

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ**

**KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2020**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vendula Kamenická**

**Komunikace v pracovní skupině**

**Praha 2020**

**Vedoucí diplomové práce:**

**doc. PaedDr. Slavomír LACA, Ph.D.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2020

**DIPLOMA THESIS**

**Vendula Kamenická**

**Communication in work group**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor:

**doc. PaedDr. Slavomír LACA, Ph.D.**

### **Prohlášení**

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28.2.2020

*Vendula Kamenická* .....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. PaedDr. Slavomír LACA, Ph.D. za ochotu a pomoc při výběru tématu této práce jako i při samotném zpracování, za všechny konzultace a cenné rady. Zároveň bych ráda poděkovala všem pedagogům, kteří mě inspirovali k objevování nových témat k studiu, k lepšímu pochopení světa a lidí a v neposlední řadě k lepšímu poznání sebe sama.

## **Anotace**

Tato práce pojednává o důležitosti správné komunikace v organizaci a jejím vlivu na kvalitu vztahů v organizaci, efektivitu pracovních procesů, rozvoji zaměstnanců a v konečném důsledku k předcházení vzniku fluktuace. Práce obsahuje teoretická východiska, která čerpají z dostupných odborných literárních pramenů jako i z praktických manažerských zkušeností autorky práce. Zároveň diplomová práce obsahuje praktickou část, která se formou dotazníku a strukturovaného rozhovoru s vybranými zaměstnanci, snaží o prokázání souvislosti mezi zaměstnancem vnímanou správnou komunikací ze strany organizace i nadřízeného na fluktuaci a vzdělávání zaměstnanců. Výsledkem tohoto procesu je formulace doporučení pro lepší komunikaci v rámci organizace pro liniové a nadřízené kolegy.

## **Klíčová slova**

Fluktuace, komunikace, manažerské nástroje, motivace, pracovní skupina, pracovní výkon, vztah nadřízený – podřízený.

## **Annotation**

This thesis illustrates the importance of people communication and the impact on the quality of relationships in the organization, the efficiency of working processes and the development of employees to prevent the fluctuation. The thesis includes the theoretical background that obtains from the available literary sources as well as the practical experience of people management of the author. Therefore, this thesis involves a field survey with a questionnaire and interviews.

## **Keywords**

Communication, management tools, motivation, relationship of superior and subordinate, turnover, working group, working performance.

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1 KOMUNIKACE .....	11
1.1. TEORIE KOMUNIKACE .....	11
1.2 DRUHY KOMUNIKACE .....	13
1.3 KOMUNIKACE V PRACOVNÍ SKUPINĚ .....	16
1.4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY .....	17
1.5 MANAŽERSKÉ STYLY KOMUNIKACE .....	18
2 KOMUNIKACE MANAŽERA .....	21
2.1 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE .....	21
2.2 PRACOVNÍ SKUPINA .....	25
3 NÁBOR A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	26
3.1 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	27
3.2 METODY NÁBORU .....	28
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	29
3.4 MOTIVACE .....	31
4 PŘÍČINY NEDOSTATEČNÉ KOMUNIKACE .....	34
4.1 SYNDROM VYHOŘENÍ .....	34
4.2 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	36
4.3 FLUKTUACE .....	37
4.4 PŘÍČINY FLUKTUACE .....	38
4.5 PREVENCE FLUKTUACE .....	39
PRAKTICKÁ ČÁST .....	41
5 METODIKA PRÁCE .....	42
5.1 METODOLOGIE A PRACOVNÍ POSTUP .....	42
5.2 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	43
5.3 DEFINICE HYPOTÉZ PRO VYHODNOCENÍ VÝZKUMU .....	43
5.4 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ .....	44
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	57
6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	58

6.2 DISKUZE.....	64
ZÁVĚR .....	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	69
SEZNAM ZKRATEK .....	72
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	75



## ÚVOD

Tématem diplomové práce je zkoumání vlivu manažerské komunikace na pracovní skupinu, a to zejména na oblast rozvoje zaměstnanců, konkrétně její vliv a přínos pro práci v pracovní skupině, a v neposlední řadě na oblast fluktuace. Na základě vlastních zkušeností s vedením obchodního týmu je autorce tato problematika velmi blízká. Zdrojem informací pro diplomovou práci byly literární prameny, které se danou problematikou zabývají, v kombinaci s praktickými zkušenostmi autorky této diplomové práce. Smyslem zaměření diplomové práce je prohloubení znalostí v oblasti manažerské komunikace a zároveň zjištění aktuální situace vlivu manažerské komunikace na pracovní skupiny v organizaci, kde autorka působí.

Největším kapitálem organizace jsou lidské zdroje, zaměstnanci, kteří jsou motivovaní, jsou v souladu se strategií dané organizace, s firemní kulturou a jsou přínosem nejen pro samotnou organizaci, ale i pro jejich pracovní a osobní naplnění. Pro naplnění tohoto ambiciózního cíle je velmi důležitá úloha manažera. Diplomová práce se proto také věnuje stylu manažerského řízení a jejich dopad do pracovní skupiny, tak i procesu náboru zaměstnanců. Úvodní proces náboru zaměstnanců je velmi důležitý pro celkovou synergii pracovní skupiny, proto je této problematice věnována jedna kapitola.

Pro motivaci a faktor stabilizace zaměstnanců organizace je důležitý rozvoj, nejen profesní – odborný, ale i osobnostní. Z tohoto důvodu by měla organizace svým zaměstnancům zajišťovat pravidelné rozvojové aktivity v podobě externích a interních školení, work-shopů, seminářů, zážitkových tréninků. Zaměstnanci by též měli mít možnost vlastní volby výběru dané aktivity. I tato oblast je v diplomové práci analyzována.

Závěrečná kapitola teoretické části diplomové práce je věnována problematice fluktuace, kde jedním z hlavních důvodů pro odchod zaměstnance z organizace je nesoulad osobního a pracovního života. V případě této nerovnováhy může být jednou z příčin syndrom vyhoření. I této problematice je věnována část diplomové práce.

Empirická část diplomové práce se již zabývá výzkumem, jehož předmětem je vliv komunikace v pracovní skupině na definované oblasti. Výzkum je realizovaný formou dotazníkového šetření v organizaci, kde autorka na manažerské pozici působí. Pro výměru výstupu dotazníkového šetření jsou definovány tři hypotézy, které napomáhají k naplnění cíle diplomové práce. Tím je doporučení v oblasti komunikování v pracovních skupinách pro celkovou personální prosperitu dané organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se opírá o odborné literární prameny, které souvisí s problematikou komunikace, motivace, řízení lidských zdrojů a fluktuace. Obsahem teoretické části diplomové práce je tedy vymezení termínu komunikace jako celku, tak i forem komunikace. Definuje též specifika funkce komunikace, komunikační bariéry, tak i komunikování v pracovní skupině. Pracovní skupina je řízena manažerem, který využívá různé manažerské styly řízení, i toto je předmětem teoretické části diplomové práce. Pro funkční organizování práce v pracovní skupině se používají manažerské nástroje, které mají za následek rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

V oblasti komunikace, v pracovní skupině je velmi důležitá lidská pospolitost, která by měla být vyhodnocena již v úvodu vzniku pracovního vztahu – náboru uchazeče do organizace, do konkrétní pracovní skupiny. Po úspěšném přijetí zaměstnance do organizace je důležitým udržovacím faktorem pro oboustrannou spokojenost, jeho samotný rozvoj a vzdělávání.

Závěr teoretické části diplomové práce je věnován dopadu nedostatečné komunikace v pracovní skupině na výše popsané oblasti. Jedná se o problematiku syndromu vyhoření a fluktuace.

## 1 KOMUNIKACE

První kapitola je věnována termínu komunikace jako celku, tak i její druhy. Definuje a popisuje problematiku komunikace v pracovní skupině, ve které jsou uplatňovány různé druhy manažerské komunikace, tak i komunikační bariéry.

### 1.1. TEORIE KOMUNIKACE

Termín komunikace v obecné rovině vyznačuje vysílání a příjem informací u všech druhů živých organismů, jakýmkoliv způsobem, hovoří se zejména o předávání informací zvukovou cestou, řečí, gesty, mimikou, čichem, hmatem, písmem. Samotný odborný výraz komunikace pochází z latinského „comunicare“ – sdílet, stýkat se, radit se s někým. V lidském světě se vyskytuje komunikace sociální, jejíž funkcí je zajištění

se dorozumívání, přijímání a předávání informací, možnosti změn názorů, postojů a lidských pocitů. Ústředním prostředkem v lidské komunikaci je řeč, jenž prostřednictvím jazyka v mluvní či písemné podobě napomáhá k dorozumívání mezi lidmi. Sociální komunikace je vzájemný proces kódovaných symbolů, který však probíhá slovně, ale i beze slov. Umění vedení kvalitní mezilidské komunikace patří mezi velmi důležitou a obtížnou dovednost, která napomáhá k vyjasnění, upřesnění, vysvětlení dané problematiky. Smyslem komunikace je však také o sebe prezentaci, o sebe potvrzování. Kvalitní komunikaci se člověk vlivem okolností, lidí, situací, učí. Úroveň komunikace se tedy vlivem okolností v životě člověka mění. Mohou to být situace, kdy člověk nabyde novou sociální roli, změní společnost lidí, ale též vlastní poznání vyhovující komunikace pro samotného člověka. Mikuláščík (2010, s. 17) uvádí, že hlavními činiteli v procesu komunikace jsou komunikátor – osoba, která informaci předává, komunikant – příjemce informace a komuniké – obsah sdělení. Komunikátorova funkce je kódování předané informace oproti „komunikantovi“, který dané sdělení naopak dekóduje. Jedná se o interakci kódovaných symbolů jak verbální tak i neverbální cestou. Významným faktorem v procesu komunikace, sdělování je i samotné médium. Informace mohou být sdělovány osobně – tváří v tvář, telefon, email a další možné kanály.

Mikuláščík (2010, s. 19) definuje tyto **funkce komunikace**:

- **Funkce informativní** – předávání informací, dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – jedná se též o funkci informativní, s přídavkem vysvětlení významů popisu, postupu, organizace, návodu, postupu, jak dělat činnost, která povede k dosažení cíle.
- **Funkce přesvědčovací** – lze hovořit o manipulativní komunikaci, která působením argumentů, emocionálního přesvědčování přes city člověka cíleně vede ke změně názoru.
- **Funkce posilující a motivující** – patří typově do funkce přesvědčovací, jedná se posilování určitých pocitů sebevědomí.
- **Funkce zábavná** – smyslem zábavné formy komunikace je vyplnění času komunikováním, rozesmát a pobavit. Působí pozitivně na emoce člověka.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – funkce, která je využívání zejména ve školských a vzdělávacích institucích.

- **Funkce socializační a společensky integrující** – úlohou je vytváření vztahů mezi lidmi, vytváření a udržování nových společenských vazeb. Vytváření a upevňování pocitu pospolitosti a souvztažnosti mezi lidmi. Způsob komunikace též záleží na sociální vrstvě člověka, kde se nachází, případně do jaké sociální vrstvy by chtěl patřit.
- **Funkce osobní identity** – velmi zásadní komunikace k sobě samému. Pomáhá odpovídat na otázky „kdo jsme“, otázku „víry“ a definování vnitřních hodnot člověka.
- **Poznávací funkce** – díky poznávací funkci komunikace lze sdělovat a vyměňovat si zkušenosti, zážitky, postoje, vzpomínky a plány ve zkrácené podobě, který by člověk nebyl schopen v takové míře prožít.
- **Svěřovací funkce** – jedná se o sdělování intimních starostí, důvěrných informací člověka, které díky sdělení komunikantovi pomohou danou skutečnost vyřešit, ulevit od případné starosti. Každý člověk má různou míru sdělování tohoto druhu informací. Výsledkem může být snaha pomoci, tak i akceptace informace, pochopení.
- **Úniková funkce** – pomáhá odreagovat od těžké chvíle, situace. Obsahem mohou být velmi neutrální témata, vedoucí k odklonění momentální situace.

## 1.2 DRUHY KOMUNIKACE

Komunikaci lze rozlišit dle různých kritérií, ovšem mezi nejzákladnější dělení lze definovat komunikaci na verbální a neverbální. Helus (2011, s. 233) uvádí komunikaci verbální jako komunikaci, která využívá k dorozumívání slova, řeč s využitím jazyka, v mluvní nebo písemné podobě. *„Dovoluje jemné odstínění významů, přesné vyjádření toho, oč jde, dovoluje vyjádřit jak vztahovou, tak věcnou stránku komunikace.“*

Verbální komunikací se zabývají tyto vědní disciplíny:

- Lingvistika – jazykověda.
- Filologie – věda o lidské řeči.
- Sémantika – nauka o významu výrazů z různých strukturních úrovní jazyka.
- Rétorika – nauka mluveného projevu.
- Syntax – lingvistická disciplína, která se zabývá vztahy mezi slovy ve větě.

- Paralingvistika – tvoří přechod od neverbálních k verbálním projevům, hovoříme též o intonaci projevu.

Dle Hospodářové (2007, s. 100) patří mezi základní složky řeči dýchání (respirace), tvoření hlasu (fonace), tvoření hlásek (artikulace). Samotné dýchání ovlivňuje plnost a barvu hlasu, plynulost řeči, tónový rozsah i artikulační přesnost. Dýchání lze rozlišit na hrudní, brániční a smíšené. Hospodářová dále uvádí jako ideální dýchání, dýchání smíšené, které se vyznačuje dostatečným nádechem vzduchu do plic, po kterém následuje pozvolný výdech. Uvědomělé vydechnutí je velmi důležité pro kvalitu a znělost hlasu. K tvoření hlasu pomáhá přízvuk, intonace, tempo a též hovoříme o barvě hlasu. Hlavní úkol v tomto procesu mají hlasivky, kterým velmi škodí negativní vlivy – kouření, příliš teplé a naopak příliš studené nápoje. Mechanickou složkou v procesu řeči je artikulace. Na artikulaci mají vliv mluvidla – rty, čelisti, jazyk, měkké patro, čípek a hlasivky. Jako nejčastější závadu uvádí Hospodářová (2007, s. 101) zejména nedostatečné otvírání úst.

Verbální komunikace, která vede k úspěšnému efektu má své zásady, Devito (2008, s. 124) uvádí těchto pět zásad:

1. **Sdělení denotační a konotační** – denotace označuje základní význam slova nebo věty, v podobě, kterou lze nalézt například ve slovníku. Pro hlubší význam se uvádí termín konotace.
2. **Sdělení, jenž vyjadřující různou míru abstrakce** – realizace sdělení od obecného ke konkrétnímu vysvětlení.
3. **Sdělení s různou mírou přímočarosti** – verbální sdělení se dělí na sdělení přímá a nepřímá. Přímá vyjádření, je taková míra sdělení, které vyjadřuje požadavek mluvčího, zda příjemce souhlasí se sdělenými informacemi.
4. **Významy sdělení jsou v lidech** – vlivem změn a vývoje člověka, mohou mít významy v určený čas, jiný význam.
5. **Sdělení jsou ovlivněna kulturou a pohlavím** – kultura definuje způsob komunikace, taktéž pohlaví má za následek rozdílnost komunikovaného obsahu. Hanzlovský (2008, [www.celostnimediceina](http://www.celostnimediceina)) hovoří o méně než 10% míře komunikace verbální. Majoritní způsob komunikace je neverbální, jedná se zejména o výraz tváře, gesta, postoj těla a další projevy, které nejsou

komunikovány slovně. Velký vliv může mít na komunikovaný projev styl oblékání, doplňky, účes.

Neverbální komunikace tvoří velmi zásadní podtext komunikace verbální. Neverbálními projevy lze velmi jednoduše změnit význam verbálního sdělení, jsou často neuvědomované, není zcela v moci člověka, tyto projevy změnit. Jejich původ lze hledat ve společnosti a kultuře každého jedince.

Hlavními činiteli neverbální komunikace dle Hanzlovského (2008, wwwzdroy) jsou:

- Kinezika – patří sem projevy těla, například poklepávání prsty po stole.
- Gestika – gesta a gestikulace.
- Proxemika – vzdálenost, reálný prostor pro komunikaci.
- Haptika – vysílání informace prostřednictvím doteku.
- Řeč očí – oční kontakt, reakce očí – uhýbání, koukání do země, do stropu.
- Ticho a mlčení – možné mlčení z důvodu přemýšlení, hledání vhodných slovních spojení nebo naopak úmyslné mlčení.
- Posturika – poloha těla při komunikaci – způsob postoje, sedu.

Vališová (2008, s. 72) uvádí jako velmi stěžejní způsob neverbální komunikace oční kontakt. „*Oční kontakt se stává prvním a rozhodujícím mocenským bojem, ve vzájemných vztazích.*“ Nejen oční kontakt je důležitý prvek pro mimoslovní komunikaci. Mezi další důležité projevy patří postoj těla, typ chůze, způsob sezení a celková koordinace pohybů.

Durré (2012, s. 45) uvádí neverbální projevy, které působí negativním dojmem: ruce zkřížené na prsou, kontrola hodinek, protáčení očí, vzdychání, poklepávání prstů, nedostatečný oční kontakt, kousání do rtů, mimořádně silný stisk ruky, slabý stisk ruky, úmyslné flirtování, pláč.

Obrázek 1 - Neverbální komunikace



Zdroj: Mikuláščík, (2010, s. 43)

### 1.3 KOMUNIKACE V PRACOVNÍ SKUPINĚ

Zdravá míra a způsob komunikace tvoří základní stavební kámen pro funkční pracovní skupinu. Otevřená, čestná komunikace, která je založena na důvěře je dle Durré (2012, s. 39) cestou k tomu, aby se lidé v pracovní skupině cítili bezpečně a jistě. „*Takový typ komunikace je základem pro klidné pracovní prostředí, které vede k vyšší produktivitě, k větší kreativitě, lepší spolupráci, ke stabilnějším a šťastnějším vztahům mezi spolupracovníky i mezi managementem společnosti a jejich podřízenými*“ Otevřená a funkční komunikace je důležitým aspektem pro udržení motivace a loajality zaměstnanců. Taková pracovní skupina má mnohem větší pravděpodobnost uspět v každodenním překonávání malých či větších překážek.

Bělohlávek (2010, s. 2) definuje *dobře fungující pracovní skupinu, jako skupinu kde dochází k vzájemné úctě a uznání. Zásadní úlohu v celém procesu a vůbec toho, jak se v pracovní skupině bude komunikovat má osobnost manažera. Který svým přístupem, životními hodnotami a svou osobností jako celku, předurčuje, jaký typ komunikace se v pracovní skupině bude tradovat. Manažer tak má ve své moci, způsobem vlastní*



komunikace, dynamiku týmu, přístup zaměstnanců k plnění úkolů či k akceptování neatraktivních rozhodnutí a dalších důležitých činností, které definují úspěšnou pracovní skupinu.

