

# 1. Úvod

Současný svět je vystaven tlaku neustále probíhajících změn. Žijeme tedy v turbulentním prostředí, ve kterém se vývoj nezastaví téměř před ničím a za jedinou konstantu lze považovat změnu. Tento trend můžeme rovněž pozorovat v oblasti komunikace jako takové. Dnes už totiž neplatí za absolutní výhodu pouhý přístup k informacím, ale kvůli vnějšímu informačnímu přetlaku se podstatně důležitější předností stává schopnost s informacemi dále pracovat (např. vhodně filtrovat, komunikovat apod.). Pozvolna tak přecházíme ze soudobé informační společnosti ve společnost komunikační, čímž se bezprostředně začínáme dotýkáme obecně známého tvrzení: „Komunikace není všechno, ale je za vším.“

Za úspěchy mnoha velkých zahraničních i tuzemských firem stojí právě efektivně fungující systém vnitropodnikové komunikace. Tyto podniky si již s předstihem dokázaly uvědomit její význam a rovněž to, že pokud chtějí skutečně zdárně čelit vlivům permanentně působících změn, pak je pro tento proces nezbytně nutnou součástí aktivní účast všech svých pracovníků. Ovšem bez účasti otevřené a obousměrně proudící interní komunikace není možné tohoto stavu dosáhnout. Všichni zaměstnanci tedy musí mít vždy pro svou pracovní činnost dostatečné množství podkladů a zároveň patřičně velký přehled o aktuálním vnitropodnikovém dění. Také zpětná vazba nesmí zůstat bez povšimnutí, neboť představuje velice cenný zdroj nejrůznějších informací. Dnešní pracovníci totiž mnohdy disponují vyšší vzdělaností vybaveností než tomu bylo před několika lety a jsou schopni podstatně rychleji reagovat na řadu vyskytujících se problémů. Rovněž dokáží lépe vyhodnotit rozhodnutí svých nadřízených a někdy svou připomínkou mohou přispět k racionálnějšímu řešení či v extrémních případech dokonce rozhodnout o další existenci firmy.

V současné době již není pracovník považován jako pouhý výrobní faktor, ale stále častěji se stává tím nejcennějším, co podnik má. Vždyť jen skutečně kvalitní zaměstnanci dokáží za pomoci dodržování zásad efektivní komunikace přivést podnik k jeho dlouhodobé prosperitě a naplnění všech vytyčených cílů.

Účelem této diplomové práce je prozkoumat komunikaci mezi pracovníky ve vybraných družstvech, jimiž jsou Agrodružstvo Šumavské Hoštice a Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku. Podle stupně závažnosti případných nedostatků budou oběma podnikatelským subjektům navržena patřičná zlepšující opatření. V závěrečné části pak

budou veškeré výsledky z provedených šetření shrnuty a zobecněny prostřednictvím pětistupňové škály.

## 2. Literární rešerše

### 2.1. Komunikace

Na komunikaci můžeme pohlížet z různých úhlů pohledů, a proto i různí autoři tento pojem vysvětlují někdy s nepatrnými či značnými rozdíly. Odvození tohoto termínu vychází z latinského slova „communis“, jež znamená společný.

PECHAČOVÁ a BAKALÁŘ (1996) vnímají komunikaci jako společenský proces, ve kterém jde o vzájemné sdělování a poukazují na to, že v mezilidském styku platí:

- není možné nekomunikovat (vždy něco sdělujeme)
- není možné nemetakomunikovat (není důležité jen to, co říkáme, ale také jak a v jaké situaci to říkáme)
- není možné nijak se netvářit

V průběhu každého sdělení se nějakým způsobem tváříme a chováme, což pak signalizuje postoj, který zaujímáme k tomu co říkáme.

Podle DONNELLYHO, GIBSONA a IVANCEVICH (1997) je komunikace charakterizována jako „přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů.“ Tito autoři též upozorňují na to, že „není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.“

V psychologickém slovníku HARTL (2004) označuje komunikaci jako „dorozumívání a sdělování, přičemž nejde o specificky lidský jev a na rozdíl od jazyka existuje také u zvířat.“

VEBER a kol. (2004) ve své publikaci komunikací chápou, „výměnu informací a v ještě užším případě jako poskytování informací.“

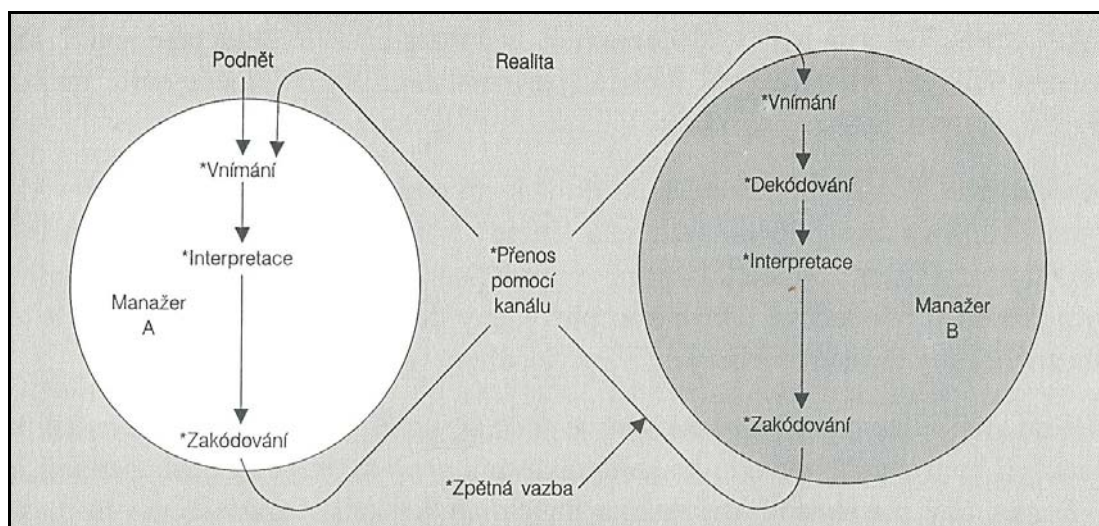
V současné době jde o něco víc než jen o pouhé předávání informací. Podstatně důležitější je dorozumět se a spolupracovat, což předpokládá aktivní zapojení všech zúčastněných stran.

#### 2.1.1. Prvky komunikace

Klíčové prvky komunikace můžeme vidět na následujícím obrázku č.1. Tento komunikační model se zpětnou vazbou nejlépe popsali DONNELLY, GIBSON

a IVANCEVICH (1997), kteří rozeznávají základní prvky komunikace jimiž jsou „komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiu), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum.“ Tito autoři rovněž ve své publikaci vysvětlují fungování celého komunikačního procesu na následujícím příkladě. „Jedinec nebo skupina (komunikátor) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou chce předat jinému jedinci nebo skupině (příjemci). Aby mohl komunikátor nápad předat, musí jej převést do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jako sdělení pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (médií, kanálů). Sdělení je přijato prostřednictvím smyslů příjemce a převáděno do formy pro příjemce smysluplné (dekodováno). Kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí dá příjemce najevo, zda porozuměl (zpětná vazba). Zamýšlené sdělení může být zkresleno nebo překrouceno tím, že v každém prvku se může projevit zmatek či roztržitost (šum).“ Na obrázku č. 1 je výskyt případného šumu vyznačen hvězdičkou.

Obr. č. 1: Model komunikace se zpětnou vazbou



(Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Následující podkapitoly pojednávají o jednotlivých prvcích již zmíněného komunikačního modelu.

### 2.1.1.1. Komunikátor

Ve smyslu tohoto prvku mluvíme o tzv. zdroji nebo původci sdělení. Může jím být jak osoba (např. vedoucí pracovník, běžný zaměstnanec či jiná osoba) tak určitý podnikový útvar anebo dokonce samotná organizace. Vedoucí pracovníci si vzájemně vyměňují určité

informace a komunikují rovněž se svými podřízenými, potencionálními zákazníky či dalšími stranami stojícími mimo organizaci. To samé probíhá i v opačném směru. O komunikaci uvnitř organizace DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997) tvrdí, že „je významným nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů.“

### **2.1.1.2. Vnímání a interpretace**

Velmi důležitým okamžikem při vlastním procesu komunikování je to, jakým způsobem náš komunikační partner vnímá, co je mu právě sdělováno. V průběhu samotného vnímání si také musí každý jedinec zodpovědět otázku, co sdělením komunikátor skutečně myslí (což označujeme za interpretaci).

### **2.1.1.3. Zakódování**

Tímto prvkem dochází dle ROLÍNKA (2004) k „převádění myšlenek do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl a nejčastěji používanou formou kódování je jazyk.“ DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997) tuto část ještě doplňují tím, že hlavní funkcí kódování je „zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení.“

### **2.1.1.4. Sdělení**

Jak již bylo naznačeno výše, výsledným produktem samotném kódování je sdělení, jež může mít jak verbální tak neverbální podobu. Pokud má být sdělení skutečně efektivní, pak musíme zajistit, aby obsahovalo jen takové skutečnosti, které jsou pro daný okamžik či situaci opravdu vhodné a nezbytně nutné. Rovněž výběr komunikačního kanálu rozhoduje o účinnosti sdělení, a proto bychom neměli podceňovat jeho význam.

### **2.1.1.5. Kanál (médiu)**

Komunikační kanál zprostředkovává přenos sdělení a mnohdy se také můžeme setkat s označením médiu. Pro informování pracovníků ve firmě, je možné využít různých informačních kanálů. Nejjednodušší je dle ROLÍNKA (2004) „komunikace z očí do očí,

pomocí telefonu, pomocí počítačů, oběžníků, prohlášení, systému odměňování, zpracování informací ve zprávách nebo prognózách apod.“

#### **2.1.1.6. Dekódování**

Tímto výrazem označujeme proces myšlení příjemce a jeho nedílnou součástí tvoří mimo jiné i interpretace. ROLÍNEK (2004) tvrdí, že „příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a určitých daných pravidel. Čím blíže je dekódované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější může být komunikace.“

Většina zaměstnanců (různí specialisté, manažeři, personalisté, účetní a jiní) si v rámci svého pracoviště kvůli rychlejšímu dorozumívání často vytváří vlastní jazyk či používají určité symboly. Jakmile to však brání ostatním (přicházejícím z jiných skupin nebo neodborníkům) v dekódování, pak dle mnoha autorů nejde o komunikaci.

#### **2.1.1.7. Příjemce**

Osobu, které je sdělení určeno, považujeme za příjemce. Předpokladem vzniku a existence komunikace je nezbytná účast dvou prvků, čímž jsou původce sdělení a jeho příjemce. Pokud je vážnou snahou komunikátora, aby jím vyvolaná komunikace byla skutečně efektivní, musí již na počátku samotného procesu dostatečně odhadnout dekódovací schopnosti svého partnera. Například vyhnout se používání (odborných či cizích) výrazů, o kterých je možné se předem domnívat, že jím příjemce neporozumí.

#### **2.1.1.8. Zpětná vazba**

Tento prvek je považován za jednu z nejdůležitějších součástí komunikace vůbec. Jakmile má komunikační proces jednostranný charakter, pak zde není vytvořen absolutně žádný prostor pro vznik a fungování zpětné vazby. Naopak obousměrná komunikace ji umožňuje. Jak uvádí DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997), „smyčka zpětné vazby poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek.“

Během přímého kontaktu komunikátora s příjemcem, je možná tzv. přímá zpětná vazba prostřednictvím verbální i neverbální informační výměny. Mimoslovní projevy (např.

gesta, výraz obličeje, pozice těla) jsou o něco významnější než samotná slova. Dokáží totiž veškerý slovní projev potvrdit či naprosto vyvrátit.

Nepřímá zpětná vazba v rámci komunikačního procesu rovněž existuje. Nejčastěji se využívá jako indikátor nejrůznějších poruch komunikace. V podnikovém prostředí to může být například snižující se kvalita výrobků, vyšší míra výskytu pracovních konfliktů či nízká produktivita práce.

### 2.1.1.9. Šum

JANDA (2004) za šum považuje „všechny faktory, které mohou odpoutávat pozornost od formy sdělení nebo mohou pozměnit jeho obsah.“

### 2.1.2. Význam a funkce komunikování

V souladu s významem komunikování, autoři PALMER a WEAVER (2000) uvádí, že „téměř 70 % času stavu bdělosti věnují lidé komunikaci (psaní, čtení, rozhovorům, poslouchání). I vynikající myšlenka ztrácí smysl, jestliže není sdělena ostatním tak, aby ji byli schopni pochopit a jednoznačně interpretovat. Proto je podmínkou efektivního fungování pracovních týmů spolehlivá komunikace.“

Pokud pohlédneme na komunikaci z pohledu její funkce, pak VYBÍRAL (2000) poukazuje na to, že „každá komunikační výměna plní zpravidla jednu funkci, více či méně zjevnou, a ke každému z komunikačních aktů je člověk něčím motivován (více či méně skrytě). Zrealizování funkce dostává komunikace svůj smysl, řečené či jiným způsobem sdělené nabývá jistého významu pro člověka.“ Tento autor naznačuje čtyři hlavní funkce komunikování takto:

**1. informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, dát ve známost, prohlásit... (informativní funkce);

**2. instruovat** – navést, zasvětit, naučit, dát recept... (instruktážní funkce);

**3. přesvědčit** – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit... (persuasivní funkce);

**4. pobavit** – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat... (funkce zábavní).

### 2.1.3. Verbální a neverbální komunikace

Již v předchozím textu některých kapitol zazněly výrazy jako verbální a neverbální komunikace. Proto se jimi budeme zabývat v následujících kapitolách a ještě než začneme s podrobnější charakteristikou, je třeba se zmínit o tom, že mezi těmito složkami komunikace existují jisté difference. Tyto rozdíly zachycuje celá řada autorů ve svých publikacích a určitý náhled na tuto problematiku uvádí i NAKONEČNÝ (1999) který říká, že „verbální komunikace (jazyk, řeč v užším smyslu) je především nástrojem sdělování abstraktních obsahů, kdežto nonverbální komunikace je nástrojem sdělování situací, emocí a snah.“ Jako další rozdíly naznačuje, že verbální komunikace je „úmyslná“ a neverbální komunikace probíhá „neúmyslně“.

#### 2.1.3.1. Verbální komunikace

V souvislosti s touto formou komunikování je potřeba říci, že se jedná o vývojově mladší způsob dorozumívání. Tento systém představuje přenos slovních signálů vzduchem a přijímané sluchem. Podle NAKONEČNÉHO (1999) je verbální komunikace „specificky lidským způsobem komunikace, který má formu mluvené nebo psané řeči v užším slova smyslu (tj. formu jazyka). Mluvenou řeč umožňuje specificky lidská schopnost artikulace, jemné pohyby mluvidel, umožňující při mluvení článkování hlásek. Také např. lidopři komunikovali hlasově, ale činili tak pomocí neartikulovaných zvuků (skřeků). Elementy mluvené řeči jsou morfémy, které různým slučováním a ohýbáním vytvářejí slova jako zvukové struktury, které jsou nositeli určitého významu. Slova jsou symboly objektů, jejich tříd, vlastností i vztahů mezi nimi, a jako takové umožňují diferencované označení a dorozumívání se.“

Někdy se můžeme v rámci verbální komunikace setkat i s určitými problémy při dorozumívání, což může být dle PECHAČOVÉ a BAKALÁŘE (1996) zapříčiněno skutečností, že „slovo má současně dva významy, a to slovníkový (denotativní) a emocionální, osobní (konotativní).“ Vysvětlení těchto dvou pojmů je následující:

**Denotace** – jedná se o známá slova či jiné symboly a znaky, kterým rozumíme a bez jakéhokoliv zaváhání jsme schopni postřehnout jejich význam. Je třeba si uvědomit, že bez jakési společenské dohody na denotacích by nebylo možné realizování a provedení různých sdělení. VYBÍRAL (2000) denotaci označuje za „objektivní“.



**Konotace** – v souvislosti s tímto pojmem hovoříme o tom, že většina sdělení je následně po obdržení příjemcem ještě dotvářeno v jeho mysli, ale k určitému dotváření sdělení dochází zpětně i u komunikátora. O konotacích hovoříme ve smyslu, že jsou subjektivní a může se zde projevit i působení emociálního významu, které konkrétní komunikátor a příjemce přiřkládají určitému slovu.

### 2.1.3.2. Neverbální komunikace

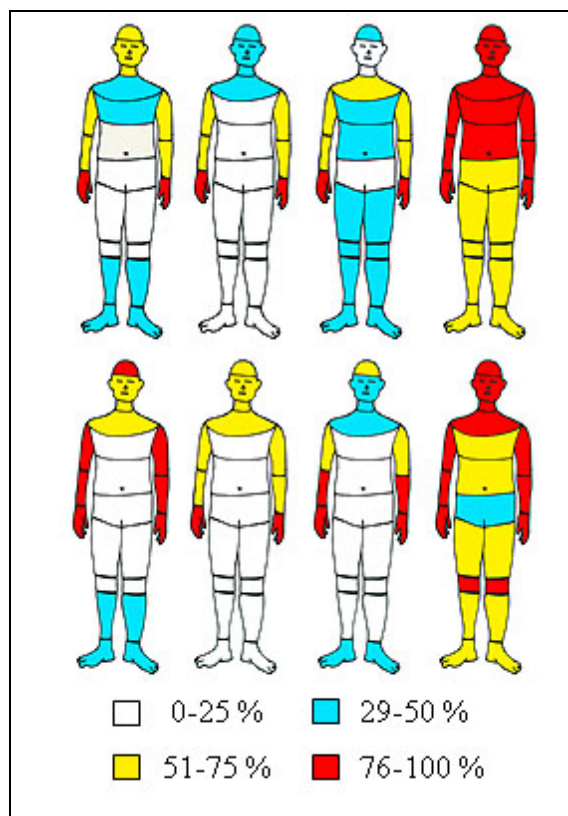
S ohledem na význam má podle MIKULÁŠÍKA (2003) neverbální komunikace „více charakter konotativní, než denotativní. Tato forma komunikace může být doplňovacím prostředkem verbálního projevu, dále může působit zesilovacím či zeslabovacím účinkem na projev, regulovat jej a ve výjimečných situacích ho může i zastoupit. V některých situacích není potřeba sdělovat slova a postačí pouze patřičné gesto nebo mimika. Z tohoto důvodu hovoříme o neverbální komunikaci, že probíhá jiným způsobem než prostřednictvím slov. V případě, slov, která nebudou souhlasit s neverbálním chováním, ve většině případů příjemce uvěří spíše tomuto neverbálnímu chování, než samotné řeči.“ VYBÍRAL (2000) tuto myšlenku doplňuje tvrzením, že je pětikrát větší pravděpodobnost uvěření neverbálním projevům než verbálním.

Na neverbální komunikaci působí, stejně tak jako na verbální komunikaci kulturní vlivy. Prostřednictvím neverbálních projevů můžeme získat různé informace o pocitech a postojích lidí, kteří se komunikace účastní. Co je třeba si ale uvědomit, že neverbální komunikace není tak přesná jako komunikace verbální. Neverbální chování může být na první pohled dobře viditelné, ale na druhou stranu je velice těžko interpretovatelné. Jak uvádí MIKULÁŠTÍK (2003) je třeba pro neverbálního chování znát následující základní poznatky a to:

- největší význam je kladen na **neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy**, tato část je nejvíce vnímána a nejvíce také ovlivňuje to, jak posluchač vnímá zprávu (kontakt očima, mimika)
- na druhém místě jsou to **pohyby rukou a paží**
- a teprve pak **pohyby a pozice těla a nohou**

Autor AGRYLE citovaný NAKONEČNÝM (1999), uvádí téměř shodné poznatky, které je možné odvodit z obrázku č. 2 pomocí procentního vyjádření jednotlivých tělesných zón ve vztahu k různým druhům tělesného kontaktu.

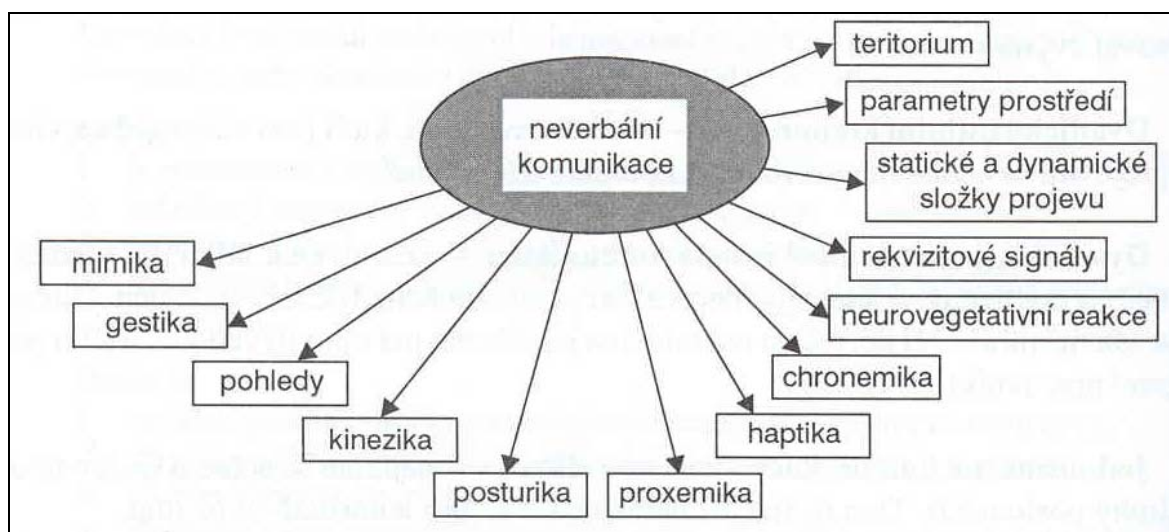
Obr. č. 2: Tělesné zóny vztahující se k různým druhům kontaktu



(Zdroj: Nakonečný, 1999)

O struktuře jednotlivých složek neverbální komunikace pojednává celá řada autorů, ale všichni se rozcházejí v jejich úplném výčtu. Např. VYBÍRAL (2000) mezi základní prvky neverbální komunikace řadí „gesta, pohyby hlavou, postoje těla, mimiku, pohledy očí, vzdálenosti a zaujímání prostorových pozic, tělesný kontakt, tón hlasu a oblečení.“ PECHAČOVÁ a BAKALÁŘ (1996) používají členění zcela jiné. Oblast neverbální komunikace tito autoři rozdělují na čtyři větší celky, jimiž jsou „tělo, hlas, prostor a předměty kolem nás.“ Precizním způsobem jednotlivé části neverbální komunikace popisuje MIKULÁŠTÍK (2003), což zprostředkovává obrázek č. 3.

Obr. č. 3 : Neverbální komunikace



(Zdroj: Mikuláščík, 2003)

Ovšem skutečně nejsrozumitelněji tuto problematiku ze všech výše uvedených ale i ostatních dostupných autorů vysvětluje KHELEROVÁ (1999). Její rozdělení je následující:

- gesta, postoje a pozice
- mimika obličeje
- kontakt pohledem
- rychlost mluvy
- interpersonální zóny

Protože je součástí této diplomové práce mimo jiné i pozorování, jako jedna z metod zjištění vzájemných vztahů a úrovně komunikace, jsou v následujících podkapitolách jednotlivé prvky stručně charakterizovány.

#### **2.1.3.2.1. Gesta, postoje a pozice**

Do této skupiny KHELEROVÁ (1999) řadí především „gesta dlaní, podání ruky, gesta rukou a paží, pohyby rukou po obličeji a křížení rukou.“

**Gesta dlaní** – člověk vyjadřující upřímnost, gestikulaci svých dlaní obvykle směřuje k příjemci sdělení (obr. č. 4). Je-li toto gesto myšleno opravdu upřímně, pak je vyjádřeno naprosto spontánním způsobem. Pokud však komunikátor gestikulaci svých dlaní provádí

příliš křečovitě, tak se jedná o jeho simulovanou vstřícnost (tedy neupřímnost). Lidé, kteří mají snahu během hovoru dlaně obracet směrem k vlastnímu tělu, jsou považovány za příliš sebevědomé a ješitné.

Obr. č. 4: Otevřenost vůči partnerovi



(Zdroj: Khelerová, 1999)

**Podání ruky** – způsob jakým nám partner podává ruku (při pozdravu, jednání, rozloučení), prozrazuje mnoho informací o jeho osobě. Jestliže je nám podávána téměř bezvládná ruka, jedná se často o jedince s nízkým sebevědomím. Na druhou stranu se můžeme setkat i s příliš silným sevřením ruky. Takto se projevuje jedincova dominance či předstíraná srdečnost.

**Gesta rukou a paží** – jsou nejčastěji používanými projevy neverbální komunikace. I když jsou v obecném povědomí chápány jako něco samozřejmého, tak mají dosti velkou vypovídací schopnost. Někteří odborníci zjistili, že při pocitu nejistoty, nervozity, napětí, mívají lidé ruce nejrůznějším způsobem zkříženy či sevřeny (obvykle před sebou). Cítí-li se však naopak bezpečně, pak jejich paže naprosto volně gestikulují. Například když sedící partner má ruce spojeny ve výšce obličeje a současně lokty opřeny o desku pracovního stolu, můžeme od něho očekávat větší nepřístupnost, než když jsou volně položeny na stole. Obrázek č. 5 ukazuje situaci, kdy je sedící osoba připravena ochotně naslouchat, ale poloha rukou signalizuje jistou obavu (nedůvěru vůči komunikátorovi či jeho sdělení). Obrázek č. 6 znázorňuje gesto, jež často ve své profesi používají výkonní pracovníci (vyjadřuje nadřazenost).

Obr. č. 5: **Napětí**



(Zdroj: Khelerová, 1999)

Obr. č. 6: **Bariéra**



(Zdroj: Khelerová, 1999)

**Pohyby rukou po obličeji** – mnoho lidí se v průběhu komunikační výměny často dotýká nosu, uší, či přejíždí rukou kolem úst. Těmito projevy tak mohou za příslušné situace vyjadřovat skrývanou nejistotu, přemýšlení či rozhodování. Pomocí pozice rukou můžeme dokonce zjistit i do jaké míry partner vnímá naše sdělení či nikoli. Například, když se člověk nudí, začne si rukou podpírat hlavu. Čím více mu padá hlava do dlaně, tím větší je úbytek jeho zájmu (obr. č. 7).

Obr. č. 7: **Ztráta zájmu**



(Zdroj: Khelerová, 1999)

**Křížení rukou** – již výše bylo naznačeno, že zkřížené ruce vytváří jakousi pomyslnou ochranu před vnějším nebezpečím. Tento jev nastává v momentě, když jedinec pocítuje z nejrůznějších důvodů ohrožení, nervozitu či má negativní postoj vůči komunikující osobě. Obdobným způsobem je možné charakterizovat i gesta dolních končetin.

#### 2.1.3.2.2. *Mimika obličeje*

Tímto projevem rozumíme pohyby svalů v obličeji. Lidská tvář je často označována za jeden z nejvýraznějších sdělovačů emocí, postojů lidí a jejich reakcí. Je to též velmi jemná

forma komunikačních signálů, z nichž citlivější jedinec dokáže přečíst bezeslovné sdělení druhých. Typů lidských výrazů obličeje je nespočetně mnoho a některé mohou být hůře, jiné zase lépe rozpoznatelné. Například dle MIKULÁŠTÍKA (2003) mezi nejlépe rozpoznatelné výrazy patří osm základních emočních dimenzí jako je „radost, štěstí, překvapení, zájem, spokojenost, klid, strach, bázeň a zároveň jejich protiklady.“

#### ***2.1.3.2.3. Kontakt pohledem***

Mimika obličeje i pohled a pohyby očí jsou v některých situacích velmi těžko ovladatelné. Autorka KHELEROVÁ (1999) tvrdí, že „ti kteří nemají co skrývat a důvěřují sobě i svému partnerovi, nemají problém udržovat s tím, s kým jednájí, stálý kontakt pohledem. To je další z předpokladů úspěšné komunikace. Ti, kteří něco tají nebo lžou, mají tendenci pohledem uhýbat. Tím, že se na partnera díváme zpříma, získáváme o něm informace. Můžeme postřehnout i nepatrné změny v jeho chování a kromě toho dáváme najevo svou pozornost a aktivní naslouchání. Člověk, který nedokáže udržet oční kontakt, není příliš sebevědomý, nebo se v dané situaci necítí nejlépe.“

Mnoho informací můžou též prozradit oční zornice. V souvislosti s tím HARTLEY (2004) poukazuje na situaci, když spatříme něco, co nám připadá přitažlivé nebo zajímavé, zornice se rozšíří a zvětší. Na druhou stranu pokud v nás něco vzbudí zlost nebo nepřátelství, naše zornice se zúží a zmenší.

#### ***2.1.3.2.4. Síla hlasu***

Hlas má jedinečný význam zejména pro telefonování a důležitou úlohu sehrává i v přímé komunikaci. Sílou hlasu totiž člověk o sobě mnohé prozrazuje. Pokud někdo mluví přehnaně hlasitě, tak se jedná o jedince s příliš velkým sebevědomím a bude velice obtížné jeho jednání jakkoli usměrňovat. Na druhou stranu ten, kdo se téměř neprojevuje či hovoří tichým hlasem, disponuje buď celkově nízkým sebevědomím anebo mu není daný okamžik zrovna příjemný. Síla hlasu dokáže mimo jiné vyjádřit i momentálně pociťované emoce (např. strach, radost, zájem apod.). Rychlost mluvy je taktéž významná a proto nesmí zůstat bez povšimnutí. Přiměřenou rychlostí mluví převážně vyrovnaní lidé a v případě že je někdo nadměrně zaangažován na poskytování informací, pak se tempo jeho řeči zvyšuje.

