

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2019–2022

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Skýpalová

Interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti

Delmart

Praha 2022

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Magda Neuwirthová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2019–2022

BACHELOR THESIS

Barbora Skýpalová

**Interpersonal communication among employees at Delmart
company**

Prague 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16. 05. 2022

.....
Jméno a příjmení

Poděkování

Děkuji Ing. Magdě Neuwirthové Ph.D. za její odborné vedení, cenné připomínky, vstřícnost a plnohodnotnou podporu, kterou mi poskytovala po celou dobu zpracování bakalářské práce.

Anotace

Tématem této bakalářské práce je interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti Delmart. Tato práce se skládá ze dvou částí – teoretické a empirické. V teoretické části jsou nejprve definovány stěžejní termíny práce, poté následují kapitoly, které jsou zaměřené na význam, druhy a pojmy komunikace. Poslední kapitola teoretické části je věnována společnosti, v níž byl výzkum prováděn. Empirická část práce je zaměřená na kvantitativní dotazníkové šetření, jež bylo ve firmě provedeno. Praktická část popisuje přípravu výzkumu, poté sběr a analýzu dat, které z výzkumu vyplývají. Hlavním cílem práce je analýza interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti Delmart, dílčím cílem pak vypracování návrhů k vylepšení interpersonální komunikace mezi zaměstnanci. V bakalářské práci jsou vymezeny 4 hypotézy, z nichž dvě byly touto prací potvrzeny a dvě vyvráceny. Závěr empirické části interpretuje zjištěné výsledky z kvantitativního dotazníkového šetření, ze kterých vyplývají následná doporučení na zlepšení současného systému.

Klíčová slova

interpersonální komunikace, komunikace na pracovišti, komunikant, komunikátor, konflikt, management, nonverbální komunikace, sociální interakce, verbální komunikace

Annotation

The topic of this bachelor thesis is the interpersonal communication among employees at Delmart company. This work consists of two parts - theoretical and empirical. The theoretical part first defines the key terms of the work, followed by chapters that focus on the meaning, types and concepts of communication. The last chapter of the theoretical part is devoted to the company in which the research was conducted. The empirical part of the work is focused on a quantitative questionnaire survey, which was conducted in the company. The practical part describes the preparation of the research, then the collection and analysis of data which result from the research. The main goal of this work is the analysis of interpersonal communication among employees in the company Delmart. While the partial goal of the work is the elaboration of proposals to improve interpersonal communication among employees. In the bachelor thesis, 4 hypotheses were defined, of which two were confirmed and two were refuted by this paper. The conclusion of the empirical part interprets the results of the quantitative questionnaire survey, which results in subsequent recommendations for improving the current system.

Keywords

communicant, communicator, conflict, interpersonal communication, management, nonverbal communication, social interaction, verbal communication, workplace communication

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 DEFINOVÁNÍ STĚŽEJNÍCH TERMÍNŮ PRÁCE.....	10
2 VÝZNAM KOMUNIKACE.....	12
3 DRUHY A POJMY KOMUNIKACE.....	17
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	27
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
5 PŘÍPRAVA VÝZKUMU.....	29
6 SBĚR A ANALÝZA DAT.....	31
7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	57
8 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ.....	60
ZÁVĚR.....	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	66
SEZNAM ZKRATEK.....	68
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Bez komunikace není možné ve společnosti efektivně fungovat. Komunikace patří ke klíčovým faktorům, které člověka jako jedince i společnost jako celek ovlivňují po celý život. Komunikace a její náležité komunikační procesy, které se vyskytují jak v osobním, tak i v pracovním životě, mají na starosti bezpečný transfer informačních sdělení mezi všemi účastníky komunikace. Avšak umění a ovládnutí komunikace patří mezi nejobtížnější dovednosti, kterými jedinec disponuje. Zvládnutí komunikace není vždy jednoduchá záležitost, mnohdy vede špatná komunikace ke vzniku komunikačních bariér či ke konfliktům mezi účastníky komunikace. Proto je na komunikaci a její rozvoj kladen v posledních letech velký důraz. Správná a efektivní komunikace vede k rozvoji a prosperitě jednotlivce i společnosti, v opačném případě má negativní komunikace za následek devastaci a úpadek. Z těchto informací vyplývá, že efektivní komunikace má důležitý význam pro efektivní a účinné řízení lidí. Komunikace se tak stává nepostradatelným nástrojem úspěšnosti nejen jednotlivce, ale i firmy.

Tato bakalářská práce se bude zabývat tématem interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti Delmart. Téma bylo zvoleno z toho důvodu, že komunikace na pracovišti musí být účinná, aby byli zaměstnanci motivováni při vykonávání své pracovní náplně. Pouze spokojený zaměstnanec může být také výkonným zaměstnancem. Tato rovnice vyjadřuje základní vztah, jenž určuje, na čem záleží výkonnost zaměstnance na pracovišti. Komunikace není sice jediným faktorem, ovlivňujícím komunikační klima a firemní kulturu v organizaci, ale patří k největším činitelům, které se na nich podílí.

Hlavním cílem práce bude analýza interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve zvolené společnosti. Dílčím cílem práce tedy bude také vypracování návrhů vylepšení interpersonální komunikace mezi zaměstnanci.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a empirické části. Teoretická část je členěna do čtyř hlavních kapitol vymezujících základní pojmy a náležitosti komunikace. Ty jsou úzce spjaté jak se základy obecné komunikace jako takové, tak s komunikací na pracovišti.

První úvodní kapitola se zabývá definováním stěžejních termínů práce. Tyto termíny budou v první kapitole stručně shrnuty a v práci nadále užívány. Druhá kapitola popisuje význam komunikace. Charakterizuje počátky vzniku komunikace, z nichž se postupným vývojem stala komunikace v podobě, jakou známe dnes. Následovně definuje význam a záměr komunikace na pracovišti. Třetí kapitola bude věnována pojmům, které v komunikaci užíváme. Budou se v ní vyskytovat určité druhy rozdělení a definice, které nám povahu komunikace detailněji přiblíží a pomůžou nám ji lépe uchopit. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola teoretické části bude věnována společnosti Delmart, ve které bude výzkum prováděn.

Empirická část bakalářské práce bude zaměřena na kvantitativní výzkumné šetření, jež se uskuteční ve vybrané společnosti. Bude použita metoda kvantitativního dotazníkového šetření. Dotazník bude sestaven ze sedmi uzavřených otázek (z nichž bude 5 identifikačních), dále z devíti polouzavřených otázek, které budou mít respondenti možnost sami doplnit, a nakonec z jedné otevřené otázky.

Poznatky, které vyvstaly z této bakalářské práce, budou konzultovány s personálním zaměstnancem společnosti, ve které bude prováděn výzkum na interpersonální komunikaci mezi zaměstnanci. Nové poznatky ze strany zaměstnanců mohou vedení společnosti pomoci ke zlepšení pracovních podmínek a morálky ve firmě a tím pomoci k jejímu obecnému rozvoji.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ STĚŽEJNÍCH TERMÍNŮ PRÁCE

Hovoříme-li o **interpersonální komunikaci**, jedná se o součást odvětví širšího pojmu komunikace. Podle DeVita (2008, s. 28) interpersonální komunikace **sestavá z vysílání a přijímání verbálních i neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi**. Zjednodušeně můžeme interpersonální komunikaci definovat jako vzájemné dorozumívání mezi dvěma a více lidmi, kteří si během komunikačního procesu předávají své myšlenky, emoce či vyjadřují navzájem svůj postoj vůči dotyčnému nebo skupině. V tomto specifickém druhu komunikace dochází k recipročnímu působení mezi dvěma a více lidmi, tudíž zde vzniká proces, díky kterému poznáváme jak ostatní, tak zároveň i sami sebe. V interpersonální komunikaci se uplatňují nejen komunikační dovednosti a kompetence účastníků se osob, ale například také rétorika.

Kopecská (2015, s. 27) charakterizuje interakci jako vzájemné působení jedné osoby na druhou. Význam pojmu **sociální interakce** pochází ze dvou složených slov: sociální (z lat. *Socialis* – společenský) a interakce (z lat. *inter* – mezi a *actió* – akce, působení). Sociální interakce patří mezi **základní formy sociálního chování**, které bezpodmínečně lidé praktikují ve společnosti. Proces sociální interakce může mít podobu jak neverbálního charakteru, tak verbálního charakteru.

Podle jedné z mnoha dalších definic se za sociální interakci **považuje jakékoliv setkání mezi více jedinci, kteří mezi sebou komunikují**. Tato definice klade důraz na verbální i neverbální stránku sociální interakce.

Kopecská se dále zabývá také využitím sociální interakce. Podle ní sociální interakce **slouží k vzájemnému uspokojování potřeb a výměně materiálních a nemateriálních hodnot** (Kopecská, 2015, s. 28). Za hodnoty se mohou považovat například vzájemné citové prožitky nebo sdílené informace.

Rozhovorem rozumíme záměrný jazykový styk, při kterém střídavě mluví různé osoby a který probíhá v konkrétní předmětné a sociální situaci“ (Janoušek, 1984, s. 71).

Pod pojmem **rozhovor** se skrývá vícero odvětví a v různých situacích je na něj nahlíženo odlišně. Janoušek (2007, s. 100) uvádí, že rozhovor **může mít různé podoby**.

Při pracovní aktivitě můžeme například vést doprovodný rozhovor se zaměstnancem nebo rozvést konverzaci za účelem odreagování se od náročné činnosti. Takto vedená konverzace, která má vytyčený určitý cíl se nazývá dialog.

Vymětal (2008, s. 122) popisuje rozhovor jako **dynamický proces**, kdy určitá osoba předává své poznatky, informace, pocity nebo myšlenky další osobě nebo skupině dvou a více osob. **Rozděluje rozhovory na bázi formálního a neformálního základu. Rozhovor vnímá jako doplňující zdroj informací.** Také apeluje na to, že díky rozhovorům se utvořil základ pro networking, který se stal důležitou součástí pracovního prostředí a pomocí utváření si dobrých vztahů a konexí, usnadňuje vzájemnou výměnu informací.

Konflikt kategorizujeme do **nejčastějších komunikačních problémů**, s nimiž se můžeme na pracovišti setkat. Primárně se konflikt označuje jako nejhojnější část problémové komunikace. Konflikt **vzniká při střetu dvou či více protichůdných argumentů**, snah či cílů, kde strany nemohou vzájemně dojít ke kompromisu. Konflikt většinou chápeme v komunikaci jako **negativní složku**, při které se aktéři zbytečně stresují. Avšak konflikt **lze chápat i pozitivně**. Pokud dojde ke střetu zájmů a setkají se tváří v tvář protiklady, tak může dojít k pochopení problému a následnému rozvoji při jeho řešení. V tomto případě je konflikt **brán jako metoda rozvoje**, která aktéry učí dojít v příštím střetu k okamžitému kompromisu. Zde hovoříme o konfliktu jako o tvůrčím procesu. Podle Vymětala (2008, s. 156) se tvůrčí proces rodí ze sporu, protože o něm lze debatovat a utužovat tak vztahy mezi sebou. navzájem.

Konflikt je **nejčastějším důsledkem přehlížení, neuznání nebo nedocenění skupiny lidí či jedince**. Další příčinou mohou být odlišné životní podmínky, morálka, stres, nepřesné informace a osobní rozdíly. Také je důležité poukázat na to, že pro efektivní odstranění konfliktů je klíčové pochopit, že se ve většině případů odehrávají v předmětné i emoční rovině.

2 VÝZNAM KOMUNIKACE

Původ slova komunikace pramení z latinského výrazu „*communicare*“. Význam tohoto latinského označení znamená **něco předat, vyměňovat si s někým navzájem informace nebo něco spojit dohromady** (Vybíral, 2000, s. 25).

Proč je vůbec komunikace potřebná?

1. Velmi často přicházíme do přímého (např. osobní setkání doma, s přáteli, na pracovišti) či nepřímého (např. komunikace prostřednictvím mobilního telefonu) kontaktu s jinými lidmi.
2. Očekává se od nás, že budeme komunikovat s lidmi, se kterými se setkáme.
3. Ostatní lidé zároveň s tím předpokládají, že jim budeme naslouchat.
4. Každý člověk potřebuje někoho, s kým může sdílet své pocity, prožitky či problémy.
5. Pro komunikaci je velmi důležitá schopnost naslouchání. Je zásadním krokem k porozumění druhému člověku a vede k řádným vzájemným vztahům.

Komunikace je nedílnou součástí jak osobního, tak profesního života. **Bez komunikace nelze efektivně fungovat ve společnosti.**

Během komunikačního procesu se nelze zaměřit pouze na řeč samotnou, ale je třeba věnovat pozornost i ostatním **nonverbálním aspektům** (postoj těla, mimice, gestikulaci), které dokreslují význam komunikace, neboť veškeré chování značí komunikaci a každá komunikace má vliv na chování. (Watzlawick, 1999, s. 18).

Komunikace je jedním z prvotních aspektů sociální interakce. Zjednodušeně můžeme konstatovat, že při jakékoliv sociální interakci probíhá specifická forma verbální či nonverbální komunikace. Dle psychologické školy P. Watzlawika **není možné nekomunikovat** (Atkinsonová, s. 41).

V komunikaci jsou používány tzv. **komunikační prostředky**:

- jazyk
- internet
- pošta
- telefon
- televize
- rozhlas

- noviny

Komunikace nás provázela v minulosti, přítomnosti a bude nadále provázet i v budoucnosti. Mikuláščík (2010, s. 18) uvádí, že komunikace je v historii vnímána ve dvojmím znění:

1. **Historické znění** navazuje na vývoj člověka. Jedná se o jeden z nejdůležitějších prvků při vývoji člověka.
2. **Kontextové znění** vymezuje stav, kdy je komunikující osoba ovlivňována tím, co se odehrálo před komunikací, poté co se dělo po komunikaci, a nakonec co je od komunikace očekáváno.

Významnou součástí komunikačního procesu je také jeho **biologický vývoj**. Biologický proces **předstihuje proces historický**. Mikuláščík (2010, s. 18) poukazuje na to, že se tento proces může **označovat jako fylogenetický vývoj**.

Ke komunikaci nedochází pouze u lidí, ale i u jiných živočišných druhů. Narozdíl od lidí, zvířata komunikují s výrazně omezenými možnostmi. Včely komunikují pomocí letových pohybů, vibrací či bzučení. Mravenci se dorozumívají prostřednictvím tykadel nebo pachů. Hmyz celkově se komunikačně výrazně liší od jiných živých tvorů. Podíváme-li se na druhy s vyšší inteligencí, např. opice, zjistíme, že komunikují pomocí efektivnějších komunikačních prvků. Používají různé zvuky, pohyby, ale i mimiku a gesta (Mikuláščík, 2010, s. 18).

Komunikace v podobě, jakou využívají lidé se neztotožňuje s komunikací nižších tvorů. Lidská komunikace je vyspělejší a mnohem propracovanější. Řeč a symbolika patří mezi nejvýraznější odlišovací znaky v lidské komunikaci (Mikuláščík, 2010, s. 19).

Evoluce člověka má povahu jasného zrychlení v složitosti a kvalitě, což lze zpozorovat např. na **důležitých komunikačních zlomech v minulosti** (Mikuláščík, 2010, s. 19).

Časové úseky během různých důležitých zlomů v komunikaci měly mezi sebou velké časové mezery. Postupně se ale tyto časové mezery začaly více zkracovat. První dochované zmínky o jsoucnosti jazyka pochází z doby 10 000 let př. Kristem a nejstarší dochovaný písemný záznam je z doby 4000 let př. Kristem. **V roce 1450** byl vynalezen Johannesem Gutenbergem **knihťisk**. V neposlední řadě byl pak **v roce 1861** vynalezen **první telefon**, a to Johannem Philippem Reitem. (Mikuláščík, 2010, s. 19–20).

Komunikace je považována za nejvíce užitečnou a důležitou lidskou vlastnost. Pro efektivní komunikaci je podstatné, aby komunikační dovednosti jedince byly na vysoké úrovni. Komunikační schopnost, která nám umožňuje efektivně předávat informace má vliv nejen na náš osobní život, ale od nepaměti zasahuje i náš profesní život. Drucker (2016, s. 220) uvádí, že schopnost správně a efektivně komunikovat s ostatními je umění, kterému se ve většině případů musí jedinec naučit (např. pomocí zkušeností nebo různých vzdělávacích kurzů).

