

Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost

The influence of corporate communication on work

performance

Bakalářská práce

Květa Weberová

2022

Vedoucí práce: doc. ThDr. Patrik Maturkanič, PhD.

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2020/2021

| | |
|-------------------------------------|---|
| Jméno a příjmení studenta: | Květa Weberová |
| Studijní program: | Personální a interkulturní management |
| Název tématu práce v českém jazyce: | Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost |
| Klíčová slova v českém jazyce: | Komunikace, mezilidské vztahy, efektivní komunikace, důvěra, loajalita, angažovanost. |
| Název tématu v anglickém jazyce: | The impact of company communication on work performance |
| Klíčová slova v anglickém jazyce: | Communication, interpersonal relationships, effective communication, trust, loyalty, involvement. |

| | |
|----|---|
| 1. | Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Mezilidská komunikace je základ sociální interakce a má rozhodující význam pro efektivní vedení lidí a nemá vliv jen na jednotlivce, ale řízení a chod celé organizace. Mezilidskou komunikaci považuji za umění a velmi obtížnou dovednost. Vzhledem k tomu, že pokládám komunikaci za jeden z nejdůležitějších nástrojů mé práce, vybrala jsem si toto téma. Komunikace je alfou a omegou v podniku. Stojí mezi každým rozhodnutím o vykonávání činnosti a jejím reálným zprocesováním. V podniku vždy dochází ke komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Skvěle vymyšlený plán společně s perfektním a schopným zaměstnancem není zárukou úspěšného splnění plánu, pokud selže právě komunikace. Téměř žádný podnik nemůže bez dobré a vhodné komunikace dlouhodobě fungovat. |
| 2. | Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): Má bakalářská práce se bude týkat vlivu komunikace na pracovní výkon. Ve svém zaměstnání jsem se mnohokrát setkala s tím, že dobře zvolená a vedená komunikace dokáže se zaměstnanci úplně divy a projevuje se na výsledcích týmu, angažovanosti, kreativitě a loajalitě. Lidé, kteří mají informace o firemní vizi a cíli, vědí jakou roli v ní mají, znají své úkoly, ví jak mají postupovat a funguje kooperace mezi kolegy, jsou v práci spokojeni a odvádějí adekvátní výkon. Plánují ve firmě setrvat i v dalších letech, práci doporučit svým kamarádům a vytvářet tak i dobré jméno firmy. Naopak pokud komunikace na pracovišti vážne, ovládnou firmu dohady a nejistota. Nespokojenost se zvyšuje, klesá angažovanost a spolupráce nefunguje. Zaměstnanec neví, jak postupovat, nespolupracuje s ostatními, necítí se komfortně a jeho spokojenost, pracovní výkonnost i zájem o firmu výrazně klesá. |
| 3. | Cíl práce max. 5 řádků: Cílem práce je teoreticky popsat komunikaci a pomoci definovat a určit zdravou komunikaci. Popsat v modelových situacích druhy komunikace. Identifikovat druhy komunikací, která probíhá ve vybrané společnosti. Určit možné vlivy na kvalitu komunikace. |

| | |
|----|---|
| 4. | <p>Charakteristika použitých metod: Literární rešerše, analýza, komparace, dotazování, hypotézy, kvantitativní výzkum</p> |
| 5. | <p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>OBSAH ÚVOD I. TEORETICKÁ ČÁST 1. Komunikace jako součást mezilidských vztahů versus homo sociologicus člověk jako společenská (sociální) bytost, nositel sociálních rolí a pozic. 1.1 Pojem a důležitost mezilidské komunikace 1.2 Modely sdělování a její možné dopady 2. Vhodná a správně zvolená komunikace 2.1 Komunikace ve vybrané společnosti 2.2 Role manažera, kompetence a očekávání 3. Mezilidské pracovní vztahy 3.1 Aspekt důvěry 3.2 Problémy v komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem 3.3 Význam oddanosti, angažovanosti a loajality II. PRAKTICKÁ ČÁST 4. Seznámení s problematikou a cíl výzkumu 4.1 Technika získávání dat 4.2 Přípravná fáze výzkumu 4.3 Analýza a interpretace dat 4.4 Diskuse Závěr</p> |
| 6. | <p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>Armstrong, Stephens, Michael, Tina. 2008. <i>Management a leadership</i>. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.</p> <p>Armstrong, Taylor, Michael, Stephen. 2015. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání</i>. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>Bednář Vojtěch a kolektiv. 2013. <i>Sociální vztahy v organizaci a jejich management</i>. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.</p> <p>DeVito, Joseph A. 2008. <i>Základy mezilidské komunikace</i>. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.</p> <p>Fiedler, Horáková, Jiří, Hana. 2005. <i>Komunikace v řízení</i>. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.</p> <p>Horvátová, Bláha, Čopíková, Petra, Jiří, Andrea. 2016. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.</p> |

Kovaříková, Jarka. 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

Mikuláščík, Milan. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

Pavlica, Jarošová, Kaiser, Karel, Eva, Robert B. 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností.* Praha : Management Press, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

Plamínek, Jiří. 2012. *Komunikace a prezentace.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

Plamínek, Jiří. 2017. *Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé.* Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-470-7.

Plamínek, Jiří. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

Strnadová, Věra. 2011. *Interpersonální komunikace: monografie.* Hradec Králové : Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-157-0.

Šikýř, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vodáček, Vodáčková, Leo & Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Vybíral, Zbyněk. 2005. *Psychologie komunikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

Vybíral, Zbyněk. 2000. *Psychologie lidské komunikace.* Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

Vymětal, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Watzlawick, Bavelasová, Jackson, Paul, Janet, Don. 1999. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy.* Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

Kay, K. (2019). *Seminar on Effective Communication and Corporate Performance.* Kingsley. [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: https://www.academia.edu/44240190/Seminar_on_Effective_Communication_and_Corporate_Performance

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: **doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.**

Podpis: *Paturkaniče* dne: *13/10-2021*



Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis: *Paturkaniče* dne: *13/10-2021*

ABSTRAKT

Komunikace nás provází celým životem a ovlivňuje všechny sféry našeho žití. Tato práce se zabývá tématem mezilidské komunikace. Blíže zkoumá teorii komunikace obecně, zaměřuje se na důležitost mezilidské komunikace a následně ji aplikuje na vybranou společnost. Součástí práce je také pojednání o důležitosti komunikace pro pracovní výkonnost. Součástí práce je kvantitativní výzkum zaměřený na komunikaci společnosti a doporučení pro vylepšení stávající komunikační situace na základě výsledků deskriptivní statistiky a statistiky porovnávací realitu a očekávání zaměstnanců. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že vybraná společnost City Realex a.s. má velmi dobré komunikační schopnosti, nicméně existují pochybení ve včasnosti a úplnosti informace, v otázkách, které se týkají zpětné vazby poskytované zaměstnancům a ve výskytu stresu na pracovišti. Doporučeními, která byla na základě výsledků výzkumu učiněna, jsou školení pro zaměstnance a zaměstnavatele, dále pak podpora fyzické a psychické aktivity, podpora pozitivních vztahů na pracovišti a zvyšování angažovanosti zaměstnanců na změně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, mezilidské vztahy, efektivní komunikace, zpětná vazba, kvantitativní výzkum, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

Communication accompanies us throughout our lives and affects all spheres of our lives. This thesis deals with the topic of interpersonal communication. It examines the theory of communication in general, focuses on the importance of interpersonal communication and then applies this theory to a company. Part of the thesis examines importance of communication for work performance. Quantitative research focused on the company's communication and recommendations for improving the current communication situation based on the results of descriptive statistics and statistics comparing the reality and expectations of employees is added. The research found that the selected company City Realex a.s. has very good communication, however, there are errors in the timeliness and completeness of the information, in the issues related to the feedback given to employees and in the occurrence of stress in the workplace. The recommendations made based on the research results are in the form of training for employees and employers, support of physical, mental activity and relationships in the workplace, as well as steps to increase employee commitment to change.

KEY WORDS

Communication, interpersonal relationships, effective communication, feedback, quantitative research, questionnaire survey.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci na téma „Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost“, jsem zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

Terezín, dne 31. března 2022

Květa Weberová

Poděkování

S úctou velice děkuji vedoucímu práce doc. ThDr. Patriku Maturkaničovi PhD., za odborné vedení, rady, trpělivost, čas a vstřícný přístup.

Terezín, dne 31. března 2022

Květa Weberová

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 1 |
| 1 Komunikace jako součást mezilidských vztahů versus Homo sociologicus člověk jako společenská (sociální) bytost, nositel sociálních rolí a pozic..... | 3 |
| 1.1 Pojem a důležitost mezilidské komunikace..... | 6 |
| 1.2 Modely sdělování a její možné dopady..... | 8 |
| 2 Vhodná a správně zvolená komunikace..... | 14 |
| 2.1 Komunikace ve vybrané společnosti..... | 15 |
| 2.2 Role manažera, kompetence a očekávání..... | 17 |
| 3 Mezilidské pracovní vztahy..... | 20 |
| 3.1 Aspekt důvěry..... | 23 |
| 3.2 Problémy v komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem..... | 25 |
| 3.3 Význam oddanosti, angažovanosti a loajality..... | 26 |
| 4 Komunikace a pracovní výkonnost..... | 29 |
| 4.1 Pojetí pracovní výkonnosti..... | 29 |
| 4.2 Propojení komunikace a pracovní výkonnosti..... | 31 |
| 5 Návrh výzkumu..... | 34 |
| 5.1 Vybraná společnost..... | 34 |
| 5.2 Problém, cíle, hypotézy a technika sběru dat..... | 35 |
| 5.3 Výběr respondentů..... | 39 |
| 5.4 Etické zásady..... | 40 |
| 6 Výsledky výzkumu..... | 41 |
| 6.1 Výstupy z první části dotazovacího šetření..... | 41 |
| 6.2 Výstupy z druhé části dotazovacího šetření..... | 51 |
| 6.3 Výstupy z třetí části dotazovacího šetření..... | 61 |
| 6.4 Výstupy ze čtvrté části dotazovacího šetření..... | 70 |
| 6.5 Souhrnné výstupy jednotlivých částí..... | 82 |
| 6.6 Vztahy mezi realitou a očekáváním..... | 87 |
| 6.7 Souhrnné statistické závěry..... | 97 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7 | Doporučení..... | 100 |
| 7.1 | Doporučení týkající se včasnosti a úplnosti informace | 100 |
| 7.1.1 | Školení manažerů..... | 100 |
| 7.2 | Doporučení týkající se vnímání zaměstnanců vedením společnosti | 102 |
| 7.2.1 | Manažerská supervize | 102 |
| 7.2.2 | Anonymní box..... | 103 |
| 7.2.3 | Vnitropodnikový info-oběžník..... | 103 |
| 7.3 | Doporučení týkající se stresu a strachu na pracovišti..... | 104 |
| 7.3.1 | Time-management aneb plánování času | 105 |
| 7.3.2 | Podpora fyzické a psychické aktivity..... | 107 |
| 7.3.3 | Činnosti pro rozvoj vztahů na pracovišti..... | 108 |
| 8 | Diskuse | 110 |
| | ZÁVĚR..... | 112 |
| | Literatura..... | 115 |
| | Příloha č. 1: Nulové hypotézy | 120 |
| | Příloha č. 2: Dotazník..... | 122 |
| | Seznam tabulek | 128 |
| | Seznam grafů..... | 131 |
| | Seznam obrázků | 132 |

ÚVOD

Mezilidská komunikace je základ sociální interakce a má rozhodující význam pro efektivní vedení lidí, nemá vliv jen na jednotlivce, ale na řízení a chod celé organizace. Každý vztah potřebuje komunikaci, tedy i pracovní vztah je komunikací nejen ovlivněn, ale z velké části také tvořen. Každý komunikuje. Otázkou je, zda komunikujeme efektivně a úspěšně. Komunikace je pro společnost stěžejní také proto, že lidský kapitál je pro firmy nepostradatelný, a tudíž by se mu měla věnovat adekvátní pozornost a péče. Základem ve firmě s vyšším počtem pracovníků je, aby fungovala důvěra, komunikace, zpětná vazba a spolupráce. Zvolené téma vychází ze stávající praxe autorky práce. Jako manažerka působící v obchodní společnosti, která provozuje síť prodejen v České a Slovenské republice, je v denním osobním a telefonickém kontaktu s podřízenými, nadřízenými a také se zákazníky. Z toho důvodu je tato práce zaměřena na komunikaci vybrané společnosti, nalezení jejích silných a slabých stránek a návrhu řešení, vylepšení a doporučení v komunikaci. Cílem práce je pochopit a představit propojení mezi komunikací a pracovní výkonností, vyhodnotit komunikaci vybrané společnosti a navrhnout zlepšení v komunikaci, která se následně propíše do výkonnosti zaměstnanců.

V práci je představena teorie pojednávající o důležitosti komunikace pro společnost, jsou popsány zásady efektivní komunikace a důležitosti dobrých mezilidských pracovních vztahů, jak pro společnost, tak pro jedince. Dále je provedena rešerše literatury zaměřená na vliv komunikace na pracovní výkonnost. Na základě této rešerše literatury a díky zjištěním z ní je vytvořen výzkum, který se již přímo zabývá komunikací vybrané společnosti. V bakalářské práci je rozepsána metodika výzkumu od jeho problému, přes dílčí cíle, hypotézy, přístupy, po vytvoření dotazníku, který vychází z informací zjištěných při studiu literatury.

Vyhodnocení výsledků probíhá nejdříve formou popisné statistiky, díky které jsou nejdříve představeny základní četnosti odpovědí na jednotlivé otázky se zjištěním průměrů a rozptylů. Tyto vědomosti jsou následně popsány a shrnuty do závěrů popisné statistiky. Poté jsou provedeny testy, které sledují závislosti mezi jednotlivými odpověďmi, respektive sledují to, zda komunikace a pracovní prostředí ve vybrané

společnosti dostává tomu, co od ní zaměstnanci očekávají. Výstupem práce jsou praktická doporučení, která v případě nalezených nedostatků v komunikaci pomohou ke zlepšení jak komunikace, tak klimatu pracovního prostředí.

Společností, která je sledována v této práci, je City Realex a.s. Společnost je dominantním prodejcem v České a Slovenské republice v oblasti erotiky a v současné době má v těchto zemích téměř 100 prodejen. Zaměstnávají více než 250 lidí na různých pozicích od prodejních specialistů, přes marketing, až po technické pracovníky či pracovníky z logistiky. Přesněji se práce zabývá projektem Erotic City, který je vytvořen v rámci firmy City Realex a.s. Je sledována komunikace, spokojenost se zaměstnáním, s pozicí, s managementem a další aspekty, které mají vliv na pracovní výkonnost. Respondenty výzkumu jsou prodejci a prodavačky v síti Erotic City. Autorka práce je taktéž manažerkou této společnosti, komunikace je její každodenní náplní, stejně tak i spolupráce s prodejci v síti prodejen Erotic City. Výstupy z práce mají dopomoci jak společnosti ke zlepšení komunikace, pracovního prostředí a dalších aspektů sledovaných ve výzkumu, tak zároveň k osobnímu zlepšení komunikace autorky této práce a zjištění dalších metod a postupů, které mohou z autorky práce udělat lepšího manažera.

1 Komunikace jako součást mezilidských vztahů versus Homo sociologicus člověk jako společenská (sociální) bytost, nositel sociálních rolí a pozic.

„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k rybářské síti, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co vlastně je toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“ (Argyle a Trower 1979 ve Vybíral, 2000, s. 17).

Toto je jedna z mnoha definic komunikace, která ovšem poukazuje na její nepostradatelnost v rámci lidských vztahů. Slovo komunikace lze chápat jako přenos, spojení, výměnu informací, společné sdílení atd. Přirozenou lidskou vlastností je komunikovat. P. Watzlawick říká, že ani nelze nekomunikovat (Watzlawick, Beavin Bavelasová, Jackson, 1999, s. 43). Jelikož za komunikaci je možno považovat i projev pasivity, mlčení, to vše má sdělující význam.

Z mnoha lidských dovedností patří tato k těm nejdůležitějším, komunikace ovlivňuje náš život v soukromí, práci, osobních vztazích a provází nás ve všech našich životních rolích. Už od útlého věku se vyjadřujeme pomocí gest, mimiky, křiku, a to vše nás provází celým životem. Člověk je tvor společenský a jeho komunikace zahrnuje celou řadu sociálních jevů:

- *Sociálních vztahů* (lze definovat jako chování lidí mezi sebou navzájem);
- *Individuálních vztahů* (dalo by se říci, že jsou podmnožinou interpersonálních vztahů. Osobní významný vztah jedince k jemu nejbližším osobám);
- *Sociálního styku* (uskutečňuje se mezi společenským prostředím a jednotlivcem a má tři základní složky: sociální percepce, interakce a komunikace);

- *Sociální komunikace* (slovo komunikace pochází z latinského slova *communicatio* /spojovat/. Definice je mnoho a zahrnout veškeré složky komunikace, není možné. Dá se tedy říci, že sociální komunikace je sociální interakcí. Účastníci sociální interakce, jež si něco sdělují, jsou prostředkem interakce, lidé se vzájemně dorozumívají;
- *Sociální interakce* (proces, jež spočívá v působení jedince nebo i skupiny na jiné skupiny a jedince, u kterých vyvolává reakci);
- *Sociální percepce* - sociální vnímání (to, jak vnímáme druhé). Máme tendenci uvažovat o ostatních v určitých kategoriích, schématech, stereotypch, kde velkou roli hraje například první dojem. Je to tvoření tzv. „obrázku“ o někom, aniž bychom ho hlouběji analyzovali. Pomáhá nám to ve snadnější orientaci v sociálním prostředí (Fiedler, Horáková, 2005, s. 2).

Titíž autoři říkají, že mezi lidmi existují dvě navzájem propojující se roviny vzájemných vztahů:

- *rovina společenských vztahů*
- *rovina interpersonálních vztahů*

Sociální styk obsahuje tři základní aspekty, které je potřeba vnímat jako tři organicky vzájemně spjaté elementy sociální komunikace:

Komunikační - jde o otázky výměny informací

Při mechanickém pojetí přenosu informací (např. kybernetický přístup) lze hovořit čistě o mechanickém přenosu, kdežto ve styku mezi lidmi se informace nejen přenáší, ale zároveň je rozvíjena a zpřesňována, formuje se. Aktivita je na obou stranách, jak komunikátora, tak komunikanta. Tato oboustranná aktivita má svůj vrchol v dialogu, kde se vypracovává společný smysl.

Interakční - otázky výměny aktivit a bezprostřední organizace společné činnosti

Z vazby mezi sociálním stykem a společenskou činností vyplývá nutnost organizace tohoto dění, aby se nám tato činnost nezměnila v chaos. Interakci je možno rozumět jako organizaci společné činnosti. Typické druhy interakce: spolupráce, soupeření a konkurence, dosahování konsensu, pomoc druhým, vytváření a řešení konfliktních situací.

Perceptivní - otázky vnímání se navzájem jednotlivými účastníky sociálního styku

Jde o to, jak jeden člověk vnímá druhého jedince. Ten může patřit k cizí či jeho skupině. V mezilidských vztazích mají percepce důležitou roli a do jisté míry regulují jejich společnou činnost. Schopnost sebepoznání jedince výrazně ovlivňuje úroveň percepce, dalo by se říci, že čím lepší je míra sebepoznání, tím dokonalejší bude schopnost poznání druhých (Fiedler, Horáková, 2005, s. 2, 3).

Komunikace je námi vnímána jako samozřejmost, která pomáhá k docílení našich potřeb a není pravidlem, že bychom nad ní nějak silněji uvažovali. Pokud ale nastane situace, ve které nám skutečně o něco „jde“, svůj projev máme připravený, promyšlený a chceme uspět. Každý člověk je jedinečný a komunikuje specifickým (sobě vlastním) způsobem. „*Nesoudíme lidi podle toho, kolik toho ví, ale také podle toho, jak se chovají a jak komunikují.*“ (Mikuláščík, 2003, s. 15). Tentýž autor tvrdí, že díky komunikaci může člověk dosáhnout značného úspěchu, aniž by musel být moderátorem či spisovatelem. Jednotlivci, kteří dovedou dobře komunikovat a své dovednosti používají ve spolupráci s jinými lidmi, dosahují spíše povýšení v práci. P. F. Drucker (1993) říká: „*Váš úspěch jako zaměstnanec bude záviset na schopnosti komunikovat s lidmi a schopnosti prezentovat vlastní názory a myšlenky. Lidé Vám porozumí, když se budete snažit být přesvědčivý.*“ (Mikuláščík, 2003, s. 17).

Význam komunikace má stoupající tendenci, firmy si stále více uvědomují důležitost toku informací a vliv na širokou sféru záležitostí včetně výkonu. Kvalita interpersonální komunikace je zásadní v rámci úspěchu a jména firmy.

1.1 Pojem a důležitost mezilidské komunikace

Interpersonální komunikace je vzájemná komunikace mezi dvěma nebo více jedinci. Základní komunikační dovednosti dle DeVita jsou:

- *Dovednost prezentovat sebe sama;*
- *Dovednost vztahová;*
- *Dovednost vést rozhovory a pohovory;*
- *Dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost;*
- *Dovednost prezentace;*
- *Mediální gramotnost;*

(DeVito, 2008 s. 28).

Autoři Watzlawick, Beavinová a Jackson (1969) popsali komunikaci mezi lidmi jako „*médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů*“. (Vybíral, 2000, s. 18).

Dle těchto autorů má každá komunikace svou syntax, sémantiku a pragmatickou stránku. Úkol pragmatiky je analýza vztahu mezi vysílačem a přijímačem v určitém kontextu. Pochopení záměru a rozklíčování fenoménů, kterými jsou přijímač a vysílač ovlivňování, potvrzování, odmítání a přijímání. Sémantika v komunikaci znamená všímání si významu toho, jaký význam jednotlivému slovu připisuje komunikátor a jaký komunikant. Zda oba chápou stejně symboly, metafory apod. V rámci syntaxe se zkoumá kódování, kapacita komunikace, ruchy, redundance, komunikační kanály (Vybíral, 2000, s. 18).

Pojem komunikace v pojetí těchto autorů téměř splývá s pojmem chování. Říkají, že komunikace není jen řeč, ale veškeré chování.

a) Podle Janouška (1968) je komunikace „*sdělováním významů v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí...*“;

b) J. Křivohlavý akt komunikace popisuje podobně, jelikož hovoří o: „*sdělování, ale navíc zdůrazňuje sdílení.*“ (Křivohlavý, 1998);

c) M. Nakonečný definuje komunikaci jako: „*...sdělování určitých významů v procesu přímého či nepřímého sociálního kontaktu.*“ (Nakonečný, 1999);

d) Krech, Crutchfield a Ballachey (1968) popisují komunikaci též jako „výměnu významů mezi lidmi“.

Mikuláščík (2003, s. 19) shrnul nejdůležitější charakteristiky takto:

- *Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;*
- *Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;*
- *Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů;*

„Potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat znamená umřít.“ (Mikuláščík, 2003, s. 16).

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Taktéž nejde rozvíjet vztah s partnerem, kamarády, dětmi atd. Měli bychom si uvědomit, že pokud vyvstane nějaký problém v jakékoliv sféře našeho života, je potřeba jej otevřít a hovořit o něm. William Ellery Channing řekl: *„Nesnáze mají burcovat, a ne brát odvahu. Konflikt má lidského ducha posílit.“* (DeVito, 2008, s. 31).

Je pravděpodobné, že komunikací zajistíme snadnější zvládnutí konfliktů, lépe porozumíme vzájemným vztahům, zvýší se naše schopnost motivace a změny pro nás nebudou představovat náročný problém. To vše se promítne ve všech sférách našeho života.

Většina jedinců se mylně domnívá, že komunikovat umí, ale to, že dokážeme hovořit a nějakým způsobem sdělovat, co chceme, se nedá považovat za skvělé zvládnutí vyjadřovacích schopností. A už vůbec nemusí vést k pochopení našich slov příjemcem zprávy. Omylem je například přesvědčení, že ač nevyslovím své potřeby, připomínky atd., ten druhý by je měl pochopit. Na komunikaci musí být minimálně dva a nelze čekat, že když se něco potřebuje řešit, nadřízený či partner to vycítí a přijdou se zeptat co se děje.

Komunikace plní v lidském životě řadu funkcí. Jejím prostřednictvím se lidé mezi sebou informují, instruují, přesvědčují, vyjednávají spolu, domlouvají se a také se baví (Vybíral, 2005, s. 31). „*Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání, dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež.*“ (Vybíral, 2005, s. 21).

Tak či tak, komunikace je základem jakékoliv mezilidské činnosti. Psychologie rozlišuje komunikaci přímou a nepřímou. Přímá komunikace (tváří v tvář) je nejpřirozenější a nejstarší formou komunikace a jejím hlavním nástrojem je řeč, potažmo jazyk. Kromě řeči působí v rámci přímé komunikace i další nástroje jako jsou gesta, obličejová mimika, držení těla, dotyky (Strnadová, 2011). Lidé, kteří se dobře znají, jsou spolu schopni komunikovat i bez řeči. Nepřímou komunikaci můžeme vymežit negativně jako všechny ostatní způsoby dorozumívání a sdělování informací. K rozvoji nepřímé komunikace výrazně přispěly současné informační a komunikační technologie a ke škodě věci stále více zastupují komunikaci přímou. Ještě nedávno jsme se setkávali s nadšením nad současnými možnostmi techniky, oceňovali a vyzdvihovali globální propojenost světa, možnost sdílení znalostí a poznávání a vůbec nekonečnými možnostmi internetu. Dnes se ukazuje, že internet krom mnoha dobrého, přinesl i kyberprostorové hrozby a řadu neověřených informací ve formě Fake news. Lidskou potřebu komunikovat stále více nahrazuje nepřímá komunikace na sociálních sítích a lidská sounáležitost prostřednictvím komunikace „tváří v tvář“ se z našich životů čím dál více vytrácí. Pro řadu lidí se právě pracovní prostředí stává významnou příležitostí pro mezilidskou komunikaci a význam pracovních mezilidských vztahů narůstá.

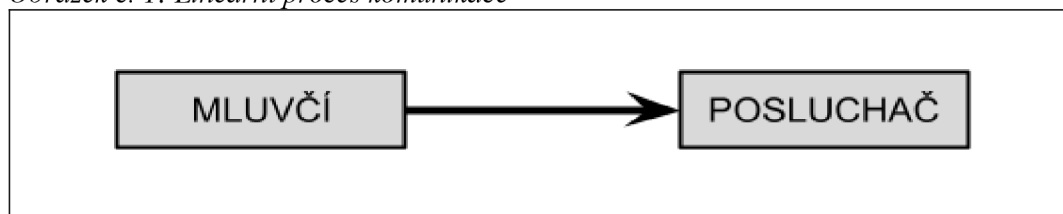
1.2 Modely sdělování a její možné dopady

Komunikační model si můžeme představit jako schéma, které nám ukazuje strukturu, řád a fungování komunikace. Žádný model však není schopen popsat vše dokonale a platí to především pro modely sociální komunikace. Ale i přes své nedostatky mohou být nástrojem pro lepší pochopení mezilidské komunikace (Fiedler, Horáková, 2005, s. 6).

DeVito (DeVito, 2008, s. 32) uvádí, že dřívější modely pokládaly komunikaci za lineární proces. V lineárním pojetí komunikace je mluvčím ta osoba, která mluví a posluchač je

tím, který naslouchá, to znamená, že se jedná o proces, který má relativně přímý postup. Mluvení a naslouchání se uskutečňují v odlišném čase, přičemž ten, kdo mluví, nenaslouchá a ten kdo nemluví, naslouchá. Postupem času bylo lineární pojetí vystřídáno pojetím interakčním, podle něhož dochází u obou účastníků komunikačního procesu ke střídání pozic mluvčí, posluchač. To znamená, mluví-li osoba A, osoba B jí naslouchá. I v tomto případě mluvení a naslouchání jsou pokládány za dva samostatné a oddělené děje, které se nekryjí a které nejsou toutéž osobou prováděny současně. V současnosti převládá daleko uspokojivější model, který pokládá komunikaci za transakční proces, ve kterém každý z účastníků vystupuje současně jako mluvčí i jako posluchač. Každý z účastníků komunikace, v téže chvíli, kdy sdělení vysílá, zároveň také přijímá sdělení pocházející, jak z vlastní komunikace, tak i z reakcí svého komunikačního protějšku. V transakčním pojetí jsou veškeré komunikační prvky považovány za vzájemně závislé a nikdy tomu není jinak, čímž je míněno, že každý prvek funguje ve vztahu k prvkům ostatním. Dojde-li ke změně jednoho z prvků procesu, vyvolá tato změna také změny u ostatních prvků.¹

Obrázek č. 1: Lineární proces komunikace



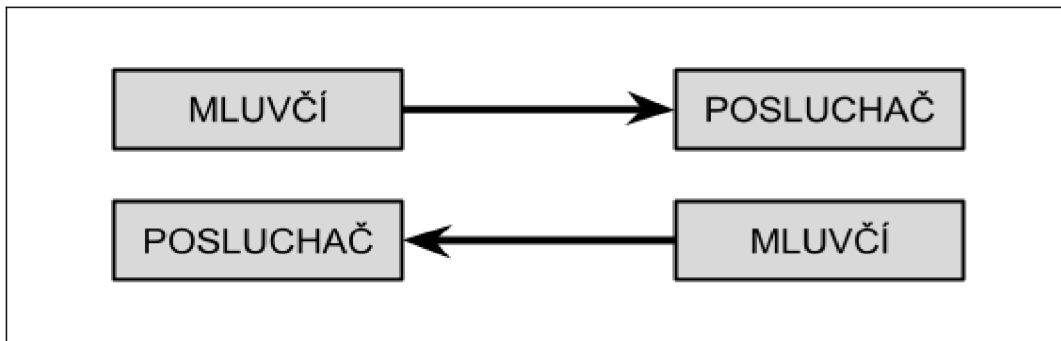
Zdroj: DeVito, 2008, s. 32.

Lineární proces komunikace, viz **obrázek č. 1**, nastává, když mluvčí mluví a posluchač naslouchá. Tyto děje (mluvení a naslouchání) jsou považovány za aktivity probíhající v různých časech, kdy ten, kdo hovoří, neposlouchá a ten kdo naslouchá, nemluví (DeVito, 2008, s. 32).

¹ Do místnosti, kde mají schůzku spolupracovníci, vstoupí jejich nadřízený, dojde ke změně „obecenstva“ a to vyvolá další změny. Možná se změní téma hovoru, nebo způsob jakým účastníci o dosavadním tématu mluvili. Cokoliv se změní, v konečném výsledku dojde také k dalším změnám (DeVito, 2008, str. 32).

Nevýhodu lineárního modelu je, že se jedná o jednostranný model, který není vhodný pro práci s lidmi, které bychom chtěli vést a motivovat k výkonu a očekávali od nich loajalitu a kreativitu.

Obrázek č. 2: Interakční model

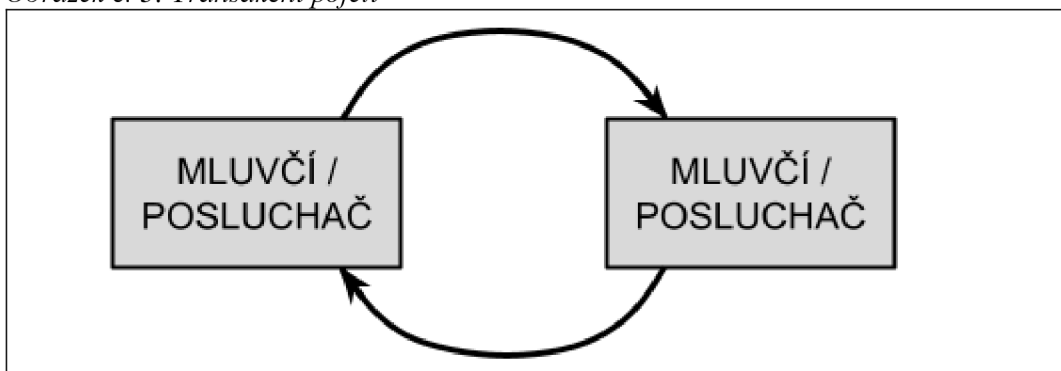


Zdroj: DeVito, 2008, s. 32.

Model dva představuje pojem interakční, podle nějž oba účastníci komunikace střídají pozici mluvčího a posluchače. Mluví X, zatímco Y naslouchá a poté mluví v rámci reakce Y a X naslouchá. Interakční model stále považuje mluvení a naslouchání za dva oddělené děje, jež se nepřekrývají. Model interakční můžeme připodobnit ke hře „ping-pong“, kde je každý chvíli mluvčím a posluchačem. Je zde pokrok od lineárního modelu, komunikující lidé se již vzájemně ovlivňují, ale stále se jedná o uspořádanou komunikaci (DeVito, 2008, s. 32).

U tohoto modelu sice dochází k vzájemnému ovlivňování, ale není zde tak velký potenciál využití informací jako u modelu následujícího (transakčního). Jde spíše o výměnu názorů než vzájemné ovlivňování při aktivní interakci.

