

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2019–2022

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nicola Vaňatová

Komunikačně náročné situace na pracovišti

Praha 2022

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2019–2022

BACHELOR THESIS

Nicola Vaňatová

Challenging communication situations in the workplace

Prague 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne 7. 3. 2022

.....

Nicola Vaňatová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Bohumíru Fialovi za ochotu a rady během konzultací k mé práci.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá komunikačně náročnými situacemi na pracovišti. Rozebírá, co je to komunikace, její dělení i bariéry, co je obsahem interní komunikace a jaké komunikační standardy a procesy se v ní objevují. Zaměřuje se i na firemní kulturu, zpětnou vazbu a konflikty, jejich dělení a následné řešení. V praktické části je představena společnost, vybraná pro dotazníkové šetření ohledně komunikace a konfliktů na pracovišti.

Klíčová slova

Interní komunikace, komunikace, konflikty, pracoviště, řešení konfliktů, vztahy na pracovišti, zpětná vazba

Annotation

The theoretical part of this bachelor thesis deals with challenging situations in the workplace in the field of communication. It discusses what communication is, its division and barriers, what the content of internal communication is and what communication standards and processes appear in it. This part also focuses on corporate culture, feedback and conflicts, their division and subsequent resolution. The practical part of the work presents a company selected for a questionnaire survey which reveals the background of communication and conflicts in the workplace.

Keywords

Internal communication, communication, conflicts, workplace, conflict resolution, workplace relations, feedback

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 CO JE TO KOMUNIKACE.....	11
1.1 Dělení komunikace.....	12
1.1.1 Nonverbální komunikace.....	12
1.1.2 Verbální komunikace.....	13
1.2 Pravidla kvalitní komunikace.....	14
1.3 Bariéry komunikace.....	14
2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.1 Obsah firemní komunikace.....	17
2.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.....	18
2.3 Analýza firemní komunikace.....	19
2.4 Komunikační proces.....	19
2.5 Komunikační standardy.....	20
2.6 Efektivní komunikace ve firmě.....	22
3 ZPĚTNÁ VAZBA.....	25
3.1 360stupňová zpětná vazba.....	25
4 FIREMNÍ KULTURA.....	27
5 KONFLIKTY.....	29
5.1 Fáze konfliktu.....	29
5.2 Dělení konfliktů.....	30
5.3 Řešení konfliktů.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	38
7.1 Metodika výzkumu.....	38
7.2 Hypotézy.....	39

7.3	Výsledky dotazníkového šetření	40
8	VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ.....	55
8.1	Vyhodnocení hypotéz.....	55
9	NÁVRH KURZU KOMUNIKACE A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI	57
9.1	Jak bude kurz probíhat	57
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
	SEZNAM ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

V této bakalářské práci bude autorka pojednávat o komunikačně náročné situaci na pracovišti. Motivací k volbě tohoto tématu bylo, že komunikace je nedílnou součástí každého z nás a setkáváme se s ní celý život. Důležitá je i v pracovním prostředí. Občas se stane, že z klasické konverzace se stane nedorozumění, a to může přecházet až v konflikty. Tyto náročné situace na pracovišti nikdy nevyjmí, a proto je důležité si uvědomit, jak se naučit těmto situacím předcházet, a pokud už vzniknou, tak je následně vyřešit.

S náročnými situacemi a problémy na pracovišti se setkaly i osoby v autorčině okolí. Proto je důležité o tom hovořit a dané problémy a situace ihned řešit, aby kvůli těmto špatným zkušenostem nemuseli lidé opouštět své pracovní místo a zůstali tam, kde je práce velmi naplňuje.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, co je to komunikace, komunikace na pracovišti a jaké situace na něm mohou vzniknout.

Tato práce je členěna na dvě části, teoretickou a praktickou. Praktická část obsahuje 5 kapitol a jejich podkapitoly. První kapitola pojednává o komunikaci. O komunikaci v její obecné rovině, tudíž její dělení na verbální a nonverbální, o pravidlech kvalitní komunikace a o bariérách, které v komunikaci mohou vzniknout. Druhá kapitola se věnuje interní komunikaci. Do podkapitol autorka zařadila obsah interní komunikace, příčiny a důsledky interní komunikace, analýzu interní komunikace, komunikační procesy v interní komunikaci, komunikační standardy a efektivní komunikaci na pracovišti. Třetí kapitola pojednává o zpětné vazbě. Její podkapitola je o 360stupňové zpětné vazbě, která může být na pracovišti efektivní. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na firemní kulturu. Pátá kapitola má název Konflikty, její podkapitoly jsou fáze konfliktu, jak se konflikty dělí a jaké je jejich řešení.

Na teoretickou část navazuje část praktická. V jejím úvodu je představena společnost, která autorce sloužila jako podklad pro praktickou část, včetně její historie. Jedná se o firmu Globus ČR, v. o. s. Další část je věnována dotazníkovému šetření. Obsahuje i cíl bakalářské práce a následně je popsána metoda výzkumu. Autorka popisuje

kvantitativní metodu, dotazník, který byl použit pro praktickou část bakalářské práce. Následují výsledky dotazníkové šetření. Celkem bylo použito 15 otázek. Po výsledcích následuje shrnutí celého dotazníkového šetření, a zda byly hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny. V poslední části autorka navrhla kurz komunikace a vztahů na pracovišti. Autorka si také stanovila 3 hlavní hypotézy, které se díky praktické části potvrdí, anebo zcela vyvrátí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CO JE TO KOMUNIKACE

Výraz komunikace vychází z latinského názvu „participare“, což znamená spoluúčastnit se nebo sdílet s někým něco. Význam slova participare se dále vyvíjel a dnes již ho můžeme překládat ve smyslu něco někomu sdělovat (Kořa a kol., 2013, s. 107).

„Obecný termín označující vysílání a přijímání informací různého druhu u všech živých organismů (zvuky, řeč, gesta, miminka, čichové, hmatové, chemické informace aj.). V užším smyslu se komunikací míní sdělování významů mezi lidmi pomocí jazyka (verbální komunikace) nebo prostřednictvím nejazykových prostředků (neverbální komunikace pomocí gest, mimiky, pohybů těla, obrazů, schémat, hudby, hmotných artefaktů aj.).“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 159)

Komunikaci dále můžeme definovat jako přenášení informací od odesílatele k příjemci, kdy mezi nimi probíhají různé informace prostřednictvím komunikačních kanálů (Kořa a kol., 2013, s. 107).

Celý komunikační proces lze popsat dle komunikačních aktů:

- *„záměr sdělovaný komunikátorem,*
- *význam sdělení pro komunikátora, tzn. Vztah záměru k motivaci,*
- *věcný obsah sdělení, tedy to, o čem se komunikuje,*
- *smysl sdělení pro jeho příjemce,*
- *efekt sdělení či působení zprávy na komunikanta, např. otázka Jaké máte problémy při řešení tohoto problému?“ (Kořa a kol., 2013, s. 108)*

„Jednotlivé komunikační akty jsou ovlivněny i společenským kontextem, který je vázán na:

- *sociální role a jejich výkon,*
- *sociální pozice a jejich respektování,*
- *vztahy mezi účastníky komunikace,*
- *kontext sociální situace, ve kterém komunikace probíhá,*
- *očekávání účastníků komunikace.“ (Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 87)*

1.1 Dělení komunikace

1.1.1 Nonverbální komunikace

Pokud hovoříme o nonverbální komunikaci, tak se jedná o nejstarší podobu komunikace. I když se jedná o nejstarší podobu, je velmi složité ji objasnit, jelikož její komunikační normy nemají stanovený přesný systém, na rozdíl od verbální komunikace (Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 87).

„Neverbální komunikace zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace.“ (Vybíral, 2005, s. 81)

Nejčastějším neverbálním projevem komunikace je vyjádření emocí a postojů. Rozdělujeme ji podle prostředků vyjadřujících sdělení účastníků:

1) Mimika

Mimikou neboli výrazem tváře rozumíme projev obličeje, tedy pohyby obličejového svalstva. Tuto mimiku umí ovládat každý, jelikož je projevem základních emocí a pocitů, jako je například štěstí – neštěstí, radost – smutek, klid – rozčilení, spokojenost – nespokojenost (Kořa a kol., 2013, s. 109).

2) Proxemika

Proxemika neboli řeč prostoru je oblast komunikace mezilidské, tedy prostor mezi postavením komunikujících osob (Kořa a kol., 2013, s. 110).

„Touto problematikou se zabýval antropolog E. Hall v rámci svých experimentů zaměřených na postižení lidské potřeby uplatňovat nárok na teritorium a organizovat je i udržovat vzorce vzdáleností od druhých lidí.“ (Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 89)

Řeč prostoru závisí na tělové motorice a může být vyjádřen:

- a) akusticky (sluchově),
- b) olfaktoricky (čichově),
- c) taktilně (dotykem),
- d) proprioceptivně (signály ze svalstva) (Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 89).

„Hall též vymežil čtyři distanční pásma pro proxemickou komunikaci:

- a) Pásma intimní vzdálenosti (přímý kontakt do vzdálenosti 45 cm),
- b) Pásma neformálně osobní (vzdálenost 45–120 cm),
- c) Pásma sociálně poradní (vzdálenost 120–366 cm),
- d) Pásma veřejné (vzdálenost 366 cm – výše).“ (Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 90)

3) Haptika

Haptika neboli dotek je počáteční a důležitý podnět v nonverbální komunikaci, který je používán od raného dětství člověka. Existuje několik druhů doteků, například hlazení, držení, ohmatávání, tlak proti (Kořa a kol., 2013, s. 111).

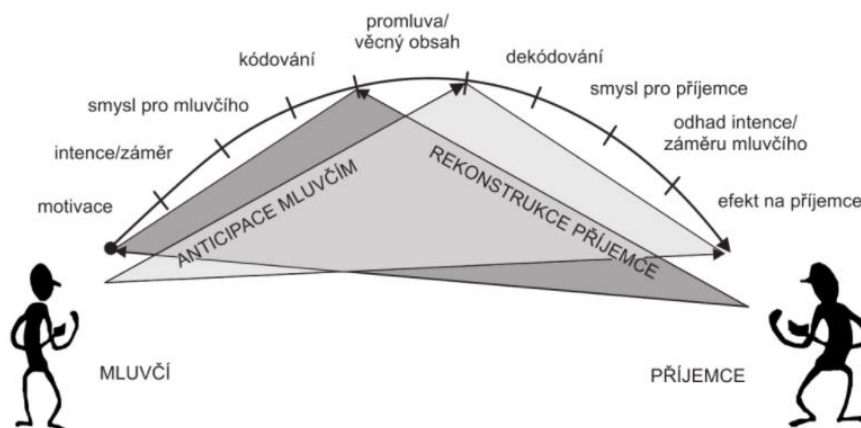
1.1.2 Verbální komunikace

„Verbální komunikace je zprostředkována jazykovým kódem, jeho mluvenou nebo psanou podobou a významy, které jsou na něj vázány. Analýza verbální komunikace vyžaduje porozumění pojetí znaku a jeho významu, poukazuje na sémiotiku a obecnou teorii jazyka čili lingvistiku.“ (Kořa a kol., 2013, s. 115)

„Komunikace je komplexním jevem, zahrnujícím psychické, jazykové a sociální, případně i další komponenty.“ (Janoušek, 2007, s. 50)

Verbální komunikace je vazba mezi mluvčím a příjemcem. Tato vazba zahrnuje devět aktivit, které mezi nimi probíhají.

Obrázek 1: Struktura komunikačního aktu



Zdroj: Janoušek, 2007, s. 51

„Mluvčí prožívá jako bezprostředně mu daných prvních pět komponent, a to v této posloupnosti: motivace, intence čili záměr, smysl sdělení pro něho, rozhodování o podobě zprávy spjaté s jejím kódováním a samostatná promluva s jejím věcným obsahem. (...) Zbývající čtyři komponenty, rozhodování příjemce o přijetí zprávy spjaté s jejím dekódováním, smysl sdělení pro příjemce, odhad intence či záměru, případně motivace mluvčího příjemcem, a efekt sdělení na příjemce mluvčí od počátku a v průběhu svého komunikačního aktu předjímá, anticipuje.“ (Janoušek, 2007, s. 52)

1.2 Pravidla kvalitní komunikace

„Bezprostřední komunikace vyžaduje bezprostřední reakce. Komunikujeme-li, neměli bychom výsledek hovoru odkládat na později. Odkládání reakcí, odpovědí, mlčení a únikové tendence vedou k poruchám kontaktu i vztahu. Kvalitní komunikace vyžaduje přizpůsobování, a to stanoviskům, slovníku i mimoslovnímu projevu partnera. Dáváme tak najevo ochotu k dohodě, nikoli submisi či názorovou nepevnost.“ (Barták, Demjamenko, 2021, s. 169)

„V dialogu je třeba dbát na umírněné používání negativních reakcí, zejména kritiky. Pokud ji použijeme, musí být konstruktivní, věcná, zaměřená na pomoc a řešení.“ (Barták, Demjamenko, 2021, s. 169)

Důležité je také při komunikaci s lidmi dodržovat pravidla. První pravidlo je být přirozený, druhé pravidlo je brát lidi takové, jací jsou, a třetí pravidlo je snažit se vžít do situace druhého jedince (Barták, Demjamenko, 2021, s. 196).