Správná manažerská komunikace by měla být účelná, racionální a smysluplná. Manažer by měl o to více dodržovat a ovládat základní předpoklady úspěšné komunikace – umění naslouchat, schopnost překonávání námitek, umění vyjednávat, uvádí Vališová (2008, s. 77).

Pro správně účelnou komunikaci by měl manažer umět zvolit vhodnou formu stylu komunikování.

Vališová (2008, s. 79) uvádí tyto **styly komunikace**:

- **Styl konvenční** – jedná se o komunikaci, která probíhá na základní úrovni: pozdravy, seznamovací poklony.
- **Styl konverzační** – výměna názorů, informací a postojů, též se hovoří o fázi vyjednávání.
- **Styl operativní** - uplatňován v rámci řešení běžných denních operativ.
- **Osobní** – komunikace na velmi osobní bázi, hovoří se o bytostných rozmluvách až prudkému afektu.

## 1.4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Komunikační bariéry jsou překážky, které působí rušivě na komunikaci lidí. Uvědomění a rozlišení daných bariér je podstatné pro jejich samotné překonání a vyrovnání. Komunikační bariéry rozlišuje Mikuláščík (2010, s. 50) interní a externí.

Interní bariéry jsou bariéry psychické, jako jsou například komunikační ostýchavost, nejistota při vystupování na veřejnosti. Komunikující se obává vlastního selhání. Interní bariérou však může být bariéra postoje v podobě xenofobie, povýšenectví, neúcty, odpor či neúcta vůči komunikujícímu partnerovi. Dalšími znaky interní bariéry může být skákání do řeči, přemýšlení nad odpovědí, namísto naslechu aktuálně komunikované informace, nepřipravenost na komunikování, nesoustředěnost.

Průcha, Veteška (2012, s. 151) uvádí, že psychické bariéry komunikace mají u lidí svůj původ v dětství a dospívání. To může mít za následek přetrvání bariér v dospělosti a stávají se tak důvodem profesního neúspěchu. Tyto bariéry lze odstranit či zmírnit speciálním tréninkem či psychoterapeutickými procedurami.

Externí bariéry jsou bariéry, které lze obecně definovat jako překážky, které je způsobeno okolím a lidmi kolem nás. Kaňáková (2008, s. 35) uvádí jako největší a nejběžnější vnější překážky:

- diferenciaci národnostních kultur.
- civilizační rozdíly.
- Náboženský styl.

Průcha, Veteška (2012, s. 151) jako externí bariéry uvádí naopak zvýšenou hladinu hluku na pracovišti, technický šum přenosných zařízení.

## 1.5 MANAŽERSKÉ STYLY KOMUNIKACE

Russell-Walling (2012, s. 110) definuje sedm vlastností, které jsou z pohledu vedení lidí, pro manažera důležité. Uvádí – technickou způsobilost, dovednost myšlení, dozatímní výsledky, mezilidské dovednosti, schopnosti rozeznat nadání, úsudek, charakter.

Manažera také předurčuje celá škála měkkých dovedností. Jedná se zejména o dovednost řídit, rozhodovat, odolnost vůči stresu, kreativitu, adaptaci a flexibilitu, samostatnost, dodržovat domluvené, emoční inteligenci, v neposlední řadě umění komunikace a naslouchání, uvádí Mikuláščík (2015, s. 112-113).

Uvedené vlastnosti a dovednosti se prolínají do základních manažerských funkcí: informování, rozhodování, koordinace, povzbuzování, motivace, ochrana, trestání a reprezentování společnosti, definuje Vališová (2008, s. 110).

Manažerské styly vychází zejména z typologie osobnosti dle Hippokrata a Galena, které uvádí Mikuláščík (2015, s. 97) včetně **charakterových rysů**:

- **Sangvinik** – živý, veselý, flexibilní a vyrovnaný člověk, může být roztěkaný, nespolehlivý a náladový.
- **Cholerik** – tvrdohlavý, soutěživý, vznětlivý, útočný a impulzivní.
- **Melancholik** – nerozhodný, pesimista, spíše vážný a smutný, úzkostlivý, pečlivý.
- **Flegmatik** – nespolečenský, pomalý, pohodlný, tolerantní, pracuje pomalu.

Rozlišení typologie osobnosti dle výše uvedeného je důležité nejen pro vlastní lepší sebeorientaci osobnosti manažera, ale zejména i pro definování typu osobnosti podřízených kolegů. Manažerovi toto základní rozlišení umožní rychlou orientaci vnímání lidí, tak i zejména pro funkční komunikaci s nimi.

Intenzitu a způsob komunikace též určuje vůdčí styl manažera, Vališová (2008, s. 111-112) uvádí tyto **styly**:

- **Vykořist'ovatelsko-autoritativní styl** – takový manažer nedává pracovník prostor podílet se na rozhodování. Potlačuje motivaci podřízených kolegů, což má za následek nízkou míru motivace pracovníků, jejíž následkem je jejich koncentrace na minimální výkon.
- **Benevolentně-autoritativní styl** – manažer rozhoduje sám, za malé míry akceptace názoru podřízených pracovníků. Ti plní úkoly, které jsou jim zadány.
- **Konzultativní styl** – podřízení pracovníci jsou seznámeni s požadovanými úkoly, mají však možnost projevení velké míry samostatnosti při realizace samotných metod práce. Tento styl má za následek příznivé motivační klima, tak i dobré vztahy mezi podřízenými pracovníky, tak i samotným manažerem.
- **Participativně-skupinový styl** – podřízení pracovníci se od počátku úkolu podílejí na stanovování cílů, rozdělení úkolů, případně metod, jimiž budou úkoly realizovány.

Tureckiová (2007, s. 99) definuje tyto tři vůdčí styly:

- **Autokratický styl** - manažer sám určuje úkoly, bez zájmu o názor podřízených pracovníků, jako realizační nástroj využívá hlavně sankce.

- **Demokratický styl** – manažer konzultuje úkoly a cesty vedoucí k naplnění cílů se svými podřízenými.
- **Liberální styl** – jedná se o neřízení podřízených pracovníků, manažer se vyhýbá rozhodování, neprovádí důslednou kontrolu.

Bez ohledu na to k jakému řídicímu stylu manažer přirozeně inklinuje, je dle výzkumu v oblasti řídicích dovedností a funkčního vedení lidí, velmi zásadní termín „autenticita“ uvádí Russell-Walling (2012, s. 110-111).

Přirozenost a umění být sám sebou je v případě manažera velmi důležitý aspekt při práci s lidmi, kteří umí velmi dobře rozeznat, zda se jedná o chování bezprostřední či „hrané“. V případě, kdy manažer není autentický, ztrácí u podřízených pracovníků důvěru a Ti budou mít z jeho způsobu komunikace špatný pocit, budou v rozporu s tím, co si daný manažer myslí a jak to projevuje. Takové chování manažera má za následek to, že podřízení pracovníci nebudou odvádět svou práci na maximum. Dalším předpokladem pro schopnost úspěšné komunikace manažera je umění vycházet se sebou samým a ostatními lidmi, hovoří o emoční inteligenci Průcha, Veteška (2012, s. 93). Pro úspěšné osvojení emoční inteligence je nutné získání a rozvíjení sociálních dovedností. K těmto sociálním dovednostem patří zejména zvládání konfliktních situací, rozpoznání potřeb ostatních a schopnost na ně reagovat, ovládání vlastních emocí. Tyto dovednosti, citové vlastnosti jsou tvořeny návyky, které se dají změnit.

Manažeři, kteří jsou emočně inteligentní, umí sami sebe velmi dobře motivovat, jsou schopni dosahovat stanovených cílů přes překážky a bariéry. Emoční inteligenci předurčuje dle Golemana (2011, s. 123 – 125) pět základních oblastí:

- **Sebeuvědomění** – schopnost uvědomit si sám sebe.
- **Seberegulace** – schopnost ovládat svůj život.
- **Sebemotivace** – schopnost naplňování vlastních cílů.
- **Empatie** – rozeznávání a pochopení pocitů ostatních. Schopnost náhledu na situaci z úhlu pohledu druhé osoby. K empatii též patří schopnost naslouchání a umění mlčet.

- **Sociální dovednosti** – navazování a udržování dobrých mezilidských vztahů, umění posoudit nejrůznější společenské situace, vedení lidí, komunikace a dobrá spolupráce. ([www.psychologie.cz](http://www.psychologie.cz)).

## 2 KOMUNIKACE MANAŽERA

Druhá kapitola diplomové práce pojednává o uplatňovaných komunikačních nástrojích manažera, tak i určuje pracovní skupinu a týmové role, které obnáší.

### 2.1 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

Řízení a vedení pracovní skupiny se odvíjí od typu osobnosti pověřeného manažera, který by měl pro funkční a smysluplné vedení lidí využívat vhodné manažerské nástroje vnitropodnikové komunikace. Nejedná se však pouze o využívání těchto nástrojů, ale zejména o jejich periodické využívání. K manažerským komunikačním nástrojům lze zařadit zejména poradu, operativní poradu, individuální pohovor, brainstorming, zpětnou vazbu, koučink, mentoring, sebehodnocení.

**Pracovní porada** je cílené a strukturované setkání dané skupiny lidí, kteří společně řeší definovaný úkol či projekt. Cílem porady je získání či předání informací, konzultace dalších kroků, poskytnutí zpětné vazby, sdílení ostatních názorů. Porada by měla být realizována v pravidelné periodě, ideálně jednou za týden. Pro lepší koordinaci je vhodné dodržení jednotného dne a zahajovacího času.

Mikuláščík (2010, s. 380-381) definuje **zásady efektivní porady**:

- porada by měla mít koordinátora
- porada je pro konkrétní osoby, jichž se daná problematika týká
- měl by být v předstihu známý program porady
- moderátor porady by se měl ujistit, že všichni zúčastnění byli seznámeni s obsahem porady
- důležitá je dochvilnost účastníků porady
- určení limitu jako kontrolního bodu, pro obsah sdělení
- je určená zodpovědná osoba za rozhodnutí, způsob řešení a časový termín, případně typ kontroly

- je cílené předávání informací mezi vedoucími a podřízenými pracovníky
- účastníci porady by měli být připraveni pro danou problematiku obsahu diskutovaných témat

**Typy porad** dle velikosti uvádí Mikuláščík (2010, s. 381):

- Velká – účastní se 10-15 členů.
- Malá – pro ideálně 2-5 členů.

Pro úspěšnost porady by měla být dodržena správná struktura. Jedná se o dodržení zahájení porady a představení oblastí, které budou předmětem porady, zde je vítané vyzdvižení stěžejního tématu pro řešení. Po zahájení je též vhodné určení jednotlivých rolí: moderátor, zapisovatel tematických bodů pro výstup z porady, případně zvolení osoby, která bude hlídat čas určený pro jednotlivé bloky. Poté přichází na řadu samotný obsah porady, včetně, pokud tak bylo učiněno, prezentace jednotlivých hostů. Závěr porady by měl být shrnutí nejdůležitějších priorit, stanovení strategických či dílčích úkolů.

Výstupem z porady je zápis, který by měl být distribuován, co nejdříve na všechny účastníky.

**Operativní porada** – jedná se o poradu, která je velmi stručná, ideálně probíhající každý den. Obsahem operativní porady jsou běžné, provozní záležitosti daného týmu, jako jsou například – denní úkoly, návštěvy provozovny, důležité pracovní momenty konkrétního dne. Moderátorem by měl být konkrétní manažer týmu. Zahájena by měla být na začátku pracovního dne.

**Individuální pohovor** – tento manažerský nástroj je veden takzvaně 1:1, manažer a podřízený pracovník. Podřízený pracovník by měl být od manažera seznámen s obsahem individuálního pohovoru. Tím může být plnění stanovených cílů, definování úspěchů a cest k němu vedoucích. Zároveň by měly být pojmenovány hrozby či překážky, které plnění cílů zabraňují. Obsahem mohou však být i záležitosti osobního charakteru, které pomohou ve vztahu manažer-podřízený pracovník. Manažer si tak může vytvořit

celkový dojem o podřízeném pracovníkovi a zohlednit získané informace ve spolupráci s ním. Individuální pohovor by měl být realizován v týdenní frekvenci.

**Brainstorming** – Průcha, Veteška (2012, s. 51) popisuje brainstorming jako kreativní techniku, která se zaměřuje na „vysídlení“ co největšího počtu nápadů ve skupině lidí, jenž danou problematiku řeší. Důležitá je role zapisovatele, který má za úkol zapsat všechny vyřčené reakce. Jsou uváděna čtyři pravidla pro úspěšný výsledek, kterým je, co největší kvantita sdělení.

#### Pravidla brainstormingu:

- Soustředěnost na kvantitu, která je upřednostňována před kvalitou.
- Žádná kritika – vyřčení nápadů bez limitů.
- Jsou cílené kreativní, neobvyklé nápady – jiný způsob úvahy.
- Kombinování a zlepšování již vzniklých nápadů.

**Zpětná vazba** – Armstrong (2011, s. 121) definuje nástroj zpětné vazby jako klíčový proces řízení pracovního výkonu. Zpětná vazba informuje podřízené pracovníky o tom, jak si vedou, jak pracují. Zejména dochází k hodnocení výsledků, událostí, kritických situací a nastavení žádoucího chování. Zpětná vazba má za následek posílení cíleného chování a zároveň poukazuje na to, jak chování změnit, tak, aby bylo efektivní a zapadající do celkového rámce nastavené strategie.

Frenzel (2013, s. 118) doporučuje předávání zpětné vazby častěji a stručně, nežli málokdy a zdlouhavě. Pro podřízeného pracovníka by měla být zpětná vazba předána tak, aby bylo zřetelné, jak důležitá je změna jeho myšlení, které bude mít za následek změnu jeho chování.

Armstrong (2011, s. 124-125) definuje proces zpětné vazby, jako systém, který by měl být zabudován do způsobu práce, a ideálně by zpětná vazba měla být komunikována, co nejdříve poté, co se daná činnost uskutečnila. Taková zpětná vazba by měla být podložena konkrétními důkazy, na základě skutečných výsledků či chování. Způsob předání zpětné vazby by měl být realizován jako popis, toho co bylo viděno, slyšeno, toho co se stalo, konkrétními body chování. Armstrong též doporučuje při předávání zpětné

vazby, pokládání určujících otázek, namísto vyslovování tvrzení. Pro efektivnost předání zpětné vazby je podstatné definování zaměření, které daný podřízený pracovník může ovlivnit, zlepšit. Cílem daného nástroje je poukázání na konkrétní atributy, nutné pro rozvoj, zlepšení výkonu a dovedností.

Pro zřetelnost zpětné vazby lze využít návod, tab. 1.

**Tabulka 1 - Návod zpětné vazby**

Nesplněné cíle, problémy nebo oblasti k zlepšení	Jaké faktory limitovaly úspěšnost?	Jak lze tyto faktory v budoucnosti minimalizovat?

*Zdroj: Armstrong, (2011, s. 375)*

Zpětná vazba má dle Frenzela (2013, s. 122) doporučené tyto fáze:

- Zahájení pozitivním úvodem.
- Vznesení dotazu na hodnocení vlastního pracovního výkonu.
- Položení dalších otevřených otázek směřujících k pozitivním stránkám výkonu.
- Popis důsledků pozitivního chování na okolí hodnoceného pracovníka.
- Vznesení dotazu na chování, které by mělo být předmětem zlepšení.
- Popis chování ke zlepšení.
- Dotaz na budoucí změnu chování, která povede ke zlepšení.
- Motivace – důvodu proč.
- Nastavení a určení kontrolního mechanismu.

**Koučink** – jedná se o vzdělávací metodu, která probíhá na pracovišti. Koučování může být realizováno interním koučem či koučem externím. Samotný proces lze chápat jako dlouhodobější dohled a podporu, poskytovanou rolí kouče. Kouč samotný nemusí mít hluboké znalosti v oblasti, kterou s koučovaným konzultuje. Jeho přidaná hodnota je zejména měkkých dovedností – psychologii, komunikaci, práce s lidmi a mnoho dalších. Koučování by mělo být postaveno na nestrannosti kouče, pokládání správných otázek a naslouchání. Armstrong (2011, s. 190) definuje osobnost dobrého kouče, jako toho, kdo se ptá a naslouchá.



Podaná (2012, s. 50) definuje strukturu kaučovacího rozhovoru takto:

1. Určení cíle kaučinku.
2. Prověření reálného stavu věcí.
3. Možnosti – strategie a postup činností.
4. Co, kdo a jak udělá, jaká je vůle pro realizaci.

Výstupem z kaučovacího rozhovoru by měl být písemný zápis, který slouží zejména pro vizualizaci věcí, které jsou předmětem kaučinku a také jako nástroj pro další kaučovací kolo.

**Mentoring** – je definování vztahu mezi zkušenějším, starším pracovníkem – mentorem a provozně mladším, nezkušeným svěřencem, uvádí Podaná (2012, s. 21). Mentor předává svěřenci své poznatky a to formou rad, diskuze, poskytování zpětné vazby. Svěřenec může pozorovat mentora při dílčích činnostech. Mentor předává juniorovi pravidelně zpětnou vazbu, zadává další úkoly a cíle, zároveň předává zkušenosti. Mentorování by mělo být časově vymezeno, s jasně vymezenými cíli a očekávání od mentorování.

Sebehodnocení – dle Armstronga (2011, s. 155) se jedná o proces, kterým jednotliví pracovníci zkoumají a recenzují vlastní pracovní výkon. Díky tomu si vytváří základnu pro diskusi se svým manažerem, pro kterého může být tento nástroj podkladem pro hodnocení a případné odměňování. Sebehodnocení může též být startovací čarou pro zlepšení pracovního výkonu a definování dalších potřebných kroků, které povedou k cílovému stavu dané hodnotící oblasti. Výhodou sebehodnocení je pro manažery a jejich podřízené pracovníky, psychologický fakt, že hodnocení provádí sám hodnocený pracovník, který tak zaujme hlavní roli, jakousi iniciativu ve vlastním posouzení a rozvoji. Následkem je vyvážené hodnocení a posouzení pracovního výkonu, které je založeno na názorech podřízeného pracovníka, tak i manažera.

## 2.2 PRACOVNÍ SKUPINA

Mikuláščík (2015, s. 274) definuje pracovní skupinu jako skupinu, která je sestavena institucionální cestou, je předurčena k plnění cílů a strategie společnosti. I

v takové skupině se však mohou vytvářet citové vazby mezi jednotlivými lidmi, vztahy závislosti a soudružnosti. Pracovní skupina je prostor, ve kterém lidé tráví značnou část svého času a je pro ně podstatné, co jim daná pracovní skupina přináší, kam je směřuje, co jim poskytuje, do jaké míry jim naplňuje jejich potřeby seberealizace a uznání. Je proto důležité definování interpersonálních vztahů ve smyslu nastavené hierarchie. Určení linie nadřízenosti, podřízenosti a nastavení jasné spolupráce. Pro hladký chod pracovní skupiny je důležité rozdělení kompetencí, pravomocí a odpovědnosti dle systému, který je stanoven organizací jako celku, tak i určení vedoucího pracovníka s definovanými úkoly a pravomocemi k týmu, tak i k samotným jednotlivcům. Každý člen pracovní skupiny, tak více či méně ovlivňuje celkovou atmosféru, dynamiku, v daném pracovním kolektivu. Zejména naplňováním konkrétních pracovních úkolů, tak i navazováním a upevňováním neformálních vztahů v pracovní skupině. Díky vyladěnosti a psychické rovnováze v pracovní skupině dochází k pozitivní atmosféře pracovní spokojenosti, která vede k cílené produktivitě a kvalitě odvedené práce.