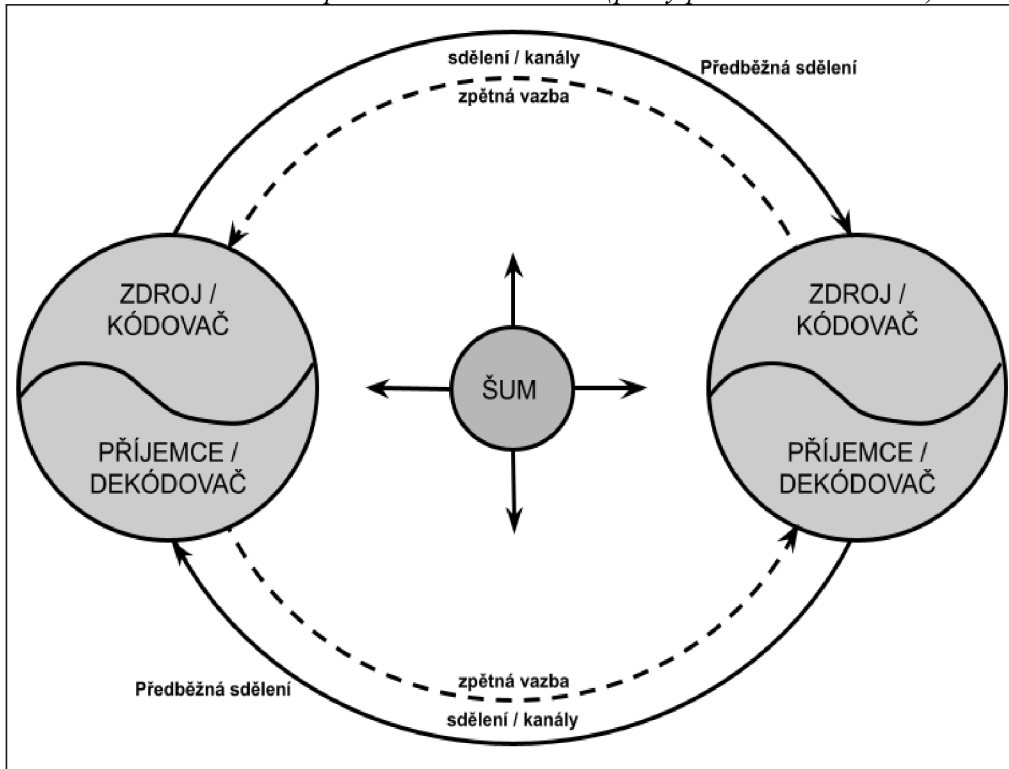
Obrázek č. 3: Transakční pojetí



Zdroj: DeVito, 2008, s. 33.

V transakčním pojetí funguje každý z účastníků jako mluvčí i posluchač. Ve stejném okamžiku, kdy vysílá sdělení, též přijímá sdělení ze své vlastní komunikace i z reakce posluchače. Toto pojetí považuje prvky komunikace za vzájemně závislé a změnou jakéhokoliv prvku vyvolá změny v ostatních prvcích. U transakčního modelu účastníci jsou zároveň mluvčími i příjemci a často se stává, že hovoří „přes sebe“. (DeVito, 2008, s. 32).

Obrázek č. 4: Schéma interpersonální komunikace (prvky procesu komunikace)



Zdroj: DeVito, 2008, s. 33.

Aspekty, které ovlivňují komunikaci, můžeme rozdělit na tyto čtyři typy:

- **Fyzické** – představují konkrétní prostředí (kancelář, hřiště, škola či obecnost). V kanceláři nebudeme hovořit stejně jako na hřišti.
- **Kulturní** – patří sem životní styl, hodnoty a způsoby chování a vyjadřování v určité skupině. Jsou to pravidla, která se stanovují v rámci nějaké skupiny (tzv. pravidla hry).

- **Sociálně psychologické** – jedná se o postavení mluvčích s jejich vzájemnými vztahy a normami ve skupině či organizaci. Při formálním setkání s nadřízeným nehovoříme stejně jako při setkání s přáteli.
- **Časové** – jedná se o pozici sdělení ve sledu událostí. S tím, kdo nás informuje o svém povýšení v práci, nehovoříme poté tak, jako kdyby nám sdělil, že mu zemřel pes.

Všechny výše uvedené kontexty se vzájemně ovlivňují.

Zdroje:

- Účastníci komunikace jsou jak zdrojem (mluvčím), tak i příjemcem (posluchačem);
- Vysíláme sdělení, mluvou, psaným projevem, ale i úsměvem či gestikulací;
- Přijímáme sdělení, pokud se díváme, posloucháme, ale třeba i čichem;
- Sdělení přijímáme i vysíláme zároveň.

Sdělení:

- Při komunikaci mají různé druhy a jsou vysílána a přijímána díky jednomu či kombinaci různých smyslů. Komunikujeme verbálně či neverbálně.

Zpětná vazba:

- Oznamuje mluvčímu, jak působí jeho sdělení na posluchače.

Šum:

- Za šum můžeme považovat cokoliv, co se kříží s příjmem sdělení.

Vzhledem k tomu, že každý člověk je jedinečný a reaguje nejen na základě aktuální situace, tak i na základě své minulosti, kulturních návyků, zkušeností a dalších návazných činitelů. Z toho vyplývá, že akce i reakce při komunikaci je určována nejen tím, co bylo

vysloveno, ale i osobitým vysvětlením každého jedince. Například reakce na knihu nezávisí pouze na slovech, která čteme, ale i na momentálním rozpoložení, znalostech, emocích atd. Vyplývá z toho, že dva lidé, kteří slyší totéž sdělení, si jej vyloží jinak (po svém). (DeVito, 2008, s. 32, 33, 34).

Vymětal (2008, s. 24) říká, že komunikační jednání vždy souvisí s nějakým záměrem, cílem, kterého by komunikací mělo být dosaženo. Uvedený autor uvádí tři primární oblasti cílů, kterými jsou:

- **Výměna informací** – změna ve vlastní či partnerově informovanosti, uspokojení vlastních znalostních potřeb, socializace, výraz seberealizace, úcty, uznání, sounáležitosti, bezpečí atd.;
- **Ovlivňování chování lidí** - dosažení změny, v pocitech a psychickém stavu skupiny lidí, řízení skupiny, udržování a rozvíjení sociálních vztahů, popřípadě soudržnosti skupiny a zlepšování jejího sociálního klimatu;
- **Ovlivňování mezilidských vztahů** mezi jedinci i k vlastní osobě - vyjádření sympatií či antipatií, ovlivňování komunikovaných skutečností, ovlivňování společenské situace, zabezpečení fungování společnosti, výměna informací mezi institucemi, udržování kulturní celistvosti tím, že bude docházet k zabezpečování životnosti jazyka.

Vymětal dále uvádí, že cílem komunikace mohou být i některé její funkce, jako například funkce **informativní**, jejímž prostřednictvím může docházet k předávání dat, faktů, informací, zkušeností, znalostí a vědomostí mezi lidmi. Dále funkce **instruktivní**, kdy se jedná o poskytování informací k doplnění či vysvětlení nějakého postupu, návodu, organizování něčeho, metodický popis, jak dosáhnout zamýšleného cíle či jakým způsobem něco vykonat. Může jít také o funkci **výchovnou**, **přesvědčovací** a další. Krom jiného může mít komunikace dopady poznávací, emocionální a motivační. Hlavním předpokladem pro naplnění cílů a dosažení účinků komunikace je sestavení promyšleného komunikačního plánu (Vymětal, 2008, s. 24).

2 Vhodná a správně zvolená komunikace

Komunikaci můžeme definovat jako výměnu informací mezi jednotlivci s cílem dosažení očekávaného výstupu. Nicméně komunikace sama o sobě nezajišťuje v pracovním prostředí úspěch. Je to míra spokojenosti s komunikací, kterou zažívají zaměstnanci v rámci svého pracovního prostředí. Ta má zásadní vliv na udržení produktivity, ziskovosti a obchodního úspěchu, což je onen očekávaný výstup podnikové komunikace. Z toho důvodu je komunikace hlavní výzvou, se kterou se manažeři potýkají. Je důležité jí věnovat zvýšené úsilí, jelikož je spojena nejen s poskytováním informací nebo s propagací podnikových strategií, ale také se samotným pracovním chováním a výkonem ať již zaměstnance jako jedince, tak celé společnosti (Kay, 2019, s. 5).

Každý člověk je jedinečný, a aby naše komunikace byla účinná a nevyšla naprázdno, musíme každému zaměstnanci ušít komunikaci na míru, nezahlcovat ho informacemi, které mu jsou k ničemu, a dodávat ty informace, které ke své činnosti potřebuje. Zároveň musí být zvolené vhodné médium na přenos informace a také vhodná forma sdělení (Kay, 2019, s. 6).

Jak bylo zmíněno, zaměstnanci jsou různí. Můžeme je dělit do skupin dle pohlaví, věku, pracovní činnosti v organizaci, vzdělání, schopností atd. Každá ze skupin má svá určitá specifika, ke kterým musíme přihlídnout při volbě vhodné komunikace (Kovaříková, 2016, s. 39).

Plamínek (2012, s. 67) říká, že cena umění komunikace s jinými lidmi během posledních stovek let neustále roste. Autor upozorňuje, že pozoruhodným vývojem prošel komunikační přístup ve dvacátém století, kdy se na trhu objevily knihy D. Carnegieho, především „*How to win friends and influence people.*“ Knihy obsahovaly postupy k manipulativnímu jednání a Carnegie ve svých knihách apeloval na nutnost používat tyto techniky upřímně. „*Manažer klusající dvacátým stoletím za osobním úspěchem, pochopitelně tyto poznámky pustil ze zřetele hned jako první. To, co jej zajímalo a co podržel ve své mysli, bylo, že se má usmívat, pamatovat si jména a poptat se po dětech.*“ (Plamínek, 2012, s. 67). Následkem vyčlenění upřímnosti byla prázdnota v komunikaci, lidé přestali vnímat.

Stejný omyl se opakoval o několik desetiletí později, kde získala významnou podporu asertivita. A. Salter původně pomocí asertivity pomáhal méně sebevědomým lidem. Asertivní jednání klade důraz na práva každého jednotlivce (měnit názor, trvat na svém, nevědět apod.). Asertivní metoda měla úspěch i u lidí, kteří s nízkým sebevědomím neměli problém a stejně jako u Carnegieho došlo k vytažení z kontextu. Používání tedy nevedlo k efektivní komunikaci.

Plamínek dále zmiňuje, že z problémů s povrchností komunikace se koncem dvacátého století objevil nový postoj v komunikaci, „*který vidí práva komunikujícího v kontextu práv ostatních lidí a vrací do komunikace prvek opravdovosti a upřímnosti. Vede nás k harmonizaci toho, co říkáme, s tím, co cítíme a co si myslíme.*“ Vyzdvihuje především dvě jména: Stephana Coveye, jenž apeluje na „*etiku charakteru*“ (Sedm návyků) a Carla Rogerse, který v souvislosti s tématem komunikace hovořil o „*kongruenci*“ (soulad v tom co prožíváme a co komunikujeme).

Plamínek říká, že ten, kdo chce v komunikaci obstát, a ještě být vzorem pro ostatní, měl by obsáhnout tyto předpoklady:

- *Sebepřijetí;*
- *Opravdovost;*
- *Porozumění;*
- *Respekt;*
- *Nadhled;*
- *Nestrannost;*

(Plamínek, 2012, s. 67, 75).

2.1 Komunikace ve vybrané společnosti

Firma City Realex a. s. byla založena roku 1991, kdy se zabývala velkoobchodní činností a diskrétní zásilkovou službou. První prodejnu otevřela v roce 1999 a od té doby síť kamenných obchodů roste. Stali se dominantním prodejcem v České a Slovenské republice v oblasti erotiky a v současné době má v těchto zemích téměř 100 prodejen.

Zaměstnává více než 250 lidí na různých pozicích od prodejních specialistů, přes marketing, až po technické pracovníky či zaměstnance z logistiky.

Ve firmě můžeme rozdělit pracovníky na vedení organizace, management, úsek ekonomiky a administrativy, školitele, inventurní pracovníky, IT, rozvoj, logistika, web a marketing, vedoucí prodejen a prodavačky.

Vedení společnosti (v tomto případě majitelé firmy, ředitelé) vyžadují aktivní komunikaci a zpětnou vazbu od všech podřízených složek. Ne vždy to ale funguje a možná příčina může být v nedostatečné vnitrofiremní komunikaci. Pokud např. manažer informuje vedení o nějaké situaci, nápadu, problému atd. a ta zůstane bez odezvy, po čase nastane útlum v předávání informací od středního managementu výš. To může ovlivnit proaktivitu a po čase to může mít i vliv na výkonnost, výsledky a fluktuaci zaměstnanců.

Liniový manažeri: pracovníci, kteří mají nejtěžší pozici v rámci komunikace. Jsou uprostřed, odpovídají za chod svěřené oblasti, za zaměstnance, výsledky a komunikují směrem dolů i nahoru, a i směrem k zákazníkům a úřadům.

Vedoucí prodejen a prodavačky: pracovníci tvořící první linii mají obrovský vliv na tržby. Jejich pozice není lehká a potřebují podporu, školení, informace, vedení. Ve chvíli, kdy nefunguje vnitrofiremní komunikace, lidé nevědí, co a jak mají dělat, co je jejich cílem a jak je jejich práce hodnocena. Nedostatek zpětné vazby a komunikace může způsobit rozložení týmu, menší výkon, odchody pracovníků z firmy.

Prostředky ke komunikaci ve vybrané společnosti:

Intranet: vnitřní informační síť, která usnadňuje práci zaměstnanců při potřebě rychlého vyhledání informace (návod, postup, kontakt, školící materiály, údaje, jež jsou potřeba pro kontroly z různých úřadů apod.).

E-mail: e-mailová korespondence je ve firmě hojně využívána a mnoho informací jde touto cestou, zaměstnanci jsou na ni zvyklí a mají ve zvyku reagovat parafrází na příchozí poštu.

Porady: pravidelné setkávání nejvyššího managementu s liniovými manažery, předávání úkolů, cílů, vizí, diskuze atd.

Porady liniových manažerů: pravidelné předávání informací, diskuze, vyhodnocování výsledků, určování další strategie.

Telefon: operativní řešení nastalých situací a krátké pokyny a předávání informací.

Osobní rozhovory „tváří v tvář“: plánované rozhovory nadřízených s podřízenými za účelem rozvoje zaměstnance a předání informací ohledně plánu jím vedeného úseku.

Školení

- celofiremní vedené zahraničními školiteli
- místní, kdy školitelé pracují se zaměstnanci přímo na prodejnách

2.2 Role manažera, kompetence a očekávání

Klíčové postavení v řízení a vedení lidských zdrojů mají manažeři na všech stupních řízení, přičemž zvláštní pozornost leží na liniových manažerech. „*Manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Šikýř, 2016, s. 34). Toto je zakotveno i v zákoníku práce v § 11 a v § 302.

Manažeři jsou odpovědní za dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců. Starají se o to, aby podřízení zaměstnanci využili svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování cílů organizace. To samé je očekáváno od nich samých (Armstrong a Stephens, 2008, v Šikýř s. 34).

Obecně je činnost manažerů vymezena pomocí manažerských funkcí, „*Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce*“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 65). Standardně se mezi manažerské funkce řadí **plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola**. Někteří autoři je dělí na sekvenční a paralelní.

Obrázek č. 5: Maticové zobrazení manažerských funkcí

| <i>Sekvenční funkce</i> / <i>Paralelní funkce</i> | Analýza | Rozhodování | Implementace |
|---|----------------|--------------------|---------------------|
| Plánování | | | |
| Organizování | | | |
| Výběr pracovníků | | | |
| Vedení lidí | | | |
| Kontrola | | | |

Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 69

Řízení pracovního výkonu je hlavním úkolem manažerů a praxe ukazuje, že to nelze realizovat pouze prostřednictvím příkazů a nařízení. Donutit zaměstnance, aby ze sebe vydali to nejlepší, lze prostřednictvím pozitivní motivace a vyváženým leadershipem sledujícího sladění osobních cílů zaměstnanců se strategickými cíli podnikovými. Účinným nástrojem je permanentní efektivní komunikace mezi pracovníky a vedením.

Z praxe je dobře známá situace, že vysoce vzdělaný, vynikající odborník, poctivý a čestný pracovník, ve vedoucí funkci neuspěl. Poukazuje se na to, že vedoucí pracovník (manažer) musí mít kromě vzdělání a odbornosti další kompetence. Souhrnně je můžeme označit poněkud zprofanovaným názvem „umění jednat s lidmi“, nebo odborněji „sociální a komunikační kompetence“. V managementu jsou manažerské kompetence někdy sofistikovaně označovány jako soubor znalostí, dovedností a schopností jedince, které umožňují manažerovi zastávat jeho pracovní pozici. Dnes je za nejefektivnější způsob řízení považováno versatilní řízení čili vyvážený leadership. Vyvážený leadership vyžaduje na manažerech vzhledem ke strategickému řízení:

- schopnost zvládat nejednoznačné situace;
- tvůrčí schopnosti;
- širší rozhledu, s nímž k přípravě a implementaci strategií přistupují (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015 s. 47).

Každodenní operativní řízení se týká především vedení lidí a vyžaduje na manažerech další kompetence sociální povahy, které vyžadují především emoční inteligenci. Goleman

považuje emoční inteligenci za nejdůležitější vůdcovskou schopnost, která zahrnuje široké spektrum kompetencí zejména:

- *vědomí a znalost sebe sama* (pochopení vlastních emocí, pocitů a motivů);
- *sebeusměrňování* (kontrola vlastního chování, zaměření na cíl);
- *motivace* (snaha dosáhnout úspěchu);
- *empatie* (schopnost vžít se do pocitů jiných, respektování diversity);
- *sociální dovednosti* (budování pozitivních mezilidských vztahů, týmová práce, schopnost efektivní komunikace).

(Armstrong, Stephens, 2008, s. 32, 33)

Armstrong a Stephens dále *uvádějí*, že dobří lídři podle britské Work Foundation: *„projevují nadšení, podporují ostatní lidi a pomáhají jim, uznávají a oceňují chování jednotlivců, naslouchají nápadům a problémům lidí, udávají směr, demonstrují svou osobní čestnost a poctivost, dělají co říkají, povzbuzují k týmové práci, aktivně povzbuzují lidi k poskytování zpětné vazby, rozvíjejí ostatní lidi.“* (Armstrong, Stephens, 2008, s. 31, 32).

3 Mezilidské pracovní vztahy

Proces socializace nás provází již od dětství, v průběhu času se zapojujeme do různých společností a kolektivů. Již při hraní na pískovišti se stáváme členy různých skupin, pokračujeme v tom v mateřské škole, na základní škole, v zájmových kolektivech, ve společnosti a taktéž v práci. Pro každého jedince je důležité, aby tam, kde se pohybuje, se i dobře cítil. Práce pro nás představuje zdroj obživy a trávíme v ní zhruba třetinu našeho života. Tak, jak jsou pro nás důležité osobní vztahy, stejně důležité jsou i vztahy pracovní. Dokáží totiž náš život zpříjemnit a obohatit, nebo naopak nepříznivě ovlivnit až zdevastovat.

Bednář (2013) píše, že v rámci sociálních vztahů v práci, se mnohým vybaví „*firemní kultura*“. Každá organizace má svou osobitou firemní kulturu, která je tvořena nejen firmou, ale i osobitým životem v organizaci.²

Bednář dále uvádí, že vědomá snaha řídit firemní kulturu, je zároveň i snaha o řízení vztahů. Mezi nejdůležitější parametry organizace kulturou ovlivnitelné řadí:

- *schopnost vyrovnávat se s krizemi a nepředvídatelnými okolnostmi;*
- *efektivita přenosu informací uvnitř firmy a s ní spojená ochota poslouchat příkazy managementu;*
- *flexibilita práce v týmu* (Bednář Vojtěch a kolektiv, 2013, s. 39).

² Manažeři organizací si mohou někdy mylně myslet, že firemní kulturu nastavují samy a mají ji pod svou plnou kontrolou. Do jisté míry je možné a děje se, že firemní kulturu je možno nastavovat a řídit některými nástroji, ale vždy bude zároveň kultura organizace vznikat i nezávisle na naší vůli.

Vyžadujeme-li výše uvedené parametry na vysoké úrovni, ideálně by kultura měla:

- *Zajišťovat důvěru zaměstnanců v management a naopak* (předpokladem je, že všichni zainteresovaní činí tak, aby to ve výsledku bylo ve prospěch celku včetně jich samých, a není žádný důvod myslet si, že by to mohlo být jinak);
- *Vytvářet transparentní prostředí* (takové prostředí je nechaotické, předvídatelné, očekávatelné, nepřekvapivé);
- *Podněcovat k výkonům* (podpora výkonu jednotlivce a výkonu skupiny zvyšuje ochotu všech jednotlivců posouvat pracovní výkon a podporuje kreativitu jak od zaměstnanců, tak od managementu. Takové prostředí vyhovuje jak samostatně pracujícím odborníkům, tak rutinně pracujícím lidem).

Bednář (2013) dále uvádí, že není možné dosáhnout pozitivních vztahů a pracovního výkonu díky podpoře rivality a vzájemného boje o pracovní místo či rozpočet. Vztahy v rámci firmy se musí budovat na základě pozitivních faktorů, ne na principu „*strachu zaměstnanců z managementu*“, výsledek bude v konečném důsledku ničivý (Bednář, 2013, s. 38, 39).

Pokud se podíváme na mezilidské vztahy z pohledu psychologa a budeme se dívat na lidskou společnost a člověka z různých úhlů pohledu, tak zjistíme, že v celé historii lidstva fungujeme ve vztazích s druhými lidmi. Člověk je dle Aristotela „*tvor politikon*“ – člověk společenský. „*Kdo podle něho nemůže žít ve společenství nebo jeho přítomnost nepotřebuje, tak není součástí obce, ale je buď divoké zvíře, nebo bůh.*“ (Bednář Vojtěch a kolektiv, 2013, s. 161).

Bez pozitivní sociální interakce by nebyl schopen přežít žádný jedinec, natož lidská populace. Každý z nás občas potřebuje druhého, aby se mohl vypovídat, a díky tomu umenšit svůj problém, nebo požádat někoho o podporu či pomoc v situacích, kdy cítíme, že na to sami nestačíme. K tomu je potřeba udržovat vzájemné interakce a být členy nějakých skupin a společenství. V podstatě tato naše potřeba je zařazena v Maslowově pyramidě hodnot. Pokud lidé dosáhnou uspokojení ve svých základních biologických

potřebách, přirozeně postupují o stupeň výše, kde je právě potřeba dobrých vztahů a přidružení.

Hlušička říká, že práce je prostředkem k uspokojení materiálních potřeb a zároveň poukazuje na to, že je prostředkem k rozvoji člověka a uspokojuje další potřeby, jako např. psychologické či sociální. Každý má jiné důvody proč pracovat, jeden chce silné hmotné statky a díky nim i určité postavení ve společnosti, pro druhého je smyslem uspokojení duševní a pro dalšího to může být třeba uznání a moc. Tak či tak je pro každého jedince důležité patřit do určité skupiny a mít vzájemné vztahy. Jisté je, že ač má každý z nás jinou míru potřeby sociálních vazeb, tak jsme jimi všichni obklopeni a jsme jejich součástí. Vzhledem k tomu, že v práci trávíme značnou část našeho životního času, mají sociální vazby na pracovišti vliv na naši celkovou spokojenost. (Bednář Vojtěch a kolektiv, 2013, s. 161, 162).

Armstrong (2015) vidí podstatu zaměstnaneckých vztahů v tom, jak spolu vychází management a zaměstnanci. Na tyto vztahy existují dva pohledy:

- **Unitaristický** – managementu a zaměstnancům se vyplatí spolupracovat, jelikož mají stejné zájmy. Víra v to, že „dohody o partnerství“ jsou funkční;
- **Pluralistický** – zájmy zaměstnanců nemusí být shodné se zájmy zaměstnavatelů. Unitaristický pohled je vnímám jako naivní a proti zájmům zaměstnanců. Skepse vůči tomu, že by dohody o partnerství mohly fungovat. ³

Zjednodušeně by se dalo také říci, že podstata pracovních vztahů je určena jako dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, že za vykonanou práci bude zaměstnavatelem zaměstnanci vyplacena odměna. Tito zaměstnavatelé předpokládají, že zaměstnanec bude dělat za určitou mzdu vše, co mu bude uloženo. Zaměstnavatelé tohoto typu chtějí od svých podřízených loajalitu a angažovanost, ale nedávají jim možnost vyjádření. Zaměstnanci vyžadují nejen odpovídající výdělek za odvedenou práci, ale mají zájem

³ „Dohody o partnerství vycházejí z myšlenky sociálního partnerství.“ Jde o oboustrannou dohodu např. mezi zaměstnavatelem a odbory, že bude probíhat oboustranně prospěšná spolupráce a díky tomu bude tvořena atmosféra kooperativních a přátelských pracovních vztahů

a chtějí se vyjadřovat k organizaci jejich práce a podílet se na spolurozhodování. Díky tomu mohou vyvstávat mezi zaměstnavateli a zaměstnanci konflikty zájmů. Vzhledem k možnosti vzniku konfliktů v rámci interpersonálních vztahů, je nutné zaměstnanecké vztahy řídit pomocí přijatých a sdílených politik a strategií (Armstrong, 2015, s. 467, 490).

3.1 Aspekt důvěry

Důvěra je něco, co všichni potřebujeme, něco, co se bojíme občas dát, něco, co dává pocit jistoty, těžko a dlouho se buduje a dá se ztratit v okamžiku. Důvěru potřebujeme, abychom například nastoupili do práce, pustili se do vztahu atd. a chceme-li dosáhnout svých cílů, musíme dokázat důvěru vzbudit u druhých.

Armstrong cituje (definuje) důvěru takto: *„Důvěra je psychický stav zahrnující úmysl akceptovat určitou nejistotu na základě pozitivního očekávání určitého záměru nebo chování někoho jiného.“* (Armstrong, M., & Stephens, T., 2015).

Armstrong (2015) se domnívá, že základem pozitivního zaměstnaneckého poměru je výše důvěry a vymezuje tyto výhody:

- *zlepšení výkonu zaměstnanců;*
- *zvýšení motivace a pozitivní postoje (včetně toho, že zaměstnanci vykonávají a rozvíjejí své pracovní role s větším úsilím);*
- *snížení nákladů v důsledku zvýšení produktivity, snížení plýtvání, snížení fluktuace, omezení stávek a podobně;*
- *zlepšení požadovaného dobrovolného pracovního chování;*
- *zlepšení sdílení znalostí a zvýšení inovací;*
- *zlepšení spolupráce.*

(Armstrong, M., & Stephens, T., 2015)

Ať vymezíme definici důvěry tak, či tak, vždy bude záležet na opravdovosti v chování manažera a jeho schopnosti jednat s lidmi poctivě, upřímně komunikovat, umět držet slovo a dělat to, co říká. Dle Armstronga se důvěra vytváří, pokud manažeři:

- *jednají spravedlivě;*
- *nestranně a konzistentně;*
- *jestliže se uplatňuje politika transparentnosti;*
- *jestliže o záměrech a důvodech návrhů jsou lidé informováni všeobecně i jednotlivě;*
- *jestliže jsou lidé plně zapojeni do vytváření systému odměňování;*
- *jestliže jsou prostřednictvím řízení pracovního výkonu dohodnuta vzájemná očekávání.*

Zásadní roli ve vytváření důvěry hraje komunikace. K vytvoření důvěry lídři potřebují podle CIPD (2012, s. 16)⁴:

- *říkat pravdu;*
- *být ochotni přiznat chyby;*
- *sdílet otevřeně informace;*
- *podporovat transparentnost;*
- *využívat informace z různých zdrojů a nespolehat se pouze na to, co řeknou jim blízcí poradci;*
- *být ve vztazích se svými stoupenci upřímní.*

(Armstrong, M., & Stephens, T., 2015, s. 479)

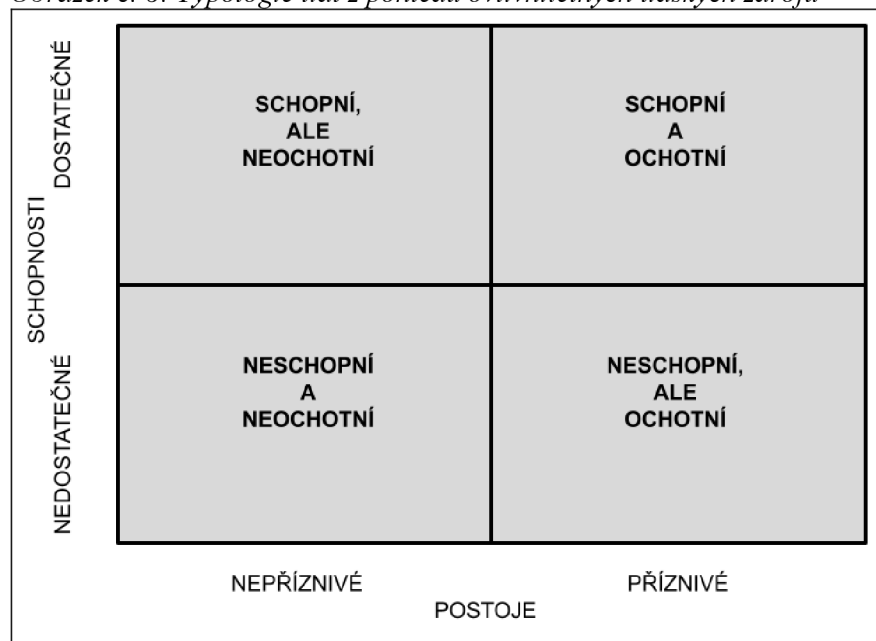
⁴ "CIPD The Professional Body for Human Resources and People..." dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/>

Důvěra je základem každého vztahu a nebudujeme ji jen v osobních vztazích, ale i v zaměstnání. Pokud uvnitř organizace panuje důvěra, výrazně to pomáhá ke stabilitě a dalším faktorům úspěšnosti organizace. Ve chvíli, kdy se naruší určité jistoty v zaměstnání (nesplněnými sliby, absencí otevřené komunikace, neférovým hodnocením, nadužíváním technologií ke kontrole atd.) výsledkem je postupná destabilizace firmy a snížení výkonnosti. Důvěra je křehká věc a je potřeba na ní neustále pracovat.

3.2 Problémy v komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

Manažer jako vedoucí pracovního týmu musí respektovat individuální vlastnosti spolupracovníků a tomu přizpůsobovat styl řízení a způsob komunikace. Plamínek (2018) uvádí, že podle přístupu k plnění pracovních úkolů, lze rozlišit čtyři skupiny pracovníků. Názorně to ukazuje obrázek č. 6.

Obrázek č. 6: Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek, 2018, s. 77

První skupina jsou **schopní a neochotní**. Projevují minimální loajalitu k firmě a mohou nepříznivě ovlivňovat ostatní. Manažer se musí zaměřit na změnu jejich postojů a probudit jejich pozitivní motivaci.

Druhá skupina **schopní a ochotní** si zaslouží odpovídající péči. Nelze se spoléhat na jejich loajalitu, ale je nutno pečovat o jejich další rozvoj, identifikovat jejich individuální

vzdělávací potřeby, delegovat na ně pravomoci a odpovědnost a dát jim příležitost (kariérní postup).

Neschopní a neochotní je obtížná skupina zaměstnanců a úkolem manažera je zjistit příčinu jejich negativních postojů. V pracovním týmu působí rušivě a ke změně postoje může dojít pouze v závislosti na zvýšení schopností prostřednictvím vzdělávání, případně je možno pracovníka přearařit na pracovní místo, které odpovídá jejich schopnostem.

Neschopní, ale ochotní je skupina ovlivnitelných zaměstnanců. Jde o to zvýšit jejich schopnosti prostřednictvím vzdělávání, možnou vzdělávací metodou je koučování.

Z výše uvedeného vyplývá, že lidé buďto nechtějí, neumí, nebo nemohou. Manažer by měl rozlišit schopnosti, motivaci, loajalitu každého pracovníka a dle toho postupovat. Schopnosti pracovníků lze zvýšit prostřednictvím vzdělávání. Nabízí se otázka, jak zvýšit loajalitu pracovníků. Jednou z příčin malé loajality je nedostatečná komunikace v rámci firmy jako celku i nedostatečná individuální komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným. Důsledkem je, že pracovníci neznají cíle a strategické vize firmy, nedávají je do souvislosti se svými cíli osobními, neznají svoji úlohu při naplňování celopodnikových cílů a neznají, jak firma oceňuje jejich přínos. Předpokladem pozitivní motivace jako zdroje loajality je, podle Plamínka, jasné zadání úkolu, průběžná kontrola a podpora a hodnocení výkonu. Kvalita komunikace je obecně důležitá, zejména náročné úkoly vyžadují interaktivní komunikaci a ze strany vedoucího nahrazení monologu dialogem (Plamínek, 2017, s. 59, 60, 61).

