

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských a právních věd

Věra Opletalová

Manažer a týmová práce - komunikace
Manager and Team Work - Communication

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Martin Zielina

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci na téma Manažer a týmová práce - komunikace vypracovala samostatně a je mým autorským dílem. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Olomouc 29.3.2013

.....
Věra Opletalová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce Mgr. et Mgr. Martinu Zielinovi za odborné vedení, pomoc, cenné rady a časovou flexibilitu při zpracování této práce. Dále chci poděkovat všem pracovníkům společnosti p. k. Solvent, s r. o., kteří se zúčastnili průzkumu na téma komunikace a mé rodině, za její podporu a pomoc během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 VÝZNAM KOMUNIKACE.....	6
1.1 Druhy komunikace	7
1.1.1 Verbální komunikace	8
1.1.2 Neverbální komunikace	9
1.2 Firemní komunikace.....	10
1.2.1 Psaná a elektronická komunikace	11
1.2.2 Ústní komunikace	12
1.2.3 Telefonická komunikace.....	13
2 MANAŽER - KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	15
2.1 Asertivní komunikace	16
2.2 Umění naslouchat.....	17
2.3 Zpětná vazba	18
3 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	19
3.1 Problémové chování pracovníků.....	20
3.2 Řešení konfliktů	21
3.3 Pracovní porady	22
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE - spol. p.k.Solvent, s r. o.	23
4.1 Představení společnosti p. k. Solvent, s r. o.	23
4.1.1 Logistické centrum Olomouc - základní struktura.....	24
4.2 Průzkum - popis průběhu a metodika.....	24
4.2.1 Cíl průzkumu	25
4.2.2 Hypotézy	26
4.2.3 Operacionalizace.....	26
4.2.4 Struktura dotazníku.....	27
4.3 Vyhodnocení průzkumu	28
4.3.1 Celkové vyhodnocení hypotéz.....	28
4.3.2 Vyhodnocení jednotlivých oblastí	30
ZÁVĚR	41
ANOTACE	43
LITERATURA	44
Seznam grafů	45
Seznam tabulek.....	46
Seznam příloh	47
PŘÍLOHY.....	48

ÚVOD

V dnešní době rychlých až turbulentních změn se každá firma snaží obstát v tomto nelehkém boji a nejen přežít, ale také naplnit své cíle a vytvořit zisk. Avšak majitelé, manažeři často stále podceňují práci s lidským kapitálem, a to především tím, že věnují málo pozornosti jeho harmonizaci. Abychom se udrželi na trhu, byli silná úspěšná firma a snáze se vyrovnávali s nástrahami, které nás čekají při naší každodenní činnosti, je potřeba důkladně pracovně zapojit a propojit všechny zaměstnance firmy, kteří jsou našim důležitým nástrojem k dosažení úspěchu. A jen pokud bude velmi dobře fungovat komunikace v celé firmě, jako v jednom velkém týmu, pak je možné se s překážkami lépe vyrovnat, neboť budeme-li okamžitě informováni o hrozbě, problému, konfliktu, a na druhou stranu i možných nových příležitostech, teprve pak můžeme ihned adekvátně zareagovat. Jedině správná forma komunikace je klíčem k odstranění zbytečných nedorozumění a ztrát příležitostí.

Cílem mé práce je shrnout a vysvětlit základní význam a druhy komunikace, poukázat na důležité komunikační kompetence, které by měl mít každý manažer, aby mohl správně vést a řídit své pracovníky, a důležitost udržování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

V první kapitole se budu zabývat podstatou a vývojem komunikace, verbální a neverbální komunikací a uvedu základní principy volby (klady a zápory) komunikace psané, elektronické a telefonické. V druhé kapitole se zaměřím na komunikační dovednosti manažera - asertivitu, naslouchání a zpětnou vazbu, které jsou stěžejní pro efektivní komunikaci mezi manažerem a jeho pracovníky. V kapitole třetí se budu zabývat problémovým chováním pracovníků, řešením konfliktů a možnosti využití jednoho z komunikačních prostředků - porady.

V praktické části mé práce jsem si stanovila za cíl zjistit spokojenost s nastavením interní komunikace na Logistickém centru v Olomouci společnosti p. k. Solvent, s r. o. Pomocí odpovědí získaných z dotazníku analyzuji současný stav v oblasti komunikace, ale také celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě, která je neméně důležitá.

Již v dávné době platilo heslo, všichni za jednoho, jeden za všechny. Proto jen společnou a koordinovanou činností, kdy všichni táhnou za jeden provaz, kdy se všichni společnými silami snaží naplnit dané cíle, může dojít k uspokojení na všech stupních firmy, od majitelů až po pracovníky na nejnižších pracovních pozicích.

1 VÝZNAM KOMUNIKACE

Samotné slovo komunikace je velmi široký pojem. Ve své práci se budu zabývat významem komunikace jako prostředkem pro dorozumívání, ale v jiném slova smyslu také znamená například spojení, cestu, dopravní infrastrukturu.

Komunikace je nepostradatelnou součástí našich životů. Její kořeny sahají daleko do minulosti, kdy byly zaznamenány první známky o existenci jazyka. Velké přelomy v jejím vývoji značí především pět období (přesná data neuvádím, jelikož se názory na ně velmi liší):

- v polovině 15. století vynález knihtisku - Johannes Guttenberg,
- v první polovině 19. století vynález telegrafu - Samuel Morse,
- v druhé polovině 19. století vynález telefonu - Alexander Bell, Antonio Meucci,
- v druhé polovině 20. století vynález mobilu - Martin Cooper,
- konec 20. století vynález internetu - prvopočátky ARPA pod záštitou a potřeby Ministerstva obrany USA, dále pak Tim Berners-Lee autor dnes všeobecně známého World Wide Web.

Tyto vynálezy a objevy posunuly komunikaci do jiných dimenzí, kdy jsme během posledních let neustále zahrnováni různými novinkami z oblasti nových technologií, které nám umožňují a usnadňují komunikaci v dnešním globalizovaném světě. A stejně tak, jak se zdokonalují komunikační prostředky, tak i my bychom měli pracovat na svých dovednostech a přizpůsobovat se změnám. Jen tak můžeme být úspěšní.

Mikuláščík k pojmu komunikace uvádí: "Je to silný potenciál umožňující přežít, být úspěšný, prosadit se, porozumět i pomáhat jiným. Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy."¹

Vlastní způsob komunikování vytváří obraz o naší osobnosti v pracovní, ale také soukromé sféře a to nejen používáním mluveného či psaného slova, neverbálním projevem, uměním naslouchat, ale také našimi činy. Bezpochyby se téměř každý z nás

¹ MIKULÁŠČÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 15.

chová jinak při rozhovoru se svým vedoucím, podřízeným, při běžném nákupu, doma s rodinou, přáteli či na rockovém koncertě.² Avšak vždy bychom měli mít na paměti, že by naše jednání mělo být adekvátní dané situaci. Je jen na nás, jak se své role zhostíme, jak zapůsobíme na své okolí.

Ne každý je obdarován řečnickými schopnostmi a dovednostmi, přesto si málokdo uvědomuje, že se i tyto dají zdokonalovat a trénovat. Otázka výše vzdělání v této oblasti nehraje až tak podstatnou roli, neboť i vzdělaný člověk může mít problém se správně vyjádřit. Jedná se spíše o charakterový typ člověka, jeho povahu, zkušenosti, otevřenost, možné obavy z nepochopení atd.

Komunikace je důležitou součástí života každého z nás a budeme-li odtrženi od okolního světa, ponechání v izolaci, může se to neblaze projevit na našem psychickém stavu, kdy prožíváme tak zvanou deprivaci. Existuje také mnoho různých forem stavů, kdy jsou lidé vnitřně svázáni a nedokážou se zapojit ani do hovoru o banálních věcech. Jedním z nich je například sociální fobie, která je velkou překážkou při navazování kontaktů a zapojení se tak do běžného soukromého i pracovního života. Dokážeme-li však tyto problémy s komunikací pojmenovat a uvědomíme-li si je, pak lze i tyto eliminovat pomocí četby odborných knih či vyhledáním odborné pomoci.

1.1 Druhy komunikace

Komunikaci můžeme rozdělit do několika různých druhů. V následující podkapitole se budu podrobněji věnovat komunikaci verbální a neverbální, v kapitole další se zaměřím na členění komunikace na psanou a elektronickou, ústní a telefonickou. Mezi komunikační prostředky řadíme i telegraf a fax, které jsou však již v dnešní době spíše na ústupu.

V níže uvedeném odstavci uvádím další možné členění, možnosti vnímání a případné vlivy působící na komunikaci.

Podle Mikuláštika jde o základní členění, kdy komunikátor (ten, který sděluje) a komunikant (ten, který přijímá) hrají svou roli, jenž je ovlivněna v jakém rozsahu komunikace probíhá a také zvoleným způsobem komunikace. Tedy od intrapersonální komunikace, kdy jedinec vede vnitřní monolog, přes interpersonální, kdy se jedná o komunikaci mezi dvěma lidmi, skupinovou až po masovou. Zároveň velmi záleží,

² Blíže se této problematice věnuje např. VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*.

zda bude veden rozhovor na bázi pozitivní, kdy i špatné zprávy se dají sdělit šetrně, nebo na bázi negativní či dokonce agresivní. Posluchači jsou také ovlivněni prostředím, ve kterém přijímání zprávy probíhá (velké horko či jiné šumy mohou odvést naši pozornost), a také paralingvistickým vyjadřováním komunikátora, tedy jak je hovor veden - rychlost, plynulost, hlasitost řeči, chyby v proslovu, příliš dlouhé pomlky, umění zaujmout posluchače atd.

Mnoho jedinců také často využívá svého daru klamání a manipuluje s posluchači. Zárodkem nedorozumění se také může stát dvojsmyslné vyjadřování (metakomunikace), které nemusí být vždy příjemcem zprávy pochopeno či akceptováno. Metakomunikací také nazýváme interpretaci jiné komunikace. Součástí komunikace je i přijímání zpětné vazby, kdy může oslovený reagovat nepřiměřeně či se záměrně vyhýbat odpovědi, a v takovém případě mluvíme o agování. Agování může být jak ve formě verbální, tak neverbální. Vybíral uvádí jako vzor neverbálního projevu urážlivost, podrážděné poklepávání na stůl, projev nervozity atd.³ Nemusíme ale vždy jen přímo promlouvat, neboť i čin, kdy ukážeme, jak se věci dají dělat správně a lépe, je svým způsobem také naše sdělení ostatním.

1.1.1 Verbální komunikace

"Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována."⁴

Každý den jsme vystaveni situacím, ve kterých je nutno se slovně vyjádřit. Také vyslovený pozdrav sousedovi či kolegovi v práci je projev verbální komunikace. Při slovním vyjádření je vždy důležité, abychom volili správná a vhodná slova, neboť každý z nás si pod určitým pojmem (slovem) může představovat něco odlišného. Vezmeme-li v úvahu například různé odstíny barev, pak pod označením barvy modrá si každý z nás může představit úplně odlišnou barvu. Od světle modré, přes tyrkysovou až po tmavě modrou. Vždy záleží, jaký má pohled na danou věc (barvu) ta daná osoba, jakou preferuje, která je mu nejbližší, s jakou se v minulosti setkal, jakou s ní má

³ Srov. VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 41.

⁴ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 98.

zkušenost. Proto je velmi důležité zvolit vhodný styl vyjadřování s ohledem na příjemce a na to, co mu potřebujeme sdělit tak, aby co nejvíce pochopil naše myšlenky.

Vlastní styl vyjadřování komunikátora (ale i příjemce) ovlivňuje několik faktorů. Mezi nejzákladnější patří:

- dosažené vzdělání (čím vyšší vzdělání, tím více má jedinec tendenci používat nadměru cizích slov),
- dosavadní zkušenosti (čím větší znalost v daném oboru, tím více může komunikátor zapomenout, že příjemce zprávy nemusí mít takový přehled o dané problematice),
- komunikační dovednosti (umění přesvědčit, zaujmout),
- přehled o dění (čím větší přehled bude komunikátor mít, tím je větší pravděpodobnost, že dojde ke správnému pochopení a řešení situace, problému),
- povaha člověka (jeho přístup k dané věci, styl řešení problémů a konfliktních situací - bude-li komunikátor výbušný, může se příjemce zaleknout a pak již nemusí vnímat obsah zprávy),
- schopnost přijímat zpětnou vazbu.

Při verbální komunikaci je také kladen velký důraz na paralingvistické jevy, kterými je náš hovor neodlučitelně doprovázen. Jedná se především o tón a hlasitost řeči, výslovnost, plynulost projevu, barva hlasu atd. Bude-li mluvčí hovořit příliš rychle, může se hovor stát pro příjemce zprávy nesrozumitelný, ale také dlouhé pomlky mohou vyvolat u posluchačů smíšené pocity a mohou odvádět od pozornosti.

1.1.2 Neverbální komunikace

"Jestliže je možné nemluvit, není možné se nijak neprojevat. Nelze signalizovat takříkajíc 'nic'. I svým mlčením, nehnutým obličejem a celkovým klidem těla něco sdělujeme."⁵ S tímto tvrzením svým způsobem souhlasí i Mikuláščík, který poukazuje na to, že verbální a neverbální komunikace se navzájem doplňuje, nebo dokonce může jedna suplovat druhou v plné míře.⁶

⁵ VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 85.