Mikuláščík (2015, s. 282) definuje pro úspěšnou vyladěnost pracovní skupiny týmové role, které mají doplňkový charakter při plnění stanovených úkolů. Jedná se o tyto role: *koordinátor, myslitel, vyhledávač zdrojů, specialista, týmový pracovník, formovač, realizátor, kompletovač, kontrolor*. Mikuláščík dále uvádí, že v pracovní skupině není důležitý minimální počet devíti lidí, pro naplnění jednotlivých týmových rolí.

Týmové role se mohou kumulovat, předpokladem je typ osobnosti a určení role primární a sekundární, u daného člověka. Pro úspěšnost pracovní skupiny je důležitá určitá závislost pracovníků při plnění pracovních úkolů, vzájemný respekt a tolerance při vyjednávání o postupech práce a cílech, které mají být skupinové kooperace, dosaženy, popisuje Mikuláščík (2015, s. 274).

### **3 NÁBOR A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ**

Kapitola týkající se náboru a rozvoje pracovníků popisuje specifika, které se dané oblasti týkají. Seznamuje též s metodami náboru a následně se vzděláním zaměstnancům v organizaci. Závěr kapitoly je věnován tolik důležité motivaci a jejího dělení.

### 3.1 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

„Nábor a výběr pracovníků jsou klíčové personální činnosti, jejichž kvalita rozhoduje o tom, jak bude organizace vypadat“, uvádí Koubek (2014, s. 93-94). V případě náboru se hovoří o obecném stanovených pravidel a norem pro získávání pracovníků do organizace. Výběr je již konkrétní rozhodování pro případné jednotlivé uchazeče o práci. Manažer v oblasti náboru a výběru zaměstnanců může uplatnit mnoho svých znalostí a zkušeností, zejména v oblasti psychodiagnostiky a v oblasti způsobilosti kvalitního pozorování.

Nábor pracovníků má svou logickou posloupnost činností:

1. Poptávka manažera po konkrétním pracovníkovi.
2. Identifikace toho, kdo se hledá (zkušený profesionál, schopnosti, dovednosti, osobní vlastnosti uchazeče, cílová skupina pro oslovení kandidátů, techniky oslovení, náklady a doba trvání náboru a následného výběru.
3. Samotná realizace náboru – inzerce, komunikace s uchazeči, volba a použití kritérií výběru.
4. Předvýběr – selekce uchazečů.
5. Výběr cílového počtu uchazečů.
6. Příprava a přijetí pracovníka do pracovního poměru.

Smyslem výběrového řízení je získat co největší množství objektivních informací o uchazeči, v čemž jsou nápomocny další hodnotící metody, které umožňují větší preciznost pro potenciální úspěšnost správného výběru uchazeče na danou pozici, uvádí Mikuláščík (2015, s. 284). Jedná se zejména o baterii testů a dalších metod, jenž souvisí zejména s posuzováním daných způsobilostí. Cílem je sladění nejvhodnějšího kandidáta do určité role. Hodnotí se dle řady kritérií, například etická kritéria, orientace na přesvědčivost osobnosti, orientace na organizační předpoklady či na určité diagnostické modely, psychologické baterie. Mikuláščík (2015, s. 285) rozeznává tyto způsobilosti – pracovní způsobilost a psychická způsobilost.

Pracovní způsobilost se posuzuje ověřenými diagnostickými metodami. Pro efektivní vyhodnocení je důležitá znalost objektivních kritérií úspěchu pro jednotlivé

pracovní pozice. Pro konečný výsledek činnosti nejsou však podstatné pouze osobní vlastnosti a druh vykonávané práce, ale též další podmínky. Jedná se zejména o vztahy mezi pracovníky, způsob odměňování, motivování, vztah k určité práci, organizace práce a podmínky na pracovišti a v neposlední řadě se jedná o způsob přípravy daného pracovníka na konkrétní práci a způsob jeho adaptace.

Psychická způsobilost – pokud manažer vyhodnocuje a posuzuje psychické způsobilosti uchazeče, jedná se o většinou odhad intuitivní. Proto je žádoucí využít standardizované psychologické metody. Může se jednat o posuzování formou krátkodobých testů či dotazníků nebo také může být posuzováno dlouhodobým pozorováním osobnosti pomocí projektivních testů, prezentací, simulačními metodami, případovými studii, úkolovými projekty, pozorováním, diskuzemi, interview.

### 3.2 METODY NÁBORU

Koubek uvádí (2014, s. 99) tyto metody náboru:

**Testování znalostí** a odborné zkoušky představují klíčové kritérium výběru pro mnoho pozic. Jejich ověřování při výběrovém řízení vyžaduje významnou část výběrového procesu. Výhodou odborných zkoušek je zejména objektivita a jednoduchá možnost vyhodnocení. Uplatňuje se například při výběru účetního, firemního právníka nebo procesního manažera.

**Psychologická diagnostika** – psychodiagnostika je důležitá pro porozumění schopností, postojů, osobnosti, potenciálu daného jedince, definuje Koubek (2014, s. 63). Ta může být vyhodnoceny různými nástroji, mezi nejznámější patří výkonové testy, testy osobnosti, dotazníky, projektivní metody.

**Výběrový rozhovor** – výběrový rozhovor má svou strukturu, specifikuje (Jay, Templar, 2006, s. 40). Zejména je vhodné začít pozitivním úvodem a zajistit pro účastníka uvolněnou atmosféru, v takovém prostředí bude uchazeč uvolněný a přirozený, což je cílem rozhovoru, zjistit kromě odborných kompetencí, uchazečovu osobnost. Dalším krokem je položení obecných otázek, které vyplývají ze samotného pracovního místa, dále následují již specifické otázky vyplývající z dotazníku či životopisu uchazeče. Poté by měl mít pro otázky prostor samotný uchazeč. Vhodné je nechat uchazeče

rozmluvit, což lze zajistit kladením otevřených otázek. Tazatel, manažer by měl být neutrální k názorům uchazeče a neprojevat svůj postoj, před dotazováním uchazeče. Následkem bývá zkreslená reakce uchazeče, který je odrazem názoru dotazujícího. Je žádoucí vést rozhovor takzvaně „pod povrch“, jen tak lze poznat lépe uchazeče. V rozhovoru musí být dodrženy i právní aspekty, týká se otázek, které nesmí být uchazeči položeny. Tyto otázky se dotýkají rodiny, náboženství, sexuální orientace, výška, váha a další. Závěr pohovoru patří posledním otázkám uchazeče, poděkování uchazeči za účast na pohovoru a domluvení termínu a způsobu komunikování rozhodnutí týkající se rozhodnutí o jeho přijetí či nepřijetí. Pro uskutečnění rozhodnutí je vhodné ověřit reference na zaměstnance u předchozích zaměstnavatelů, tak i případně vzdělání. Nejdůležitějším aspektem pro manažera by měl být faktor spolupráce a začlenění uchazeče do již existujícího pracovního týmu.

**Assessment centrum** – řadí se mezi efektivní metodu, která je vhodná pro hledání manažerských či obchodních pozic. Cílem assessment centra je simulace reálných situací, se kterými se uchazeč pro ucházenou pozici může setkat. Průcha, Veteška (2012, s. 39) popisuje assessment centrum jako nástroj pro výběr pracovníků, který zahrnuje hraní rolí a skupinové úkoly. Na základě možnosti posouzení těchto rolí a úkolů lze posoudit uchazeče i v souvislosti s firemní kulturou a naopak uchazeči umožňují vcítit se do organizace a jejich hodnot.

### 3.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání je definováno Armstrongem (2007, s. 461) jako proces, při kterém daná osoba rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Důsledkem vzdělávání je úkaz toho, že lidé umí něco, co dříve neuměli, neznali, případně že mohou dělat činnost, kterou dříve dělat nemohli. Armstrong (2007, s. 461) definuje čtyři způsoby vzdělávání:

**Instrumentální vzdělávání** – jedná se o vzdělávání, kdy po dosažení základní úrovně výkonu, určuje jak lépe vykonávat práci.

**Poznávací vzdělávání** – výsledkem je zlepšení znalosti a pochopení dané problematiky

**Citové vzdělávání** – je založeno na formování postojů a pocitů

**Sebereflektující vzdělávání** – jedná se o formování nově nabitých vzorců myšlení, chování, v důsledku vytváření nových znalostí

Cílem organizace je mít zabezpečeny kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance, kteří jsou díky tomu schopni zajistit stávající a hlavně budoucí potřeby a cíle dané organizace. Důležitým faktorem je to, aby se lidé chtěli sami vzdělávat, měli pochopení pro důvody jejich rozvoje a celkově převzali odpovědnost za své vzdělávání. Pro odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci je důležité využití již existujících zdrojů, tak i podporu a vedení příslušných liniových manažerů. Odborné vzdělávání je organizované vzdělávání, které se zaměřuje na obsah vzdělávání, v podobě určení jaké znalosti a dovednosti je nutné rozvíjet pro dosažení daného cíle, tak i plánování vzdělávacího programu, díky němuž lze definovat vzdělávací metody, v racionální souslednosti a s určením rozmanitých vzdělávacích metod. Vzdělávání by tam mělo být pro každého zaměstnance mělo být připraveno individuálně a v časovém předstihu.

Důležitým faktorem v oblasti vzdělávání zaměstnanců je jejich vlastní motivace se vzdělávat. Uvědomění si podstaty rozšiřování jejich odborné základny pro prosperování sebe sama, tak i organizace. Pro vlastní motivaci vzdělávání je důležité nalezení vlastního uspokojení, ideálně dvou potřeb, uvádí Armstrong (2007, s. 462). Vzdělávání v organizaci lze v základní rovině rozlišit na vzdělávání formální a neformální.

**Formální vzdělávání** využívá definovaných vzdělávacích programů, které jsou plánované a systematické. Podstatou formálního vzdělávání je totožný rozvoj pro všechny zúčastněné zaměstnance, který zužuje určitou mezeru mezi stávajícím a budoucím stavem znalostí. Jako negativní aspekt formálního vzdělávání patří jistá rozporuplnost uplatňování nabitých znalostí na pracovišti, uvádí Armstrong (2007, s. 464)

**Neformální vzdělávání** se vyznačuje učením se ze zkušeností, které nejsou zcela organizované, plánované. Jedná se zejména o pozorování zkušenějších zaměstnanců, které může zásadně urychlit vzdělávací proces. Neformální vzdělávání se považuje za mnohem efektivnější formu vzdělávání, nežli formální vzdělávání, zejména z důvodu snazšího přenesení osvojených dovedností a znalostí do praxe a též postupného osvojování nových poznatků.

### 3.4 MOTIVACE

Motivace je vnitřní tlak, který popohání k plnění úkolů, tak i ke krokům, které k nim vedou, uvádí Mühlfeit (2017, s. 154). Helus (2014, s. 128) motivaci charakterizuje jako něco, co úzce souvisí s dosahováním kladných emocí, něco co souvisí s autoregulací a poznáváním. Hlavní činitel aktivizace organismu je motiv.

Motivy definují intenzitu a způsob lidského konání. Pracovníci, kteří inklinují k sociálním motivům, budou vytvářet příjemné klima na pracovišti, avšak se mohou méně soustředit na výkon. Pracovníci, kteří naopak preferují své ambice, budou motivováni zejména svým postavením, budou tak usilovat o dosažení nadstandardních výsledků, mohou ztratit smysl, vedoucí k dosažení svých cílů. Jejich chování se tak může projevat intrikařením a podlézáním na těch správných místech, uvádí Bělohlávek (2010, s. 15).

Motivy na pracovišti rozlišuje Mikuláščík (2015, s. 125) na motivy podněcující, jako jsou pracovní návyky, biorytmy, psychický a fyzický stav, různorodost práce a samotný postoj k práci. Další motivy jsou sociální motivy, které určují potřebu kontaktu s ostatními lidmi, skupinová pospolitost, uznání, pozice ve společnosti, snaha prosadit se. Primární motivy směřující do lidské psychiky jsou motivy spouštěcí. Motiv, který po uspokojení nejnižších motivů, se zaměřuje na motivy vyšší, se nazývá abundační motiv.

Lidské postoje, názory, přesvědčení se označují jako motivy kontrolní. Motiv se skládá se dvou částí – jsou to potřeby a incentivy. Potřeba jako základní složka motivu, je jeho vnitřním, osobnostním zdrojem. Incentivy jako vnější zdroj motivu, jeho působení se vztahuje na vyvolání potřeby a následně jejího směřování. Mikuláščík (2015, s. 122-124) definuje takto pracovní motivaci „*Klasický model pracovní motivace je označován jako model nedostatku. Činnost je vykonávána, dokud není uspokojena potřeba*“.

Motivace je velmi důležitá pro efektivitu práce. Významnou rolí pro správné pochopení motivace jednotlivých pracovníků jsou emoce. Manažer tak musí brát v potaz všechny přístupy, i když mohou působit protikladně, v konečném důsledku však mohou působit integračně. Pro účelné vedení lidí, je nezbytné jim porozumět a motivovat podřízené pracovníky diferencovaně dle jejich individuálních odlišností. Manažer, který chce své podřízené motivovat, musí umět pracovat i se svou vlastní motivací. Pouze motivovaný manažer může motivovat své podřízené. Pro samotnou motivaci působí velmi pozitivně dobrá spolupráce a pozitivní vztahy v daném týmu. Motivace se rozlišuje vnitřní, vnější, primární, sekundární, intrinzická a motivace extrinsická, uvádí Mikuláščík (2015, s. 124-125)

Primární motivace je motivací, která pramení ze samotného potěšení z vykonávané činnosti. Sekundární motivace je motivace zprostředkovaná. Vnitřní motivace je stav, který nutí jedince vykonávat činnost pro vlastní uspokojení, tato motivace je velmi efektivní, protože vychází ze samotného jedince. Motivace vnější je definována jako stav, kdy se jedinec neučí z vlastního zájmu, ale pod vlivem vnějších motivačních činitelů. Jedinec, který vykonává činnost z principu vnější motivace, není motivován činností samotnou, ale dosaženým výsledkem, jenž může být například finanční odměna, uznání či povýšení. Intrinzická motivace je chování či prožívání, které je motivující samo o sobě, například hra a zábava. Extrinsická motivace je naopak chování či prožívání, které je stimulováno a motivováno zvenčí.

Manažer může své podřízené pracovníky motivovat hmotnou či nehmotnou motivací. Mezi hmotnou motivaci patří optimální a stimulační základní mzda s možností jejího zvýšení, odměny, prémie, bonusy, poskytování bezúročných půjček, příspěvky na bankovní či pojistné produkty, služební mobilní telefon, služební automobil, věcné dárky k výročí či životnímu jubileu. Sdělování a vysvětlování strategie společnosti, ujasnění souvislostí dílčích činností do celku týmu, pomoc manažera při odstraňování překážek, při plnění úkolů, sdílení zpětné vazby, oceňování výsledků práce, zvyšování kvalifikace, možnost celoživotního vzdělávání, odborná školení, dobré pracovní podmínky, vysoká firemní kultura jsou příklady nehmotné motivace, uvádí Mikuláščík (2015, s. 127-128).

S motivací velmi úzce souvisí uspokojování lidských potřeb. Mezi nejznámější teorie patří teorie A.Maslowa, který vytvořil tzv. koncepci hierarchií potřeb, jenž má



podobu pyramidu. Jedná se o uspořádání lidských potřeb od nejnižšího stupně tzv. fyziologických potřeb až po vrchol pyramidu – potřeby seberealizace a osobního rozvoje.

Obrázek 2 - Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: Mikulášník 2015, s. 129

Teorie A. Maslowa vychází z principu uspokojování nejnižších lidských potřeb, po kterých stupňovitě je možné uspokojit další potřeby, uvádí Helus (2014, s. 130-131).

- **Potřeba fyziologické** – jedná se o zajištění potřeb hladu a žízně, kyslíku, sexuálního uspokojení, odpočinku a spánku.
- **Potřeba bezpečí** – zachování života, provází člověka celý život.
- **Potřeba sounáležitosti a lásky** – potřeba být milován, někam patřit, být přijímán, být součástí celku, komunity.
- **Potřeba uznání a úcty** - ocenění a uznání ostatními, pro hodnoty osobní či pracovní.
- **Potřeba seberealizace a osobního rozvoje** – sebezdokonalení, realizace smysluplného života, překonávání vlastních slabostí a nedostatků. Rozvinutí kvality osobnosti, pomocí silné vůle, odvahy či pevného předsevzetí.

## 4 PŘÍČINY NEDOSTATEČNÉ KOMUNIKACE

Čtvrtá kapitola se věnuje příčinám nedostatečné komunikace v pracovní skupině s následkem syndromu vyhoření a rozbořem problematiky fluktuace.

### 4.1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření neboli burn-out definuje Průcha, Veteška (2012, s. 245) jako ztrátu profesionálního zájmu či osobního zaujetí. Jedná se o profesionální vyčerpání, které vzniká následkem zvyšujících se nároků okolí na jedince, tak i vlastními nároky jedince na sebe sama. „*Jedná se o psychosomatické onemocnění, při kterém dochází k fyzickému, psychickému a emocionálnímu vyčerpání organismu. Pokud jde o patologické mechanismy, je zcela jednoznačné, že je projevem dlouhotrvajícího stresu*“, uvádí Venglářová (2011, s. 24). Syndrom vyhoření se nejvíce objevuje v profesních oblastech, které pomáhají, které souvisejí s lidmi. Syndrom vyhoření se projevuje dříve v psychice daného jedince, až následně je čitelný na fyzicku, uvádí Venglářová (2011, s. 23).

Hlavní příznaky vyčerpání uvádí Stock (2010, s. 11-14):

**Vyčerpání:** daný jedinec pocítuje emoční a fyzické vysílení, neboli znechucení. Mezi emoční projevy vyčerpání patří sklíčenost, beznaděj, ztráta sebeovládání, pocity strachu, pocity prázdnoty, jistá apatie. Vyčerpání se promítá i do fyzického jedince, jedná se o projevy nedostatku energie, slabosti, chronické únavy, poruchy spánku, poruchy paměti a soustředěnosti a další.

**Odcizení:** jeho projevem je odosobněný, lhostejný postoj. Projevuje se v postupné ztrátě idealismu, cílevědomosti a zájmu o práci a vůbec okolí jedince jako celku. Daný jedinec může projevovat odcizení pohrdavým, sarkastickým až agresivním chováním. Pracovní nasazení jedince, se z dříve výkonného zaměstnance, snižuje na minimum.

