ide napríklad o používanie behaviorálnych otázok pri pohovoroch a následne porovnanie odpovedí s odpoveďami top performeru organizácie XY. Na základe tohto porovnania sa zisťuje, či je kandidát vhodný, alebo nie. Používaný je popis kompetencií a ich porovnávanie s hodnotiaciou škálou (interná databáza organizácie XY, 2018).

Ďalším princípom funkčnosti je podpora rozvoja smerom, ktorý ma zmysel. Typ rozvoja by mal byť v súlade s firemnými cieľmi, hodnotami a firemnou kultúrou, ktorú chce organizácia XY vytvárať (interná databáza organizácie XY, 2018).

Čo sa týka úpravy pracovných vzťahov, tak je 360° spätná väzba vhodnou práve v tom, že konkrétny človek dostane spätnú väzbu z viacerých zdrojov. To vedie k tomu, že na sebe môže v oblastiach, v ktorých neexceluje pracovať, a stať sa tak lepším kolegom, či leaderom. Naučí sa väčšiemu porozumeniu a pochopeniu pre svoj tím (interná databáza organizácie XY, 2018).

Spoločné raňajky

Každú prvú stredu v mesiaci sú usporadúvané spoločné raňajky v priestoroch organizácie XY. Táto udalosť začína vždy o 8:30 a trvá do 10:30. Raňajky prebiehajú formou cateringu, ktorý zabezpečuje externá firma. Táto firma si zabezpečuje prostriedky na priebeh udalosti vo vlastnej réžii. Na raňajkách je možnosť občerstviť sa rôznou variáciou jedál, ako sú miešané vajíčka, pripravované priamo na mieste, obložené sendviče, lievance, čerstvé pečivo upečené priamo na mieste v prenosnej rúre, ovocné šaláty a čerstvé ovocné šťavy (interná databáza organizácie XY, 2018).

Spoločné raňajky sú príjemnou formou, ako začať deň. Pracovné vzťahy sa v neformálnych priestoroch kuchynky utužujú, nakoľko pri jednom stole zasadnú zamestnanci, v zložení naprieč rôznymi druhmi tímov a môžu zdieľať zážitky z rôzneho typu oblastí. Pri raňajkách sa preberajú najmä udalosti zo súkromnej sféry komunikantov, ale niekedy sa stane, že sa rozoberajú aj veci pracovné (interná databáza organizácie XY, 2018).

5.3. Pracovné vzťahy a komunikácia v agilnom projektovom riadení

K pozitívnemu ovplyvňovaniu pracovných vzťahov a komunikačných procesov dochádza aj vďaka používaniu agilného projektového riadenia. Jednou z metodík agilného projektového riadenia je Scrum, ktorý sa používa v organizácii XY pri vypracovávaní klientských, či interných projektov. Scrum reguluje a zastrešuje komunikačné nástroje a dokáže pozitívne ovplyvňovať pracovné vzťahy.

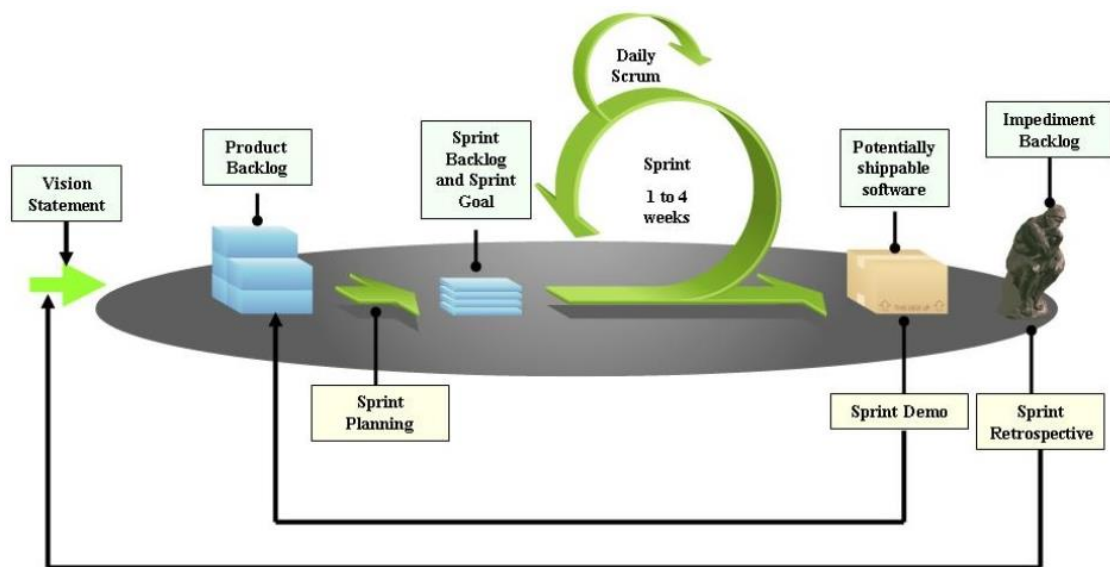
Scrum

Princíp tohto typu projektového riadenia spočíva v tom, že celý projekt je rozvrhnutý do niekoľkých častí, takzvaných „sprintov“ a procesy sú naprieč tímom transparentné. Tieto sprinty sa vyhodnocujú po 14 dňoch, pričom klient v 14. deň dostáva hotovú a vypracovanú časť projektu vid'. obrázok č. 5 (interná databáza organizácie XY, 2018).

V Scrum sú dôležité dve základné role. Prvá je rola Scrum Mastera a druhá je rola Product Ownera. Product Owner je vlastník daného projektu, ktorý má za úlohu správne odhadnúť časovú náročnosť projektu a predpokladaný rozpočet, ktorý bude na projekt vynaložený. Preberá zadanie projektu od klienta a je hlavným komunikačným prvkom medzi klientom, jeho tímom a tímom organizácie XY (interná databáza organizácie XY, 2018).

Scrum Master má na starosti zastrešenie aktívnej komunikácie medzi tímom klienta a svojim tímom. Komunikuje najmä s Product Ownerom, od ktorého získava parametre projektu, ktoré majú byť dodržané. Čo sa týka kvality pracovných vzťahov, tak má Scrum Master na starosti vytváranie vhodných podmienok vo svojom tíme, aby boli vývojári spokojní a necítili sa pod zbytočným tlakom a v strese. Vytváranie vhodných podmienok vedie k zvýšenej psychickej pohode zamestnancov a rovnako aj k zvýšeniu výkonu. Motivovaní a spokojní zamestnanci sú schopní odvádzať lepší a kvalitnejší pracovný výkon. Čo sa týka komunikácie, tak sa Scrum Master snaží proaktívne zaistovať čo najlepšie podmienky pre svoj tím. Aktívne zisťuje rôzne problémy, ktoré sa rozoberajú v retrospektíve, zabezpečuje nové pracovné nástroje, pomáha riešiť aj osobné problémy, pokiaľ sú mu poskytnuté (interná databáza organizácie XY, 2018).

Obrázok č. 5 – (Scrum):



Zdroj: Mountain Goat Software

Na obrázku č. 5 je možné vidieť proces metodiky projektového riadenia Scrum, ktoré na seba periodicky nadväzuje. Je možné vidieť princíp sprintov a následného dodávania produktu po častiach. Rovnako je na obrázku zobrazená ceremónia Daily Scrum, nazývaná aj Stand Up, počas ktorej sa vyhodnocuje práca a prípadné problémy. Pre túto prácu je najdôležitejšia časť obrázku s názvom Daily Scrum, počas ktorej dochádza k aktívnemu využívaniu komunikačných nástrojov a upevňovaniu pracovných vzťahov.

6. Výskum

Praktická časť výskumu bude spracovaná kvalitatívnou formou a to formou štruktúrovaného rozhovoru. Typ spracovania bude prostredníctvom rozhovorov s vybranými zamestnancami organizácie XY. Typy otázok budú orientované na komunikačné nástroje, ktoré sa používajú v konkrétnom tíme, ktorého teamleaderom alebo Scrum Masterom je práve respondent (viď. príloha č. 4, s. 63).

Ďalej sa budú otázky zameriavať na efektívnosť komunikačných nástrojov a procesov v konkrétnom tíme, na pozitíva a negatíva, s ktorými sa konkrétne tímy stretli, a to aj v nadväznosti na agilné projektové riadenie Scrum. Výsledky jednotlivých tímov budú navzájom komparované. Na základe týchto výsledkov budú navrhnuté odporúčania a návrhy, ako prípadné nedostatky v jednotlivých tímoch odstrániť, v nadväznosti na to, čo funguje v iných tímoch.

Z pohľadu pracovných vzťahov budú kladené otázky na spokojnosť s teambuildingami, zisťovanie ich efektivity, zisťovanie prípadných problémov v oblasti priaznivých pracovných vzťahov a aktivity, ktorými sa respondenti aktívne snažia udržiavať pracovné vzťahy v kladnej rovine. Rovnako bude zisťovaný dopad nástrojov, ktoré zastrešujú úpravu pracovných vzťahov, naprieč konkrétnymi tímami. Na základe výsledkov bude odporúčané prípadné upravenie daného nástroja pre potreby konkrétneho tímu.

V prílohe č. 4, s. 59 bude možné nájsť priložený zoznam otázok a spracované rozhovory, s jednotlivými teamleaderami a Scrum Mastermi. V sekcii s názvom Rozhovory, budú dané rozhovory spracované a porovnané. V ďalšej sekcii s názvom Návrhy na zlepšenie, budú odporúčané konkrétne návrhy na zlepšenie a konkrétne postupy, ktoré by mohli dané situácie vylepšiť a upraviť, čo by viedlo k spokojnosti všetkých zúčastnených strán.