1.3 Bariéry komunikace

„Kromě překážek, které působí rušivě na komunikaci lidí vlivem prostředí (např. zvýšená hladina hluku na pracovišti, technický šum v přenosových zařízeních apod.) jsou nejvýraznějšími bariérami komunikace lidské faktory. Zejména jde o bariéry psychické, jako je komunikační ostýchavost, nejistota ve vystupování před veřejností, omezená schopnost komunikačně ztvárnit vlastní myšlenky apod.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 160)

„Poruchy v komunikaci snižují efektivitu komunikačního procesu a míru dorozumění se mezi lidmi (ať už jako jednotlivci, nebo skupinami) – přenášené informace jsou pak nepřesně nebo zkresleně přijaty (v procesu dorozumívání dochází k „posunům významů“).“ (Tureckiová, 2004, s. 114)

Bariéry komunikace se dělí na externí a interní bariéry (Tureckiová, 2004, s. 114).

Obrázek 2: Bariéry komunikace

A. externí bariéry (vlivy prostředí) které je dále možné rozdělit na vlivy:	
fyzikálního prostředí – vyrušování, hluk v okolí a z okolí, vizuální ruchy, nevhodná teplota, osvětlení, prašnost prostředí...	sociálního prostředí – různé kulturní prostředí, z něhož pocházejí aktéři komunikace (různé zvyklosti a významy přikládané jevově stejným skutečnostem), tyto faktory se obvykle promítají také do interních bariér
B. vnitřní bariéry (interní vlivy) vznikající v důsledku „vnitřní situace“ osobnosti a členěné na:	
fyzické a fyziologické – fyzické nepohodlí, momentální zdravotní stav, vady zraku, sluchu, výslovnosti, některá onemocnění způsobující ztrátu paměti...	psychické a psychologické – strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy, zaměření na vlastní potřeby, promítání emocí do komunikace, odbíhání v myšlenkách...
sociální – předsudky a bariéry vyplývající ze zastávaných postojů (nedostatek úcty nebo naopak přílišná úcta až servilita, konvence...)	sémantické – rozdílná kulturní a sociální zkušenost a úroveň promítající se do používaného jazyka (odborný žargon, slangová vyjádření) a vedoucí k rozdílně pochopeným významům

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 114

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

„Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. (...) Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků.“ (Holá, 2006, s. 8)

Vnitrofiremní komunikace obsahuje přenos informací, které jsou důležité pro fungování firmy. Jedná se především o vazby mezi managementem, mezi jednotlivými pracovníky či pracovníky v týmu a v jiných vztazích (Holá, 2006, s. 8).

V interní komunikaci je důležité pozorovat tok informací z vnějšího prostředí. Jedná se především o informace ohledně trhu a také o prostředí, ve kterém se daná firma pohybuje a s čím podniká. Komunikace ve firmě je tedy velmi důležitá, jelikož se přijímají a předávají různé informace, které reflektují činnosti a cíle celé firmy (Holá, 2006, s. 4).

„Ze studie (Verčič a kol., 2012) vyplývá, že interní komunikace je interdisciplinární a integruje v sobě prvky vnitřního marketingu, především PR, personálního managementu a technologií, ale především zahrnuje základní komunikaci probíhající v rámci spolupráce v celé firmě.“ (Holá, 2017, s. 12)

Interní komunikace je prostředkem pro manažery, kteří působí na aktivitu a chování zaměstnanců a ovlivňují jejich pracovní postoje. Proto jak je zmíněno i výše, způsob, jakým komunikuje firma a její manažeri a zaměstnanci, zcela ovlivňuje činnosti a cíle celé firmy (Holá, 2017, s. 13).

„Cílem firemní komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, protože bez odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy nelze vytvořit žádoucí image.“ (Barták, Demjamenko, 2021, s. 72)

2.1 Obsah firemní komunikace

„Obecně jsou předmětem komunikace informace. Ve firmě však lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi. Úspěch firmy je založen na znalosti, jak s nimi zacházet. Pro práci s nimi je důležité objasnit jejich rozdíl.“ (Holá, 2006, s. 8)

Data

„Odborná literatura považuje všechno, co můžeme monitorovat smysly za data, to co obsáhne zrakem, sluchem, hmatem, chutí a smysly, tedy do jisté míry vjem.“ (Holá, 2006, s. 8)

Daty lze říct, že jsou předmětem databáze a lze je ohodnocovat kvantitativně a kvalitativně. Ve firmě se jedná například o počet prodaných kusů zboží, počet zákazníků. Data z účetnictví nebo objem prodeje (Holá, 2006, s. 8).

Data jsou velmi důležitá, jelikož jsou předpokladem pro informace, dbá se na rychlost jejich pořízení, na přístup, zpracování a srozumitelnost (Holá, 2006, s. 8).

Informace

„Informace jsou data, která jsou interpretována s určitým významem, jsou to data, kterým je přikládána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem.“ (Holá, 2006, s. 8)

Uživatel, který chce podávat informace, musí mít určité znalosti, kterými na základě dat dané informace zpracuje. Pro některé lidi mohou být informace bezcenné a pro někoho zase velmi důležité. Záleží totiž na jejich pořízení a na osobním vztahu jedince k dané situaci (Holá, 2006, s. 8).

Znalosti

Znalosti se spojují s emocemi a lidskou činností a jsou založeny na předešlých informacích. Znalostmi je soubor dovedností, zkušeností, hodnot a principů, které se odvozují od způsobů, podle kterých žijeme (Holá, 2006, s. 9).

„Pro vnitrofiremní komunikaci má rozlišení dat, informací a znalostí význam zejména pro samostatnou práci s nimi. Všechna tři aktiva (data, informace, znalosti jsou

důležitými aktivy firmy) na sebe navazují, jsou provázána a souvisí spolu, jejich konkrétní zpracování a využívání vyžadují odlišný přístup a různé formy komunikace.“ (Holá, 2006, s. 9)

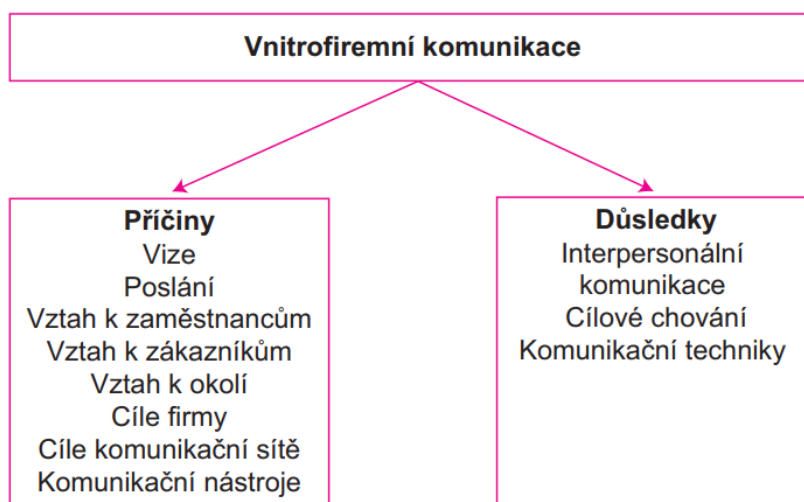
Komunikace, která se zakládá na práci s daty, informacemi a znalostmi je důležitá pro fungování firmy, ovlivňuje její prosperitu, je základem celého řízení firmy.

2.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

„Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě před tím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení.“ (Janda, 2004, s. 13)

„Důsledky jsou výstupy příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace.“ (Janda, 2004, s. 13)

Obrázek 3: Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace



Zdroj: Janda, 2004, s. 13

2.3 Analýza firemní komunikace

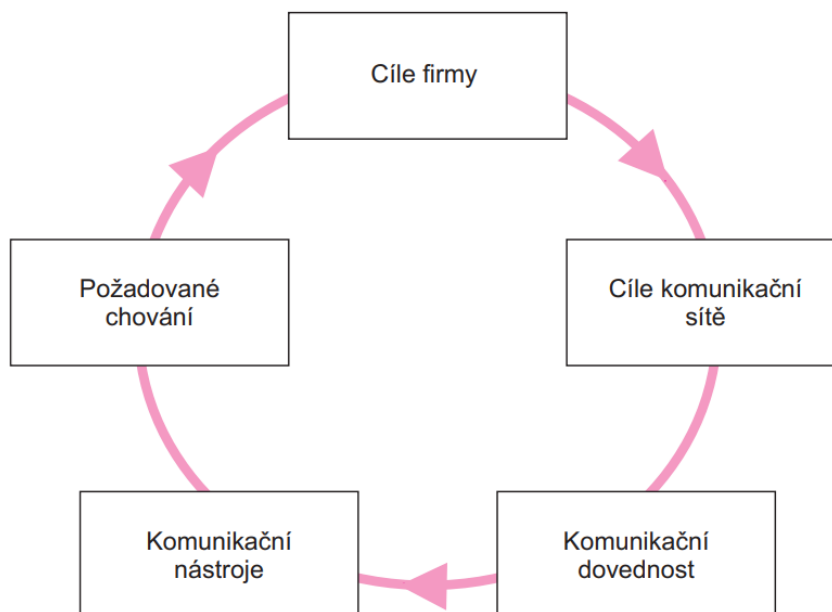
Analýzou firemní komunikace zjišťujeme ve firmě následující:

- Zda se krátkodobá taktika shoduje s dlouhodobou strategií celé firmy.
- Získáním potřebných informací lze zkoumat interní komunikaci a strategii konkurenčních firem.
- Názory o firmě a produktech od konkurence, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a jiných.
- Zda jsou zaměstnanci dostatečně připraveni na firemní změny.
- Zda jsou zaměstnanci věrní a jejich případné zábrany, motivační a stimulační faktory.
- Vývoj komunikace a změny vůči zaměstnancům a vnějším cílovým skupinám a objevení případných slabých míst.
- Jaké jsou vztahy uvnitř pracovních týmů a jejich vliv na identifikaci s firmou a firemní identitou.
- Jaký důsledek na cílové skupiny má využívání sdělovacích prostředků (Vysekalová a kol., 2020, s. 73).

2.4 Komunikační proces

„Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle firmy.“ (Janda, 2004, s. 13)

Obrázek 4: Vnitrofiremní komunikační proces



Zdroj: Janda, 2004, s. 14

2.5 Komunikační standardy

„Ve firmách, při nastavování interní komunikace, mohou být vybrány obvyklé, opakující se komunikační situace, které jsou velmi důležité pro vzájemnou spolupráci a jsou metodicky popsány. Pro tyto situace jsou vypracována pravidla a postupy, které jsou závazné a manažeři je musí respektovat. Lze je nazývat určitými komunikačními standardy.“ (Holá, 2017, s. 57)

Tyto standardy jsou znakem pro interní komunikaci. Organizace tímto zavedením podporují manažerskou komunikaci. Tyto standardy jsou i určitými postupy pro nelehké situace, jako je:

- nástup a adaptace zaměstnance,
- hodnocení zaměstnanců,
- firemní rituály (společenské akce, sportovní akce, porady a pohovory) (Holá, 2017, s. 57).

Mezi další komunikační standardy řadíme komunikační manažerské standardy. Jsou důležité pro vedení a řízení lidí v pracovních týmech. Jedná se o:

- plány,
- zadávání úkolů,
- hodnocení zaměstnanců (Holá, 2017, s. 58).

„Pro vytvoření, zavedení a uplatňování komunikačních standardů je dobré mít komunikační plán, který vychází z komunikační strategie. Takže jako další komunikační standardy (nástroje komunikace) je potřeba definovat komunikační strategii a komunikační plán.“ (Holá, 2017, s. 58)

Podle Armstronga (2007, s. 663) by měla být strategie založena na analýze:

- 1) toho, co chce říci management,
- 2) toho, co chtějí slyšet pracovníci,
- 3) problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

Toho, co chce říci management

Co chce management říci, závisí hlavně na tom, co potřebují vědět zaměstnanci a od toho se odvíjí, co chtějí slyšet. Management chce dosáhnout toho, aby zaměstnanci akceptovali jeho návrhy, aby byli oddaní všem plánům a hodnotám své firmy a aby více si vážili, že přispěli k chodu firmy. Veškerá komunikace, která je vedena ze strany managementu, by neměla sloužit jako rozkaz, ale měla by zaměstnance pobídnout k tomu, aby práce, kterou vykonávají, přinesla výhodu oběma stranám (Armstrong, 2007, s. 664).

Toho, co chtějí slyšet pracovníci

Management musí pochopit, co vlastně pracovníci chtějí slyšet a přizpůsobit tomu svou komunikační strategii. Vše, co chtějí zaměstnanci vědět, se jich týká. Jedná se o veškeré změny v pracovním prostředí, jako je pracovní doba, jistota práce nebo změny v odměnách pro zaměstnance. K tomu, aby management pochopil, co zaměstnanci opravdu chtějí, mohou sloužit diskuze, které pracovníky se specifickým názorem mohou sdružit. Pomocí těchto diskuzí může management měnit postoje a přístup pracovníků k dané práci (Armstrong, 2007, s. 664).

Problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací

Analýza problémů komunikace poslouží v případě, kdy komunikace na obou stranách selhala. Snaží se proto zjistit, za jakých podmínek došlo k selhání a následně to napravit. Problémy, které vznikly kvůli špatné komunikaci, mohou být vyřešeny zavedením nových komunikačních kanálů, anebo dojde k jejich zdokonalování (Armstrong, 2007, s. 664).