### 2.1.3.2.5. Interpersonální zóny

Podle KHELEROVÉ (1999) se „neverbálně vyjadřujeme i tím, do jaké vzdálenosti se stavíme k partnerovi nebo ostatním lidem.“ Tímto způsobem si totiž sdělujeme své vzájemné sympatie. Například s přáteli většinou stojíme v kratší vzdálenosti než s osobou, kterou neznáme či jí nedůvěřujeme. Interpersonální zóny jsou rovněž ovlivněny prostředím, ve kterém se dlouhodobě pohybujeme (žijeme). LEWIS (1995) a KHELEROVÁ (1999) se shodují na tom, že lidé ve městě mezi sebou udržují podstatně menší vzdálenosti než na vesnici.

V obecném povědomí existují čtyři typy osobních zón, jež jsou vyjádřeny v měrných jednotkách délky. LEWIS (1995) ani DEVITO (2001) se v uvádění těchto délek neshodují. Poněvadž každý autor uvádí jiné vzdálenosti, proto MIKULÁŠTÍK (2003) na to reagoval zprůměrnováním těchto hodnot. Dle KHELEROVÉ (1999) jsou tyto vzdálenosti charakterizovány následovně:

- **Intimní zóna (do 50 cm)** – každý má svůj prostor, kde chce být sám nebo jen s těmi nejbližšími. Je-li prostor narušen, vyvolává to negativní pocity, které mohou ovlivnit i vztahy při různých jednáních.
- **Osobní zóna (50 cm – 1,5 m)** – by se mohla též nazvat jako zóna přátelská. Sem vpouštíme své přátele a ty, které dobře známe a cítíme se s nimi uvolněně.
- **Sociální zóna (1,5 – 3,5 m)** – takto jsme vzdáleni od lidí, kteří vyžadují odstup (například náš šéf), nebo od lidí, které dobře neznáme. Tento odstup si udržujeme, jsme-li v neznámé společnosti.
- **Veřejná zóna (více než 3,5 m)** – taková vzdálenost je obvyklá při veřejném vystoupení.

### 2.1.4. Bariéry v komunikaci

Při předávání informací se můžeme setkat s celou řadou komunikačních bariér. Je tedy potřeba vzít jejich existenci na vědomí a pokusit se jim vždy vyhýbat. Jedině tímto přístupem můžeme velmi významně přispět k efektivnímu komunikování. PALMERA a WEAVERA (2000) poukazují na třináct nejdůležitějších překážek mezi něž patří:

- **nadměrná komunikace** – vede k informačnímu zahlcení

- **nesprávné kódování nebo dekódování sdělení** – má za následek nesprávnou interpretaci sdělení
- **volba nesprávného komunikačního média**
- **selhání zpětné vazby** – chybí-li zpětná vazba, chybí rovněž jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno
- **nevhodný slovník** – například používání firemního žargonu
- **nesprávné nebo nekompetentní informace**
- **rozdíly mezi lidmi** – různí lidé mohou mít tendenci k různé interpretaci téhož sdělení (mohou se lišit například věkem, pohlavím, vzděláním, kulturou, původem, jazykem nebo povahou)
- **rozdíly v postavení** – lidé mohou mít tendenci pečlivěji naslouchat svým nadřízeným než svým podřízeným
- **konflikty mezi jednotlivci** – nemá-li příjemce rád odesílatele, může to vést k dezinterpretaci jeho sdělení
- **individuální sklony** – lidé mívají tendenci slyšet a vidět jen to, co chtějí
- **verbální schopnosti** – řada lidí má potíže s výstižným formulováním svých myšlenek
- **stylistické dovednosti** – pro mnoho lidí je obtížné formulovat sdělení tak, aby nebylo možné ho nesprávně interpretovat
- **obavy z nepříjemností** – přílišné obavy mohou vést k zamlžování sdělení (mnozí lidé neradi sdělují a jiní zase neradi přijímají špatné zprávy – to může snadno vést ke zkreslování pravdivých informací)

Tento výčet rozšiřuje KHELETOVÁ (1999) o dvě komunikační překážky, jimiž jsou:

- **čas** – při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k taktickým chybám (není prostor pro navázání vztahu, aktivní naslouchání a ani kladení otázek)
- **nepozornost** – některý z partnerů může být z nejrůznějších důvodů nesoustředěný a nedokáže tak aktivně naslouchat a mohou mu utíkat informace

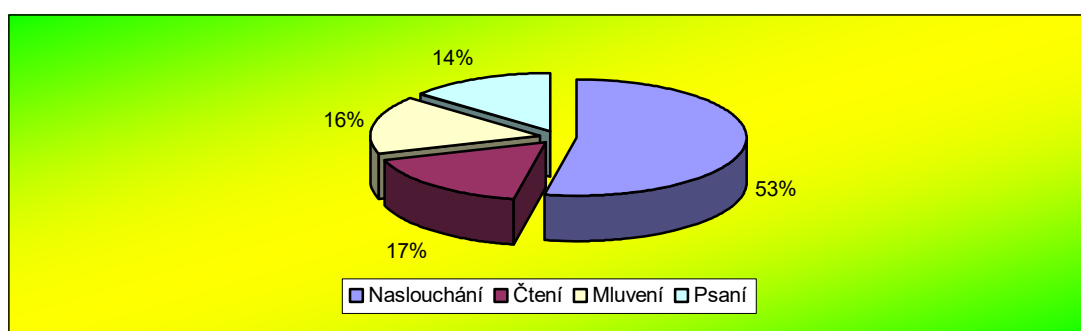
BĚLOHLÁVEK (1996) však upozorňuje, že „jednou z hlavních bariér efektivní komunikace je neschopnost lidí naslouchat druhým. Jsou příliš soustředěni na své



problémy, na prezentaci vlastních názorů, nedokáží pozorně sledovat řeč druhého. Běžný posluchač zachytí v průměru jen 50 % ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost rychle klesá a zanedlouho dosahuje pouhých 25 %. To může být dáno jak nedostatky řečníka, který nedokáže zaujmout, tak bariérami na straně posluchače.“

Pro naslouchání je potřeba dodat, že patří mezi čtyři základní komunikační dovednosti a jak shodně uvádí DEVITO (2001) s MIKULÁŠTÍKEM (2003), svým nejvyšším procentním zastoupením je řazeno k nejvýznamnější komunikační dovednosti. Jeho procentní podíl je 53 % z celkového času stráveného komunikováním, což je možno vidět i v grafu číslo 1.

Graf č. 1: Podíl využívání komunikačních dovedností



(Zdroj: Devito, 2001)

Jak již výše zaznělo, naslouchání je jedním z nejdůležitějších prvků mezilidské komunikace. Proto si v následující kapitole ukážeme, jak je možné tuto dovednost vylepšit či podpořit.

### 2.1.5. Efektivní naslouchání

Pokud chce být člověk lepší v naslouchání, pak PALMER s WEAVEREM (2000) naznačují postup, co je třeba v tomto směru udělat:

- **přestat mluvit** – je nemožné současně naslouchat a přitom hovořit
- **vyjadřovat zájem** – sledovat obličej mluvčího, udržovat kontakt očima, být lehce předkloněn, mít vstřícný uvolněný postoj
- **mít jistotu, že bylo řečeno vše** – přesvědčit se laskavě otevřenou otázkou
- **čekat na dokončení sdělení** – naslouchat tak dlouho, dokud mluvčí hovoří

- **mít jistotu správného chápání** – zeptat se vždy, vznikne-li nějaká pochybnost či nejasnost
- **udržet si otevřenou mysl** – dobrý nasloucháč by neměl být předpojatý a neměl by účelově korigovat sdělované informace
- **být trpělivý** – nespíchat na mluvčího, ale naopak vyjadřovat porozumění

## 2.1.6. Komunikace v organizaci

Je-li v zájmu organizace její efektivní fungování, pak musí zajistit především efektivní komunikování všech svých členů. Informace musí proudit od nadřízených k podřízeným stejně spolehlivě jako od podřízených směrem k nadřízeným.

Vedoucí pracovníci by měli svým podřízeným dle PALMERA s WEAVEREM (2000) poskytovat „instrukce, dávat příkazy a sdělovat požadavky. Dále potřebují sdělovat své názory a také naslouchat názorům jiných. Musejí být schopni o názorech diskutovat a hledat alternativní řešení nejrůznějších problémů, musejí umět motivovat své podřízené, kontrolovat jejich práci, vyřizovat jejich stížnosti a udržovat pracovní disciplínu.“ To vše bez kvalitní a funkční komunikace není opravdu možné.

### 2.1.6.1. Směry komunikačních toků

V každé organizaci, jak již bylo nastíněno výše, mohou informace a sdělení proudit k pracovníkům různými směry. Nejčastěji jsou tyto směry ovlivněny převážně organizační strukturou. Ta by měla podle DONNELLYHO, GIBSONA, IVANCEVICH A (1997) a následně PALMERA s WEAVEREM (2000) vytvořit dostatečné podmínky pro následující čtyři typy komunikace:

- komunikaci sestupnou
- komunikaci vzestupnou
- komunikaci horizontální
- komunikaci diagonální

Pokud jsou hlavně vedoucí pracovníci ochotni zkoumat každý z těchto směrů, pak to může umožnit rychleji odstraňovat překážky, stojící v cestě efektivní podnikové komunikace a následně nalézt prostředky k jejich překonání.

**Sestupná komunikace** – jedná se o informace, jež proudí od výkonných pracovníků směrem k podřízeným. Obvykle mívají podobu různých pracovních instrukcí, prohlášení, stanovisek či podnikových publikací (např. podnikové noviny, oběžníky apod.). Tento komunikační tok je velice významný. Vlivem nedokonalé informovanosti se totiž může na pracovišti objevovat stres a nejistota. Nevhodné pracovní klima snižuje zaměstnaneckou výkonnost, ale i využití podnikových zdrojů. Důsledku toho může být existence firmy vážně ohrožena.

**Vzestupná komunikace** – zprostředkovává tok informací z nižších organizačních stupňů na vyšší stupně hierarchického uspořádání. Pokud chce firma dosahovat vysokých výkonů musí zajistit tuto komunikaci alespoň v takovém rozsahu, v jakém je pro ni důležitá komunikace sestupná. K nejefektivnější nástrojům ROLÍNEK (2004) řadí „schránky, do nichž zaměstnanci vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucím pracovníkům, procedury týkající se žádostí a stížností.“ Podle JANDY (2004) je „komunikace kompletní, pouze za předpokladu, že proudí směrem zdola nahoru.“

**Horizontální (laterální) komunikace** – probíhá mezi útvary nebo osobami, jež jsou na stejné úrovni organizačního uspořádání a BĚLOHLÁVEK (1996) poukazuje na to, že „je typická pro organizace s progresivními formami organizačních struktur (divizionální, maticovou). Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení ve srovnání s byrokratickými systémy, postavenými výlučně na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.“

**Diagonální komunikace** – zahrnuje tok informací mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi nimiž není přímý organizační vztah. Tento typ komunikace je ve většině případů používán pro urychlování informačních toků.

#### **2.1.6.2. Styly vedení a komunikace**

Způsoby, jakými vedoucí pracovníci řídí své podřízené, mohou do jisté míry ovlivňovat i toky informací uvnitř organizace. TRUNEČEK a kol. (1997) i JANDA (2004) se vzájemně shodují na dvou stylech, jimiž jsou autokratický a demokratický a BĚLOHLÁVEK (1996) ještě doplňuje tzv. styl laissez-faire (liberální).

**Autokratický styl** – vyznačuje se tím, že vedoucí pracovník přiděluje podřízeným přesně definované úkoly a pravidelně kontroluje jejich plnění. Díky tomu je mnohdy dosahováno vysokého množství produkce, ale její kvalita nemusí být vždy zrovna nejlepší. Výkonnost pracovníků je ovlivňována pouze přímou kontrolou a jakmile je kontrola snížena, pak klesá i samotná výkonnost. Nadřízený nikoho jiného nepouští k rozhodování a dává přednost jednosměrné komunikaci bez zpětné vazby. Svou pozici si dle KHELEROVÉ (1999) „jistí tím, že neposkytuje ostatním informace a výsledkem tohoto stylu je značná nespokojenost pracovníků.“ JANDA (2004) v souvislosti s tím doplňuje, že „autokratický styl ničí u podřízených tvořivost, odpovědnost, samostatnost, angažovanost a je podhoubím pro podezíravost, nedůvěru i lobování.“

**Demokratický styl** – nadřízený podle BĚLOHLÁVKA (1996) část své „autority deleguje na ostatní a část si ponechává z důvodu odpovědnosti pro svá konečná rozhodnutí. Předávání práce obvykle probíhá na základě participativního rozhodování skupiny.“ Tento styl mimo jiné umožňuje průběžně informovat pracovníky, vytvářet pracovní klima založené na vzájemné důvěře a spolupráci, podporovat spolurozhodování a oboustrannou zpětnou vazbu.

**Liberální styl** – je charakteristický tím, že vedoucí plně přenechává svou autoritu skupině a jen výjimečně zasahuje do jejího chodu. KHELEROVÁ (1999) v tomto případě poukazuje i na to, že „není vymezena dělba práce, není dán jasný cíl a nefunguje kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Výsledkem je nízká produktivita práce a značná nespokojenost pracovníků. Panuje bezvládní, dochází ke konfliktům, které nikdo neřeší.“ Celková komunikace proudí převážně horizontálním směrem.

### **2.1.6.3. Cíle vnitropodnikové komunikace**

Hlavní cíle vnitropodnikové komunikace naznačuje HLOUŠKOVÁ (1998) následovně:

- utváření a změna postojů, a tím i chování zaměstnanců
- vzájemné pochopení
- informační a motivační propojenost
- poskytování a přijímání zpětné vazby

HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ (2000) a JANDA (2004) shodně uvádí, že jedním z hlavních cílů vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojení zákazník. Spokojený zaměstnanec je jen přidanou hodnotou ne jejím cílem.

#### **2.1.6.4. Podmínky pro dosažení cílů vnitrofiremní komunikace**

Cílů vnitropodnikové komunikace je možné dosáhnout pouze za předpokladu vytvoření určitých příznivých podmínek, které HLOUŠKOVÁ (1998) vidí takto:

- všichni pracovníci firmy znají cíle firmy
- pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu
- každý pracovník ví, co se od něho očekává
- všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“
- pracovníci firmy jsou seznámeni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám
- každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci
- vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu udělat a v jakém pořadí
- vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám
- jsou podporovány formální i neformální vztahy
- aktivity jsou dobře organizovány (na nichž se podílí více spolupracovníků)
- jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě
- pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy poskytována zpětná vazba (jak jejich podřízení vnímají jejich vedení)

#### **2.1.6.5. Komunikační problémy v českých firmách**

Některé podniky v ČR mají stále ještě dosud problémy se svou interní komunikací. Nejčastější problémy spatřuje HLOUŠKOVÁ (1998) převážně v oblastech jako je:

- zastaralá organizace práce

- hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura
- nedostatečná otevřenost komunikace
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera
- nedostatečný zpětnovazebný systém
- převážně jednosměrná vnitroforemní komunikace

Autoři KOUBEK (1998), KHELEROVÁ (1999), VEBER a kol. (2004) se ztotožňují na jednom konkrétním problému, kterým je skrývání informací vedení firmy před zaměstnanci. Tím je do určité míry ovlivňována kvalita důvěry uvnitř celého podniku.

Zamlčování informací dle HORÁKOVÉ, STEJSKALOVÉ a ŠKAPOVÉ (2000) „jenom dodáváme municí podnikovým zdrojům šeptandy. Ta probíhá neustále, komunikace musí probíhat také! Jinak budou fakta nahrazovány domněnkami a výmysly, které jsou často mnohem děsivější a vyvolávají více škod než seznámení se skutečnou situací, ať je jakkoli nepříjemná.“ VEBER a kol. (2004) tvrdí, že „čím věrohodněji budou podřízení pracovníci seznamováni se záměry organizace s důvody různých opatření, čím přesvědčivěji budou vnímáni jako nepostradatelná součást celku, tím lépe přijmou cíle organizace za své, tím ochotněji budou odstraňovat překážky a usilovat o dosažení těchto cílů.“

Způsobů, jak informovat pracovníky existuje podle KOUBKA (1998) celá řada: „podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, oběžníky, shromáždění zaměstnanců, pracovní porady, výroční zprávy, návštěvy vyšších pracovníků na pracovišti, u příležitosti společenských akcí atd.“

## 2.2. Družstevnictví

Družstevnictví je považováno v ČR jako jedna z forem podnikání a má v tomto prostředí své nezastupitelné místo. V současné době je upraveno Obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb. a jeho další úpravy), jež mu věnuje celou Hlavu II druhé části tohoto zákona (§ 221 – 260). Ze světového pohledu není právní úprava družstva v různých zemích prováděna dle stejného právního předpisu. Jak uvádí TUZA a ZAPLETALOVÁ (2005) nejčastěji je tato forma podnikání ve světě upravována „v Občanském zákoníku (např. Nizozemí, Itálie), v Obchodním zákoníku (např. ČR) nebo ve zvláštních samostatných zákonech o družstvech (např. Rakousko, Finsko). Rovněž v českých

podmínkách se občas objevovaly tendence vyčlenit družstvo z Obchodního zákoníku a upravit ho zvláštním samostatným zákonem.“ Ovšem dosud se to ještě nikomu nepodařilo.

### **2.2.1. Družstvo podle Obchodního zákoníku**

Jak již bylo zmíněno výše, v České republice je družstvo jednou z právních forem podnikání vymezeno Obchodním zákoníkem. Tento právní předpis říká, že „družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.“

Družstvo je zakládáno na ustavující členské schůzi, ze které se pořizuje notářský zápis, za předpokladu splnění zákonem stanovených podmínek. Jednou z těchto podmínek je přijetí stanov.

Stanovy jsou základním dokumentem, nahrazující společenskou smlouvu o založení společnosti či zakladatelskou listinu. Určitý prostor ke změnám podle potřeb konkrétního družstva je dán právě stanovám. Ty pak mohou řadu činností družstva upravovat. Upravují vzájemná práva a povinnosti členů družstva, vnitřní organizaci družstva ale také právní postavení vůči třetím osobám.

### **2.2.2. Orgány družstva**

Družstva mají specifickou strukturu svých orgánů, která je odlišuje od ostatních forem podnikání. Orgány družstva jsou: členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a další orgány družstva podle stanov. Následně se podíváme na některé orgány družstva a jejich stručnou charakteristiku.

**Členská schůze** – nejvyšší orgán družstva, scházející se ve lhůtách stanovených stanovami nejméně jednou do roka. Do působnosti členské schůze patří: měnit stanovy, volit a odvolávat členy představenstva a kontrolní komise, schvalovat roční účetní uzávěrku, rozhodovat o rozdělení a užití zisku a o dalších důležitých otázkách týkajících se činnosti družstva.

**Shromáždění delegátů** – pokud není možné s ohledem na rozsah družstva svolat členskou schůzi, mohou stanovy určit, že v rozsahu jimi stanoveném plní působnost členské schůze právě shromáždění delegátů.

**Představenstvo** – jako výkonný orgán družstva má postavení statutárního orgánu a dále řídí veškerou činnost družstva. Představenstvo volí ze svých členů předsedu družstva (představenstva), popřípadě místopředsedu družstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni členskou schůzí. Předseda družstva organizuje a řídí jednání představenstva a určují-li tak stanovy, organizuje a řídí i běžnou činnost družstva. Řízením družstva může být pověřen i ředitel, který nemusí být členem družstva a jeho vztah k družstvu je pouze pracovněprávní.

**Kontrolní komise** – je dozorčím orgánem, který kontroluje veškerou činnost družstva a projednává stížnosti jeho členů. Na zjištěné nedostatky kontrolní komise upozorňuje představenstvo a vyžaduje sjednání nápravy. Odpovídá pouze členské schůzi a je nezávislá na ostatních orgánech družstva.

### 2.2.3. České podmínky ve prospěch družstev

TUZA a ZAPLETALOVÁ (2005) se zmiňují o tom, že v českých poměrech hovoří ve prospěch družstev zejména:

- nízké kapitálové nároky na zakládání družstva
- absence osobního ručení členů za závazky družstva
- snadná dostupnost členství a možnost vystoupení z družstva (tedy tradiční otevřené členství)
- rozsáhlá dispozitivní volnost družstva při vytváření obsahu stanov, jejich způsobu vytváření a možnosti změn

### 2.2.4. Mezinárodní družstevní zásady a principy

Pokud hovoříme o družstevnictví z mezinárodního pohledu, je třeba se zmínit i o nezávislé nevládní asociaci, která sdružuje, zastupuje a slouží družstvům na celém světě. Touto asociací je Mezinárodní družstevní svaz (MDS), založený v roce 1895 v Londýně



a mnozí autoři o této instituci hovoří jako o největší nevládní organizaci světa. V souvislosti s družstevními principy a zásadami poukazuje PŘIKRYL (2002) na to, že „již rochedaleští zakladatelé prvního družstva v roce 1844 formulovali určité principy a zásady. Postupně byly tyto zásady revidovány MDS a to v roce 1937 v Paříži, a dále v roce 1966 ve Vídni. Poslední formulace těchto zásad byla přijata v roce 1995 v Manchesteru při příležitosti 100. výročí vzniku Mezinárodního družstevního svazu. Zde byla přijata oficiální definice družstva spolu s družstevními hodnotami a bylo též formulováno sedm družstevních principů, na kterých má být existence družstva postavena.“

Mezinárodním družstevním svazem je družstvo definováno jako „nezávislé sdružení osob, které se dobrovolně spojily s cílem uspokojit své společné ekonomické, sociální nebo kulturní potřeby prostřednictvím organizace, kterou společně vlastní a demokraticky řídí.“ Jako základní družstevní hodnoty jsou obvykle uváděny svépomoc, rovnost, spravedlnost a solidarita. Tyto hodnoty nabádají členy, aby se řídili takovými morálními principy jako je čestnost a otevřenost jednání, spoluodpovědnost za dění ve společnosti a péče o druhé.

Následovně si uvedeme již výše zmíněných sedm družstevních principů přijatých v září roku 1995 Mezinárodním družstevním svazem v Manchesteru. HESKOVÁ (2005) tyto mezinárodní principy popisuje tímto způsobem:

- **Dobrovolné a otevřené členství** – družstva jsou dobrovolnými organizacemi, otevřenými pro všechny osoby, které mohou využívat jejich služeb a jsou ochotny plnit členské povinnosti bez diskriminace pohlaví, společenského postavení, rasy, politického nebo náboženského vyznání.
- **Demokratické řízení** – družstva jsou demokratickými organizacemi spravovanými členy, kteří se aktivním způsobem podílejí na plánování, řízení a kontrole jejich činnosti. Muži a ženy, pracující ve volených funkcích, jsou přímo odpovědní členské základně. Družstva se na všech stupních mají řídit demokratickými principy, kdy všichni členové mají v zásadě stejné hlasovací právo (jeden člen, jeden hlas).
- **Podíl na majetku** – družstevníci se podílejí na vytváření majetku družstva a kontrolují jeho využití. Alespoň část tohoto majetku je obvykle v nedělitelném vlastnictví družstva. Členové zpravidla dostávají podíly na zisku podle výše majetku, který do družstva vložili. Členové rozhodují o použití zisku družstva na

některý z následujících účelů: na vlastní rozvoj družstva, na vytvoření rezerv pokud to je možné, na členské výhody a další účely podléhající schválení členskou základnou.

- **Samostatnost a nezávislost** – družstva jsou samostatnými a nezávislými organizacemi spravovanými svými členy. Zajištění demokratické samosprávy a zachování družstevní nezávislosti je základní podmínkou při jednání družstva o spolupráci s jinými organizacemi a institucemi.
- **Výchova, školení a informace** – družstva zajišťují výchovně vzdělávací programy pro své členy, volené funkcionáře, řídicí pracovníky a zaměstnance takovým způsobem, aby bylo dosahováno efektivního rozvoje družstva. Informují širokou veřejnost a mládež o charakteru a přednostech družstevnictví.
- **Spolupráce mezi družstvy** – družstva slouží co nejlépe svým členům a přispívají k rozvoji družstevního hnutí ve spolupráci s dalšími družstevními organizacemi, a to nejen z pohledu místního, ale i národního či světového.
- **Spoluodpovědnost za společnost** – snahou družstva je dosahovat trvale udržitelného rozvoje společnosti na základě schváleného programu svými členy.

Vážnost a platnost těchto principů je dokazována tím, že jejich existence trvá více než jedno století.

### 2.2.5. Družstva v ČR

Do této chvíle jsme se ještě nezmínili o typech družstevních subjektů, které současně existují na území našeho státu. V rámci prostoru ČR hovoříme pouze o následujících typech družstev:

- spotřební
- bytová
- výrobní
- zemědělská

O finančních a úvěrových družstvech podle PŘIKRYLA (2002) „nelze hovořit z toho důvodu, že zákon který jejich činnost upravuje, používá úpravu družstva pouze jako

základní kámen, avšak ve speciální úpravě družstevní hodnoty a principy omezuje.“ Pokud bychom pohlédli za hranice ČR, zjistíme že v zahraničí existují také družstva sociální, školská, rybářská, zdravotní, dopravní, telefonní a další jiná.

Družstva jako taková jsou významným prvek evropského hospodářství a v Evropské unii, jak uvádí HESKOVÁ (2005) vytvářejí určitý „systém čítající kolem 300 tisíc družstevních organizací, jež zaměstnávají kolem 4,8 miliónů lidí.“

Určité vývojové tendence ve světě napovídají, že družstevnictví jako takové dosud ještě není u konce a v určitých oblastech můžeme očekávat jeho rozvoj.

## **3. Cíl práce a metodika zpracování**

### **3.1. Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je prozkoumat úroveň komunikace mezi pracovníky ve vybraných družstvech, jimiž jsou Agrodružstvo Šumavské Hoštice a Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku. Podle stupně závažnosti případných nedostatků budou oběma podnikatelským subjektům navržena patřičná zlepšující opatření. V závěrečné části pak budou veškeré výsledky z provedených šetření shrnuty, zobecněny prostřednictvím pětistupňové škály a opomenuto nebude ani zhodnocení stanovené hypotézy. Jejím základním předpokladem je, že komunikace mezi pracovníky zemědělského družstva je na horší úrovni než ve spotřebním družstvu.

### **3.2. Metodika zpracování**

Poněvadž je oblast komunikace dosti informačně rozsáhlá a nepříliš jednoduchá, bylo zapotřebí nejprve provést vhodný výběr odborné literatury vztahující se právě k této problematice a následně ji pečlivě prostudovat. Rovněž vymezení objektů zkoumání mělo pro samotnou diplomovou práci nezanedbatelný význam, a proto nemohlo zůstat bez povšimnutí.

Jak již zaznělo výše, za účelem dosažení stanovených cílů byly vybrány pouze dva podnikatelské subjekty s právní formou družstvo a jejichž předměty provozované činnosti se vzájemně neshodují. Agrodružstvo Šumavské Hoštice je zaměřeno převážně na zemědělskou výrobu a Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku se zabývá hlavně maloobchodním prodejem.

U těchto podniků jsou mimo jiné také určité diference v počtu zaměstnáváných osob. Pro zemědělské družstvo pracuje celkem 39 zaměstnanců a spotřební družstvo zaměstnává díky své rozsáhlé síti provozoven v úhrnném počtu 199 lidí včetně pracovníků ústředí. Kvůli tak velkému množství pracujících bylo zapotřebí v rámci spotřebního družstva vytvořit dostatečně reprezentativní výběrový soubor. Jímž bylo pro tyto účely vybráno ústředí a jedna provozovna (podle interní dokumentace označovaná číslem 068). Velikost vzorku spotřebního družstva tedy čítá celkově 35 pracovníků. Až poté mohly být podniknuty veškeré kroky spojené s přípravou a realizací jak kvalitativního tak kvantitativního výzkumu.

### **3.2.1. Kvalitativní výzkum**

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byla získána představa o problémech vyskytujících se v rámci vnitřním prostředí zvolených podniků. Důležitá kvalitativní data poskytlo zejména pozorování, které v tomto směru sehrálo vskutku významnou roli. Zúčastnilo se jej jak zemědělské tak spotřební družstvo a proběhlo na třech vymezených úrovních (mezi vedoucími pracovníky, řadovými pracovníky a pak oběmi skupinami najednou).

Zkoumanými jevy byly interpersonální vzdálenosti, užití gest (pohyby rukou), pozice těla při komunikování a rovněž používání očního kontaktu. Tyto projevy totiž umožňují velice rychlým způsobem zjistit úroveň mezilidských vztahů a komunikace jako takové. Další podrobnosti vztahující se k této metodě jsou uvedeny v příslušných kapitolách praktické části. Ostatní metody kvalitativního výzkumu (nestandardizované rozhovory a studium podnikové dokumentace) měly spíše doplňující charakter.

### **3.2.2. Kvantitativní výzkum**

Poznatky vycházející z výše uvedeného kvalitativního průzkumu se staly podkladem výzkumu kvantitativního, jež umožnil s těmito informacemi dále pracovat. Jako stěžejní metody bylo využito písemného dotazování. V zemědělském družstvu se ho účastnilo 34 pracovníků z 39 a ve spotřebním družstvu 32 zaměstnanců z 35 osob výběrového souboru (bližší informace obsahuje výzkumná část).

Vypracovaný dotazník (viz příloha č. 5) je rozdělen do pěti kategorií a otázky jsou koncipovány tak, aby co možná nejlepším způsobem zachytily názory výkonných i běžných pracovníků na problematiku interní komunikace.

Zjištěné výsledky jsou zpracovány pomocí programu Microsoft Word a Excel. Jejich první část se skládá z úplného znění otázky (z dotazníku) a poté následuje příslušný graf (označen pořadovým číslem) se stručným popisem. Veškerá další zhodnocení doprovází pouze slovní komentář.

