

Interní komunikace v církevní organizaci

Jana Vaňková

Bakalářská práce
2018/2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Vaňková Jana	Rajhradská 249, Vojkovice	K16443

TÉMA ČESKY:

Interní komunikace v církevní organizaci

TÉMA ANGLICKY:

Internal Communication in the Church Organization

VEDOUcí PRÁCE:

PaedDr. Marcela Göttlichová - KUMK

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Zpracujte teoretická východiska pro bakalářskou práci na základě odborné literatury vztahující se k tématu práce
2. Stanovte cíl bakalářské práce, metody práce a výzkumné otázky.
3. Realizujte kvalitativní a kvantitativní výzkum k danému tématu.
4. Výzkum vyhodnoťte a na základě výsledků šetření zodpovězte výzkumné otázky.
5. Ze zjištěných dat vyvoďte závěry a doporučení.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- BAČUVČÍK, Radim, 2011. Marketing neziskových organizací. Zlín : Radim Bačuvčík - veRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9
- CONSIDINE, John C., 1995. Marketing Your Church : Concepts and Strategies. Kansas City, MO : Sheed & Ward. ISBN 1-55612-800-2
- DOUGLAS, J. D., 1996. Nový biblický slovník. Přeložil Mgr. Alena Koželuhová a spol. Praha : Návrat domů. ISBN 80-85495-65-1
- DRUCKER, Peter F, 1994. Řízení neziskových organizací. Přeložil Ivan Bureš. Praha : Management Press. ISBN 80-85603-38-1
- HOLÁ, Jana, 2011. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3
- ISHOEL, Mats-Ola, 2016. How To Build A Winning Team. Moscow : Golden Pages. ISBN 978-5-91943-045-2
- KOTLER, Philip, Kevin Lane Keller, 2007. Marketing management. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5
- NOVOTNÝ, Jiří, Martin Lukeš a kolektiv, 2008. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Praha : nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4
- REICHEL, J. 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3006-6
- ŠIMKOVÁ, Eva, 2012. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec Králové : nakladatelství Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-230-0
- TOŠNER, Jiří, Olga Sozanská, 2002. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Praha : Portál. ISBN 80-7178-514-8
- WARREN, Rick, 1995. The Purpose Driven Church. Michigan 49530 : Zondervan Publishing House. ISBN0-310-20106-3
- ŽIŽLAVSKÝ, M. 2003. Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity. ISBN 80-210-3110-7

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne:

Jméno a příjmení studenta:
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma Interní komunikace v církevní organizaci se zabývá analýzou současného stavu vnitřní komunikace v církvi Slovo života Brno. Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci využívající služeb dobrovolníků, se tato práce zaměřuje na stav komunikace mezi vedoucími dobrovolnických týmů a členy těchto týmů. Formou zúčastněného pozorování, osobních rozhovorů s vedoucími týmů i dotazníkového šetření s dobrovolníky byl zkoumán stav vzájemné komunikace, její účinnost i bariéry v dosahování stanoveného poslání. Z výzkumu vyplývá, že tato komunikace je účinná pro to, aby mohlo být dosahováno daného poslání týmů. Analýzou výsledků výzkumu byly také zjištěny jisté bariéry v komunikaci, a proto byla navržena doporučení pro jejich odstranění.

Klíčová slova: Interní komunikace, církve, dobrovolníci, PR, tým

ABSTRACT

The Bachelor's Thesis on the subject of „Internal Communication in the Church Organization“ deals with analysis of the current condition of internal communication in the Word of Life Church. In consideration of the fact that this organization is a non-profit organization that exploits work of volunteers, this thesis focuses on the state of communication between the volunteer teams leaders and the volunteer teams members. The state of mutual communication, its effectiveness and barriers, was examined in the form of participant observation, personal conversations with the team leaders and via questionnaire research with the volunteers in achieving the specified objective. It results from the research that this communication is effective in achieving the set team objectives. The research results analysis also shows certain communication barriers, therefore recommendations for their elimination were suggested.

Keywords: Internal Communication, Church, Volunteers, PR, Team

„Schopnost komunikace začíná pozorností k lidem. Začíná tou neustávající lačnou pozorností, při níž člověk zapomíná na sebe.“

Vladimír Lvovič Levi

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala PaedDr. Marcele Göttlichové za odborné vedení a spolupráci při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji srdečně své rodině za trpělivost a podporu při mém studiu.

Velmi si vážím a oceňuji práci všech dobrovolníků církve Slovo života, kteří věnují své úsilí, čas i lásku k vytváření trvalých hodnot.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CÍRKEV A MARKETING	12
1.1 CÍRKEV – DEFINICE A VÝZNAM	12
1.1.1 Definice církve dle zákona.....	12
1.1.2 Církev jako nezisková organizace	12
1.2.3 Definice církve jako biblické instituce.....	13
1.2.4 Význam církve ve společnosti	13
1.2 MARKETING V CÍRKVI.....	13
1.2.1 4 P marketingu v církvi.....	14
1.2.2 Komunikace v církvi a týmová práce.....	15
1.3 INTERNÍ KOMUNIKACE V RÁMCI PUBLIC RELATION	19
1.3.1 Definice Public Relation.....	19
1.3.2 Definice a význam interní komunikace.....	19
1.3.3 Formy a nástroje interní komunikace.....	20
1.3.4 Bariéry efektivní komunikace.....	22
1.3.5 Zásady efektivní komunikace.....	22
2 DOBROVOLNICTVÍ	24
2.1 DOBROVOLNÍCI A JEJICH VÝZNAM	24
2.2 SPECIFIKA PRÁCE S DOBROVOLNÍKY	24
2.3 KOMUNIKACE S DOBROVOLNÍKY	25
3 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 CHARAKTERISTIKA CÍRKVE SLOVO ŽIVOTA	29
4.1 VZNIK, VIZE A HODNOTY.....	29
4.2 HLAVNÍ ČINNOSTI	29
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	30
4.4 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	30
5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	31
5.1 REALIZACE VÝZKUMU	31
5.1.1 Formy interní komunikace.....	31
5.1.2 Závěry analýzy inter. kom. hl. vedení s vedoucími dobrovol. týmů.....	33
5.2 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU.....	35
5.2.1 Zaměření výzkumu.....	35
5.2.2 Analýza osobních rozhovorů s vedoucími dobrovolnických týmů.....	36
5.2.3 Vyhodnocení osobních rozhovorů s vedoucími dobrovolnických týmů.....	42
5.2.4 Analýza dotaz. šetření inter. kom. z pohledu dobrovolníků.....	43
5.2.5 Vyhodnocení dotaz. šetření inter. kom. z pohledu dobrovolníků.....	52
5.3 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	53
5.4 DOPORUČENÍ	55
ZÁVĚR	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Bakalářská práce na téma Interní komunikace v církevní organizaci je zaměřena na analýzu současného stavu vnitřní komunikace v církvi Slovo života Brno.

Každý manželský poradce řekne, že pro vztah je nejdůležitější zdravá komunikace. Stejně tak každý odborník na výchovu dětí poukazuje na nezbytnost dobré komunikace mezi rodiči a dítětem. Nejinak je tomu v organizacích, ať už se jedná o komerčně zaměřené, neziskové nebo společnosti církevní. Komunikace je Alfou i Omegou všude, kde dochází ke vzájemné interakci dvou či více lidí.

Pokud má organizace dobře fungovat a naplňovat své poslání, je nezbytné dobře komunikovat. A to nejen vůči subjektům, které jsou vně firmy, ale v první řadě je třeba navázat úspěšnou a efektivní komunikaci s těmi, kteří se aktivně podílejí na dosažení cílů společnosti, a to jsou její zaměstnanci. V neziskových organizacích a církevních společnostech se jedná hlavně o dobrovolnické pracovníky.

Primárním cílem práce je popsat a analyzovat interní komunikaci v církvi Slovo života Brno a současně zjistit, zda je tato komunikace účinná pro to, aby mohlo být naplňováno poslání dané církve. Neméně důležitou součástí je také nalezení bariér, které brání v takovéto účinné komunikaci a navrhnout jejich odstranění. Vzhledem k tomu, že ročníková práce byla zaměřena na komunikaci hlavního vedení církve s vedoucími dobrovolnických týmů, bakalářská práce se více soustředí na komunikaci vedoucích dobrovolníků se členy týmu. Církev Slovo života Brno je neziskovou organizací, která není finančně podporovaná státem. Aby mohla zajistit chod a rozvoj organizace, využívá z velké části služeb dobrovolníků.

Teoretická část práce definuje, co je církev, jaká jsou specifika církevního marketingu, týmové práce a komunikace, co je interní PR komunikace a jaké jsou její nástroje. Pro účely práce je také důležité specifikovat zásady efektivní komunikace a její bariéry. Poté následuje část zabývající se dobrovolnictvím, jeho významem pro neziskové organizace a specifiky komunikace s nimi. Teoretickou část uzavírá stanovení cílů práce, výzkumných otázek a popis zvolené metodiky.

Praktická část popisuje církev Slovo života Brno, její poslání, hlavní činnosti a strukturu. Poté jsou popsány nástroje interní komunikace, které církev využívá ke komunikaci se svými zaměstnanci, dobrovolníky a členy. Následuje analýza a vyhodnocení osobních rozhovorů, které proběhly v rámci výzkumu interní komunikace s vedoucími dobrovolnických týmů, a

také analýza a vyhodnocení dotazníkového šetření s dobrovolníky aktivně zapojenými v dobrovolnických týmech. Práce je zakončena vyhodnocením výzkumných otázek a doporučením týkajícím se interní komunikace pro vedení církve Slovo života Brno.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍRKEV A MARKETING

I přesto, že posláním církve není tvorba zisku, můžeme říci, že církve jsou tu proto, aby naplňovaly lidské potřeby, čímž tak současně naplňují jednu z klíčových definic marketingu dle Kotlera: „Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb“ (Kotler, 2007, str. 43).

1.1 Církev – definice a význam

1.1.1 Definice církve dle zákona

Zákon o církvích a náboženských společnostech č. 3/2002 Sb., který vstoupil v platnost 7. 1. 2002, upravuje postavení církví a náboženských společností, vedení veřejně přístupných seznamů registrovaných církví a náboženských společností, svazů církví a náboženských společností a právnických osob založených registrovanou církví a náboženskou společností a evidovaných podle tohoto zákona a působnost Ministerstva kultury ve věcech církví a náboženských společností.

Podle definice tohoto zákona se „církví a náboženskou společností rozumí dobrovolné sdružení osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování, duchovní služby a případně obecně prospěšné činnosti“ (Zákon č. 3/2002 Sb., ©2010-2017).

1.1.2 Církev jako nezisková organizace

Církve řadíme mezi neziskové organizace. Neziskové organizace mají nezastupitelné místo ve společnosti. Vypĺňují prostor mezi trhem, státem a rodinou a slouží k podchycení a využití různých občanských aktivit. Tímto přispívají k pozitivním změnám ve způsobu života jednotlivců i celé společnosti. Neziskové organizace nevytváří zisk, který si přerozdělují vlastníci či vedení společnosti. Tyto organizace mohou vytvářet zisk, ten však musí být použit na cíle dané jejím posláním. Hlavním záměrem neziskových organizací tudíž není dosažení zisku, ale využívání příležitostí k tvorbě společenské hodnoty a k zajištění dostatečných finančních zdrojů pro dlouhodobou udržitelnost organizace (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 18).

„Cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost“ (Drucker, 1994, str. 15).

Dle globálního poslání je možné zařadit církve a náboženské společnosti (stejně jako třeba nadace a nadační fondy či politické strany) pod neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (Šimková, 2012, str. 12).

1.1.3 Definice církve jako biblické instituce

Slovo „církve“ pochází z řeckého slova *kyriakos*, které je užito ve spojeních *kyriakon dóma* nebo *kyriaké oikia*, což znamená „dům Páně“, tj. místo křesťanských bohoslužeb. Církve v Novém zákoně je překladem řeckého *ekklésia* a označuje shromáždění křesťanů (nikoliv budovu). *Ekklésia* obecně znamenalo shromáždění nebo společenství. Tento termín byl již využíván Židy ve Starém zákoně, kdy se svolávali muži před Hospodina v čase výročních slavností. V Novém zákoně je s církví spojena řada metafor, které poukazují na to, že církve je postavena na vzájemných vztazích jak s Bohem, tak mezi lidmi navzájem (např. „církve jako tělo, jehož údy na sobě vzájemně závisejí a kde je Kristus hlavou církve, církve jako stavba“ atp.) (Douglas, 1996, str. 121-122).

1.1.4 Význam církve ve společnosti

Církve a náboženské společnosti jsou nositeli křesťanských a morálních hodnot, které západní civilizace sdílí více jak dva tisíce let. Význam církve ve společnosti můžeme v zásadě rozdělit do dvou hlavních oblastí – duchovní a sociální. V duchovní rovině se jedná o uchování zjevené pravdy Bohem, kterou je možné zakoušet prostřednictvím Bible. V životě člověka se tak objevují trvalé hodnoty (důvěra v Boha, vyšší řád), které ho přesahují a způsobují, že se je nesnaží měnit, nýbrž se jim snaží porozumět a přijmout je. Sociální oblast či misijní činnost církví pak může zahrnovat sociálně-zdravotní služby, vzdělávání, kulturně-umělecký rozvoj, zlepšení kvality života a apel na základní lidské a morální hodnoty ((Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 18).

1.2 Marketing v církvi

Pokud se tedy marketing zabývá zjišťováním a naplňováním lidských potřeb (viz výše), potřebují bezesporu právě církve vědět, jaké potřeby to jsou, aby je mohly úspěšně naplňovat a dosahovat tak svých poslání a cílů. Klasický marketing zaměřený na kumulaci zisků a prodej produktů však nelze doslova v církvi uplatnit. Pro potřeby marketingu v církvi je

dobře aplikovatelný marketing pro neziskové organizace, i když i v tomto případě jsou zde určitá specifika.

1.2.1 4 P marketingu v církvi

Considine ve své knize *Marketing your church* definoval 4P pro církevní marketing. Marketingový mix 4P je jedním z nejdůležitějších základů marketingové strategie organizace v rámci řízení marketingu a prodeje a skládá se ze čtyř složek (Considine, 1995, str. 16-22).

Produkt – v církevním prostředí se nejedná o hmotné produkty (např. prodej Bibli), které by církev nabízela svým členům a návštěvníkům. Církev spíše nabízí různé druhy duchovních a sociálních služeb jako je třeba konání bohoslužeb, nedělní školy pro děti, různé kurzy (Bible, křesťanství, manželské a rodičovské kurzy, ...), vyučování, poradenství, volnočasové a sociální aktivity. Mezi abstraktní produkty církve můžeme rovněž zařadit – pocit sounáležitosti a příslušnosti k jisté komunitě, duchovní vedení, sebereflexe a meditace, smysl života, naděje a víru a také vztahy a možnost sdílení svých myšlenek, pocitů i nápadů (vztahy k lidem i k Bohu). Pokud se podíváme na tyto produkty, je zřejmé, že jsou víceméně ovlivněny potřebami a touhami jejích členů více, než že by církev určovaly samy tyto služby. Samozřejmě různí lidé hledají různé aspekty těchto „produktů“, které nejlépe uspokojí jejich duchovní a emocionální potřeby. Důležité tedy je, aby si církev byly vědomy těchto potřeb a snažily se nabídnout takové služby, které budou tyto potřeby reflektovat.

Place/distribuce – distribuce církevních „produktů“ není omezena pouze na církevní budovy a modlitebny. I přesto, že se zde konají bohoslužby a jiná duchovní a sociální činnost, mnoho církví si uvědomuje důležitost poskytování svých služeb přímo v místě bydliště svých členů. V domácím prostředí probíhají např. domácí skupinky, poradenství a osobní péče a návštěvy členů společenství. V místě, kde církev působí, se pak konají různé sociální aktivity, např. sportovní zápasy, akce pro děti a mládež či pro celé rodiny.