⁶ MIKULÁŠČÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 97.

Neverbální komunikace je vlastně řečí našeho těla, kdy svými gesty, mimikou, pohyby, pohledem můžeme bez pomoci slov vyjádřit, co si o dané situaci myslíme, do jaké míry sdílíme s komunikátorem jeho názor. Tato komunikace je často podceňována, přitom velmi dokresluje obraz a náš názor o člověku, se kterým komunikujeme. Bude-li například veden hovor roztřeseným hlasem, mluvčí bude viditelně nervózní, pak to může v příjemci zprávy navodit pocit nedůvěry a odvést jeho pozornost úplně jiným směrem.

Blíže se této problematice věnuje například Vybíral ve své knize *Psychologie komunikace*. Poukazuje mimo jiné i na to, že náš styl oblékání může vyvolat tzv. "haló efekt", kterým na nás osoba zapůsobí.⁷ S tímto tvrzením nelze než souhlasit. Přejde-li například na osobní pohovor uchazeč o místo na manažerskou pozici oblečen v riflích (nebo dokonce špinavý, zanedbaný), vyjadřuje nám tím (mimoslovně), jak si této nabídky "váží" a jak moc si přeje danou práci získat.

1.2 Firemní komunikace

"Komunikace je centrálním nástrojem organizace a řízení, je to základní aktivita organizačních struktur. Kvalita řízení závisí na kvalitě informací a na efektivním způsobu jejich přenosu. Neefektivní komunikace vede doslova k desorganizaci."⁸

Každá firma by měla mít vytvořenu vlastní filozofii komunikace ve firmě. Měla by být stanovena pravidla, jakým směrem (od koho, ke komu, až kam) a jaké informace budou proudit. Důležité avšak je neopomenout včlenit do systému i zpětnou vazbu, kterou se budu zabývat později.

Nejdůležitějším komunikačním procesem ve firmě by tedy mělo být, aby se korektní informace dostala ve správný čas k tomu pravému adresátovi. Vždy si musíme také uvědomit a ujasnit, o jakou informaci (příležitost) se jedná, jak velký okruh osob bude potřeba oslovit, jaké mají adresáti dosavadní informace o dané věci (situaci, problému atd.), zda budeme potřebovat co nejrychlejší zpětnou vazbu či nikoli. Proto neméně důležitým je také správná volba vhodného informačního média (psaného, ústního či telefonického).

⁷ VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 82.

⁸ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 117.

1.2.1 Psaná a elektronická komunikace

"Výhody psané komunikace lze spatřovat v preciznějším zpracování informace, zejména u složitější problematiky, je možno ji předávat přes zprostředkovatele v nezměněné podobě na více míst najednou, umožňuje evidenci a kontrolu. Nevýhoda je v pracnosti, formálnosti, bez okamžité zpětné vazby může být odlišně chápána."⁹

Psaná a elektronická forma komunikace má mnoho společného, proto jsem se rozhodla tyto dva druhy spojit do jedné kapitoly. Mezi největší rozdíly, které lze vyzorovat, patří: písemná zpráva (dopis) je více formálnější a elektronická méně časově náročnější (v krátkém čase osloví více lidí najednou) s rychlejší možnou zpětnou vazbou.

Jistě všichni známe staré rčení "Co je psáno, to je dáno". Nelze jinak, než s tímto tvrzením souhlasit. Přesto i psaná komunikace má nejen své výhody, ale i nevýhody. Bezesporu velkou výhodou je časový prostor, který nám poskytuje možnost své sdělení řádně promyslet, zformulovat a upravovat tak, aby bylo jasné, výstižné a srozumitelné pro daný okruh oslovených, a který nám umožní nashromáždit potřebné informace. Další výhodou je dohledatelnost zprávy a možnost oslovení širokého okruhu respondentů nezávisle na tom, kde se právě nachází, a to především pomocí e-mailů. Nevýhodou však je především absence zpětné vazby, která bývá v určitých případech důležitá. Tuto nevýhodu lze alespoň trochu zmírnit konzultací zprávy (před odesláním) s kolegou, který svými připomínkami či návrhy může mít jiný úhel pohledu na danou věc.

Psanou formu komunikace ve firmě můžeme rozdělit do tří základních skupin a to podle toho, komu je naše zpráva adresována. První skupinu tvoří firemní oběžníky, nástěnky, vnitropodnikové e-maily (či intranet) tvořené pro interní potřeby firmy a druhou pak firemní dopisy, e-maily směřující k našim obchodním partnerům. Poslední skupina pak zahrnuje výroční zprávy, finanční analýzy atp. určené pro obě předchozí skupiny. Každá tato skupina má svá specifika, kdy bude jinak formulován text pro interní a jinak pro potřeby externí. Avšak při sestavování jakékoli zprávy je věcné vytvoření alespoň základní osnovy, která bude obsahovat hlavní body,

⁹ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 244.

kteřé potřebujeme komunikovat, dodřžování správné gramatiky, spisovnosti a v příliš dlouhém textu zvýraznění podstatných sdělení.

Elektronická komunikace je dnes již nepostradatelnou součástí komunikace v téměř každé firmě. Dovoluje nám výměnu informací během krátkého časového úseku bez mála po celém světě a poskytuje nám tak možnost získat drahocenný čas. Avšak přesto, že je stále častěji využívána právě forma komunikace prostřednictvím e-mailů, stále přetřvávají situace, kdy je vhodné zvolit formu dopisu, například u gratulace.

1.2.2 Ústní komunikace

Ústní komunikace je velmi náročná oblast, ve které se stále mnoho pracovníků dopouští hrubých chyb. Je mnoho situací, kdy se nelze ústní komunikaci vyhnout, a proto bychom měli být maximálně připraveni a to nejen na podání našeho sdělení, ale také na přijmutí a řešení zpětných vazeb.

Podstatné je, jak se své role komunikátor zhostí, jaké komunikační schopnosti ovládá a jak s nimi umí naložit. Ne každý je obdarovaný řečnickými schopnostmi a i když může být jedinec silnou osobností a vzdělaný, tak nevhodnou formou komunikace může ledacos pokazit. Je proto důležité, aby každý z nás neustále pracoval na svých komunikačních dovednostech, učil se asertivitě, získal sebedůvěru, uměl naslouchat, aby následně při jakékoli konfrontaci s okolím a přijímání zpětných vazeb dokázal přiměřeně reagovat, uměl správně přednést své požadavky, byl pochopen a byl vnímán v tom nejlepší možném obraze, působil důvěryhodně. Přestože mluvíme stejnou řečí, tak každý vnímá daný projev odlišně, kdy záleží na mnoha faktorech, kterými jsme ovlivněni. Závisí to nejen na postojích jedince, jeho vzdělání, charakteru, výchově, pozici ve firmě, ale také i na věku, neboť i generační rozdíly hrají mnohdy svou podstatnou roli. Proto je důležité při svém sdělení počítat s tím, že musí být srozumitelné pro daný okruh oslovených účastníků, všechny členy týmu, a je žádoucí se vždy řádně připravit.

Lepších výsledků dosáhne firma se spokojenými zaměstnanci. Musíme proto všechny informace komunikované k zaměstnancům rozebírat ze všech možných stran, z jednotlivých pozic pracovníků, musíme se snažit pochopit jejich pocity, potřeby a umět na ně zareagovat. Je nezbytné vysvětlit všechny dopady i přínosy pro jednotlivé členy týmu, přesvědčit je a motivovat je tak k maximálnímu výkonu.

Důležitý je také postoj mluvčího a to jakým způsobem nás informuje, jak dokáže využít možností verbální i neverbální komunikace. Mluvčí si musí být jistý tím, co říká, být přesvědčivý, použít srozumitelnou formu slov (bude-li mluvit k členům na různých pozicích tak nepoužívat nadbytek cizích slov, kterým zrovna ne každý musí rozumět), být sebevědomý, ale také je nutné, aby jeho sebevědomí nepřecházelo do arogance. Stejně tak projev vedený roztřeseným hlasem, nesrozumitelný či nejistý vyvolá v zaměstnancích otázky o relevanci a důvěře.

1.2.3 Telefonická komunikace

"Telefonování je prostředek, který nám může ušetřit čas, umožňuje překonávat vzdálenosti, vyřešit v krátkém čase mnohé kontakty, základní sdělení. Může mít podobu informační, koordinační, přesvědčovací, může to být běžné popovídání si, tak jako tomu bývá při komunikaci tváří v tvář."¹⁰

Počátky telefonické komunikace sahají do druhé poloviny 19. století, kdy byl vynalezen telefon. Od té doby se mnohé změnilo a díky mobilním telefonům jsme dosažitelní na téměř jakémkoliv místě, což nám umožňuje promptní výměnu informací, řešení problémů, oslovení nových partnerů, využití příležitostí ve velmi krátkém čase.

Také tuto komunikaci v rámci firmy můžeme rozdělit do dvou základních skupin a to na interní a externí volání. I v tomto případě mají tyto skupiny společné zásady, které bychom měli dodržovat. Hovory by měly být věcné, srozumitelné a ať již přijímáme hovor či ho iniciujeme, měli bychom být slušní, mluvit spisovně a v případě důležitých zpráv si dělat poznámky. Pokud se nejedná o naléhavé řešení situace, je nevhodné volat mimo rámec pracovní doby nebo v pozdních večerních hodinách, svátcích či víkendech.

Přestože se volající nevidí v danou chvíli osobně, tak i náš způsob vyjadřování a schopnost reagovat na kladené otázky vytváří obraz o naší osobě. Na některé hovory, především pro externí potřeby, bychom se měli předem připravit. Než kontaktujeme volajícího, měli bychom si stejně jako u psané formy alespoň v bodech sepsat, jaké informace potřebujeme sdělit, na jaké otázky potřebujeme znát odpověď. Zmatený či nejistý hovor může vyvolat v příjemci pochybnosti a v některých případech může

¹⁰ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 259.

adresát ztratit zájem o další spolupráci. Jsme-li osloveni naopak my, a v danou chvíli nejsme schopni zodpovědět kladené dotazy, je věcné se omluvit s příslibem zjištění požadovaných informací a zpětného zavolání. V případě, kdy nemáme v danou chvíli čas s volajícím komunikovat, měli bychom se omluvit a požádat o jiný termín, který nám bude vyhovovat a kdy se budeme moci plně soustředit na rozhovor. Během hovoru bychom se neměli věnovat žádné jiné činnosti, která by mohla odvracet naši pozornost.

2 MANAŽER - KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Oblast komunikace ve firmě je velmi široká oblast, proto se budu věnovat pouze jedné její části a to komunikace manažera se svým podřízeným.

"Prospěch efektivních komunikačních praktik lze spatřovat ve zvyšování produktivity, zlepšování kvality produktů i služeb, ve vyšší míře iniciativy a vyšší míře tvořivosti, ve větší pracovní spokojenosti, snížené absenci a snížené míře fluktuace a ve snižování nákladů."¹¹

Manažeři a pracovníci na vedoucích pozicích, kteří chtějí správně a efektivně vést své pracovníky, by neměli podceňovat práci s lidským kapitálem a měli by mu věnovat řádnou pozornost. K tomu je zapotřebí, aby porozuměli potřebám skupin i jednotlivců, a uměli s nimi adekvátně komunikovat, uměli naslouchat a využívali zpětnovazební systém. Každý manažer by měl zajistit, aby se potřebná data, informace dostaly včas k jeho pracovníkům. Minimálně by každý pracovník měl:

- být seznámen s cíli organizace (průběžně i s případnými změnami cílů),
- být seznámen s Pracovním a bezpečnostním řádem,
- znát svou roli v týmu,
- vědět, co se od něj očekává,
- mít potřebné informace pro výkon své práce,
- dostávat pravidelnou zpětnou vazbu o plnění úkolů,
- mít prostor se vyjádřit, navrhnout změnu,
- cítit oporu ve svém vedoucím (manažerovi).

Manažer by měl mít také celkový přehled o svých podřízených, jejich kladech a záporech (bude tak připraven na různé situace, může předpokládat, jak se kdo v dané situaci zachová), jejich povaze (na každého člověka platí "jiný metr" - jiný přístup v komunikaci), ale i o jejich možném potenciálu pro případ možnosti delegování náročnější práce na pracovníka.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 119.

Práce s lidmi je nesmírně náročná. Co člověk, to jiná povaha, jiný názor, jiné zkušenosti, jiné hodnoty a potřeby. Proto i přístup manažera k jednotlivým pracovníkům (typům lidí) by měl být odlišný. A to v žádném případě ve smyslu ústupků "silnějším", ale ve správné (rozličné) volbě komunikace. Touto problematikou se například zabývá i Bělohávek ve své knize *Jak vést rozhovory se svými podřízenými pracovníky*. V kapitole hodnotících pohovorů s pracovníky rozlišuje typy pracovníků dle jejich osobnosti, povahy - nepostradatelný, přátelský, arogantní, plachý, vyrovnaný. Stručně popisuje jejich charakteristiky, poukazuje na možné kořeny problémů, jak by měl být veden rozhovor s jednotlivými typy a také uvádí vhodná opatření.