Úroveň a kvalita komunikace, která se vyskytuje v zaměstnání, **ovlivňuje z velké části efektivitu a výkonnost každé firmy.** Sperandio (2008, s. 9–11) uvádí, že **lidé jako zaměstnanci vytvářejí základní kámen jakékoliv organizace.**

Komunikaci v organizaci můžeme dle Holé (2011, s. 25) charakterizovat následovně:

- a) **Interní** – tento způsob komunikace se odehrává pouze uvnitř organizace mezi zaměstnanci.
- b) **Externí** – zde probíhá komunikace mezi firmou (ve většině případů s managementem firmy) a jejím okolím (komunikace s dodavateli, potažmo odběrateli, reklama atd.).

Sullivan (2016, s. 103) poukazuje na to, že ke správnému fungování efektivní organizace je zapotřebí **zajistit dostatečnou informovanost zaměstnanců.** Důležité je, aby všem zaměstnancům ve firmě bylo zřetelně jasné, **proč, co a jak by měli dělat.** Pro organizaci je klíčové, aby všichni zaměstnanci znali cíle, kterých chce management dosáhnout. Také je nutné, aby zaměstnanci sdíleli hodnoty a vize podniku. Zaměstnanec, který sdílí své ideály s podstatou firmy se bude více angažovat v chodu a rozvoji organizace. Mikuláščík (2010, s. 31–37) uvádí, že **nejvýznamnějším cílem komunikace ve firmě by mělo být správné a vzájemné porozumění,** které platí pro všechny zaměstnance organizace.

Armstrong (2006, s. 663) říká, že **strategie vnitropodnikové komunikace** by se měla zakládat na **analýze těchto tří hledisek:**

1. Na tom, co chce management sdělit.
2. Také je důležité brát v potaz to, co chtějí zaměstnanci v organizaci slyšet.
3. Na rozboru a případném řešení nepříjemností, které se mohou naskytnout při oznamování nebo přijímání informací.

Výsledky, které vyplynou z analýz mohou usměrnit organizaci k vytvoření nových komunikačních systémů.

Komunikátorem se všeobecně myslí jedinec, který je zdrojem nového sdělení či informace. V případě organizace to bývají zaměstnanci, manažeři či útvary firmy. Avšak komunikátorem může být i společnost samotná. V organizaci spolu všichni navzájem nějakým způsobem komunikují. **Manažeři organizace komunikují například:**

- a) se svými podřízenými zaměstnanci (např. pomocí rozhovorů nebo při zpětné vazbě),
- b) s vrcholovým managementem,
- c) s ostatními manažery v organizaci,
- d) s dodavateli či klienty společnosti.

Organizace a její management má na starosti komunikaci například:

- a) s odbory,
- b) s širokou veřejností,
- c) s trhem,
- d) se zaměstnanci organizace.

Donnelly (1997, s. 509–512) uvádí, že všichni tyto komunikátoři jsou zdrojem nějakého sdělení, zprávy či informace, které předávají dále po organizaci. Kritický moment nastává ve chvíli, kdy příjemce sdělení vnímá a přijímá konkrétní zprávu. Přijatou zprávu si příjemce následně interpretuje. Výsledkem je reakce příjemce na danou zprávu. Každá osoba, která je komunikantem, může sdělení se stejným obsahem vnímat odlišně. Stejně sdělení může být běžným zaměstnancem vnímáno jinak, než jak by ho vnímal vrcholový manažer firmy. Důvod pro tento paradox může být ten, že každý zaměstnanec v organizaci má jiné povědomí o konkrétní problematice nebo disponuje odlišnými zkušenostmi.

Nefunkční komunikace ve společnosti může mít mnoho devastujících následků. Ve většině případů demotivuje organizace své pracovníky nebo vede ke špatnému řízení a organizování činností a procesů. Pokud se nedostatky nezlikvidují, může to mít katastrofální dopad na celou organizaci. Například nachází-li se firma v konkurenčním prostředí, následkem nefunkční komunikace začne snižovat efektivitu svých

zaměstnanců, a tudíž i svou vlastní, důsledkem tohoto procesu je konkurenční neschopnost, která může vést k úpadku firmy (Výrost , 2008, s. 224).

3 DRUHY A POJMY KOMUNIKACE

Každý komunikátor i komunikant sdělení je v komunikaci považován za individuálního jedince. Protože je komunikace proměnlivá, záleží především na zručnosti komunikačních dovedností komunikátora. Je důležité, jakým způsobem umí komunikátor komunikovat a předávat informace komunikantovi. Avšak při komunikačním procesu záleží i na komunikantovi, který dané sdělení od komunikátora přijímá a zpracovává. Mikuláščík (2010, s. 31-35) **uvádí tyto konkrétní druhy komunikace:**

1.

- a) **Komunikace záměrná** – odesílatel sdělení má kontrolu nad tím, co a jak prezentuje. Záměr sdělení odpovídá jeho způsobu komunikace.
- b) **Komunikace nezáměrná** – zde komunikátor podává svůj projev odlišným způsobem, než byl jeho původní záměr (projev může být ovlivněn např. nervozitou).

2.

- a) **Komunikace vědomá** – odesílatel sdělení bere na vědomí, co a jakým způsobem pomocí komunikace předává příjemci. Původní záměr sdělení bývá většinou naplněn, ale nemusí tomu tak být vždy.
- b) **Komunikace nevědomá** – v této komunikaci nemá komunikátor vědomou kontrolu nad některými složkami svého komunikačního projevu.

3.

- a) **Komunikace kognitivní** – tento druh komunikace je racionální, logický a smysluplný. Je zde preferována racionalita a logické argumenty.
- b) **Komunikace afektivní** – tato komunikace probíhá pomocí emočních projevů. Kardinální roli zde hraje působení na city.

4.

- a) **Komunikace pozitivní** – komunikant souhlasí se sdělením od komunikátora, přijímá ho. Během komunikace může komunikant také vyjádřit nadšení či radost při obdržení sdělení.
- b) **Komunikace negativní** – komunikant má námitky ke sdělení od komunikátora. Může také vyjadřovat odpor, odmítnutí či kritiku.

5.

- a) **Komunikace shodná** – informace, které si mezi sebou sdělují komunikátor a komunikant jsou totožné. Sdělené informace mezi nimi si navzájem neodporují.
- b) **Komunikace neshodná** – informace, které si mezi sebou sdělují komunikátor a komunikant jsou neshodné. V této komunikaci jsou sdělované informace mezi komunikujícími v rozporu.

6.

- a) **Komunikace intrapersonální** – komunikace probíhá uvnitř člověka. Zde je příjemcem i odesílatelem jedna osoba. Jedná se tzv. o vnitřní monolog.
- b) **Komunikace interpersonální** – pro tento druh komunikace je charakteristické, že probíhá zpravidla mezi dvěma komunikujícími.
- c) **Komunikace skupinová** – při této komunikaci si mezi sebou sděluje informace větší počet komunikujících osob než při komunikaci interpersonální.
- d) **Komunikace masová** – komunikace probíhá většinou prostřednictvím nějakého média (např. internet, rádio, noviny, knihy, časopisy), aby se předávané informace dostaly k širšímu obecnstvu.
- e) **Komunikace mezikulturní** – probíhá mezi komunikujícími jedinci odlišných kultur.

7.

- a) **Komunikace jednosměrná** – zde se role posluchače a mluvčího během procesu komunikace nemění. Komunikace zůstává jednostranná a je typická pro autoritativní přístup.
- b) **Komunikace dvousměrná** – oproti komunikaci jednosměrné zde dochází ke střídání rolí mezi posluchačem a mluvčím během komunikace.

Komunikaci lze rozdělit na neverbální a verbální komunikaci. Obzvláště **neverbální komunikaci** je v posledních letech přihlédnuta velká pozornost. Přestože je komunikace pomocí řeči a slov v mezilidském dorozumívání nejpodstatnější, nelze zanedbat význam sdělování a příjmu informací v neverbální podobě. Jedinci komunikují, i když nemluví. Usmívání se, oční kontakt, pevný stisk ruky, gestikulace a poloha těla jsou všechno projevy neverbální komunikace. Také pomocí mlčení vyjadřujeme různá sdělení neverbálně (DeVito, 2008, s. 152–153).

Neverbální komunikace se odehrává bezmála vždy. Může doplňovat nebo posilovat verbální projev, ale také s ním může být v rozporu. **Neverbální komunikace probíhá i bez pomoci verbální komunikace,** protože ne vždy je možné verbální komunikaci použít a v určitých situacích to může být i nevhodné. Existuje mnoho ucelených systémů pro neverbální komunikaci, například při dorozumívání osob se zdravotním omezením nebo při potápění (DeVito, 2008, s. 152–161).

Na soubor charakteristik neverbální komunikace také upozorňuje Vybíral (2009, s. 81–84), například na:

- **mnohovýznamovost neverbálního podnětu,**
- **situační aspekty v neverbální komunikaci** (zaměřenost na sebe, klamání, dominance, intimita, soutěživost),
- **kulturní odlišnosti** (různé významy a projevy, úklon, dotyky, gesta, podávání rukou, pozdravy, objetí, pohledy),
- **diferenci mezi muži a ženami;** nemělo by se však nikdy generalizovat.

Vybíral (2009, s. 70–71) také analyzuje význam neverbální komunikace: Člověk využívá neverbální komunikaci za účelem, aby posílil řeč (zdůraznil a podtrhl vyslovené, usměrňoval tempo své řeči), zaměnil řeč (symbolizoval, ilustroval), projevil emoci, kterou si následně osvojil, zobrazil interpersonální postoj (dominanci, sympatii k někomu...), a nakonec uskutečnil sebezprezentaci – představil se.

Verbální komunikace znázorňuje označení pro komunikaci slovní. Verbální komunikace **se realizuje pomocí komunikačních procesů,** které se uskutečňují prostřednictvím psané či mluvené řeči. Při verbální komunikaci je používána řeč, která se skládá z hlásek, slov a vět. Váže se na konkrétní jazyk (např. angličtina, čeština, němčina, japonština apod). Tj. v případě, že příjemce sdělení neovládá anglický jazyk, nemůže s odesílatelem, který ovládá pouze anglický jazyk komunikovat verbálně, ačkoli neverbálně spolu mohou komunikovat bez větších obtíží. **Verbální komunikace ovšem není pouze o samotném jazyce** a o tom, jak lidé hovoří, ale také o naslouchání; z tohoto důvodu je zásadní přizpůsobit svou komunikaci potřebám těch, kteří pouze naslouchají (Durant and Shepherd 2009 s. 147–149).

Janoušek (2007, s. 49–50) definuje verbální komunikaci jako vyjadřování a dorozumívání se prostřednictvím slov.

Vymětal (2008, s. 113-114) ve verbální komunikaci vymezuje následující řadu **komunikačních stylů**:

- **Konvenční styl** – má za účel dodržovat normy, společenské zvyklosti, morální zásady konkrétní společnosti či ustanovení.
- **Konverzační styl** – používá se za účelem konverzace.
- **Operativní styl** – cílem tohoto komunikačního stylu je najít logické východisko k vyřešení pracovních záležitostí nebo problémů.
- **Vyjednávací styl** – jeho záměrem je dopracovat se k vyřešení určitého úkolu za podmínky, že jsou obě jednající strany postaveny na stejnou úroveň.
- **Vylákávací styl** – tento komunikační styl má za cíl vyzískat informace, které nám jiná osoba nemůže nebo nechce poskytnout.
- **Osobní styl** – zde převládají emoce. Tento styl bere na vědomí vnitřní pocity.

Vymětal (2008, s. 113-114) patřičně **vyjmenoval a rozdělil** výhody a nevýhody mluvené verbální komunikace.

Výhodami mluvené verbální komunikace jsou:

- a) možnost okamžité zpětné vazby,
- b) pružnost verbálního dorozumívání,
- c) identifikace nonverbálních i emotivních signálů.

Nevýhodami mluvené verbální komunikace jsou:

- a) náročnost na čas,
- b) vliv komunikačních šumů na verbální komunikaci,
- c) vliv komunikačních bariér na verbální komunikaci.

Paralingvistika – (z řec. *para* = vedle, spolu, mimo; lat. *lingua* = jazyk, řeč), takto se označuje vědní obor, který se zabývá doprovázejícími rysy verbální komunikace. Paralingvistika zkoumá řeč podle jiných hledisek než lingvistika. Paralingvistika **studuje mimojazykové faktory**, které dokreslují verbální komunikační projev mluvčího (Vymětal, 2008, s. 115).

Podle Vymětala (2008, s. 115) patří mezi zkoumané paralingvistické prvky:

- barva hlasu intonace
- hlasitost projevu
- pomlky, plynulost řeči
- kvalita řeči

- chyby v projevu
- objem řeči
- věcnost hovoru
- frázování, rychlost řeči
- výška tónu v hlasu

Komunikace neustále podléhá různým vlivům a podmínkám, které na ni působí a je také proměnlivá v čase. **Komunikační proces** znázorňuje výměnu názorů a rovněž záměnu informací mezi dvěma a více jedinci. Komunikační proces **probíhá jak při verbální (slovní) komunikaci, tak i při neverbální (mimoslovní) komunikaci**. V případě neverbální komunikace probíhá komunikační proces například při gestikulaci. V komunikačním procesu jsou podstatné i tzv. **komunikační modely**. Jejich úlohou v komunikaci je vyjádřit uspořádání celého komunikačního procesu. Dříve se uznávala pojetí lineárního a interakčního modelu, zde bylo naslouchání a mluvení posuzováno odděleně. **Podle DeVita** (2008, s. 33) je v současnosti uznáván **transakční komunikační model**, v němž každý z účastníků komunikace zastává roli posluchače i mluvčího.

Během komunikace účastníci reagují na základě kontextu svých návyků, postojů a zkušeností. DeVito (2008, s. 34) poukazuje na to, že ke „*komunikaci dochází tehdy, když vysíláme nebo přijímáme sdělení, a když připisujeme význam signálům od jiných osob. Interpersonální komunikace je vždy zkruslena šumem, vždy k ní dochází v nějakých souvislostech, vždy má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby*“. Všeobecný komunikační model mezi dvěma a více účastníky nejpřesněji popisuje interpersonální komunikaci.

Součástí komunikačního procesu jsou v podstatě základem pro celou komunikaci, tvoří její skladbu. Dále Mikuláščík (2010, s. 24–26) kategorizuje složky komunikačního procesu na:

- **Komunikátora** – osoba, která poskytuje nové informace, též označována jako zdroj nebo odesílatel nového sdělení. Do sdělení může promítat svou osobnost, emoce či názory, a zkruslovat tak realitu konkrétních informací.
- **Komunikant** – je jedinec, který od komunikátora přijímá vysílané informace. Bývá často označován za příjemce nového sdělení. Na nové informace svým způsobem reaguje prostřednictvím verbálních a nonverbálních signálů.

- **Komuniké** – jedná se o novou informaci nebo obsah sdělení, které probíhá mezi komunikátorem a komunikantem.
- **Komunikační kanál** – slouží jako trasa, po které se nové informace nebo sdělení předávají příjemci během komunikace.

DeVito (2008, s. 34–41) uvádí další faktory, které mají vliv na komunikační proces a tím doplňuje Mikuláščíka:

- a) **Komunikační šum** – znázorňuje jakýkoliv rušivý prvek, který může narušit či zmařit původní účel předávaných informací nebo sdělení. Avšak je také může pouze do určité míry zkreslovat.
- b) **Kódování** – proces, v němž komunikátor šifruje informace, která předává komunikantovi.
- c) **Dekódování** – opačný postup, při kterém komunikant rekonstruuje obdržené sdělení od komunikátora a následně na něj reaguje.
- d) **Komunikační prostředí** – zde je řeč o prostoru, v němž samotná komunikace probíhá. Komunikační prostředí může také komunikaci nasměrovat.
- e) **Feedback** – též označován jako zpětná vazba, vymezuje odezvu na přijaté sdělení nebo informace. Při zpětné vazbě příjemce sbírá informace, jež poté zpracuje a vyhodnotí.