Price/cena – církev nedostávají za své „produkty“ či lépe řečeno služby peníze přímo. Většina církví je závislá na finanční podpoře svých členů, bez které by nemohla existovat (v ČR je díky státní podpoře u dříve registrovaných církví situace odlišná – pozn. autorky). Stejně tak se církev neobejdou bez lidí, kteří dávají zcela nezištně svůj čas, energii, dovednosti a zkušenosti ve prospěch církví, aby církev mohla provozovat aktivity pro členy i širší veřejnost. Je zřejmé, že pokud jsou v církvi uspokojovány duchovní i sociální potřeby, tehdy jsou lidé ochotni poskytovat církvi jak svou dobrovolnickou pomoc, tak i finance.

Promotion/propagace – rozumíme komunikaci (marketingovou komunikaci) ohledně produktu či služby, který nabízíme. V církevním prostředí řadíme mezi komunikační mix reklamu, public relations, direct marketing a „word of mouth“, které je zároveň jejím neúčinnějším a nejpoužívanějším nástrojem. Word of mouth čili jakési osobní doporučení nebo to, o čem se mluví mezi lidmi. Jedná se o přirozenou mezilidskou interakci, skrze kterou se může šířit pozitivní, ale i negativní propagace. Mezi hlavní církevní služby patří rozvoj vztahů. Nejlepší způsobem, jak dát o církvi vědět, je právě důraz na rozvoj blízkých vztahů. Pokud lidé v církvi nacházejí uspokojení ve vztahové oblasti směrem k Bohu i k lidem, pak je velice pravděpodobné, že o tom budou pozitivně mluvit se svými přáteli a zvat je k účasti na těchto aktivitách církve.

1.2.2 Komunikace v církvi a týmová práce

Jak vyplývá z výše uvedeného, rozvoj vztahů a komunikace v církevních organizacích patří mezi jejich hlavní poslání. Kromě budování vertikálního spojení (lidé a Bůh) je nedílnou součástí církevního života horizontální propojení (lidé s lidmi). Každá firma i církev potřebuje k dosažení svého poslání strategii, strukturu i správnou komunikaci. Řada křesťanských autorů se tímto tématem zabývá a popisuje své osobní zkušenosti s budováním církevních organizací a rozvojem týmů v nich.

Rick Warren

Dlouholetý pastor nejrychleji rostoucího církevního sboru v americké historii Rick Warren ve své knize hovoří o tom, jak spravovat a vést církev, která uchovává hodnoty a pravdy Bible a zároveň je relevantní dnešní době a kultuře. Tato baptistická církev *Saddleback Church* vyrostla z jedné rodiny na více jak 10.000 návštěvníků bohoslužeb během 15 let své existence. Současně během této doby založila 26 dalších církví. Ve své knize *The Purpose Driven Church* Warren sdílí zkušenosti z dlouholeté práce v církvi a vysvětluje, co vedlo k tomuto enormnímu církevnímu růstu. V první řadě deklaruje, že zásadní pro církev je mít jasné poslání a smysl existence, které je postaveno na novozákonních biblických principech, ne na ambici vidět početní růst. Tehdy bude církevní prostředí zdravé a schopné se dále rozvíjet a růst. Autorova strategie vychází z pěti principů, které se přímo dotýkají vztahové roviny mezi lidmi (pevná přátelství, hluboké učednictví, silná služba a sdílení evangelia) a k Bohu samotnému (vřelá chvála a uctívání). Warren vidí obrovskou důležitost v zaměření se na proces rozvoje lidí, ne v rozvoji církevních programů (Warren, 1995, str. 11-22).

Každá organizace, a tedy i církev, má nějaký motor, kterým je popoháněna kupředu. I v církevní organizaci může být tím hnacím motorem tradice, osobnosti, programy či zaměření se na zasažení nevěřících. Warren vyzdvihuje, že tímto motorem má být Boží poslání a záměr, kdy je nezbytné nalézt odpovědi na otázky: „Proč existujeme? Proč jsme jako církev tady?“.

Bez těchto odpovědí nemůžeme stavět žádné základy, chybí nám motivace a směr pro další službu. Pokud takovéto poslání objevíme, je důležité, aby bylo v první řadě dobře komunikováno, zařídilo se podle něj celé řízení a směřování církve, a také bylo postupně aplikováno (Warren, 1995, str. 75-137).

Podle Warrena ne každá církev může zasáhnout všechny lidi. Je důležité mít povědomí o komunitě v místě, kde se církev nachází a znát svůj cíl (podle marketingové terminologie znát cílovou skupinu), na který bude směřovat své evangelizační úsilí. Proto doporučuje zjistit, jaký typ lidí (geograficky, demograficky, kulturně i duchovně) bydlí v jejím dosahu. Používá k tomu personalizaci, kdy vytvořil personu tzv. „Saddleback Sam“, která vystihuje typ lidí žijících v místní komunitě. Díky této znalosti je možné se pak lépe na tyto lidi obracet a vybrat vhodné způsoby, jak, kdy a kde s nimi komunikovat. Každá církev stejně jako firma má svou specifickou kulturu a může nejlépe oslovit ty lidi, které tato kultura nejvíce oslovuje (Warren, 1995, str. 155-172).

Hlavním cílem Saddleback církve však není zejména přitáhnout pozornost nevěřících, ale je to učednický proces, který bychom mohli nazvat v dnešní terminologii mentoringem. Stejně jako Ježíš Kristus vychovával a trénoval dvanáct nejbližších a pak také další učedníky, tak je toto i autorův záměr. Prvním krokem je pomoci návštěvníkům, aby se mohli stát členy církve, poté jim pomoci dozrát v dospělé křesťany, kteří se sami stanou následně služebníky. V tomto učednickém procesu je kladen velký důraz na vztahy a rozvoj přátelství, péči jeden o druhého, vyučování a dobrou komunikaci (Warren, 1995, str. 309-392).

John C. Maxwell

Autor, kouč, mentor a expert na otázku Leadershipu John C. Maxwell upozorňuje na to, že každý den jsme nějakým způsobem zapojeni ve vztazích, tedy potažmo jsme součástí týmu, ať už si to uvědomujeme či nikoliv. Otázkou tedy není, zda se zapojíme do činnosti společně s ostatními, ale zda tato interakce s druhými lidmi v týmu bude úspěšná. Dobrá týmová práce je zásadní pro to, aby týmy i jednotlivci mohli naplnit své poslání. Pokud máme nějaký sen, vždy k jeho uskutečnění budeme potřebovat týmovou práci. Ve své knize *The 17*

Indisputable Laws of Teamwork Maxwell popisuje 17 principů neboli zákonů, které jsou důležité pro úspěch každého týmu (ať už je to firemní, rodinný nebo církevní tým):

1. Zákon významnosti – podílíme-li se na významném poslání či úkolu, nemůžeme jej naplnit sami, potřebujeme k tomu podporu týmu.
2. Zákon velkého obrazu – celkový cíl je mnohem důležitější než naše úloha, je třeba mít na zřeteli zájem a poslání celého týmu a být ochotni se mu podřídit. Neprosazovat jen své individuální schopnosti.
3. Zákon skrytého zákoutí – každý má obdarování, které když objeví a bude používat, tak přidá celému týmu obrovskou hodnotu. V opačném případě bude cítit frustraci a nebude přínosem pro tým.
4. Zákon Mount Everestu – pokud se stupňuje náročnost úkolu, tak tehdy stoupá potřeba týmové práce. Častou chybou bývá, že se vedoucí příliš soustředí na dosažení daného úkolu místo toho, aby se zaměřil na rozvoj svého týmu.
5. Zákon řetězu – síla týmu (řetězu) je ovlivněna jeho nejslabším článkem. Je chybou se za každou cenu snažit udržet v týmu ty, kteří týmu nepomáhají v naplňování poslání.
6. Zákon katalyzátoru – úspěšný tým má hráče, kteří posunují věci kupředu.
7. Zákon kompasu – vize dává týmu správný směr a jistotu.
8. Zákon shnilého jablka – špatné postoje členů týmu zničí celý tým.
9. Zákon spolehnutí se – hráči musí být schopni se spolehnout jeden na druhého.
10. Zákon placení ceny – tým není schopen dosáhnout svého potenciálu, pokud není ochoten platit cenu. Každý posun vpřed nás stojí určité oběti.
11. Zákon skóre – tým může měnit nastavení v případě, že ví, jak si stojí. Není možné ignorovat to, jak si tým vede v porovnání s ostatními, protože známost našeho skóre nám pomůže ve správném rozhodnutí, jak pokračovat dále.
12. Zákon lavice – velké týmy mají své zázemí. Velké sportovní týmy si uvědomují důležitost kvalitních hráčů na lavičce, kteří jsou ve správný čas připraveni nahradit ty nejlepší hráče tak, aby tým pokračoval úspěšně dál.
13. Zákon identity – tým formují sdílené hodnoty a zásady, které pomáhají propojit jednotlivé členy a zefektivnit práci týmu. Maxwell vidí jako důležitou hodnotu osobní rozvoj každého jednotlivého člena týmu a také v rozvoji partnerství a přátelství.
14. Zákon komunikace – spolupráce podporuje akci. A dobrá spolupráce se vytváří na základě dobré komunikace. Ta směřuje od vedoucího směrem ke členům týmu a měla

by být konzistentní, jasná, vlídná a pozorná. Zároveň od členů k vedoucímu má být komunikace otevřená a upřímná, nejen pouze přitakávající. Dobrá komunikace je rovněž zásadní i mezi členy týmů, kteří usilují o blaho celého týmu. Ne nedůležitou součástí komunikačního procesu je také komunikace týmu s okolím a veřejností.

15. Zákon hrany – rozdíl mezi dvěma stejně talentovanými týmy určuje vedení týmu. Dle Maxwella vše stojí a padá s vedením týmu.
16. Zákon silné disciplíny – když usilujete o vítězství, nevnímáte bolest. Touha po vítězství je tak silná, že vám nevádí bolest, tuhá disciplína ani osobní oběti ve prospěch týmu.
17. Zákon dividend – investice do týmu se vyplatí, přináší výhody všem zainteresovaným. (Maxwell, 20001, str. 1-256)

Mats-Ola Ishoel

O budování církevní organizace skrze rozvoj vedoucích a jejich týmů a vzájemné komunikaci píše ve své knize *How to Build a Winning Team* pastor církve *Word of Life Moscow* Mats-Ola Ishoel. Ishoel pracuje jako pastor církve okolo 30 let a moskevský sbor nyní čítá okolo 4000 členů. Kromě toho je Mats-Ola zodpovědný za síť církví *Word of Life* po celém Rusku a bývalém Sovětském svazu, která má okolo několika set církevních sborů.

Ishoel píše o důležitosti role vedoucího, který je hlavním iniciátorem a hnacím motorem pro rozvoj týmu a dosažení kýžených cílů. Vedoucí je charakterizován tím, že je na sebe ochoten vzít břímě odpovědnosti za celý tým i za splnění daného poslání. Nalézt takového vedoucího není snadné, a hlavně je důležité, aby prošel kvalitním tréninkem od zkušeného vedoucího. Pokud chceme vidět nové úspěšné vedoucí, je nejprve třeba někoho, kdo vezme zodpovědnost za jejich trénování, bude je povzbuzovat, ale také korigovat a věnovat jim dostatek času. Tuto zodpovědnost trénování nových vedoucích vidí pastor Ishoel jako základní pro budování a kontinuitu týmové práce v církvi (Ishoel, 2016, str. 5-52).

Celá služba církve stojí na týmové práci. Nikdo nemá všechny schopnosti, a proto se potřebujeme navzájem doplňovat v rámci týmu. Ishoel označuje jako 3 klíčové prvky týmu společný cíl, jednotu a zodpovědnost na různých úrovních. Neméně důležitá jsou pravidelná setkání týmu. Každý tým potřebuje vědět, co je jeho cílem – vizí, ale současně i musí vědět, jak tohoto cíle dosáhnout – strategie (Ishoel, 2016, str. 85-118).

Aby práce týmu byla efektivní a účinná v dosahování stanoveného poslání, je třeba jasná komunikace a potřeba objasňování věcí. Je nutné se ptát, zda se sdílené informace dostávají

ke všem lidem v týmu. Ví každý, co se od něj očekává? Zná každý člen týmu své úkoly? Jsou si všichni v týmu vědomi společného i vlastního cíle? Dalším důležitým bodem pro efektivní týmovou práci je rozhodování. Musí být jasné kdo, co a jak rozhoduje. Současně je důležitá pokora a ochota naslouchat druhým a brát v potaz jejich názory. Jednotícím prvkem celého týmu jsou pak blízké a přátelské vztahy v rámci týmu (Ishoel, 2016, str. 119-141).

Shrnutí

Všichni tři zde zmínění autoři pojednávají o důležitosti komunikace a práce s lidmi v rámci pracovních týmů, aby mohlo být uskutečněno poslání dané církve. Dobrá komunikace je nezbytná pro sdílení vize, strategie i drobných každodenních záležitostí. Důležitým jednotícím prvkem každého týmu pracujícího v církvi není pouze jednotná vize a poslání, ale je jím hlavně atmosféra důvěry a přátelství. Klíčovou roli v úspěšnosti týmu má vedoucí, který udává nejen směr, ale také hodnoty a ovlivňuje celkové klima v týmu. Největší chybou vedoucích bývá to, že se příliš soustředí na dosažení stanovených cílů organizace namísto toho, aby se zaměřili na rozvoj lidského potenciálu.

1.3 Interní komunikace v rámci Public Relations

1.3.1 Definice Public Relations

Public Relations (dále jen PR) v doslovném překladu můžeme označit jako budování a řízení vztahů s veřejností. PR je sociálně komunikační aktivita, skrze kterou organizace působí na vnitřní a vnější veřejnost s cílem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak vzájemného porozumění a důvěry.

PR jsou nejrozšířenějším nástrojem marketingových komunikací (máme jich celkem pět: reklama, PR, podpora prodeje, přímý prodej a direct marketing) neziskových organizací. Marketingová komunikace neziskových organizací probíhá třemi základními směry – k uživatelům služeb, veřejnosti a dárcům, kde veřejnost může být jak potenciálními, stávajícími či budoucími uživateli jejich služeb, tak dárci. Z toho vyplývá, že téměř všechny činnosti neziskových organizací jsou spojeny s Public Relations (Bačuvčík, 2011, str. 92).

1.3.2 Definice a význam interní komunikace

Public Relations působí jak na vnější prostředí, tak i na vnitřní prostředí organizace. V rámci vnitřního/interního zaměření PR komunikace se jedná o komunikaci dovnitř firmy, tedy na

zaměstnance, kteří jsou přímou cílovou skupinou PR a představují mezičlánek mezi firmou a dalšími partnery. Cílem je dosažení pozitivního vztahu, loajality a ztotožnění se s cíli firmy. Pokud budou zaměstnanci spokojeni se svou firmou, budou šířit její dobré jméno a pomohou tak pozitivní propagaci a budování image své společnosti. Hlavní náplní interní komunikace v rámci PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách a cílech firmy a jejich úloze v dosažení těchto cílů. Nejedná se však jen o informování, ale také o ovlivňování názorů, změnu postojů a jejich udržování. Interní PR by mělo usilovat o dosažení vzájemného přizpůsobení, tj. prostřednictvím otevřenosti v komunikaci a dostatku prostoru pro zpětnou vazbu budovat trvalý pozitivní vztah a důvěru mezi firmou a zaměstnanci. Mezi hlavní cíle interních PR řadíme informovanost, důvěru zaměstnanců, ovlivňování postojů, překovávání předsudků a nepochopení a prevence na základě zpětné vazby (Holá, 2011, str. 32-37).

Výzkumy dokazují, že společnosti s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability, angažovanosti zaměstnanců a snížení míry fluktuace, která výsledkům nahrává (Holá, 2011, str. 49).