### **3.2.3. Pomocná metoda vážených a aritmetických průměrů**

Tato nepříliš složitá metoda nebyla zařazena do hlavní výzkumné části, neboť její nejdůležitější význam spočíval pouze v kontrole a zpřesnění závěrečných výsledků

diplomové práce. Je tedy uvedena výhradně mezi přílohami (viz příloha č. 6 a č. 7) a tvoří ji soustava tabulek. V nich jsou zaznamenány odpovědi vedoucích a řadových pracovníků, ale jen na vybrané otázky plynoucí z dotazníku. Následně byla k těmto výpovědím přiřazena příslušná hodnota (váha) běžné pětistupňové škály (1 – výborný výsledek, 5 - nedostatečný výsledek) a vypočítán vážený průměr. Součtem všech vážených průměrů a následně jeho vydělením celkovým počtem vybraných otázek (vztahujících se vždy k jednomu družstvu) byl získán aritmetický průměr, který poukázal na konečný stav vnitropodnikové komunikace.

## 4. Vlastní práce

### 4.1. Agrodružstvo Šumavské Hoštice - charakteristika

Agrodružstvo Šumavské Hoštice bylo založeno 1. 9. 1993. Jeho sídlem je obec Buk č.p. 70, jež se nachází ve střední části okresu Prachatice. Tato obec je vzdálena téměř 6 km od města Vimperk.

Družstvo se orientuje převážně na zemědělskou výrobu, ale určitý význam má též výroba přidružená. Celková výměra obhospodařované zemědělské půdy činí 1 100 ha, z čehož je 325 ha orné půdy a 775 ha luk. V rostlinné výrobě se zabývá zejména pěstováním pšenice ozimé, tritikale, žita, ječmene jarního, ovsa, kukuřice na siláž, brambor a JTS. Z pohledu živočišné výroby se podnik specializuje zejména na produkci mléka a masa (České strakaté plemeno – mléko, České strakaté plemeno kombinované s Masným simentálem – maso).

Protože všechny zemědělské produkty družstva nenacházejí v současné době příznivé ekonomické uplatnění v podmínkách českého trhu, je proto nuceno svou produkci vyvážet mimo tuzemský prostor. Veškerá produkce mléka je vyvážena do Německa a maso je prodáváno do Itálie. Tito zahraniční odběratelé nabízejí příznivější ceny, než čeští zpracovatelé.

Zemědělská výroba v sobě skrývá určité problémy z pohledu zaměstnávání pracovníků v zimních měsících, kdy není možné na pozemcích pracovat. Proto družstvo v tomto období část zaměstnanců přesouvá z rostlinné do přidružené výroby, kde její zaměstnanci vyrábí pro jednu nábytkářskou firmu, z polyesteru ochranné výplně. Ty se využívají při balení nábytkářských výrobků a brání jejich poškození při manipulaci a přepravě. Další část zaměstnanců rostlinné výroby provádí opravu a údržbu na zemědělských strojích a někteří z nich v zimním období udržují silniční komunikace obce, ve které družstvo sídlí, ale i komunikace nedalekého města Vimperk. Živočišná výroba vlivem ročního období není z pohledu zaměstnanosti výrazně ovlivňována, a tak je počet zaměstnanců po celý rok stálý a není nutné je přesouvat na jiné pracovní místo.

Družstvo svou činností dosahuje ročního obrátu kolem 38 miliónů korun českých a jeho celková roční produkce mléka se pohybuje kolem 1,7 miliónu litrů.

## **4.1.1. Kvalitativní výzkum**

### **4.1.1.1. Podnikové dokumenty**

Na základě studia některých družstevních dokumentů byl sestaven komunikační model (viz příloha č. 1), který ukazuje směr toku informací nejen mezi jednotlivými orgány družstva, ale také jeho důležitými součástmi. Z tohoto modelu je patrné množství osob, účastnících se nejen na existenci, ale i na prosperitě družstva, větší či menší mírou. Členská základna čítá celkem 61 členů, představenstvo má 6 členů, kontrolní komise 3 členy a posledními pro družstvo velmi cennými součástmi jsou vedení družstva a zaměstnanecká základna. Tyto dva prvky můžeme spojit v jeden celek, jež čítá celkem 39 pracovníků.

Lze předpokládat, že dobrá funkčnost tohoto celku je velice významná pro existenci družstva jako takového, a proto je předmětem zjišťování úrovně komunikace mezi osobami, které jsou jeho součástí. Na základě získaných informací z dokumentů družstva, byla sestavena též organizační struktura (viz příloha č. 2).

### **4.1.1.2. Pozorování**

Pozorování proběhlo ve dnech 11. 7. 2005, 12. 9. 2005 a 9. 1. 2006 vždy od 7:00 do 10:00. Toto časové rozmezí bylo vybráno, poněvadž v podniku dochází k nejvyšší frekvenci kontaktů (ranní organizace práce na celý den) a je možné v tento čas provést pozorování všech tří níže uvedených kategorií, kterými jsou:

- vedoucí pracovníci a vedoucí pracovníci
- řadoví pracovníci a řadoví pracovníci
- vedoucí pracovníci a řadoví pracovníci

Způsob pozorování byl zajištěn přímou účastí během kontaktů pracovníků a předmětem tohoto zkoumání v zemědělském družstvu bylo převážně sledování vzdáleností, které mezi sebou osoby udržují při vzájemné komunikaci, způsoby používání gest (pohyby rukou), pozice těla komunikujících a v neposlední řadě používání očních kontaktů. Tyto projevy umožňují rychlým způsobem zjistit, jaké vztahy mohou být mezi osobami účastnících se na předávání informací a úroveň komunikace jako takové.



#### **4.1.1.2.1. Vedoucí pracovníci**

Každodenně před začátkem pracovní doby se vedoucí pracovníci scházejí, aby se vzájemně domluvili, co je třeba v daný den udělat. Protože je zemědělská výroba (hlavně rostlinná) dosti závislá na stavu a vývoji počasí v letních měsících, proto je setkávání vedoucích pracovníků v tomto období velice důležité. V zimním období to takovou důležitost nemá.

Mezi vedoucími pracovníky jsou při komunikování udržovány větší osobní vzdálenosti (od 1,5 do 2,5 metru). Pokud spolu hovoří ve venkovním prostředí, jejich vzdálenosti jsou až dvounásobné oproti vzdálenostem, které jsou běžné při komunikaci uvnitř budov. Jako vysvětlení většího odstupu mezi komunikujícími ve venkovním prostoru se naskýtá fakt, že osoby které vzájemně komunikují na vesnici udržují mezi sebou větší vzdálenosti oproti městským oblastem.

Vedoucí pracovníci mezi sebou jen zřídka doprovázejí svá sdělení gesty. Jejich pohyby rukou nejsou tak časté a pokud je používají, tak ruce obvykle směřují směrem spíše k vlastnímu tělu než k osobě se kterou hovoří nebo ruce schovávají za zády či v kapsách oděvu.

Vzájemná pozice těl není ve většině případů čelní a jen ojediněle se jedná o kontakt „tváří v tvář“. To má samozřejmě vliv na intenzitu očních kontaktů.

Mezi touto skupinou osob často v průběhu předávání sdělení směřují vzájemné pohledy spíše do stran, směrem dolů a opravdu jen v omezené míře směřují přímo z očí do očí. Tyto projevy mohou naznačovat určité bariéry v komunikaci vedoucích pracovníků.

#### **4.1.1.2.2. Řadoví pracovníci**

Další pozorovanou skupinou jsou samotní zaměstnanci u kterých byly sledovány prvky komunikace, stejně jako u vedoucích pracovníků. Tato skupina se svým vzájemným chováním při komunikaci značně liší od vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci při vzájemné komunikaci mezi sebou udržují kratší vzdálenosti (v rozmezí od 0,5 do 1 metru). Není zde rozdíl, zda zaměstnanci spolu hovoří uvnitř budovy či ve venkovních prostorech.

Vzájemná pozice těl těchto komunikujících osob je často přímá (tváří v tvář) a sdělení je velmi často doprovázeno gesty (pohyby rukou) směřujícími od mluvčího k příjemci. Což symbolizuje otevřenost při předávaném sdělení. Velmi častou reakcí příjemce na sdělení je

úsměv. To symbolizuje funkční zpětnou vazbu a vzájemné přátelské vztahy mezi zaměstnanci.

Také intenzita očního kontaktu je mezi sledovanými osobami ve větším rozsahu, než je tomu mezi vedoucími pracovníky a velmi často je udržována v průběhu celého procesu sdělování. Někdy zaměstnanci během komunikování odvracejí na několik vteřin svůj pohled do stran, a pak ho opět vracejí zpět. To však není považováno jako projev nezájmu, ale jako běžná součást zdravé mezilidské komunikace. Příliš intenzivní a po dlouho dobu trvající oční kontakt nebo žádný (minimální) naznačuje určité poruchy v komunikaci. To mezi touto skupinou (zaměstnanců družstva) nebylo zjištěno.

#### **4.1.1.2.3. Vedoucí a řadoví pracovníci**

Pro zjištění stavu komunikace mezi zaměstnanci družstva je též důležité, jakým způsobem spolu komunikují vedoucí a řadoví pracovníci.

Při předávání informací a pokynů je často interpersonální vzdálenost vedoucích pracovníků od podřízených stejná jako mezi vedoucími navzájem, či o něco větší. Velmi často se pohybuje v intervalu od 2 do 2,5 metru.

Pozice těla je někdy přímá (tváří v tvář) a někdy účastníci sdělení stojí jeden vůči druhému ze strany. Podřízení obvykle sledují aktivním očním kontaktem svého nadřízeného a on to někdy opětuje, ale častěji pohled odvrací stranou nebo směrem dolů. Vedoucí velmi často nedoprovází svá sdělení gesty (pohyby rukou), ale pokud je používají, tak jsou obvykle směřovány k jejich vlastní osobě.

Během provedených pozorování bylo vždy jasným způsobem vidět, odlišení pozic vedoucích od řadových zaměstnanců. Vedoucí pracovníci preferují autokratický styl vedení, což potlačuje zpětnou vazbu, omezuje tok informací, zmenšuje se prostor pro vzájemnou spolupráci a důvěru, která je pro komunikaci velmi významným prvkem.

#### **4.1.1.3. Zjištění**

Podle zjištěných způsobů komunikačních projevů uvnitř družstva je možno říci, že jsou zde určité komunikační bariéry a to zejména ve vedení družstva. Ty pak mohou být přenášeny dále do družstva, což může omezovat vytvoření kvalitního vztahu mezi vedoucími a řadovými pracovníky.

Pozorování bylo doplněno rozhovory s několika zaměstnanci a jako problematické se zdají být:

- vzájemná důvěra mezi vedoucími pracovníky
- důvěra řadových zaměstnanců vůči vedoucím pracovníkům
- řadoví zaměstnanci nemají úplné informace o dění v družstvu (porucha komunikace shora)
- řadoví zaměstnanci obvykle nepodávají návrhy, jak zlepšit svou práci, protože to vedení nevnímá (porucha komunikace zdola)

Za pozitivní lze považovat, že mezi řadovými zaměstnanci jsou dobré mezilidské vztahy a na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Vzájemně si pomáhají a využívají i neformální komunikace.

## **4.1.2. Kvantitativní výzkum**

### **4.1.2.1. Písemné dotazování**

V rámci diplomové práce bylo využito písemného dotazování, které se často používá jako nástroj k získávání informací pomocí výpovědi respondenta.

Dne 24. února 2006 proběhlo v zemědělském družstvu dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 34 respondentů z celkového počtu 39 zaměstnanců družstva. Důvodem neúčasti pěti osob byla ve dvou případech zdravotní neschopnost a ve zbývajících třech bylo hlavním důvodem sezónnost práce.

Podarilo se dosáhnout 100 % návratnosti předložených dotazníků, protože byly předány a vybrány osobně.

Otázky v dotazníku jsou setříděny do pěti kategorií. Většina odpovědí má uzavřenou formu, pouze dvě odpovědi v otázkách č. 7 a 10 jsou otevřené.

Dotazník (viz příloha č. 5) obsahuje tyto kategorie:

- obecnou část
- informovanost
- úroveň spolupráce
- vztahy

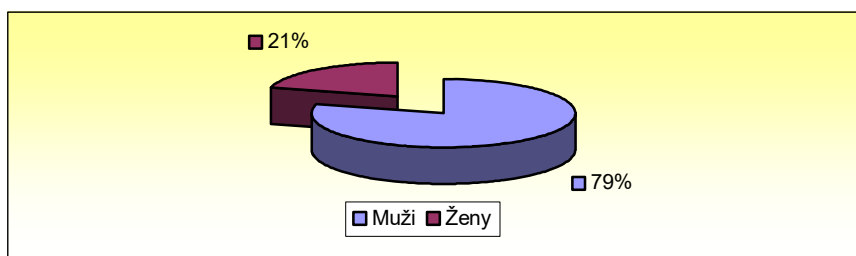
➤ zpětnou vazbu

Zjištěné výsledky jsou zpracovány pomocí programu Microsoft Word a Excel. Jejich první část se skládá z úplného znění otázky (z dotazníku) a až poté následuje příslušný graf (označen pořadovým číslem) se stručným popisem. Veškerá další hodnocení doprovází slovní komentář.

#### 4.1.2.1.1. Obecná část

##### Znění otázky č. 1: „Pohlaví“

Graf č. 2: Struktura respondentů podle pohlaví v (%)

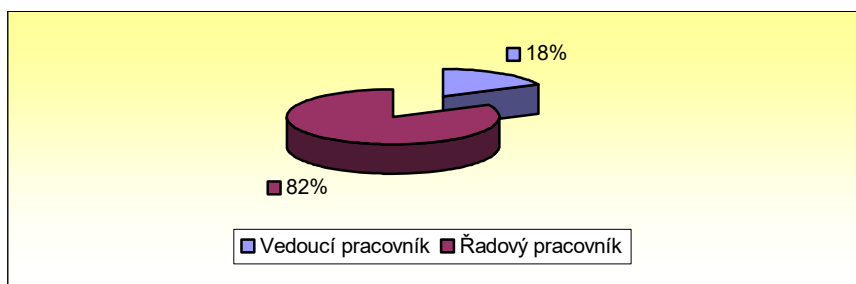


(Zdroj: Autor)

Otázka č. 1 se týká pohlaví dotazovaných. Jak dokládá dotazník, zemědělská výroba charakteristická pro toto družstvo vytváří pracovní podmínky spíše pro muže (79 %). Ženy jsou též zastoupeny, ale pouze z necelé jedné čtvrtiny.

##### Znění otázky č. 2: „Funkce v rámci družstva“

Graf č. 3: Struktura respondentů podle pracovního zařazení v (%)



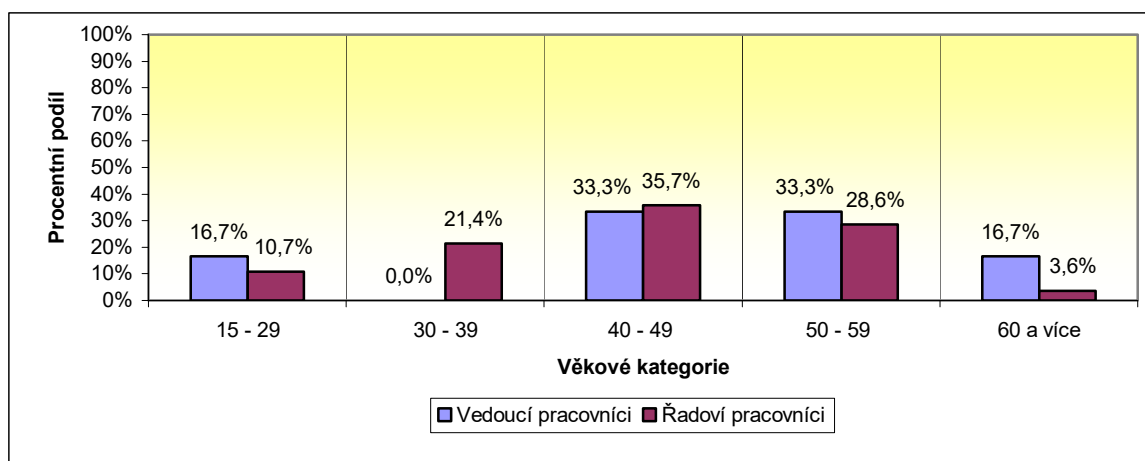
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 2 je věnována pracovnímu zařazení respektive postavení nadřízený a podřízený. Z celkového počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového výzkumu, je

převážná většina řadovými pracovníky tedy podřízenými (82 %). Pracovníků ve vedoucích pozicích je podstatně méně (18 %) a tento počet je pro fungování družstva dostačující.

### Znění otázky č. 3: „Věková skupina“

Graf č. 4: Věková struktura respondentů v (%)



(Zdroj: Autor)

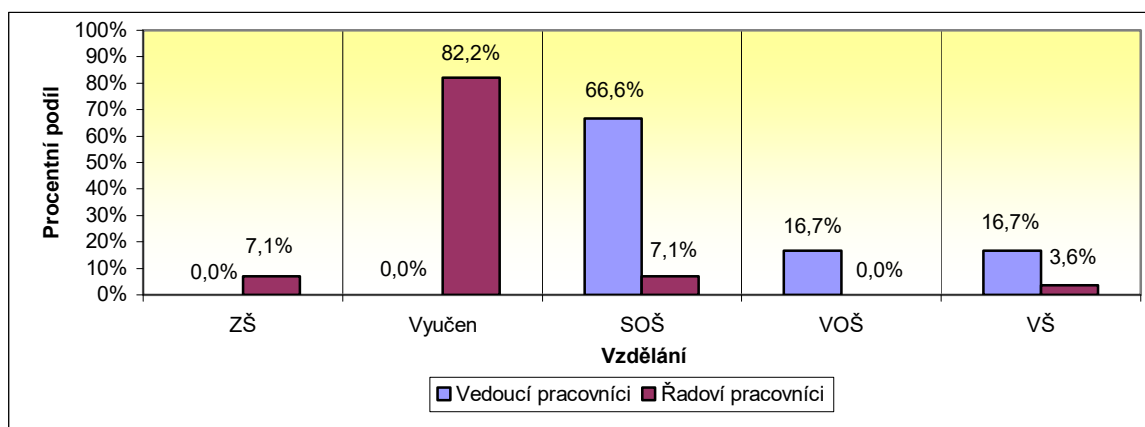
Otázka č. 3 zaznamenává věkovou strukturu zaměstnanců. Na vedoucích pozicích jsou nejvíce zastoupeni respondenti od 40 do 49 let a 50 až 59 let, přičemž v tomto případě dochází k procentuální shodě (33,3 %). Další shody týkající se procentuálního vyjádření věku vedoucích pracovníků (16,7 %) dosahují respondenti ve věku od 15 do 29 let a dotazovaní starší 60 let a více. Dle grafu se dá předpokládat, že na manažerských pozicích působí věkově a profesně zkušenější jedinci.

Řadoví pracovníci jsou také zastoupeni nejčastěji ve věku od 40 do 49 let (35,7 %) a od 50 do 59 let (28,6 %) podobně jako u vedoucích pracovníků. Neméně zanedbatelnou část též tvoří řadoví pracovníci ve věku od 30 do 39 let (21,4 %), kteří pro družstvo představují nejen současný, ale do i budoucna potřebný, zdroj pracovních sil. Téměř 11 % (10,7 %) řadových pracovníků spadá do kategorie od 15 do 29 let. Je nasnadě, že řadoví pracovníci ve věku 60 let a více se v našem družstvu nebudou vyskytovat v tak hojném počtu, dle provedeného výzkumu jejich procentní podíl je pouze 3,6 %.

Převážná většina vedoucích a řadových pracovníků je shodně zastoupena ve věkové skupině od 40 do 59 let, jinak řečeno v tzv. produktivního věku.

#### Znění otázky č. 4: „Nejvyšší dosažené vzdělání“

Graf č. 5: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání v (%)



(Zdroj: Autor)

Otázka č. 4 se zabývá nejvyšším dosaženým vzděláním zaměstnanců. V zemědělském družstvu je nejvíce vedoucích pracovníků se středoškolským vzděláním (66,6 %). Dále jsou zde zastoupeni z řad nadřízených jedinci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním a to ve shodném počtu (16,7 %). Žádný z těchto pracovníků není zařazen do skupiny se základním vzděláním ani vyučením. Z grafu je patrné, že na vedoucích místech jsou lidé s dostatečnou kvalifikací a předpokládanými zkušenostmi.

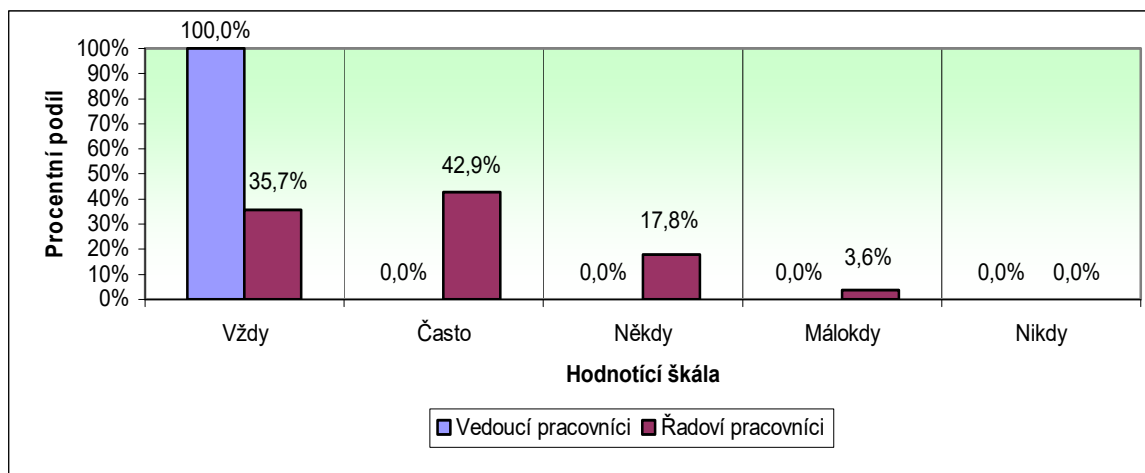
Většina dotázaných řadových pracovníků (82,2 %) je vyučena, neboť mnoho činností při zemědělské výrobě neklade tak vysoké nároky vzdělání. Shodný počet (7,1 %) podřízených osob má základní a středoškolského vzdělání a pouze zanedbatelný počet z nich má vzdělání vysokoškolské (3,6 %).

Podle výše uvedených údajů je možno říci, že vedení družstva je svěřeno kvalifikovanějším pracovníkům, co se týká vzdělání. V porovnání s podřízenými může do určité míry rozdílnost jejich vzdělání hrát významnou roli v kvalitě vzájemného dorozumívání.

#### 4.1.2.1.2. Informovanost

**Znění otázky č. 5:** „O pracovních úkolech jste informován(a)“

Graf č. 6: Frekvence instruování o pracovních úkolech



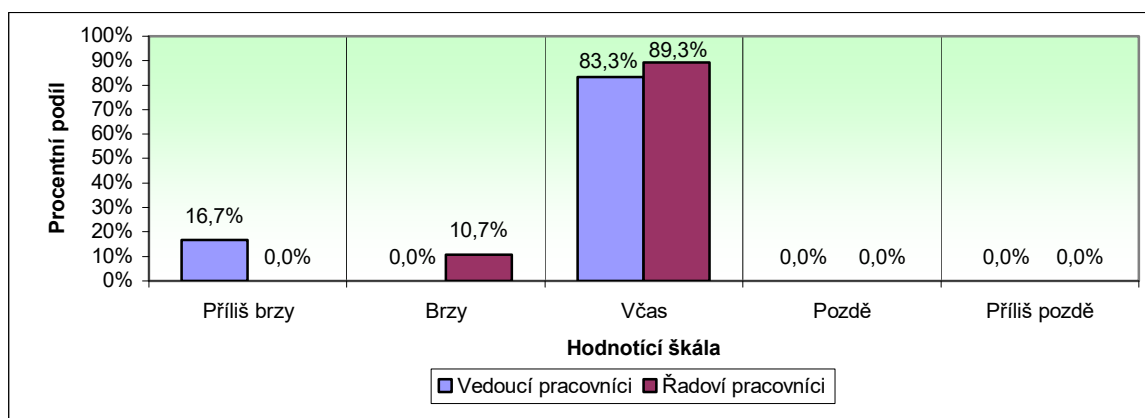
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 5 pojednává o frekvenci informovanosti. Jak ukázalo dotazníkové šetření, naprostá většina vedoucích pracovníků (100 %) je informována o svých pracovních úkolech vždy.

Naproti tomu u řadových pracovníků není míra přijatých informací, zaměřená přímo na pracovní úkoly tak jednoznačná. V převážné většině jsou podávány instrukce k úkolům často (42,9 %) a o něco méně (35,7 %) jich dostává potřebné informace vždy. Někteří podřízení (17,8 %) získává informace někdy a pouze část pracovníků (3,6 %) uvedlo, že jsou instruováni málokdy.

**Znění otázky č. 6:** „Potřebné informace pro svou práci dostáváte“

**Graf č. 7: Časová dostupnost pracovních informací**



(Zdroj: Autor)

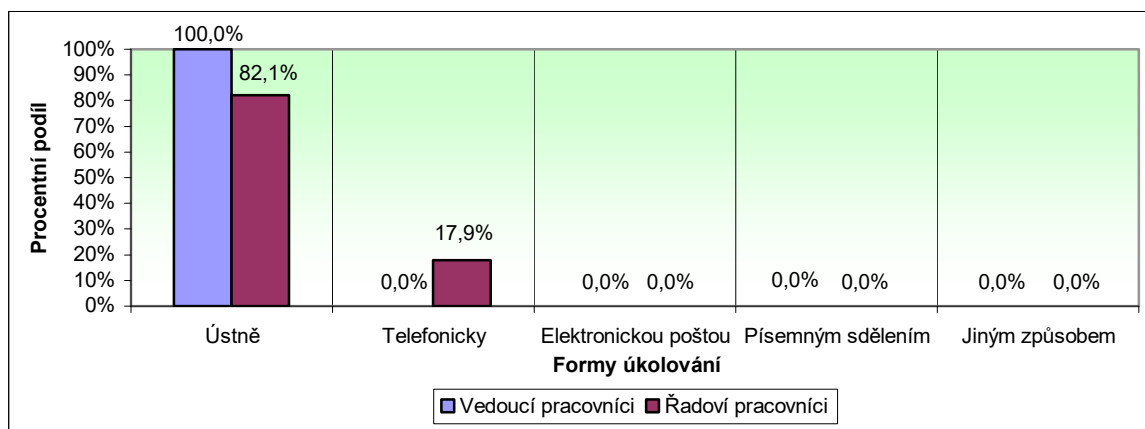
V otázce č. 6 se řeší časová dostupnost k potřebným informacím. Převážná většina vedoucích ( 83,3 %) ví o záležitostech týkajících se pracovních úkolů včas a ostatní jsou přesvědčeni (16,7 %), že instrukce k práci dostávají příliš brzy.

Dle řadových zaměstnanců se k nim dostanou pracovní informace včas (89,3 %) a jen 10,7 % si myslí, že jsou předávány příliš brzy.

Vedoucí a řadoví pracovníci se ve většině případů tedy shodují, že jsou o pracovních činnostech informováni včas, což je pro výměnu informací a pracovní výkonnost velice důležité.

**Znění otázky č. 7:** „Nejčastěji jsou Vám pracovní úkoly předávány“

**Graf č. 8: Nejčastější způsob předávání pracovních úkolů**



(Zdroj: Autor)

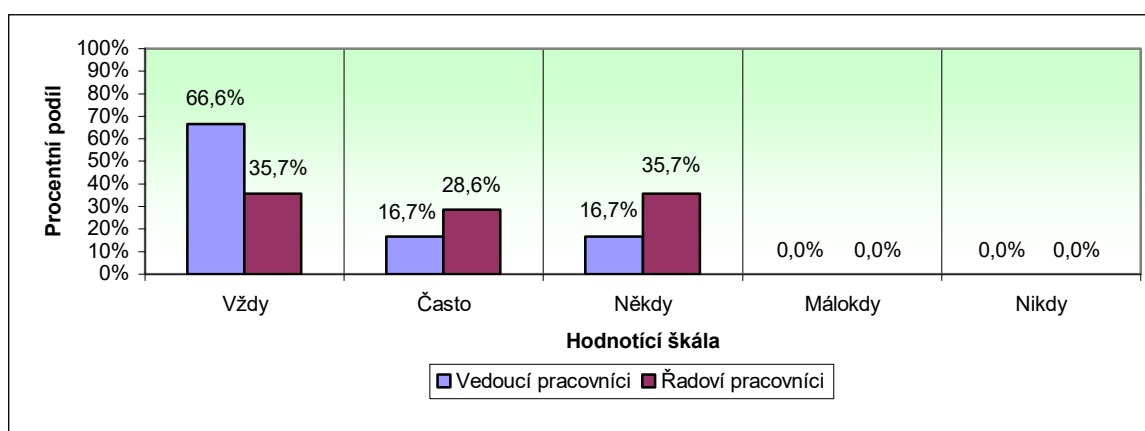


Obsah otázky č. 7 se zaměřuje na způsob předání pracovních úkolů. V rámci zemědělského družstva všichni vedoucí pracovníci přijímají úkoly pouze ústní formou (100 %).

Z grafu je zřejmé, že u většiny podřízených ( 82,1 %) je taktéž práce zadávána převážně ústně a pouze některým (17,9 %) jsou pracovní pokyny z důvodu operativnosti předány telefonicky.