Rozhovory

Ako už bolo spomenuté, rozhovory sa uskutočnili so Scrum Mastermi a teamleaderami vybraných tímov. Kvalitatívneho šetrenia sa zúčastnilo konkrétne 6 osôb, ktoré operujú v rôznych typoch tímov. Ide konkrétne o jedného člena tímu z Designu, dvoch členov tímu Grouches z DevTeamu, jedného člena tímu Hydra, jedného člena tímu Hyperian a jedného člena Marketing tímu.

Všetkým zúčastneným bolo dohromady položených desať otázok. Päť otázok bolo zameraných na komunikáciu a päť na pracovné vzťahy. V oboch sekciiach bola zisťovaná spokojnosť s komunikačnými nástrojmi, spokojnosť s pracovnými vzťahmi, boli zisťované problémy, ktoré sa pri komunikácii a pracovných vzťahoch vyskytli. Rovnako boli zisťované aj pozitíva a negatíva komunikačných nástrojov, tak isto ako aj pracovných vzťahov.

Z pohľadu komunikácie je väčšinou respondentov preferovaná osobná forma, no keď nie je možné osobné stretnutie, tak používajú komunikačné

nástroje ako Slack, Zoom či Jira. Bolo zaujímavé pozorovať, že Slack je veľmi obľúbeným nástrojom a to najmä kvôli jeho rýchlosti a adaptovateľnosti pre konkrétne potreby, a to naprieč rôznymi variáciami tímov. Pozitívne hodnotené sú procesy, ktoré sú využívané v Scrum. Ide hlavne o One on One, Planning, či Retrospektívu. Počas týchto procesov totiž tím preberie veci, ktoré sú hotové, na ktorých sa pracuje, prípadné prekážky, alebo spätne analyzuje určitú situáciu, z ktorej si berie príklady.

Všetky tímy sa jednotne zhodli na nevýhode Slacku, ktorou je mazanie správ, ktoré potom nie sú dohľadateľné. Je vhodné upozorniť nato, že ľudia sú na tieto situácie pripravení a prišli na rôzne alternatívy, pomocou ktorých sa im komunikačné vlákna nestratia. V rámci týchto alternatív sú využívané nástroje ako Jira, Confluence, email a v krajnom prípade mobil. V týchto platformách je totiž všetka komunikácia zachovaná a užívateľ sa k nej môže ľahko vrátiť.

Ako jedna z ďalších nevýhod online komunikačných nástrojov bola spomenutá nepredvídateľnosť. Ide najmä o to, že komunikácia medzi osobami závisí na mnohých veciach, ako je napríklad kvalitná technika a vybavenie miestností u obidvoch zúčastnených strán. Rovnako medzi nepredvídateľnosť patrí aj to, že zamestnanci si nemôžu byť istí, za ako dlho im konkrétny človek odpíše. Tieto nejasnosti môžu viesť k narušeniu priaznivých pracovných vzťahov pomocou skreslenia. Jedna osoba má pocit, že jej druhá osoba neodpisuje. No v skutočnosti je druhá osoba na dôležitej schôdzke, počas ktorej odpisovať nemôže, alebo je online, ale pri tom fyzicky nie je pri počítači.

Pracovné vzťahy boli väčšinou respondentov hodnotené pozitívne. O dobré pracovné vzťahy a atmosféru sa starajú Scrum Masteri konkrétnych tímov. Do ich práce spadá aktívne riešenie problémov a zisťovanie, kde a čo by sa v rozpätí tímu dalo zlepšiť. Je dôležité, že medzi Scrum Masterom a tímom vzniká prepojenie, ktoré je častokrát osobnejšie, a to v zmysle, že sa z kolegov stávajú priatelia.

Negatívne boli hodnotené vzťahy medzi DevTeamom a Marketingom. Marketingu chýba určitý komunikačný uzol, ktorý by im mohol odovzdávať dôležité informácie. Tým, že tento uzol nie je, komunikácia pomerne viazne a pracovné vzťahy sú vlažnejšie.

Ďalej bola nie úplne negatívne, ale ani nie pozitívne hodnotená organizačná štruktúra. Ako už bolo spomenuté v predošlých kapitolách, Organizácia XY má veľmi silnú decentralizáciu, ako v tímoch, tak aj vo vedení. Preto je občas problém správne odhadnúť kompetentnú osobu, s ktorou je potrebné riešiť vzniknutý problém alebo iné pracovné záležitosti.

So srbským tímom sa prevažne snaží udržiavať vzťah DevTeam, nakoľko majú k sebe najbližšie. Scrum Masteri sa snažia proaktívne zisťovať, ako sa alokovani zamestnanci v Srbsku majú, či im niečo nechýba, ako sa im darí po osobnej stránke a ďalšie. V rámci priaznivých pracovných vzťahov sú pravidelne robené rekonštrukcie srbských kancelárií, rovnako ako sú sprostredkované návštevy srbského tímu v Českej republike, a opačne. Srbský tím chodí do Čiech na návštevu najmä počas teambuildingov.

Samotné teambuildingy boli hodnotené tiež rovnako. Väčšiemu úspechu sa tešia miniteabuildingy, ktoré sú podľa všetkých respondentov efektívnejšie. Je to najmä z toho dôvodu, že kolektív je menší a ľudia ľahšie nájdu spoločnú reč. Veľké teambuildingy preto postrádajú zmysel a to hlavne preto, že aj na nich sa skôr či neskôr ľudia rozdelia do skupín, a vytráca sa jednotnosť.

Návrhy na zlepšenie

Pri vypracovávaní kvalitatívneho šetrenia boli odhadované predpoklady a to síce, že sú najviac preferované online komunikačné nástroje, a že miniteambuildingy sa tešia väčšej efektivite. Prvý predpoklad bol z výsledkov kvalitatívneho šetrenia vyhodnotený negatívne, nakoľko bolo potvrdené, že v konečnom dôsledku sú viac preferované osobné schôdzky. Tieto osobné schôdzky sú zamestnancami preferované hlavne z hľadiska efektívnosti, rýchlosti a presnosti zdelenia. Rovnako považujú za dôležité vidieť mimické reakcie druhej osoby, ktoré môžu viac vypovedať o tom, ako sa v danej situácii cíti – to je dôležité hlavne pri odovzdávaní negatívnych správ. Ako ďalšia výhoda osobných schôdzok bola spomenutá konštruktívna výmena názorov a nápadov. Negatívum online komunikácie spočíva v tom, že obidve zúčastnené strany sú odkázané na techniku, ktorá im komunikáciu zabezpečuje. Rovnako je ťažké odhadnúť, v akom psychickom rozpolžení sa druhá strana nachádza a či je vôbec prítomná pri počítači. Najpoužívanejšou online komunikačnou platformou v organizácii XY je Slack, ktorý ale maže správy, čo je v organizácii XY hodnotené ako jedno z negatív, vďaka ktorému radšej volia osobné schôdzky.

Čo sa týka predpokladu druhého, tak ten bol vyhodnotený pozitívne, nakoľko 100 % respondentov potvrdilo, že miniteambuildingy sú efektívnejšie, než celofiremné. Vysvetlenie tejto skutočnosti je založené na tom, že miniteambuildingy prepájajú ľudí, ktorí majú najviac spoločných záujmov. Rovnako väčšej efektivite napomáha aj menšia skupina ľudí, v ktorej je jednoduchšie zdieľať informácie s každým rovnako, a tak isto aj vytvárať vzťahy. Pozitívom miniteambuildingov je, že sú nenásilné a účastníci si môžu program prispôbiť svojim potrebám. Veľké teambuildingy sú negatívne hodnotené z hľadiska vytrácania spolupatričnosti – najmä kvôli neustále sa rozrastajúcej firme – a následnému rozdeľovaniu ľudí do menších skupín. Toto rozdeľovanie do skupín následne vyvracia podstatu celofiremnej akcie, na ktorej by mal tím fungovať ako jeden celok.

Čo sa týka návrhov na zlepšenie, tak sa ich ponúka hneď niekoľko. Celé tímy by mohli apelovať na vedenie podniku, a to v nadväznosti na mazanie histórie Slacku. Vedenie by mohlo tento podnet prijať ako opodstatnený a zabezpečiť tak platenú verziu. Rovnako by mohli zamestnanci na túto platenú verziu alokovať 1 % svojej mzdy, aby tak pomohli pokryť zvýšené výdavky. Ďalšou celoplošnou zmenou by mali byť teambuildingy. Je navrhnuté, aby sa konali každé 2 mesiace a nie každé 3. Je to hlavne z dôvodu ich väčšieho prínosu a budovania priaznivých vzťahov. Keďže sa vytráca efektivita hromadných teambuildingov, a to

v nadväznosti na „skupinkovanie“ ľudí, tak by bolo vhodné navrhnúť plán, ako každé 2 mesiace zložiť skupiny ľudí z rôznych tímov naprieč podnikom. V jednom tíme by sa nachádzali ľudia z Marketingu, DevTeamu, HR, Business Developmentu a iných. Zavedenie tejto inovácie by mohlo vyriešiť viacero problémov a negatív. Prípadne by bolo vhodné podobný návrh aspoň otestovať, než by sa zaviedol do praxe.

Ďalšou možnou inováciou by mohlo byť prispôsobenie hierarchie procesom a nie procesy hierarchii. Je určite dobré, aby sa vytvoril nový schematický náčrt pre každý konkrétny tím, a to v spojitosti aj s tímami inými, medzi ktorými by navzájom komunikovali len vybraní ľudia. Toto opatrenie by malo byť zavedené najmä z dôvodu efektívneho odovzdávania informácií a väčšej transparentnosti voči zamestnancom.

