

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra práva**

**Studijní program:** B6208 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Řízení a ekonomika podniku

**INTERAKCE A KOMUNIKACE V ORGANIZACI**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Danuše Nichtburgerová**

Autor:

**Petra Matejová**

---

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra MATEJOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
  
Název tématu: **Interakce a komunikace v organizaci**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce bude stanovení vlivu interpersonálních procesů a sociálního styku na efektivitu vybraných firem.

V úvodní části práce se autorka na podkladě studia literárních, internetových či jiných zdrojů zorientuje v problematice a definuje ji.

V hlavní části práce provede kvalitativní výzkum, v rámci něhož si stanoví vstupní hypotézu, zachycující interakční a komunikační realitu konkrétních a jí vybraných firem. Empirická data bude sbírat prostřednictvím pozorování, rozhovorů, studia dokumentace a verbálně je zobrazí.

V závěru práce upřesní jí stanovenou vstupní hypotézu a stanoví vhodná praktická doporučení pro jí vybrané firmy.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
STUDENTSKÝ  
310 02 České Budějovice


Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

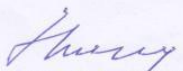
- Watzlawick, P.- Bavelasová, J.B.-Jackson,D.D.: Pragmatika lidské komunikace,nakl. Konfrontace, Hradec Králové 1999.  
Nový, I.- Bedrnová, E.: Psychologie a sociologie řízení, nakl. Management Press, Praha 2004.  
Bělohávek, F.: Organizační chování, nakl. Rubico, Olomouc 1996.  
Výrost, J.: Interakčný prístup a studium osobnosti, Spoločenskovedný ústav SAV, Košice 1998.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**  
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **9. února 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentů 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
JUDr. Rudolf Hrubý  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2009

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Interakce a komunikace v organizaci“ zpracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a pramenů, které jsou uvedené v přehledu použité literatury.

Prohlašuji v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 9. dubna 2010

.....

Petra Matejová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení a pomoc při vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji všem zaměstnancům Pošty Písek 1 a hlavně paní Iloně Procházkové za poskytnutí veškerých informací, které jsem potřebovala pro zdárné dokončení své bakalářské práce.

# Obsah:

<b>1. ÚVOD</b>	<b>3</b>
<b>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b>	<b>4</b>
<b>2.1 KOMUNIKACE</b>	<b>4</b>
2.1.1 FUNKCE KOMUNIKACE	5
2.1.2 DRUHY KOMUNIKACE	5
2.1.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	8
2.1.4 PROCES KOMUNIKACE	9
2.1.5 PRVKY KOMUNIKACE	12
2.1.6 PROBLÉMY A NEDOSTATKY V KOMUNIKACI	15
2.1.7 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	16
<b>2.2 KOMUNIKACE V ORGANIZACI</b>	<b>16</b>
2.2.1 SMĚRY KOMUNIKACE	18
2.2.2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY V PODNIKU	19
2.2.3 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	20
2.2.4 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE	21
2.2.5 ZPĚTNÁ VAZBA	25
<b>2.3 ASERTIVITA</b>	<b>26</b>
2.3.1 DESÁTERO ASERTIVNÍCH LIDSKÝCH PRÁV	27
2.3.2 ASERTIVNÍ TECHNIKY	28
<b>2.4 INTERAKCE</b>	<b>30</b>
2.4.1 SOCIÁLNÍ SKUPINY	32
<b>3. CÍL PRÁCE, HYPOTÉZA A METODIKA</b>	<b>33</b>
<b>3.1 CÍL PRÁCE</b>	<b>33</b>
<b>3.2 HYPOTÉZA</b>	<b>33</b>
<b>3.3 METODIKA</b>	<b>33</b>
3.3.1 METODICKÝ POSTUP	33
<b>4. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ</b>	<b>35</b>
<b>4.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM - DOTAZNÍK</b>	<b>35</b>
4.1.1 ROZBOR JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK	35
<b>4.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM – ROZHOVORY A POZOROVÁNÍ</b>	<b>68</b>
<b>4.3 HODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b>	<b>76</b>
<b>4.4 HODNOCENÍ ROZHOVORŮ A POZOROVÁNÍ</b>	<b>78</b>
<b>4.5 HYPOTÉZA</b>	<b>80</b>
<b>4.6 DOPORUČENÍ</b>	<b>80</b>
<b>5. ZÁVĚR</b>	<b>81</b>
<b>6. SUMMARY</b>	<b>83</b>

<b>7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>84</b>
<b>8. PŘEHLED TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ</b>	<b>86</b>
<b>9. PŘÍLOHY</b>	<b>88</b>

# 1. Úvod

Již od dávných dob je komunikace důležitou součástí lidského života. Využíváme ji každý den pro získání a předání praktických, důležitých nebo zajímavých informací, které v konečném důsledku mohou sloužit pouze jako potrava pro duši.

Někteří lidé se rodí se schopností výmluvnosti a nemají problém přesně vyjádřit, co mají na mysli. Ostatní lidé, kteří se s tímto darem nenarodí, se často musí tyto dovednosti teprve naučit, protože nebýt komunikace, nevytvářely by se mezilidské vztahy, které hrají v životě každé osobnosti velice důležitou roli. Nejedná se pouze o osobní vztahy v běžném životě, ale také o čistě profesní vztahy.

Komunikace společně se vztahy mezi pracovníky je základním kamenem úspěchu každé organizace. Proto je velice důležité, jaká je nálada mezi nadřízenými a podřízenými, jejichž vzájemné názory, cíle a schopnosti ovlivňují chod v podniku. Díky komunikaci se pracovníci dozívají nové informace, získávají zkušenosti a roste jejich osobnost. Pokud uvnitř organizace nefunguje přenos informací správně, může docházet k nedorozuměním. Na základě těchto nedorozumění je budoucnost firmy nejasná.

Nedorozumění nemusí vznikat pouze nedostatkem informací, ale také velkým množstvím získaných, avšak nekvalitních sdělení či nesplněných cílů. V důsledku toho všeho zaměstnanci začnou ztrácet víru v to, co dělají. Bez efektivity pracovních výkonů, nejen že ztrácí vykonané služby kvalitu, ale také firma své dobré jméno.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak funguje vnitřní komunikace mezi pracovníky vybraného podniku, co nejvíc ovlivňuje jejich vztah ke klientům, nadřízeným a k nim samotným a jaký to má vliv na jejich pracovní výkony.

Díky svému výzkumu jsem objevila ve zkoumaném podniku nedostatky. V závěru práce se budu snažit odhalit původ těchto nedostatků a také doporučím nějaká vylepšení, která by zlepšila efektivitu práce a případně i vztahy na pracovišti.



## 2. Literární rešerše

### 2.1 Komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým výměnu informací. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 186)

J. W. Vander Zanden (1987) definuje komunikaci jako „proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem“. Předpokládá „common sense“, tj. společné sdílení znaků, které jsou prostředkem komunikace. (Nakonečný; 1999 str. 158)

Podle Donellyho (1997) je komunikace přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci. Komunikování se týká emocionálních, psychologických a mentálních charakteristik jedinců a také technických charakteristik prostředků použitých ke komunikování. (Donelly; 1997 str. 504, 507)

Andrejová (1984) se nezaměřuje jen na samotný proces přenosu informací, ale podle ní je důležitá i jejich změna, formování, resp. zkreslování. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 187)

Příručky a slovníky dnes definují komunikaci například jako „proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (k příjemci)“ či jako „přenos nebo vytváření znalostí“ (The New Webster's International Encyclopedia, 1994). (Vybíral, 2005 str. 25)

Hausenblas (1971) definoval komunikaci široce jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“. Komunikujeme, i když jen přihlížíme slovní výměně mezi dvěma účastníky. Kdybychom nebyli svědky jejich výměny, informace by proudily jinak nebo by byly jiné. Někteří psychologové rozumějí komunikační výměnou jak sdělování, tak sdílení. (Vybíral; 2005 str. 25)

Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu emoci sdělení vzbuzuje. Týká se všech zúčastněných... Sdílení neznamená přijetí... může probíhat i tehdy, když se udělovatelem nesouhlasíme. (Vybíral; 2005 str. 26)

Lidskou komunikaci lze také charakterizovat jako „médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů“. (Watzlawick, Beavinová, Jackson, 1996) Není vždy viditelná, v případě vnitřní intrapsychické komunikace, ale většinou ji můžeme zaregistrovat a analyzovat. Každá komunikace má svou syntax, sémantiku a pragmatickou stránku. V rámci syntaxe se zkoumají jevy jako kódování, komunikační kanály, kapacita komunikace, ruchy, redundance, statistické jazykové výskyty. Podstatou sémantiky jsou významy slov. To znamená všimnout si toho, jaký význam danému slovu připisuje mluvčí nebo pisatel a jaký příjemce, zda oba shodně rozumějí symbolům, metaforám apod. Úkolem pragmatiky je analýza vztahu mezi produktorem a příjemcem v konkrétním kontextu, porozumění záměru a rozbor takových fenoménů, jakými jsou ovlivňování, přesvědčování, potvrzování, přijímání a odmítání komunikovaného sebepojetí druhého. Komunikací není jenom řeč, nýbrž veškeré chování, a každá komunikace včetně komunikačních aspektů jakéhokoli kontextu ovlivňuje chování. (Watzlawick, Beavinová, Jackson; 1999 str. 17, 18)

### 2.1.1 Funkce komunikace

Komunikace má zpravidla svůj účel, smysl. Pět hlavních funkcí komunikování:

- **informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit... (informativní funkce).
- **instruovat** – navést, zasvětit, naučit, dát recept... (instruktážní funkce).
- **přesvědčit** – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit... (persuasivní funkce).
- **vyjednat, domluvit (se)** – řešit a vyřešit, dospět k dohodě ... (funkce vyjednávací nebo operativní).
- **pobavit** – rozptýlit, rozveselit druhého, rozveselit sebe... (funkce zábavní) (Vybíral; 2005 str. 31)

### 2.1.2 Druhy komunikace

V průběhu komunikace dochází k vzájemnému ovlivňování jejích účastníků. Významnou stránku komunikace představuje její obsah, tedy to, co sdělujeme, jak to sdělujeme a jak při tom vypadáme.

Z hlediska užívaných znakových systémů můžeme komunikaci rozdělit na verbální a neverbální, oba tyto druhy komunikace se prolínají. Mezi neverbálními a verbálními prostředky není ostrý předěl. Svědčí o tom četné neverbální aspekty řeči. (Janoušek; 1988 str. 43)

Lidé s vyšší mírou empatie (schopnost vcítit se do druhého) jsou zpravidla schopni vnímat více znaků, než lidé, kteří tuto schopnost nemají. Rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací spočívá zejména v tom, že první je úmyslná, druhá velmi často neúmyslná. (Nakonečný; 1999 str. 159)

### **2.1.2.1 Neverbální komunikace**

Neverbálně komunikujeme pomocí výrazu obličeje, gesty, pohyby, nebo fyzickým kontaktem s druhou osobou, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (Bělohlávek, 1996).

J. Křivolaký (1980) rozlišuje:

- **proxemiku** (sdělovací funkce vzdálenosti ve vzájemném styku)
- **haptiku** (sdělovací funkce bezprostředního dotyku)
- **posturologii** (sdělovací funkce držení těla a konfigurace jeho částí)
- **kinezika** (sdělovací funkce pohybů)
- **gestika** (sdělovací funkce kulturně standardizovaných pohybů)
- **mimika** (sdělovací funkce výrazů obličeje)
- **pohledy** (sdělovací funkce kontaktů očima) (Janoušek; 1988 str. 43)

Třídění neverbální komunikace dle M. Argyle (1972), který uvádí tyto **hlavní neverbální signály** používané člověkem:

- tělesný kontakt
- blízkost (proximity)
- orientace (úhel, v němž lidé stojí či sedí vzhledem k sobě navzájem)
- vzezření (appearance)
- pozice (posture)
- kývnutí hlavy (head nods)
- výraz tváře (facial expression)

- gesta (gestures)
- pohledy (looking)
- neverbální aspekty řeči (Janoušek; 1988 str. 43)

Tím, co si prostřednictvím těchto signálů sdělujeme, vyjadřujeme to, jak se cítíme, co prožíváme. Často prostřednictvím neverbálních signálů vyjadřujeme naše skutečné postoje. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 189)

**Neverbální kanály** v interpersonální komunikaci podle K. Danziger (1976):

- regulace interpersonální vzdálenosti
- směr pohledu (gaze direction)
- pozice (posture)
- pohyby a gesta parajazyk (Janoušek; 1988 str. 43)

### 2.1.2.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace používá specifický znakový systém (řeč a písmo). Kromě jazyka je důležitou složkou verbální komunikace také paralingvistika. Jde o nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které běžně řeč doprovázejí. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 191)

#### Formy verbální komunikace:

##### A) mluvená řeč

Jednotliví účastníci spolu komunikují přímo a na jejich počtu nezáleží. Patří sem:

- **dialog** je jednou z nejrozpracovanějších forem sociální komunikace, v průběhu dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem, důležité je, aby posluchač aktivně naslouchal mluvčímu
- **komunikace v pracovní skupině** – účastní se více jak dvě osoby a méně než třicet, např. pracovní porada
- **komunikace orientovaná na velkou skupinu** – zde se neprojevuje zpětná vazba, jedná se obvykle o rétoriku, dost záleží na mluvčím

## B) písemná

Je málo bezprostřední. Má výhodu v tom, že sdělení je uchováno a může se použít i pro případnou kontrolu. Mezi písemné dokumenty v podniku patří např. zprávy, záznamy z porad, výkazy a různé informační tiskoviny, atd. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 192)

### **2.1.2.3 Druhy komunikace z hlediska vztahového:**

1. **intrapersonální** – např. získávání informací z počítače nebo z archivu
2. **interpersonální** – komunikace mezi dvěma nebo více osobami
3. **masová komunikace** – komunikace zprostředkovaná masmédií, jako jsou rozhlas, televize, literatura, tisk (Nakonečný; 1999 str. 158)

## **2.1.3 Komunikační dovednosti**

1. mluvení
2. čtení
3. psaní
4. poslouchání

Zaměříme se pouze na poslouchání.

### **2.1.3.1 Poslouchání**

Každý den slyšíme spoustu různých zvuků, množství různých zpráv. Mnoho z nich si vůbec neuvědomujeme, protože se uplatňuje selektivní filtr, který nás chrání.

Poslouchání je složitý proces vnímání vyžadující komplexní reakci. Je možné jej rozdělit do 4 fází:

- třídící selekce
- udržení pozornosti
- setřídění myšlenek
- pamatování si

### Aktivní poslouchání

Pokud někdo aktivně poslouchá, snaží se porozumět tomu, kdo se mu svěřuje, kdo mu povídá o svých problémech, dá se to označit také jako naslouchání. (Mikuláščík; 2003 str. 98 - 101)

## Poslouchání pro informace

Je nezbytnou součástí nejen pracovní činnosti, ale také interpersonálních vztahů v každodenním životě. Někdy je velmi obtížné zachytit všechny podstatné informace o tom, co je nám sdělováno, i když se snažíme.

Důležité je identifikování hlavní myšlenky, pak sledovat důležité fixační body. Tyto fixační body se vždy nějakým způsobem vztahují k hlavní myšlence. Hlavní myšlenka pomáhá zapamatovat si vše důležité, co s ní souvisí. Když posloucháme nějaké informace, identifikujeme hlavní myšlenku, pak se snažíme zachytit opěrné body. K osvětlení hlavní myšlenky i jednotlivých bodů slouží příklady, jejichž úkolem je zvýšit pravděpodobnost zapamatování si opěrných bodů. Pokud si pamatujeme pouze tyto příklady, pak se zabýváme banalitami, které samy o sobě nemají smysl, a náš způsob naslouchání je neefektivní. (Mikuláščík; 2003 str. 106 - 107)

### **2.1.4 Proces komunikace**

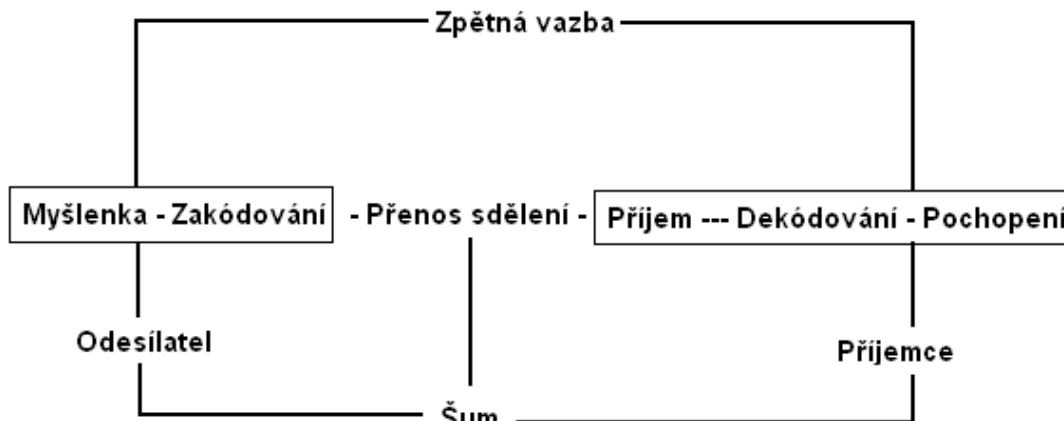
Základní charakteristiky i vlastní průběh procesu komunikace bývají obvykle vyjadřovány formou komunikačních modelů.

#### H. D. Laswellův komunikační model:

- |    |                               |  |
|----|-------------------------------|--|
| 1. | Kdo?                          | komunikátor                            |
| 2. | Říká co?                      | komuniké                               |
| 3. | Komu?                         | komunikant, recipient                  |
| 4. | Čím?                          | druh komunikace, např. slova           |
| 5. | Prostřednictvím jakého média? | mluvená řeč v přímém fyzickém kontaktu |
| 6. | S jakým úmyslem?              | intence, motivace                      |
| 7. | S jakým účinkem?              | efektivita (Nakonečný; 1999 str. 159)  |

Proces komunikace charakterizují kromě jiných např. Koontz a Weihrich (1993):

Obr. č. 1: Model procesu komunikace



(Zdroj: Bedrnová, Nový; 1998)

Z pohledu sociální psychologie je důležité, že:

- odesílatel a příjemce se vzájemně ovlivňují
- neexistuje žádný optimální, nezkreslený přenos informací
- mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu se vytváří vždy alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje (Bedrnová, Nový; 1998 str. 187)

Pro uskutečnění procesu komunikace jsou důležité určité nástroje nebo prostředky, tzv. jednotlivé znakové systémy, např. verbální prostředky – řeč a písmo, ale i neverbální prostředky – mimika, gesta atd. (Bedrnová, Nový, 1998 str. 187)

Zpráva musí od původce k příjemci projít mnoha překážkami, význam sdělení se tím stává velmi křehký. Čím je delší cesta přenosu, jaké množství osob se zúčastní, tím se význam zprávy může přeměnit ve zcela jiný. Jasný záměr vedení, přenesený skrze vrcholové a střední manažery, přes dílovedoucí a mistry, mohou dělníci pochopit naprosto jinak. (Bělohávek; 1996 str. 232)

#### **2.1.4.1 Posloupnost úrovní komunikačního procesu:**

- úroveň významu
- úroveň kódu
- úroveň vnímání

– úroveň přenosu (Bělohlávek, 1996 str. 233)

Dále se člení do stádií:

**1. Vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam.**

Myšlenka může být naivní, nelogická, nepřijatelná pro příjemce.

**2. Kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci. Tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly.**

Při kódování se původce dopouští chyb z neznalosti jazyka, opomíjení podstatných částí informace, zaměňování elementů, používání mnohoznačných a nejasných symbolů.

**3. Vysílání zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu).**

Informace je vysílána příliš potichu nebo napsána na těžko čitelném papíru.

**4. Přenos prostřednictvím komunikačního kanálu**

Zvolený kanál není vhodný, přenos je narušován šumy z prostředí.

**5. Příjem zprávy příjemcem.**

Příjemce není schopen přejímat vysílanou zprávu, nevnímá části informace, špatně vidí, neslyší.

**6. Dekódování zprávy příjemcem.**

Příjemce prvky zprávy chybně spojuje, organizuje a doplňuje o další smyšlené elementy, které ve zprávě postrádá.

**7. Pochopení myšlenky ve významu, který ji příkládá příjemce.**

Příjemce informaci chápe odlišně, nepřijímá ji vzhledem ke svým postojům.  
(Bělohlávek; 1996 str. 233)

#### **2.1.4.2 Média pro přenos informací**

Volba optimálního média přenosu je jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu. Kritéria pro volbu média jsou:

- potřebná rychlost zprávy
- bohatství informací, které poskytuje médium
- finanční náročnost přenosu informací



Čím je problém složitější, tím bohatší informace příjemce potřebuje (Kreitner, Kinicki, 1989).