3.3 Význam oddanosti, angažovanosti a loajality

Výkonnost organizace může být znázorněna vzorcem:

$$V = f(M \times S \times P)$$

V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

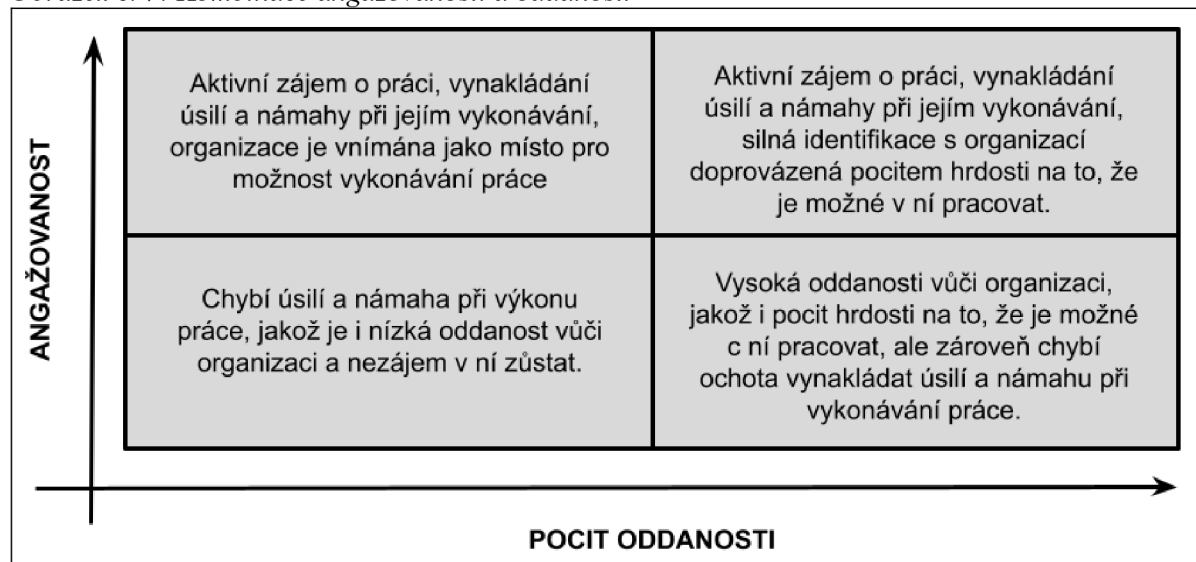
P = podmínky (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 11).

Současný management došel k závěru, že k permanentnímu zvyšování výkonnosti organizace nepostačuje pouze loajalita zaměstnanců, ale že je žádoucí probudit jejich oddanost a angažovanost. Zatímco loajalita je chápána jako dodržování předpisů a pravidel (psaných i nepsaných) a představuje především povinnost a kázeň, oddanost je něco víc a vyžaduje emoční zapojení pracovníků. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 25) Často je v této souvislosti citován David Ulrich (1997): „*Příspěvek pracovníků se stává důležitou obchodní otázkou, protože ve snaze produkovat vyšší výkon s menším nárokem na vstup pracovníků nemají společnosti jinou možnost než se pokusit zapojit nejen tělo, ale i mysl a duši každého pracovníka.*“ (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 17). Spokojenost s prací, oddanost a angažovanost jsou typy chování, o které organizace cíleně usilují.

Oddanost a angažovanost spolu úzce souvisí, ale není to totéž. Podle Armstronga se oddanost týká identifikace pracovníka s cíli a hodnotami organizace, je to touha po sounáležitosti s organizací a pracovník v jejím zájmu vynakládá úsilí (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 25).

Vztah mezi oddaností a angažovaností ukazuje obrázek č. 7.

Obrázek č. 7: Kombinace angažovanosti a oddanosti



Zdroj: Armstrong, 2009, v Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 26

Ideálem, který musí mít manažer před očima při vedení zaměstnanců a každodenní komunikaci, je pracovník:

- spokojený (má rád svou práci a vyhovují mu pracovní podmínky);
- motivovaný (svoje osobní cíle spojuje se strategickými cíli organizace);
- oddaný (je hrdý na organizaci, váží si toho, že má možnost v organizaci pracovat);
- angažovaný (pracuje nad rámec svých povinností). (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 32, 33).

Jak bylo několikrát zdůrazněno, k povinnostem manažera patří permanentní komunikace s podřízenými pracovníky, vytváření prostoru pro uplatnění jejich názorů a připomínek, předcházení konfliktům, péče o jejich pracovní spokojenost a sladování zájmů jednotlivců a organizace. V tom smyslu mluvíme o interní sociální odpovědnosti manažerů.

4 Komunikace a pracovní výkonnost

Výkonnost je v současné době, stejně jako v dobách minulých, důležitá pro lidský život. Plnění úkolů, nejen pracovních, ale také osobních, determinuje kvalitu a úspěšnost života. Ve výkonech se jednotlivci liší, jelikož je možné nalézt velké množství faktorů, které samotný výkon jedince ovlivňují. V následující kapitole je představena teorie výkonu tak, jak si ji představují jednotliví autoři. Jejich myšlenky jsou zkombinovány a následně přeneseny do kontextu práce, která se zabývá vlivem komunikace na pracovní výkonnost.

4.1 Pojetí pracovní výkonnosti

Štikar (1996) definuje pracovní výkon jako výsledek činnosti člověka, která směřuje k cíli. Štikar označuje pracovním výkonem reálně dosažený výkon, který je pro pracovníka typický. Uvádají, že výkon je funkcí, ve které se kombinují schopnosti samotného pracovníka, jeho pracovní tempo, motivace k výkonu a také aktuální pracovní podmínky.

VÝKONNOST = REÁLNÝ VÝKON = f(Schopnosti * Pracovní tempo * Motivace * Podmínky)

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016) vnímají pracovní výkon jako výsledek spojení pracovního úsilí, které je určeno motivací k zaměstnání a pracovní činnosti, dále způsobilostí k výkonu a podmínek, které organizace zaměstnancům vytváří pro podporu zdárného plnění úkolů. Tato definice výkonu byla představena již v předešlé kapitole.

PRACOVNÍ VÝKONNOST = f(Motivace * Kvalifikace * Pracovní podmínky)

Dalším autorem sledujícím pracovní výkon je Provasník (1997), který výkon popisuje jako základní podstatné aspekty vcházející do výkonnosti jako schopnosti a motivaci člověka k práci. Ačkoli je funkce výkonu podle Provasníka značně zjednodušená, dodává k ní sám autor, že podstatou výkonu je stimulace k práci. Důležité je ovlivnit motivaci

k práci, k čemuž dochází v okamžiku, kdy je pracovník a společnost „na stejné lodi“, kdy jsou ve shodě potřeby, zájmy a cíle pracovníka i podniku.

$$\mathbf{VÝKON} = f(\mathbf{Schopnosti\ zaměstnance} * \mathbf{Motivace\ k\ práci})$$

Jak je patrné z předešlých definicí a pojetí pracovní výkonnosti, je pracovní výkonnost určena jak základními schopnostmi a vlastnostmi zaměstnance, do kterých spadají především schopnosti zaměstnance, jeho kvalifikace a následně také částečně motivace, tak také pracovním prostředím, které vytváří podmínky, podporuje a zdokonaluje schopnosti a kvalifikace, a zároveň se podílí na motivaci ve formách ohodnocení a přístupu. Nejedná se tedy pouze o vlastnosti a schopnosti zaměstnance, ale také o pracovní prostředí.

Důležitost a význam pracovního prostředí popisuje Neumaierová a Neumaier (2002). Ti popisují charakteristiky vhodného pracovního prostředí, které stimuluje výkon, slovy příjemné a na výkon náročné. Dále komentují, že zaměstnanci musejí mít možnosti podat dobrý výkon (pracovní prostředí musí být přizpůsobené k pracovní výkonnosti), musejí umět (musí mít schopnost, vědomosti, kvalifikaci a kompetence k výkonu práce, ty může zaměstnavatel rozšiřovat a stimulovat) a zároveň musí mít touhu k podání výkonu (musejí být motivováni, což z velké části ovlivňuje také zaměstnavatel).

Tabulka č. 1: Podmínky výkonnosti

| | Informace | Prostředky | Motivace |
|---------------------------|---|---|--|
| Pracovník | ZNALOSTI Potřebuje znalosti v požadované kvalitě a kvantitě na provedení výkonu. | OSOBNÍ PŘEDPOKLADY Potřebuje mít schopnosti, kvalifikaci a pracovní tempo, které je požadováno na provedení výkonu. | OSOBNÍ MOTIVACE Existence dostatečně silných osobních motivů pro práci. |
| Pracovní prostředí | INFORMACE Podání zpětné vazby o výkonu. Podání přesného popisu požadovaného výkonu. ZNALOSTI Zprostředkování tréninků a školení, která rozšíří znalosti pracovníků o ty požadované. | PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ Zprostředkování funkčních pracovních pomůcek a ergonomického prostředí. TÝM Dobry management. Příjemná atmosféra. VYUŽITÍ Správné přiřazení pracovníka na pracovní pozici podle jeho schopností a pracovního tempa. | FIREMNÍ MOTIVACE Odpovídající ohodnocení závisující na výkonu. Příležitost k seberealizaci v zaměstnání. Nalezení konsenzu mezi firemní a osobní motivací. |

Zdroj: Vlastní zpracování podle informací od Neumaierové a Neumaiera (2002), Provazníka (1997), Štikara (1996) a Horvatové, Bláhy a Čopíkové (2016)

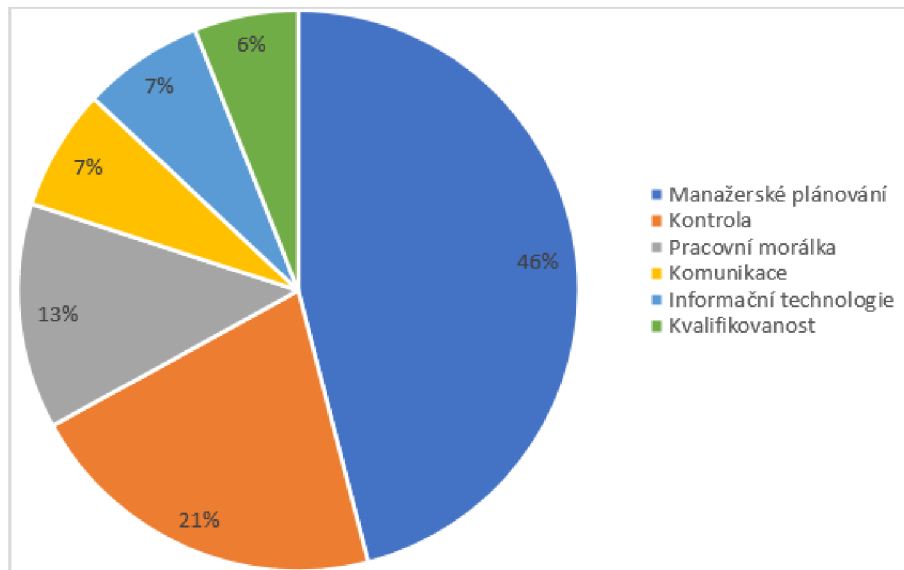
Tabulka č. 1 ukazuje základní aspekty, které vcházejí na základě předchozích zjištění do pracovních výkonností podle zmíněných autorů, a přepisuje je do přehledné tabulky. Jedna z proměnných je rozdělení prostředí na vnitřní a vnější, respektive na pracovníka a jeho vnitřní pohnutky, znalosti, předpoklady a motivace, a na vnější faktory, které zprostředkovává zaměstnavatel školeními, komunikací, zpětnou vazbou, ohodnocením apod.

4.2 Propojení komunikace a pracovní výkonnosti

Vrchota (2013) ve své práci popsal hlavní překážky v růstu produktivity práce, které vzešly z výzkumu prováděném v deseti zemích, přičemž každá z firem měla více než 500 zaměstnanců, jednalo se tedy o velké společnosti s rozsáhlou organizační strukturou. Tento předpoklad měl dopomoci k dosažení validních výsledků. Zjištění byla překvapující. Z průměrné hodnoty ročně odpracovaných hodin, což je 1906 hodin, bylo neproduktivních 724. Zároveň bylo zjištěno, že 85 dní z roku je zaměstnanec také

neproduktivní a to jen kvůli špatnému plánování a vedení. Hlavní překážky jsou zaneseny do koláčového grafu níže.

Graf č. 1: Identifikace překážek ve výkonnosti



Zdroj: Vrchota (2013)

Jak je patrné z grafu č. 1, manažerské plánování je největší složkou, která vytváří překážky ve výkonnosti. Komunikace je zmíněna se sedmiprocentním zastoupením.

Podle Fulka a Steinfiolda (1990) je komunikace hlavní úlohou manažerů, jelikož díky ní manažeři motivují a vedou zaměstnance a jejich činnosti. Je tedy nedílnou součástí samotného manažerského plánování, přičemž slouží ke sdělení toho, co má být uděláno a jak to má být uděláno. Z toho vyplývá, že komunikace je absolutní nutnost pro společnost. Zaměstnanci se mohou dozvědět o cílech, aktivitách, procesech a obecně o společnosti jen s použitím komunikace. Komunikace je dále podle těchto autorů integrovaná část všech manažerských procesů.

Ve světle zjištění a tvrzení těchto autorů a v porovnání s grafem č. 1 nelze přesně určit, do jaké míry je komunikace a jejich 7 % vypovídající o důležitosti komunikace pro společnost a o jejím vlivu na výkonnost. Jak zmínili autoři v předchozím odstavci, komunikace je stěžejní činností managementu a je provázaná s činností managementu obecně. Lze ji tedy nalézt jak v manažerském plánování, tak v kontrole i ve vlivu na

pracovní morálku atd. Není tedy možné ji izolovat, respektive vytrhnout z procesů a samostatně měřit.

K tomuto je vhodné uvést práci Dickinsona a McIntyrea (1997), kteří zkoumali výkonnosti týmů a týmové procesy ve společnosti. Na základě své práce vymezili sedm částí, které komunikace nejen že ovlivňuje, ale je jim přímo nadřazená.

1. **Komunikace:** Stojí jako samotná složka a zároveň se v ní odrážejí všechny ostatní složky níže.
2. **Orientace pracovníků:** Komunikace utváří postoje zaměstnanců k zaměstnavatelům, orientace pracovníků na cíl, který jim je komunikován.
3. **Vedení:** Komunikace ovlivňuje formální vedení, také neformální struktury. Organizuje směr aktivit, strukturu vedení.
4. **Monitorování:** Všímání si aktivit jednotlivých členů a jejich výkonu. Monitorování aktivit není možné, pokud nejsou cíle a aktivity komunikací předány, respektive pokud není řečeno, co mají zaměstnanci dělat.
5. **Zpětná vazba:** Poskytování a přijímání zpětné vazby je taktéž součástí komunikace.
6. **Chování při pomoci:** Jak se vedení zachová při nutnosti pomoci zaměstnanci.
7. **Koordinace:** I tato sféra je ovlivněna komunikací, jelikož koordinace činností je zprostředkována komunikací vedení se zaměstnanci a zaměstnanců mezi sebou.

Na základě zjištění v této kapitole je možné konstatovat, že komunikace velmi výrazně ovlivňuje výkonnost. V následující části práce je již připraven výzkum, který vychází ze zjištění této kapitoly i předešlých.

5 Návrh výzkumu

Pro potřeby zjištění základních aspektů komunikace vybrané společnosti byl vypracován výzkum, který je součástí této práce. V následující kapitole je popsán výzkumný problém, cíle, hypotézy, metody a techniky sběru dat.

5.1 Vybraná společnost

Firma City Realex a.s. byla založena roku 1991. Zaobírala se velkoobchodní činností a současně diskrétní zásilkovou službou. První prodejnu otevřeli v roce 1999 od té doby síť kamenných obchodů roste. Stali se dominantním prodejcem v České a Slovenské republice v oblasti erotiky a v současné době je v těchto zemích téměř 100 prodejen. Zaměstnávají více než 250 lidí na různých pozicích od prodejních specialistů, přes marketing, až po technické pracovníky či pracovníky z logistiky.

Vznik projektu Erotic City se datuje k roku 1999, kdy firma City Realex a.s. otevřela první prodejny. Náplní a cílem projektu byla a je snaha přinést široké veřejnosti, co nejrozsáhlejší nabídku produktů spojených s erotickou oblastí. Pro nabídku zboží byly vybudovány prodejny, které jsou realizovány v nadstandardním stylu, připomínajícím značkové prodejny s kosmetikou, či oblečením. V prodejnách je kladen vysoký důraz na prodej, jako takový, bez nadměrného vyzdvihování erotického zaměření. Od počátku projektu byla důrazně vyloučena nabídka služeb spojených s erotikou. Prodejny jsou umístěovány do obchodních center a naleznete je i v centrech měst. Je zde snaha dát tímto najevo, že nabízené zboží je produkt jako každý jiný. Jedná se o zboží, které přináší zábavu, radost, zdraví a potěšení, jelikož sexualita je přirozenou součástí lidských životů.

Už při vzniku tohoto projektu bylo jasné, že oblast, které se projekt dotýká, je velmi intimní, ryze soukromá a citlivá. Zároveň je důležité zmínit, že se jedná o oblast, jenž je přirozená a patřící k životu, která bezprostředně působí na tělesné i psychické zdraví každého jedince. Vysokou prioritou v projektu bylo, aby prodejny nikoho neurážely, působily vstřícně, příjemně a nekonfliktně.

Vysokou prioritou je tedy v tomto projektu i pečlivý výběr personálu. Hlavními hledisky je nekonfliktnost, tolerantnost, empatie, profesionalita, vysoká komunikativnost a otevřenost. Každý zaměstnanec prodejny se účastní sérií vnitrofiremního vzdělávání, učí se produktovým znalostem, kde je cílem předat co nejširší informace o účelu a použití produktů. Ti pracovníci jsou specialisté, kteří jsou připraveni empaticky obsloužit každého zákazníka a dokáží nabídnout kvalitní produkty dle představ a potřeb zákazníka.

Projekt Erotic City je otevřený všem novým trendům. Trvale dochází ke změnám ve vzhledu prodejen, k obměnám v sortimentu zboží dle požadavků zákazníků a k otevírání se stále většímu počtu zákazníků (City Realex a.s., 2022).

Jak již bylo zmíněno, tato společnost a projekt Erotic city byl vybrán proto, že se jedná o zaměstnavatele autorky práce. Práce se tak zaměřuje jak na zlepšení stávající situace, tak i osobní zlepšení činnosti manažerky.

5.2 Problém, cíle, hypotézy a technika sběru dat

Saunders (2009) definuje výzkumný problém jako nejdůležitější prvek celého procesu výzkumu. Podle tohoto autora je důležité, aby bylo téma velmi dobře zvolené a aby vystihovalo podstatu výzkumu. Zároveň diskutuje velkou důležitost osobní vazby výzkumníka s problémem a potažmo tématem, se kterým se bude v rámci výzkumu potýkat. Výzkumný problém, který je sledován, zní následovně:

Najít nedostatky v komunikaci společnosti City Realex a.s., projektu Erotic city

Výzkumný problém se váže k zaměstnavateli autorky této práce, proto je zde patrná velmi úzká vazba s tématem. Zároveň je autor manažerem v této společnosti a řídí komunikaci se zaměstnanci. Nejen tedy, že výstupy z výzkumu budou nápomocné ke zlepšení komunikačních procesů ve společnosti, ale zároveň posune manažerské dovednosti autorky na lepší úroveň. Lze předpokládat, že v případě nalezení nedostatků komunikace a vytvoření doporučení se taktéž zvýší výkonnost na pracovišti, jak bylo popsáno v kapitole č. 4.

Z výzkumného problému se vytvářejí výzkumné cíle, které sledují metodu SMART. Maylor a Blackmon (2017) popsali metodu SMART následovně. Uvedli, že SMART jsou

první písmena jednotlivých kategorií, které by správně zvolený cíl měl obsahovat a naplňovat. Proto je tato metoda spíše mnemotechnickou pomůckou, která se používá pro to, aby byly cíle lépe a snadněji splnitelné.

Jednotlivé aspekty cílů podle metody SMART jsou následující:

S) Specifický – písmeno „S“ stojí za konkrétním, jasně daným, cílem. Mělo by být jasně a přesně dáno, co se z výzkumu chce získat. V co je doufáno, že bude tímto cílem získáno a zajištěno.

M) Měřitelný – cíl musí být podle této metody „měřitelný“, což znamená, že musí být jasně zjištěné, zda jsme daného cíle jako výzkumníci dosáhli či nikoliv.

A) Dosažitelný – písmeno „A“ je z anglického slova „achievable“, což znamená dosažitelný. Tato kategorie má za cíl zajistit, zda výzkumník dokáže stanovených cílů dosáhnout na základě všech možných omezení.

R) Realistický – cíl by měl být zároveň realistický ve smyslu jeho splnitelnosti výzkumníkem. Jedná se o aspekt zamyšlení, zda výzkumník bude mít dost času a energie na jeho vytvoření, vyhodnocení a závěrečné zhodnocení.

T) Časově ohraničený – z anglického slova „timely“. Cíl by měl mít jasně definovaný termín, ve kterém má být splněn. Existuje nebezpečí, že cíl bez termínu nebude nikdy splněn.

Jednotlivé cíle mají cíl splnění počátek roku 2022 a zní následovně:

- 1. Zjistit hodnocení komunikace manažerů se zaměstnanci z hlediska včasnosti, formy, obsahu, jazyka, důležitosti a úplnosti.*
- 2. Zjistit hodnocení zpětné vazby, kterou mají zaměstnanci k dispozici, ať se jedná o možnost komentování reálného dění, tak hodnocení jejich práce.*
- 3. Zjistit pocity zaměstnanců na pracovišti a jejich vůli dále zůstat či nezůstat na stávající pozici.*

4. *Zjistit očekávání od komunikace a zaměstnání, které mají zaměstnanci s ohledem na komunikaci, zpětnou vazbu a atmosféru na pracovišti.*
5. *Provést deskriptivní statistická vyhodnocení jednotlivých částí, aby došlo ke zjištění hodnocení komunikace, zpětné vazby a pocitů na pracovišti.*
6. *Provést statistiku vazeb mezi očekáváním a realitou na pracovišti.*
7. *Návrh doporučení pro komunikaci zaměstnavatele se zaměstnanci na základě zjištění.*

Výzkum samotný je Gavorou (2010) definován jako systematická metoda získávání poznatků, které rozšiřují vědomosti lidstva. Saunders (2009) popisuje dva základní přístupy k výzkumům a těmi jsou kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum je možné popsat jako detailní popis velmi malého množství případů. Používá se při prvotním vhledu do problematiky. Kvantitativní výzkum je podle Průchy, Walterové a Mareše (2013) objektivní zdroj poznání, který se zaměřuje na co možná nejlepší a nejpřesnější zkoumání reality. Příklad si bere v přírodních vědách, které fungují na podobném principu zkoumání. Saunders (2009) ke kvantitativnímu výzkumu dodává, že postupuje na základě systematického přístupu vedoucího od stanovení výzkumného problému, přes cíle, hypotézy, po výběr vzorku populace, který musí být dostatečně dobře zvolen, aby byl aplikovatelný na celou populaci. Pro tento výzkum byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu.

Na základě postupu, který popsal Saunders, je dalším krokem tvorba výzkumných hypotéz. Hypotézy jsou definovány podle Slukové a Sochůrka (2013) jako tvrzení, jejichž pravdivost či mylnost, se snažíme ve výzkumu dokázat. Jedná se tedy o základní aspekty zkoumání, které buď zamítneme nebo potvrdíme. Jelikož je výzkumný problém popsán tak, že se snaží najít problémy v komunikaci, předpokládají hypotézy určité problémy v komunikaci. U hypotéz je třeba další vysvětlení, které se týká jednotlivých proměnných. Toto bližší vysvětlení se nazývá operacionalizace, při které se jednotlivé proměnné rozdělují na lépe pochopitelná slova. Hypotézy a operacionalizace proměnných jsou popsány níže:

H1: Existují velké problémy v komunikaci společnosti v některém ze sledovaných hledisek.

Velké problémy jsou definované jako velmi výrazné negativní hodnocení, které vzejde ze závěrů deskriptivní statistiky. Sledovaná hlediska komunikace jsou včasnost, forma, jazyk, obsah, důležitost a úplnost sdělení.

H2: Existují velké problémy ve zpětné vazbě, kterou zaměstnanci mohou dávat a kterou dostávají.

Velké problémy jsou definovány stejně jako v předešlé hypotéze. V této hypotéze jsou sledována tato hlediska: možnosti zaměstnanců předat svůj názor, zapojit se do rozhodování, hodnocení zaměstnanecké práce, znalost hodnotících kritérií, otevřenost vedení k názorům zaměstnanců a pomoc vedení při problémech.

H3: Existují velké problémy v pocitech a ve vazbě zaměstnanců k zaměstnavateli.

Velké problémy jsou definovány stejně jako u předešlých hypotéz, ale sledovaná hlediska jsou jiná. Jsou jimi plánované setrvání ve společnosti, pocit sounáležitosti, kompetentnosti manažerů, znalosti dalšího směřování společnosti a stres na pracovišti.

H4: Očekávání zaměstnanců od komunikace není v realitě naplněno, resp. realita je horší než očekávání.

Tato hypotéza porovnává očekávání a realitu komunikace, zpětné vazby a života ve společnosti. Pro účely této hypotézy bylo vytvořeno několik statistických hypotéz, které budou vyhodnocovány statistickými metodami. Statistické hypotézy očekávají, že rozdíl mezi realitou a očekáváním nejsou, jelikož pro použití statistických metod takto musí být vytvořeny. Vyhodnocované statistické hypotézy jsou vloženy v příloze č. 1.

Pro účely tohoto výzkumu byla zvolena technika sběru dat, která se nazývá dotazování. Vedle pozorování a experimentu se jedná o třetí, hojně používanou techniku sběru primárních dat. Jelikož pozorování, ani experiment, není příliš vhodný pro potřeby tohoto výzkumu, bylo zvoleno právě dotazování. Pozorování nedokáže zodpovědět cíle, které byly zmíněny v úvodu této kapitoly, a experiment je až příliš náročný na vyhotovení. Dotazník byl proto zvolen jako nejjednodušší a nejjistější metoda sběru dat. Dotazování

je podle Chrásky (2016) sestava předem stanovených, připravených, jasně formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny. Dotázaní, kteří se nazývají respondenty, odpovídají na zadané otázky písemně. Dotazování může být provedeno ústně, přičemž podle míry připravenosti se nazývá strukturovaný, polostrukturovaný rozhovor, nebo také nestrukturovaný. Dále existuje písemné dotazování, telefonické, ale poté také elektronické. Elektronické dotazování používá jako médium přenosu dotazníku internet.

Tento výzkum využil elektronického dotazování. Ústní osobní vedení rozhovorů je v rozporu s množstvím respondentů, které budou potřeba. Písemné dotazníky jsou z tohoto pohledu zbytečné, jelikož to, co by zvládl papírový dotazník zvládne také ten elektronický. Bylo využito Google formulářů pro vytvoření dotazníku, který je k nahlédnutí v příloze č. 2. Výsledky dotazníku byly exportovány do tabulky v MS Excelu, který dále sloužil pro statistická vyhodnocení a grafické zpracování výstupů.

5.3 Výběr respondentů

Důležitost správného výběru respondentů do výzkumu uvádí ve své publikaci Saunders (2009). Na výběr respondentů je důležité se zaměřit v okamžiku, kdy je účelem výstupy výzkumu aplikovat na celou populaci. Populací je myšlen celý základní soubor, kterým je v tomto výzkumu soubor zaměstnanců pracujících na prodejnách poboček City Realex a.s., přesněji poboček Erotic city v České republice a na Slovensku. Jedná se o 244 zaměstnanců na prodejnách k datumu 1. 9. 2021.

Výběrový vzorek respondentů může být vybrán mnoha metodami, přičemž pro potřeby tohoto výzkumu je důležitá reprezentativita výběrového vzorku, což znamená, že výstupy zjištěné na výběrovém vzorku jsou shrnutelné na celou populaci. Tohoto se dá docílit specifickým postupem, který je zaměřen na pravděpodobnost. Saunders (2009) popisuje pravděpodobnostní výběr následujícím tvrzením. „*Každý jedinec v základním souboru musí mít stejnou pravděpodobnost výběru do výběrového souboru.*“

Pro potřeby výzkumu bylo vybráno 81 zaměstnanců prodejen (jedna třetina), jako četnost výběrového souboru. Z důvodu ochrany osobních údajů a GDPR bylo využito

personálního oddělení společnosti, které dostalo soupis jednaosmdesáti náhodně vygenerovaných čísel od 1 do 244 s pomocí funkce generující náhodná čísla bez opakování. Jelikož použitá funkce používá k výběru čísla stejné pravděpodobnosti jako u čísla jiného, bylo tak docíleno pravděpodobnostního výběru. Personální oddělení následně kontaktovalo s dotazníkem zaměstnance samo podle jednoduchého systému přiřazení čísel zaměstnancům. Závěry, které budou díky tomuto výzkumu na výběrovém souboru zjištěny, budou aplikovatelné na celý základní soubor. Pravděpodobnostním výběrem bylo dosaženo reprezentativity.

Všem vybraným zaměstnancům byl zaslán e-mail s odkazem na elektronický dotazník. Ten vyplnilo 79 respondentů, tedy žádosti nevyhověli pouze dva zaměstnanci, což je 2,5 % vybraných respondentů. Z těchto důvodů je možné považovat výzkum za reprezentativní.

5.4 Etické zásady

Saunders (2009) dále identifikuje základní etické zásady, které je nutné ve výzkumu dodržovat. Jedná se především o zásadu anonymity. Tato zásada je o to více důležitá, když se jedná o komunikaci v podniku, ve které je zaměstnanec dotázaný na kvalitu komunikace managementu. Zásada anonymity bude dodržena tím, že respondenti nebudou dotázáni v rámci dotazníku na jméno, ani jiný identifikační údaj. Zároveň po vybrání a rozeslání dotazníků byly smazány e-maily vedoucí k zaměstnancům a zároveň byl smazán dokument, který identifikoval respondenty.

Jako další identifikovaná etická zásada je podle Saundersona (2009) zásada dobrovolnosti. Účast na výzkumu, i po zaslání e-mailu, byla dobrovolná a jednotliví respondenti byli o charakteru dobrovolnosti výzkumu srozuměni v průvodním e-mailu. Zároveň jim bylo zmíněno, že kdyby v průběhu výzkumu již nechtěli odpovídat, nemusí.

Další etickou zásadou je objektivita výzkumníka jako takového. Jelikož je autorkou tohoto výzkumu manažerka sledovaného podniku, je potřeba, aby při vyhodnocování nebylo bráno v potaz jakékoli osobní přesvědčení a mělo by se vycházet čistě a jen z dat, která budou ve výzkumu získána.

6 Výsledky výzkumu

V následující kapitole jsou postupně rozepsány výsledky z dotazovacího šetření, poté jsou přeneseny do grafů, tabulek a jednotlivě prezentovány. Následně je vytvořeno shrnutí jednotlivých odpovědí, proveden párový T-test a Wilcoxonův test pro další zjištění možných závislostí. Závěry této kapitoly jsou použity pro tvorbu slovních závěrů této bakalářské práce, pro potvrzení, respektive zamítnutí hypotéz, a zodpovězení základních výzkumných otázek.

6.1 Výstupy z první části dotazovacího šetření

První část dotazovacího šetření se zabývala komunikací z pohledu šesti hledisek, která byla identifikována jako stěžejní pro samotnou komunikaci. Jsou jimi včasnost, forma sdělení, obsah sdělení, jazyk použitý v komunikaci, z pohledu důležitosti a úplnosti informace. V následujících řádcích jsou odpovědi popsány z pohledu těchto hledisek odděleně. Jelikož je tato část první, jsou otázky očíslovány jako 1a) až 1f).

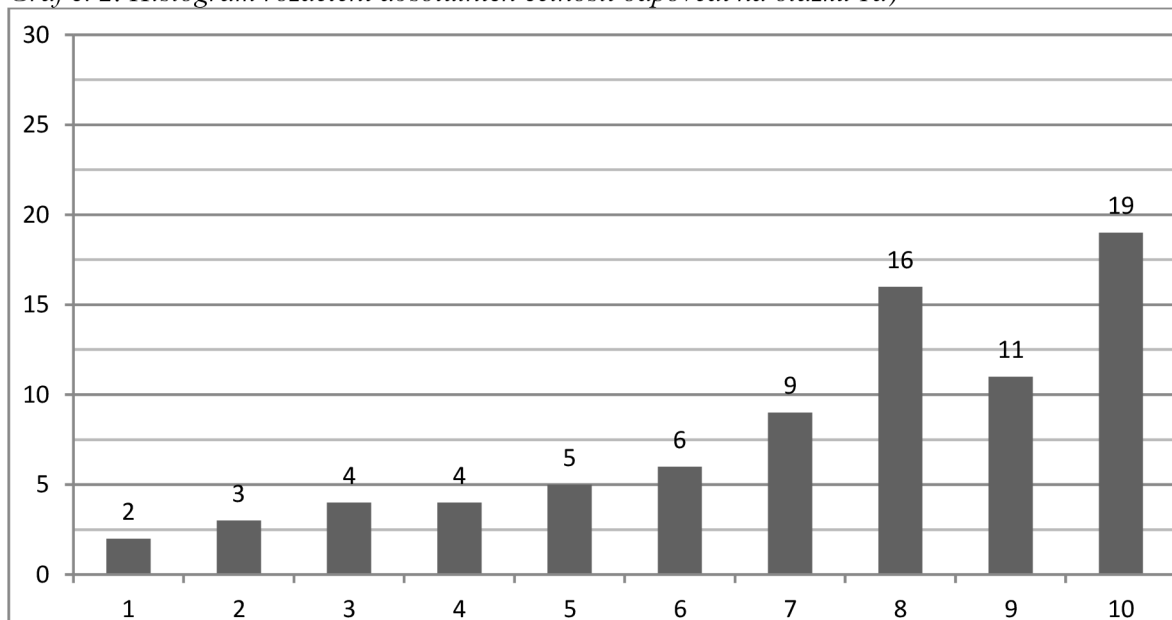
Otázka číslo 1a) pojednávala o hodnocení informace z hlediska včasnosti. Krajními body desetibodové škály byly „informace obdržím vždy pozdě“, což bylo míněno jako nejvíce negativní hodnocení této kategorie, a „informace byly podávány s dostatečným předstihem“, což bylo míněno jako nejvíce pozitivní hodnocení této kategorie, kterému bylo přiřazeno hodnocení s 10 body. Průměrná dosažená hodnota byla 7,3 bodu škály, což je hodnota, která se silně přiklání ke kladnému hodnocení, respektive k tvrzení, že jsou informace předávány s dostatečným předstihem. Modem, tedy nejčteněji zastoupenou kategorií, je právě kategorie s deseti body škály a s četností 19 respondentů, tedy kategorie, která byla vytvořena jako nejvíce pozitivní. Z celkového počtu 79 respondentů tedy 24 % z nich určilo informaci předanou s dostatečným předstihem. Proto je možné konstatovat, že komunikace je s ohledem na včasnost v pořádku. Informace jsou zaměstnancům předávány včas, s dostatečným předstihem.