Design tímu by som odporúčala utužiť pracovné vzťahy so srbským tímom a to formou spolupráce na grafike konkrétneho projektu, ktorý by mohol byť v budúcnosti prispôbený práve srbskému trhu.

DevTeam a Marketing by si mohli vytvoriť samostatný kanál na Slacku, v ktorom by sa nachádzalo niekoľko kompetentných osôb. Tieto osoby by primárne zastrešovali všetku komunikáciu a odovzdávali si navzájom informácie. Rovnako by sa mali uskutočňovať prebiehať pravidelne, raz za týždeň schôdzky, počas ktorých by sa preberali informácie relevantné pre prácu oboch strán.

7. Záver

Teoretická časť tejto práce bola zameraná na priblíženie komunikačných procesov v nadväznosti na odkazovanie sa na odbornú literatúru. Boli popísané typy interných a externých komunikačných nástrojov a to, čo vlastne komunikácia je. V druhej sekcii tejto práce boli podrobne popísané pracovné vzťahy a to aj v spojitosti s možným vznikom konfliktov, pričom bolo popísané aj ich riešenie.

V praktickej časti tejto práce bola popísaná organizácia, na ktorú boli poznatky teoretickej časti aplikované a logicky previazané. Praktická časť tejto práce popisuje komunikačné nástroje a procesy z interného, ale aj externého uhla pohľadu. Rovnako sú v nej popísané aj pracovné vzťahy a formy, ktorými sa ich organizácia XY snaží udržiavať priaznivé. Kapitola týkajúca sa pracovných vzťahov a komunikácie bola spomenutá aj v spojitosti s agilným projektovým riadením, nakoľko určité kroky a tímové role operujú práve s reguláciou a udržiavaním pracovných vzťahov, či komunikácie.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo analyzovať komunikačné nástroje a procesy v konkrétnej organizácii. Analýza sa uskutočnila formou kvalitatívneho šetrenia. Toto šetrenie bolo realizované formou rozhovorov, počas ktorých bolo respondentom položených 10 otázok. Tieto otázky zastrešovali komunikáciu aj pracovné vzťahy. Na základe analýzy a komparácie výsledkov naprieč tímami boli odhalené určité nedostatky v komunikačných procesoch, nástrojoch, ale aj v pracovných vzťahoch.

Poskytnuté rozhovory značne pomohli analyzovať a vytvoriť celistvú predstavu o tom, ako komunikačné nástroje a procesy v konkrétnej organizácii fungujú, a v akom štádiu sa nachádzajú pracovné vzťahy. Analýza výsledkov dopomohla vyvrátiť predpoklad, že sú v danej organizácii viac preferované online komunikačné nástroje, ale zároveň potvrdila predpoklad, že miniteambuildigy sú podľa nadpolovičnej väčšiny respondentov považované za efektívny nástroj, ktorý dokáže reálne pracovné vzťahy posilniť a upevniť.

Bolo zaujímavé zistiť, že veľa procesov a nástrojov je prispôsobených projektovému riadeniu Scrum, ktoré sa v tejto organizácii používa. Tento typ projektového riadenia totiž zastrešuje aj komunikáciu, aj pracovné vzťahy pomocou Scrum Masterov, ktorí sa o ne starajú.

Na základe šetrení z kvalitatívneho výskumu boli vyvedené odporúčania pre konkrétne tímy, ktoré sa kvalitatívneho šetrenia zúčastnili. Rozhovory odhalili väčšie preferencie osobného kontaktu, pretože je podľa respondentov jednoduchšie komunikovať v tvár o tvár, rovnako ako zdieľať názory. Ako pozitíva osobnej komunikácie boli ďalej vyhodnotené možnosti adekvátnej reakcie, nezávislosť na technológiách a konštruktívna výmena názorov a nápadov. V problematike pracovných vzťahov boli kladne hodnotené miniteambuildigy, pretože ich efektivita je výrazne väčšia, než efektivita celofiremných akcií. Tieto tvrdenia sú podložené najmä skutočnosťou, že aj na celofiremných akciách sa

Ľudia rozdeľujú do skupín, čím sa vytráca integrita a súdržnosť skupiny, ako celku.

Tieto informácie boli odovzdané teamleaderom jednotlivých tímov, ktorí následne môžu prípadné zmeny aplikovať do praxe a premeniť nápady na realitu. Tým, že prínosom práce bolo odporúčanie zmien na vylepšenie komunikačných nástrojov/procesov a pracovných vzťahov, považuje autorka tejto práce prínos za naplnený, nakoľko konkrétne odporúčania boli vyvodené a odovzdané kompetentným osobám.

Zdroje

Knižné zdroje:

1. BARKER, Alan. *Improve your communication skills*. New York : Kogan Page. 2016. ISBN 978-0-7494-7575-8
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. et al. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha : Grada. 2013. ISBN 978-80-247-4211-3
3. CAPPELLI, Peter. *Employment relationship: New models of white-collar work*. New York : Cambridge university press. 2008. ISBN 978-0-521-86537-1
4. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha : Grada. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
5. DONELAN, Helen, Karen KEAR, Magnus RAMAGE. *Online communication and collaboration: A Reader*. New York : Routledge, 2010. ISBN 0-415-56477-8
6. FIELDING, Michael. *Effective communication in organisations*. Cape Town : Juta. 2006. ISBN 0-7021-6650-2
7. FLYNN, Nancy. *The social media handbook*. San Francisco : Pfeiffer, 2012. ISBN 978-1-118-08462-5
8. GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha : Argo, 2013. ISBN 978-80-2570-80-7
9. GUFFEY, Marry Ellen, Dana LOEWY. *Business communication: Process and product*. Boston : Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-95796-1
10. HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ, Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
11. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
12. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada. 2010. ISBN 978-80-247-3566-5
13. KNAPP, Mark L. et. al. *Nonverbal communication in human interaction*. Boston : Wadsworth, 2013. ISBN 978-1-133-31159-1

14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 80-7261-288-3
15. KUBÍČKOVÁ, Lea, Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada. 2012. ISBN 978-80-247-4564-0
16. KUCHERIAVY, Andrew. *Results on internet (ROI): Secret of successful business websites*. Bloomington : AuthorHouse. 2014. ISBN 978-1-4969-3353-9
17. LAUER, Josh. *Explorations in communication and history*. Abingdon : Routledge. 2008. ISBN 978-0-415-77734-6
18. LUTTRELL, Regina. *Social media*. Maryland : The Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc. 2014. ISBN 978-1-442-6523-3
19. MILLER, Michael. *YouTube for business*. Indianapolis : Que Publishing. 2011. ISBN 978-0-7897-4726-6
20. MUEMA, Thomas. *Effects of poor communication in an organization*. Norderstedt : Grin, 2012. ISBN 978-3-656-10430-8
21. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9
22. NOLEN-HOEKSEMA, Susan. et al. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Praha : Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0083-3
23. NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha : Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2428-7
24. ORMENO, Marcos. *Managing corporate brands*. Germany : Deutscher Universitätsverlag. 2007. ISBN 978-3-8350-0781-9
25. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3
26. PEJMAN, Pirooz. *Skype or Slack? SWOT analysis of online communication tools*. Munich : Grin Publishing. 2016. ISBN 978-3-6682-6250-8
27. SAFKO, Lon. *The social media bible*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2010. ISBN 978-0-470-62397-8

28. TURNER, Paul. *Organisational communication: The role of the HR professional*. London : The Cromwell Press. 2003. ISBN 0-85292-962-5
29. VÝROST, Josef, Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. Praha : Grada. 2008. ISBN 978-80-247-1428-8
30. WILLERTON, Julia. *Psychologie mezilidských vztahů*. Praha : Grada. 2012. ISBN 978-80-247-3924-3
31. WRENCH, Jason. *Workplace communication for the 21st century*. Santa Barbara : Praeger. 2013. ISBN 978-0-313-39631-1
32. ZICH, František. *Úvod do sociologie*. Praha : EU Press, 2005. ISBN 978-80-86754-06-2

Internetové zdroje:

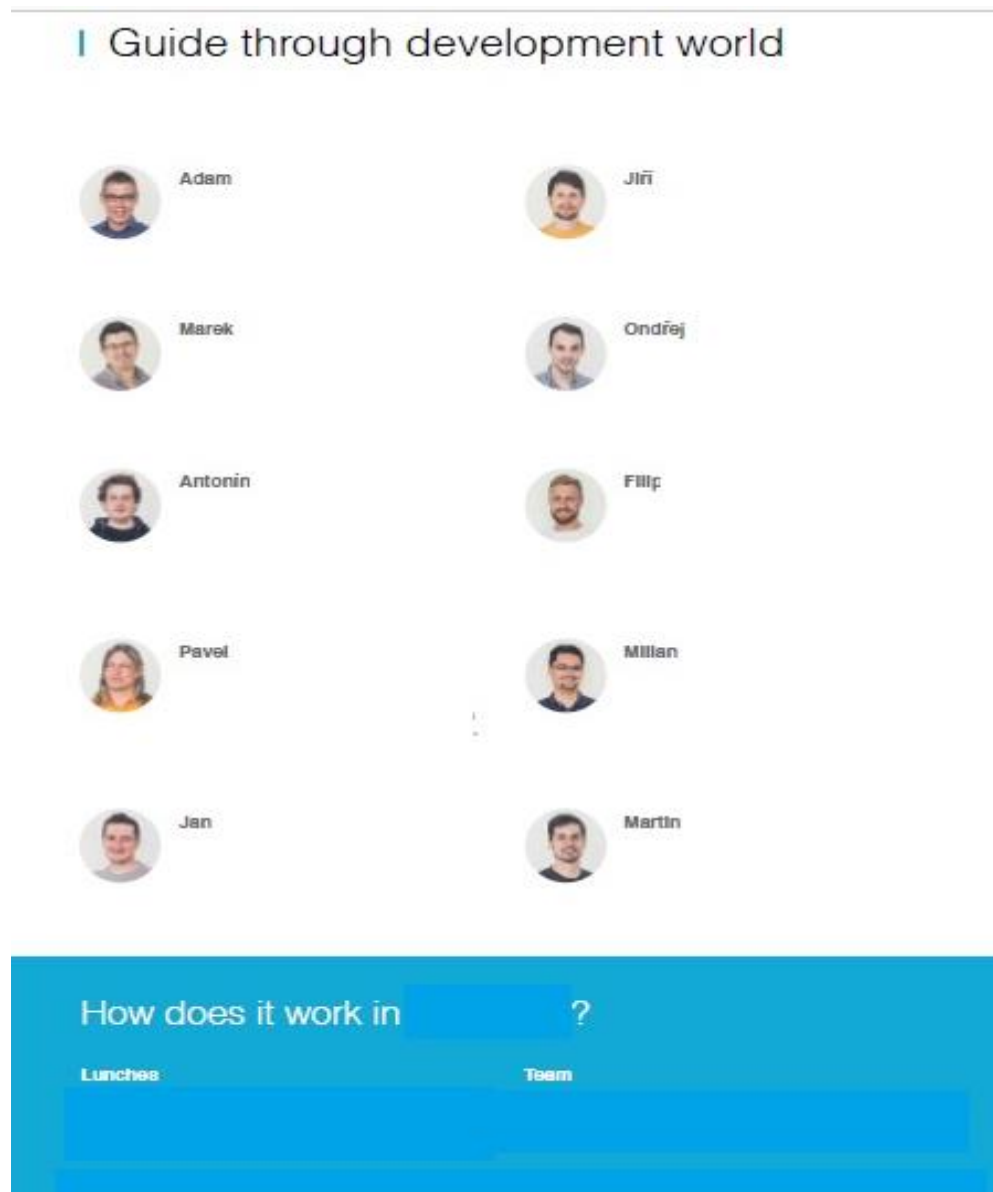
33. Blog organizácie XY. Medium [online]. 2018 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://blog.organizaciaxy.cz/>
34. XY Careers [online]. Prague, 2018 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://career.xy.io/>
35. Organizácia XY [online]. Prague, 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://career.xy.io/about>
36. Organizácia XY [online]. Prague, 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.xy.io/history>
37. Organizácia XY. Facebook [online]. California, 2018 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/xy/>
38. Organizácia XY: XYApps. YouTube [online]. California [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/XYApps>
39. PPC XYZ [online]. Prague, 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://medium.com/ppc-xyz>
40. The Scrum Framework. In: Mountain Goat Software [online]. Broomfield, 2017, 2017 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://docs.google.com/presentation/d/1i5Bk-3cLkhrrea74s8nrQTEDJrcoz4oxmpR0jV9G0/edit?ts=5ab4f5ad#slide=id.g156ccbfdc7_0_111

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 Schéma komunikačného kontextu	9
Obrázok č. 2 Oblasti záujmu manažéra	15
Obrázok č. 3 Vnútrofiremný komunikačný proces	17
Obrázok č. 4 Slack	33
Obrázok č. 5 Scrum	49

Zoznam príloh

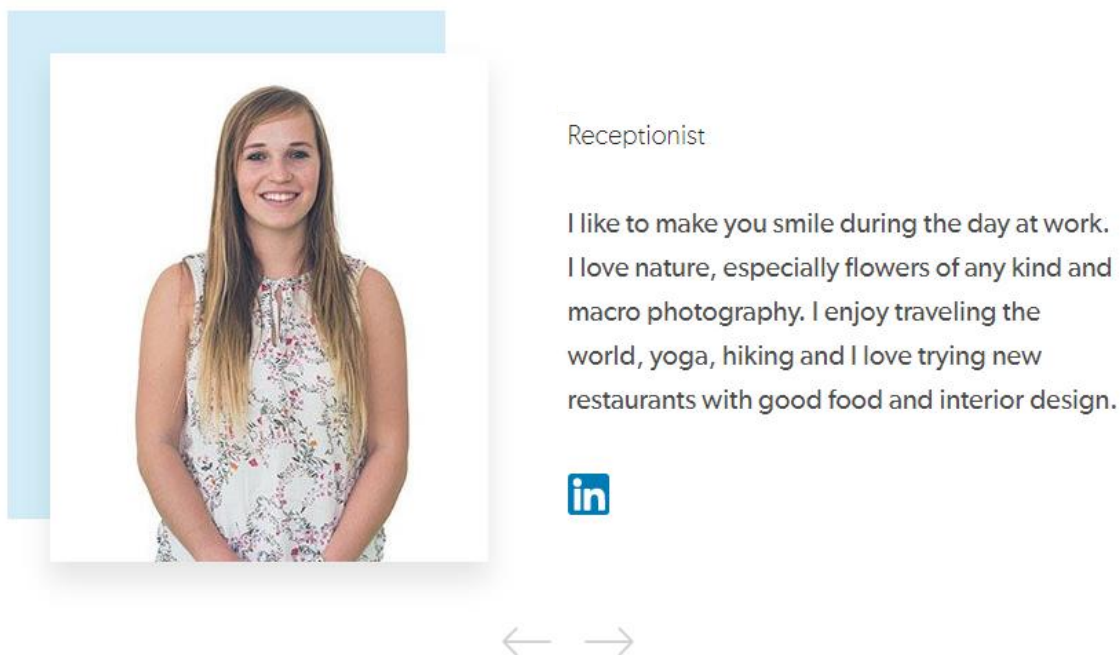
Príloha č. 1: Ukážka Cheatsheetu, používaného v organizácii XY



Zdroj: interná databáza organizácie XY, 2018

Ukážka upraveného Cheatsheetu, ktorý sa dáva nováčikom pri Onboardingu. Je vidieť názov oddelenia, kolegov, s ktorými sa bude nováčik stretávať najčastejšie, sekciu obedov a tímu. Tento obrázok je upravený voči zachovaniu korektnosti a citlivým údajom.

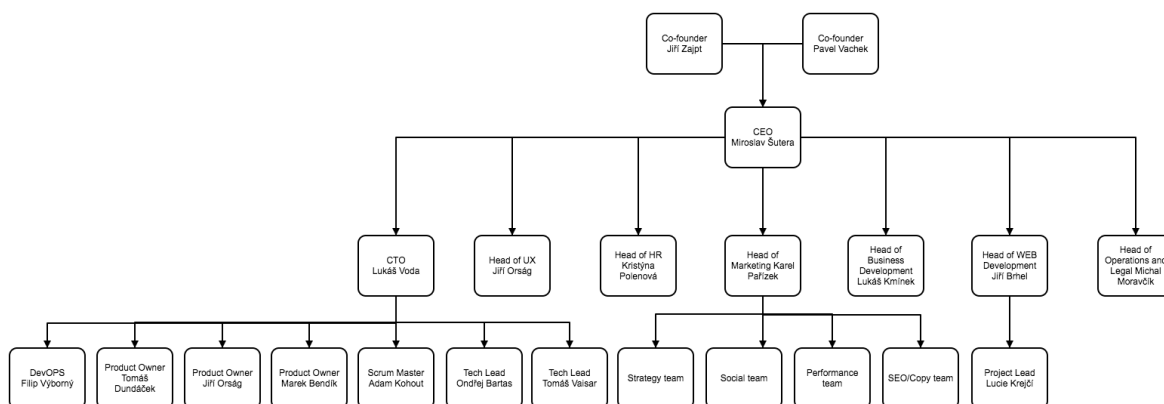
Príloha č. 2: Career web



Zdroj: Career web organizácie XY, 2018

V prílohe č. 2 je možné vidieť ukážku z inzercie na pozíciu recepčnej. Texty aj celý Career web sú písané v angličtine, vzhľadom na cielenie na zahraničných klientov aj kolegov. Je možné prečítať si aj spomínaný text, ktorý približuje konkrétneho zamestnanca po viac ľudskej stránke. Rovnako je sprístupnený odkaz na osobný profil zamestnanca na sociálnu sieť LinkedIn. Ďalej je možnosť pomocou šípok prehliadať ďalších členov tímu, ktorí priamo súvisia s ponúkanou pracovnou pozíciou.

Príloha č.3: Schéma organizačnej štruktúry



Zdroj: interná databáza organizácie XY

V prílohe č. 3 je možné vidieť nákras organizačnej štruktúry v organizácii XY. Jej fungovanie v praxi nie je také prísne. Najväčšie právomoci má však CEO, ktorý riadi všetky ďalšie procesy. V hierarchii priamo pod ním, sa nachádzajú leaderi jednotlivých tímov, ktorí ďalej alokujú prácu na ďalších členov tímu. Je dôležité poznamenať, že jednotlivé tímové role sa môžu prispôsobovať, vzhľadom k potrebám, ktoré sa môžu vyskytnúť pri rôznych typoch projektov.

Zdroj: interná databáza organizácie XY, 2018

Príloha č. 4: Otázky a celé znenie rozhovorov s kompetentnými osobami z organizácie XY

1. Ktoré komunikačné nástroje a procesy sa vám zdajú najefektívnejšie, a s akými problémami v oblasti komunikácie ste sa stretli?