2.1 Asertivní komunikace

"Je to způsob, jak jednat s lidmi, aniž bychom s nimi manipulovali a aniž by oni manipulovali s námi."¹²

Ideální by bylo, kdyby manažeři i pracovníci ovládali pravidla asertivního chování. Nebylo by nic příjemnějšího, než si o problému (vzniklé situaci) v klidu, bez jakýchkoliv emocí pohovořit a najít společné řešení. Domnívám se, že při dobré vůli a zainteresování jednotlivých pracovníků do podstaty asertivity, je možné alespoň částečně takového souladu v menších kolektivech dosáhnout. Manažer a jeho podřízený pracovník (ale i manažeři a pracovníci mezi sebou) by pak spolu hovořili rovnocenně (nepovažovali se za soupeře, ale kolegy jednoho týmu), byli sami k sobě dostatečně kritičtí, upřímní, případně přiznali svou chybu, nenechali se unést a byli nad věcí.

Především ve velkých firmách je však většinou manažer postaven do role, kdy musí přesvědčit pracovníka (pracovnice) o dané věci, přičemž může dokonce narážet i na odpor. Proto je důležité, aby byl manažer vždy nad věcí a vyžaduje-li to situace, pak trval na svém požadavku (nevyžaduje-li, tak případně v určitém "bodě" ustoupit a najít kompromis), neřešil a nereagoval na nepravdivé (neoprávněné) podněty, případně souhlasil a vyjádřil se k oprávněným atd.

¹² BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*, s. 21.

2.2 Umění naslouchat

"Slyšet nám umožňují uši, ale poslouchání znamená vnímat, pochopit, reagovat. Při poslouchání mluvíme pouze tehdy, když mluvčímu chceme dát najevo, že mu rozumíme (parafrázujeme, co jsme slyšeli), nebo že mu nerozumíme a pak se ptáme. Lidé se cítí dobře, když jsou vyslyšeni a pochopeni."¹³

Umění naslouchat je důležitá vlastnost, kterou by měl správný manažer ovládat. Může tak předejít mnoha nedorozuměním, konfliktům. Je nutné vyslyšet a zabývat se potřebami pracovníků, jinak by to mohlo vést k jejich demotivaci. Proto bychom se měli zajímat o jejich názory, návrhy na zlepšení, které by mohli zefektivnit práci a tak i upevnit v zaměstnancích pocit, že jsou součástí týmu, posílit tím jejich sounáležitost a loajalitu. Při poslouchání je nutné filtrovat důležité informace, zapamatovat si ty podstatné a je věcné si dělat poznámky.

Při našem sdělení pracovníkům bychom měli přistupovat vždy individuálně dle dané situace. Ne každý je dobrý posluchač a při sdělení více pracovníkům najednou nejsme schopni okamžitě zjistit, zda byla zpráva všemi pochopena a přijata. Velkou roli v tomto případě hraje správná volba informačního média. Některé informace je efektivnější předložit pracovníkům v písemné podobě. Přesto, bychom si následně měli ověřit tváří v tvář, zda správně pochopili obsah naší zprávy a reagovat na jejich případnou zpětnou vazbu. Nebo zvolit opačnou cestu, sdělit informace pracovníkům, ale pro jistotu (pracovník/ci nemusel/i v danou chvíli zachytit všechny podstatné informace) poskytnout pracovníkům naše sdělení i písemně.

Při komunikaci tváří v tvář bychom měli zajistit, abychom nebyli rušeni a mohli jsme se tak plně soustředit na náš hovor. Je nutné zvolit správné načasování (například před koncem pracovní doby může být svedena pozornost pracovníka - můžeme mít naplánované jiné aktivity, které mu tímto můžeme ohrozit) a správné prostředí (klidné, bez rušivých elementů). Vybíral i Mikuláščík se také shodují na tom, že "třetí" osoba může mít vliv na vývoj hovoru. I tzv. přihlížitel, přestože se nijak nevyjadřuje, je považován za součást komunikace a hovor by byl s velkou pravděpodobností veden jinak. Proto je důležité, aby při řešení určitých situací byl vždy přítomen nebo přítomni pouze pracovníci, kterých se daná věc dotýká.

¹³ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 86.

2.3 Zpětná vazba

Než se dostane informace od autora zprávy ke konečnému příjemci, tak projde několika fázemi. Na začátku stojí myšlenka, kterou je nutno správně interpretovat směrem k příjemci, aby byla co nejlépe pochopena. Většinou je však během své "cesty" narušována různými šumy, které bychom se měli snažit eliminovat. Poslední fází by však mělo být zjištění, zda bylo naše sdělení přijato a akceptováno, a právě to nám umožňuje zpětná vazba.

Zpětnou vazbu (pozitivní i negativní) bychom však neměli jen přijímat, ale také poskytovat. Každý zaměstnanec by měl být pravidelně informován o svých pracovních výsledcích. Pracovník tak pocítí zájem vedoucího o jeho činnost (což může zapůsobit motivačně), ale také tím eliminujeme případné nedorozumění či neshody, které mohou vyústit do zbytečného konfliktu (není-li pracovník konfrontován, může nabýt dojmu, že své úkoly plní řádně a proto v případě, že tomu tak není, měl by se to co nejdříve dovědět).

3 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI

"Již Elton Mayo ve třicátých letech minulého století zjistil, že vztahy mezi lidmi na pracovišti mají zásadní význam pro efektivní výkon pracovní činnosti. Položil tak základy vzniku sociální psychologie práce, aplikovaného oboru, který se zabývá člověkem v pracovním procesu z hlediska jeho kontaktů a vztahů s druhými lidmi."¹⁴

Jak jsem již ve své práci zmínila, tak každý máme jinou povahu, jiné potřeby, zkušenosti atd. Člověka ve svém jádru nikdy nepředěláme, můžeme se ho pokusit pouze nasměrovat a ukázat mu cestu, kterou by se měl vydat. Ve firmě můžeme jako prostředek pro dosažení našeho cíle (nastavení správné a korektní komunikace) například využít firemního kodexu¹⁵, který pracovníkům ukládá jasná pravidla, jak mají jednat, jak vystupovat v rámci firmy, ale také na veřejnosti, a stanovit co je a není přípustné atd.

Mnohdy si to právě ani neuvědomujeme, přesto svým vlastním jednáním ovlivňujeme své okolí (kolegy, přátelé atd.), a stejně tak oni ovlivňují i nás. Úkolem manažera by také proto mělo být, aby se toto ovlivňování projevovalo v pozitivním duchu a docházelo především k tzv. synergii.

Bělohlávek uvádí: "Výsledek týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců. Právě to, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků schopnostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří něco nového. Výkon skupiny pak převyšuje souhrn možností jednotlivců."¹⁶

Zdravé mezilidské prostředí je nutné vybudovat a udržovat. Nelze nevěnovat pozornost vzniklým konfliktům, možné diskriminaci či dokonce šikaně. Nelze se také spoléhat na to, že přestože jsme například maximálně vnitřně přesvědčeni o správnosti našeho rozhodnutí, že to tak budou pociťovat i ostatní. A proto bychom se měli před velkými změnami, inovacemi atd. poradit s ostatními členy týmu, konzultovat

¹⁴ PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 194.

¹⁵ Blíže se touto problematikou zabývá např. PUTNOVÁ, A., a SEKNIČKA, P., *Etické řízení ve firmě*.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést svůj tým*, s. 13.

postupy, přínosy, hrozby ze všech možných úhlů pohledu (pracovních pozic) a tím svým způsobem podporovat dobré mezilidské vztahy.

3.1 Problémové chování pracovníků

"Obtížné chování zaměstnanců škodí podnikům přímo i nepřímo. Vedle přímých škod spojených s výkonovými nedostatky nebo kázeňskými prohřešky problémových zaměstnanců může ničit i pracovní morálku ostatních zaměstnanců nebo narušovat pověst organizace."¹⁷ Podle Urbana lze za obtížné projevy jednání považovat například:

- agresivní, hrubé nebo urážlivé chování ke společenskému okolí,
- sklon vyvolávat konflikty, narušovat týmovou atmosféru a poškozovat mezilidské vztahy,
- neodpovědnost, sklon k apatickému nebo znučenému chování, nezájem o práci,
- sklon k absencím nebo nedochvilnosti,
- tendence "ohýbat" a nedodržovat pracovní nebo obecně platné předpisy, sklon k nepoctivosti,
- snaha přenášet vinu na druhé, hledat obětní beránky, vytvářet viníky,
- sklon nerespektovat autority nebo negativní postoj k autoritám, problémy se schopností přizpůsobovat se okolí nebo hierarchickým vztahům.¹⁸

Každý manažer by měl být schopen tyto hlavní obtížné projevy rozpoznat, analyzovat, příslušně na ně průběžně reagovat a co nejvíce je eliminovat (nejlépe zcela zabránit jejich vzniku). Neboť bude-li například na pracovišti člověk, který se bude vyhýbat své práci, bude ji přenášet na druhé a manažer přestože o těchto nešvarech ví a nereaguje na ně, pak snadno dojde ke konfliktům, demotivaci a snížení pracovní morálky i ostatních členů skupiny.

¹⁷ URBAN J., *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, s. 104.

¹⁸ Tamtéž.

3.2 Řešení konfliktů

"Konflikty v rámci organizace jsou zpravidla vnímány jako nepříjemné, škodlivé a časově náročné. Podobně jako cholesterol mohou však být i konflikty v organizaci nejen škodlivé, ale i užitečné."¹⁹

Především ve větších kolektivech se nelze konfliktům zcela vyhnout, a proto je nutné se jimi zabývat a umět je řešit, což by měla být další dovednost manažera.

Konflikty ve firmě můžeme rozdělit do dvou základních skupin. První tvoří konflikty vyvolané mezi zaměstnanci (horizontální), druhou pak mezi pracovníkem a jeho nadřízeným (vertikální).

Konflikty mezi zaměstnanci mohou být jak osobní (každý člověk je jiná povaha a nemusí si s každým rozumět), tak pracovní. Osobní konflikty svým způsobem neohrožují cíle firmy, a proto nemusí být (pokud nepřesáhnou určitou mez, např. když běžný konflikt nepřeroste v šikanu) řešeny. Pracovní konflikty se však považují za škodlivé, neboť vedou ve většině případech k demotivaci a ke zhoršení pracovního klimatu na pracovišti. Tento druh konfliktu může vzniknout například špatným, nespravedlivým nastavením podmínek pro všechny zaměstnance (někteří jedinci to mohou pocítovat jako diskriminaci), což může vést k nezdravé rivalitě, nevraživosti. V tomto případě by mělo dojít k přehodnocení nastavení pravidel (hodnocení, dělby práce atd.) a tímto způsobem je eliminovat.

Konflikty mezi manažerem a pracovníkem mohou snadno vzniknout i pouhým nedorozuměním. Proto je vždy nutné pracovníky plně informovat a ujistit se, že pochopili naše myšlenky. K častým střetům také dochází při inovaci, kdy pracovníci plně nechápou potřebu změny a odmítají se zapojit do nových procesů ve firmě. Zde je důležité pracovníkům řádně vysvětlit všechny přínosy, které nová změna přináší a je-li to možné nechat je se přímo účastnit přípravných prací.

Užitečné konflikty jsou většinou prospěšné jak pro pracovníky i firmu, kdy jiný náhled pracovníka na vzniklou situaci, může firmu nasměrovat jiným, lepším směrem.

Při řešení konfliktů s pracovníky musíme zajistit, aby byli vždy přítomni jen ti dotčení, kterých se daná věc týká. Musíme se také vyvarovat srovnávání pracovníků, vyslechnout si všechny argumenty a pokud možno najít kompromis.

¹⁹ URBAN, J., *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, s. 124.

3.3 Pracovní porady

"Pracovní porady jsou nezbytnou součástí řízení, koordinace a organizace práce, inspirace práce a příležitostí ke změnám myšlení. Cílem porady může být přesvědčování účastníků, orientování, podněcování, podpora, ujasnění názorů, sjednocení postojů, urovnání sporů, rozhodnutí o dalších krocích a aktivitách v činnosti firmy. Ale pokud chceme pracovníky pouze informovat, není třeba svolávat pracovní porady."²⁰

Jedna z možností, jak zapojit pracovníky do procesů ve firmě, aby pocítili sounáležitost, zodpovědnost, dostali prostor se vyjádřit, by mělo být efektivní využívání pracovních porad. Porada = radit se, a v tomto duchu by měla i pracovní porada probíhat. Poradu lze označit také za proces, neboť na samém počátku stojí myšlenka, problém apod., kdy se snažíme diskuzí s kolegy nalézt optimální řešení, které po aplikaci vyvolá následek (ať už kladný nebo záporný).

Aby si manažer počínal co nejefektivněji, je důležité se na každou poradu řádně připravit. Ještě předtím, než manažer poradu svolá, musí informovat své kolegy o cíli porady (aby se mohli kolegové připravit a porada splnila svůj účel, jinak by byla neefektivní) a o přibližné délce trvání porady (aby znali časový prostor, ve kterém je nutno danou problematiku probrat). Manažer by poradu následně měl také plně koordinovat, řídit, usměrňovat, ale zároveň by měl vyslyšet argumenty všech zúčastněných (jejich návrhy, nápady, připomínky, nedostatky) a nikoho neopomenout.