**Pokles výkonnosti:** jedinec ztratil víru sám v sebe a vnímá se jako neschopný vykonávat pracovní činnosti v potřebném čase a kvalitě. Mezi hlavní projevy patří nespokojenost s vlastním výkonem, nižší produktivita, ztráta nadšení, nerozhodnost, ztráta motivace, pocit selhání.

### **Vývoj syndromu vyhoření**

Syndrom vyhoření a jeho vývoj prochází určitými fázemi, Stock (2010, s. 15) hovoří o dlouhodobém procesu. Jedná se o fáze:

**Idealistické nadšení:** fáze, která vychází z extrémního nasazení daného jedince pro vykonávání pracovní činnosti, dochází k naprostému oddání pracovní pozicí, oddálení jedince od okolí.

**Stagnace:** fáze, kdy pro jedince není práce tak vzrušující, celý jeho život se omezí pouze na práci. Začínají se projevovat první problémy v rodině jedince.

**Frustrace:** dochází k pochybnostem o vlastním snažení, zpochybnění sebe a výsledků své práce

**Apatie:** vnitřní rezignace jako obranná reakce proti frustraci. V práci vykonává pouze nutné úkoly a zejména co nejrychleji. Totální opadnutí prvotního zájmu, které střídá pocity zoufalství.

### **Rizikové faktory syndromu vyhoření**

Syndrom vyhoření je nejčastěji následkem soutěživého pracovního prostředí či strachu o ztrátu pracovní pozice. Tyto náročné podmínky vedou ke stresu, který je původcem celého procesu, uvádí Stock (2010, s. 20 - 30). Definuje tyto faktory:

**Obecné rizikové faktory:** nejistota pracovního života v důsledku s nestabilitou na trhu práce, obavy ze ztráty pracovního místa.

**Zvýšená pracovní zátěž:** neustálá přeinformovanost vycházející z informační společnosti, záplava údajů, texty a vzdělávacími materiály. Jedná se o stresový faktor, který vzniká následkem zvyšování vlastních či vnějších požadavků na jedince, které není schopen zvládnout.

**Působení rušivých elementů:** mezi hlavní rušivé elementy mohou patřit rušící kolegové, tak i technologické vlivy – telefon, email, zprávy, komunikace na sociálních sítích.

**Nedostatek samostatnosti:** pracovník je svázán rigidními pravidly, nemá možnost vlastní iniciativy při plnění úkolů, jeho práce podléhá přílišné kontrole následkem toho, vzrůstá jeho nespokojenost.

**Nedostatek uznání:** hlavním prvkem oblasti uznání je motivace. Motivace v práci, ve vlastní rozvoj a zdokonalování dovedností. Chybí pocit ocenění okolí.

**Špatný kolektiv:** kolektivu, ve kterém chybí synergie, kolegialita, převládá závist a neúcta, nevraživá atmosféra vyvolává pocit ohrožení a následkem toho dochází k vyvolání stresu.

**Nespravedlnost:** protěžování či upozadování pracovníků v pracovním kolektivu má za následek napjatou atmosféru. Podceňování či diskriminace velmi závažně narušuje celkové pracovní klima.

**Konflikt hodnot:** rozdílnost individuálních hodnot jedince a hodnot organizace, které vedou k jednání daného jedince v rozporu, sama se sebou.

## 4.2 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Při znalosti a určení faktorů, které jsou důsledkem syndromu vyhoření lze definovat chování, které zamezí vzniku či rozvoji syndromu vyhoření. Stock (2010, s. 50) uvádí vytvoření jistého odstupu mentálního i fyzického od zahlcení povinnostmi, které jsou daným jedincem realizovány tak automaticky, že není schopen již vidět, ani vnímat případné chyby. Dalším důležitým bodem je realistické plánování svého času a úkolů v něm obsaženým. Neklást na sebe sama přemíru úkolů, které v konečné fázi nebudou mít tu správnou kvalitativní míru. S tím úzce souvisí plánování a správné formulování cílů, které jsou výsledkem daných úkolů.

Velmi zásadním bodem v prevenci syndromu vyhoření je vyváženost pracovního a soukromého života. Jedinec by měl najít bilanci mezi výdejem energie v profesní oblasti a příjmem energie v oblasti života soukromého.

### 4.3 FLUKTUACE

Fluktuace definuje výměnu pracovních pozic, původního pracovníka, nahradí pracovník nový. Míra fluktuace se u velkých společností pohybuje v rozmezí 5-7%, uvádí Radek Štěpán (2016, [www.epenize.eu](http://www.epenize.eu)). Fluktuace působí na danou společnost negativně, ale také způsobuje několik pozitivních dopadů. Noví zaměstnanci mohou přinést mnoho nových nápadů a mohou tak společnost posunout mnohem dál. Taktéž určitá diverzita zaměstnanců může společnosti pomoci v řadě nových tvůrčích myšlenek. Mezi nejčastější negativní faktory patří zejména hledání adekvátní náhrady za odchodícího zaměstnance, což pro společnost znamená vynaložení finančních prostředků navíc, které krátí hospodářský výsledek společnosti, dalšími negativními dopady jsou dočasný pokles výkonu, nabourání morálky a stability pro stávající zaměstnance, ztráta efektivity a dopad na vztahy s klienty.

Mezi velmi závažné a hlavní důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti patří nedostatek důvěry a ocenění ze strany nadřízených a kolegů. Pro stabilitu zaměstnanců jsou velmi důležité důsledné, individuální projevy ocenění směrem k jednotlivým zaměstnancům, od jejich manažerů. Fluktuaci lze předcházet systematickým adaptačním plánem pro nově nastoupené zaměstnance, tak i pochopením a znalostí potřeb stávajících zaměstnanců. Velmi důležitou úlohu mají řídicí linioví manažeři, kteří díky komunikaci se svými podřízenými mohou dané informace zjistit a následně je mohou předat managementu společnosti. Ten, by měl zaměstnancům dát pocit spolupodílení na chodu společnosti. K tomu lze využít mnoho nástrojů. Například databázi pro vylepšování služeb, produktů, kam mohou jednotliví zaměstnanci přispívat svými nápady a náměty na zlepšení, chat s generálním ředitelem, různá forma dotazníků týkající se problematiky nastavených benefitů společnosti, tak i pravidelně zasílaných dotazníků zjišťující celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

## 4.4 PŘÍČINY FLUKTUACE

Dle vyjádření Vnoučkové (2013, s. 100) pokud odcházejí zaměstnanci z organizace, z vlastní vůle jedná se zejména o důvody nenaplnění očekávání od pracovního místa, nesoulad s firemní kulturou, nedostatek jistoty, nedostatečné odměňování, špatné vztahy a minimální komunikace a uznání. Je velkou chybou pokud organizace nevěnuje těmto signálům pozornost, protože důvody odchodu zaměstnanců se často opakují a organizace tak přichází o své největší know-how a to zaškolené zaměstnance.

Vnoučková (2013, s. 99) uvádí tyto konkrétní důvody:

- **Očekávání:** nepodporování nápadů na zlepšení či vytvoření nových procesů, pracovních postupů, produktů, nedostatek konkrétních očekávání, nesoulad pracovního a soukromého života.
- **Vztahy:** nedostatečná týmová spolupráce mezi kolegy, negativní vztahy mezi kolegy, špatný vztah s nadřízeným, nespravedlivé zacházení.
- **Jistota:** nekalé platební praktiky, malá důvěra v nejvyšší vedení, nejistota ohledně jejich budoucnosti, nedostatek zájmu o jejich samotný rozvoj, nejistota stálosti zaměstnání.
- **Uznání:** nedostatečná možnost příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, nenaplňující práce, nedostatek uznání.
- **Komunikace:** nedostatek upřímnosti, integrity, etiky, chybějící otevřená komunikace, nedostatečná podpora pro vstupy a podněty.
- **Odměňování:** nedostatečné platové ohodnocení, nevyhovující nastavené benefity, odměna, která neodpovídá výkonu
- **Kultura:** pracovní poměr, který není pružný, nadměrné pracovní požadavky a zatížení, nedostatek potřebných zdrojů, nesoulad s firemní kulturou, nízké zaměření na kvalitu.

Hlavní příčinou nespokojenosti a důvodu odchodu zaměstnanců je faktor odměňování, konkrétně oblast nedostatečných zaměstnaneckých benefitů, nedostatečné platové ohodnocení a odměna, která neodpovídá výkonu. Další velmi významnou

dominantou nespokojenosti zaměstnanců je oblast komunikace, konkrétně nedostatek upřímnosti, integrity, etiky, nedostatečná zpětná vazba od manažerů. Zaměstnanci vyžadují upřímnost, otevřenou komunikaci, dostatečné ocenění, pochvalu a pravidelnou zpětnou vazbu.

## 4.5 PREVENCE FLUKTUACE

Organizace, která se věnuje prevenci fluktuace, by měla věnovat pozornost výše uvedeným problematickým faktorům. Úvodní minimalizací dané problematiky je již samotný výběr zaměstnanců na vhodná pracovní místa, tak aby byly dostatečně využity jejich znalosti a potenciál. Z tohoto důvodu je velmi žádaný velmi detailní popis samotné pracovní pozice, tak aby nedocházelo k rozdílnosti mezi vzděláním, schopnosti uchazeče a nabízenou pozicí, uvádí Vnoučková (2013, s. 173).

Nejdůležitějším podnětem, který vede k odchodu zaměstnance je nenaplnění očekávání, který souvisí s jeho budoucím stavem, který je daný znalostmi, zkušenostmi, motivací a způsobilostí. Organizace by si tyto vlivy měla včas uvědomit a pravidelně hodnotit. Manažer, který zvažuje nábor konkrétního uchazeče na dané pracovní místo, by měl věnovat dostatečnou pozornost synergii uchazeče nejen s pracovní náplní, ale také s pracovním okolím – kolegové, věkový průměr té dané pracovní skupiny, zaměřením, atmosférou v pracovní skupině a další prvky, které ovlivňují pracovní skupinu. Velmi důležitým faktorem je též prověrka způsobu vedení lidí, ze strany manažera směrem ke svěřenému týmu. Z případného nesouladu manažerského stylu vedení a danými zaměstnanci vzniká nespokojenost se stylem komunikace. Je tedy důležité nalézt případné nesoulady v komunikaci a ty odstranit a přehodnotit způsob práce se zaměstnanci v podobě podpory v daném výkonu práce pro vznik pocitu důležitosti, spokojenosti a jejich potřebnosti pro organizaci.

Zaměstnanci by také měli být informováni o plánovaném vývoji organizace, o jejich vizích a strategiích. Následkem toho budou zaměstnanci seznámeni s tím, kam daná společnost směřuje a zároveň bude předejito katastrofickým nepodloženým scénářům, které mohou být následkem nedostatečné informovanosti. V oblasti rozvoje a vzdělávání by měli mít zaměstnanci možnost participovat na možnosti výběru svého školení či tréninku, které jim pomůže v nabití nových dovedností a znalostí. Jako další nástroj

v dané oblasti lze využít plánovaných rotací pracovních míst, informování o smyslu jejich konkrétní práce na celkovou prosperitu společnosti.

V oblasti odměňování by se měla organizace zajímat zejména o oblast benefitů, která je dle Vnoučkové (2013, s. 174) pro zaměstnance velmi důležitá. Nastavit v organizaci takový benefitní systém, který bude zajímavý a využitelný pro všechny zaměstnance, by mělo být cílem organizace, která má o své zaměstnance zájem. Taktéž je podstatné komunikování odměňování, tak aby zaměstnanci nepodléhali dojmu, že je odměňování v jejich organizaci nespravedlivé, že jsou například některé osoby protěžovány a hodnoceny nadprůměrně a naopak. Je tedy důležité transparentní zpřístupnění vývoje výsledků a odměn každého zaměstnance, tak aby si každý zaměstnanec mohl tato data sledovat. Zaměstnanci by měli mít také možnost sledování odměn v globálním měřítku, například to může být odměňovací systém s pevně danými odměnami na intranetu organizace. V oblasti vztahů je žádoucí vytvoření přátelské atmosféry v organizaci, podpora spolupráce, budování týmů a zjednodušení organizační struktury – snížení rozpětí moci. Zaměstnanci by měli být součástí rovných vztahů, tak i otevřené komunikace napříč pozicemi, bez ohledu na postavení. Pro budování vztahů mohou být nápomocny různé mimopracovní, volnočasové aktivity, v podobě teambuildingů. Tam mohou zaměstnanci navázat přátelské vztahy, jenž celkově upevňují organizační spolupráci a pevnost dané struktury.



## PRAKTICKÁ ČÁST

Předmětem diplomové práce je komunikace v pracovní skupině, zejména z manažerského pohledu, a její vliv na rozvoj zaměstnanců, její přínos pro práci v pracovní skupině a v neposlední řadě na oblast fluktuace. Empirická část diplomové práce se věnuje výzkumu v podobě dotazníkového šetření, který zodpoví otázky na danou problematiku.

Organizace, ve které se výzkum realizuje je bankovní instituce, působící na evropském trhu, konkrétně byly osloveny pražské pobočky, jednoho ze třech pražských regionů. Pro organizaci je velice důležité v této dynamické době mít to nejcennější a to motivované a stabilizované zaměstnance na správných pracovních pozicích. Vlivem politických, ekonomických, legislativních a společenských změn je tento faktor velmi obtížně udržitelný. Konkrétně v oblasti financí je nesmírně důležité budování a udržení vztahu bankéř – klient, nejen pro prosperitu dané organizace, ale zejména pro celkovou spokojenost všech zúčastněných stran.

Teoretická část této diplomové práce se věnuje vymezením základního pojmu komunikace, tak i druhy komunikace. Typům manažerským nástrojům, které jsou v organizaci využívány, motivací, rozvojem, syndromem vyhoření, fluktuací zaměstnanců, tak i její prevencí.

Empirická část diplomové práce se zaměřuje zejména na výzkum, který je realizován metodou dotazníkového šetření. Stanoveny jsou tři hypotézy, které dané tvrzení potvrzují či vyvrací. Obsahem je popis metodiky práce, tak i metoda sběru dat, analýza a ve finální části implementace zjištěných dat. Praktická část je ukončena rekapitulací, tak i seznamuje s výsledky empirického šetření této diplomové práce.

## 5 METODIKA PRÁCE

Tato část diplomové práce popisuje metodu, která byla použita pro zpracování dat, tak i pro definování hypotéz souvisejících s cílem diplomové práce. Definován bude výzkumný vzorek respondentů, jejich charakteristika, zjištěné výsledky výzkumu, tak i jejich shrnutí a závěrečná diskuse.

### 5.1 METODOLOGIE A PRACOVNÍ POSTUP

S ohledem na diskrétní prostředí bankovního domu byla zvolena výzkumná metoda dotazníkového šetření. V dotazníku byly uvedeny uzavřené otázky doplněny jednou otevřenou otázkou, která zodpovídala na nejpřínosnější školení oslovených respondentů. Jako jediným rozlišovacím ukazatelem bylo číselné označení pracovních skupin – bankovních poboček daného pražského regionu. Samotný dotazník byl počáteční fází rozdělen na demografické údaje – pohlaví, věk, dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti v dané organizaci, v letech. Uvedené otázky daného dotazníku souvisely s definovanou problematikou vlivu komunikace v pracovní skupině.

Dotazník byl distribuován přes jednotlivé manažery daných poboček na podřízené zaměstnance. Sběr dat probíhal v období 1. 12. 2019 – 31. 12. 2019. Dotazník obsahuje 18 otázek, z čehož 13 otázek bylo uzavřených, 1 otevřená a 5 otázek odpovídalo na demografické údaje. Osloveno bylo celkem 14 pražských poboček, z čehož 3 pobočky na odeslaný dotazník vůbec nereagovaly. Osloveno bylo celkem 104 zaměstnanců, vyplněný dotazník odeslalo 66 zaměstnanců. Dotazníky byly distribuovány elektrickou podobou. Oslovení zaměstnanci byli seznámeni s uvedeným cílem zpracování dat, a to výzkumu pro empirickou část diplomové práce.

Zjištěné hodnoty byly zpracovány  $\chi^2$  – kvadrát testem s Yataovou korekcí a následně zaznačeny do tabulek a grafů. Dotazníkové šetření postoupilo potřebná data pro vyhodnocení hodnot teoretických četností, tak i testovacího kritéria, které byly použity ve výpočtu  $\chi^2$  – kvadrát testu. Hlavním ukazatelem pro potvrzení či vyvrácení hypotéz je stanovena hodnota významnosti 0,05. V případě nižšího výsledku, než je stanovená hodnota významnosti, je daná hypotéza zamítnuta. Teoretická četnost je získána dle následujícího vzorce.

Graf č. 1 - Rovnice výpočtu Chí - kvadrát

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

## 5.2 VÝZKUMNÝ VZOREK

Distribuce dotazníku byla realizována v jednom ze třech pražských regionů dané bankovní organizace. Dotazník vyplnilo a zaslalo zpět celkem 66 respondentů, v období 1. 12. 2019 – 31. 12. 2019. Dotazníky byly zasílány elektronickou formou. S ohledem na podnikatelskou činnost organizace musel být distribuovaný dotazník schválen oddělením Compliance, tak i interním garantem. Podporou při sběru dotazníků byli jednotliví manažeři oslovených bankovních poboček. Oslovení zaměstnanci byli informováni o důvodu a záměru dotazníkového šetření, tak i byli ujištěni o zachování jejich anonymity. Získaná data byla následně zpracována pomocí programu Excel. Vzor zaslání dotazníku je přílohou této diplomové práce.

## 5.3 DEFINICE HYPOTÉZ PRO VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

V souvislosti s cílem diplomové práce jsou zvoleny tři hypotézy, které korespondují s otázkami samotného dotazníkového šetření. Pro určení stanovených hypotéz je využita problematika vycházející z manažerské praxe autorky diplomové práce.

### Hypotéza 1

**Nulová hypotéza H<sub>10</sub>:** Mezi názory mužů a žen v bance je spokojenost se vzděláváním v rozvoji komunikace.

**Alternativní hypotéza H<sub>1A</sub>:** Mezi názory mužů a žen v bance není spokojenost se vzděláváním v rozvoji komunikace.

### Hypotéza 2

**Nulová hypotéza H<sub>20</sub>:** Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že komunikace manažera je přínosem pro jejich práci ve skupině.

**Alternativní hypotéza H<sub>2A</sub>:** Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že komunikace manažera není přínosem pro jejich práci ve skupině.

### Hypotéza 3

**Nulová hypotéza H<sub>30</sub>:** Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že za fluktuací nestojí nedostatečná komunikace ve skupině.