1.3.3 Formy a nástroje interní komunikace

Komunikace ve firmách probíhá ve třech základních formách, a to osobní, písemné a elektronické. Jakou formu použijeme v různých situacích záleží na druhu a důležitosti konkrétní informace a také na vzájemné znalosti komunikujících. Vymezení komunikačních forem je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce, a dochází k nim při tvorbě komunikačních standardů na základě manažerských znalostí a zkušeností.

Holá rozděluje komunikaci na dvě základní skupiny:

Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář – nejpoužívanější forma komunikace, je nenahraditelná z důvodu okamžité vzájemné interakce, která dokáže přímo odstranit nedorozumění a odstranit informační šumy. Umožňuje vzájemnou zpětnou vazbu a využití neverbální komunikace. Nevýhodou lze spatřovat v tom, že ne všechny informace jsou zachyceny, a proto je třeba z porad pořizovat písemný zápis. Řadíme sem osobní i telefonické rozhovory, diskuze, porady, firemní mítinky, interní prezentace a školicí programy, konzultace, dny otevřených dveří, manažerské pochůzky, společenské a sportovní akce.

Komunikace prostřednictvím médií – řadí se sem klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a

komunikačních prostředků. Písemná forma se většinou využívá pro hromadná sdělení skupině pracovníků a tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Elektronická forma čím dál více nahrazuje klasickou papírovou podobu, nejvíce je využíváno e-mailové komunikace. Vizuální a audiovizuální forma je využívána především ke školení díky dataprojektorům, TV a videa. Mezi nástroje interních PR jsou zařazeny různé firemní publikace, jako je firemní časopis/bulletin, výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, nástěnky, firemní TV a rozhlas a e-mailová komunikace. Je však třeba mít na paměti, že komunikace prostřednictvím médií nesmí úplně nahradit ústní komunikaci. Dalším nástrojem je firemní intranet, což je interní síť firmy, která je přístupná pouze zaměstnancům organizace. Je důležitým zdrojem informací, zajišťuje tok dokumentů, sjednocuje informační zdroje na jednom místě, zjednodušuje interní komunikaci díky projektovému řízení, diskusi a zpětné vazbě on-line (Holá, 2011, str. 190-207).

Systém komunikace vycházející buď ze systému řízení a struktury organizace či ze vzájemných mezilidských vztahů můžeme rozdělit na formální a neformální komunikaci.

Formální komunikace předepsaným způsobem určuje kdo, komu, kdy a jak je povinen poskytovat určité informace. Pokud dobře funguje, tak zajišťuje dělbu práce mezi jednotlivci i skupinami, poskytuje zpětnou vazbu, vylučuje duplicitu informací a podporuje systém řízení. Pokud je však organizace vedena příliš centralisticky, může docházet k narušování formální komunikace, a to v pomalosti předávání informací, zkreslování informací, velké náklady na přenos a zpracování informací, převaha vertikální komunikace (od vedení směrem k podřízeným formou příkazů) a nedostatečné zpětné vazbě.

Pokud formální komunikace neplní dostatečně svoji úlohu, roste v organizaci význam **neformální komunikace**. Nedostatek oficiálních informací je kompenzován informacemi z neoficiálních zdrojů. Rozvíjí se na základě neformálních mezilidských vztahů na pracovišti. Pokud vhodně doplňuje formální část komunikace, je pro firmu prospěšná, a to zejména v: poskytování potřebných informací mimo oficiální cestu, podporuje pružnější fungování organizace a rozvíjí neformální vztahy mezi lidmi. Neformální komunikace však může také narušovat činnost organizace skrze šíření nepravdivých či záměrně zkreslených informací nebo vyvolávání strachu a napětí v organizaci. Neformální komunikaci můžeme podpořit pořádáním společenských setkání, neformálními diskusemi, „otevřenými dveřmi“ vedoucích pracovníků či manažerskými procházkami firmou (Šimková, 2012, str. 84–85).

1.3.4 Bariéry efektivní komunikace

- Nerespektování mnoho-směrnosti komunikace, tj. upřednostňování komunikace shora dolů (od vedení k podřízeným) bez zpětné vazby.
- Zahlcování informačních kanálů – při velkém objemu informací, které nejsou správně komunikovány, dochází ke špatné orientaci a vzájemnému nedorozumění.
- Přeceňování formálních komunikačních nástrojů – vede ke zvyšování objemu dokumentů a omezuje komunikaci na pouhé předávání dat, která mohou být zkreslená.
- Tendence ignorovat nevyhovující informace – mnoho vedoucích odmítá informace, které nejsou v souladu s jejich názory a cíli, a tím se ochuzují o zpětnou vazbu.
- Odmítání informací ohrožujících stabilitu organizace – odmítání informací, které signalizují změnu či inovace, protože jsou považovány za ohrožení stability organizace. Opak je však pravdou – omezení přísunu informací vede k neschopnosti se přizpůsobit změněným podmínkám a může vést až k zániku organizace.
- Nedocení potřeby přátelského prostředí – otevřená a přátelská atmosféra přispívá k efektivní komunikaci, ale atmosféra nátlaku, sankcí a utajování informací vede k bariéře v komunikaci a vztazích (Šimková, 2012, str. 88).

1.3.5 Zásady efektivní komunikace

Na základě teoretických a praktických poznatků získaných díky kvalitativnímu výzkumu bylo v knize *Jak zlepšit interní komunikaci* vybráno 10 prvků, které tvoří zásady efektivní komunikace:

- Kultura firmy je založená na morálních a etických hodnotách.
- Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.
- Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.
- Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.
- Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.
- Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
- Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.
- Komunikační koncepce manažerů.

- Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
- Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.

Tyto prvky efektivní komunikace by měly vycházet z firemní kultury, kterou do organizace přináší vlastník a management. Zdravá kultura pak stojí na základních principech komunikace – partnerství, vzájemné prospěšnosti, spravedlnosti, otevřenosti a morální autoritě. (Holá, 2011, str. 64-65).

2 DOBROVOLNICTVÍ

„Dobrovolnictví není obět', ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích“ (Tošner, Sozanská, 2002, str. 18).

2.1 Dobrovolníci a jejich význam pro neziskové organizace

Pro neziskové organizace a církve je význam dobrovolnictví ústřední. Díky tomu, že negenerují zisky a nemohou si dovolit platit platy zaměstnancům, spolupracují úzce s dobrovolníky, kteří dělají tuto práci bez nároku na honorář.

Dobrovolníka můžeme definovat jako někoho, kdo bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, vědomosti, dovednosti a energii ve prospěch ostatních lidí či společnosti. Dobrovolnictví tedy znamená pro organizaci jistou formu dárcovství, kdy získává od dobrovolníků jejich čas a práci (Tošner, Sozanská, 2002, str. 35-36).

Dobrovolnictví překračuje hranice států, náboženských a sociálních skupin a ukazuje nám na lidské hodnoty založené na vzájemné pomoci a solidaritě. Dobrovolníci se účastní nejen lokálních projektů, ale také mezinárodních programů. Působí v humanitárních a sociálních programech, podílí se na technické spolupráci, obraně lidských práv, zvyšování podpory gramotnosti a ochrany životního prostředí a mnoho dalších. Dobrovolníci jsou neziskovými organizacemi považováni za nezbytný a trvalý zdroj pomoci a nových podnětů (Tošner, Sozanská, 2002, str. 24,31).

2.2 Specifika práce s dobrovolníky

I přesto, že se jedná o práci s dobrovolníky, kteří nedostávají za svou práci mzdu, je nutností, aby jejich práce mohla být účinná a přinášela výsledky, je efektivně a profesionálně organizovat a vést – tzv. management dobrovolnictví, kde by neměl chybět ani entusiasmus vedoucích pracovníků. Pokud je dobrovolnictví dobře organizované, stává se nedílnou součástí organizace, kdy profesionální zaměstnanci a dobrovolníci tvoří jeden sehraný tým (Tošner, Sozanská, 2002, str. 23, 31).

Právě proto bývá v organizacích zřízena funkce koordinátora dobrovolníků, který se stará o výběr dobrovolníků, jejich výcvik, zpracování metodiky a vyhledávání vhodných činností pro dobrovolníky až po jejich zapojení do chodu organizace. Koordinátor je zodpovědný za

vedení, hodnocení i oceňování dobrovolníků, řeší nastalé problémy a nedorozumění a je kontaktní osobou mezi dobrovolníky, zaměstnanci, vedením a klienty organizace. Také zodpovídá za smlouvy, pojištění a další agendu. Může být profesionálním zaměstnancem nebo vybrán z řad dobrovolníků (Tošner, Sozanská, 2002, str. 76).

2.3 Komunikace s dobrovolníky

Pro neziskové organizace dobrovolníci znamenají to samé jako zaměstnanci pro firmu, proto by se s nimi také mělo náležitě komunikovat a uplatňovat zásady interní komunikace.

Na základě průzkumů názorů dobrovolníků u nás i v zahraničí byl vytvořen seznam toho, co dobrovolníky v práci podporuje či naopak brzdí.

Dobrovolníky v práci podporuje to, když jsou oceňováni, jejich osobní potřeby jsou uspokojovány, dostává se jim veřejného uznání i soukromě, uvědomují si, že jejich přítomnost a práce něco znamená a přináší změnu k lepšímu, dokáží zvládnout předkládané úkoly, podílejí se na řešení problémů, na rozhodování i na stanovení cílů organizace a mají pocit sounáležitosti a týmové práce spolupracovníků.

Dobrovolníky naopak v jejich práci brzdí, když zjistí, že jejich očekávání je velmi odlišné od skutečné činnosti, nevidí význam své práce, nedostávají žádnou zpětnou vazbu ani pochvalu či ocenění, dostávají pořád stejné rutinní úkoly beze změn, nemají dostatečnou podporu spolupracovníků, úkol či tým nepřináší žádnou prestiž ani nenabízí možnost osobního růstu, mají velmi malé možnosti k projevení iniciativy či tvořivosti a cítí napětí mezi spolupracovníky (Tošner, Sozanská, 2002, str. 55).

Z předchozího textu jasně vyplývá, že není možné zanedbat komunikaci s dobrovolníky, kteří právě v neziskových organizacích zastávají místa profesionálních zaměstnanců. Vedení organizací proto musí vynakládat zvýšené úsilí a profesionálně vést, organizovat, komunikovat, motivovat a oceňovat tyto nepostradatelné pracovníky a vytvářet na svých pracovištích přátelské a týmové prostředí.

3 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat interní komunikaci v církvi Slovo života Brno a současně zjistit, zda je tato komunikace účinná pro to, aby mohlo být naplněno poslání dané církve. Neméně důležitou součástí je také nalezení bariér, které brání v takovéto účinné komunikaci a navrhnout jejich odstranění. Vzhledem k tomu, že předchozí ročníková práce byla zaměřena na komunikaci hlavního vedení církve s vedoucími dobrovolnických týmů, současná práce se blíže soustředí na komunikaci dříve již oslovených vedoucích v rámci ročníkové práce se členy týmu.

Tím, že se jedná o neziskovou organizaci, která není finančně podporovaná státem, využívá organizace z velké části služeb dobrovolníků, aby zajistila chod a rozvoj církve. V církvi pracuje okolo 90 dobrovolníků, z nichž 55 je pravidelně aktivně zapojeno v různých týmech. Tyto týmy spadají pod vedení vedoucích dobrovolnických týmů (viz Obr. 1 níže - organizační struktura církve, zde jsou označeni jako vedoucí oblastí). Prvotním a hlavním aspektem zajištění zdárného chodu církve a naplnění jejího poslání je vzájemná účinná komunikace mezi vedením církve a vedoucími řídicími dobrovolnické týmy daných oblastí a také mezi těmito vedoucími a členy jejich týmů. Proto byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Jakým způsobem probíhá komunikace mezi vedoucími dobrovolnických týmů a dobrovolníky v těchto týmech?

VO2: Je tato komunikace dostatečně účinná pro to, aby vedla k naplnění poslání (požadovaných aktivit) dobrovolnického týmu?

VO3: Jaké bariéry případně brání účinné komunikaci?

V rámci teoretické části bakalářské práce bude provedena rešerše odborné literatury s orientací na sledovanou oblast, která se stane rovněž východiskem pro specifikaci cíle a nastavení VO. Pro účely praktické části práce, ve spojitosti se zodpovězením VO a dosažení cíle práce, budou použity kvalitativní i kvantitativní výzkumné metody.

Jedinečnost kvalitativních přístupů není pouze v tom, že nepracují s měřitelnými charakteristikami, ale pokoušejí se na určitý aspekt nahlížet v pro něj autentickém prostředí a vytvářet obraz v co možná nejkomplexnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty. Údaje jsou získávány hlubším a delším kontaktem s terénem (Reichel, 2009, str. 40).

Jako technika sběru dat bude využita metoda zúčastněného pozorování (forma pozorování, kdy je pozorovatel jedním z aktérů procesů a jevů, které pozoruje) a dotazování. Podstatou

dotazování je kladení otázek, ať už ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné (dotazník). Polostrukturovaný rozhovor tvoří soubor otázek v pevném pořadí a stejně formulovaných (Žižlavský, 2003, str. 120). Rozhovor použitý pro účely výzkumu k této práci bude obsahovat otázky otevřené i uzavřené a podotázky a proběhne s pěti vedoucími dobrovolnických týmů (oblastí) v církvi Slovo života Brno v průběhu února 2018 (Příloha I – scénář rozhovorů pro vedoucí dobrovolnických týmů).

Kvantitativní metoda pak bude realizována metodou dotazování dobrovolnických členů týmů formou strukturovaného dotazníkového šetření, přičemž bude osloveno 55 dobrovolníků formou Google formuláře v průběhu měsíce března 2019 (Příloha II – vzor dotazníku pro dobrovolníky).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA CÍRKVE SLOVO ŽIVOTA

4.1 Vznik, vize a hodnoty

Církev Slovo života vznikla krátce po revoluci v roce 1992, v době, kdy lidé po více jak 40 letech politické i náboženské nesvobody toužili otevřeně projevat svou víru a sdílet ji s ostatními. Jedná se o protestantskou církev hlásící se k letničně-charismatickému hnutí, která je členem České evangelikální aliance a je řádně registrována jako církev dle zákona č. 3/2002 Sb. Církev Slovo života má své sbory v sedmi městech České republiky a několik misijní stanic. Jednotlivé sbory spolu navzájem spolupracují, ale jsou na sobě nezávislé a jsou plně autonomní.

Církev Slovo života, sbor Brno, vznikla díky práci švédských misionářů, kteří v dobách totality pašovali do Střední a Východní Evropy Bible. Postupně začali spolupracovat se skupinkami věřících, které toužily svobodně a otevřeně projevat svou víru. Poté, co padla železná opona, se z této spolupráce vyprofilovala a byla založena církev Slovo života, která je součástí mezinárodního hnutí *Word of Life International*. Je moderní církví, která předkládá stoletími prověřené duchovní pravdy Bible způsobem, který je srozumitelný současnému člověku. K tomu využívá nové technologie, současnou hudbu i prostředí k bohoslužbám.