Komunikace reaguje na sérii faktorů, které na ní mají patřičný vliv. Tyto faktory způsobují, že původní vyslané sdělení od odesílatele může mít pro příjemce zcela odlišný význam, než byl původní záměr komunikátora. Z tohoto důvodu je důležité si být vědom těchto ovlivňujících faktorů a brát je při komunikaci v potaz. Zejména při komunikaci na pracovišti je velmi důležité být opatrný a důsledný, malá chyba či nesrovnalost může vést k značným problémům (Kovaříková, 2016, s. 71–72).

Vymětal (2008, s. 27) poukazuje na to, že abychom dosáhli **efektivní komunikace**, je nezbytné dodržet tyto náležitosti:

1. stručnost
2. správnost
3. zdvořilost
4. zřetelnost
5. úplnost

Efektivní komunikace patří k důležitým aspektům, jež jsou podstatné pro správný chod komunikace ve firmě. **Holá** (2011, s. 54–55) **vytvořila koncepci** tohoto pojmu, který označila jako **hierarchii efektivní komunikace**. Hierarchie je složená ze tří úrovní, každá z nich přitom reprezentuje určitý komunikační postup. Stejná autorka tvrdí, že tyto konkrétní komunikační normy a postupy mohou organizaci přispět k lepším pracovním výsledkům.

První úroveň hierarchie efektivní komunikace tvoří **základna**. Podle Holé (2011, s. 59-62) se platforma hierarchie skládá ze čtyř základních procesů. Na těchto základních procesech vybudovala Holá (2011, s. 55) základ pro svou koncepci a tvrdí, že bez nich by nebylo možné realizovat první (základní) úroveň pyramidy.

Jedná se o:

1. proces formální komunikace, který je správně nastavený
2. proces, při němž je se podporována inovace pracovníků
3. integrované (zaměstnanecké) benefity
4. proces, při kterém jsou využívány technologie

Holá (2011, s. 55–56) charakterizuje **druhou úroveň** hierarchie jako behaviorální postup. Popisuje vzájemné propojování efektivní komunikace zaměstnanců s propagací strategických obchodních cílů organizace.

Do této úrovně autorka zahrnuje:

1. proces nepřetržitého zlepšování
2. řízení změn
3. propojování pracovního výkonu zaměstnanců s výsledky a firemní strategií

Třetí a nejvyšší úroveň hierarchie tvoří podle Holé (2011, s. 56) strategická úroveň. Tato úroveň pyramidy demonstruje způsob komunikace, který má za následek vyšší nárůst zodpovědnosti za předpokládaný pracovní výkon pracovníků. Úroveň je primárně zaměřená na činnosti, které se zabývají vztahy mezi nadřízenými a jejich podřízenými.

Třetí úroveň je rozdělena na komponenty:

1. řízení manažerské komunikace, která je vyžadována
2. komunikace, jejímž účelem je ovlivnit postoj zaměstnanců

Holá (2011, s. 55) uvádí, že *„firma, která dosáhne vrcholu, je schopna řídit žádoucí změny v chování svých zaměstnanců. Očekávané chování a výkony pracovníků*

se pak promítají v konkrétní práci a ta generuje pozitivní obchodní a finanční výsledky“. Z citace vyplývá, že veškeré zmíněné procesy a postupy na vrcholu pyramidy **eskalují a utvářejí tak aplikovanou efektivní komunikaci v organizaci.**

Pod termínem **komunikační dovednosti** se všeobecně rozumí způsobilost efektivně komunikovat s ostatními účastníky komunikace, a to se zřetelem na docílení předem stanoveného a požadovaného cíle. **K efektivní komunikaci** je zapotřebí **ovládání** komunikačních dovedností na **vysoké úrovni**. Avšak není to zcela jednoduchá záležitost. Člověku nestačí pouhá výřečnost, aby ovládnul umění komunikačních dovedností. Kvalitní rétorický i řečový projev je výsledkem efektivního ovládnutí a využití komunikačních dovedností na vysoké úrovni (Bednář a kolektiv, 2013, s. 163–164).

DeVito (2008, s. 28) člení základní komunikační dovednosti následovně:

1. **Dovednost vztahová** – díky této dovednosti jsou jedinci schopni navazovat dobré sociální vztahy jak v zaměstnání, tak i mimo něj (např. přátelské a rodinné vztahy, spolupráce s kolegy na pracovišti).
2. **Dovednost komunikovat v malé skupině** – umožňuje nám stát se produktivním a efektivním členem skupiny.
3. **Vůdcovská dovednost** – člověk, který ovládá vůdcovskou dovednost se může stát představitelem různě zaměřených skupin či organizací.
4. **Dovednost vést pohovory a rozhovory** – poskytuje nám možnost komunikace s druhými za účelem obdržení zpětné vazby, získání patřičných informací, efektivní účasti na různých typech rozhovorů.
5. **Dovednost, které prokazuje naši sebe prezentaci** – lidé se často řídí prvním dojmem, který si vytvoří na základě sebe prezentace ostatních. Pro úspěch je zásadní, aby nás ostatní vnímali jako sympatické, sebejisté přístupné a důvěryhodné jedince.
6. **Prezentační dovednost** – vymezuje schopnost předávat informace ostatním. Jedná se jak o velké, tak malé množství posluchačů. Dovednost prezentace na vysoké úrovni přitom může ovlivnit jejich chování a přístup.
7. **Dovednost mediální gramotnosti** – pomáhá s orientací v masových médiích.

Komunikační bariéry symbolizují komplikace, které je potřeba při komunikaci zdolávat, nejlépe však zcela eliminovat. Také mohou být příčinou problému, který

zabraňuje komunikaci realizovat. **Osobní nepřipravenost komunikátora či komunikanta** je podle Vymětala (2008, s. 37) brána jako jedna z **hlavních příčin vzniku** komunikačních bariér.

Existují tři základní typy komunikačních bariér:

1. **Fyzické** – sem spadají veškeré rušivé elementy z vnějšího prostředí (např. vyrušování další osobou, nevhodné prostředí, nedostatek času, stísněný prostor).
2. **Fyziologické** – zahrnuje tělesné vady, nedostatky a vlastnosti odesílatele sdělení, které zabraňují úspěšnému transferu informací (např. porucha sluchu, vada řeči).
3. **Psychologické** – nastávají v případě, že vstupujeme do konverzace s člověkem, ke kterému chováme předběžnou zaujatost (např. předsudky sympatie, strach, nechuť).

Vymětal (2008, s. 37) **dále rozvíjí téma komunikačních bariér a jmenuje tyto významné komunikační bariéry:**

- a) špatné zkušenosti mohou způsobit, že bude častěji docházet ke zkreslení přijatých informací,
- b) užití neúplných nebo nežádoucích informací během komunikace,
- c) komunikant není schopen přijmout informace, které mu komunikátor poskytuje, to může vést například k neustálému přerušování konverzace,
- d) odesílatel se pro předání informací nesprávně rozhodl a vybral nevyhovující komunikační médium,
- e) k zavádějícímu předávání informací dochází prostřednictvím mylného dekódování či kódování informací,
- f) chybně zvolený slovník (např. slang či nářečí),
- g) nedostatečná zpětná vazba má za následek vytracení záruky, že předané informace byly správně pochopeny,
- h) diference mezi účastníky komunikace (např. vzdělání, původ, věk, rodinné podmínky, pohlaví).

Vymětal (2008, s. 38) jako **doporučení pro odstranění komunikačních bariér** navrhuje, aby předávané informace či sdělení měly **jasně vytýčený cíl**, který chce odesílatel sdělit. Přenos informací je záležitostí komunikátora, a proto by měl vždy být řádně připraven. **Sdělení by mělo být jasné, stručné a zřetelné.** Avšak odesílatel není

jediný činitel, který má vliv na interpretaci sdělení. Příznivé prostředí a komunikační prostředek jsou též významnými faktory pro úspěšný přenos informací. Aby se komunikátor přesvědčil, že sdělení bylo doručeno a správně pochopeno, je nutná zpětná vazba od příjemce sdělení.

(2007, s. 663) v odvětví **manažerské komunikace** uznává za nejpodstatnější **koncentrovat se na cíle managementu. Management** dle Armstronga (2007, s. 663) usiluje o tyto **tři body**:

- **Bod č. 1** – usiluje o to, aby pracovníci firmy pochopili a brali na vědomí skutečnost, kterou management navrhuje implementovat do oběhu organizace.
- **Bod č. 2** – jeho cílem je vytvoření pocitu sounáležitosti u pracovníků v organizaci a oddanosti k plánům, hodnotám a cílům, které management uplatňuje.
- **Bod č. 3** – posledním bodem, který Armstrong (2007, s. 663) zmiňuje je pomoc pracovníkům porozumět, jak jim může být prospěšné více se zapojovat do chodu firmy, pro kterou pracují. Budou tak přispívat k úspěšnosti a rozvoji organizace jako celku.

Management by měl klást důraz na to, jaké benefity ze vzájemné spolupráce budou zaměstnanci mít. **Komunikace ze strany vedení managementu**, která se týká plánů hodnot, záměrů, a návrhů, **by neměla vyznít jako prostá pobídka**, naopak by měla **nabízet** zaměstnancům možnost **zahájit** nad těmito tématy **debatu**. Účelem debaty je, aby se k vedení managementu **pravidelně dostávala i zpětná vazba** ze strany obyčejných pracovníků.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V roce 2014 založil podnikatel Dušan Mrozek svůj vlastní potravinový řetězec, který pojmenoval Delmart. **Jedná se o první český potravinový řetězec, který se zaměřuje na kvalitu tuzemských i zahraničních surovin.** V červenci 2014 byla v Praze na stanici metra Zlatý Anděl otevřena vůbec první supermarketová provozovna společně s pekárnou a bistroem. Do roku 2022 stihla firma uvést do provozu dvanáct supermarketových poboček, sedm poboček bistra a tři pobočky pekáren (oficiální web společnosti, dostupné z <https://www.delmart.cz/nase-vize>).

Potravinový řetězec Delmart se od standartních potravinových řetězců odlišuje ve standardech nabízených kvalitních potravin. Snaží se o eliminaci průmyslově zpracovaných tzv. nekvalitních potravin ve svém prodejním řetězci. Tímto způsobem udržuje společnost své standardy, které zajišťují kvalitu distribuovaných produktů. Nově začala společnost do svého sortimentu dodávat i vlastní prodejní značku potravin DELMART (zdroj: vnitřní předpisy společnosti).

Vizí společnosti je vybudovat v Česku koncept řetězců s kvalitními potravinami, který bude regulovat úroveň potravinového trhu. (zdroj: vnitřní předpisy společnosti).

Posláním a cílem společnosti je zaopatřit rozmanitou nabídku kvalitních českých výrobků doplněných o zahraniční potraviny (zdroj: vnitřní předpisy společnosti).

Důležitým základem pro společnost jsou bezpochybně její firemní hodnoty (zdroj: vnitřní předpisy společnosti). **Společnost Delmart si zakládá na těchto elementárních firemních hodnotách:**

1. **Orientace na zákazníka** – každý zákazník společnosti je důležitý a představuje pro ně rovnocenného partnera, který v ní vkládá svou plnou důvěru.
2. **Respekt** – respekt k zaměstnancům i zákazníkům je základním stavebním kamenem firmy Delmart. Společnost prosazuje otevřenost, vstřícnost, slušnost a férovost v jednání se zákazníky a zaměstnanci. Tyto výroky platí i pro poskytování služeb.
3. **Jeden tým** – správná motivace a spokojenost zaměstnanců je pro společnost Delmart prioritou. Firma klade důraz na sílu týmové práce, využití synergie a potenciálu jednotlivých zaměstnanců ve skupině.

4. **Kvalita** – s kvalitou nedělá Delmart žádné kompromisy. Pečlivě si vybírá dodavatele veškerých potravin, které chce distribuovat na svůj trh.
5. **Odbornost** – firma zajišťuje svým zaměstnancům různá povinná školení, aby zvyšovala jejich odbornost a výkonnost v zaměstnání.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Téma pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno z důvodu, že komunikace je nedílnou součástí života všech lidí. Na pracovišti není žádoucí, aby byla komunikace nefunkční. Pokud nebude vzájemná komunikace ve firmě efektivní, může vést k demotivaci zaměstnanců a k úpadku celé firmy. Z tohoto důvodu je komunikace velmi důležitým prvkem na jakémkoliv pracovišti, kde funguje pracovní kolektiv. Tato bakalářská práce se zabývá interpersonální komunikací mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti.

V empirické části autorka bakalářské práce uskutečnila vlastní výzkum interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve zvolené společnosti. **Hlavním cílem** práce je analýza interpersonální komunikace v této společnosti, dílčím cílem pak vypracování návrhů pro vylepšení interpersonální komunikace mezi zaměstnanci.

Vzorkem výzkumu v této bakalářské práci byli zaměstnanci společnosti, kde probíhá jejich interpersonální komunikace.

Aby autorka práce zjistila, jaký vliv má interpersonální komunikace na zaměstnance a zda je v prostředí zvolené společnosti dostatečně úspěšně implementována, rozhodla se provést **kvantitativní dotazníkové šetření**. Tato metoda byla zvolena z toho důvodu, že přináší data od vysokého množství respondentů za krátký časový úsek a dále z hlediska poměrně snadného zpracování. **Dotazník se skládá** ze sedmi uzavřených otázek (z nichž pět bylo identifikačních), dále z devíti polouzavřených otázek, a nakonec z jedné otevřené otázky. Dotazník byl **distribován** prostřednictvím **personální pracovnice**, která jej zaslala na firemní e-mail zaměstnanců. Připsala k němu pokyn, aby v případě zájmu dotazník vyplnilo co nejvíce zaměstnanců, případně aby jej manažeři nebo vedoucí směny na provozovnách předali svým podřízeným zaměstnancům k vyplnění. **Dotazníkové šetření bylo zcela dobrovolné a anonymní**, dotazník byl vyplňován pomocí internetového serveru. **Dotazník byl v oběhu 22 dní**. Během této doby se podařilo oslovit celkem 60 zaměstnanců z různých oddělení podniku.

Na základě obdržených výsledků z dotazníkového šetření, autorka potvrdí/vyvrátí stanovené hypotézy:

H1: Více než 70 % respondentů je spokojených s komunikací mezi pobočkami.

H2: Více než 55 % respondentů uvedlo, že četnost a kvalita seminářů na vylepšení komunikace, které firma organizuje, je dostačující.

H3: Více než 65 % respondentů uvedlo, že kvalita komunikace mezi zaměstnanci může ovlivnit pracovní výkon na pracovišti.

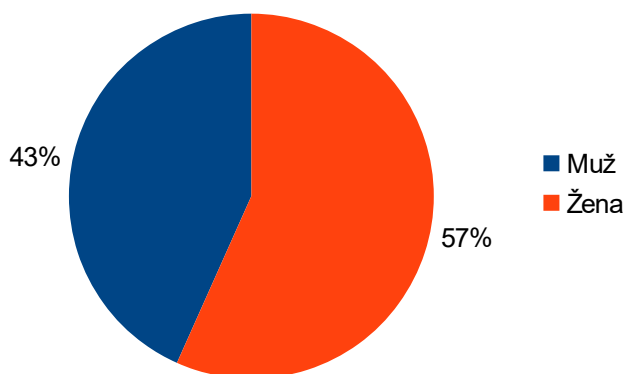
H4: Méně než 60 % respondentů je schopno najít kompromis, pokud mají jiné názory.

6 SBĚR A ANALÝZA DAT

Tato kapitola se zabývá **sběrem a analýzou dat**, které byly získány od respondentů pomocí kvantitativního dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven ze sedmi uzavřených otázek, dále z devíti polouzavřených otázek a z jedné otevřené otázky.

Z distribuovaného počtu 100 dotazníků, které bylo možno na internetovém serveru uskutečnit, jich bylo vyplněno přesně 60. Celková návratnost tak činila 60 %, vzhledem k dobrovolnosti kvantitativního šetření se jedná o přiměřené číslo návratnosti.

Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní šetření

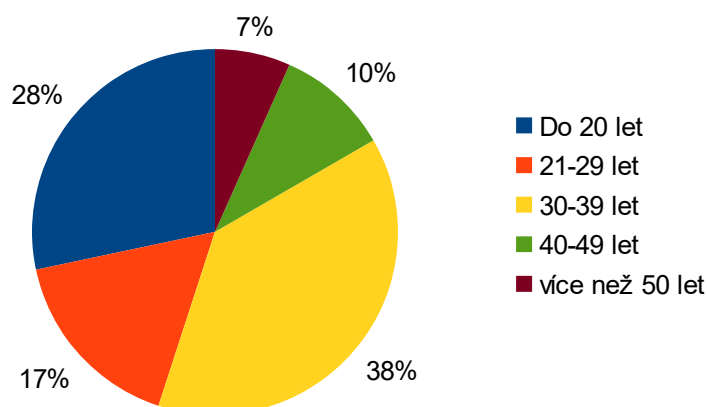
Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní počet respondentů
Muž	26
Žena	34

Zdroj: vlastní šetření

L1: První otázka v kvantitativním dotazníku byla na identifikační bázi. Mezi respondenty převažovaly ženy s 57 % oproti mužům se 43 % zúčastněných. Ženy pravděpodobně převládají proto, že většina pracovních pozic se uplatňuje v administrativě nebo v provozovnách mezi zákazníky. Muži většinou preferují technické a výrobní sektory, kde je zapotřebí fyzická zdatnost, kterou má žena z pravidla menší.

Graf č. 2: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č. 2: věková kategorie respondentů

Věková kategorie	Absolutní počet respondentů
Do 20 let	17
21-29 let	10
30-39 let	23
40-49 let	6
více než 50 let	4

Zdroj: vlastní šetření

L2: Graf č. 2 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců ve společnosti Delmart. Není překvapující, že výsledky věkové struktury dopadly v dotazníkovém šetření v takovém poměru. Nejvíce pracovních pozic společnost vytváří na provozovnách, které díky své pracovní náplni nabízejí flexibilnější pracovní dobu než ostatní úseky, proto je nejvhodnější pro respondenty ve věku 30–39 let (nejpočetnější) a do 20 let (druhá nejpočetnější).

Věkovou kategorií 30–39 let bývají převážně matky s menšími dětmi, které uvítají flexibilní pracovní dobu a menší časovou vytíženost než na jiných pracovních pozicích.

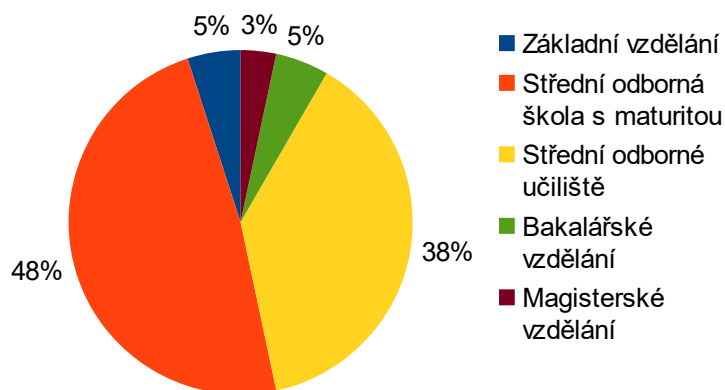
V kategorii do 20 let se jedná převážně o studenty (poslední ročníky středoškoláků a vysokoškoláky), kteří nepůsobí ve firmě na plný pracovní úvazek a svou práci mají jako přivýdělek při studiu.

Respondenti ve věku 21–29 let jsou nejspíše z jiných pracovních úseků, ve kterých preferují fixní pracovní dobu a vyšší mzdu než na provozovnách. Bude se jednat zejména o administrativní úseky (finanční nebo personální oddělení).

Co se týče věkové kategorie 40–49 let, zúčastnilo se pouze 6 respondentů. Z tak malého počtu je těžké usoudit, na jakém úseku vykonávají své pracovní povinnosti. Pravděpodobně se nebude jednat o zaměstnance provozoven, protože na takovém pracovním úseku je potřebná rychlost a soustředění. Prostředí provozoven je neustále v pohybu, je potřeba rychle reagovat na změny (přijetí zboží, pomoc a obsluha zákazníka nebo řešení více záležitostí najednou). Respondent ve věku 40–49 let bude pravděpodobně preferovat klidnější prostředí, ve kterém se může soustředit na své pracovní povinnosti. Z těchto informací lze vyvodit, že se bude jednat nejspíše o zaměstnance administrativních, finančních nebo obchodních oddělení. Tato oddělení nabízejí klidnější a komfortnější prostředí pro tuto věkovou skupinu respondentů.

Poslední a nejméně početná kategorie (více než 50 let) bude charakterizována podobnými specifiky jako věková kategorie 40–49 let. Nejspíše se jedná o zkušené zaměstnance, kteří působí ve firmě déle než 1 rok. Můžeme polemizovat o tom, zda se jedná o finanční manažery či o jiné zaměstnance Back Office (finanční oddělení, personální oddělení, oddělení facility). Stejně jako kategorie 40–49 budou preferovat klidnější prostředí, které je ustálené a založené na větší míře rutinních úkonů než úseky Front Office (provozovny, oddělení nákupu, oddělení řízení zásob a logistiky).

Graf. č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 3: Dosažené vzdělání respondentů

Dosažené vzdělání respondentů	Absolutní počet respondentů
Základní vzdělání	3
Střední odborná škola s maturitou	29
Střední odborné učiliště	23
Bakalářské vzdělání	3
Magisterské vzdělání	2

Zdroj: vlastní šetření

L3: Otázka č. 3 se zabývá skladbou vzdělanosti respondentů, pracujících ve společnosti. V grafu se 48 % dominuje skupina respondentů, která má vzdělání ve formě střední odborné školy s maturitou a za ní následuje skupina respondentů se vzděláním na úrovni středního odborného učiliště.

Tyto dvě skupiny s výrazně převládají z logického hlediska – společnost nabízí nejvíce pracovních míst na provozovnách supermarketů či bister a práci ve skladu. Na takových pozicích není vyžadováno vzdělání na terciální úrovni. Tato pracovní místa vyžadují spíše rychlost a flexibilitu než odborné znalosti, případně na některých konkrétních pozicích i fyzickou zdatnost. Avšak například na pozici manažera pobočky už je vyžadováno vzdělání minimálně na úrovni střední odborné školy s maturitou a výše.

Respondenti s dosaženým maturitním vzděláním budou patrně převažovat na personálních útvarech nebo na manažerských pozicích v provozovnách, kde jsou nezbytné odborné dovednosti a která s sebou přinášejí vyšší míru zodpovědnosti za vlastní pracovní náplň.

Nejnižší účast v kvantitativním dotazníku měly skupiny respondentů se základním vzděláním, bakalářským vzděláním a magisterským vzděláním.

Nejdříve se zaměříme na respondenty, kteří mají ukončené pouze základní vzdělání. S největší pravděpodobností se jedná o respondenty, kteří ještě nemají ukončené studium na střední škole, odborném učilišti či gymnáziu. Studium na této úrovni většinou respondenti úspěšně dokončí mezi 18–19 rokem života, tudíž pokud stále studují na středoškolské úrovni, mohli v dotazníku zaškrtnout pouze možnost úspěšně ukončeného základního vzdělání.

Bakalářské a magisterské vzdělání mají nejspíše respondenti, kteří vykonávají vedoucí funkce ve svých útvarech. Bohužel se nepodařilo nashromáždit více respondentů s úspěšně dokončeným terciálním vzděláním a to pravděpodobně proto, že dotazník vyplnila převážná část respondentů z nižších pozic, kde není terciální vzdělání vyžadováno.

Graf. č. 4: Pracovní pozice respondentů ve firmě



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 4: Pracovní pozice respondentů ve firmě

Pracovní pozice	Absolutní počet respondentů
Skladník	1
Pekař	2
Manažer pobočky (supermarket)	9
Manažer pobočky (bistro)	7
Asistent/asistentka ředitele	4
Personalista	7
Účetní	3
Vedoucí směny (supermarket)	9
Vedoucí směny (bistro)	8
Promotér/promotérka	2
Technik	0
Jiné	8

Zdroj: vlastní šetření

L4: Graf č. 4 se zabývá strukturou pracovních pozic respondentů ve firmě. Firma disponuje rozmanitou skladbou pracovních míst, v kvantitativním dotazníku byly vypsané nejzákladnější pracovní pozice ve firmě.

Do dotazníku byla přidána i možnost „*Jiné*“ pro případ, že by konkrétní pracovní pozice respondenta nebyla v seznamu vyjmenována. Tímto způsobem nám mohl respondent svou pracovní pozici lépe upřesnit. Tato možnost v dotazníku byla využita osmkrát. Dva respondenti (3 %) uvedli, že pracují na finančním oddělení jako administrativní pracovník/pracovnice. Další dva respondenti (3 %) zadali do kolonky „*Jiné*“, že pracují v bistrech DELMART na pozici obsluha bistra. Poslední čtyři respondenti (7 %) uvedli, že vykonávají svojí pracovní náplň v provozovnách supermarketů na pracovní pozici prodejce v supermarketu. Zbývajících 87 % respondentů zaškrtnulo již vyjmenované pracovní pozice v dotazníku.

V grafu lze pozorovat dvě nejpočetnější kategorie zaměstnanců, kteří se účastnili kvantitativního šetření. Jedná se o 30 % respondentů z celkového počtu zúčastněných. Na nejvíce početném místě jsou respondenti, kteří pracují na pozici manažera pobočky (15 %) nebo vedoucího směny na pobočce v supermarketech (taktéž 15 %). Supermarkety jsou největší provozovny, ve kterých se nachází nejvíce pracovních míst. Není tudíž překvapující, že se pozice, které jsou spjaté se supermarketem řadí mezi nejčastěji zvolené možnosti.

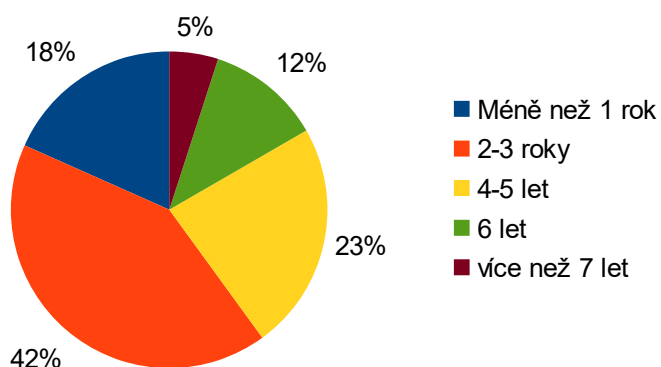
Dalších 13 % respondentů konstatovalo, že pracuje na pozici vedoucího směny v bistru. Vedoucích směny bývá z pravidla více než manažerů na jedné pobočce. V nepřítomnosti manažera přebírají například jeho administrativní povinnosti. Oproti manažerům mají flexibilnější pracovní dobu a méně formálních povinností. Vedoucích směny musí být na jedné pobočce více (nejméně dva), aby mohli kontrolovat chod pobočky během doby, kdy manažer řeší administrativní záležitosti.

Následující dvě kategorie mají shodné počty respondentů. 12 % respondentů uvedlo, že pracují na pozici manažera pobočky v bistru. V tomto případě vyplnilo dotazník méně manažerů než vedoucích směny, a to pravděpodobně z toho důvodu, že vedoucích směny je na pracovišti více než manažerů pobočky. Vzhledem k tomuto faktoru byla větší pravděpodobnost, že se dotazníkového šetření zúčastní stejný nebo vyšší počet vedoucích směny než manažerů. Druhá kategorie se shodnými 12 % respondentů vykonává své pracovní povinnosti na pozici personalisty firmy Delmart.

Dalších 7 % respondentů sdělilo, že pracují na pozici asistenta/asistentky ředitele. Pracovníků na této pozici není oproti jiným pracovním místům mnoho, proto je tento počet respondentů pro dotazníkové šetření zcela adekvátní a očekávatelný.

Poslední kategorie jsou nejméně početné a budou shrnuty v jednom odstavci. Respondenti, kteří pracují na pozici účetní/účetního firmy, tvoří přibližně 5 % respondentů. Další dvě kategorie mají opět shodný počet respondentů – jedná se o pracovní pozici pekaře se 3 % a respondenty na pozici promotéra též se 3 % z celkového počtu zúčastněných respondentů. Jeden respondent (2 %) uvedl, že pracuje jako skladník. Pracovní pozice technika nebyla žádným respondentem uvedena, tudíž se žádný dotazníkového šetření neúčastnil.

Graf. č. 5: Působnost respondentů ve firmě



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 5: Doba působnosti respondentů ve firmě

Doba působnosti	Absolutní počet respondentů
Méně než 1 rok	11
2–3 roky	25
4–5 let	14
6 let	7
Více než 7 let	3

Zdroj: vlastní šetření

L5: Graf č. 5 se zabývá dobou působností respondentů ve firmě.

Nejpočetnější skupina respondentů působí ve firmě 2–3 roky (42 %). Jak již bylo zmíněno, společnost je na trhu relativně krátkou dobu a začala rozšiřovat své působení až po několika letech od založení. S rozšířením působnosti na trhu se vytvořila další pracovní místa, která pravděpodobně ovlivnila tento konkrétní údaj.

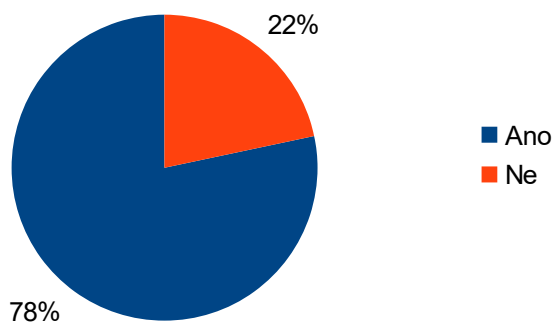
Druhá nejpočetnější skupina respondentů konstatovala, že pracuje ve firmě po dobu 4–5 let (23 %). Tato skupina zaměstnanců patří mezi již relativně „stálé“ zaměstnance vzhledem k době působnosti firmy na trhu.

Skupina respondentů s 18 % uvedla, že jejich doba působnosti ve firmě činí méně než 1 rok. S největší pravděpodobností se bude jednat o zaměstnance, kteří nastoupili na pobočky otevřené nově za poslední rok.

12 % respondentů zvolilo možnost, že svoji pracovní náplň ve firmě vykonávají po dobu 6 let. Nejspíše se tento údaj týká manažerů, asistentů nebo administrativních pracovníků. Tyto pracovní pozice nejsou fyzicky zdaleka tak náročné jako například pracovní pozice vedoucího směny, obsluhy bistra nebo prodejce v supermarketu. Z dlouhodobého hlediska jsou tyto pozice hůře udržitelné než např. administrativní práce. Proto se lze spíše přiklánět k možnosti, že respondenti patří do administrativních odvětví.

Poslední kategorie respondentů činí pouhých 5 % z celkového počtu. Respondenti uvedli, že pracují ve firmě více než 7 let. Patří mezi nejdéle působící zaměstnance ve společnosti, často pracují ve firmě od jejich začátků.

Graf. č. 6: Spokojenost respondenta s nadřízeným



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 6: Spokojenost respondenta s nadřízeným

	Absolutní počet respondentů
Ano, proč...	47
Ne, proč...	13

Zdroj: vlastní šetření

L6: Tato otázka byla zaměřena na spokojenost v komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Otázka byla sestavena tak, aby se respondenti mohli blíže vyjádřit a konkretizovat svůj pohled na danou oblast.

Z výsledků šetření vyplývá, že 47 (78 %) respondentů je spokojeno s komunikací mezi nimi a jejich nadřízeným. Šestnáct respondentů na doplňující otázku „proč“ uvedlo, že jsou spokojeni s komunikací mezi nimi a jejich nadřízeným, protože nadřízený disponuje komunikačními dovednostmi na vysoké úrovni. Komunikace s ním je podle respondentů stručná a srozumitelná.

Jedenáct respondentů konstatovalo, že se jim nadřízený v případě, kdy na pracovišti vznikl nějaký problém, snažil vyjít vstříc. Snaha pomoci ze strany nadřízeného zlepšuje dynamiku mezi ním a podřízenými, proto respondenti, kteří napsali takové odůvodnění, vnímají tento čin jako kladný a v rámci komunikace důležitý.

Následujících devět respondentů na otázku „proč“ odpovědělo ve smyslu, že ke svým nadřízeným chovají sympatie a rozumí si s nimi, což se odráží na kvalitě jejich vzájemné komunikace.

Sedm respondentů svou odpověď „ano“ doplnilo tak, že k sobě s nadřízeným chovají vzájemný respekt. Autorita je v roli nadřízeného velmi důležitá, ale pro správný průběh komunikace je podstatné, aby byl mezi podřízeným a nadřízeným vzájemný respekt.