Také spontánní diskuze mezi dvěma pracovníky o vzniklém problému (situaci) na pracovišti se dá považovat za pracovní poradu. Není sice plánovaná, ale ve své podstatě je cílem této konverzace naléznout řešení, jak danou věc urovnat, aby nebyly ohroženy nám zadané úkoly, cíle.

²⁰ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 219.

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE - spol. p.k.Solvent, s r. o.

V praktické části mé práce se věnuji komunikaci a vztahům na pracovišti ve společnosti p. k. Solvent, s r. o., pro kterou pracuji od roku 2005 (nyní jsem na řádné rodičovské dovolené). Firma ve svých začátcích čítala pouze 3 zaměstnance a během 20 let se rozrostla natolik, že v současné době zaměstnává okolo 1200 pracovníků. Na této společnosti lze vidět, jak je nutné nastavit správnou komunikaci v rámci celé firmy, aby se dále úspěšně rozvíjela i při takovém velkém nárůstu pracovníků.

Jelikož komunikace napříč celou firmou je však velmi široká oblast, zvolila jsem pouze jednu část společnosti, kdy se budu zabývat interní komunikací v Logistickém centru v Olomouci, kde jsem působila před mým nástupem na mateřskou dovolenou jako vedoucí fakturace.

4.1 Představení společnosti p. k. Solvent, s r. o.

Společnost p. k. Solvent, s r. o. vznikla v roce 1992 a je stále ryze česká a velmi úspěšná firma na velkoobchodním i maloobchodním poli s drogistickým zbožím. Majitelé společnosti se (spolu se svými zaměstnanci) postupně vypracovali z prostor bytu 2+1 a pronajaté garáže do současné podoby dvou velkých vlastních logistických center – LC Praha a LC Olomouc (dále jen LCO) a jsou spolumajitelé dvou velkoobchodů s drogistickým zbožím na Slovensku. Společnost provozuje několik prodejen pod názvem Family drogerie, u českých výrobců si nechává vyrábět privátní značku cenově výhodnou, dostupnou pro spotřebitele i maloobchody a zásobuje okolo 5500 maloobchodních jednotek. V roce 2012 rozšířila svou působnost v ČR převzetím (koupí) maloobchodních prodejen sítě Schlecker. Pro běžného spotřebitele je především známá jako síť drogerie TETA.

LC Olomouc je zaměřeno především na skladování a distribuci zboží. Veškerá hlavní agenda – vedení společnosti, ekonomické oddělení, personální oddělení, nákupní oddělení atd., je soustředěna na centrále v Praze.

Jak jsem již zmínila, společnost zaměstnává celkem okolo 1200 lidí a proto je správné nastavení komunikace velmi důležitou součástí strategie pro úspěšné dosažení firemních cílů. Toto číslo tvoří především pracovníci logistických center v Praze a Olomouci, obchodní zástupci po celé ČR, pracovníci Family prodejen. Jen v LCO zaměstnává

společnost přibližně 150 pracovníků (vzhledem k současným změnám ve firmě se tento údaj mění).

4.1.1 Logistické centrum Olomouc - základní struktura

Logistické centrum Olomouc:

- ředitel provozu,
- logistika: vedoucí + 2 logistici,
- fakturace: vedoucí + 4 fakturantky,
- reklamace: vedoucí + 3 reklamační technici,
- příjem: vedoucí + 3 pracovníci příjmu,
- sklad: vedoucí skladu,
 - vedoucí „lehké“ - 40 pracovníků,
 - vedoucí „těžké“ - 60 pracovníků,
 - 2 vedoucí expedientů – každá směna 12 pracovníků,
- IT oddělení: 2 technici (i pro Family na Moravě),
- personální oddělení: 1 personální specialista (i pro Family na Moravě),
- správce budovy (i pro Family na Moravě).

4.2 Průzkum - popis průběhu a metodika

Průzkum byl realizován na skladě LCO v prvním týdnu měsíce prosince 2012, tj. od 3.12. do 7.12. Probíhal formou dotazníků v tištěné formě. Oblasti průzkumu uvádím v podkapitole Cíle průzkumu a kritéria hodnocení v podkapitole Operacionalizace.

Po dohodě s ředitelem společnosti se samotné realizace, předání dotazníků zaměstnancům, zhostila personální specialista, neboť má velkou důvěru většiny pracovníků ve firmě. Oslovila jednotlivě (či v malých skupinách) všechny pracovníky ve firmě a požádala je o vyplnění dotazníků. Při předávání byli zaměstnanci informováni, že jsou dotazníky anonymní, slouží především pro mou potřebu jako podklad pro bakalářskou práci, ale také, že s celkovými výsledky bude seznámeno

vedení firmy a tak mohou touto cestou poukázat na nedostatky, které je tíží. Tyto informace byly také uvedeny na úvodní straně dotazníku.

Jako neutrální místo pro odevzdávání dotazníků byla vybrána firemní kantýna, kde byla umístěna krabice, do níž mohli pracovníci dotazníky kdykoli během tohoto týdne odevzdat.

Dotazníky byly předloženy k vyjádření všem členům týmu, které jsem uvedla v základní struktuře firmy a byli v době realizace přítomni na pracovišti.

Celkem bylo osloveno přibližně 110 pracovníků skladu a 17 pracovníků kanceláří. Návratnost vyplněných dotazníků: ze skladu 39 ks (35 %) a z kanceláří 12 ks (70 %). Z celkového počtu oslovených (127) se celkem průzkumu zúčastnilo 40 % přítomných zaměstnanců LCO.

Jedním z důvodů neochoty dotazník vyplnit, který pracovníci uváděli, byla obava možného postihu či špatné reakce vedení. Ostatní nevěřili, že by se mohlo něco změnit a nebo jen pouze neprojevíli zájem se průzkumu zúčastnit.

4.2.1 Cíl průzkumu

Cílem tohoto průzkumu je:

- analyzovat interní komunikaci na Logistickém centru v Olomouci společnosti p. k. Solvent, s r. o.

Pomocí dotazníku zjistit:

- spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě (otázka 1-3, 19-20),
- zda jsou nastaveny dobré podmínky pro výkon práce a je zaměstnancům věnovaná patřičná péče jejich nadřízených (otázka 4-8),
- zda mohou zaměstnanci svobodně a bez obav projevit svůj názor, případně využívají možnosti se vyjádřit prostřednictvím systému Cortes a funguje zpětná vazba (otázka 9-11, 21-22),
- celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě, mezilidské vztahy na pracovišti (otázka 12-18),
- názory a postoje zaměstnanců na aktuální otázky často diskutované mezi pracovníky ve firmě (otázka 24-28).

4.2.2 Hypotézy

Hypoteticky může dojít v základě ke třem situacím:

- 1. Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací a informovaností ve firmě, tedy i přístupem vedoucích, mezilidskými vztahy na pracovišti a nebojí se vyjádřit svůj osobní názor.

Není třeba nic měnit, jen udržovat stávající systém a zdokonalovat ho.

- 2. Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací a informovaností ve firmě, tedy i přístupem vedoucích, mezilidskými vztahy na pracovišti a nebojí se vyjádřit svůj osobní názor, ale pouze částečně.

V bodech, které označí v dotazníku za nevyhovující, budou podkladem pro vedení ke zlepšení, doladění.

- 3. Zaměstnanci nejsou spokojeni s komunikací a informovaností ve firmě, tedy ani s přístupem vedoucích, mezilidskými vztahy na pracovišti a obávají se vyjádřit svůj osobní názor.

Na základě informací zjištěných z dotazníků by tak mělo dojít k nápravě, neboť komunikace ve firmě není správně nastolena, což vede k nespokojenosti zaměstnanců, které by se mohlo neblaze projevit v budoucnosti.

4.2.3 Operacionalizace

- Hypotéza 1: Předpokládá se, že 75 % a více všech zaměstnanců je spokojeno s informovaností ve firmě, nastavenou firemní strategií, přístupem vedoucích i s mezilidskými vztahy na pracovišti a nebojí se svobodně projevit svůj názor. Předpokladem je, že 75 % a více respondentů u otázek 1-2, 4-9, 11, 14, 16, 19-22 odpoví ANO nebo SPÍŠE ANO a zároveň u otázek 3, 10, 12-13, 15, 17-18, odpoví NE nebo SPÍŠE NE.
- Hypotéza 2: Předpokládá se, že 41 % - 74 % všech zaměstnanců je spokojeno s informovaností ve firmě, nastavenou firemní strategií, přístupem vedoucích i s mezilidskými vztahy na pracovišti a nebojí se svobodně projevit svůj názor. V tomto případě tedy respondenti cítí v některých oblastech potřebu něco změnit.

Předpokladem je, že 41 % - 74 % respondentů u otázek 1-2, 4-9, 11, 14, 16, 19-22 odpoví ANO nebo SPÍŠE ANO a zároveň u otázek 3, 10, 12-13, 15, 17-18, odpoví NE nebo SPÍŠE NE.

- Hypotéza 3: Předpokládá se, že 40 % a méně všech zaměstnanců je spokojeno s informovaností ve firmě, nastavenou firemní strategií, přístupem vedoucích i s mezilidskými vztahy na pracovišti a nebojí se svobodně projevit svůj názor. V tomto případě cítí respondenti ve většině dotazovaných oblastech potřebu něco změnit.

Předpokladem je, že 40 % a méně respondentů u otázek 1-2, 4-9, 11, 14, 16, 19-22 odpoví ANO nebo SPÍŠE ANO a zároveň u otázek 3, 10, 12-13, 15, 17-18, odpoví NE nebo SPÍŠE NE.

4.2.4 Struktura dotazníku

Dotazník je rozdělen na 4 základní části a skládá se z celkem 31 otázek. Obsahuje pouze jednu zcela otevřenou otázku (č. 23) a 6 z části otevřených otázek, které dávají respondentům prostor k vyjádření, uvedení osobních názorů, námětů a připomínek.²¹ U všech ostatních otázek je možnost výběru z odpovědí: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne, Nemohu posoudit. Dotazník uvádím v příloze č. 1.

První část je základní, pro mou práci stěžejní a obsahuje otázky týkající se komunikace na pracovišti a celkové spokojenosti pracovníků (otázky 1-18).

Druhá část (otázky 19-22) je určena pouze zaměstnancům kanceláří (fakturace, reklamace, logistika, příjem). Týká se Novinek a systému Cortes, k nimž mají přístup pouze tyto pracovníci a mohou se tak k otázkám relevantně vyjádřit (ostatní řadoví pracovníci skladu se mohou vyjadřovat a jsou informováni prostřednictvím svých vedoucích).

Novinky = vychází 1x týdně, jsou určeny všem členům firmy (manažerům, ředitelům, obchodním zástupcům, pracovníkům jednotlivých oddělení, pracovníkům maloobchodních prodejen Family). V Novinkách nalezneme veškeré informace o změnách ve firmě, cenových změnách, akcích, postupech atd.

Systém Cortes = systém, prostřednictvím kterého je možnost řešit problémy vzniklé v provozu, na základě interních zpětných vazeb. Tento systém je ve firmě nový,

²¹ O problematice uzavřených otázek podrobněji např. HENDL, J., *Kvalitativní výzkum*, s. 71.

přístupný všem zaměstnancům firmy a má pomoci předcházet konfliktům a řešit i nepříjemné problémy. Všechny vložené dotazy, problémy musí být zodpovězeny, nesmí být ponechány bez odpovědi.

V třetí části jsem dala prostor řediteli LCO, který by rád znal odpovědi na otázky 24-28. Tento okruh otázek je součástí častých diskuzí, a tudíž je aktuální. Z tohoto důvodu jsem panu řediteli vyšla vstříc, neboť jsem si vědoma, že případná změna by prospěla spokojenosti zaměstnanců a vedla ke zlepšení atmosféry na pracovišti.

Čtvrtá část (otázky 29-31) je zaměřena na demografické údaje. Pomocí získaných údajů můžeme analyzovat, zda se liší názory zaměstnanců vzhledem k délce trvání pracovního poměru (2 stanovené hranice: více než 1 rok, méně než 1 rok), či věku respondentů (3 stanovené hranice: 18-30 let, 31-45 let, 46 a více) a umožní nám tak případně nahlédnout na situaci z hlediska různých úhlů pohledu zaměstnanců.

4.3 Vyhodnocení průzkumu

V následující podkapitole nejdříve celkově zhodnotím všechny zkoumané oblasti dle stanovených hypotéz. V další pak budu postupně vyhodnocovat jednotlivé odpovědi na otázky z dotazníku v pěti ucelených kategoriích a to dle rozdělení otázek podle jednotlivých zkoumaných oblastí, které jsem uvedla v podkapitole Cíl průzkumu.

4.3.1 Celkové vyhodnocení hypotéz

Při vyhodnocení hypotéz budu vycházet z výsledků za celou organizaci, tedy za pracovníky kanceláří i skladu dohromady. Všechny výsledky jsou přepočítány pouze na odpovědi pracovníků, jenž zvolili možnost ano, spíše ano, spíše ne, ne. Odpověď nemohu posoudit v těchto výsledcích tedy zohledňovat nebudu.