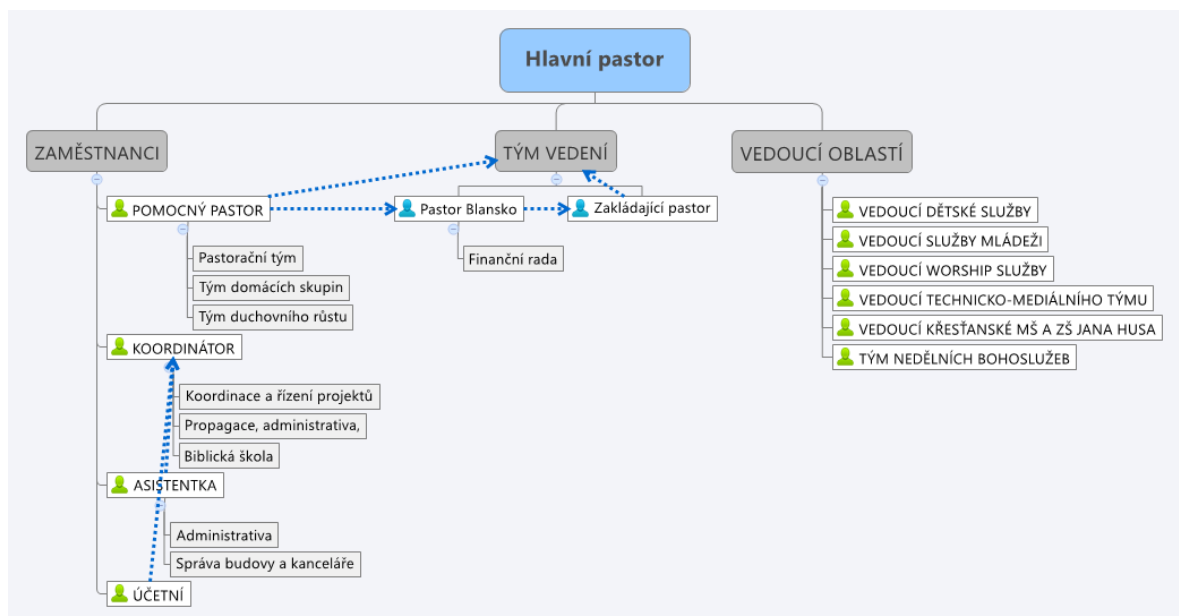
Vizí a současně posláním církve je: „Budujeme církve, kde Bůh mluví a jedná, které jsou domovem pro věřící a nástrojem pro probuzení a reformaci.“ Mezi sdílené hodnoty patří: aktivní láska, živá víra, vášeň pro ztracené, excelentnost a štědrost (Historie církve, ©2015).

4.2 Hlavní činnosti

Mezi hlavními aktivitami církve jsou kromě nedělních bohoslužeb také bohoslužby pro děti, setkávání a akce pro mládež, speciální zájmové a domácí skupinky (např. pro maminky s dětmi, pro seniory), církev on-line (živé vysílání bohoslužeb přes internet), pořádání různých seminářů a konferencí, Biblická internetová škola, Základní a mateřská škola Jana Husa a další vzdělávací kurzy (Alfa kurzy, kurzy pro manžele, kurzy o výchově dětí, kurzy pro vedoucí) a misijní výjezdy spojené s materiální pomocí.

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura církve Slovo života Brno prochází v současné době restrukturalizací, na základě konzultace s hlavním vedením církve byla vypracována níže uvedená struktura (viz Obr. 1). Za vedení církve zodpovídá hlavní pastor společně s týmem vedení, které společně řídí církvev, tvoří strategie a rozhodují, jakým směrem se církvev bude ubírat. Pro církvev pracují jako zaměstnanci dva pastoři na plný úvazek (hlavní a pomocný pastor), pak na částečný úvazek koordinátor, asistentka a účetní. Ostatní oblasti a služby jsou pokryty dobrovolníky, kteří ve svém volném čase pomáhají zajistit chod církvev. Důležitou součástí řízení podílející se na zajištění chodu různých oblastí služby církvev Slovo života jsou právě vedoucí oblastí.



Obr. 1: Organizační struktura církve Slovo života Brno (Zdroj: vypracováno autorkou na základě interních informací církve)

4.4 Interní komunikace

Církvev Slovo života Brno se v rámci své interní komunikace obrací na své registrované členy (okolo 200), dobrovolnické pracovníky (zhruba 90 z nichž je okolo 30 vedoucích na různých úrovních) a zaměstnance (5 lidí). Využívá k tomu různé prostředky a komunikační kanály.

Vzhledem k tomu, že téměř polovina členů církvev vykonává nějakou dobrovolnickou práci (alespoň jednou za čas), tak dobrovolníci jsou v obecné komunikaci zahrnuti se členy církvev. V rámci dobrovolnických týmů zaměřených na různé oblasti pak probíhá různorodá komunikace, kterou určuje a řídí vedoucí dané oblasti.

5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

5.1 Realizace výzkumu

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat interní komunikaci v církvi Slovo života Brno a současně zjistit, zda je tato komunikace účinná pro to, aby mohlo být naplněno poslání dané církve. Neméně důležitou součástí je také nalezení bariér, které brání v takovéto účinné komunikaci a navrhnout jejich odstranění. Vzhledem k tomu, že prvotní komunikace a nastavení komunikačních způsobů a kultury vychází vždy od vedoucích, je tato práce zaměřena právě na zjišťování stavu komunikace mezi vedoucími dobrovolnických týmů a dobrovolníky, kteří jsou v těchto týmech aktivně zapojeni.

K tomu je však neméně důležité zjistit údaje, které představují základní informační bázi k dosažení předloženého cíle práce. Samotná výzkumná část je tak rozdělena do tří oddílů: 1. Formy interní komunikace primárně využívány v kontinuitě hlavního vedení církve se členy církve a dobrovolníky, s vedoucími oblastí a zaměstnanci; 2. Komunikace hlavního vedení církve s vedoucími oblastí řídicími dobrovolnické týmy (viz Příloha IV - Ročníková práce) - z důvodu, zda jsou vedoucí oblastí dostatečně informováni tak, aby byli schopni dále předávat plnohodnotné informace dobrovolníkům ve svých týmech; 3. Komunikace mezi vedoucími dobrovolnických týmů a dobrovolníky v jejich týmech – základní výzkum směřující ke zjištění stavu komunikace v těchto týmech a podávající současně odpovědi na výzkumné otázky (VO):

VO1: Jakým způsobem probíhá komunikace mezi vedoucími dobrovolnických týmů a dobrovolníky v těchto týmech?

VO2: Je tato komunikace dostatečně účinná pro to, aby vedla k naplnění poslání (požadovaných aktivit) dobrovolnického týmu?

VO3: Jaké bariéry případně brání účinné komunikaci?

Na základě vyhodnocení výzkumu budou nejen zodpovězeny VO, ale současně i dle potřeby navržena doporučení ke zlepšení současné formy komunikace mezi vedoucími oblastí a dobrovolníky.

5.1.1 Formy interní komunikace

Vzhledem k rozsahu i nastavenému cíli bakalářské práce bude v rámci prvního oddílu praktické části zaměřena pozornost na charakteristiku interní komunikace s orientací na členy a

dobrovolníky církve, vedoucí pracovníky jednotlivých oblastí a zaměstnance – a to nikoli v celé šíři, ale ve spojení s využitím primárních nástrojů komunikace. Předložený systém interní komunikace byl sestaven na základě dlouhodobějšího zúčastněného pozorování přímo uvnitř církve z pozice zaměstnance (5 let) a také z osobních neoficiálních rozhovorů s vedením církve (hlavní pastor a pomocný pastor).

Nástroje interní komunikace:

A. ČLENOVÉ A DOBROVOLNÍCI CÍRKVE

a) Osobní komunikace:

- Nedělní bohoslužba – 1x týdně, zde se komunikuje směřování církve i oznámení o aktivitách a dění v církvi, po bohoslužbě prostor pro rozvíjení osobních vztahů v církevní kavárně.
- Domácí skupiny – každý z členů může navštěvovat setkání věřících v domácím prostředí, aby mohli navázat přátelství a nebyt osamoceni, 1x za týden/14 dní.
- Členské shromáždění – 4 x za rok – směřování církve, události, budoucnost, finanční a personální záležitosti, zpětná vazba od členů.
- Aktivity mimo církev (výlety, sborový den se soutěžemi a křty, zábavní park...), nejméně 2x ročně.

b) Komunikace prostřednictvím médií:

- Mailingy – 1x měsíčně informace o akcích v církvi, dle potřeby i častěji, nově je také zasílán zápis z členského shromáždění pro ty, kteří se nemohou pravidelně účastnit.
- Newsletter – tištěný materiál s informacemi o dění v církvi a úvodním slovem pastora.
- Webové stránky – informace o uplynulých akcích i připravovaných aktivitách, odkazy na různé služby.
- Sociální sítě – Facebook – pravidelné informace ze života církve. Instagram.
- Nástěnka – důležité informace ze života sboru + fotografie z akcí.

B. VEDOUcí OBLASTÍ (dobrovolnických týmů)

a) Osobní komunikace:

- Setkání všech vedoucích – 1x za 3 měsíce, strategické směřování církve, vedení zde představuje své plány, vedoucí poskytují zpětnou vazbu, občerstvení.
- Osobní schůzka s hlavním pastorem – min. 2x ročně, většinou dle potřeby častěji.
- Team building – 1x ročně, víkendový výjezd na chatu, hodnocení a plánování pro další školní rok.
- Kurzy pro vedoucí, semináře – min. 1x ročně.
- Neformální setkání – aktivity církve nabízejí spoustu příležitostí k neformálním setkáním (není to však tak časté jako se zaměstnanci).

b) Komunikace prostřednictvím médií:

- 2 x ročně zasílán nový půlroční plán s on-line přístupem.
- Pravidelná mailová či telefonická komunikace dle potřeby.

C. ZAMĚSTNANCI CÍRKVE

a) Osobní komunikace:

- 1x týdně každé úterý setkání s modlitbami a poté následuje buď porada zaměstnanců (1x měsíčně), osobní porada s hlavním vedoucím (2x měsíčně), školení (1x měsíčně).
- Společný oběd po poradě zaměstnanců – 2 měsíčně.
- Neformální setkání u kávy či čaje během dne – příležitost probrat vše, co je třeba
- Školení mimo církev – min. 1x ročně.

b) Komunikace prostřednictvím médií:

- Využívání google dokumentů, tabulek a kalendáře ke sdílení společných informací.
- Maily, zprávy na soc. sítích - každodenní dle potřeby.

5.1.2 Závěry analýzy komunikace mezi hlavním vedením církve a vedoucími dobrovolnických týmů

Na základě pozorování fungování interní komunikace, neoficiálních rozhovorů s hlavním vedením církve a osobních rozhovorů s vedoucími dobrovolnických týmů bylo v rámci Ročníkové práce (Příloha IV) zjištěno, **jakým způsobem funguje komunikace hlavního vedení církve s danými vedoucími oblastí.**

Výsledné hodnoty

Komunikace probíhá na osobní rovině formou různých osobních schůzek, společných porad, kurzů a školení, neformálních setkání na různých akcích církve a telefonických rozhovorů. Hojně jsou též využívána média jako například maily (hromadné, skupinové či osobní), zprávy zasílané přes sociální sítě. Vedoucí jsou pravidelně informováni o plánovaných záměrech a cílech i aktivitách církve, ať už to je v rámci setkání pro vedoucí, na členském shromáždění nebo prostřednictvím hromadných mailingů či při osobních schůzkách s hlavním pastorem. Většina důležitých informací se také pravidelně zveřejňuje na nástěnce, webových stránkách a facebookovém profilu církve.

Efektivita komunikace spočívá v:

- Pravidelné informace týkající se církve či práce vedoucích týmů
- Známost vize, poslání a směřování církve a porozumění tomu, jak práce jejich týmu pomáhá tuto vizi naplňovat
- Fungující zpětná vazba předávaná nejčastěji osobní formou
- Důvěra v hlavní vedení a jejich ochota pomáhat a podporovat vedoucí týmů
- Nejvíce efektivní je komunikace mezi hlavním vedením a těmi vedoucími dobrovolnických týmů, kteří jsou současně zaměstnanci církve. Mají možnost pravidelného častého kontaktu, a to prohlubuje porozumění, důvěru a přátelství.

Bariéry efektivní komunikace spočívají:

- Pravidelné osobní schůzky s hlavním pastorem a rozvoj blízkých přátelství. Týká se těch vedoucích, kteří nejsou zaměstnanci, a tudíž osobní schůzky neprobíhají tak často jako se zaměstnanci.
- Nedostatek konstruktivní kritiky pomáhající vedoucím se profesně vyvíjet. Zpětná vazba je více zaměřena na pochvalu.
- Chybí jednotný elektronický informační systém např. intranet

Doporučení:

- zavedení pravidelných osobních schůzek s každým z těchto dobrovolnických vedoucích (1x měsíčně) a v rámci zpětné vazby také přicházet s konstruktivní kritikou, která bude nápomocna v rozvoji vedoucích a jejich týmů,

- některým vedoucím pomoci připravit plány rozvoje dané oblasti na další období (dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé),
- zavedení jednotného církevního intranetu, který celkově zjednoduší a zpřehlední celkovou komunikaci církve i komunikaci jednotlivých komunikačních skupin.

Shrnutí. Po prozkoumání a zhodnocení stavu komunikace mezi hlavním vedením církve a vedoucími oblastí lze konstatovat, že z hlediska poskytovaných informací týkajících se celkového směřování, vize a poslání církve a také informací o plánovaných aktivitách i současném dění jsou vedoucí informováni dobře, a to různými dostupnými kanály. Vedoucí rovněž znají svou úlohu a zodpovědnosti, i to, jak se svou prací podílejí na naplnění poslání církve. Také zde nechybí aktivity jako jsou semináře, kurzy a školení, díky kterým se mohou vedoucí dále vzdělávat. Hlavním nedostatkem je však rozvíjení vztahu na osobní rovině mezi hlavním vedením a vedoucími oblastí, kteří nejsou zaměstnanci církve. Dva z těchto vedoucích vidí jako důležité osobní schůzky na pravidelné bázi, při kterých by mohli rozvíjet vzájemné vztahy a důvěru. Zde také očekávají vedení formou mentoringu a zpětnou vazbu se zahrnutím konstruktivní kritiky (Příloha III – Ročníková práce: Propagace náboženské organizace).

5.2 Vyhodnocení výzkumu

5.2.1 Zaměření výzkumu

Pro účely praktické části práce, ve spojitosti se zodpovězením VO a dosažením cíle práce, byly použity kvalitativní i kvantitativní výzkumné metody.

A) Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu byly v průběhu měsíce února 2018 v církvi Slovo života Brno vedeny osobní rozhovory na základě připraveného scénáře (viz Příloha I) s pěti vedoucími dobrovolnických týmů (Přepis osobních rozhovorů, 2018) zodpovídajícími za následující oblasti (v rámci každé oblasti působí několik dalších týmů):

- I. pastorační péče, domácí skupinky a duchovní rozvoj a vyučování;
- II. služba dětem a mladší mládeži;
- III. administrativa, koordinace a propagace;
- IV. worship služba (hudba);

V. technicko-mediální tým.

B) Kvantitativní výzkum

Dotazování členů dobrovolnických týmů probíhalo kvantitativní metodou prostřednictvím strukturovaného dotazníkového šetření. 55 dobrovolníkům působícím v daných týmech byl v průběhu měsíce března 2019 poslán e-mailem či přes FB Messenger odkaz na Google dotazník s prosbou o jeho vyplnění (Příloha II – vzor dotazníku pro dobrovolníky).

5.2.2 Analýza osobních rozhovorů s vedoucími dobrovolnických týmů

Jednotlivé otázky byly pro přehlednost rozděleny do 4 hlavních okruhů:

1. Poslání jednotlivých týmů. Jak se tyto týmy svou činností podílejí na naplnění celkové vize církve?
2. Otázky zaměřené na způsob komunikace, její četnost a překážky v dosavadní komunikaci.
3. Zaměření na rozvoj týmů a zpětnou vazbu.
4. Posouzení účinnosti komunikace, zda komunikace napomáhá k plnění poslání týmů a jakým způsobem. V čem spočívají bariéry k dosažení účinné komunikace vedoucí k naplnění stanoveného poslání. Co vedoucí v komunikaci a službě postrádají a jaké kroky ji mohou vylepšit?

1. Analýza 1. okruhu otázek

Poslání jednotlivých týmů. Jak se tyto týmy svou činností podílejí na naplnění celkové vize církve?