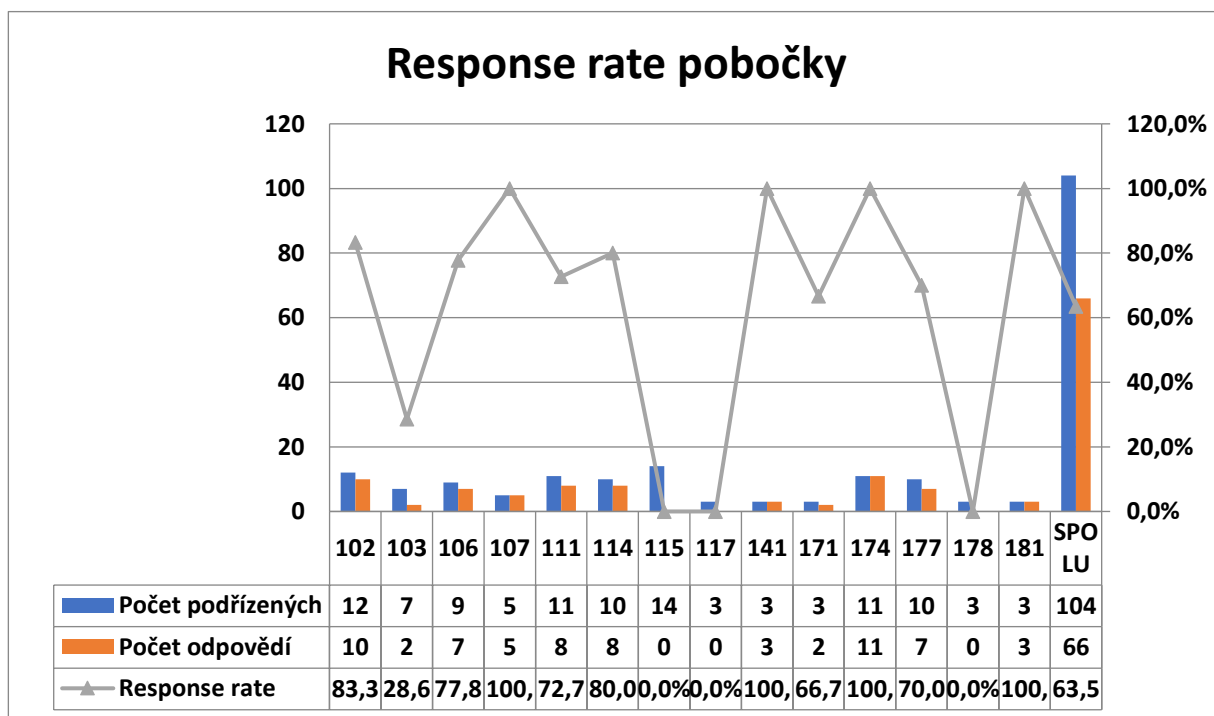
**Alternativní hypotéza H<sub>3A</sub>:** Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že za fluktuací stojí nedostatečná komunikace ve skupině.

## 5.4 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Oslovení respondenti jsou zaměstnanci banky. Pro identifikaci respondentů byly využity demografické otázky – pohlaví, věk, délka pracovní zkušenosti v bance, dosažené vzdělání a číslo konkrétní pobočky. Následující otázky byly pokládány, aby naplnili stanované hypotézy a celkový empirický výzkum.

*Otázka č. 1: Uveďte prosím číslo Vaší pobočky:*

Graf č. 2 - Response rate pobočky

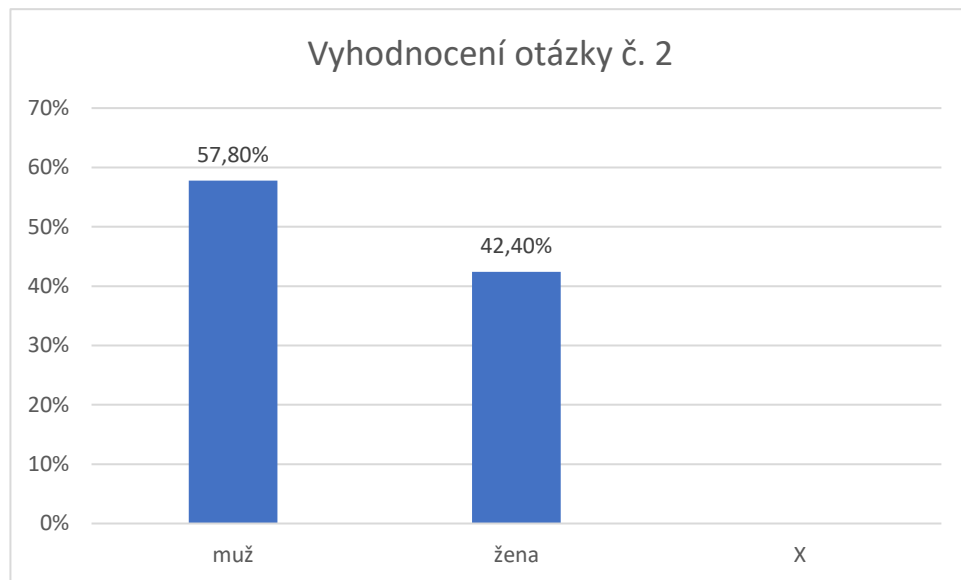


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 2: Uveďte prosím Vaše pohlaví:**

Dotazníkové šetření vyplnilo celkem 66 respondentů, z toho 57,8% mužů a 42,4% žen. Všichni respondenti odpovídali na níže položené dotazy.

Graf č. 3 - Vyhodnocení otázky č. 2

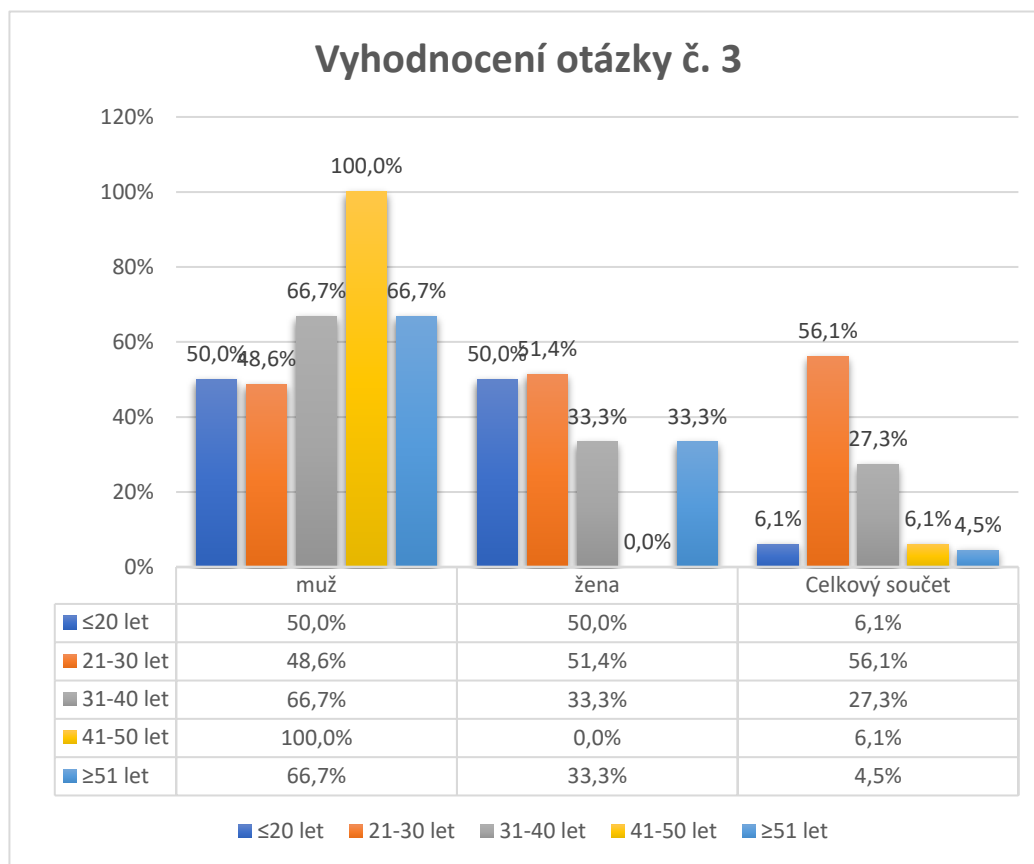


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 3: Uveďte prosím Váš věk:**

Respondenti uvedli, že jejich nejčetnější věková skupina 56,1% je věk 21 – 30 let, a to více ženy 51,4%. Druhou velice početnou skupinou respondentů je věková kategorie mezi 31 – 40 let v zastoupení 27,3%, z toho 66,7% mužů. Pouhé 4,5% zastupují respondenti ve věkové kategorii 51 let a více, a také respondenti 20 let a méně v zastoupení 6,1%.

Graf č. 4 - Vyhodnocení otázky č. 3

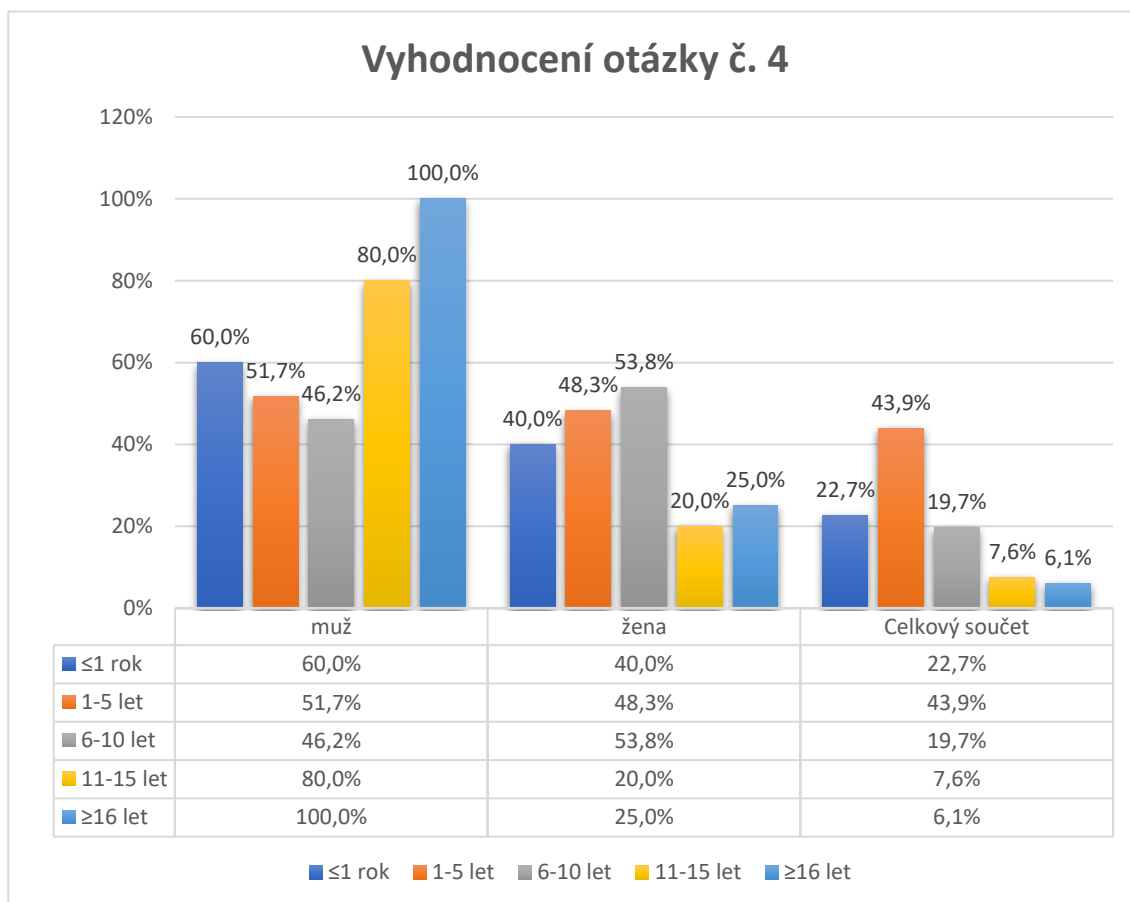


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 4: Uveďte prosím, kolik let pracujete v naší bance:**

Dotazovaní respondenti ve větší míře 43,9% mají pracovní zkušenost v bance od jednoho roku do pěti let. Druhá početnější skupina jsou zaměstnanci, kteří jsou v bance mladší jednoho roku, a to v zastoupení 22,7%. Nejmenší početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou v bance 16 let a více – 6,1%.

Graf č. 5 - Vyhodnocení otázky č. 4

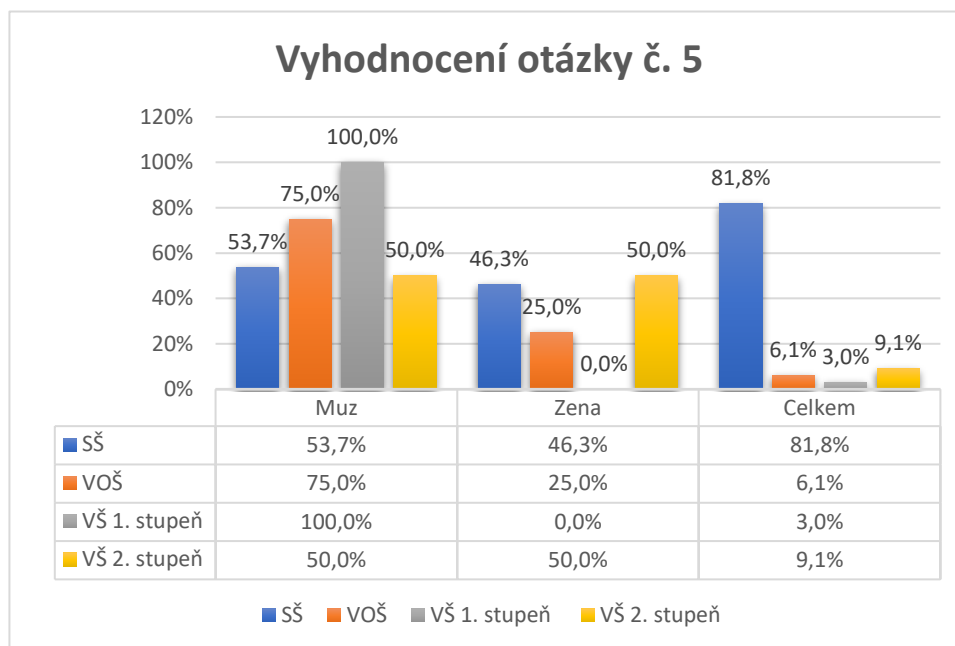


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Označte prosím křížkem Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

Největší zastoupení mají středoškoláci s maturitou 81,8%. z toho větší zastoupení mužů 53,7%. Druhou početnou skupinou jsou vysokoškoláci, kteří absolvovali druhý stupeň navazujícího studia 9,1%, poté zaměstnanci s vyšší odborné školy 6,1% ve větším zastoupení mužů 75,0% než žen 25,0%. Poslední skupina jsou absolventi vysokých škol 3,0% s prvním stupněm vzdělání.

Graf č. 6 - Vyhodnocení otázky č. 5

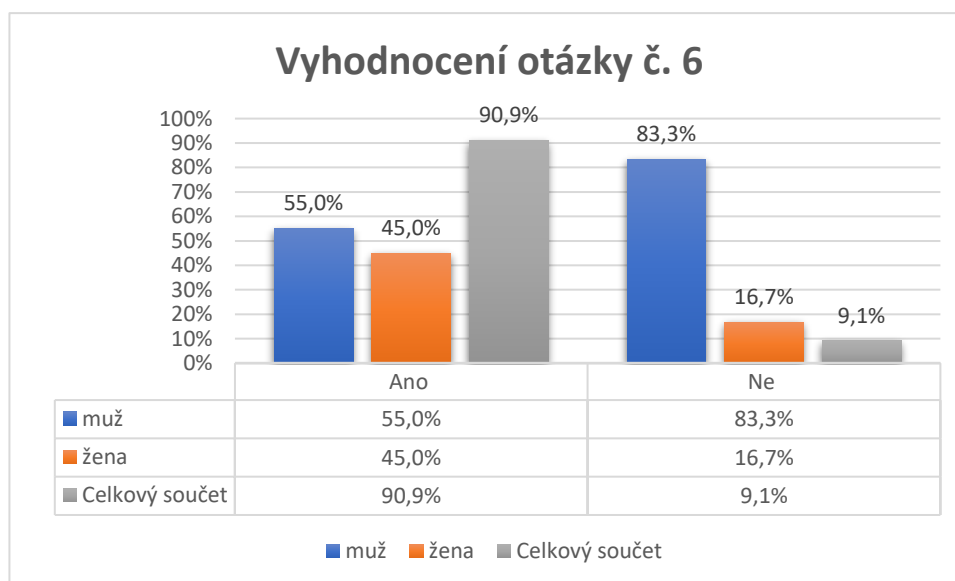


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 6: Máte v bance dostatečný prostor na další vzdělávání?**

Položená otázka se zaměřuje na zaměstnance, zda mají dostatečný prostor na vzdělávání. Celkově odpovědělo 66 oslovených respondentů, z toho větší podíl tvrdí, že má dostatečný prostor. Větší část respondentů 55% byli muži, menší část ženy 45%. Pouhých 9,1% odpovědělo na otázku negativně.

Graf č. 7 - Vyhodnocení otázky č. 6



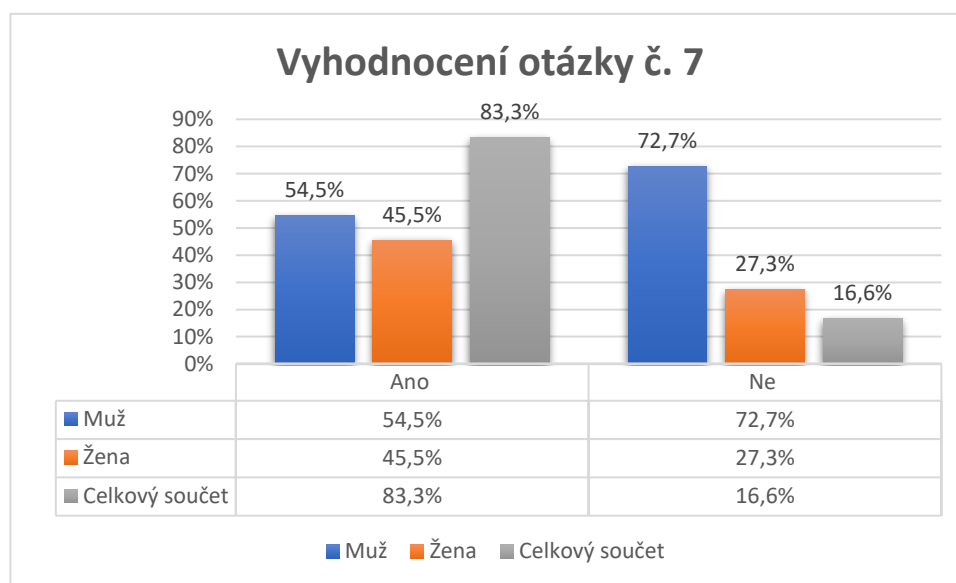


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 7: Máte možnost výběru typu školení?