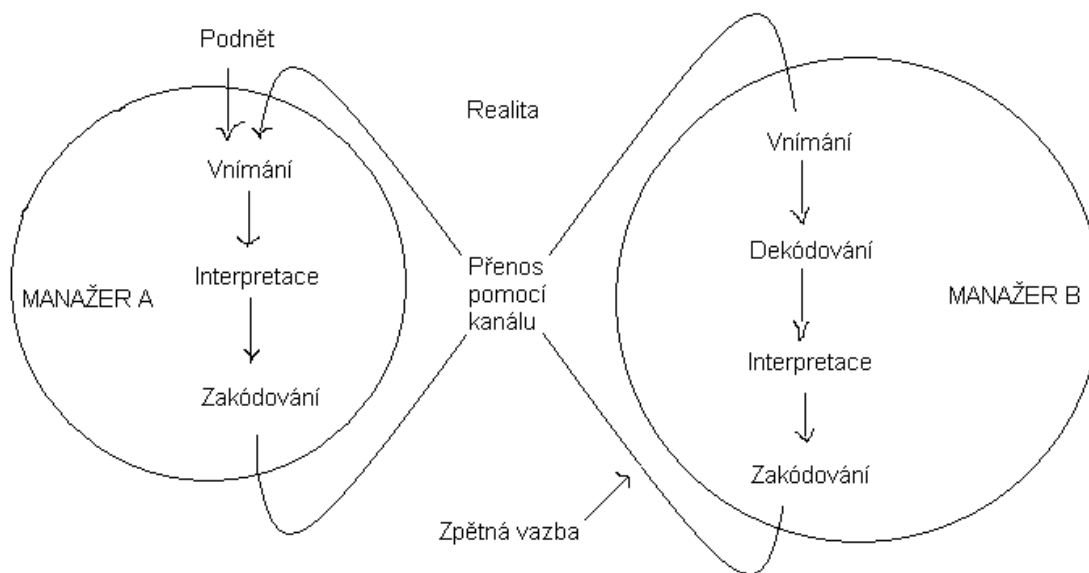
#### Média:

- psaná komunikace
- ústní komunikace
- vizuální komunikace
- elektronická komunikace (Bělohlávek, 1996 str. 236)

### 2.1.5 Prvky komunikace

Rozeznáváme základní prvky komunikace, jako jsou komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiu), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. (Donnelly; 1997 str. 507)

Obr. č. 2: Model komunikace se zpětnou vazbou



(Zdroj: Donnelly a Kol.; 1997)

#### **Komunikátor (osoba).**

Komunikátory, neboli zdroji či původci sdělení v organizaci mohou být manažeri, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Komunikace uvnitř organizace je významným nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů. A stále více organizací komunikuje se zaměstnanci, odbory, veřejností a vládou. Každý z těchto komunikátorů má zprávu,

nápad nebo informaci k předání někomu jinému nebo nějaké skupině. (Donnelly; 1997 str. 508)

### **Vnímání a komunikace.**

Kritickým momentem je to, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. (Donnelly; 1997 str. 508)

Vnímání (percepce) je procesem, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace. V tomto procesu se uplatňují dvě hlavní komponenty (Bedrnová, Nový, 1998):

- výběr přijímaných podnětů z okolí
- jejich organizace

Určitý výběr, selekce podnětů, je základem odfiltrování méně důležitých informací tak, aby bylo možné se zaměřit na informace podstatné. Velmi silně se projevují sociální jevy, z toho vyplývá pojem sociální percepce, jejímž typickým příkladem je percepce interpersonální, tj. vnímání a poznávání druhých lidí.

Významným krokem vpřed v rozvoji vlastních percepčních dovedností člověka je porozumění procesu interpersonální percepce. Podle Johnse (1992) se uplatňují především tři komponenty:

#### 1. vnímající osoba (subjekt percepce)

Vnímání druhých lidí mohou na straně subjektu ovlivnit jak faktory fyziologické, tak četné charakteristiky psychologické. Jsou to zkušenosti, motivační zaměření a emocionální stav daného jedince. Zajímavým jevem je percepční obrana, jde o situace, v nichž člověk takzvaně „nevidí, neslyší“, aby se nemusel vypořádávat s negativními emocemi, které by mu určité poznání mohlo přinést.

#### 2. vnímaná osoba (objekt percepce)

Vnímání osoby je ovlivněno takovými faktory, jako jsou: fyzický vzhled a vnější úprava, verbální a neverbální komunikační projevy, sociální status, chování, míra nejednoznačnosti či „nečitelnosti“ pozorovaného člověka, jeho sociální a kulturní prostředí, výsledky jeho činnosti. Snadněji se poznávají lidé, kteří nemají problémy s tím, jak se projevit, dokážou se svými schopnostmi v tomto směru vhodně pracovat.

### 3. situační kontext

Doplňuje informace, které máme o objektu vnímání a ovlivňuje jejich interpretaci. (Nový, Schroll-Machl; 1999 str. 9, 10, 11)

#### **Zakódování.**

U komunikátora musí dojít k procesu zakódování, které převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení. (Donnelly; 1997 str. 508)

#### **Sdělení.**

Výsledkem procesu kódování je sdělení – buď verbální, nebo neverbální. Má-li být sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu za nezbytné. Sdělení je pak to, co jedinec doufá, že sdělí, a přesná forma, kterou na sebe sdělení bere, závisí do značné míry na kanálu či médiu, které je použito k přenosu tohoto sdělení. Rozhodnutí o sdělení a použitém médiu nelze od sebe oddělit. (Donnelly; 1997 str. 508)

#### **Kanál (médiu).**

Je nositelem sdělení. Organizace poskytuje informace svým členům pomocí nejrozličnějších informačních kanálů, včetně sdělení z očí do očí, pomocí telefonu, na schůzích a poradách, pomocí počítačové sítě, oběžníků, prohlášení, systémů odměňování, schémat výrobních postupů, prognóz prodeje či videa. (Donnelly; 1997 str. 509)

#### **Dekódování.**

Je technický termín pro proces myšlení příjemce. Obsahuje interpretaci. Příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle určitých daných pravidel. Čím blíže je dekodované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace. Každá skupina zaměstnanců má vlastní jazyk a symboly, které osoby z vnějšku nemohou dekodovat. Organizace by měla podniknout kroky, směřující k tomu, aby zaměstnanci získali schopnosti nezbytné k efektivnímu dekodování sdělení. (Donnelly; 1997 str. 511)

### **Příjemce (osoba).**

Je nezbytné brát v úvahu příjemce už v okamžiku, kdy se komunikátor snaží předat informaci. Efektivní komunikace vyžaduje, aby komunikátor předvídal dekódovací schopnost příjemce, aby znal odkud příjemce pochází a kým je. Efektivní komunikace se orientuje na příjemce, nikoliv na média. (Donelly; 1997 str. 511, 512)

### **Zpětná vazba.**

Jednostranný proces komunikace neumožňuje vytvořit mezi příjemcem a komunikátorem zpětnou vazbu. Oboustranný komunikační proces to umožňuje. (Donelly; 1997 str. 512)

### **Šum.**

Šumem je jakýkoliv rušivý faktor, který brání efektivnosti komunikace, omezuje, zkresluje a potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení. (Bělohlávek; 1996 str. 232)  
Šum může být přítomen v jakémkoliv prvku komunikace. (Donelly; 1997 str. 512)

## **2.1.6 Problémy a nedostatky v komunikaci**

V sociální komunikaci se často setkáváme s různými druhy problémů a nedostatků.

Mezi **vnější rušení** komunikačního procesu můžeme řadit nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, přílišné horko či chladno, popř. blikající světlo apod. Tyto skutečnosti mohou nepříjemně narušit, popř. zcela znemožnit přenos informací. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 192 – 195)

**Vnitřní rušivé** fyzické a psychické faktory mohou vystupovat např. nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný časový stres či momentální emocionálně nepříznivé vyladění. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 192 – 195)

Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto „filtrem“. Každý člověk má podobný „filtr“, v němž se podle L. R. Smeltzera a J. L. Waltmana (1992) odráží několik důležitých složek: znalosti, kultura, status, postoje, emoce a komunikační dovednosti. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 192 – 195)

Podle Koontze a Weihricha (1993) se mohou dále v komunikaci nepříznivě projevit:

- nedostatečná příprava
- ztráty při přenosu, pokud je zpráva zprostředkována několika osobami
- unáhlené hodnocení
- neosobní přístup
- prostředí nedůvěry, hrozeb a obav
- přemíra informací (Bedrnová, Nový; 1998 str. 192 – 195)

Narušení komunikace může vést v některých případech až ke vzniku konfliktů. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 192 – 195)

### **2.1.7 Zásady efektivní komunikace**

Efektivní komunikace je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, měla by umožňovat také ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací jako taková, ale realizovaná se záměrem ovlivnění dalšího jednání a činnosti partnera komunikace. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 196 - 197)

Aby komunikace byla co nejefektivnější, je dobré řídit se také následujícími pravidly (Koonitz, Weihrich, 1993):

- odesílatel musí vědět, co chce sdělit
- ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany
- důležitá je pečlivá příprava komunikace
- je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce
- nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká
- důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací (Bedrnová, Nový; 1998 str. 196 - 197)

## **2.2 Komunikace v organizaci**

Vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Nejde o žádné „poštáctví“, a nejde ani pouze o to, aby se všechny informace dostaly tam, kam

mají, ale jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. (Hloušková; 1998 str. 9)

Podle Brookse (2003 str. 154) veškerá komunikace v organizaci jde přes její srdce – vedení. Je to schopnost komunikovat, kontaktovat skutečné lidi a být ve vnitřním spojení, což odlišuje vedení organizace od administrativy nebo dokonce od řízení. Vedení dělá proslovy, produkuje písemnou komunikaci, naslouchá a hovoří s kolegy, sleduje a dopovídá na potřeby a v organizaci jinak komunikuje po většinu svého času. Vedoucí komunikují více než slovy. Všichni vedoucí, ať uvědoměle nebo neuvědoměle, přenášejí symbolické zprávy. Dovednost komunikace, používání všech dostupných médií a citlivost k síle symbolů, a současně schopnost si uvědomovat, jak lidé chápou slova a činnosti, jsou základní dovednosti kompletního vedoucího.

Úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace. Podnik, který se dokáže rychle přizpůsobovat okolním vlivům, nemá problém pracovat rychle s velkým množstvím informací, které si dokáže přizpůsobit svým vlastním potřebám má velmi dobré vyhlídky k prosperitě. (Bělohlávek; 1996 str. 231)

Vzájemné komunikace má specifický význam zejména tam, kde lidé produkují materiální základy svého života a jeho podmínek. Tato produkce nemůže být efektivní, pokud se lidé nedokáží dobře domluvit. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 176)

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. (Hloušková; 1998 str. 9)

## 2.2.1 Směry komunikace

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech:

- sestupnou
- vzestupnou
- horizontální
- diagonální

Zkoumání každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek. (Donnelly; 1997 str. 512)

### Sestupná komunikace

Proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Obvykle ji představují pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, procedury, manuály a podnikové publikace. Podle výzkumu se ukázalo, že nejčastější jsou pracovní instrukce (popisy práce, podniková politika, procedury a metody, atd.). Nedostatek informací potřebných k práci, může vyvolat mezi členy organizace nežádoucí stres. (Donnelly; 1997 str. 513)

### Vzestupná komunikace

Vysoce výkonné organizace potřebují efektivní vzestupnou komunikaci ve stejné míře, v jaké potřebují sestupnou komunikaci. Efektivní vzestupné komunikace lze těžko dosáhnout, zejména ve větších organizacích. Mezi nejrozšířenější nástroje patří schránky, do nichž se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, atd. Jestliže tyto toky informací neexistují, pak zaměstnanci hledají cesty, jak neexistující nebo nedostatečné kanály pro vzestupnou komunikaci nahradit. Vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je. Tato metoda umožňuje zaměstnancům rozšířit manažerské dovednosti svých nadřízených a vytváří rámec pro nastavování pozitivních změn v celé organizaci. (Donnelly; 1997 str. 514)

### Horizontální komunikace

V organizaci je často přehlížena potřeba horizontální komunikace a zpravidla nejsou pro ni vytvářeny podmínky. Když vedoucí úctárny komunikuje s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci, jde o horizontální tok komunikace. I když zájem organizací je primárně orientován na vertikální komunikaci (vzestupnou a sestupnou) a jsou pro ni vytvořeny kanály, efektivní organizace potřebují rovněž fungující kanály pro horizontální komunikaci. Neefektivní horizontální komunikaci často způsobuje to, že jedna oblast či funkce má nedostatek pochopení pro druhou. V důsledku tohoto nedostatku pochopení se komplikuje rozhodování, plánování i koordinace. (Donelly; 1997 str. 515)

### Diagonální komunikace

Je pravděpodobně nejméně používaným komunikačním kanálem v organizace, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. Například kontrolor velké organizace chce provést analýzu nákladů prodeje výrobků a jedna část této analýzy si vyžaduje, aby nějaký pracovník prodeje zaslal zvláštní hlášení raději přímo kontrolorovi než prostřednictvím tradičních kanálů v útvaru marketingu. Je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně. V tomto případě bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce v organizaci. (Donelly; 1997 str. 515 - 516)

## **2.2.2 Komunikační kanály v podniku**

Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Záleží ale také na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší za jedněch podmínek a který za jiných podmínek. Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle.

### Možné komunikační kanály uplatňované v podniku:

- rozhovor tváří v tvář, skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse
- konference, výroční zpráva, masová shromáždění, seminář



- vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky
- podnikové noviny a časopisy, nástěnky
- externí komunikace s partnery a zákazníky
- kolektivní vyjednávání
- dopisy, písemné zprávy, telefonování, telefonické porady, faxy, telegramy
- dotazníky, průzkum mínění
- oběžníky, metodické pokyny, předpisy, e-maily, internet, elektronická porada
- činy, podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku
- reklama, public relations (Mikuláščík; 2003 str. 218 – 219)

### **2.2.3 Předpoklady fungování systému vnitřní komunikace**

Funguje-li systém vnitropodnikové komunikace, jsou pracovníci firmy dobře informačně a motivačně propojeni. Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován a ne demotivován, ví, co se od něho očekává, je ochoten s ostatními „táhnout za jeden provaz“. Základní předpoklady fungování firmy:

- odpovídající organizace práce
- odpovídající odborná i lidská kvalita managementu
- kvalifikovaná personální strategie (jako součást celkové firemní strategie)
- kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími pracovníky firmy
- pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech (od nadřízených i podřízených)
- výcvik vrcholového vedení firmy i ostatních vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci
- dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky firmy
- těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích pracovníků
- osobní příklady manažerů, tedy příklady pravdivé a otevřené komunikace

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Tento přístup může ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci. Největší překážkou v rozvoji vnitrofiremní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků.

Nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace má vrcholové vedení firmy. (Hloušková, 1998 str. 13, 14)

## **2.2.4 Interpersonální komunikace**

Komunikace plyne od jedince k jedinci buď tváří v tvář, nebo ve skupině. Takové toky, zvané interpersonální komunikace, mají spoustu forem od přímých příkazů až k příležitostnému vyjádření. Primární způsob, kterým se manažeři obracejí k lidem ve svém okolí a od nichž se mnohé dozívají, je interpersonální komunikace – informace, které manažeři dostávají od jedinců a předávají jedincům, s nimiž na sebe vzájemně působí. Způsob, používaný k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace, zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma velmi důležitým odesílatelům informací, tj. k sobě samým a jiným pracovníkům. (Donnelly, 1997 str. 516)

### **2.2.4.1 Oblasti informací**

Informace máme my či ostatní lidé, ale každý z nás nemá nebo nezná všechny informace. Různé kombinace znalosti a neznalosti příslušných informací, které známe nebo neznáme my sami a ostatní lidé se dělí do 4 oblastí:

#### **1. Aréna**

Aréna je oblastí, kde si všichni rozumějí. Přispívá k efektivní interpersonální komunikaci. Všechny informace jsou známe jak komunikátorovi (nám samým), tak příjemcům (ostatním). Aby mohla komunikace v aréně probíhat, musejí všechny dotyčné strany sdílet pocity, údaje, názory a dovednosti. (Donnelly; 1997 str. 516 – 517)

#### **2. Hluchý prostor**

Vzniká, jestliže příslušné informace mají ostatní, ale nikoliv my. Jeden při komunikaci s druhými je v nevýhodě, protože nemůže znát jejich pocity, postoje,

názory a vjemy. V důsledku toho nemůžeme rozumět chování, rozhodnutím nebo možnostem ostatních, aniž bychom měli údaje o tom, proč tomu tak je. Ostatní mají nevýhodu toho, že znají své vlastní pocity, zatímco my sami si jejich pocitů nejsme vědomi. (Donelly; 1997 str. 516 – 517)

### 3. Fasáda

Máme informace my sami, ale ostatní je nemají, můžeme se uchýlit k povrchní komunikaci – tj. ukazovat falešnou tvář nebo fasádu. Tato situace je na škodu, když podřízení vědí a bezprostřední nadřízený neví. Fasáda stejně jako hluchý prostor, zmenšuje arénu a redukuje možnost efektivní komunikace. (Donelly; 1997 str. 516 – 517)

### 4. Neznámo

Příslušné informace neznáme my, ani ostatní strany do té míry, že „já nerozumím jim a oni nerozumějí mně“. Za těchto okolností je interpersonální komunikace špatná. Často nastává v organizacích, kde jedinci s různou specializací musejí prostřednictvím komunikace koordinovat to, co dělají. (Donelly; 1997 str. 516 – 517)

## **2.2.4.2 Strategie zlepšení**

Jedinec může zlepšit interpersonální komunikaci pomocí dvou strategií: pomocí vyložení záležitosti a pomocí zpětné vazby.

### 1. Nechráněná poloha

Rozšiřování arény a redukování fasády vyžaduje, aby jedinec byl při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný. Tento proces nás uvádí do poněkud zranitelné situace. Vyložení pravdivých pocitů, „říkání věcí, tak jak jsou“, často obsahuje riziko.

### 2. Zpětná vazba

Když nevíme, nebo nerozumíme, může dojít k efektivnější komunikaci pomocí zpětné vazby od toho, kdo ví. Použití závisí na naší ochotě naslouchat a ochotě druhé strany poskytnout informace. Jsme méně schopni mít pod kontrolou získání zpětné vazby než v případě, kdy praktikujeme nechráněnou polohu. Získání zpětné vazby závisí na aktivní spolupráci ostatních, zatímco nechráněná poloha vyžaduje aktivní chování od nás a naslouchání od ostatních. (Donelly; 1997 str. 517 – 518)

### **2.2.4.3 Věrohodnost zdroje**

Neboli jakou míru důvěry chová příjemce ke komunikátorovi co do jeho slov a činů. Úroveň věrohodnosti, kterou příjemce komunikátorovi připisuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora. Stupeň věrohodnosti, který připisují komunikaci, je výrazně ovlivněn jejich předchozími zkušenostmi s tímto vedoucím. (Donelly, 1997 str. 522)

### **2.2.4.4 Špatná schopnost naslouchat**

Naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřízen a podřízený hovoří, ale nebývá tomu tak, protože jedné nebo oběma osobám se nedaří naslouchat. Setkání šéfa s podřízeným se nesmí dostat do fáze, kdy místo toho, aby se řešil problém, který tíží podřízeného se šéf svěří se svými problémy podřízenému, tudíž se nic nevyřeší a pracovník odejde zklamán a bez jakéhokoliv výchozího řešení. (Donelly; 1997 str. 521)

Naslouchání je velmi důležitou součástí komunikace. Představuje přirozenou reciproční stránku každého sdělování. Porozumění mezi lidmi mohou přitom bránit následující překážky v naslouchání (Hurst, 1994):

- neschopnost koncentrace
- zaujatost
- soustředění se na další bod
- nedostatek porozumění pro sdělované informace a jejich důležitost
- nedostatek zájmu a nevhodně zvolené prostředí (Bedrnová, Nový; 1998)

Nedostatek v naslouchání může vyplývat z řady osobních vlastností. Když nějaký manažer nebo podřízený nedovede naslouchat druhému, není možné dosáhnout cílů diskuse, zpětné vazby či správně předat pracovní pokyny. (Donelly; 1997 str. 521)

### **2.2.4.5 Efektivní naslouchání**

Pouhé poslouchání nestačí; člověk musí naslouchat s porozuměním. Efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat. (Donelly; 1997 str. 522)

Dobrý posluchač by nikdy neměl být pouze pasivním příjemcem informací, ale měl by umět dávat řečníkovi průběžně najevo, že ho poslouchá. Při aktivním naslouchání je třeba:

- dávat najevo svůj vstřícný postoj
- udržovat pozornost, sledovat obličej řečníka
- vykazovat ostražitost, ale současně příjemné chování
- přikyvovat, pokud je na místě potvrdit řečnickova slova
- nevyhýbat se pohledům z očí do očí
- nenechávat se ničím rozptylovat
- umět se vžít do pocitů řečníka
- skutečně vypadat jako posluchač (Bedrnová, Nový; 1998 str. 196 - 197)

#### **2.2.4.6 Empatie**

Empatie je schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Tato schopnost vyžaduje výrazněji se orientovat na příjemce než na komunikátora. Forma komunikace by měla být závislá na tom, co je o příjemci známo. Empatie vyžaduje komunikátory, kteří se pro účely předvídání toho, jak bude asi sdělení dekodováno, vžijí do postavení příjemce. Je životně důležité, aby manažer rozuměl procesu dekodování a uměl jej vyhodnotit. Dekodování zahrnuje vnímání a sdělení je filtrováno právě vnímáním příjemce. Je složkou efektivní komunikace nadřazeného s jeho podřízenými. Čím je větší propast mezi zkušenostmi a vzděláním komunikátora a příjemce, tím větší musí být úsilí nalézt společnou platformu pro porozumění, platformu, na níž se vzájemně překrývají oblasti zkušeností obou stran. (Donelly; 1997 str. 526)

#### **2.2.4.7 Komunikační přetížení**

Manažeři jsou často informacemi a údaji doslova zaplaveni. Důsledkem je, že nemohou absorbovat nebo přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují. Většinu sdělení odkládají stranou, což ve svých důsledcích znamená, že tato sdělení nebudou nikdy dekodována. Více není vždy lépe, lepší je zavést takový podnikový systém komunikace, který bude zajišťovat řádné toky informací k těm, kteří je potřebují, nikoliv k těm, kteří je nepotřebují. (Donelly; 1997 str. 24)

## 2.2.5 Zpětná vazba

Obranou proti narušením v procesu komunikace je mechanismus zpětné vazby. Manažer, který vydává pokyny, by měl jednak zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních (akceptace) a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi (realizace).

Může nabývat několika úrovní:

- a) na úrovni vnímání – vysílání a příjem
- b) na úrovni kódu – opakování pokynu slovo od slova
- c) na úrovni významu – příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení (Bělohlávek; 1996 str. 234, 235)

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou je vyjádřen v tabulce (dle Luthanse, 1992).