Na otázku „Jaké je poslání tvého týmu a jak konkrétně může tvůj tým přispět k naplnění vize celé církve?“ vedoucí těchto týmů odpovídali s jistotou a uvědoměním si toho, že mají pro svůj tým stanovené jasné poslání a jsou si vědomi toho, že tato dílčí mise pomáhá k uskutečnění celkové vize církve.

- I. Vedoucí pro pastorační a duchovní rozvoj vidí poslání své služby ve vytvoření prostředí domova pro věřící a činění učedníků, rozvíjení blízkých vztahů mezi věřícími pomocí sítě domácích skupin, kde se lidé setkávají pravidelně v rodinném prostředí a mají tak příležitost se více poznat a sdílet své radosti i starosti. Nacházejí tak oporu jeden ve

druhém. Kroky, které mu v uskutečňování tohoto poslání pomáhají, jsou: pravidelná setkávání s vedoucími domácích skupin a pracovníky pastorační péče na měsíční bázi; pomoci jim rozvíjet tyto skupiny i prostřednictvím modelové domácí skupiny; trénování pastoračních pracovníků skrze společné návštěvy potřebných.

II. Vedoucí dětské služby a mladší mládeže se opírá o tvrzení, že v podstatě všechny části vize církve se promítají do poslání dětské služby a to tak, že je budován duchovní život dětí, zbožné zvyky, práce s novou generací a jejich potenciálem jako budoucností tohoto národa, rozvíjení vztahů s dětmi i rodiči. Mezi konkrétní kroky k naplnění tohoto poslání v kontextu celkové vize církve patří:

a) Církev jako domov pro věřící - rozvíjení vztahů navzájem mezi dětmi i mezi vedoucími dětské služby, návštěvy, pastorece dětí a celé rodiny.

b) Bůh mluví a jedná – nedělní bohoslužby pro děti dle věkové kategorie, vedení jednotlivých vedoucích týmů tak, aby byli Bohu blízko, domácí skupinky, modlitební skupinka pro děti a misijní výjezdy.

c) Nástroj pro probuzení a reformaci – děti mohou přinést změnu v budoucnosti naší společnosti.

Dále vedoucí vnímá svou zodpovědnost také v rozvíjení osobního vztahu s Bohem, aby mohla být tato osobní zkušenost dále předávána dětem. Nedílnou součástí práce jsou také pravidelné schůzky se členy týmu a komunikace s nimi.

III. Vedoucí administrativy, koordinace a propagace působí v rámci týmu zaměstnanců a úzce s nimi spolupracuje na celkovém zajištění chodu církve i všech naplánovaných aktivit. Posláním tohoto týmu je zajistit hladkou organizaci a chod církve po praktické stránce tak, aby se hlavní vedoucí mohli věnovat duchovní službě lidem. Kromě týmu zaměstnanců pomáhá tuto vizi naplňovat i řada dobrovolníků, obzvláště tým kreativců, kteří se starají o zajištění grafiky, fotodokumentace z akcí i pořizování videí.

Důležité kroky k dosažení tohoto poslání spatřuje v důkladném plánování (dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém) a úzké spolupráci hlavně s hlavním vedením církve a výkonnou asistentkou, kteří tvoří tým zaměstnanců. Neméně podstatné je také udržování pravidelného osobního kontaktu s vedoucími dobrovolnických týmů i samotnými dobrovolníky.

IV. Vedoucí worship služby (hudba, chvály) vidí důležitost své služby v kontextu vize církve v tom, že Bůh musí být v centru této služby, kdy On je tím smyslem a zaměřením worship služby. Při chválách se lidé mohou setkat s Bohem, slyšet Boží hlas a přijmout povzbuzení i posílení či odvalu ke změnám ve svém životě. Neméně důležitou součástí je také budovat chválicí týmy, které budou produkovat kvalitní hudbu a zvuk.

Jako nezbytný krok k dosažení tohoto poslání je rozvíjení osobního vztahu s vedoucími jednotlivých týmů této služby.

V. Vedoucí technicko-mediální oblasti spatřuje své poslání v ryze praktické rovině jako podpůrnou a zmocňovací službu, která svou činností napomáhá k uskutečnění poslání celé církve – bez ozvučení nezazní na bohoslužbách kázání ani hudba, bez zajištění IT služeb nemůže pracovat administrativa a církve on-line by nemohla vysílat živé přenosy bohoslužeb. Celkově se tedy tato služba zaměřuje na zajištění chodu všech akcí, které probíhají v církevní budově. Kroky k dosažení daných cílů týmu jsou otázkou samotného managementu v jednotlivých oblastech.

Shrnutí 1. okruhu: Všichni dotázaní vedoucí jednoznačně odpověděli, že znají poslání svého týmu, dokázali jej komunikovat a mají jasnou představu, jak jejich práce souvisí s vizí celé církve a jak tuto vizi pomáhají naplňovat. Vedoucí vědí, jaké jsou jejich zodpovědnosti v rámci dané oblasti. Všichni vedoucí ve výčtu svých zodpovědností kromě zajištění specifických činností týkajících se daných oblastí shodně uvedli, že mezi hlavní zodpovědnosti patří vedení a péče o jejich lidi v týmu.

2. Analýza 2. okruhu otázek

Otázky zaměřené na způsob komunikace, její četnost a překážky v dosavadní komunikaci

Každý vedoucí týmu má nastaveny své komunikační cesty ke svým týmům. Většinou vedoucí týmů vycházejí z předpokladu, že dobrovolníci jsou natolik vytíženi už ve svých zaměstnáních (či studiu), péči o rodinu a také samotnou dobrovolnickou činností pro církve, že na ně nechtějí nakládat další břemena v podobě zbytečně častých schůzek a přesycovat je dalšími informacemi, které nepotřebují k dané dobrovolnické činnosti. Proto většinou mají

nastaveno setkávání celých týmů 1x za půl roku. K tomu pak individuální osobní schůzky dle potřeby.

- I. Vedoucí pro pastorační a duchovní rozvoj se setkává s vedoucími domácích skupinek a pastorační péče pravidelně jedenkrát měsíčně, a naopak individuálních schůzky s nimi má dvakrát do roka. Pravidelně po každém setkání rozesílá informace a shrnutí společné schůzky, aby byli „v obraze“ i ti, kteří se nemohli schůzky zúčastnit. Individuálně s dobrovolníky komunikuje dle potřeby osobně, mailem či telefonicky.
- II. Vedoucí dětské služby a mladší mládeže má setkání se svým týmem jedenkrát za půl roku a osobní schůzky dle potřeby. Jednou za 2 měsíce mají společné modlitební setkání, kde dostávají také informace o dění a připravovaných akcích církve. Jako komunikační kanál je využíván e-mail a FB messenger s mladými služebníky v týmu.
- III. Vedoucí administrativy, koordinace a propagace se setkává s týmem zaměstnanců na oficiálních pracovních poradách jedenkrát za 14 dní. S asistentkou církve probíhají porady každý týden. Výhodou je oproti dobrovolnickým týmům, že zaměstnanci se vídají dennodenně a tím pádem je mezi nimi komunikace více rozvinutá a vztahy užší, takže spolupráce na společných projektech je tímto velice usnadněna. Naproti tomu s kreativním týmem, který se sestává jen z dobrovolníků převážně mladší generace, je nejlepší komunikace přes sociální sítě, a to FB messenger, kde spolu řeší jak zadávání dílčích úkolů, tak samotná řešení. Dvakrát do roka pak pro tento tým pořádá Kreativní party, kde nechybí kromě výměny nápadů také spousta dobrého jídla.
- IV. Vedoucí worship služby mívá pravidelné schůzky s vedoucími týmů chvály 1x měsíčně. Celý tým se pak schází 2x ročně a zhruba dvakrát do roka mají také neoficiální setkání celého týmu u někoho doma, kde mají společný oběd. Vedoucí preferuje komunikaci na osobní rovině buď telefonem, nebo při osobním setkání.
- V. Vedoucí technicko-mediální oblasti komunikuje s lidmi v týmu (týká se hlavně zvukařského týmu a režie) průběžně zpravidla několikrát do týdne dle vzniklé potřeby převážně elektronickou formou. Jedná se o řešení čistě praktických záležitostí. Osobní setkání na individuální bázi probíhají zhruba jedenkrát za dva měsíce. Neoficiálně se lidé zapojení do tohoto týmu scházejí na domácí skupině, která je jednou do měsíce. Největší

překážku v komunikaci vedoucí vidí v extrémní časové vytíženosti lidí ve svém týmu i jeho samotného.

Shrnutí 2. okruhu: Komunikace probíhá v každém týmu trochu odlišně, ale v podstatě každý tým se minimálně jedenkrát za půl roku sejde na společné schůzce, některé týmy i častěji. Další komunikace probíhá při individuálních setkáních (ať už jsou plánovaná nebo náhodná při různých aktivitách církve) a hojně je využívána elektronická komunikace k řešení praktických úkolů. S mladými dobrovolníky se pak jednoznačně jedná o komunikaci před FB messenger, maily většinou mladí ke komunikaci nepoužívají. Jako překážky v komunikaci vedoucí pak shodně označují časovou vytíženost dobrovolníků. Pokud sami vedoucí nejsou zaměstnáni v církvi (3 z dotazovaných), tak překážkou je také jejich osobní vytíženost v jejich současných zaměstnáních, péče o rodinu a zodpovědnost za službu v církvi.

3. Analýza 3. okruhu otázek

Zaměření na rozvoj týmů a zpětnou vazbu

Co se týče rozvoje jednotlivých oblastí, vedoucí vidí jako důležité jak osobní, tak společná setkávání týmů, kde mohou společně plánovat a pracovat na rozvoji dané oblasti, rozvíjet vzájemné přátelství a v neposlední řadě se i modlit. Významná je z jejich pohledu také péče o nové dobrovolníky, kteří potřebují v dané službě proškolit, a proto těmto nováčkům věnují svůj čas a předávají jim své zkušenosti. Opět zde hraje stěžejní roli čas, kdy i samotní vedoucí přiznávají (hlavně ti, kteří nejsou zaměstnanci), že jim nezbyvá mnoho času a energie se pravidelně věnovat lidem v týmu a pomáhat jim rozvíjet jejich schopnosti. Ale protože jsou si vědomi důležitosti osobních kontaktů, dělají to, co je v jejich silách, aby pravidelné kontakty s celými týmy i jednotlivci nejenom udržovali, ale také rozvíjeli. Vedoucí jedné oblasti je však natolik vytížený, že přiznává, že na rozvoj kapacitu nemá, a tak je velmi vděčný za iniciativu lidí z týmu, kteří se začali pravidelně scházet na společných domácích skupinkách, zkrátka proto, že je jim spolu dobře.

Zpětná vazba od vedoucích směrem k jejich týmům probíhá. Vedoucí nemají problém pochválit a ocenit jejich práci a úsilí. Jako výzva se však pro některé z nich jeví kriticko-konstruktivní zpětná vazba, kdy je třeba poukázat na nedostatky ve službě a ukázat řešení. Vedoucí si jsou totiž vědomi, že dobrovolníci dělají tuto práci ve svém volném čase bez

jakéhokoli nároku na honorář či jinou odměnu, a proto jsou za toto jejich úsilí vděční a nechtějí je odradit zbytečnou kritikou. Proto v jejich zpětné vazbě mnohonásobně převažuje pozitivní hodnocení, ale zároveň vidí, že bez konstruktivní kritiky se týmy ani jednotlivci nemohou posunout vpřed a dělat dobře svou práci.

Shrnutí 3. okruhu: Vedoucí rozvíjejí své týmy hlavně prostřednictvím pravidelných setkání týmu či s jednotlivými dobrovolníky. Také se věnují proškolení nových pracovníků v daném týmu. Největší překážkou je nedostatek času, kdy nejenom dobrovolníci, ale také vedoucí těchto týmů jsou velmi vytíženi pracovními, rodinnými i povinnostmi v samotné službě, že nemají tolik času, kolik by si přáli pro zdárný rozvoj svých týmů. Zpětná vazba směrem k týmům je ve službách celkem běžnou praxí, nicméně ta se více zaměřuje na vyzdvihování pozitivních skutků a pochvalu než na konstruktivní kritiku, což je vzhledem k dobrovolnické práci logické, ale zároveň to může být překážkou, v případě, že se vedoucí zdráhá poukázat na chyby členů svých týmů.

4. Analýza 4. okruhu otázek

Posouzení účinnosti komunikace, zda komunikace napomáhá k plnění poslání týmů a jakým způsobem. V čem spočívají bariéry k dosažení účinné komunikace vedoucí k naplnění stanoveného poslání. Co vedoucí v komunikaci a službě postrádají a jaké kroky ji mohou vylepšit?

Vedoucí považují dosavadní komunikaci za účinnou pro to, aby mohli dosahovat stanovených poslání svých týmů. Jako nejlepší prostředek takovéto účinné komunikace považují pravidelná setkávání s celými týmy i osobní setkání s jednotlivci, při kterých dochází k rozvoji vztahů, vzájemné důvěry, ujasňování názorů a sjednocování cílů. Tím dochází ke zkvalitnění komunikace i dané služby. V rozhovoru to potvrdil i jeden z vedoucích, který podotkl, že když fungují vztahy, tak lépe funguje celý jeho tým.

Jak už bylo několikrát zmíněno výše, tak z rozhovorů vyplývá, že největší překážkou v účinné komunikaci je právě nedostatek času na straně dobrovolníků i samotných vedoucích týmů. Další bariérou v rozvoji nejen komunikace, ale služeb samotných je pak nevelký počet dobrovolníků v daných týmech. To ale vyžaduje nalézt zodpovědné a k učení ochotné lidi a věnovat jim dostatek času a trpělivosti k jejich zaučení se do nové služby. Dále někteří z vedoucích vidí potřebu v rozvíjení komunikačních schopností některých stávajících

vedoucích menších týmů. Naopak vedoucí hodnotí jako dobrou duchovní a duševní podporu ze strany vedení sboru a vzájemnou komunikaci.

Shrnutí 4. okruhu – dle vyjádření vedoucích je komunikace účinná a dostatečná pro plnění stanovených cílů. Jako základ vidí společná setkání, kde mohou budovat vzájemnou důvěru, rozvíjet vztahy a tím lépe spolupracovat na společných cílech týmu. Pokud se však chtějí týmy dále rozvíjet, je třeba nalézt dostatek času k rozvoji stávajících, ale také nových spolupracovníků. Nedostatek času a lidí, kteří by měli potřebné kvality pro práci v jejich týmech je největší bariérou pro rozvoj komunikace a potažmo celého týmu, na tom se jednoznačně shodli všichni vedoucí. Pouze jeden z nich vnímá jako překážku v rozvoji týmu nedostatečné finanční zdroje. Vedoucí hodnotí kladně vzájemnou komunikaci s vedením sboru a jejich podporu v daných službách.

5.2.3 Vyhodnocení osobních rozhovorů s vedoucími dobrovolnických týmů

Na otázku „Jaké je poslání tvého týmu a jak konkrétně může tvůj tým přispět k naplnění vize celé církve?“ vedoucí těchto týmů odpovídali s jistotou a uvědoměním toho, že mají pro svůj tým stanoveno jasné poslání a jsou si vědomi toho, že tato dílčí mise pomáhá k uskutečnění celkové vize církve. Jak je uvedeno v teoretické části, hlavní náplní interní komunikace v rámci PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách a cílech firmy a jejich úloze v dosažení těchto cílů. Odpovědi na dotaz týkající se právě znalosti vize a poslání církve (viz shrnutí průzkumu z ročníkové práce) a úloze vedoucích oblastí v jejím naplňování ukazuje na to, že tato oblast je hlavním vedením i samotnými vedoucími týmů dostatečně komunikována.

Všichni vedoucí ve výčtu svých zodpovědností včetně zajištění specifických činností týkajících se daných oblastí shodně uvedli, že mezi hlavní zodpovědnosti patří vedení a péče o jejich lidi v týmu.