**Znění otázky č. 8:** „Zadaný pracovní úkol je Vám dostatečně vysvětlen“

**Graf č. 9: Míra vysvětlení svěřeného pracovního úkolu**



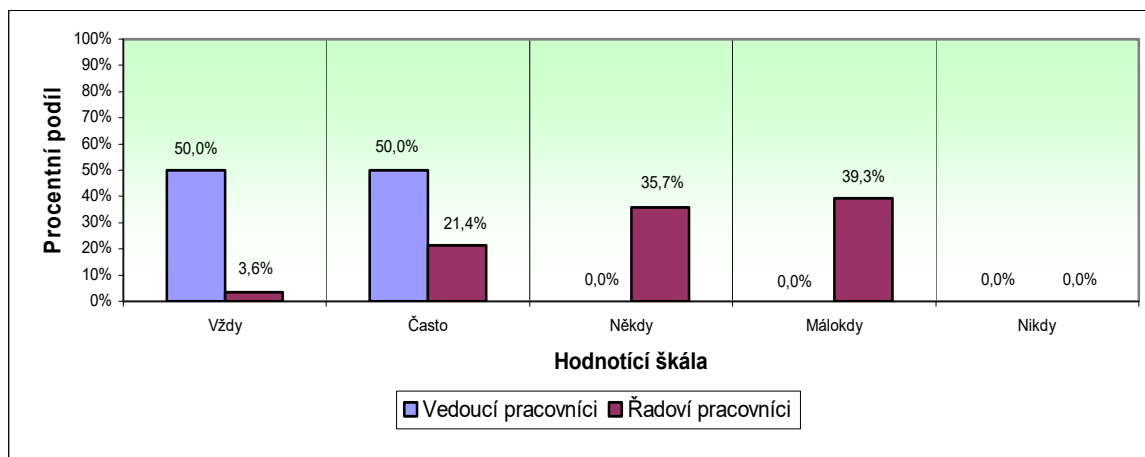
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 8 pojednává o tom, s jakou důkladností je zaměstnancům vysvětlován zadávaný pracovní úkol. Převážně většině vedoucích (66,6 %) je předaný úkol vysvětlen vždy. Ostatní vedoucí pracovníci poukazují na to, že patřičné vysvětlení ke své činnosti mají často anebo někdy a to v shodně uváděném počtu (16,7 %).

Největší a zároveň shodný počet (35,7 %) řadových pracovníků uvádí, že jsou jim při předávání instrukcí poskytnuty vysvětlující informace vždy nebo někdy. O něco méně podřízených (28,6 %) je přesvědčeno, že vysvětlení k pracovním úkolům dostávají často.

**Znění otázky č. 9:** „Informace o dění v družstvu a jeho budoucích cílech máte k dispozici“

**Graf č. 10: Dostupnost informací o vnitřním dění a budoucích cílech družstva**



(Zdroj: Autor)

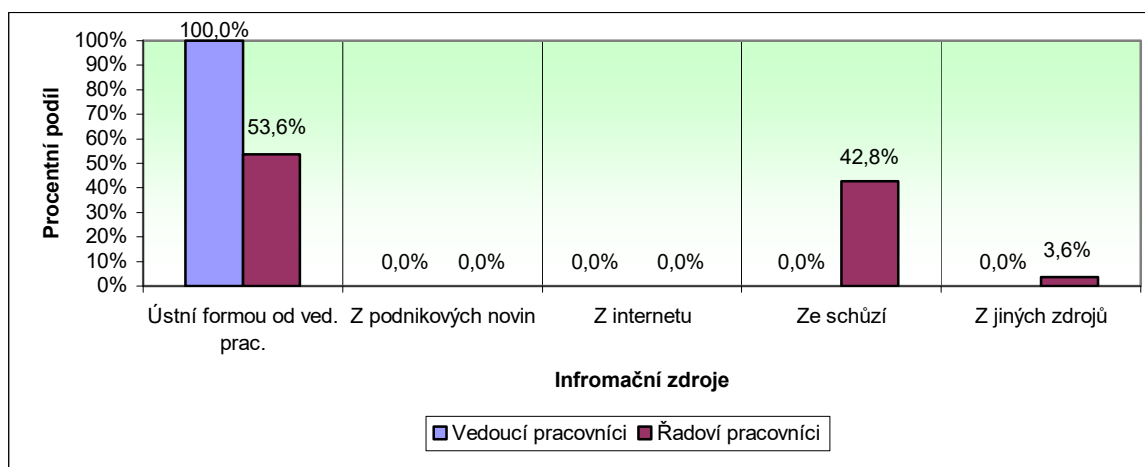
Předmětem otázky č. 9 je zjištění míry informovanosti o dění a budoucích cílech v rámci zemědělského družstva.

Pracovníci, jimž je svěřena vedoucí funkce vypověděli při dotazníkovém šetření, že o záležitostech týkajících se dění a cílů družstva, jsou někteří (50 %) informováni vždy a jiní (50 %) často.

Z pohledu řadových zaměstnanců není informovanost tohoto charakteru na ideální úrovni. Převážná většina (39,3 %) dostává informace v tomto směru málokdy, o něco méně (35,7 %) někdy a jen někteří (21,4 %) mají zato, že jsou poskytnuty často. Zanedbatelný počet podřízených (3,6 %) je informováno vždy.

**Znění otázky č. 10:** „Informace o aktuální situaci v družstvu získáváte“

**Graf č. 11: Nejčastější zdroj informací o aktuální situaci družstva**



(Zdroj: Autor)

Otázky č. 10 poukazuje na formu, kterou získávají zaměstnanci družstva aktuální informace o dění uvnitř podniku.

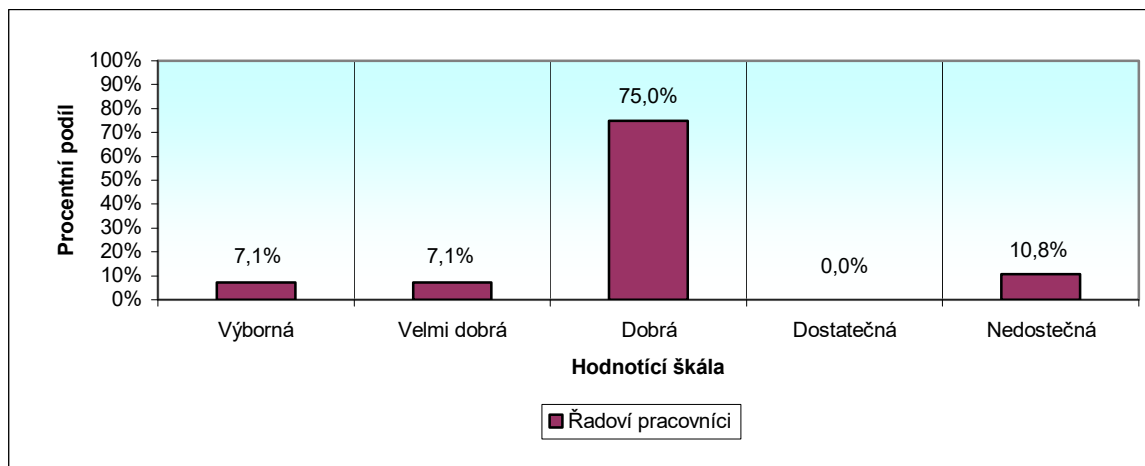
Podle grafu, získává naprostá většina vedoucích pracovníků (100 %) informace tohoto charakteru ústní formou od svého nadřízeného.

U většiny řadových pracovníků (53,6 %) převládá názor, že se situací v družstvu jsou seznamováni ústní formou od vedoucích a o něco méně (42,8 %) je obeznámeno prostřednictvím schůzí. Jen někteří (3,6 %) si obstarávají důležité informace o podnikovém dění z jiných zdrojů (od svých kolegů).

#### 4.1.2.1.3. Úroveň spolupráce

**Znění otázky č. 11:** „Spolupráce s nadřízeným(i) je“

**Graf č. 12: Kooperace s nadřízenými**



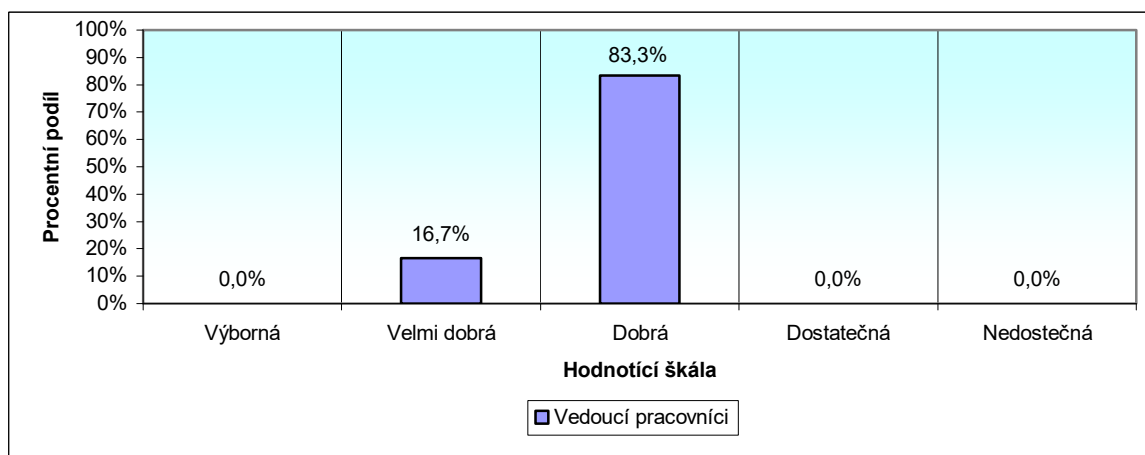
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 11 je zaměřena na hodnocení úrovně spolupráce s nadřízenými z pohledu řadových zaměstnanců.

Z mínění těchto pracovníků lze usoudit, že úroveň spolupráce s vedoucími (75 %) je dobrá a část pracovníků (10,7 %) spolupráci označuje za nedostatečnou. Procentuálně shodný počet (7,1 %) na ni pohlíží, že má výbornou a velmi dobrou úroveň.

**Znění otázky č. 12:** „Spolupráce s podřízeným(i) je“

**Graf č. 13: Součinnost s podřízenými**

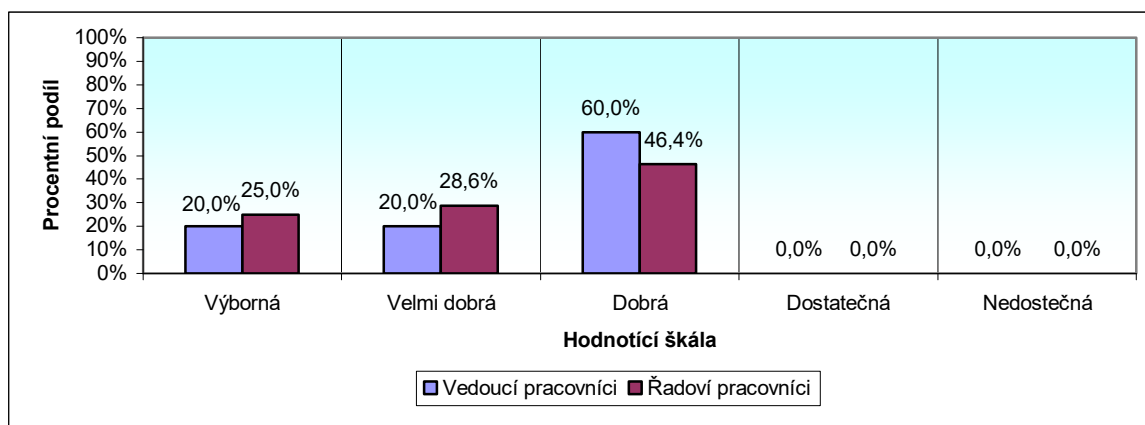


(Zdroj: Autor)

V otázce č. 12 hodnotili pouze vedoucí pracovníci úroveň spolupráce se svými podřízenými. Nejvíce respondentů (83,3 %) ji vnímá jako dobrou a jen několik (16,7 %) na ni nahlíží velmi dobře.

**Znění otázky č. 13: „Spolupráce s kolegy je“**

**Graf č. 14: Kolegiální spolupráce**



(Zdroj: Autor)

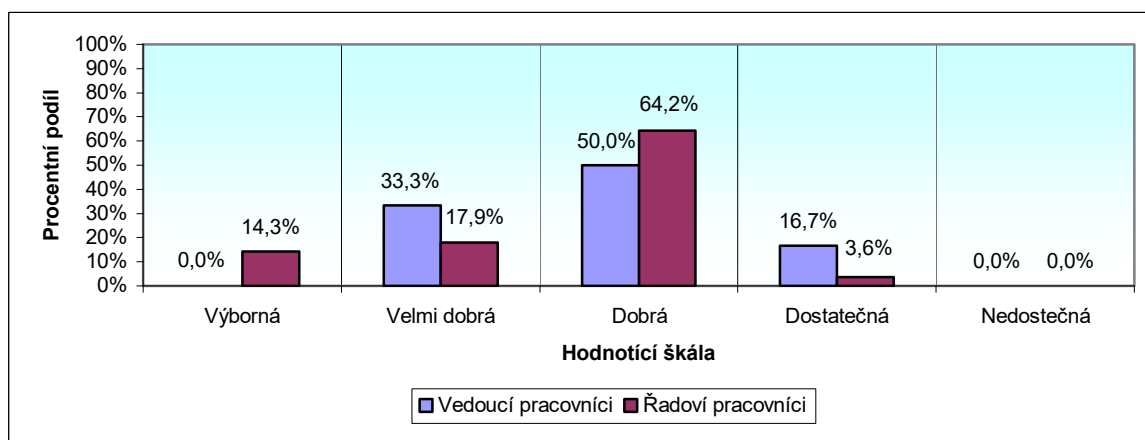
Otázka č. 13 zjišťuje, jakým způsobem zaměstnanci klasifikují spolupráci s kolegy na pracovišti.

Pouze jeden vedoucí na tuto otázku neodpověděl. Převážná část (60 %) z řad nadřízených uvádí, že s kolegy je spolupráce dobrá. Ostatní jsou přesvědčeni o její výborné a velmi dobré úrovni, což dle grafu potvrzuje procentuální shoda (20 %).

Ve skupině řadových zaměstnanců je kolegiální spolupráce považována většinou za dobrou (46,4 %) a podstatně méně pracovníků (28,6 %) ji označuje jako velmi dobrou. Nejméně podřízených (25 %) je se spoluprací spokojeno a označili ji za výbornou.

**Znění otázky č. 14:** „Celková úroveň komunikace na pracovišti je“

**Graf č. 15: Komunikační úroveň v rámci pracoviště**



(Zdroj: Autor)

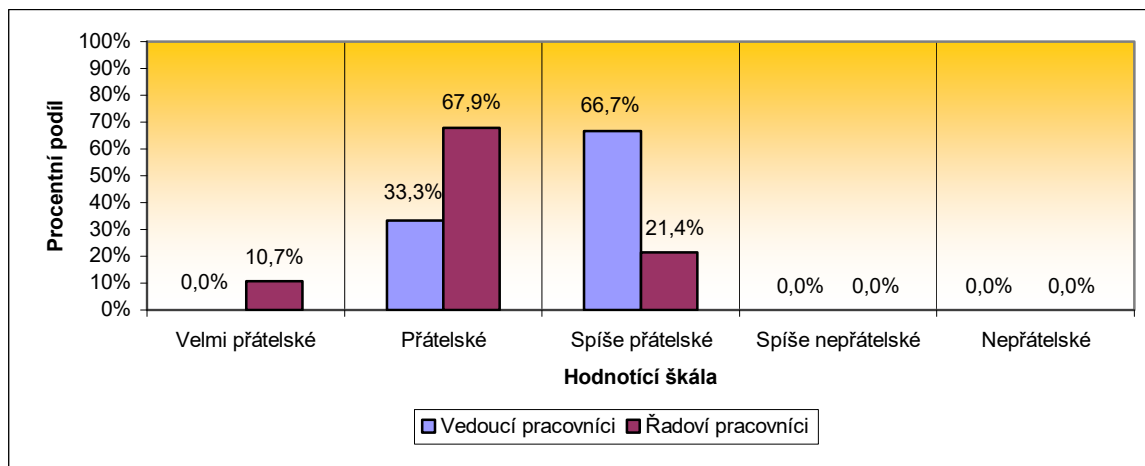
V otázce č. 14 je hodnocena celková úroveň komunikace v rámci pracoviště. Převážná většina pracovníků (50 %) ve vedoucím postavení poukazuje na dobrou úroveň komunikace na pracovišti. Určité části (33,3 %) z nich se zdá jako velmi dobrá a ostatními (16,7 %) je brána jako dostatečná, což není tak úplně příznivé.

Řadoví zaměstnanci vidí komunikační úroveň na pracovišti obdobně. Dle dotazníkového šetření se většina podřízených (64,2 %) shoduje na dobré úrovni pracovní komunikace, následuje hodnocení jako velmi dobrá (17,9 %) a někteří (14,3 %) ji vnímají jako výbornou. Naopak pouze za dostatečnou ji považuje minimum (3,6 %) z dotázaných.

#### 4.1.2.1.4. Vztahy

**Znění otázky č. 15:** „Na pracovišti převažují vztahy“

Graf č. 16: Pracovní vztahy



(Zdroj: Autor)

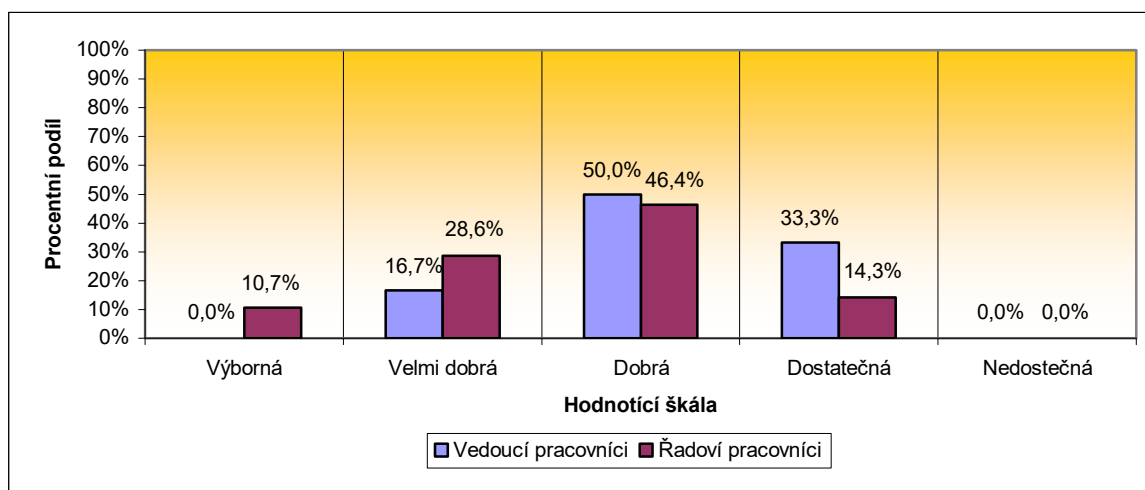
Mezilidských vztahy jsou jedním z důležitých faktorů ovlivňující kvalitu komunikace a proto se jimi zabývá otázka č. 15.

Z grafu je patrné, že dle většiny řídicích pracovníků ( 66,7 %) převládají na pracovišti spíše přátelské vztahy a podstatně méně vedoucích (33,3 %) je vnímá jako přátelské.

Většinovým názorem u podřízených (67,9 %) je, že na pracovišti převažují přátelské vztahy. Výrazně méně pracovníků (21,4 %) je chápe spíše přátelskými a jen někteří je vidí jako velmi přátelské (10,7 %).

**Znění otázky č. 16:** „Vzájemná důvěra na pracovišti je“

Graf č. 17: Pracovní důvěra



(Zdroj: Autor)

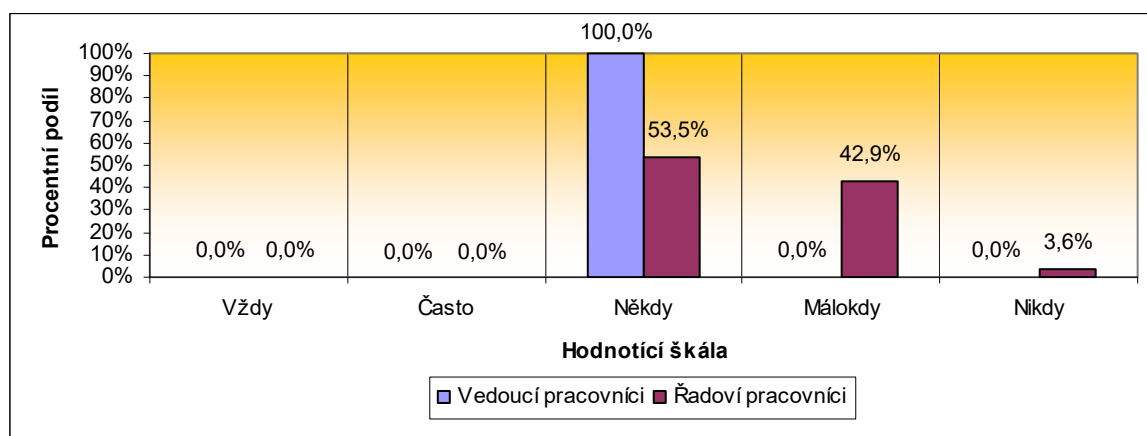
Otázka č. 16 ukazuje míru vzájemné důvěry v rámci pracoviště. Vedoucí pracovníci charakterizují důvěru na pracovišti většinou jako dobrou (50 %), ale dle některých je pouze dostatečná (33,3 %). Z celkového počtu všech dotázaných vedoucích jen menší část z nich (16,7 %) je přesvědčena o tom, že důvěru lze označit za velmi dobrou.

Pokud pohlédneme na vnímání důvěry řadovými zaměstnanci, pak ve většině případů (46,4 %) ji charakterizují jako dobrou a dosti významného procentuálního podílu (28,6 %) dosáhlo mínění, že je na velmi dobré úrovni. Dostatečnou důvěru vidí jen 14,3 % z řad podřízených a nejmenším počtem (10,7 %) je považována za výbornou.



### Znění otázky č. 17: „Na pracovišti se konflikty objevují“

Graf č. 18: Pracovní konflikty



(Zdroj: Autor)

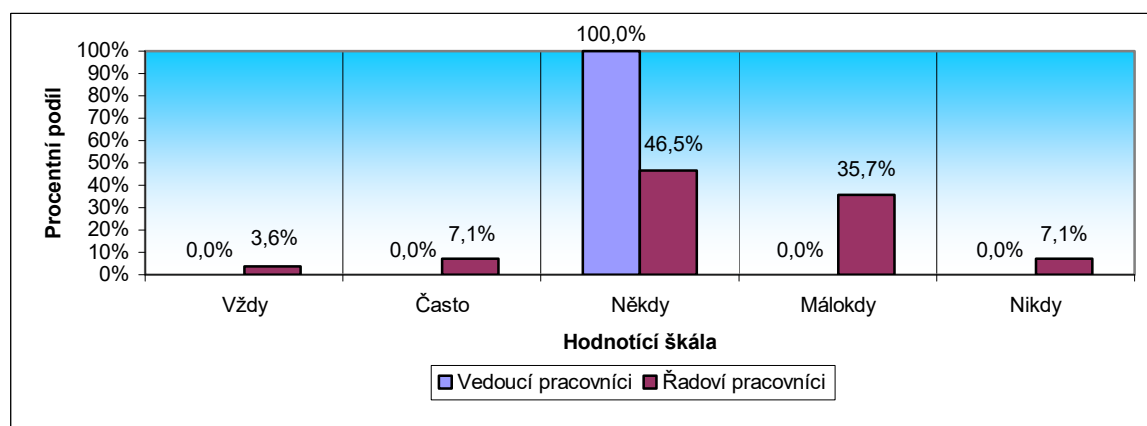
Otázka č. 17 zahrnuje intenzitu objevujících se konfliktů na pracovišti. Všichni vedoucí (100 %) se jednomyslně shodli, že se na pracovišti objevují pracovní konflikty někdy.

Řadoví pracovníci to nevidí tak jednoznačně jako jejich nadřízení a převládajícím pocitem (53,6 %) je, že se konflikty objevují někdy. Další dosti významný podíl (42,9 %) podřízených zaujímá postoj, že ke konfliktům dochází málokdy a zbývající část (3,6 %) tvrdí, že se nikdy nevyskytují.

#### 4.1.2.1.5. Zpětná vazba

### Znění otázky č. 18: „Pokud je nadřízený spokojen s Vaší prací, informuje Vás o tom“

Graf č. 19: Informovanost o spokojenosti s provedenou prací



(Zdroj: Autor)

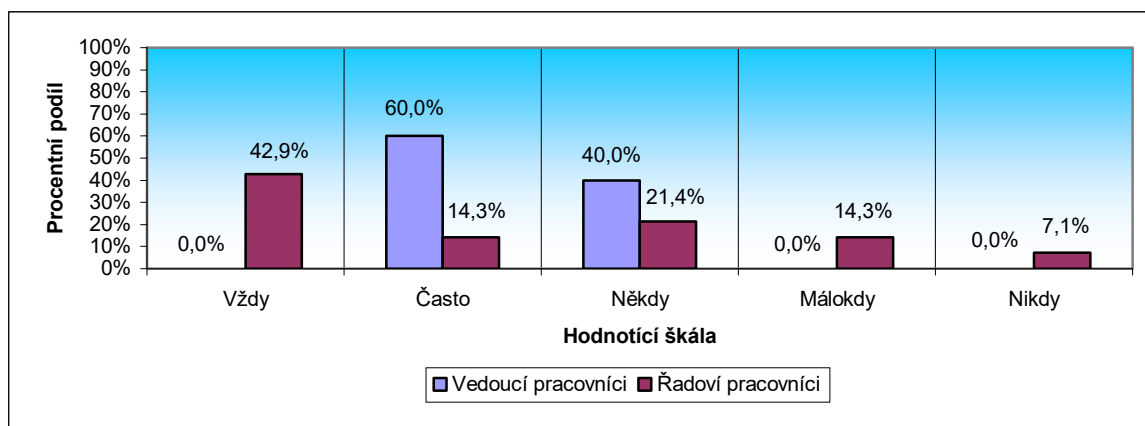
V otázce č. 18 je zachycena situace týkající se spokojenosti s provedenou prací. Konkrétně jestliže je nadřízený spokojen s prací svých podřízených, tak s jakou frekvencí je o tom informuje.

Na tuto otázku z řad vedoucích pracovníků neodpověděl pouze jeden pracovník. Všichni vedoucí (100 %) jsou přesvědčeni, že od svého nadřízeného jsou pochváleni pouze někdy.

Řadoví zaměstnanci jsou o něco méně informováni o spokojenosti za vykonanou práci, než jejich nadřízení. Ponejvíce pracovníků (46,5 %) je instruováno někdy a o něco méně (35,7 %) obdrží pochvalu málokdy. Shodný počet dotázaných (7,1 %) poukazuje na to, že jsou jim informace tohoto charakteru poskytovány často a také nikdy. K nepatrnému počtu podřízených je chvála směřována vždy (3,6 %).

**Znění otázky č. 19:** „Je-li nadřízený nespokojen s Vaší prací, informuje Vás o tom“

**Graf č. 20: Informovanost o nespokojenosti s provedenou prací**



(Zdroj: Autor)

Účelem otázky č. 19 je zjištění, v jaké frekvenci jsou pracovníci osloveni, když je nadřízený nespokojen s jimi vykonanou prací.

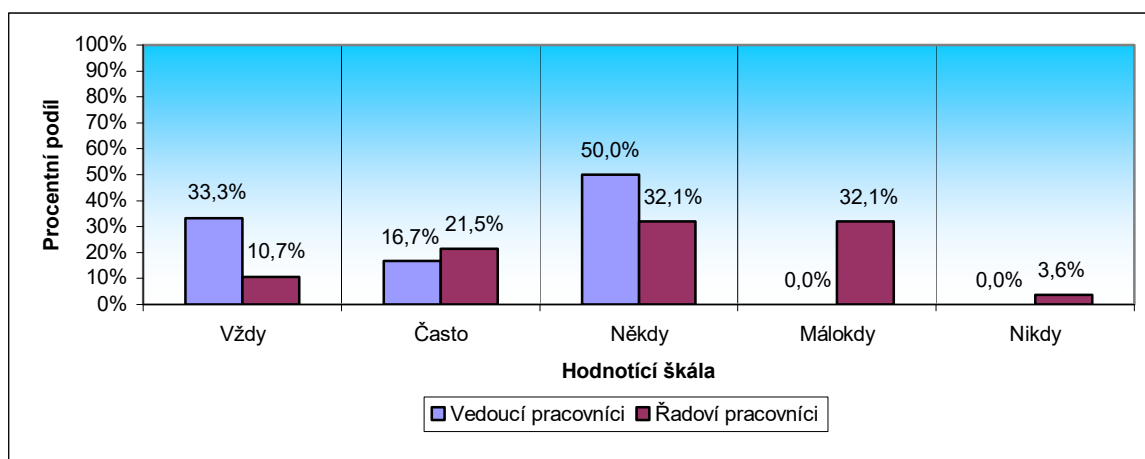
Pouze jeden vedoucí pracovník nevedl svou odpověď v souvislosti s touto otázkou. Většina pracovníků (60 %), jež jsou ve vedoucích pozicích, získávají informace o nespokojenosti s provedeným úkolem často a ostatní (40 %) jen někdy.

Je-li nadřízený nespokojen s prací svých podřízených, dle většiny řadových zaměstnanců (42,9 %) jsou o tom informováni vždy a pouze určitá část (21,4 %) někdy. O něco méně pracovníkům je nespokojenost oznámena často a málokdy, přičemž v obou

případech dochází k procentuální shodě (14,3 %). Nejméně podřízených (7,1 %) uvádí, že jim nikdy není sděleno, když jsou nadřízení nespokojeni s jejich provedením práce.