Obr. č. 3: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
- zaměřená pomoci pracovníkovi	- zaměřená pracovníka ponížit
- konkrétní	- obecná
- popisující	- hodnotící
- načasovaná	- nečasovaná (použitá náhodně)
- v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout	- zahání ho do defenzívy
- jasná	- nesrozumitelná
- hodnotná	- nepatřičná

(Zdroj: Bedrnová, Nový 1998)

Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti pracovníka, spíše by měla být zaměřena na jeho práci. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 196)

Chování manažerů, jakým je např. dominance v rozhovoru a nenaslouchání ostatním, povede k situaci, v níž existuje možnost zkreslení mezi zamýšleným sdělením

a přijatým sdělením. Produktivní manažeři efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Smyčka zpětné vazby poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. V případě manažera může mít zpětná vazba řadu forem. V situacích, kdy stojí komunikátor a příjemce tváří v tvář, je možná **přímá zpětná vazba** prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí takových drobných známek, jako je výraz tváře naznačující nespokojenost nebo zmatek. **Poruchy komunikace** mohou být také rozpoznány nepřímo, např. z poklesu produktivity, špatné kvality výrobků či služeb, ze vzrůstající absence či fluktuace, z konfliktů nebo z nedostatku koordinace mezi organizačními jednotkami. Tím, že manažeři podporují zpětnou vazbu, nejen že zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací, ale také důsledně přispívají k růstu produktivity organizace. (Donnelly; 1997 str. 512)

### **2.2.5.1 Využívání zpětné vazby**

Zpětná vazba je významným prvkem efektivní oboustranné komunikace. Poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek. Při komunikaci tváří v tvář je možná přímá zpětná vazba. Při sestupné komunikaci však kvůli nedostatku příležitostí pro zpětnou vazbu od příjemce dochází často k nepřesnostem. Má-li mít sestupná komunikace naději na to být efektivní, pak zdravá organizace potřebuje efektivní vzestupnou komunikaci. Zaměstnanec, který neví, jak je hodnocena jeho práce, se stává v práci opatrným, nejistým a úzkostlivým. (Donnelly; 1997 str. 525 – 526)

## **2.3 Asertivita**

Výraz asertivita je odvozen z latinského slova *assere* – něco si osobovat, tvrdit, ujišťovat, zdůrazňovat. Asertivní jednání je jednání, které umožňuje sebezprosažení bez agrese, pasivního přizpůsobení se. Je to jednání typu „dospělý – dospělý“. Dospělý, vyzrálý člověk říká, co si myslí, dělá to, co říká. Nesnaží se s druhými manipulovat, zbytečně nenarušuje práva druhých. Cílem je snížení agresivity, zvýšení spolupráce, kompromis, dohoda, smlouva o chování, vyhnutí se manipulaci, spokojený a naplněný život. (Pospíšil; 1996 str. 11)

Chovat se asertivně znamená být otevřený, čestný a přímý. Cílem je soustředit se na to, co požadují nebo potřebují, avšak mít ustavičně na mysli, že i ostatní mají svoje potřeby a práva. Jde o to nebýt agresivní a nenechat se převálcovat. Asertivně se jedná snáze, když je člověk pozitivně naladěný, ale občas se téměř u každého dostavují okamžiky, kdy nedokáže odolat primitivním pudům: bojuj, utěč, zastrašuj nebo dělej mrtvého brouka. (Civil; 2006 str. 12)

Asertivní člověk je ochoten změnit svůj názor, přiznat svou chybu, přistoupit na kompromis, protože považuje lidi za rovnoprávné. Dovede říci ne, kritizovat tak, aby to bylo přijatelné, a také přijmout vlastní kritiku. Jedná klidně a uvolněně. Když má připomínku, říká jí bez emocí a bez napětí. Mluví srozumitelně, hlasitě, udržuje kontakt očima, chová se jistě, vytváří atmosféru pohody. Dovede naslouchat, být empatický. Je většinou příjemným a komunikativním společníkem. (Mikuláščík; 2003 str. 90)

Ovšem pozor na přehnanou asertivitu, která se projevuje často u manažerů jako projev „blahosklonného mocipána“. (Mikuláščík; 2003 str. 91)

### **2.3.1 Desatero asertivních lidských práv**

1. *Člověk má právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný.*
2. *Člověk má právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.*
3. *Člověk má právo posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.*
4. *Člověk má právo změnit svůj názor.*
5. *Člověk má právo říci „já nevím“.*
6. *Člověk má právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.*
7. *Člověk má právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.*
8. *Člověk má právo dělat nelogická rozhodnutí.*
9. *Člověk má právo říci „já ti nerozumím“.*
10. *Člověk má právo říci „je mi to jedno“.*



## **Z hlediska praktického využívání asertivity je možné rozlišovat:**

### Asertivitu iniciační

V kontaktu s lidmi je uplatňována asertivita od začátku jednání, nabízí se vstřícnost, ochota slyšet druhou stranu, dohodnout se, ale i vyjádřit své stanovisko, pocity, potřeby apod.

### Asertivitu reaktivní

Asertivní jednání následuje po prvních krocích druhé strany.

### Nepodmíněná asertivita

Asertivně můžeme jednat programově bez ohledu na další okolnosti jako např. na chování druhé strany.

### Podmíněná asertivita

Jednáme podle hesla „jak ty na mě, tak já na tebe. (Paulík; 2007 str. 58)

**Asertivní stupně** vyjadřují míru asertivity v jednání:

1. Prostá, základní asertivita – jednoduché vyjádření citu, myšlenky, přání.
2. Empirická – snaha porozumět druhému, pochopit, vcítit se (vím, jak ti asi je).
3. Stupňovaná – když protějšek nereaguje na naše stanoviska, ignoruje naše práva („několikrát jsem ti řekl ... ty však ... musím tedy ...“)
4. Konfrontativní asertivita – žádáme doplňující informace, vysvětlení: Proč?, Jak?, Co ty na to? (Paulík; 2007 str. 58 - 59)

## **2.3.2 Asertivní techniky**

### Obehraná gramofonová deska

Taktika umožňující čelit manipulaci, prosadit oprávněný nárok, či odmítnout neoprávněné požadavky. Podstata je v tom, naučit se být vytrvalí v uplatňování svého nároku bez rozrušení, bez úzkosti, bez útoků na protivníka. Postupovat klidně a přátelsky, vyslechnout každý další argument oponenta, ale trvat stále na svém. Souhlasit s tím co oponent říká, ale vždy opakovat svůj vlastní požadavek. Pozor, co není morální, není ani asertivní. (Mikuláščík; 2003 str. 92)

### Technika otevřených dveří

Uplatnit se dá zejména při neoprávněné kritice. Je třeba rozlišovat, co je výmysl, a co je pravda. Souhlasit s pravdivými výroky, ale být povznesený nad lži a výmysly. Zůstat klidný, nereagovat ironizováním a sarkasmem. Odpovídat co nejstručněji. Když kritik říká sebevětší nehoráznosti, přehlížíme je, jako bychom je neslyšeli, a reagujeme pouze na pravdivé informace. (Mikuláščík; 2003 str. 92)

### Vyrovňování se s kritikou, souhlas s oprávněnou kritikou

Kritika může být velkým manipulátorem, často bývá používána jako nástroj napadení, mnohdy kritik takto útočí proto, že se sám cítí bídň. Kritiku jsme schopni přijímat pouze tehdy, když nejsme v zajetí obranných mechanismů. Kritizovaný tím, že souhlasí s oprávněnou kritikou, nerozpítává detaily a orientuje se na nápravu stavu, odzbrojuje kritika. Důležité je naučit se přijímat kritiku bez zničujícího pocitu. Pokud kritik pokračuje v dalších invektivách a útocích v podobě polopravd a opakuje dokola i kritiku pravdivou, je možno opět použít metodu obehnané gramofonové desky. (Mikuláščík; 2003 str. 92)

### Dotazování na nedostatky

Je to technika založená na zjišťování pravé příčiny odmítavého, kritického nebo vyčítavého postoje partnera. Jestliže nám vytýká nějakou chybu, nemáme se bránit, ale ptát se na další nedostatky, které mu na nás vadí. To je cesta k tomu, abychom se dozvěděli, jaké má ten druhý představy o našem ideálním chování, a my se můžeme dozvědět, co je za kritikou. Může to být horší motiv, který se na povrch dostává někdy zprostředkovaně a po částech. (Mikuláščík; 2003 str. 92)

### Přijatelný kompromis

Je to postup, který je zárukou uspokojení na obou stranách. V mezilidských vztazích nejlepší řešení. Umět respektovat, naslouchat. Jestliže chceme prosadit něco svého, musíme být připraveni také v něčem ustoupit partnerovi, důležitý je souhlas a spokojenost obou stran. (Mikuláščík; 2003 str. 93)

### Zvládání negativní asertivity

Je to technika, jak zvládat vlastní chyby a omyly. Člověk je tvor chybující a nemusí se zato stydět, nikdo není dokonalý. Jde o to, uvědomit si, že nejlepší je nebát se přiznat

si své nedostatky, souhlasit s kritikou, zbytečně kolem svých nedostatků široce nemluvit, vzít si z nich ponaučení pro příště (E. Berne, 1970, D. Harris, 1997, V Capponi, T. Novák, 1992, A. Vališková, 2002). (Mikuláščík; 2003 str. 93)

## 2.4 Interakce

Interakce má nejbliže k pojmu vztah. Na rozdíl od širokého pojmu interakce vymezujeme zde mezilidskou komunikaci jako „interakci pomocí symbolů“ (jazyka, gest, naznačující mimiky, sdělujícího pohledu apod.). (Vybíral; 2005 str. 27)

Interakce je série sdělení, které si osoby vyměňují. Tato sekvence je větší než jedno sdělení, ale ne nekonečná. Pro pozorovatele zvenčí se série komunikací může jevit jako nepřerušovaný sled výměn. Účastníci interakce však používají to, co Whorf /160/, Bateson a Jackson nazývají „fázování (punctuation) sledu událostí“. Tvrdí, že: Charakteristickým rysem tohoto sledu výměn je, že každá položka sekvence je současně podnětem, odpovědí i posílením. Fázování organizuje chování, a je proto důležité pro nepřerušené interakce. (Waclawick, Bavelasová, Jackson; 1999 str. 48 - 49)

Interakce (lat. interactio od inter-agere, jednat mezi sebou) znamená vzájemné působení, jednání, ovlivňování všude tam, kde se klade důraz na vzájemnost a oboustrannou aktivitu na rozdíl od jednostranného, například kauzálního působení.

Vzájemné jednání mezi osobami nebo společenskými skupinami: vzájemné ovlivňování, obousměrná komunikace, střídání dotazů a odpovědí, obousměrné působení, souhra, střetnutí apod. (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Interakce>)

Interakce znamená působení lidí na sebe navzájem. (Janoušek; 1988 str. 31)

V interpersonálních interakcích se uskutečňují sociální výměna, což je vlastně jejich psychologický smysl, který bývá označován jako analogie tržního vztahu. R. Longabough (1963, zde podle Piontkowské, 1976) rozlišuje následující kategorie sociální výměny:

### 1. Hledání

- informací (otázky položené osobě)
- svobody a návodu (prosba o dovození nebo o návod)
- podpory (hledání projevu pozitivních emocí a uznání)

## 2. Nabízení

- informací (dávání informací)
- svobody a návodu (projevy a způsoby chování poukazující na to, že partner může činit, co chce)
- podpory (pozitivní projevy verbálního a neverbálního druhu vůči partnerovi)

## 3. Odejmutí (odepření)

- informace (neodpovědět na prosbu o informaci nebo zadržovat určité informace)
- svobody (omezení prostoru jednání)
- podpory (odepření nebo neposkytnutí podpory, kterou partner má nebo by chtěl mít)

## 4. Akceptování

- informace (na nabízenou informaci následuje otevřený souhlas)
- omezení svobody (způsoby chování, které umožňují poznat, že partnerem vytyčený průběh jednání je akceptován)
- podpory (přijetí nabízené a získané podpory)

## 5. Ignorování

- informace (nabídnutá informace je ignorována a není na ni vzat ohled)
- omezení svobody (nenásledování návodu nebo jeho vyslovené odmítnutí)
- podpory (nevyužití podporujícího způsobu chování)

## 6. Odmítnutí

- informace (protiředit informaci)
- omezení svobody (explicitní odmítnutí návodu nebo předpisu)
- podpory (explicitní odmítnutí nebo nesouhlas s chováním vykazujícím podporování) (Nakonečný; 1999 str. 191)

## 2.4.1 Sociální skupiny

Chování ve skupinách modeluje sociální chování vůbec. Skupiny jsou základním polem sociálních interakcí, v nichž se obecně uplatňují tři faktory, resp. „elementy chování“:

1. **akce** – míněno nějaké chování, čin nebo úkon (příležitostně se hovoří o aktivitě, např. pracovní)
2. **interakce** – jsou vztahy mezi aktivitami členů skupiny, které činí
3. **emoce** – jsou pohnutky aktivit a důsledky interakcí

Skupina je základ života společnosti. Představují základní lidské vazby a dávají lidem prostor pro esenciálně smysluplné vztahy. Vystupují v nich vnitřně i vnějšně navzájem závislé fenomény. (Nakonečný; 1999 str. 243-244)

### Typ vazby spojující členy skupiny

Rozlišujeme dva základní druhy skupin:

1. **skupiny formální** (vazby neosobní)
2. **skupiny neformální** (vazby osobní)

Převaha osobních (neformálních) vztahů je obvyklá tam, kde vztah jedince ke skupině je odvozen ze vztahu k jednotlivým členům skupiny. Jedinci jsou v bezprostředním kontaktu, znají se a této vazby si cení.

Převaha neosobních (formálních) vztahů bývá běžná tam, kde vztah mezi členy skupiny je pouze důsledkem jejich primárního vztahu ke skupině jako celku, resp. k jejímu poslání, cíli, předmětu činnosti.

Snadněji vznikají a rozvíjejí se neformální vztahy v malých skupinách, kde časová a prostorová blízkost jejích členů umožňuje časté, mnohostranné a intenzivní setkávání a vzájemnou komunikaci a spolupráci. (Bedrnová, Nový; 1998 str. 197)

## **3. Cíl práce, hypotéza a metodika**

### **Charakteristika podniku**

Název: Česká pošta, s. p. – pobočka Písek 1 (hlavní pošta)

Počet zaměstnanců: 104

Sídlo: Žižkova třída 270/2, 397 01 Písek

Pod tuto hlavní poštu spadají ještě menší městské pobočky a poštovní pobočky na vesnicích.

### **3.1 Cíl práce**

Cílem této práce je zjistit, jak vliv interpersonálních procesů a sociálního styku působí na efektivitu pracovních výkonů zaměstnanců ve vybraném podniku.

Zachycením těchto vztahových a komunikačních procesů je možné získat podrobné informace o vyjadřování zaměstnanců a o jejich chování vůči jejich nadřízeným, spolupracovníkům a klientům, se kterými jsou ve styku každý den.

### **3.2 Hypotéza**

Stanovila jsem si tuto základní hypotézu:

Komunikace a vztahy mezi zaměstnanci pošty Písek 1 ovlivňují jejich efektivitu práce.

### **3.3 Metodika**

#### **3.3.1 Metodický postup**

Práce je zpracována formou kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Z technických důvodů nebylo možné tuto práci vyhotovit pouze kvalitativní metodou. Pracovní doba zaměstnanců a velké organizační změny na pracovních odděleních - spojovaly se pobočky pošt z okolí Písku, předělávaly se rajony, pracovní pozice - neumožnily aplikovat kvalitativní způsob šetření.

### **3.3.1.1 Kvantitativní výzkum**

Výzkum byl proveden písemnou formou, a to dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi řadovými zaměstnanci, tento způsob byl mnohem schůdnější pro zaměstnance hlavně z časového hlediska.

Dotazník se skládal z 39 otázek rozdělených do 4 tematických celků (viz. příloha – Dotazník). Otázky jsou vyhotoveny pouze v uzavřené formě. Výběrem otázek jsem se snažila zachytit jak názory na vedoucí a spolupracovníky, tak na množství a kvalitu informací, které jsou nezbytnou součástí každodenních činností v tomto podniku. Tematické celky:

- obecné otázky
- otázky směřované na komunikaci, informace a jejich získávání
- otázky směřované na vedoucího z pohledu pracovníka
- otázky směřované přímo na pracovníka a jeho pracoviště, spolupracovníky

### **3.3.1.2 Kvalitativní výzkum**

Tento výzkum byl zpracován formou rozhovorů s vedoucími pracovníky. Otázky v rozhovorech byly přejaty z dotazníku, některé byly vymyšleny zvlášť pro lepší představu o názorech, přístupu a pravomocech vedoucích pracovníků. Byly konstruované tak, aby na sebe alespoň trochu navazovaly. Pokud otázka nebyla správně pochopena, byla jinak formulována nebo přiblížena na příkladu.

Dále bylo provedeno pozorování, které probíhalo během letních prázdnin (červenec, srpen a 10 dní v září roku 2009). Nejvíce dat bylo nasbíráno v oddělení listovních a motorizovaných („přespoláků“) doručovatelů.

## 4. Výsledky šetření

### 4.1 Kvantitativní výzkum - dotazník

Ze všech 104 zaměstnanců se dotazníkového šetření účastnilo 49 respondentů ze tří různých oddělení. Počet dotazníků jsem omezila na 70 provedení, protože jsem se chtěla zaměřit na pracovníky, kteří přicházejí nejvíce do styku nejen se svými spolupracovníky, ale i s klienty. Svůj zájem jsem na tyto pracovníky soustředila z toho důvodu, že pro poštu je klient vždy na prvním místě.

Pro lepší orientaci byl dotazník rozdělen do 4 tematických okruhů:

1. **Obecné otázky** – slouží pro rozčlenění respondentů podle pohlaví, věku, pracovní pozice a dosaženého vzdělání.
2. **Otázky směřované na komunikaci, informace a jejich získávání** – způsob získávání informací, jejich porozumění, druh převládající komunikace.
3. **Otázky směřované na vedoucího z pohledu pracovníka** – jak zaměstnanec vnímá svého nadřízeného a jak se to odráží na jeho pracovních výkonech.
4. **Otázky směřované přímo na pracovníka a jeho pracoviště, spolupracovníky** – vztahy mezi pracovníky, způsob komunikace, úroveň komunikace na pracovišti.

#### 4.1.1 Rozbor jednotlivých otázek

##### 4.1.1.1 Obecné otázky

Z celkového počtu respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 listovních a motorizovaných doručovatelů, 11 zaměstnanců pracujících u přepážek a stejný počet pracovníků, kteří spadají pod doručování balíků nebo vnitřní služby pošty (viz. tabulka a graf č. 1). Na dvou odděleních převládají ženy. Jejich 91% převaha u přepážek je podle mého názoru snadno předvídatelná pro tento typ práce, která není fyzicky namáhavá. Oproti tomu u doručovatelů balíků převládají 64 % muži, což je důkaz fyzicky náročné práce. Výjimka jsou listovní doručovatelé, u kterých převládají v 85% zastoupení ženy. Nedá se však říci, že tato práce je stejně fyzicky náročná jako u přepážek, spíše se podobá doručování balíků (viz. tabulka a graf č. 2). Nejsilnější věkovou kategorií jsou lidé mezi 36 – 45 a 46 – 59 lety (viz. tabulka a graf č. 3).



Ve vzdělání převládají respondenti, kteří mají střední odbornou školu s maturitou a dále pak respondenti s výučním listem (viz. tabulka a graf č. 4).

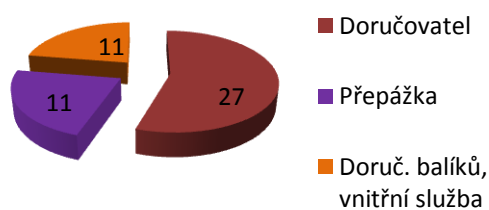
## 1. Pracovní zařazení

Tab. č. 1: Pracovní zařazení

Pracovní zařazení	Počet
Doručovatel	27
Přepážka	11
Doruč. balíků, vnitřní služba	11
Celkem	49

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 1: Pracovní zařazení



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

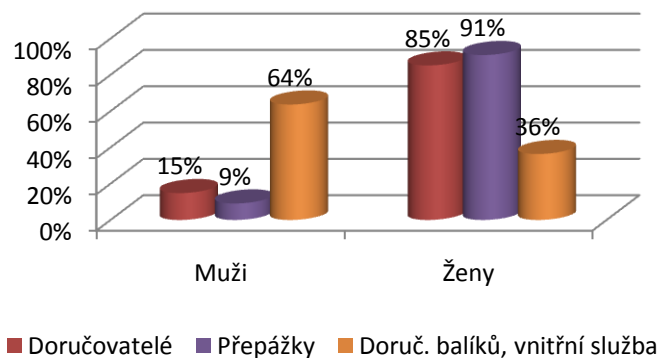
## 2. Pohlaví

Tab. č. 2: Zaměstnanci podle pohlaví

Pohlaví	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Muži	4	15	1	9	7	64
Ženy	23	85	10	91	4	36
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 2: Zaměstnanci podle pohlaví



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

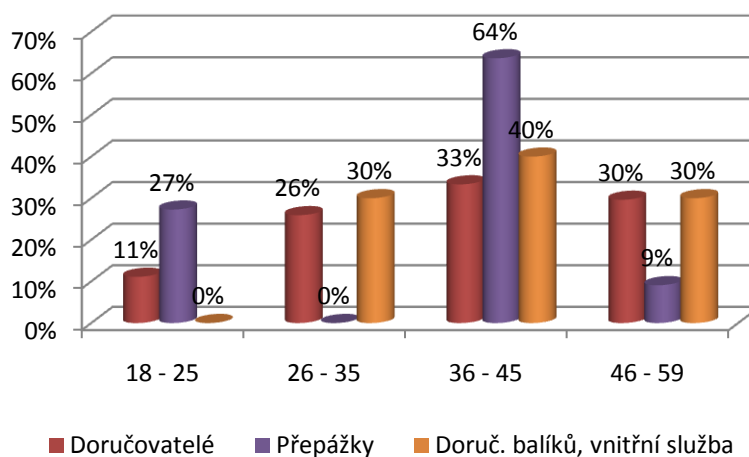
### 3. Věková kategorie

Tab. č. 3: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie

Věk	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
18 - 25	3	11	3	27	0	0
26 - 35	7	26	0	0	3	30
36 - 45	9	33	7	64	4	40
46 - 59	8	30	1	9	3	30
Celkem	27	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 3: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

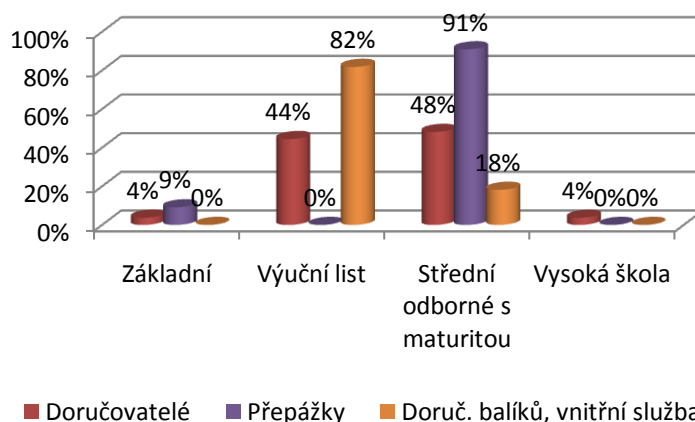
#### 4. Nejvyšší dosažené vzdělání

Tab. č. 4: Vzdělání zaměstnanců

Vzdělání	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Základní	1	4	1	9	0	0
Výuční list	12	44	0	0	9	82
SO s maturitou	13	48	10	91	2	18
Vysoká škola	1	4	0	0	0	0
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 4: Vzdělání zaměstnanců



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

#### 4.1.1.2 Otázky směřované na komunikaci, informace a jejich získávání

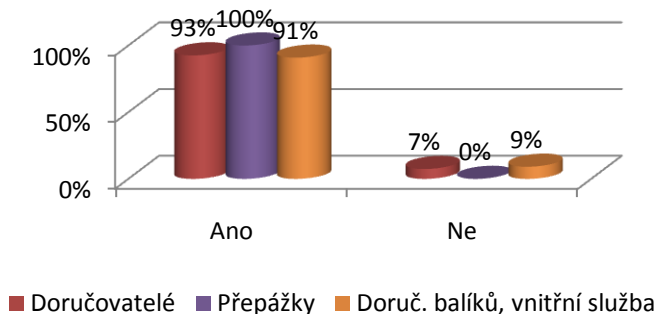
##### 1. Znáte přesně náplň Vaší práce?