Tato péče a komunikace s dobrovolnickými týmy pak probíhá v každém týmu s různou četností, ale velmi podobným způsobem. Stěžejní jsou pro každého vedoucího pravidelná setkání s celým týmem, která probíhají nejméně 1x za půl roku, v některých týmech i jedenkrát měsíčně. Na těchto schůzkách se mohou lidé v týmu lépe poznat, rozvinout vzájemné vztahy a důvěru, ujasnit cíle spolupráce a plány do budoucna. Neméně důležité jsou pak pravidelné osobní schůzky, které probíhají zhruba se stejnou četností. Tyto pravidelné schůzky jsou

také podstatným krokem k rozvoji těchto týmů a jejich členů. Obzvláště důležité jsou u více duchovně zaměřených služeb, kde vedoucí dbají na pravidelný osobní kontakt. U prakticky zaměřených služeb (kreativní tým, technicko-mediální tým) se provozní věci řeší operativně a nejčastěji elektronickou formou, kdy osobní schůzky s jednotlivými členy týmu nejsou tolik potřeba. Nahrazuje je pravidelný kontakt na různých akcích církve. Pro běžnou rutinní komunikaci všechny týmy nejčastěji využívají elektronickou komunikaci (e-mail, s mladými dobrovolníky FB Messenger) a také telefon.

Poskytování zpětné vazby členům týmů je celkem běžnou praxí, nicméně ta se více zaměřuje na vyzdvihování pozitivních skutků a pochvalu než na konstruktivní kritiku, což je vzhledem k dobrovolnické práci logické, ale zároveň to může být překážkou, v případě, že se vedoucí zdráhá poukázat na chyby členů svých týmů.

Vedoucí považují dosavadní způsob komunikace jako účinný pro to, aby mohli dosahovat stanovených poslání svých týmů. Jako základ vidí společná setkání, kde mohou budovat vzájemnou důvěru, rozvíjet vztahy a tím lépe spolupracovat na společných cílech týmu. Pomocí je jim také dobrá komunikace a podpora ze strany vedení církve.

Jako překážky v komunikaci pak shodně označují časovou vytíženost dobrovolníků. Pokud sami vedoucí nejsou zaměstnáni v církvi (3 z dotazovaných), tak překážkou je také jejich osobní vytíženost v jejich současných zaměstnáních, péče o rodinu a zodpovědnost za službu v církvi. Další bariérou v účinné komunikaci vedoucí k naplnění poslání těchto týmů je nedostatek kvalitních a ochotných dobrovolníků. V daných službách jsou tyto vedoucí kvůli nedostatku lidí v týmech velmi vytíženi a nezbývá jim tolik prostoru na samotný rozvoj dané služby, vedení týmů a jednotlivců. Vedoucí nenavrhli žádné kroky, které by mohli pomoci k odstranění těchto bariér, kromě posílení jejich týmů o další dobrovolníky.

5.2.4 Analýza dotazníkového šetření týkajícího se interní komunikace z pohledu dobrovolníků

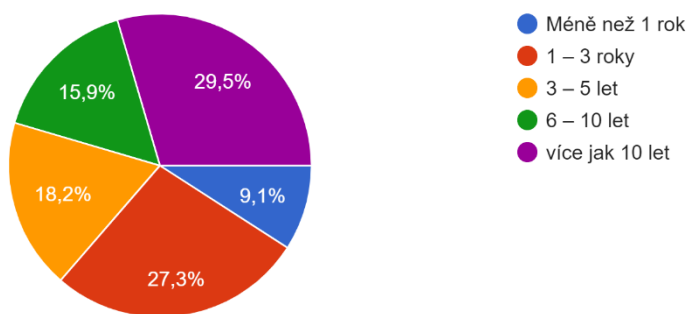
V průběhu měsíce března 2019 byly 55 dobrovolníkům, kteří jsou aktivně zapojeni a pravidelně slouží v některém z dobrovolnických týmů, rozeslány dotazníky, které měly za cíl zjistit stav komunikace těchto dobrovolníků s jejich vedoucím týmu, a zodpovědět tak na výše položené výzkumné otázky týkající se účinnosti a bariér v komunikaci. Tento kvantitativní průzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření a byl dotazovaným zaslán pomocí Google

formuláře. Vyhodnocení bylo pak následně provedeno v MS Excel (Výsledky dotazníkového šetření, 2019). Na tento dotazník odpovědělo celkem 45 respondentů, což tvoří 82% úspěšnost v návratnosti vyplněných dotazníků. Odpovídalo celkem 61 % žen a 39 % mužů.

V následujícím grafu (Graf 1) je vidět, jak dlouho jsou respondenti zapojeni do dobrovolnické služby v církvi (1 respondent tento údaj nevyplnil). Z odpovědí vyplývá, že okolo 64 % dobrovolníků působí v církvi Slovo života Brno déle než 3 roky (téměř 30% je dobrovolníkem déle než 10 let). Méně než 3 roky ve službě uvedla více jak 1/3 dobrovolníků. Tyto údaje na jednu stranu svědčí o stabilitě dobrovolníků, kteří jsou ve službě delší dobu, ale i to, že církvi se daří získávat a zapojovat dobrovolníky nové.

2. Jak dlouho sloužíš jako dobrovolník v církvi Slovo života Brno?

44 odpovědí



Graf 1: Délka služby dobrovolníků (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Google dokumentech)

Vzhledem k zastoupení jednotlivých služeb a počtu odpovídajících dobrovolníků (viz Graf 2) je podstatným zjištěním, že 10 dobrovolníků svou službu vykonává nejen pouze v rámci jednoho týmu, ale zároveň působí v rámci 2 nebo 3 týmů, přičemž pouze 3 dobrovolníci nspecifikovali tým, ve kterém působí.



Graf 2: Přehled zastoupení dobrovolníků ve službách (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Microsoft Excel)

Jednotlivé otázky byly opět, tak jako u kvalitativního výzkumu, pro přehlednost rozděleny do 4 hlavních okruhů:

1. Znalost poslání jednotlivých týmů. Znalost vlastní zodpovědnosti v rámci týmu.
2. Otázky zaměřené na dosavadní způsob komunikace, preferovanou formu komunikace a včasnost obdržených informací.
3. Posouzení důvěry ve vzájemné komunikaci a zpětná vazba.
4. Posouzení účinnosti komunikace, zda je komunikace dostatečná k naplňování daných úkolů a zda dobrovolníkům pomáhá v rozvoji dané služby. V čem spočívají překážky k dosažení účinné komunikace. Návrhy respondentů na zlepšení interní komunikace.

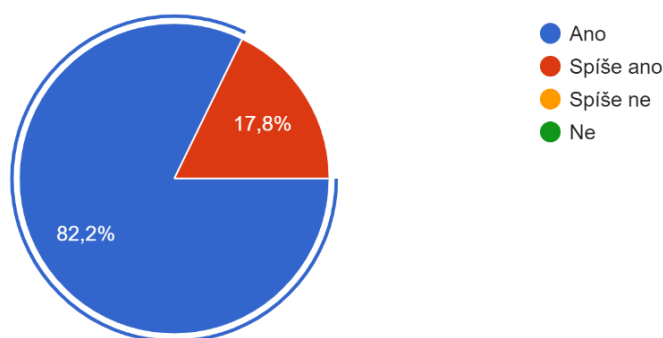
1. Analýza 1. okruhu otázek

Znalost poslání jednotlivých týmů. Znalost vlastní zodpovědnosti v rámci týmu.

Zde bylo cílem zjistit, zda dobrovolníci znají, jaké je poslání jejich týmu. Zda vědí, proč tam daný tým je a kam směřuje (Graf 3).

Víš, jaký je hlavní cíl/poslání tvého týmu či služby?

45 odpovědí

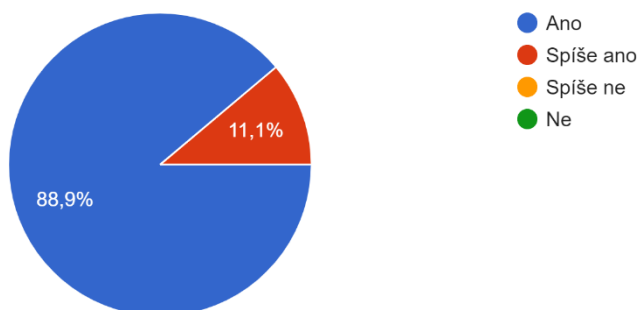


Graf 3: Znalost poslání týmu (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Google dokumentech)

Druhá otázka se týkala toho, zda dotazovaný zná své zodpovědnosti v daném týmu (Graf 4).

Víš, jaké jsou tvé zodpovědnosti ve službě, ve které působíš?

45 odpovědí



Graf 4: Znalost zodpovědností (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Google dokumentech)

Shrnutí 1. okruhu: Na obě otázky respondenti odpovídali kladně a s jistotou, že znají poslání svého týmu a jsou obeznámeni se svými zodpovědnostmi v rámci daného týmu. Jak už bylo uvedeno při hodnocení osobních rozhovorů, známost vize a poslání je důležité pro každého pracovníka (člena týmu) pro to, aby se mohl ztotožnit s daným posláním a tím lépe vykonávat svou činnost v rámci celého týmu.

2. Analýza 2. okruhu otázek

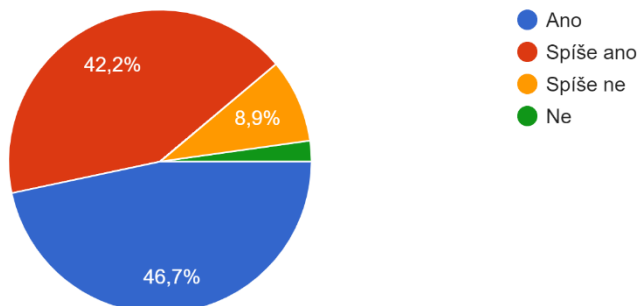
Otázky zaměřené na dosavadní způsob komunikace, preferovanou formu komunikace a včasnost obdržených informací

Dle dobrovolníků (viz Příloha III, Graf 1) s naprostou převahou stojí v popředí dosavadní způsob komunikace, který je orientován nejčastěji na formu osobního kontaktu a e-mailu (odpovědělo více jak 75 %), na níž navazuje kontakt formou telefonu (okolo 50 %) a SMS zpráv (47 %). Méně procent dosahuje porada týmu (36 %) a FB Messenger (33 %). Obdobné odpovědi nalezneme i na otázku zjišťující, jakou formu komunikace se svým vedoucím služby preferují (viz Příloha III, Graf 2). I zde dobrovolníci odpovídali podobně jako u předchozí otázky, kdy nejvíce preferují osobní komunikaci (okolo 60 %), hned nato následuje e-mail (50 %) a telefon (okolo 40 %), teprve potom se umístil FB Messenger (18 %) a porada týmu (13 %).

Na otázku, zda dostávají dobrovolníci včas informace týkající se jejich služby (viz Graf 5), odpovědělo téměř 90 % ano nebo spíše ano a pouhých 10 % (5 dobrovolníků) odpovědělo záporně. Jedná se o jednotlivé dobrovolníky napříč různými službami.

Dostáváš informace týkající se tvé služby včas?

45 odpovědí



Graf 5: Včasnost obdržených informací (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Google dokumentech)

Shrnutí 2. okruhu: Z těchto odpovědí vyplývá, že oproti dosavadnímu způsobu komunikace a preferovanému není zásadní rozdíl. Lidem vyhovuje přímý kontakt při předávání informací (ať už osobně nebo telefonicky, ale současně jsou rádi za písemnou formu (e-mail, FB messenger), která jim umožňuje informace lépe uchovat a zpracovat. Dobrovolníci dostávají informace ke službě včas, pouze 5 dobrovolníků působících v různých týmech odpovědělo záporně.

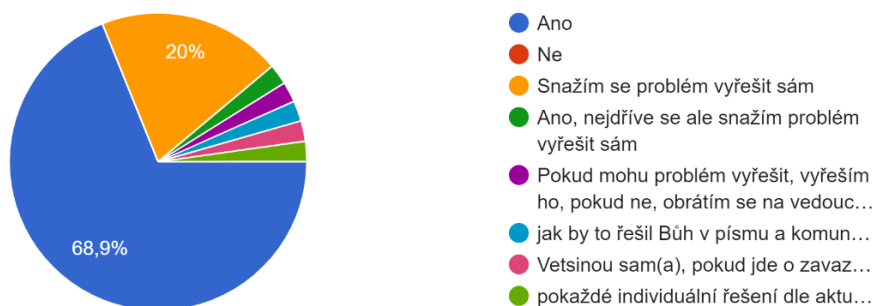
3. Analýza 3. okruhu otázek

Posouzení důvěry ve vzájemné komunikaci a zpětná vazba

Na otázku, zda se dobrovolníci obrazejí s důvěrou na svého vedoucího v případě, že se vyskytne nějaký problém odpovědělo téměř 70 % ano. 20 % dobrovolníků se snaží vyřešit problém samo. Zbývajících 10 % nejprve samostatně a pak až vedoucí, je nutno brát v potaz aktuální situaci. Nikdo neodpověděl záporně (viz Graf 6).

Obracíš se s důvěrou na svého vedoucího, pokud se vyskytne nějaký problém?

45 odpovědí



Graf 6: Řešení problémů (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Google dokumentech)

Když byli respondenti dotázáni, zda jsou schopni svému vedoucímu říci svůj názor na řešení daného problému, navzdory tomu, že je opačný od názoru vedoucího, odpověděla velká většina 93 %, že svůj názor vedoucímu řekne. Pouze 3 dobrovolníci uvedli, že svůj názor spíše neřeknou (viz Příloha III, Graf 3).

V případě dotazu, zda dostávají zpětnou vazbu týkající se jejich práce odpověděla většina dobrovolníků kladně (83 %), zbylých 13 % (6 dobrovolníků) odpovědělo, že zpětnou vazbu spíše nedostává a 2 dobrovolníci odpověděli, že ji nedostávají. Opět se jednalo o dobrovolníky rozprostřené v různých týmech s výjimkou dětské služby, kde potvrdili všichni, že zpětnou vazbu dostávají (viz Příloha III, Graf 4).

Shrnutí 3. okruhu: V otázce vzájemné důvěry v komunikaci lze dle výsledků konstatovat, že dobrovolníci se ve většině případů obracejí s důvěrou na svého vedoucího a nemají problém mu sdělovat své názory i v případě, že jsou odlišné od názoru vedoucího. Zpětnou vazbu na svou práci dostává 83 % dobrovolníků.

4. Analýza 4. okruhu otázek

Posouzení účinnosti komunikace, zda je komunikace dostatečná k naplňování daných úkolů a zda dobrovolníkům pomáhá v rozvoji dané služby. V čem spočívají překážky k dosažení účinné komunikace. Návrhy respondentů na zlepšení interní komunikace.

Na otázku, zda současný stav komunikace mezi dobrovolníky a vedoucími služby je dostatečný pro plnění jejich úkolů (viz Příloha III, Graf 5) odpověděli téměř všichni (93 % dotázaných) kladně. Pouze 3 dobrovolníci odpověděli záporně, tedy že komunikace není dostatečná pro to, aby mohly být uskutečňovány úkoly v dané službě (týká se týmu hostitelů a worship/chval).

Většina dobrovolníků (83 %) se domnívá, že současný způsob komunikace napomáhá k jejich rozvoji v rámci dané služby, 8 dobrovolníků má názor opačný (viz Příloha III, Graf 6). Pět takto odpovídajících dobrovolníků pochází z různých týmů, ale tři respondenti jsou z řad hostitelů (celkem za hostitele odpovídali 3 lidé) a shodují se na tom, že jim současná komunikace nepomáhá k rozvoji.