**Znění otázky č. 20:** „Pokud máte návrhy, jak zlepšit svou práci, upozorňujete na ně“

**Graf č. 21: Frekvence upozornění na pracovní zlepšení**



(Zdroj: Autor)

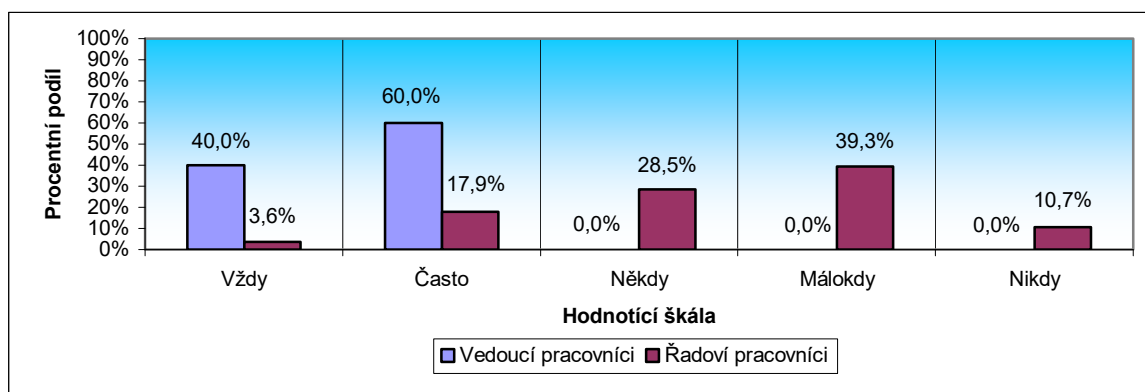
V otázce č. 20 je naznačeno, pokud mají pracovníci návrhy jak zlepšit svou práci, tak s jakou četností na ně upozorňují.

Většina vedoucích pracovníků (50 %) podává zlepšující návrhy práce někdy a někteří (33,3 %) vždy. Zbývající počet vedoucích (16,7 %) připomíná často, jak zefektivnit provádění zadaných pracovních úkolů.

Nejvyšší a zároveň shodný počet zaměstnanců (32,1 %) z řad podřízených upozorňuje někdy a málokdy na to, jak lépe provádět svěřenou pracovní činnost. Určitá část (21,5 %) se o zlepšení zmiňuje často a několik pracovníků (10,7 %) vždy. Nikdy je však nesdělují pouze poměrné procento z celkového počtu všech podřízených (3,6 %).

**Znění otázky č. 21:** „Návrhy ke zlepšení organizace práce jsou přijímány“

**Graf č. 22: Četnost příjmu návrhů zlepšující organizaci práce**



(Zdroj: Autor)

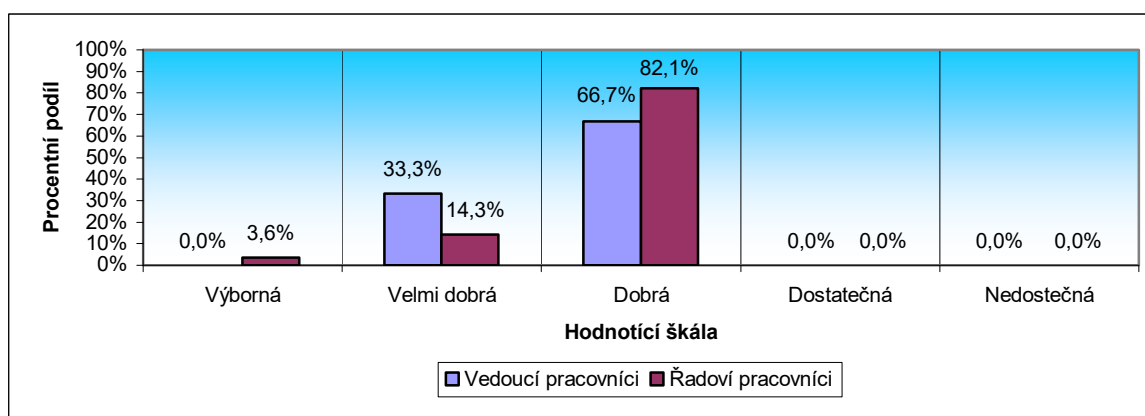
Otázka č. 21 pojednává o tom, s jakou frekvencí jsou přijímány návrhy pro zefektivnění práce.

Pouze jeden vedoucí pracovník na otázku neodpověděl a většina je přesvědčena (60 %), že jsou jejich připomínky ke zlepšení práce přijímány často. Dle ostatních jsou akceptovány vždy (40 %).

Z pohledu řadových pracovníků je situace trochu jiná. Od převážné většiny (39,3 %) jsou připomínky brány na vědomí málokdy a o něco méně jich (28,5 %) odpovědělo že někdy. Podle některých (17,9 %) jsou přijímány často, ale objevili se i odpovědi (10,7 %) že nikdy. Vždy jsou přijímány pouze od malého počtu podřízených (3,6 %).

**Znění otázky č. 22:** „Úroveň organizace práce je“

**Graf č. 23: Kvalita organizace práce**



(Zdroj: Autor)

Otázka č. 22 zaznamenává vnímání úrovně organizace práce z pohledu vedoucích a řadových zaměstnanců.

Jak je z grafu patrné, většina řídicích pracovníků (66,7 %) ji charakterizuje jako dobrou a dle mínění ostatních (33,3 %) je na velmi dobré úrovni.

Mezi řadovými pracovníky (82,1 %) převládá názor, že je práce organizována dobře. Značně méně podřízených (14,3 %) ji označuje jako velmi dobrou a za výbornou ji pokládá pouze několik pracovníků (3,6 %) jež jsou s ní spokojeni.

#### **4.1.2.2. Výsledky dotazování**

##### **Obecná část**

V zemědělském družstvu pracují převážně muži, protože zemědělská výroba ve většině případů vyžaduje větší nároky na fyzickou práci, která je pro ženy méně vhodná.

Převažující počet řadových pracovníků nad vedoucími je na optimální úrovni a ideální nejen pro řízení, kontrolu ale i fungování družstva jako takového.

Pokud pohlédneme na věkové kategorie, tak nejvíce nadřízených je ve věku od 40 do 49 a 50 až 59 let z čehož lze tedy předpokládat, že na vedoucích pozicích působí věkově a profesně zkušenější jedinci. U řadových pracovníků je taktéž nejčastější věkové zastoupení od 40 do 49 a 50 až 59 let. Můžeme tedy říci, že převážná část všech zaměstnanců družstva je v produktivním věku, což je pro výkonnost firmy velice důležité. Jak již zaznělo, nejvíce vedoucích i řadových pracovníků je ve stejné věkové kategorii z čehož je možno konstatovat, že věk nebude mezi nimi významnou komunikační překážkou.

Co se týče úrovně vzdělání, tak nejvíce zaměstnanců ve vedoucím postavení má středoškolské vzdělání a většina pracovníků z řad podřízených je vyučeno. Vedení družstva je tedy svěřeno osobnostem, jež mají pro tuto činnost dostatečnou kvalifikaci, což je rozhodně výhodou, ale do určité míry zde může komunikační problémy způsobovat právě rozdílnost vzdělání nadřízených a podřízených pracovníků.

##### **Informovanost**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že informovanost vedoucích pracovníků je ve všech směrech na dobré úrovni, ale u řadových zaměstnanců tomu tak bohužel není. Pracovní úkoly jim nejsou vždy zadány ani vysvětleny, jako je tomu u vedoucích, a proto by měli být o své činnosti daleko lépe a častěji informováni, než je tomu doposud.

Nevyhovuje také stav dostupnosti informací o dění a budoucích cílech družstva pro řadové zaměstnance, kdy převážná část z nich má jen omezené množství těchto informací, což může být do určité míry ovlivněno tím, že většinou jsou informováni ústně od svého nadřízeného nebo ze schůzí. Nedostatečná informovanost může mít vliv nejen na úroveň kvality práce, ale také na důvěru podřízených ve své nadřízené pracovníky.

### **Úroveň spolupráce**

Řadovým pracovníkům se s vedoucími spolupracuje většinou dobře a obdobně to takto vnímají i v opačném směru jejich nadřízení. Kolegiální spolupráce mezi řadovými zaměstnanci je hodnocena o něco lépe než je tomu v případě pracovníků, kteří jsou ve vedení družstva, ale i tak ji obě skupiny z převážně vidí také jen jako dobrou.

Protože má kooperace vliv na úroveň komunikace jako takové, proto do této kategorie byla zařazena otázka, kde respondenti hodnotí úroveň komunikace v rámci pracoviště. I když je nejčastěji jak podřízenými tak nadřízenými považována jako dobrá i v této situaci je ohodnocení pracovníky z řad podřízených daleko příznivější.

Z celkového pohledu je tedy spolupráce i komunikace v družstvu pouze dobrá a tudíž se otvírá prostor pro určité zlepšení tohoto stavu.

### **Vztahy**

Mezi řadovými pracovníky převládají přátelské vztahy, vzájemná důvěra je na dobré úrovni a frekvence výskytu konfliktů na pracovišti je přijatelná. U vedoucích pracovníků jsou však pracovní vztahy vnímány jako spíše přátelské, vzájemně si méně důvěřují a konflikty se u nich objevují o něco častěji, než u jejich podřízených.

Z celkového pohledu je možno konstatovat, že mezi podřízenými ve srovnání s jejich nadřízenými panují příznivější mezilidské vztahy.

### **Zpětná vazba**

Vedoucí i řadoví zaměstnanci jsou v souvislosti s vykonanou prací častěji informováni o nespokojenosti než spokojenosti, což může omezovat pracovní motivaci a také vztahy podřízených vůči svým nadřízeným. Návrhy pro zlepšení práce nejsou podřízenými podávány tak často, protože jsou málokdy vedením akceptovány, ale v případě předkládání návrhů vedoucími pracovníky je situace trochu jiná a to že jsou poskytovány a přijímány velice často.

Úroveň organizace práce je vedením hodnocena o něco lépe než řadovými zaměstnanci, ale i tak se většina všech zaměstnanců shoduje, že je dobrá a tudíž by jistě mohla být vykonávána podstatně lépe.

### **4.1.3. Celkové výsledky z provedených šetření**

Pozorování naznačilo a následný dotazníkový výzkum ukázal, že v rámci tohoto družstva je klíčovým problémem, nízká míra vzájemné důvěry, a to hlavně mezi vedoucími pracovníky. Tento jev pak mezi nimi negativním způsobem ovlivňuje kolegiální spolupráci, mezilidské vztahy na pracovišti, úroveň a kvalitu komunikování. Tím pádem se zvyšuje také četnost konfliktních situací, které se mezi výkonnými pracovníky objevují daleko častěji, než je tomu u jejich podřízených.

Lze předpokládat, že pravděpodobně není v tomto případě věk či vzdělání hlavní příčinou, ale spíše se zde projevují určité osobnostní rozdíly některých zaměstnanců, jež mají právě rozhodovací pravomoc.

Také důvěra podřízených vůči svým nadřízeným není zcela na ideální úrovni a mohla by být v tomto směru podniknuta určitá opatření, která by vedla ke zlepšení současné situace. Patříčný vliv na to má autokratický styl vedení, jež nadřízení uplatňují vůči svým podřízeným. Obecně nejcharakterističtějšími rysy tohoto stylu je z pohledu komunikace, velmi nízká míra informovanosti a převážně jednosměrná komunikace téměř bez zpětné vazby.

Právě tyto znaky naplňuje jednání pracovníků působících na vedoucích pozicích. Běžní zaměstnanci nejsou vždy informováni o pracovních úkolech a navíc se jim vysvětlení k těmto úkolům dostává méně často, než by bylo potřebné. Závažným nedostatkem je taktéž zjištění, že podřízení nemají dostatečné množství informací ohledně vnitřního dění a budoucích cílech družstva. A to nejen omezuje již zmíněnou důvěru řadových pracovníků ve své nadřízené, ale též znesnadňuje komunikování v obou směrech a v konečném důsledku podnikové řízení jako takové.

Jakousi příčinnou souvislost nedokonalé informovanosti ohledně vnitropodnikového dění, je možno postřehnout i v tom, že vedoucí instruuji řadové pracovníky o vnitřním dění převážně osobně ústní formou, čímž se otevírá dosti široký prostor pro zkreslení či omezení rozsahu důležitých sdělení. Schůze jsou dalším zdrojem odkud zaměstnanci čerpají tyto informace. Také v tomto případě je informovanost významně omezována,

poněvadž jsou pořádány pouze jedenkrát ročně a to lze považovat za krajně nevyhovující. Nepatrně lepší přístup k informacím mají zaměstnanci, kteří nejen v družstvu pracují, ale zároveň jsou jeho členy, jelikož se navíc mohou účastnit členských schůzí. Otázkou však zůstává, zda i tam je poskytováno dostatečné množství informací.

Pokud pohlédneme na úroveň zpětné vazby, pak rovněž zjistíme neuspokojivé výsledky. Běžní zaměstnanci jen málokdy upozorňují nadřízené na návrhy, které by zefektivňovaly pracovní činnost, protože je vedoucí jen málokdy přijímají. Za zmínku stojí také to, že jsou podřízení daleko častěji seznámeni s nespokojeností svých nadřízených, než uznáním dobře odvedené práce. Důsledkem toho se vytváří prostředí, v němž jsou zaměstnanci méně motivováni k práci a klesá tím celková podniková výkonnost.

Z celkového pohledu můžeme říci, že komunikace a její důležité prvky nejsou zcela na vyhovující úrovni a jistě by prospěla patričná opatření, jež by napomohla k jejímu ozdravení.

## **4.2. Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku - charakteristika**

Jednota - spotřební družstvo Vimperk je firma s dlouholetou tradicí v oblasti obchodu a služeb. Byla založena usnesením valné hromady ze dne 25. 11. 1956 a v roce 1992 prošlo nucenou, ale za to úspěšnou transformací. Sídlem tohoto podnikatelského subjektu je město Vimperk ulice 1. máje 200. Zde se nachází ústředí družstva, které koordinuje činnost všech čtyřiceti pěti provozoven, jež družstvo vlastní a díky nim, může uskutečňovat veškeré své podnikatelské záměry. Provozovny družstva jsou rozmístěny v regionu Vimperska a Prachaticka. Pro názornost je jejich umístění zobrazeno na obrázku č. 8. Některé prodejny jsou zařazeny do obchodních řetězců TEMPO, TIP a TUTY. Ostatní nezařazené jsou pod jednotným názvem KAČENKA. Mezi klíčové podnikatelské aktivity tohoto družstva patří široká nabídka veškerého potravinářského zboží, textilu a oděvů, domácích potřeb, drogerie, nábytku, květinářského sortimentu, kancelářských potřeb a hraček.

To že je tato firma velice významná pro výše zmíněný region dokládá i to, že se svým celkovým počtem 199 zaměstnanců, dosahuje ročního obratu kolem 400 miliónů korun českých. Svou stabilitu a sílu dokládá svou, po několik desetiletí trvající existencí. Cílem a radostí pro JEDNOTU je trvale se vracející spokojený zákazník. Tento cíl je jedním z důležitých prvků, ovlivňující úroveň komunikace uvnitř podniku.



Obr. č. 8: Mapa rozmístění provozoven



(Zdroj: [www.jednotavimperk.cz](http://www.jednotavimperk.cz))

## 4.2.1. Kvalitativní výzkum

### 4.2.1.1. Podnikové dokumenty

Obdobným způsobem, jako u prvního subjektu zkoumání, bylo na základě studia některých firemních dokumentů sestaven komunikační model (viz příloha č. 3), který ukazuje směr toku informací mezi jednotlivými orgány družstva a zároveň jeho důležitými součástmi. Tento model zachycuje množství osob, účastnících se větší či menší mírou na existenci a prosperitě družstva. Členská základna čítá celkem 390 členů, představenstvo 9 členů, kontrolní komise 5 členů a posledními pro družstvo velice významnými součástmi jsou ústředí a provozovny (sít' provozoven).

Kvalitní funkčnost a dobrá úroveň vzájemné komunikace převážně u těchto dvou posledních prvků podstatným způsobem ovlivňuje existenci a prosperitu družstva jako celku. Proto zjišťování komunikace mezi pracovníky je postaveno na jejich úrovni.

Jak již několikrát zaznělo, tento podnikatelský subjekt vlastní celkem čtyřicet pět provozoven a v úhrnném počtu zaměstnává 199 lidí včetně pracovníků ústředí. Kvůli tak velkému množství pracujících bylo zapotřebí v rámci spotřebního družstva vytvořit

dostatečně reprezentativní výběrový soubor, jímž bylo pro tyto účely vybráno ústředí a jedna provozovna (podle interní dokumentace označovaná číslem 068). Velikost vzorku spotřebního družstva tedy čítá celkově 35 pracovníků.

Dle dostupných informací byla též sestavena organizační struktura (viz příloha č. 4).

#### **4.2.1.2. Pozorování**

Stejně tak jako u zemědělského družstva je třeba uvést základní podmínky vztahující se ke způsobu pozorování ve spotřebním družstvu. Pozorování proběhlo na třech vymezených úrovních, jimiž jsou:

- vedoucí pracovníci a vedoucí pracovníci
- řadoví pracovníci a řadoví pracovníci
- vedoucí pracovníci a řadoví pracovníci

Protože se tento subjekt svou velikostí a úrovní řízení liší od zemědělského družstva, proto časové úseky, kdy bylo šetření provedeno, nejsou pro vymezené úrovně jednotné. V rámci první úrovně proběhlo ve dnech 8. 8. 2005 a 13. 2. 2006 vždy od 8:00 do 10:30 z důvodu konání porady vedení a pro druhou a třetí úroveň byly zvoleny dny 2. 9. 2005 a 13. 1. 2006 od 6:45 do 7:30 (v provozovně) a od 7:30 do 9:30 (v kancelářských prostorách). V průběhu těchto stanovených časů je totiž četnost osobních kontaktů všech pracovníků nejvyšší.

Způsob pozorování byl rovněž zajištěn přímou účastí během kontaktů pracovníků a předmětem pozorování bylo (obdobně jako v zemědělském družstvu) sledování vzdáleností, které mezi sebou osoby udržují při vzájemné komunikaci. Dále způsoby používání gest (pohyby rukou), pozice těla komunikujících a v neposlední řadě intenzita očních kontaktů.

##### **4.2.1.2.1. Vedoucí pracovníci**

Pozorování v rámci této skupiny bylo možné provést pouze na konajících se poradách vedení. Tyto porady jsou pořádány pravidelně v intervalech čtrnácti dnů a účastní se jich většinou vedoucí pracovníci ústředí družstva. Ostatní zaměstnanci s výkonnými

pravomocemi při vzájemné komunikaci a předávání důležitých informací uplatňují obvykle písemnou formu sdělení.

V rámci těchto porad jsou projednávány veškeré otázky týkající se provozu, majetkových záležitostí ale i budoucího rozvoje družstva. Vyhodnocuje se zde též úspěšnost naplnění úkolů a cílů, jež byly projednávány a zadány jednotlivým účastníkům na předchozích poradách.

Vymezené projevy chování nebyly pozorovány pouze při stání, jako tomu bylo u vedoucích pracovníků zemědělského družstva, ale také při sezení. Vždy před začátkem porady je poskytnut dostatečný prostor pro neformální komunikaci, než se přistoupí k samotnému řešení důležitých pracovních úkolů. Tím je odstraněna řada komunikačních bariér a dochází též k celkovému uvolnění pracovní atmosféry.

Vedoucí pracovníci sedí rovnoměrně rozmístěni po obou stranách jednacího stolu co nejbližší předsedovi družstva, který je vždy umístěn v čele. Mezi jednotlivými pracovníky se interpersonální vzdálenosti pohybují při sezení kolem 0,5 m a pokud spolu hovoří ve stoje, jejich vzdálenosti jsou v rozmezí 1 až 1,5 m. Pozice těl při stání je obvykle čelní a jakmile sedí, využívají spíše bočních pozic. V okamžiku hovoru je vždy sdělení doprovázeno pohyby rukou, jež směřují k ostatním účastníkům, nikoliv k osobě mluvčího. Při sezení má většina pracovníků své ruce volně položené na stole a jen někteří si pohrávají s různými předměty, které mají zrovna k dispozici nebo ruce úplně schovávají.

I přesto můžeme říci, že jsou zde patřičné signály vzájemné otevřenost a přátelského prostředí.

Úroveň očního kontakt je mezi těmito zaměstnanci příznivá. Pohledy při sezení i stání nejčastěji směřují přímo od mluvčího k příjemci a naopak. Jen ojediněle jsou přerušovány nebo dokonce odvraceny do stran.

Ať hovoří kdokoli během porady, nikdy není ostatními přerušován a každý čeká na ukončení celého sdělení. Jakmile jej mluvčí dokončí, je poskytnut prostor pro připomínky či návrhy ostatních. V souvislosti s tím, hovoříme o tzv. aktivním naslouchání, jež je velmi důležité pro efektivní komunikaci.

Za zmínku stojí také zjištění, že všichni vedoucí kladou velký důraz na hledání společných řešení problémů a týmovou práci. Proto má každý účastník možnost sdělit svůj názor, který je i ostatními přijímán a respektován. Vedení uplatňuje demokratický styl řízení, který podporuje vzájemnou důvěru a fungování zpětné vazby.

#### **4.2.1.2.2. Řadoví pracovníci**

V pořadí druhou skupinou určenou pro pozorování jsou řadoví pracovníci. Šetření proběhlo na dvou místech, jimiž jsou ústředí a vybraná provozovna.

Interpersonální vzdálenosti, jež tito pracovníci při hovoru (v pozici ve stoje) mezi sebou udržují se obvykle pohybují v rozmezí od 1 do 1,5 m. Při sezení jsou vzdálenosti mnohem kratší. To může určitým způsobem naznačovat příznivé mezilidské vztahy.

Pokud pohlédneme na pozice těl, které tyto osoby vůči sobě obvykle zaujímají, pak se ve většině pozorovaných situacích jedná spíše o boční než čelní polohu. Je třeba zdůraznit, že ať jsou pozice těl u této skupiny jakékoliv (boční nebo čelní), vždy komunikátor doprovází svá sdělení aktivním očním kontaktem směřovaným ke svému příjemci. Ten většinou mluvčímu nevstupuje do řeči, naslouchá a pohledem sleduje jeho výklad (případně gesta) nikoliv, co se děje v okolním v prostoru.

Součástí předávaných informací jsou velmi často také pohyby rukou (dlaní), které obvykle směřují podobně jako u vedoucích pracovníků spíše od komunikátora k příjemci než směrem opačným.

#### **4.2.1.2.3. Vedoucí a řadoví pracovníci**

Pro jakýkoli podnik či firmu je klíčovým prvkem existence příznivá úroveň vnitropodnikové komunikace. V rámci spotřebního družstva bylo též velice důležité pozorování komunikačních projevů vedoucích vůči řadovým pracovníkům.

Při zadávání pracovních úkolů či poskytování různých informací jsou osobní vzdálenosti ve většině případů kolem 1,5 m. Co se týče pozic těl, tak vedoucí a řadoví pracovníci převážně využívají přímých pozic (tváří v tvář), ale v ojedinělých případech vůči sobě zaujímají i boční pozice.

Jestliže hovoří nadřízený, pak je vůči němu směřován oční kontakt podřízeného a pokud nastane situace opačná, tak nadřízený je tím, kdo sleduje a naslouchá. Žádná ze zúčastněných stran neodvrací pohled směrem dolů a ani během hovoru tento oční kontakt nepřerušuje. Tyto projevy symbolizují oboustrannou důvěru vedoucích i podřízených pracovníků.

Vedoucí také velmi často používají v průběhu hovoru gestikulaci rukou. Tato gesta vycházejí směrem od jejich osoby k podřízeným, což naznačuje otevřenost a nezastírání důležitých informací. Podřízení vůči vedoucím pracovníkům taktéž využívají pro svá sdělení doprovodných gest, ale jejich intenzita je o trochu nižší. To může být způsobeno

například jejich rozdílným hierarchickým postavením. Vedoucí pracovníci jsou otevřeni návrhům svých podřízených a v rámci celého družstva je uplatňován demokratický styl vedení, jež umožňuje dostatečné množství informací.

#### **4.2.1.3. Zjištění**

Na základě sledovaných komunikačních projevů nebyly zjištěny žádné podstatné nedostatky, které by bránily efektivnímu komunikování a doplněním o rozhovory s několika pracovníky lze tedy říci, že v rámci tohoto družstva je na příznivé úrovni:

- vzájemná důvěra mezi vedoucími pracovníky (jen někteří naznačili, že tomu tak není)
- vzájemná důvěra mezi řadovými pracovníky
- informovanost o dění v družstvu vůči všem pracovníkům
- organizace práce
- podpora týmové práce na všech úrovních řízení
- obousměrné komunikace

#### **4.2.2. Kvantitativní výzkum**

##### **4.2.2.1. Písemné dotazování**

V rámci spotřebního družstva bylo taktéž provedeno písemné dotazování, jež proběhlo dne 27. února 2006 a zúčastnilo se jej 32 respondentů z celkového počtu 35 vybraných pracovníků družstva.

Důvodem neúčasti 3 osob byla v jednom případě mateřská dovolená a ve dvou případech zaměstnanci odmítli vyplnit předložený dotazník.

Předání a vybrání dotazníků bylo též provedeno osobně, a proto se podařilo dosáhnout jejich 100 % návratnosti.

Otázky v dotazníku jsou rovněž, jako u zemědělského družstva setříděny do pěti kategorií. Většina odpovědí má uzavřenou formu, pouze ve dvou otázkách č. 7 a 10 jsou odpovědi otevřené.

Dotazník (viz příloha č. 5) obsahuje tyto kategorie:

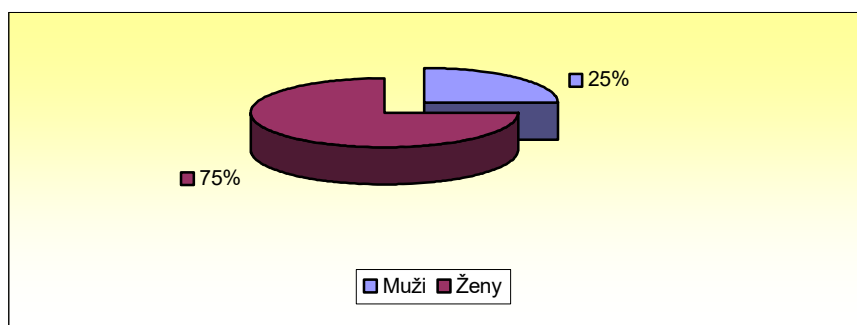
- obecnou část
- informovanost
- úroveň spolupráce
- vztahy
- zpětnou vazbu

Zjištěné výsledky jsou taktéž zpracovány pomocí programu Microsoft Word a Excel. Jejich první část se skládá z úplného znění otázky (z dotazníku) a až poté následuje příslušný graf (označen pořadovým číslem) se stručným popisem. Veškerá další hodnocení doprovází slovní komentář (postupováno je naprosto stejným způsobem, jako v případě zemědělského družstva).

#### 4.2.2.1.1. Obecná část

**Znění otázky č. 1:** „Pohlaví“

Graf č. 24: **Struktura respondentů podle pohlaví v (%)**

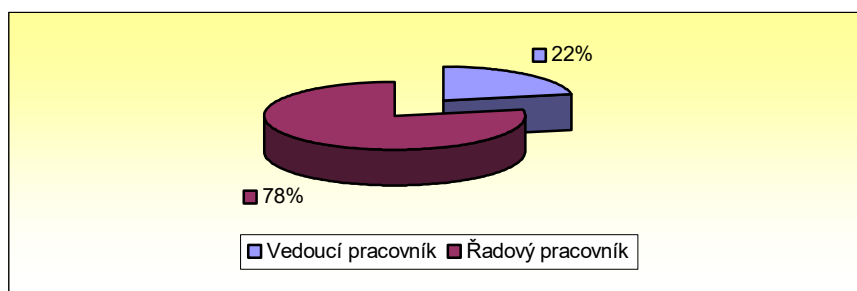


(Zdroj: Autor)

Otázka č. 1 poukazuje na pohlaví respondentů. Podstatnou část pracovních sil spotřebního družstva tvoří ženy (75 %). Muži jsou taktéž zastoupeni, ale v podstatně menším počtu (25 %), což odpovídá charakteru provozované podnikatelské činnosti.

### Znění otázky č. 2: „Funkce v rámci družstva“

Graf č. 25: Struktura respondentů podle pracovního zařazení v (%)

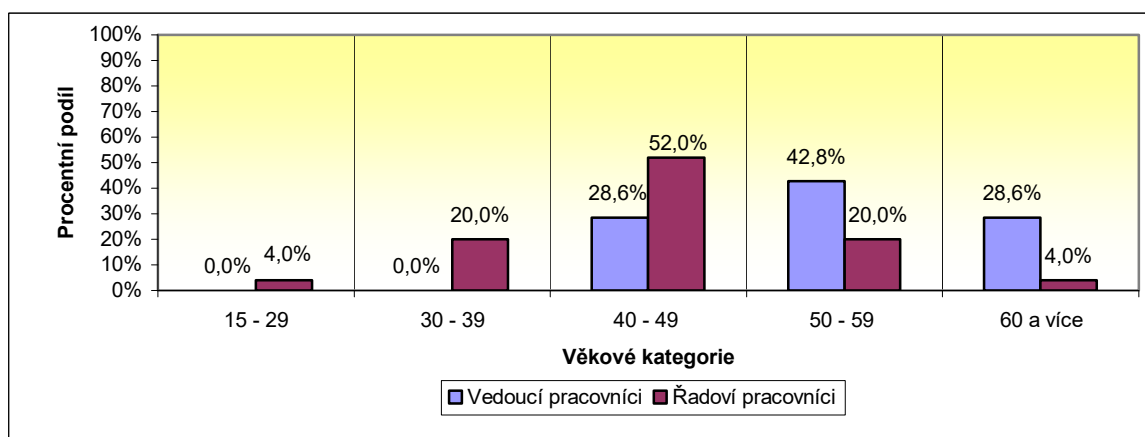


(Zdroj: Autor)

Otázka č. 2 se zabývá pracovním zařazením respektive v jakém počtu jsou vedoucí a řadoví pracovníci. Z celkového množství respondentů, jež se zúčastnily dotazníkového šetření, je převážná část řadovými zaměstnanci (78 %) a podstatně méně pracovníků vykonává funkci vedoucího (22 %). Tento poměr je pro činnost i řízení družstva na optimální úrovni, což dokládá jeho bezproblémový chod a také dlouholetá existence.