2.6 Efektivní komunikace ve firmě

„Efektivní komunikace je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekódování a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.“ (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 196)

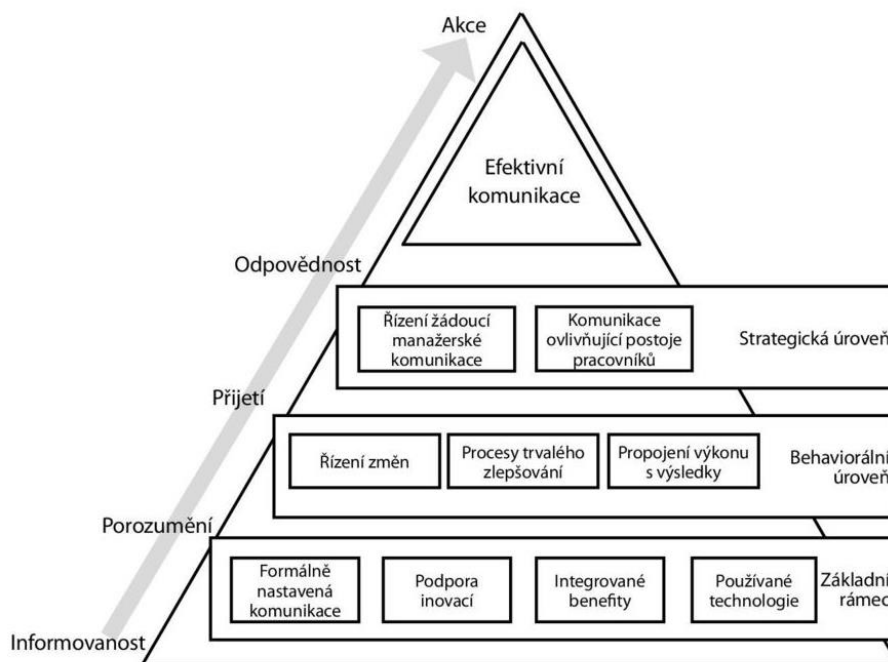
„Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace a jakýchkoliv komunikačních prostředků, má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat základní požadavky, kterými jsou:

- *Zřetelnost*
- *Stručnost*
- *Správnost*
- *Úplnost*
- *Zdvořilost“* (Vymětal, 2008, s. 27)

Holá (2011) definuje efektivní komunikaci jako komunikační procesy a standardy, které posunou firmu k lepším kvantifikovatelným výsledkům.

Holá (2011) uvádí hierarchii efektivní komunikace, viz obrázek 5.

Obrázek 5: Hierarchie efektivní komunikace



Zdroj: Holá, 2011, s. 54

Základním stupněm je informovanost se čtyřmi základními procesy, bez kterých by nebylo možné celou hierarchii tvořit. Jedná se o:

- formálně nastavená komunikace,
- podpora inovací,
- integrované benefity,
- používané technologie.

Druhým stupněm je porozumění, podle složek se jedná o behaviorální úroveň. Patří sem:

- řízení změn,
- procesy trvalého zlepšování,
- propojení výkonu a výsledky.

Třetím stupněm je přijetí, které má jen dvě složky a jedná se o strategickou úroveň. Tvoří ho:

- řízení manažerské komunikace,
- komunikace ovlivňující postoje pracovníků.

Pokud se spojí všechny tři stupně této pyramidy, vznikne efektivní komunikace. Díky tomu se dosahuje výborných finančních a obchodních výsledků a dobrých výkonů zaměstnanců organizace.

Aby bylo dosaženo co nejefektivnější komunikace, je důležité nastavit si prvky tak, aby se dosáhlo maximální úspěšnosti. Mezi tyto prvky se řadí:

1. *„Řízení změny u manažerů, které podporuje komunikaci změn mezi manažery a pracovníky (ukazuje se zde zásadní vliv managementu na řízení lidí).*
2. *Propojování práce zaměstnanců s obchodní strategií – důraz na význam každého pracovníka pro výsledek firmy.*
3. *Průběžný komunikační proces – základní informační a motivační propojení.“*
(Holá, 2011, s. 56)

„Přes dobrou práci, kterou firmy s vysokou úrovní komunikace odvádějí, studie zjistila, že i v kategoriích nejlepších je stále prostor pro zlepšení. A to zejména ve čtyřech hlavních oblastech komunikace: v plánování, zpětné vazbě zaměstnanců, využití technologií a měření při hodnocení účinnosti komunikace.“ (Holá, 2011, s. 60)

3 ZPĚTNÁ VAZBA

„Feedback je pojmenování pro zpětnou vazbu. V kontextu rétoriky označuje pojem feedback nonverbální a verbální sdělení osoby, která říká jiné osobě, jak její chování působí, jaký dělá dojem. V běžné každodenní komunikaci patří poskytování a přijímání sdělení k nejčastějším druhům komunikace. Zpětná vazba představuje nejlepší možnost, jak poznat sociální chování a jak ho – v případě, že je žádoucí – změnit.“ (Allhoff, 2008, s. 137)

Allhoff (2008) také uvádí pravidla rozhovoru se zpětnou vazbou. Jedná se například o:

„Zpětná vazba se vztahuje ke zcela konkrétnímu chování ve zcela konkrétní situaci. Čím je zpětná vazba konkrétnější, tím méně podléhá nebezpečí zobecňujícího hodnocení.“ (Allhoff, 2008, s. 137)

„Zpětná vazba by měla být svou formou oboustranná, to znamená, že i v případě, kdy oba partneři mají různé postavení, by měl mít druhý možnost odpovědět stejným způsobem.“ (Allhoff, 2008, s. 137)

„Zpětná vazba znamená pouze podávání informací druhému – a nikoli snahu ho měnit.“ (Allhoff, 2008, s. 137)

3.1 360stupňová zpětná vazba

„360stupňová zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Skládá se z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů.“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14)

„Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace, tedy zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Je to informace od lidí, s nimiž přichází v práci do styku, od těch, kteří ho potřebují a které potřebuje on sám.“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14)

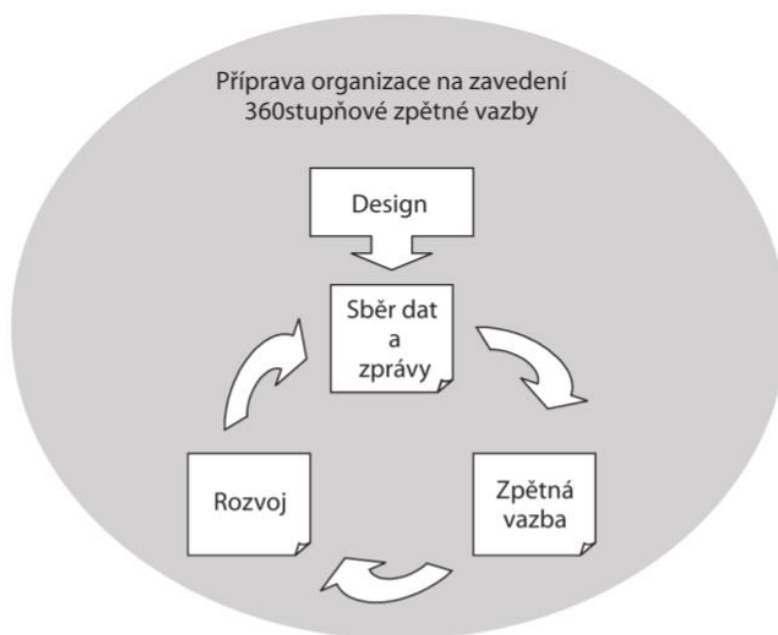
Nástrojem, který je důležitý sběr dat pro získání 360stupňové vazby, je dotazník. Ten obsahuje položky, které představují různé manažerské chování. Ten, kdo hodnotí,

posuzuje na vícebodové stupnici každé chování jednotlivě. Jelikož ale existuje více druhů stupnic, je důležité záměr definovat (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14)

„Zpětná vazba je důležitým předpokladem rozvoje manažera a rozvoj je základem vyšší efektivity.“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 16)

„Bez ohledu na účel použití se 360stupňová vazba jako systémový nástroj skládá z několika kroků, tvořících uzavřený a opakující se proces.“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 24)

Obrázek 6: Model fungování 360stupňové zpětné vazby



Zdroj: Kubeš, Šebestová, 2008, s. 24

4 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání pracovníků.

Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli.“
(Vysekalová a kol., 2020, s. 76)

Mezi prvky firemní kultury řadíme symboly, hrdiny, rituály a hodnoty.

„Symboly – jsou např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.

Hrdinové – mohou být skuteční, popř. též imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera (Často jsou jimi zakladatelé společnosti).

Rituály – sem patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

Hodnoty – představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, soundážitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucích pozicích.“ (Vysekalová a kol., 2020, s. 77)

„Komunikace je významnou součástí firemní kultury, úzce s ní souvisí, komunikace vychází z kultury a současně kulturu ovlivňuje a tvoří. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura, proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti, vzájemném respektu a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu.“ (Holá, 2017, s. 89)

„Kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimulující pracovní prostředí ve firmě, a naopak všechny prvky vnímané nespravedlnosti dokážou pracovníky natolik demotivovat, že je mohou přivést k lhostejnosti, frustraci a nakonec i k odchodu z firmy.“ (Holá, 2017, s. 89)

5 KONFLIKTY

Konflikty jsou nedílnou součástí našich životů. Každý jedinec se s nimi již určitě setkal ať už v rodině, či v práci nebo mezi partnery. Ke konfliktům se jedinec dostane snadno. Může se například jednat o protikladné názory, jiné preference, jiné pohledy na věci či jiné postoje v životě.

Zde jsou vybrány tři definice konfliktu:

„Slovo konflikt pochází z latiny. V původním významu označuje střet dvou anebo více aktivit, snah, zájmů, tendencí, které jsou si zcela nebo alespoň do určité míry protichůdné v tom smyslu, že za daných okolností není možné, aby byly všechny v plné míře naplněny.“
(Bednář, 2015, s. 15)

„Budeme-li zde hovořit o konfliktu zájmů dvou lidí, pak je třeba tímto termínem rozumět takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany. Podobně je třeba rozumět výrazu konflikt tam, kde jde o porovnávání, konfrontaci dvou nesourodých, až výlučně protichůdných názorů, představ, postojů.“ (Křivohlavý, 2008, s. 19)

„Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu či stabilitu systému. Konflikt má tedy tendenci vychylovat systémy ze stavů blízkých rovnováze a tím podněcovat jejich změny. Je-li ohrožována či porušována pouze rovnováha a stabilita systému zůstává navzdory konfliktu zachována, je konflikt činitelem, který dává systému dynamiku a umožňuje mu měnit se a vyvíjet.“ (Plamínek, 2012, s. 15)

5.1 Fáze konfliktu

Konflikt má několik fází. Tou prvotní, kterou konflikt vzniká, je spouštěč. Spouštěčem může být cokoliv. Jedná se o situace, které v jedinci něco vyvolají. Takové situace lze rozdělit na osobní/vnitřní anebo vnější.

Pokud budeme hovořit o vnějších situacích, spouštěčem může být horko, velké množství hluku, nedostatek informací, lidé kolem, nepříjemná osoba, odlišnost osobnosti každého jedince.

O těch vnitřních mluvíme jako o našem „já“. Spouštěčem zde může být negativní emoce (strach, nedůvěra, obava), aktuální rozpoložení a nálada člověka, zdravotní stav, temperament, priority.

Pokud jsme v této fázi schopni zasáhnout a obrátit pozornost jinam, nebo se uvedeme do jiné emoční stability například humorem, lze vznik konfliktu zcela odvrátit. Pokud ale zásah nenastane a jedinec je zahlcen několika spouštěči, fáze konfliktu se posune dále do bodu eskalace. V jedinci začne stoupat adrenalin a je více podrážděný. Pokud v této fázi nenastane zásah, dojde k vrcholu konfliktu, kdy obě strany jdou proti sobě. Po ustání nastává zklidnění. V této fázi se konflikt lehce uvolní. Jedinec je ale stále podrážděný a kdykoliv se může k vrcholu nepatrným nedorozuměním zase vrátit. Pokud to však ustane, nastává poslední fáze postkonfliktního stavu, kdy většinou dochází k rekapitulaci předešlého dění a uvědomění si chování a situací, a proč k nim vlastně došlo (Medlíková, 2012, s. 18).

Obrázek 7: Fáze konfliktu



Zdroj: Medlíková, 2012, s. 17

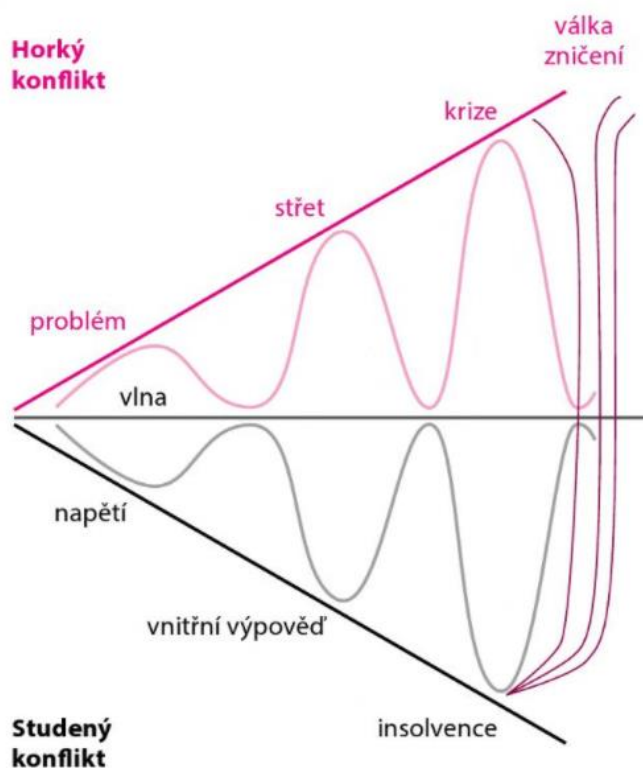
5.2 Dělení konfliktů

Podle Krivohlavého (2008) můžeme konflikty dělit podle počtu lidí, kteří se jich zúčastní. Jedná se o:

- 1) Jedna osoba, vnitřní konflikty – intrapersonální konflikty.
- 2) Mezi dvěma osobami – interpersonální konflikty.
- 3) Vně nějaké skupiny – konflikty skupinové.
- 4) Dvě a více skupin lidí – meziskupinové konflikty.