Odpovědi potvrzující jednotlivé hypotézy jsou pro přehlednost označeny barevně.

Hodnocení dle hypotéz a operacionalizace je následující:

- Hypotéza 1 - spokojeno 75 % a více - uspokojivý stav - udržovat a rozvíjet
- Hypotéza 2 - spokojeno 41 - 74 % - méně uspokojivý stav - podnět k zamyšlení
- Hypotéza 3 - spokojeno 40 % a méně - neuspokojivý stav - potřeba změny

Tabulka č. 1: Vyhodnocení hypotéz - LCO celkem (odpovědi v %, pracovníci/osob)

Otázka:	1	2	3	4	5	6	7
Odpověď respondentů	Informovanost ve firmě	Porady týmu	Nerešené oblasti	Role v týmu, očekávání	Organizace práce	Přístup vedoucího	Včasnost informací
Ano + Spíše ano	72,9	75,6	53,7	100	58,3	84	80
Spíše ne + Ne	27,1	24,4	46,3	0	41,7	16	20
Počet pracovníků	48	45	41	48	50	50	51

Otázka:	8	9	10	11	12	13	14
Odpověď respondentů	Srozumitelné zadání	Návrh nadřiznému	Svoboda komunikace	Zpětná vazba	Úvaha o výpovědi	Zásah do osob. života	Mezilidské vztahy
Ano + Spíše ano	100	71,1	46	85,7	8,7	84	49
Spíše ne + Ne	0	28,9	54	14,3	91,3	16	51
Počet pracovníků	51	38	50	42	46	50	49

Otázka:	15	16	17	18	19	20	21	22
Odpověď respondentů	Konflikty na pracovišti	Řešení konfliktů	Diskriminace	Šikana	Včasnost Novinek	Struktura Novinek	Využívání systému Cortes	Cortes - přínos
Ano + Spíše ano	47,8	52,6	8,2	0	83,3	75	22,2	55,6
Spíše ne + Ne	52,2	47,4	91,8	100	16,7	25	77,8	44,4
Počet pracovníků	46	38	49	50	12	12	9	9

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza č. 1 byla potvrzena výsledky v oblasti otázek: 2, 4, 6-8, 11-12, 17-20

Hypotéza č. 2 byla potvrzena výsledky v oblasti otázek: 1, 3, 5, 9-10, 14-16, 22

Hypotéza č. 3 byla potvrzena výsledky v oblasti otázek: 13, 21

4.3.2 Vyhodnocení jednotlivých oblastí

V této podkapitole budu postupně vyhodnocovat jednotlivé otázky v pěti ucelených oblastech, které jsem stanovila v Cílech průzkumu.

První kategorie otázek se týká spokojenosti zaměstnanců s informovaností ve firmě. Pracovníci na všech pozicích by měli být pravidelně informováni, neboť jsou součástí týmu a může to také posílit jejich loajalitu a sounáležitost.

Druhá oblast zahrnuje otázky ohledně nastavení podmínek pro výkon práce zaměstnanců a péče jejich nadřízených. Každý pracovník by měl ve svém vedoucím cítit oporu a jen správným vedením, jasným a srozumitelným zadáním úkolu se můžeme vyhnout zbytečným prostojeům, ale i konfliktům, nepříjemnostem a nedorozumění.

Třetí oblast je zaměřena na svobodu projevu, vyslechnutí názoru pracovníků na vzniklé pracovní situace a zpětnou vazbu. I sebemenší náměty, názory či připomínky by měly být řešeny a neměly by být ponechány bez odezvy, jelikož můžeme být mnohdy zaslepeni provozní slepotou. Nicméně, jak říká staré pořekadlo "Dobrá rada nad zlato".

Cílem čtvrté kategorie otázek bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě, současný stav mezilidských vztahů a zda jsou řešeny konflikty na pracovišti. Téměř všichni trávíme většinu našeho času v zaměstnání a proto budování zdravého a přátelského prostředí, týmu je velmi důležité.

Poslední oblast je zaměřena na aktuální otázky diskutované mezi pracovníky ve firmě. Přesto, že se tyto otázky netýkají přímo komunikace, jsou podnětem pro pana ředitele, který si na tyto přál znát odpověď, ve snaze zlepšit pracovní atmosféru na pracovišti.

V tabulkách jsou uvedeny kompletní data, resp. konkrétní odpovědi všech pracovníků. U grafů jsou pro přehlednost výsledky opět přepočítány pouze na odpovědi respondentů, kteří zvolili možnost ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě (otázka 1-3, 19-20):

1. Jste dostatečně informováni o dění ve firmě (cílech firmy, chystaných změnách, dosažených výsledcích)?
2. Jsou, dle Vašeho názoru (potřeb), dostatečně často prováděny porady Vašeho týmu?
3. Jsou oblasti, které zůstávají dle Vašeho názoru neřešeny a rádi by jste je v rámci porad diskutovali?
19. Dostáváte Novinky včas?
20. Jsou pro Vás psány jednoznačně a srozumitelně?

Tabulka č. 2: Spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě (v %)

Pracoviště	Otázka:	1	2	3	19	20
	Odpověď respondentů	Informovanost ve firmě	Porady týmu	Něřešené oblasti	Včasnost Novinek	Struktura Novinek
Kanceláře	Ano	0	16,7	16,7	58,3	16,7
	Spíše ano	75	58,3	16,7	25	58,3
	Spíše ne	16,7	25	50	16,7	25
	Ne	0	0	16,7	0	0
	Nemohu posoudit	8,3	0	0	0	0
Sklad	Ano	23,1	25,6	28,2		
	Spíše ano	43,6	38,5	17,9		
	Spíše ne	10,3	12,8	17,9		
	Ne	17,9	7,7	10,3		
	Nemohu posoudit	5,1	15,4	25,6		
LCO celkem	Ano	17,6	23,5	25,5		
	Spíše ano	51	43,1	17,6		
	Spíše ne	11,8	15,7	25,5		
	Ne	13,7	5,9	11,8		
	Nemohu posoudit	5,9	11,8	19,6		

Zdroj: vlastní zpracování

U otázky týkající se spokojenosti s informovaností o dění ve firmě je malý rozdíl z pohledu pracovníků kanceláří, kteří jsou spokojeni (75 %) a skladu, kde je spokojeno 66,7 %. Za povšimnutí také stojí údaj 28,2 % nespokojených respondentů skladu. Odpověď ne či spíše ne označilo celkem 9 pracovníků skladu, z nichž 8 pracuje pro firmu déle než 1 rok.

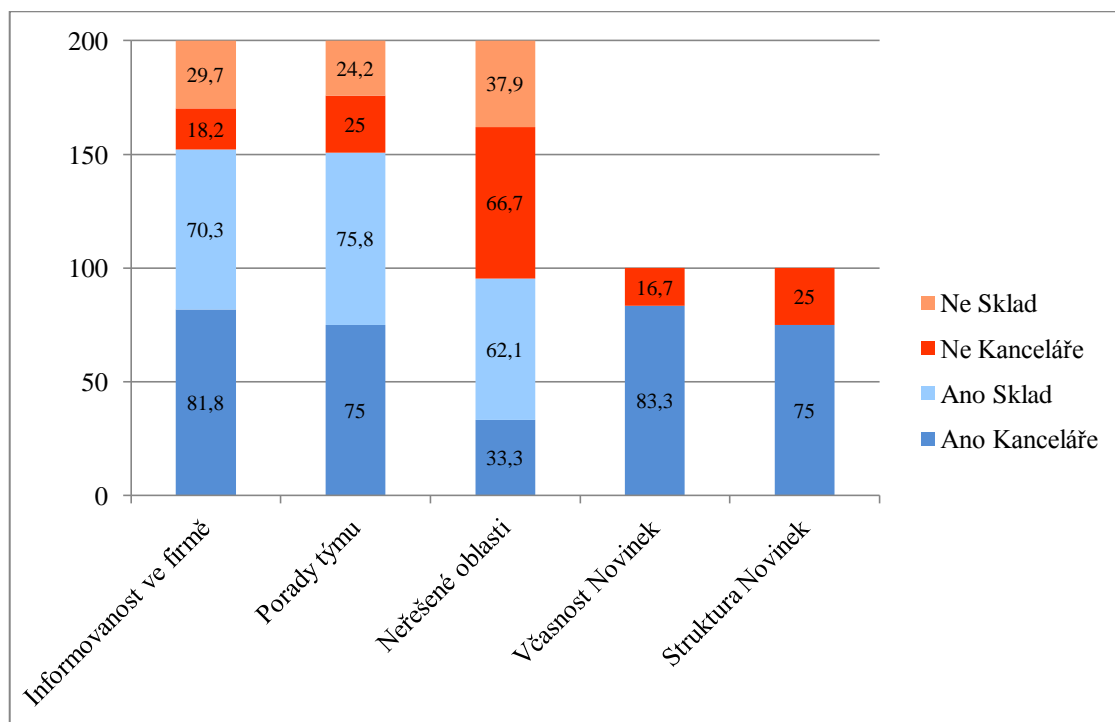
Podobný názor a struktura odpovědí je také na časnost provádění porad. U kanceláří je odpověď ze 75 % kladná, u skladu pak ze 64,1 %. Zápornou odpověď zvolilo celkem 8 pracovníků skladu, jenž všichni pracují pro firmu déle než 1 rok. U této otázky hraje velkou roli také 15,4 % zaměstnanců skladu, kteří využili odpovědi nemohu posoudit, z nichž 4 zaměstnanci (z 29) pracují pro firmu déle než 1 rok a 4 zaměstnanci (z 10) méně než 1 rok.

K velkému zamyšlení a následné nápravě by měl vedení společnosti přimět výsledek u otázky č. 3, kde 33,4 % respondentů kanceláří a 46,1 % (z 18 pracovníků 16 pracuje pro firmu déle než 1 rok) skladu uvedlo, že existují oblasti, které zůstávají neřešeny. Ve skladu tento údaj malinko zkresluje využití možnosti odpovědi nemohu posoudit 25,6 %, z nichž 6 (z 29) zaměstnanců pracuje pro firmu déle než 1 rok a 4 (z 10) zaměstnanci méně než 1 rok.

Otázka, zda dostávají zaměstnanci Novinky včas, pak dopadla v této kategorii nejlépe, kdy 83,3 % dotázaných odpovědělo ano nebo spíše ano.

Struktura Novinek se s svými 75 % těsně vešla do kladného hodnocení.

Graf č. 1: Spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Nastavení podmínek pro výkon práce a péče nadřízených (otázka 4-8):

4. Znáte Vaši roli v týmu a víte, co se od Vás očekává?
5. Jste spokojeni s organizací práce (víte co máte dělat a nevznikají zbytečné prostoje)?
6. Jste celkově spokojeni s přístupem Vašeho nadřízeného (vedoucího)?
7. Poskytuje Vám Váš nadřízený včas informace potřebné pro Vaši práci?
8. Dostáváte od Vašeho nadřízeného jasná zadání?

Tabulka č. 3: Pracovní podmínky, péče nadřízených (v %)

Pracoviště	Otázka:	4	5	6	7	8
	Odpověď respondentů	Role v týmu, očekávání	Organizace práce	Přístup vedoucího	Včasnost informací	Srozumitelné zadání
Kanceláře	Ano	66,7	41,7	50	41,7	50
	Spíše ano	33,3	25	50	58,3	50
	Spíše ne	0	25	0	0	0
	Ne	0	8,3	0	0	0
	Nemohu posoudit	0	0	0	0	0
Sklad	Ano	76,9	30,8	48,7	38,5	56,4
	Spíše ano	15,4	20,5	28,2	33,3	43,6
	Spíše ne	0	23,1	15,4	15,4	0
	Ne	0	17,9	5,1	10,3	0
	Nemohu posoudit	7,7	7,7	2,6	2,6	0
LCO celkem	Ano	74,5	33,3	49	39,2	54,9
	Spíše ano	19,6	21,6	33,3	39,2	45,1
	Spíše ne	0	23,5	11,8	11,8	0
	Ne	0	15,7	3,9	7,8	0
	Nemohu posoudit	5,9	5,9	2	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

V této kategorii otázek, s výjimkou jedné, obstála firma velmi dobře.

U první otázky týkající se role v týmu byla u kancelářských profesí jednoznačně kladná odpověď (ano či spíše ano). Na skladě tato otázka obstála také výborně, ale 3 respondenti využili odpovědi nemohu posoudit. Překvapivé snad jen může být, že všichni tito 3 pracovníci uvedli, že jsou ve firmě zaměstnání déle než 1 rok.