Tab. č. 5: Znalost náplně práce

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	25	93	11	100	10	91
Ne	2	7	0	0	1	9
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 5: Znalost náplně práce



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Velká většina zaměstnanců zná přesnou náplň své práce, u pracovníků na přepážkách je toto povědomí 100%, pouze u doručovatelů si není jisto 7 % pracovníků a u doručovatelů balíků 9 % pracovníků.

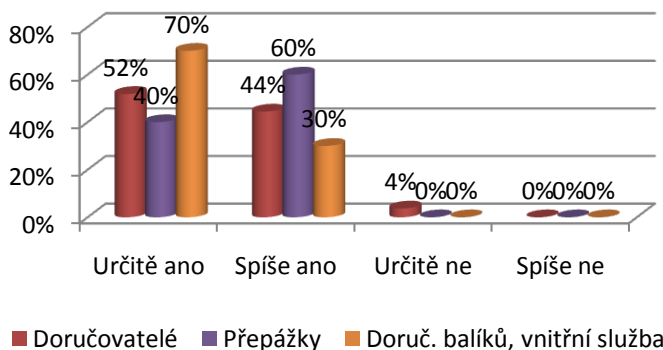
2. Získáváte dost informací ohledně pracovních požadavků?

Tab. č. 6: Informace ohledně pracovních požadavků

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	14	52	4	40	7	70
Spíše ano	12	44	6	60	3	30
Určitě ne	1	4	0	0	0	0
Spíše ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	27	100	10	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 6: Informace ohledně pracovních požadavků



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že dostatečné množství informací získávají doručovatelé balíků a vnitřní služby, jejichž kladné odpovědi se rovnají 100 %. Stejně tomu tak je i u pracovníků na přepážkách, zatímco u listovních doručovatelů se pouze jeden pracovník vyjádřil, že určitě nedostává dost informací (4 %) a zbytek respondentů (96 %) se vyjádřilo - určitě ano, spíše ano.

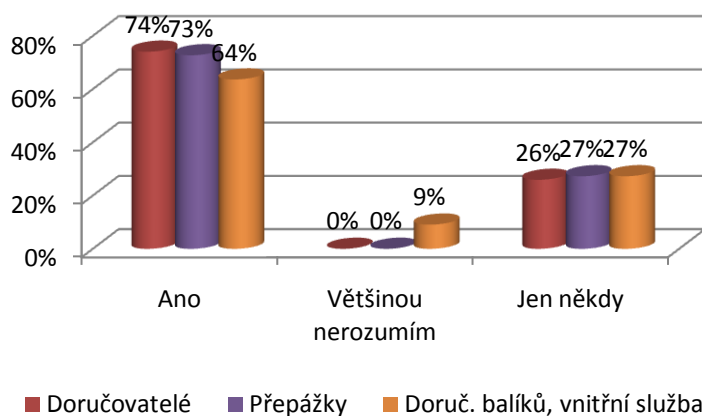
### 3. Rozumíte všem získaným informacím od Vašeho nadřízeného?

Tab. č. 7: Porozumění získaným informacím

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	20	74	8	73	7	64
Většinou nerozumím	0	0	0	0	1	9
Jen někdy	7	26	3	27	3	27
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 7: Porozumění získaným informacím



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Nejvíce rozumí získaným informacím od svého nadřízeného listovní doručovatelé (74 %), dále zaměstnanci přepážek (73 %) a doručovatelé balíků (64 %). Jen někdy získaným informacím rozumí 26 % listovních doručovatelů, 27 % pracovníků na přepážkách, 27 % doručovatelů balíků a vnitřní služba. Nerozumí jen jeden respondent z odd. Doruč. balíků tj. 9 %.

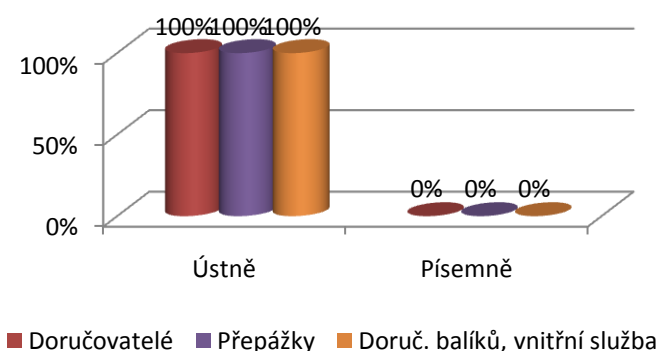
#### 4. Jak nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným?

Tab. č. 8: Nejčastější způsob komunikace

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ústně	27	100	11	100	10	100
Písemně	0	0	0	0	0	0
Celkem	27	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 8: Nejčastější způsob komunikace



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Verbální komunikace je podle respondentů všech oddělení nejběžnějším způsobem komunikování mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Dokazuje to graf, ve kterém se všichni shodli na 100% ústní komunikaci.

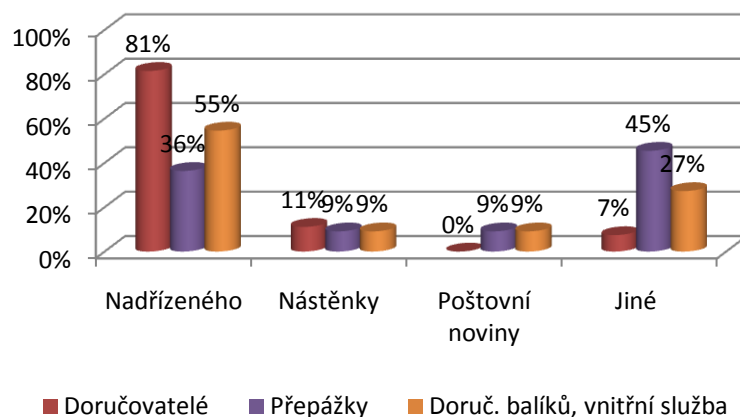
#### 5. Od koho se dozvídáte důležité informace (změny pracovních postupů na pracovišti, organizační změny)?

Tab. č. 9: Zdroj informací

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Nadřízeného	22	81	4	36	6	55
Nástěnky	3	11	1	9	1	9
Poštovní noviny	0	0	1	9	1	9
Jiné	2	7	5	45	3	27
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 9: Zdroj informací



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Důležité informace získávají listovní doručovatelé od svého nadřízeného (81 %), z nástěnky (11 %) a nejméně z jiných informačních zdrojů (7 %). Přepážkoví pracovníci důležité informace získávají z jiných zdrojů tj. oběžníky, kniha nařízení apod. (45 %), dále pak od svého nadřízeného (36 %) a z poštovních novin (9 %). Doručovatelé balíků a vnitřní služby získávají důležité informace od svého nadřízeného (55 %), z jiných zdrojů (27 %) a nakonec ve stejném procentním množství z nástěnky a poštovních novin (9 %).

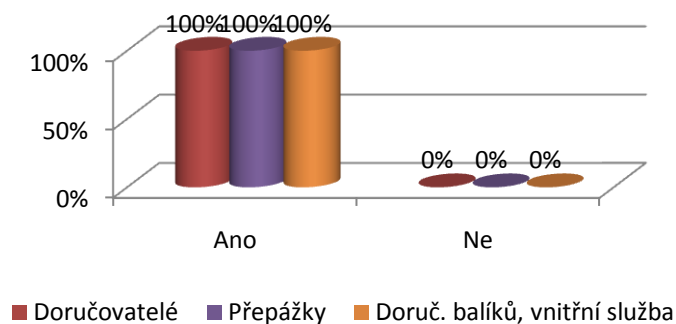
## 6. Máte firemní schůze?

Tab. č. 10: Firemní schůze

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	27	100	11	100	11	100
Ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 10: Firemní schůze



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že na všech odděleních probíhají firemní schůze.

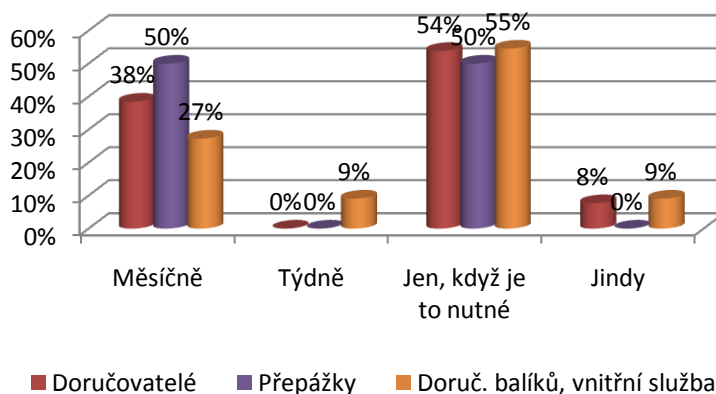
7. Pokud ano, jak často je máte?

Tab. č. 11: Četnost schůzí

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Měsíčně	10	38	5	50	3	27
Týdně	0	0	0	0	1	9
Jen, když je to nutné	14	54	5	50	6	55
Jindy	2	8	0	0	1	9
Celkem	26	100	10	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 11: Četnost schůzí



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)



Podle balíkových doručovatelů jsou schůze jen tehdy, když je to nutné (55 %), podobný názor mají i listovní doručovatelé (54 %) a přepážkoví zaměstnanci (50 %). Dále dle 50 % přepážkových pracovníků jsou schůze měsíčně, v tomto jsou v porovnání s předchozí zmíněnou možností názorově vyrovnání, a měsíčně také jsou dle 38 % listovních doručovatelů a 27 % doručovatelů balíků, vnitřní služba. Jindy tj. 1x za dva měsíce jsou podle 8 % listovních doručovatelů a 9 % doručovatelů balíků, vnitřní služba. Jen jeden respondent (9 %) z odd. Doruč. balíků se vyjádřil, že schůze mají týdně.

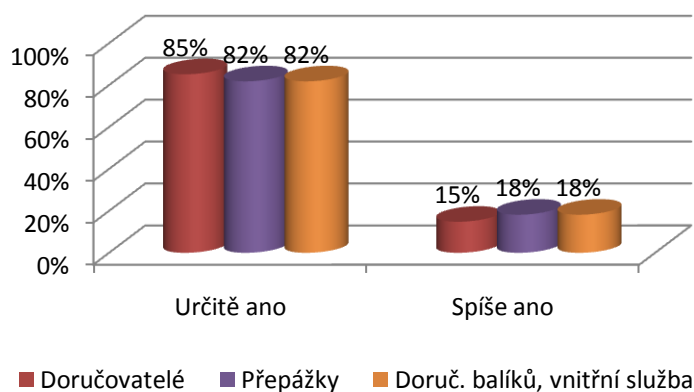
#### 8. Je to pro Vás dostatečně časté?

Tab. č. 12: Jsou tyto schůze dostatečně často?

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	23	85	9	82	9	82
Spíše ano	4	15	2	18	2	18
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 12: Jsou tyto schůze dostatečně často?



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Na tuto otázku, že schůze jsou určitě dostatečně často, se vyjádřilo 85 % listovních doručovatelů, 82 % přepážkových pracovníků a 82 % doručovatelů balíků, vnitřní služba. Spíše ano 18 % doručovatelů balíků, vnitřní služba, 18 % pracovníci na přepážkách, 15 % listovní doručovatelé. Zbylé záporné odpovědi, že určitě ne a spíše ne nevybral žádný z dotazovaných, proto nejsou uvedené v grafu a tabulce.

### 4.1.1.3. Otázky směřované na vedoucího z pohledu pracovníka

#### 1. Váš nadřízený je?

Vedoucí všech oddělení (přepážkoví pracovníci, listovní doručovatelé a balíkoví doručovatelé) na poště Písek 1 jsou ženy.

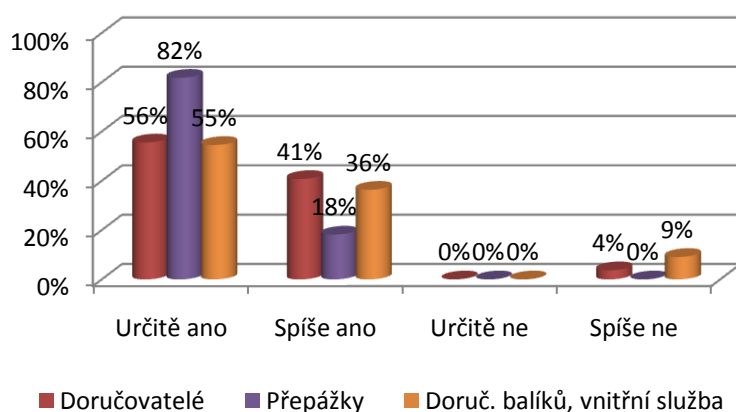
#### 2. Je Váš nadřízený asertivní?

Tab. č. 13: Asertivita nadřízeného

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	15	56	9	82	6	55
Spíše ano	11	41	2	18	4	36
Určitě ne	0	0	0	0	0	0
Spíše ne	1	4	0	0	1	9
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 13: Asertivita nadřízeného



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Tato otázka je dle mého názoru čistě subjektivní. 100 % pracovníků přepážek si myslí, že jejich vedoucí je určitě asertivní nebo spíše ano, 56 % listovních doručovatelů a 55 % balíkových doručovatelů, vnitřní služby si myslí, že spíše ano. Jeden respondent od listovních doručovatelů (4 %) a jeden respondent z odd. Doruč. balíků, vnitřní služba (9 %) si myslí, že spíše není asertivní.

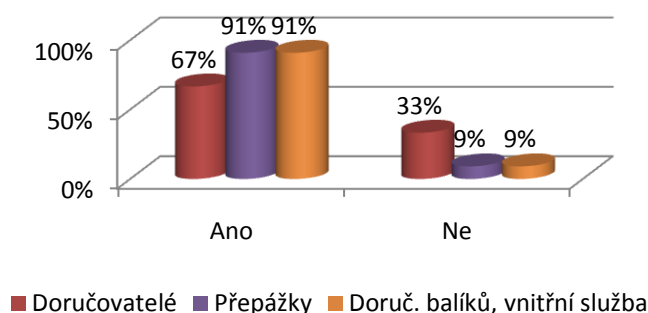
### 3. Komunikujete s nadřízeným pravidelně?

Tab. č. 14: Pravidelnost komunikace

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	18	67	10	91	10	91
Ne	9	33	1	9	1	9
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 14: Pravidelnost komunikace



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

91 % doručovatelů balíků, vnitřní služba, 91 % pracovníků přepážky a 67 % listovních doručovatelů komunikuje se svým nadřízeným pravidelně. Zato 33 % listovních doručovatelů, 9 % pracovníků na přepážkách a 9 % doručovatelů balíků, vnitřní služba nekomunikují se svým nadřízeným pravidelně.

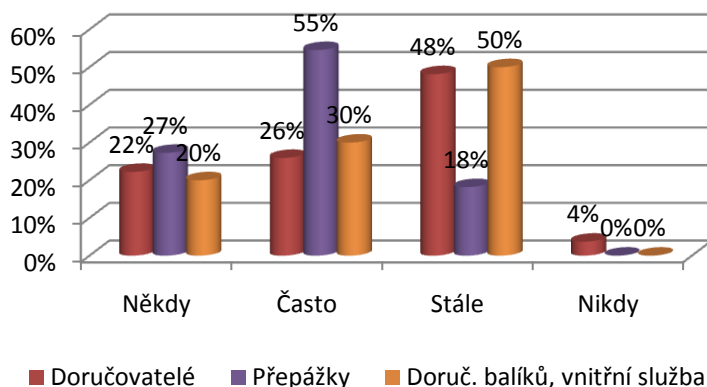
### 4. Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?

Tab. č. 15: Otevřenost komunikace

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Někdy	6	22	3	27	2	20
Často	7	26	6	55	3	30
Stále	13	48	2	18	5	50
Nikdy	1	4	0	0	0	0
Celkem	27	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 15: Otevřenost komunikace



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Všichni pracovníci komunikují se svým nadřízeným otevřeně. Stále: 50 % doručovatelů balíků, 48 % listovních doručovatelů a 18 % přepážkových pracovníků. Často: 55 % přepážkových pracovníků, 30 % doručovatelů balíků, vnitřní služby a 26 % listovních doručovatelů. Někdý: 27 % přepážkových pracovníků, 22 % listovních doručovatelů, 20 % doručovatelů balíků. Nikdy: 1 respondent z odd. Listovních doručovatelů (4 %).

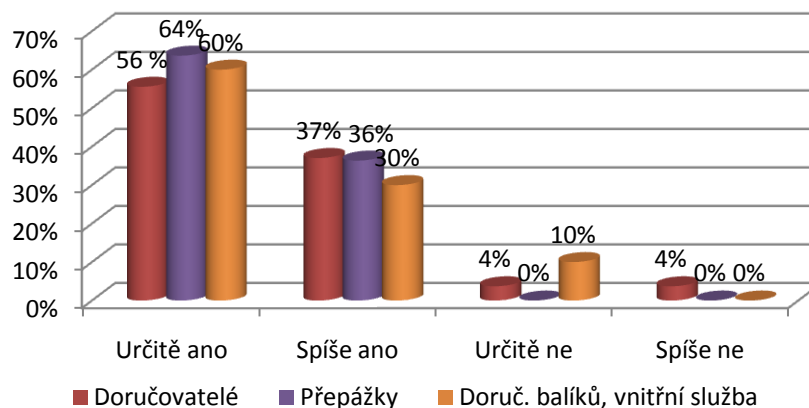
5. Považujete Váš vztah s nadřízeným za dobrý?

Tab. č. 16: Vztah s nadřízeným

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	15	56	7	64	6	60
Spíše ano	10	37	4	36	3	30
Určitě ne	1	4	0	0	1	10
Spíše ne	1	4	0	0	0	0
Celkem	27	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 16: Vztah s nadřízeným



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Přepážkoví pracovníci považují svůj vztah k nadřízenému za dobrý, vyplývá to z kladného hodnocení, kdy tento vztah berou jako určitě dobrý 64 % respondentů a spíše dobrý 36 % respondentů. Zatímco doručovatelé balíků: určitě dobrý 60 % respondentů a spíše dobrý 30 % respondentů, listovní doručovatelé: určitě dobrý 56 % respondentů a spíše dobrý 37 % respondentů. Určitě nedobrý vztah ke svému nadřízenému má 1 respondent z odd. Doručovatelů balíků (10 %), vnitřní služba a jeden respondent z odd. Listovních doručovatelů (4 %). Spíše horší vztah má pouze jeden respondent z odd. Listovních doručovatelů (4 %).

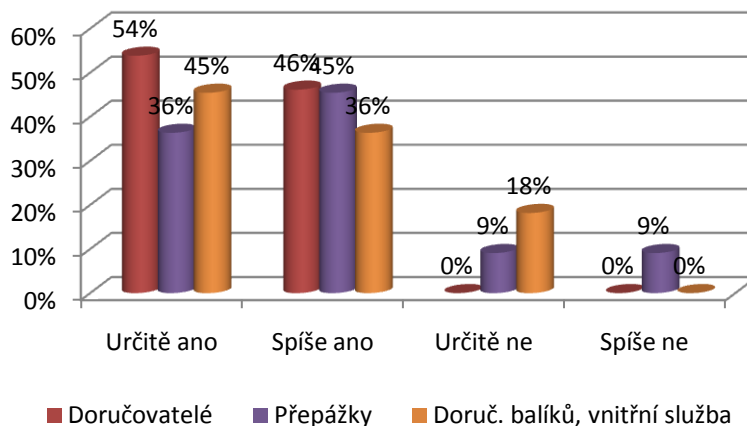
6. Když máte problém, jdete ihned za svým nadřízeným, abyste jej vyřešili?

Tab. č. 17: Problém pracovníka

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	14	54	4	36	5	45
Spíše ano	12	46	5	45	4	36
Určitě ne	0	0	1	9	2	18
Spíše ne	0	0	1	9	0	0
Celkem	26	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 17: Problém pracovníka



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

S problémem za svým nadřízeným by určitě šlo 54 % listovních doručovatelů, 45 % doručovatelů balíků, vnitřní služby a 36 % přepážkových pracovníků. Spíše by šlo 46 % listovních doručovatelů, 45 % přepážkových pracovníků a 36 % doručovatelů balíků, vnitřní služby. Spíše by nešel 1 respondent z přepážkových pracovníků (9 %) a určitě by nešlo 18 % respondentů z doručovatelů balíků, vnitřní služby a 9 % přepážkových pracovníků.