Basu a Faust (2013) uvádějí dělení na horké a studené konflikty.

Obrázek 8: Základní druhy konfliktů



Zdroj: Basu, Faust, 2013, s. 20

Horký konflikt (emoce)

„Horké konflikty se většinou řeší otevřeně a emocionálně, jsou zjevné a díky tomu čitelnější. Nejčastěji začínají tím, že jedna ze stran má nějaký problém. Lze je řešit, popřípadě jejich řešení odložit a někdy se také vyřeší samy tím, že se do popředí zájmu dostanou jiné priority. (...) Je-li třetí plochou skutečně závažné téma anebo roztržek přibývá, mohou vést ke krizím a rozchodům.“ (Basu, Faust, 2013, s. 20)

Studený konflikt (tiché napětí)

„Studené konflikty naopak probíhají bez verbální komunikace zúčastněných – problém existuje, aniž by ho někdo nadnesl. Tyto spory se stupňují od napětí přes „vnitřní výpověď“ až k sabotážím. Na nejvyšším stupni pak většinou explodují a změni se na ničivý horký konflikt, jenž může vyústit ve zkázu a válku.“ (Basu, Faust, 2013, s. 21)

Pokud se zaměříme na konflikty ve firmě, dají se podle Bednáře (2015) dělit z pohledu manažera na tři skupiny.

První skupina představuje konflikt uvnitř řízené skupiny, tedy mezi zaměstnanci, podřízenými či kolegy. Tento typ je jedním z nejběžnější se projevujících konfliktů na pracovišti.

Druhou skupinou je konflikt mezi úrovněmi řízení. *„Jeho klíčovou vlastností je, že má tendenci nabourávat firmu, kde k němu dochází, a to jako celek. Předpokladem konfliktu, který bychom mohli zjednodušeně popsat jako konflikt nadřízených s podřízenými, totiž je, že podřízení z nějakého důvodu nerespektují autoritu svých nadřízených.“* (Bednář, 2015, s. 25)

Poslední skupinou je konflikt na úrovni řízení managementu. *„Tento druh konfliktu, pokud je neřešen, aktivně nabourává důvěru zaměstnanců na všech úrovních vedení firmy. (...) Konflikt na úrovni vedení trvale eroduje firmu, snižuje její akceschopnost, vyčerpává prostředky a narušuje fungování lidského kapitálu společnosti.“* (Bednář, 2015, s. 26)

Pokud jsou konflikty na pracovišti časté, někdy i nekonečné, mohou vyústit až do šikany. Mezi dvě hlavní formy šikany na pracovišti se řadí mobbing a bossing.

„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště.“ (Svobodová, 2008, s. 18)

„Obecně by se sice dalo říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na odlišnost obou jevů. Ta spočívá jak v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince. Na rozdíl od šikany se mobbing odehrává výhradně mezi dospělými, a to převážně na pracovišti. Šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako je armáda nebo škola.“ (Svobodová, 2008, s. 20)

Svobodová (2008) také uvádí znaky mobbingu. Jedná se například o:

- 1) Špatné a opakované chování k zaměstnanci.
- 2) Napadání zaměstnance.

- 3) Trvalý nátlak na zaměstnance.
- 4) Bezcitné a nelítostné chování.
- 5) Nepřátelské a agresivní chování.

Mezi další typy konfliktů patří třeba bossing (od nařízeného) nebo Staffing (od podřízeného)

5.3 Řešení konfliktů

„Klíčovým vodítkem k porozumění preferencí řešení je odpověď na otázku, jak moc jsme ochotni ustupovat ze svých pozic jen proto, aby byl konflikt vyřešen. Lidé, kteří se snaží za každou cenu prosadit své cíle, dosahují vysokých zisků, ale s vysokou mírou rizika. Lidé, kteří jdou cestou ústupků a rezignací, se v konfliktech mohou spíše stávat oběťmi.“
(Bednář, 2015, s. 22)

Řešení konfliktů může probíhat různými formami. Například:

„Vytěsnění (represe) – popírání, vyvrácení, tvrzení o opaku, protikladné chování, přehnaně veselá nálada. (...) Ohrožující nebo bolestné vzpomínky nebo impulsy jsou vyloučeny z vědomí.“ (Pospíšil, 2007, s. 102)

„Potlačení – úmyslné sebeovládání impulsů přání. V soukromí si je člověk občas připouští, ale veřejně popírá.“ (Pospíšil, 2007, s. 102)

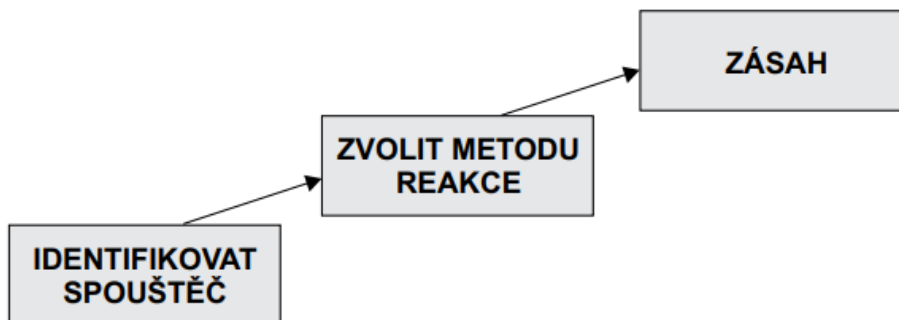
„Racionalizace – hledání rozumného vysvětlení pro neúspěch, nepřijatelné představy, motivy. Přidělení logických nebo sociálně žádoucích motivů tomu, co děláme, takže se zdá, že jednáme racionálně.“ (Pospíšil, 2007, s. 103)

„Kompenzace – zmírňuje úzkost tím, že částečně uspokojuje nepřijatelnou potřebu. Je často dosaženo náhradního cíle, zájem je přesunut na jiný, dostupnější objekt.“ (Pospíšil, 2007, s. 103)

„Regrese – ústup do mladšího stádia vývoje (dospělý se začne chovat jako dítě).“
(Pospíšil, 2007, s. 103)

Medlíková (2012, s. 28) udává kroky vhodné pro řešení konfliktních situací.

Obrázek 9: Postupné kroky při řešení konfliktu



Zdroj: Medlíková 2012, s. 28

„První krok je pojmenovat své spouštěče. (...) Po každé střetové situaci si vyjasněte, co spustilo vaši konfliktní odpověď. Vytvořte si svůj seznam spouštěčů.“ (Medlíková, 2012, s. 28)

„Druhý krok řeší metodu budoucího jednání. Promyslete, jak budete příště vůči danému spouštěči reagovat. Co můžete udělat, říci. Důležité je, aby vaše budoucí jednání a chování odráželo vaše možnosti – aby pro vás bylo přirozené!“ (Medlíková, 2012, s. 28)

„Třetím krokem je opět zpětná vazba, tentokrát k nové reakci, kterou jste vůči spouštěči použili. Zhodnoťte, jak byla prospěšná a jak jste se při ní cítili vy sami. Pakliže se osvědčila, zahrňte ji do arzenálu svých možností.“ (Medlíková, 2012, s. 28)

Plamínek (2009, s. 27–28) uvádí řešení konfliktů.

- 1) *„Pasivita – některé konflikty je možné řešit nečinností. Všichni víme, že mnohé věci, které včera vypadaly důležitě, mohou být dnes okrajové a zítra zapomenutelné.“* (Plamínek, 2009, s. 27)
- 2) *„Delegace – řešení konfliktů můžeme také delegovat, tedy svěřit někomu jinému. Tak činíme vždy, když se obracíme kupříkladu na soud, na experta nebo na nadřízeného.“* (Plamínek, 2009, s. 27)
- 3) *„Náhoda – konflikt lze vyřešit i náhodnou volbou – například losem.“* (Plamínek, 2009, s. 28)

- 4) *„Mediace a facilitace – na tyto odborníky (mediátory a facilitátory) je delegování práva regulovat (v dohodnuté míře) proces jednání, kdežto právo rozhodnout o výsledku řešení si nechávají pro strany konfliktu.“* (Plamínek, 2009, s. 28)
- 5) *„Vyjednává a projednávání – mezi vyjednáváním a projednáváním je tedy stejný vztah jako mezi mediací a facilitací.“* (Plamínek, 2009, s. 29)
- 6) *„Násilí – ve slušné společnosti řešitelů konfliktů je násilí (fyzické i psychické) považováno za zapovězené a násilně dosažené výsledky za nelegitimní.“* (Plamínek, 2009, s. 29)

Say McConnon a Margaret McConnon (2009, s. 114) ve své knize uvádějí, jak zabránit konfliktům. Udávají tyto typy:

1) Najít si vhodnou dobu

„Nejlepším způsobem, jak se vyhnout nedorozumění, je najít vhodnou dobu pro pravidelné diskuse. V hektických podmínkách současného života bude asi nejlepší dohodnout se na určitém časovém intervalu, který vyhovuje oběma stranám, a tento interval pak dodržovat.“ (McConnon, McConnon, 2009, s. 114)

2) Nepříjemní lidé

„K mnoha konfliktům dochází jen proto, že k určitým lidem – a také k tomu co říkají – přistupujeme předpojatě. Tyto konflikty lze odstranit během několika minut vhodné vedeného a upřímného rozhovoru.“ (McConnon, McConnon, 2009, s. 114)

3) Hovořit raději dříve než pozdě

„Nedopustíte, aby zlost postupně narůstala. Jakmile ucítíte, že ve vašem vztahu není něco v pořádku, promluvte si o tom, i když neznáte příčinu.“ (McConnon, McConnon, 2009, s. 115)

4) Nevytahujte minulost

„Zůstaňte v přítomnosti a snažte se změnit to, co se změnit dá. Vytahování minulosti patří do portfolia strategie win-lose, zůstat v přítomnosti znamená lepší vzájemné porozumění a vytváří atmosféru spolupráce.“ (McConnon, McConnon, 2009, s. 115)

5) Myslete na řešení

„Přiložte nějaký plán, jak situaci řešit. Nemá cenu si jen stěžovat nebo dávat najevo svoji frustraci.“ (McConnon, McConnon, 2009, s. 116)

6) Snažte se vcítit do partnerovy situace

„Pokuste se vyměnit si ve sporu svá místa. Zkuste si to v reálných podmínkách a vyzvěte partnera, aby udělal totéž. Možná budete sami sobě připadat komičti, když se na sebe podíváte očima toho druhého – a možná ho pak také lépe pochopíte.“ (McConnon, McConnon, 2009, s. 116)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro praktickou část bakalářské práce vybrala autorka společnost Globus ČR, v. o. s. Globus hypermarket je maloobchodní řetězec. „*Hypermarket je samoobslužná velkokapacitní a maloobchodní prodejna s širokou nabídkou potravinářského a nepotravinářského zboží pod jednou střechou, s prodejní plochou větší než 2 500 metrů čtverečních.*“ (Hypermarket, online, cit. 2022-02-22)

Hypermarket Globus má pobočky po celé České republice. Celkem je jich patnáct. Pro praktickou část autorka vybrala pobočku v Praze v Čakovicích. Ta je hlavním hypermarketem, kde je soustředěna hlavní centrála pro všechny ostatní pobočky a pracuje zde cca 260 zaměstnanců. (Globus, online)

Historie společnosti

Počátek vzniku společnosti spadá do roku 1828, kdy Franz Bruch v sárském St. Wendelu otevřel malý obchod s potravinami. Historie v České republice spadá do roku 1996, kdy se první hypermarket Globus postavil v Brně. Jednalo se o první hypermarket na českém území a panovaly obavy, zda se na českém trhu uchytí. Výsledkem byl úspěch u občanů a postupně se začaly nové hypermarkety stavět i v jiných městech. Pobočka v Praze v Čakovicích, která byla vybrána autorkou pro praktickou část, byla postavena 13. 5. 2000. (Globus, online)

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem práce je objasnit, co je to komunikace, jak funguje komunikace na pracovišti a jaké situace tam mohou vzniknout.

Dotazníkové šetření bude prováděno ve společnosti Globus ČR, v. o. s., dotazník byl rozeslán vedoucím pracovníkům oddělení.

7.1 Metodika výzkumu

Autorka práce vybrala pro výzkum kvantitativní metodu, dotazník.

Kvantitativní výzkum

„Druh empirického výzkumu edukačních jevů, subjektů a procesů, který pracuje s exaktními metodami a nástroji pro sběr dat, jejich zpracování a vyhodnocování. Tento výzkum bývá označován jako „pozitivistický“, čímž se vyjadřuje to, že pracuje s postupy obvyklými v přírodních vědách, tj. s přesně vymezeným předmětem zkoumání, s předem formulovanými hypotézami a jejich verifikací ve výzkumu, se závěry vyjádřenými v kvantitativních termínech. (...) Typickými metodami tohoto výzkumu jsou hromadný dotazník, experiment, pozorování, testování.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 170)

Dotazník

„Výzkumný a diagnostický nástroj ke shromažďování informací prostřednictvím dotazování vybraných respondentů. Dotazník je zpravidla konstruován jako soubor otázek či výroků prezentovaných v písemné formě. Vzhledem k variabilitě obsahu a účelu dotazování jsou vyvinuty dotazníky mnoha typů, například dotazníky s uzavřenými či otevřenými otázkami, dotazníky s hodnotícími škálami, dotazníky pro generování názorů a postojů aj.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 88)

Dotazník byl vytvořen na internetové stránce Survio.cz. Zaměstnancům byl dotazník po domluvě s organizací zaslán elektronickým odkazem, přes který byl zaměstnanec přesměrován na dané otázky. Již v úvodu celého dotazníku bylo zmíněno, že je zcela

anonymní a bude využitý pouze pro účely autorky k tvorbě praktické části bakalářské práce. Otázky nebyly čtenářům předkládány najednou na jedné stránce, ale byly zobrazovány postupně, pro lepší soustředěnost při vyplňování odpovědí.