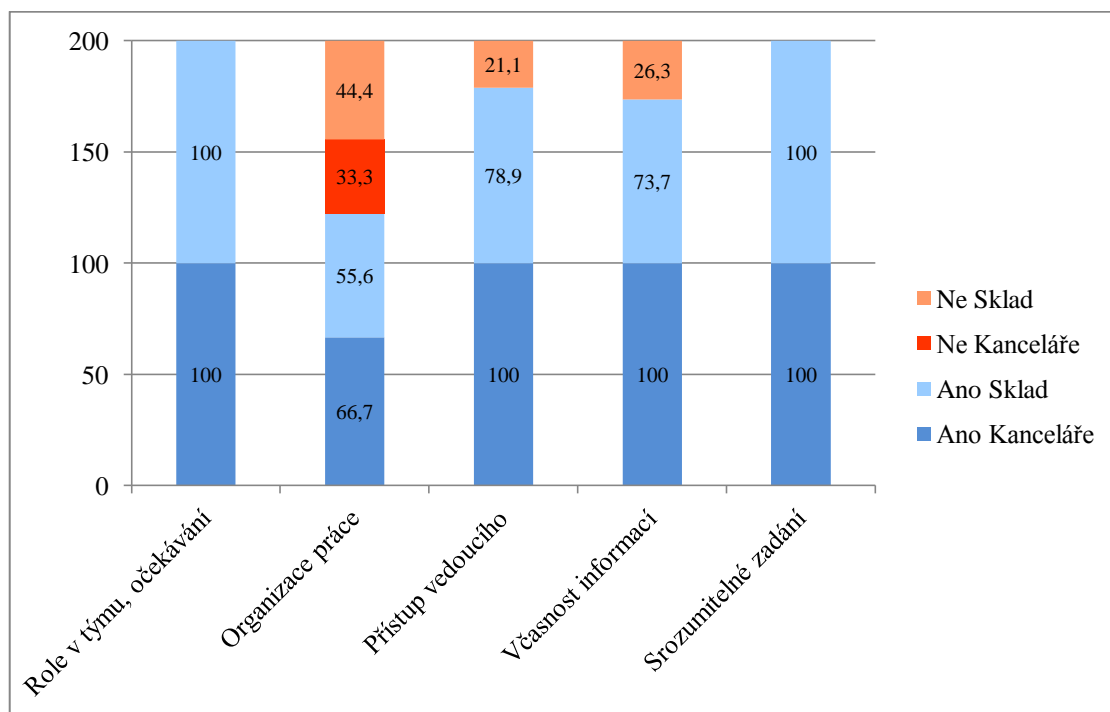
Druhá otázka, týkající se organizace práce, vyšla s mírně negativním výsledkem, kdy je spokojeno 66,7 % pracovníků kanceláří a 51,3 % skladu. Neméně významná jsou, ale právě i čísla 33,3 % pracovníků kanceláří a 41 % skladu, jenž vypovídají o nespokojenosti v této oblasti. Záporně odpovědělo celkem 16 zaměstnanců pracujících ve firmě déle než 1 rok a 4 méně než 1 rok.

S přístupem vedoucího jsou spokojeni všichni zaměstnanci kanceláří (100 %) a také na skladě tato otázka dosáhla kladného hodnocení (76,9 %).

Pracovníci kanceláří se také shodli (100 %), že dostávají od svého nadřízeného včas informace pro svou práci, na skladě kladně odpovědělo na tuto otázku 71,8 % dotázaných. Záporně se vyjádřilo celkem 10 (z 39) pracovníků skladu, všichni ve firmě pracují déle než 1 rok.

Krásná shoda pak nastala u poslední otázky této kategorie, kdy se shodli jak pracovníci kanceláří, tak i skladu, že dostávají jasná zadání pro výkon jejich práce.

Graf č. 2: Pracovní podmínky, péče nadřízených (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Svobodné projevení názoru, využití a funkčnost systému Cortes, existence zpětné vazby (otázka 9-11, 21-22):

9. Když navrhnete Vašemu nadřízenému nápad na vylepšení, na usnadnění práce atd., je Vaše iniciativa vítána?

10. Máte obavy komunikovat otevřeně své myšlenky?

11. Poskytuje Vám Váš nadřízený pravidelnou a odpovídající zpětnou vazbu?

21. Využíváte možnosti řešit problémy prostřednictvím systému Cortes?

22. Je, dle Vašeho názoru, tento systém přínosem?

Tabulka č. 4: Svoboda názoru, systém Cortes, zpětná vazba (v %)

Pracoviště	Otázka:	9	10	11	21	22
	Odpověď respondentů	Návrh nadřazenému	Svoboda komunikace	Zpětná vazba	Využívání systému Cortes	Cortes - přínos
Kanceláře	Ano	50	16,7	16,7	16,7	16,7
	Spíše ano	33,3	25	58,3	0	25
	Spíše ne	0	16,7	16,7	33,3	16,7
	Ne	0	41,7	0	25	16,7
	Nemohu posoudit	16,7	0	8,3	25	25
Sklad	Ano	28,2	17,9	30,8		
	Spíše ano	15,4	28,2	38,5		
	Spíše ne	25,6	15,4	10,3		
	Ne	2,6	35,9	0		
	Nemohu posoudit	28,2	2,6	20,5		
LCO celkem	Ano	33,3	17,6	27,5		
	Spíše ano	19,6	27,5	43,1		
	Spíše ne	19,6	15,7	11,8		
	Ne	2	37,3	0		
	Nemohu posoudit	25,5	2	17,6		

Zdroj: vlastní zpracování

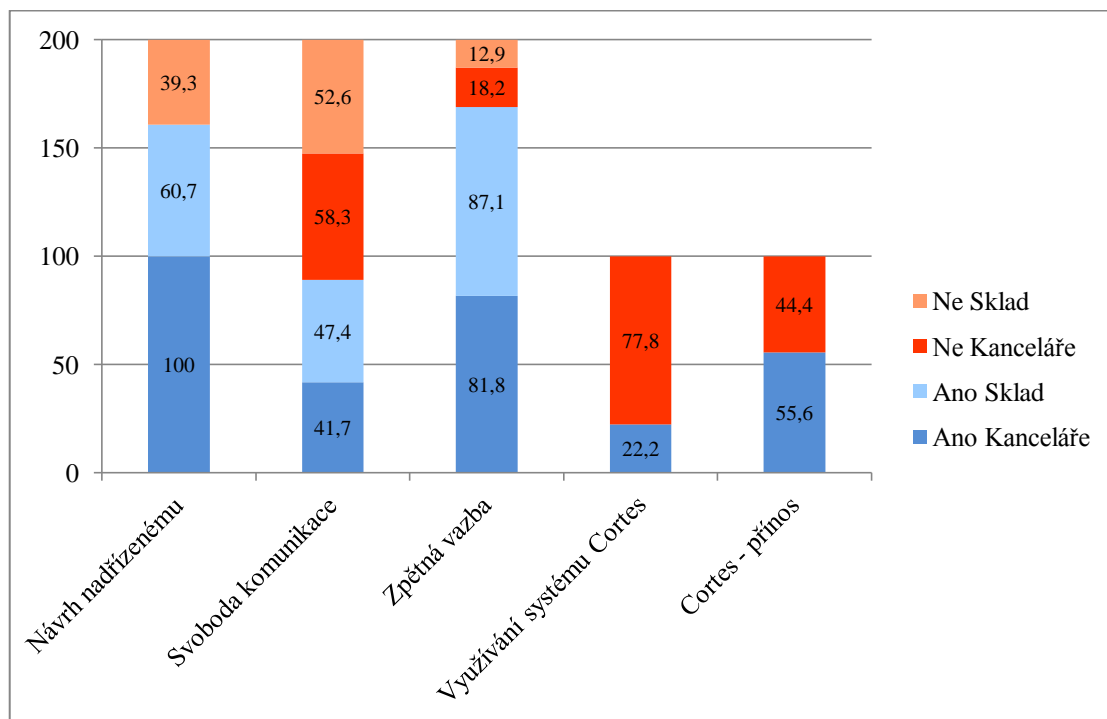
Zatím, co se pracovníci kanceláří setkali s pozitivní odezvou na své návrhy na usnadnění práce, tak pracovníci skladu to pocítují jinak. Na skladě však velkou roli hraje využití odpovědi nemohu posoudit, kterou zvolilo 28,2 % dotázaných (5 prac. více jak 1 rok a 6 méně než 1 rok). Negativně odpovědělo 11 pracovníků (28,2 %), kdy všichni pracují pro firmu déle než 1 rok.

Obavu komunikovat své myšlenky pak sdílí 41,7 % pracovníků kanceláří a 46,1 % skladu. Z pohledu věku u kanceláří nehraje tento ukazatel roli. Na skladě tuto obavu sdílí pouze zaměstnanci starší 31 let.

Co se týká zpětné vazby, tak pracovníci kanceláří se opět těsně dotkly hranice 75 % a pracovníci skladu kladně odpověděli v 69,3 %. U skladu avšak velkou roli hraje opět využití možnosti nemohu posoudit, kterou zvolilo 20,5 %.

Poslední dvě otázky této kategorie se dotýkají systému Cortes. Systém prozatím využilo pouze 16,7 %, což jsou 2 pracovníci z 12 dotázaných. O přínosu tohoto systému je přesvědčeno 41,7 %, tedy 5 pracovníků (z toho i 2 pracovníci, kteří systém již využili). Přestože tyto data nejsou příliš pozitivní, domnívám se, že je to zapříčiněno tím, že je systém teprve v plenkách.

Graf č. 3: Svoboda názoru, systém Cortes, zpětná vazba (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Celková spokojenost zaměstnanců ve firmě, mezilidské vztahy na pracovišti (otázka 12-18):

12. Zvažujete podání výpovědi v nejbližší době?
13. Zasahuje Vám práce do osobního života (především z hlediska časových nároků)?
14. Jste celkově spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?
15. Vznikají na Vašem pracovišti pracovní konflikty?
16. Jsou tyto konflikty dle Vašeho názoru řešeny?
17. Setkali jste se na Vašem pracovišti s diskriminací?
18. Setkali jste se na Vašem pracovišti s šikanou?

Tabulka č. 5: Celková spokojenost, mezilidské vztahy na pracovišti (v %)

Pracoviště	Otázka:	12	13	14	15	16	17	18
	Odpověď respondentů	Úvaha o výpovědi	Zásah do osob. života	Mezilidské vztahy	Konflikty na pracovišti	Řešení konfliktů	Diskriminace	Šikana
Kanceláře	Ano	0	58,3	8,3	25	16,7	0	0
	Spíše ano	0	8,3	41,7	16,7	41,7	0	0
	Spíše ne	16,7	25	33,3	50	16,7	16,7	0
	Ne	83,3	8,3	16,7	8,3	8,3	83,3	100
	Nemohu posoudit	0	0	0	0	16,7	0	0
Sklad	Ano	5,1	74,4	15,4	25,6	20,5	2,6	0
	Spíše ano	5,1	12,8	30,8	17,9	12,8	7,7	0
	Spíše ne	10,3	2,6	23,1	28,2	28,2	5,1	2,6
	Ne	66,7	7,7	25,6	15,4	10,3	79,5	94,9
	Nemohu posoudit	12,8	2,6	5,1	12,8	28,2	5,1	2,6
LCO celkem	Ano	3,9	70,6	13,7	25,5	19,6	2	0
	Spíše ano	3,9	11,8	33,3	17,6	19,6	5,9	0
	Spíše ne	11,8	7,8	25,5	33,3	25,5	7,8	2
	Ne	70,6	7,8	23,5	13,7	9,8	80,4	96,1
	Nemohu posoudit	9,8	2	3,9	9,8	25,5	3,9	2

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka ohledně výpovědi dopadla velmi dobře. V kancelářích o výpovědi neuvažuje nikdo a na skladě 4 pracovníci (u nichž nehrála roli ani délka v zaměstnání ani věk). Naopak, negativně dopadla další otázka, kdy 66 % pracovníků kanceláří a 87,2 % skladu odpovědělo, že jim práce zasahuje do osobního života. Tento údaj vypadá hrozivě, domnívám se však, že je způsobený markantními změnami, které minulý rok firmu provázely (skokový nárůst práce převzetím prodejen Schlecker).

Výsledek z oblasti mezilidských vztahů bohužel také není příliš pozitivní. Odpověď ne či spíše ne zvolilo 50 % pracovníků kanceláří a 48,7 % skladu. U této otázky nehrál roli ani věk respondentů ani délka jejich působnosti ve firmě.