Co se týče otázky týkající se největších překážek v účinné komunikaci, tak 60 % označilo, že nevnímá překážky v komunikaci. Ostatní respondenti vnímají jako největší překážku pozdní informace 20 % (označili převážně členové worship a media/technického týmu), málo osobního kontaktu s vedoucím 15 % (rovnoměrně rozdělené v jednotlivých týmech), nedostatek informací 11 % (týká se převážně hostitelů, worship/chval a kreativního týmu) a nedostatek času pro službu napsali 4 dobrovolníci (9 %). Respondenti zde mohli označit více možností, jak je patrné z níže uvedeného přehledu (Graf 7).

Popisky řádků	Počet z V čem vidíš největší překážky v účinné komunikaci?
Málo osobního kontaktu s vedoucím služby/týmu	7%
Málo osobního kontaktu s vedoucím služby/týmu, Nevnímám překážky v komunikaci	4%
nedostatek času	7%
Nedostatek informací	2%
Nedostatek informací, Málo osobního kontaktu s vedoucím služby/týmu	2%
Nedostatek informací, nedostatek času	2%
Nedostatek informací, Pozdní informace	2%
Nedostatek informací, Pozdní informace, Málo osobního kontaktu s vedoucím služby/	2%
Nevnímám překážky v komunikaci	56%
Pozdní informace	16%
(prázdné)	0%
Celkový součet	100%

Graf 7: Překážky v účinné komunikaci (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Microsoft Excel)

Na závěr dotazníkového šetření mohli respondenti napsat své vlastní návrhy či připomínky ke zlepšení interní komunikace v jejich týmech. Z 45 respondentů této možnosti využilo 23, kdy 10 dobrovolníků v podstatě konstatovalo, že komunikace v týmu je v pořádku. Tedy 13 dobrovolníků napsalo své postřehy či návrhy na změny v dosavadní komunikaci (shrnutí viz Příloha III, Tabulka 1). Nejvíce postřehů se týkalo malého počtu dobrovolníků v týmech (3 respondenti), potřeby dostávat informace včas (3 respondenti) a přání více se navzájem setkávat a rozvíjet přátelství vyslovili rovněž 3 respondenti. Dva lidé navrhuji, aby se lépe zvážili priority a akce, které budeme pořádat, což je připomínka směrem k hlavnímu vedení, které zodpovídá za plánování akcí. Od dobrovolníků z řad hostitelů je zde důležitá připomínka, že potřebují vedoucího týmu (momentálně zde vedoucí není, pouze dočasné zastřešení). Dále je zde komentář týkající se uvědomění, že dobrovolníci pracují ve svém volném čase a zadarmo, a proto by se s nimi nemělo jednat jako se zaměstnanci a nepřetěžovat je, k čemuž dopomůže také včasné plánování akcí. Další respondent poukazuje na to, že vedoucí by měl jít příkladem a věnovat se službě s plným nasazením, aby byl motivací pro celý svůj tým. S trochu odlišným názorem než většina ostatních, přichází jeden dobrovolník, který si myslí, že komunikace a plánování je zde až příliš, což může být na škodu flexibility a spontánnosti při zajišťování akcí.

Shrnutí 4. okruhu: Na základě posouzení odpovědí dotázaných dobrovolníků v oblasti týkající se účinnosti komunikace je možné konstatovat, že současný způsob komunikace je dostatečný pro to, aby mohlo být dosahováno daných cílů a úkolů (viz Příloha III, Graf 5 a 6). Na tom se shoduje drtivá většina respondentů (93 %). Rovněž většina dobrovolníků (83 %) se shoduje na tom, že současný způsob komunikace jim napomáhá k rozvoji v rámci dané služby. Proto je možné usuzovat, že dosavadní způsob komunikace je účinný pro to, aby dobrovolníci mohli v rámci svého týmu uskutečňovat dané cíle a úkoly.

Při zkoumání překážek a bariér (viz Graf 7), které brání v účinné komunikaci a naplňování daných cílů, více jak polovina dotázaných dobrovolníků (60 %) uvedla, že nevnímá žádné překážky v interní komunikaci v daných týmech. 20 % dobrovolníků vidí jako největší překážku pozdní informace. Málo osobního kontaktu s vedoucím týmu označilo 15 % dobrovolníků, 11 % nedostatek informací a 8 % vnímá jako bariéru nedostatek času pro službu v týmu. V připomínkách ke komunikaci také zazněly nejčastěji podněty typu včasného získávání informací, potřeba více dobrovolníků v týmech, více osobního setkávání a rozvíjení

přátelství a efektivnější plánování aktivit církve. Důležitá je také připomínka z řad hostitelského týmu, že jim v současnosti chybí vedoucí, který by tým vedl a rozvíjel.

5.2.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření týkajícího se interní komunikace z pohledu dobrovolníků

Z 55 oslovených aktivních a pravidelně do služby zapojených dobrovolníků se dotazníkového šetření zúčastnilo 45 respondentů, tedy 82 %. Okolo 64 % dobrovolníků působí v církvi Slovo života Brno déle než 3 roky (téměř 30% je dobrovolníkem déle než 10 let). Méně než 3 roky ve službě uvedla více jak 1/3 dobrovolníků. Tyto údaje na jednu stranu svědčí o stabilitě dobrovolníků, kteří jsou ve službě zapojeni delší dobu, ale i to, že se církvi daří průběžně zapojovat dobrovolníky nové.

Dobrovolníci znají poslání svého týmu a jsou obeznámeni se svými zodpovědnostmi v rámci daného týmu. Známost vize a poslání je důležité pro každého pracovníka (člena týmu) pro to, aby se mohl ztotožnit s daným posláním a tím lépe vykonávat svou činnost v rámci celého týmu.

Respondentům vyhovuje přímý kontakt při předávání informací (ať už osobně nebo telefonicky, ale současně jsou rádi za písemnou formu (e-mail, FB messenger), která jim umožňuje informace lépe uchovat a zpracovat. Z jejich odpovědí vyplývá, že oproti dosavadnímu způsobu komunikace a preferovanému není zásadní rozdíl. 89 % dobrovolníků uvedlo, že dostávají informace ke službě včas, 5 dobrovolníků (11 %) působících v různých týmech odpovědělo záporně. Zajímavé je, že když měli respondenti označit největší překážky v komunikaci, označilo pozdní dostávání informací 20 % respondentů.

V otázce vzájemné důvěry v komunikaci lze dle odpovědí konstatovat, že dobrovolníci se v případě problémů ve většině případů obrazejí s důvěrou na svého vedoucího a nemají problém mu sdělovat své názory i v případě, že jsou odlišné od názoru vedoucího (93 %). Zpětnou vazbu na svou práci dostává 83 % dobrovolníků.

Účinnost komunikace. Na základě posouzení odpovědí dotázaných dobrovolníků v oblasti týkající se účinnosti komunikace je možné konstatovat, že současný způsob komunikace je dostatečný pro to, aby mohlo být dosahováno daných cílů a úkolů. Na tom se shoduje drtivá většina respondentů (93 %). Rovněž většina dobrovolníků (83 %) se shoduje na tom, že současný způsob komunikace jim napomáhá k rozvoji v rámci dané služby. Proto je možné

usuzovat, že dosavadní způsob komunikace je účinný pro to, aby dobrovolníci mohli v rámci svých týmu uskutečňovat dané cíle a úkoly.

Při zkoumání překážek a bariér, které brání v účinné komunikaci a naplňování daných cílů, více jak polovina dotázaných dobrovolníků (60 %) uvedla, že nevnímá žádné překážky v interní komunikaci v daných týmech. 20 % dobrovolníků vidí jako největší překážku pozdní informace. Málo osobního kontaktu s vedoucím týmu označilo 15 % dobrovolníků, 11 % nedostatek informací a 8 % vnímá jako bariéru nedostatek času pro službu v týmu. V připomínkách ke komunikaci nejčastěji zazněly podněty typu včasného získávání informací, potřeba více dobrovolníků v týmech, více osobního setkávání a rozvíjení přátelství a efektivnější plánování aktivit církve. Důležitá je také připomínka z řad hostitelského týmu, že jim v současnosti chybí vedoucí, který by tým vedl a rozvíjel.

5.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na základě osobních polostrukturovaných rozhovorů s pěti vedoucími dobrovolnických týmů a dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 45 dobrovolníků (82 % všech dotázaných) bylo zjištěno, jakým způsobem probíhá vzájemná komunikace a zda je tato komunikace účinná pro to, aby mohlo být uskutečňováno poslání daných týmů. Rovněž byly zjištěny bariéry, které brání týmům v účinné komunikaci.

VO1: Jakým způsobem probíhá komunikace mezi vedoucími dobrovolnických týmů a dobrovolníky v těchto týmech?

Vedoucí dobrovolnických týmů mají pro svůj tým stanoveno jasné poslání a jsou si vědomi toho, jak tato dílčí mise napomáhá k uskutečnění celkové vize církve. Rovněž dobrovolníci v naprosté většině znají poslání svých týmů. Jak je uvedeno v teoretické části, hlavní náplní interní komunikace v rámci PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách a cílech firmy a jejich úloze v dosažení těchto cílů. Odpovědi na dotaz týkající se právě znalosti vize církve (viz shrnutí průzkumu z ročníkové práce), poslání týmů a úloze vedoucích týmů i samotných dobrovolníků v jeho naplňování ukazuje na to, že tato oblast je hlavním vedením i samotnými vedoucími týmů dostatečně komunikována a dobrovolníky velmi dobře akceptována.

Všichni vedoucí i dobrovolníci znají dobře své zodpovědnosti a úlohu v rámci týmu. Vedoucí shodně vyzdvihli, že důležitou součástí jejich povinností je vedení a péče o lidi v jejich týmech. Proto také mají zavedena pravidelná setkání celých týmů i osobních setkávání s jednotlivými dobrovolníky (u různých týmů je nastaveno odlišně), dále ke komunikaci využívají telefonickou či písemnou komunikaci (e-mail, SMS, FB Messenger). Jak vypovídá dotazníkové šetření, respondenti z řad dobrovolníků potvrzují komunikaci jak na osobní rovině, tak písemnou formou a rovněž takovýto způsob komunikace preferují i nadále.

Ze strany vedoucích zde probíhá zpětná vazba, která je hlavně orientována na vyzdvihování pozitivních stránek dobrovolníků vzhledem k tomu, že tito dělají svou práci zdarma ve svém volném čase. Výzvou je u některých vedoucích používání konstruktivní kritiky.

V otázce vzájemné důvěry v komunikaci lze dle odpovědí konstatovat, že dobrovolníci se v případě problémů ve většině případů obracejí s důvěrou na svého vedoucího a nemají problém mu sdělovat své názory i v případě, že jsou odlišné od názoru vedoucího (93 %).

Dle struktury odpovídajících dobrovolníků působí v církvi Slovo života Brno necelá jedna třetina déle než 10 let, v rozmezí 3 – 10 let působí další třetina a více než 1/3 je ve službě méně než 3 roky. Tyto údaje na jednu stranu svědčí o stabilitě dobrovolníků, kteří jsou ve službě zapojeni delší dobu, ale i to, že církvi se daří průběžně zapojovat dobrovolníky nové.

VO2: Je tato komunikace dostatečně účinná pro to, aby vedla k naplnění poslání (požadovaných aktivit) dobrovolnického týmu?

Jak vedoucí, tak dobrovolníci shodně potvrzují, že současný způsob komunikace je účinný pro to, aby mohlo být dosahováno stanoveného poslání a úkolů jejich týmů. Rovněž na základě provedeného výzkumu je možné konstatovat, že komunikace je účinná.

VO3: Jaké bariéry případně brání účinné komunikaci?

Největší bariérou v komunikaci je vedoucími týmů označován nedostatek času jak jich samotných, tak také lidí v týmu. Vedoucí také pociťují nedostatek schopných dobrovolníků. Část dobrovolníků kromě již zmíněných bariér označuje jako největší překážku v komunikaci dostávání pozdních či neúplných informací. Někteří by také uvítali častější osobní kontakt s vedoucím a trávit více společného času v rámci týmu i mimo církevní aktivity. Hostitelský tým potřebuje mít svého vedoucího, bez něj je komunikace a rozvoj týmu ztížen.

5.4 Doporučení

Vzhledem k výsledkům výzkumu týkajícího se interní komunikace mezi vedoucími dobrovolnických týmů a dobrovolníky a také zjištěných bariér v komunikaci by bylo možné vedení církve doporučit následující kroky:

Vzhledem k vytíženosti vedoucích týmů i samotných dobrovolníků pečlivě zvažovat a plánovat aktivity církve a jejich náročnost vzhledem k možnostem dobrovolníků.

Pomoci vedoucím dobrovolnických týmů s náborem nových dobrovolníků formou plošného oslovení a představení jednotlivých služeb v rámci církevních aktivit. Rovněž neméně důležité je pomoci daným vedoucím zefektivnit jejich služby a soustředit se pouze na důležité činnosti.

Pro lepší informovanost a včasné dodání informací až k samotným dobrovolníkům zavést církevní intranet, kde by byly průběžně zavěšovány informace i jednotlivé projekty a úkoly. Rovněž by se tím zjednodušila a zpřehlednila celková komunikace církve i jednotlivých komunikačních skupin.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo popsat a analyzovat interní komunikaci v církvi Slovo života Brno a současně zjistit, zda je tato komunikace účinná pro to, aby mohlo být naplňováno poslání dané církve. Neméně důležitou součástí bylo také nalezení bariér, které brání v takovéto účinné komunikaci a navrhnout jejich odstranění. Vzhledem k tomu, že ročníková práce byla zaměřena na komunikaci hlavního vedení církve s vedoucími dobrovolnických týmů, tato bakalářská práce se blíže soustředila na analýzu komunikace těchto vedoucích se členy dobrovolnických týmů.

Jak již bylo napsáno výše, dobře fungující komunikace a obzvláště ta, která vychází od vedoucích, je jedním z klíčových aspektů pro to, aby se organizace, v tomto případě církev, mohla úspěšně rozvíjet a naplňovat své poslání.

Osobními rozhovory s vedoucími řídicími dobrovolnické týmy vybraných oblastí bylo zjištěno, že vedoucí jsou dostatečně informováni co se týče vize a poslání církve, strategických plánů i připravovaných akcí a je zajištěna i obousměrná zpětná vazba s vedením církve. Vedoucí mají stanovené poslání svých týmů, znají své zodpovědnosti a vědí, co se od nich očekává, a to jim dává jistotu a směr v jejich působení. Rovněž dobrovolníci zapojení do těchto týmů jsou obeznámeni s posláním svého týmu, znají své zodpovědnosti a úkoly. S týmy je průběžně komunikováno osobní a také písemnou formou. Mezi vedoucími týmů a členy týmu probíhá vzájemná zpětná vazba. Nejvíce zmiňovanou bariérou ze strany vedoucích týmů byl uváděn nedostatek času a také menší počet dobrovolníků v týmech. Část dobrovolníků kromě nedostatku času označila také dostávání pozdních informací či neúplné informace a vyjádřila potřebu častějšího neformálního setkávání ať už v rámci týmu či přímo s vedoucím.

Na základě provedeného výzkumu a jeho vyhodnocení lze konstatovat, že komunikace církve Slovo života Brno je účinná a přispívá k naplňování poslání a cílů, které si stanovila, ať už jako celkové poslání organizace či poslání jednotlivých dobrovolnických týmů.