Z dotazníkového šetření lze vyčíst, že respondenti 83,3% mají možnost výběru typu školení. Větší podíl na negativní odpovědi převážně muži 72,7%, z celkového zastoupení 16,6%. Lze tedy tvrdit, že převážně větší část odlovených respondentů prostor pro výběru typu školení mají.

Graf č. 8 - Vyhodnocení otázky č. 7

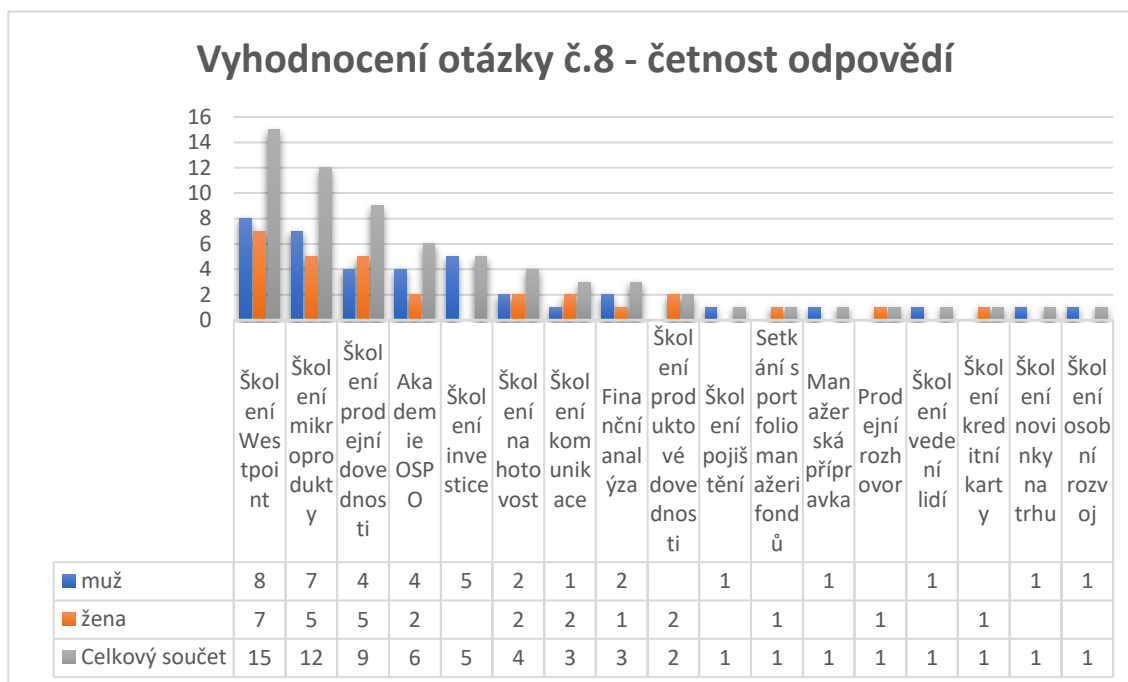


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 8: Které ze školení je pro Váš rozvoj v bance nejpřínosnější?

Znázorněný graf ukazuje četnost odpovědí k otázce, která se zaměřuje na školení s nejvyšším přínosem pro zaměstnance.

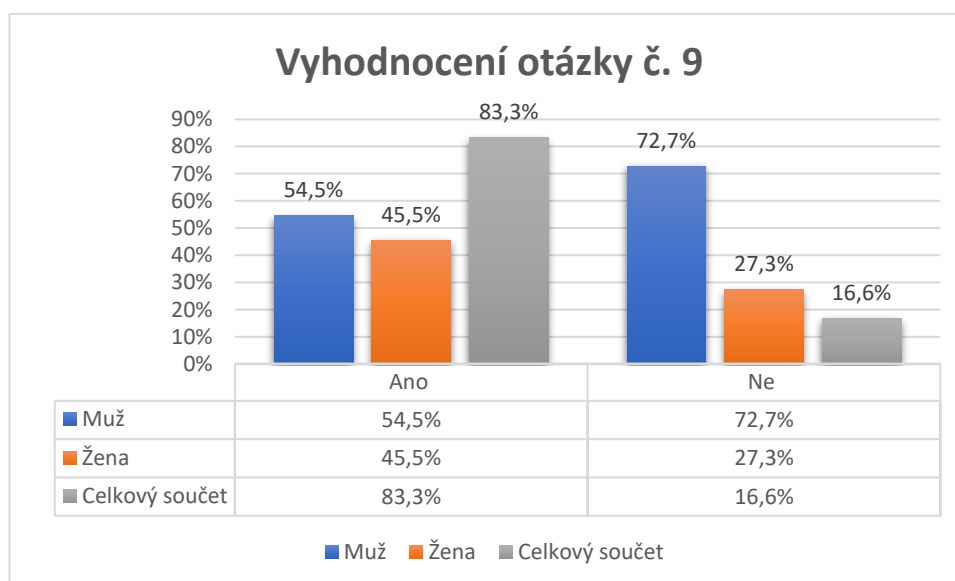
Graf č. 9 - Vyhodnocení otázky č. 8



**Otázka č. 9: Jste spokojen/a se vzděláváním na komunikaci v bance?**

Respondenti v této otázce vyjádřili spokojenost se vzděláváním na komunikaci v bance 83,3% z toho větší váhu mají muži 54,4% v kladných odpovědích. Pouhých 16,6% oslovených respondentů z celkového součtu odpovědělo, že nejsou spokojeni. Nespokojenost vyjádřilo 72,7% mužů.

Graf č. 10 - Vyhodnocení otázky č. 9

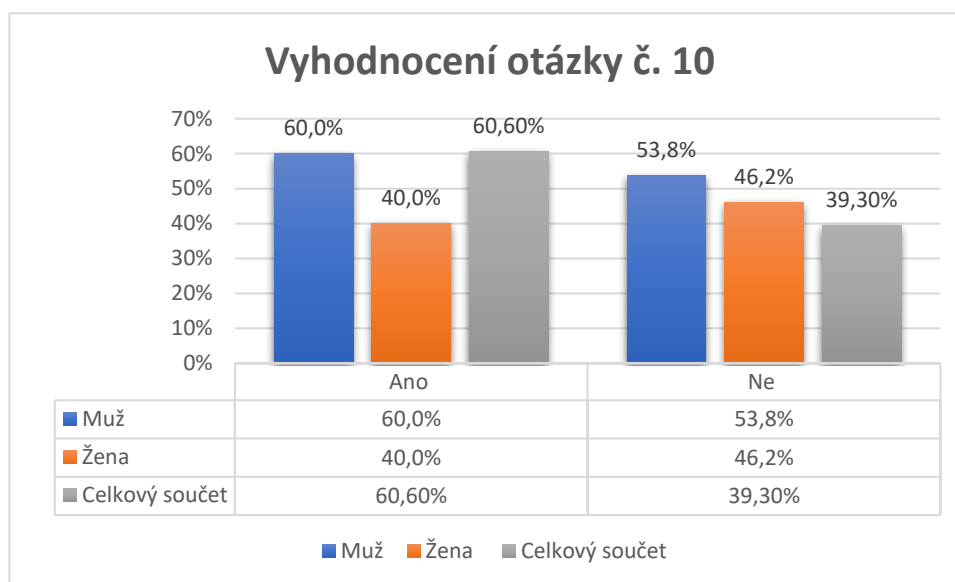


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Můj/moje nadřízený/á mi navrhuje školení na zvýšení mých kompetencí:**

Otázka zjišťovala, zda zaměstnanci vnímají, že jejich nadřízený/á realizuje návrhy vhodných školení v rámci zvýšení kompetencí konkrétního jedince. Z dotazníkového šetření lze vyčíst, že oslovení respondenti vnímají výběr školení s úmyslem zvýšení kompetencí ze strany nadřízeného 60,6%. Pouhých 39,3% respondentů, a to převážně muži 53,8% nevnímají návrh školení za účelem zvýšení kompetencí.

Graf č. 11 - Vyhodnocení otázky č. 10

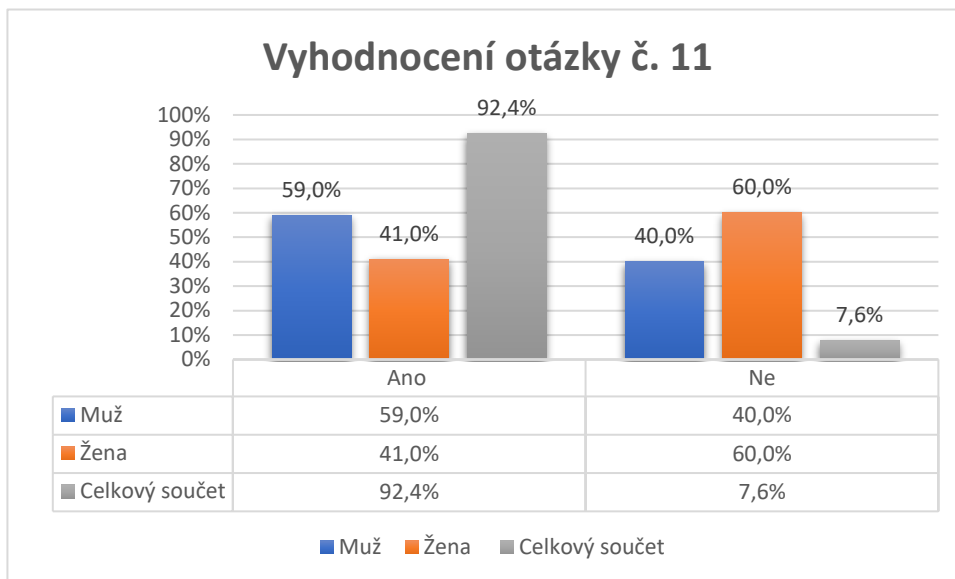


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Můj/moje nadřízený/á má dobré komunikační schopnosti:**

Z výsledků dotazníkové šetření lze vyčíst, že 92,4% oslovených respondentů tvrdí, že jeho nadřízený má dobré komunikační schopnosti. Více tento fakt vnímají muži 59,0% než ženy 41,0%. Pouhých 7,6% oslovených respondentů z celkového počtu 66 oslovených si myslí, že jejich nadřízený dobré komunikační schopnosti nemá. Větší podíl mají ženy 60,0% a menší muži 40,0%.

Graf č. 12 - Vyhodnocení otázky č. 11

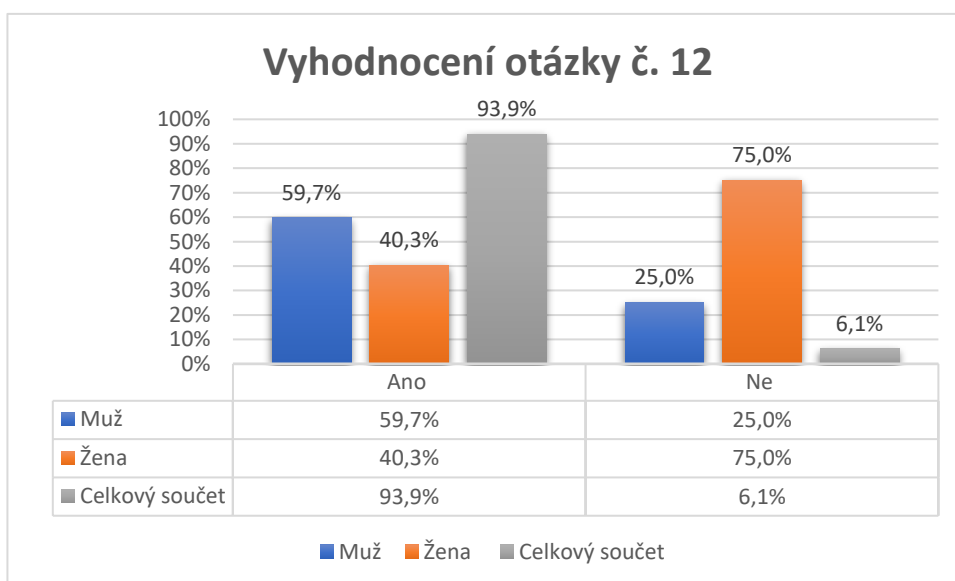


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 12: Můj/moje nadřízený/á komunikuje srozumitelně:**

Respondenti v celkovém zastoupení 93,9% si myslí, že jejich nadřízený nebo nadřízená komunikuje srozumitelně. Větší podíl mají muži 59,7% než ženy 40,3%. Menší zastoupení respondentů si nemyslí, že komunikace nadřízeného je srozumitelná 6,1%.

Graf č. 13 - Vyhodnocení otázky č. 12

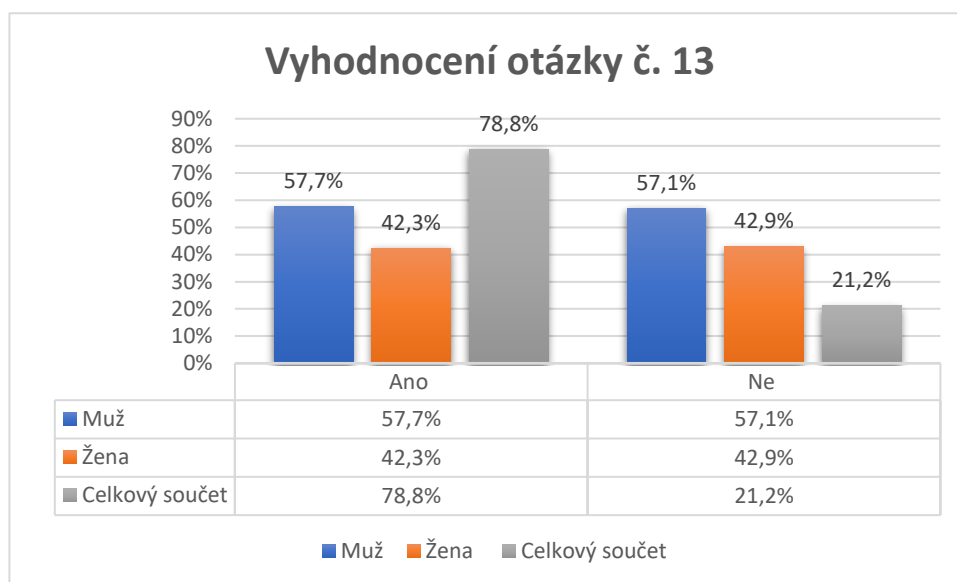


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 13: Je komunikace nadřizované/ho přínosem pro Vaši práci ve skupině?**

Otázka byla položena respondentům, aby zjistila, zda práce ve skupině souvisí s komunikací nadřizovaného a zároveň hodnotí její přínos. Oslovení respondenti odpověděli kladně 78,8%, resp. si myslí, že komunikace nadřizovaného má pozitivní přínos pro práci zaměstnance ve skupině. Větší podíl na této myšlence mají muži 57,7% než ženy 42,3%. Pouhých 21,2% odpovědělo, že si nemyslí, že komunikace nadřizovaného má přínos do jejich práce ve skupině.

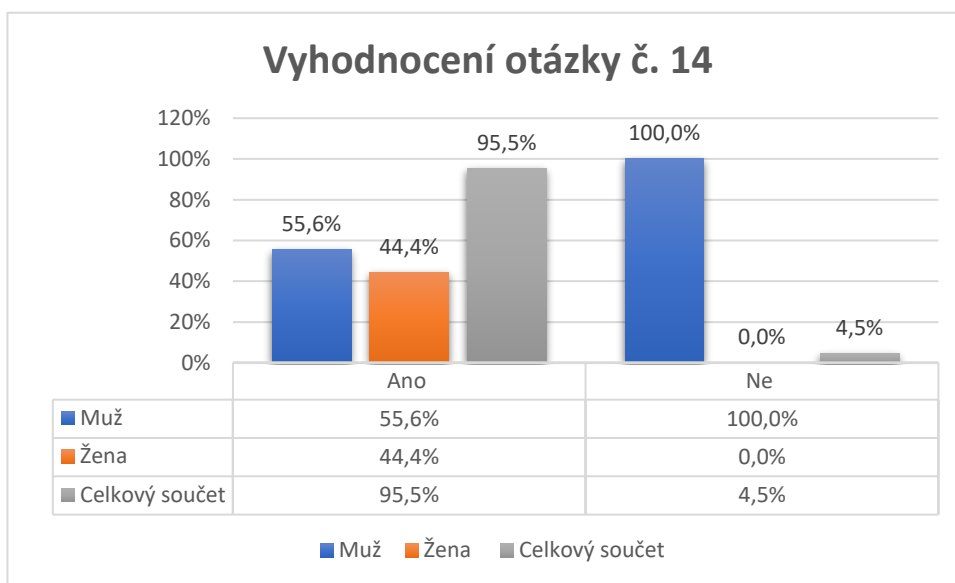
**Graf č. 14 - Vyhodnocení otázky č. 13**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 14: Udělá si na Vás Váš manažer/ka čas v rámci pracovní komunikace?**

Graf č. 15 - Vyhodnocení otázky č. 14

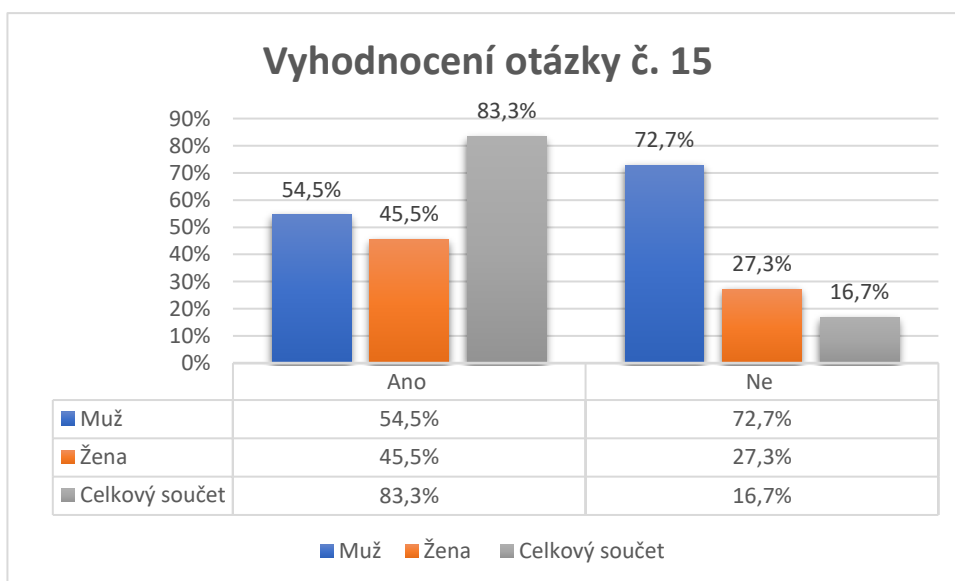


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 15: Můj/moje nadřízený/á má empatické a asertivní citění:**

Respondenti odpověděli kladně na otázku č. 15 ve výši 83,3%, že jejich nadřízený/á má empatické a asertivní citění. Větší část byla muži 54,5% a menší ženy 45,5%. Pouhých 16,7% respondentů odpovědělo negativně. Větší podíl z oslovených byli muži 72,7%.