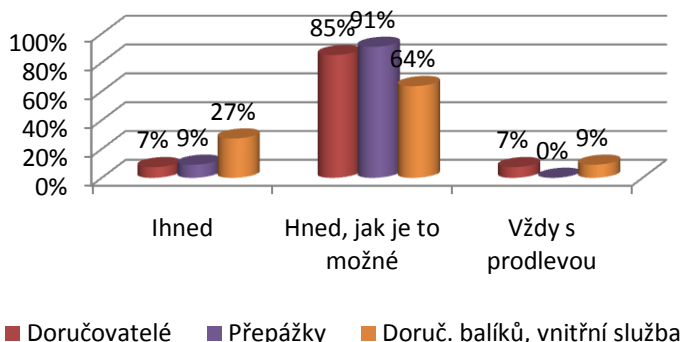
7. Pokud ano, je problém vyřešen co nejrychleji nebo s prodlevou?

Tab. č. 18: Rychlost řešení problému

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ihned	2	7	1	9	3	27
Hned, jak je to možné	23	85	10	91	7	64
Vždy s prodlevou	2	7	0	0	1	9
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 18: Rychlost řešení problému



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Problém bývá vyřešen hned, jak je to možné z pohledu pracovníků přepážek (91 %), listovních doručovatelů (85 %) a doručovatelů balíků, vnitřní služba (64 %). Vyřešen ihned: 27 % doručovatelů balíků, vnitřní služby, 9 % přepážkoví pracovníci, 7 % listovní doručovatelé. Vždy s prodlevou u doručovatelů balíků jeden respondent (9 %) a u listovních doručovatelů dva respondenti (7 %).

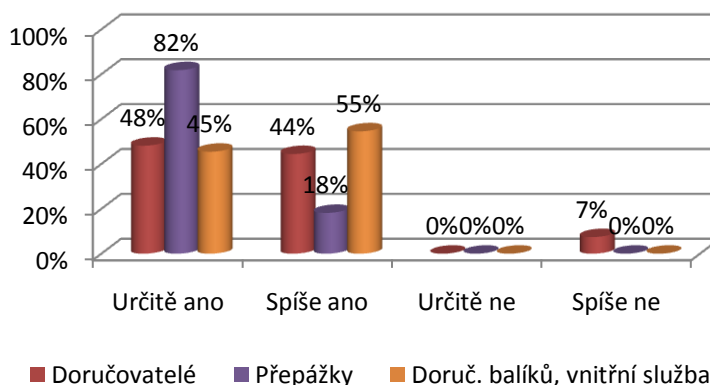
#### 8. Máte důvěru v rozhodování Vašeho přímého nadřízeného?

Tab. č. 19: Důvěra v rozhodování nadřízeného

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	13	48	9	82	5	45
Spíše ano	12	44	2	18	6	55
Určitě ne	0	0	0	0	0	0
Spíše ne	2	7	0	0	0	0
Celkem	27	100	11	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 19: Důvěra v rozhodování nadřízeného



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Důvěra je na pracovišti, kde jsou cenné hodnoty velice důležitá. 82 % pracovníků přepážek má určitě důvěru v rozhodování svého nadřízeného, 48 % listovní doručovatelé a 45 % doručovatelé balíků. Spíše má důvěru v rozhodování 55 % doručovatelů balíků, 44 % listovních doručovatelů a 18 % přepážkových pracovníků. Spíše nemají důvěru dva respondenti z listovních doručovatelů (7 %). Aby neexistovala vůbec žádná důvěra, to naštěstí na těchto pracovištích není.

9. Má komunikace mezi Vámi a Vaším vedoucím vliv na Vaše pracovní nasazení?

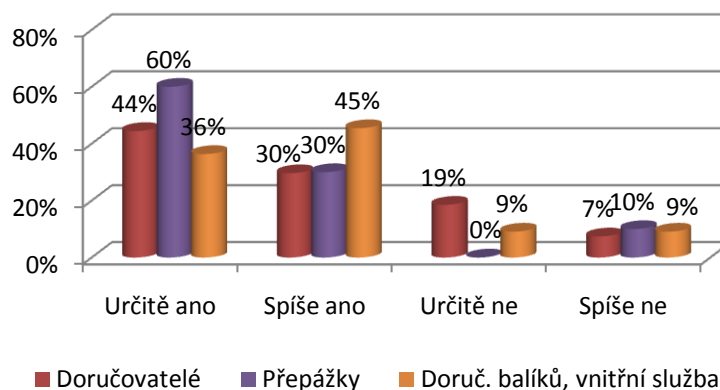
Tab. č. 20: Vliv komunikace na pracovní nasazení

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	12	44	6	60	4	36
Spíše ano	8	30	3	30	5	45
Určitě ne	5	19	0	0	1	9
Spíše ne	2	7	1	10	1	9
Celkem	27	100	10	100	11	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)



Graf č. 20: Vliv komunikace na pracovní nasazení



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

S vlivem na pracovní nasazení určitě souhlasí 60 % pracovníků u přepážek, 44 % listovních doručovatelů a 36 % doručovatelů balíků, vnitřní služba. Spíše má vliv na 45 % balíkových doručovatelů, vnitřní službu, 30 % přepážkových pracovníků a 30 % listovních doručovatelů. Spíše nemá vliv na 10 % přepážkových pracovníků, 9 % doručovatelů balíků, vnitřní služba a 7 % listovních doručovatelů. Určitě nemá komunikace vliv na pracovní nasazení u pěti respondentů od listovních doručovatelů (19 %) a jednoho respondenta od doručovatelů balíků, vnitřní služby (9 %).

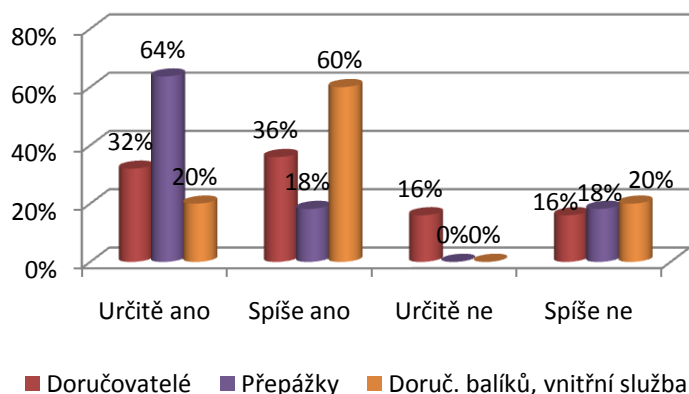
10. Zvýší se pracovní výkonnost při zlepšení komunikace na Vašem pracovišti?

Tab. č. 21: Komunikace na pracovní výkonnost

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	8	32	7	64	2	20
Spíše ano	9	36	2	18	6	60
Určitě ne	4	16	0	0	0	0
Spíše ne	4	16	2	18	2	20
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 21: Komunikace na pracovní výkonnosti



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Výkonnost se určitě zlepší při zlepšení komunikace na pracovišti podle 64 % přepážkových pracovníků, 32 % listovních doručovatelů a 20 % doručovatelů balíků, vnitřní služby. Spíše se zlepší podle 60 % doručovatelů balíků, vnitřní služby, 36 % listovních doručovatelů a 18 % přepážkových pracovníků. Spíše se nezlepší podle 20 % doručovatelů balíků, vnitřní služby, 18 % přepážkových pracovníků a 16 % listovních doručovatelů. Určitě se nezlepší výkonnost při zlepšení komunikace v organizaci podle čtyřech respondentů od listovních doručovatelů (16 %).

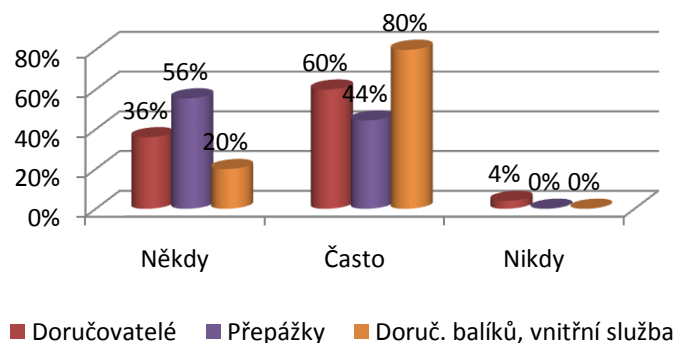
#### 11. Využívá Váš nadřízený tzv. zpětnou vazbu?

Tab. č. 22: Zpětná vazba

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Někdy	9	36	5	56	2	20
Často	15	60	4	44	8	80
Nikdy	1	4	0	0	0	0
Celkem	25	100	9	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 22: Zpětná vazba



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Podle 80 % doručovatelů balíků, vnitřní služba využívá jejich nadřízený zpětnou vazbu často, u listovních doručovatelů je to 60 % respondentů a u přepážkových pracovníků 44 % respondentů, kteří si to myslí. Někdý je zpětné vazby využíváno podle 56 % přepážkových pracovníků, 36 % listovních doručovatelů a 20 % balíkových doručovatelů, vnitřní služby. Jeden respondent z listovních doručovatelů (4 %) se domnívá, že jeho nadřízený nevyužívá zpětné vazby nikdy.

#### 4.1.1.4. Otázky směřované přímo na pracovníka a jeho pracoviště, spolupracovníky

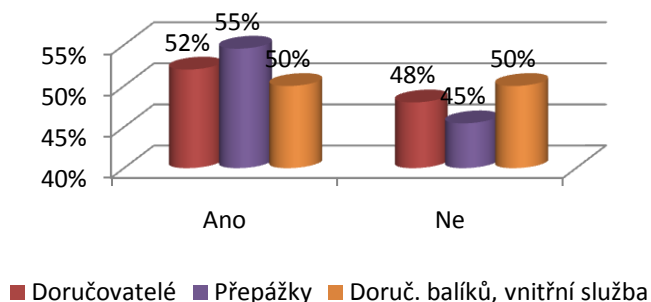
##### 12. Mění se často požadavky na Vaši práci?

Tab. č. 23: Změny pracovních požadavků

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	13	52	6	55	5	50
Ne	12	48	5	45	5	50
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 23: Změny pracovních požadavků



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že co se změn požadavků na pracovním místě týká, odpověď ano, převládá u 55 % přepážkových respondentů, pak 52 % listovních doručovatelů a 50 % balíkových doručovatelů, vnitřní služby. S tím, že by často probíhaly změny pracovních požadavků, nesouhlasí 50 % doručovatelů balíků, vnitřní služby, 48 % listovních doručovatelů a 45 % přepážkových pracovníků.

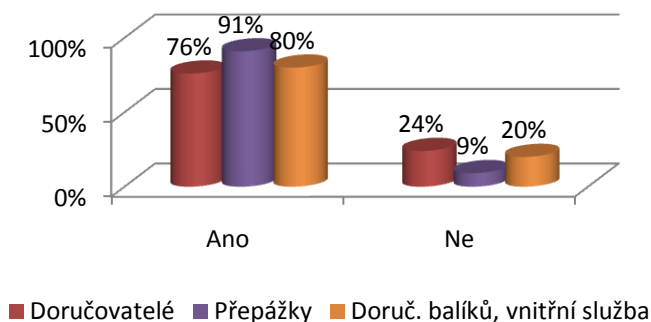
### 13. Podstupujete nějaká pracovní školení, kurzy?

Tab. č. 24: Školení, kurzy

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	19	76	10	91	8	80
Ne	6	24	1	9	2	20
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 24: Školení, kurzy



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Nejvíce školení, kurzů podstupují pracovníci na přepážkách 91 %, potom doručovatelé balíků 80 % a listovní doručovatelé 76 %. Kurzy, školeními neprocházejí dle grafu 24 % listovních doručovatelů, 20 % doručovatelé balíků, vnitřní služby a 9 % od pracovníků přepážek tj. jeden respondent.

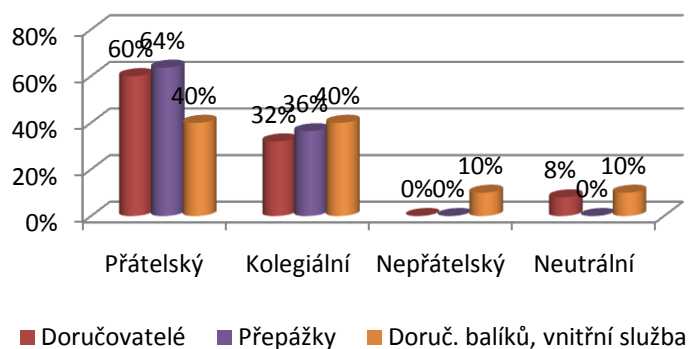
#### 14. Jaký vztah máte ke svým spolupracovníkům?

Tab. č. 25: Vztahy mezi spolupracovníky

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Přátelský	15	60	7	64	4	40
Kolegiální	8	32	4	36	4	40
Nepřátelský	0	0	0	0	1	10
Neutrální	2	8	0	0	1	10
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 25: Vztahy mezi spolupracovníky



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Přátelský vztah převládá na odd. Přepážkových pracovníků (64 %), dále pak na odd. Listovních doručovatelů (60 %) a nakonec v odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služby (40 %), kde ve stejné míře tj. 40% panují také kolegiální vztahy. Dále pak kolegiální vztah v odd. Přepážkových pracovníků (36 %) a listovních doručovatelů (32 %). Neutrální vztahy jsou na odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služby (10 %) a na odd. Listovních doručovatelů (8 %). Překvapivě nepřátelský vztah pociťuje jeden respondent z odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služby.

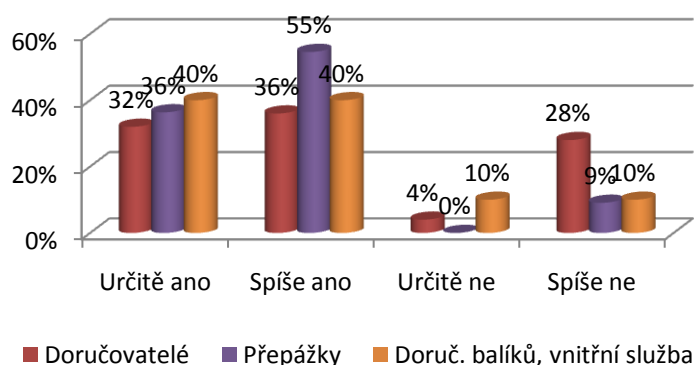
15. Existuje na Vašem pracovišti důvěra mezi spolupracovníky?

Tab. č. 26: Důvěra mezi spolupracovníky

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	8	32	4	36	4	40
Spíše ano	9	36	6	55	4	40
Určitě ne	1	4	0	0	1	10
Spíše ne	7	28	1	9	1	10
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 26: Důvěra mezi spolupracovníky



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Důvěra dle grafu je spíše v odd. Přepážkových pracovníků (55 %), dále pak na odd. Doručovatelů balíků, vnitřních služeb (40 %) a na odd. Listovních doručovatelů (36 %). Plná důvěra: doručovatelé balíků, vnitřní služby (40 %), přepážkový pracovníci (36 %) a listovní doručovatelé (32 %). V kontrastu s těmito výsledky z grafu dále vyplývá, že na odd. Listovních doručovatelů 28 % respondentů důvěru spíše nepocituje, dále 40 % doručovatelů balíků a 9 % přepážkových pracovníků, tj. 1 respondent. 10 % respondentů z odd. Doručovatelů balíků si je jisto, že důvěra určitě na pracovišti není, to samé 4 % listových doručovatelů, tj. 1 respondent.

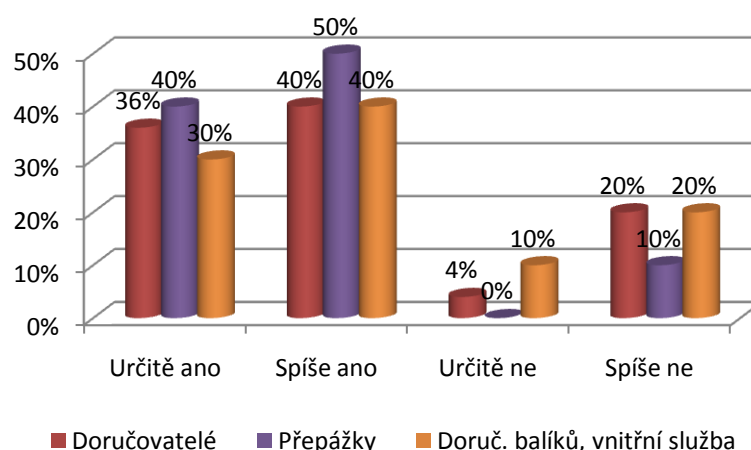
16. Vládne na Vašem pracovišti příznivé klima bez větších konfliktů, dobrá nálada?

Tab. č. 27: Klima na pracovišti

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	9	36	4	40	3	30
Spíše ano	10	40	5	50	4	40
Určitě ne	1	4	0	0	1	10
Spíše ne	5	20	1	10	2	20
Celkem	25	100	10	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 27: Klima na pracovišti



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

50 % přepážkových pracovníků si spíše myslí, že klima je příznivé, zatímco 40 %, že je určitě dobré, bez větších konfliktů, dále můžeme vidět, že jeden respondent (10 %) nepocituje pracovní prostředí za klidné. 40 % listovních doručovatelů pocituje klima za spíše příznivé, za velmi příznivé jej vidí 36 % respondentů, avšak spíše nepříznivé 20 % respondentů a za naprosto nepříznivé jeden respondent (4 %). 40 % doručovatelů balíků, vnitřní služby pocitují klima za nepříznivé, za určitě vyhovující jej považuje 30 % respondentů, spíše nevyhovující 20 % respondentů a za naprosto nevyhovující jeden respondent (10 %).

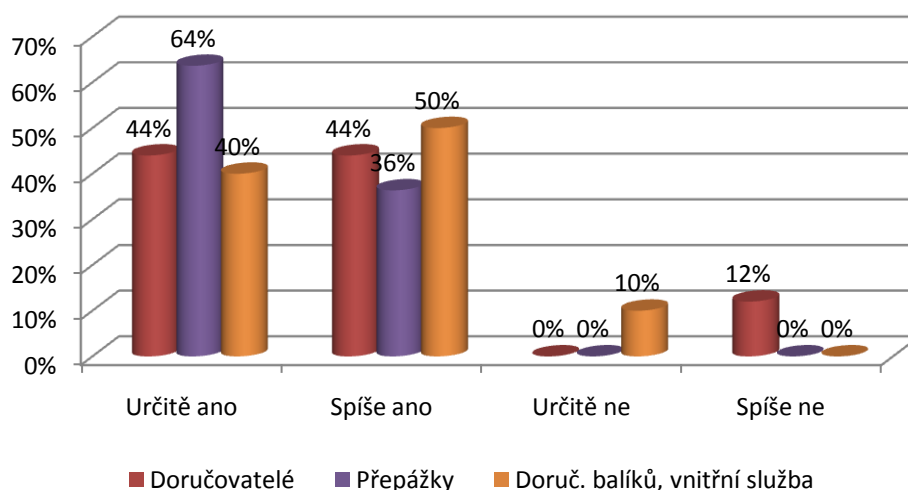
17. Je na Vašem pracovišti uplatňována tzv. horizontální komunikace?

Tab. č. 28: Horizontální komunikace

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	11	44	7	64	4	40
Spíše ano	11	44	4	36	5	50
Určitě ne	0	0	0	0	1	10
Spíše ne	3	12	0	0	0	0
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 28: Horizontální komunikace



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že podle respondentů všech oddělení je horizontální komunikace na jejich pracovišti uplatňována. Určitě dle 64 % přepážkových pracovníků, 40 % listovních doručovatelů, 40 % doručovatelů balíků, vnitřní služby. Spíše je uplatňována podle 50 % doručovatelů balíků, vnitřní služby, 44 % listovních doručovatelů a 36 % přepážkoví pracovníci. Spíše není uplatňována podle 12 % respondentů z odd. Listovních doručovatelů a určitě není uplatňována podle jednoho respondenta (10 %) z odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služby.



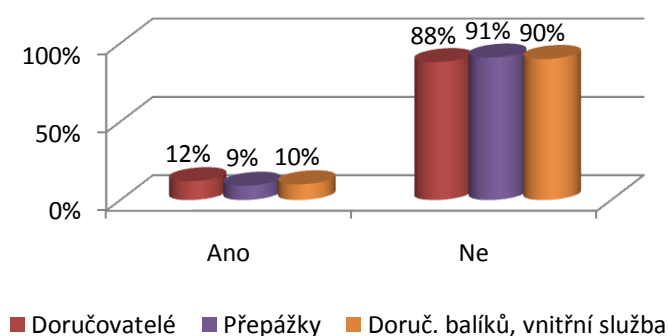
18. Je na Vašem pracovišti zřízena schránka na stížnosti, návrhy a připomínky?

Tab. č. 29: Schránka na stížnosti, návrhy a připomínky

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	3	12	1	9	1	10
Ne	22	88	10	91	9	90
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 29: Schránka na stížnosti, návrhy a připomínky



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že převládá odpověď „Ne“ ve všech pracovištích, tj. 91 % přepážkových pracovníků, 90 % doručovatelů balíků, vnitřní služby a 88 % listovních doručovatelů. Existenci schránky potvrdili tři respondenti z listovních doručovatelů (12 %), jeden respondent z doručovatelů balíků, vnitřních služeb (10 %) a jeden respondent z přepážkových pracovníků (9 %).

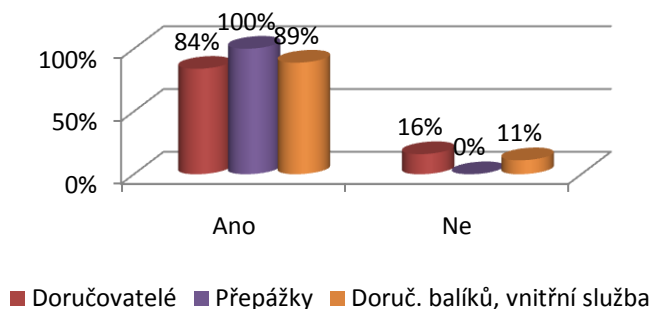
19. Domníváte se, že jste schopni překonávat bariéry podnikové komunikace?

Tab. č. 30: Překonávání bariér podnikové komunikace

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	21	84	11	100	8	89
Ne	4	16	0	0	1	11
Celkem	25	100	11	100	9	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 30: Překonávání bariér podnikové komunikace



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

100 % respondentů z odd. Přepážkových pracovníků si je jista, že jsou schopni překonávat bariéry podnikové komunikace. Dále si je jisto 89 % doručovatelů balíků, vnitřní služby a 84 % listovních doručovatelů. S tímto tvrzením nesouhlasí 16 % respondentů z odd. Listovních doručovatelů a jeden respondent z odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služby (11 %).