Design: „Email a Slack sú podľa môjho názoru najlepšie a sú najzákladnejšími nástrojmi, pretože sa nimi dá riadiť tím aj remote, čo je pre mňa najdôležitejšie, keďže pracujem často mimo organizácie XY. Keď sa pozriem na procesy, tak sú podľa mňa celkom „punkové“ a nejak na nich neľpiem. Ide skôr len o rutinné otázky a kontrolu, či ide všetko podľa plánu.

Problémy sú aj u nás – občas majú ľudia tendenciu prehliadnuť určité informácie, najmä keď sú emaily alebo správy dlhé. Najväčším problémom je strata informácie a ich následné obtiažne hľadanie v záplave mailov. Ďalším problémom môže byť komunikovanie pozitívnych, ale aj negatívnych správ. Keď sa podáva feedback na kreativitu, tak ho radšej podávam „face to face“, pretože písaná forma môže vyznieť drsnejšie a človek niekedy nevie uchopiť myšlienku tak, ako by chcel.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Všetci používame Slack, ktorý je super. No keď sa budeme baviť o „tooloch“, tak často používame Jiru, pretože všetky dôležité veci píšeme tam. Je to hlavne z toho dôvodu, že keď komunikácia prebieha v Jire, tak sa dá vždy dohľadať. To je dôležité hlavne vtedy, keď sú tímy distribuované. To znamená, že vývojár je napríklad v inom časovom pásme, alebo mimo kanceláriu, tým pádom komunikácia nemôže prebiehať v reálnom čase a priestore. Ku všetkému, čo prebieha a o čom sa bavíme, sa píšú komentáre. Skrátka myšlienkou je zápis diskusie a dôvodov, prečo sa rozhodlo tak, ako sa rozhodlo. Takže v Jire sú zaznamenávané dôležité rozhodnutia. Obrovskou výhodou Jiry je, že keď príde nováčik, tak sa dostane rýchlo do obrazu a má prístup ku všetkým dôležitým informáciám. Čítal som zaujímavú knihu o tom, ako efektívne pracovať remote. Bola o firme, kde zamestnanci nemajú kanceláriu, ale aj tak sú úplne efektívni a komunikujú pomocou Base Campu.

Čo sa týka efektívnosti, tak za mňa vyhráva Slack, pretože je rýchly a je super na „real time“ komunikáciu. Oceňujem možnosť tímových kanálov, pretože keď sa členovia bavia o tom, čo je „project related“, tak si to môžu prečítať všetci. To mi uľahčuje prácu, pretože som hneď informovaný, aj keď sa ma to priamo nedotýka. Tým pádom nemusím veci riešiť s niekým ďalším, ale rovno ich registrujem počas čítania kanálu.

Ako problém vnímam mazanie histórie Slacku, preto sme práve odovzdávanie dôležitých informácií alokovali do Jiry, aby sme sa vyhli týmto stratám.

Pre mňa bolo vždy najťažšie nastaviť komunikáciu správne. V tomto je Scrum super, pretože niektoré procesy v ňom zahrnuté usmerňujú projekt, a umožňujú tak ľuďom navzájom komunikovať. Super sú „standupy“, ktoré sú každý deň. Počas nich každý zodpovie čo robil včera, čo robí dnes, a či má nejaké problémy. Keď v tíme tieto veci zdieľaš, tak otváraš diskusiu, aby si problém mohol riešiť. Ďalším super procesom Scrumu je retrospektíva. Je to skvelý nástroj nato, aby ľudia komunikovali „feedback“ retrospektívne, za posledných dní 14 dní, v rámci „sprintu“. Diskutuje sa, čo šlo v sprinte dobre, môžeš tam niekoho pochváliť, hovoríš, ako ti niekto pomohol. Skrátka je to pozitívna spätná väzba. Tiež sa v retrospektíve komunikujú aj negatíva, ktoré sa stali. Ja, ako Scrum Master, potom môžem dať spätnú väzbu, ako tieto problémy riešiť, poučiť sa z toho, a následne tak vytvoriť efektívnejší plán pre ďalší sprint.“

DevTeam, Product Owner tímu Grouches: „Ako najefektívnejšie vnímam skupinové schôdzky s tímom, pretože tak sa dokážeme dostať najľahšie na jednu vlnu. Najväčším problémom je, keď sa ti nepodarí nazdieľať víziu v tíme, pretože je tam viacero ľudí, ktorí ti ju môžu zboriť. To ale niekedy to môže byť aj výhoda, pretože prídeš na kopec iných vecí. Najmenej efektívne je niečo hovoriť za pochodu na chodbe, čo je vec, o ktorej viem, že ju robím, aj keď by som nemal.“

Marketing: „Najefektívnejšia mi príde dvojsmerná komunikácia. V marketingu sa robí raňajkami, ktoré sú raz týždenne. Leader sa na nich snaží odovzdať najdôležitejšie informácie, ktoré idú neskôr Šuškanou, alebo iným kanálom. Je ale dobré, že ľudia z tímu sa môžu pýtať na rôzne otázky hneď. Ďalej oceňujem One on One. Tie sa ale už týkajú tvojej práce a feedbackov na ňu. Čo za mňa nefunguje, je Šuška, ktorá je už pre mňa len ako pasívne zhrnutie informácií, o ktorých sa ľudia mali už predtým dozvedieť. Marketingové raňajky sú niečo ako updaty z Leadershipu, ale nemyslím, že sa tomu dostáva aj DevTeamu, ktorý má problém so získavaním informácií. Čo sa týka práce samotnej, tak si myslím, že skvele fungujú What's upy, pretože na nich dochádza k sústredenej výmene názorov a sú konštruktívne. Negatívum What'supu je, že spätná väzba nie je písaná odosobnene.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Cez Slack komunikujeme veľmi, ale nenahradí osobnú komunikáciu, pretože v tej máš aj reč tela a gestiku, takže je oveľa jednoduchšie sa vzájomne pochopiť. Inak volíme cally a Zoomy. So srbským tímom sú meetingy cez Zoom a Slack. Písomná komunikácia obmedzuje rozsah dohovorenia sa. Emaily nevyžívame vôbec – čím viac je nástroj vzdialenejší od operatívy, tým horšie. Slack je pružnejší na komunikáciu a priateľskejší. Problém sa ku komunikácii vôbec dokopať. Zisťujeme, že keď je tím u seba, tak spolu komunikujeme oveľa viac. Máš prácu, vidíš problém, poprosíš niekoho vedľa seba o pomoc, spýtaš sa, či niečo netreba. Keď je niekto offsite, tak musíš venovať väčšej úsilie tomu, aby ste komunikovali. Tvorí sa tak bariéra a znižuje sa flexibilita. U Slacku je zložité to, že môžeš mať na 1 úcte 1 call, inak musíš mať ďalší účet. Dôležité je nájsť spoločný čas.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Za mňa sú to 2 základné veci, ktoré presahujú aj do Scrumu. Najlepšia a najefektívnejšia, keď vynecháme o masovú komunikáciu, je to komunikácia osobná. Ale keď ide o nástroje, tak nejaký online nástroj, ktorý zachováva princípy osobnej komunikácie – Slack, ktorý nemá bariéry. Môžeš komunikovať s celým tímom cez kanály, ale musí to mať všetko

nadväznosť v procese – v Scrum sú to ceremónie. Keď si chceš niečo odovzdať ústne, tak to musí byť plánované v určitom procese, čomu Scrum pomáha – máme nato Stand Up, Planning alebo to riešime pri konci Sprintu. Keď sa komunikácia nedeje organizovane, tak to rozbíja a odpútava pozornosť a sústredenosť od projektu, a práce. Roztrieštenosť kanálov je za mňa nevýhoda. Je ich niekedy príliš veľa, čo vedie k tomu, že si ľudia s každým píšu inde.“

2. Aké sú podľa vás negatíva komunikačných nástrojov a procesov v podniku?

Design: „Za mňa je to strata informácii, ich skreslenie a filtrácia. S týmto sa potykám aj v druhej firme, v ktorej pracujem. Niekedy mám pocit, že nedostávam niektoré informácie včas nato, aby som mohol urobiť konkrétne rozhodnutie v určitej lehote. Podľa môjho názoru nie sú nástroje využívané v nadväznosti na potenciál, ktorý majú, a ľudia nie sú schopní používať procesy efektívne. V konečnom dôsledku by som povedal, že vlastne žiaden 100% efektívny nástroj na komunikáciu neexistuje.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Mojim zlovykom je, že rád viac inklinujem ku komunikácii face to face. Rád preto idem za ľuďmi k ich pracovnému miestu, a začnem to riešiť tak. Horšie je to, že ich pri tom vyruším z práce, ale mám nato dôvod. Negatívum Slacku je to, že človek nedokáže povedať všetko do detailov. Keď niečo píšem tam, tak sa môže stať, že nebudem pochopený, pointa bude príliš zložitá, obsah dlhý. Najhoršie je komunikovať cez Slack niečo citlivé, pretože nikdy nevidíte reakciu toho druhého a vytráca sa tak celá autentickosť. Ale sú to skôr moje osobné domnienky a prekážky, preto radšej feedbacky a pochvaly komunikujem osobne.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Negatívum Slacku je, že človek je online, ale pritom neodpovedá. To môže byť zapríčinené tým, že má veľa schôdzok, no ľudia čakajú odpoveď hneď, čo môže vytvárať negatívnu spätnú väzbu. Je tam tiež určitá úroveň odosobnenia. Niekedy je bizarné, že ľudia sedia vedľa seba a píšu si na Slacku. Negatívom je určite mazanie správ.“