Graf č. 16 - Vyhodnocení otázky č. 15

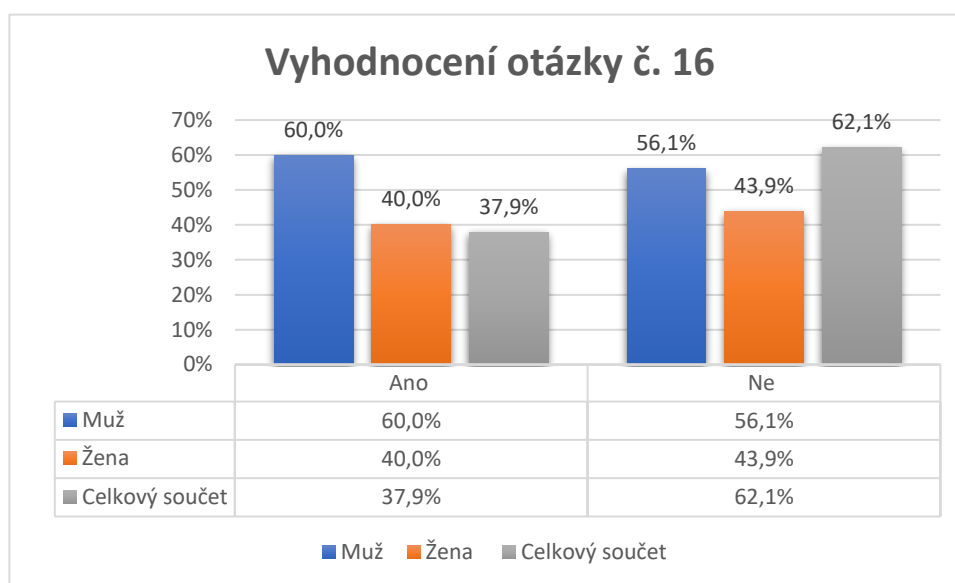


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 16: Myslíte si, že je fluktuace na Vaší pobočce vysoká?**

Respondenti si ve větším zastoupení nemyslí 62,1%, že fluktuace na pobočce je vysoká. Větší část respondentů v této odpovědi byli muži 56,1% a menší ženy 43,9%. Pouhých 37,9% považují za správné tvrzení, že na jejich pobočce fluktuace je vysoká.

Graf č. 17 - Vyhodnocení otázky č. 16

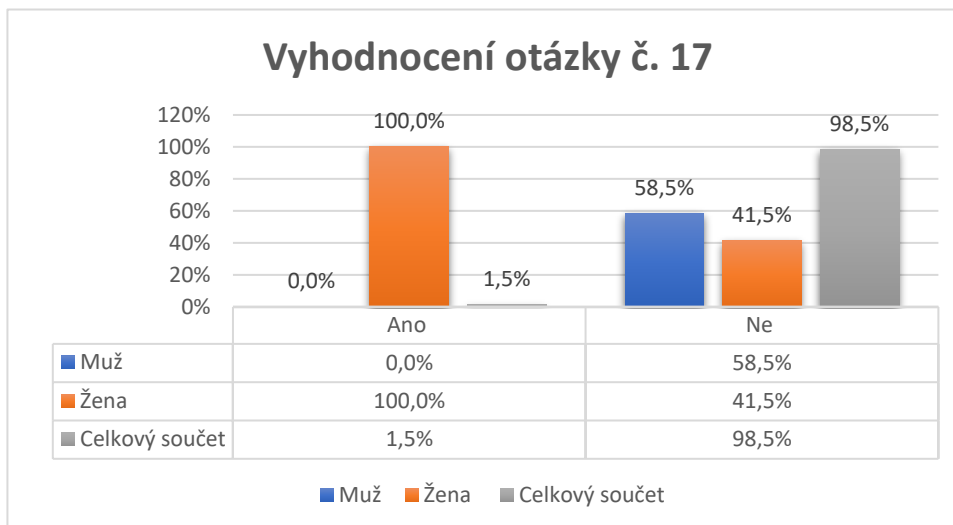


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17: Stojí za fluktuací na Vaší pobočce špatná komunikace s manažerem?**

Dle výsledku z dotazníkového šetření lze vyčíst, že 98,5% oslovených respondentů si nemyslí, že fluktuace je způsobená špatnou komunikací s manažerem. Pouhých 1,5% respondentů má názor, že zvolená nevhodná komunikace ze strany manažera ovlivní fluktuaci na pobočce.

Graf č. 18 - Vyhodnocení otázky č. 17

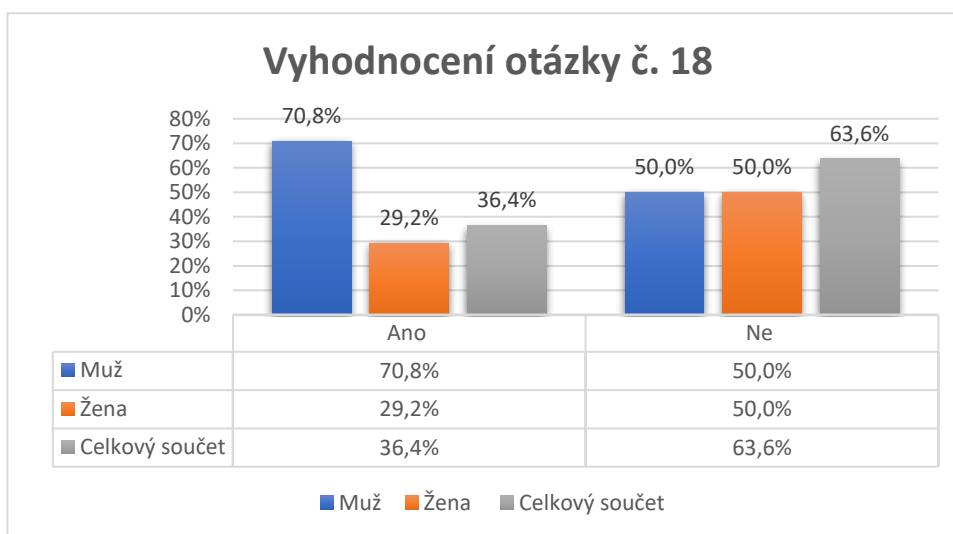


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 18: Myslíte si, že za fluktuací na Vaší pobočce je syndrom vyhoření?**

Větší podíl respondentů 63,6% dle výsledku výzkumu si myslí, že s fluktuací na pobočce nemá spojitost syndrom vyhoření. Zajímavým zjištěním bylo, že podíl je u mužů i žen stejný. Pouhých 36,4% oslovených respondentů odpovědělo, že souvislost s fluktuací na jejich pobočce má syndrom vyhoření co dočinění. Názor zastává 70,8% mužů a 29,2% žen.

Graf č. 19 - Vyhodnocení otázky č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování



## 6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkum empirické části diplomové práce byl zaměřen na vliv komunikace manažera a pracovní skupinu jako celku, zejména spokojenost zaměstnanců se vzděláváním rozvoje komunikace v dané organizaci, na přínos komunikace manažera na pracovní skupinu a vliv komunikace na oblast fluktuace. Osloveni dotazníkovým šetřením byli respondenti – zaměstnanci pražského regionu, bankovního domu. Dotazník je zaměřen na spokojenost v oblasti rozvoje v dané organizaci tak i na možnost dalšího vzdělávání a výběru typu školení. Oslovení zaměstnanci se též měli vyjádřit otevřenou otázkou k nejpřínosnějšímu školení pro jejich práci. Část dotazníku se věnuje vlivu komunikace manažera na přínos pro práci v dané pracovní skupině. Závěrečná část dotazníku klade otázky týkající se fluktuace konkrétní pracovní skupiny.

Empirická část diplomové práce vychází z teoretických poznatků týkající se dané problematiky. Tyto poznatky byly nastudovány z literárních pramenů, jenž definují otázky týkající se dané oblasti. Dotazník byl v úvodní části rozdělen na demografické údaje – pohlaví, věk, dosažené vzdělávání, pracovní zkušenosti v letech, které identifikují dané respondenty. Otázky byly samostatně vyhodnoceny na základě celkových zjištění a následně byly rozděleny dle pohlaví dotázaných zaměstnanců. Definované otázky dotazníkového šetření a hypotéz souvisely s cílem empirické části diplomové práce.

Cílem výzkumu je zjištění vlivu komunikace manažerů v dané organizaci na oblast vzdělávání komunikace, vlivu na prosperitu pracovních skupin a názorů dotázaných zaměstnanců na fluktuaci v dané organizaci. Předmětem pro vyhodnocení byly zvoleny tři hypotézy, které pomocí  $\chi^2$  – kvadrát testu určily potvrzení či vyvrácení dané hypotézy. Hypotézy jsou vyhodnoceny samostatně s příslušným grafickým znázorněním zjištěného výsledku. Jako zdrojová data pro samotné grafické znázornění byly využity pozorované četnosti, které sloužily jako podkladová data k výpočtu teoretických četností, uvedených v jednotlivých tabulkách, té dané hypotézy. Tato data sloužila k výpočtu  $\chi^2$  a p-value. Na základě výsledků četností se pomocí vzorce  $\chi^2$  – kvadrát s Yataovou korekcí vypočetl finální výsledek. Konečný ukazatel potvrzuje či vyvrací definované hypotézy, které mají určenou hodnotu významnosti 0,05. Na vyhodnocení hypotéz poukazuje následující text.

## 6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V rámci postavení cíle práce byly taktéž stanoveny tři hypotézy, které byly statisticky vyhodnoceny formou Chí – kvadrát metody. Výsledek je vypočten pomocí Chí – kvadrát testu a ten potvrzuje či vyvrací hypotézy.

**Nulová hypotéza  $H_{10}$ :** Mezi názory mužů a žen v bance je spokojenost se vzděláváním v rozvoji komunikace.

**Alternativní hypotéza  $H_{1A}$ :** Mezi názory mužů a žen v bance není spokojenost se vzděláváním v rozvoji komunikace.

### Kontingenční tabulka č. 1 – signifikace Chí – kvadrát testu (hypotézy1)

Tabulka 2 - Kontingenční tabulka č. 1 – signifikace Chí – kvadrát testu  $H_1$

Pozorované četnosti ( $n_{ij}$ )	Muži	Ženy	Celkem
ANO	30	25	55
NE	8	3	11
Celkem	38	28	<b>66</b>

Teoretické četnosti ( $e_{ij}$ )	Muži	Ženy
ANO	31,67	23,33
NE	6,33	4,67
Celkem	38,00	28,00

Testovací kritérium ( $K_{ij}$ )	Muži	Ženy
ANO	0,09	0,12
NE	0,44	0,60

Chi-sq	1,24
p-value	<b>0,27</b>

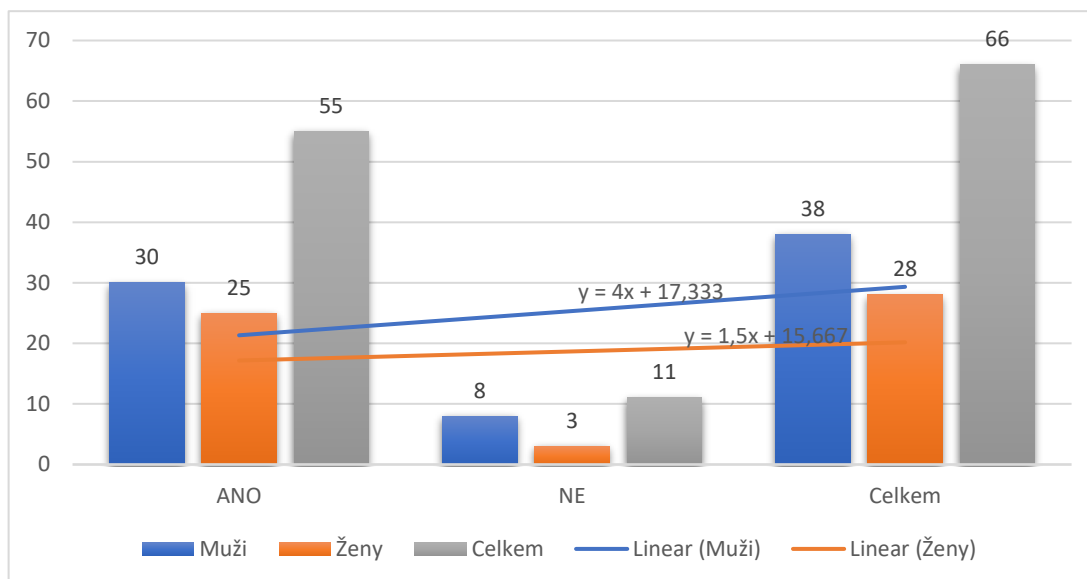
Test je signifikantní ( $p > 0.05$ )

Hypotéza  $H_{10}$  má podporu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Kontingenční graf č. 1 – signifikace $\chi^2$ – kvadrát testu (hypotézy1)

Graf č. 20 - Kontingenční graf č. 1 – signifikace  $\chi^2$  – kvadrát testu H1



Zdroj: Vlastní zpracování

$\chi^2$  – kvadrát test zhodnotil výsledek, který říká, že hodnota  $p$  je **0,27**. Hodnota je tedy větší než stanovená hladina významnosti 0,05 a z tohoto důvodu je přijata alternativní hypotéza. **Nulová hypotéza  $H_{10}$ :** Mezi názory mužů a žen v bance je spokojenost se vzděláváním v rozvoji komunikace. Lze tedy tvrdit, že zaměstnanci jsou spokojeni se vzděláváním rozvoji komunikace v dané organizaci. Výsledky šetření ukazují, že při celkovém počtu dotázaných zaměstnanců 66 odpovědělo kladně 55 zaměstnanců z čehož 30 mužů a 22 žen. Naopak nespokojenost projevilo 11 zaměstnanců, z toho 8 mužů a 3 ženy.

### Hypotéza 2

**Nulová hypotéza  $H_{20}$ :** Mezi názory mužů a žen bance panuje názor, že komunikace manažera je přínosem pro jejich práci ve skupině.

**Alternativní hypotéza H<sub>2A</sub>:** Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že komunikace manažera není přínosem pro jejich práci ve skupině.

**Kontingenční tabulka č. 2 – signifikace Chí – kvadrát testu (hypotézy2)**

Tabulka 3 - Kontingenční tabulka č. 2 – signifikace Chí – kvadrát testu H2

Pozorované četnosti (nij)	Muži	Ženy	Celkem
ANO	30	22	52
NE	8	6	14
Celkem	38	28	66

Teoretické četnosti (eij)	Muži	Ženy
ANO	29,94	22,06
NE	8,06	5,94

Testovací kritérium (Kij)	Muži	Ženy
ANO	0,000123	0,000167
NE	0,000456	0,000618
<b>Chi-sq</b>	0,001363	
<b>p-value</b>	<b>0,97</b>	

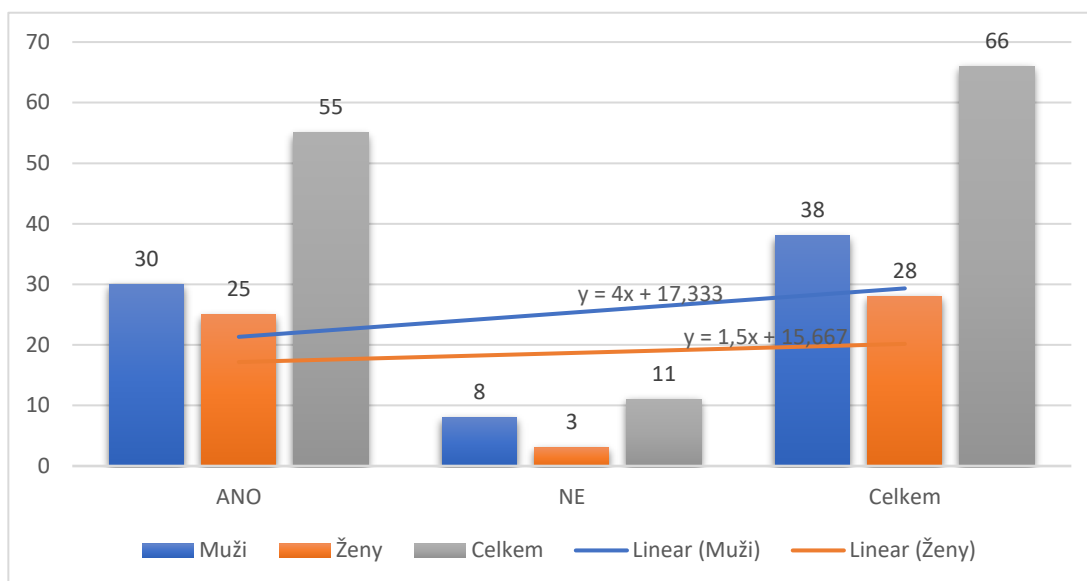
Test je signifikantní ( $p > 0.05$ )

Hypotéza H<sub>20</sub> má podporu

Zdroj: Vlastní zpracování

## Kontingenční graf č. 2 – signifikace Chí – kvadrát testu (hypotézy2)

Graf č. 21 - Kontingenční graf č. 2 – signifikace Chí – kvadrát testu H2



Zdroj: Vlastní zpracování

Chí – kvadrát test zhodnotil výsledek, který říká, že hodnota **p** je **0,97**. Hodnota je tedy menší než stanovená hladina významnosti 0,05 a z tohoto důvodu je přijata alternativní hypotéza. **Nulová hypotéza H<sub>20</sub>**: Mezi názory mužů a žen bance panuje názor, že komunikace manažera je přínosem pro jejich práci ve skupině. Lze tedy tvrdit, že pro dotázané zaměstnance je přínosem pro jejich práci komunikace manažera. Výsledky šetření ukazují, že při celkovém počtu dotázaných zaměstnanců 66 odpovědělo kladně 52 zaměstnanců z čehož 30 mužů a 22 žen. Naopak nespokojenost projevilo 14 zaměstnanců, z toho 8 mužů a 6 žen.

### Hypotéza 3

**Nulová hypotéza H<sub>30</sub>**: Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že za fluktuací nestojí nedostatečná komunikace ve skupině.

**Alternativní hypotéza H<sub>3A</sub>**: Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že za fluktuací stojí nedostatečná komunikace ve skupině.