Dotazníkové šetření se skládá z 15 otázek. První tři otázky sbírají faktografická data. Jedná se o základní otázky typu věk, pohlaví a pracovní profese jedince. Osm otázek je uzavřených. Dá se na ně odpovídat jednoznačně, a to jenom ano, spíše ano, ne, spíše ne, ne. Jedna uzavřená otázka je položena tak, že jsou vybrány odpovědi a čtenáři mohou vybírat z více možností. Tři otázky jsou polouzavřené, jedná se například o otázky typu, pokud jste odpověděli u předešlé otázky ano, napište, jakým způsobem. A dvě otázky jsou škálové. Byla vybrána metoda hodnocení hvězdičkami od 1 (nejméně) do 6 (nejvíce).

Dotazník byl poslán elektronicky mezi zaměstnance vedoucích oddělení v období od 18. 1. 2022 do 30. 1. 2022. Přesný počet rozeslaných dotazníků není jasně daný, jelikož toto rozesílání bylo v režii personálního oddělení. Na dotazníkové šetření odpovědělo celkem 18 respondentů.

Ještě před odesláním dotazníku do společnosti byl autorkou proveden předvýzkum. Zúčastnili se ho celkem 4 respondenti vedoucích oddělení. Byl jim poskytnut zkušební dotazník a cílem bylo zjistit, zda jsou všechny otázky srozumitelně položeny. Tři zaměstnanci byli spokojeni a všem otázkám rozuměli bez problémů a pouze jeden zaměstnanec jen poukázal na škálové hodnocení hvězdičkami od 1 do 6. Nebylo přesně stanoveno, jak je myšleno hodnocení, zda 1 je nejméně a 6 nejvíce anebo naopak. Poté bylo k otázce dodáno upřesnění, jak správně hodnotit tyto škálové otázky.

Následovně byl opravený dotazník rozeslán v určeném termínu zmíněném výše. Na dotazníkové šetření odpovědělo celkem 18 respondentů.

7.2 Hypotézy

Hypotéza 1: Na pracovní výkon mají vliv vztahy mezi kolegy na pracovišti.

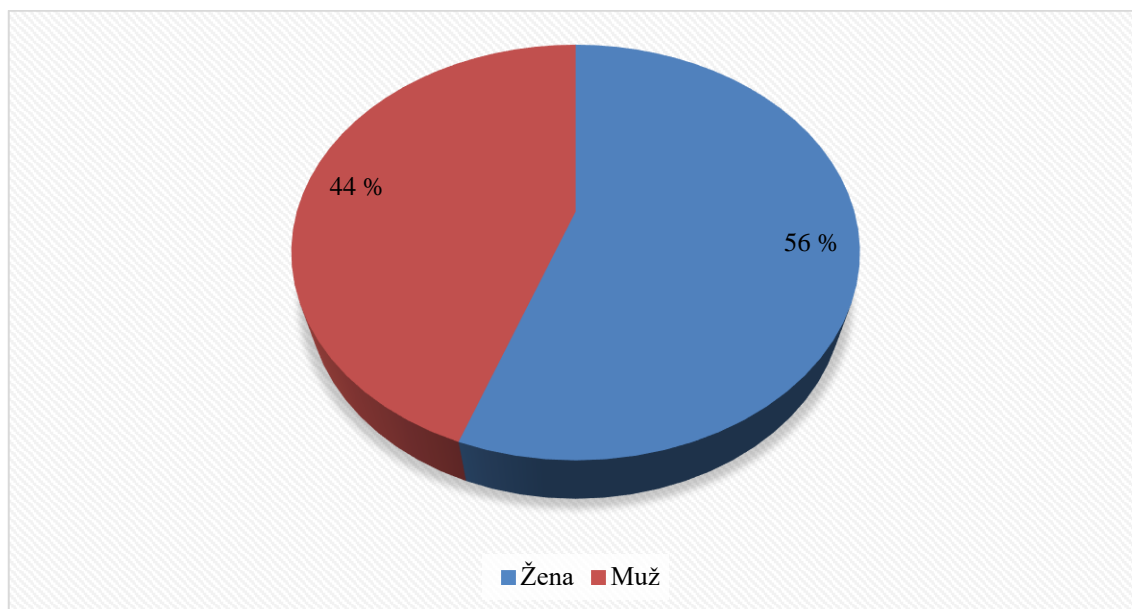
Hypotéza 2: Většina zaměstnanců se setkala s problémy a konflikty na pracovišti.

Hypotéza 3: Když nastane na pracovišti problém, vedení to neřeší.

7.3 Výsledky dotazníkového šetření

Pohlaví respondentů

Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?

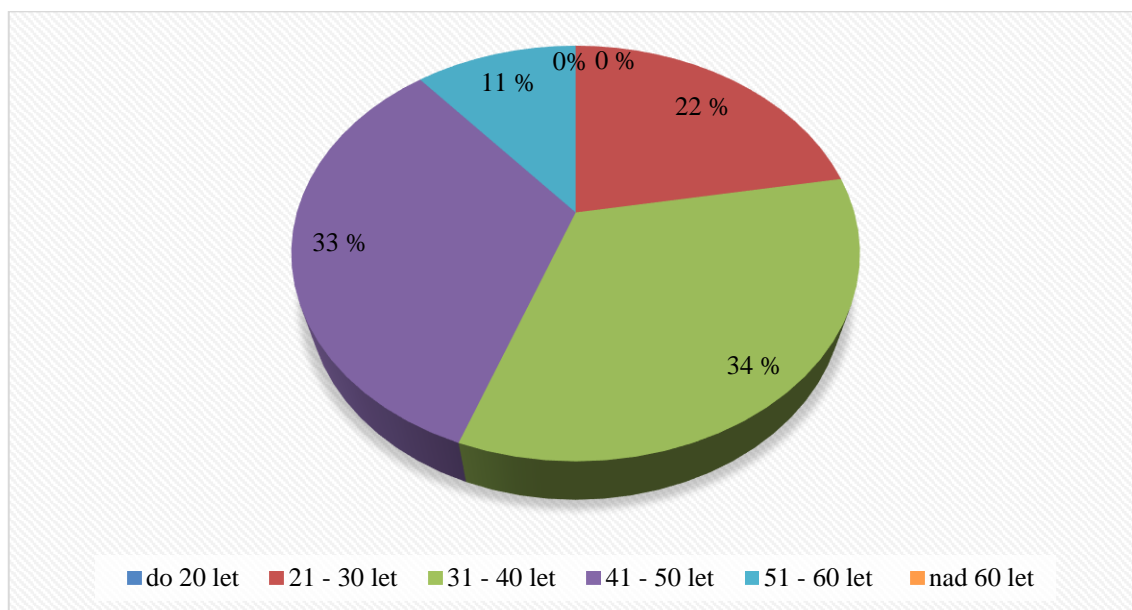


Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

První otázka zahrnuje hlavní informaci, tedy pohlaví respondenta. Z 18 lidí odpovědělo 10 žen (56 %) a 8 mužů (44 %). Z počtu odpovědí lze pozorovat, že vedoucí oddělení je zastoupeno jak mužským, tak ženským pohlavím velmi vyrovnaně.

Věk respondentů

Graf 2: Jaký je váš věk?



Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Druhá otázka obsahuje druhou hlavní informaci o respondentovi, jeho věk. Z grafu je patrné, že z pracovníků není nikdo mladší 20 let nebo starší 60 let. Nejvíce pracovníků se nachází ve věkové kategorii 31–40 let (6 respondentů) a 41–50 let (6 respondentů). Další věkovou kategorií je ve vedoucích oddělení 21–30 let (4 respondenti) a poslední věkovou kategorií 51–60 let určili pouze dva respondenti.

Profese respondentů

Tabulka 1: Jaká je vaše profese?

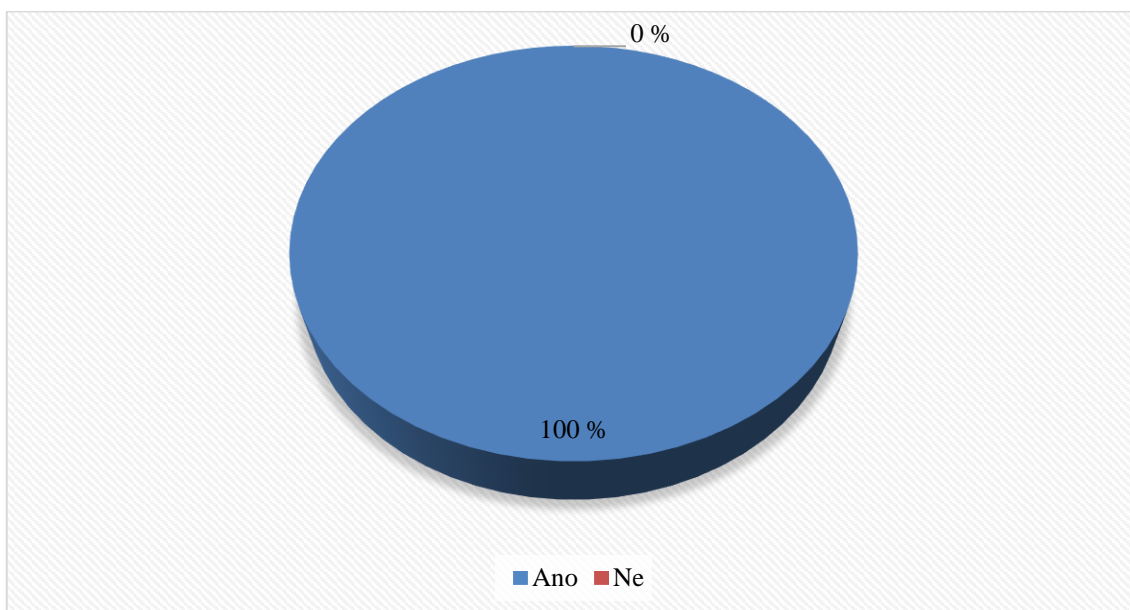
Vaše profese?	Počet odpovědí
Vedoucí oddělení	2
Vedoucí úseku	5
Vedoucí propagace	1
Vedoucí mléčného oddělení	1
Účetní	1
Administrativní pracovník	1
Nechci uvádět	7

Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Jelikož tato otázka nebyla povinná, 7 respondentů nechce uvádět svou danou pracovní pozici. V tabulce jsou vypsány i další vedoucí profese respondentů. Nejčastější odpovědí je vedoucí úseku nebo oddělení a pouze po jedné odpovědi zaujímají dané pozice oddělení – propagace, mléčné oddělení, účetní anebo administrativní pracovník.

Komunikace jako součást náplně práce

Graf 3: Je součástí náplně vaší práce komunikace?



Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu vyplývá, že každý zaměstnanec na pozici vedoucího oddělení používá při své práci komunikaci. Neexistuje ani jeden zaměstnanec, který při své práci nepoužívá komunikaci.

Forma komunikace

Tabulka 2: Pokud jste odpověděli u předešlé otázky ano, napište, jakou komunikaci využíváte?

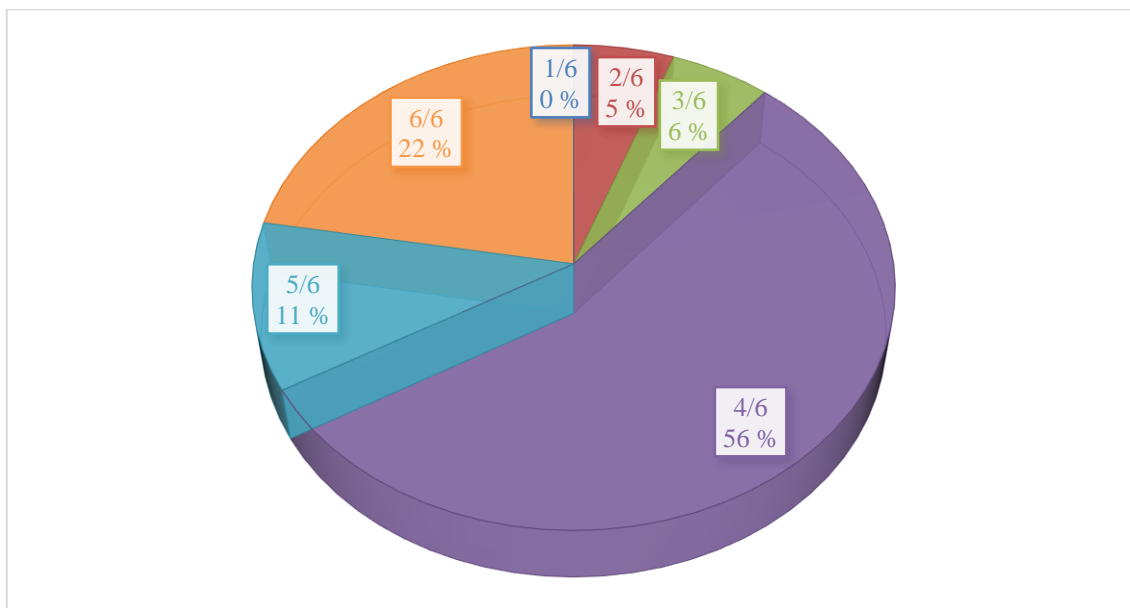
Jaké formy komunikace využíváte?	Počet odpovědí	Podíl
Osobní	2	11,1 %
Všechny formy (e-mail, telefon, osobní, video call)	1	5,6 %
Obojí	1	5,6 %
Osobní, e-mailová, telefonická	2	11,1 %
Osobní, telefonická, písemná	1	5,6 %
Osobní, telefonická, elektronická	1	5,6 %
Hlavně osobní, e-mail	2	11,1 %
Osobní, telefonická, e-mailová, interní	1	5,6 %
Osobní, telefonická, e-mailová	1	5,6 %
Osobní, telefonická, e-mailová, teams	1	5,6 %
Osobní, telefonická, písemná, e-mailová	1	5,6 %
Osobní, telefony, e-mail	1	5,6 %
Osobní, elektronická	1	5,6 %
Převážně osobní. Ale v mé profesi se vyskytuje i komunikace e-mailová, a to je jediná moje komunikace s vedením a plnění dotazů a přání mých nadřízených	1	5,6 %
Osobní, telefonická, e-mailová, online schůzky	1	5,6 %

Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Nejvíce využívanou formou komunikace na pozici vedoucího oddělení je osobní komunikace. Ta je součástí náplně práce každého dne. Druhou nejčastěji zmiňovanou formou je telefonická nebo písemná komunikace formou e-mailů. Pouze tři odpovědi zmiňují, že ke své profesi využívají call-hovory nebo online schůzky.