Marketing: „Nemáme platformu, na ktorej by ľudia mohli aktívne a aktuálne informácie získavať. Aby sme to riešili, tak sme rozbehli prieskum internej sociálnej siete. Mali sme meetingy s ľuďmi, ktorí zavádzali workflow v iných spoločnostiach, aby sme sa inšpirovali. U nás je problém, že takáto novinka by doublovala nástroje, ktoré už máme. Snažíme sa nájsť prepojenie, ktoré by bolo komplexné a neplýtvalo životným prostredím. Preto je v pláne používať displeje, na ktorých bude premietaná Šuška a iné príspevky, ktoré by zastrešovali štruktúru informačnej siete naprieč firmou. Bojujeme s tým, že ľudia nečítajú interné maily. Vadí mi, že nevedia, aké sú tímy v DevTeame, akí sú naši klienti atď., takže je super, keď to bude vizuálne prebliknuté. Ľudia to nebudú ignorovať. Chýba mi celoplošné týždenné zhrnutie noviniek, ktoré by boli naprieč celou firmou, a ktoré by sprostredkovávali Co-founderi tak, aby boli všetci informovaní. Confluence je preťažený vecami a Jiru používa každý inak.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Tvorba bariér, Slack maže informácie a správy, takže nastavenie procesov sa robí cez mail, ale ten väčšina vývojárov ignoruje. To riešime Jirou alebo Confluence. V Jire je zadanie úloh, aby sme videli,

akú prácu máme na 14 dní, v akom je stave, a aká bude budúca. Všetky zadania v Jire sa dajú spätne dohľadať, takže slúži ako úložisko.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Identifikácia správ, ktoré chceme odovzdať. Nemáme problém s nástrojmi, ale skôr s informáciami a selekciou informácií, ktoré máme ďalej odovzdávať. To platí v hierarchii od hora dole, ale aj vzájomne. Niekedy si ľudia v tíme myslia, že nejaká informácia je poslaná, ale pritom druhá polovica ľudí o ničom nevie. Chcelo by to nejakú hierarchiu, podľa ktorej by bol flow informácií lepší.“

3. Aké sú podľa vás pozitíva komunikačných nástrojov a procesov v podniku

Design: „Komunikačné procesy sú „easy“. Ľudia ich nemajú problém používať a odpovedajú relatívne rýchlo, hlavne čo sa Slacku týka. Je dobré, že nevládne byrokracia a Slack je pre nás tak nejak prirodzený. Je to asi aj tým, že byť „online“ je stále viac penetrované do našich životov. K pozitívam prispieva určite aj mladý kolektív, ktorý sa dobre prispôsobuje. K rýchlosti prispieva určite aj možnosť mať niektoré komunikačné nástroje v mobile, takže môžeš niekomu odpovedať prakticky kedykoľvek a kedykoľvek. Stretol som sa v iných organizáciách aj s tým, že ľudia tam lpejú na procesoch a mailoch štýlom, že odpoveď trvá aj niekoľko dní a niekedy od teba chcú, aby si im spravil udalosť v kalendári nato, aby ti odpovedali na email.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Single source of truth – môžeš všetko dohľadať v časovej rovine a nielen ty, ale hocikto – to sa týka hlavne Jiry. Ako som už povedal, na Slacku oceňujem hlavne tímové kanály, kde sú informovaní relevantní ľudia. Ďalšie pozitívum Slacku vidím v tom, že tieto kanály nemusia byť len tímové, ale aj na základe zdieľaných záujmov v nadväznosti na určitú tému.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Neformálna komunikácia ako raňajky, počas ktorých sa môžeš stretnúť s ľuďmi a pokecať. Výhoda je aj openspace, takže sa môžeš kedykoľvek niečo spýtať a ľudia sú pripravení ti dať odpoveď. Aj kandidáti hovoria, že je tu perfektná atmosféra, ktorá je jedným z lákadiel. Chválím aj chod recepcie, ktorý je vstupnou bránou do našej firmy.“

Marketing: „Neustále sa vyvíja a prispôsobuje sa tomu, akí sú ľudia. Je zavedený obojsmerný flow, aj keď nie vždy funguje tak, ako by sme chceli. No vždy je priestor vyjadriť svoj názor a vidíš, že keď ten názor povieš, tak dochádza k zmenám. Slack je super, v tom že ľudia môžu písať veci, ktoré nie sú úplne oficiálne. Tie sa potom zdieľajú so všetkými, ako napríklad naše ocenenie na konferenciách a súťažiach.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Odbúranie vzdialenosti. Ak máš tím, ktorý sedí pri sebe, tak ani nepotrebuješ nejaký nástroj, ale ak máš niekoho remote, alebo klienta, tak je vhodné používať Zoom, lebo môžeš ľahšie bariéry odbúrať. Inak to môže byť aj klasický telefón. Ale ten v tíme využívame málo, len keď niečo potrebuješ veľmi urgentne.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Dobrá vec je, že sú efektívne v slovazmysle, keď potrebuješ niekomu niečo povedať, a už teda vieš čo a komu odovzdať, tak sa nemusíš držať korporátnych a dlhých procesov. Strácajú sa

bariéry. Jira je super v tom, že môžeš sledovať flow nejakej práce, všetky problémy, a zároveň ich trackovať a spätne analyzovať, pretože každá zapísaná informácia v Jire ostáva. Väčšinou si podstatné informácie ľudia povedia osobne, alebo výstup konverzácie zapíšu do Jiry."

4. Využívajú sa vo vašom tíme viac online komunikačné nástroje, alebo skôr osobné stretnutia?

Design: „V designe to máme tak 60 % na 40 % s tým, že viac online, lebo ide o rýchle odovzdanie info a odovzdanie úloh, overenie dát. Osobne riešim krízové situácie, pochvaly a podávanie feedbackov. Ak je feedback štruktúrny, tak mi písomná forma nevaďí, ale ak ide o estetiku, tak túto spätnú väzbu odovzdávam radšej osobne.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „50 na 50. V Scrumme využívame sprint planning, kde sa diskutuje o tom, čo sa bude vyvíjať a prechádzame jednotlivé „tasky“ po jednom – to sa robí face to face, ale keď sa nájdu nejaké chyby, tak ich Product Owner zapíše do Jiry, aby bol zápis akceptačných kritériách. Celkovo sa snažíme podnecovať komunikáciu verbálnu a z každého sa snažíme vyťažiť to najpodstatnejšie. Ak ide o projekt, tak dôležitá komunikácia musí prebehnúť v Jire a prípadné problémy sa riešia počas Stand upu. Takže u nás sa jednotlivé nástroje prekrývajú, a ani jeden nemôže fungovať bez toho druhého.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „50 na 50 podľa účelu. Online sú rýchlejšie a offline sú náročnejšie.“

Marketing: „Viac používame osobné stretnutia. Sú efektívnejšie a človek sa môže ľahšie dostávať do interakcií. Fungujeme tak, že máme meetingy pod 30 minút kvôli efektivite, na ktorých rozoberáme procesy. Ide napríklad o to, akých máme klientov. Tieto informácie dostávajú všetci, aj keď na konkrétnom klientovi nepracujú, ale aj tak je dôležité, aby mali prehľad. Chceme byť vzájomne transparentní a to sa online príliš nedá.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Určite viac osobné. Takto fungujeme, aj keď máme v tíme Srbov. Preto je pri meetingu každý, aby bol aspoň pomyselný osobný kontakt online. Keď som ešte fungovala v tíme Grouches, tak som chcela, aby boli všetky schôdzky online, práve kvôli efektívnemu zapojeniu Srbov. Ale môžu sa vyskytnúť aj prekážky, a to, že musíš predpokladať určité komplikácie a v podstate si závislá na technike, ktorá môže kedykoľvek zlyhať. Tak isto cez cally môže unikať gestika a celková reč tela, ktorá je tiež veľmi dôležitá.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Záleží na čo. Je to 50 na 50. Na dôležité strategické veci, ako napríklad plánovanie, alebo riešenie problému, prebieha komunikácia osobne. Všetko ostatné riešime cez online nástroje – Slack.“

5. Ktoré online komunikačné nástroje využívate najčastejšie a prečo?

Design: „Slack kvôli rýchlosti, a tímovým kanálom. Email, keď chcem riešiť niečo komplexnejšie a potrebujem, aby boli informácie dohľadateľné a nakoniec je to Jira. Jiru používame, keď sa téma týka projektu, na ktorom pracujeme.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Slack, pretože radi riešime veci prostredníctvom tímového kanálu, kde k informáciám majú prístup všetci. Ako druhú najviac používame Jiru, pretože naša práca sa točí okolo projektov, kde je potrebné zaznamenávať všetky kroky tak, aby sa nikam nestratili.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Slack, Gmail a Jira. Ja osobne aj mobil, hlavne kvôli klientom.“

Marketing: „Ak sa jedná o väčšiu skupinu ľudí, tak email, hlavne kvôli možnosti správy dohľadať. Slack používam tiež často, ale skôr kvôli bežným veciam a klasickému chatu, keď potrebujem zistiť informáciu rýchlo. Horšie je na tom už mazanie správ. Rovnako si nemôžeš byť istá, kedy ti niekto odpíše.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Zoom a Slack už z predošlých dôvodov.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Slack a Zoom, cez ktorý voláme. Ten zastrešuje to, že aj keď nesedíme v jednej miestnosti, tak máme pocit komunikácie tvárou v tvár.“

6. Ako by ste zhodnotili pracovné vzťahy vo vašom tíme?

Design: „Náš tím je malý. Nemáme ani 10 členov, takže vzťahy vieme udržiavať na skvelej úrovni.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Úprava vzťahov vyplýva zo samotnej kultúry, v ktorej je zóna toho, že sme viac kamaráti, než kolegovia. Vieme o sebe dosť aj zo súkromného života, takže vnímaš kolegov ako kamarátov. Hlavne keď spolupracujete niekoľko rokov. To vedie k tomu, že poznáte svoje slabiny aj pozitíva a ten vzťah potom naberá úplne iný smer.