### Kontingenční tabulka č. 3 – signifikace Chí – kvadrát testu (hypotézy3)

Tabulka 4 - Kontingenční tabulka č. 3 – signifikace Chí – kvadrát testu H3

Pozorované četnosti (nij)	Muži	Ženy	Celkem
ANO	0	1	1
NE	38	27	65
Celkem	38	28	<b>66</b>

Teoretické četnosti (eij)	Muži	Ženy
ANO	0,58	0,42
NE	37,42	27,58

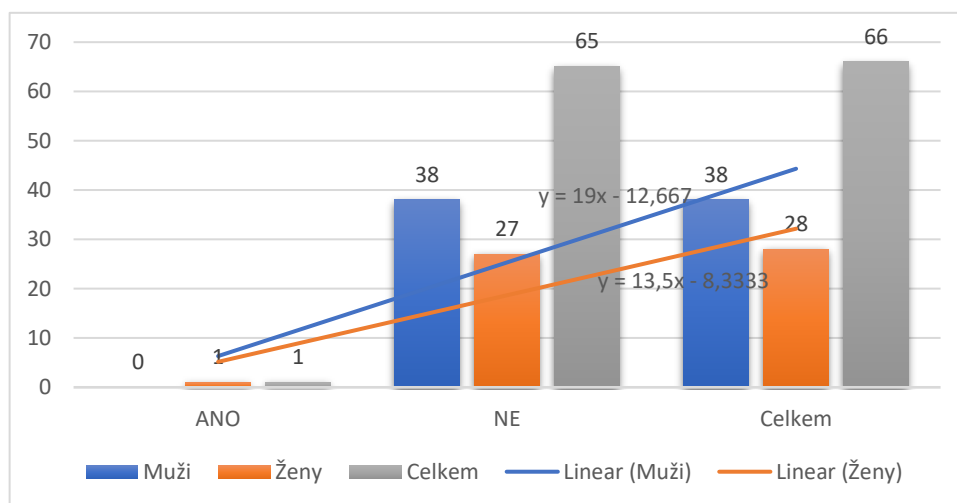
Testovací kritérium (Kij)	Muži	Ženy
ANO	0,58	0,78
NE	0,01	0,01
Chi-sq	1,38	
p-value	<b>0,24</b>	

Test je signifikantní ( $p > 0.05$ )  
Hypotéza  $H_{30}$  má podporu.

Zdroj: Vlastní zpracování

### Kontingenční graf č. 3 – signifikace Chí – kvadrát testu (hypotézy3)

Graf č. 22 - Kontingenční graf č. 3 – signifikace Chí – kvadrát testu H3



Zdroj: Vlastní zpracování

Chí – kvadrát test zhodnotil výsledek, který říká, že hodnota  $p$  je **0,97**. Hodnota je tedy menší než stanovená hladina významnosti 0,05 a z tohoto důvodu je přijata alternativní hypotéza. **Nulová hypotéza  $H_{30}$** : Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že za fluktuací nestojí nedostatečná komunikace ve skupině. Lze tedy tvrdit, že dotázaní zaměstnanci se domnívají, že za fluktuací v pracovní skupině nestojí nedostatečná komunikace. Výsledky šetření ukazují, že při celkovém počtu dotázaných zaměstnanců 66 odpověděl kladně 1 zaměstnanec, žena. Naopak negativní hodnocení projevilo 65 zaměstnanců, z čehož 38 mužů a 27 žen.

## 6.2 DISKUZE

Cílem výzkumného šetření této diplomové práce bylo zjistit vliv manažerské komunikace na pracovní skupinu, konkrétně na oblast rozvoje zaměstnanců její vliv a přínos pro práci v pracovní skupině a na problematiku fluktuace v dané organizační jednotce. Organizační jednotka je bankovním domem, působící na evropském trhu. Osloveni byli pracovníci z vybraných pražských poboček jednoho ze třech pražských regionů.

Pro dosažení cíle diplomové práce byly stanoveny tři hypotézy, které byly ověřeny statistickou metodou Chí – kvadrát.

Pro potřeby zjištěných odpovědí byla využita kvantitativní metoda v podobě dotazníkového šetření. Osloveno bylo 104 zaměstnanců, z čehož reagovalo 66 zaměstnanců, konkrétně v zastoupení 38 mužů a 27 žen. Zajímavým úkazem byl fakt, že 3 pražské pobočky a její zaměstnanci, nereagovali na zasláný dotazník vůbec.

V prvním vedlejší výzkumném cíli bylo **zjišťováno, zda muži a ženy v bance jsou spokojeni se vzděláváním v rozvoji komunikace**. Výsledkem bylo zjištění, že hodnota  $p$  je **0,27**. Tato hodnota je tedy vyšší nežli definovaná hodnota významnosti 0,05. Tímto v prvním výzkumném šetření byla potvrzena hypotéza  $H_{10}$ : **Muži a ženy v bance jsou spokojeni se vzděláváním v rozvoji komunikace**. Spokojenost v této oblasti projevilo celkem 55 dotázaných zaměstnanců.

Ve druhém vedlejší výzkumném cíli bylo **zjišťováno, zda komunikace manažera je přínosem pro jejich práci ve skupině**. Výsledkem bylo zjištění, že hodnota  $p$  je **0,97**. Tato hodnota je tedy vyšší nežli definovaná hodnota významnosti 0,05. Tedy ve druhém výzkumném šetření byla potvrzena hypotéza  $H_{20}$ : **Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že komunikace manažery je přínosem pro jejich práci ve skupině**. Spokojenost v této oblasti projevilo celkem 55 dotázaných zaměstnanců.

Ve třetím vedlejší výzkumném cíli bylo **zjišťováno, zda za fluktuací v pracovní stojí nedostatečná komunikace ve skupině**. Výsledkem bylo zjištění, že hodnota  $p$  je **0,24**. Tato hodnota je tedy vyšší nežli definovaná hodnota významnosti 0,05. Tedy ve třetím výzkumném šetření byla potvrzena hypotéza  $H_{30}$ : **Mezi názory mužů**



**a žen panuje názor, že za fluktuací nestojí nedostatečná komunikace ve skupině.** Spokojenost v této oblasti projevilo 65 respondentů.

Uvedené výzkumné hypotézy tedy potvrdily, že dotázaní zaměstnanci jsou spokojeni se vzděláváním v bance, v rozvoji komunikace, že komunikace v pracovní skupině je pro ně přínosem a že za fluktuací v pracovní nestojí nedostatečná komunikace ve skupině.

## ZÁVĚR

Pro naplnění závěru diplomové práce lze konstatovat, že se podařily naplnit cíle vlastního výzkumného šetření, konkrétně zjistit jak jsou zaměstnanci v bance spokojeni s oblastí vzdělávání komunikace v bance, následně zjistit zda komunikace manažera je přínosem pro práci v pracovní skupině a v poslední řadě zjistit míru vlivu komunikace na fluktuaci v konkrétní pracovní skupině.

Předmětem výzkumu bylo zjištění spokojenosti v oblasti vzdělávání, tak i rozvoje, definování nejprínosnějšího školení v bance. Část dotazníku byla zaměřena na kvalitu komunikace manažera s pracovní skupinou a jejího vlivu na fluktuaci pracovní skupiny. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období 1. 12. 2019 – 31. 12. 2019. Dotazníky byly distribuovány na jednotlivé zaměstnance v elektronické podobě a taktéž následně přijaty. Zpracování získaných dat bylo uskutečněno v editoru Excel. Výzkumu se zúčastnilo celkem 104 dotázaných zaměstnanců, zpracováno bylo 66, z nich. Tři ze 14 oslovených pražských poboček, nereagovalo vůbec na dotazníkové šetření. Důvodem může být celková nespokojenost zaměstnanců ve zjišťované oblasti problematiky vzdělávání, rozvoje, komunikace manažer a fluktuace. Pro potřeby potvrzení či vyvrácení definovaných hypotéz byl použit  $\chi^2$  – kvadrát test.

Ve stanovených vedlejších výzkumných cílech se vyhodnocovalo:

Zdali je signifikantní rozdíl spokojenosti v oblasti vzdělávání v rozvoji komunikace.

- Přijata hypotéza  $H_{10}$ : **Muži a ženy v bance jsou spokojeni se vzděláváním v rozvoji komunikace.**
- Dané tvrzení potvrdilo 55 respondentů, z čehož 30 mužů a 25 žen.

Zdali je signifikantní rozdíl v oblasti komunikace manažera a jeho vlivu na jejich práci ve skupině.

- Přijata hypotéza  $H_{20}$ : **Mezi názory mužů a žen v bance panuje názor, že komunikace manažery je přínosem pro jejich práci ve skupině.**
- Dané tvrzení potvrdilo 52 respondentů, z čehož 30 mužů a 22 žen.

Zdali je signifikantní rozdíl v názoru nedostatečné komunikace ve skupině na fluktuaci.

- Přijata hypotéza  $H_{30}$ : **Mezi názory mužů a žen panuje názor, že za fluktuací nestojí nedostatečná komunikace ve skupině.**
- Dané tvrzení potvrdilo 65 respondentů, z čehož 38 mužů a 27 žen.

Výstupem dotazníkové šetření bylo zjištěno, že většina oslovených zaměstnanců hodnotí dostatečný prostor na další vzdělávání v bance, které souvisí s problematikou zvyšování odborné kvalifikace, tak i osobnostního růstu. Jedná se o ukazatel, který velmi zásadně ovlivňuje motivovanost zaměstnanců obecně. Důležitým motivátorem je i možnost vlastní volby typu školení, kde v problematice této otázky došlo ke shodě 83% dotázaných zaměstnanců. Vlastní iniciativa v oblasti samotného výběru školení byla hodnocena kladně zejména zaměstnanci, kteří jsou v dané organizaci déle než 1 rok v zaměstnaneckém poměru. Zbýlých 17% zaměstnanců, kteří se vyjádřili k dané otázce negativně, jsou v bance méně než 1 rok, a proto nemohou či nemají možnost zatím určit potřebu dalšího vlastního rozvoje.

V dotazníkovém šetření byla uvedena jedna otevřená otázka, která měla za cíl zjistit nejpřínosnější školení pro rozvoj zaměstnanců. Jako nejvíc přínosné školení v bance zaměstnanci uvedli, ve 23% případů školení West Point. Jedná se o specifické školení pro nováčky, které se odehrává ve školicím středisku banky. Nováčci mají možnost nasbírat potřebné informace pro jejich startovní pozici. Dalším velmi kladně hodnoceným školením bylo školení na mikro produkty – 18% oslovených zaměstnanců hodnotilo toto školení jako nejvíc užitečné pro jejich práci. Toto školení připravuje podnikatelské poradce na specifickou problematiku v oblasti firemního bankovníctví. Školení prodejních dovedností hodnotilo velmi pozitivně 14% oslovených zaměstnanců. Jedná se o školení, jehož přínosem je rozvoj v oblasti komunikace – zvládání námitek, tah na branku, kladení otevřených a uzavřených otázek.

Z výše uvedených hodnocených oblastí je zřejmé, že organizaci, ve které byl výzkum realizován, velmi záleží na rozvoji a další vzdělanosti oslovených zaměstnanců, což velmi úzce souvisí s motivací a s další budoucí vzájemnou spoluprací a prosperitou jako celku.

**Doporučením v dané oblasti pro organizaci, je vyzdvihnutí vlastní možnosti výběru rozvojových aktivit a zejména jejich představení.** Tato informace může být postoupena formou zprávy na intranetu organizace. **Dalším doporučením vyplývajícím z hodnocených oblastí je větší míra zapojení nováčků ve vlastním výběru typu školení.** Toto by mělo být předmětem adaptačních plánů, ze strany liniových manažerů. **Doporučení pro organizaci, tak i vedoucí manažery je vytvoření vzdělávacího programu pro liniové manažery, manažery bankovních poboček, v oblasti rozvoje komunikace.** Zdrojem znalostí a doporučení pro daný manažerský program bude výstup z realizovaného workshopu liniových manažerů, na jejichž bankovních pobočkách, dopadl realizovaný výzkum nejlépe. Z jejich způsobu komunikace se zaměstnanci lze předpokládat, že se jedná o funkční styl komunikace, který napomáhá k pozitivní atmosféře v dané pracovní skupině, jejím následkem je mimo jiné velmi nízká míra fluktuace.

Pozitivním dopadem doporučení pro organizaci na **zvýraznění vlastní možnosti a výběru rozvojových aktivit** pro zaměstnance na intranetu organizace či separátní interní marketingová podpora ze strany personálního oddělení, bude nabitý pocit zaměstnanců dané organizace o vlastní možnosti rozhodování jejich vzdělávacího programu, a mají tak možnost participace na svém vzdělávání. Tento fakt se logicky promítne i do doporučení zapojení nováčků v jejich **přípravě vlastního adaptačního plánu** a jeho naplňování. Pokud budou mít noví zaměstnanci možnost vzhledu do katalogu s nabídkou vzdělávacích aktivit v organizaci, bude pro ně mnohem jednodušší definování jejich vlastní rozvojové cesty.

Uvedené doporučení vytvoření **vzdělávacího programu pro manažery** zajistí dané organizaci vzhled do způsobu komunikace na jednotlivých bankovních pobočkách, vhodnosti a způsobu využívání různých manažerských nástrojů a zároveň edukaci v oblasti komunikování pro další manažery bankovních poboček. Vznik manažerského programu v oblasti komunikace by mohl být v neposlední řadě zajímavý motiv pro juniorní manažery či zaměstnance, kteří o manažerské dráze nyní uvažují.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
4. DE VITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vydání Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
5. DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti*. 1. vydání. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-366-5.
6. FRENZEL, R. *Poprvé šéfem*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4637
7. GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. 2. vydání. Praha, Metafora, 2011. ISBN: 978-80-7359-334-6.
8. HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-2473037-0.
9. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Prezentační dovednosti*. 2. vydání. Praha: Kernberg Publishing, 2007. ISBN: 978-80-903962-9-6
10. JAY, Ros, Richard TEMPLAR, *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
11. KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1.
12. KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
13. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
14. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

15. MÜHLFEIT, Jan, Melina COSTI, *Pozitivní leader*. 1. vydání. Praha: Albatros Media, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4
16. PODANÁ, R. *Koučování pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0
17. PRŮCHA, Jan, Jaroslav VETEŠKA, *Andragogický slovník*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1
18. RUSSELL-WALLING, E., *Management 50 myšlenek které musíte znát*, 1.vydání. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-605-3
19. STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-85141.
20. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6207-4
21. VALIŠOVÁ, A. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2282-5.
22. VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vydání. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6
23. VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-7313-1.

## Seznam použitých internetových zdrojů

1. celostnimediceina.cz, [cit. 11.6.2008], Mgr.Michal Hanzlovský,

<https://www.celostnimediceina.cz/neverbalni-komunikace-aneb-mluvime-i-kdyz-nemluvime.htm>

2. psychologie. cz, [cit.], Radka Loja,

<https://psychologie.cz/pet-kroku-ke-zvladani-emoci/>

3. epenize.eu, [cit. 26.9.2016], Radek Štěpán,

[www.epenize.eu/co-je-fluktuace](http://www.epenize.eu/co-je-fluktuace)

## **SEZNAM ZKRATEK**

Diplomová práce zkratky neobsahuje.



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Neverbální komunikace	16
Obrázek 2 - Maslowa pyramida potřeb	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Návod zpětné vazby	24
Tabulka 2 - Kontingenční tabulka č. 1 – signifikace $\chi^2$ – kvadrát testu H1	58
Tabulka 3 - Kontingenční tabulka č. 2 – signifikace $\chi^2$ – kvadrát testu H2	60
Tabulka 4 - Kontingenční tabulka č. 3 – signifikace $\chi^2$ – kvadrát testu H3	62

## Seznam grafů

Graf č. 1 - Rovnice výpočtu $\chi^2$ - kvadrát.....	43
Graf č. 2 - Response rate pobočky .....	44
Graf č. 3 - Vyhodnocení otázky č. 2 .....	45
Graf č. 4 - Vyhodnocení otázky č. 3 .....	46
Graf č. 5 - Vyhodnocení otázky č. 4 .....	47
Graf č. 6 - Vyhodnocení otázky č. 5 .....	48
Graf č. 7 - Vyhodnocení otázky č. 6 .....	48
Graf č. 8 - Vyhodnocení otázky č. 7 .....	49

Graf č. 9 - Vyhodnocení otázky č. 8 .....	50
Graf č. 10 - Vyhodnocení otázky č. 9 .....	50
Graf č. 11 - Vyhodnocení otázky č. 10 .....	51
Graf č. 12 - Vyhodnocení otázky č. 11 .....	52
Graf č. 13 - Vyhodnocení otázky č. 12 .....	52
Graf č. 14 - Vyhodnocení otázky č. 13 .....	53
Graf č. 15 - Vyhodnocení otázky č. 14 .....	54
Graf č. 16 - Vyhodnocení otázky č. 15 .....	54
Graf č. 17 - Vyhodnocení otázky č. 16 .....	55
Graf č. 18 - Vyhodnocení otázky č. 17 .....	56
Graf č. 19 - Vyhodnocení otázky č. 18 .....	56
Graf č. 20 - Kontingenční graf č. 1 – signifikace $\chi^2$ – kvadrát testu H1 .....	59
Graf č. 21 - Kontingenční graf č. 2 – signifikace $\chi^2$ – kvadrát testu H2 .....	61
Graf č. 22 - Kontingenční graf č. 3 – signifikace $\chi^2$ – kvadrát testu H3 .....	62

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## Příloha A - Dotazník

Uvedte prosím číslo Vaší pobočky:									
Uvedte prosím Vaše pohlaví (hodici se označte křížkem):	muž	<input type="checkbox"/>							
	žena	<input type="checkbox"/>							
Uvedte prosím Váš věk									
Uvedte prosím kolik let pracujete v naší bance									
Označte prosím křížkem Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	<input type="checkbox"/>	Středoškolské							
	<input type="checkbox"/>	VOŠ							
	<input type="checkbox"/>	Vysokoškolské 1.stupně (bakalář)							
	<input type="checkbox"/>	Vysokoškolské 2.stupně							
Jak se ztotožňujete s uvedenými tvrzeními (hodici se označte křížkem):									
Máte v bance dostatečný prostor na další vzdělávání?		ANO	<input type="checkbox"/>		NE	<input type="checkbox"/>			
Máte možnost výběru typu školení?		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Které ze školení je pro Váš rozvoj v bance nejúčinnější (prosím uveďte)									
Jste spokojen/a se vzděláváním na komunikaci v bance?		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
1. Můj/moje nadřízený/á mi navrhuje školení na zvýšení mých kompetencí		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
1. Můj/moje nadřízený/á má dobré komunikační schopnosti		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
2. Můj/moje nadřízený/á komunikuje srozumitelně		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
3. Je komunikace nadřízené/ho přínosem pro Vaši práci ve skupině?		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
4. Udělá si na Vás Váš manažer/ka čas v rámci pracovní komunikace?		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
5. Můj/moje nadřízený/á má empatické a asertivní citění		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
5. Myslíte si, že je fluktuace na Vaší pobočce vysoká?		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
7. Stojí za fluktuací na Vaší pobočce špatná komunikace s manažerem?		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
8. Myslíte si, že za fluktuací na Vaší pobočce je syndrom vyhoření?		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Vendula Kamenická**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Komunikace v pracovní skupině**

**Rok: 2020**

**Počet stran textu bez příloh: 57**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: doc. PaedDr. Slavomír LACA, Ph.D.**