Poslední čtyři respondenti prohlásili, že se jejich komunikace s nadřízeným nachází na profesionální úrovni, ale nijak zvlášť s nadřízeným nesympatizují. Uvedli, že je to kvůli nedostatečnému osobnímu kontaktu s nadřízeným.

Na druhé straně 13 (22 %) respondentů poukazuje na to, že nejsou spokojeni s komunikací mezi nimi a jejich nadřízenými. Šest respondentů se svěřilo, že mezi nimi a

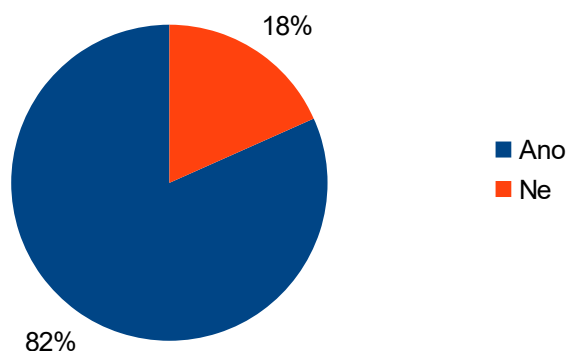
nadřízeným nepanuje příznivé komunikační klima, nadřízený je nepříjemný a jako zaměstnanci s ním příliš nechtějí být v kontaktu.

Dalších pět respondentů uvedlo, že nemají se svým nadřízeným přímo špatný vztah, ale jejich nadřízený je citováno z dotazníku – „mrtvý brouk“. Takový typ nadřízeného se nerad zapojuje do kolektivu a komunikace s ním je občas velmi náročná.

Poslední dva respondenti tvrdí, že jejich nadřízený je velmi chaotický a neorganizovaný. Zřídka bere hovory, podle respondentů je náročné ho „uhnat“.

Na závěr z tohoto grafu a odpovědí respondentů vyplývá, že komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými ve společnosti Delmart je celkově uspokojivá, ale přesto je zde několik oblastí vyžadujících zlepšení.

Graf. č. 7: Tolerance nadřízeného k připomínkám od zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 7: Tolerance nadřízeného k připomínkám od zaměstnanců

	Absolutní počet respondentů
Ano, bere na vědomí mé připomínky	49
Ne, nebere na vědomí mé připomínky	11

Zdroj: vlastní šetření

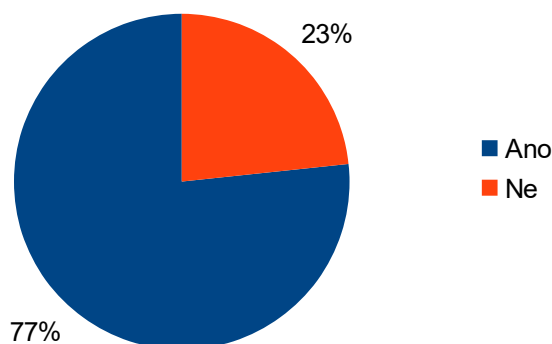
L7: Legenda č. 7 uvádí skutečnost, jestli nadřízený bere na vědomí připomínky svých podřízených zaměstnanců. Z vyobrazeného grafu plyne, že v 82 % případů bere nadřízený ohledy na své podřízené, pokud mají nějaké připomínky k práci. Pouze v 18

% případů respondenti poukázali, že jejich nadřízený nebere vědomí na jejich připomínky k práci.

V případě nadřízeného, který bere v potaz připomínky od svých zaměstnanců se můžeme domnívat, že se jedná o nadřízeného, který se snaží o pozitivní komunikační klima na svém pracovišti a záleží mu na efektivní komunikaci mezi ním a podřízenými. Ve skutečnosti tento nadřízený plní i další důležitou funkci ve firmě – tímto způsobem získává od svých podřízených zpětnou vazbu, kterou může použít např. na vylepšení komunikace na pracovišti, na zavedení změn, které motivují zaměstnance, či na zavedení opatření, která odstraní problémy na pracovišti atd. Musíme brát v potaz, že připomínky k práci často poukazují na nedostatky, které se na pracovišti vyskytují.

Jak již bylo zmíněno, v případě 18 % dotazovaných respondentů nebere nadřízený ohledy na jejich připomínky k práci. Zde může hrát roli více faktorů, které zapříčinily, proč se nadřízený rozhodl nebrat ohledy na zpětnou vazbu od svých podřízených. Někdy se stane, že jsou připomínky podřízených zaměstnanců nesmyslné, nejasné nebo nesrozumitelné. V tomto případě nemůže nadřízený brát na takové poznámky ohled. Další možností může být, že nadřízenému připadá konkrétní připomínka „zbytečná“ a rozhodl se ji nereflektovat, protože by nijak neobohatila firemní kulturu na pracovišti. Na firemní kulturu však mají nejvíce negativní vliv případy, kdy nadřízený připomínky od svých podřízených záměrně ignoruje. V takové situaci nebude pravděpodobně převládat dobrá atmosféra mezi ním a jeho podřízenými.

Graf. č. 8: Motivace zaměstnance ovlivněná přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 8: Motivace zaměstnance ovlivněná přímým nadřízeným

	Absolutní počet respondentů
Ano, čím...	46
Ne, proč...	14

Zdroj: vlastní šetření

L8: Graf č. 8 se věnuje otázce, jestli jsou zaměstnanci společnosti DELMART s.r.o. dostatečně motivováni svým přímým nadřízeným. Graf i tabulka jasně ukazují, že 77 % respondentů je dostatečně motivováno svými nadřízenými. Zbývajících 23 % respondentů uvedlo, že není dostatečně motivováno. Tato otázka byla položena jako „*polouzavřená*“, proto bylo možné nechat respondenty se blíže k dané oblasti vyjádřit.

Respondenti, kteří hodnotili své nadřízené v kontextu motivace kladně (77 %), se k této problematice vyjadřovali různě. Nejpočetnější odpovědí, kterou v podobné souvislosti uvedlo dvacet šest respondentů bylo, že je od nařízeného velmi motivuje pochvala či uznání za dobře odvedený výkon. Pochvala či uznání za provedenou práci patří k nejméně nákladným, ale současně však nejúčinnějším nástrojům motivace na pracovišti.

Jedenáct respondentů se k této tématice vyjádřilo následovně: „*Zřejmě jednou z největších motivací, kterou mi může můj šéf nabídnout, je zpětná vazba a ohodnocení mého pracovního výkonu.*“ V podobné souvislosti se respondenti vyjádřili, že jejich motivací od přímého nadřízeného je zpětná vazba, kterou jim poskytuje. Díky zpětné vazbě se mohou zaměstnanci zlepšovat, případně napravovat své chyby a nedostatky.

Šest respondentů se svěřilo, že je pro ně velkou motivací, když jim nadřízený umožní podílet se na zadaném úkolu bez jeho většího zásahu. Nadřízený jim stanoví cíle a pomůže s organizací, avšak zbytek zadaného úkolu svěří svým podřízeným. Tímto způsobem zaměstnanci zvyšují své sebevědomí, získávají nové zkušenosti a kompetence pro svou profesi.

Tři respondenti pak uvedli, že jejich dostatečnou motivací je možnost delegace při rozhodování. Pokud nadřízený umožní delegaci svým podřízeným, vytváří to vzájemnou důvěru, která je velmi cenná a nezbytná pro správně fungující pracoviště.

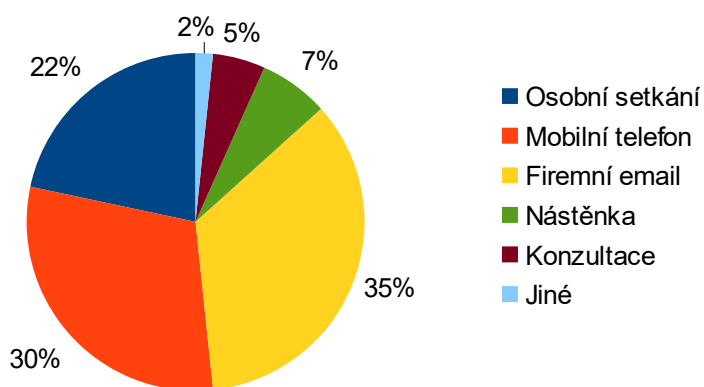
V případě 23 % respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli negativně, je potřeba objasnit, proč takto reagovali. Sedm respondentů se shoduje na tom, že od svého nadřízeného nebyli dostatečně verbálně motivováni. Nadřízený zanedbává jejich potřebu uznání a vyjadřuje tím také absenci respektu vůči svým podřízeným.

Čtyři respondenti připisují svou nedostatečnou motivaci nadřízeným tomu, že s ním nemají dobrý profesní vztah. Pravděpodobně se jedná o respondenty, kteří se vyjadřovali negativně ke komunikaci mezi nimi a nadřízeným (otázka č. 6) a zmiňovali špatné komunikační klima.

Poslední tři respondenti uvedli, že pracovní podmínky ani přístup nadřízeného není špatný, ale ani dostatečně zajímavý, aby je to motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu. V tuto chvíli je těžké odhadnout, jestli se nadřízený dostatečně nesnaží o motivaci svých podřízených nebo se jedná pouze o problém spočívající v povaze nespolehlivě motivovatelných respondentů.

Vesmíš tento graf s tabulkou ukáží, že většina respondentů (77 %) je motivována svým přímým nadřízeným. Zbylých 23 % respondentů objasnilo, jaké mají s motivací od svého nadřízeného obtíže.

Graf. č. 9: Komunikační prostředky, které jsou používány ve firmě



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 9: Komunikační prostředky, které jsou používány ve firmě

Komunikační prostředek	Absolutní počet respondentů
Osobní setkání	13

Mobilní telefon	18
Firemní e-mail	21
Nástěnka	4
Konzultace	3
Jiné	2

Zdroj: vlastní šetření

L9: Graf č. 9 znázorňuje skladbu komunikačních prostředků, které zaměstnanci společnosti Delmart používají. Opět měli respondenti možnost doplnění vlastní odpovědi, kdyby se jejich nejpoužívanější komunikační prostředek nevyskytoval v seznamu.

Nejčastější zvolenou možností, kterou vybralo 35 % respondentů je komunikace pomocí firemního e-mailu. Firemní e-mail představuje rychlý a snadný způsob, jak okamžitě předat informace jedné či více osobám najednou. Komunikace pomocí firemního e-mailu je též beznákladová, proto ji většinou firmy preferují pro obsáhlejší komunikaci, která obsahuje například plánování nebo organizování. Nevýhodou tohoto způsobu komunikace je, že může trvat déle čekání na odpověď, neboť zaměstnanci většinou kontrolují svou e-mailovou schránku až po pracovní době. Proto tento styl komunikace není vhodný pro řešení urgentních situací.

Druhým nejpoužívanějším komunikačním prostředkem, který zvolilo 30 % respondentů je mobilní telefon. Podobně jako u e-mailu, je komunikace pomocí mobilního telefonu rychlá a snadná. Narozdíl od e-mailu už ale vzniká komunikační interakce s jiným člověkem, kde musí komunikátor okamžitě reagovat na sdělení, případně předávat informace. Proto pravděpodobně pořád menší procento zaměstnanců preferuje firemní e-mail, kde si mohou rozmyslet, jak napíší a interpretují danou informaci. Možným důvodem, proč zaměstnanci vyhledávají mobilní telefon jako komunikační prostředek může být fakt, že je vhodnější pro naléhavou komunikaci.

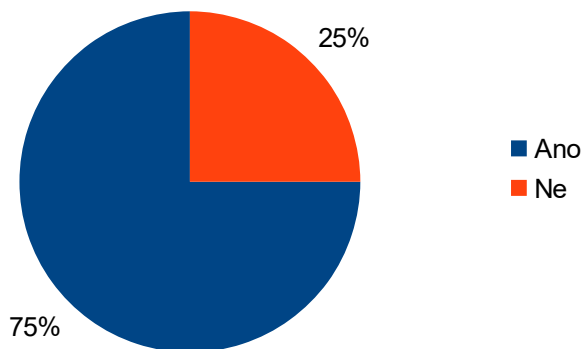
22 % respondentů podle grafu a tabulky využívá oproti elektronické komunikaci osobní setkání. Tato volba může být ovlivněna několika faktory. Například tím, že se respondenti necítí pohodlně při používání elektronických zařízení ke komunikaci, proto když mohou, volí možnost osobního setkání. Také záleží na pracovní pozici respondenta. Zaměstnanec na vedoucí pozici absolvuje více osobních setkání na pracovišti než například technik nebo administrativní pracovník.

7 % respondentů uvedlo, že jako komunikační prostředek ve firmě nejčastěji používají firemní nástěnku. Pravděpodobně nemají mnoho času na osobní interakci a preferují získávání informací z firemní nástěnky, kde jsou veškeré důležité informace, novinky nebo události, které se ve firmě aktuálně odehrávají.

Jedním z nejméně používaných komunikačních prostředků ve firmě jsou konzultace, které uvedlo 5 % respondentů. Konzultace jsou časově náročné a hůře se plánují, obzvláště, pokud si chce podřízený sjednat konzultaci s nadřízeným. Z těchto důvodů konzultaci nepoužívá mnoho respondentů. Jsou však velmi užitečné, pomíneme-li časovou a plánovací náročnost, pomocí konzultace si dva lidé mohou například vysvětlit případné nejasnosti nebo probrat návrhy na vylepšení firemního prostředí. Konzultace dává prostor na bližší vyjádření se než jiné možnosti.

Poslední možnost na odpověď byla doplňující otázka, kterou využil jeden respondent (2 %). Respondent uvedl, že jeho nejpoužívanější komunikační prostředek je komunikace pomocí písemné formy. Tato komunikace je časově náročná, není tedy překvapující, že ji využívá jen jeden respondent.

Graf. č. 10: Spokojenost respondentů s komunikací mezi pobočkami



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 10: Spokojenost respondentů s komunikací mezi pobočkami

	Absolutní počet respondentů
Ano, proč...	45
Ne, proč...	15

Zdroj: vlastní šetření

L10: Graf č. 10 se zabývá otázkou, zda jsou respondenti spokojeni s komunikací mezi nimi a jinými pobočkami nebo firemními odděleními. Pobočky bister a supermarketů společnosti jsou rozmístěné po celé Praze a firma dbá na to, aby byly pobočky v blízkém kontaktu. Takto se společnost snaží posilnit týmového ducha zaměstnanců a povzbudit je, aby si navzájem vypomáhali. To samé platí i pro jednotlivé sektory ve firmě. Z výsledků šetření vyplývá, že 75 % respondentů je spokojeno s komunikací mezi nimi a jinými pobočkami/odděleními. 25 % respondentů pak uvedlo, že spokojeno není.

Devatenáct respondentů s pozitivní odpovědí uvedlo, že nikdy neměli žádný problém s komunikací mezi nimi a jiným oddělením/pobočkou. Komunikant jim vždy vyšel vstříc a vše, co bylo třeba, se zařídilo bez komplikací.

Dalších devět respondentů konstatovalo, že většinou narazí na spolehlivého zaměstnance, s nímž je rozumná domluva. Podotýkají, že ve výjimečných případech narazí na někoho nepříjemného. Z toho důvodu zvolili, že jsou i přes tuto ojedinělou nepříjemnost spokojeni s komunikací mezi nimi a jinými pobočkami/odděleními.

Osm respondentů hodnotí komunikaci mezi nimi a jinými pobočkami/odděleními jako „*uspokojivou*“. Všichni se shodují na tom, že se zařídí, co je potřeba a není nutné nic jiného řešit. Podle slov jednoho z respondentů: „*Nezáleží, jakým způsobem se to zařídí, hlavní je pouze výsledek*“. Tím pravděpodobně respondenti reflektují, že jim nezáleží na způsobu domluvy, hlavní pro ně je, aby se vyřešila potřebná záležitost.

Následujících šest respondentů říká, že s komunikací jako takovou nikdy neměli větší obtíž. Jediný problém, který měli, nastal ve chvíli, kdy narazili na nováčka z jiného oddělení/pobočky, který měl na starost komunikaci s nimi. Nováčci bývají často zmatení a podávají nejasné informace. Jinak uváděli, že s komunikací jako takovou problém nemají a jsou s ní spokojeni.

Poslední tři respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli pozitivně, se domnívají, že komunikace mezi pobočkami firmy není na špatné úrovni, ale mělo by se na ní ještě trochu zapracovat.