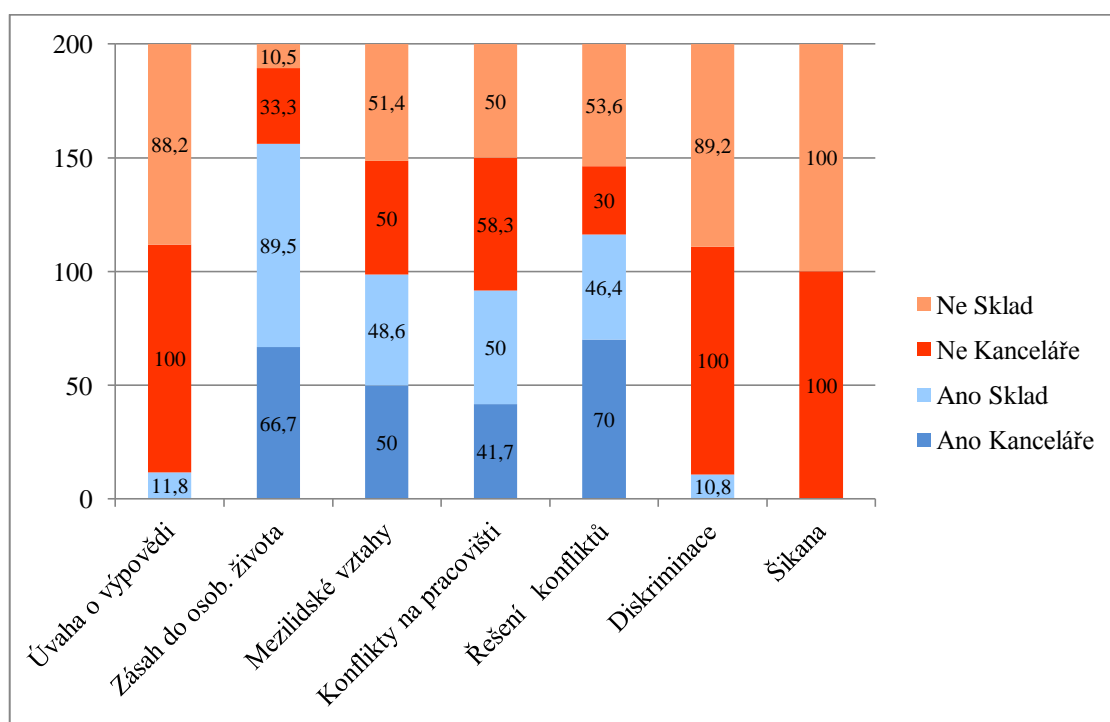
Otázka týkající se konfliktů na pracovišti vyšla s mírně negativním výsledkem. Přestože se mohli pracovníci u této otázky vyjádřit k identifikaci problému, této možnosti využili pouze 3 pracovníci. Dva pracovníci kanceláří uvedli, že vidí problém především

v pracovní morálce členů týmu a žabomyších válkách. Pracovník skladu vidí úskalí v nervozitě a stresových podmínkách, jenž panují v současné době na pracovišti. U této otázky je rozdíl v délce působnosti ve firmě, kdy na skladě negativně odpověděli pouze pracovníci, jenž jsou zaměstnaní déle než 1 rok.

Řešení vzniklých konfliktů vnímá pozitivně 58,4 % pracovníků kanceláří (16,7 % však využilo možnosti odpovědět nemohu posoudit) a 33,3 % skladu (i tady 28,2 % nemohli posoudit).

Oblasti diskriminace a šikana obstály v rámci této kategorie nejlépe. V kancelářích se s nimi nesetkal žádný pracovník. Na skladě uvedli 4 pracovníci (ve firmě pracující déle jak 1 rok), že se setkali s diskriminací. Všichni tyto 4 pracovníci neuvedli do jaké věkové kategorie spadají, proto nelze tento faktor zohlednit.

Graf č. 4: Celková spokojenost, mezilidské vztahy na pracovišti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Názory a postoje zaměstnanců na aktuální otázky často diskutované mezi pracovníky ve firmě (otázka 24-28):

24. Jste spokojeni s pracovním vybavením na pracovišti?

25. Jste spokojeni s nastaveným systémem odměňování (základ + výkonnostní odměna)?

26. Přáli by jste si raději nastavit fixní (pevnou) mzdu, ale mít tak i větší zodpovědnost?
27. Domníváte se, že v případě, kdy by byla nastavena fixní mzda všem zaměstnancům, by mohlo dojít ke snížení výkonnosti některých Vašich kolegů (k předstírání práce, ulívání se)?
28. Pociťujete kladně možnost účastnit se redesignů (přestaveb) a inventur prodejen?

Tabulka č. 6: Názory a postoje na aktuální otázky ve firmě (v %)

Pracoviště	Otázka:	24	25	26	27	28
	Odpověď respondentů	Pracovní vybavení	System odměňování	Změna odměňování	Výkonnost při změně	Redesign a inventura
Kanceláře	Ano	16,7	8,3	8,3	25	8,3
	Spíše ano	58,3	66,7	25	33,3	25
	Spíše ne	8,3	8,3	16,7	8,3	0
	Ne	16,7	16,7	25	8,3	16,7
	Nemohu posoudit	0	0	25	25	50
Sklad	Ano	20,5	25,6	12,8	51,3	20,5
	Spíše ano	28,2	28,2	17,9	20,5	12,8
	Spíše ne	20,5	20,5	15,4	5,1	17,9
	Ne	25,6	15,4	30,8	10,3	15,4
	Nemohu posoudit	5,1	10,3	23,1	12,8	33,3
LCO celkem	Ano	19,6	21,6	11,8	45,1	17,6
	Spíše ano	35,3	37,3	19,6	23,5	15,7
	Spíše ne	17,6	17,6	15,7	5,9	13,7
	Ne	23,5	15,7	29,4	9,8	15,7
	Nemohu posoudit	3,9	7,8	23,5	15,7	37,3

Zdroj: vlastní zpracování

U otázky spokojenosti s pracovním vybavením na pracovišti zaměstnanci kanceláří opět těsně dosáhli hranice 75 %, ale na skladě je 46,1 % podnětem k zamyšlení. U této otázky měli možnost pracovníci vepsat své připomínky a náměty. Jako největší nedostatek pracovníci považují nedostatečné pracovní pomůcky (paletáky, vysokozdvíhací vozíky) a stísněné prostory. Tyto podnětné nedostatky jsou ve velké míře zapříčiněny již zmíněným skokovým nárůstem práce po převzetí prodejen Schlecker.

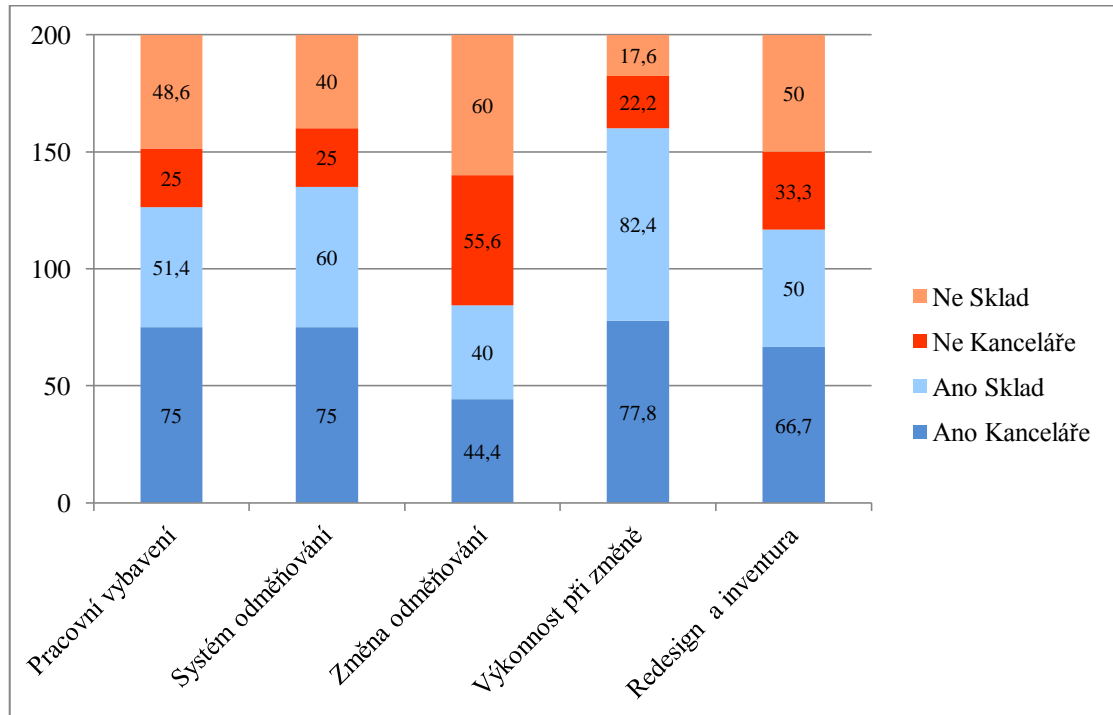
Pracovníci kanceláří jsou relativně spokojeni se systémem odměňování (75 %), jejich názory se však již liší v názoru na změnu v nastavení tohoto systému. Zavedený systém podpořilo 41,7 %, pro změnu je 33,3 %, ale opět zde hraje velkou roli 25 % pracovníků, kteří využili možnosti se k této otázce přímo nevyjádřit.

Na skladě je se systémem odměňování spokojeno pouze 53,8 %, ale jen 37,7 % by uvítalo změnu. Proti nastavení fixní mzdy je 46,2 %, ale opět i v tomto případě je mnoho respondentů (23,1 %), kteří využili odpovědi nemohu posoudit.

Také na otázku, zda by dle názoru pracovníků mohlo dojít po změně hodnocení ke snížení výkonnosti, jsou rozličné názory pracovníků kanceláří (ano/spíše ano 58,3 %, nemohu posoudit 25 %) a skladu (ano/spíše ano 71,8 %, nemohu posoudit 12,8 %).

Redesigny a inventury prodejen se dotýkají více pracovníků skladu, kteří se na nich fyzicky podílejí. U kancelářských profesí se ve výsledku tato skutečnost projevila využitím možnosti odpovědi nemohu posoudit (50 %). Na skladě je vnímána tato oblast rozličně, přesto v něm nehraje roli ani délka působnosti ve firmě, ani věková hranice respondentů.

Graf č. 5: Názory a postoje na aktuální otázky ve firmě (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Práce s lidmi byla, je a bude vždy jednou z nejtěžších, časově i finančně náročnějších oblastí pro téměř každou firmu. Musíme si však uvědomit, že lidský kapitál je hybatel ostatních zdrojů (materiálu, financí, informací), a proto také úspěšnost společnosti závisí právě na jeho kvalitě.

Cílem mé práce bylo shrnout a připomenout základní terminologii a druhy komunikace, které jsou nezbytné pro pochopení principů volby a uvědomění si důležitosti správného nastavení komunikace ve firmě. Dále jsem také uvedla nejdůležitější manažerské komunikační dovednosti, neboť právě tyto velkou mírou ovlivňují efektivnost samotné komunikace mezi manažerem a pracovníky, a zároveň posilují zdravé mezilidské vztahy ve firmě.

V praktické části mé práce jsem si stanovila za cíl pomocí dotazníků zjistit spokojenost pracovníků s informovaností, přístupem vedoucích a mezilidskými vztahy na LCO společnosti p. k. Solvent, s r. o. Samotný průzkum se potýkal s jistými omezeními. Mezi nejdůležitější patří návratnost dotazníků, kdy se samotného průzkumu zúčastnilo pouze 40 % přítomných pracovníků. Přesto se domnívám, že průzkum splnil svůj účel, neboť zájem pracovníků vyřešit některé problémy, nedostatky touto cestou lze spatřit především ve využití možnosti se vyjádřit v otevřených otázkách dotazníku (odpovědi uvádím v příloze č. 2). Druhé omezení jsem pocítila v mírně napjaté situaci mezi pracovníky, která je způsobena skokovým nárůstem práce po převzetí prodejní sítě Schlecker, čímž je i přechodně ovlivněno celkové klima na pracovišti.

Nejhůře z mého výzkumu dopadly otázky týkající se zásahu práce do osobního života a využití systému Cortes. Přestože tyto oblasti otázek spadají do třetí hypotézy (kdy je zapotřebí něco změnit), domnívám se, že jsou především výsledkem současných změn ve firmě. Přesčasý (zásah do osobního života) ve firmě jsou odrazem převzetí prodejní sítě Schlecker - po ustálení jak práce tak pracovníků by k nim již nemělo docházet v tak velkém rozsahu. Systém Cortes pak dle mého názoru prozatím nepřekonal počáteční "obavu" či nezájem touto možností vyjádřit svůj názor, případně řešit vzniklé problémy. Zde bych viděla možnost ke zlepšení větší adaptací a důkladnějším seznámením pracovníků s tímto systémem.

Dále výsledky průzkumu poukazují i na další oblasti, kterým by měla být věnována větší pozornost. Jedná se především o upevnění mezilidských vztahů na pracovišti

a s tím spojené řešení konfliktů. Potřebu změny také cítím ve větším zapojení pracovníků do dění ve firmě - věnovat se a eliminovat neřešené oblasti, ponechat větší prostor pracovníkům k vyjádření a ujasnit organizaci práce.

Ze strany společnosti p. k. Solvent, s r. o. ale jinak cítím a vidím velkou snahu o nastavení správné komunikace ve firmě. A jak jsem tomuto závěru dospěla? První důvod je, že mi bylo touto společností umožněno zrealizovat samotný průzkum a druhý, že si pan ředitel přál znát výsledek a vyhodnocení mého průzkumu, aby mohl případně zjednat nápravu a použít moji práci jako zdroj námětů na zlepšení, doladění. Což svědčí o zájmu vedení o své zaměstnance.

Velké pozitivum také vidím v nastavení celo-firmní komunikace, kdy jsou pravidelně (minimálně 1x týdně) zasílány Novinky, obsahující stěžejní a potřebné informace pro všechny pracovníky celé společnosti a také systém Cortes, který je založený na interní zpětné vazbě, a napomáhá řešit případné konflikty, problémy, ale také dává prostor pro návrhy a podněty na zlepšení.