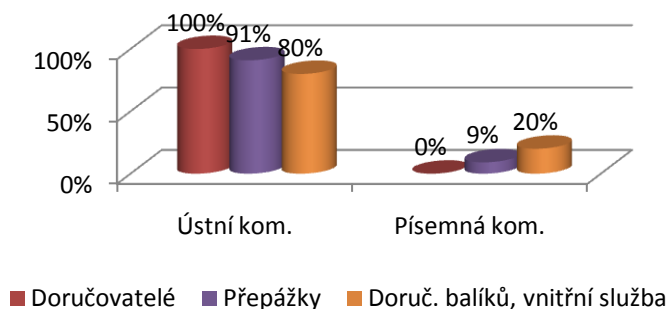
## 20. Který z komunikačních kanálů ve Vaší firmě převažuje?

Tab. č. 31: Firemní komunikační kanály

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ústní kom.	25	100	10	91	8	80
Písemná kom.	0	0	1	9	2	20
Celkem	25	100	11	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 31: Firemní komunikační kanály



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že ve všech odděleních převládá ústní komunikace. Listovní doručovatelé 100 %, přepážkoví pracovníci 91 % a doručovatelé balíků, vnitřní služba 80 %. Písemnou komunikaci nejvíce využívají doručovatelé balíků, vnitřní služba 20 %, dále přepážkoví pracovníci 9 %.

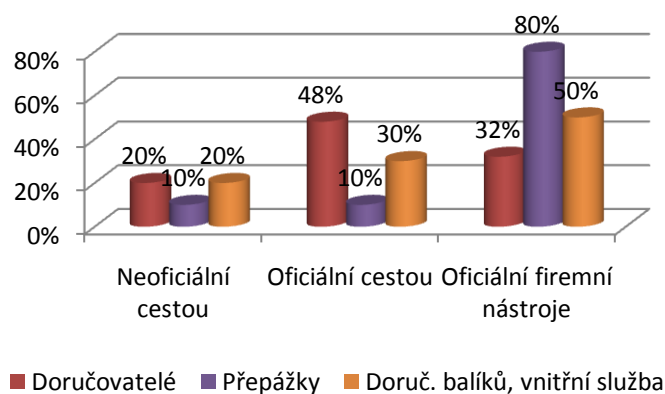
## 21. Jakými cestami se nejvíce dozvídáte o vnitropodnikových změnách?

Tab. č. 32: Vnitropodnikové komunikační cesty

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Neoficiální cestou	5	20	1	10	2	20
Oficiální cestou	12	48	1	10	3	30
Oficiální firemní nástroje	8	32	8	80	5	50
Celkem	25	100	10	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 32: Vnitropodnikové komunikační cesty



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Pro přepážkové pracovníky jsou nejčastější cestou získávání informací oficiální firemní nástroje 80 %, na stejné úrovni zde jsou oficiální cesta 20 % a neoficiální cesta 20 %. Doručovatelé balíků, vnitřní služby využívají také nejvíce oficiální firemní nástroje 50 %, dále pak oficiální cestu 30 % a nakonec neoficiální cestu 20 %. Listovní doručovatelé nejvíce využívají oficiální cestu 48 %, dále pak oficiální firemní nástroje 32 % a neoficiální cestu 20 %.

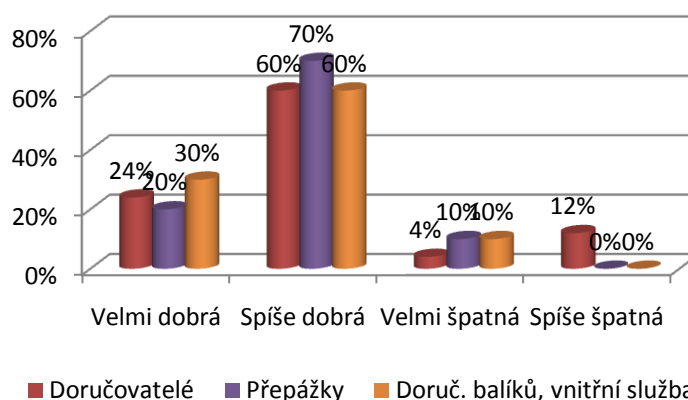
## 22. Jaká je úroveň komunikace na pracovišti?

Tab. č. 33: Úroveň komunikace na pracovišti

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Velmi dobrá	6	24	2	20	3	30
Spíše dobrá	15	60	7	70	6	60
Velmi špatná	1	4	1	10	1	10
Spíše špatná	3	12	0	0	0	0
Celkem	25	100	10	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 33: Úroveň komunikace na pracovišti



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že podle všech pracovníků je úroveň komunikace spíše dobrá, u přepážkových pracovníků si to myslí 70 % respondentů, listovní doručovatelé 60 % a doručovatelé balíků, vnitřní služba také 60 %. Za spíše špatnou ji považují tři respondenti z listovních doručovatelů (12 %), za velmi špatnou 4 % listovních doručovatelů, 10 % přepážkových pracovníků a 10 % doručovatelů balíků, vnitřní služby.

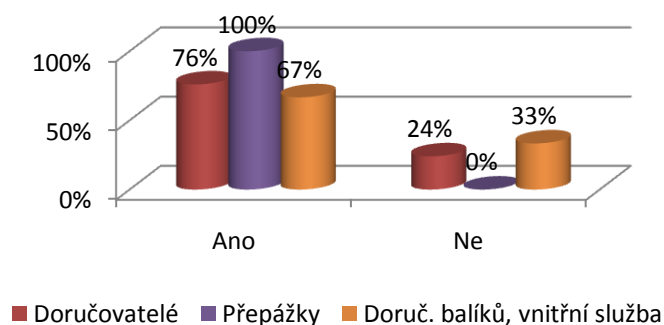
23. Dochází ve Vašem podniku ke komunikaci ohledně pracovních úspěchů?

Tab. č. 34: Komunikace ohledně pracovních úspěchů

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	19	76	10	100	6	67
Ne	6	24	0	0	3	33
Celkem	25	100	10	100	9	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 34: Komunikace ohledně pracovních úspěchů



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Podle 100 % vyjádření přepážkových pracovníků dochází k hodnocení pracovních úspěchů, zatímco u listovních doručovatelů si to myslí 76 % respondentů a u doručovatelů balíků 67 % respondentů.

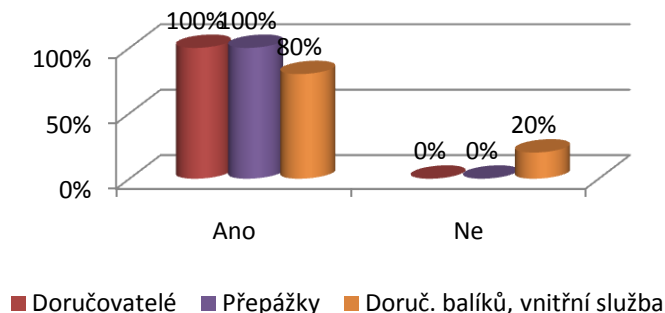
24. Vytváří Váš podnik nějaké společné aktivity pro své zaměstnance?

Tab. č. 35: Společné zaměstnanecké aktivity

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	25	100	10	100	8	80
Ne	0	0	0	0	2	20
Celkem	25	100	10	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 35: Společné zaměstnanecké aktivity



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Pouze dva respondenti (20 %) z odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služba nesouhlasí s tím, že by podnik vytvářel společné aktivity. Zbytek respondentů z odd. Listovních doručovatelů a přepážkových pracovníků ve 100 % souhlasí s tím, že podnik aktivity vytváří.

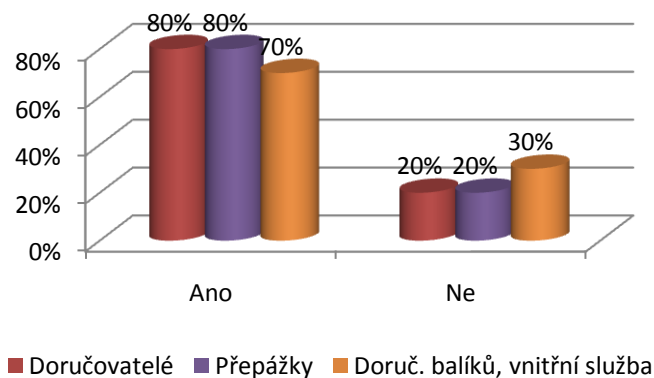
25. Pokud ano, myslíte si, že to stmeluje Váš kolektiv?

Tab. č. 36: Stmelování kolektivu společnými akcemi

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	20	80	8	80	7	70
Ne	5	20	2	20	3	30
Celkem	25	100	10	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 36: Stmelování kolektivu společnými akcemi



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je zřejmé, že převážná část respondentů se domnívá, že tyto akce jsou prospěšné a stmelují kolektiv. Přepážkoví pracovníci a listovní doručovatelé na 80 %, doručovatelé balíků, vnitřní služba 70 %. Nesouhlasí 30 % respondentů z odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služba, 20 % listovních doručovatelů a 20 % přepážkových pracovníků.

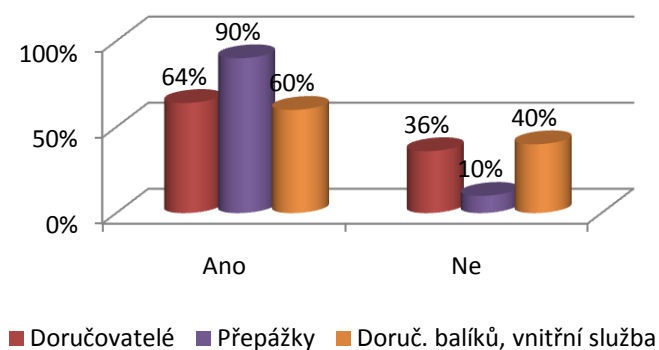
## 26. Zúčastňujete se jich?

Tab. č. 37: Účast na společných akcích

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	16	64	9	90	6	60
Ne	9	36	1	10	4	40
Celkem	25	100	10	100	10	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 37: Účast na společných akcích



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

90 % přepážkových pracovníků se zúčastňuje těchto akcí, pouze 10 % respondentů se nezúčastňuje. Dále se zúčastňuje 64 % listovních doručovatelů a 60 % doručovatelů balíků, vnitřní služba. Nezúčastňuje se 30 % doručovatelů balíků, vnitřní služba a 36 % listovních doručovatelů.

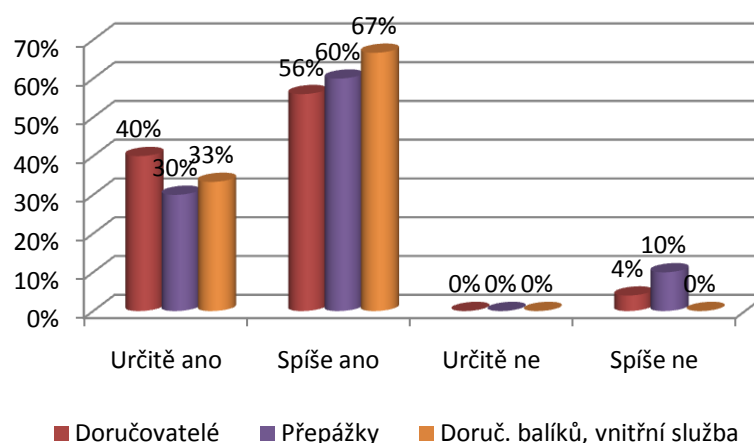
27. Zapadají snadno do Vašeho pracovního kolektivu noví zaměstnanci?

Tab. č. 38: Přijímání nových zaměstnanců do kolektivu

Možnosti	Doručovatelé		Přepážky		Doruč. balíků, vnitřní služba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Určitě ano	10	40	3	30	3	33
Spíše ano	14	56	6	60	6	67
Určitě ne	0	0	0	0	0	0
Spíše ne	1	4	1	10	0	0
Celkem	25	100	10	100	9	100

(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Graf č. 38: Přijímání nových zaměstnanců do kolektivu



(Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že podle respondentů do jejich kolektivů noví spolupracovníci zapadají snadno. Toto je velmi pozitivní. Dle doručovatelů balíků je přijímání nových pracovníků do kolektivu 100 % dobré. Ve zbylých dvou odděleních si snadnost zapadnutí do kolektivu nemyslí 10 % přepážkových pracovníků a 4 % listovních doručovatelů.



## 4.2 Kvalitativní výzkum – rozhovory a pozorování

### Rozhovory

#### 1. Získáváte dost informací ohledně pracovních požadavků pro své podřízené?

*Hlavní vedoucí:* Není vždy úplně spokojená. Informace jsou získávány od vyššího vedení buď přes e-mail nebo na poradách. Dost často jsou tyto informace nepřesné, okrajové, kusové a pak dochází k různým spekulacím. Podle paní vedoucí je to zapříčiněno častou obměnou hlavního vedení.

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* Domnívá se, že určitě získává dost informací.

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Ano.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* Podle paní vedoucí, dostávají dost informací, ale velmi pozdě, pak nestačí tyto informace dostatečně nastudovat a dále přesně, jasně přednášet svým podřízeným.

#### 2. Je pro vás důležitá verbální komunikace s podřízeným?

*Hlavní vedoucí:* „Ano, jednoznačně.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Myslím si, že určitě, protože tím, že jsme docela velký státní podnik, jsme na docela dobré úrovni.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Ano.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Určitě.“

#### 3. Existuje na vašem pracovišti důvěra mezi spolupracovníky?

*Hlavní vedoucí:* „Lidé se snaží, aby spolu vycházeli, ale důvěra tam určitě všude není. Je to čím dál tím horší. Ale co se týče pracovních záležitostí, které se týkají peněz, cenných listin a jiných hmotných prostředků, tato důvěra funguje velmi dobře.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Myslím si, že rozhodně ano.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* Myslím, že ano. Většina jsou muži a řekla bych, že lepší komunikace je s těmi mužskými.

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Řekla bych, že se to zhoršilo a asi je to dobou, dříve byly vztahy daleko lepší, než jsou teď.“

#### 4. Mění se často požadavky na Vaší práci?

*Hlavní vedoucí:* „Za dobu reorganizace se to mění, ruší se, co se vymyslelo, pak se to znova zavádí jako nově objevené. Spoustu času, spoustu práce, úplně nesmyslně.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Dá se říct, že ano, je to čím dál složitější v tom, že se k počtu přidávají další různé technologie, které děláme a to jsou věci, které se musíme k naší běžné práci učit navíc, takže bych řekla, že rozhodně se to mění hodně.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Dost často.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Požadavky se mění hodně často.“

#### 5. Podstupujete nějaká školení, třeba ohledně jednání se zákazníky?

*Hlavní vedoucí:* „Určitě. Školení absolvujeme, pracovníci i vedoucí, záleží na tom, co si z toho kdo vezme, jestli si z toho něco chtějí vzít. Některá jsou dobrá, některá špatná.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Samozřejmě školení, ohledně nových technologií. Jednání se zákazníky spíše řešíme na poradě, co si člověk vizuálně všimne, co se dělá špatně, to si říkáme mezi sebou.“

*Vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Školení míváme poměrně dost často, naposledy asi před 2 lety, bylo zaměřené i na komunikaci s podřízenými, dojížděli jsme do Třeboně. Myslím si, že z toho v praxi můžu využít maximálně 40 %.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Měli jsme jako vedoucí školení, jezdili jsme do Třeboně. Dozvěděla jsem se něco, co jsem netušila, neznala a co mi vlastně chybí ve vlastnostech, co bych měla zlepšit.“

#### 6. Jaký vztah máte ke svým spolupracovníkům? (přátelský, kolegiální, nepřátelský)

*Hlavní vedoucí:* „Snažím se oddělit práci od soukromí. Se spoustou lidí si tykám, vůbec mi to nedělá problém. Někdy jsem přísná, ale spíš se snažím jednat na té přátelské úrovni, pokud to jde. Ale je pravdou, že jsem tady trošku za strašáka.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Určitě přátelský. Na druhou stranu si myslím, že mám i respekt.“

*Vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Snažím se je mít všechny stejně ráda, i když někdy mě někdo z nich naštvě, ale to je taková chvilková záležitost.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Řekla bych, že přátelský, někdy až moc.“

7. Mluvíte se svými podřízenými otevřeně?

*Hlavní vedoucí:* „Snažím se, také se mi to párkrát vymstilo, ale myslím si, že jsem ten typ člověka, který si proti nim sedne a řekne jim nepříjemnou věc. Nechodím kolem horké kaše, protože si myslím, že je to nesmysl. Ne ale každý je s tím spokojený.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Ano.“

*Vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Ano.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „To si myslím, že ano.“

8. Když za Vámi přijde podřízený s nějakým problémem, vyslechnete jej hned?

*Hlavní vedoucí:* „Pokud to jde, tak určitě. Jsou situace, kdy např. je tady jednání, tak nemůžu. Jestliže tomu nebrání opravdu závažné okolnosti, jednání nebo podobně, okamžitě.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Určitě hned, ale když bych zrovna obsluhovala nějakého klienta, tak vždy má přednost ten klient. Ale vše se může vyřešit potom, to se domluvíme.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Pokud mi to umožní moje práce, když sedím dole v kukani a ťuká mi tam klient na dveře tak ne, ale pokud samozřejmě mám čas, tak ano.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Musím říct, že jak má člověk v tu chvíli čas.“

9. Myslíte si, že jste spíš emocionálně založená/ý?

*Hlavní vedoucí:* „Myslím si, že emoce silně ovládám. Pochopitelně se to odráží v tom vnitřku, ale snažím se emoce udržet na uzdě, čím jsem starší, tím mi to jde hůř.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Jsem dost.“

*Vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „To určitě. Já si nemyslím, že je to takový problém (vzhledem k tomu, že vede převážně muž). Prožívám tady různé situace. Když třeba jsou tady nějaké problémy, něco nedělají dobře, tak samozřejmě já jako jejich vedoucí za to můžu, to mě dost trápí, někdy s nimi domluva není. Jsem prostě takový „cíťa“.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Řekla bych, že jsem bývala daleko horší. Zůstalo mi leccos, hodně vše řeším, aniž by to bylo třeba, dlouho se s tím zaobírám, než abych to hodila za hlavu.“

#### 10. Řekl(a) byste, že jste asertivní?

*Hlavní vedoucí:* Podle mého osobního názoru a zkušenosti je paní vedoucí asertivní.

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Ale ano, v jednání s klientem, určitě. My jsme pošta zařazená do služeb a opravdu se nemůžeme s klientem pohádat nebo něco.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Moc asertivní, si myslím, nejsem.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Sdělím jim problém, když udělají chybu, ale snažím se je ukonejšit, někdy až moc, že příště to bude dobré, příště pozor. Moc asertivní nejsem.“

#### 11. Dochází ve vašem podniku k zpětné vazbě?

*Hlavní vedoucí:* „Hodnocení práce zaměstnanců jednoznačně. Konkrétně včera jsme měli poradu přepážek. Hodnotím je konkrétně, aby věděli přesně co a jak. Vždy jim říkám, pokud vám není něco jasné, pokud něco, přijďte kdykoliv jsem vám k dispozici.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Určitě, tady to takhle funguje, myslím si, že ano.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Ano, teď jsme měnili ve vnitřní službě pracovní náplň, což bylo v návaznosti tady na ty změny, takže jsme to nechali měsíc běžet, počkali jsme chvíli, aby se to vyzkoušelo, a teď jsme dělali ještě nějaké změny na schůzi na základě těch jejich připomínek.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Když přijde něco nového, po vysvětlení se ptám: „a má někdo něco, rozumíte tomu všichni?“. Nikdo se nepřihlásí, všichni tomu rozumí a pak když dělám kontroly doručovací karty atd., jestli to dělají správně, tak se pak zjistí, že to dělají špatně.“

#### 12. Má komunikace mezi Vámi a Vaším podřízeným, vliv na Vaše pracovní nasazení a zároveň, myslíte si, že vy ovlivňujete je?