25 % respondentů se k této otázce vyjádřilo nesouhlasem. Nejsou spokojeni s komunikací mezi nimi a jinými pobočkami/odděleními. Podle jejich odpovědí můžeme konstatovat, proč k tomu došlo.

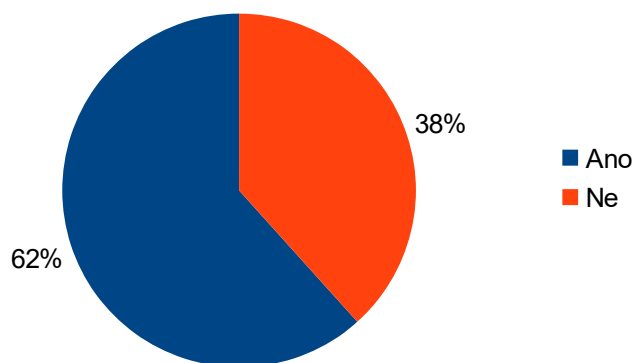
Sedm respondentů uvedlo, že nejsou s komunikací spokojeni, protože pokaždé při komunikaci mezi nimi a jinou pobočkou/sektorem narazí na někoho nepříjemného. Jeden respondent tuto situaci popsal takto: „Na supermarketu pokaždé narazím na nepříjemnou paní, která mi nedá ani pořádné instrukce a hned mně odsekne“. Z této informace lze vyvodit, že respondent nemůže být spokojen.

Čtyři respondenti se svěřili, že jim po většinu času nikdo neodpovídá na hovory. Většinou mobilní telefon zvednou až poté, co je několikrát prozvoní.

Poslední čtyři respondenti uvedli, že je komunikace mezi nimi a ostatními pobočkami/odvětvími pomalá a nedávají jim vědět dostatečně předem. Díky tomu většinou nestíhají a zůstávají v práci přesčas.

Díky údaji 75 % spokojenosti můžeme posoudit, že většina zaměstnanců nemá problém s komunikací mezi nimi a jinými pobočkami/odvětvími. Jedná se o vcelku uspokojivý výsledek, ale stále je zde prostor pro zlepšení.

Graf. č. 11: Účast respondenta na firemních seminářích, které jsou zaměřené na komunikaci



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 11: Účast respondenta na firemních seminářích, které jsou zaměřené na komunikaci

	Absolutní počet respondentů
Ano, jaký...	45
Ne, proč...	15

Zdroj: vlastní šetření

L11: Otázka č. 11 se zabývá firemními semináři na vylepšení komunikace, které respondenti absolvovali. Firemní semináře se podílejí na firemní kultuře společnosti, a proto jsou zcela nezbytné. Z grafu vyplývá, že více jak polovina respondentů nějaký firemní kurz na zlepšení komunikace absolvovala. Zbylá část respondentů vybrala možnost, že žádný firemní kurz na vylepšení komunikace neabsolvovali. Otázka byla podána jako doplňková, respondenti dopsali své poznámky k odpovědi a přiblížili nám, proč se pro danou možnost rozhodli.

Nejprve se zaměříme na respondenty (62 %), kteří se nějakého firemního kurzu na vylepšení komunikace zúčastnili. Šestnáct respondentů uvedlo, že absolvovalo seminář na zlepšení komunikačních dovedností. Tento seminář slouží k vylepšení mezilidské komunikace ve firmě.

Osm respondentů doplnilo, že se zúčastnilo firemního semináře na téma: „*Řízení změn*“. Podle názvu kurzu lze odvodit, že se je kurz zaměřen na komunikaci, která probíhá při změnách ve firmě. Když probíhají změny ve firmě, je obzvlášť důležitá efektivní komunikace, díky které lze předejít různým problémům.

Následujících sedm respondentů uvedlo, že absolvovalo ve firmě komunikační seminář zaměřený na asertivitu. Tento typ komunikačního semináře má pomoci účastníkům školení ujasnit si, zda nejsou v zaměstnání příliš pasivní nebo naopak agresivní.

Čtyři respondenti uvedli, že se zúčastnili firemního semináře, který se zabýval řešením konfliktů na pracovišti. Seminář měl účastníkům objasnit co mohou konflikty způsobit a jakým způsobem je možné se s nimi vypořádat.

Poslední dva respondenti, kteří absolvovali firemní kurz na zlepšení komunikace uvedli, že byl zaměřený na zlepšení komunikačních dovedností v angličtině. Jeden z těchto respondentů také dodal, že kurz probíhal on-line.

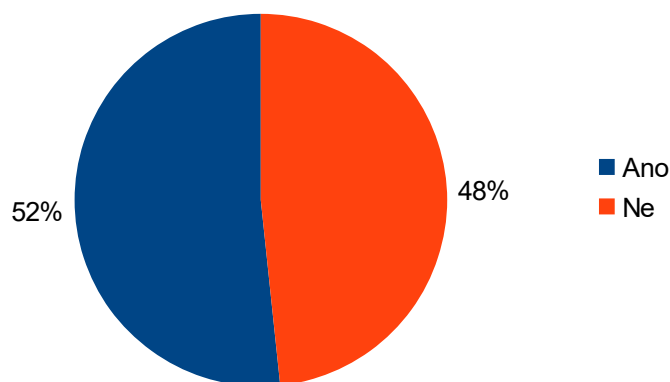
Na druhé straně 38 % respondentů uvedlo, že žádný firemní kurz na zlepšení komunikace neabsolvovali. Deset respondentů konstatovalo, že ve firmě zatím pracují pouze krátce a firma v té době žádný kurz na vylepšení komunikace nepořádala.

Osm respondentů uvedlo, že již ve svém předešlém zaměstnání absolvovali firemní kurz na vylepšení komunikace, proto se neúčastnili kurzů, které pořádala jejich současná společnost.

Další tři respondenti se neúčastnili žádného firemního semináře na vylepšení komunikace, protože měli pocit, že by jim daný seminář nepřinesl žádný nový poznatek.

Poslední dva respondenti uvedli, že se z časových, rodinných či zdravotních důvodů nemohli zúčastnit určitého semináře na vylepšení komunikace ve firmě.

Graf. č. 12: Využití poznatků ze seminářů v praxi



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 12: Využití poznatků ze seminářů v praxi

	Absolutní počet respondentů
Ano, jak...	31
Ne, proč...	29

Zdroj: vlastní šetření

L12: Otázka č. 12 navazuje na otázku č. 11. Zde nás zajímá, jestli respondenti, kteří absolvovali nějaký firemní kurz na vylepšení komunikace, využili nabité poznatky v praxi. Z výsledků grafu vyplývá, že 52 % respondentů tyto poznatky opravdu v praxi využilo. 48 % uvedlo, že je naopak v praxi nevyužilo. Otázka byla nechána polouzavřená, aby nám respondenti mohli objasnit svou odpověď.

V případě čtrnácti respondentů bylo uvedeno, že své nově nabitě komunikační znalosti využili přímo na pracovišti při komunikaci se spolupracovníky nebo nadřízenými. Pravděpodobně pomohly tyto komunikační semináře respondentům s rozvinutím jejich dosavadních komunikačních dovedností.

Sedm respondentů doplnilo, že své poznatky z firemních seminářů na vylepšení komunikace ve firmě použili při kariérním růstu. Kvalitní sebe prezentace a ukázková

komunikace vypovídá o kvalitě zaměstnance a je jedním z klíčových faktorů při kariérním postupu ve firmě.

Pět respondentů poukázalo na to, že díky absolvovaným kurzům změnili své chování k ostatním zaměstnancům. Změna přístupu, byť jednoho zaměstnance může na pracovišti změnit celé komunikační klima.

Tři respondenti uvedli, že díky absolvovanému semináři o řešení konfliktů byli schopni tyto poznatky aplikovat do praxe na svém pracovišti.

Jeden respondent uvedl, že mu firemní seminář na vylepšení komunikace pomohl s adaptací ve firmě. Tento respondent byl schopen se lépe přizpůsobovat nově vzniklým situacím.

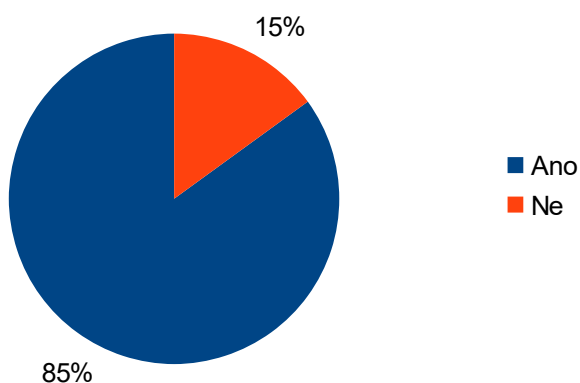
Další jeden respondent doplnil, že pravidelně na pracovišti využívá znalosti, které získal v on-line semináři na zlepšení komunikačních dovedností v angličtině.

Skupina respondentů, která nevyužila žádné poznatky z firemních seminářů zaměřených na komunikaci, činí z celkového počtu respondentů 48 %. Podle doplněných odpovědí lze posoudit, proč je na svém pracovišti nevyužili.

V případě dvaceti tří respondentů, kteří nevyužili v praxi žádné nově nabitě poznatky z komunikačních seminářů je důvodem skutečnost, že se žádného komunikačního semináře, který pořádala firma nezúčastnili. V otázce č. 11 bylo rozvedeno, proč se těchto seminářů respondenti neúčastnili.

Zbývajících šest respondentů uvedlo, že nějaký firemní kurz na vylepšení komunikace absolvovali, ale nepřinesl jim žádné nové poznatky, které by na svém pracovišti v komunikaci mohli aplikovat.

Graf. č. 13: Názor respondentů vlivu komunikace na pracovní výkon



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 13: Názor respondentů vlivu komunikace na pracovní výkon

	Absolutní počet respondentů
Ano, jak...	51
Ne, proč...	9

Zdroj: vlastní šetření

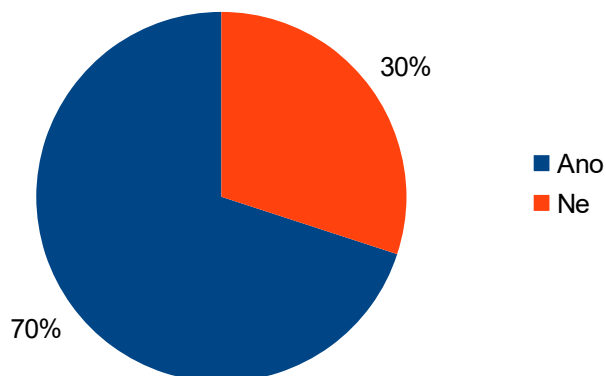
L13: Otázka č. 13 se zabývá tím, jak respondenti vnímají vliv komunikace na pracovní výkon v zaměstnání. Otázka byla polouzavřená a respondenti své poznatky vyplňovali. Z grafu č. 13 vyplývá, že více jak 80% respondentů vnímá komunikaci jako důležitý faktor, který ovlivňuje jejich pracovní výkon.

51 (85 %) respondentů odpovědělo, že komunikace ať už pozitivní nebo negativní ovlivňuje jejich pracovní výkon. Komunikace je nedílnou součástí firemní kultury, se kterou se na pracovišti všichni potýkáme. Není tedy překvapivé, že většina zaměstnanců v dotazníku uvedla právě tento výrok.

Na doplňující otázku „proč“ dvacet dva respondentů odpovědělo ve smyslu, že se chtějí vracet na pracoviště s vědomím, že je tam čeká příjemná atmosféra. Práce je smyslem jejich života, a proto chtějí pracovat v pozitivním prostředí. Šestnáct respondentů uvedlo, že je negativní komunikace na pracovišti demotivuje. Dalších sedm respondentů naznačilo, že v zaměstnání preferují řád a pořádek. Správně fungující komunikace má podle nich vliv na pracovní výkon a morálku. Šest respondentů pak uvedlo, že je k pracovnímu výkonu motivuje pozitivní komunikace s nadřízeným (např. pochvala). Vzájemná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je velmi důležitá. Tito respondenti uvedli, že komunikace mezi nimi a nadřízeným má vliv na jejich pracovní výkon.

Na druhé straně 15 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Šest respondentů uvedlo, že do práce chodí především kvůli finančnímu ohodnocení a komunikace nemá na jejich pracovní výkon nijak zásadní vliv. Poslední tři respondenti konstatovali, že je komunikace s nadřízenými ani kolegy nijak nemotivuje, nemají s nikým ani ničím problém, ale ani to pro ně není žádný zásadní stimul, který by měl dopady na jejich pracovní výkon.

Graf. č. 14: Vzájemná pomoc mezi spolupracovníky při problému



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 14: Vzájemná pomoc mezi spolupracovníky při problému

	Absolutní počet respondentů
Ano, proč...	42
Ne, proč...	18

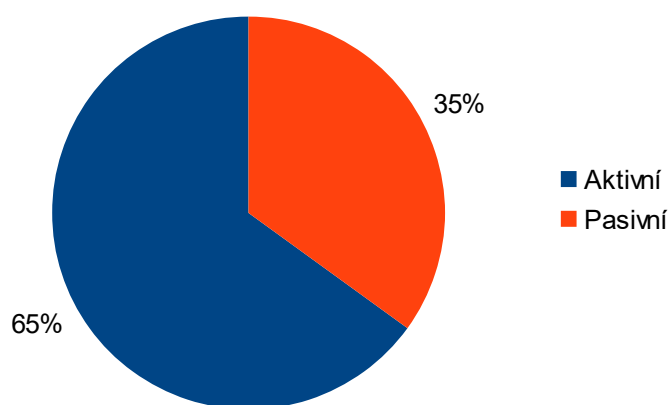
L14: Otázka č. 14 byla zaměřená na vzájemnou pomoc a spolupráci mezi kolegy. Z grafu vyplývá, že 70 % respondentů je ochotných si navzájem pomáhat a spolupracovat v případě, že na pracovišti nastanou komplikace. Spolupráce na pracovišti je klíčová, bez ní by nemohl být pracovní kolektiv produktivní a aktivní. Otázka byla polouzavřená, respondenti měli možnost doplnit své poznatky či zkušenosti z praxe.

42 respondentů (70 %) na tuto otázku odpovědělo kladně. Devatenáct z nich uvedlo, že pomoc komukoliv na pracovišti je pro ně samozřejmostí, nezáleží, zda se jedná o problém či jen o přátelskou radu. Co se týče jedenácti dalších respondentů, ti uvedli, že vzájemná pomoc je pro ně důležitá, protože stmeluje pracovní kolektiv a vytváří pozitivní prostředí. Dalších devět respondentů konstatovalo, že si musí navzájem pomáhat pro případ, že by sami potřebovali pomoci. Poslední tři respondenti,

kteří odpověděli kladně uvedli, že nemají problém s tím někomu pomoci, ale sami by jí nenabídli.

15 % respondentů uvedlo, že si s kolegy navzájem nepomáhají. Vesměs se všichni respondenti s touto zápornou odpovědí shodují, že od nikoho pomoc na pracovišti nepotřebují, tudíž nemají důvod ji sami nabízet.

Graf. č. 15: Aktivita respondenta při řešení problému



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 16: Aktivita respondenta při řešení problému

	Absolutní počet respondentů
Aktivní	39
Pasivní	21

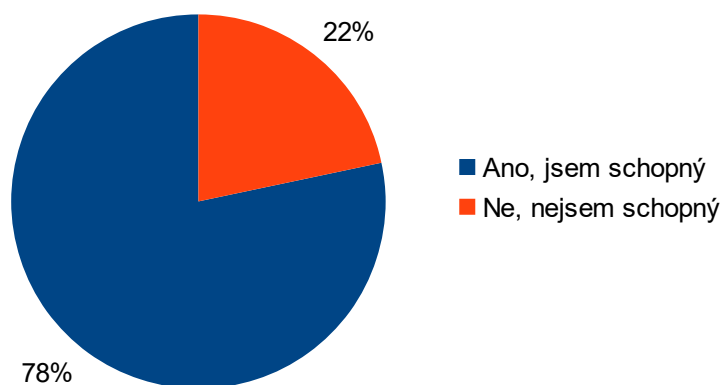
L15: Graf č. 15 je zaměřen na aktivitu respondentů při řešení problémů. Samotný kompromis nebo ochota pomoci nestačí, důležité je také to, jak aktivně se zaměstnanci na řešení problému podílejí. Člověk aktivně zaměřený neváhá navrhnout pomoc někomu, kdo se například bojí odmítnutí, a proto si o pomoc nedokáže říci.