Tabulka č. 2: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1a)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|-------------------|-------------------|
| informace obdržím vždy pozdě - 1 | 2 | 2,53 % |
| 2 | 3 | 3,80 % |
| 3 | 4 | 5,06 % |
| 4 | 4 | 5,06 % |
| 5 | 5 | 6,33 % |
| 6 | 6 | 7,59 % |
| 7 | 9 | 11,39 % |
| 8 | 16 | 20,25 % |
| 9 | 11 | 13,92 % |
| informace podávány s dostatečným předstihem - 10 | 19 | 24,05 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 7,30 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 2: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1a)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

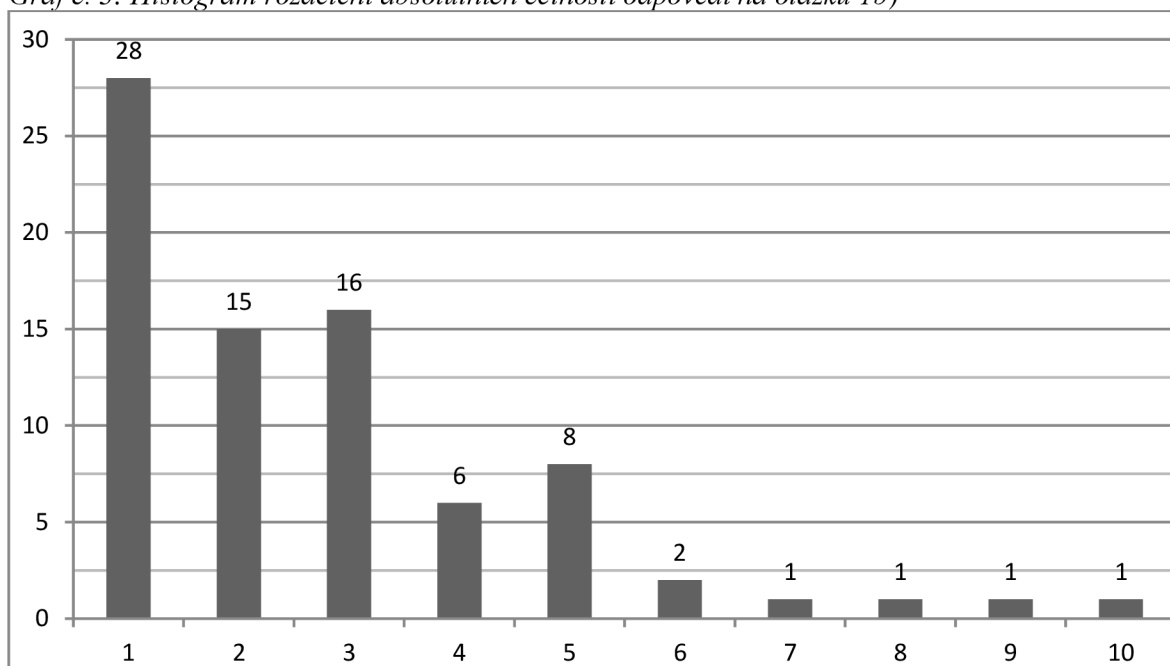
Otázka číslo 1b) pojednávala o hodnocení formy sdělení informace na škále od „absolutně srozumitelné“, což byl popis bodu jedna na škále, po „absolutně nesrozumitelné“ sdělení, což byl popis bodu deset na vybrané škále. 79 respondentů vybíralo bod z této desetibodové škály. Z výsledků vzešel průměr o velikosti 2,73 bodu, což je hodnota, která se silně přiklání k hodnotě nejlepší, respektive k té hodnotě, která byla označena jako „absolutně srozumitelná“ s počtem bodů „1“. Tato hodnota se taktéž stala modem s 35 % respondentů, kteří tuto hodnotu zvolili. Četnosti jsou znázorněny jak v následující tabulce, tak graficky v histogramu pod tabulkou. Závěrem k této otázce je možné napsat, že zaměstnanci považují formu sdělení komunikace za absolutně srozumitelnou či velmi dobře srozumitelnou, což je velmi pozitivní.

Tabulka č. 3: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1b)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Absolutně srozumitelná - 1 | 28 | 35,44 % |
| 2 | 15 | 18,99 % |
| 3 | 16 | 20,25 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 8 | 10,13 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 1 | 1,27 % |
| 8 | 1 | 1,27 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Absolutně nesrozumitelná - 10 | 1 | 1,27 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 2,73 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 3: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 1b)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

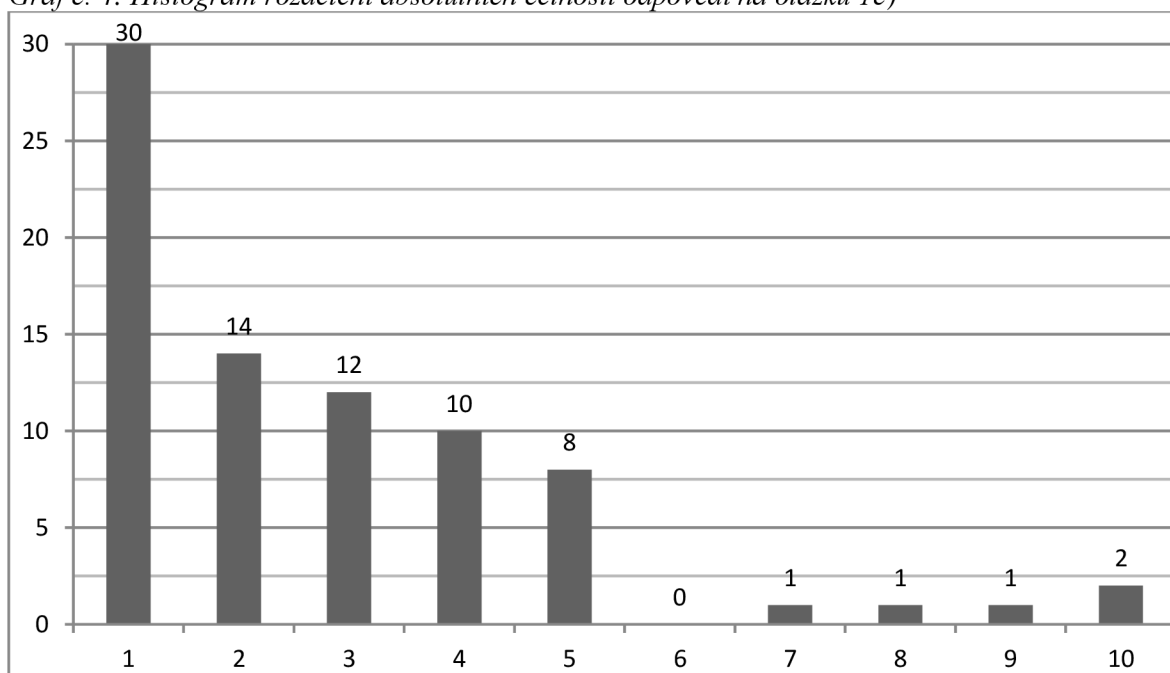
Otázka číslo 1c) se týkala obsahu sdělení. Škála měla krajní body o hodnotě „1“ uvedené jako „sdělení je věcné“, a druhým extrémním bodem byl bod o hodnotě „10“ s popisem, že „sdělení je zmatené“. Hodnota jedna byla proto vybrána jako nejvíce pozitivní hodnotou, kterou může odpověď respondenta nabýt. Nejčteněji zvolenou odpovědí byla možnost „1“, která byla zároveň nejvíce pozitivní hodnotou. Tuto odpověď na škále zvolilo třicet respondentů, respektive 38 % respondentů. Průměrné bodové hodnocení této otázky činilo 2,76 bodu, což je taktéž hodnota, která je velmi blízká pozitivnímu extrému. Na základě zjištěných informací lze tvrdit, že informace je podávána věcně, že obsah sdělení není zmatený. Po stránce obsahu sdělení dopadla u zaměstnanců informace velice pozitivně. Podrobnosti jsou znázorněny níže v tabulce a graficky v histogramu.

Tabulka č. 4: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1c)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Sdělení je věcné - 1 | 30 | 37,97 % |
| 2 | 14 | 17,72 % |
| 3 | 12 | 15,19 % |
| 4 | 10 | 12,66 % |
| 5 | 8 | 10,13 % |
| 6 | 0 | 0,00 % |
| 7 | 1 | 1,27 % |
| 8 | 1 | 1,27 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Sdělení je zmatené - 10 | 2 | 2,53 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 2,76 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 4: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1c)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 1d) pojednávala o využití jazyka a jeho vhodnosti pro komunikaci. Na škále bylo nejlepší hodnocení o hodnotě „1“, bylo slovně popsáno tak, že „jazyk je vhodný pro danou situaci“.

Nejmenší hodnocení mělo hodnotu „10“ a bylo slovně popsáno následovně: „Jazyk je vulgární, či jinak nevhodný“. Průměrná hodnota hodnocení je 1,78, což je hodnota, která se velmi blíží k nejlepšímu hodnocení, tudíž k hodnocení číslem „1“. Zároveň nejlepší možný bod na škále je modem s absolutní četností 56 respondentů, což je v konečném důsledku téměř 71 % z celkového počtu respondentů.

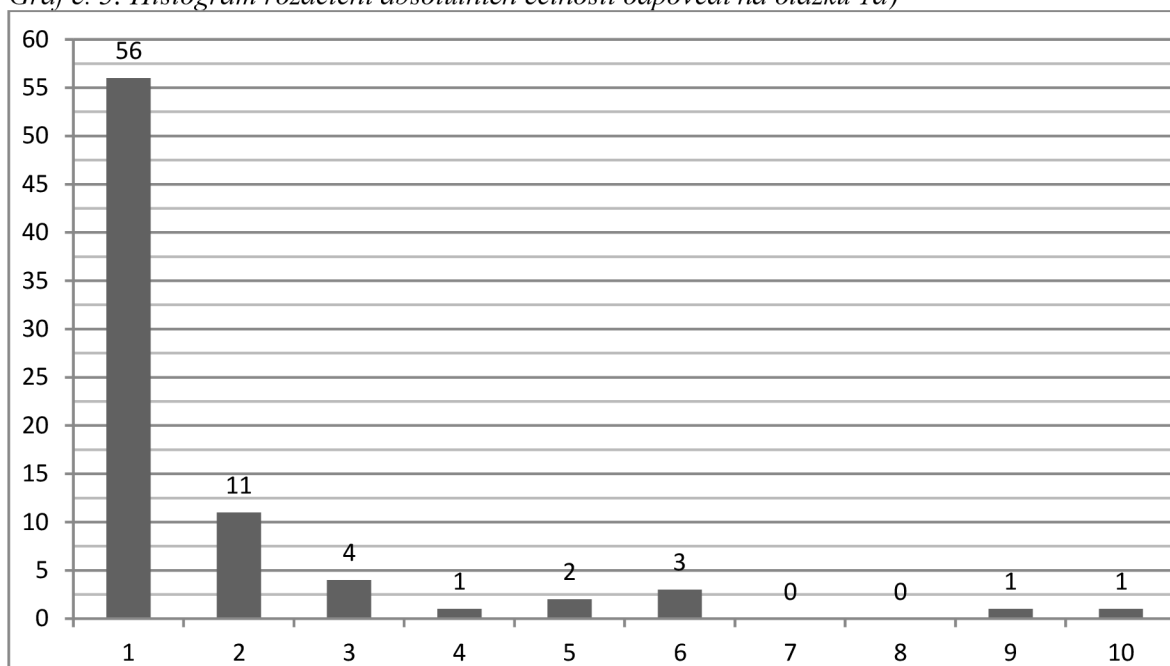
Výsledek této otázky je proto možné komunikovat tak, že vhodnost jazyka, který je používán pro komunikaci zprávy mezi manažery a zaměstnanci, je perfektní. Manažeři se vyhýbají použití vulgárních či jinak nevhodných frází a slov a působí jako profesionálové.

Tabulka č. 5: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku 1d)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Jazyk je vhodný pro danou situaci - 1 | 56 | 70,89 % |
| 2 | 11 | 13,92 % |
| 3 | 4 | 5,06 % |
| 4 | 1 | 1,27 % |
| 5 | 2 | 2,53 % |
| 6 | 3 | 3,80 % |
| 7 | 0 | 0,00 % |
| 8 | 0 | 0,00 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Jazyk je vulgární, či jinak nevhodný - 10 | 1 | 1,27 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 1,78 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 5: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 1d)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

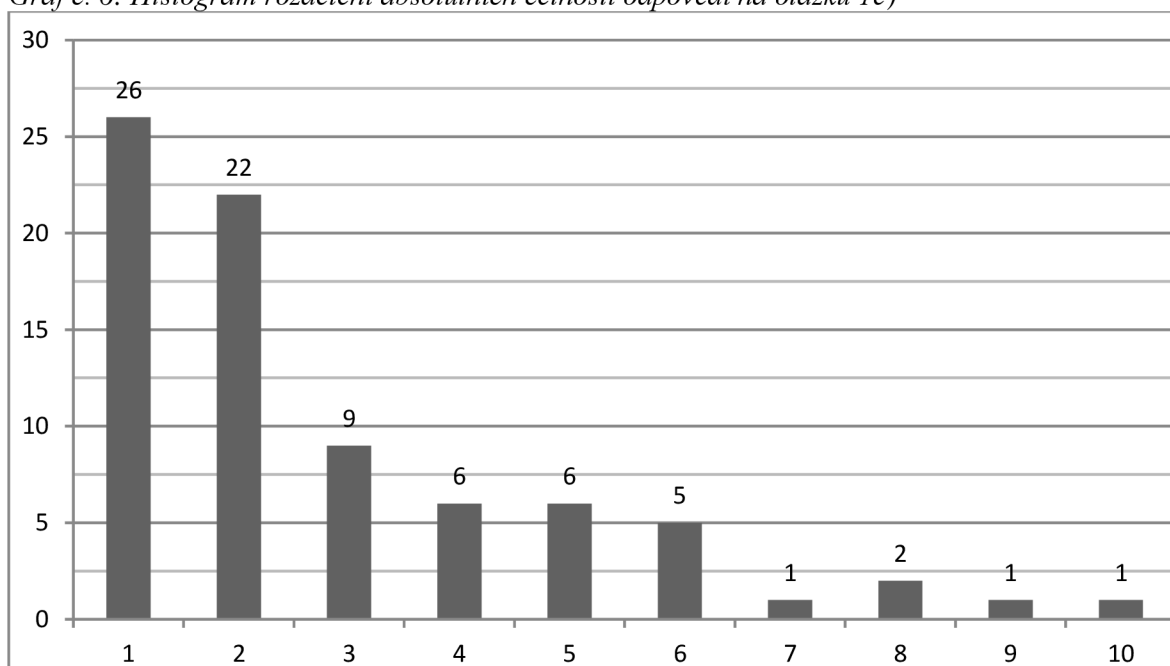
Otázka číslo 1e) hodnotila zaměstnanecský pohled na důležitost informace, která je od manažerů přijímána. Hodnoty byly, stejně jako u ostatních otázek, zaneseny na škálu s hodnotami od jedné do desíti, v níž jednička vypovídala o nejlepší možné odpovědi s popisem „informace jsou nezbytné pro další fungování zaměstnance“, a desítka vypovídala o nejhorší možné odpovědi s popisem „informace jsou zcela „zbytečné“. Z průměrné hodnoty, která byla 2,82 bodu a která je vidět v tabulce níže, je patrné, že průměrná hodnota se blíží hodnotě nejlepší možné, tedy hodnotě „1“. Modus sledovaných odpovědí je také 1, s 26 respondenty odpovídajícími na otázku právě tímto bodem. Tuto možnost tedy vybrala jedna třetina respondentů. Proto je možné tvrdit, že informace, které manažeři předávají, jsou nezbytné pro fungování zaměstnanců. Manažeři nezahlcují zaměstnance zbytečnými informacemi.

Tabulka č. 6: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1e)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Informace jsou nezbytné pro další fungování - 1 | 26 | 32,91 % |
| 2 | 22 | 27,85 % |
| 3 | 9 | 11,39 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 6 | 7,59 % |
| 6 | 5 | 6,33 % |
| 7 | 1 | 1,27 % |
| 8 | 2 | 2,53 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Informace jsou zcela zbytečné - 10 | 1 | 1,27 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 2,82 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 6: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1e)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

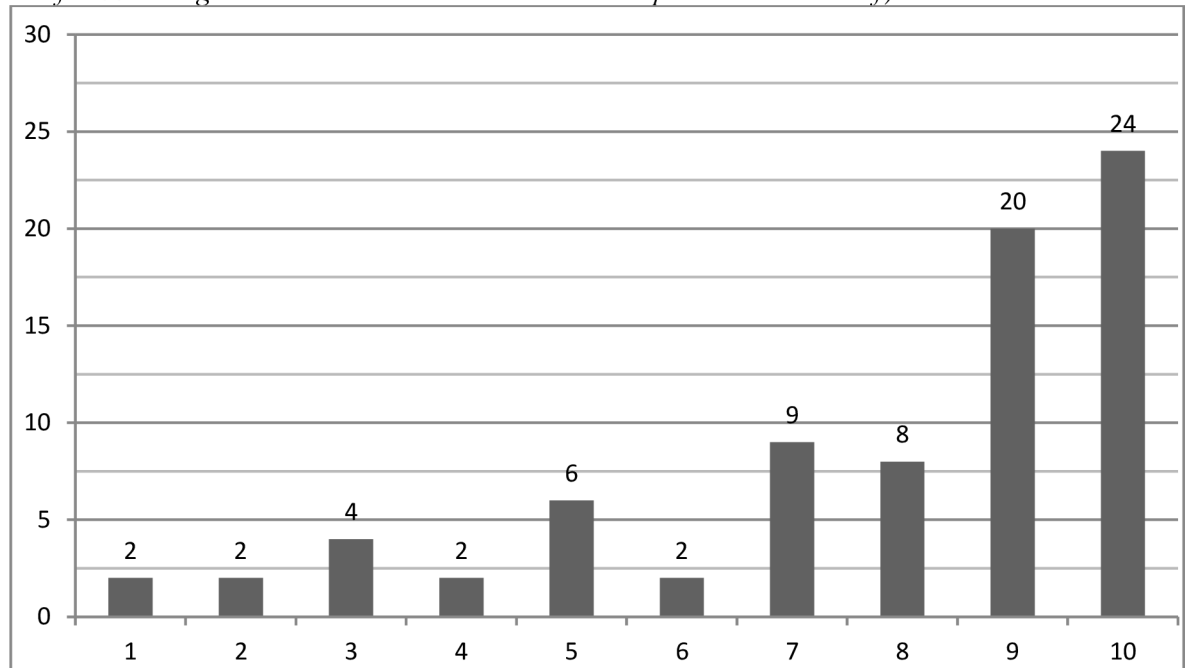
Otázka číslo 1f) sledovala úplnost informace, kterou podávají manažeři zaměstnancům. Byla vytvořena stejně jako otázky předchozí, jen s tím rozdílem, že maximální hodnota, kterou mohl respondent dotazníku zadat, měla hodnotu „10“ s popisem „podané informace jsou úplné“. Toto přehození nejlepšího a nejhoršího bodového hodnocení bylo zvoleno záměrně, aby se otestovala konzistentnost odpovědí a zároveň zkoumala pozornost respondenta. Jelikož se odpovědi nijak výrazně neodlišovaly od předchozích otázek, je možné tvrdit, že odpovědi jsou konzistentní a respondenti pozorní. Odpovědi znovu vyšly ve prospěch manažerské komunikace tak, že jsou spíše úplné. O tomto faktu hovoří popisná statistika, především průměr, který nabývá hodnoty 7,78, což je hodnota přikloněná k nejlepší možné hodnotě, k deseti bodům. Deset bodů je zároveň i modem odpovědí.

Tabulka č. 7: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1f)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Informace jsou neúplné - 1 | 2 | 2,53 % |
| 2 | 2 | 2,53 % |
| 3 | 4 | 5,06 % |
| 4 | 2 | 2,53 % |
| 5 | 6 | 7,59 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 9 | 11,39 % |
| 8 | 8 | 10,13 % |
| 9 | 20 | 25,32 % |
| Podané informace jsou úplné - 10 | 24 | 30,38 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 7,78 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 7: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 1f)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

6.2 Výstupy z druhé části dotazovacího šetření

Druhá část dotazovacího šetření se zabývala zjištěním postoje k aspektům zaměstnání, které vcházejí do každodenního zaměstnaneckého života.

Sledované aspekty byly postupně tyto:

- 1) Zda chce vedení znát názor zaměstnance na učiněná rozhodnutí;
- 2) Za vedení zapojuje zaměstnance do rozhodování;
- 3) Zda vedení hodnotí práci, kterou zaměstnanec odvádí;
- 4) Zda zaměstnanec ví, podle jakých kritérií je hodnocen;
- 5) Zda je vedení otevřené názorům zaměstnanců;
- 6) Zda se může zaměstnanec obrátit na vedení v případě problému a zda dostane odpověď.

Jedná se tedy o šest sledovaných aspektů, na které respondenti odpovídali vždy hodnocením na desetibodové škále. U každého sledovaného aspektu mohl respondent vybrat hodnotu, která byla zvolena jako „absolutní souhlas s tvrzením“, a proto také byla nejlepší možnou hodnotou. Desítka na škále byla zvolena jako nejhorší možná odpověď, jelikož vyjadřovala absolutní nesouhlas s pozitivně podaným tvrzením. V následující části jsou popsány jednotlivé odpovědi, vždy jsou popsány, následně představeny absolutní a relativní četnosti s průměrnými hodnotami, a nakonec jsou tyto četnosti přeneseny do histogramů pro lepší grafickou představu výstupu.

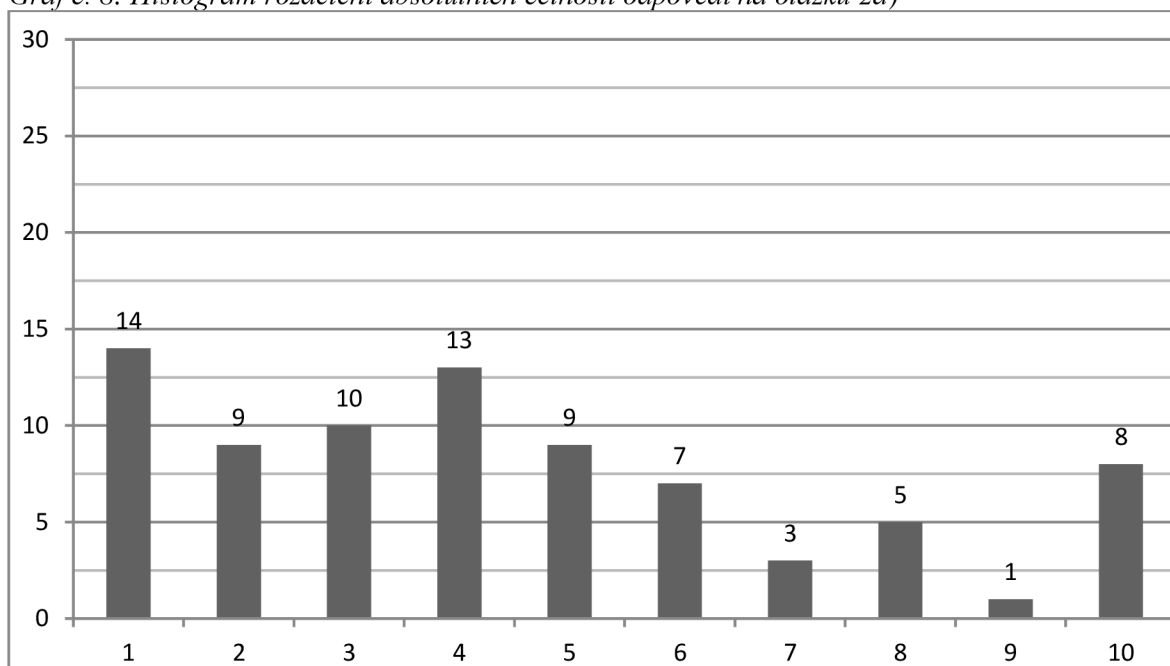
Otázka číslo 2a) se tázala na to, zda chce vedení znát názor zaměstnance na učiněná rozhodnutí. Z tabulky a grafu, které jsou níže, je patrné, že hodnoty s většími četnostmi byly na levé straně, respektive na straně s ohodnocením od jedné do pěti. Průměrná hodnota činí 4,44 bodu, což se přiklání k neutrálnímu hodnocení. Modem odpovědí je absolutní souhlas s tvrzením čili hodnocení číslem jedna, se čtrnácti respondenty, ale zajímavou četnost je možné sledovat také u hodnoty absolutního nesouhlasu, která nabývá šesti respondentů. Tento jev je více pozorovatelný z grafu, kde je možné sledovat postupný pokles hodnot četností se zhoršujícím se hodnocením, ale poté, v kategorii „10“, v kategorii s nejhorším hodnocením, dochází k enormnímu nárůstu četnosti respondentů. Tento závěr je možné komentovat tak, že mezi zaměstnanci sice převažuje pocit, že vedení chce znát názor zaměstnance, nicméně existuje četná skupina, která se přiklání k absolutnímu opaku, a to k tomu, že vedení se o názor zaměstnance absolutně nezajímá.

Tabulka č. 8: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2a)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Informace jsou neúplné - 1 | 14 | 17,72 % |
| 2 | 9 | 11,39 % |
| 3 | 10 | 12,66 % |
| 4 | 13 | 16,46 % |
| 5 | 9 | 11,39 % |
| 6 | 7 | 8,86 % |
| 7 | 3 | 3,80 % |
| 8 | 5 | 6,33 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Podané informace jsou úplné - 10 | 8 | 10,13 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 4,44 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 8: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 2a)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 2b) se tázala respondentů na souhlas či nesouhlas s tvrzením, že vedení zapojuje zaměstnance do rozhodování. Průměrná hodnota nabyla 5,09 bodů, což je hodnota ve středu škály. Nicméně je možné, stejně jako v předchozí otázce, sledovat určitou rozpolcenost odpovědí. Modem bylo hodnocení deseti body, což bylo hodnocení absolutního nesouhlasu s tvrzením, s četností třinácti respondentů.

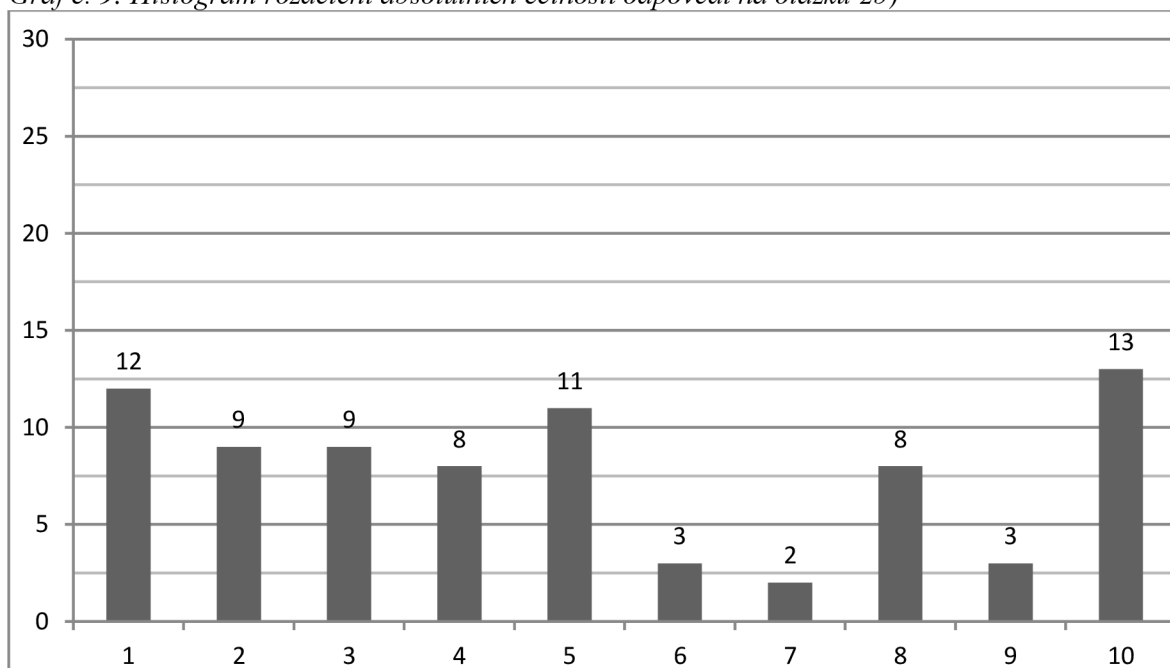
Na druhou stranu s tvrzením absolutně souhlasilo respondentů dvanáct, což je jen o jednoho respondenta méně. Na grafu níže je následně patrné, že vyšších hodnot četností získala levá polovina histogramu, což je polovina příklánějící se spíše k souhlasu s daným tvrzením. Přesto je nutné konstatovat, že odpověď na tuto otázku rozdělila respondenty na dvě skupiny.

Tabulka č. 8: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2b)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Zcela souhlasím - 1 | 12 | 15,19 % |
| 2 | 9 | 11,39 % |
| 3 | 9 | 11,39 % |
| 4 | 8 | 10,13 % |
| 5 | 11 | 13,92 % |
| 6 | 3 | 3,80 % |
| 7 | 2 | 2,53 % |
| 8 | 8 | 10,13 % |
| 9 | 3 | 3,80 % |
| Absolutně nesouhlasím - 10 | 13 | 16,46 % |
| Celkem | 78 | 98,73 % |
| Průměr | 5,09 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 9: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 2b)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

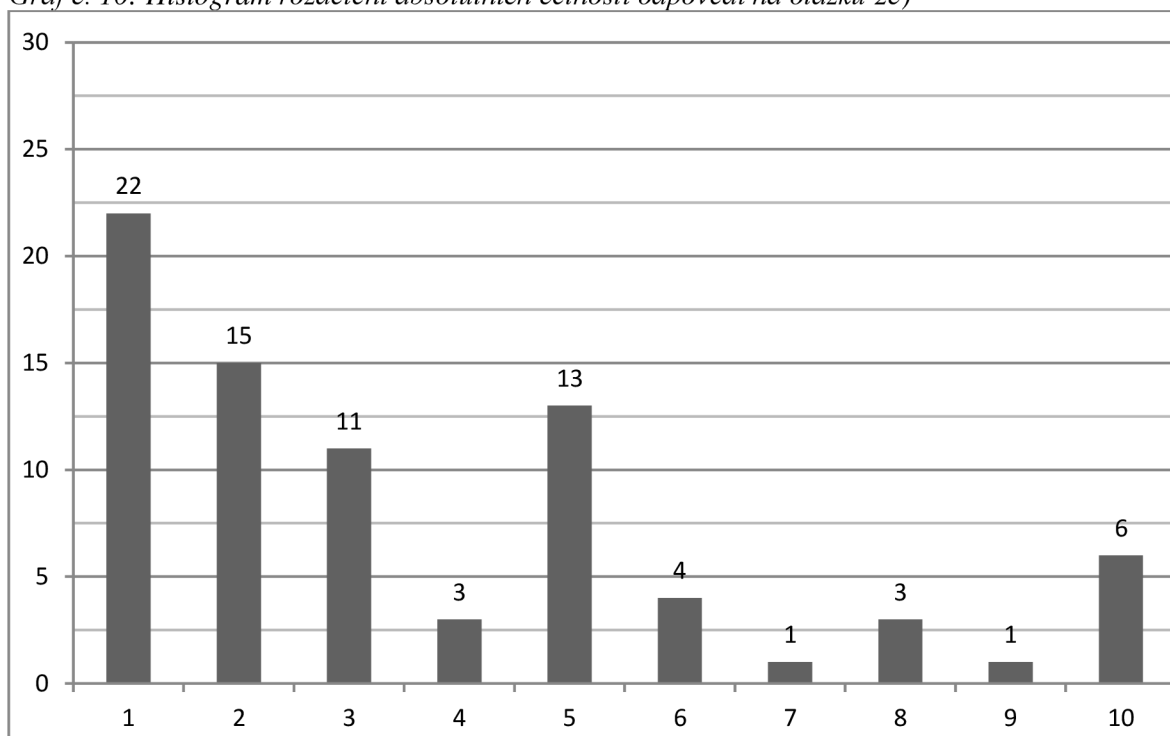
Otázka číslo 2c), která pojednávala o tom, zda vedení hodnotí práci zaměstnanců, již přinesla jednoznačnější odpovědi. Podle průměrné hodnoty 3,62 bodu, s modem v absolutně souhlasné kategorii s jedním bodem, je možné tvrdit, že vedení hodnotí práci zaměstnanců. Je možné sledovat znovu nárůst četnosti v absolutně nesouhlasné hodnotě škály (číslo 10), ale již není tak dominantní, jako v předchozích otázkách. Zaměstnanci jsou tedy vedením hodnoceni.