### Znění otázky č. 3: „Věková skupina“

Graf č. 26: Věková struktura respondentů v (%)



(Zdroj: Autor)

Otázka č. 3 zachycuje, jaká je věková struktura pracovníků. Nejvíce vedoucích (42,8 %) je ve věku od 50 do 59 let a ostatní jsou shodně zastoupeny (28,6 %) ve dvou kategoriích a to od 40 do 49 let a 60 a více let.

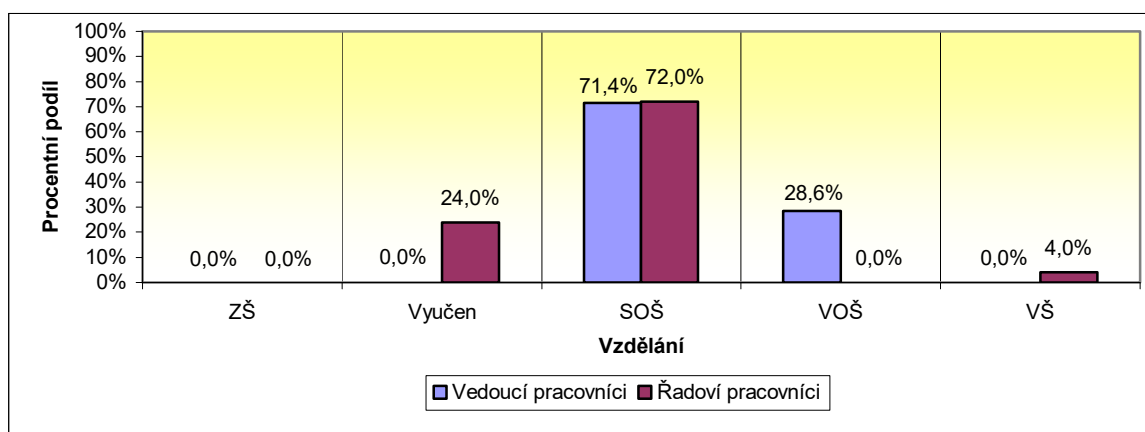
Řadoví zaměstnanci se dle grafu nachází ve všech věkových skupinách, ale nejpočetněji však ve věku od 40 do 49 let (52 %). V ostatních případech dochází ke dvěma

procentuálním shodám, přičemž od 30 do 39 let a 50 až 59 let je více pracovníků (20 %) než od 15 do 29 let a 60 a více let (4 %).

Můžeme tedy konstatovat, že převážná většina jak vedoucích tak řadových zaměstnanců družstva je v produktivním věku.

**Znění otázky č. 4: „Nejvyšší dosažené vzdělání“**

**Graf č. 27: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání v (%)**



(Zdroj: Autor)

Otázka č. 4 je věnována nejvyššímu dosaženému vzdělání zaměstnanců. Většina pracovníků z řad vedoucích (71,4 %) má středoškolské vzdělání a jen někteří jsou absolventy vyšší odborné školy (28,6 %). Žádný z nadřízených není zařazen do skupiny s vyučením, základním ani vysokoškolským vzděláním a tudíž jsou vedoucí pozice obsazovány lidmi s dostatečným zkušenostním a kvalifikačním vybavením.

Se středoškolským vzděláním je většina řadových pracovníků (72 %) a podstatně méně je jich vyučeno (24 %). Pouze nepatrný počet z řad podřízených (4 %) vystudovalo vysokou školu.

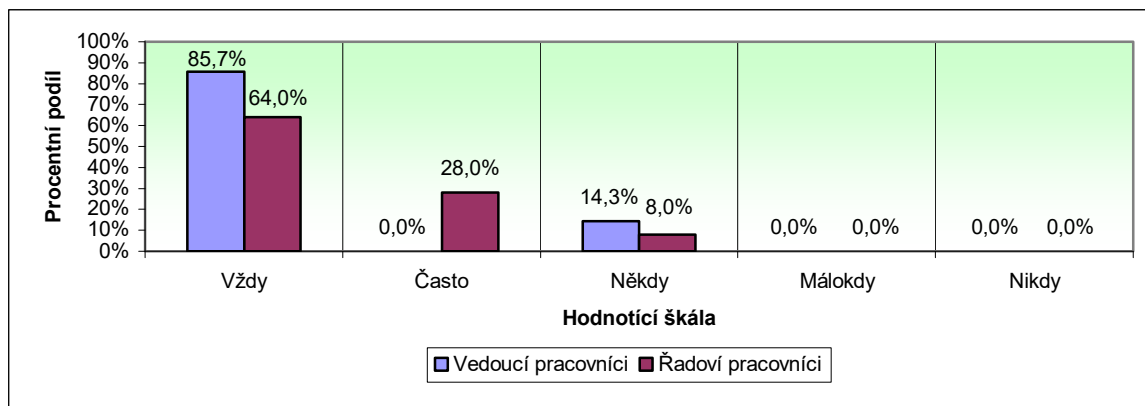
Vzdělanost ve spotřebním družstvu je z celkového pohledu na dobré úrovni, a proto nebude výrazným způsobem ovlivňovat kvalitu komunikace jako takové.



#### 4.2.2.1.2. Informovanost

**Znění otázky č. 5:** „O pracovních úkolech jste informován(a)“

Graf č. 28: Frekvence instruování o pracovních úkolech



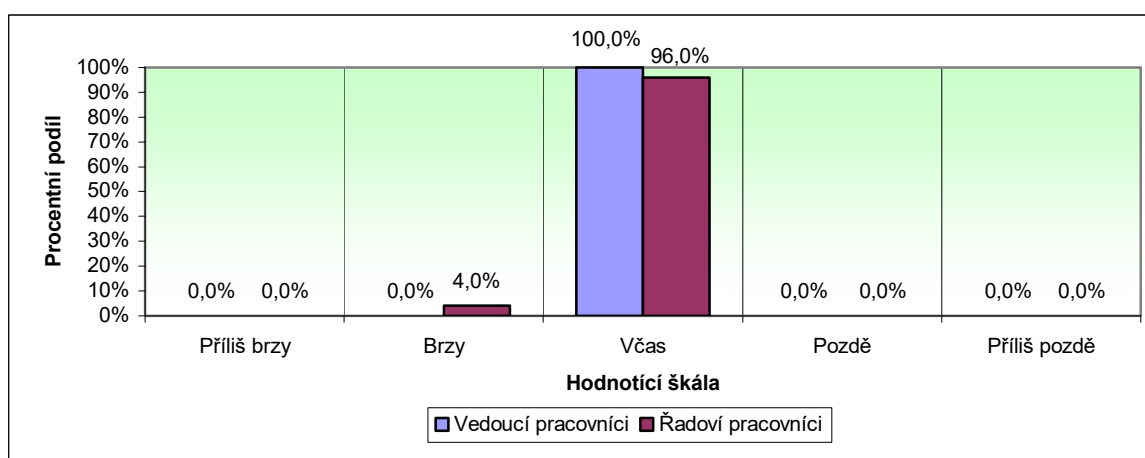
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 5 se zaměřuje na to, s jakou frekvencí jsou respondenti informováni o pracovních úkolech. Na základě provedeného dotazníkového šetření je většina nadřízených (85,7 %) přesvědčena, že jsou jim informace o pracovních úkolech poskytovány vždy a jen určitá část (14,3 %) získává instrukce tohoto typu někdy.

Podřízení jsou ve většině případů (64 %) v tomto směru informováni vždy, někteří často (28 %) a minimální počet z nich (8 %) obdrží pracovní instrukce někdy.

**Znění otázky č. 6:** „Potřebné informace pro svou práci dostáváte“

Graf č. 29: Časová dostupnost pracovních informací



(Zdroj: Autor)

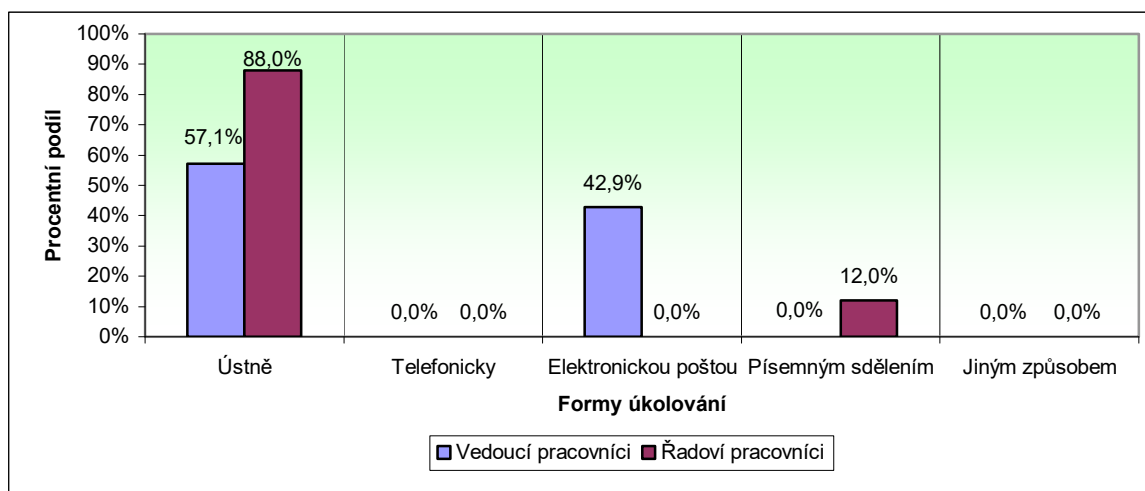
Otázka č. 6 nastiňuje dostupnost potřebných pracovních informací z časového hlediska. Naprosto všichni vedoucí pracovníci (100 %) se shodnutí, že jsou s pracovními úkoly seznamováni včas.

Podřízení v tomto směru prokazují spokojenost (96 %) s pracovní informovaností a uvádí, že instrukce mají včas. Zbývající a zároveň zanedbatelný počet řadových zaměstnanců (4 %) získává informace tohoto druhu brzy.

Vedoucí i řadový zaměstnanci mají většinou pokyny ke své práci včas, což příznivě ovlivňuje nejen kvalitu práce a výkonnost, ale také vzájemnou informační výměnu.

**Znění otázky č. 7: „Nejčastěji jsou Vám pracovní úkoly předávány“**

**Graf č. 30: Nejčastější způsob předání pracovních úkolů**



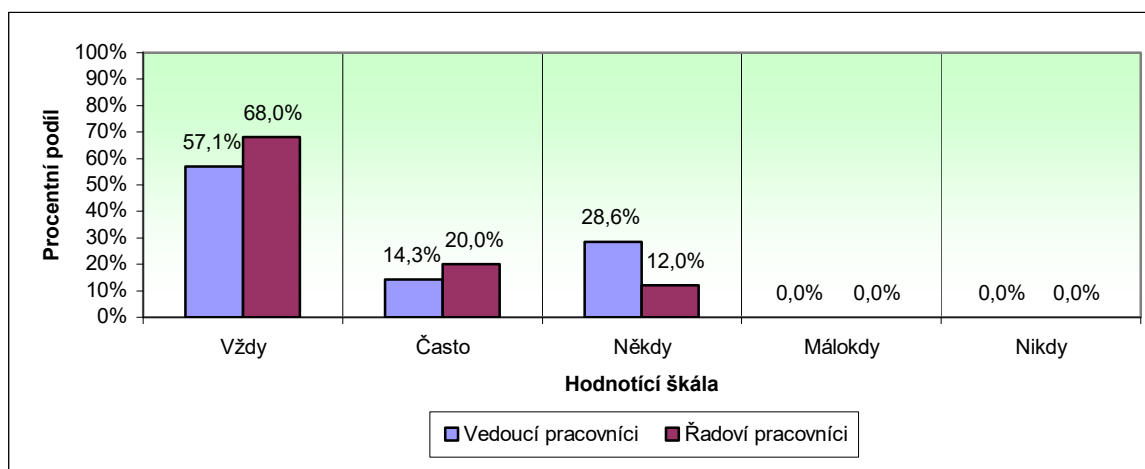
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 7 pojednává o nejčastějším způsobu předávání pracovních úkolů. Převážná většina nadřízených spotřebního družstva (57,1 %) je úkolována ústní formou a o něco menší počet z nich (42,9 %) přijímá pracovní instrukce moderní komunikační technologií, čímž je elektronická pošta.

Také u řadových zaměstnanců je ve většině případů (88 %) využíváno ústní formy pro zadávání pracovní činnosti a jen někteří (12 %) jsou seznámeni s náplní práce prostřednictvím písemného sdělení.

**Znění otázky č. 8:** „Zadaný pracovní úkol je Vám dostatečně vysvětlen“

**Graf č. 31: Míra vysvětlení svěřeného pracovního úkolu**



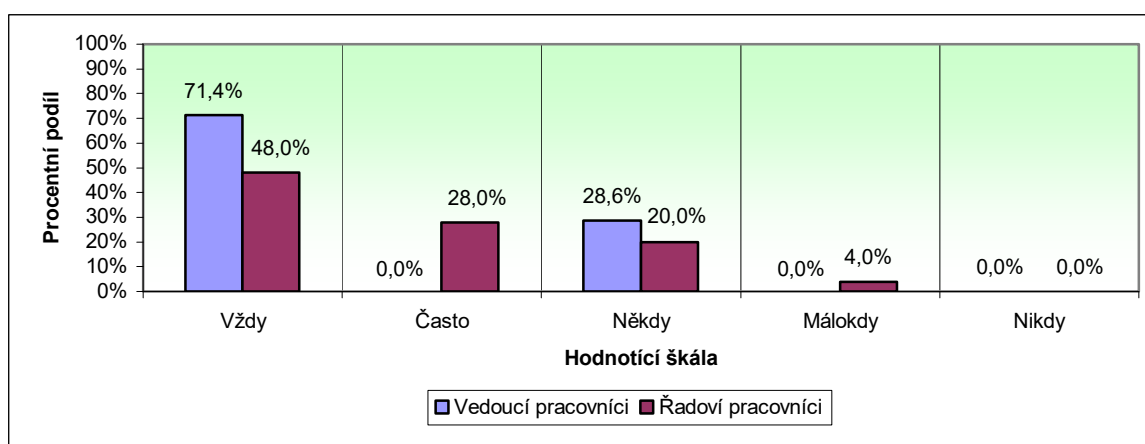
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 8 naznačuje s jakou přesností je pracovníkům družstva vysvětlen svěřený pracovní úkol. Nejvíce zaměstnanců (57,1 %) z vedoucích pozic je přesvědčeno, že jsou jim vždy poskytnuta potřebná vysvětlení k práci. Někteří (28,6 %) ho obdrží někdy a nejméně z nich (14,3 %) uvedlo, že často získávají podrobné instrukce k zadané činnosti.

Podle grafu je povětšinou podřízeným (68 %) vždy vysvětleno co mají dělat a výrazně méně z nich (20 %) se domnívá že často. Ostatní (12 %) jsou instruováni pouze někdy.

**Znění otázky č. 9:** „Informace o dění v družstvu a jeho budoucích cílech máte k dispozici“

**Graf č. 32: Dostupnost informací o vnitřním dění a budoucích cílech družstva**



(Zdroj: Autor)

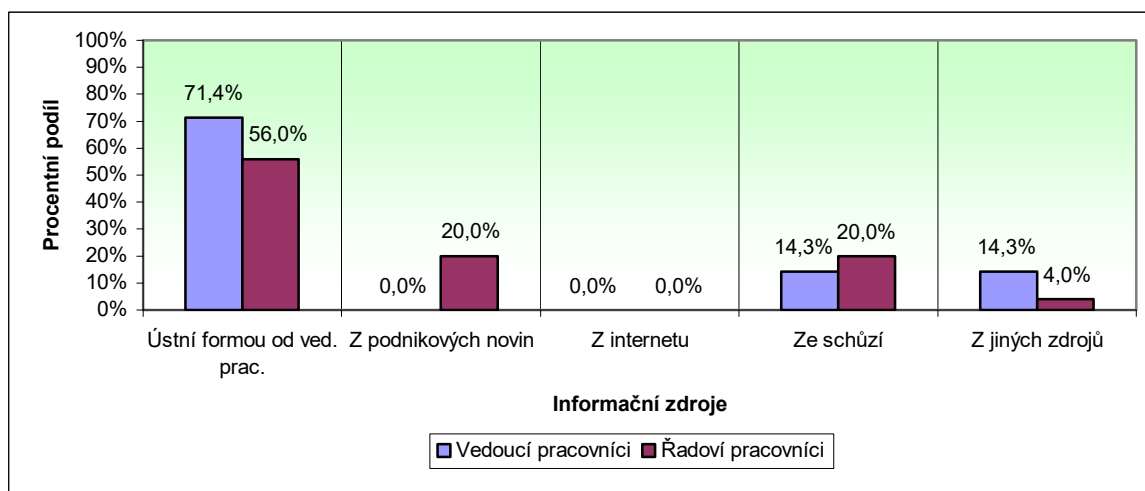
Předmětem otázky č. 9 je zjištění, do jaké míry jsou zaměstnanci spotřebního družstva informováni o dění a jeho budoucích cílech.

Pracovníci, jimž je svěřena vedoucí funkce tvrdí, že jsou o těchto záležitostech informováni ve většině případů (71,4 %) vždy a jen podle některých (28,6 %) někdy.

Z pohledu řadových zaměstnanců je informovanost tohoto charakteru na ucházející úrovni. Většina (48 %) nabývá informace tohoto charakteru vždy, o něco méně (28 %) často a pouze někteří usuzují (20 %), že jim jsou k dispozici někdy. A však zanedbatelný počet podřízených (4 %) je obeznámeno málokdy.

**Znění otázky č. 10:** „Informace o aktuální situaci v družstvu získáváte“

Graf č. 33: Nejčastější zdroj informací o aktuálním situaci družstva



(Zdroj: Autor)

Otázka č. 10 ukazuje, jakým nejběžnějším způsobem získávají zaměstnanci družstva aktuální informace o dění uvnitř podniku.

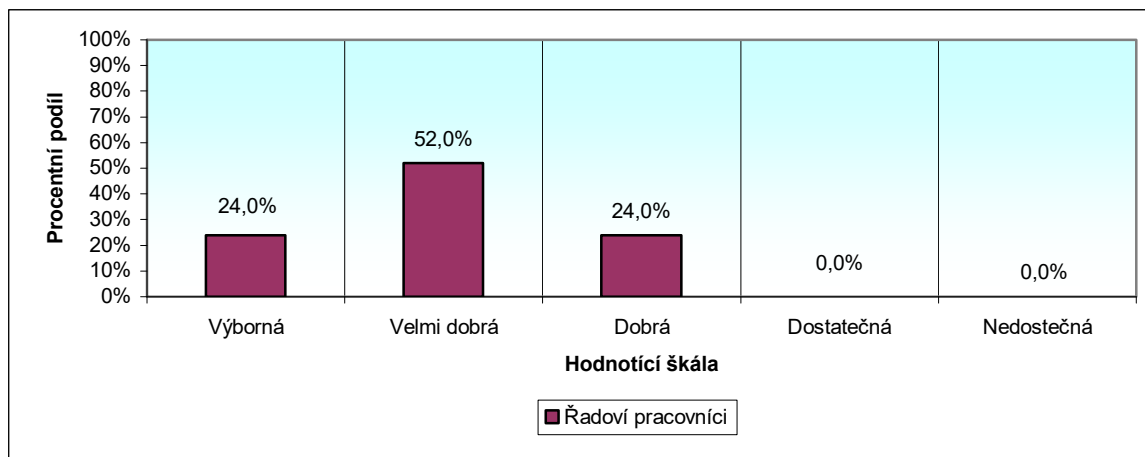
Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina vedoucích pracovníků (71,4 %) informace tohoto druhu přijímá ústní formou od svého nadřízeného a nižší, ale za to shodný počet (14,3 %) je informován prostřednictvím schůzí či z jiných zdrojů (od kolegů).

Mezi řadové zaměstnance se informace o vnitřní dění nejčastěji (56 %) dostávají ústně od nadřízených. Z podnikových novin či schůzí, je získává v témže počtu méně pracovníků (20 %). Pouze zanedbatelná část (4 %) si takovéto informace opatřuje z jiných zdrojů (od kolegů).

#### 4.2.2.1.3. Úroveň spolupráce

**Znění otázky č. 11:** „Spolupráce s nadřízeným(i) je“

**Graf č. 34: Kooperace s nadřízenými**

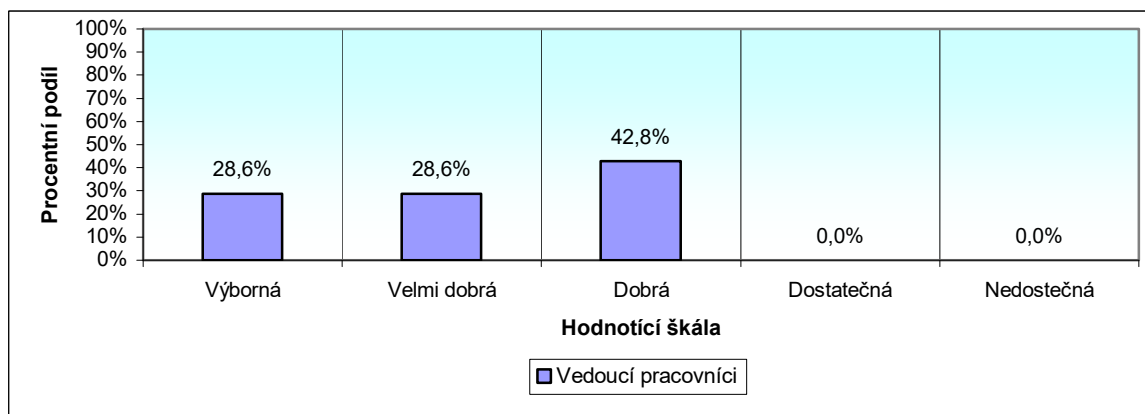


(Zdroj: Autor)

Obsahem otázky č. 11 je, jak hodnotí řadoví pracovníci úroveň spolupráce se svými nadřízenými. Největšímu počtu podřízených (52 %) se s vedoucími spolupracuje velmi dobře a ostatní kooperaci souhlasně (24 %) považují za výbornou či dobrou.

**Znění otázky č. 12:** „Spolupráce s podřízeným(i) je“

**Graf č. 35: Součinnost s podřízenými**

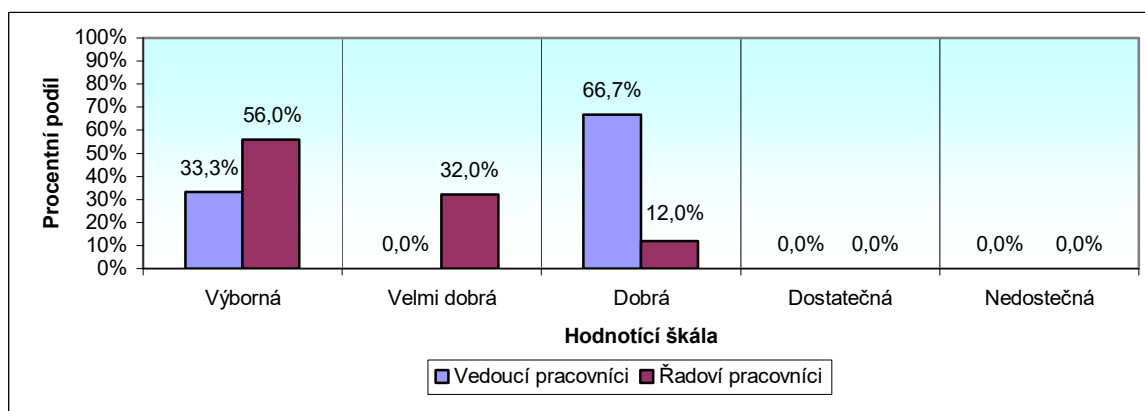


(Zdroj: Autor)

V otázce č. 12 vedoucí posuzují úroveň spolupráce se svými podřízenými. Většinou ji tyto respondenti vidí jako dobrou (42,8 %) a některými je hodnocena jako výborná nebo velmi dobrá, přičemž v obou případech dochází k procentuální shodě (28,6 %).

### Znění otázky č. 13: „Spolupráce s kolegy je“

Graf č. 36: Kolegiální spolupráce



(Zdroj: Autor)

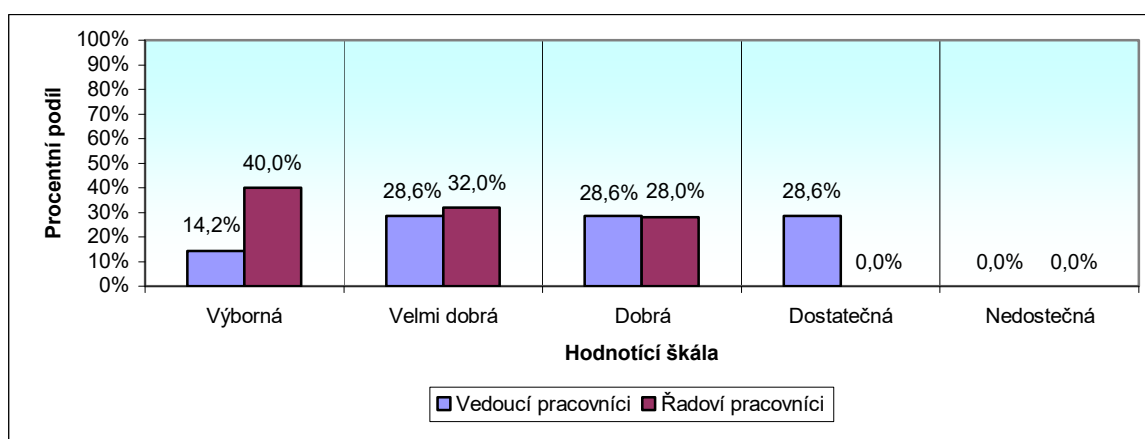
V rámci otázky č. 13 je naznačeno, jak kolegové vzájemně klasifikují spolupráci na pracovišti.

Nadřízení se z převážné části (66,7 %) domnívají, že je kolegiální spolupráce dobrá a ostatní (33,3 %) ji považují za výbornou. Pouze jeden vedoucí se k této otázce nevyjádřil.

Dle názoru většiny podřízených je spolupracování s kolegy výborné (56 %) a několik řadových zaměstnanců hovoří o tom, že je na velmi dobré úrovni (32 %). Jen někteří naznačují, že by mohla být lepší a charakterizují ji pouze jako dobrou (12 %).

### Znění otázky č. 14: „Celková úroveň komunikace na pracovišti je“

Graf č. 37: Komunikační úroveň v rámci pracoviště



(Zdroj: Autor)

Otázka č. 14 hodnotí celkovou úroveň komunikace v rámci pracoviště.

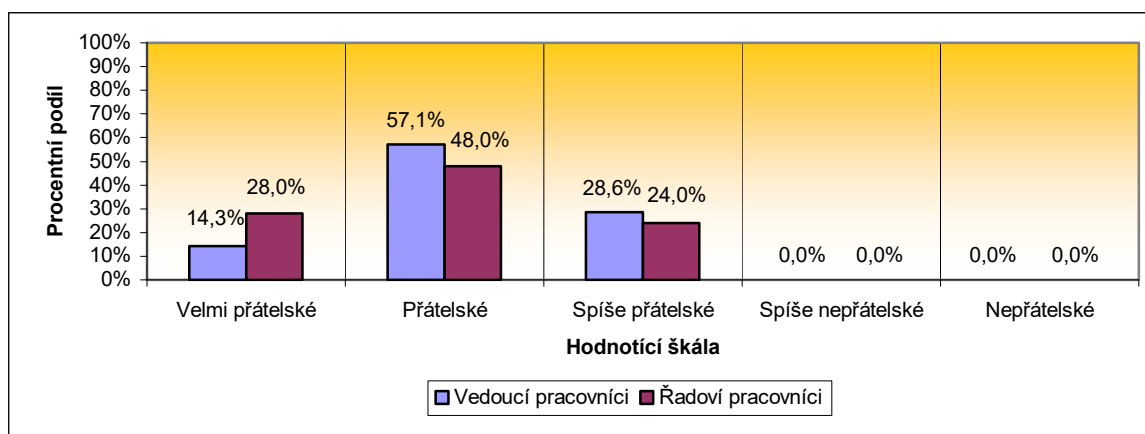
Naprosto shodný počet vedoucích (28,6 %) označuje celkovou pracovní komunikaci za velmi dobrou, dobrou ale také dostatečnou a v menšině (14,2 %) ji vnímají jako výbornou.

Řadoví zaměstnanci na tento typ komunikace pohlíží výrazně lépe. Převážně (40 %) je výborná, následně (32 %) velmi dobrá a nejnižší počet respondentů (28 %) z řad podřízených ji uznává jako dobrou.