Aby však mohl být zajištěn efektivní rozvoj týmů a potažmo celé církve do budoucna, bylo by vhodné vedením církve podniknout některé kroky uvedené výše v doporučení této práce. Určitě neméně zanedbatelnou stránkou věci je, se více zaměřit na rozvoj blízkých přátelských vztahů v rámci církve i dobrovolnických týmů, aby nebylo bráno na zřetel jen naplnění vizí a programů organizace (jak poznamenávají ve svých knihách Ishoel i Maxwell).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěná literatura:

- [1] BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín : Radim Bačuvčík - VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9
- [2] CONSIDINE, John C., 1995. *Marketing Your Church : Concepts and Strategies*. Kansas City, MO : Sheed & Ward. ISBN 1-55612-800-2
- [3] DOUGLAS, J. D., 1996. *Nový biblický slovník*. Přeložil Mgr. Alena Koželuhová a spol. Praha : Návrat domů. ISBN 80-85495-65-1
- [4] DRUCKER, Peter F, 1994. *Řízení neziskových organizací*. Přeložil Ivan Bureš. Praha : Management Press. ISBN 80-85603-38-1
- [5] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3
- [6] ISHOEL, Mats-Ola, 2016. *How To Build A Winning Team*. Moscow : Golden Pages. ISBN 978-5-91943-045-2
- [7] KOTLER, Philip, Kevin Lane Keller, 2007. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5
- [8] MAXWELL, John C., 2001. *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Nashville : Thomas Nelson, Inc. ISBN 978-973-99872-4-0
- [9] NOVOTNÝ, Jiří, Martin Lukeš a kolektiv, 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha : nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4
- [10] REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3006-6
- [11] ŠIMKOVÁ, Eva, 2012. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové : nakladatelství Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-230-0
- [12] TOŠNER, Jiří, Olga Sozanská, 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha : Portál. ISBN 80-7178-514-8
- [13] WARREN, Rick, 1995. *The Purpose Driven Church*. Michigan 49530 : Zondervan Publishing House. ISBN0-310-20106-3

- [14] ŽIŽLAVSKÝ, M. 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity. ISBN 80-210-3110-7

Internetové zdroje:

- [15] Historie církve, ©2015. *Slovozivota.cz* [online].[cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://www.slovozivota.cz/historie/>
- [16] Zákon č. 3/2002 Sb., ©2010-2017. *Zákony pro lidi.cz* [online].[cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3#cast1>

Ostatní zdroje:

- [17] Přepis osobních rozhovorů s vedoucími služeb, Brno, 2018. Dostupné z: <https://1drv.ms/f/s!AmEn6EwYIVGt7hachlKVBEkSy8PK>
- [18] Výsledky dotazníkového šetření s dobrovolníky, Brno, 2019. Dostupné z: https://1drv.ms/x/s!AmEn6EwYIVGt5Fk3nGLTt_5tNJ-7

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Organizační struktura církve Slovo života Brno.....	30
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Délka služby dobrovolníků	44
Graf 2: Přehled zastoupení dobrovolníků ve službách.....	45
Graf 3: Znalost poslání týmu.....	46
Graf 4: Znalost zodpovědností.....	46
Graf 5: Včasnost obdržených informací.....	48
Graf 6: Řešení problémů.....	49
Graf 7: Překážky v účinné komunikaci.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník pro vedoucí dobrovolnických týmů

Příloha II: Dotazník pro dobrovolníky

Příloha III: Doplnující grafy a tabulky k dotazníkovému šetření

Příloha IV: Ročníková práce: Propagace náboženské organizace - k dispozici na <https://1drv.ms/b/s!AmEn6EwYIVGtxWT9CpGWco0O3P7k>

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ DOBROVOLNICKÝCH TÝMŮ

1. Okruh - poslání jednotlivých týmů. Jak se tyto týmy svou činností podílejí na naplnění celkové vize církve?

- a) Jaké je poslání a cíle tvého týmu a jak konkrétně může tvůj tým přispět k naplnění vize celé církve?
- Máš stanovené kroky, kterými budeš postupně směřovat k tomuto cíli?
 - Pokud nemáš, tak proč?

2. Okruh - otázky zaměřené na způsob komunikace, její četnost a překážky v do- savadní komunikaci

- b) Jak často jsi v kontaktu se svým týmem (pravidelné schůzky, elektron. či telefon. komunikace...)?
- Která forma kontaktu je pro tvůj tým nejvhodnější? (např. FB skupina, e-mail, skype)
 - Jak často máte pravidelná osobní setkání?
 - Jaké vidíš, že jsou překážky v komunikaci (např. není čas se sejit, hodně práce...)
 - Je možné tyto překážky odstranit a jak?

3. Okruh - zaměření na rozvoj týmů a zpětnou vazbu

- c) Jakým způsobem rozvíjíš/posouváš lidi ve svém týmu vpřed? (např. osobní setkání s jednotlivci nebo společné setkání, teambuildingy, školení...)
- Věnuješ se celému týmu dohromady nebo i osobně jednotlivým lidem?
 - Jaké vidíš největší překážky v tom, abys mohl/a tým a lidi v něm rozvíjet?
 - Jak je možné tyto překážky odstranit?

- d) Dáváš svým lidem v týmu zpětnou vazbu (osobně, mailem, telefonem...) k jejich práci?

Pokud ano:

- jakým způsobem to probíhá?
- jak na tento feedback reagují členové týmu?

Pokud ne:

- proč ne, jsou nějaké překážky?
- Zvažuješ kroky, že zpětnou vazbu zařadíš do vedení svého týmu?

4. Okruh - posouzení účinnosti komunikace, zda komunikace napomáhá k plnění poslání týmů a jakým způsobem. V čem spočívají bariéry k dosažení účinné komunikace vedoucí k naplnění stanoveného poslání. Co vedoucí v komunikaci a službě postrádají a jaké kroky ji mohou vylepšit?

- e) Je podle tebe dosavadní způsob komunikace mezi tebou jako vedoucím týmu a členy tvého týmu účinný pro to, aby vedla k naplnění poslání tvého týmu?
- V čem konkrétně je tato komunikace účinná/efektivní?
 - Jak vám pomáhá k naplnění cílů vašeho týmu
 - V čem naopak vidíš překážky/bariéry v účinné/efektivní komunikaci
 - Existují objektivní překážky, které znemožňují efektivní komunikaci a v čem spočívají?
 - Co osobně postrádáš v dosavadní komunikaci?
 - Jaké konkrétní kroky by pomohli dosavadní komunikaci vylepšit?
- f) Máš dostatek zdrojů (lidských, finančních, časových, technických, duchovní/duševní podpora...) pro vedení a rozvoj týmu?
- pokud ano, tak které z nich jsou dostatečné
 - pokud ne, tak jaké zdroje nejvíc chybí
 - vidíš možnosti, jakým způsobem je doplnit a rozvíjet
- g) Představ si, kdybys měl/a neomezené možnosti (dostatek lidí, peněz...), tak co bys jako první věc udělal/a pro to, aby služba šla kupředu?
- co je největší překážkou k dosažení tvého snu?

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO DOBROVOLNÍKY

DOTAZNÍK pro DOBROVOLNÍKY v Církvi SŽ Brno

Interní komunikace

Ahoj. Ve své bakalářské práci se zabývám interní komunikací v církvi Slovo života. Proto, abych mohla situaci v této oblasti v církvi dobře zmapovat, potřebovala bych znát i tvůj názor jakožto dobrovolníka, který působí v dané konkrétní službě. Věřím, že to nepomůže jen mě pro moji školní práci, ale nám všem v tom, abychom spolu mohli lépe komunikovat. Nemusíš se bát, tento dotazník je anonymní, jména nikde nebudou zveřejněna. Předem děkuji za ochotu pomoci a vyplnění tohoto krátkého dotazníku ☺

Jana Vaňková

Zakroužkujte jednu z variant:

- Pohlaví:
a) Muž b) Žena
- Jak dlouho sloužíš jako dobrovolník v církvi Slovo života?
a) Méně než 1 rok b) 1 – 3 roky c) 3 – 5 let d) 6 – 10 let e) více jak 10 let
- Ve které službě působíš?
a) Worship/chvála b) Dětská služba c) Média/technický tým d) Kreativní tým
e) Pastorační tým/domácí skupiny f) Hostitelé g) Kavárna
h) Jiné.....
- Víš, jaký je hlavní cíl/poslání tvého týmu či služby?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
- Víš, jaké jsou tvé zodpovědnosti ve službě, ve které působíš?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
- Dostáváš informace týkající se tvé služby včas?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
- Jakou formou dostáváš tyto informace?
a) osobní rozhovor b) e-mail c) sms d) telefonicky e) Messenger f) porada v rámci týmu e) jiné.....

8. Jakou formu komunikace se svým vedoucím služby preferuješ ty osobně?

a) osobní rozhovor b) e-mailem c) sms d) telefonicky e) Messenger f) porada v rámci týmu e) jiné.....

9. Obracíš se s důvěrou na svého vedoucího, pokud se vyskytne nějaký problém?

a) ano b) ne, snažím se problém vyřešit sám c) jiné.....

10. Pokud máš jiný názor na řešení daného problému než tvůj vedoucí, řekneš mu to?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

11. Dostáváš zpětnou vazbu týkající se tvé práce?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

12. Domníváš se, že současný stav komunikace mezi tebou a vedoucím služby je dostatečný pro plnění tvých úkolů?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

13. Domníváš se, že současný způsob komunikace napomáhá ke tvému rozvoji v rámci dané služby?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

14. V čem vidíš největší překážky v účinné komunikaci?

a) Nedostatek informací b) pozdní informace c) málo osobního kontaktu s vedoucím
d) jiné..... e) nevnímám překážky v komunikaci

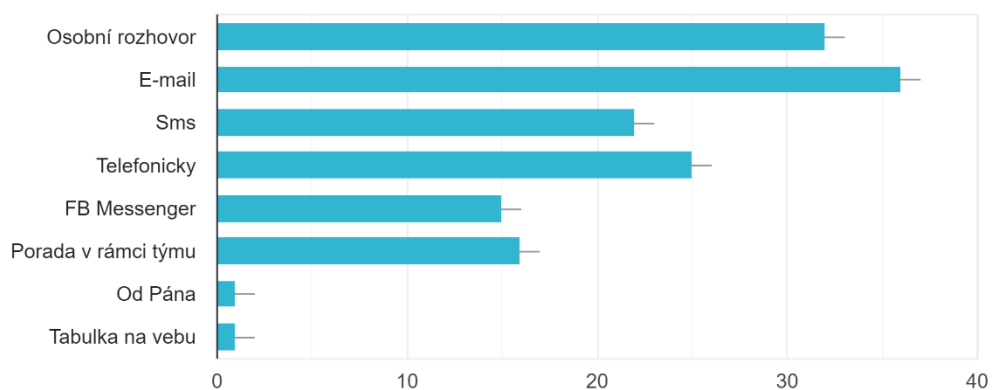
15. Co bys navrhoval/a zlepšit v oblasti interní komunikace ve tvém týmu/sluzbě?

.....
.....
.....
.....

PŘÍLOHA P III: DOPLŇUJÍCÍ GRAFY A TABULKY K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ

Jakou formou dostáváš tyto informace?

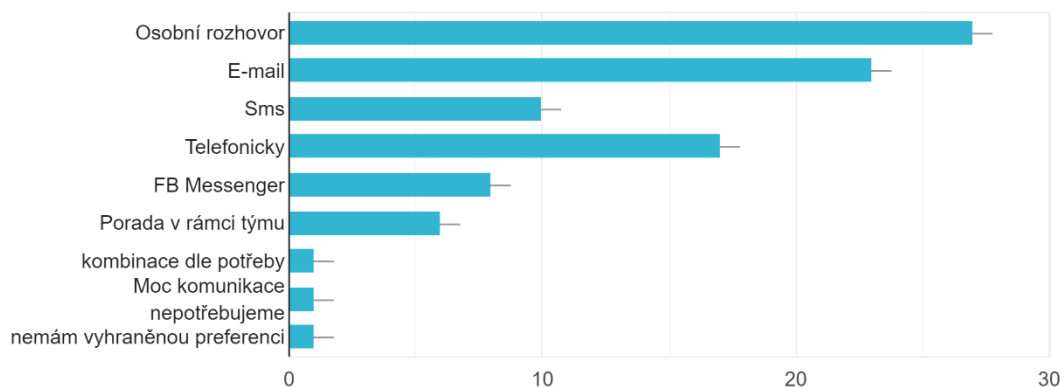
47 odpovědí



Graf 1: Dosavadní způsob komunikace (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Google dokumentech)

Jakou formu komunikace se svým vedoucím služby preferuješ ty osobně?

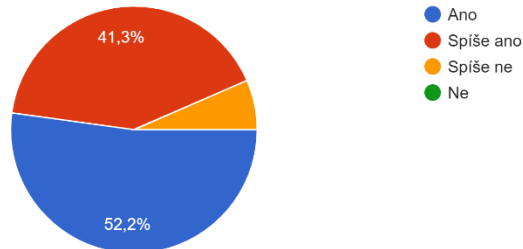
47 odpovědí



Graf 2: Preferovaný způsob komunikace (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Google dokumentech)

Pokud máš jiný názor na řešení daného problému než tvůj vedoucí, řekneš mu to?

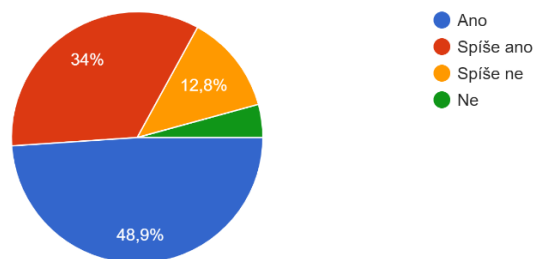
46 odpovědí



Graf 3: Schopnost říci odlišný názor (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobr. v Google dok.)

Dostáváš zpětnou vazbu týkající se tvé práce?

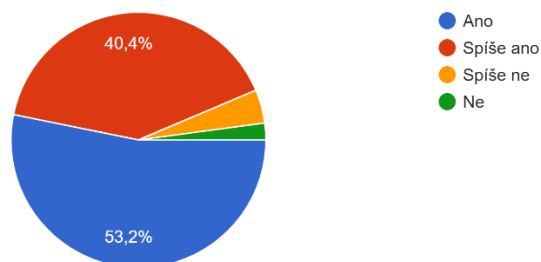
47 odpovědí



Graf 4: Zpětná vazba (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobr. v Google dok.)

Domníváš se, že současný stav komunikace mezi tebou a vedoucím služby je dostatečný pro plnění tvých úkolů?

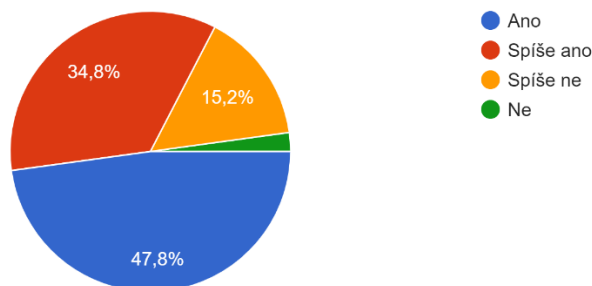
47 odpovědí



Graf 5: Dostatečnost komunikace pro plnění úkolů (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobr. v Google dok.)

Domníváš se, že současný způsob komunikace napomáhá ke tvému rozvoji v rámci dané služby?

46 odpovědí



Graf 6: Komunikace napomáhající k osobnímu rozvoji (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobr. v Google dok.)

Připomínky, návrhy dobrovolníků pro zlepšení komunikace

Připomínky, návrhy	Počet respondentů
Malý počet dobrovolníků	3
Dostávání informací včas	3
Více osobních setkání s vedoucím i mezi sebou v týmu	3
Méně informací, raději být více flexibilní	1
Nevyjasněná role v týmu	1
Chybějící vedoucí služby, chybí zpětná vazba	1
Soustředit se pouze na důležité aktivity, nesnažit se dělat vše	2
Nepřetěžovat dobrovolníky a nezacházet s nimi jako se zaměstnanci	1
Vedoucí jako příklad plného nasazení ve službě	1
Zviditelnění služeb, kde jsou potřeba dobrovolníci	1

Tabulka 1: Souhrn připomínek a návrhů pro zlepšení komunikace (Zdroj: Vyhodnocení odpovědí dobrovolníků v Microsoft Excel)