Tabulka č. 9: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2c)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zcela souhlasím - 1 | 22 | 27,85 % |
| 2 | 15 | 18,99 % |
| 3 | 11 | 13,92 % |
| 4 | 3 | 3,80 % |
| 5 | 13 | 16,46 % |
| 6 | 4 | 5,06 % |
| 7 | 1 | 1,27 % |
| 8 | 3 | 3,80 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Absolutně nesouhlasím - 10 | 6 | 7,59 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 3,62 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 10: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 2c)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 2d) pojednávající o kritériích hodnocení zaměstnance a jejich znalosti ze strany zaměstnanců donesla o něco horší odpovědi než otázka předchozí, která zjišťovala čistě hodnocení práce vedením.

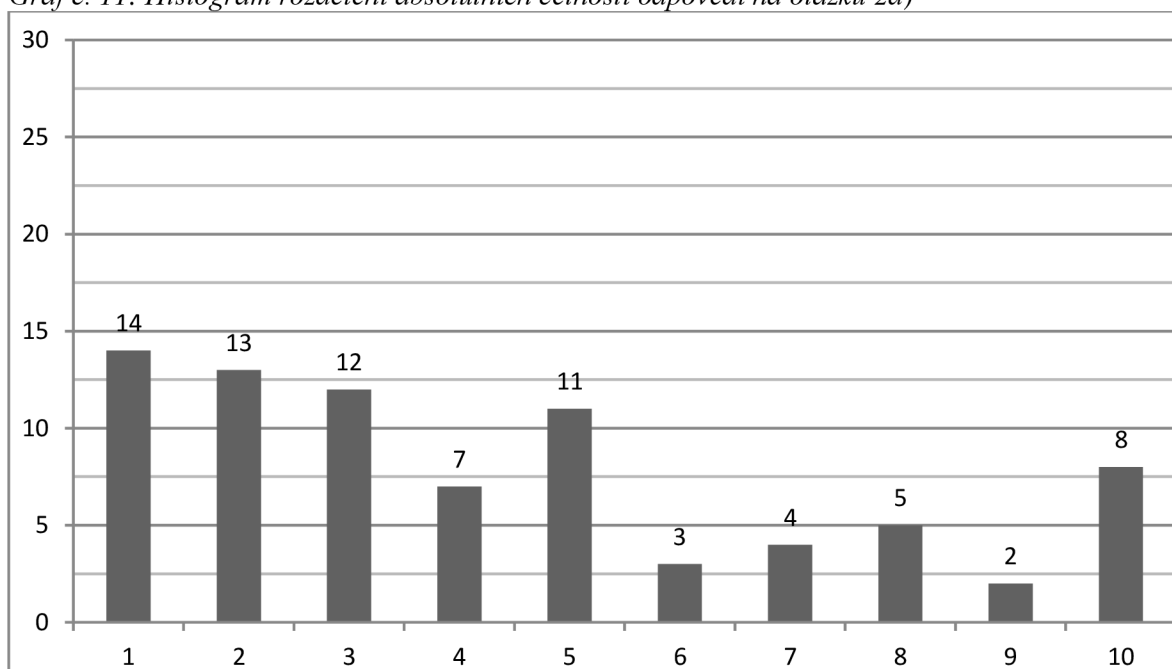
V této otázce vyšla průměrná hodnota blíže ke středu, absolutní četnost odpovědi u zcela souhlasím klesla o osm bodů, přičemž u odpovědi zcela nesouhlasné se zvýšila o dva body. Četnosti se více přeskupily do středu škály. To by mohlo vypovídat o tom, že ač jsou zaměstnanci hodnoceni za své výkony, neví, nebo si nejsou zcela jistí tím, za co přesně jsou hodnoceni, což může být problémem v komunikaci.

Tabulka č. 10: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku 2d)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Zcela souhlasím - 1 | 14 | 17,72 % |
| 2 | 13 | 16,46 % |
| 3 | 12 | 15,19 % |
| 4 | 7 | 8,86 % |
| 5 | 11 | 13,92 % |
| 6 | 3 | 3,80 % |
| 7 | 4 | 5,06 % |
| 8 | 5 | 6,33 % |
| 9 | 2 | 2,53 % |
| Absolutně nesouhlasím - 10 | 8 | 10,13 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 4,34 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 11: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 2d)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 2e) se zaměřila na otevřenost vedení k názorům zaměstnanců. Z četností odpovědí jednotlivých respondentů, které je možné vidět v tabulce a grafu níže, vychází, že se respondenti zaměřili především na kladnou stranu škály, s modelem na dvou bodech škály, což je velmi blízko k nejlepšímu možného hodnocení, a s průměrem 3,96.

Díky těmto výsledkům je možné konstatovat, že vedení je spíše otevřené k názorům zaměstnanců. Nicméně je vhodné se zaměřit také na nejhorší hodnocení s absolutním nesouhlasem, která nabývá četnosti sedmi respondentů. Křivka histogramu je spíše klesající se zhoršujícím se hodnocením, ale u poslední, nejhorší, kategorie znovu narůstá. Tento fenomén je možné sledovat u všech předešlých otázek a vyobrazuje tak rozpolcenost zaměstnanců.

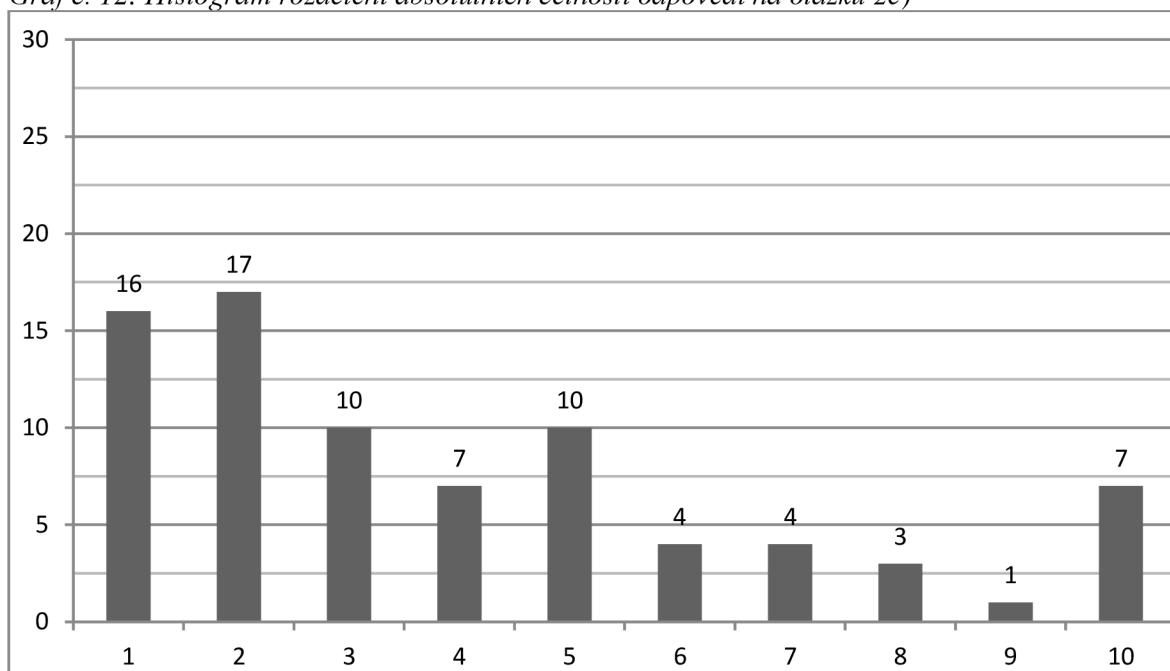
Většina je spíše spokojená s vedením, ale určitá část respondentů se přiklání k opaku.

Tabulka č. 11: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2e)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zcela souhlasím - 1 | 16 | 20,25 % |
| 2 | 17 | 21,52 % |
| 3 | 10 | 12,66 % |
| 4 | 7 | 8,86 % |
| 5 | 10 | 12,66 % |
| 6 | 4 | 5,06 % |
| 7 | 4 | 5,06 % |
| 8 | 3 | 3,80 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Absolutně nesouhlasím - 10 | 7 | 8,86 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 3,96 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 12: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 2e)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 2f) se zaměřila na to, zda se zaměstnanci mohou obrátit na vedení s problémem a zda jim vedení podá dostatečně rychle odpověď.

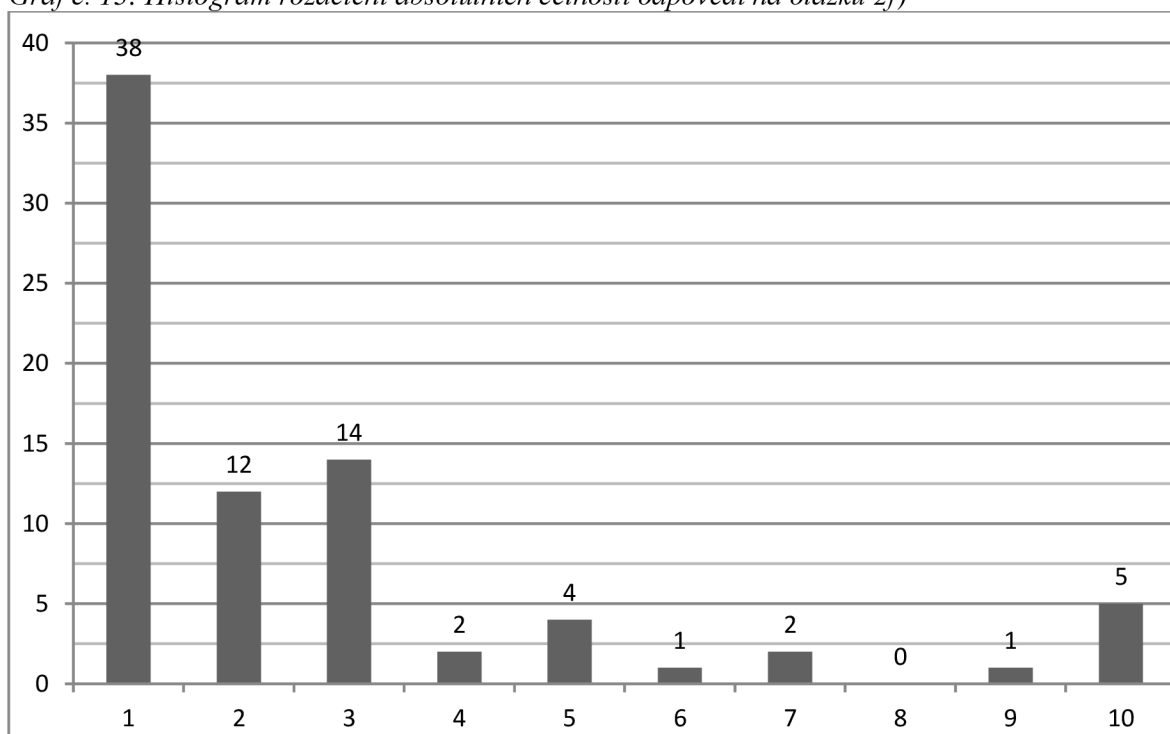
Z této otázky jednoznačně vychází, že je vedení vnímáno jako schopné. Zaměstnanci se na něj mohou obrátit a zároveň dostanou odpověď. O tomto svědčí jak průměrná hodnota s 2,67 body, což je hodnota velmi výrazně se blížíci absolutnímu souhlasu s jedním bodem na škále, a zároveň i modus odpovědí, který je roven absolutnímu souhlasu s 38 respondenty, což je téměř polovina všech respondentů.

Tabulka č. 12: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku 2f)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Zcela souhlasím - 1 | 38 | 48,10 % |
| 2 | 12 | 15,19 % |
| 3 | 14 | 17,72 % |
| 4 | 2 | 2,53 % |
| 5 | 4 | 5,06 % |
| 6 | 1 | 1,27 % |
| 7 | 2 | 2,53 % |
| 8 | 0 | 0,00 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Absolutně nesouhlasím - 10 | 5 | 6,33 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 2,67 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 13: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 2f)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

6.3 Výstupy z třetí části dotazovacího šetření

Třetí část dotazovacího šetření se zaměřovala na zaměstnavatele obecně. Zabývala se zjištěním, zda zaměstnanci ve vybraném podniku chtějí nadále zůstat; zda se cítí být s vedením na jedné lodi; zda by zaměstnavatele doporučili svým známým; zda si myslí, že jsou jejich vedoucí kompetentní k výkonu zaměstnání; zda zaměstnanci znají cíle, vize, misi zaměstnavatele a zda mívají strach, stres či nechutenství při příchodu na pracoviště. Tyto otázky byly začleněny z důvodu zjištění, zda jsou zaměstnanci spíše spokojeni či nespokojeni. Otázky by mohly nalézt určité problémy, které nebyly zjištěny v částech předchozích. Dále jsou v této kapitole vypsány jednotlivé výstupy odpovědí, respektive jsou do tabulek zaneseny četnosti absolutní a relativní, které vyobrazují odpovědi respondentů a následně histogramy, které tyto četnosti převádějí do grafické podoby. U každé otázky je také přidán slovní popis.

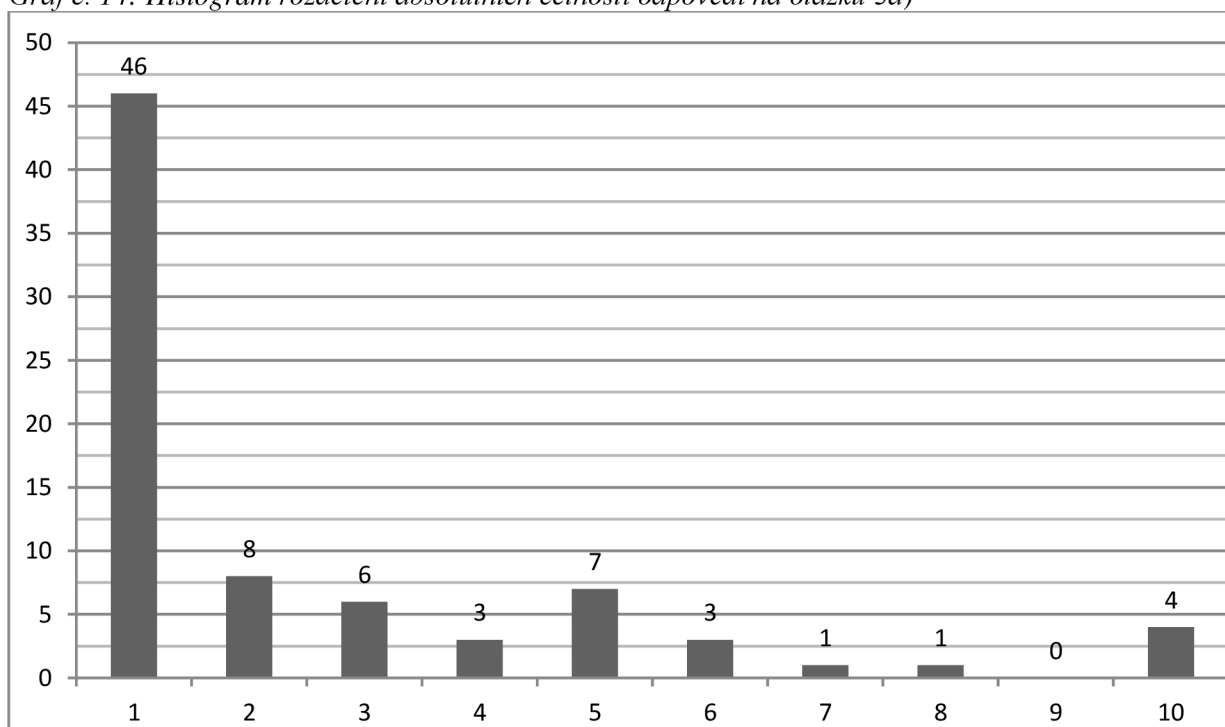
Otázka číslo 3a) byla v této části stěžejní, věnovala se tomu, zda zaměstnanec plánuje nadále ve společnosti zůstat. Odpovědi byly znovu zaneseny na desetibodové škále, přičemž číslo jedna znamenalo to, že zaměstnanec absolutně plánuje na pozici a v zaměstnání zůstat, přičemž desítka pojednávala o odchodu. Průměrná hodnota četností byla 2,53, což je hodnota, která se velmi kloní k tomu, že zaměstnanci plánují setrvat. Modus odpovědí je jedna na bodech škály se 46 respondenty, což je 58 % dotázaných. Nadpoloviční většina si je proto absolutně jistá s tím, že chtějí setrvat nadále. Je možné sledovat velkou převahu kladných odpovědí, především četností na body 1; 2 a 3, s následným upadáním četností se zhoršujícím se hodnocením. V poslední kategorii je možné vidět slabý nárůst, jedná se o čtyři zaměstnance, kteří jsou již rozhodnuti odejít. Obecně lze na základě zjištění tvrdit, že zaměstnanci chtějí v zaměstnání spíše setrvat, že jsou o tom skálopevně rozhodnutí.

Tabulka č. 13: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku 3a)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Ano, plánuji - 1 | 46 | 58,23 % |
| 2 | 8 | 10,13 % |
| 3 | 6 | 7,59 % |
| 4 | 3 | 3,80 % |
| 5 | 7 | 8,86 % |
| 6 | 3 | 3,80 % |
| 7 | 1 | 1,27 % |
| 8 | 1 | 1,27 % |
| 9 | 0 | 0,00 % |
| Ne, chci odejít - 10 | 4 | 5,06 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 2,53 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 14: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 3a)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

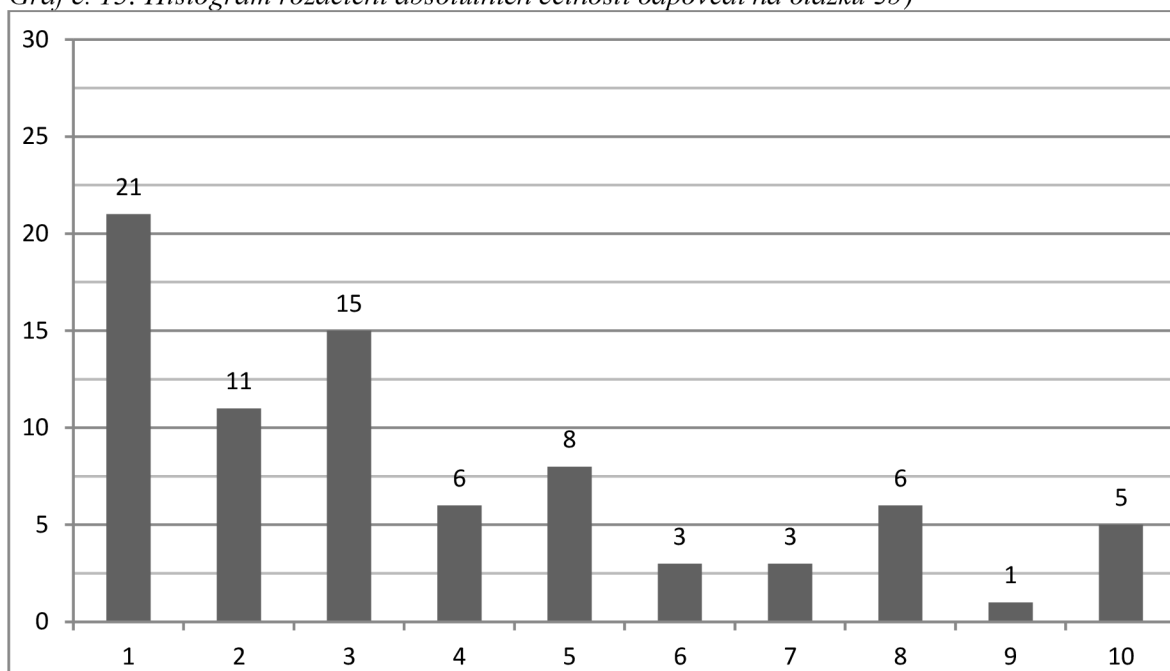
Otázka číslo 3b) se zabývala tím, zda zaměstnanci cítí, že jsou s vedením na jedné lodi. Nejvíce kladnou odpovědí bylo hodnocení jedna, které bylo popsáno jako „ano, určitě mám“ pocit, že jsem s vedením na jedné lodi, přičemž hodnocení nejhorší bylo deset s popisem „ne, vůbec nemám“. S průměrnou hodnotou 3,77 a modem v bodě 1, tedy v absolutně nejlepší hodnotě, je možné tvrdit, že zaměstnanci tento pocit mají. Je možné sledovat převahu levé části histogramu níže, která vypovídá o kladném hodnocení této otázky. Zároveň je znovu vidět jev, který byl patrný ve velkém množství předešlých odpovědí, a to ten, že poslední hodnota, kterou je možné vnímat jako nejhorší, má určitý četnostní nárůst. Nicméně i přes to je možné tvrdit, že zaměstnanci mají opravdu pocit, že jsou s vedením na jedné lodi.

Tabulka č. 14: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3b)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ano, určitě mám - 1 | 21 | 26,58 % |
| 2 | 11 | 13,92 % |
| 3 | 15 | 18,99 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 8 | 10,13 % |
| 6 | 3 | 3,80 % |
| 7 | 3 | 3,80 % |
| 8 | 6 | 7,59 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Ne, vůbec nemám - 10 | 5 | 6,33 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 3,77 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 15: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 3b)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 3c) sledovala doporučení, které by mohli dát zaměstnanci svým známým pro výběr stejného zaměstnavatele.

Odpovědi byly zaneseny do desetibodové škály, přičemž nejlepší možná odpověď se slovním popisem „ano, doporučil/a“ byla na hodnotě jedna a nejhorší možná odpověď s popisem „ne, nedoporučil/a“ byla na hodnotě deset.

Z odpovědí jsou čitelné stejné závěry jako z otázky předchozí jen s tím rozdílem, že se větší množství respondentů uchýlilo k nejlepšímu hodnocení. Průměrná hodnota je 3,24, což je hodnota blízká se k nejlepšímu hodnocení, a modem je, s četností 32 respondentů, tedy 40 % dotázaných, hodnota jedna, což je to nejlepší možné hodnocení.

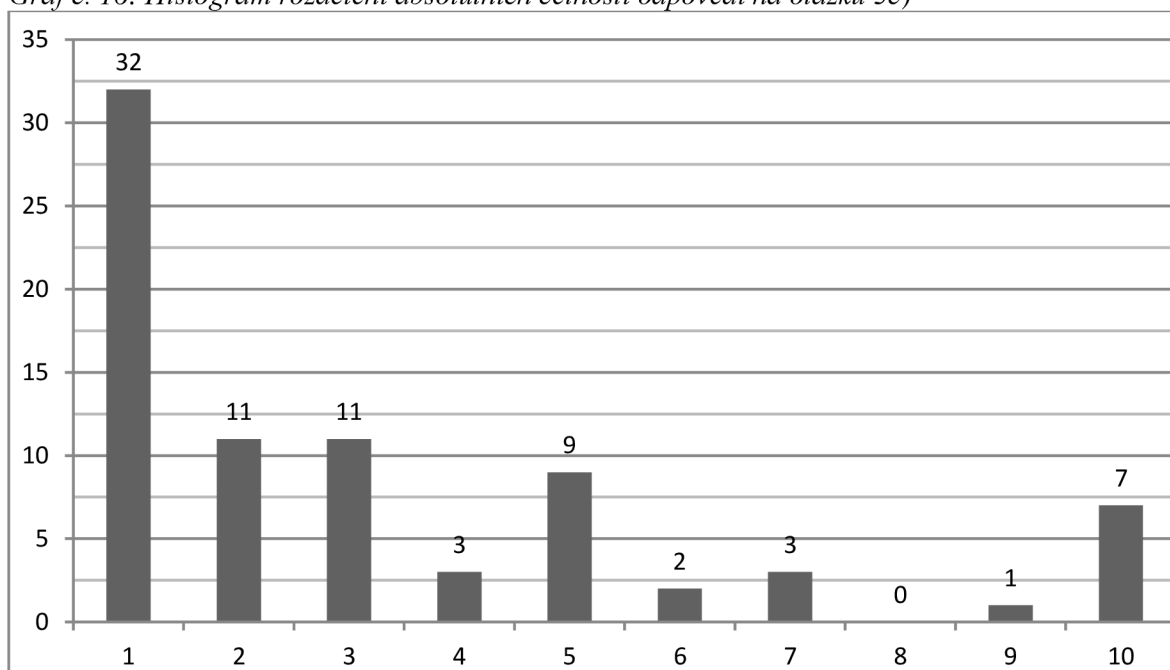
I v těchto odpovědích je možné sledovat jev postupného poklesu četností se zhoršujícím se hodnocením s nárůstem v nejhorší kategorii, nicméně i přes to je možné konstatovat, že by zaměstnanci doporučili zaměstnavatele svému známému.

Tabulka č. 15: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku 3c)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Ano, doporučil - 1 | 32 | 40,51 % |
| 2 | 11 | 13,92 % |
| 3 | 11 | 13,92 % |
| 4 | 3 | 3,80 % |
| 5 | 9 | 11,39 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 3 | 3,80 % |
| 8 | 0 | 0,00 % |
| 9 | 1 | 1,27 % |
| Ne, nedoporučil - 10 | 7 | 8,86 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 3,24 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 16: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 3c)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 3d) se zabývala vnímanou kompetencí vedoucích a manažerů z pohledu zaměstnanců v prodejnách. Odpovědi byly zaneseny na škále od jedné do desíti s tím, že jednička byla zvolena za nejlepší možnou odpověď, tedy za to, že manažeři jsou kompetentní k výkonu své pozice, a desítka jako nejhorší možná odpověď, tedy že manažeři svou práci nezvládají.

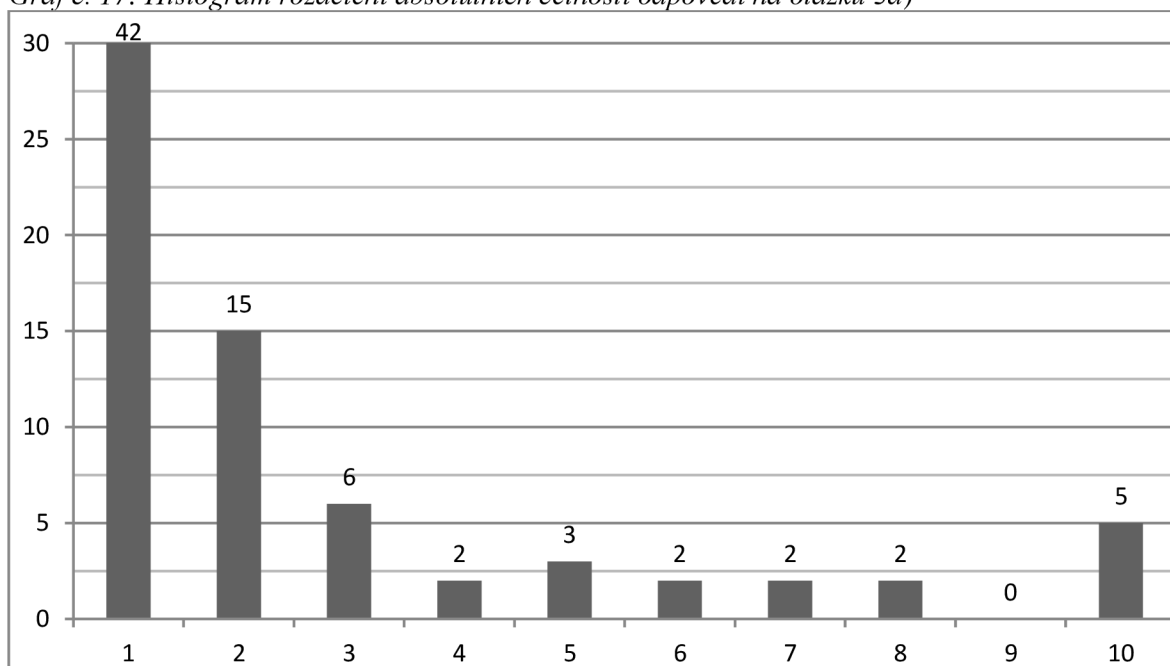
Z výsledků četností je patrné, že hodnoty nabývají především kladných hodnocení s absolutní převahou, modem, hodnoty jedna, s více než 50 % odpovídajících respondentů. Průměrná hodnota, tj. 2,59 bodů, jen potvrzuje toto hodnocení. Pět zaměstnanců se přiklonilo k tomu, že manažeři svou práci absolutně nezvládají, což je jev, který je patrný také u předchozích otázek. Je možné sledovat pokles četností se zhoršujícím se hodnocením a následný nárůst četnosti v nejhorší kategorii. I přes to je možné tvrdit, že zaměstnanci v prodejnách považují vedoucí a manažery za kompetentní k výkonu své pozice.

Tabulka č. 16: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3d)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Ano, jsou kompetentní - 1 | 42 | 53,16 % |
| 2 | 15 | 18,99 % |
| 3 | 6 | 7,59 % |
| 4 | 2 | 2,53 % |
| 5 | 3 | 3,80 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 2 | 2,53 % |
| 8 | 2 | 2,53 % |
| 9 | 0 | 0,00 % |
| Ne, svou práci nezvládají - 10 | 5 | 6,33 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 2,59 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 17: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 3d)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka číslo 3e) se tázala na znalost zaměstnanců týkající se vize, cílů, mise a poslání společnosti, ve které pracují. Toto zjištění je důležité pro vyhodnocení toho, zda jsou zaměstnanci sami o sobě aktivní ve zjišťování, kam společnost míří. Zároveň to osvětluje komunikaci vedení o tom, kam společnost míří.

Odpovědi na tuto otázku byly zaneseny do desetibodové škály, přičemž bod jedna byl zvolen jako nejvíce pozitivní a bod deset jako negativní. S převahou v kladném hodnocení – body jedna až tři – s mode v hodnotě 1 a průměrem 3,9 je možné tvrdit, že zaměstnanci znají vize, cíle, mise a poslání podniku, ve kterém pracují.

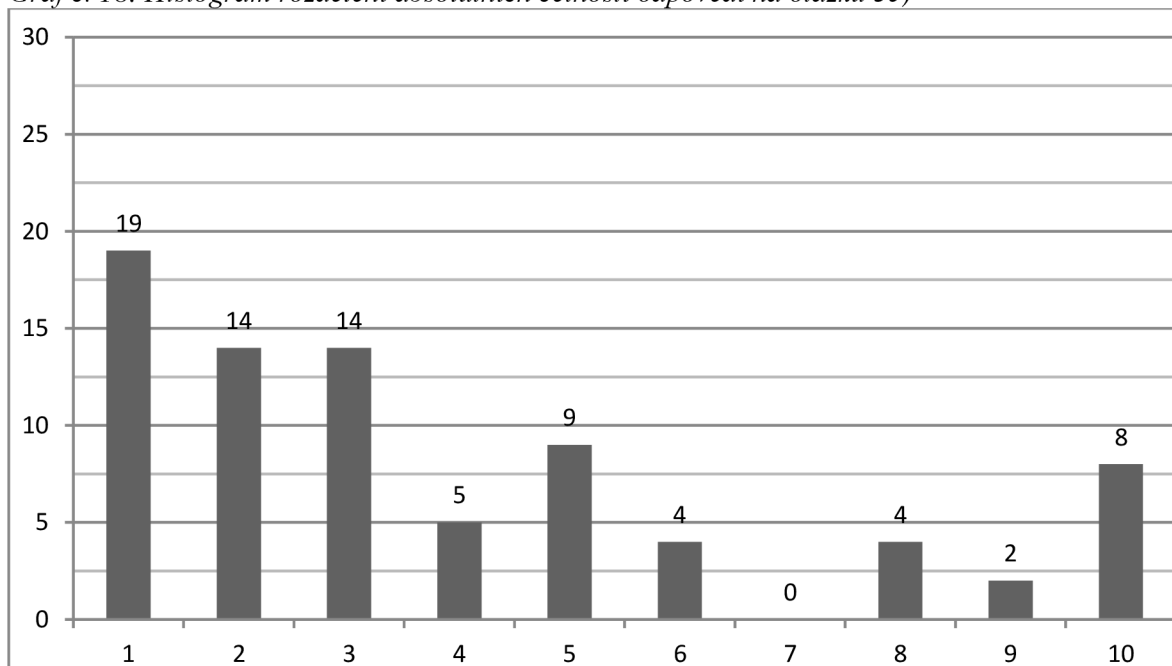
I přesto je znovu vidět již několikrát zmíněný jev nárůstu četnosti v absolutně negativním hodnocení, který je možné sledovat i ve většině předešlých otázek.