65 % respondentů uvedlo, že je při řešení vzniklých problémů spíše aktivním členem týmu. Pravděpodobně už mají tyto respondenti zkušenosti z různých pracovních kolektivů, můžeme usuzovat, že ve společnosti působí již delší dobu.

Na druhou stranu 35 % si nemyslí, že by byli aktivní při řešení vzniklých problémů. Nejspíše půjde například o zaměstnance, kteří se neradi vměšují do problémů

ostatních. Může se však jednat i o pracovníky, jež nedisponují vůdcovskou podstatou, tudíž iniciativu při řešení problémů přenechávají ostatním.

Graf. č. 16: Názor respondentů na dělání kompromisů s kolegy



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 16: Názor respondentů na dělání kompromisů s kolegy

	Absolutní počet respondentů
Ano, jsem schopný...	47
Ne, nejsem schopnýč...	13

Zdroj: vlastní šetření

L16: Tato otázka je zaměřená na dělání kompromisů mezi kolegy. Umění kompromisu je nedocenitelnou vlastností, kterou člověk může disponovat. Zásadně důležitá je v profesním životě, kde se bez kompromisu takřka nikdo neobejde. Umění kompromisu je také důkazem správně fungující komunikace v organizaci.

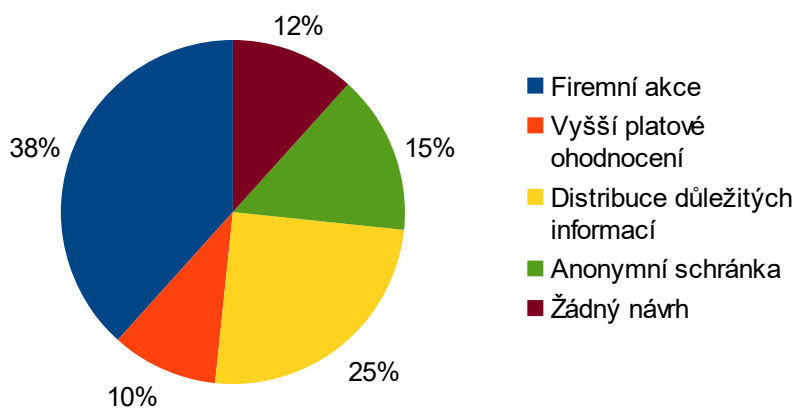
78 % respondentů vybrané společnosti uvedlo, že umí udělat kompromis, pokud se s někým nedohodnou či nepohodnou. Na doplňující otázku „jak“ odpovídali následovně.

Dvacet pět respondentů doplnilo odpověď ve smyslu, že se pomocí konverzace snaží najít nějaké řešení, které by uspokojilo obě strany. V případě dělání kompromisu patří tento způsob k nejpoužívanějším a většinou i k nejúčinnějším. V případě patnácti respondentů bylo řečeno, že raději ustoupí, než aby vyvolali konflikt. Dalších sedm

respondentů doplnilo, že jim nedělá problém vytváření kompromisů, pokud nemá protichůdná strana příliš vysoké nároky.

22 % respondentů není schopno dělat kompromisy, pokud nesdílí stejné názory se svými kolegy. Osm z těchto respondentů konstatovalo, že jsou schopni vždy dosáhnout svého a naznačili, že kompromis nepotřebují. Pravděpodobně se jedná o jedince s autoritativními sklony. Čtyři respondenti uvedli, že kompromis v konverzaci nevyužívají. Podle slov jednoho z respondentů jsou ochotní tolerovat názory jiných, ale myslí si a jednají podle sebe. Poslední respondent uvedl, že kompromis nikdy nepoužil.

Graf. č. 17: Doporučení na vylepšení komunikace od respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka. č. 17: Doporučení na vylepšení komunikace od respondentů

Doporučení	Absolutní počet respondentů
Firemní akce	23
Vyšší platové ohodnocení	6
Distribuce důležitých informací	15
Anonymní schránka	9
Žádný návrh	7

Zdroj: vlastní šetření

L17: Poslední legenda z dotazníkového šetření byla věnována doporučení od samotných zaměstnanců. Z výsledků předchozích otázek vyplývá, že komunikace jak mezi kolegy, tak nadřízenými je na dobré úrovni. Ačkoli se ve firmě vyskytují drobné nedostatky, nejsou prozatím žádným rizikem pro firmu ani zaměstnance samotné. Doporučení slouží k provedení opatření, která zabraňují narušení firemní atmosféry či

její kultury. Tato otázka byla ponechána otevřená, aby respondenti mohli podat návrhy na zlepšení komunikace z jejich vlastní perspektivy.

38 % zaměstnanců uvedlo, že je ve firmě trvalý nedostatek firemních akcí. Protože pro tuto společnost je komunikace klíčová, zaměstnanci by ocenili, kdyby firma začala pořádat pravidelné firemní a kulturní akce, které jim pomohou např. s adaptačním procesem v případě nástupu nebo krátkého působení ve firmě, či pro odlehčení pracovního nasazení a vytvoření zpestření pro zaměstnance.

25 % respondentů konstatovalo, že by bylo potřeba zapracovat na předávání důležitých či nových informací. Většinou se k určitým zaměstnancům dostávají důležité informace buď pozdě nebo přes více pracovníků, což není žádoucí.

Následujících 15 % uvedlo, že by uvítalo zřízení anonymní schránky na požadavky či připomínky zaměstnanců.

10 % respondentů poukázalo na to, že by ocenili vyšší finanční ohodnocení za jejich pracovní výkon. Lze soudit, že momentálně nejsou tito respondenti ve svém současném zaměstnání dostatečně finančně motivováni. Jejich motivaci a s tím spojenou komunikaci by vyšší platové ohodnocení mohlo vylepšit.

Posledních 12 % respondentů neuvedlo žádný návrh na zlepšení.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V předešlé kapitole empirické části bakalářské práce byly pomocí grafů a tabulek znázorněny a vyhodnoceny jednotlivé oblasti interpersonální komunikace ve firmě. Některé z otázek v dotazníkovém šetření nebyly uzavřené, a proto se k nim respondenti mohli blíže vyjádřit.

Zkoumaný vzorek tvořilo 60 respondentů, z toho 34 žen (57 %) a 26 mužů (43 %). Všichni respondenti jsou zaměstnanci společnosti Delmart. Dotazník jim byl zprostředkován prostřednictvím personalistky, která jej zaslala na jejich pracovní e-mail. Dotazník byl sestaven z identifikačních a meritorních otázek, jejichž cílem bylo získání co největšího množství informací na určitý dotaz.

Z analýzy interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti vyplývá, že zaměstnanci jsou ze 78 % spokojeni s komunikací mezi nimi a jejich nadřízenými a rovněž, že jsou jimi v případě 82 % respondentů dobře motivováni. Pokud mají zaměstnanci nějaké připomínky k práci, podle šetření tyto připomínky berou nadřízení na vědomí v 82 % případů. Respondenti také uvedli, že shledávají komunikaci mezi nimi a ostatními pobočkami na dobré úrovni. Co se týče seminářů na vylepšení komunikace a jejich aplikaci v praxi, respondenti se vzhledem k výsledkům šetření přiklánějí k tomu, že kurzů zaměřených na komunikaci by mohlo být více a měly by být podány v inovativnější formě, aby obohatily i respondenty, kteří již nějaký kurz na vylepšení komunikace absolvovali. Více než 85 % zúčastněných respondentů konstatovalo, že komunikace má vliv na jejich pracovní výkon a podílí se na utváření firemní kultury. Z výsledku analýzy také vyplývá, že respondenti jsou ve většině případů schopni udělat kompromis s kolegou a zároveň si i navzájem pomoci, kdyby se vyskytl na pracovišti nějaký problém. Výsledky dotazníkového šetření jsou uspokojivé, firma má komunikaci mezi zaměstnanci na dobré úrovni. Společnost nedisponuje výraznějšími nedostatky, které by měly nepříznivě ovlivnit komunikační klima mezi zaměstnanci ve firmě.

Dotazníkové šetření, které bylo určeno pro respondenty, mělo potvrdit nebo vyvrátit tyto **čtyři stanovené hypotézy**:

H1: Více než 70 % respondentů je spokojených s komunikací mezi pobočkami.

Z výsledků šetření vyplývá, že respondenti jsou s komunikací mezi pobočkami spokojeni v 75 % případů, pouze 25 % respondentů uvedlo, že spokojeni nejsou. Výsledek vypovídá o tom, že respondenti jsou ve více než 70 % spokojeni s komunikací mezi pobočkami. **Tato hypotéza byla tedy potvrzena.**

H2: Více než 55 % respondentů uvedlo, že četnost a kvalita seminářů na vylepšení komunikace, které firma organizuje, je dostačující.

Hypotéza je zaměřená na komunikační semináře, které probíhají ve firmě. 37 (62 %) respondentů v šetření uvedlo, že se firemních seminářů na vylepšení komunikace aktivně účastní. Pouze 23 (38 %) respondentů se těchto kurzů neúčastní. V tomto případě by byla tato konkrétní hypotéza potvrzena, protože i přes to, že se všichni zaměstnanci neúčastní, organizace jich pořádá dostatek, aby se účastnila více jak polovina zaměstnanců. Avšak hypotéza není zaměřená pouze na četnost seminářů, ale i na jejich kvalitu. Dle výzkumu pouze 31 (52 %) respondentů aplikovalo získané poznatky ze seminářů v praxi. Zbylých 29 (48 %) respondentů tyto poznatky na pracovišti nevyužilo. Musíme brát v potaz, že ne všichni zaměstnanci se aktivně účastnili firemních seminářů, ale stále se zúčastnilo více než 60 % respondentů a pouze 52 % z nich aplikovalo své nové poznatky v praxi. Lze usoudit, že samotná kvalita firemních seminářů na vylepšení komunikace není na dostatečné úrovni. První podmínka pro hypotézu, která se týká četnosti seminářů se potvrdila v 62 %, avšak druhá podmínka, která určovala kvalitu kurzů se nepotvrdila v 52 % . Vzhledem k nesplnění jedné z uvedených podmínek **byla tato hypotéza vyvrácena.**

H3: Více než 65 % respondentů uvedlo, že kvalita komunikace mezi zaměstnanci může ovlivnit pracovní výkon na pracovišti.

Dotazníkové šetření nám ukázalo, že 51 (85 %) respondentů souhlasí s tím, že kvalita komunikace mezi zaměstnanci může ovlivnit jejich pracovní výkon. Pouze 9 respondentů (15 %) nesouhlasí s tímto výrokiem. Více než 80% respondentů konstatovalo, že kvalita komunikace mezi zaměstnanci může ovlivnit pracovní výkon na pracovišti. **Tato hypotéza byla potvrzena.**

H4: Méně než 60 % respondentů je schopno najít kompromis, pokud mají jiné názory.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 47 (78 %) respondentů je schopných najít kompromis v případě, že mají s kolegou odlišný pohled na věc. V

případě 13 (22 %) respondentů toto není možné a nejsou schopní najít či udělat kompromis, pokud mají odlišné názory od spolupracovníků. Výsledek šetření prokázal, že více než 75 % respondentů je schopno najít kompromis, pokud mají odlišný názor od kolegy, což značí, že tato **hypotéza byla vyvrácena.**

8 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Tato kapitola bakalářské práce se věnuje doporučením na vylepšení komunikace v současném systému společnosti. Samotní zaměstnanci měli možnost uvést návrh na zlepšení komunikace ve společnosti ze své vlastní perspektivy. K tomu sloužila poslední otevřená otázka v kvantitativním dotazníku, která respondenty společnosti vybízela k podání nějakých návrhů na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.

Z analýzy interpersonální komunikace ve společnosti je viditelné, že komunikace ve firmě Delmart je na dobré úrovni. Ovšem i přes tyto výsledky výzkumu je klíčové nezanedbat aktuální komunikační úroveň a nadále jí rozvíjet.

D1: Jedním z prvních a nejvíce podávaných návrhů bylo pořádání většího množství **firemních akcí**. Zaměstnanci uvedli, že společnost nepořádá firemních akcí mnoho, a počet společenských událostí, jež pomáhají při seznamování pracovníků, jim připadá nedostatečný. V zaměstnání je podle nich potřeba se také odreagovat a poznat své kolegy z jiných poboček firmy. Jelikož jsou spolu pobočky v úzkém kontaktu kvůli vzájemné spolupráci, respondenti vnímají toto doporučení jako nezbytné pro vylepšení komunikace ve firmě. **Autorka práce navrhuje**, aby vedení firmy začalo pořádat více firemních akcí, které by pomohly ke stmelení kolektivu.

D2: Další doporučení vyplývá z dotazníkového šetření (viz kapitola č. 6, otázka č. 11 a č. 12). **Návrhem autorky je častější pořádání firemních seminářů na vylepšení komunikace.** Z dotazníkového šetření (viz kapitola č. 6, otázka č. 11) vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnání krátkou dobu, neměli možnost se nějakého firemního semináře zúčastnit. Pokud tuto možnost měli, zpravidla se jej přesto neúčastnili, protože již v předešlém zaměstnání stejný či podobný kurz absolvovali. Frekventovanější četnost a vyšší kvalitativní úroveň pořádaných seminářů by všem zaměstnancům nabídla rozsáhlejší možnosti na vylepšení komunikace ve firmě a obohacení svojí firemní kultury.

D3: Jako jeden z návrhů zaměstnanci uvedli, že by bylo na místě v některých sektorech **zlepšit přenos důležitých informací od nadřízených**. S tím mají problém převážně výrobní sektory a zaměstnanci provozoven, kde se k nim důležité informace většinou dostávají prostřednictvím neformální komunikace. Tito zaměstnanci by tedy preferovali předávání důležitých informací spíše během osobního setkání s nadřízeným.

Nejlépe předané informace jsou ty, které si zaměstnanci předávají pomocí formální komunikace a předcházejí tak různým nedorozuměním. **Autorka práce navrhuje**, aby vedení firmy pořádalo pravidelné porady, kde budou prodiskutovávány důležité a nové informace.

D4: Několik zaměstnanců jako návrh na vylepšení systému uvedlo, že by ocenili **lepší platové ohodnocení**. Na první pohled se může zdát, že tento požadavek s vylepšením komunikace na pracovišti nesouvisí, ale není tomu tak. Pokud zaměstnanec nepovažuje svou pracovní náplň za patřičně finančně ohodnocenou, může to vést k úpadku pracovní morálky a zároveň to ovlivní jeho přístup ke svým kolegům a nadřízeným. **Autorka práce doporučuje**, aby vedení společnosti zvážilo zvýšení platového ohodnocení svých pracovníků.

D5: Prostřednictvím dotazníkového šetření autorka zjistila, že ve firmě absentuje **anonymní schránka**. Ta slouží k anonymnímu podávání návrhů přímo od zaměstnanců na pracovišti. Nadřízení díky ní mají možnost získávat pravidelně zpětnou vazbu od podřízených, což přispívá k vylepšení systému a firemní kultury ve společnosti. **Autorka práce doporučuje**, aby firma na své pobočky tyto anonymní schránky zavedla.

D6: Významnou součástí funkční interpersonální komunikace je **zpětná vazba**. Pracovníci již v zaměstnání dostávají od nadřízených určitou formu zpětné vazby (např. při konzultaci, během rozhovorů nebo porad), ale bývá nepravidelná. **Autorka práce navrhuje** ve firmě zavést pro zaměstnance **pravidelnou zpětnou vazbu pomocí hodnotících pohovorů**. Ty jsou zdrojem zpětné vazby jak pro zaměstnance, tak pro nadřízeného. Zpětná vazba má pro podřízeného za následek buď pochvalu a ocenění od nadřízeného, které vede k získání většího sebevědomí nebo v případě vytknutí některých počinů ke zlepšení a rozvoji zaměstnance.