Potom sú samozrejme aj určité nevýhody. Niektorú prácu zadáva, tím pádom sa z neho tak trochu stáva nadriadený a je potrebný určitý rešpekt, aj keď sú väzby kamarátske. Z mojej pozície je to ešte ťažšie, keďže som moderátor toho, ako majú byť rozhovory vedené a usmerňovať ich priebeh, aby sa debata vyvíjala konštruktívne.

Vzťah k ľuďom je pozitívny, pretože sa snažíme nájsť porozumenie a navzájom kooperovať. Moja pracovná náplň je aj odstraňovať problémy. Riešim nielen projektové veci, ale aj spokojnosť ľudí po osobnej stránke. Scrum Master musí mať skvelé komunikačné schopnosti, pretože sa baví so všetkými členmi tímu a potrebuje vytvoriť pohodové prostredie a atmosféru.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Aktuálne nie sú úplne najlepšie, tím dlhodobo pracuje vo svojom prostredí a dlho nebola pozitívna zmena. Aby som to upresnil, tak je tam veľa zmien, ale tím niektoré pozitíva ignoruje a nedokáže prijať niektoré nastavenia. Jednoducho niektorým chýba nadšenie.“

Marketing: „Marketing je jeden z mála, ktorý má silného tímového ducha a prídeme mi fajn že vidíš, kam tím smeruje, že spolupracuje a kooperuje aj naprieč inými tímami. Jediné, čo teraz nie je ružové, je komunikácia s DevTeamom. Chýba nám spojka, ktorá by nám poskytovala relevantné informácie.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Hydra funguje super, chalani robia v tomto zložení prvýkrát a všetci sú veľmi dobrí v komunikácii, neboja sa prísť s nápadmi a diskutovať, pomáhať si, chcú nájsť spoločné riešenie, snažia sa kooperovať. A keď náhodou nevedia, tak kontaktujú niekoho zo strany klienta. Fungujú veľmi dobre a snažia sa eskalovať veci dostatočne včas, aby sa všetko riešilo hneď. Ak to tak nerobili, tak by to mohlo ohroziť stav sprintu, čo by mohlo viesť ku konfliktom. Takže sa snažíme komunikovať tak, aby boli vzťahy nenarušené. Pomáhajú nám dosť retrospektívy, ktoré rozoberajú to, čo sa podarilo, čo nie, a ako by sme to mohli pre budúcnosť zlepšiť.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Tím si musí sadnúť hlavne ľudsky a mal by zdieľať podobné názory a prístup k práci. Celkovo sa musia všetci snažiť udržiavať zdravé priateľské prostredie. Je dobré, že je tu otvorenosť, ale to vychádza z kultúry podniku, pretože aj podľa toho prijímame ľudí. Nedejú sa tu skoro žiadne negatívne veci, funguje tu skôr konsenzus, než je nejaké hádanie sa. Vyhýbame sa vzniku konfliktov.“

7. Ako aktívne sa snažíte pracovné vzťahy vylepšovať?

Design: „Miniteambuildingy dokážu veľa vecí upevniť. Ja, z pozície leadera, poskytujem podporu a pomoc v riešení problémov aj mimo pracoviska. Členka tímu sa sťažovala, že má problémy s chrbtom, takže som jej cez svoju známu vybavil fyzioterapiu, aby sa cítila lepšie. Ak má môj tím nejaký nový projekt, tak im delegujem prácu ja, a zakladám si na tom, aby boli prvé a celistvé zadania podané mne. Je to z toho dôvodu, aby tím dostával jednotlivé informácie prostredníctvom jedného človeka, a nie z 10 strán. Celkovo sa snažím, aby mal tím pokojné pracovné podmienky a pohodu. Chceme, aby ich práca bavila a tešili sa z nej.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Miniteambuildingy sú super, a sú efektívne. Pri pive sa toho zvykne vyriešiť veľa. Zaradil by som sem aj retrospektívu zo Scrumu. Keď sa totiž rozprávaš o tom, čo išlo, čo nešlo a máš konštruktívnu debatu, tak ťa to s ľuďmi zblíži. Hlavne keď cítia podporu a ochotu veci riešiť. Všeobecne atmosféra podniku je skvelá. Napríklad spoločné raňajky raz do mesiaca. Čiže práca nie je len o projektoch, ale aj o vzťahoch. Ľudia cítia podporu v oblasti sebarozvoja, čo tím tiež zblízuje, pretože si s niekým ľahšie nájdeš spoločnú reč. Oceňujem interné workshopy, či už technologické alebo iné. Na ich základe človek z tímu ukáže nejaký knowledge, takže ľudia majú tendenciu ho počúvať a zaujímajú sa o to, čo vieš.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Využívame raňajky, angličtinu, teambuildingy. Časť ľudí trávi spolu čas mimo práce a venujú sa napríklad behu, volejbalu, jóge. Konferencie – posielame tam viac ľudí, väčšinou dvojice, aby jednoduchšie zapálili pre zmenu celý tím.“

Marketing: „Okrem toho, že sa aktívne účastníme na formálne organizovaných akciách ako teambuildingy, dessert, tak je to za mňa aj to, že sa snažíme navzájom

rozvíjať. Navzájom si pomáhame, keď má niekto deadline, tak mu pomôžeme a dotiahneme to spoločnými silami. Celkovo ťaháme za jeden povraz. Teambuildingy sú fajn, ale máš pocit, že sa ich máš zúčastniť. To, čo robíme my, je navyše a dobrovoľné – je to pre mňa znak, že tím funguje. Páči sa mi, že sme veľmi reprezentovaní na aktivitách ako volejbal, joga, beh. To vzniká neorganizovane a ide to od ľudí. Dúfam, že sa nám podarí ísť spolu na bežecké preteky. Ľudia spoločne chodia na obedy, kde vypnú od práce. O 11:30 sa zapíska a ide sa! Fajčiarska skupinka, ktorá získava informácie naprieč tímami, je tiež fajn príklad. Máme veľmi dotiahnutý Onboarding, kolegyňa ho u nás v tíme preveluje na seba a robíme to podľa nás.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Retrospektívy nám veľmi pomáhajú, lebo identifikujeme problém s komunikáciou. Je to dobrý podnet, ako niečo zlepšiť. Miniteambuildingy majú väčšiu pridanú hodnotu, než celofiremné. Je to kvôli tomu, že aj na celofiremnom si v menšej skupine s ľuďmi, s ktorými sa stretávaš pravidelne. Raz za 2 mesiace jazdíme za klientom do Španielska, čo hodnotíme pozitívne, takže stretávame klienta priamo, aj s ďalšími členmi tímu, a veľa vecí vybavíme osobne. Je to efektívnejšie, než keď musíš riešiť veci cez Slack. Mali sme problém v komunikácii so Srbmi, ktorí sa snažili problémy vyriešiť sami. Toto úsilie je síce fajn, ale problémy by mohli byť vyriešené rýchlejšie, keby ma kontaktovali. Tento problém sme ale vyriešili pomocou osobnej komunikácie, keď sme sa stretli osobne v Srbsku a stanovili si akčné kroky, ako to zmeniť.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Práca Scrum Mastera je o tom sa s ľuďmi baviť a zisťovať, ako sa majú. Aby bol tím funkčný, tak potrebujeme, aby boli dobré vzťahy a pre Scrum Mastera je to primárna vec. Všetko, čo tím potrebuje, tak zaistím a snažím sa vychádzať naproti. V mojej práci je to špecifické, pretože musím neustále hľadať spôsoby, ktoré platia na konkrétnych ľuďoch. Je základom sa s ľuďmi baviť. Všímaš si a aktívne zisťuješ čo niekoho trápi, a potom daný problém aktívne riešiš. Napríklad kúpa nového monitoru, keď vidíš, že niekomu ten jeho nefunguje, a iné.“

8. Zdajú sa vám teambuildingy ako efektívny nástroj na vylepšovanie pracovných vzťahov?

Design: „Áno aj nie. Keď je celofiremný, tak sa ľudia aj tak segmentujú podľa tímov a program často rozbíja jednotnosť na menšie skupinky, takže aj tak nemáš šancu dobre spoznať každého. Miniteambuildingy sú lepšie, lebo máš viac času sa ľuďmi rozprávať a sú celkovo osobnejšie.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Určite áno! V našom tíme ich obľubujeme a je vždy super vyraziť po práci niekam spoločne, dať si pivo a pokecať nie len o projektoch, ale aj o tom, ako sa nám všetkým darí po osobnej stránke.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Ani nie. Je to fajn ale ľudia, ktorí sú v pohode a komunikatívni, tak sú komunikatívni stále a zažijú spirit všade. Potom sú ľudia, ktorí to tak neberú a schválne nechodia na teambuildingy, lebo ich to nebaví a tak vznikajú rozdiely. Myslím, že je to málo nato, aby to bol efektívny nástroj.“