Tabulka č. 17: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3e)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Ano, znám - 1 | 19 | 24,05 % |
| 2 | 14 | 17,72 % |
| 3 | 14 | 17,72 % |
| 4 | 5 | 6,33 % |
| 5 | 9 | 11,39 % |
| 6 | 4 | 5,06 % |
| 7 | 0 | 0,00 % |
| 8 | 4 | 5,06 % |
| 9 | 2 | 2,53 % |
| Ne, neznám - 10 | 8 | 10,13 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 3,90 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 18: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 3e)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

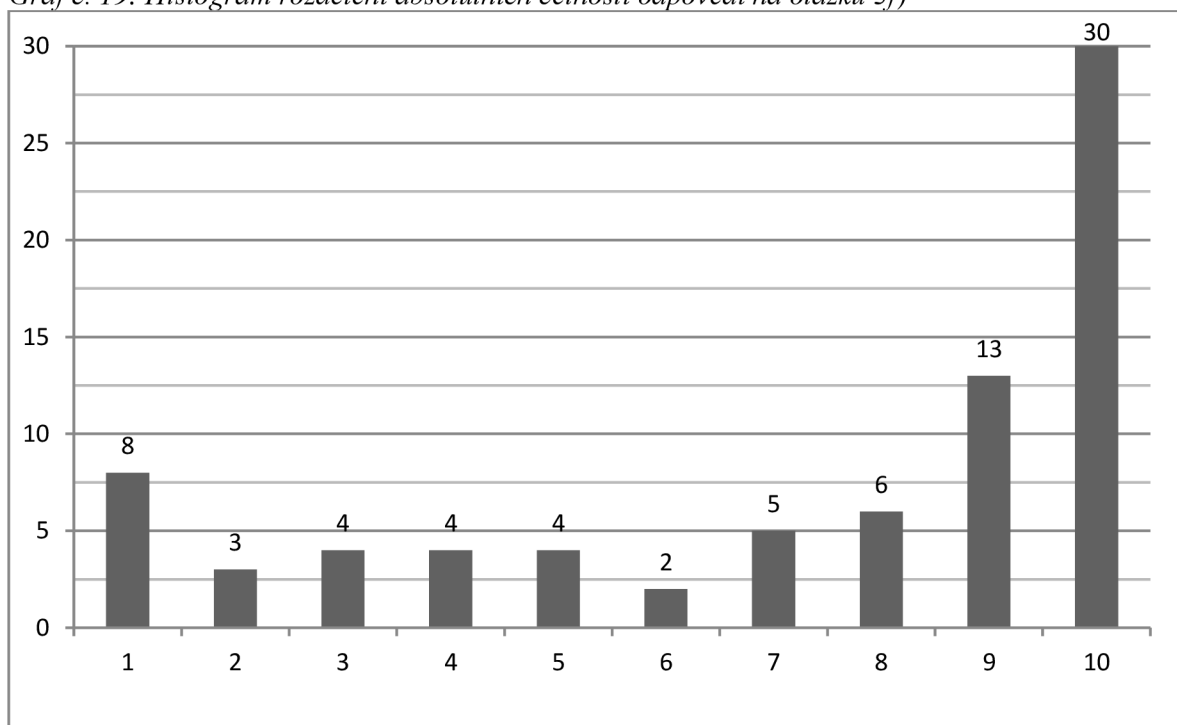
Otázka číslo 3f) se zabývala pocitem, který mají zaměstnanci při příchodu na pracoviště. Respondenti byli dotázáni, zda zažívají pocity strachu, stresu a nechutenství při příchodu na pracoviště. Tato otázka, stejně jako všechny předchozí, měla desetibodovou škálu odpovědí, nicméně s pozměněnými krajními hodnotami. Tento krok byl vložen z toho důvodu, aby bylo zjištěno, zda jsou odpovědi konzistentní a zda respondenti vnímají otázky a škály. Jelikož je z rozložení četností možné vnímat podobné charakteristiky, tedy nejvyšší četnost v nejlepším hodnocení, které zde bylo s deseti body a se slovním popisem „ne, tohle vůbec neznám“, s postupným poklesem se zhoršujícím se hodnocením a poté nárůst v nejhorší kategorii, která měla v tomto případě bodové ohodnocení 1, je možné tvrdit, že respondenti škály a otázky vnímali. Ze statistiky, tedy z modu na nejlepší hodnotě, a s průměrem 7,27, který se přiklání k pozitivnímu hodnocení, je možné tvrdit, že zaměstnanci spíše pocity stresu, strachu a nechutenství při příchodu na pracoviště nezažívají, což je určitě velmi pozitivní výsledek.

Tabulka č. 18: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3f)

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ano, tak toto zažívám - 1 | 8 | 10,13 % |
| 2 | 3 | 3,80 % |
| 3 | 4 | 5,06 % |
| 4 | 4 | 5,06 % |
| 5 | 4 | 5,06 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 5 | 6,33 % |
| 8 | 6 | 7,59 % |
| 9 | 13 | 16,46 % |
| Ne, tohle vůbec neznám - 10 | 30 | 37,97 % |
| Celkem | 79 | 100,00 % |
| Průměr | 7,27 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Graf č. 19: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědi na otázku 3f)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

6.4 Výstupy ze čtvrté části dotazovacího šetření

Čtvrtá, a poslední část dotazníku, se zaměřovala na jednotlivé aspekty zaměstnání, které samotní zaměstnanci považují za důležité, resp. nedůležité. Zjišťovala se důležitost kompletní informace, informace podané včas, informace podané přehledně, nezahlcování zbytečností, slušné vystupování v komunikaci, možnosti vyjádřit svůj názor, zpětné vazby, znalosti kritérií pro hodnocení, příjemné atmosféry na pracovišti a znalosti dalšího směřování společnosti. Tyto jednotlivé části se zaměřovaly na zjištění důležitosti, posouzení, která ze sledovaných proměnných se jeví jako nejdůležitější. Všechny sféry byly vyhodnoceny škálou o deseti bodech, přičemž bod 1 vyjadřoval malou důležitost, a bod 10 důležitost vysokou. V následujícím textu jsou jednotlivé otázky vyhodnoceny samostatně. Následně je provedeno vyhodnocení komplexní, které posuzuje všechny otázky najednou a které dodává celé čtvrté části lepší pohled na očekávání, které zaměstnanci mají. Důležité je zmínit, že ve čtvrté části již někteří respondenti neodpověděli, že nedokončili celý dotazník. Jedná se o tři respondenty. Do relativních četností byl zanesen celkový počet respondentů, proto je možné vidět u součtů relativních

četností jiné absolutní četnosti než 79 respondentů, a tím je způsobeno, že v relativních četnostech bývá v kolonce celkem 96 %.

Otázka o kompletních informacích přinesla výsledky, které bylo možné očekávat. Kompletní informace byly velmi důležité pro polovinu respondentů, modem je hodnota maximální, tedy hodnota 10 bodů. Průměrná hodnota bodování se velmi kloní k vysoké důležitosti, jelikož dosahuje hodnoty 7,8 bodů.

Tabulka č. 19: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku o kompletních informacích

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 2 | 2,53 % |
| 2 | 2 | 2,53 % |
| 3 | 8 | 10,13 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 2 | 2,53 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 2 | 2,53 % |
| 8 | 4 | 5,06 % |
| 9 | 9 | 11,39 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 39 | 49,37 % |
| Celkem | 76 | 96,20 % |
| Průměr | 7,80 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka o včasnosti informací přinesla podobné výsledky jako otázka předchozí. Rozdíl včasnosti a kompletnosti informací byl především v maximální četnosti a v průměru, který se více přiblížil k maximální bodové hodnotě. S průměrem 7,96, modem v bodovém ohodnocení 10, je možné tvrdit, že včasnost informace je taktéž důležitá především pro zaměstnance.

Tabulka č. 20: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku o včasnosti informací

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 2 | 2,53 % |
| 2 | 3 | 3,80 % |
| 3 | 6 | 7,59 % |
| 4 | 7 | 8,86 % |
| 5 | 1 | 1,27 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 2 | 2,53 % |
| 8 | 3 | 3,80 % |
| 9 | 8 | 10,13 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 44 | 55,70 % |
| Celkem | 78 | 98,73 % |
| Průměr | 7,96 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka o přehlednosti podané informace dopadla četnostmi stejně jako obě otázky předchozí. S velmi silnou převahou vysoké důležitosti a s průměrem, který se silně kloní k vysoké důležitosti, je možné stejně jako u dvou předchozích otázek konstatovat vysokou důležitost přehlednosti informace.

Tabulka č. 21: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o přehlednosti podané informace

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 2 | 2,53 % |
| 2 | 2 | 2,53 % |
| 3 | 7 | 8,86 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 2 | 2,53 % |
| 6 | 3 | 3,80 % |
| 7 | 3 | 3,80 % |
| 8 | 5 | 6,33 % |
| 9 | 9 | 11,39 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 38 | 48,10 % |
| Celkem | 77 | 97,47 % |
| Průměr | 7,81 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka o nezahlcování zbytečnými informacemi přinesla taktéž podobná zjištění. Rozdílem oproti četnostem odpovědí na tuto otázku v porovnání s předchozími je nižší průměr, který signalizuje menší obecnou důležitost tohoto faktoru komunikace pro zaměstnance.

Tabulka č. 22: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o nezahlcování zbytečnými informacemi

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 3 | 3,80 % |
| 2 | 6 | 7,59 % |
| 3 | 7 | 8,86 % |
| 4 | 3 | 3,80 % |
| 5 | 2 | 2,53 % |
| 6 | 4 | 5,06 % |
| 7 | 6 | 7,59 % |
| 8 | 11 | 13,92 % |
| 9 | 6 | 7,59 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 30 | 37,97 % |
| Celkem | 78 | 98,73 % |
| Průměr | 7,26 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka o slušném vystupování v komunikaci přinesla podobná zjištění. Slušné vystupování díky modu v hodnotě 10 bodů s četností 45 respondentů a s průměrem 7,92 ukazuje na jeho velmi vysokou důležitost v komunikaci.

Tabulka č. 23: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o slušném vystupování v komunikaci

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 3 | 3,80 % |
| 2 | 2 | 2,53 % |
| 3 | 8 | 10,13 % |
| 4 | 5 | 6,33 % |
| 5 | 2 | 2,53 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 0 | 0,00 % |
| 8 | 4 | 5,06 % |
| 9 | 7 | 8,86 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 45 | 56,96 % |
| Celkem | 78 | 98,73 % |
| Průměr | 7,92 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka o možnostech vyjádřit svůj vlastní názor je další otázkou s obdobnými výsledky. Zaměstnanci považují za důležité mít možnost vyjádřit svůj vlastní názor. Stejně ukazatele byly aplikovány ke zjištění tohoto výstupu, průměr klonící se k vysoké důležitosti a modus na této hodnotě.

Tabulka č. 24: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku o možnostech vyjádřit svůj vlastní názor

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 3 | 3,80 % |
| 2 | 2 | 2,53 % |
| 3 | 7 | 8,86 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 2 | 2,53 % |
| 6 | 1 | 1,27 % |
| 7 | 5 | 6,33 % |
| 8 | 8 | 10,13 % |
| 9 | 6 | 7,59 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 37 | 46,84 % |
| Celkem | 77 | 97,47 % |
| Průměr | 7,68 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka na zpětnou vazbu informace dopadla stejně jako otázky předchozí. Jedná se o další otázku, kterou by bylo možné komunikovat tak, že faktor, který sleduje, považují zaměstnanci za důležitý. Stejně jako u ostatních otázek má tato otázka modus v nejvyšším bodovém ohodnocení a průměr blížící se k této maximální hodnotě.

Tabulka č. 25: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o zpětné vazbě

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 2 | 2,53 % |
| 2 | 3 | 3,80 % |
| 3 | 9 | 11,39 % |
| 4 | 5 | 6,33 % |
| 5 | 0 | 0,00 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 2 | 2,53 % |
| 8 | 10 | 12,66 % |
| 9 | 11 | 13,92 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 34 | 43,04 % |
| Celkem | 78 | 98,73 % |
| Průměr | 7,69 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka na znalost kritérií pro hodnocení zaměstnance dosáhla menšího průměru než otázky ostatní a zároveň četnost modu, který byl již tradičně tou nejvyšší hodnotou, která ukazuje na vysokou důležitost daného faktoru, je nižší než u ostatních otázek. Přesto, že ze statistiky vychází důležitost tohoto faktoru (vysoký průměr, modus), tak lze tvrdit, že tento faktor není až tak důležitý jako předchozí.

Tabulka č. 26: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o znalosti kritérií pro hodnocení

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 3 | 3,80 % |
| 2 | 2 | 2,53 % |
| 3 | 7 | 8,86 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 5 | 6,33 % |
| 6 | 2 | 2,53 % |
| 7 | 6 | 7,59 % |
| 8 | 14 | 17,72 % |
| 9 | 5 | 6,33 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 28 | 35,44 % |
| Celkem | 78 | 98,73 % |
| Průměr | 7,28 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka na příjemnou atmosféru na pracovišti přinesla zjištění o větší důležitosti tohoto faktoru než u ostatních otázek. Průměr dosáhl hodnoty 8,21, která je vyšší než u všech ostatních otázek. Stejně tak četnost modu je 53 respondentů, což je 67 % dotázaných. Tato četnost je jednoznačně nejvyšší ze všech ostatních otázek, což ukazuje, jak moc je pro zaměstnance důležitá příjemná atmosféra na pracovišti.

Tabulka č. 27: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o příjemné atmosféře na pracovišti

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 3 | 3,80 % |
| 2 | 2 | 2,53 % |
| 3 | 7 | 8,86 % |
| 4 | 6 | 7,59 % |
| 5 | 1 | 1,27 % |
| 6 | 0 | 0,00 % |
| 7 | 0 | 0,00 % |
| 8 | 1 | 1,27 % |
| 9 | 5 | 6,33 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 53 | 67,09 % |
| Celkem | 78 | 98,73 % |
| Průměr | 8,21 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Otázka na znalost dalšího směřování společnosti ukázala, že pro zaměstnance, ač zájem mají, soudě podle vysokého průměru 7,05 bodů a modu na nejvyšším bodovém ohodnocení, není tak důležitá jako otázky ostatní. Průměr i četnost modu je nejnižší ze všech ostatních otázek. Ač tato otázka vykazuje velmi pozitivní hodnocení, ve světle zjištění otázek ostatních lze tvrdit, že se jedná o nejméně důležitý faktor pro zaměstnance.

Tabulka č. 28: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědi na otázku o dalším směřování společnosti

| Body škály | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Malá důležitost - 1 | 3 | 3,80 % |
| 2 | 3 | 3,80 % |
| 3 | 10 | 12,66 % |
| 4 | 5 | 6,33 % |
| 5 | 2 | 2,53 % |
| 6 | 4 | 5,06 % |
| 7 | 4 | 5,06 % |
| 8 | 14 | 17,72 % |
| 9 | 10 | 12,66 % |
| Vysoká důležitost - 10 | 22 | 27,85 % |
| Celkem | 77 | 97,47 % |
| Průměr | 7,05 | |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Celkové vyhodnocení čtvrté části dotazníku a porovnání jednotlivých hodnocení je provedeno níže. K porovnání odpovědí budou využity vzájemné dosažené průměry v jednotlivých sledovaných faktorech u jednotlivých otázek a zároveň budou porovnány četnosti u modů, jelikož všechny mody byly tou nejvyšší možnou hodnotou u všech otázek. Všechny otázky ve čtvrté části dotazníku totiž dosáhly velmi pozitivního hodnocení, které by se dalo shrnout tak, že všechny sledované faktory jsou pro zaměstnance důležité. I mezi těmito velmi důležitými faktory lze najít rozdíly, které jsou v tabulce níže.

Tabulka č. 29: Četnosti modů a velikosti průměrů jednotlivých sledovaných faktorů ve čtvrté části dotazníku

| Sledovaný faktor | Průměr | Četnost modu |
|--|--------|--------------|
| Kompletní informace | 7,80 | 39 |
| Informace podaná včas | 7,96 | 44 |
| Přehledně podaná informace | 7,81 | 38 |
| Nezahlcování zbytečnostmi | 7,26 | 30 |
| Slušné vystupování v komunikaci | 7,92 | 45 |
| Možnost vyjádřit svůj vlastní názor | 7,68 | 37 |
| Zpětná vazba | 7,69 | 34 |
| Znalost kritérií pro hodnocení | 7,28 | 28 |
| Příjemná atmosféra na pracovišti | 8,21 | 53 |
| Znalost dalšího směřování společnosti | 7,05 | 22 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Nejvyšší četnosti modu a nejvyšší průměr měl faktor příjemné atmosféry na pracovišti, který je tedy vyhodnocen jako ten nejdůležitější. Druhým nejdůležitějším podle stejného přístupu je zvolena informace podaná včas a třetím nejdůležitějším je slušné vystupování v komunikaci. Toto jsou tedy tři nejvíce důležité faktory, které by podle zaměstnanců mělo pracovní místo a s ním spojená komunikace splňovat. Nejnižší četnosti modu a nejnižší průměr měl faktor znalosti dalšího směřování společnosti. Proto je tedy vyhodnocen jako ten nejméně důležitý. Druhou nejnižší četnost modu a průměr měl faktor znalosti kritérií pro hodnocení, proto je druhý nejméně důležitý. Podle stejných

parametrů byl zvolen i třetí nejméně důležitý faktor, kterým se stalo nezahlcování zbytečností.

6.5 Souhrnné výstupy jednotlivých částí

Hodnocení komunikace společnosti zjišťovala komunikaci z hledisek včasnosti, formy, obsahu, jazyka, důležitosti a úplnosti. Jednotlivé statistiky těchto otázek jsou zaneseny v tabulce č. 31, kde jsou k zjištění četnosti odpovědí, přičemž je šedivě zvýrazněno pole s maximální možnou pozitivní odezvou, jelikož se v některých škálách považovalo za nejlepší hodnocení „1“ a v jiných „10“. V tabulce č. 32 naleznete deskriptivní statistiky jednotlivých odpovědí.

Tabulka č. 30: Souhrnné četnosti na otázky první části dotazníku

| Hodnocení | 1a) Jak hodnotíte komunikaci z hlediska včasnosti? | 1b) Jak hodnotíte formu sdělení informace? | 1c) Jak hodnotíte obsah samotného sdělení? | 1d) Jak hodnotíte jazyk, který je v komunikaci používán? | 1e) Jak hodnotíte sdělení z pohledu důležitosti informace samotné? | 1f) Jak hodnotíte komunikaci a sdělení z pohledu úplnosti informace? |
|---------------|--|--|--|--|--|--|
| 1 | 2 | 28 | 30 | 56 | 26 | 2 |
| 2 | 3 | 15 | 14 | 11 | 22 | 2 |
| 3 | 4 | 16 | 12 | 4 | 9 | 4 |
| 4 | 4 | 6 | 10 | 1 | 6 | 2 |
| 5 | 5 | 8 | 8 | 2 | 6 | 6 |
| 6 | 6 | 2 | 0 | 3 | 5 | 2 |
| 7 | 9 | 1 | 1 | 0 | 1 | 9 |
| 8 | 16 | 1 | 1 | 0 | 2 | 8 |
| 9 | 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 20 |
| 10 | 19 | 1 | 2 | 1 | 1 | 24 |
| Celkem | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Tabulka č. 31: Popisná statistika otázek první části dotazníku

| Statistika | 1a) | 1b) | 1c) | 1d) | 1e) | 1f) |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Průměr | 7,3037975 | 2,7341772 | 2,7594937 | 1,7848101 | 2,8227848 | 7,7848101 |
| Modus | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Medián | 8 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 |
| Dolní kvartil | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| Horní kvartil | 9 | 3,5 | 4 | 2 | 4 | 10 |
| Rozptyl | 6,2874539 | 3,8407307 | 4,3851947 | 3,0296427 | 4,424291 | 6,1435667 |
| Směrodatná odchylka | 2,5074796 | 1,9597782 | 2,0940856 | 1,7405869 | 2,1033999 | 2,4786219 |
| Variační koeficient | 34,33 % | 71,68 % | 75,89 % | 97,52 % | 74,52 % | 31,84 % |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

U tabulky č. 31 je vidět stoupavá tendence vždy k maximální hodnotě, kterou je možné naměřit. Nejmenší četnosti jsou naměřeny u nejhorších možných hodnocení, největší četnosti u těch nejvyšších. To je možné také zjistit z tabulky č. 32, kde jsou módy vždy ty nejextrémnější pozitivní hodnoty, které je možné naměřit. Z tabulky č. 32 je možné také vyčíst, že průměrné hodnoty se vždy uchylují na tu stranu, která je brána jako ta nejvíce pozitivně vnímaná. Největší rozptyl a zároveň nejmenší variační koeficient mají otázky 1a a 1f. To znamená, že u těchto otázek došlo k největšímu rozložení dat po celé délce škály. Tyto otázky dopadly tedy výrazně hůře, než otázky ostatní, jelikož se větší množství respondentů uchýlilo i k jiným odpovědím, než jen k těm nejlepším. Je tedy možné, že ve společnosti může být určitý problém ve **včasnosti** dodané informace a zároveň v **úplnosti** informace. Nicméně, na základě všech zjištěných informací je tedy možné sdělit, že zaměstnanci jsou opravdu spokojeni s kvalitou informace, kterou získávají. **Ohodnocení zpětné vazby v komunikaci**, které proběhlo v druhé části dotazníku, se zaměřilo na to, nakolik se mohou zaměstnanci podílet na fungování podniku a jak kvalitně se jim dostává zpětná vazba jakožto důležitý ukazatel komunikace. Zaměstnanci byli postupně dotázáni na to, zda chce vedení znát jejich názor na učiněné kroky, zda se cítí zapojení do rozhodování, zda je hodnocena reálná práce, kterou zaměstnanci odvádí. Byli dotázáni na znalost kritérií pro hodnocení, dále na otevřenost vedení k názorům a přiměřeně rychlou odezvu vedení při problému. V tabulce č. 33 a č. 34 je možné vidět četnosti a popisnou statistiku odpovědí.

Jak je patrné z odpovědí podle tabulky č. 33, není hodnocení již tak jednoznačné jako v předešlé části dotazníku. Data jsou více roztažená po celé délce škály, a dokonce i ta nejhůře hodnocená bodování „10“ mají celkem vysoké četnosti. V otázce 4b) je dokonce nejhorší hodnota modem, tedy nejčtenější odpovědí. V popisné statistice je možné vidět, že průměrné hodnoty u otázek 2a), 2b) a 2d) jsou vysoké společně s vysokými směrodatnými odchylkami, což znamená, že se respondenti neshodli na odpovědích na tyto otázky tak, jako v minulé části dotazníku. To by mohlo být interpretováno tak, že vedení nechce znát u některých zaměstnanců jejich názor na učiněná rozhodnutí a že někteří zaměstnanci opravdu netuší, podle jakých kritérií vedení rozhoduje v otázkách odměn. Nejzajímavější je ale otázka 2b), ze které vychází, že velké množství zaměstnanců má pocit, že vedení je nijak nezapojuje do rozhodování, což může být bráno jako nedostatek.

Tabulka č. 32: Souhrnné četnosti na otázky druhé části dotazníku

| Hodnocení | 2a) Vedení chce znát váš názor na učiněná rozhodnutí. | 2b) Vedení vás zapojuje do možnosti rozhodování. | 2c) Vedení hodnotí práci, kterou odvádím. | 2d) Víím, podle jakých kritérií vedení rozhoduje v otázkách hodnocení zaměstnance. | 2e) Vedení je otevřené mým názorům. | 2f) Mohu se na vedení obrátit s problémem a dostanu přiměřeně rychle odpověď. |
|---------------|---|--|---|--|-------------------------------------|---|
| 1 | 14 | 12 | 22 | 14 | 16 | 38 |
| 2 | 9 | 9 | 15 | 13 | 17 | 12 |
| 3 | 10 | 9 | 11 | 12 | 10 | 14 |
| 4 | 13 | 8 | 3 | 7 | 7 | 2 |
| 5 | 9 | 11 | 13 | 11 | 10 | 4 |
| 6 | 7 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 7 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 8 | 5 | 8 | 3 | 5 | 3 | 0 |
| 9 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 10 | 8 | 13 | 6 | 8 | 7 | 5 |
| Celkem | 79 | 78 | 79 | 79 | 79 | 79 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Tabulka č. 33: Popisná statistika otázek druhé části dotazníku

| Statistika | 2a) | 2b) | 2c) | 2d) | 2e) | 2f) |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Průměr | 4,443038 | 5,0897436 | 3,6202532 | 4,3417722 | 3,9620253 | 2,6708861 |
| Modus | 1 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Medián | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| Dolní kvartil | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Horní kvartil | 6 | 8 | 5 | 6 | 5 | 3 |
| Rozptyl | 7,7657427 | 9,9022025 | 7,4000961 | 8,3262298 | 7,7074187 | 6,2714309 |
| Smerodatná odchylka | 2,7867082 | 3,1467765 | 2,7203118 | 2,8855207 | 2,7762238 | 2,5042825 |
| Variační koeficient | 62,72 % | 61,83 % | 75,14 % | 66,46 % | 70,07 % | 93,76 % |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Další setrvání v zaměstnání bylo zjišťováno ve třetí části dotazníku. V této části byli respondenti dotazováni na otázky týkající se setrvání v zaměstnání a celkového pocitu ze zaměstnání. Dotazník postupně sledoval věci jako setrvání ve společnosti, doporučení zaměstnání přátelům, kompetence vedoucích, znalost vize společnosti a pocitu stresu při příchodu na pracoviště. Odpovědi jsou znovu zaneseny do tabulky četností, tabulka č. 35 a znovu je provedena popisná statistika v tabulce č. 36.

U otázky 3a), tedy otázky týkající se na setrvání ve společnosti, a u otázky 3d), která se ptá na kompetentnost vedoucích, je možné sledovat, že hodnoty dosahují nejlepšího průměru ve vztahení k nejlepším hodnotám. Zároveň mají tyto odpovědi nejmenší rozptyl a variační koeficient, což znamená, že zaměstnanci chtějí v práci spíše setrvat a že považují vedoucí za kompetentní. Nejhůře v této části vychází otázka poslední, ve které je dosaženo nejvyššího rozptylu a nejnižšího variačního koeficientu, což znamená, že zjištěné hodnoty nabývají celé škály, což by mohlo vypovídat o stresovém prostředí. Nicméně, i když se zaměstnání může jevit jako stresové pro některé jedince, plánují nadále setrvat.

Tabulka č. 34: Souhrnné četnosti na otázky třetí části dotazníku

| Hodnocení | 3a) Plánujete ve společnosti i nadále zůstat? | 3b) Máte pocit, že jste vy a vedení "na jedné lodi"? | 3c) Doporučili byste zaměstnání u stejného zaměstnavatele svým známým? | 3d) Myslíte si, že vedoucí, které máte, jsou kompetentní k výkonu své pozice? | 3e) Znáte směřování společnosti, její vize, cíle, mise a poslání? | 3f) Míváte strach, stres, nechutenství při příchodu na pracoviště? |
|---------------|---|--|--|---|---|--|
| 1 | 46 | 21 | 32 | 42 | 19 | 8 |
| 2 | 8 | 11 | 11 | 15 | 14 | 3 |
| 3 | 6 | 15 | 11 | 6 | 14 | 4 |
| 4 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 5 | 7 | 8 | 9 | 3 | 9 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 7 | 1 | 3 | 3 | 2 | 0 | 5 |
| 8 | 1 | 6 | 0 | 2 | 4 | 6 |
| 9 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 13 |
| 10 | 4 | 5 | 7 | 5 | 8 | 30 |
| Celkem | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Tabulka č. 35: Popisná statistika otázek třetí části dotazníku

| Statistika | 3a) | 3b) | 3c) | 3d) | 3e) | 3f) |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Průměr | 2,5316456 | 3,7721519 | 3,2405063 | 2,5949367 | 3,8987342 | 7,2658228 |
| Modus | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Medián | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 9 |
| Dolní kvartil | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| Horní kvartil | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 10 |
| Rozptyl | 5,9452011 | 7,492389 | 7,8282327 | 6,6966832 | 8,4454414 | 10,169845 |
| Směrodatná odchylka | 2,4382783 | 2,7372229 | 2,7978979 | 2,5877951 | 2,9061042 | 3,1890194 |
| Variační koeficient | 96,31 % | 72,56 % | 86,34 % | 99,72 % | 74,54 % | 43,89 % |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vybraných dat

Očekávání od komunikace a zaměstnání bylo posuzováno v poslední čtvrté části dotazníku. Bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější faktory v komunikaci a zaměstnání patří příjemná atmosféra na pracovišti, včasnost podané informace a slušné vystupování v komunikaci. Mezi ty nejméně důležité byla přiřazena znalost dalšího směřování společnosti, znalost kritérií pro hodnocení zaměstnanců a nezahlcování zbytečnostmi v komunikaci. Tyto závěry jsou popsány v závěru předešlé kapitoly.

6.6 Vztahy mezi realitou a očekáváním

V následujícím textu jsou statistické testy, které sledovaly vztahy mezi realitou v komunikaci v aspektech, které bylo možné díky dotazníku spárovat s očekáváním, které zaměstnanci mají právě v oněch aspektech. Cílem této části bylo zjistit, kde se očekávání shodují se zaměstnaneckou realitou, kde je očekávání lepší než realita a ve kterých případech je očekávání horší než realita.

Pro toto porovnání bylo vyhotoveno 24 statistických testů, které využily párového T-testu a Wilcoxonova párového testu, jelikož se sledovalo dvanáct párových rozdílů mezi reálným hodnocením každého respondenta s očekáváním každého respondenta. Jelikož každý z našich testů měl alespoň 77 respondentů, bylo použito párového T-testu, který, ač by se měl používat u normálního rozdělení, v případě vyšších četností než 30 respondentů je možné použít také s vysokou přesností i u rozděleních ne-normálních. Přesto byly výsledky tohoto testu doplněné o výsledky Wilcoxonova neparametrického testu, který se používá u ne-normálních rozdělení, které mají dotazníkem získaná data.

Pro vyhotovení testů musela být data upravena. Četnosti odpovědí, které měly jako nejvyšší hodnotu nastavené hodnocení číslem „1“ a nejnižší číslem „10“, musely být převrácené kvůli sledování středních hodnot u odpovědí očekávání (čtvrtá část dotazníku). Poslední část dotazníku, zaměřená na očekávání, totiž měla vždy nejvyšší hodnocení v bodě „10“, čehož muselo být dosaženo také v případech ostatních otázek. Dále byly vymazány odpovědi respondentů, které nebyly kompletní, aby bylo možné provést platné spárování jednotek respondentů.

Odpovědi a výsledky jednotlivých zjištění jsou rozepsány postupně níže s představením statistických hypotéz, výsledků a popisem. Veškeré výsledky byly získány využitím MS Excel. Veškeré testy byly provedeny na 5% hladině významnosti. Síla testů je tedy 95 %.

Kompletnost informace a vztah mezi realitou a očekáváním v rámci této kategorie byla sledována na rozdílech (shodách) v hodnocení na otázku číslo 1f), která zněla: „jak hodnotíte komunikaci a sdělení z pohledu úplnosti informace“, a na hodnocení důležitosti kategorie „kompletnosti informace“.

H0: Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením kompletnosti dodané informace a důležitostí kompletnosti informace, kterou vnímají zaměstnanci.

H1: non H0

V tabulce níže jsou znázorněny nejdůležitější popisné statistiky (střední hodnota, rozptyl a počet pozorování). Nejdůležitější jsou hodnoty zjištěných výsledků, tedy p-hodnoty párového T-testu a Wilcoxonova párového testu. Obě z hodnot byly porovnány s 5% hladinou významnosti testů. Pokud jsou výsledné hodnoty testů vyšší než 5 %, potvrzuje se nulová hypotéza, která obecně tvrdí, že není rozdíl mezi skutečným a očekávaným hodnocením.

Tabulka č. 36: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení kompletnosti informace

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Střední hodnota | 7,894736842 | 7,802631579 |
| Rozptyl | 5,58877193 | 8,747192982 |
| Pozorování | 76 | 76 |
| P-hodnota t-test | 0,8274246 | |
| P-hodnota wilc. test | 0,990 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě obou p-hodnot, které dosahují vyšších hodnot než 5 %, se potvrzuje nulová hypotéza, která tvrdí, že na pětiprocentní hladině významnosti není statistický rozdíl mezi skutečným a očekávaným hodnocením kompletnosti dodané informace. Je tedy možné tvrdit, že v tomto faktoru informace splňuje očekávání zaměstnanců.

Včasnost informace byla sledována s použitím otázky 1a), která zní „Jak hodnotíte komunikaci z hlediska včasnosti“, která byla porovnána s odpověďmi ze čtvrté části dotazníku, která se zabývala očekáváním spojeným se včasností dodané informace.

H0: Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením včasnosti dodané informace a důležitostí včasnosti informace, kterou vnímají zaměstnanci.

H1: non H0

Tabulka č. 37: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení včasnosti informace

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Střední hodnota | 7,282051282 | 7,961538462 |
| Rozptyl | 6,412920413 | 8,712787213 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,138104627 | |
| P-hodnota wilc. test | 0,089 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě obou p-hodnot, které byly zjištěné v jednotlivých statistických testech a také při porovnání středních hodnot, ve kterých je vidět podobnost skutečného a očekávaného hodnocení, je možné tvrdit, že je potvrzena nulová hypotéza. P-hodnoty jsou v obou případech vyšší než 5% hladina významnosti. Proto je možné na 5% hladině významnosti tvrdit, že není statisticky výrazný rozdíl mezi hodnocením skutečné včasnosti dodání informace s očekáváním. Informace ve vybrané společnosti plní očekávání, která jsou spojená s včasností informace.

Přehlednost podané informace byla sledována propojením otázky 1c), která zní: „Jak hodnotíte obsah samotného sdělení“, se čtvrtou částí dotazníku, která se zabývala přehledností podané informace. K vyhodnocení musela být otázka 1c) upravena tak, že byly prohozeny hodnoty na opačné body na škále (Bod „1“ na „10“ atp.). Bez tohoto kroku by nebylo možné provést porovnání, jelikož maximální hodnota v této otázce byla v bodě „1“ a v druhé otázce byla na „10“. Kvůli této přeměně je možné sledovat změnu ve střední hodnotě, která je u otázky 1c) v příslušné části této práce a zde.