ZÁVĚR

Bez dostatečných komunikačních dovedností není možné efektivně předávat informace ostatním účastníkům komunikace. Komunikace je klíčová pro správné fungování ve společnosti. Provází nás jak v běžném životě, tak i v životě profesním a je tak prakticky přítomna vždy a všude. Komunikujeme, i když právě nemluvíme, a to pomocí neverbální komunikace (gestikulace, postoje těla atd.). Je důležité, aby jedinec porozuměl funkci komunikace a uměl ji aplikovat v praxi, jinak by jím užitý způsob komunikace mohl být neefektivní a nenaplňoval by původní záměr. Je důležité se tématu komunikace věnovat, neboť zasahuje do všech složek v životě člověka, které následně ovlivňuje.

Tato bakalářská práce se zabývala **interpersonální komunikací mezi zaměstnanci ve společnosti Delmart**. Práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou, které na sebe vzájemně navazovaly. **Hlavním cílem** práce byla analýza interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve zvolené společnosti. **Dílčím cílem** práce bylo vypracování návrhů k vylepšení interpersonální komunikace mezi zaměstnanci. Pro splnění cílů bylo zapotřebí od společnosti Delmart získat potřebné informace. Také bylo podstatné získání dostatečného množství dat od zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Tyto podmínky byly stěžejní pro celý výzkum analýzy interpersonální komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti.

První kapitola teoretické části představila a definovala **stěžejní termíny**, které byly použity v bakalářské práci. Byly vybrány termíny z celé práce, které první kapitola shrnula a stručně vymezila. **Druhá kapitola** přiblížila celkový význam komunikace. Objasnila počátky jejího vzniku a užití ve společnosti z historického a kontextového pohledu. Také popisovala různé funkce komunikace, jichž se využívá například na pracovišti. **Třetí kapitola** byla věnována pojmům a rozdělením, které používáme v komunikaci. Byla zaměřená převážně na členění druhů komunikace a komunikačních složek. Definovala základní pojmy, jimiž jsou verbální a neverbální komunikace. Z nich vychází mnoho dalších rozdělení a definic, které jsou v komunikaci používány. **Poslední kapitola** teoretické části charakterizovala společnost Delmart, ve které byl výzkum prováděn. Kapitola vymezila zaměření, firemní hodnoty a cíle firmy.

V empirické části **byl proveden kvantitativní výzkum** pomocí metody dotazníkového šetření. Tento výzkum se uskutečnil v již zmiňované společnosti Delmart a byl zaměřen na interpersonální komunikaci mezi jejími zaměstnanci. Dotazník se skládal ze sedmi uzavřených otázek (z nichž pět bylo identifikačních), dále z devíti polouzavřených otázek, které měl respondent možnost doplnit. A nakonec z jedné otevřené otázky, která byla pro výzkum jednou z klíčových otázek. Dotazník byl distribuován prostřednictvím personální pracovnice na firemní email, kde ho měli respondenti možnost vyplnit. Je nutné dodat, že šetření bylo dobrovolné a anonymní. Dotazník byl v oběhu 22 dní a vyplnilo jej 60 respondentů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že **zaměstnanci jsou ze 78 % spokojeni s komunikací mezi nimi a jejich nadřízenými**, zároveň jsou jimi v případě 82 % respondentů motivováni. Mají-li zaměstnanci nějaké poznámky k práci, podle výsledků výzkumu jejich nadřízení berou na vědomí v 82 % zmíněných případech. Respondenti shledávají komunikaci mezi nimi a ostatními pobočkami ze 75 % na dobré úrovni. V případě firemních seminářů na vylepšení komunikace a jejich aplikaci v praxi se respondenti vzhledem k výsledkům šetření (62 % respondentů se účastnilo firemních seminářů a pouze 52 % z nich použilo poznatky v praxi) přiklánějí k tomu, že kurzů zaměřených na komunikaci by mohlo být více a měly by být podány v inovativnější formě, aby obohatily i respondenty, kteří již nějaký kurz na vylepšení komunikace absolvovali. Více než 85 % respondentů prohlásilo, že komunikace má vliv na pracovní výkon, motivaci a morálku zaměstnance, a zároveň se podílí se na rozvoji firemní kultury. Z výsledku analýzy také vyplývá, že respondenti jsou ve většině případů schopni udělat kompromis se spolupracovníkem, vyskytne-li se na pracovišti nějaký problém či konflikt. **Výsledky dotazníkového šetření byly uspokojivé**, firmě se podařilo nastavit dobrou úroveň komunikace mezi zaměstnanci. Společnost se neprokazovala výraznějšími nedostatky, které by mohly nepříznivě ovlivňovat komunikační klima mezi zaměstnanci ve firmě.

V bakalářské práci byly zvoleny **4 hypotézy, z nichž 2 byly potvrzeny a 2 vyvráceny na základě dotazníkového šetření** (viz. kapitola č.7).

H1: Více než 70 % respondentů je spokojených s komunikací mezi pobočkami.

Tato hypotéza byla potvrzena, výsledky šetření prokázaly, že pouze 25 % respondentů bylo s komunikací mezi pobočkami nespokojeno. Většina (75 %) respondentů bylo s komunikací mezi pobočkami spokojeno.

respondentů neměla žádné výtky ke komunikaci mezi pobočkami, a proto může být hypotéza potvrzena.

H2: Více než 55 % respondentů uvedlo, že četnost a kvalita seminářů na vylepšení komunikace, které firma organizuje, je dostačující.

Z výsledků šetření vyplývá skutečnost, která má za následek nedostatečnou kvalitu pořádaných firemních seminářů na vylepšení komunikace. Ačkoliv podmínka pro četnost kurzů (v 62 % se respondenti účastnili pořádaných kurzů) splněna byla, požadavek na kvalitu nebyl podle výzkumu dostatečně naplněn. To lze odvodit od využívanosti získaných zkušeností ze seminářů v praxi, která činí pouze 52 %. **Na základě těchto faktorů byla tato hypotéza vyvrácena.**

H3: Více než 65 % respondentů uvedlo, že kvalita komunikace mezi zaměstnanci může ovlivnit pracovní výkon na pracovišti.

Dotazníkové šetření prokázalo, že 51 (85 %) respondentů souhlasí s výrokem, že kvalita komunikace mezi zaměstnanci může ovlivnit jejich pracovní výkon. Jen velmi malá část (15 %) respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Díky těmto údajům mohla být **hypotéza byla potvrzena.**

H4: Méně než 60 % respondentů je schopno najít kompromis, pokud mají jiné názory.

Dle výsledků výzkumu je 78% respondentů ochotných udělat kompromis, pokud je potřeba. Pouze v případě 22% respondentů není možné ke kompromisu dojít. Z tohoto šetření vyplývá, že **hypotéza byla vyvrácena.**

Součástí bakalářské práce **bylo vytvoření návrhů** na vylepšení současného systému komunikace v konkrétní společnosti. Bylo **navrženo šest doporučení**, která by podle předpokladů měla přispět ke zlepšení komunikačního systému ve firmě.

D1: Autorka práce navrhla, aby vedení firmy začalo pořádat více firemních akcí, které by pomohly ke stmelení kolektivu (viz kapitola č. 8).

D2: Autorka doporučila jako návrh na lepší komunikace častější pořádání firemních seminářů na vylepšení komunikace (viz kapitola č. 8).

D3: Autorka práce doporučila, aby vedení firmy pořádalo pravidelné porady, na nichž se bude diskutovat důležitých a nových informacích (viz kapitola č. 8).

D4: Autorka navrhla, aby vedení společnosti přehodnotilo platové ohodnocení svých pracovníků (viz kapitola č. 8).

D5: Autorka práce doporučila, aby firma na své pobočky zavedla anonymní schránky (viz kapitola č. 8).

D6: Autorka bakalářské práce navrhla, aby se ve firmě zavedly hodnotící pohovory pro zaměstnance. Jejich účelem má být získání zpětné vazby od zaměstnanců (viz kapitola č. 8).

Vzhledem k omezené kapacitě bakalářské práce nebylo možné rozebrat konkrétní téma podrobněji, proto autorka práce navrhuje, aby se v tomto tématu nadále pokračovalo například v její diplomové práci, v níž by autorka měla možnost provést detailnější a preciznější výzkum na toto téma.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael: *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086929000
- ARMSTRONG, Michael.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- ATKINSONOVÁ, Rita: *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv: *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3
- DEVITO, Joseph A.: *Základy mezilidské komunikace*. Vyd. 6. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0
- DONNELLY, J. H.: *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, ISBN 80-716- 9422-3
- DRUCKER, Peter F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press , 2016. ISBN 978-80-7261-397-7
- HOLÁ, Jana: *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978802512636
- JANOŮŠEK, Jaromír: *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0
- KOPECKÁ, Illona: *Psychologie 3. díl*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3877-2
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka: *Interní komunikace je nutnost!* Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5
- MIKULÁŠTIK, Milan: *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
- SPERANDIO, Sylvie: *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4
- VYBÍRAL, Zbyněk: *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2
- VYBÍRAL, Zbyněk: *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073673871
- VYMĚTAL, Jan: *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

VÝROST, J.: *Sociální psychologie. 2. Přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4714-288

WATZLAWICK, Paul a kolektiv: *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy.* Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9

Seznam použitých zahraničních zdrojů

SULLIVAN, Jay: *Simply Said: Communicating Better at Work and Beyond.* New York, United States: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 9781119285281

Seznam použitých internetových zdrojů

DURANT, A. and SHEPHERD, I.: 'Culture' and 'communication' in intercultural communication. *European Journal of English Studies*, Vol. 13, No. 2, August 2009. [online] Dostupné z:

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13825570902907185?
scroll=top&needAccess=true](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13825570902907185?scroll=top&needAccess=true)

Oficiální web společnosti. [online] Dostupné z:

<https://www.delmart.cz/nase-vize>

Seznam ostatních použitých zdrojů

Vnitřní předpisy společnosti

SEZNAM ZKRATEK

atd. – a tak dále

např. – například

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM TABULEK

TABULKA Č. 1: POHLAVÍ RESPONDENTŮ.....	31
TABULKA Č. 2: VĚKOVÁ KATEGORIE RESPONDENTŮ.....	32
TABULKA. Č. 3: DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ.....	34
TABULKA. Č. 4: PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ VE FIRMĚ.....	35
TABULKA. Č. 5: DOBA PŮSOBNOSTI RESPONDENTŮ VE FIRMĚ.....	37
TABULKA. Č. 6: SPOKOJENOST RESPONDENTA S NADŘÍZENÝM.....	39
TABULKA. Č. 7: TOLERANCE NADŘÍZENÉHO K PŘIPOMÍNKÁM OD ZAMĚSTNANCŮ	40
TABULKA. Č. 8: MOTIVACE ZAMĚSTNANCE OVLIVNĚNÁ PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM.....	42
TABULKA. Č. 9: KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY, KTERÉ JSOU POUŽÍVÁNY VE FIRMĚ.....	43
TABULKA. Č. 10: SPOKOJENOST RESPONDENTŮ S KOMUNIKACÍ MEZI POBOČKAMI.....	45
TABULKA. Č. 11: ÚČAST RESPONDENTA NA FIREMNÍCH SEMINÁŘÍCH, KTERÉ JSOU ZAMĚŘENÉ NA KOMUNIKACI.....	47
TABULKA. Č. 12: VYUŽITÍ POZNATKŮ ZE SEMINÁŘŮ V PRAXI.....	49
TABULKA. Č. 13: NÁZOR RESPONDENTŮ VLIVU KOMUNIKACE NA PRACOVNÍ VÝKON.....	51
TABULKA. Č. 14: VZÁJEMNÁ POMOC MEZI SPOLUPRACOVNÍKY PŘI PROBLÉMU.....	52
TABULKA. Č. 16: AKTIVITA RESPONDENTA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU....	53
TABULKA. Č. 16: NÁZOR RESPONDENTŮ NA DĚLÁNÍ KOMPROMISŮ S KOLEGY.....	54

TABULKA. Č. 17: DOPORUČENÍ NA VYLEPŠENÍ KOMUNIKACE OD RESPONDENTŮ.....	55
---	-----------

SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: POHLAVÍ RESPONDENTŮ.....	31
GRAF Č. 2: VĚKOVÁ KATEGORIE RESPONDENTŮ.....	32
GRAF. Č. 3: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ.....	33
GRAF. Č. 4: PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ VE FIRMĚ.....	35
GRAF. Č. 5: PŮSOBNOST RESPONDENTŮ VE FIRMĚ.....	37
GRAF. Č. 6: SPOKOJENOST RESPONDENTA S NADŘÍZENÝM.....	38
GRAF. Č. 7: TOLERANCE NADŘÍZENÉHO K PŘIPOMÍNKÁM OD ZAMĚSTNANCŮ	40
GRAF. Č. 8: MOTIVACE ZAMĚSTNANCE OVLIVNĚNÁ PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM.....	41
GRAF. Č. 9: KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY, KTERÉ JSOU POUŽÍVÁNY VE FIRMĚ.....	43
GRAF. Č. 10: SPOKOJENOST RESPONDENTŮ S KOMUNIKACÍ MEZI POBOČKAMI.....	45
GRAF. Č. 11: ÚČAST RESPONDENTA NA FIREMNÍCH SEMINÁŘÍCH, KTERÉ JSOU ZAMĚŘENÉ NA KOMUNIKACI.....	47
GRAF. Č. 12: VYUŽITÍ POZNATKŮ ZE SEMINÁŘŮ V PRAXI.....	49
GRAF. Č. 13: NÁZOR RESPONDENTŮ VLIVU KOMUNIKACE NA PRACOVNÍ VÝKON.....	50
GRAF. Č. 14: VZÁJEMNÁ POMOC MEZI SPOLUPRACOVNÍKY PŘI PROBLÉMU.....	52
GRAF. Č. 15: AKTIVITA RESPONDENTA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU.....	53

GRAF. Č. 16: NÁZOR RESPONDENTŮ NA DĚLÁNÍ KOMPROMISŮ S KOLEGY.....	54
GRAF. Č. 17: DOPORUČENÍ NA VYLEPŠENÍ KOMUNIKACE OD RESPONDENTŮ.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník

1. Jste?

Muž

Žena

2. Jaká je Vaše věková kategorie?

Do 20 let

20-30 let

30-40 let

40-50 let

více než 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní vzdělání

Střední odborná škola s maturitou

Střední odborné učiliště

Bakalářské vzdělání

Magisterské vzdělání

4. Na jaké pozici pracujete?

Skladník

Pekař

Manažer pobočky (supermarket)

Manažer pobočky (bistro)

Asistent/asistentka ředitele

Personalista

Účetní

Vedoucí směny (supermarket)

Vedoucí směny (bistro)

Promotér/promotérka

Technik

5. Jak dlouho působíte ve firmě?

Méně než 1 rok

1-3 roky

3-5 let

5-7 let

více než 7 let

6. Jste spokojen/á s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Ano, proč? (uved'te).....

Ne, proč? (uved'te).....

7. Bere nadřízený na vědomí Vaše připomínky k práci?

Ano

Ne

8. Jste dostatečně motivován Vaším přímým nadřízeným?

a. Ano, čím? (uved'te).....

b. Ne, proč? (uved'te).....

9. Jaké komunikační prostředky používáte ve firmě v největší míře?

a. Osobní setkání

b. Mobilní telefon

c. Firemní email

d. Nástěnka

e. Konzultace

f. Jiné

(uved'te).....

10. Jste spokojený/á s komunikací mezi Vámi a jinými pobočkami/odvětvími ve firmě?

- a. Ano, proč? (uved'te).....
- b. Ne, proč? (uved'te).....

11. Absolvoval/a jste nějaký firemní seminář na vylepšení komunikace ve firmě?

- a. Ano, jaký? (uved'te).....
- b. Ne, proč? (uved'te).....

12. Pokud ano, využil/a jste tyto poznatky ze seminářů v praxi?

- a. Ano, jak? (uved'te).....
- b. Ne, proč? (uved'te).....

13. Myslíte si, že kvalita komunikace mezi zaměstnanci může ovlivnit pracovní výkon?

- a. Ano, jak? (uved'te).....
- b. Ne, proč? (uved'te).....

14. Pokud se vyskytne problém, jste si schopni mezi kolegy navzájem pomoci?

- a. Ano, proč? (uved'te).....
- b. Ne, proč? (uved'te).....

15. Jste při řešení problémů aktivní nebo pasivní?

- a. Aktivní
- b. Pasivní

16. Pokud máte s kolegou odlišné názory, jste schopni najít kompromis?

- Ano, jsem schopný..... jak?
- Ne, nejsem schopný..... a proč?

17. Máte návrh na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti?

(uved'te).....