#### 4.2.2.1.4. Vztahy

**Znění otázky č. 15:** „Na pracovišti převažují vztahy“

Graf č. 38: Pracovní vztahy



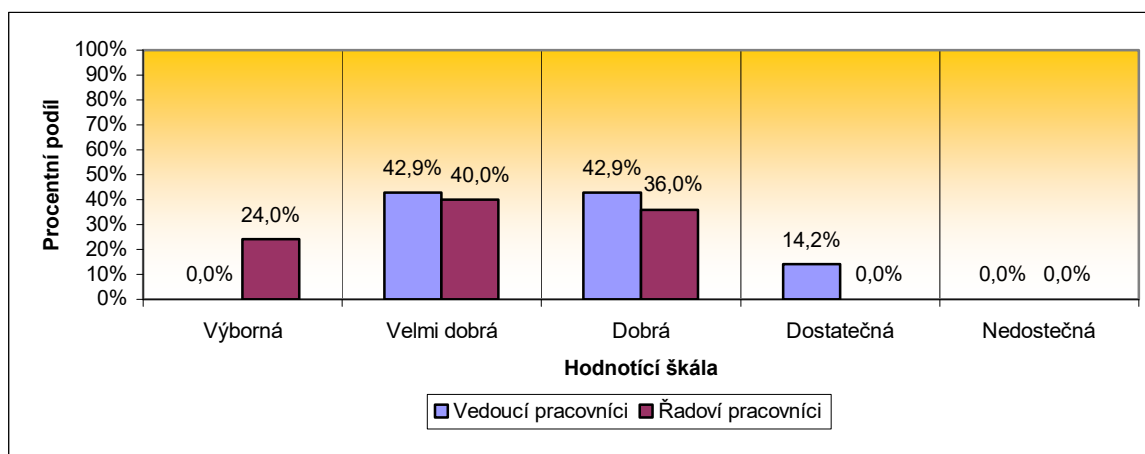
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 15 poukazuje, jak vnímají zaměstnanci vztahy na pracovišti. Z pohledu vedoucích jsou vztahy převážně (57,1 %) přátelské a jen někteří je považují za spíše přátelské (28,6 %). Procentuálně nejnižším počtem vedoucích pracovníků (14,3 %) jsou charakterizovány jako velmi přátelské.

Nejvíce podřízených pracovníků (48 %) označuje pracovní vztahy jako přátelské a o něco méně (28 %) je má za velmi přátelské. Pouze několik (24 %) z nich zastává názor, že jsou vztahy spíše přátelské.

### Znění otázky č. 16: „Vzájemná důvěra na pracovišti je“

Graf č. 39: Pracovní důvěra



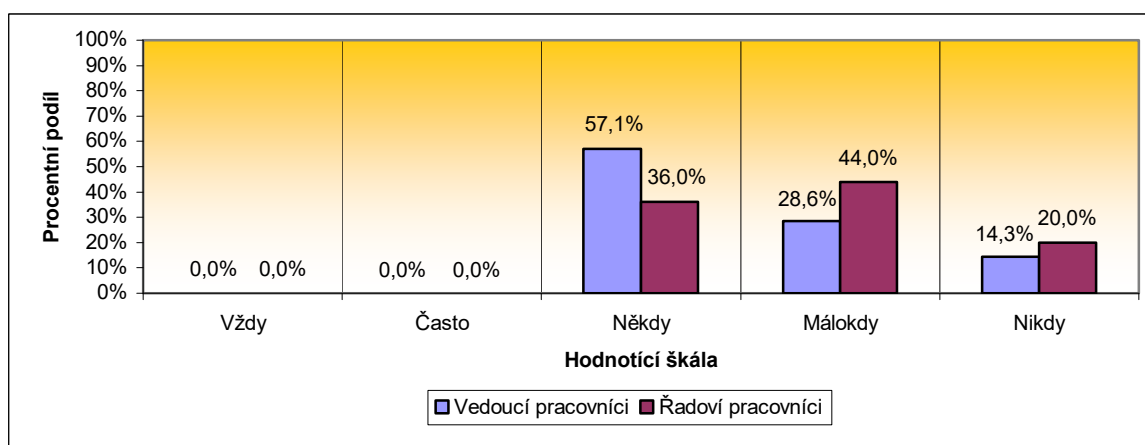
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 16 zjišťuje kvalitu důvěry mezi pracovníky. Vedoucí nejčastěji vnímají vzájemnou důvěru na pracovišti jako velmi dobrou a dobrou, přičemž v obou případech dochází k procentuální shodě (42,9 %). Jen minimální počet nadřízených (14,2 %) by v tomto směru přivítalo určitou změnu k lepšímu a klasifikují ji pouze jako dostatečnou.

Z pohledu podřízených je pracovní důvěra na příznivé úrovni a převážně ji považují za velmi dobrou (40 %). O něco méně zaměstnanců této skupiny (36 %) ji připisuje dobrou úroveň a ostatní jsou s ní velice spokojeni, proto ji označují jako výbornou (24 %).

### Znění otázky č. 17: „Na pracovišti se konflikty objevují“

Graf č. 40: Pracovní konflikty



(Zdroj: Autor)



Otázka č. 17 obsahuje, s jakou intenzitou se na pracovišti vyskytují pracovní konflikty.

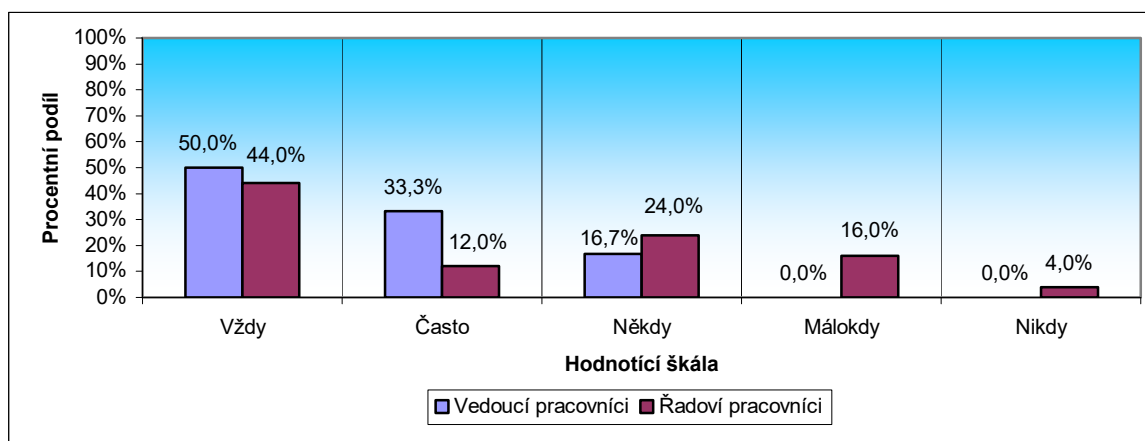
Většina (57,1 %) pracovníků, jež zastávají výkonné funkce, uvádí že se konflikty na pracovišti objevují někdy. Výrazně méně vedoucích je vnímá (28,6 %) málokdy, ale jsou i někteří, jež hovoří o tom, že se pracovní konflikty nikdy (14,3 %) nevyskytují.

Převážná část (44 %) řadových zaměstnanců pociťuje pracovní neshody málokdy, ale také dosti významný podíl (36 %) pracovníků si myslí, že k nim dochází někdy. Ostatní a zároveň zbývající počet podřízených (20 %) jsou přesvědčeni, že nikdy nejsou rozpory součástí jejich pracovního prostředí.

#### 4.2.2.1.5. Zpětná vazba

**Znění otázky č. 18:** „Pokud je nadřízený spokojen s Vaší prací, informuje Vás o tom“

Graf č. 41: Informovanost o spokojenosti s provedenou prací



(Zdroj: Autor)

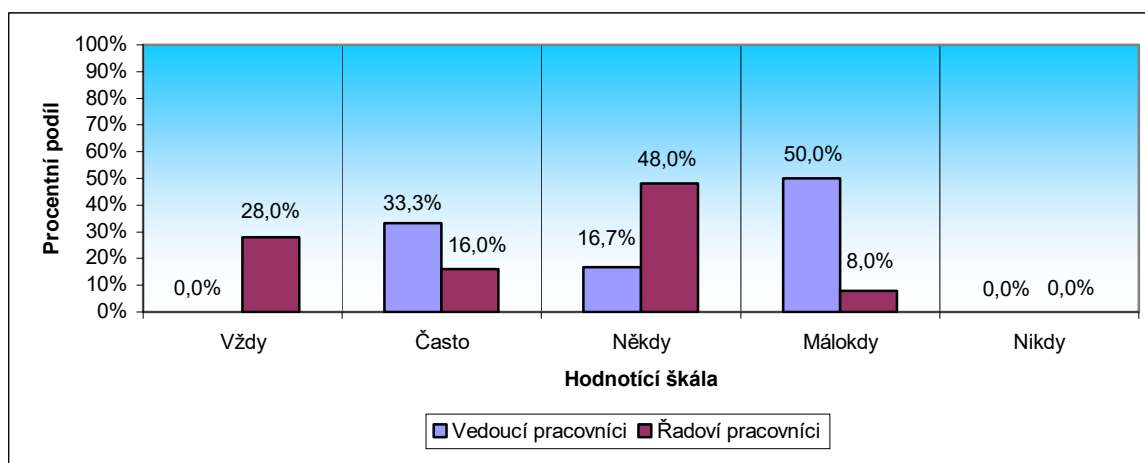
Otázka č. 18 zjišťuje informovanost, jež se týká spokojenosti s provedenou prací. V souvislosti s touto otázkou se nevyjádřil pouze jeden vedoucí pracovník a ve většině případů (50 %) je v rámci této skupiny zastáván názor, že informace tohoto druhu obdrží vždy. Poněkud méně vedoucích (33,3 %) je chváleno často a jen některým (16,7 %) je spokojenost s provedenou prací sdělována někdy.

Informovanost v tomto směru, z pohledu řadových zaměstnanců, je na ucházející úrovni a nejvíce pracovníků (44 %), kteří splňují podmínku dobře vykonané práce, jsou pochváleni vždy. Následně převládá přesvědčení, že jsou chváleni někdy (24 %) a o něco méně podřízených je instruováno o dobře odvedené práci málokdy (16 %). Často se

s uznáním za dobře provedenou práci setkává 12 % zaměstnanců a zbývající počet (4 %) se o ocenění dobré výkonu nikdy nedozví.

**Znění otázky č. 19:** „Je-li nadřízený nespokojen s Vaší prací, informuje Vás o tom“

**Graf č. 42: Informovanost o nespokojenosti s provedenou prací**



(Zdroj: Autor)

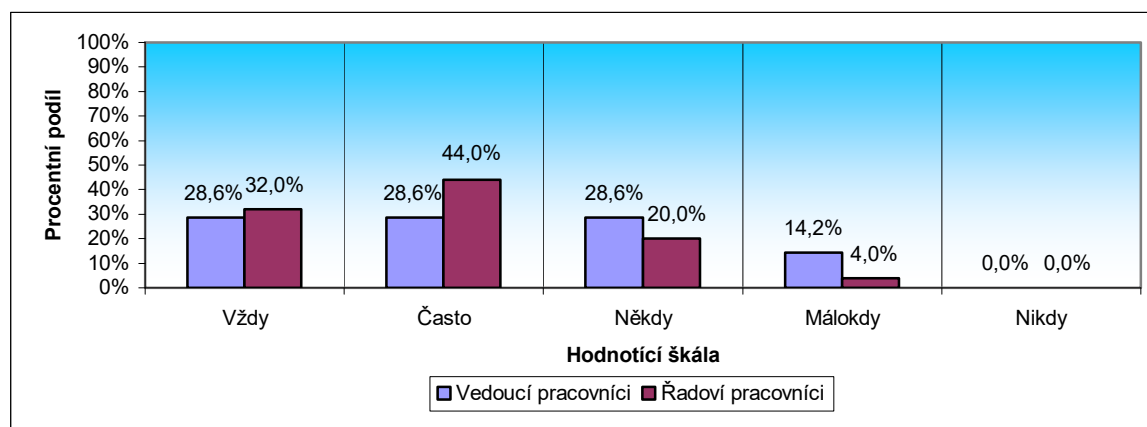
Otázka č. 19 naznačuje s jakou intenzitou je vyjadřována nespokojenost ve spojitosti s nedostatečně odvedenou prací.

Jeden pracovník působící na vedoucí pozici, na tuto otázku neodpověděl. Ve většině případů je vedoucím vytýkána špatně odvedená práce málokdy (50 %) a někteří, kterých je o něco méně, informace této povahy získávají často (33,3 %). Nejmenší počet zaměstnanců (16,7%) zastávající výkonné funkce, sdělení o nedostatcích ve vykonávané pracovní činnosti obdrží jen někdy.

Běžní zaměstnanci se s nespokojeností svých nadřízených setkávají daleko častěji, než jejich vedoucí. Pokud kvalita práce neodpovídá představám řídicího pracovníka, tak jeho nesouhlas slýchává převážné procento podřízených (48 %) někdy. Poměrně vždy je s nespokojeností seznámeno 28 % dotázaných řadových pracovníků a následně 16 % je přesvědčeno, že jsou v tomto směru obeznámeni často. Ostatní, jež jsou ve zbývajícím počtu (8 %), málokdy obdrží sdělení tohoto druhu.

**Znění otázky č. 20:** „Pokud máte návrhy, jak zlepšit svou práci, upozorňujete na ně“

**Graf č. 43: Frekvence upozornění na pracovní zlepšení**



(Zdroj: Autor)

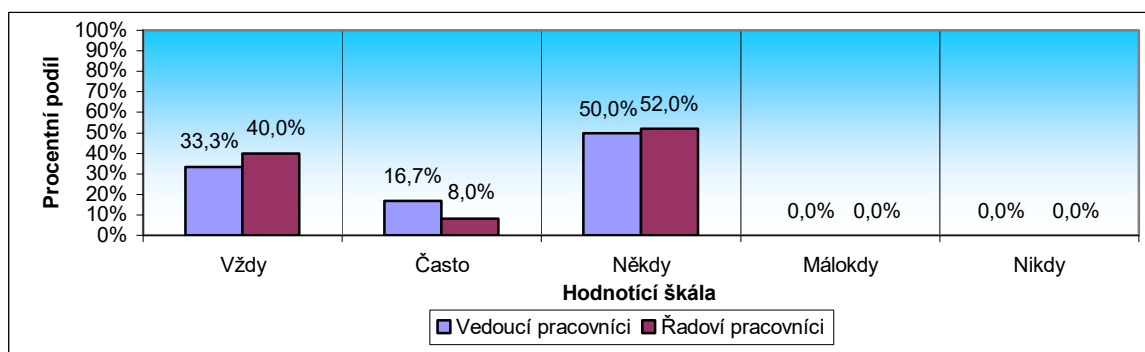
Otázka č. 20 zaznamenává, s jakou frekvencí zaměstnanci upozorňují na návrhy, které by přispěly ke zlepšení práce.

Z grafu je patrné, že řídicí pracovníci nejvíce předkládá návrh pro zefektivnění pracovní činnosti vždy, často a někdy, přičemž ve všech třech případech dochází k procentuální shodě (28,6 %). Zbýlý počet pracovníků (14,2 %) poukazuje na zdokonalení zadaných pracovních úkolů málokdy.

Jako převládající názor (44 %) mezi řadovými zaměstnanci panuje, že jakmile vědí jak vylepšit pracovní postupy, informují o tom své nadřízené často. Neméně (32 %) jich na zdokonalující opatření upozorňuje vždy a jsou i tací, jež připomínky přinášející zlepšení práce podávají někdy (20 %). Zanedbatelné procento pracovníků z řad podřízených (4 %) nepokládá své návrhy za tak důležité, a proto na ně poukazuje málokdy.

**Znění otázky č. 21:** „Návrhy ke zlepšení organizace práce jsou přijímány“

**Graf č. 44: Četnost příjmu návrhů zlepšující organizaci práce**



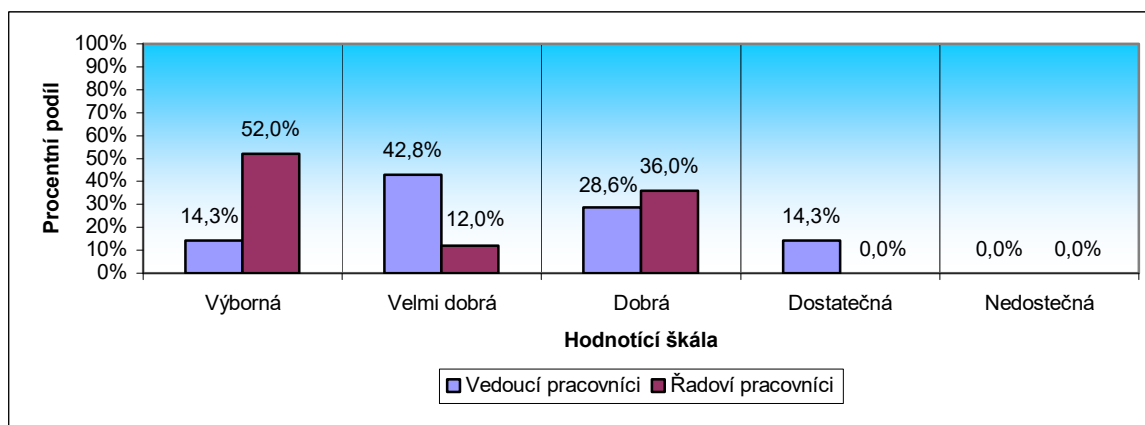
(Zdroj: Autor)

Otázka č. 21 demonstruje četnost přijímání návrhů, jež zdokonalují pracovní činnost. Jeden pracovník působící ve vedení firmy se k této otázce nevyjádřil a dle největšího počtu vedoucích (50 %) jsou jejich zlepšení akceptována někdy. Pak následuje přesvědčení, že jsou připomínky zefektivňující práci přijímány vždy (33,3 %) a nejméně výkonných pracovníků (16,7 %) se domnívá že často.

Většina řadových zaměstnanců zaujímá stanovisko, že jsou předkládaná vylepšení jejich nadřízenými na vědomí vzata někdy (52 %) a neméně pracovníků (40 %) odpovědělo, že vždy. Podle pracovníků, kteří jsou v názorové menšině (8 %), je na jejich upozornění reagováno často.

**Znění otázky č. 22:** „Úroveň organizace práce je“

**Graf č. 45: Kvalita organizace práce**



(Zdroj: Autor)

Předmětem otázky č. 22 je zjištění, jakým způsobem posuzují zaměstnanci družstva úroveň organizace práce.

Jak napovídá graf, nejvíce vedoucích pracovníků (42,8 %) ji vnímá jako velmi dobrou a v podstatně v menším počtu (28,6 %) je považována za dobrou. Procentuálně shodný počet nadřízených (14,3 %) se domnívá, že je výborná a zároveň dostatečná.

Z pohledu řadových zaměstnanců je naprostá většina (52 %) s úrovní organizovanosti práce spokojena a klasifikuje ji tedy jako výbornou. O něco méně podřízených (36 %) přisuzuje koordinaci pracovních činností dobrou úroveň a ostatní, jež jsou ve zbývajícím počtu (12 %) na ni nahlížejí, jako na velmi dobrou.

#### **4.2.2.2. Výsledky dotazování**

##### **Obecná část**

V rámci provozované činnosti spotřebního družstva je převážná většina pracovních míst obsazena ženami, poněvadž se náplň vykonávané práce nevyznačuje přílišnou náročností na fyzické síly. I když jsou muži zastoupeni v nižším počtu, tak nejčastěji zastávají výkonné funkce.

Za ideální lze považovat převahu podřízených nad nadřízenými pracovníky, což vytváří dostatečný prostor nejen pro kvalitní vedení a kontrolu lidí, ale též pro zabezpečení chodu družstva jako celku.

Věková struktura je z globálního hlediska dosti různorodá. Největší část pracovníků podílejících se na řízení družstva je ve věku od 50 do 59 let, z čehož můžeme konstatovat, že jsou to jedinci kteří disponují jak věkovými, tak profesními zkušenostmi. Většina řadových zaměstnanců spadá do věkové kategorii od 40 do 49 let, kde i v tomto případě jsou předpokládány určité letité a pracovní zkušenosti. Pokud tedy pohlédneme na celkovou věkovou skladbu tohoto podniku, tak jsou zde převážně zaměstnávání lidé v produktivním věku. Jaká si věková nevyrovnanost zaměstnanců může být případně tím, co ovlivňuje komunikaci jako takovou.

Otázka vzdělání je také velmi důležitá a dle provedeného dotazníkového šetření, převládá u vedoucích i řadových pracovníků středoškolské vzdělání. Řídící práce, ale též běžné činnosti vykonávají lidé, kteří oplývají patřičnou kvalifikovaností a s největší pravděpodobností vzdělání nebude tím, co brání efektivnějšímu komunikování.

## **Informovanost**

Převážná většina vedoucích a řadových pracovníků je o pracovních úkolech informována vždy a zároveň včas, což samozřejmě velmi vhodně působí na výkonnost jak jednotlivců, tak i celé firmy. Nejčastěji se informace tohoto druhu dostávají na všechny podnikové organizační stupně ústně a za zmínku též stojí i to, že mezi některými zaměstnanci jež vykonávají řídicí funkce probíhá jejich předávání prostřednictvím elektronické pošty, která je v současnosti považována za operativní komunikační nástroj.

S mírou poskytování vysvětlení zadávaných pracovních úkolů je spokojena většina zaměstnanců družstva a shodují se na tom, že jsou v tomto směru vždy instruováni.

Důležitou otázkou v oblasti informovanosti je taktéž, jaké povědomí mají pracovníci o dění uvnitř společnosti a jejich budoucích cílech. Z celkového pohledu je možno říci, že informovanost tohoto charakteru je na přiměřené úrovni a ve většině případů jsou zaměstnanci spokojeni, jen k určitému zlepšení by mohlo dojít ve vztahu k řadovým pracovníkům. Nejčastější forma, kterou se uskutečňuje předávání takových to informací je dle většinového názoru nadřízených i podřízených prostřednictvím ústního sdělení od vedoucího pracovníka a v menší míře je převážně řadoví zaměstnanci čerpají z podnikových novin či schůzí. Za úvahu by jistě stálo, zda by využívání moderního média (internetu), mohlo přispět k ještě větší informovanosti zaměstnanců, než je tomu doposud.

## **Úroveň spolupráce**

Pracovníkům, kteří působí na běžných pracovních pozicích družstva se s nadřízenými podle jejich většinového názoru spolupracuje velmi dobře, ale vedoucí součinnost se svými podřízenými hodnotí téměř jako dobrou.

S kolegiální spoluprací je největší počet řadových zaměstnanců velmi spokojen a hovoří o tom, že je na výborné úrovni. Mezi řídicími pracovníky by mohla být o něco lepší, protože ji převážně považují za dobrou.

V této kategorii je rovněž úkolem všech respondentů zhodnotit celkovou úroveň komunikace na pracovišti. Podřízení o ní nejčastěji hovoří, že je na výborné úrovni a dle mínění některých řídicích pracovníků je v tomto směru co zlepšovat, poněvadž z jejich pohledu není úplně ideální.

## **Vztahy**

Ve skupině řadových pracovníků mají jistou převahu přátelské vztahy a stejně je tomu tak u zaměstnanců, jež jsou ve vedení. Ovšem se vzájemnou důvěrou a četností vyskytujících se pracovních konfliktů k takové shodě nedochází.

Běžní zaměstnanci si vzájemnou důvěru pochvalují a klasifikují ji jako velmi dobrou. Výskyt pracovních nedorozumění je na přijatelné úrovni a v mnoha případech k nim dochází jen málokdy.

U vedoucích je mezipracovní důvěra takřka dobrá a četnost konfliktních situací na pracovišti je o něco vyšší, než je tomu u jejich podřízených.

I když jsou vztahy ve spotřebním družstvu na přijatelné úrovni, tak by jistě jakékoliv zlepšení mohlo působit ve prospěch hlavně výkonných pracovníků.

## **Zpětná vazba**

Vedoucí i řadoví pracovníci jsou v převážné většině případů seznamováni více se spokojeností než nespokojeností za vykonanou práci, a to příznivě ovlivňuje pracovní klima a výkonnost, ale též jejich vzájemné vztahy.

Pokud mají běžní zaměstnanci návrhy, jak zlepšit práci, tak dle většinového názoru na ně upozorňují často, ale jen někdy jsou přijímány. Poněkud nejednoznačná se zdá být situace z pohledu pracovníků působících na vedoucích místech, kteří na zefektivňující postupy práce poukazují v nižší intenzitě, než jejich podřízení. Upozornění tohoto druhu jsou od nich nejčastěji vzata na vědomí někdy.

Organizace práce v rámci spotřebního družstva je na velmi příznivé úrovni, což dokládá mínění většiny řadových zaměstnanců, kteří ji vnímá jako výbornou a také názorová převaha nadřízených o ní hovoří, že je velmi dobrá.

### **4.2.3. Celkové výsledky z provedených šetření**

V rámci tohoto podnikatelského subjektu nelze hovořit alespoň na základně provedených šetření o tak závažných nedostatecích, jako tomu je v případě zemědělského družstva. Převaha zjištění totiž dosahuje až na pár výjimek velice příznivých výsledků.

Významným a zároveň pozitivním faktem je, že většina zaměstnávaných osob má nejen dostatek informací, ale jsou pro ně dostupné v patřičné kvalitě a požadovaném rozsahu. Převážná část řadových i vedoucích pracovníků shodně uvádí, že jsou o pracovních

úkolech vždy a zároveň včas instruování. V souvislosti s tím je třeba také podotknout, že jakoukoli pracovní činnost nestačí jen umět vhodně a ve správný okamžik zadat, ale potřebné je taktéž ji dostatečně vysvětlit. Rovněž v tomto směru je povětšina pracovníků spokojena, neboť vždy k zadanému úkolu obdrží náležité pokyny. Informace ohledně těchto úkolů se nejčastěji šíří na všechny organizační stupně podniku ústní formou. Využívání elektronické pošty je rovněž velmi časté, avšak zatím výlučně mezi zaměstnanci jež zastávají výkonné funkce. V budoucnu by jistě do používání tohoto moderní komunikační nástroj mohli být zapojeni též běžní pracovníci. Výhodou je rychlost a téměř okamžitá zpětná vazba. Na druhou stranu tato technologie vyžaduje daleko vyšší nároky na technické zabezpečení než běžné nástroje tužka a papír.

Důležitou roli v oblasti vnitropodnikové informovanosti a následně komunikaci hraje také to, do jaké míry jsou zaměstnancům dostupné informace ohledně vnitřního dění a budoucích cílech družstva. Většina pracovníků, ať s běžnou či výkonnou funkcí, hodnotí současný stav velice kladně a mají informace tohoto druhu vždy k dispozici. Jen někteří, aniž bychom u nich rozlišovali hierarchické postavení, by v tomto směru přivítali patričná zlepšení. Nejčastěji probíhá předání těchto dat podle většinového názoru jak vedoucích tak podřízených ústně od osoby s vyšší zaměstnaneckou pozicí.

Poněvadž se v rámci tohoto družstva uplatňuje demokratický styl řízení, nejsou zaměstnancům zatajovány žádné podstatné informace, ani nedochází k jejich deformaci. Naopak je snahou, všechny průběžně informovat, k čemuž přispívá vydávání podnikových novin nebo časté pořádání podnikových a členských schůzí či pracovních porad.

Za zmínku stojí též skutečnost, že vedení společnosti v okamžiku přijímání nových pracovních sil podporuje, aby se nově příchozí pracovníci stali zároveň členy družstva. Výhodou jsou nejen poskytované finanční požitky, ale také účast na několikrát ročně konaných členských schůzích, čímž se informovanost zaměstnanců několikanásobně zvyšuje. Využitím moderních médií intranetu či internetu by v budoucnu přispěla k ještě intenzivnější podnikové informovanosti, ale i tak lze současný stav vyhodnotit jako velmi dobrý.

Jediným nedostatkem, na který tak trochu skrytě upozornilo pozorování a následně jej potvrdilo písemné dotazování, je nižší míra vzájemné důvěry mezi vedoucími pracovníky ale to jen některými. V žádném případě se nejedná o většinový jev a hlavní příčinou mohou být věkové či osobnostní rozdíly. Z globálního hlediska se hodnocení této důvěry pohybuje v rozmezí velmi dobré až dobré úrovně. I tak ale její snížení nevhodně dopadá na



komunikaci, kolegiální spolupráci, organizaci práce a zvyšuje se také intenzita výskytu pracovních nedorozumění a to vše výhradně ve skupině zaměstnanců s rozhodovací pravomocí. I když jsou tyto vyjmenované složky pod určitým tlakem nepřízně, i přesto je jejich nynější úroveň pro družstvo přijatelná a mezi nadřízenými převládají přátelské vztahy.

Řadoví pracovníci jsou ve všech směrech velice spokojeni. Na pracovišti převládají vřelé vztahy, četnost konfliktních situací je přijatelná a vzájemnou důvěru si rovněž pochvalují. Nejčastěji ji vnímají jako velmi dobrou a o kolegiální spolupráci či komunikaci v rámci pracoviště dokonce hovoří, že je výborná. S nadřízenými se jim také velmi dobře spolupracuje, ale v opačném směru to výkonní pracovníci vnímají trochu jinak. Nejvíce z nich totiž kooperování s podřízenými charakterizuje jako dobré. Nabízí se zde pravděpodobné vysvětlení, a to že se zde projevuje vliv rozdílnosti pohlaví těchto dvou zaměstnaneckých skupin. Řídící funkce nejčastěji vykonávají muži a ženy převážně setrvávají na pozicích běžných pracovních míst.

Nedílnou součástí efektivní komunikace tvoří funkční zpětná vazba. Také tato oblast ve spotřebním družstvu zaznamenala příznivé výsledky. Jak vedoucí tak běžní zaměstnanci jsou spíše častěji pochváleni za kvalitně odvedenou práci, než seznamováni s jejími nedostatky. Svou důležitost v tomto směru má rovněž četnost s jakou běžní či výkonní zaměstnanci upozorňují na návrhy, které přispívají ke zdokonalení jimi vykonávané pracovní činnosti. Jakmile řadoví pracovníci zjistí, jak vylepšit své pracovní postupy, pak o tom často informují své nadřízené. Ti však méně často vezmou jejich připomínky na vědomí. Obdobně to ze svého pohledu vnímají vedoucí pracovníci, jejichž hierarchicky výše postavenou osobou je předseda družstva. I když tento stav můžeme považovat za ucházející, tak by jistě příslušná změna v budoucnosti mohla napomoci k jeho zdokonalení.