H0: Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením přehlednosti dodané informace a důležitostí přehlednosti informace, kterou vnímají zaměstnanci.

H1: non H0

Tabulka č. 38: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení přehlednosti informace

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Střední hodnota | 8,207792208 | 7,805194805 |
| Rozptyl | 4,508885851 | 8,316814764 |
| Pozorování | 77 | 77 |
| P-hodnota t-test | 0,342260342 | |
| P-hodnota wilc. test | 0,480 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě porovnání p-hodnot s 5% hladinou významnosti je možné sdělit, že není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením přehlednosti dodané informace a očekávanou přehledností informace, respektive se potvrzuje nulová hypotéza.

Nezahlcování zbytečností bylo zkoumáno s propojením otázek 1e) „Jak hodnotíte sdělení z pohledu důležitosti informace samotné“ ve čtvrté části dotazníku, která se zabývala očekáváním v ohledu nezahlcování zbytečností.

H0: Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením o nezahlcování zbytečnými informacemi a důležitostí tohoto faktoru, kterou vnímají zaměstnanci.

H1: non H0

Tabulka č. 39: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení o nezahlcování zbytečností

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Střední hodnota | 8,153846154 | 7,256410256 |
| Rozptyl | 4,495504496 | 9,206127206 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,038684103 | |
| P-hodnota Wilc. test | 0,050 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na 5% hladině významnosti je možné konstatovat, že byla zamítnuta nulová hypotéza ve prospěch hypotézy alternativní. U T-testu byla hodnota nižší než 5 %, u Wilcoxonova testu byla hodnota rovna 5%. Rozdíl, mezi skutečným a očekávaným hodnocením o nezahlcování zbytečnostmi je tedy statisticky významný. Z tabulky výše je možné zjistit, že střední hodnota skutečně zjištěného nezahlcování zbytečnostmi je vyšší než hodnota očekávaná. To tedy znamená, že realita, kterou zažívají zaměstnanci, je lepší, než hodnocení, které očekávají. Proto informace splňuje parametr nezahlcování zbytečnostmi lépe, než je vyžadováno.

Slušné vystupování bylo sledováno s použitím otázky 1d) „Jak hodnotíte jazyk, který je v komunikaci používán“ s otázkou ve čtvrté části dotazníku, která se zabývala hodnocením důležitosti slušného vystupování v komunikaci. Otázka 1d) musela být hodnotově taktéž převrácena jako otázky předchozí. Statistické hypotézy jsou následující:

H0: Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením slušného vystupování v komunikaci a důležitostí tohoto faktoru, kterou vnímají zaměstnanci.

H1: non H0

Tabulka č. 40: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení o slušnosti v komunikaci

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Střední hodnota | 9,205128205 | 7,923076923 |
| Rozptyl | 3,1002331 | 9,240759241 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,002224959 | |
| P-hodnota wilc. test | 0,003 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zjištěných dat je možné na 5% hladině významnosti konstatovat, že byla zamítnuta nulová hypotéza ve prospěch hypotézy alternativní. U obou testů byla vypočítaná p-hodnota nižší než 5 %. Z tabulky výše je možné zjistit, že střední hodnota skutečnosti je vyšší než hodnota, kterou v ohledu slušné komunikace zaměstnanci očekávají v ohledech důležitosti. Proto skutečná komunikace splňuje otázky slušnosti více, než je to od zaměstnanců očekávané.

Možnost vyjádřit svůj názor byla zjišťována spárováním čtvrté části dotazníku, přesněji části, která se zabývala vnímanou důležitostí vyjádření svého názoru, s otázkami 2a) „Vedení chce znát váš názor na učiněná rozhodnutí“ a 2e) „Vedení je otevřené mým názorům“. Tyto otázky přímo zjišťovaly, zda mají zaměstnanci jak možnost se vyjádřit, tak zda vnímají, že má jejich názor určitou váhu a vedení se podle něj následně rozhoduje. Statistické hypotézy zněly následovně:

H0: Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením informace z pohledu vyjádření názoru na učiněná rozhodnutí a důležitostí možnosti vyjádřit svůj názor.

H1: non H0

V tabulce níže jsou k nahlédnutí jak základní statistiky, tak p-hodnoty obou provedených testů. Obě hodnoty jsou nižší než 5% hladina významnosti. Z toho je možné tvrdit, že na 5% hladině významnosti zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. Mezi důležitostí možnosti vyjádřit svůj názor a otázkou, zda vedení chce znát názor zaměstnanců na učiněná rozhodnutí, je zaznamenaná statisticky významná odchylka. Ze sledování středních hodnot je patrné, že skutečné hodnocení otázky, ve které byli zaměstnanci tázáni, zda chce vedení znát jejich názor, je statisticky významně nižší, než důležitost tohoto faktoru. Jedná se tedy o první zjištěnou nedokonalost komunikace.

Tabulka č. 41: Vyhodnocení vztahu skutečného hodnocení, zda chce vedení znát názor zaměstnanců na učiněná rozhodnutí, a očekávanou možností vyjádřit svůj názor

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Střední hodnota | 6,519480519 | 7,675324675 |
| Rozptyl | 7,910799727 | 8,722146275 |
| Pozorování | 77 | 77 |
| P-hodnota t-test | 0,016572542 | |
| P-hodnota wilc. test | 0,017 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část, která byla sledovaná, se týkala otevřenosti vedení k názorům zaměstnanců. Statistické hypotézy a testy jsou k dispozici níže v tabulce.

H0: Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením informace z pohledu vnímané otevřenosti vedení k názorům zaměstnanců a důležitostí možnosti vyjádřit svůj názor.

H1: non H0

Tabulka č. 42: Vyhodnocení vztahu skutečného hodnocení, zda je vedení otevřené komunikaci, a očekávanou možností vyjádřit svůj názor

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Střední hodnota | 6,961038961 | 7,675324675 |
| Rozptyl | 7,774777854 | 8,722146275 |
| Pozorování | 77 | 77 |
| P-hodnota t-test | 0,104463142 | |
| P-hodnota Wilc. test | 0,085 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Oba z provedených testů mají p-hodnotu vyšší než je hodnota významnosti. Nulová hypotéza tvrdila, že není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením otevřenosti vedení k názorům zaměstnanců a důležitostí tohoto faktoru.

Z výsledků této části je patrné, že vedení, ač je otevřené k názorům zaměstnanců, nechává zaměstnance na pochybách, zda je jejich názor důležitý, jelikož mají zaměstnanci pocit, že vedení nechce znát názor na učiněná rozhodnutí.

Zpětná vazba byla stejně jako předchozí aspekt komunikace sledována propojením se dvěma otázkami. Čtvrtá část dotazníku, která se dotazovala na důležitost zpětné vazby pro komunikaci, byla spojena s otázkami 2c) „Vedení hodnotí práci, kterou odvádím“ a 2f) „Mohu se na vedení obrátit s problémem a dostanu přiměřeně rychle odpověď.“ Tyto otázky byly zvoleny z toho důvodu, že první se zaměřuje na zpětnou vazbu k výkonu práce a druhá na zpětnou vazbu k dotazu (komunikaci).

H0: Není statistický rozdíl mezi názorem, zda vedení hodnotí práci zaměstnance a tím, jak je zpětná vazba důležitá pro zaměstnance.

H1: non H0

Tato část sleduje zpětnou vazbu na pracovní výkon a očekávané hodnocení podle důležitosti. Jak vychází ze statistických testů, potvrzuje se na 5% hladině významnosti nulová hypotéza. Zaměstnanci tedy dostávají dostatečnou zpětnou vazbu na výkon práce (p-hodnota obou testů je vyšší než 0,05).

Tabulka č. 43: Vyhodnocení vztahu skutečného hodnocení zpětné vazby na výkon práce a očekávané důležitosti zpětné vazby

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Střední hodnota | 7,358974359 | 7,692307692 |
| Rozptyl | 7,557775558 | 8,579420579 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,442805197 | |
| P-hodnota wilc. test | 0,309 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část se váže ke zpětné vazbě na komunikaci, respektive na dotaz. Statistické hypotézy a výsledky jsou níže.

H0: Není statistický rozdíl mezi názorem, zda se zaměstnanec může obrátit na vedení a dostane odpověď a tím, jak je zpětná vazba důležitá pro zaměstnance.

H1: non H0

Tabulka č. 44: Vyhodnocení vztahu skutečné zpětné vazby při komunikaci s problémem a očekávané důležitosti zpětné vazby

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Střední hodnota | 8,307692308 | 7,692307692 |
| Rozptyl | 6,397602398 | 8,579420579 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,16046151 | |
| P-hodnota Wilc. test | 0,214 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z p-hodnot obou použitých testů je patrné, že jsou vyšší než 5% hladina významnosti. Proto se potvrzuje nulová hypotéza, která tvrdí, že není statistický rozdíl mezi tím, jak zaměstnanci vnímají možnost obrátit se na vedení a dostat zpětnou vazbu, a tím, jakou důležitost přikládají zpětné vazbě.

V ohledech zpětné vazby je komunikace ve vybrané společnosti bez chyby, respektive dostačující pro zaměstnance.

Znalost kritérií pro hodnocení probíhalo porovnáním odpovědí na tuto kategorii ve čtvrté části dotazníku a otázky 2d) „Vím, podle jakých kritérií vedení rozhoduje v otázkách hodnocení zaměstnance“. Tato otázka musela být upravena přehozením škály odpovědí, jelikož její maximum nebylo „10“, nýbrž „1“.

H0: Není statistický rozdíl mezi tím, zda zaměstnanci znají kritéria pro hodnocení zaměstnance a tím, jak je znalost kritérií podle jejich hodnocení důležitá.

H1: non H0

Tabulka č. 45: Vyhodnocení vztahu skutečně vnímaných kritérií pro hodnocení a důležitosti tohoto faktoru

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Střední hodnota | 6,628205128 | 7,282051282 |
| Rozptyl | 8,47036297 | 8,127206127 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,177092944 | |
| P-hodnota wilc. test | 0,159 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na pětiprocentní hladině významnosti, na základě p-hodnot obou testů, se potvrzuje nulová hypotéza. Podle zjištění tedy není statistický rozdíl mezi znalostí kritérií pro hodnocení a tím, jak je tento faktor pro zaměstnance důležitý. Jedná se tedy o další aspekt komunikace, který splňuje požadavky zaměstnanců.

Příjemná atmosféra na pracovišti byla sledována párováním důležitosti tohoto aspektu práce, který byl ve čtvrté části dotazníku, s otázkou 3f) „Míváte strach, stres, nechutenství při příchodu na pracoviště.“ Toto propojení si klade za cíl zjistit, jak se zaměstnanci cítí

při příchodu na pracoviště (což silně koresponduje s tím, jak se cítí v práci) a jak by se v práci chtěli cítit (jak je to pro zaměstnance důležité).

H0: Není statistický rozdíl mezi tím, zda zaměstnanci přicházejí na pracoviště ve stresu a tím, jak považují atmosféru na pracovišti za důležitou.

H1: non H0

Tabulka č. 46: Vyhodnocení vztahu skutečně vnímaných pocitů před příchodem na pracoviště a důležitosti příjemné atmosféry na pracovišti

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Střední hodnota | 7,294871795 | 8,205128205 |
| Rozptyl | 10,36646687 | 9,256077256 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,069854911 | |
| P-hodnota Wilc. test | 0,043 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Při prozkoumání p-hodnot použitých testů je patrné, že p-hodnota T-testu je nepatrně vyšší než 5% hladina významnosti, přičemž p-hodnota Wilcoxonova párového testu je nižší než 5% hladina významnosti. I když se obě hodnoty příliš neliší, přinášejí rozdílné výsledky v ohledu na platnost či zamítnutí nulové hypotézy. Pro finální vyhodnocení bude použit Wilcoxonův párový test. Důvodem pro upřednostnění tohoto testu je především to, že data odpovědí jsou ne-normálního rozdělení a pro toto rozdělení je vhodnější použití neparametrického testu.

Na pětiprocentní hladině významnosti, na základě zjištění z Wilcoxonova párového testu, je možné konstatovat zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní. Je tedy možné tvrdit, že je statisticky významný rozdíl mezi tím, jak považují zaměstnanci klid a příjemnou atmosféru na pracovišti za důležité a jak se skutečně při příchodu do zaměstnání cítí. Toto zjištění je možné podpořit i rozdílem středních hodnot, které jsou ve prospěch očekávání vyšší téměř o celou jednotku.

Je s podivem, že ačkoli z dosavadních výsledků vychází, že komunikace, vztahy s vedením, a ostatní aspekty, jsou velmi dobré, i přes to byl nalezen rozpor v této otázce.

Znalost dalšího směřování společnosti byla sledována propojením této kategorie ve čtvrté části dotazníku, ve kterém se popisovala důležitost daného aspektu s otázkou 3e) „Znáte směřování společnosti, její vize, cíle, mise a poslání.“

H0: Není statistický rozdíl mezi tím, zda zaměstnanci znají další směřování společnosti a tím, zda je pro ně tato znalost vnímána jako důležitá.

H1: non H0

Na základě zjištění testů je možné na 5% hladině významnosti konstatovat, že platí nulová statistická hypotéza, která tvrdí, že není statistický rozdíl mezi znalostí dalšího směřování společnosti a tím, jak je tato znalost pro zaměstnance důležitá. I přes velmi nízké výsledky a špatné hodnocení, respektive i přes výrazně nižší znalost poslání společnosti, o čemž bylo pojednáno v kapitole zaměřující se na třetí část dotazníku, není statisticky významná odchylka, jelikož tento faktor zaměstnanci nepovažují za důležitý.

Tabulka č. 47: Vyhodnocení vztahu skutečné znalosti vize, poslání a mise podniku s důležitostí

| | Skutečné hodnocení | Očekávané hodnocení |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Střední hodnota | 7,153846154 | 7,08974359 |
| Rozptyl | 8,443556444 | 8,576257076 |
| Pozorování | 78 | 78 |
| P-hodnota t-test | 0,874749533 | |
| P-hodnota Wilc. test | 0,890 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

6.7 Souhrnné statistické závěry

Hodnocení komunikace společnosti přineslo závěry, že komunikace ve vybrané společnosti je perfektní, co se týče všech sledovaných kategorií. Střední hodnoty hodnocení komunikace se vždy velmi blížily hodnotě maximální. Na základě zjištění lze tedy usuzovat, že komunikace ve společnosti je perfektní z hlediska včasnosti, formy sdělení, obsahu, jazyka, důležitosti a úplnosti. Zajímavým zjištěním bylo, že v kategoriích hodnocení komunikace měly největší rozptyl kategorie včasnosti a úplnosti, což znamená největší naměřené odchylky. Na základě těchto zjištění je možné tvrdit, že zaměstnanci

jsou spokojeni s kvalitou informace, kterou dostávají, nicméně může existovat určitý problém u hodnocení včasnosti a úplnosti informace.

Hodnocení zpětné vazby společnosti přineslo zjištění, které lze charakterizovat jako určitou rozpolcenost zaměstnanců v odpovědích. Hodnocení zpětné vazby nedosahuje tolik dobrých průměrných hodnot jako jiné kategorie, nicméně pouze z popisné statistiky lze usuzovat, že si společnost vede i v tomto ohledu dobře. Četnosti odpovědí na rozdíl od předešlé části nejsou stoupající k nejlepší hodnotě škály, ale nabývají vysokých četností jak v nejlepší, tak v nejhorší bodové kategorii. Byly naměřeny vysoké směrodatné odchylky u otázek, které se týkaly toho, zda chce vedení znát názor na učiněná rozhodnutí, zda vedení zapojuje zaměstnance do rozhodování a také je v tomto ohledu hůře hodnocena znalost kritérií pro hodnocení. Především u zapojování zaměstnanců do rozhodování vyšla najevo rozpolcenost zaměstnanců, jelikož nejvyšší četnost získalo to nejhorší hodnocení. Existují tedy určité nedostatky ve zmíněných kategoriích.

V části dalšího setrvání v zaměstnání vyšlo najevo, že zaměstnanci chtějí setrvat v zaměstnání a že považují vedoucí za kompetentní. Tyto kategorie měly průměry velmi blízké nejlepší hodnotě na škále. Vzhledem k ostatním odpovědím si v této části vedla nejhůře otázka na to, zda zaměstnanci cítí nechutenství, stres, strach při příchodu na pracoviště. Hodnocení bylo i u této kategorie dobré, nicméně bylo výrazně nejhorší ze všech ostatních kategorií této části, což může charakterizovat určité problémy v této části. Zaměstnanci tedy plánují setrvat a považují vedení za kompetentní, nicméně i tak o zažívají stres, strach a nechutenství při příchodu na pracoviště.

Z poslední části dotazníku, která se zabývala očekáváním od komunikace, bylo zjištěno, že největší důležitost má příjemná atmosféra na pracovišti, včasnost podané informace a slušnost v komunikaci. Znalost kritérií pro hodnocení a dalšího směřování společnosti bylo vyhodnoceno jako nejméně důležité.

Nejzajímavější zjištění přišla v okamžiku spárování očekávání a reality, kde byly provedeny statistické testy, které sledovaly, zda mezi hodnocením u očekávání a reality u stejných faktorů komunikace není statisticky významný rozdíl. Rozdíly byly nalezeny

při porovnání očekávání a reality u nezahlcování zbytečností, slušného vystupování, možnost vyjádření svého názoru, u hodnocení atmosféry na pracovišti. Části porovnávání mezi realitou a očekáváním přinesly zjištění, že realita je lepší než očekávání u otázek týkajících se nezahlcování zbytečností a slušného vystupování. Části komunikace, ve kterých byla realita horší než očekávání, tedy místa, která si zaslouží v komunikaci zlepšení, byly u možností vyjádřit svůj názor a u hodnocení atmosféry pracoviště.

U kategorie nezahlcování zbytečností bylo zjištěno, že očekávání zaměstnanců není tak vysoké jako realita, kterou získávají. Je možné tvrdit, že realita podávané informace s ohledem na nezahlcování zbytečností je lepší než ta, kterou očekávají, proto je na tom společnost v tomto ohledu lepší než je očekáváno.

Kategorie slušné vystupování na tom bylo podobně jako předešlá kategorie nezahlcování zbytečností v komunikaci. Realita slušného vystupování je lepší než to, co je obecně zaměstnanci očekáváno. Komunikace si i v této části tedy vede lépe, než je nutné.

U možnosti vyjádřit svůj názor byla zjištěna první výrazná odchylka, při které byla realita horší než očekávání. Bylo zjištěno, že zaměstnanci považují možnost vyjádřit svůj názor za důležitou, přičemž realita toho, co zažívají, je horší než jejich očekávání. Byla nalezena statisticky významná odchylka mezi očekáváním a realitou, přičemž realita dopadla hůře.

Při hodnocení atmosféry na pracovišti vzešlo zjištění, že stres, strach a nechutenství, které zaměstnanci pociťují při příchodu na pracoviště, je výrazně horší než to, jak kvalitně by se chtěli na pracovišti cítit. Zaměstnanci považují klid a příjemnou atmosféru na pracovišti za jeden z nejdůležitějších aspektů zaměstnání, ale při hodnocení reálně prožívaného stresu, strachu a nechutenství vybírali hodnoty na škále, které spíše vyjádřily horší skutečnost než to, co očekávají.

7 Doporučení

Doporučení pro společnost vycházejí ze závěrů deskriptivní statistiky a statistiky, která porovnávala očekávání a realitu ve společnosti. Vedení, ač by se hodnocení dalo označit jako velmi pozitivní, by se mělo zaměřit na aspekty komunikace, ve kterých byly nalezeny vysoké rozptyly odpovědí, tedy především na včasnost a úplnost informace. Dále je vhodné, aby management zapracoval na vnímání zaměstnanců, jejich zapojování do rozhodovacího procesu, případně jen zaměstnancům zprostředkovat možnost vyjádřit svůj názor na učiněná rozhodnutí a dát zaměstnancům k dispozici kritéria pro hodnocení zaměstnanců. Nejzávažnější problém se ale objevil v části, která popisuje stres, strach a nechutenství při příchodu na pracoviště. Výrazné odchylky mezi očekáváním a realitou byly zjištěny v otázkách atmosféry na pracovišti a možnosti vyjádřit svůj názor.

7.1 Doporučení týkající se včasnosti a úplnosti informace

Tato část se zabývá doporučeními, která je možné aplikovat do pracovních procesů a omezit tak velký rozptyl hodnocení u včasnosti a úplnosti informace. Nedostatky v těchto dvou částech komunikace byly zjištěny v provedeném výzkumu. Pokud má komunikace nedostatky, které se váží na včasnost a úplnost podané informace, představuje to velmi výrazný problém, který je nutné ve společnosti řešit. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, podle Fulka a Steinfielda (1990) je komunikace hlavní úlohou manažerů, jelikož díky ní manažeři motivují a vedou zaměstnance. Pokud má informace problémy se včasností a úplností, není problém v informaci samotné, ale v tom, že zaměstnanci nemohou mít kvalitní a včasné výkony, jelikož je nikdo z manažerů včasně a kvalitně nevede.

7.1.1 Školení manažerů

Komunikace manažerů ve vybrané společnosti dopadla na výbornou, jediným nedostatkem je velká variabilita úplnosti a včasnosti podané informace, respektive pouze

dvou ze šesti sledovaných hledisek. Je důležité zmínit, že také tyto aspekty komunikace dopadly dobře, jen dopadly výrazně hůře než aspekty ostatní, respektive měly výrazně horší střední hodnoty a naměřené hodnoty dosahovaly výrazně vyšších variabilit.

Z tohoto důvodu bylo vytvořeno doporučení školení manažerů v oblasti komunikace a vedení. Naučení se měkké dovednosti efektivní komunikace a vedení, případně poznání nových postupů a zjištění v této oblasti, je pro manažera vždy přínosem. Bylo nalezeno několik kurzů, které by bylo možné pro tyto účely využít.

Tabulka č. 48: Výběr manažerských kurzů

| NÁZEV | ORGANIZACE | FORMA | CENA |
|--|--|--------------|-------------|
| Komunikační dovednosti | PEFEK www.pefek.cz | Online | 6 038 Kč |
| Komunikační dovednosti | PEFEK www.pefek.cz | Prezenční | 6 776 Kč |
| Koučink jako manažerský styl | PEFEK www.pefek.cz | Online | 12 088 Kč |
| Manažerské rozhovory klíč ke komunikaci s podřízenými | Gradua www.gradua.cz | Prezenční | 10 285 Kč |
| Vedení pracovního týmu | Gradua www.gradua.cz | Prezenční | 15 609 Kč |
| Manažerské tipy pro každý den | Seduo www.seduo.cz | Online videa | 1 290 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše vytvořená tabulka slouží pro orientaci v nabídkách a jejich cenových relacích. Poskytovatelů manažerských kurzů v komunikaci je velké množství. V případě zájmu o manažerské kurzy je možné využít nabídky předem nahraných videí na vzdělávacích portálech jako Seduo.cz, ale také na zahraničních vzdělávacích portálech jako Udemy.com. Výhodou těchto portálů je možnost poslechu videa podle potřeby a volného času manažera. Nevýhodou je absence reakcí mentora v reálném čase a absence možnosti dotazů posluchače. Dále jsou zde online školení s předem daným termínem konání, které jsou výhodné jak pro manažera, který nemusí podstoupit cestu do místa konání, tak pro zaměstnavatele, jelikož nemusí platit cestovní výlohy.

7.2 Doporučení týkající se vnímání zaměstnanců vedením společnosti

Vnímat zaměstnance pouze jako poskytovatele schopností pro vytvoření zisku je poněkud zastaralé. Do popředí ekonomie vchází pojem lidský kapitál, který lze podle Hubelové (2013) definovat jako soubor znalostí a dovedností, se kterými zaměstnaný jedinec disponuje. Tyto znalosti a dovednosti vcházejí do činnosti podniku, respektive je možné lidský kapitál definovat jako produktivní schopnost zaměstnance. Pokud tedy společnost zaměstnává zaměstnance, kteří mají přinést svou činností a díky znalostem a dovednostem, přidanou hodnotu, je nutné využít jejich potenciál, respektive lidský kapitál. Pro dobré výsledky je potřeba správně nastavit informování o tom, co má zaměstnanec přesně dělat. A k tomuto účelu se vyjadřuje Fiske (1990) v rámci popisu zpětné vazby. Tento autor ji označuje jako schopnost zaměstnance nastavit svůj výkon na potřeby a reakce vedení. Pro dobrý výkon a využití lidského kapitálu je tedy potřeba nastavit správně zpětnou vazbu nejen ke komunikaci, ale také k výkonu zaměstnance.

Naneštěstí v rámci výzkumu bylo zjištěno, že nedostatky spojené s komunikací jsou kritéria pro hodnocení výkonu, což je součástí zpětné vazby. Zaměstnanec musí znát za co přesně je hodnocen a na čem přesně společnost lpí, aby se mohl soustředit na ty aspekty své práce, které jsou pro zaměstnavatele směrodatné. Dále bylo nalezeno pochybení v absenci možnosti k vyjádření svého názoru a vyjádření se k rozhodování, případně je zprostředkovaně zapojit do vedení společnosti.

7.2.1 Manažerská supervize

Supervizi je možné vnímat jako lidskou interakci, která má za cíl zlepšit schopnosti supervidovaného tým, že mu supervizor pomůže s rozvojem v praktických činnostech přímo při zaměstnání (Shohet, 2008). Supervize má tři základní funkce, které jsou vzdělávací, podpůrná a řídicí. Vzdělávací funkce supervize je přímo spojena s rozvojem dovedností supervidovaného. Podpůrná funkce je spojena s povzbuzením zaměstnance v práci a ukazuje její důležitost pro nadřízeného. Řídicí funkci je možné přeneseně vnímat jako kontrolu kvality. Pro manažera je vhodné vidět, jak zaměstnanec pracuje a tím mu buď poskytnout radu, oporu či další výcvik v okamžiku, kdy dojde k pochybení či

nedostatku. V druhé řadě může dojít k povzbuzení, podpoře, či utvrzení, že daná činnost je vykonávána správně (Shohet, 2008).

Manažerská supervize má velký prostup do zpětné vazby. Jako jeden ze zjištěných nedostatků je neznalost hodnotících kritérií. Supervize není pouze strojovým výpisem jednotlivých kritérií, které zaměstnanec musí dodržet (což je součástí autoritativního stylu řízení, který nemusí být vhodný vzhledem ke vzniku stresu, viz kapitola 6.3.3), ale je to podávání zpětné vazby o důležitosti práce od managementu k zaměstnancům, je to nejjednodušší forma učení a také vhodná forma budování vztahů na pracovišti (viz kapitola 6.3.3). Na druhou stranu kvalitní supervize vedená manažerem je velmi náročná na osobnost manažera a styl řízení, proto je znovu nutné zaměřit se na školení manažerů v oblasti komunikace.

7.2.2 Anonymní box

V dotazníkovém šetření bylo nalezeno pochybení v absenci možnosti vyjádření svého názoru a vyjádření se k rozhodování, případně absence zprostředkovaného zapojení zaměstnanců do vedení společnosti. Nejjednodušším řešením je možnost vyjádření se anonymně k jednotlivým rozhodnutím, případně stejně tak postupovat při schvalování důležitého kroku, který by bylo možné přes stejnou anonymní schránku konzultovat. V dnešní elektronické době není třeba vytvářet reálné anonymní schránky v prodejnách, ale využít možnosti internetových stránek eroticcity.cz, které by byly rozšířené o stránku „kontaktujte nás“ (k březnu 2022 funguje pouze „poradna“), na které by bylo možné vybrat kategorii „hodnocení, případně vyjádření zaměstnance“, které by bylo absolutně anonymní. Při zavedení elektronického anonymního boxu by bylo nutné komunikovat se zaměstnanci důležitost a funkčnost tohoto prostředku k podání názoru zaměstnanců.

7.2.3 Vnitropodnikový info-oběžník

V minulé kapitole 6.2.2 bylo popsáno vytvoření elektronického anonymního boxu pro zaslání podnětů, reakcí a hodnocení zaměstnanců, kterému předchází školení v rámci použití tohoto prostředku. I když elektronický anonymní box může zprostředkovat vyjádření názoru zaměstnanců a jejich nápadů či vyjádření k rozhodnutím, je také

potřeba, aby se zaměstnanci zpětně dozvěděli o dalších krocích, které byly s jejich názory učiněny. Toto a další informace by předával vnitropodnikový info-oběžník.

Vnitropodnikový info-oběžník by měl formu PDF dokumentu, který by byl zasílán přes e-maily zaměstnancům jednou měsíčně. Frekvence zasílání jednou měsíčně není náročná, formát s textem je jednoduché vytvořit v klasických textových editorech a k jeho rozesílání by se využilo již stávajících e-mailových adres, proto by vytvoření info-oběžníku nebylo náročné na nové procesy. Info-oběžník by informoval o:

- krocích, které byly uskutečněny s názory, reakcemi a hodnoceními zaměstnanců;
- úspěších společnosti v činnostech, kterými se zabývá (pro posílení identifikace zaměstnanců se společností);
- úspěších zaměstnanců společnosti (pro posílení vzájemné soudržnosti a pro budování kolektivu);
- možnostech pro zaměstnance (které vycházejí z doporučení v kapitole 6.3.2);
- akcích pro zaměstnance (které vycházejí z doporučení v kapitole 6.3.3).

Vnitropodnikový info-oběžník by tak mohl být jak zpětnovazebním médiem, tak poskytovatelem informací, které by pomohly k odbourání stresu na pracovišti, čímž se blíže zabývá následující kapitola.

7.3 Doporučení týkající se stresu a strachu na pracovišti

Stres na pracovišti je fenomén dnešní doby, který se velmi negativně podepisuje na zdraví a výkonnosti zaměstnanců. Mayerová (1997) se vyjadřuje ke krátkodobému pracovnímu stresu pozitivně. Pokud působí na odolnou osobnost, může vést ke zvýšení pracovního zápalu, výkonu a posléze k vyplavení serotoninu, hormonu radosti, a proto přichází také uspokojení z provedené práce. Ač jsou důsledky krátkodobého pracovního stresu pozitivní, stejná autorka varuje před vlivem dlouhodobého stresu. Ten snižuje pracovní výkonnost, přináší poruchy pozornosti, vnímání, motoriky, myšlení a oslabení paměti.

Ještě zásadnější zjištění přicházejí z velkého množství studií, které se věnují stresu. Kleinschmidt (2007) zjistil přímou vazbu pracovního stresu a vzniku deprese. Cherry (2021) přišla se zjištěním, že stres vede k rozvinutí srdečních chorob a cukrovky. Křivohlavý (2009) dále identifikuje další možné projevy dlouhodobého stresu, kterými byla náchylnost k infekčním nemocem, bolestem hlavy, astma či revmatické artritidě. Jak je patrné, stres nejen že je velmi nebezpečný pro výkony ve společnosti, ale také velmi vážně ohrožuje zdraví zaměstnance, proto by se měl zaměstnavatel snažit velmi velký a dlouhodobý stres omezit. V rámci provedeného výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci vybrané společnosti prožívají více stresu, strachu na pracovišti, než by chtěli zažívat.

V následujících kapitolách jsou rozepsána doporučení, která by mohla vést ke snížení stresu na pracovišti z pohledu zaměstnance samotného. Jedná se o doporučení, která je možné aplikovat pro snížení stresu, z rozličné literatury, s vymyšlenou aplikací do pracovního procesu vybrané společnosti.

7.3.1 Time-management aneb plánování času

Praško a Prašková (2006) identifikuje důležitost správného plánování času pro snížení stresové zátěže. Plánování času je důležité pro určení priorit a směřování v zaměstnání. Plánování času může snížit stresovou zátěž, která je kladena na zaměstnance, a může reálně pomoci i v soukromém životě zaměstnanců a s jejich stresovou zátěží i mimo pracovní prostředí. Praško a Prašková (2006) nabízejí ve své publikaci matici, která slouží k plánování času podle důležitosti a naléhavosti činností.

Tabulka č. 49: Plánovací matice

| ČINNOST | NALÉHAVÉ | NENALÉHAVÉ |
|-------------------|---|---|
| DŮLEŽITÉ | Termínované úkoly Náhlé problémy Kritické situace | Vzdálené úkoly Rozvíjení vztahů Tělesný pohyb Příjemné aktivity Studium |
| NEDŮLEŽITÉ | Polovina zpráv, pošty a hlášení Velká část schůzí a porad Oddávání se závislostem | Část telefonických hovorů Únikové činnosti |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Praško a Prašková (2006)

Praško a Prašková (2006) na základě výše popsané matice doporučují věnovat se kvadrantu, ve kterém se střetávají činnosti důležité a nenaléhavé. Kvadrant důležitých a naléhavých vzniká z důvodu dlouhodobého zacílení na jiný kvadrant, než na důležitý-nenaléhavý. Pokud se člověk nevěnuje vzdáleným úkolům, stanou se z nich úkoly, které jsou termínované a stresující. Pokud se člověk nevěnuje rozvíjení vztahů či příjemným aktivitám, mohou se následně rozvinout do náhlých vztahových či psychických problémů. Pokud se nevěnujeme tělesnému pohybu, můžeme se dostat do kritické zdravotní situace. Praško a Prašková (2006) na základě této tabulky činností také popisují velkou důležitost zažívání příjemných aktivit. Upozorňují na fenomén, že někteří lidé v okamžiku, kdy se dostávají do stresové situace, přestávají dělat činnosti, které je činily šťastnými. Zároveň dávají do popředí důležitost studia, které pokládají zaměstnanci za zajímavé. U této části je potřeba si dávat pozor na vzdělání, které zaměstnavatel vyžaduje a které může působit další stres zaměstnancům. Mělo by jít o vzdělávání a studium, o které zaměstnanci opravdu stojí a které je zajímavé.