Marketing: „Veľké teambuildingy mi neprídu efektívne, pretože si myslím, že by sme sa mali viac snažiť prepojiť tímy naprieč. Potrebujeme šíriť message, že sme jedna firma a nie rozdielne tímy. Prídu mi skôr o zábave, než o deep práci na skills, ktoré by sa mali rozvíjať. Miniteambuilding je o tom, prepojovať ľudí na osobnej linke. Aktivity sa ale líšia od tímov. U nás to riešime cez dobročinné veci – chodíme napríklad na exkurzie s bezdomovcami, ktorí následne dostanú zábezpeku ubytovania. Chceme v tom mať nejakú pridanú hodnotu. Myslím si, že je dôležité, že fakt sú, ale mali by prinášať viac. Bolo by super mať nejaké pracovné sústredenie, kde tím poznáš po všetkých smeroch.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Miniteambuildingy sú určite efektívnejšie, než tie veľké, a to kvôli skupinkovaniu ľudí.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Miniteambuildingy sú lepšie. Do určitej miery je aj veľký teambuilding super, ale nestmeluje firmu kolektívne, ale skôr zabaví ľudí v kontexte firmy. Doteraz s tým problém nebol. Keď som nastúpil, tak tu bolo menej ľudí a bolo to efektívnejšie. Teraz je to už horšie. Podľa mňa existuje nejaká forma, ako to vylepšiť. Naposledy sme boli aj tak rozdelení – aj pri stoloch, v autobusoch, v ubytovaní. Za mňa to nefunguje. Čím viac ľudí, tým viac rozdielov a čím viac budeš tlačiť rozdielných ľudí k sebe, tak je to ešte horšie. Menšie teambuildingy majú väčší potenciál a sú efektívnejšie. Musia byť zamerané na ľudí, ktorí majú niečo spoločné. Veľké teambuildingy skôr ľudí nejak pritiahnu k sebe, ale ja by som vytvoril prostredie, v ktorom by sa ľudia spoznávali vo vlastnej réžii a nikto by ich nasilu do ničoho netlačil.“

9. Akou formou udržujete priaznivé pracovné vzťahy so srbským tímom?

Design: „Nebol s nimi ešte nikdy úplne v kontakte a s niektorými nováčikmi som sa ešte ani nezoznámil. Design totiž nič pre srbský tím netvorí, takže nejaký priestor ku komunikácii nie je. Inak žiadne iné negatíva, čo sa týka práce remote nevidím. Ak ľudia dodávajú to, čo majú, je jedno či sedia v Prahe alebo v Novom Sade.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Dobrá otázka na kolegu, pretože ja som s nimi príliš nespolupracoval – spolupráca bola len na mesiac. Ale o čo sa snažíme je, že projekty nerobia sami. Takže tímy, ktoré na projektoch pracujú, sú zložené, tak, že na nich pracujú ľudia ako zo Srbska, tak z Prahy. To znamená že Scrum ceremónie sa robia v reálnom čase aj s nimi, prostredníctvom Hangouts. Všetko v Scrum sa robí online, ak je v tíme Srb. Je dôležité, aby mali rovnaké informácie ako my. Preto je celý projekt vedený v angličtine, aby sme si všetci rozumeli. V tom nám pomáha nová audiovizuálna technika, ktorou sú vybavené zasadačky. Máme reproduktory, mikrofóny, AppleTV, čo zvyšuje kvalitu komunikácie a vzťahov. Všetci vidia všetkých ľudí, čo je super, hlavne s remote tímami. Kolega pravidelne plánuje návštevy Srbska, kam chodia naši vývojári a opačne, kedy srbskí vývojári chodia do Prahy. Vždy, keď sa organizuje návšteva v Srbsku, tak sa počas nej zveľaďujú a vylepšujú srbské kancelárie.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Je to komplikovanejšie, lebo musíš robiť Scrum ceremónie online. Preto je super, že teraz majú obidve strany techniku, aby sme mohli komunikovať. S jedným členom Srbov komunikujeme, a on to odovzdá

zbytku tímu. Vytvorili sme si proces – keď chcú napríklad niečo kúpiť, tak mi to pošlú a my im to schválime.“

Marketing: „Nemyslím, že dochádza k aktívnej komunikácii priamo s nimi, ale keď sa s nimi stretávame na teambuildingu, tak sa s nimi bavíme. Snažíme sa, aby boli zastúpení v Šuškande alebo Twitteri. Nedochádza ale k One on One komunikácii, čo sa marketingu týka, lebo spolu nerobíme na projektoch. Keď posielame hromadný email, tak je v angličtine, aby si ho mohli prečítať tiež.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Návštevy v Srbsku a srbské návštevy tu, čo je zhruba raz za štvrt' roka. Srbi chodia s nami na teambuildingy, takže sa to snažíme prepájať s nejakou stmelovacou akciou. HR s nimi má nepracovné talky o tom, ako sa majú. Ja s nimi mám v rámci scrumu One on one, kde zisťujem, ako sú spokojní pracovne, na projekte, a ako sa sebazvedávajú.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Ja sa s nimi snažím aktívne komunikovať a myslieť na nich, keď sa niečo deje. Idem im viac naproti a snažím sa ich viac zatiahnuť do diania, a aktívne im podávať pomocnú ruku. Snažím sa im pomôcť v rámci mojich možností, pozývať ich sem alebo chodiť tam. Keď som tam išiel druhýkrát, tak som s nimi už nebol ani v tíme, ale napríklad niektorí chcú mať so mnou One on One, aj keď už aktívne nespolupracujeme, takže vzťahy sú veľmi pozitívne.“

10. V akej oblasti priaznivých pracovných vzťahov vidíte nedostatky?

Design: „Som odchovaný v korporáte, kde systém riadenia fungoval trochu ináč. Niekedy tu dochádza k prelievaniu rolí a nie je jasné, kto má aké kompetencie. Keď nastane nejaký problém, tak nikto nenesie zodpovednosť, kdežto v korporáte vieš, s kým situáciu riešiť. Tu si tím nie si úplne istý a keď sa niečo pokazí, tak nevieš, za akým ísť, a kto určí akčné kroky, pomocou ktorých sa bude situácia riešiť.“

DevTeam, Scrum Master tímu Grouches: „Záujmy ľudí sa líšia, a preto sa vytvárajú rôzne skupiny. Jediný spoločný záujem je práca pre firmu. Hovorí sa, že máme dobrú kultúru, ale tá je stavaná mimo prácu. V DevTeame bola niekedy rola leadera, ale bol to človek, ktorý nemusel byť priamo z tímu, no mal na starosti napríklad schvaľovanie dovolení, problémy sa riešili s ním atď. Potom prišiel Scrum Master a dochádzalo ku konfliktom a chaosu, kvôli tomu, že niekto nevedel kto bol zodpovedný začo. Stávalo sa, že ti dovolenku schválil leader ale Scrum Master o tom nemal ani potuchy. Super je, že sme si zadefinovali právomoci niektorých rolí a je jasné, za akým človekom v tíme máš ísť s určitým problémom. Myslím, že by sa toto zadefinovanie rolí hodilo vo viacerých tímoch, možno aj naprieč celou organizáciou.“

DevTeam, teamleader tímu Grouches: „Nejasná štruktúra, ale to má zmysel, lebo tímy sa menia a tak sa nedá urobiť nejaká zodpovednosť za niečo. Niektoré veci sa schválne nehovoria a nakoniec sa zistí, že to prospešné nebolo. Napríklad nejaká zákazka, o ktorej sa nevie, ako dopadne. Chýba transparentnosť, ktorá vyžaduje určitú mieru dôvery. Je to ťažké budovať, pretože sa stále prijímajú noví ľudia a musíš všetkých zapojiť, čo vyžaduje čas.“

Marketing: „Viaznutie komunikácie s DevTeamom s business tímom. Celkovo chýba prepojenie s ostatnými tímami, aby naozaj všetci vedeli, kto začo zodpovedá. My to máme v tíme zadané a mal by si tieto hranice vytýčiť každý tím. Chýbajú nám niektoré informácie – nemáme jedného zástupcu, ktorý by nám poskytoval informácie o projektoch, alebo o ľuďoch. Vytráca sa osobný kontakt.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hydra: „Niekedy viazne komunikácia. Stále na tom pracujeme a stále sa to snažíme zlepšiť. Ide napríklad o odovzdávanie informácií a zmien, pretože vývoj je rýchly a zmeny časté, ako na strane zákazníkov, tak na strane našej. Napríklad chce niekto odísť alebo sú rôzne procesné zmeny – sú to veci, ktoré sa nedarí dobre komunikovať, načo sa ľudia sťažujú. Snažíme sa nájsť proces, aby sme to nejak zakotvili, ale potom sa ukáže, že je problém ešte niekde inde. Niekedy má človek pocit, že informáciu odovzdal, ale pritom to niektorí ľudia vedieť nemusia.“

DevTeam, Scrum Master tímu Hyperian: „Organizačná štruktúra má nejaké slabiny, ale sú to slabiny len z určitého uhlu pohľadu, čo ale nemyslím negatívne. Je to vedľajší efekt decentralizácie, ktorá je tu veľmi silná. To sa prejavuje v komunikácii, alebo vzťahoch, že napríklad prepojenie medzi marketingom a DevTeam nie vždy úplne funguje, takže sa môžu tímy od seba vychýliť. V malom tíme je decentralizácia fajn v zmysle, že ľudia môžu slobodne robiť takmer čokoľvek. Ale je ťažké nájsť hranicu medzi kontrolou a samostatnosťou. Chce to vymyslieť spôsob, ako viac organizovane púšťať informácie ako vertikálne, tak horizontálne. Je dobré, aby sa všetci poznali. Najväčší problém, ktorý vidím je, že stále viac skupín nemá medzi sebou vzťah, lebo nemajú spájací prvok.“