Pokud pohlédneme na veškeré výsledky provedených šetření můžeme říci, že komunikace a její podstatné složky jsou ve vybraném spotřebním družstvu v mnoha případech velmi příznivé. Jen určité oblasti, které vykázaly nepatrné signály problematičnosti by potřebovaly provést určitá zlepšující opatření. Tímto by se komunikace mohla posunout ze současné velmi dobré úrovně o stupeň výše, na hranici výborných hodnot, což by se dalo považovat za ideální ve všech směrech.

## **5. Doporučená opatření**

### **5.1. Agrodružstvo Šumavské Hoštice - doporučení**

#### **1. Personální změny ve vedení družstva**

Úroveň vnitropodnikové komunikace velmi úzce souvisí se stavem podnikové kultury a patričný vliv má rovněž kvalita personální práce, kterou realizují vedoucí pracovníci. Efektivnost a zároveň prospěšnost výkonných rozhodnutí je podmíněna jejich odbornou zdatností a osobnostními kvalitami. V rámci zemědělského družstva o odborné způsobilosti (z oblasti zemědělství) nadřízených není ani nejmenších pochyb, ale provedená šetření naznačují přítomnost určitých nedostatků a následně rozdílů právě v jejich osobnostních kvalitách. Ty stojí za celou řadou problémů, jež se nepříznivě odráží na celkovém stavu komunikace a její důležitých součástí. Jako jedno z možných řešení této situace se nabízí provedení personálních změn ve vedení družstva, poněvadž se návyky lidského chování a jednání velice těžko mění. I když lze tento krok považovat za velmi razantní a nepříjemný zásah do vnitřního prostředí družstva, v budoucnu by jistě mohl přinést své očekávané ozdravné řešení současného stavu. Při výběru nových pracovníků je zapotřebí klást patričný důraz nejen na jejich potřebnou odbornou vybavenost (povědomí o zemědělské praxi a dotační politice ČR), ale také na znalosti problematiky řízení lidských zdrojů a komunikace (verbální, neverbální), která k vedení lidí neodmyslitelně patří.

#### **2. Kurzy komunikačních dovedností pro vedoucí pracovníky**

Každý správný vedoucí pracovník či manažer již dnes ví, že jsou pro jeho každodenní činnost nezbytně nutnou součástí komunikační dovednosti. Ovšem nestačí jen dobře ovládat svůj slovní projev, je třeba si také uvědomit že značná část mezilidské komunikace (90 až 93 %) probíhá prostřednictvím mimoslovních projevů. Ty mohou význam řečených slov buď posílit a nebo úplně zeslabit. Jakmile by vedení družstva nepřipustilo provedení výše navrhovaných personálních změn ve svých řadách, podstatně šetrnějším ale méně účinným navrhovaným opatřením jsou vzdělávací semináře. Konkrétně to znamená, že se nynější pracovníci s rozhodovací pravomocí zúčastní několika komunikačních kurzů zaměřených na rétoriku, význam a používání gest neverbální komunikace a mnoho dalších, jež s tímto tématem úzce souvisí. Po absolvování těchto kurzů by mohli dojít k zjištění, že to co říkají, jak to říkají a co přitom dělají, pozitivně či negativně ovlivňuje i jednání ostatních. Pokud si tento jev skutečně uvědomí, bude jejich vzájemná komunikace,

spolupráce, mezilidské vztahy, důvěra a pochopení podřízených na podstatně příznivější úrovni než je tomu právě dnes. Úspěšnost tohoto opatření závisí právě na řídicích pracovnících, do jaké míry jsou ochotni a mají zájem něco změnit. Rovněž školení orientovaná na zdokonalení řídicích dovedností by jistě stála za vážnou úvahu.

### **3. Přeměna autokratického na demokratický styl řízení pracovníků**

Způsob, jakým vedoucí pracovníci řídí své podřízené, do určité míry ovlivňuje tok informací a v konečném důsledku též podnikové klima. Zejména autokratický styl je jednou z možných příčin, co výrazně potlačuje otevřenou výměnu informací, kreativitu, odpovědnost, samostatnost a vytváří podmínky pro podezíravost a nedůvěrou. Jelikož v zemědělském družstvu výkonní pracovníci uplatňují právě tento styl řízení a nerespektují tím jeden ze sedmi mezinárodních družstevních principů, je velmi nutná přeměna na vedení demokratický způsobem. Ten poskytuje řadu výhod nejen vedoucím, ale též běžným pracovníkům. Nadřízení část svých pravomocí delegují na ostatní a část si ponechávají z důvodu odpovědnosti za svá konečná rozhodnutí. Předávání pracovních úkolů nejčastěji probíhá na základě participativního rozhodování skupiny. Za jeho klíčové přednosti lze však považovat možnost průběžného informování zaměstnanců o všem, co se jich bezprostředně dotýká. Dále pak vytváření podnikového klima založeného na vzájemné důvěře, spolupráci, spolurozhodování a v neposlední řadě podpora aktivní oboustranné zpětné vazby.

### **4. Zvýšení informovanosti běžných zaměstnanců**

Nedostatek informací nejen negativně dopadá na pracovní výkonnost, protože pracovník nemá dostatek podkladů pro svůj úkol, ale informace jsou také spjaty s potřebou jistoty. Proto by všichni zaměstnanci měli být dostatečně seznámeni s tím, co se ve firmě děje, jaká je její aktuální pozice na trhu, ale i jaké jsou její budoucí cíle. Zamlčování těchto informací vede ke vzniku tzv. podnikové „šeptandy“, kdy jsou fakta často nahrazována domněnkami nebo dokonce výmysly. Převážně běžní pracovníci zemědělského družstva trpí nedostatkem informací, jak z pohledu pracovního úkolování, tak vnitrofiremního dění. Ke zlepšení tohoto stavu jistě přispěje zrealizování předchozích návrhů změn.

Pokud by však vedení firmy mělo zájem, jistě by napomohly prvky jako pravidelné vydávání podnikových novin (s měsíční periodicitou), věstníky, oběžníky, častěji konané pracovní rady a pro tyto účely zřízené nástěnky a specializované webové stránky. To vše

by vedlo k co největšímu seznámení zaměstnanců s aktuální podnikovou situací, strategií, předpokládanými změnami a dalšími důležitými záležitostmi, které se jich bezprostředně dotýkají. Pak už jen záleží na samotných pracovnících, zda-li jsou ochotni takovéto informace přijímat či vyhledávat.

## **5. Zvýšení podílu členů družstva, kteří pro družstvo pracují**

V současné době se mnoho firem pokouší dosahovat maximální výkonnosti svých zaměstnanců. Nabytí tohoto stavu je možné za předpokladu, že jsou pracovníci dostatečně informováni, motivováni a mají vytvořen patřičný pocit sounáležitosti s podnikem a jeho cíly. Čím více se lidé dokáží ztotožnit s vytýčenými záměry firmy, ve které pracují, tím blíže jsou jejich samotná naplnění.

Družstevnictví jako jedna z forem podnikání umožňuje posilovat sounáležitost již tím, že osobní členství v družstvu je mnohdy také podmíněno pracovním vztahem anebo naopak. Například Jednota (spotřební družstvo ve Vimperku) podněcuje nově příchozí pracovníky, aby se zároveň stali jeho členy a byl tím tak vytvořen co nejtěsnější vztah k podniku. Jelikož výše členského vkladu není přehnaná a z členství plynou příznivé finanční požitky, jsou naprosto všechny zaměstnávané osoby (100 %) členy tohoto družstva.

V rámci zemědělského družstva je situace v tomto směru poněkud odlišná. Jen poměrná část (30 %) všech pracovníků splnilo podmínky pro družstevní členství a užívá tedy současně status člena družstva. Důvodem může být přílišně vysoký členský vklad a s ním spojeny velmi malé výhody, jež jsou poskytovány výhradně v naturální formě. Navrhovanou změnou je tedy, aby se vedení pokusilo o co možná nejvyšší podíl pracujících členů (ideálně 100 %). Toto může být jedna z cest, jak vzbudit zájem o existenci družstva u všech zaměstnanců a přimět je k efektivnější spolupráci, komunikaci, pracovní výkonnosti a úspěšnosti celého podniku. Při samotné realizaci této změny by jistě napomohlo, jak snížení poplatkové hranice třiceti tisíc korun za členský vklad, tak přechod ze současného naturálního na finanční systém poskytování výhod, neboť se už několik let pohybujeme v tržním prostředí.

## **5.2. Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku – doporučení**

### **1. Generační výměny v rámci vedení družstva**

Pro dnešní podnikatelské prostředí je téměř charakteristické, že nic není konstantní a navíc je do budoucnosti poněkud těžce předvídatelné. Hovoříme tedy o tzv. turbulentním prostředí, ve kterém jedinou konstantou je nepřetržitá a rychlá změna. V souvislosti s tímto jevem roste důraz převážně na vedoucí pracovníky, aby dokázali účinně a okamžitě zareagovat na okolím vyvolané změny. Úspěšnost samotných operativních rozhodnutí mohou ovlivňovat nejen schopnosti a dovednosti, ale také věk těchto pracovníků.

Proč právě věk může být taktéž významným činitelem? Jakmile totiž lidé překročí určitou věkovou hranici, stává se jejich myšlení ve srovnání s mladšími jedinci méně pružné a v důsledku toho se rovněž snižuje schopnost odolávat tlaku permanentních změn. Poněvadž současný předseda spotřebního družstva tento rok oslavil sedmdesát dva let svého života a jeho dvěma místopředsedům bude téměř šedesát let, tak z tohoto důvodu je právě navrženým opatřením omlazení části nynějšího podnikového vedení. I když jsou zmínění výkonní pracovníci v pokročilejším věku, tak své funkce zastávají s náležitou svědomitostí a profesionálním přístupem. Ovšem začíná se u nich snižovat ochota přijímat připomínky a návrhy od svých o několik let mladších kolegů. Moderní komunikační prostředky by si z jejich strany rovněž zasloužily poněkud vyšší stupeň podpory.

Realizací právě navrhovaného opatření by nejen došlo k zastavení těchto nepatrně projevujících se obtíží, ale otevřel by se tím i výrazně širší prostor pro ještě příznivější a otevřenější komunikaci, kooperaci, vzájemnou důvěru a zpětnovazební systém. Ani novodobé komunikační prvky by jistě nepřišly zkrátka. Je třeba si uvědomit, že pouze zdravá a operativně fungující vnitropodniková komunikace se dokáže vyrovnat s jakoukoli změnou, ať je více či méně zjevná.

### **2. Účast na školení pro zdokonalení mimoslovních komunikačních dovedností**

Jak již bylo naznačeno v jednom z navrhovaných opatření pro zemědělské družstvo, vhodný vedoucí pracovník si už v současné době nevystačí pouze s dobrou úrovní svého slovního projevu, ale postupem času stále více získávají na významu znalosti a dovednosti z oblasti neverbální komunikace.

Podle mnoha provedených výzkumů, se ženy při komunikování o něco více mimoslovně vyjadřují než muži. Jelikož ve spotřebním družstvu je převaha rozhodovacích míst obsazena mužskou populací a běžné činnosti zastávají nejčastěji ženy, jsou v tomto

případě kladeny na vedoucí pracovníky patřičné vědomostní nároky související s problematikou mimoslovních projevů. Přestože jsou nadřízení v tomto směru dozajista náležitě informovaní, jistě by prospělo uskutečnění návrhu, aby se všichni nadřízení zúčastnili některého z kurzů, jež napomáhá rozvíjet neverbální komunikační dovednosti. Díky tomu by si v tomto směru nejen ověřili svůj nynější stav znalostí, ale zároveň by si mohli rozšířit povědomí o řadu nových poznatků. Výdaje spojené s absolvováním těchto kurzů nejsou samozřejmě zanedbatelnou položkou, ale příjemnější interakce a spolupráce za to rozhodně stojí.

## **5.3. Doporučení určená oběma podnikatelským subjektům**

### **1. Zřízení schránky důvěry**

Mezi nejúčinnější nástroje, které např. dokáží eliminovat podnikové konflikty a zároveň vytvořit zdravé pracovní vztahy, řadíme efektivně fungující systém firemní komunikace.

Pokud má však dojít k naplnění zmíněné efektivnosti, musí zde své místo také najít podpora oboustranné zpětné vazby. Nepostačuje totiž, aby zaměstnanci byli jen řádně a včas informováni o všem, co se jich přímo dotýká, ale mělo by jim být zároveň umožněno vyjádřit své připomínky, názory či případnou nespokojenost. Nejčastěji tak mohou učinit prostřednictvím pracovních porad, podnikových schůzí anebo svého přímého nadřízeného. Avšak jakým způsobem mají reagovat lidé, kteří se z různých důvodů nedokáží veřejně vyjádřit či sdělit svá mínění? Právě kvůli těmto pracovníkům je navrženo zřízení schránky důvěry. Jedná se o konkrétně vyhrazené místo, kam mají všechny zaměstnávané osoby neomezený přístup a mohou anonymně vhadzovat písemné připomínky a návrhy.

Cílem tohoto návrhu je vytvořit co možná největší prostor pro spolupodílení se všech na úspěších a prosperitě celé firmy. Vždyť i jediná myšlenka mnohdy dokáže rozhodnout o další existenci podniku a nemusí být zase tak důležité od koho vychází. Podstatně významnějším se stává tuto myšlenku znát!

### **2. Pravidelné interní dotazníkové šetření**

Pokud je skutečně vážným zájmem všech vedoucích pracovníků co nejefektivnější způsobem přispět k využívání podnikových zdrojů, pak musí mít vždy dostatek informací ohledně aktuálního stavu vnitrofiremního prostředí.

Postupů jak získávat data tohoto druhu se samozřejmě nabízí celá řada. Nicméně dnes za tímto účelem mnoho zahraničních i tuzemských firem využívá pravidelné interní dotazníkové šetření. Je to poměrně rychlá a dostupná metoda, a proto se také stala předmětem doporučení adresovaného jak zemědělskému tak spotřebnímu družstvu.

Používané dotazníky by měli být buď univerzální či speciálně upraveny „na míru“ dle konkrétních požadavků daného podnikatelského subjektu. Jelikož ani jeden z uvedených dvou podniků dosud ještě nevyužíval vnitřního průzkumu, bude zapotřebí dotazování opakovat vždy s čtyřměsíční periodicitou po dobu dvou let. Na základě stupně závažnosti zjištěných výsledků bude možno případně intenzitu pro další období upravit.

A jakých oblastí se výzkum nejčastěji dotýká? V běžné praxi jsou otázky velmi často zaměřeny na hodnocení úrovně vnitropodnikové komunikace, informovanosti, zpětné vazby, pracovního prostředí, spokojenosti zaměstnanců, důvěry a motivace. Jakýkoli výzkum je mimo jiné také příležitostí k vyjádření názorů ostatních. Pokud chce mít firma vnitřní komunikaci založenou na otevřenosti a důvěře, musí se co možná nejvíce snažit o vytvoření takovýchto příležitostí.

## 6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumat komunikaci mezi pracovníky ve vybraných družstvech a podle stupně závažnosti případných nedostatků vypracovat příslušná zlepšující opatření. Nedílnou součástí rovněž bylo zobecnění veškerých zjištěných výsledků prostřednictvím pětistupňové škály.

Jak ukázala veškerá provedená šetření v rámci Agrodružstva Šumavské Hoštice, potýká se tento podnik se dvěma vážnými problémy. Prvním je nízká míra vzájemné důvěry mezi vedoucími pracovníky. Ta svými následky nepříznivě narušuje kvalitu jejich kolegiální spolupráce, mezilidských vztahů a v konečném důsledku komunikaci jako takovou. Také výskyt konfliktních situací je pod vlivem tohoto jevu poněkud vyšší, než by bylo příhodné.

Druhým neméně významným problémem je nevhodně zvolený autokratický styl vedení uplatňovaný vedoucími pracovníky při koordinování činností svých podřízených. Tento způsob řízení je v obecné rovině typický nižší mírou informovanosti a jednostrannou komunikací bez zpětné vazby. V tomto případě tomu není bohužel jinak. Běžní pracovníci nejsou vždy seznámeni s pracovním úkolem a informace ohledně vnitropodnikového dění získávají ve značně omezeném rozsahu. Jakmile má řadový pracovník návrh pro zefektivnění práce, pak na něho málokdy upozorňuje, neboť je nadřízení zřídka kdy přijímají.

Za zmínku stojí i to, že nadřízení daleko častěji sdělují podřízeným nespokojenost než uznání za dobře vykonanou práci. Důsledkem tohoto jevu dochází k výraznému zpomalování interní komunikace. Zároveň se také vytváří prostředí, kde zaměstnanci téměř nedůvěřují svým nadřízeným a motivace k vyšším pracovním výkonům je značně omezována. Pokud zemědělské družstvo odmítne přijmout a provést navržená opatření, bude jeho stabilita dříve nebo později ohrožena.

Při pohledu na výsledná zjištění Jednoty – spotřebního družstva ve Vimperku, nebyly rozpoznány tak závažné nedostatky, jako tomu bylo v předchozím případě. Většina pracovníků je vždy a zároveň včas instruována ohledně pracovních úkolů a nechybí jim k tomu ani potřebná vysvětlení. Taktéž oblast informovanosti o vnitrofiremním dění nezaznamenala žádný významnější problém. Téměř všichni zaměstnanci jsou v tomto směru vždy informováni a pouze někteří by přivítali obeznámení podstatně intenzivnější. Na kvalitní zaměstnanecké informovanosti se mimo jiné také podílí uplatňovaný demokratický styl řízení společnosti. Jediným vážnějším problémem je na základě provedeného průzkumu nižší míra vzájemné důvěry mezi některými vedoucími



pracovníky. I když není tímto jevem postižena celá sledovaná skupina, i tak se tento nedostatek z části negativně projevil v jejich pohledu na úroveň komunikace, kolegiální spolupráci, organizaci práce a rovněž výskytu pracovních konfliktů. Realizování navrženého opatření jistě přispěje ke zlepšení tohoto stavu. Pokud se jedná o řadové pracovníky, tak nebyl nalezen žádný závažnější nedostatek. Jen nadřízení by měli poněkud častěji vzít na vědomí jejich zlepšovací návrhy. To platí rovněž pro předsedu spotřebního družstva ve vztahu ke svým přímým podřízeným. Jinak si povětšina běžných zaměstnanců skutečně pochvaluje přátelské pracovní vztahy, vzájemnou důvěru a ani výskyt konfliktních situací není tak častý. Díky tomu se velmi dobré kondice těší spolupráce s kolegy a kvalita samotného komunikování. Je potřeba zmínit i to, že jak běžní tak výkonní pracovníci jsou častěji pochváleni za dobře odvedenou práci než obeznámeni s její nespokojeností.

Podle výše uvedených poznatků je možno konstatovat, že komunikace mezi pracovníky Agrodružstva v Šumavských Hošticích není tak úplně v pořádku. Zjištění jsou v mnoha oblastech skutečně neuspokojivá a jen na několika místech dosahují poněkud překvapivé příznivosti. Proto lze celkovou úroveň komunikace tohoto družstva vyhodnotit jako téměř dobrou.

Naproti tomu Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku má při celkovém zhodnocení o stupeň lepší (velmi dobrou) komunikační úroveň svých pracovníků než předchozí podnikatelský subjekt. Hlavním důvodem je, že pouze nepatrná část výsledků vykazala určité znaky problematičnosti a ostatní jsou v tuto chvíli přijatelné.

Celkové hodnocení příslušející oběma zvoleným subjektům potvrdila mimo jiné i pomocná metoda několika váženými a aritmetickými průměry (viz příloha č. 6 a č. 7). Na běžné pětistupňové škále (1 - výborný výsledek, 5 - nedostatečný výsledek) totiž dosáhl aritmetický průměr zemědělského družstva vyšší hodnoty (2,44) než je tomu v případě spotřebního družstva (2,01). Tím se podařilo prokázat hypotézu, že komunikace mezi pracovníky zemědělského družstva je na horší úrovni než ve spotřebním družstvu.

Zdravá vnitřní komunikace tvoří životně důležitou součást každého podniku bez ohledu na jeho velikost či právní formu. Pokud je ve skutečném zájmu výkonných pracovníků řádné využití všech podnikových zdrojů, pak musí bezpodmínečně zajistit efektivně fungující komunikaci mezi svými pracovníky. Již dnes se stáváme svědky přeměny informační společnosti ve společnost komunikační, kde komunikace je a bude obvykle „za vším“.

## 7. Seznam použité literatury

### Knižní publikace:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s.  
ISBN 80-85839-09-1
- [2] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s.  
ISBN 80-7169-988-8
- [3] DONNELLY, J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [4] HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. 312 s.  
ISBN 80-7178-803-1
- [5] HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi*. Praha: Portál, 2004. 102 s. ISBN 80-7178-844-9
- [6] HESKOVÁ, M. a kol. *Encyklopedie družstevnictví – Svazek 1*. Bratislava: Kartprint, 2005. 71 s. ISBN 80-88870-50-8
- [7] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. 103 s.  
ISBN 80-7169-550-5
- [8] HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9
- [9] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s.  
ISBN 80-247-0781-0
- [10] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998. 350 s.  
ISBN 80-85943-51-4

- [12] LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 229 s.  
ISBN 80-85605-49-X
- [13] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003.  
355 s. ISBN 80-247-0650-4
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. 287 s.  
ISBN 80-200-0690-7
- [15] PALMER, S. – WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*.  
Praha: Grada Publishing, 2000. 166 s. ISBN 80-7169-940-3
- [16] PECHAČOVÁ, Z. – BAKALÁŘ, E. *Psychologie v podnikání a komunikace*.  
Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 1996.  
235 s. ISBN 80-213-0315-8
- [17] PŘIKRYL, I. *Právní aspekty mezinárodního družstevnictví*. In: Družstevnictví 2002.  
České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta,  
2002. 29 – 42 s. ISBN 80-7040-561-9
- [18] TRUNEČEK, J a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola  
ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9
- [19] TUZA, J. – ZAPLETALOVÁ, D. *Odpovědnost družstva v obchodně právních  
vztazích*. In: Družstevnictví 2005. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých  
Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2005. 117 – 121 s. ISBN 80-7040-781-6
- [20] VEBER, J. a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*.  
Praha: Management Press, 2004. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [21] VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. 264 s.  
ISBN 80-7178-291-2

[22] Zákon číslo 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

**Elektronické zdroje:**

[23] ROLÍNEK, L. *Management I - učební texty katedry řízení*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2004, 79 s.  
dostupné na <http://www2.zf.jcu.cz/~rolinek/>, [1. 2. 2004]

[24] [www.jednotavimperk.cz](http://www.jednotavimperk.cz)

## 8. Summary

The level of internal corporate communication influences both the stability and the prosperity of a whole firm. Many firms have already realised it and therefore they seek to make their internal corporate communication as effective as possible. Only in this way they can achieve higher quality and productivity of labour together with lower costs. The importance of communication in contemporary business area is continuously increasing and the approach to the employee is changing too. He is not considered to be the mere production factor but he is becoming the most valuable item in the firm. Only the really first-rate employees can by keeping the principles of effective communication bring the firm to its long-lasting prosperity and fulfilling of all given goals.

This thesis investigates the communication among employees in chosen cooperatives; these are Agricultural Cooperative Šumavské Hoštice and Jednota – Consumer Cooperative in Vimperk. The first (theoretical) part of this thesis contains important information from the area of communication and cooperation. The second (practical) part describes all steps (methods of qualitative and quantitative research) that were done to achieve a set goal.

At the end of the thesis, all results are resumed and they show the level of communication among employees of the agricultural and consumer cooperative. An integral part of this thesis create recommendations that can surely help to improve the communication level both within agricultural and consumer cooperative.

### Keyword:

- communication
- verbal communication
- nonverbal communication
- internal corporate communication
- cooperative
- consumer cooperative
- agricultural cooperative
- employee

## **9. Přílohy**

Příloha č. 1 – **Komunikační model (Agrodružstvo Šumavské Hoštice)**

Příloha č. 2 – **Organizační struktura (Agrodružstvo Šumavské Hoštice)**

Příloha č. 3 – **Komunikační model (Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku)**

Příloha č. 4 – **Organizační struktura (Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku)**

Příloha č. 5 – **Dotazník**

Příloha č. 6 – **Průměry pomocné metody (Agrodružstvo Šumavské Hoštice)**

Příloha č. 7 – **Průměry pomocné metody (Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku)**

Příloha č. 8 – **Fotografie (Agrodružstvo Šumavské Hoštice)**

Příloha č. 9 – **Fotografie (Jednota – spotřební družstvo ve Vimperku)**

Příloha č. 10 – **Nedokonalá interní komunikace zapříčinila zkázu**

# Obsah

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>3</b>
2.1. KOMUNIKACE .....	3
2.1.1. Prvky komunikace .....	3
2.1.1.1. Komunikátor.....	4
2.1.1.2. Vnímání a interpretace .....	5
2.1.1.3. Zakódování.....	5
2.1.1.4. Sdělení.....	5
2.1.1.5. Kanál (médiium).....	5
2.1.1.6. Dekódování .....	6
2.1.1.7. Příjemce.....	6
2.1.1.8. Zpětná vazba .....	6
2.1.1.9. Šum .....	7
2.1.2. Význam a funkce komunikování .....	7
2.1.3. Verbální a neverbální komunikace.....	8
2.1.3.1. Verbální komunikace .....	8
2.1.3.2. Neverbální komunikace.....	9
2.1.3.2.1. Gesta, postoje a pozice .....	11
2.1.3.2.2. Mimika obličeje .....	13
2.1.3.2.3. Kontakt pohledem .....	14
2.1.3.2.4. Síla hlasu .....	14
2.1.3.2.5. Interpersonální zóny.....	15
2.1.4. Bariéry v komunikaci.....	15
2.1.5. Efektivní naslouchání.....	17
2.1.6. Komunikace v organizaci.....	18
2.1.6.1. Směry komunikačních toků.....	18
2.1.6.2. Styly vedení a komunikace.....	19
2.1.6.3. Cíle vnitropodnikové komunikace.....	20
2.1.6.4. Podmínky pro dosažení cílů vnitrofiremní komunikace .....	21
2.1.6.5. Komunikační problémy v českých firmách .....	21
2.2. DRUŽSTEVNICTVÍ .....	22
2.2.1. Družstvo podle Obchodního zákoníku .....	23
2.2.2. Orgány družstva .....	23
2.2.3. České podmínky ve prospěch družstev .....	24
2.2.4. Mezinárodní družstevní zásady a principy .....	24
2.2.5. Družstva v ČR.....	26
<b>3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>28</b>
3.1. CÍL PRÁCE.....	28
3.2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ .....	28

3.2.1. Kvalitativní výzkum.....	29
3.2.2. Kvantitativní výzkum.....	29
3.2.3. Pomocná metoda vážených a aritmetických průměrů.....	29
<b>4. VLASTNÍ PRÁCE .....</b>	<b>31</b>
4.1. AGRODRUŽSTVO ŠUMAVSKÉ HOŠTICE - CHARAKTERISTIKA.....	31
4.1.1. Kvalitativní výzkum.....	32
4.1.1.1. Podnikové dokumenty.....	32
4.1.1.2. Pozorování.....	32
4.1.1.2.1. Vedoucí pracovníci .....	33
4.1.1.2.2. Řadoví pracovníci .....	33
4.1.1.2.3. Vedoucí a řadoví pracovníci.....	34
4.1.1.3. Zjištění.....	34
4.1.2. Kvantitativní výzkum.....	35
4.1.2.1. Písemné dotazování.....	35
4.1.2.1.1. Obecná část .....	36
4.1.2.1.2. Informovanost .....	39
4.1.2.1.3. Úroveň spolupráce .....	44
4.1.2.1.4. Vztahy .....	47
4.1.2.1.5. Zpětná vazba .....	49
4.1.2.2. Výsledky dotazování .....	53
4.1.3. Celkové výsledky z provedených šetření.....	55
4.2. JEDNOTA – SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO VE VIMPERKU - CHARAKTERISTIKA .....	56
4.2.1. Kvalitativní výzkum.....	57
4.2.1.1. Podnikové dokumenty.....	57
4.2.1.2. Pozorování.....	58
4.2.1.2.1. Vedoucí pracovníci .....	58
4.2.1.2.2. Řadoví pracovníci .....	60
4.2.1.2.3. Vedoucí a řadoví pracovníci.....	60
4.2.1.3. Zjištění.....	61
4.2.2. Kvantitativní výzkum.....	61
4.2.2.1. Písemné dotazování.....	61
4.2.2.1.1. Obecná část .....	62
4.2.2.1.2. Informovanost .....	65
4.2.2.1.3. Úroveň spolupráce .....	69
4.2.2.1.4. Vztahy .....	71
4.2.2.1.5. Zpětná vazba .....	73
4.2.2.2. Výsledky dotazování .....	77
4.2.3. Celkové výsledky z provedených šetření.....	79
<b>5. DOPORUČENÁ OPATŘENÍ .....</b>	<b>82</b>
5.1. AGRODRUŽSTVO ŠUMAVSKÉ HOŠTICE - DOPORUČENÍ.....	82
5.2. JEDNOTA – SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO VE VIMPERKU – DOPORUČENÍ.....	85



5.3. DOPORUČENÍ URČENÁ OBĚMA PODNIKATELSKÝM SUBJEKTŮM.....	86
<b>6. ZÁVĚR.....</b>	<b>88</b>
<b>7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>90</b>
<b>8. SUMMARY.....</b>	<b>93</b>
<b>9. PŘÍLOHY .....</b>	<b>94</b>