Spokojenost s komunikací na pracovišti

Graf 4: Jste spokojeni s nynější komunikací na pracovišti?

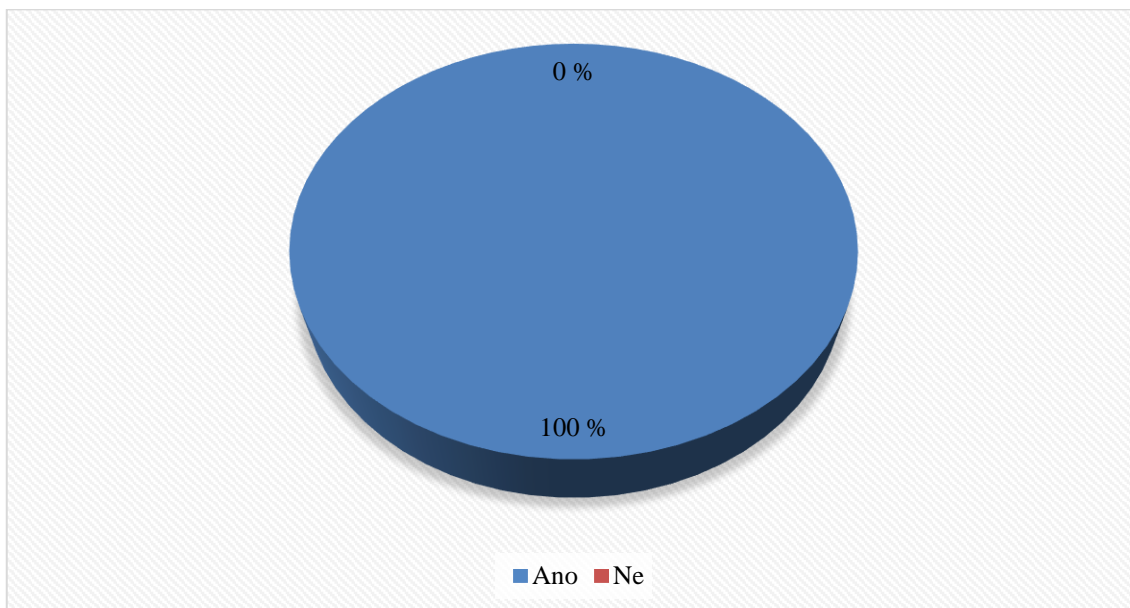


Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Tato otázka byla položena s uvedením možnosti škálové stupnice 1/6 nejméně a 6/6 nejvíce. Z grafu lze vyčíst, že zaměstnanci jsou s komunikací na pracovišti spokojeni. Pouze dva respondenti hodnotili komunikaci na nejnižší úrovni. Nejvíce respondentů uvedlo možnost 4/6 (10 lidí). A čtyři respondenti zvolili 6/6, což je nejvíce kladná možnost spokojenosti na pracovišti.

Důležitost dobrých vztahů na pracovišti

Graf 5: Je pro vás důležité mít dobré vztahy na pracovišti?

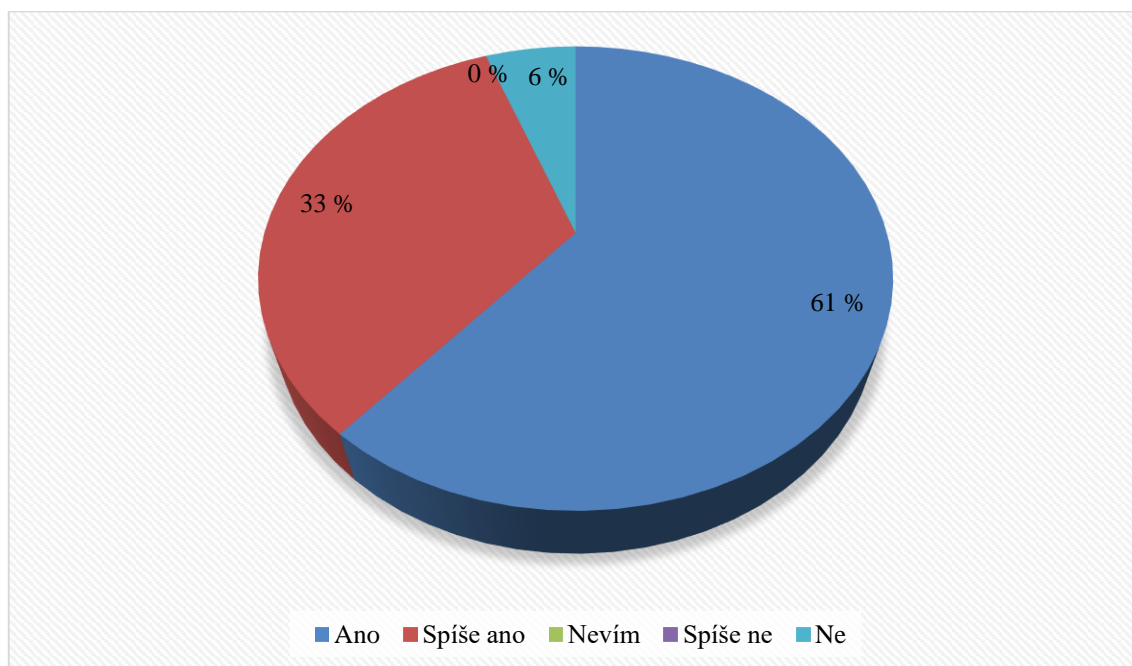


Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

U této otázky odpovědělo všech 18 respondentů (100 %), že je pro ně důležité mít dobré vztahy na pracovišti.

Vliv vztahů na pracovišti na pracovní výkon

Graf 6: Mají vaše vztahy s kolegy na pracovišti vliv na váš pracovní výkon?



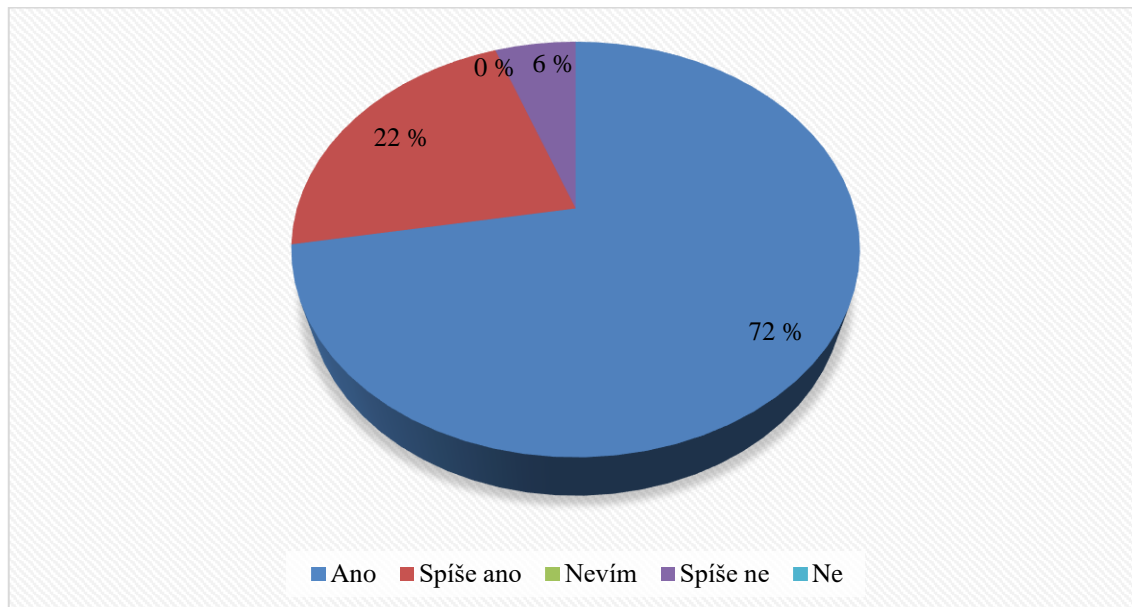
Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Nejvíce respondentů (11) u této otázky odpovědělo, že vztahy na pracovišti s kolegy mají vliv na pracovní výkon. Jako druhou možnost, spíše ano, označilo šest respondentů (33 %) a pouze jeden odpověděl, že vztahy s kolegy nemají vliv na pracovní výkon.

Vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí firemní atmosféry. Je velmi důležité, aby byly pozitivní a podněcovaly tak co nejlepší výkon všech zaměstnanců.

Způsob jednání vedoucího a jeho vliv na vztahy na pracovišti

Graf 7: Má z vašeho pohledu vliv na vztahy na pracovišti způsob jednání vašeho vedoucího?

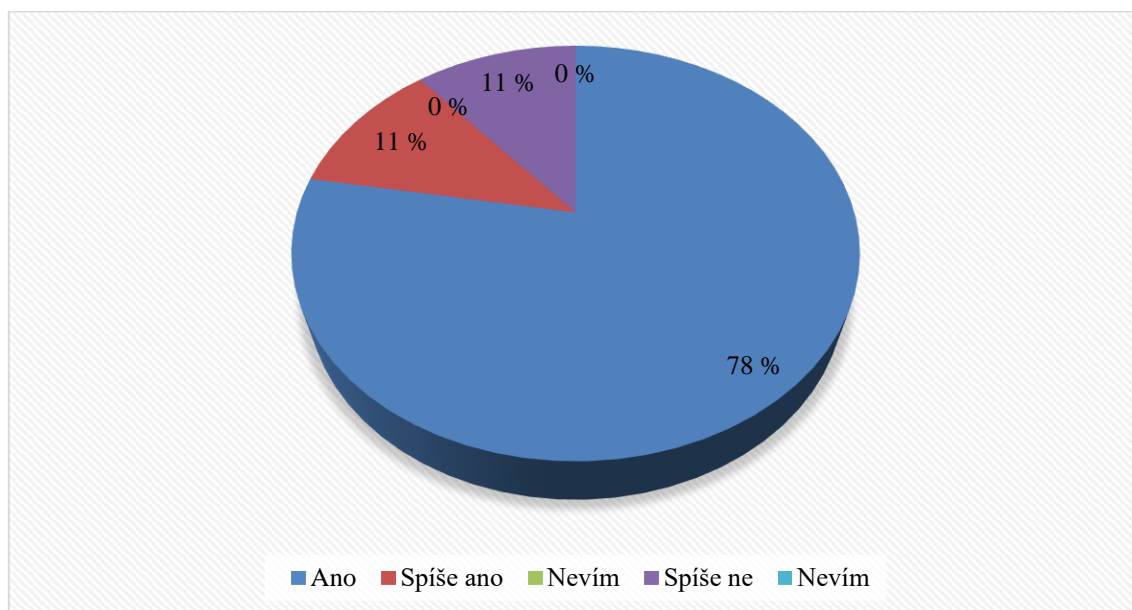


Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

U této otázky je 13 (72 %) respondentů přesvědčeno, že jednání vedoucího má vliv na vztahy na pracovišti. Spíše ano uvedli čtyři respondenti (22 %) a spíše ne pouze jeden respondent (6 %). Z grafu a odpovědí je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je velmi důležité, aby vedoucí jednal tak, aby nepůsobil negativně na další zaměstnance a vztahy na pracovišti byly dobré.

Konflikty na pracovišti

Graf 8: Setkali jste se někdy s konflikty na pracovišti?



Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Celkem 14 respondentů (78 %) odpovědělo, že se s konflikty na pracovišti setkali. 2 (11 %) uvedli, že se s konflikty spíše setkali a 2 respondenti (11 %) se s konflikty spíše nesečkali. Ne neodpověděl žádný dotazovaný.