Společnost p. k. Solvent, s r. o. prochází velkou "zátěžovou zkouškou". Domnívám se, že se ale maximálně snaží o dobro svých pracovníků, neboť si je vědoma, že díky péči a odhodlání všech svých zaměstnanců překonává velké překážky a dosahuje stanovených cílů.

Vytvoření úspěšného týmu není otázka hodin, dní, týdnů, ale mnohdy i let. A i malý konflikt, způsobený komunikačním šumem, nám tento tým může zcela rozbít. Proto je důležité naučit se správně komunikovat, naslouchat a přijímat zpětné vazby. Všemi podněty se bez zbytečných odkladů zabývat a pokud možno je ihned řešit. Žádná, i ta zdánlivě banální informace, by neměla zůstat bez odezvy.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Opletalová Věra
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Manažer a týmová práce - komunikace
Název práce v anglickém jazyce:	Manager and Team Work - Communication
Vedoucí práce:	Mgr. et Mgr. Martin Zielina
Počet stran:	56
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2013

Klíčová slova v českém jazyce: komunikace, naslouchání, zpětná vazba

Klíčová slova v anglickém jazyce: communication, listen, feedback

Nastavení správné a efektivní komunikace by mělo být součástí strategie každé firmy. Špatná komunikace může ohrozit cíle organizace, rozvrátit tým, snížit morálku i motivaci pracovníků, způsobit chaos.

Bakalářská práce pojednává o významu komunikace, komunikačních dovednostech, důležitosti naučit se naslouchat a přijímat zpětnou vazbu.

Praktická část se zabývá průzkumem nastavené komunikace ve společnosti p. k. Solvent, s r. o. Cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě, aktuální postoje zaměstnanců v oblasti komunikace s nadřízeným i jejich celková spokojenost.

Setting the proper and effective communication should be part of the strategy of any company. Poor communication can jeopardize the organization's goals, disrupt a team, reduce morale and motivation of employees, to cause chaos.

Bachelor thesis discusses the importance of communication, communication skills, the importance of learning to listen and receive feedback.

The practical part applies with the exploration of the set of communication in company p. k. Solvent Ltd. The objective was to find out employee satisfaction with communication in the company, the current attitude of the employees in the area of communication with superiors and their overall satisfaction.

LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PUTNOVÁ, A., a SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Seznam grafů

Graf č. 1: Spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě.....	32
Graf č. 2: Pracovní podmínky, péče nadřízených.....	34
Graf č. 3: Svoboda názoru, systém Cortes, zpětná vazba.....	36
Graf č. 4: Celková spokojenost, mezilidské vztahy na pracovišti.....	38
Graf č. 5: Názory a postoje na aktuální otázky ve firmě.....	40

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vyhodnocení hypotéz - LCO celkem.....	29
Tabulka č. 2: Spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě.....	31
Tabulka č. 3: Pracovní podmínky, péče nadřízených.....	33
Tabulka č. 4: Svoboda názoru, systém Cortes, zpětná vazba.....	35
Tabulka č. 5: Celková spokojenost, mezilidské vztahy na pracovišti.....	37
Tabulka č. 6: Názory a postoje na aktuální otázky ve firmě.....	39

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník.....	49
Příloha č. 2: Dotazník - otevřené otázky.....	54

PŘÍLOHY



Dotazník - Manažer a týmová práce - komunikace

Dobrý den, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto anonymního dotazníku na téma komunikace. Dotazníky budou především sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci. S výsledky bude seznámeno i vedení firmy, což přispěje k případnému zlepšení situace na pracovišti. Vyplnění dotazníku je přibližně na 5-8 minut. Předem Vám moc děkuji za Váš čas a přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

Věra Opletalová

Vyplnění dotazníku je dobrovolné! Nebudete-li se chtít zúčastnit tohoto průzkumu, dotazník nevyplňujte a vraťte jej prázdný. V případě, že se rozhodnete dotazník vyplnit, odpovídejte prosím podle Vašich skutečných názorů a zkušeností. Jinak by průzkum nebyl věrohodný.

Otázky v bodě B-Celofiremní komunikace - Novinky a Cortes jsou určeny pro pracovníky kanceláří, kteří mají k těmto přístup. Jste-li pracovníkem skladu, pak otázky v bodě B nevyplňujte.

Vyplněné (či prázdné) dotazníky prosím odevzdejte do krabice, která je umístěna v kantýně. Dotazníky je možné odevzdat v průběhu celého týdne, tj. do 7.12.2012.

Odpověď, kterou považujete za vypovídající skutečnosti, prosím zakroužkujte.

Děkuji

A: Komunikace na pracovišti

1. Jste dostatečně informováni o dění ve firmě (cílech firmy, chystaných změnách, dosažených výsledcích)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

Pokud NE, co by jste doporučili zlepšit nebo z jaké oblasti by jste uvítali víc informací?

.....
.....

2. Jsou, dle Vašeho názoru (potřeb), dostatečně často prováděny porady Vašeho týmu?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT



Dotazník - Manažer a týmová práce - komunikace

3. Jsou oblasti, které zůstávají dle Vašeho názoru neřešeny a rádi by jste je v rámci porad diskutovali?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

Pokud ANO, prosím uveďte které.

.....

4. Znáte Vaši roli v týmu a víte, co se od Vás očekává?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

5. Jste spokojeni s organizací práce (víte co máte dělat a nevznikají zbytečné prostoje)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

6. Jste celkově spokojeni s přístupem Vašeho nadřízeného (vedoucího)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

7. Poskytuje Vám Váš nadřízený včas informace potřebné pro Vaši práci?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

8. Dostáváte od Vašeho nadřízeného jasná zadání?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

9. Když navrhnete Vašemu nadřízenému nápad na vylepšení, na usnadnění práce, atd., je Vaše iniciativa vítána?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

10. Máte obavy komunikovat otevřeně své myšlenky?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT



Dotazník - Manažer a týmová práce - komunikace

11. Poskytuje Vám Váš nadřízený pravidelnou a odpovídající zpětnou vazbu?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

12. Zvažujete podání výpovědi v nejbližší době?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

13. Zasahuje Vám práce do osobního života (především z hlediska časových nároků)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

14. Jste celkově spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

15. Vznikají na Vašem pracovišti pracovní konflikty?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

Pokud ANO a dokážete identifikovat problém, prosím uveďte ten nejzávažnější.

.....

16. Jsou tyto konflikty dle Vašeho názoru řešeny?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

17. Setkali jste se na Vašem pracovišti s diskriminací?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

18. Setkali jste se na Vašem pracovišti s šikanou?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT



Dotazník - Manažer a týmová práce - komunikace

B: Celo-firemní komunikace - Novinky a Cortes

19. Dostáváte Novinky včas?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

20. Jsou pro Vás psány jednoznačně a srozumitelně?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

Je něco, co byste si přáli v Novinkách změnit, či o co je rozšířit?

.....
.....

21. Využíváte možnosti řešit problémy prostřednictvím systému Cortes?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

22. Je, dle Vašeho názoru, tento systém přínosem?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

Domníváte-li se, že NE, pak z jakého důvodu?

.....

C: Jiná sdělení a doplňující otázky pro zjištění spokojenosti zaměstnanců

23. Pokud máte nějaké další připomínky ke komunikaci na pracovišti, které nebyly dotazovány výše a považujete je za důležité, prosím uveďte.

.....
.....

24. Jste spokojeni s pracovním vybavením na pracovišti?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

Pokud NE, prosím uveďte, co na pracovišti postrádáte.

.....



Dotazník - Manažer a týmová práce - komunikace

25. Jste spokojeni s nastaveným systémem odměňování (základ + výkonnostní odměna)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

26. Přáli by jste si raději nastavit fixní (pevnou) mzdu, ale mít tak i větší zodpovědnost?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

27. Domníváte se, že v případě, kdy by byla nastavena fixní mzda všem zaměstnancům, by mohlo dojít ke snížení výkonnosti některých Vašich kolegů (k předstírání práce, ulívání se)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

28. Pociťujete kladně možnost účastnit se redesignů (přestaveb) a inventur prodejen?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEMOHU POSOUDIT

C: Demografické údaje

29. Prosím uveďte, do jaké věkové skupiny spadáte.

Pokud se však domníváte, že by mohla být narušena Vaše anonymita, na tuto otázku neodpovídejte.

18 let - 30 let

31 let -45 let

46 let a více

30. Jak dlouho pracujete pro společnost p.k.Solvent, s. r. o.?

MÉNĚ NEŽ 1 ROK

1 ROK a více

31. Na jakém pracovišti působíte?

SKLAD

KANCELÁŘ

Příloha č. 2: Dotazník - otevřené otázky

U otázek č. 1, 3, 15, 20, 22 - 24 byl ponechán prostor na vyjádření - osobní názor. Tyto názory, podněty, jsem opsala přesně a doslovně, jak bylo uvedené v dotaznících.

Sklad

Doporučení na zlepšení informovanosti (otázka č. 1):

- ✓ odbory, stálá pracovní doba

Neřešené oblasti v rámci porad (otázka č. 3):

- ✓ finance (uvedli 2 pracovníci)
- ✓ pracovník na uklízení uliček
- ✓ řešení konfliktů a neupřimné jednání některých členů firmy

Pracovní konflikty - identifikace problémů (otázka č. 15):

- ✓ nervozita, stresové pracovní podmínky

Nespokojenost s vybavením na pracovišti (otázka č. 24):

- ✓ nedostatek pracovních pomůcek, velmi malé prostory (uvedli 2 pracovníci)
- ✓ zázemí pro zaměstnance (uvedli 2 pracovníci)
- ✓ logistika
- ✓ málo místa
- ✓ vyšší počet vysokozdvižných vozíků
- ✓ množství paletů není úměrné množství pracovníků

Kanceláře

Doporučení na zlepšení informovanosti (otázka č. 1):

- ✓ termíny + podmínky speciálních akcí - s větším předstihem a kompletní
- ✓ termíny - přechod na nový systém atd.

Neřešené oblasti v rámci porad (otázka č. 3):

- ✓ kompetence
- ✓ objednávky obcházející pravidla (Henkel, inspektoři), nedodržování obchod. pravidel

Pracovní konflikty - identifikace problémů (otázka č. 15):

- ✓ dělení hodnocené činnosti, vyhýbání se fin. nehodnocené činnosti, neuznalost vůči kolegům, sledování vlastních zájmů, pomluvy kolegů
- ✓ přehazování práce na ostatní, donášení, překrucování informací, žabomyší spory, neochota udělat cokoli navíc - uvnitř oddělení i mezi nimi

Novinky - návrh na změnu (otázka č. 20):

- ✓ aby nechodily zpětně, ale dopředu
- ✓ rozšířit informace o výpadcích v letáku - akční zboží má velké výpadky a zákazník od nás požaduje informace, které nemáme

Cortes - proč "není" přínosem (otázka č. 22):

- ✓ zatím není přínosem, chybí dostatečná adaptace pracovníků
- ✓ ty samé problémy se stejně opakují a někdo je i ignoruje
- ✓ každodenní problémy zde nikdo neřeší (je rychlejší zavolat), nikdo se nechce pouštět do konfliktů a tak je IZV málo, nevíme co přesně se tam má řešit a kdo to má řešit (pouze vedoucí nebo i řadoví členové kanceláře)

Jiná sdělení (otázka č. 23):

- ✓ uvítala bych lepší fungování telef. komunikace - často stačí pouze dotaz a jednoslovná odpověď - některá odd. nereagují na pev. lince ani na mobil - nutno pak čekat na mail - prodlužování a odkládání nedokončených úkolů
- ✓ komunikace s nákupním oddělením - než udělají změny v KFT - zeptat se ostatních, jestli jim to nepřidá práci (písmena OBICIS atd.)
- ✓ nastavený systém odměňování - všechny normy a pravidla pro kanceláře byly nastaveny pro poloviční počet balicích listů a poloviční počet položek za den, rozdělování hodnocené práce - neustále se musí vše přerozdělovat a nemůžeme si pomoci, když někdo nestihá - velká ztráta času
- ✓ komunikace nejvyššího vedení a řadových členů kanceláře probíhá pouze prostřednictvím vedoucích - dochází tak (alespoň dle mého názoru) k nepřesné interpretaci informací (nechtěné)
- ✓ také netušíme jestli se naše problémy dostaly až k vedení a jestliže ano, tak zda jsou řešeny či zamítnuty, viz. např. neustálé přesčasy a pravidelné odpolední směny v délce 10 hodin (víme, že při takovém množství baličáků jaké je, již nikdy nepůjdeme z odpolední směny včas) - což je velmi nepříjemné a způsobuje to špatnou atmosféru na pracovišti
- ✓ proto navrhuji 1x za měsíc poradu všech THP pracovníků a vedení - v úseku cca 30min by se dala vyřešit řada problémů, také by se předešlo špatné interpretaci nařízení atd., zmatkům mezi odděleními... také si myslím, že by porada posílila důvěru ve vedení a zlepšila vztahy na pracovišti

Nespokojenost s vybavením na pracovišti (otázka č. 24):

- ✓ větší sklad materiálu, výtah
- ✓ PC+programové vybavení - velmi pomalé, neustále svítí červené "čekej", vzájemné blokování se v programu, pády systému, "potkávání se" v programu a následný pád apod. (uvedli 2 pracovníci)
- ✓ až na ty velké monitory