*Hlavní vedoucí:* „Určitě je ovlivňuji, od toho jsem tady. Nemyslím si, že by to mělo vliv na moje pracovní nasazení. Neříkám, že mě to nemůže zkazit den, já si to s nimi vyříkám a jde se dál. Mám spíš problém s jednou z podřízených, která těžce nese kritiku. Když jí řeknu, že je něco špatně, má pak problém komunikovat se mnou, ne já s ní. A to mi vadí.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „To já nemůžu ještě moc posoudit, takhle brzo. Protože teď jsem tady byla v zácvičku a je to můj druhý den. Ale myslím si, že to půjde s nimi dobře.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Určitě, a jestli já je ovlivňuji, já doufám, že ano.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Ovlivňuji je určitě, myslím si. Nad věcmi hodně přemýšlím, tady z té práce totiž člověk nikdy neodejde, nikdy nemá tzv. volný víkend.“

### 13. Zvýší se pracovní výkonnost při zlepšení komunikace na Vašem pracovišti?

*Hlavní vedoucí:* „V současné době padá komunikace s hlavním vedením hodně dolů. Zaměstnanci by potřebovali vědět informace o tom, co se chystá do budoucna. Tyto informace dostáváme jen kusově. Každý rok se vedení snaží stanovit cíle, ale je to vše takové okrajové. V současné době není důvěra v to, co se řekne, protože spousta informací co se mezi lidmi dostalo, se nesplnilo. Spousta lidí je tímto dost znechucená.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Mohlo by to být lepší.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna)* „Samozřejmě, já si myslím, že informování jsou, ale když budou víc vědět, budou lépe pracovat.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Informace chodí pozdě, máte málo času na nastudování důležitých věcí. Co se týče nových rekomand, od ledna byla změna, za pár dní přišlo, že se to zase vrací zpátky. Jednak se měnily služby, to se organizace zase odvolaly, takže se to vrátilo během 5ti dnů zpátky, takže, ani se doručovatelům nedivím, že měli zmatek a jak pak mají odpovídat, že dostávají jasné informace. Pak je pohled na vedoucí jiný.“

### 14. Stává se často, že dojde k nějakému nedorozumění na základě mylné informace?

*Hlavní vedoucí:* „Stává se. Třeba tady u nás, konkrétní věc, která mě hodně rozhodila. Dělali jsme projekt, nějakou reorganizaci, nad čím strávíte spoustu času, nedá se to v tom běžném pracovním nasazení, takže soboty, neděle, všechno se to udělalo, pak se to smetlo ze stolu. To byl jeden. Pak přišlo další, dělali jsme druhý a bylo to totéž. Po těchto zkušenostech čekám. Čekám, až opravdu to budu mít na papíře, takhle to bude, protože je to spousta práce, která přišla úplně v niveč. Takže to mi vadí, že nad tím vůbec nikdo nepřemýšlí. Informovanost zezdola nahoru je ještě horší.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „No to bych řekla, že snad moc ne. Opravdu nevím.“

*Vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Určitě. Třeba mě někdo něco řekne, já to špatně pochopím, pak to pošlu dál. To musím říct, že se stává.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé* „Často se to určitě nestává. To jestli bylo 2x za rok, ale tak může se to stát každému oddělení a kord v takovémto velkém arzenálu.“

15. Jsou důležité informace rozšiřovány formální nebo spíše neformální cestou?

*Hlavní vedoucí:* „Důležité informace určitě formální, ale tady funguje i neformální a ta funguje lépe. Takže pokud něco chci dostat bezpečně mezi lidi, tak to musím pustit. Nemůžu to dávat do knih nařízení, nemůžu to dávat na nástěnky. Pokud něco potřebuju, tak je nejlepší to říct. Nebo si ty lidi odchytat a to zafunguje vždycky dobře.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Řekla bych, že asi formální, že když opravdu něco hoří nebo se děje, dělá špatně tak se svolá porada a určitě se to řeší na poradě no.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „Formální, dostáváme spoustu oběžníků a těchto věcí. Myslím si, že by bylo lepší to říct, protože podezírám spoustu lidí, že to nechtou a abych pravdu řekla, někdy se to ani nedá pořádně všechno stihnout přečíst, co se na nás chrlí. Máme vše proti podpisu, ale myslím si, že přijdou a udělají „muří nohu“, aby tam neměli prázdnou kolonku, stejně po tom raději jdu a řeknu, když vím, že se to týká tohohle pracoviště.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé* „Některé informace z podniku vyplují dříve, než je víme my, jako zaměstnanci.“

16. Vládne na Vašem pracovišti příznivé klima bez větších konfliktů, dobrá nálada?

*Hlavní vedoucí:* „Ráda bych. Myslím si i podle rozhovorů s kolegy atd., že na to jak jsme obrovská pošta, gigant máme relativně dobrý kolektiv, proti tomu, co je jinde.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Nevzpomínám si na žádný konflikt, hádku za tu dobu, co tu jsem.“

*Vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna)* „Všude jsou, ale musím říct, že třeba ti kluci, řidiči to je parta docela dobrá a tam je po ránu takového humoru, neříkám, že jsou tak úžasní, ale spíš ta dobrá nálada.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé* „Ono je to už o tom, jak člověk přijde naladěný do práce.“

### 17. Vytváří Váš podnik nějaké společenské aktivity pro své zaměstnance?

*Hlavní vedoucí:* „Ano, dělají se tady různé akce, jsou lidi, kteří se prostě chtějí družít, jsou lidi, kteří nechtějí. Nikoho nemůžu nutit. Zimní hry, letní hry, společenské večery, výlety do Národního divadla atd. Snažím se jednou do roka udělat velkou poradou, to znamená, že aby to byla celá pošta. V restauraci, v sálu, v sobotu, zajistíme odvoz tam a zpět, uděláme občerstvení za naše finance, nikoliv podnikové, zaplatíme pití a prostě je to moje takový poděkování lidem, za celoroční práci, protože to udělám jako poradou, musí přijít všichni, posedí, i ti, kteří nikam nechodí, dají si kafe, popovídají s kolegyněmi, někdo odejde dřív, někdo se zdrží. Hodně si na tom zakládám.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek, vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna), vedoucí č. 3 – Doručovatelé*

Na odděleních si zaměstnanci vytvářejí i vlastní společenské akce, kterých se zúčastňují mimo pracovní dobu, přidávají se k nim i kolegové z jiných oddělení.

### 18. Máte firemní schůze?

*Hlavní vedoucí, vedoucí č. 1 – odd. Přepážek, vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna), vedoucí č. 3 – Doručovatelé*

Již z předchozích otázek je patrné, že schůze jsou na celé poště, tyto schůze se liší na oddělených podle sdělených informací a času konání, někdy jsou stejné. Pravidelné schůze se dělají s těmi jednotlivými odd. – doručovatelé ji mají odpoledne, přepážky, řidiči a vnitřní služba (každý zvlášť) to má vždy večer.

### 19. Pokud ano, jak často je máte?

*Hlavní vedoucí:* “Tak jednou měsíčně.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Jednou za 2 měsíce bych tipla.“

*Vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna)* „Nejsou pravidelně, vždy když je něco důležitého, třeba hlavní paní vedoucí přiveze nové informace z porady, tak se udělá porada. Tak jednou za 2 měsíce.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé:* „Jednou do měsíce určitě nebo je to právě podle potřeby, když přijde něco důležitého a máme seznámit zaměstnance.“

20. Je to podle Vás dostatečně časté?

*Hlavní vedoucí, vedoucí č. 1 – odd. Přepážek, vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna), vedoucí č. 3 – Doručovatelé*

Podle všech vedoucích, je četnost schůzí nastavena dobře, většinou to přirovnávají k získaným informacím, a když je opravdu něco velmi důležité, tak se schůze přizpůsobí a jsou pro lidi, kterých se to přímo týká.

21. Existuje na pracovišti nějaká schránka pro stížnosti, možné změny na pracovišti?

*Hlavní vedoucí, vedoucí č. 1 – odd. Přepážek, vedoucí č. 2 - Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna), vedoucí č. 3 – Doručovatelé*

Na pracovištích žádná schránka stížností, návrhů pro možné změny není. Většina vedoucích si myslí, že vhodnějším řešením je komunikace „z očí do očí“ a tu také upřednostňují. Jen jedna z vedoucích zastává názor, že by to mohlo být zajímavé.

22. Dáváte v některých pracovních záležitostech svým podřízeným „volnou ruku“ na základě důvěry?

*Hlavní vedoucí:* „Naopak, snažím se všechno s nimi konzultovat, chci slyšet jejich názory, protože oni jsou na tom místě, oni to znají líp.“

*Vedoucí č. 1 – odd. Přepážek:* „Dá se říct, že ano, ale ne ve všem.“ (vyslechla by si ho, podle pravomocí atd. by jednala)

*Vedoucí č. 2 Řidiči a vnitřní služba (výpravna, dodejna):* „To já si myslím, že ano. Když řeknou: „Já si myslím, že by to mělo být takhle, bylo by to tak lepší“, tak jim nebudu nutit svůj názor, protože si řeknu: „Tak ty to znáš, ty to víš líp, tak ano.“

*Vedoucí č. 3 – Doručovatelé* „Tady je už leccos dané předpisy.“

## **Pozorování**

Na pracoviště, ve kterém jsem se nejčastěji vyskytovala, tedy listovní motorizovaní doručovatelé, mají pracovníci mezi sebou celkem dobré a vřelé vztahy. Je zde mnoho lidí v otevřeném prostoru a jedinou věcí co je odděluje je vlastní stůl, takový jejich osobní prostor. Existují zde skupinky pracovníků, kteří jsou si vztahově blíže, hlavně na základě přátelství. Snaží se si navzájem pomáhat pokud je to možné, nemají rádi naschvály a nespravedlnost. Já jako brigádnice, která se tam objevuje pouze



o prázdninách jsem si v tomto prostředí připadala velmi dobře, když jsem se na něco zeptala, bylo mi odpovězeno, když jsem něco potřebovala, snažili se mi pomoci. Největší rozhořčení vznikala na základě nových požadavků hlavního vedení, které se někdy až moc snaží zavděčit klientům. Týká se to například roznosu propagačních letáků v letním období, myslím si, že stejný názor panuje i v zimním období. Co se týká vztahů zaměstnanců s klienty, s vlastní zkušeností si myslím, že doručovatelé se chovají profesionálně, snaží se ve všem možném vyhovět, pomáhat s problémy, je pak jen otázkou, jak se chová klient, protože někteří lidé se dost povyšují, nechápala jsem nikdy proč. Pokud byl nějaký pracovník za snahu nějakému klientovi pokárán, že něco provedl špatně, na základě třeba špatných informací, ať už za to mohlo vedení či klient sám, automaticky jej to odradilo pro příští snahu vyhovět klientovi.

### **4.3 Hodnocení dotazníkového šetření**

Z obecných otázek vyplynulo, že převážná část zaměstnanců jsou ženy, a to téměř ve všech odděleních. Nejvíce jich je na oddělení Přepážkových pracovníků 91 %, dále pak na odd. Listovních a motorizovaných doručovatelů 85 %. Jediné oddělení, kde mají převahu muži, jsou Doručovatelé balíků, vnitřní služby. Dalo by se říci, že to vyplývá z větší náročnosti práce, protože balíky bývají velice těžké. Co se vzdělání týče, převažují lidé se střední odbornou školou, zakončenou maturitou a pracovníci s výučním listem.

Z otázek směřovaných na komunikaci, informace a jejich získávání je patrné, že zaměstnanci znají svou náplň práce, ale i tak si nepřipadají být dostatečně informováni. Většinou požadavkům, co se jejich práce týká, rozumí. Sto procent respondentů uvedlo, že se svým vedoucím komunikují ústně a dozvídají se od něj nejvíce podkladů pro svou práci, zdá se, že nemají moc velkou důvěru v ostatní zdroje informací, jako jsou nástěnky, poštovní noviny, oběžníky. Několik pracovníků uvedlo, že důležité informace se dozvídají od svých kolegů. Na pracovišti mají i porady, jejichž množství je dle pracovníků dostačující.

V otázkách, které se zajímaly o vztah mezi nadřízeným a podřízeným vyšlo, že víc jak polovina pracovníků ze všech tří oddělení považuje vztah ke svému vedoucímu

za velmi dobrý, což se jistě projevuje také v tom, že téměř všichni zaměstnanci alespoň někdy komunikují se svým nadřízeným otevřeně. Také více jak polovina respondentů si myslí, že jejich nadřízený je asertivní typ člověka. Celkem zajímavé také je, že 90 % respondentů ze dvou oddělení pravidelně komunikuje se svým nadřízeným, jedná se o odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služba a Pracovníků na přepážkách. S pracovními problémy se nejvíce svěřují Listovní a motorizovaní doručovatelé, více jak 50 % respondentů, nejméně jsou to pracovníci z odd. Doručovatelů balíků, vnitřní služby. Co se řešení problémů týká, vedoucí se je snaží vyřešit hned, jak je to možné nebo ihned. Velmi pozitivní odpovědí bylo, že všichni zaměstnanci mají důvěru ve svého nadřízeného, pouze jeden se vyjádřil, že spíše ne. Komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími má dle zaměstnanců jistý vliv na jejich pracovní nasazení. Nejvíce si to myslí pracovníci u přepážek. V otázce, zda si respondenti myslí, jestli se zvýší pracovní výkonnost při zlepšení informovanosti a komunikace se čtyři respondenti vyjádřili, že určitě ne, přitom velká většina se domnívá, že ano. Další pozitivní odpovědí, dle mého názoru je to, že podle zaměstnanců jejich nadřízený využívá někdy až moc často zpětnou vazbu, která je velmi důležitá.

Ve všech oddělení se často mění požadavky na práci, proto pracovníci podstupují různá školení, jejich množství a četnost se odvíjí podle pracoviště. Mezi zaměstnanci panuje spíše přátelský a kolegiální vztah, jen 10 % respondentů z odd. Doručovatelů balíků vnímá i nepřátelské vztahy na svém pracovišti. S důvěrou mezi pracovníky je to o něco horší, ale kolem 50 % zaměstnanců si myslí, že mohou důvěřovat svým spolupracovníkům. Vesměs kladná odpověď byla i na otázku, zdali má jejich pracovní prostředí příznivé klima, bez větších konfliktů, kolem 20 % zaměstnanců si to nemyslí. Velmi kladně hodnotí zaměstnanci komunikaci mezi vedoucími a různými pracovišti, která funguje na dobré úrovni. Zajímavé je, že pět respondentů z celkového počtu 49 se domnívá, že na jejich pracovišti existuje schránka pro stížnosti, návrhy a připomínky. Přes 80 % pracovníků si je jista, že jsou schopni překonávat bariéry podnikové komunikace, což je si myslím dobré v návaznosti na fakt, že veškerá oddělení musejí vzájemně spolupracovat. Nejvyužívanějším komunikačním kanálem v podniku je ústní komunikace. Dále dle respondentů jsou jako informační zdroje nejvíce používány oficiální cesty. Celkově hodnotí komunikační úroveň za spíše

dobrou, ale šest respondentů se domnívá, že je spíše špatná až velmi špatná. K hodnocení pracovníků na pracovišti dle respondentů dochází, zajímavé je, že někteří nesouhlasí, i když tyto procesy bývají celopodnikové. Pošta pořádá i různé společenské akce, kterých se zaměstnanci zúčastňují, poměrně velký počet respondentů si myslí, že tyto akce jejich pracovní kolektivů stmelují. Co se týče zapadnutí nových zaměstnanců do zaběhlých kolektivů, dle respondentů v tom není problém, dokazují to převážně kladné odpovědi.

#### **4.4 Hodnocení rozhovorů a pozorování**

Podle hlavní paní vedoucí nejsou veškeré získané informace, které dostávají od vedení, přesněji řečeno od jejího nadřízeného vždy přesné a dochází k různým problémům. Další co vadí paní vedoucí odd. Doručovatelů je fakt, že informace přicházejí na poslední chvíli. Také má problém s jejich rozšiřováním do povědomí zaměstnanců. V této souvislosti je to i velkou nevýhodou, protože na všech odděleních se mění pracovní požadavky častěji než kdekoli jinde. Právě z důvodu šíření nepřesných či opožděných informací se stávají různá nedorozumění, která ovlivňují jak práci vedoucích, tak zaměstnanců, ale v závěru se to dostane až ke klientům, což samo o sobě není dobré pro podnik. Stejně jako podřízení, tak i vedoucí podstupují různá školení, buď stejná jako jejich podřízení či zaměřená přímo pro vedoucí pracovníky. Všechny vedoucí si uvědomují své postavení, chovají se profesionálně, mají dobré vztahy se svými podřízenými, některé mají větší sklony k empatii, které se snaží ovládat, avšak někdy to není vůbec na škodu. Když komunikují se svými podřízenými, snaží se být otevřené, při řešení problému rozhodné a jednat co nejdříve, pokud jim to čas či práce dovolí.

Jelikož je to podnik, který se zabývá službami, má heslo, že klient má vždy přednost. Dle všech vedoucích dochází v podniku ke zpětné vazbě ve formě hodnocení pracovníků i nadřízených (viz. příloha č. 3), vedoucí odd. obcházejí své podřízené a ptají se jich, jestli mají nějaké připomínky, jestli vše pochopili, případně při zavádění nových systémů s nimi i konzultují nápady a možná východiska některých postupů. Určitě také dochází k vzájemnému ovlivňování se, jak moc, to záleží na povaze každého člověka.

Zda by zlepšení informovanosti a komunikace mezi pracovníky změnilo jejich pracovní výkony, je celkem jasné z odpovědí na otázku č. 13, kde se všechny vedoucí shodly na tom, že určitě ano. Pracovníci podle nich informováni jsou, ale kdyby věděli více, byla by v tom rozhodně větší jistota. V návaznosti na to je také nutné podotknout, že díky častým změnám hlavního vedení nejsou udané jasné cíle, spousta plánů se nedodrží a kvůli tomu klesá pracovní zaujetí všech zaměstnanců. Co se komunikačních cest týče, je zajímavé, že dle hlavní paní vedoucí spíše funguje neformální cesta mnohem spolehlivěji než formální.

Klima, které panuje na pracovišti, je dle vedoucích pracovníků celkem dobré, jistě by mohlo být lepší, ale ve srovnání s jinými pobočkami, je na tom tato jistě dobře. Paní vedoucí listovních doručovatelů vyjádřila názor, že doba se mění a je to dobře poznat na lidech, dříve prý, byly pracovní vztahy na poště o dost lepší, myslí si to na základě dlouholetých zkušeností. Nejpositivnější zjištění, které mě velmi potěšilo, byla odpověď na otázku, zda-li podnik vytváří nějaké akce pro své pracovníky. Pošta jako státní podnik pořádá zimní a letní hry pro poštovní doručovatele ze všech okresů, ale důležitější podle mne je to, že i poštovní pobočka Písek 1 je samostatně činná a vytváří si své vlastní akce.

Nejvíce se mi líbí schůze, kterou si vymyslela sama hlavní paní vedoucí, aby vyjádřila vděk svým podřízeným za to, jak odvádějí svou práci, protože jak sama během rozhovoru řekla: „Bez nich jsem nic“. Firemní schůze bývají jednou za 2 měsíce, pokud se stane něco výjimečného, svolá se z důvodu potřeby i v jiný čas. Jejich četnost je dle vedoucích dostačující. Otázka, která se týkala schránky na stížnosti, možné změny na pracovišti vyvolala vesměs stejné názory, a to, že není potřebná, že mnohem lepší je přímá komunikace, je to efektivnější. Jelikož se Česká pošta, s. p. řídí převážně samými předpisy, vyhláškami a oběžníky, na otázku, zda nechávají vedoucí svým podřízeným v některých situacích „volnou ruku“ jsem se dozvěděla, že ano, ale na základě rozhodnutí vedoucího ve smyslu schválení, ale uvědomují si, že zaměstnanci své klienty většinou velmi dobře znají a proto mohou mít jejich nápady a myšlenky pro vyřešení problému efektivnější.

## 4.5 Hypotéza

Na základě vyhodnocení kvalitativního a kvantitativního šetření vyšlo, že zaměstnanci získávají dostatek informací, avšak jejich kvalita je mnohdy rozporuplná. Komunikace s nadřízenými je na dobré úrovni a pracovníci se neostýchají přijít za vedoucím zkontrolovat svůj pracovní problém. Jejich přístup k práci se pak stává efektivnější, tímto potvrzují danou hypotézu.

## 4.6 Doporučení

Ze všech předchozích zjištění navrhuji jen pár doporučení, jak by se mohla komunikace a vztahy na pracovišti zlepšit a zvýšit efektivita práce.

1.) Podle mého názoru, jedním z hlavních problémů, které na poštovní pobočku Písek 1 nejvíce působí je hlavní vedení. Nedává zaměstnancům přesné informace o svých cílech, plánech a budoucích strategiích. Projekty, které si vymyslí a zadá na zpracování se většinou ani nedokončí a všechny tyto činnosti působí negativně nejen na zaměstnance, ale vytváří to špatnou pověst i v očích klientů. Východisko tedy vidím v tom, že by **vedení mělo přistoupit na jiný styl řízení, přetvořit své strategie a jasně si vytyčit své budoucí cíle**, které by stručně a výstižně předneslo svým zaměstnancům. Jistě by to zlepšilo tok informací, způsob práce a lidé by viděli důvod, proč se více ve své práci snažit.

2.) Poštovní doručování je přehlceno množstvím špatně upravených a formulovaných informací. Zaměstnanci pak nemají vůbec čas a chuť si je přečíst. Vhodným způsobem zlepšení, by mohlo být **přehledné rozepsání všech důležitých pokynů a informací do bodů**. Čtení by se tímto stalo snadnějším a rychlejším.

3.) Jak již z mého šetření vyplynulo, někteří zaměstnanci uvedli, že nejsou svými nadřízenými hodnoceni. Přitom vedoucí i velká část ostatních zaměstnanců si je hodnocení vědoma. Bylo by vhodné **zavést takové hodnocení, aby si jej všimli všichni zaměstnanci**. Z hlediska pracovní vytíženosti se nezdají dotazníková šetření vhodná. Zároveň jejich hodnocení nemusejí být výstižná a správná.

## 5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda komunikace a vztahy mezi pracovníky, a to konkrétně nadřízení podřízenými, podřízenými se svými spolupracovníky a zaměstnanci s klienty, mají vliv na efektivitu pracovních výkonů uvnitř i mimo organizaci.

V teoretické části jsem se snažila zaměřit na pojmy, co je to komunikace, její druhy, funkce atd. Částí, která v této práci také nesměla chybět je přiblížení interakce a asertivního chování lidí, které je důležité v lidské komunikaci, a to v osobní i té pracovní.

V praktické části je popsán způsob výzkumu a podnik, kterého se to týká, ten byl představen v pár bodech. Výzkum byl prováděn dotazníkovým šetřením (viz. příloha č. 1) mezi řadovými zaměstnanci pobočky České pošty Písek 1, dále rozhovory (viz. příloha č. 2) s vedoucími pracovníky a nakonec tři měsíčním pozorováním během letních prázdnin.

Z dat získaných výzkumem se potvrdila mnou navrhovaná hypotéza, že zaměstnanci jsou ovlivňováni komunikací a vztahy mezi svými nadřízenými a spolupracovníky. Z rozhovorů vyplynulo, že množství a hlavně kvalita informací se promítají do toho, jak pak zaměstnanci vnímají své nadřízené. Mnoho zaměstnanců nemá problém se svým nadřízeným komunikovat ohledně pracovních záležitostí a zároveň ani vedoucí nevidí důvod proč je nevyslechnout, pokud jim v tom nebrání jiné povinnosti. Dále pak, co se týká vztahů, podle velké většiny pracovníků panuje na pracovišti přátelské a kolegiální klima, jak uvedla hlavní paní vedoucí i ona si myslí, že v tomto ohledu jsou na tom velice dobře. Toto všechno se pak odráží v lepší komunikaci s klienty.

Podle těchto zjištění jsem navrhla tři doporučení, která by mohla přispět k lepšímu výkonu pracovníků, hlavně z hlediska časového, informativního a také zaměření se na pracovníky samotné. První doporučení, a toho jsem si naprosto vědoma, je jen ideologická představa. Dobré by bylo, kdyby samotné hlavní vedení lépe formulovalo cíle a vymyslelo strategii, čeho přesně chce podnik dosáhnout a v jakém časovém horizontu. Druhé doporučení se týká dokumentů, které zaměstnance informují o změnách a protože tyto změny bývají dosti náhlé, přehlednost dokumentů by mohla

umožnit rychlejší nastudování. Poslední, třetí doporučení je zaměřeno na hodnocení pracovníků, zvláštní bylo, že někteří zaměstnanci uvedli, že nejsou hodnoceni, přitom hodnocení mají (viz. příloha č. 3). Proto si myslím, že by to chtělo jiný styl hodnocení.