K plánovací matici lze obecně říci, že činnosti, které se jeví jako naléhavé, jsou zároveň také stresující a přispívají k nepohodě nejen na pracovišti, ale také v soukromém životě. Výše zmíněná doporučení, vycházející z literatury, jsou pouze orientační, příliš neupotřebitelná pro reálné použití pro zaměstnavatele v případě, že zaměstnanec nemá sám zájem si o stresu a práci s ním cokoli zjišťovat.

Návrh ke snížení stresu díky zvládnutí time-managementu využívá nabídek společností, které se touto problematikou zabývají. Kurzů na time-management je velké množství. Jejich náplní obecně bývá efektivnější dokončení úkolů, stanovování priorit, uvolnění při stresové zátěži z důvodu termínů atd. Jedná se o kurzy, které nejsou cíleně zaměřené na výuku manažerů, ale pro liniové zaměstnance a veřejnost, zaměřené na praktické ukázky a řešení praktických a běžných stresových situací. Nalezené nabídky jsou zpracovány níže, byly nalezeny online školení, online kurzy, ale také osobní školení v Praze:

Tabulka č. 50: Poskytovatelé kurzů time-managementu

| POSKYTOVATEL | ODKAZ | POČET ÚČASTNÍKŮ | FORMA | CENA |
|--------------|----------------|-----------------|------------------------|---------------|
| EduTica | www.edutica.cz | 12 | Online školení | 3500 Kč |
| Seduo | www.seduo.cz | Neomezen | Online kurzy | 1800 Kč |
| Cadet go | www.cadetgo.cz | 10 | Osobní školení / Praha | 5200 Kč / os. |

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.2 Podpora fyzické a psychické aktivity

Další návrh, který pracuje s plánovací maticí, je podpora sportu a sportovních aktivit, stejně tak jako podpora vzdělávání. Praško a Prašková (2006) uvedli, že fyzická aktivita a cvičení jsou velmi důležité k odbourávání stresů. Řezáč (1998) ve své publikaci definoval dva základní postupy, jak se vyvarovat stresu a jak ho odbourávat. Ty rozdělil na dvě úrovně, které nazval kondiční a koncepční úroveň. Kondiční úroveň se zabývá fyzickým a psychickým tréninkem, ať již jako prevencí před náročnou situací, tak jako odpočinek přímo při náročné operaci. Koncepční má aspekty filozofie, zabývá se přístupy k sobě samému, otázkou života, potřebami, hierarchií hodnot atp. Jak je vidět, Řezáč (1998) stejně jako Praško a Prašková (2006) ukazují na důležitost fyzického cvičení, tak psychického tréninku (vzdělávání). Otázkou je, jakým stylem může zaměstnavatel podpořit fyzické aktivity.

Možným doporučujícím návrhem je podpora cvičení ze strany zaměstnavatele ve formě zprostředkování možností používat sportovní zařízení, posilovny, zprostředkovat přístup na kulturní akce, případně vyžádané vzdělávací programy. Pro tyto účely by mělo být ve firmě vytvořeno dotazovací šetření, případně krátká anketa, ze které by vzešlo, zda by byl zájem o některou z aktivit, a o kterou přesně by byl největší zájem. Tímto by se eliminovaly možnosti, které jsou pro zaměstnance nezajímavé a byly by vybrány možnosti, o které zájem je. Tento postup by také přesvědčil zaměstnance o důležitosti a použití zpětné vazby pro manažery.

7.3.3 Činnosti pro rozvoj vztahů na pracovišti

Problematické vztahy na pracovišti jsou také jedním ze stresorů. Podle Svobodové (2008) jsou problematické vztahy na pracovišti, ať se jedná o špatné mezilidské vztahy, nebo o problémy s managementem (bossing), přímým důvodem ke vzniku stresu. Špatný kolektiv dokáže i z velmi dobrého zaměstnání vytvořit místo, které není vhodné pro jakoukoli pracovní činnost. Další autoři, jako Wagnerová (2011), nebo Matoušek (2003), také Svobodová (2008) popisují projevy problematických vztahů na pracovišti jako ztrátu sebedůvěry, nástup únavy, poruchy koncentrace, deprese, ztráta chuti k životu a často přecházejí do problémů s fyzickým stavem. Jak je patrné, projevy špatných vztahů na pracovišti jsou stejné, resp. podobné, jako jsou projevy stresu, které byly popsány dříve. Zároveň špatné vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkonnost, stejně jako stres. Podle Wagnerové (2007) nepodávají zaměstnanci, kteří zažívají špatné vztahy na pracovišti, optimální výkon. Beňo (2003) následně dodává, že zaměstnanci dávají „vnitřní výpověď“, což je stav, který se vyznačuje tím, že zaměstnanci jsou sice fyzicky na pracovišti, ale psychicky se práci nevěnují, využívají nemocenských, dovolených a všech možných úniků. Dále dodává, že se mění atmosféra na pracovišti, snižuje se produktivita týmů, což přináší velmi vysoké ekonomické ztráty pro podnik.

Jak je patrné, dopady problematických vztahů na pracovišti, ať již se jedná o vztah více sobě rovných zaměstnanců či vztah zaměstnanců a manažera, má velmi negativní dopady jak na jednotlivce, tak na společnost a její výkonnost. V prvním kroku je pro společnost nutné odhalit možné problémy na pracovišti, proto je doporučeno vytvořit anketu, ve které by se hodnotily pracovní vztahy a kolektiv. Dále je doporučena sociometrie kolektivu, která se používá jak pro vedení týmů, tak také k nalezení možných míst ke zlepšení v komunikaci. Sociometrie může přispět k identifikaci problému a potažmo ke zkvalitnění pracovního prostředí, zlepšení komunikace, vztahů a snížení stresové zátěže a to vše díky sociometrickému dotazníku (Havlík, 2021).

V případě nalezení určitých problémů ve vztazích na pracovišti může být započatá intervence. Pro výskyt problémů v komunikaci může mít velkou roli styl řízení společnosti. Především u autoritativního stylu řízení je možné, že se vyskytnou problémy častěji. Rozkazy a příkazy mohou podle Hirigoyena (2002) vést k nárůstu napětí mezi

vedením a kolegy. Samozřejmě záleží také na typu pracovníků, práce a velikosti pracoviště. Pokud by ze sociometrie vzešly informace, že komplikace pocházejí přímo od vedení, je možné znovu využít školení manažerů, které bylo popsáno v kapitole 6.1.1. Hirigoyen (2002) dále vyzdvihuje, vedle stylu řízení, také utužování firemního kolektivu formou firemních akcí, večírků či jiných mimopracovních aktivit. Doporučení pro tuto část se odkazuje na předešlou kapitolu 6.3.2, ve které bylo navrženo podporovat mimopracovní dobré návyky vedoucí ke snížení stresu. Díky budování těchto návyků, ať již sportem či návštěvami kultury, je možné podpořit spolupráci kolektivu společnou akcí, která by následně navázala na ty aktivity, o které byl vyjádřen v rámci ankety zájem.

Příkladem může být:

- Pokud by byl zájem o podporu cvičení „jógy“, bylo by možné uspořádat akci pro větší množství zaměstnanců, na které by proběhlo školení v meditaci se společným cvičením.
- Pokud by byl zájem o školení v určitém oboru (psychologie, prokrastinace, time-management), bylo by možné pronajmout menší sál, ve kterém by proběhla zaměstnanecká diskuse o osobních přínosech daných školení.

Toto jsou veškerá doporučení pro společnost, která vycházejí ze zjištění v dotazovacím šetření.

8 Diskuse

Ve výzkumu provedeném v této práci bylo zjištěno, že komunikaci ve vybrané společnosti je možné považovat za velmi dobrou z pohledu většiny sledovaných faktorů, u úplnosti a včasnosti informace je možné mluvit o lehké odchylce od jinak perfektního hodnocení. Závažnější pochybení vzešla při sledování zpětné vazby, respektive možnosti vyjádření svého názoru a atmosféry na pracovišti. Na základě těchto zjištění byla vytvořena doporučení, která měla vylepšit již tak velmi dobrou komunikační situaci. Práce je zaměřena na komunikaci a pracovní výkonnost.

V teoretické části práce byla diskutována výkonnost a komunikace, respektive vliv komunikace na výkonnost. Do výzkumu vzešlo nakonec větší množství sledovaných jevů, které na první pohled mohou působit jako vzdálené komunikaci (jako například stres a nechutenství při příchodu na pracoviště), ale jak bylo popsáno Fulkem a Steinfeldem (1990) komunikace je integrovaná část veškerých manažerských procesů. Ti dále považují komunikaci za hlavní úlohu manažerů. Mezi jednotlivé činnosti, které komunikace nejen že ovlivňuje, ale přímo determinuje, je podle Dickinsona a McIntyrea (1997) orientace pracovníků v pracovní činnosti, vedení zaměstnanců, monitorování, zpětné vazbě a koordinaci činností. Jak je patrné, je možné tvrdit, že komunikace je velmi silným faktorem, který vchází do manažerských procesů. Z tohoto důvodu se dotazník zaměřil také na další aspekty, které laikovi mohou připadat jako vzdálené samotné komunikaci, nicméně tomu tak není.

Při studiu podmínek výkonnosti bylo posouzeno několik teorií výkonnosti a pohledy jednotlivých autorů byly zkombinovány do uceleného schématu výkonnosti a faktorů, které pracovní výkonnost ovlivňují. Štikar (1996) definoval výkonnost jako funkci pracovníkových schopností a pracovního tempa, motivace a pracovních podmínek. Horvátová, Bláha a Čopíková (2016) jako funkci motivace, kvalifikace a pracovních podmínek. Jednotlivé faktory ovlivňující pracovní výkonnost bylo možné rozdělit na faktory vnitřní pro zaměstnance, mezi které patří znalosti, osobní předpoklady a osobní motivace. Důležité k povšimnutí je tvrzení Dickinsona a McIntyrea (1997), že koordinace činností a vedení zaměstnanců je ovlivněno také komunikací. Součástí práce managementu je koordinovat jednotlivé výrobní faktory, mezi nimi také práci, k tomu,

aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Ač jsou výše zmíněné faktory spíše vnitřní, je jejich koordinace a řízení prací managementu, přičemž tyto činnosti jsou podle zmíněných autorů silně ovlivněny komunikací. Faktory pro zaměstnance vnější byly identifikovány Štikarem (1996) a Horvátovou, Bláhou a Čopíkovou (2016). Jednalo se o informace, podání popisu práce, požadavků k výkonu, dále také zprostředkování školení a rozšíření kvalifikací. Právě zprostředkování školení a rozšiřování kvalifikace není možné bez zpětné vazby a monitoringu, který je podle Dickinsona a McIntyrea (1997) určen komunikací. Mezi vnější faktory pro zaměstnance dále patří pracovní prostředí, dobrý management, příjemná atmosféra, a motivace ze strany zaměstnavatele. Faktory, které se ukazují jako důležité pro pracovní výkonnost souvisí s komunikací. Provedený výzkum, ač se zaměřil na komunikaci, zpětnou vazbu a setrvání na pracovišti s hodnocením vedení, hodnotil tyto faktory jak odděleně, tak i celistvě. Díky tomu byl získán ucelený pohled na kvalitu vnějších faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost. Dotazníkové šetření dopadlo velmi dobře, lze proto hovořit také o velmi pozitivním dopadu výsledků, respektive komunikace a zpětné vazby přímo na pracovní výkonnost. Nicméně by bylo vhodné zaměřit se na přímé srovnání jednotlivých vnějších faktorů ovlivňujících výkonnost s propojením s komunikací na reálném výkonu, což je doporučení pro další možné zkoumání a rozšíření zjištění z této práce.

ZÁVĚR

V práci byla představena teorie komunikace a mezilidských pracovních vztahů, zároveň propojení komunikace s výkonností na pracovišti, na jejímž základě bylo vytvořeno dotazovací šetření, na které odpověděla třetina základního souboru, což byli zaměstnanci vybrané společnosti. Jelikož bylo možno využít pravděpodobnostní výběr respondentů jsou výsledky výzkumu reprezentativní a výsledky jsou vypovídající o celém základním souboru.

Z dotazníkového šetření vzešlo zjištění, že by se vedení společnosti, ač se jeho hodnocení může shrnout jako velmi pozitivní, mělo zaměřit na aspekty komunikace, ve kterých byly nalezeny vysoké rozptyly odpovědí, tedy především na včasnost a úplnost informace. Tato zjištění vycházejí z první části dotazníku. V odpovědích na šest aspektů komunikace, kterými byly včasnost, forma, obsah, jazyk, důležitost a úplnost, vyšla úplnost a včasnost informace výrazně hůře než všechny ostatní aspekty (hůře v ohledu na naměřené horší střední hodnoty a vyšší hodnoty u variability). Dále bylo vhodné, aby management zapracoval na vnímání zaměstnanců, jejich zapojování do rozhodovacího procesu, případně zapracovat na možnosti zaměstnanců vyjádřit svůj názor na učiněná rozhodnutí a dát zaměstnancům k dispozici kritéria pro hodnocení. Toto zjištění vychází z druhé části dotazníkového šetření, které se zabývalo zpětnou vazbou a možnostmi zaměstnanců uplatnit se na dalším směřování společnosti. Nejzávažnější problém se ale objevil v části, která popisuje stres, strach a nechutenství při příchodu na pracoviště. Výrazné odchylky mezi očekáváním a realitou byly zjištěny právě v otázkách atmosféry na pracovišti a možnosti vyjádřit svůj názor, což znamená, že očekávání zaměstnanců bylo výrazně statisticky lepší než realita, která byla hodnocena jako statisticky významně horší.

Na základě těchto zjištění bylo sepsáno množství doporučení, která by měla posloužit k zefektivnění komunikace, ale především pro zlepšení klimatu na pracovišti, jelikož právě stres a nechutenství na pracovišti bylo ve výzkumné části identifikováno jako největší problém ve vybrané společnosti. Doporučení se týkají kurzů školení pro manažery v otázkách komunikace a samotného vedení týmů. Tyto dvě uvedené měkké dovednosti jsou pro manažery velmi vhodné a bylo by neopatrné myslet si, že manažer

v určitý moment ví vše o komunikaci a stylech vedení. Komunikace je stěžejní činnost manažera a je také stěžejní pro společnost a její činnost, proto i když vzešlo, že komunikace ve společnosti nemá závažné problémy, mimo nižších středních hodnot a vyšších variabilit odpovědí u včasnosti a důležitosti informace, je doporučeno školení pro manažery.

Doporučení, která byla vytvořena na základě nedostatků ve zpětné vazbě jsou následující. Byla vybrána manažerská supervize, která nejen že je velmi vhodným prostředkem ke sdělení zpětné vazby a především pro identifikování hodnocených aspektů práce, kritérií hodnocení, bez toho, aby bylo uplatněno autoritativního stylu řízení, ale zároveň je to činnost podporující komunikaci, příjemnou atmosféru na pracovišti a další. K dalšímu propojení zaměstnanců s vedením a identifikování zaměstnanců s prací bylo doporučeno vytvoření anonymních boxů pro sdělení doporučení, názorů a hodnocení. Toto doporučení bylo vytvořeno společně s doporučením vnitropodnikového elektronického oběžníku, který by informoval o tom, jak byla doporučení a názory postoupeny, ale také o informování o novinkách v zaměstnání, úspěších zaměstnanců a konaných akcích.

Nejdůležitější doporučení se týkají odbourání stresu a nechutenství na pracovišti. Nejdříve byly představeny problémy, které vznikají v důsledku dlouhodobého stresu, a to nejen problémy osobní, ale také problémy, se kterými se musí potýkat společnost v případě, že má vystresované zaměstnance. Nejdříve bylo doporučeno školení time-managementu, které by navedlo zaměstnance, kteří jsou stresovaní, k vykonávání činností, které jsou definovány jako nenaléhavé a důležité. Tyto činnosti mohou dopomoci k nastolení psychické rovnováhy. Zároveň bylo doporučeno společnosti podporovat ty činnosti, které mohou dopomoci k psychické stabilitě jedinců a k odbourání stresů, tj. sportovní a kulturní činnosti a zároveň pořádání akcí, ve kterých se propojí činnosti, o které byl zájem, se zaměstnaneckým kolektivem, což prohloubí a zlepší zaměstnanecké vztahy. Na základě zjištění je možné tvrdit, že jak komunikace, tak i výkonnost na pracovišti je velmi dobrá.

Práce je uceleným dokumentem, ve kterém je popsána jak důležitost komunikace a mezilidských vztahů, tak výzkum, který prošetřuje kvalitu komunikace a pracoviště. Výzkum je představen takovým stylem, aby jej bylo možné kdykoli replikovat v pozdější

době ve stejné společnosti, tím může přinést dlouhodobé statistiky vývoje komunikace, ale také může být použit na společnost a pozice, které jsou podobného charakteru a to nejen díky zveřejněné metodice, ale také kompletnímu dotazníku a jeho odpovědím. Použité statistické metody díky popisu poskytují možnosti opakování pro ostatní výzkumy, ale především vypovídají o komunikaci ve společnosti a identifikují základní problémy, které jsou následně řešeny doporučeními, jež budou představeny širšímu managementu k reálné aplikaci.

Literatura

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

CITY REALEX A.S. *Firemní infoportál*. Praha, 2022.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DICKINSON, Terry a Robert, MCINTIRE. *A conceptual framework for teamwork measurement*. V BRANNICK, Michael T., Eduardo SALAS a Carolyn PRINCE. *Team performance assessment and measurement: theory, methods, and applications*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1997. ISBN 9780805826876.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

FISKE, John. *Introduction to communication studies*. 2nd ed. New York: Routledge, 1990. ISBN 0415046726.

FULK, Janet a Charles William STEINFELD. *Organizations and communication technology*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, c1990. ISBN 978-0803935310.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JÚVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

- SHOHET, Robin. *Passionate supervision*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 2008. ISBN 9781846427497.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
- HAVLÍK, Radomír. *Úvod do sociologie. Sedmé vydání*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-2465-003-6.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví. Vyd. 3.* Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Pracovní stres a zdraví*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003. Bezpečný podnik. ISBN 80-903604-1-6.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- MAYLOR, Harvey, Kathryn L. BLACKMON a Martina HUEMANN. *Researching business and management*. New York: Palgrave Macmillan, 2017. ISBN 9780230222120.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
- PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé.* Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-470-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Proti stresu krok za krokem.* Praha: Grada, 2006. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0068-9.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy.* Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
- ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie.* Brno: Paido, 1998. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6.
- SAUNDERS, M. N. K., Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research methods for business students. 5th ed.* New York: Prentice Hall, c2009. ISBN 9780273716860.
- SOCHŮREK, Jan a Květuše SLUKOVÁ. *Stručný úvod do základů metodologie.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-943-1.
- STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-157-0.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

Internetové zdroje

HŮBELOVÁ, Dana. Lidský kapitál jako jeden z klíčových rozvojových faktorů. Sborník příspěvků XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách [online]. Brno: *Ústav demografie a aplikované statistiky, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Mendelova univerzita v Brně*, 2013, 21.6.2013, 2013(16), 7 [cit. 2022-01-02]. doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-8 Dostupné z: is.muni.cz

CHERRY, Kendra. Stress Management: What Is the Impact of Prolonged Stress? VeryWellMind [online]. *Dotdash media*, 2021, 18.1.2021 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: verywellmind.com

KAY, Kingsley. A conceptual framework for teamwork measurement. 2019 [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: Kingsley Kay - Academia.edu

KLEINSCHMIDT, Carola. Stress im Job: Angestellte arbeiten sich krank. Spiegel Wissenschaft [online]. *Spiegel Gruppe*, 2007, 3.1.2007 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: spiegel.de

VRCHOTA, Jaroslav. Výkonnost jako klíčová kompetence. Littera Scripta [online]. *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích*, 2013, 2013, 6(2), 139-149 [cit. 2022-01-04]. ISSN 1805-9112. Dostupné z: littera-scripta.com

WAGNEROVÁ, Irena. Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí. *Pražské Sociálně vědní studie* [online]. *Karlova Univerzita Praha*, 2007, 28 [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://adoc.pub>

Příloha č. 1: Nulové hypotézy

- *Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením kompletnosti dodané informace a důležitostí kompletnosti informace, kterou vnímají zaměstnanci*
- *Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením včasnosti dodané informace a důležitostí včasnosti informace, kterou vnímají zaměstnanci.*
- *Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením přehlednosti dodané informace a důležitostí přehlednosti informace, kterou vnímají zaměstnanci.*
- *Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením o nezahlcování zbytečnými informacemi a důležitostí tohoto faktoru, kterou vnímají zaměstnanci.*
- *Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením slušného vystupování v komunikaci a důležitostí tohoto faktoru, kterou vnímají zaměstnanci.*
- *Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením informace z pohledu vyjádření názoru na učiněná rozhodnutí a důležitostí možnosti vyjádřit svůj názor.*
- *Není statistický rozdíl mezi reálným hodnocením informace z pohledu vnímané otevřenosti vedení k názorům zaměstnanců a důležitostí možnosti vyjádřit svůj názor.*
- *Není statistický rozdíl mezi názorem, zda vedení hodnotí práci zaměstnance a tím, jak je zpětná vazba důležitá pro zaměstnance.*
- *Není statistický rozdíl mezi názorem, zda se zaměstnanec může obrátit na vedení a dostane odpověď a tím, jak je zpětná vazba důležitá pro zaměstnance.*
- *Není statistický rozdíl mezi tím, zda zaměstnanci znají kritéria pro hodnocení zaměstnance a tím, jak je znalost kritérií podle jejich hodnocení důležitá.*
- *Není statistický rozdíl mezi tím, zda zaměstnanci přicházejí na pracoviště ve stresu a tím, jak považují atmosféru na pracovišti za důležitou.*

- *Není statistický rozdíl mezi tím, zda zaměstnanci znají další směřování společnosti a tím, zda je pro ně tato znalost vnímána jako důležitá.*

Příloha č. 2: Dotazník

Dotazník na ohodnocení komunikace s manažery

Vážení zaměstnanci,

děkuji, že jste se rozhodli zúčastnit tohoto dotazníkového šetření, jehož cílem je najít silné a slabé stránky komunikace. Cílem dotazníku a následného vyhodnocení je najít místa, ve kterých by bylo možné zlepšit komunikaci manažerů se zaměstnanci. Dávám vám zároveň na vědomí, že:

- Dotazník je anonymní. Není po vás vyžadováno jméno, pohlaví, věk, pracoviště, ani email. Identifikace toho, kdo odpovídá, totiž pro potřeby dotazníku a následného vyhodnocení není potřeba ani důležité.

- Odpovídejte upřímně a pravdivě. Dotazník slouží k vylepšení pracovní atmosféry a komunikace, se kterou se dostáváte dnes a denně do kontaktu.

- Pokuste se zprůměrovat své odpovědi. Pokud byste se v polovině případů přiklonili ke kladné odpovědi a v polovině k záporné, vyberte hodnotu na škále, která je blízko středu. Odpovídejte podle pocitu, podle toho, jak vám připadá, že to tak je v průměru (nenechte se ovlivnit posledním emailem).

- Dotazník vám zabere od 10 do 15 minut času. Pořádně si přečtěte otázky a krajní body škál, do kterých budete zanášet odpovědi. Po ukončení odpovědí klikněte na tlačítko "Dokončit" a měla by vám vyskočit děkovaná odpověď za vyplnění dotazníku.

- Dotazník vyplňte jen jednou.

1) Jak hodnotíte komunikaci z následujících hledisek?

Níže najdete šest škál, ve kterých ohodnotíte komunikaci z hledisek, které jsou napsané u každé škály zvlášť. Vnímejte především krajní body škály, jelikož podle nich se rozhodujete při vyplňování.

1a) Jak hodnotíte komunikaci z hlediska včasnosti?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Informace obdržím vždy pozdě

Informace jsou podávány s dostatečným předstihem

1b) Jak hodnotíte formu sdělení informace?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Absolutně srozumitelná

Absolutně NESrozumitelná

1c) Jak hodnotíte obsah samotného sdělení?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sdělení je věcné Sdělení je zmatené

1d) Jak hodnotíte jazyk, který je v komunikaci používán?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jazyk je vhodný pro danou situaci Jazyk je vulgární, či jinak nevhodný

1e) Jak hodnotíte sdělení z pohledu důležitosti informace samotné?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Informace, které jsou předávané, jsou nezbytné pro mé další fungování Informace jsou zcela zbytečné k mé práci

1f) Jak hodnotíte komunikaci a sdělení z pohledu úplnosti informace?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Informace jsou neúplné Podané informace jsou úplné

2) Ohodnoťte zpětnou vazbu a zapojení v komunikaci s vedením v následujících otázkách:

Níže naleznete šest škál s krajními body Zcela souhlasím a Absolutně nesouhlasím. Každá škála je započata tvrzením, u kterého zanesete, jak moc se s daným tvrzením ztotožňujete - zda absolutně, či vůbec.

2a) Vedení chce znát váš názor na učiněná rozhodnutí.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zcela souhlasím Absolutně nesouhlasím

2b) Vedení vás zapojuje do možnosti rozhodování.

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Zcela souhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Absolutně nesouhlasím |

2c) Vedení hodnotí práci, kterou odvádím.

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Zcela souhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Absolutně nesouhlasím |

2d) Víím, podle jakých kritérií vedení rozhoduje v otázkách hodnocení zaměstnance.

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Zcela souhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Absolutně nesouhlasím |

2e) Vedení je otevřené mým názorům.

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Zcela souhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Absolutně nesouhlasím |

2f) Mohu se na vedení obrátit s problémem a dostanu přiměřeně rychle odpověď.

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Zcela souhlasím | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Absolutně nesouhlasím |

3) Ohodnotte své působení v práci v následujících otázkách:

Níže naleznete šest otázek na vaše působení v práci, na které prosím upřímně odpovězte. Odpovědi se znovu zanášejí na škály.

3a) Plánujete ve společnosti i nadále zůstat?

| | | | | | | | | | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Ano, plánuji | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ne, chci odejít |

3b) Máte pocit, že jste vy a vedení "na jedné lodi"?

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Ano, určitě mám | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ne, vůbec nemám |

3c) Doporučili byste zaměstnání u stejného zaměstnavatele svým známým?

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Ano, doporučil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ne, nedoporučil |

3d) Myslíte si, že vedoucí, které máte, jsou kompetentní k výkonu své pozice?

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Ano, jsou kompetentní | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ne, svou práci nezvládají |

3e) Znáte směřování společnosti, její vize, cíle, mise a poslání?

| | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Ano, znám | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ne, neznám |

3f) Míváte strach, stres, nechutenství při příchodu na pracoviště?

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Ano, tak toto zažívám | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ne, tohle vůbec neznám |

4) V následující otázce určete, které věci jsou pro vás na pracovišti důležité.

Popis (nepovinný)

Přiraďte k následujícímu výčtu věcí, které vidíte v popisku řádku, čísla od jedné do deseti podle toho, jak jsou pro vás tyto věci v zaměstnání důležité. Čím vyšší číslo, tím vyšší důležitost.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kompletní informace ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informace podaná včas ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informace, která je přehledně předaná ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nezahrcování zbytečností ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Slušné vystupování v komunikaci ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Možnost vyjádřit svůj vlastní názor ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zpětná vazba ať na práci, tak na názor ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Znalost kritérií pro hodnocení ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Příjemná atmosféra na pracovišti ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Znalost dalšího směřování společnosti ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Podmínky výkonnosti..... | 31 |
| Tabulka č. 2: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1a)..... | 42 |
| Tabulka č. 3: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1b) | 43 |
| Tabulka č. 4: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1c)..... | 45 |
| Tabulka č. 5: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1d) | 46 |
| Tabulka č. 6: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1e)..... | 48 |
| Tabulka č. 7: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 1f) | 49 |
| Tabulka č. 9: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2b) | 54 |
| Tabulka č. 10: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2c)..... | 55 |
| Tabulka č. 11: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2d) | 57 |
| Tabulka č. 12: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2e)..... | 58 |
| Tabulka č. 13: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 2f) | 60 |
| Tabulka č. 14: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3a)..... | 62 |
| Tabulka č. 15: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3b) | 63 |
| Tabulka č. 16: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3c)..... | 65 |
| Tabulka č. 17: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3d) | 66 |
| Tabulka č. 18: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3e)..... | 68 |
| Tabulka č. 19: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku 3f) | 69 |
| Tabulka č. 20: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o kompletních informacích | 71 |
| Tabulka č. 21: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o včasnosti informací | 72 |
| Tabulka č. 22: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o přehlednosti podané informace | 73 |
| Tabulka č. 23: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o nezahlcování zbytečnými informacemi..... | 74 |
| Tabulka č. 24: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o slušném vystupování v komunikaci | 75 |
| Tabulka č. 25: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o možnostech vyjádřit svůj vlastní názor | 76 |

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 26: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o zpětné vazbě | 77 |
| Tabulka č. 27: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o znalosti kritérií pro hodnocení..... | 78 |
| Tabulka č. 28: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o příjemné atmosféře na pracovišti | 79 |
| Tabulka č. 29: Rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku o dalším směřování společnosti | 80 |
| Tabulka č. 30: Četnosti modů a velikosti průměrů jednotlivých sledovaných faktorů ve čtvrté části dotazníku..... | 81 |
| Tabulka č. 31: Souhrnné četnosti na otázky první části dotazníku | 82 |
| Tabulka č. 32: Popisná statistika otázek první části dotazníku | 83 |
| Tabulka č. 33: Souhrnné četnosti na otázky druhé části dotazníku..... | 84 |
| Tabulka č. 34: Popisná statistika otázek druhé části dotazníku | 85 |
| Tabulka č. 35: Souhrnné četnosti na otázky třetí části dotazníku | 86 |
| Tabulka č. 36: Popisná statistika otázek třetí části dotazníku | 86 |
| Tabulka č. 37: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení kompletnosti informace | 88 |
| Tabulka č. 38: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení včasnosti informace | 89 |
| Tabulka č. 39: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení přehlednosti informace | 90 |
| Tabulka č. 40: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení o nezahlcování zbytečnostmi | 90 |
| Tabulka č. 41: Vyhodnocení vztahu skutečného a očekávaného hodnocení o slušnosti v komunikaci..... | 91 |
| Tabulka č. 42: Vyhodnocení vztahu skutečného hodnocení, zda chce vedení znát názor zaměstnanců na učiněné rozhodnutí, a očekávanou možností vyjádřit svůj názor | 92 |
| Tabulka č. 43: Vyhodnocení vztahu skutečného hodnocení, zda je vedení otevřené komunikaci, a očekávanou možností vyjádřit svůj názor | 93 |
| Tabulka č. 44: Vyhodnocení vztahu skutečného hodnocení zpětné vazby na výkon práce a očekávané důležitosti zpětné vazby | 94 |
| Tabulka č. 45: Vyhodnocení vztahu skutečné zpětné vazby při komunikaci s problémem a očekávané důležitosti zpětné vazby | 94 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka č. 46: Vyhodnocení vztahu skutečně vnímaných kritérií pro hodnocení a důležitosti tohoto faktoru | 95 |
| Tabulka č. 47: Vyhodnocení vztahu skutečně vnímaných pocitů před příchodem na pracoviště a důležitostí příjemné atmosféry na pracovišti | 96 |
| Tabulka č. 48: Vyhodnocení vztahu skutečné znalosti vize, poslání a mise podniku s důležitostí | 97 |
| Tabulka č. 49: Výběr manažerských kurzů..... | 101 |
| Tabulka č. 50: Plánovací matice | 105 |
| Tabulka č. 51: Posyktovatelé kurzů time-managementu | 107 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf č. 1: Identifikace překážek ve výkonnosti..... | 32 |
| Graf č. 2: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1a)..... | 42 |
| Graf č. 3: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1b) | 44 |
| Graf č. 4: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1c)..... | 45 |
| Graf č. 5: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1d) | 47 |
| Graf č. 6: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1e)..... | 48 |
| Graf č. 7: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 1f) | 50 |
| Graf č. 8: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 2a)..... | 53 |
| Graf č. 9: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 2b) | 54 |
| Graf č. 10: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 2c)..... | 56 |
| Graf č. 11: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 2d) | 57 |
| Graf č. 12: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 2e)..... | 59 |
| Graf č. 13: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 2f) | 60 |
| Graf č. 14: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 3a)..... | 62 |
| Graf č. 15: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 3b) | 64 |
| Graf č. 16: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 3c)..... | 65 |
| Graf č. 17: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 3d) | 67 |
| Graf č. 18: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 3e)..... | 68 |
| Graf č. 19: Histogram rozdělení absolutních četností odpovědí na otázku 3f) | 70 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Lineární proces komunikace | 9 |
| Obrázek č. 2: Interakční model | 10 |
| Obrázek č. 3: Transakční pojetí | 10 |
| Obrázek č. 4: Schéma interpersonální komunikace (prvky procesu komunikace) | 11 |
| Obrázek č. 5: Maticové zobrazení manažerských funkcí..... | 18 |
| Obrázek č. 6: Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů | 25 |
| Obrázek č. 7: Kombinace angažovanosti a oddanosti..... | 27 |