Způsob řešení konfliktů

Tabulka 3: Pokud jste se s konflikty na pracovišti setkali, napište způsob řešení

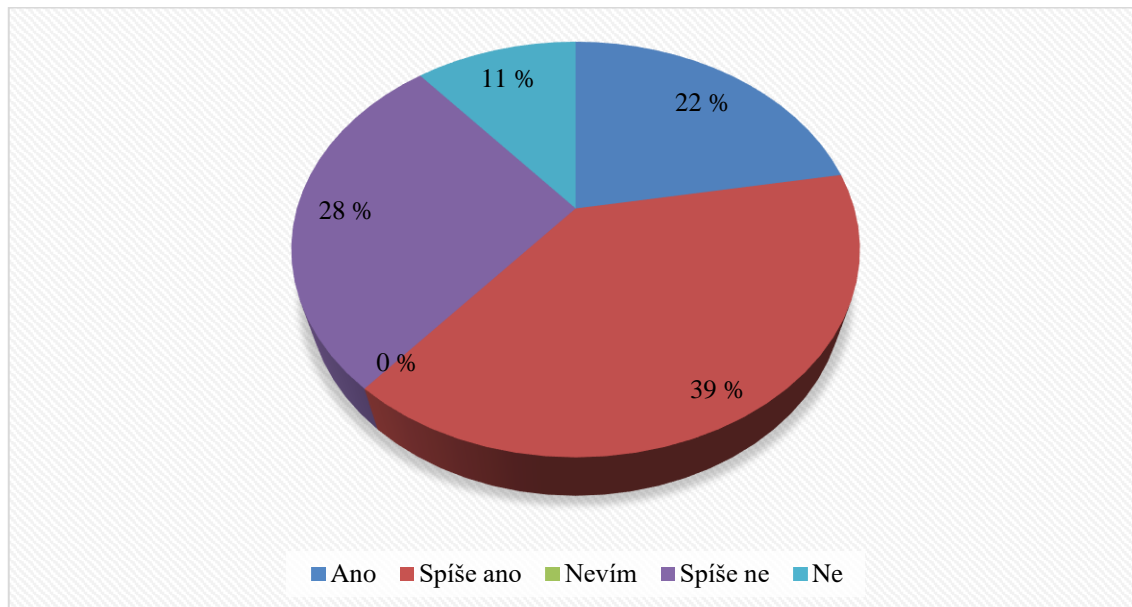
Pokud jste se s konflikty na pracovišti setkali, napište způsob řešení		
Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
Nechci uvádět	3	16,7 %
Našel se kompromis	1	5,6 %
Výpověď nebo snížení platu	1	5,6 %
Opuštění pracovního místa	1	5,6 %
Kompromis, vysvětlení, domluva	1	5,6 %
Promluvení o problému a následné řešení	1	5,6 %
Osobní schůzka, promluvení o problému	1	5,6 %
Osobní nebo písemná výtka	1	5,6 %
Promluvení, žádné hádky	1	5,6 %
Promluva s oběma stranami, navrženo řešení a předcházení	1	5,6 %
Domluva	1	5,6 %
Domluva s oběma stranami, kompromis	1	5,6 %
Personální výměna/osobní volno	1	5,6 %
Podána výpověď, opuštění místa	1	5,6 %
Řešení situace, zařízení školení o konfliktech	1	5,6 %
Domluvení oběma stranám, snížení platu	1	5,6 %

Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Pouze tři respondenti (16,7 %) nechtějí uvádět způsob řešení konfliktů. Nejvíce používané řešení při vzniku konfliktu je promluvení se stranou viníka, ale i oběti. Poté následuje vysvětlení, uznání kompromisu, zařízení školení o komunikaci a nalezení správného řešení, aby se konflikt vyřešil a znova se již neobjevoval. Pokud řešení situace nepomohlo, došlo ke snížení platu zaměstnance a v nejhorším případě až k výpovědi nebo osobní výtce.

Řešení konfliktů vedením

Graf 9: Pokud by se na vašem pracovišti objevil problém spojený se špatnou komunikací, se vztahy s kolegy nebo s konflikty, začalo by to vedení ihned řešit?

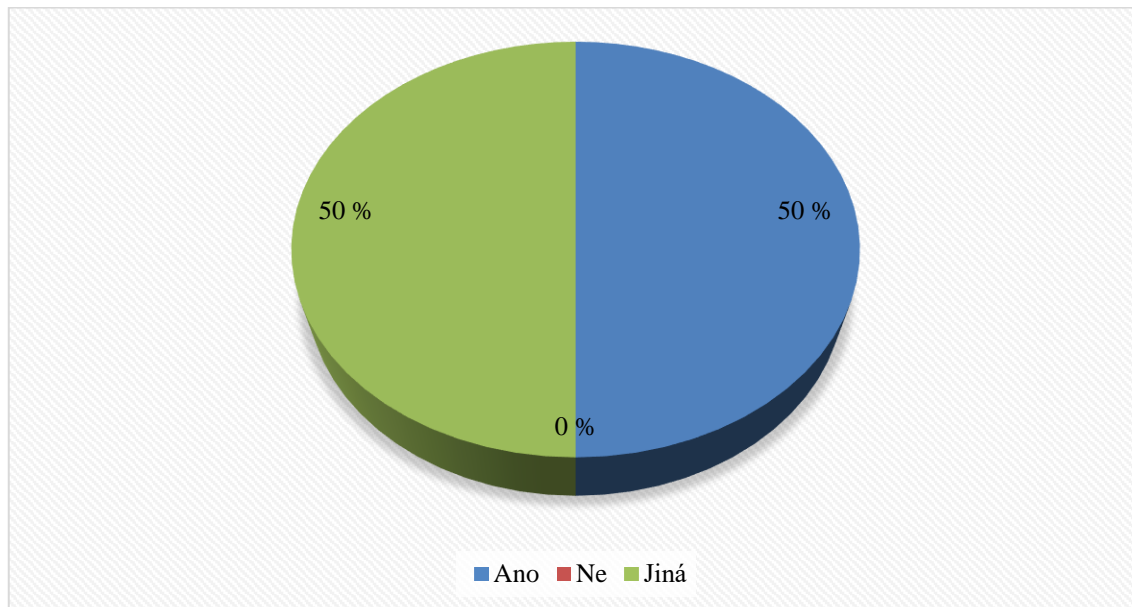


Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 9 vyplývá, že nejvíce uvedených odpovědí vypovídá o tom, že vedení by ihned situaci začalo řešit. Tuto odpověď označilo sedm respondentů (39 %). 5 respondentů (28 %) si myslí, že by to vedení spíše nezačalo řešit a čtyři (22 %) uvedli, že vedení by to začalo řešit ihned. 2 respondenti (11 %) označili variantu NE, vedení by to ihned nezačalo řešit.

Akce či programy za účelem zlepšení komunikace či konfliktů

Graf 10: Pořádá vaše vedení akce či programy za účelem zlepšení komunikace nebo konfliktů na pracovišti?

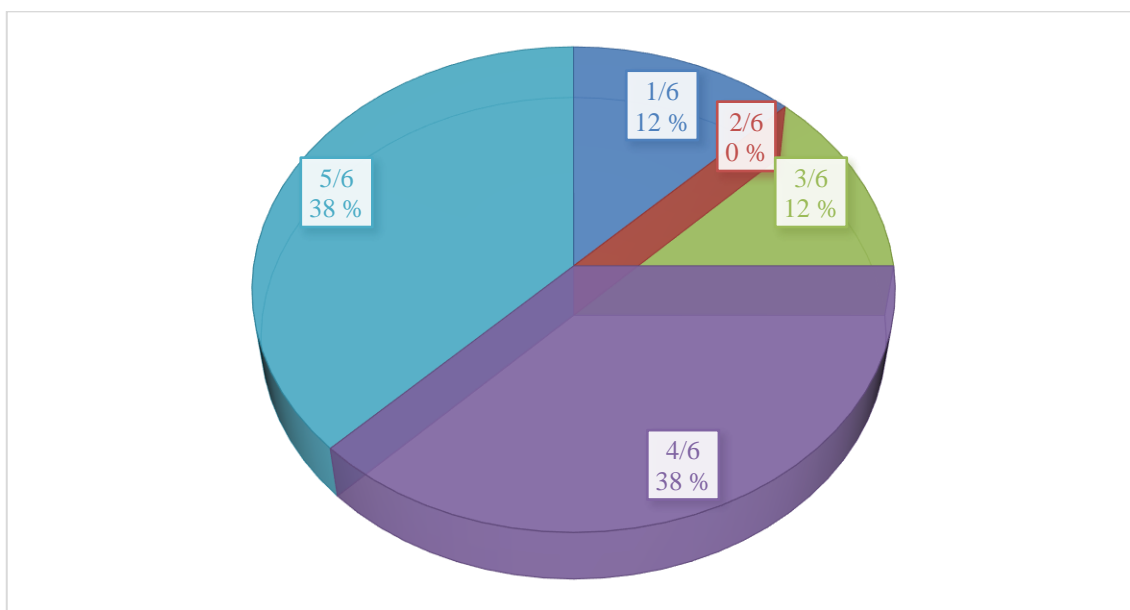


Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 10 vyplývá, že vedení pořádá akce, teambuildingy a jiné programy pro zlepšení. 9 respondentů (50 %) uvedlo, že ano. Zbýlých 9 (50 %) zvolilo označení „jiná“.

Efektivita akcí či programů za účelem zlepšení komunikace či konfliktů

Graf 11: Pokud jste odpověděli ano u předchozí otázky, je to efektivní?

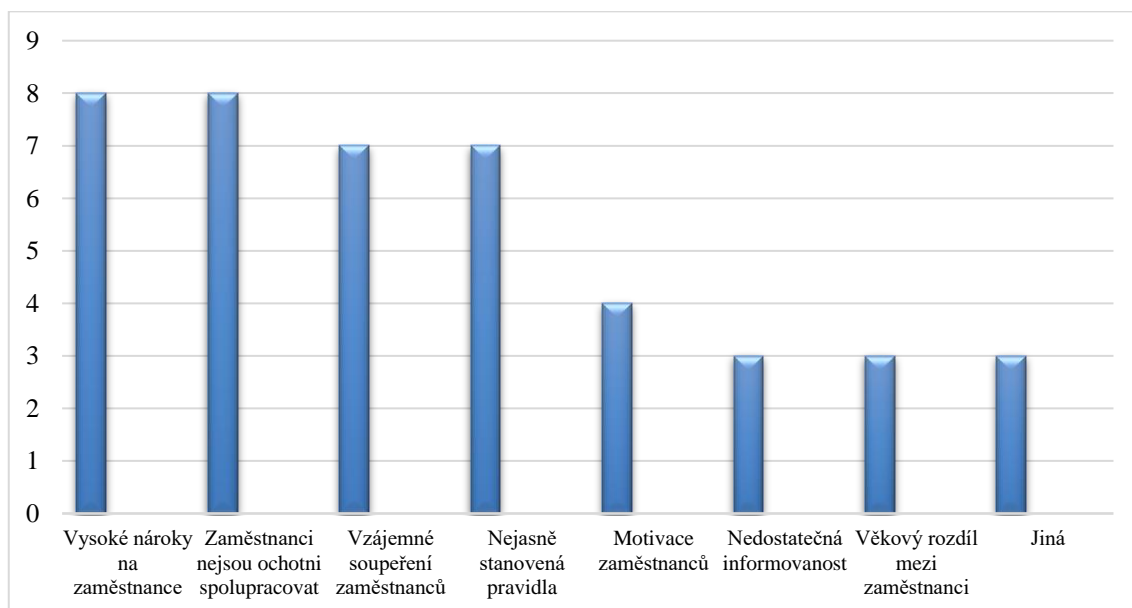


Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

U grafu 11 bylo opět hodnocení od 1 do 6. Jeden respondent (12 %) uvedl hodnocení 1/6. Jeden respondent (12 %) 3/6 a jeden respondent (12 %) 6/6. Stejný počet odpovědí mělo hodnocení 4/6 a 5/6. Z grafu tedy vyplývá, že pořádání programů pro zlepšení komunikace na pracovišti přináší efektivní výsledek.

Příčiny problémů v komunikaci na pracovišti

Graf 12: Čím jsou podle vás způsobeny problémy v komunikaci na pracovišti?



Zdroj: autorka práce, 2022, vlastní šetření

U této otázky měli respondenti na výběr více možností. Nejvíce hlasů získaly dvě možnosti. U obou odpovídalo osm respondentů. První možnost jsou vysoké nároky na zaměstnance a tou druhou je, že zaměstnanci nejsou ochotni spolupracovat. Pro možnosti vzájemné soupeření zaměstnanců a nejasná pravidla se rozhodlo sedm zaměstnanců. Tyto dvě možnosti opět získaly stejný počet hlasů. Že problém na pracovišti může způsobit nízká motivace zaměstnanců, označili čtyři respondenti. Stejným množstvím hlasů také disponují další tři možnosti. První možnost je nedostatečná informovanost zaměstnanců, druhá věkový rozdíl mezi zaměstnanci a třetí možnost je jiná. Tudíž na pracovišti se mohou vyskytovat i jiné problémy, které mohou ovlivnit způsob komunikace anebo vznik konfliktu.

8 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že zaměstnanci jsou s komunikací na pracovišti spokojeni. Nejvíce využívají osobní komunikaci. Proto je velmi důležité, aby vztahy mezi kolegy byly na dobré úrovni, aby si navzájem nedělali žádné nepříjemnosti. S tím se pojí, že pro zaměstnance je také důležité, aby udržovali dobrý vztah s nadřízeným a aby v komunikaci mezi nimi byla dobrá atmosféra a nezasahovalo to do pracovních výkonů nebo vztahů mezi kolegy.

Alespoň jednou se zaměstnanci setkali s nějakým typem konfliktu. Následné řešení ze strany vedoucího byla domluva, vymyšlení kompromisu nebo řešení, které by celou situaci vyřešilo. Pokud se tato jednání nepodařila, pár zaměstnanců se někdy setkalo se snížením platu, odstoupení z dané pozice anebo jim byla podána výpověď. Mezi nejčastější problémy, které mohou způsobit nepříjemné situace, zaměstnanci uvedli, že jsou na ně kladeny vysoké nároky, že nejsou schopni vzájemně spolupracovat, a tím může docházet k soupeření a klesání motivace u některých jedinců.

Zaměstnanci také zmínili, že vedení pořádá různé programy či kurzy za účelem zlepšení komunikace. Také uvedli, že tyto programy jsou efektivní a pomáhají s danými řešeními v konfliktních situacích.

Nejčastějším důvodem, jak mohou vznikat problémy na pracovišti, je dle zaměstnanců to, že jsou na ně kladeny vysoké nároky a že zaměstnanci nejsou schopni mezi sebou spolupracovat. Za nejmenší problém uvedli věkový rozdíl mezi zaměstnanci.

8.1 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza 1: Na pracovní výkon mají vliv vztahy na pracovišti.