Na závěr bych ráda podotkla, že je možné komunikaci v podniku nastavit dle dokumentace a různých nařízeních. Avšak vztahy mezi lidmi ne. Dle mého názoru komunikací vše začíná a komunikací to i končí. Vše záleží jen a pouze na lidech.

## 6. Summary

The main target of this work was to find out if efficiency of communication in organization and worker relations impact company work.

In the theoretic part, it was approached what communication is, its varieties, functions etc. Another thing I pointed out are interactions and assertivity, which are too very important in interpersonal face-to-face and industrial relations.

Hypothesis was specified like this:

Communication and relations among employees of the post office Písek 1 influence their work efficiency.

In the practical part there is depicted a way of research that was carried out by quantitative and qualitative method in the Czech post office subsidiary Písek 1. Questionnaires were handed out among ordinary workers and interviews proceeded with executives. Surveillance was made as well.

From facts that were acquired by research the hypothesis was confirmed. Good-class information, communication and good worker relations are very important. Afterwards employees inform clients better and eventual arisen problems are easier to solve.

Recommendations, which I created for company, are focused on workers rating – this came out of acquired facts from the questionnaire – furthermore on alluded information quality and their amount and on well-timed spreading of them. Recommendation, which is hardly viable, is change of strategy and targets definition, what would give better information about future work changes to employees of all Czech post office, s.e. Employees would work more effectively.



## 7. Přehled použité literatury

### Monografie

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
2. BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
3. BROOKS, I.: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. CIVIL, J.: *Asertivita. Umění prosadit se: prověřte si své dovednosti, odhalte přednosti a slabiny, vytvořte si osobní výkonnostní tréninkový plán*. Frýdek-Místek: Alpress, 2006. 103 s. ISBN 80-7362-291-2
5. DONNELLY, J., H. jr. a kol.: *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. HLOUŠKOVÁ, Ivana.: *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
7. JANOUŠEK, J.: *Sociální psychologie*. Praha: Stát. ped. nakl., 1988. 185 s., obr. (Učebnice pro vysoké školy)
8. MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4
9. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
10. NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0
11. POSPÍŠIL, M.: *Asertivita, aneb, Jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích*. Plzeň: [s.n.], 1996. 238 s. ISBN 80-85424-88-6
12. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. 320 s. ISBN 80-7178-998-4.
13. WATZLAWICK, P. a kol.: *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. 243 s. ISBN 80-86088-04-9

## Elektronické zdroje

14. FRANĚK, Miroslav. *Vliv firemní komunikace na pracovní výkonnost*. Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, 2008. 76 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích
15. NEŠKODNÁ, Lucie. *Komunikace ve vybraném podniku*. Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, 2007. 75 s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích
16. PAULÍK, Karel. *Psychologické základy lidské komunikace* [online]. Ostrava: Elektronický učební text, 2007. Dostupné z WWW:  
<[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jdaQdnOOxxMJ:www.fs.vsb.cz/euprojekty/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf+karel+paul%C3%ADk+psychologick%C3%A9+z%C3%A1klady+lidsk%C3%A9+komunikace&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESgGIP3II61\\_QE-C3CDdm5nsvCFHSQDIKbWEua7YXuz-NgAuwiPgQ4ws9idEWSKISOedLDVBCpZK\\_uUVGcmJFafnJpz0t6aO3HujtQBWdGR50Ct29FEYnOW0TvBiYLMcPofzIJdW&sig=AHIEtbQa1zsOLZ7qRrftIXpdisu6dtp7-A](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jdaQdnOOxxMJ:www.fs.vsb.cz/euprojekty/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf+karel+paul%C3%ADk+psychologick%C3%A9+z%C3%A1klady+lidsk%C3%A9+komunikace&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESgGIP3II61_QE-C3CDdm5nsvCFHSQDIKbWEua7YXuz-NgAuwiPgQ4ws9idEWSKISOedLDVBCpZK_uUVGcmJFafnJpz0t6aO3HujtQBWdGR50Ct29FEYnOW0TvBiYLMcPofzIJdW&sig=AHIEtbQa1zsOLZ7qRrftIXpdisu6dtp7-A)>
17. Wikipedia [online]. 2006. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Interakce>

## 8. Přehled tabulek, grafů a obrázků

### Tabulky

<i>Tab. č. 1: Pracovní zařazení</i>	36
<i>Tab. č. 2: Zaměstnanci podle pohlaví</i>	36
<i>Tab. č. 3: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie</i>	37
<i>Tab. č. 4: Vzdělání zaměstnanců</i>	38
<i>Tab. č. 5: Znalost náplně práce</i>	38
<i>Tab. č. 6: Informace ohledně pracovních požadavků</i>	39
<i>Tab. č. 7: Porozumění získaným informacím</i>	40
<i>Tab. č. 8: Nejčastější způsob komunikace</i>	41
<i>Tab. č. 9: Zdroj informací</i>	41
<i>Tab. č. 10: Firemní schůze</i>	42
<i>Tab. č. 11: Četnost schůzí</i>	43
<i>Tab. č. 12: Jsou tyto schůze dostatečně často?</i>	44
<i>Tab. č. 13: Asertivita nadřízeného</i>	45
<i>Tab. č. 14: Pravidelnost komunikace</i>	46
<i>Tab. č. 15: Otevřenost komunikace</i>	46
<i>Tab. č. 16: Vztah s nadřízeným</i>	47
<i>Tab. č. 17: Problém pracovníka</i>	48
<i>Tab. č. 18: Rychlost řešení problému</i>	49
<i>Tab. č. 19: Důvěra v rozhodování nadřízeného</i>	50
<i>Tab. č. 20: Vliv komunikace na pracovní nasazení</i>	51
<i>Tab. č. 21: Komunikace na pracovní výkonnost</i>	52
<i>Tab. č. 22: Zpětná vazba</i>	53
<i>Tab. č. 23: Změny pracovních požadavků</i>	54
<i>Tab. č. 24: Školení, kurzy</i>	55
<i>Tab. č. 25: Vztahy mezi spolupracovníky</i>	56
<i>Tab. č. 26: Důvěra mezi spolupracovníky</i>	57
<i>Tab. č. 27: Klima na pracovišti</i>	58
<i>Tab. č. 28: Horizontální komunikace</i>	59
<i>Tab. č. 29: Schránka na stížnosti, návrhy a připomínky</i>	60
<i>Tab. č. 30: Překonávání bariér podnikové komunikace</i>	60
<i>Tab. č. 31: Firemní komunikační kanály</i>	61
<i>Tab. č. 32: Vnitropodnikové komunikační cesty</i>	62
<i>Tab. č. 33: Úroveň komunikace na pracovišti</i>	63
<i>Tab. č. 34: Komunikace ohledně pracovních úspěchů</i>	64
<i>Tab. č. 35: Společné zaměstnanecké aktivity</i>	64
<i>Tab. č. 36: Stmelování kolektivu společnými akcemi</i>	65
<i>Tab. č. 37: Účast na společných akcích</i>	66
<i>Tab. č. 38: Přijímání nových zaměstnanců do kolektivu</i>	67

## **Grafy**

Graf č. 1: Pracovní zařazení	36
Graf č. 2: Zaměstnanci podle pohlaví	37
Graf č. 3: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie	37
Graf č. 4: Vzdělání zaměstnanců	38
Graf č. 5: Znalost náplně práce	39
Graf č. 6: Informace ohledně pracovních požadavků	39
Graf č. 7: Porozumění získaným informacím	40
Graf č. 8: Nejčastější způsob komunikace	41
Graf č. 9: Zdroj informací	42
Graf č. 10: Firemní schůze	43
Graf č. 11: Četnost schůzí	43
Graf č. 12: Jsou tyto schůze dostatečně často?	44
Graf č. 13: Asertivita nadřízeného	45
Graf č. 14: pravidelnost komunikace	46
Graf č. 15: Otevřenost komunikace	47
Graf č. 16: Vztah s nadřízeným	48
Graf č. 17: Problém pracovníka	49
Graf č. 18: Rychlost řešení problému	50
Graf č. 19: Důvěra v rozhodování nadřízeného	51
Graf č. 20: Vliv komunikace na pracovní nasazení	52
Graf č. 21: Komunikace na pracovní výkonnosti	53
Graf č. 22: Zpětná vazba	54
Graf č. 23: Změny pracovních požadavků	55
Graf č. 24: Školení, kurzy	55
Graf č. 25: Vztahy mezi spolupracovníky	56
Graf č. 26: Důvěra mezi spolupracovníky	57
Graf č. 27: Klima na pracovišti	58
Graf č. 28: Horizontální komunikace	59
Graf č. 29: Schránka na stížnosti, návrhy a připomínky	60
Graf č. 30: Překonávání bariér podnikové komunikace	61
Graf č. 31: Firemní komunikační kanály	61
Graf č. 32: Vnitropodnikové komunikační cesty	62
Graf č. 33: Úroveň komunikace na pracovišti	63
Graf č. 34: Komunikace ohledně pracovních úspěchů	64
Graf č. 35: Společné zaměstnanecké aktivity	65
Graf č. 36: Stmelování kolektivu společnými akcemi	65
Graf č. 37: Účast na společných akcích	66
Graf č. 38: Přijímání nových zaměstnanců do kolektivu	67

## **Obrázky**

Obr. č. 1: Model procesu komunikace	10
Obr. č. 2: Model komunikace se zpětnou vazbou	12
Obr. č. 3: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby	25

# 9. Přílohy

## Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,  
jmenuji se Petra Matejová a jsem studentka Ekonomické fakulty Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku.

Chtěla bych Vás požádat o pravdivé vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Interakce a komunikace v organizaci“.

Dotazník je zcela anonymní a poslouží výhradně pro účely této bakalářské práce.

Vyplnění trvá cca 10 min. Na vyplnění použijte tento znak

### Obecné otázky

#### 1. Pohlaví

- muž
- žena

#### 2. Věková kategorie

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 59
- 60 a více

#### 3. Pracovní zařazení (doručovatel, pokladní, atd.)

- .....
- .....

#### 4. nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední odborné s maturitou
- Výuční list
- Vysoká škola

### Otázky směřované na komunikaci, informace a jejich získávání

#### 1. Znáte přesně náplň Vaší práce?

- ano
- ne

#### 2. Získáváte dost informací ohledně pracovních požadavků?

- určitě ano
- určitě ne
- spíše ano
- spíše ne

#### 3. Rozumíte všem získaným informacím od Vašeho nadřízeného?

- ano
- jen někdy
- většinou nadřízenému  
nerozumím

**4. Jak nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným?**

- ústně  telefonicky  
 písemně

**5. Od koho se dozvídáte důležité informace (změny pracovních postupů, na pracovišti, organizační změny)?**

- nadřízeného  nástěnky  
 z poštovních novin  jiné:.....

**6. Máte firemní schůze?**

- ano  
 ne

**7. Pokud ano, jak často je máte?**

- měsíčně  jen, když je to nutné  
 týdně  jindy: .....

**8. Je to pro Vás dostatečně časté?**

- určitě ano  určitě ne  
 spíše ano  spíše ne

Otázky směřované na vedoucího z pohledu pracovníka

**1. Váš nadřízený je:**

- muž  
 žena

**2. Je Váš nadřízený asertivní? (asertivní znamená, že dovede vyjádřit, co chce, nebo nechce, jak vidí situaci, jaký má názor, nesnaží se nic skrývat, manipulovat s lidmi, je otevřený a upřímný)?**

- určitě ano  určitě ne  
 spíše ano  spíše ne

**3. Komunikujete s nadřízeným pravidelně?**

- ano  
 ne

**4. Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně?**

- někdy  stále  
 často  nikdy

**5. Považujete Váš vztah s nadřízeným za dobrý?**

- určitě ano  určitě ne  
 spíše ano  spíše ne

**6. Když máte problém, jdete ihned za svým nadřízeným, abyste jej vyřešili?**

- určitě ano  určitě ne  
 spíše ano  spíše ne

**7. Pokud ano, je problém vyřešen co nejrychleji nebo s prodlevou?**

- ihned  vždy s prodlevou  
 hned, jak je to možné

**8. Máte důvěru v rozhodování Vašeho přímého nadřízeného?**

- určitě ano  určitě ne  
 spíše ano  spíše ne

**9. Má komunikace mezi Vámi a Vaším vedoucím vliv na Vaše pracovní nasazení?**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> spíše ne  |

**10. Zvýší se pracovní výkonnost při zlepšení komunikace na Vašem pracovišti?**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> spíše ne  |

**11. Využívá Váš nadřízený tzv. zpětnou vazbu? (vedoucí zjišťuje, zda pracovníci pochopili, přijali a uskutečnili dané pracovní pokyny správně)**

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> někdy | <input type="checkbox"/> nikdy |
| <input type="checkbox"/> často |                                |

Otázky směřované přímo na pracovníka a jeho pracoviště, spolupracovníky

**12. Mění se často požadavky na Vaši práci?**

- |                              |
|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano |
| <input type="checkbox"/> ne  |

**13. Podstupujete nějaká pracovní školení, kurzy?**

- |                              |
|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano |
| <input type="checkbox"/> ne  |

**14. Jaký vztah máte ke svým spolupracovníkům?**

- |                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> přátelský  | <input type="checkbox"/> nepřátelský |
| <input type="checkbox"/> kolegiální | <input type="checkbox"/> neutrální   |

**15. Existuje na Vašem pracovišti důvěra mezi spolupracovníky?**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> spíše ne  |

**16. Vládne na Vašem pracovišti příznivé klima bez větších konfliktů, dobrá nálada?**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> spíše ne  |

**17. Je na Vašem pracovišti uplatňována tzv. horizontální komunikace? (komunikace mezi vedoucími)**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> spíše ne  |

**18. Je na Vašem pracovišti zřízena schránka pro stížnosti, návrhy a připomínky?**

- |                              |
|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano |
| <input type="checkbox"/> ne  |

**19. Domníváte se, že jste schopni překonávat bariéry podnikové komunikace? (odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, či hodnocení sdělení)**

- |                              |
|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano |
| <input type="checkbox"/> ne  |

**20. Který z komunikačních kanálů ve Vaší firmě převažuje?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> ústní komunikace (porady, komunikace z očí do očí, telefon) |
| <input type="checkbox"/> písemná komunikace (oběžníky, dopisy, ...)                  |

**21. Jakými cestami se nejvíce dozvídáte o vnitropodnikových změnách?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> neoficiální cestou od nadřízeného |
|--|

- oficiální cestou
- z oficiálních informačních firemních nástrojů (nástěnky, dokumenty)

**22. Jaká je úroveň komunikace na pracovišti?**

- velmi dobrá
- spíše dobrá
- velmi špatná
- spíše špatná

**23. Dochází ve Vašem podniku ke komunikaci ohledně pracovních úspěchů?  
(hodnocení pracovníků)**

- ano
- ne

**24. Vytváří Vás podnik nějaké společné aktivity pro své zaměstnance?**

- ano
- ne

**25. Pokud ano, myslíte si, že to stmeluje Váš kolektiv?**

- ano
- ne

**26. Zúčastňujete se jich?**

- ano
- ne

**27. Zapadají snadno do Vašeho pracovního kolektivu noví zaměstnanci?**

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne


**Moc Vám děkuji za vyplnění. Přeji pěkný den!**



## Příloha č. 2 – Otázky pro rozhovor s vedoucími

1. Získáváte dost informací ohledně pracovních požadavků pro své podřízené?
2. Je pro vás důležitá verbální komunikace s podřízeným?
3. Existuje na vašem pracovišti důvěra mezi spolupracovníky?
4. Mění se často požadavky na Vaší práci?
5. Podstupujete nějaká školení, třeba ohledně jednání se zákazníky?
6. Jaký vztah máte ke svým spolupracovníkům? (přátelský, kolegiální, nepřátelský)
7. Mluvíte se svými podřízenými otevřeně?
8. Když za Vámi přijde podřízený s nějakým problémem, vyslechnete jej hned?
9. Myslíte si, že jste spíš emocionálně založená/ý?
10. Řekl(a) byste, že jste asertivní? (dovede vyjádřit, co chcete, nebo nechcete, jak vidíte situaci, jaký máte názor, nesnažíte se nic skrývat, manipulovat s lidmi, jste otevřený, upřímný?)
11. Dochází ve vašem podniku k zpětné vazbě? (hodnocení práce zaměstnanců, zjišťujete, zda pracovníci pochopili, přijali a uskutečnili dané pracovní pokyny správně)
12. Má komunikace mezi Vámi a Vaším podřízeným, vliv na Vaše pracovní nasazení a zároveň, myslíte si, že vy ovlivňujete je?
13. Zvýší se pracovní výkonnost při zlepšení komunikace na Vašem pracovišti? (lepší informovanost, zaměstnanci by byli klidnější, lépe by se to odráželo v postojích k zákazníkům/klientům)
14. Stává se často, že dojde k nějakému nedorozumění na základě mylné informace? (špatné sdělení nebo neúplně od nejvyššího vedení)
15. Jsou důležité informace rozšiřovány formální (nějaké vnitřní dokumenty) nebo spíše neformální cestou?
16. Vládne na Vašem pracovišti příznivé klima bez větších konfliktů, dobrá nálada?
17. Vytváří Váš podnik nějaké společenské aktivity pro své zaměstnance?
18. Máte firemní schůze?
19. Pokud ano, jak často je máte?
20. Je to podle Vás dostatečně časté?
21. Existuje na pracovišti nějaká schránka pro stížnosti, možné změny na pracovišti?
22. Dáváte v některých pracovních záležitostech svým podřízeným „volnou ruku“ na základě důvěry?

## Příloha č. 3 – Hodnocení pracovníků

 <b>ČESKÁ POŠTA</b>		<b>Hodnocení pošty - doručovatelé</b>	
Hodnotitel:		Pozice hodnotitele:	
Pošta:		Datum hodnocení:	
Firemní hodnota	Hodnocení 1 - 4 (1 max.- 4 min.)	Součet	
<b>I. Spokojený zákazník je náš cíl</b>			
» Dodržuje zásady klientského přístupu.			
» Je schopen najít a podat informace, případně požádat kolegu o radu.			
» Umí pokládat otázky a zjišťovat potřeby klienta.			
» Je vlídný, ochotný a hledá řešení pro klienta.			
» V krizové situaci dokáže projevít pochopení a hledá možnosti, jak situaci vyřešit.			
<b>II. Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu</b>			
» Umí přizpůsobit výkon aktuální situaci.			
» Je spolehlivý a pružně reaguje na požadavky.			
» Zná předpisy a dodržuje je.			
» Aktivně si rozšiřuje své znalosti o produktech a službách.			
» Má tah na branku, dokončuje svou práci včas a kvalitně.			
<b>III. Odpovědnost je pro nás samozřejmostí</b>			
» Nebrání se odpovědnosti za své jednání.			
» Přijímá důsledky svého jednání, je schopen být klientovi partnerem.			
» Neslibuje nic, co nelze splnit.			
» Dokáže přiznat chybu, omluvit se a napravit ji.			
» Při práci dodržuje veškerá bezpečnostní opatření.			
<b>IV. Hledáme nové cesty</b>			
» Nehledá důvody, proč něco nejde, ale hledá způsoby, jak to udělat.			
» Přichází s návrhy na zlepšení a využívá je v praxi.			
» Přispívá ke zlepšení pracovního prostředí.			
» Aktivně přijímá změny a pozitivně ovlivňuje tým.			
» Umí se ohodnotit a přijímá zpětnou vazbu.			
<b>V. Jsme loajální tým</b>			
» Přispívá k dobré atmosféře na pracovišti, má pozitivní přístup a respektuje odlišné názory.			
» Aktivně se podílí na řešení problému.			
» Nabízí pomocnou ruku klientům i kolegům.			
» Není lhostejný k dění na poště.			
» Spolupracuje s kolegy, chová se otevřeně a férově.			
<b>Výsledný součet:</b>			
<i>Hodnocení:</i> 1 – plní na 91% až 100% 2 – plní na 71% až 90% 3 – plní na 51% až 70% 4 – plní na 0% až 50%			



ČESKÁ POŠTA

## Hodnocení pošty - linioví pracovníci

Hodnotitel:

Pozice hodnotitele:

Pošta:

Datum hodnocení:

Firemní hodnota	Hodnocení 1 - 4 (1 max.- 4 min.)	Součet
<b>I. Spokojený zákazník je náš cíl</b>		
» Dodržuje zásady klientského přístupu.		
» Je schopen najít a podat informace, případně požádat kolegu o radu.		
» Umí pokládat otázky a zjišťovat potřeby klienta.		
» Je vlídný, ochotný a hledá řešení pro klienta.		
» V krizové situaci dokáže projevít pochopení a hledá možnosti, jak situaci vyřešit.		
<b>II. Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu</b>		
» Umí přizpůsobit výkon aktuální situaci.		
» Je spolehlivý a pružně reaguje na požadavky.		
» Zná předpisy a dodržuje je.		
» Aktivně si rozšiřuje své znalosti o produktech a službách.		
» Má tah na branku, dokončuje svou práci včas a kvalitně.		
<b>III. Odpovědnost je pro nás samozřejmostí</b>		
» Nebrání se odpovědnosti za své jednání.		
» Přijímá důsledky svého jednání, je schopen být klientovi partnerem.		
» Neslibuje nic, co nelze splnit.		
» Dokáže přiznat chybu, omluvit se a napravit ji.		
» Při práci dodržuje veškerá bezpečnostní opatření.		
<b>IV. Hledáme nové cesty</b>		
» Nehledá důvody, proč něco nejde, ale hledá způsoby, jak to udělat.		
» Přichází s návrhy na zlepšení a využívá je v praxi.		
» Přispívá ke zlepšení pracovního prostředí.		
» Aktivně přijímá změny a pozitivně ovlivňuje tým.		
» Umí se ohodnotit a přijímá zpětnou vazbu.		
<b>V. Jsme loajální tým</b>		
» Přispívá k dobré atmosféře na pracovišti, má pozitivní přístup a respektuje odlišné názory.		
» Aktivně se podílí na řešení problému.		
» Nabízí pomocnou ruku klientům i kolegům.		
» Není lhostejný k dění na poště.		
» Spolupracuje s kolegy, chová se otevřeně a férově.		
<b>Výsledný součet:</b>		

Hodnocení:

1 – plní na 91% až 100%

2 – plní na 71% až 90%

3 – plní na 51% až 70%

4 – plní na 0% až 50%