Podle dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

Hypotéza 2: Zaměstnanci se již setkali s problémy a konflikty na pracovišti.

Podle dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že většina zaměstnanců se s problémy a konflikty na pracovišti setkala a následně je i řešila.

Hypotéza 3: Když nastane na pracovišti problém, vedení to neřeší.

Toto tvrzení bylo dotazníkem vyvráceno. Zaměstnanci uvedli, že vedení by začalo problémy ihned řešit.

9 NÁVRH KURZU KOMUNIKACE A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI

Kurz je určený pro vedoucí pracovníky, kteří chtějí dosáhnout stmelení týmu a zlepšení komunikace na pracovišti.

Absolvováním kurzu se vedoucí pracovníci naučí, jak se zaměstnanci správně komunikovat, jak jim dobře naslouchat a podávat zpětnou vazbu, sdělovat dobré i špatné zprávy. Dále pochopí, jak motivovat své zaměstnance k lepšímu výkonu a jak mají spolupracovat s ostatními pracovníky. A pokud na pracovišti nastane problém, mohou se k tomu správně postavit a zjistit, jak ho vyřešit.

9.1 Jak bude kurz probíhat

Kurz bude rozdělen do 2 dnů.

První den bude teoretického rázu a potrvá 8 hodin. První čtyři hodiny budou věnovány teorii, po následné přestávce proběhnou další čtyři hodiny, během kterých se zaměstnanci zúčastní jednotlivých úkolů a testů. Druhý den bude pokračovat teorie a následné vyhodnocení celého kurzu včetně zadaných úkolů. Na konci celého kurzu bude volný prostor pro diskusi a vyjádření účastníků, jak byl pro ně kurz důležitý a co jim přinesl pro jejich další práci.

Podrobný popis činností prvního dne, první 4 hodiny teoretické části

Každý zaměstnanec obdrží desky s podklady s daným obsahem témat, které bude školitel projednávat. Půjde o témata motivace zaměstnanců, zpětnou vazbu, jak použít psychologické metody v jednání s lidmi, jaké jsou komunikační techniky, jak důležitá je neverbální a verbální komunikace, co jsou konflikty, jak se dělí a jaké je jejich následné řešení. Jak využívat empatii v jednání s druhým, jak efektivně naslouchat a podávat zpětnou vazbu.

Zaměstnanci v průběhu teoretické části poslouchají školícího pracovníka a získávají náměty, které později využijí k praktické části.

První den, druhá část, 4 hodiny praktické části

Po uplynutí přestávky si zaměstnanci otevřou desky s podklady, kde budou vyplňovat různé testy. Jedná se například o test osobní styl k vedení lidí. Účastníci budou přiřazovat body k jednotlivým částem a následně si vyhodnotí, jaký osobní styl mají. Školící personál následně vysvětlí všechny typy stylů. Dalším druhem testu bude samostatná práce, kdy zaměstnanec bude odpovídat do prázdných kolonek na otázky ohledně práce v týmu. Tyto odpovědi pak budou použity v diskuzi. Posledním testem bude tvorba řešení situací, které mohou vzniknout na pracovišti. V deskách bude uveden problém a zaměstnanec vymyslí způsob řešení dané situace. Tato řešení budou použita v diskuzi.

Po vyplňování testů budou probíhat aktivity. Zaměstnanci se rozdělí do týmů s určitým počtem lidí a budou plnit zadané úkoly. Ty jsou důležité, aby se ukázalo, jak se chovat při týmové spolupráci. Budou muset najít společné řešení daných úkolů a ukázat, jak se k nim dopracovali. Cílem je prokázat, že pokud vznikne nějaký problém, vždy se najde řešení, i když to zpočátku vypadá, že se řešení nenajde. Následně se rozebere, jak byl tým složen a jak se každý v týmu zapojil do plnění dané situace. Je důležité, aby se zapojili všichni zaměstnanci a aby si vyzkoušeli všechny dané pozice.

Zaměstnanci budou také tvořit a hrát scénky případů, které mohou na pracovišti vzniknout. Vždy mezi sebou budou mluvit dva jedinci. Bude se jednat například o scénku, kdy zaměstnanec přijde za svým vedoucím a oznámí mu, že se na pracovišti vyskytl nějaký konflikt. Jejich úkolem bude předvést, jak obě strany konflikt vyřeší.

Druhý den – pokračování teoretické části

Druhý den bude školitel pokračovat v teoretické části a vysvětlí zaměstnancům další potřebné věci. Bude následovat zhodnocení aktivit z předešlého dne. Každý účastník si připraví své podklady testů, které vyplnil předešlý den, a společně budou hodnotit, jaké osobní hodnoty jim vyšly, jak se chovají v týmu a jaké situace při řešení různých konfliktů vymysleli. Společně pak zhodnotí slabé a silné stránky. Následně zhodnotí i slabé a silné stránky při hraní scénky. Na základě toho školitel ukáže, jak správně dané situace řešit, co zaměstnanci udělali správně a co naopak špatně.

Po předešlém řešení minulého dne nastane hodnocení a diskuze, zda zaměstnanci vše dobře pochopili, co si z kurzu odnesli, případně školitel nepochopené informace vysvětlí

znovu. Na závěr dostanou účastníci kurzu prostor k vyjádření vlastního názoru. Formou vyjádření může být i uvedení problému, se kterým se na svém pracovišti potýkají a ostatní jim mohou pomoci navrhnout řešení ke zlepšení situace.

Po ukončení kurzu obdrží účastníci certifikát o splněném kurzu komunikace a vztahů na pracovišti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, co je komunikace, komunikace na pracovišti a jaké situace tam mohou vzniknout. Cíl bakalářské práce je podle autorky splněn.

V teoretické části se autorka zabývala komunikací, jaké je její dělení a jaké bariéry mohou vzniknout. Dále se zabývala interní komunikací, popsala, jaký má obsah a jaké komunikační standardy a procesy se v ní objevují. Ve své práci také zmínila 360stupňovou vazbu, jelikož ta je v komunikaci jak v osobním, tak i v pracovním životě velmi důležitá. Rovněž zmínila firemní kulturu. Jako poslední téma teoretické části autorka vybrala konflikty. Vymezila, co znamenají, jak se dělí a jaké fáze obsahují. Poslední podkapitolou je řešení konfliktů.

V praktické části autorka představila firmu, která jí byla podkladem pro kvantitativní výzkum formou dotazníku. Na začátku dotazníkového šetření stanovila tři hypotézy. Výsledkem šetření byly dvě potvrzené hypotézy a jedna vyvrácená.

Dle dotazníkového šetření bylo u první hypotézy potvrzeno, že vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. U druhé hypotézy bylo potvrzeno, že většina zaměstnanců se s problémy a konflikty na pracovišti setkala a následně je i řešila. U poslední hypotézy bylo tvrzení vyvráceno. Když nastane na pracovišti problém, zaměstnanci uvedli, že vedení by jej začalo ihned řešit. Autorčina hypotéza měla potvrzovat opak.

Z dotazníku také vyplývá, že zaměstnanci jsou na pracovišti spokojeni, ale už se někdy s nepříjemnými situacemi, jako je konflikt, setkali. Bohužel v odpovědích bylo zmíněno, že několik zaměstnanců muselo dané místo opustit kvůli tomu, že se nenašlo žádné jiné řešení.

Autorka navrhla vedoucím pracovníkům kurz komunikace a vztahů na pracovišti, aby k těmto situacím nemuselo docházet a zaměstnanci mohli zůstat na své pracovní pozici, která je naplňuje. Kurz navrhla dvoudenní. Zaměstnanci se dozví teorii k problémům vázaným na komunikaci na pracovišti a později si i tyto problémy zkusí na různých aktivitách a scénkách, aby se jim pak na svém pracovišti mohli vyhnout.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ALLHOFF, W., 2008. *Rétorika a komunikace*. 14. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. a M. DEMJANENKO, 2021. *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3997-7.

BASU, A. a L. FAUST, 2013. *Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.

BEDNÁŘ, V., 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-86943-57-3.

HOLÁ, J., 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, J., 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, P., 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JANOŠEK, J., 2007. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1594-0.

- KOŤA, J., D. TRPIŠOVSKÁ a M. VACÍNOVÁ, 2013. *Sociální psychologie: vybrané kapitoly*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-029-7.
- KŘIVOHLAVÝ, J., 2008. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-407-6.
- KUBEŠ, M. a L. ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
- MCCONNON, S. a M. MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MEDLÍKOVÁ, O., 2012. *Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.
- PLAMÍNEK, J., 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J., 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- POSPÍŠIL, M., 2007. *Řešení konfliktů a stresů: manipulace v komunikaci, aneb, jak lépe řešit konflikty, stresy, žít šťastně a odpovědně, posílit svou důstojnost a sebevědomí*. Plzeň: M. Pospíšil. ISBN 978-80-903529-1-9.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SVOBODOVÁ, L., 2008. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
- TRPIŠOVSKÁ, D. a M. VACÍNOVÁ, 2007. *Sociální psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-30-3.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VYBÍRAL, Z., 2005. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-998-4.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka, J. MIKEŠ a J. BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Hypermarket. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 2001-, strana naposledy edit. 2022-01-02 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Hypermarket>

Globus.

Globus. *Hypermarket Globus* [online]. Praha [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/praha-cakovice.html>

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

cm – centimetr

ČR – Česká republika

kol. – kolektiv

např. – například

PR – Public Relations, vazby s veřejností

s. – strana

tzn. – to znamená

v. o. s. – veřejná obchodní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura komunikačního aktu	13
Obrázek 2: Bariéry komunikace	15
Obrázek 3: Příčiny a důsledky vnitřní komunikace	18
Obrázek 4: Vnitřní komunikační proces	20
Obrázek 5: Hierarchie efektivní komunikace	23
Obrázek 6: Model fungování 360stupňové zpětné vazby.....	26
Obrázek 7: Fáze konfliktu.....	30
Obrázek 8: Základní druhy konfliktů.....	31
Obrázek 9: Postupné kroky při řešení konfliktu	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Jaká je vaše profese?.....	42
Tabulka 2: Pokud jste odpověděli u předešlé otázky ano, napište, jakou komunikaci využíváte?	44
Tabulka 3: Pokud jste se s konflikty na pracovišti setkali, napište způsob řešení.....	50

Seznam grafů

Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?	40
Graf 2: Jaký je váš věk?	41
Graf 3: Je součástí náplně vaší práce komunikace?.....	43
Graf 4: Jste spokojeni s nynější komunikací na pracovišti?	45
Graf 5: Je pro vás důležité mít dobré vztahy na pracovišti?.....	46
Graf 6: Mají vaše vztahy s kolegy na pracovišti vliv na váš pracovní výkon?.....	47
Graf 7: Má z vašeho pohledu vliv na vztahy na pracovišti způsob jednání vašeho vedoucího?	48
Graf 8: Setkali jste se někdy s konflikty na pracovišti?.....	49

Graf 9: Pokud by se na vašem pracovišti objevil problém spojený se špatnou komunikací, se vztahy s kolegy nebo s konflikty, začalo by to vedení ihned řešit?	51
Graf 10: Pořádá vaše vedení akce či programy za účelem zlepšení komunikace nebo konfliktů na pracovišti?	52
Graf 11: Pokud jste odpověděli ano u předchozí otázky, je to efektivní?	53
Graf 12: Čím jsou podle vás způsobeny problémy v komunikaci na pracovišti?.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1- Dotazník.....	68
--------------------------	----

Příloha 1- Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Jana Amose Komenského v oboru Vzdělávání dospělých a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který bude sloužit k praktické části mé Bakalářské práce s názvem Komunikačně náročné situace na pracovišti.

Účast ve výzkumu je zcela anonymní.

Předem moc děkuji za odpovědi.

1) Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Váš věk?

- Do 20 let
- 21–30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- Nad 60 let

3) Vaše pracovní profese?

Napište jedno nebo více slov...

4) Je součástí vaší náplně práce komunikace?

- Ano
- Ne
- Jiná...

5) Pokud jste odpověděli u předešlé otázky ano, napište, jakou komunikaci využíváte. (Například osobní, telefonická apod.)

Napište jedno nebo více slov...

6) Jste spokojeni s nynější komunikací na pracovišti?

Prosím ohodnoťte.

1 ★

2 ★

3 ★

4 ★

5 ★

6 ★

7) Je pro vás důležité mít dobré vztahy na pracovišti?

- Ano
- Ne
- Jiná...

8) Mají vaše vztahy s kolegy na pracovišti vliv na váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

9) Má z vašeho pohledu vliv na vztahy na pracovišti způsob vašeho vedoucího?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

10) Setkali jste se někdy s konflikty na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

11) Pokud jste se s konflikty na pracovišti setkali, napište způsob řešení.

Napište jedno nebo více slov...

12) Pokud by se na vašem pracovišti objevil problém spojený se špatnou komunikací, se vztahy s kolegy nebo s konflikty, začalo by to vedení ihned řešit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

13) Pořádá vaše vedení akce či programy za účelem zlepšení komunikace nebo konfliktů na pracovišti? (Např. teambuilding, porady, konference)

- Ano
- Ne
- Jiná...

14) Pokud jste odpověděli ano, je to efektivní?

Prosím ohodnoťte.

1 ★

2 ★

3 ★

4 ★

5 ★

6 ★

15) Čím jsou podle vás způsobeny problémy v komunikaci na pracovišti?

- Zaměstnanci nejsou ochotni spolupracovat
- Věkový rozdíl mezi generacemi
- Nedostatečná informovanost
- Nejasně stanovená pravidla
- Motivace zaměstnanců
- Vzájemné soupeření zaměstnanců
- Vysoké nároky na zaměstnance
- Jiná...

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nicola Vaňatová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Prezenční

Název práce: Komunikačně náročné situace na pracovišti

Rok: 2022

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala