

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Redukce stresu na pracovišti v době (koronavirové) krize prostřednictvím vhodných způsobů komunikace

Reduction of Workplace Stress during a (Coronavirus) Crisis through Appropriate Means of Communication

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Tomešková Kateřina, Ph.D.

PAVLISOVÁ

MICHAELA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Pavlisová Jméno: Michaela Osobní číslo: 487673
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií
Zadávající katedra/ústav: Institut pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Redukce stresu na pracovišti v době (koronavirové) krize prostřednictvím vhodných způsobů komunikace

Název bakalářské práce anglicky:

Reduction of Workplace Stress during a (Coronavirus) Crisis through Appropriate Means of Communication

Pokyny pro vypracování:

Cílem bak. práce je zanalyzovat a posoudit míru stresu na pracovišti při zhoršené komunikaci v době (koronavirové) krize a následně navrhnout vhodnější způsob komunikace. Přínosem je vznik návrhu na zlepšení interní komunikace v konkrétním podniku, jehož zavedení může pomoci u zaměstnanců redukovat stres vyvolaný krizovou situací.

Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část – komunikace, komunikace a kultura organizace, stres, strategické řízení, marketingový výzkum; 3. Praktická část – představení podniku, interní průzkum (dotazníky, rozhovory), analýza stresu při různých formách kom., srovnání výsledků šetření, návrh opatření a další prakt. doporučení pro firmu/y; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DONNELLY, J. H, J. L. GIBSON a J. IVANCEVICH. 1997. Management. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. 2005. Komunikace v řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozní ekonomická fakulta, 164 s. ISBN 978-80-213-1295-1.
HOLÁ, Jana. 2006. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
HOLÁ, Jana. 2011. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D., institut pedagogických a psychologických studií MÚ

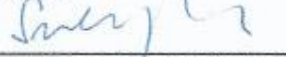
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 25.01.2021

Termín odevzdání bakalářské práce: 29.04.2021

Platnost zadání bakalářské práce: 19.09.2022

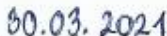

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

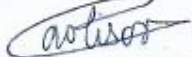

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.


30.03.2021

Datum převzetí zadání


Podpis studentky

PAVLISOVÁ, Michaela. *Redukce stresu na pracovišti v době (koronavirové) krize prostřednictvím vhodných způsobů komunikace*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda na prvním místě poděkovala Mgr. Kateřině Tomeškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné a užitečné rady, skvělé koučovací dovednosti a veškerý čas věnovaný mé bakalářské práci. Dále bych chtěla poděkovat Idě Ročňákové, vedení firmy Schneider Electric CZ s.r.o. a jejím zaměstnancům za ochotu, poskytnutí potřebných informací a spolupráci při výzkumu.

Mé díky patří rovněž mé rodině, přátelům, a především dvěma kamarádkám za jejich podporu během celé doby studia.

Abstrakt

Bakalářská práce přináší téma z oblasti personalistiky zaměřené na snižování stresu u zaměstnanců ve vybraném podniku. Cílem práce je analýza stresu na pracovišti při zhoršené komunikaci v době současné koronavirové krize a posouzení její míry, včetně následného navržení vhodnějších způsobů komunikace.

Předložená práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou charakterizovány formy a způsoby komunikace v podnicích, definice stresu a výskyt stresových faktorů na pracovišti a způsoby jejich zvládnání a metody marketingového výzkumu, které byly využity pro výzkum k práci. V praktické části je nejprve popsána společnost, ve které výzkum probíhal a za pomoci výzkumného šetření v podobě dotazníků a rozhovorů. Následně je zde analyzována míra stresu u zaměstnanců a problémy v komunikaci, které stres způsobují. Na závěr jsou na základě těchto zjištění navržena opatření, pro efektivnější podnikovou komunikaci.

Klíčová slova

Komunikace, podniková komunikace, komunikační prostředky, elektronická forma, sociální sítě, online meetingy, problémy v komunikaci, stres, míra stresu, efektivita interní komunikace

Abstract

The bachelor thesis deals with a lowering of stress which is prevalent aspect in everyday life of employees in a selected company. The aim of thesis is to analyse a level of stress in the workplace while the internal communication is deteriorated during the current coronavirus pandemic and to assess its extend, including the subsequent suggestion of more expedient methods of the internal communication.

The thesis is divided into two sections, the theoretical and the practical one. The forms and methods of communication used by companies are summarized in the theoretical section. A definition of stress, an occurrence of its factors and the forms how to cope with stress in the workplace are also included. It eventually covers the methods of marketing research which were used for an achievement the results of the practical research. The practical section describes a selected company which was a subject to the research using the questionnaire and interviews with employees. The communication issues and the level of stress are subsequently analysed and the suggestion how to achieve more efficient internal communication is presented.

Key words

Communication, corporate communication, means of communication, electronic form, social networks, online meetings, communication problems, stress, stress level, effectiveness of internal communication

Obsah

Úvod	5
1 KOMUNIKACE	7
1.1 Definice komunikace	7
1.2 Funkce komunikace	7
1.3 Komunikační proces.....	8
1.4 Verbální a neverbální komunikace	13
1.4.1 Verbální komunikace.....	14
1.4.2 Neverbální komunikace.....	15
2 KOMUNIKACE A KULTURA ORGANIZACE.....	18
2.1 Kultura organizace	18
2.2 Komunikace v organizaci	18
2.2.1 Funkce a směry komunikace v organizaci	19
2.2.2 Směry komunikace v organizaci	20
2.2.3 Formy komunikace v organizaci	21
2.3 Proč se komunikace hrouťí	22
2.4 Zlepšování komunikace	23
3 STRES	24
3.1 Definice stresu	24
3.2 Fyziologie stresu	24
3.3 Stadia stresu	25
3.4 Odolnost vůči stresu	26
3.5 Stresory.....	26
3.6 Stresové faktory na pracovišti a jejich zvládání.....	28
4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	31
4.1 Strategické řízení	31
4.2 Marketingový výzkum.....	32
4.2.1 Metody marketingového výzkumu	32
4.3 Shrnutí teoretické části.....	35
5 VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ A INTERNÍ PRŮZKUM.....	37
5.1 Představení firmy Schneider Electric CZ s.r.o.	37

5.2	Rozhovory	38
5.3	Dotazníkové šetření	39
6	ANALÝZA MÍRY STRESU	51
7	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	54
7.1	Souhrn a rozbor responzí.....	54
7.2	Vyhodnocení výzkumu.....	56
10	PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU.....	57
	Závěr	59
	Seznam použité literatury a elektronických zdrojů	60
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam grafů a tabulek.....	63
	Přílohy.....	64

Úvod

Komunikace je přirozenou součástí každodenního života nejen v rovině osobní, ale též v profesní. Každý jedinec v organizaci i organizace sama neustále komunikuje. Aby však interní komunikace v podniku byla efektivní a posouvala celou organizaci směrem vpřed k jejím stanoveným cílům, je důležité umět správně komunikovat.

S příchodem koronavirové krize však byla již zaběhlá komunikace, na kterou byli všichni jedinci v organizacích zvyklí, narušena. Dodržování krizových opatření vedlo k méně častým osobním kontaktům, a to k eliminaci ústní komunikace. Náhlé změny v organizaci a její komunikaci nějakým způsobem ovlivnily stres u zaměstnanců. V této bakalářské práci se zabývám právě touto změnou míry stresu u zaměstnanců v důsledku komplikované komunikace ovlivněné krizovými opatřeními a jejími možnými nápravami. Tématem práce je redukce stresu na pracovišti pomocí vhodných způsobů komunikace. K volbě tohoto tématu mě inspirovali lidé z mého okolí, kteří v důsledku krizových opatření zažívali v zaměstnání zvýšenou míru stresu, právě kvůli zhoršené komunikaci. Zároveň také sama aktuálnost tématu byla díky náhlým a radikálním změnám v organizacích atraktivní.

Cílem předložené bakalářské práce je zanalyzovat a posoudit míru stresu na pracovišti při zhoršené komunikaci v důsledku pandemických opatření a nalézt nejstresovější problémy v komunikaci. Předpokladem práce je zhoršená komunikace na pracovišti, z čehož plynou má očekávání zhoršené míry stresu u zaměstnanců. Proto je mým cílem v této práci také navrhnout opatření v podobě vhodnějších způsobů komunikace, která u zaměstnanců povedou k nižší míře stresu.

Teoretická část práce se zabývá obecnou charakteristikou komunikace, komunikačního procesu, verbální a neverbální komunikací a vysvětluje funkce komunikace v organizacích, jejich směry a formy jako je ústní, písemná a elektronická. Dále se zabývá nejběžnějšími problémy v komunikaci a jejich zlepšováním. Zároveň je zde obecně charakterizován pojem stres stručným vysvětlením jeho fyziologie, stadií a druhů. S ohledem na vybrané téma je práce věnována zejména stresovým faktorům na pracovišti a jejich zvládnutí. Na konec teoretické části je popsáno strategické řízení firem spolu s marketingovým výzkumem, který byl použit při výzkumném šetření, jeho metodami a nástroji zpracování.

Obsah v praktické části je tvořen výzkumem zaměřeným na změnu interní komunikace v konkrétním podniku v době koronavirové krize a vlivem této změny na stres zaměstnanců. Na začátku praktické části je představeno výzkumné prostředí, tedy kde a jak probíhal výzkum a kdo se jej účastnil. Dále jsou zde uvedeny výsledky z rozhovorů se zaměstnanci a z dotazníkového šetření a na základě těchto výsledků je zde zpracována analýza stresu u zaměstnanců a rozbor problémů v komunikaci, které stres zvyšují. S ohledem na zjištěné výsledky jsou na závěr práce uvedena praktická doporučení pro firmu vedoucí ke zlepšení komunikace a snížení míry stresu u zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Pojem komunikace je v této bakalářské práci primárně brán jako určité sdělení. Stejně jako komunikace dopravní nebo pojem komunita, vzájemné sdělení spojuje a sdružuje jedince, kteří se komunikace účastní. Fiedler a Horáková (2005, s. 4) uvádí, že původní význam slova komunikace lze odvodit z latinského "communicare", jehož ekvivalentem je slovo "participare", tj. mít něco společného, s někým se na něčem podílet.

Mikuláščík (2010, s. 15) zmiňuje, že komunikace je základní životní potřebou všech zvířat i lidí. Toto tvrzení ale může být změněno na potřebu všech živých organismů, neboť i nejmenší jednobuněčné organismy, ba dokonce samotné buňky mezi sebou navzájem komunikují. Pro účely této bakalářské práce se však zaměříme pouze na komunikaci interpersonální, tedy komunikaci mezilidskou.

1.1 Definice komunikace

Komunikace je velmi široký pojem, který je v mnoha vědeckých disciplínách charakterizován různým způsobem, a to i přes to, že se vždy jedná o mezilidskou komunikaci. Z toho důvodu je níže uvedeno několik charakteristik pro co nejpřesnější vysvětlení.

- *Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách (Holá, 2006, s. 3).*
- *Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo pomocí technicko-organizačních prostředků (Musil, 2010, s. 11).*
- *Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 50).*
- *Komunikovat znamená s někým se z něčeho společně radovat, druhému něco předávat, doručovat, propůjčovat, dávat a přijímat, tj. navzájem se sdílet (Křivohlavý, 1988, s. 20).*
- *Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity, podle něhož si děláme představu o sobě samém i o jiných (Mikuláščík, 2010, s.15).*

Obecně lze tedy komunikaci označit jako vzájemný přenos různých sdělení mezi lidmi, pomocí jim známých symbolů a interakčních aktivit, jehož účelem je co nejpřesnější vzájemné porozumění. Podstatou interpersonální komunikace je dorozumívání se, jednání, sdílení informací a předávání pocitů a myšlenek mezi lidmi. V běžném životě se často stává, že dochází k nedorozumění kvůli nedostatku informací, špatné interpretaci i kvůli nevhodným projevům emocí. Je tedy důležité nezaměřovat se jen na danou informaci, ale i na její kontext.

1.2 Funkce komunikace

Komunikace však neslouží pouze k přenosu informací mezi lidmi, lze sem zařadit také přenos myšlenek, pocitů, sdílených okamžiků a mezilidských vztahů. Komunikace je tedy svým způsobem prostředkem socializace. Fiedler a Horáková (2005) dělí sociální komunikaci na tři základní funkce, aspekty:

- **Komunikační:** Zde se jedná o otázky výměny informací, ne tedy jen jejich pouhého přenosu, ale též formulování, zpřesňování a rozvíjení.
- **Interakční:** Touto komunikací se míní organizování společné činnosti v sociálním prostředí, jako je například spolupráce, pomoc, vytváření konfliktů a jiných sociálních interakcí, které zahrnují komunikaci.

- **perceptivní:** Jedná se o otázky vzájemného se vnímání jednotlivými účastníky sociálního styku. Příkladem může být uvedeno rozlišování lidí ve svém okolí na známé a cizí. K perceptivní funkci komunikace je důležité zmínit, že je ovlivněna schopností sebepoznání jedince. Hranice těchto funkcí není v běžném životě zcela jasná, tyto funkce se totiž prolínají a vzájemně ovlivňují.

Mikuláščík (2010, s. 21-22) dělí funkce komunikace podrobněji. U některých je význam někdy zcela jasný, a proto jsou pouze zmíněny bez podrobnější charakteristiky:

- **informativní:** Jedná se o sdělování dat, informací či znalostí. Holá (2006, s. 6) definuje data jako fakta o určitých skutečnostech, informace pak propojuje jednotlivá data a určitým způsobem je interpretuje. Znalost pak znamená schopnost využívání informací.
- **instruktivní:** Jedná se také o funkci informativní, ale s větším důrazem na znalosti. Příkladem může být například návod nebo popis.
- **přesvědčovací:** Jedná se o působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj nebo způsob konání. Zneužití této funkce se považuje za manipulaci.
- **posilovací a motivující:** Spadá pod funkci přesvědčovací. Jejím účelem je posílit pocity sebevědomí, odhodlanosti a vztahu k něčemu určitému, například k práci.
- **zábavná**
- **vzdělávací a výchovná**
- **socializační a společensky integrující:** Vytváří a posiluje vzájemné vztahy, sbližuje jedince a posiluje pocit sounáležitosti.
- **souvztažnost:** Uvedení informací v souvztažném kontextu, připodobnění.
- **osobní identity:** Probíhá na úrovni osobnosti a je velice důležitou aktivitou k sebepojetí a sebepoznání. Pomocí této funkce si můžeme ujasnit spoustu věcí o sobě samém, vytvořit si postoje a názory a vybudovat sebevědomí.
- **svěřovací:** Zbavování se vnitřního napětí a překonávání těžkostí pomocí sdílení pocitů.
- **úniková:** Slouží k odreagování se od těžkostí.

Aby však byla komunikace vůbec zahájena, musí být k tomu jedinec motivován. Mikuláščík (2010, s. 29) uvádí, že komunikace má vždy nějaký účel, přesvědčení, záměr, očekávání či snahu. Vždy tedy existuje motivace evokující jedince ke komunikaci. Každá komunikace je tedy zahájena s určitým cílem.

1.3 Komunikační proces

Komunikace je používána v řadě vědních oborů, které se zabývají porozuměním pomocí společného jazyka. Mikuláščík (2010, s. 19) zmiňuje kybernetiku jako vědní obor, který přispěl k obohacení komunikace pomocí pojmů, které řadíme do komunikačního procesu. Proto se zde nachází termíny jako kódování, dekódování, komunikační kanály a jiné.

Procesem v komunikaci se rozumí předávání informací, postojů a emocí mezi dvěma stranami s cílem vzájemného dorozumění. Holá (2011, s. 23) definuje komunikační proces jako proces dynamický, který je ovlivňován daným prostředím a velkým množstvím faktorů, a který probíhá v určitém kontextu. Díky tomuto procesu by mělo dojít za pomoci komunikačních prvků k co nejlepšímu porozumění mezi oběma stranami.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 507) řadí mezi prvky komunikace komunikátora, vnímání a interpretaci, zakódování, sdělení, komunikační kanál, dekódování, příjemce, zpětnou vazbu a komunikační šum.

Komunikátor

Komunikátorem je osoba nebo skupina osob, která chce předat nějakou informaci, myšlenku nebo emoci druhé osobě či skupině, která je pak v rámci komunikačního procesu příjemcem. Komunikátor je tedy původce či zdroj nějakého sdělení a může jím být kdokoliv, nadřízený, zaměstnanec i samotná organizace. Komunikátor by měl svou zprávu přizpůsobit co nejlépe tak, aby byla srozumitelná a nezkrácená. Ale komunikátor nemusí být podle Mikuláščíka (2010, s. 17) vždy dobře informovaný, jeho způsob vyjadřování může být chaotický nebo do svého projevu promítá příliš svou povahu a emoce. Tím dochází k nedorozuměním v komunikaci.

Zakódování

Aby mohl komunikátor onu informaci předat dál, musí jí nejprve převést do smysluplné formy kterou bude příjemce schopen pochopit. Tento proces se nazývá zakódování nebo kódování. DeVito (2001, s. 23) charakterizuje zakódování jako převod myšlenek do řeči. Důležité je, aby byla myšlenka zakódována do formy jazyka, kterému bude příjemce snáze rozumět. Tím může být řeč, písmo, gesta, pohyby i symboly.

Sdělení

Výsledkem procesu kódování je sdělení neboli komuniké, které má verbální i neverbální formu. Je to zformovaná myšlenka, kterou chce komunikátor sdělit v určité formě. Sdělení je pak přeneseno prostřednictvím optimálního média a vhodného komunikačního kanálu. František Bělohlávek (1994, s.246) ve své knize zmiňuje pět zásad efektivního sdělení:

1. Včas si rozmyslet obsah sdělení i to, čeho má být sdělením dosaženo.
2. Vymezení klíčových bodů sdělení a promyšlení si pořadí, v jakém se o nich bude mluvit.
3. Zvolení přiměřeného stylu zprávy z hlediska obsahu zprávy i prostředí, ve kterém bude pronesena. Používání krátkých vět a vyvarování se zbytečně dlouhých souvětí.
4. Sledování reakcí lidí. Připravenost změnit plán sdělení v případě špatného porozumění, netrpělivosti a únavy příjemců.
5. Pokud bylo sděleno vše potřebné, ukončí se sdělení pozitivním tvrzením.

Medium a komunikační kanál

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 509) uvádějí, že kanál neboli médium je nositelem sdělení. Tedy že je to jedno a to samé. Avšak Bělohlávek (1994, s. 237) ve své knize mezi sebou médium a komunikační kanál rozlišuje, a to následujícím způsobem:

- **Médium:** Podle Bělohlávka (1994, s. 237) je médium technický prostředek, kterým je sdělení předáno. Výběr vhodného média je důležitý z hlediska úplného předání dané informace správnou cestou. Výběr média záleží na třech faktorech přenášené informace. Jimi jsou rychlost přenosu zprávy, bohatství informací, které médium poskytuje a finanční náročnost přenosu zprávy. Média tedy přenáší informaci od komunikátora k příjemci, pokud je příjemců více požívají se k jejich oslovení masmédiu. Jejich pomocí jsou informace předávány velkou rychlostí k co největší škále příjemců. Za masmédiu se považuje například televize, sociální sítě, rádia, noviny apod. Média jsou tedy věci spíše technickou, zatímco komunikační kanál záleží více na věci manažerské a sociální.
- **Komunikační kanál:** Oproti médiu, které řeší přenos informace po technické stránce, určuje komunikační kanál, jakým způsobem bude přenos informace

uskutečněn. Mikuláščík (2010, s. 26) definuje komunikační kanál jako cestu, pomocí níž je informace vysílána. Kunczik (1995, s. 13) uvádí tyto druhy komunikačních kanálů: auditivní (kdy komunikátor využívá verbální řeč a příjemce sluch), vizuální (kdy komunikátor využívá gesta, mimiku, pohyb těla a příjemce zrak), hmatový neboli taktilní (kde komunikátor požívá doteky a příjemce hmat), čichový neboli olefaktorní (příjemci může být dodána informace o komunikátorovi, prostředí nebo věci i přes čichové ústrojí), teplotní neboli termální a chuťový neboli gustatorní. Intrapersonální komunikace probíhá zároveň v několika kanálech najednou.

Jedná se tedy o způsob šíření informace, směr, kterým se zpráva šíří, jaká zpráva je přenášena a jakému příjemci. Směr komunikace skrze komunikační kanály dělíme na vertikální, laterální (horizontální) a diagonální. Typ zprávy záleží na jejím obsahu, objemové náročnosti a urgentnosti doručení. Některé informace je totiž důležité sdělovat formální formou, tedy například dopisem, jiné z očí do očí, kvůli etickému kodexu. Komunikačními prostředky jsou tedy emaily, telefonní hovory, schůze a porady, sociální sítě, prohlášení, vývěsky, letáky, systémová odměňování (Bělohlávek, 1994, s. 237). Podle výběru komunikačního kanálu můžeme komunikaci dělit na verbální a neverbální.

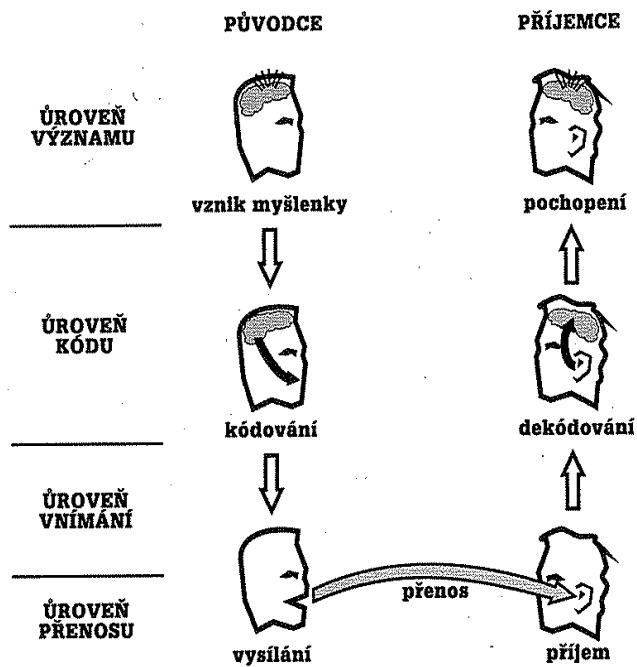
Příjemce

Zakódovaná informace se pomocí komunikačního prostředku dostane k příjemci. Mikuláščík (2010, s. 24) definuje příjemce neboli komunikanta jako někoho, kdo přijímá vysílanou zprávu. Tím je předem známá osoba nebo skupina osob. Je důležité, aby již na začátku celého komunikačního procesu mohla být informace kódována a předávána vhodnou formou pochopitelnou pro příjemce. Mikuláščík (2010, s. 24) dále varuje, že příjemcovu vnímání je ovlivněno jeho osobností, zkušenostmi, motivací, cíli a emocemi. Například jinak bude informaci sdělovat vědec svému kolegovi než člověku oboru neznalému. Nebo například použijeme jiný komunikační kanál při komunikaci s větší skupinou příjemců než jen s jedním.

Dekódování

Dalším prvkem komunikace je dekodování. Příjemce, kterému byla sdělena informace v zakódované formě ji nyní musí rozluštit, tedy dekodovat. DeVito (2001, s. 23) uvádí, že když k uším příjemce dorazí zvukové vlny a příjemce si začne řeč komunikátora převádět na myšlenky, tak dochází k dekodování. Dekodování je tedy termínem pro proces myšlení příjemce. Ten na základě svých předchozích zkušeností interpretuje informaci a dojde k pochopení. Je důležité, aby kódování zprávy bylo co nejpřiměřenější schopnosti příjemce ji pochopit. Aby byla komunikace co nejefektivnější je důležité, aby se dekodovaná informace co nejméně lišila od původní informace, která byla kódována komunikátorem. Celý tento proces komunikace je zobrazen na obrázku číslo 1.

Obrázek 1: Proces komunikace



Zdroj: Bělohlávek (1994, s. 233)

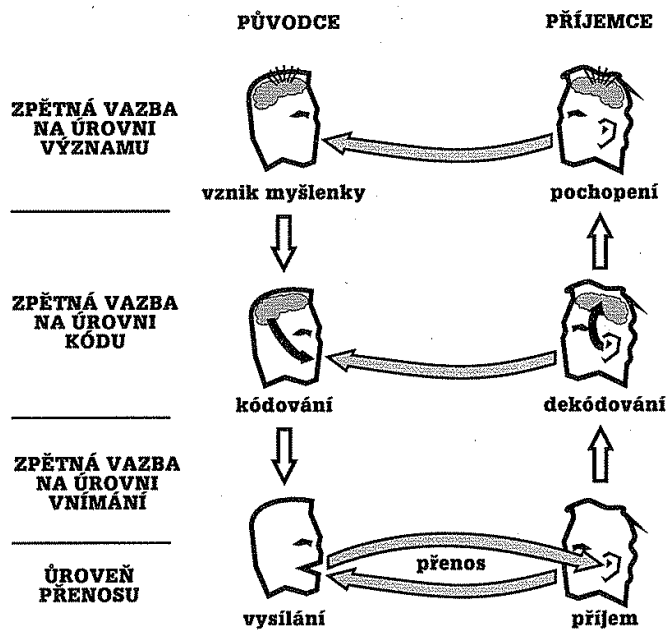
Zpětná vazba a komunikační šum

Proces komunikace by měl být dvoustranný, aby se co nejvíce zamezilo nedorozuměním v komunikaci. Proto je důležité umožnit příjemci možnost zpětné vazby neboli feedbacku. Tím se rozumí reakce v podobě souhlasu, nesouhlasu nebo doplňujících dotazů. Zpětná vazba by neměla být ze strany komunikátora brána jako negativní jev. Právě zpětnou vazbou se minimalizují nedorozumění a následné problémy. Na obrázku č. 2 lze vidět, že zpětná vazba může být prováděna na všech úrovních komunikačního procesu, které Bělohlávek (1994, s. 232) dělí následujícím způsobem:

- **úroveň vnímání:** Zde má zpětná vazba spojení mezi vysíláním a příjmem. Jedná se například o příjemcovu pokývnutí hlavou nebo slovní přitakání.
- **úroveň kódu:** Zpětná vazba na úrovni kódu může mít podobu ověření, že zpráva dorazila příjemci formou celkového zopakování oné zprávy. Tím se ale nezjistí, zda příjemce zprávu pochopil.
- **úroveň významu:** Pouze na této úrovni lze pomocí zpětné vazby dokázat, zda příjemce zprávu pochopil, anebo ne. Například zkontrolováním zadaného úkolu.

Zpětná vazba může být přímá i nepřímá. Za přímou vazbu se považuje odpověď v jakékoliv formě, která je přímo sdělena příjemcem. Nepřímou vazbou jsou pak výsledky a činy. Formy zpětné vazby jsou prakticky formami komunikace. Holá (2011, s. 18) uvádí, že se příjemce při sdělování zpětné vazby sám stává komunikátorem. Role komunikátora a příjemce jsou tedy dané pouze na začátku komunikačního procesu. Se zpětnou vazbou se tyto role mění, a proto můžeme komunikační proces považovat za dynamický. DeVito (2001, s. 18-19) by pojetí komunikačního procesu podle Holé, považoval za interakční. Tedy střídání rolí, kdy je v komunikaci vždy jen jedna strana příjemcem a druhá komunikátorem. Avšak DeVito (2001) uvádí pojetí transakční, kdy obě strany jsou zároveň komunikátorem a zároveň příjemcem. Transakční pojetí komunikace také považuje její všechny prvky za vzájemně závislé (viz obr. 3).

Obrázek 2: Zpětná vazba v komunikaci



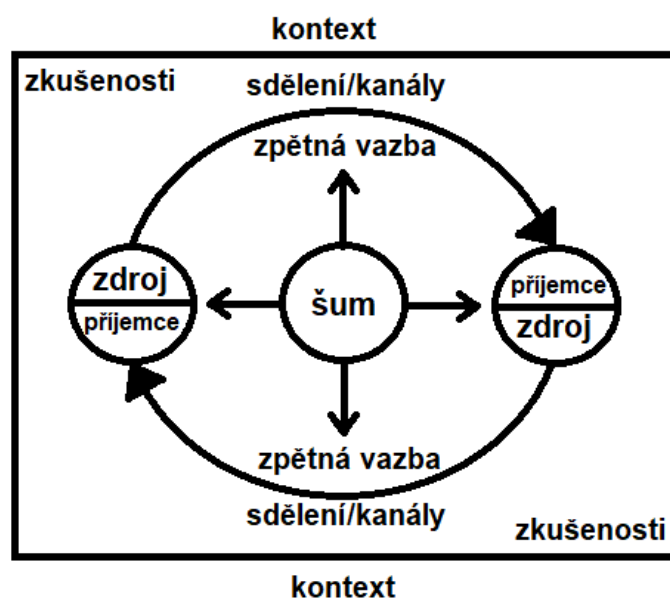
Zdroj: Bělohlávek (1994, s. 235)

V průběhu celého komunikačního procesu se v jisté míře objevuje nepříznivý vliv ovlivňující komunikaci. Tento vliv se nazývá komunikační šum a podle Bělohlávka (1994, s. 232) prostupuje celý komunikační proces. Ke komunikačnímu šumu může tedy dojít jak na straně komunikátora, tak na straně příjemce. Na straně komunikátora k němu může dojít již při nevhodném nebo neúplném výběru informace, která má být sdělena, při špatném zakódování zprávy, anebo při volbě nevhodného média nebo komunikačního kanálu. Na straně příjemce pak při špatném dekódování a nevyužití zpětné vazby. DeVito (2001, s. 27) představuje čtyři typy komunikačního šumu:

1. **Fyzické:** Jedná se o rušivé vlivy z okolního prostředí jako například hluk.
2. **Fyziologické:** Za šumy fyziologické jsou brány vlastní bariéry účastníků komunikace. Například to mohou být vady sluchu nebo řeči.
3. **Psychologické:** Jsou to kognitivní nebo mentální interference, jako například předpojatost nebo extrémní projevy emocí.
4. **Sémantické:** Sem patří rozdílně pochopitelné významy. Důsledkem mohou být rozdílné jazyky, složité termíny nebo používání žargonu.

Dalším problematickým faktorem vytvářejícím komunikační šum je vliv osobnosti na proces komunikace. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 239-240) ve své knize uvádějí, že tento vliv je patrně nejvýraznější příčinou vzniku šumu. Tímto vlivem jsou příjemcova očekávání, přání a potřeby.

Obrázek 3: Šum v procesu komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování podle DeVita (2001, s. 20)

Komunikační kontext

Při komunikování je důležité zohledňovat i kontext komunikace, tedy souvislost, ve které je vedena. Kunczik (1995, s. 13) uvádí, že komunikační schopnost je dána schopností přizpůsobit vyjadřování okolnostem a souvislostem dané situace tak, aby příjemce zprávu pochopil. Při nepochopení nebo neznalosti kontextu může opět docházet ke komunikačnímu šumu. Stejná slova a stejné chování mohou mít úplně jiné významy, jestliže jsou použity v odlišných souvislostech (DeVito, 2001, s.22). Kontext komunikace je rozdělen na vnitřní a vnější. Vnitřním kontextem se rozumí veškeré interní informace a postoje příjemce a komunikátora. Jedná se tedy o jejich temperament, názory, zkušenosti, motivy, jejich psychický a zdravotní stav a další vlastnosti. Oproti tomu vnějším kontextem jsou vnější faktory daného okamžiku, při kterém ke komunikaci dochází. Jedná se tedy o čas, místo, společenské postavení účastníků, jejich kulturu a jiné (Mikuláščík, 2010, s. 28). Kontext je tedy neustále přítomným prvkem v celém komunikačním prvku. Jeho neznalostí, špatnou domněnkou nebo pomýlením vzniká komunikační šum.

1.4 Verbální a neverbální komunikace

Již několikrát bylo zmíněno, že každý komunikuje neustále, vědomě či nevědomě. Holá (2006) ve své knize uvádí, že i když jen stojíme a nic neříkáme vysíláme ke svému okolí signály. Tím se naráží na neverbální komunikaci, u které se příjemce může od komunikátora dozvědět informace, aniž by si komunikátor byl vědom jejich sdílení. Mikuláščík (2010, s. 26) uvádí, že průměrný poměr využití komunikace verbální a neverbální je 55:45. Odchylky v tomto poměru jsou způsobené emocionální náplní komunikace. Pokud je komunikace více citově zbarvená, může se poměr otočit ve prospěch komunikace neverbální.

Podle Kunczika (1995, s. 12) je nejdůležitějším komunikačním nástrojem řeč, avšak ke komunikaci dochází i beze slov, tedy neverbálně. Pomocí verbální a neverbální komunikace se v komunikačním procesu přenáší sdělení. Jedná se tedy o druhy komunikačního kanálu.

Při veškeré komunikaci ať ze strany komunikátora nebo příjemce je důležité vnímat oba druhy komunikace a z nich skládat celek. DeVito (2001, s. 99) ve své knize uvádí, že verbální i neverbální sdělení se obvykle navzájem podporují. Příjemce se tedy soustředí nejen na slovní sdělení, ale také na gesta, mimiku a další prvky neverbální komunikace. Komunikátor naopak může od příjemce při sdělování informace získat okamžitou zpětnou vazbu například v podobě přikývnutí.

Avšak, i při sebelepším vyjadřování může dojít během komunikace k nedorozuměním. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 510) varují, že signály neverbální komunikace lze stejně špatně interpretovat jako sdělení verbální komunikace.

1.4.1 Verbální komunikace

Termín verbální je odvozen z latinského *verbum*, což znamená slovní. Jedná se tedy o komunikaci vyjádřenou slovní formou pomocí jazyka a řeči. Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 92) definuje řeč jako nástroj myšlení a prostředek dorozumívání v mezilidské komunikaci, sloužící k existenci, uchování a předávání informací. Podle použitého komunikačního kanálu dělíme řeč, stejně jako verbální komunikaci, na mluvenou a psanou. Dále lze řeč dělit podle počtu účastníků komunikace na monolog neboli samomluvu, dialog a polylog, tedy komunikaci ve skupině.

Verbální komunikaci definuje Musil (2010, s. 20) jako komunikaci jejíž znakový systém je založen na slovech. K ovládnutí schopnosti dorozumívání se, ale nestačí jen zvládnout gramatickou strukturu jazyka. Kunczik (1995, s. 13) uvádí, že užití jazyka je podmíněno daným sociálně kulturním prostředím a situací, ve které se komunikátor nachází. Je tedy důležité umět danou informaci zpracovat v závislosti na okolním prostředí, příjemci a kontextu.

DeVito (2001, s. 99) ve své knize představuje pět charakteristik a zásad verbálního sdělení. Těmi jsou denotace a konotace sdělení, abstrakce sdělení, přímočarost sdělení, jeho určitá pravidla a významy řeči, která jsou v lidech.

- **Denotace sdělení**

- Denotačním sdělením jsou veškerá slova nebo slovní spojení, která jsou brána objektivně bez emočního zbarvení.
- Konotační sdělení jsou pak přesným opakem. Jsou to výrazy používané s citovým zbarvením. Jako příklad uvedl DeVito (2001, s. 99) slovo smrt. Z lékařského hlediska je to nenávratné zastavení životních funkcí v organismu, tato definice je denotačním sdělením. Avšak pro pozůstalé znamená smrt blízkého člověka, hlubokou ztrátu a smutek, a tedy sdělení konotační.

- **Abstrakce sdělení**

Další charakteristikou verbální komunikace je abstrakce sdělení. Termín abstrakce je také zobecňování, jedná se tedy o velikost úhlu pohledu nebo popisu. Někdy může komunikátor použít termín širší, jindy co nejpřesnější. DeVito (2001, s. 99) uvádí, že obecně platí, že čím bude sdělení méně abstraktní, tím bude lépe pochopeno.

- **Míra přímočarosti**

Upřímnost sdělení při komunikaci se označuje jako míra přímočarosti. U přímočarého sdělení komunikátor hovoří otevřeně a přímo k věci. Jeho sdělení je pravdivé, upřímné, ale bohužel i v některých situacích nevhodné. Přímočarým sdělením může být například věta "Nudím se". Ačkoliv komunikátor říká pravdu může tímto sdělením ublížit nejen svému okolí, ale i sám sobě. Příkladem může být situace, kdy se komunikátor vyskytuje na narozeninové oslavě, nejen že ublíží oslavenci, ale je možné že už nebude pozván. V tomto

případě by měl použít sdělení nepřímocharé, které je taktní a společensky vhodnější a například říct "Už je pozdě, měl bych jít domů."

- **Pravidla řeči**

Pravidla řeči jsou čtvrtou charakteristikou verbální komunikace. DeVito (2001, s. 103) uvádí, že řeč je systém vzájemně propojených účastníků, který je založený na řadě pravidel. Jako dvě nejdůležitější pravidla uvádí gramatická a kulturní.

- Každá řeč ve všech jazycích má svá gramatická pravidla, podle kterých se řídí. Díky nim dokážeme, vytvářet smysluplné věty.
- Pravidla kulturní se zabývají národnostními zvyklostmi. Každá kultura má svůj komunikační styl a pravidla. Například některé kultury mají v oblibě spíše upřímný a pravdivý způsob vyjadřování, jiné zase spíše zdvořilostní a nepřímocharý způsob.

- **Význam řeči je v lidech**

Poslední charakteristikou sdělení je význam řeči, který je v lidech. Každý komunikátor má svůj vlastní charakter, z něj vychází výběr slov a význam sdělení. DeVito (2001, s. 105) říká, že chceme-li porozumět významu sdělení, musíme zkoumat nejen samotné sdělení, ale i osobu, která jej říká. Z opačného pohledu to znamená, že způsob našeho vyjadřování odkazuje na nás samé a prezentuje naši osobu.

1.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální neboli nonverbální komunikace je komunikace beze slov. Při komunikaci verbální se od komunikátora dozvídáme především fakta, kdežto při komunikaci neverbální se o komunikátorovi dozvídáme mnohem detailnější informace. Jedná se jak o zamýšlená, tak i nevědomá sdělení. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 510) uvádějí, že neverbálnímu chování se nedá vyhnout i kdybychom se o to pokoušeli.

Pokud by příjemce dokázal porozumět veškeré neverbální komunikaci, mohl by podle DeVita (2001, s. 125) komunikátorovi téměř číst myšlenky. Jako typy neverbální komunikace DeVito (2001, s. 125) uvádí signály těla, signály mimické a zrakové, prostorovou a teritoriální komunikaci, komunikaci prostřednictvím předmětů, komunikaci dotykem, mimojazykové projevy, mlčení a dimenzi času v komunikaci. Mikuláščík (2010, s. 115) toto dělení doplňuje ještě o komunikaci činem.

Signály těla

Signály těla dělíme na pohyby těla a jeho vzhled. Pohyby těla neboli gesta jsou podle DeVita (2001, s. 126) symboly vyjadřující slova a fráze. Každá kultura má svá vlastní gesta, ale také ta samá gesta mohou v různých zemích vyjadřovat něco jiného. Jako příklad uvádějí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 510) ve své knize gesto vyjadřující v Americe (i v České republice) dobře odvedenou práci, tím gestem je palec nahoru. V Řecku je ale toto gesto považováno za vulgární.

Gesta můžeme dělit na ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry. DeVito (2001, s. 126) charakterizuje ilustrátory jako gesta doprovázející verbální komunikaci. Afektivními projevy se myslí gesta pomocí mimických, tedy obličejových svalů. Jedná se například o úsměv, gestikulace rukou anebo pohyby celého těla. Afektivní projevy vyjadřují emocionální projevy. Regulátory jsou signály, které dává příjemce komunikátorovi ve významu zpětné vazby. Jedná se například o přikývnutí nebo naznačení, že chce příjemce promluvit. Adaptéry jsou gesta, která děláme v souvislosti se svým pohodlím a psychickým stavem, tedy nevědomky. Mikuláščík (2010, str. 111) ve své knize doplňuje pohyby těla termínem kinezika. To jsou spontánní pohyby různých částí těla, která se od gest liší

především tím, že nedokreslují verbální sdělení. Příkladem je například mnutí brady, což symbolizuje přemýšlení.

Dalším signálem těla může jeho být vzhled. Nejedná se pouze o upravenost, ale také o posturiku, tedy držení těla, náklon nebo polohu rukou, dále jemnost pohybů a celkovou postavu. DeVito (2001, s. 126) se domnívá, že atraktivnější lidé mají výhody při různých aktivitách.

Signály mimické a zrakové

Signály mimické jsou, jak již bylo zmíněno, signály obličejovými, které nejčastěji vyjadřují emoce. Pomocí obličejových svalů dokáže člověk vyjádřit štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení, zájem i úžas. Na základě mimických emocí, se začali v písemné komunikaci používat symboly zakódované do digitální podoby, takzvané smajlíky neboli emotikony. S jejich pomocí nemusí komunikátor složitě vyjadřovat své emoce nebo význam sdělení a může tak předejít nedorozuměním. Souběžně s mimickými signály využíváme také komunikaci zrakovou. Na jejím sdělení závisí délka, směr i charakter pohledu. Oči jsou při neverbální komunikaci velmi důležitým prvkem a jak říká známé přísloví "*Oko do duše okno*". Oči jsou při komunikaci zpětnou vazbou, určují interpersonální vztah mezi komunikujícími, regulují tok informací, zobrazují myšlenkovou aktivitu a organizují myšlení (Mikuláščík, 2010, str. 111).

Prostorová a neverbální komunikace

Při neverbální komunikaci může komunikátor využívat i své prostředí a teritorialitu. Příjemce vnímá během konverzace i prostorovou vzdálenost neboli proxemiku. Vhodná vzdálenost mezi osobami vedoucími rozhovor se liší podle kultury, lidského charakteru a mezilidského vztahu. Mikuláščík (2010, s. 112) ve své knize definuje čtyři druhy vzdáleností. Intimní vzdálenost je od úplného dotyku do půl metru, osobní vzdálenost je od půl metru do dvou metrů, skupinová vzdálenost je od jednoho do deseti metrů a veřejná vzdálenost od dvou do sta metrů. Dále rozlišujeme takzvanou vertikální vzdálenost, u které může komunikátor vyjadřovat svou nadřazenost pomocí výšky.

Člověk stejně jako zvíře má tendenci si bránit osobní prostor neboli teritorium. Pokud nám někdo vstoupí do osobní zóny, začneme se přirozeně bránit, a to verbálně i neverbálně. Vyjádřeno to může být například natočením těla nebo ignorací dotyčného.

Komunikace dotykem

Haptika neboli komunikace dotykem může mít význam formální (podání rukou), neformální (poplácání po rameni), přátelský (obejmutí) a intimní (pohlazení). Významy doteků jsou předání pozitivních emocí (například při utěšování), hravosti, ovládnutí či usměrňování (při flirtování), rituální doteky (při pozdravech) a funkční doteky například při pomoci (DeVito, 2001, s. 141).

Komunikace prostřednictvím předmětů

Komunikace prostřednictvím předmětů zahrnuje sdělování pomocí barev, oblečení, ozdob, vůní, dekorací prostoru a sdělování darem. V komunikaci verbální se vyskytují symbolistická slova v podobě barev jako například "*Vidím to černě*", vyjadřuje negativní situaci. Barvy se využívají i při komunikaci neverbální, a to především v reklamě, pro jejich podvědomé působení na lidskou psychiku. Například žlutá a červená barva stimulují chuť k jídlu. Komunikátor může barvy používat výběrem vhodného oblečení, při barvě snímků v prezentaci nebo barvou místnosti. Při komunikaci je potřeba pracovat i se svým vzhledem a vhodně vybírat oblečení, účes, doplňky, ozdoby dokonce i vůně. Nejdůležitějším okamžikem při komunikaci je první dojem neboli efekt primarity. První vteřiny setkání, otevření emailu nebo vstupu na webovou stránku rozhodují o tom, jaký dojem uděláme a

jak s námi bude opačná strana komunikovat. Komunikátor tedy může využít i dekoraci, uspořádání a pořádek v místnosti, ve které se nachází, pro svou vnější prezentaci. Například může využít symboly autority (logo), vciťování (osobní fotografie) a symboly úspěšnosti (ocenění) (Mikuláščík, 2010, s. 115).

Dimenze času v komunikaci

Chronemika je dalším prostředkem vyjadřování beze slov. Jedná se o dimenzi času během komunikace, tedy to, jak komunikátor s časem pracuje, zdali je dochvilný a jestli si na komunikaci vyhrazuje dostatečné množství času. DeVito (2001, s. 149) uvádí dva chronemické aspekty, kulturní a psychologický čas. Pojem kulturní čas je rozdíl mezi kulturními časovými návyky kdyžto psychologický čas se vztahuje k zaměření a přiřkládání důležitosti jednotlivců na minulost, přítomnost a budoucnost.

Komunikace činem

Mikuláščík (2010, s. 115) uvádí jako další prostředek neverbální komunikace čin. Komunikátor může svůj projev potvrzovat činem, anebo naopak vyvracet činem svá tvrzení. Jako příklad uvádí, že pokud někdo nedodrží svůj slib, pak tím příjemci dává nějaké sdělení a naopak.

2 KOMUNIKACE A KULTURA ORGANIZACE

Způsob, jakým mezi sebou lidé v organizaci jednají vyplívá z organizační kultury, tedy z celkové atmosféry firemního prostředí. *"Každá organizace má svou vlastní kulturu, která ovlivňuje chování firmy i jednotlivých členů."* (Armstrong M. , 2007). To, jakým způsobem je organizace vedena, jaké je její vnitřní prostředí, a jak v ní mezi sebou spolupracují lidské faktory, ovlivňuje způsoby vzájemného vnitropodnikového komunikování. Úroveň firemní kultury tedy ovlivňuje úroveň firemní komunikace (Holá, 2011, s. 30).

2.1 Kultura organizace

Kultura organizace neboli firemní či podniková kultura je jednou ze složek tvořící firemní identitu, tedy strategicky naplánovanou představu vycházející z podnikové filozofie a podnikatelského plánu (Horáková, 2008, s. 59). Dalšími složkami firemní identity je její filozofie (smysl a cíl existence firmy), osobnost (jak podnik působí), komunikace a design (logo, oblékání pracovníků), které se navzájem ovlivňují.

Organizační kultura vyjadřuje vnitřní prostředí organizace, a jeho vliv na způsob mezilidského chování a vzájemné interakce lidí v organizaci. Armstrong (2007, s. 257) definuje kulturu organizace jako soubor prvků, kterými jsou hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, který stanovuje chování a výkonnost lidí v organizaci. Hodnoty jsou podle Křivohlavého (1994, s.10) to oč lidem jde. Tedy na jaké cíle se společnosti a jejich zaměstnanci orientují, a co považují za důležité. Kultura organizace má zároveň normativní význam. Podle Bělohlávka (1994, s. 108) hodnoty v organizaci určují, jaké chování se očekává od zaměstnanců organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Hodnoty a normy jsou pro firmu základními kameny, ze kterých dále vychází přesvědčení, postoje a předpoklady, avšak tyto společné znaky nenesou jistotu vzájemné efektivní mezilidské komunikace a spolupráce. Dalším důležitým prvkem, který má velký vliv na firemní kulturu a komunikaci jsou právě mezilidské vztahy, které by měli být podporovány a upevňovány vedením. Právě tímto způsobem může být kultura organizace utvářena a formulována.

Základy firemních nepsaných pravidel, cílů a zvyků v organizaci určují přednostně zakladatelé organizace, zatímco formování organizační kultury ovlivňují ostatní členové organizace. Bělohlávek (1994, s. 109) uvádí tři způsoby, kterými může vedení formulovat vývoj kulturní organizace, těmi jsou personální výběr, socializace a akce vrcholového vedení. Horáková (2008, s. 61) uvádí několik příkladů jako intranet, interní komunikační kanály, akce pro budování týmu, oslavy a různé programy, pomocí kterých může být kultura organizace utvářena a udržována správným směrem.

2.2 Komunikace v organizaci

"V současném globálním ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání do značné míry závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně řídit kulturně heterogenní pracovní sílu. Úspěšné řízení takové různorodosti lidí od podniků vyžaduje, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci věnovaly pozornost produktivní komunikaci" (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 503). Lidský faktor v organizacích je současně ten nejhůře ovlivnitelný, protože každý jedinec je odlišný, má jiné zkušenosti, osobnost, charakter, hodnoty, cíle, chování a myšlení. Zároveň každý jedinec zůstává ve firmě odlišné funkce a pracuje v jiných útvarech. Komunikace v organizaci tedy zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů a chování zaměstnavatelů i zaměstnanců. Holá (2006, s. 8) definuje vnitrofiremní komunikaci jako propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a

koordinaci procesů nutných pro její fungování. Firemní komunikaci tedy můžeme chápat jako síť, tvořenou veškerými komunikačními prostředky, které jsou v organizaci využívány nejen ke spolupráci mezi jednotlivými útvary, ale také k samotné existenci organizace.

Fiedler a Horáková (2005, s. 38) zdůrazňují, že díky komunikaci se podnik stává více otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím. Organizační komunikace je totiž dělena na komunikaci vnitřní neboli interní a vnější neboli externí:

- **Vnitřní komunikace v organizaci:** Tato komunikace je využívána pouze v určitém vnitřním prostředí firmy, pomocí vnitřních komunikačních systémů. Účelem a funkcí této komunikace bývá nejčastěji plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Fiedler a Horáková (2005, s. 39) řadí mezi nejdůležitější prvky interní komunikace komunikační kanály a prostředky neboli formy komunikace. Nejčastějšími dvěma prostředky v podniku je ústní, písemná a elektronická komunikace.
- **Vnější komunikace v organizaci:** Tato komunikace je zaměřená na veškeré firemní okolí. Tím může být zákazník, dodavatel, akcionář, vláda, jiná společnost a další. Úkolem externí komunikace je podle Fiedlera a Horákové (2005, s. 40) zajistit sdílení informací ve velmi širokém měřítku (až globálním). Důležitá je zde vhodná volba komunikačních kanálů vzhledem k jeho kapacitě, přizpůsobivosti a přiměřenosti.

Navzdory dělení organizační komunikace na vnitřní a vnější, bude ve zbytku této práce uvažováno o organizační komunikaci vždy jen jako o té vnitřní, tedy interní komunikaci.

2.2.1 Funkce a směry komunikace v organizaci

Fungování organizace je podle Armstronga (2007, s. 256) ovlivněno způsobem a procesy její komunikace, a to především v případech, kdy se odehrává prostřednictvím sítí, které se mnohou zvrhnout v "šuškanu". Aby organizace správně fungovala, byla přizpůsobivá a pohotovostní je musí se dbát na efektivní komunikaci. Komunikace v organizaci je totiž prostředkem dosažení změn a cílů organizace.

Komunikace může mít několik účelů a cílů podle nichž má interní komunikace určité funkce. Mikuláščík (2010, s. 118) uvádí pět typů těchto funkcí:

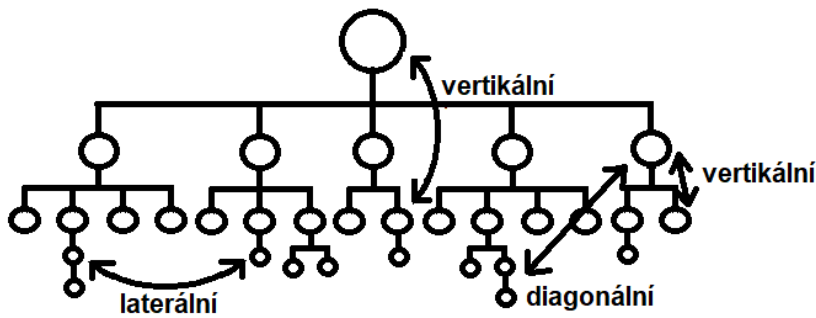
- **Úkolová pracovní funkce:** Zjišťuje zadávání a kontrolu úkolů. Důležitá je zde oboustranná komunikace, tedy umožňování zpětné vazby. Nejčastěji je vedena mezi vedením a zaměstnanci, a to sestupným směrem.
- **Sociálně podporující funkce:** Zajišťuje harmonické vztahy mezi zaměstnanci a přátelskou atmosféru, a tím určuje organizační kulturu. Utvářet se může například na firemních akcích, a tím směřovat pracovníky k dobrým interním vztahům.
- **Motivační funkce:** Velmi důležitou součástí v motivaci zaměstnanců sehrává právě role komunikace. Správným působením a podporováním lze díky komunikaci u pracovníků vytvořit větší stimuly ke kvalitní a pečlivé práci.
- **Integrační funkce:** Díky této funkci organizace prostřednictvím komunikace vytvářejí pro pracovníky prostředí, které u nich vytváří pocit sounáležitosti. Mikuláščík (2010, s. 118) tvrdí, že důležitou roli zde opět hraje podniková kultura, logo, značka a podobně.
- **Inovační funkce:** Pomocí komunikace lze organizaci neustále inovovat, a to právě díky jejím zaměstnancům.

2.2.2 Směry komunikace v organizaci

Organizační struktura podniku může poskytovat prostor pro komunikaci ve třech různých směrech: vertikálním, horizontálním a diagonálním (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 512). Všechny tyto směry by měla každá organizace využívat, a tím předcházet možným nedorozuměním v komunikaci a zbytečnému plýtvání časem a prací.

- **Vertikální:** Komunikace vertikální se dělí podle směru, kterým je vedena. Pokud je komunikátorem vyšší útvar, nebo člověk ve vyšším postavení v organizaci a příjemcem útvar nižší, nebo níže postavený, pak se jedná o sestupnou komunikaci. Opakem je vzestupná komunikace.
 - **Sestupná komunikace:** Fiedler a Horáková (2005, s. 45) uvádí, že obsahem sestupné komunikace je většinou řídicí projev, jako například příkaz, instrukce, forma delegování aj. Sestupná komunikace může být sdělována nepřímo pomocí různých prohlášení, stanovisek, publikací, nebo přímo pomocí telefonátu, emailu apod. Je důležité dbát na srozumitelnost, adekvátnost a jasnost daného sdělení, aby nedocházelo k nežádoucím nedorozuměním, případně vyžadovat konkrétní zpětnou vazbu.
 - **Vzestupná komunikace:** Opakem sestupné komunikace, je komunikace od níže postavených zaměstnanců k vyššímu vedení. Fiedler a Horáková (2005, s. 46) uvádí, že komunikace vzestupná má nejčastější podobu zpětné vazby. Vzestupná komunikace ale nemusí mít jen charakter zpětné vazby. Může se totiž jednat také o získávání rad a postřehů zaměstnanců na zlepšování jak pracovního výkonu, tak i prostředí. Bělohávek (1994, s. 238) definuje organizaci, která využívá zpětnou vazbu v komunikaci jako participativní. V takové organizaci je zpětná vazba podněcována a díky tomu, se operativně získávají všechny důležité informace a také tím jsou více motivováni její zaměstnanci.
- **Horizontální (laterální):** Oproti směru vertikálnímu probíhá komunikace horizontální mezi jednotlivými útvary, které jsou na stejné úrovni. Fiedler a Horáková (2005, s. 46) uvádí, že význam této komunikace spočívá v nalezení společného jmenovatele zájmu mezi různými dílčími oblastmi, které se podílejí na podobné podnikové funkci. Díky horizontální komunikaci může být urychlen přenos informací mezi různými odděleními, a nemusí se tok informací zdlouhavě přenášet přes vedení pomocí vertikální komunikace. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 515) představují výsledky jednoho šetření, podle kterého více než 60 % zaměstnanců řady organizací tvrdí, že horizontální komunikace je u nich neefektivní. Například z nedostatku vzájemného pochopení různých oblastí apod.
- **Diagonální:** Diagonální komunikace je pravděpodobně tím nejméně používaným komunikačním kanálem. I přes to je důležitá v situacích, kdy člen organizace nemůže komunikovat prostřednictvím jiných kanálů (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 516). Jedná se o komunikaci mezi odděleními a vyšším vedením z jiného sektoru. Opět tento druh směru komunikace snižuje množství práce a zkracuje čas, které by byly vynaloženy na komunikaci vertikální a horizontální.

Obrázek 4: Směry komunikace v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování podle Bělohlávka (1994, s. 239)

2.2.3 Formy komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci může mít různé podoby z důvodu rozličného používání komunikačních prostředků. Ty jsou voleny podle potřebné rychlosti doručení, objemu informací a finanční náročnosti. V současné době je kladen podstatně větší důraz na komunikační dovednosti v komunikačním procesu. Vzrostl zejména objem elektronické komunikace. Bělohlávek (1994, s. 237) dělí komunikaci v podniku na psanou, ústní, vizuální a elektronickou:

- **Ústní komunikace:** Mezi ústní komunikaci patří konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference a jiné prostředky formy tváří v tvář. Armstrong (2007, s. 663) popisuje komunikaci ústní jako nejběžnější, ale také nejproblematictější. Její kvalita totiž závisí na schopnosti komunikace manažerů a vedoucích. Největší výhodou ústní komunikace je podle Holé (2006, s. 61) její okamžitá zpětná vazba. Všichni spoluúčastníci ústní komunikace tak mohou v průběhu reagovat a klást dotazy. Zároveň je tato forma podpořena neverbální komunikací, z které lze odhadnout postoj účastníků a také pomocí neverbální komunikace může být podpořen projev komunikátora, a tím usnadňovat příjemcovu schopnost porozumění. Nevýhody pak plynou z nesprávné volby slov, nebo neverbální komunikace. Zároveň může být ústní komunikace ovlivněna emocemi. Výhodami ústní komunikace jsou tedy, rychlost, velké množství sdělených informací, snadnější přesvědčování, přispívání všech zúčastněných a okamžitá zpětná vazba. Nevýhody pak plynou z nezachycení dané informace, nižší oficiální váhy oproti komunikaci písemné, citového zbarvení, nižší možnosti prosazení názoru v přítomnosti protivníků, nedostatku času k promyšlení dané věci a z potřeby alespoň nějaké dovednosti pro efektivní komunikaci.
- **Psaná komunikace:** Mezi psanou komunikaci patří dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články a další psané papírové formy, které nejsou vedeny přes elektronickou komunikaci. Jedná se podle Fiedlera a Horákové (2005, s. 39) o druhou nejrozšířenější formu vnitřní podnikové komunikace. Bělohlávek (1994, s. 237) uvádí jako výhody písemné komunikace schopnost zachycení složitých myšlenek, umožnění analýzy, hodnocení a souhrnu, rozšiřování informací do řady míst a přesného definování dohody a smlouvy. Mezi nevýhody pak patří časová náročnost, větší formálnost, tedy dodržení nějaké struktury, neumožnění rychlé a kvalitní zpětné vazby. Dále zde není možnost následných úprav po odeslání a menší nebo žádná míra postů a emocí.
- **Vizuální komunikace:** Do vizuální komunikace Bělohlávek (1994, s. 237) řadí grafy, tabulky, fotografie, prezentace, filmy, modely, videozáznamy, ale i součásti neverbální

komunikace. Výhody vizuální komunikace spočívají ve zjednodušení daného tématu pomocí simulování situace a ilustrací výkladu. To přispívá k efektivnějšímu dorozumění a udržení pozornosti. Nevýhodami je nemožnost efektivní interpretace bez doprovodného ústního či psaného projevu a potřeba větší časové a finanční přípravy.

- **Elektronické komunikace:** Holá (2006, s. 65) řadí do této kategorie písemnou, vizuální i audiovizuální komunikaci v podobě elektronické komunikace využívané komunikačními prostředky jako je počítač. Písemná forma této komunikace se využívá při hromadném sdělování větší skupině. Mezi prostředky elektronické komunikace patří elektronické sítě, intranet (interní elektronická síť podniku), online články, časopisy a nástěnky, firemní televize nebo rozhlas. Výhody jsou především v rychlém přenosu i většího množství informací a velké efektivnosti díky možnosti přenosu vizuální, psané i ústní formy komunikace. Těmi jsou videohovory, prezentace, online meetingy a další způsoby, které jsou v dnešní době hojně využívané díky jejich menší časové náročnosti v podobě možnosti scházet se ve virtuálním prostředí. Problém však nastává při větším časovém vypětí v důsledku zpracování velkého rozsahu přenesených dat.

2.3 Proč se komunikace hroutí

Neefektivní komunikace v organizaci může mít několik příčin. Mnoho z nich vzniká v procesu komunikace v podobě komunikačního šumu. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 519) uvádějí, že nejobvyklejšími bariérami v komunikaci jsou právě odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnosti zdrojů, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

Problémem v odlišnosti postojů, názorů, znalostí a zkušeností jsou rozličné způsoby interpretace. Výsledkem jsou poté problémy v zakódování a v následném dekodování zprávy. Tím je komunikace zkreslená a nepřesná. Jiným způsobem tedy musí vrcholový manažer kódovat zprávu pro svého kolegu a jinak pro svého zaměstnance. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 520) uvádějí, že jedinci v jakékoliv situaci vybírají ze své vlastní zkušenosti to, co se vztahuje k situaci, ve které se nacházejí. To jim pomáhá při formulování závěrů a soudů, které jsou bohužel častým problémem nedorozumění. Pokud je však situace nová, využívají příjemci své selektivní vnímání. Tím se rozumí vlastní způsob vnímání světa a zkreslování informací do jeho podoby. Pokud tedy dostanou novou informaci jsou ochotni slyšet jen tu část, která se shoduje s jejich názorem. Například pesimisti, kteří vidí vše negativně, dokážou i z dobré zprávy vyvodit špatné závěry. Dalším příkladem bariéry v komunikaci je špatná schopnost naslouchat. Tento problém je nejčastější při vzestupné komunikaci, kdy vedení nechce nebo neumí naslouchat zpětným vazbám svých zaměstnanců. Hodnocení sdělení může být dalším nežádoucím problémem. Už v průběhu sdělení vyhodnocuje příjemce jeho závěry. Může to být způsobeno i mezilidskými vztahy příjemce ke komunikátorovi a předchozími zkušenostmi. Avšak přílišná důvěra příjemce ke komunikátorovi může být dalším problémem, tím je věrohodnost zdroje. Pokud komunikátor podává nepravdivé a zkreslené informace, může u důvěřivých příjemců způsobit zmatek. Naopak může příjemce ke komunikátorovi chovat nízkou důvěru, která vychází z jeho hodnocení. Další bariérou, o které se Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 522) zmiňují je sémantika. Každý jedinec vychází ze svých zkušeností, a pod každým slovem si vybaví něco jiného. A proto i dobře zvolená slova s dostatečným popisem, nemusí příjemce pochopit tak, jak byla myšlena. Další bariérou v organizacích je filtrování vzestupných informací. Zaměstnanci se

tím snaží svému nadřízenému podávat jen dobré zprávy, a na úkor toho zamlčují nebo překrucují ty špatné. Čím více vzestupných směrů jedna zpráva podstoupí, tím méně pravdivých a úplných informací se v ní nachází. Závažnou překážkou komunikace je též časová tíseň. Buď je komunikace urychlena z nedostatku času a jsou v ní tedy obsaženy jen hrubé nerozvedené informace, anebo neprobíhá vůbec. Následkem může také být opomenutí informovat příjemce. S tím souvisí i poslední zmíněná bariéra, kterou je komunikační přetížení. Poslední doba je definována jako věk informací. Přetížení komunikačních kanálů a zahlcení všech pracovníků přemírou informací vede ke snížení reakce na jednotlivé zprávy a opominání.

Tyto komunikační bariéry nejsou jediné, jsou však nejčastější a zaměřují se právě na vliv lidí v organizaci.

2.4 Zlepšování komunikace

Výhodou dovednosti komunikace je, že může být neustále zlepšována. Nejde pouze o schopnost komunikování, nýbrž i naslouchání a dekodování zpráv. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 525) řadí mezi metody zlepšování komunikace prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby a empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání "šušky".

Aby se zabránilo přetížení lidí uvnitř organizace přílišným zavalením informacemi je důležité regulovat informační toky tak, aby manažeři byli získávali a zároveň podávali informace pouze o tom důležitém, a to za pomoci horizontálních nebo diagonálních směrů v organizaci. Dále by měla být v organizaci využívána oboustranná komunikace ve formě zpětné vazby. Projev empatie u manažerů je další nezbytnou součástí efektivní komunikace a motivace zaměstnanců. Díky empatii se může komunikátor s příjemcem snáze domluvit a najít společnou cestu. Stejně tak funguje i zjednodušování jazyka, kdy ne všechny výrazy jsou pro každého srozumitelné. Dalším velmi důležitým prvkem ve zlepšování komunikace je efektivní naslouchání, kdy se příjemce musí snažit dosáhnout porozumění, a nejen obdržení zprávy. K rychlejší komunikaci a k předávání neformálních informací může být využíváno neoficiálních komunikačních kanálů, tedy "šušky". Ta slouží jako vedlejší mechanismus oficiálních kanálů, ale často bývá rychlejší. Je velmi flexibilní a stojí na potřebě lidí komunikovat. Šuška má mnohem větší dopad na příjemce, jelikož se předává z očí do očí.

Efektivní krizová situace

Efektivní komunikace v organizaci ale neznamená její schopnost zvládat krizové situace. Podle Chalupy (2012, s. 17) může mít krize mnoho podob. Obstát se při ní může, jen tehdy, když bude prokázána dostatečná prozíravost a akceschopnost a organizace se dokáže pružně přizpůsobovat rychle měnícím podmínkám. Jako jeden z krizových faktorů Chalupa (2012) uvádí právě epidemii.

Krizi definuje jako moment v historii firmy, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání jako takové nebo jako situaci, kdy už nic není takové jako dřív. Důležitá je prevence a snaha vrátit se do normálu. Efektivní krizová komunikace tedy vyžaduje úplně nový přístup v podobě přípravy na možnou krizi. Efektivní krizová situace se tedy rovná prevenci s akcí.

Veškerá krizová situace je proložena velkými a znatelnými změnami, které jak uvádí Mikuláščík (2010, s. 204) jsou pro mnoho lidí velmi náročné a vyvolávají v nich nepříjemné pocity.

3 STRES

Živý organismus má tendenci se bránit a připravovat na podněty, které se přímo týkají jeho bytí, nebo jej nějakým způsobem ovlivňují. Prvotní obrana, při které se zvýší fyziologické funkce a organismus se připravuje na následnou situaci je stres. Stres z latinského *stringo*, *stringere* ve významu utahovati nebo stahovati, je termín převzatý z fyziky, kde je považován za fyzikální veličinu, která vyjadřuje vnitřní síly vyvolané vnějšími tlaky, jako tlak v nádobě s kapalinou, kde každá částice je tlačena proti všem okolním částicím (Ayers a De Viser, 2015, s. 50).

3.1 Definice stresu

Postupně se slovo stres začalo využívat ve významech jako jsou negativní situace, pocit tlaku, napětí nebo záporných emocí. Podle psychologické definice se stres objevuje tehdy, jestliže jedinec usoudí, že nároky jsou vyšší, než jsou jeho zdroje (Ayers a De Viser, 2015, s. 50).

Je to tedy reakce na náročnou životní situaci, vyvolávající záporné emoce, které vedou k psychickým a fyzickým důsledkům. Pro vytvoření lepší představy o pojmu stres jsou uvedeny následující definice:

- *"Stres je stav organismu, který je odezvou na nadměrnou tělesnou či psychickou zátěž"* (Holleček, Miňhová a Prunner, 2007, s. 181).
- *"Stres je vlastně pres. Ocitáme se v tlaku - v zátěžové situaci. Organismus je vychýlen z běžné rovnováhy vnějšími nebo vnitřními podněty"* (Štěpáník, 2008, s. 55).
- *"Stres můžeme definovat jako stav napětí, kterým lidský organismus reaguje na podněty"* (Plamínek, 2013, s.125).

Z těchto definic lze vyvodit, že míra stresu je úměrná síle podnětů, které se nazývají stresory. Plamínek (2013, s. 125) uvádí, že napětí je ve fyzice definováno jako síla působící na jednotku plochy. Velikost fyzikálního, ale i psychického napětí je tedy přímo úměrné síle působící na plochu nebo organismus a nepřímo úměrné velikosti plochy neboli odolnosti organismu, na kterou síla působí. Čím je tedy stresor působí na organismus silnější, tím je stres větší, a zároveň čím je organismus odolnější, tím stres zvládá lépe.

3.2 Fyziologie stresu

Při vzniku stresové situace rozlišujeme dvě různé reakce organismu, útok nebo útěk. Plamínek (2013, s. 130) zmiňuje, že mozek řídí jak chování při stresové situaci, tak i fyziologickou stránku těla aktivací krátkodobých rezerv pro obranu nebo útěk. Stres pro organismus znamená narušení homeostázy, kterou udržuje autonomní nervový systém. Ten má dvě části, sympatikus, který vyvolává v těle okamžité reakce a parasympatikus, který naopak systém zklidňuje. Právě proto se při náhlé stresové situaci účastní sympatikus v podobě reflexu, tedy rychlé reakce těla, bez jedince vědomí. Následnou přípravu těla na nebezpečnou situaci zastává endokrinní systém osy hypotalamus-hypofýza-nadledviny (HPA). Endokrinní systém je soustava žláz s vnitřní sekrecí, mezi které patří také hormony stimulující stresové reakce. Jako první produkované hormony při stresové situaci jsou adrenalin a noradrenalin, které jsou produkovány z dřene nadledvin. To stimuluje funkci srdce a plic a připraví organismus na fyzický výkon. Zároveň se v hypotalamu začne uvolňovat hormon kortikotropin, který ovlivní kůru nadledvin k uvolnění hormonu kortizol a dalších. Kortizol je zásadní hormon při stresové situaci, protože podporuje zvýšení cukru v krvi a zrychlení metabolismu. Tím je jedinec připraven na nadešlou stresovou situaci.

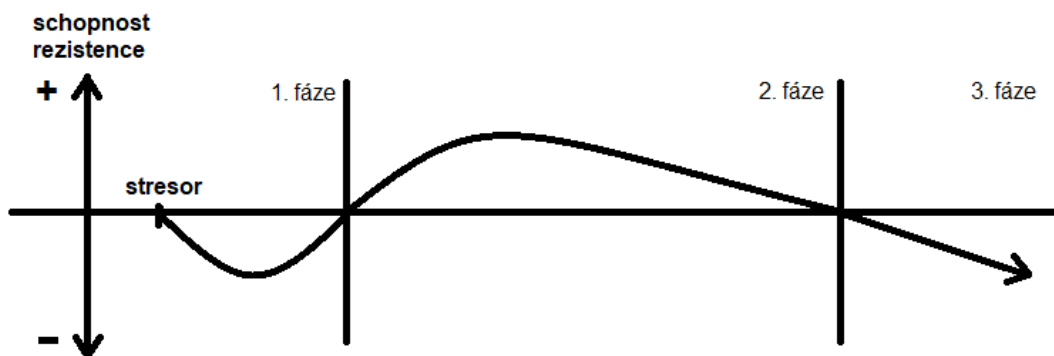
Postupně kortizol v krvi ovlivní hypotalamus, který přestane produkovat kortikotropin, který byl původcem vypouštění kortizolu. Tím se tělo po 40-60 minutách dostává opět do klidné fáze (Ayers a De Viser, 2015, s. 51-53).

Problém nastává v situacích, kdy je jedinec stresu vystavován příliš často a kortizol tak nemá šanci se z těla plně odbourat. V takovém případě pak dochází ke zdravotním potížím jako úbytky svalové tkáně a kostí, nahromadění břišního tuku, nadměrnému pocení, zeslabení kůže a striím. Vede také k problémům se spaním, snížení sexuálních funkcí, plodnosti, zvýšené depresi a úzkosti (Ayers a De Viser, 2015, s. 52).

3.3 Stadia stresu

Vnitřní procesy organismu, který byl vystaven stresu studoval Hanz Selye, který se snažil objasnit, vnitřní a vnější reakce jedince na danou stresovou situaci. Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 181) uvádí, že Selye během svého výzkumu objevil u jedinců (krys), na kterých prováděl pokusy podobné reakce, které pojmenoval obecný adaptační syndrom tzv. GAS (*general adaptational syndrom*) (Křivohlavý, 1994, s. 17). Tento syndrom má následující tři fáze s různou mírou rezistence, tedy odolnosti v průběhu stresové situace (viz. obr. 3), které vyplývají z výše uvedené fyziologie stresu:

Obrázek 5: Fáze obecného adaptačního syndromu podle Selyeho



Zdroj: Vlastní zpracování podle Křivohlavého (1994, s. 17)

- 1. poplachová reakce:** V první fázi obecného adaptačního systému se tělo dostává do stresového šoku. Právě zde začne fungovat kůra mozková zajišťující přežití, a tím jsou vyplavovány první hormony adrenalin a noradrenalin (Holeček, Miňhová a Prunner, 2007, s. 182). Tato reakce má za cíl zmobilizovat síly k obraně nebo úniku.
- 2. fáze adaptace:** Zde dochází ke zklidnění těla z prvotního šoku a organismus má možnost využívat uvolněnou energii z uvolněného Kortizolu. "*Fáze adaptace je přizpůsobením se stresové situaci, kdy by měl jedinec být schopen se ze stresové situace dostat nebo si vypracoval způsoby obrany*" (Holeček, Miňhová a Prunner, 2007, s. 182). Tato fáze může někdy nastat po krátké mezifázi odporu a rezistence.
- 3. stadium vyčerpání:** Tato fáze nastává v případě, že jedinec nedokázal stresovou situaci vyřešit. Pokud je jedinec vystaven dlouhodobému působení stresu, a tím se z jeho těla nestíhá odbourat kortizol, dochází k vyčerpání adaptačního systému. Následkem podle Holečka (2007, s. 182) může být psychosomatické onemocnění, psychické poruchy, syndrom

vyhoření, deprese a zároveň je organismus vyčerpán tak, že má slabší imunitu. Odolnost organismu tedy klesá.

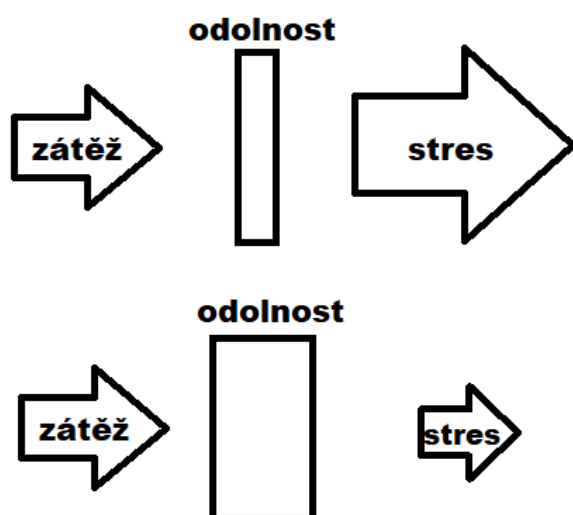
Důležité je si uvědomit individualitu jedinců, kteří zažívají tutéž stresovou situaci a různorodost samotných situací. Ayers a De Viser (2015, s. 33) zdůrazňují, že průběh rezistence se může lišit podle toho, je-li situace nová, neočekávaná nebo neovlivnitelná. Příkladem uvádí seskok padákem pro nováčka versus pro zkušeného parašutistu. Nováček bude celkovou situaci vyhodnocovat jako mnohem stresovější z důvodů nové situace a nedostatku zkušeností. Z toho vyplývá různá míra odolnosti vůči stresu u jedinců.

3.4 Odolnost vůči stresu

Odolnost neboli rezistenci vůči stresu má každý jedinec různou. Závisí na řadě faktorů, jako jsou například geny nebo zkušenosti, odolnost se zároveň mění v čase a lze ji vědomě ovlivňovat (Plamínek, 2013, s. 125). Křivohlavý (1994, s. 11) definuje stres jako multifaktorální jev, tedy skutečnost, že stres je ovlivněný velkým počtem činitelů.

Odolnost si můžeme představit jako propustnost. Pokud bude organismus vystaven příliš velké zátěži, která bude silnější než odolnost, způsobí to pak u jedince odpovídající míru stresu (viz obr. 6).

Obrázek 6: Odolnost vůči stresu



zdroj: Vlastní zpracování podle Plamínka (2013, s. 125)

3.5 Stresory

Podněty, které stres vyvolávají se nazývají stresory a mohou být vyvolány vnitřním nebo vnějším prostředím. Stresory vyvolané vnějším činitelem jsou způsobené vnějším prostředím, kdežto stresory vycházející z prostředí vnitřního jsou způsobené fyzickým a psychickým stavem organismu. Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 183) dělí stresory podle působení vnějšího a vnitřního prostředí následujícím způsobem:

- **Vnější stresory**
 - **Fyzikální:** Za fyzikální stresory vyvolané vnějším prostředím jsou považovány veškeré podněty, které organismus omezují nebo mu fyzicky ubližují. Jako příklady lze uvést hluk, chlad, teplo, vibrace, ale také veškerá zranění.

- **Sociální:** Sociálními stresory jsou takové, které mají příčinu z vnějšího okolí, avšak pro lidský organismus působí psychickou újmu. Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 183) zmiňuje Holmes-Rahneovu škálu, která je známá jako nástroj posouzení míry stresu pro různé životní události. Ta obsahuje jak negativní, tak i pozitivní situace jako například úmrtí blízkých nebo svatbu. Podle Křivohlavého (1994, s.12) sociálním stresorem může být i působení jednoho člověka na druhého, časová tíseň nebo osamění.
- **Vnitřní faktory**
 - **Tělesné:** Tělesné stresory vycházející z vnitřního prostředí můžeme definovat jako takové, které omezují základní a fyziologické potřeby jedince. Jedná se tedy jak o prvky deprivace, což je podle Holečka (2007, s.180) psychický stav, který vzniká, když není dlouhodobě uspokojována některá základní potřeba. Je to tedy nedostatek něčeho, fyzická bolest, nízká imunita nebo únava.
 - **Psychické:** Za veškeré vnitřní psychické stresory jsou považovány veškeré negativní emoce a negativní pocity ze situací, ve kterých se jedinec nachází. Rozdíl mezi vnějšími sociálními stresory a vnitřními psychickými stresory je zřejmý z následujícího příkladu osamělého člověka. Když nastane situace, kdy je jedinec delší dobu bez sociálního kontaktu, pak zažívá pocit osamění, jedná se o případ stresoru z vnějšího sociálního prostředí, protože jedinec tuto skutečnost nemohl ovlivnit. Pokud ale začne zpytovat své svědomí a trpět výčitkami z nadešlé situace a jejího vzniku (hrubé chování vůči ostatním), jeho vlastní emoce mu způsobí újmu. To je považováno za vnitřní psychický faktor. Jako další mohou být za psychické stresory neschopnost splnění zadaných cílů, perfekcionismus, neúměrná zodpovědnost apod.

Stresory můžeme dále dělit podle jejich intenzity, ale také podle pocitů, které v nás vyvolávají. Pokud je nějaký stresový faktor silný hovoříme o hyperstresu, naopak pokud je slabý jedná se o hypostres. Když v nás stresový faktor vyvolává kladné pocity, například vznikající osobní úspěch (viz Holmes-Ranheova škála, kterou uvádí Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 183)), jedná se o eustres. Jeho opakem, tedy negativním stresorem je distres.

Intenzita stresu

Stres dělíme podle jeho intenzity na mírný a silný. Mírná hladina stresu je nezbytná, avšak rozmezí, které jedinec vnímá jako mírné je individuální. Štěpáník (2008, s. 55) uvádí, že bez mírné hranice stresu se vytrácí motivace a snižuje se výkon. Znamená to tedy, že existuje další dělení stresů, podle jejich intenzity na malý, tedy hypostres a velký, tedy hyperstres. "*Hyperstres je stres překračující hranici adaptability, schopnosti vyrovnat se se stresem*" (Křivohlavý, 1994, s. 11). Hypostres je přesným opakem. Může u něj ale opět docházet k nežádoucím problémům. Pokud bude příliš nízký může podle Křivohlavého (1994, s. 12) docházet k nudě, frustraci, negativním vlivům monotónnosti, nepříznivým vlivům dlouhodobého působení stresorů a jiným.

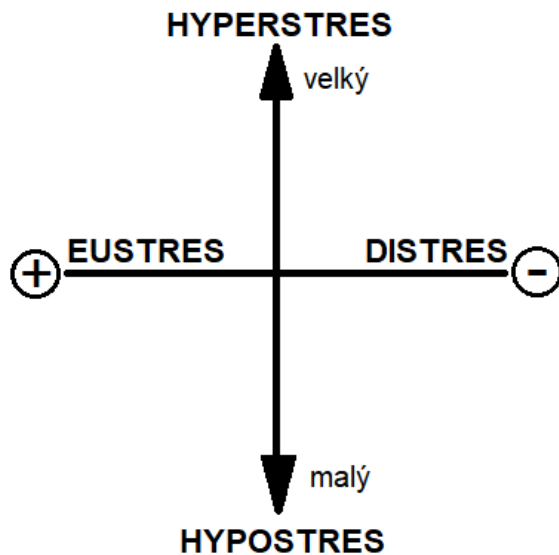
Eustres a distres

Stresor může mít na psychiku vliv pozitivní a negativní. Podle toho se rozlišují dva typy stresu. Zatímco při negativním stresu, který se nazývá distres, se vyplavují látky, které jsou dlouhodobým působením pro zdraví škodlivé i při pozitivním stresu, tedy eustresu, náš limbický systém vyplavuje hormony. Plamínek (2013, s. 133) uvádí, že se jedná hormony sexuální, díky kterým zvládáme lépe

bojovat s distresem. Z čehož vyplývá, že čím více zažíváme eustresu, tím máme větší odolnost vůči distresu.

- **Eustres:** Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 182) charakterizují eustres jako počáteční příznivou část stresu, při které dochází k mobilizaci sil a dosahování nejlepších výsledků. Nejedná se tedy jen o pozitivní události, ale zároveň o drobnější stresory, které motivují k výkonu, jako například konečné termíny odevzdání. Pokud by ale byla míra eustresu příliš vysoká, může být také škodlivou.
- **Distres:** Při distresu se podle Holečka (2007, s. 183) výkonnost jedince snižuje a vzniká nebezpečí poškození organismu. Může to být způsobeno buď silným nárazovým stresem, jako je například nečekané úmrtí blízkého, navršením drobnějších stresorů (mini stresorů), které přestanou být snesitelné nebo dlouho trvajícím stresem, jako je například splácení větší hypotéky (Holmes-Rakeova stupnice).

Obrázek 7: Intenzita stresoru, eustres a distres



Zdroj: Vlastní zpracování podle Křivohlavého (1994, s. 12)

Na obrázku lze vidět, že veškeré faktory týkající se stresu se vzájemně ovlivňují. Kladné nebo negativní působení stresu, ještě neznamena dobrý nebo špatný vliv na organismus. Důležitou roli má totiž také intenzita stresu, určující hypostres a hyperstres. Pokud je distres malý, nemusí být škodlivý, ale má spíše funkci motivační.

3.6 Stresové faktory na pracovišti a jejich zvládnání

Stresové faktory v organizaci mohou mít mnoho podob. Štěpáník (2008, s. 59) uvádí až patnáct faktorů vyskytujících se na pracovišti, mezi které patří i špatná komunikace a informovanost, nedostatek času a tlak termínů, nejistota a strach z propuštění a další. Tyto příklady byly vybrány vzhledem k jejich aktuálnosti a tématu bakalářské práce, ne z důvodu intenzity jejich závažnosti.

- **Špatná komunikace a informovanost:** Pokud na pracovišti nefunguje komunikace efektivně může docházet k nedorozuměním a mírné nebo úplné neinformovanosti. To pak u pracovníků vede ke zmatku, snaze uspět i přes takovéto překážky v práci, čímž je u nich

vyvolávána frustrace. Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 173) definují frustraci jako psychický stav způsobený překážkou, která stojí na cestě k cíli nebo brání uspokojení určité potřeby. Zároveň se špatně zvoleným způsobem komunikace vyvolává chaos a ztrátu času.

- **Nedostatek času a tlak termínů:** Vzhledem k tomu, že uplynulý čas je nenahraditelný, vzniká v pracovním prostředí tlak. Štěpáník (2008, s. 63) spojuje čas a stres do vzájemné souvislosti. Důsledky časového vypětí jsou charakterizovány jako vnitřní stresory a mohou být způsobeny vysoce nastavenými cíli v rámci krátkého časového rozmezí, velkým množstvím úkolů nebo neschopností pracovat s časem.
- **Nejistota a strach z propuštění:** Vzhledem k situaci koronavirové krize je bohužel tato příčina stresu v mnoha zaměstnáních aktuální. Pokud organizace nezvládla přizpůsobení se krizi musela svou činnost pozastavit nebo úplně ukončit.

Velmi důležitým uvědoměním je to, že stres, i když se ho nelze zcela zbavit, což by bylo i nelogické vzhledem k pozitivnímu eustresu, lze snižovat a ovládat. Díky možnosti posilování odolnosti proti stresu lze využít preventivní opatření, díky kterým je snadnější se s možným stresem vypořádat. V situacích, kdy se stresu nedá předcházet ho lze alespoň snížit pomocí cvičení. Proto je zvládnání stresu rozdělováno na prevenci a management.

Prevence stresu

Díky adaptaci organismu na nové prostředí, lze i lidské tělo a mysl připravit na vliv stresu, tedy budovat odolnost. Prevenci stresu můžou začlenit do každodenního života jak jednotlivci, tak i organizace.

- **Prevence jednotlivců:** Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 184) uvádí sedmero prevence stresu, které obsahuje volbu únosné míry zátěže, dostatečný spánek a vhodnou životasprávu, úsměv a pozitivní myšlení, pohyb, sport a relaxaci, rozvíjení osobních zájmů a mezilidských vztahů, schopnost mluvit o potížích a nebát se změny, a to pomocí myšlení, cítění a jednání.

Dobré komunikační schopnosti dokážou podle Praška a Praškové (2007, s. 15) snižovat míru stresu tím, že preventivně zmírňují sociální úzkost. Můžou tedy zabránit stresujícím situacím a mezilidským konfliktům již v zárodku. Zároveň pokud komunikátor dokáže komunikovat o svých problémech a pocitech, může je pak lépe kontrolovat a ovládat, a tím zabránit pocitu bezmoci. Efektivní komunikace zároveň předchází nedorozumění a časovému vypětí při plnění úkolů.

- **Prevence organizací:** Organizace by měly prevenci stresu zapojit z důvodu snížené výkonnosti zaměstnanců způsobené stresem. Měly by být společensky zodpovědné a dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, do které spadají i onemocnění způsobená stresem. Armstrong (2007, s. 449) představuje způsoby kterými může organizace preventivně předcházet stresu. Organizace tak pro prevenci stresu může vytvářet jasně stanovená pracovní místa a vytvářet tím strukturu a autonomii, stanovovat přijatelné cíle a normy pracovního výkonu, správně umísťovat lidi na pozice podle jejich kompetencí, umožňovat kariérní postup, umožnit procesy řízení pracovního výkonu formou dostatečné komunikace, umožnit zaměstnancům konzultace o svých problémech, zavést kampaň proti šikaně a sexuálnímu obtěžování a vzdělávat manažery v oblasti snižování stresu, jak u sebe samých, tak u ostatních.

Management stresu

V některých situacích není bohužel prevence možná. Takovými situacemi jsou právě stresory na pracovišti v podobě velké pracovní vytíženosti, špatné komunikace a jiných. V takových případech je možné snižovat stres tělesným nebo psychickým uvolněním. Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 184) ve vypjatých stresových situacích doporučují sedmero tělesného uvolnění, které obsahuje klidné a hluboké dýchání, zpomalení tempa, řeči a pohybů, uvolnění obličeje, chvilkovou tělesnou aktivitu, autorelaxační pohyb (jóga), zaměstnání těla pohybem a protistresovými masážemi. Dalším způsobem uklidnění spíše hlavy, než těla doporučují Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 185) sedmero psychického uvolnění, které obsahuje vnímání krásných detailů v okolí, vypnutí myšlenek, poslouchání klidné hudby, vizualizaci spokojenosti, autosugesci zvládnutí dané náročné stresové situace, myšlenkovou relaxaci v podobě imaginace nebo meditování a ventilování svých pocitů pomocí komunikace.

4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Každá firma je založena za nějakým účelem a vidinou nějakého cíle. Aby však nesešla ze své cesty, nezabloudila nebo jí nebylo zabráněno daného cíle dosáhnout, potřebuje mít onen cíl vytyčený a vědět, jak se k němu dostat. Z tohoto důvodu vzniklo strategické řízení organizací, které má za úkol vypracovávat způsoby dosažení původních cílů nejen strategickým plánováním budoucího firemního postupu, ale též vypracovávání možných hrozeb. Aby mohla organizace postupovat na své cestě podle plánu, je důležité, aby po ní šli i její zaměstnanci a byli správně vedeni.

4.1 Strategické řízení

V této podkapitole bude stručně vysvětlen význam strategického řízení, popsána strategie řízení lidských zdrojů a řešení krizových situací v organizacích pomocí strategie.

Definice strategického řízení

Podle Fotra a Součka (2020, s. 3) by měla každá organizace, která se zapojuje do přirozeného vývoje technologií, produktů, zkušeností zákazníků a kultury definovat svůj účel a cíl. Účelem bytí organizace se myslí mise a vize budoucnosti, které definuje Charvát (2006, s. 27-29). Mise je posláním organizace, tedy to, proč firma na trhu existuje. Vize určuje budoucí vidinu organizace, tedy to, čeho by chtěla firma dosáhnout. Firemní cíl je pak podle Bělohávkova (1994, s. 76) definován jako žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se firma snaží dospět. Při ujasnění si těchto tří termínů by měla firma vědět, kam bude směřovat a jakým způsobem toho bude dosahovat. Její veškeré kroky k tomuto uskutečnění jsou pak takzvaným strategickým řízením. Mallya (2007, s. 17) definuje strategické řízení jako dráhu směřující k předem stanoveným cílům, jejíž podstatou jsou podnikatelské, konkurenční a funkcionální oblasti, s pomocí kterých se vedení snaží firmu k těmto cílům dostat. Strategické řízení je uplatňováno jak uvnitř, tak vně organizace. Charvát (2006, s. 29) uvádí, že uvnitř firmy je strategické řízení směřováno například na zaměstnance nebo na finanční zdroje a vně firmy se pak uplatňuje na její okolí. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 238) uvádějí, že pokud firma ví, čeho chce dosáhnout, má tedy stanovený cíl a formulované poslání, pak dalším postupem je tvorba strategického plánu, tedy postupu, jak stanoveného cíle dosáhnout. Tento plán je následně detailněji vytvořen i pro jednotlivé funkční oblasti organizace. Důležitým prvkem firemní strategie je právě řízení lidského kapitálu firmy, tedy zaměstnanců, což úzce souvisí s interní komunikací ve firmě. Protože právě zaměstnanci jsou ti, kdo hýbou celou firmou.

Strategie řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jsou veškeré činnosti v organizaci, které se zaměřují na zaměstnance. Armstrong (2007, s. 7) definuje řízení lidských zdrojů jako vše, co souvisí se zaměstnáváním lidí v organizaci a s jejich řízením. To zahrnuje činnosti jako je řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení a odměňování zaměstnanců a dalších činností, které spadají pod oblast personalistiky. Řízení lidských zdrojů je tedy strategickým přístupem obsahujícím práci s lidmi. Pokud se organizace drží vytvořeného strategického plánu, je potřeba jej implementovat i do řízení lidských zdrojů pomocí

strategického řízení lidských zdrojů. To Armstrong (2007, s. 25) definuje jako strategický přístup k dosahování cílů pomocí lidského kapitálu korespondujícího se strategickým plánem celé organizace. Komunikace prostupující celou organizaci je tedy nezbytným prvkem k vytvoření dobré organizační strategie a uskutečňování jejího plnění.

Strategie v době krize

Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám vnitřního a vnějšího prostředí firmy je důležité vypracovávat strategický plán, který bude přizpůsoben těmto okolnostem. Na co však musí být strategické plánování také připraveno jsou i náhlé krizové situace, kterým nelze předcházet, ale na které by měli být firmy připraveny, a to vhodným plánem v okamžiku jejich naplnění. Fotr a Souček (2020, s. 14) charakterizuje rys současného období, ve kterém organizace fungují jako značnou nejistotu prostředí. Nestabilita situace, kdy se neustále a nepředvídatelně mění celé okolí firmy a zároveň i vnitřní struktura organizace, lze nazvat chaosem. Zuzák (2011, s. 20) totiž chaos popisuje jako dynamický systém bez existence řádu, který směřuje do stavu, který nelze předpovídat. Nejlepším řešením, jak v takové situaci jednat, je snažit se eliminovat ztráty a co nejrychleji zavést v organizaci nový řád. Implementování nové strategie a přizpůsobení se změnám je závěrečným krokem organizace, čehož dosáhne pomocí strategického řízení lidských zdrojů a kvalitní komunikace. V dobách krize je totiž důležité dbát na co nejmenší problémy při vzájemné komunikaci, a tím zabránit dalším problémům v podobě nedorozumění.

4.2 Marketingový výzkum

Problematikou získávání potřebných a přesných dat a informací, které nejsou dostupné z firemních databází, se zabývá marketingový výzkum. Jeho cílem je správné hledání odpovědí na správně kladené otázky, pomocí různých druhů šetření a jejich následné vyhodnocení a zpracování.

Marketingový výzkum vznikl na podnět nedostatku informací, které byly ve firemním prostředí potřebné. Tím se myslí informace a data o zákaznících na které je cílen marketing a následné vyhodnocování dat a přizpůsobení se spotřebitelům. To firmám dává velkou konkurenční výhodu. Tahal (2017, s. 14) charakterizuje marketingový výzkum zjednodušenou definicí, tedy že se jedná o naslouchání spotřebiteli. Tato definice je však zaměřena pouze na marketingový výzkum v oblasti marketingu. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 13) uvádí, že se jedná o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze získat jiným způsobem. Na začátku marketingového výzkumu je tedy důležité vytyčit jasný a dosažitelný cíl. Posléze vybrání vhodné metodiky a následného sběru stanovených informací od určité cílové skupiny. Na jejich kvalitě a kvantitě pak záleží počátek onoho výzkumu, tedy správné stanovení cíle a výběr nejvhodnější metody marketingového výzkumu.

4.2.1 Metody marketingového výzkumu

Na začátek je důležité vysvětlení tří termínů metoda, metodika a metodologie. Metoda je postup nebo návod k získávání potřebných dat, metodika je naukou o metodách, která teoreticky stanovuje přesný postup a metodologie je vědní disciplína, která se zabývá tvorbou a aplikací metod.

Účely marketingového výzkumu jsou vždy předem jasné, jedná se tedy o sběr či získávání dat. Data jsou podle Holé (2006, s. 8) objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnostech znaků s určitou hodnotou. Interpretovaná data jsou pak informacemi. Tahal (2017, s. 26-29) dělí data podle

způsobu jejich vzniku, místa jejich sběru a podle jejich původu. Způsob vzniku dat dělí data na tvrdá a měkká. Tvrdá data vznikají automaticky, jedná se například o záznamy transakcí. Naproti tomu měkká data vznikají účelně například pomocí dotazování. Podle místa sběru se data dělí na interní a externí, vzhledem k místu jejich pořízení uvnitř nebo vně firmy. Posledním dělení je podle původu dat, která se dělí na primární a sekundární. Sekundární data jsou ta, která existovala již před zahájením marketingového výzkumu a primární data jsou ta, která vznikla v souvislosti s výzkumem. Základním dělením sběru předem stanovených dat je kvantitativní a kvalitativní výzkum. To vychází z dělení dat podle jejich obsahu, tedy co nám data přinášejí, základními rozlišujícími otázkami jsou "kolik?" a "proč?". Každý z těchto výzkumů zaměřující se na odlišná data má své metody.

Kvalitativní výzkum

Při hledání primárních dat, na která se ptáme otázkou "proč?" se používá kvalitativní výzkum. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 166) uvádí, že cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin a postojů, prostřednictvím práce s jednotlivci nebo se skupinami. Metody kvalitativního výzkumu se opírají o psychologické metody, ale mohou se vztahovat i k jiným oborům. Tahal (2017, s. 42) charakterizuje data nalezená pomocí kvalitativních výzkumných metod jako měkká, což znamená, že byla zjišťována pomocí nějakého šetření. Oproti výzkumu kvalitativnímu se zde pečlivě volí výběr respondentů, jejichž počet je pouze v řádu desítek.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 166) jako nejčastější metody tohoto výzkumu zmiňují skupinové diskuse a hloubkové rozhovory. Na jejich přípravu je potřeba určit cíle vědecké práce a stanovit přesný scénář, tedy otázky rozhovorů, nebo témata diskuse a jejich pořadí. Dalším důležitým bodem v přípravě kvalitativního výzkumu je rekrut respondentů. Tahal (2017, s. 43) jako vhodné respondenty definuje zastupitele cílové skupiny, kteří jsou schopni se k danému tématu vyjadřovat. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 167-169) uvádí stručný výčet a shrnutí následujících kvalitativních metod:

- **Individuální hloubkový rozhovor:** Podle charakteristiky respondentů dělí Tahal (2017, s. 44) individuální rozhovor na expertní a individuální hloubkový:
 - **Expertní rozhovor:** Respondenty v expertním rozhovoru jsou osoby odborně znalé v dané oblasti problematiky. Expertní pohovory probíhají v souladu s předem vypracovaným scénářem.
 - **Individuální hloubkový rozhovor:** Zaměřuje se na respondenty, kterými jsou například koncoví zákazníci. Jeho úkolem je zjistit co si respondenti skutečně myslí. Z toho důvodu jsou rozhovory vedeny v příjemném prostředí s moderátorem a trvají maximálně jednu hodinu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 167).
- **Skupinový rozhovor:** Tahal (2017, s. 43) charakterizuje skupinový rozhovor neboli ohniskovou či diskusní skupinu jako nejčastější techniku používanou při kvalitativních výzkumech. Jedná se o interakci moderátora s dvěma a více respondenty, jehož úkolem je udržet dynamiku rozhovoru kvůli upřímnosti a spontánnosti odpovědí účastníků. Je to rychlý nástroj ke zjištění názorů.

Výsledkem kvalitativního výzkumu bývají velmi konkrétní a přesná data, která přinášejí nové poznatky. Informace získané z výzkumu se poté zobecňují (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 166).

Kvantitativní výzkum

Výsledky kvantitativního výzkumu přináší odpovědi na otázku "kolik?". Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 158) definují kvantifikaci jako myšlenkový proces, pomocí kterého se problém převede do měřitelné roviny. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 158) pak kvantitativní výzkum definují jako způsob získávání dat o četnosti nebo výskytu sledovaného jevu, který proběhl nebo probíhá. Kvantitativní výzkum se málokdy používá při získávání dat o budoucnosti. Oproti výzkumu kvalitativnímu pracuje s velkým počtem respondentů. Jeho účelem je sebrat co nejvíce dat týkajících se respondentů jedné cílové populace pro následné testování hypotéz pomocí statistického zpracování a následného přepočítání na celou cílovou populaci. Data jsou při kvantitativním výzkumu podle Tahala (2017, s. 48) nejčastěji získávána formou dotazování, dále pozorováním cílového jevu, anebo experimentem. Získaná data však nemají pouze kvantitativní, ale i kvalitativní význam. Ke kvalitativním datům se lze dostat pomocí dotazování přes kvalitativní pomůcky jako jsou například škály (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 158).

V rámci korektnosti marketingového výzkumu je důležité, aby byl směřován vždy na konkrétní cílovou skupinu respondentů. Pokud by byla data kvalitativního výzkumu sbírána volným přístupem různých a předem nestanovených respondentů pomocí dotazníku, jednalo by se o anketu, která podle Tahala (2017, s. 49) není marketingovým výzkumem.

Jako čtyři základní metody kvantitativního výběru respondentů zmiňuje Tahal (2017, s. 52) prostý náhodný, kvótní, systematický a stratifikovaný výběr. S ohledem na praktickou část bakalářské práce se nabízí blíže věnovat pouze metodě kvótního výběru.

- **Kvótní výběr:** Principem výběru respondentů pomocí kvót je, že není potřeba znát celý seznam ze základního souboru. Stačí znát poměr jednotlivých kvót například pohlaví.

Tahal (2017) zároveň blíže definuje členění základních metod kvantitativního výzkumu na pozorování, experiment a dotazník. Tyto metody jsou popsány níže:

- **Pozorování:** Mělo by probíhat v přirozeném prostředí, kde u jednotlivých respondentů je pozorován předem daný prvek. Může se jednat například o pohyb zákazníka v obchodě (Tahal, 2017, s. 31).
- **Experiment:** Při experimentu se zkoumá chování respondentů v prostředí, ve kterém byla vytvořena cílená změna, například změna cen, regálů apod. Každý experiment by měl mít kontrolní vzorek, který buď potvrdí nebo vyvrátí výsledky experimentálního vzorku.
- **Dotazník:** Jedná se o nejběžnější výzkumnou metodu kvantitativního výzkumu. Získává potřebná primární měkká data pomocí strukturovaných otázek. Jedná se o formulář, který lze vyplňovat osobním, telefonickým, písemným nebo online dotazováním. Při tvorbě dotazníku je podle Tahala (2017, s. 45) důležité zachovat strukturu, tedy úvod, filtrační otázky, kvótní otázky, které respondenty rozdělí do skupin, hlavní meritorní část, kde jsou kladené klíčové otázky výzkumu, a nakonec identifikační otázky, které nám blíže specifikují respondenty.

V dotazníku mohou být používány různé typy otázek jako jsou uzavřené, s předem nastaveným výběrem z odpovědí například škály nebo výběry z variant, pak otevřené otázky a otázky polootevřené, které mají na výběr z variant, ale i možnost doplnění.

4.3 Shrnutí teoretické části

V průběhu pandemické krize byly organizace donuceny k zásadním změnám, které ovlivnily jejich dosavadní funkce. Zásadní byly změny ve struktuře a komunikaci, ale také v celkové strategii řízení organizace. Změny, jak uvádí Armstrong (2007, s. 256), jsou považovány za hrozby, kterým je buď třeba zabránit, anebo jim čelit. Bohužel možnost obrany proti celosvětové pandemii nebyla možná, a tak jí organizace musely čelit. Tím pádem v organizacích došlo k mnoha opatřením, na jejichž pečlivou a promyšlenou přípravu neměly čas. Na úkor toho se mimo jiné změnila samotná kultura firmy, a tím i její komunikace. V té došlo, kvůli zavedeným protivirotickým opatřením, k úbytku komunikace ústní, což vedlo k celkovému zhoršení interní komunikace. Změny v pracovním prostředí a zhoršená komunikace jsou dvěma ze stresorů, které se nacházejí v Holmes-Ranheově škále, kterou uvádí Holeček, Miňhová a Prunner (2007, s. 183). Jak se tedy tyto změny v komunikaci odrazily na stresu u zaměstnanců konkrétní organizace zpracovává následující praktická část.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ A INTERNÍ PRŮZKUM

S příchodem náhlých opatření týkajících se koronavirové krize a vyhlášení prvního nouzového stavu v roce 2020 se organizace musely urgentně vypořádat pomocí zásadních změn ve struktuře a v interní a externí komunikaci. Náhlé změny vedly v organizacích ke zhoršené komunikaci, a s tím i ke změně stresu u zaměstnanců. Praktická část se zabývá právě tímto dopadem změn interní komunikace ve firmě Schneider Electric CZ s.r.o. na míru stresu u zaměstnanců. Pro zjištění odpovědí na výzkumné otázky byl využit marketingový výzkum v podobě kvalitativní metody individuálního rozhovoru a zároveň v podobě kvantitativní metody formou dotazníku. Rozhovor byl uskutečněn elektronickou a telefonickou formou se čtyřmi zaměstnanci dané firmy. Cílem rozhovorů bylo zjištění konkrétních a detailních odpovědí. Naproti tomu cílem dotazníkové metody bylo získání kvantitativních dat, a proto byl dotazník zaslán více respondentům, taktéž v elektronické podobě pomocí emailu.

Cílem bakalářské práce je analýza stresu při zhoršené komunikaci v době koronavirové krize a následné návrhy vhodnějších způsobů komunikace. Přínos bakalářské práce spočívá v navržení vhodnějších způsobů komunikace ve firmě, jejichž zavedení by u zaměstnanců vedlo k redukci míry stresu.

Hlavními třemi výzkumnými otázkami jsou:

- Způsobila reálně zhoršená komunikace ve firmě zvýšení míry stresu?
- Jaké formy komunikace jsou pro zaměstnance nejstresovější?
- Jaká konkrétní opatření v komunikaci by mohla pomoci snížit stres u zaměstnanců?

Pro zjištění míry stresu u zaměstnanců dané organizace byla v dotazníku použita škála míry stresu tzv. PSS 10 (z anglického *Perceived stress scale*), která byla publikována Cohenem a Williamsonem (1988) (Buršíková a Kohout, 2018). Následně byly jak v dotazníku, tak v rozhovoru položeny otázky týkající se vnitrofiremní komunikace, forem komunikace a návrhů opatření, která by zaměstnancům pomohla snížit míru stresu. Odpověď na výzkumné otázky vzešla z dílčích výsledků následujících zjištění.

5.1 Představení firmy Schneider Electric CZ s.r.o.

Společnost bude představena z pohledu historického vývoje, současného působení na celosvětových trzích a budoucích cílů a poslání firmy. Představení společnosti je důležité z hlediska pochopení náplně práce zaměstnanců a vlivu prostředí, ve kterém pracují.

Schneider Electric je francouzskou celosvětovou korporací jejíž počátky začaly před téměř dvěma sty lety. "Historie společnosti Schneider Electric sahá až do roku 1838, kdy byla založena bratry Schneidery. Z počátku se společnost rozvíjela ve zbrojním průmyslu a v roce 1891 začala pronikat také na trh s elektřinou. Po druhé světové válce došlo ke změnám struktury společnosti. Od konce 20. stol. se firma zaměřuje především na elektřinu prostřednictvím akvizic a zároveň začíná s rozvojem aktivit v oblasti instalací, systémů a řízení, což vede k růstu akvizic v nových tržních segmentech jako je UPS, řízení pohybu, automatizace budov a zabezpečení. V současnosti společnost ukotvuje své postavení v oblasti softwaru, kritického napájení a inteligentních sítích." (webové stránky organizace). V současné době společnost působí především v oblasti elektrotechnického průmyslu a má přes 135000 zaměstnanců po celém světě. Z toho důvodu respondenti, kteří se účastnili výzkumu jsou především z kancelářského prostředí a také často v responzích odkazují na kolegy v zahraničí.

Vize firmy Schneider Electric CZ s.r.o. je "stát se přední světovou sítí odborníků napříč celým oborem a průkopníky v oblasti inteligentních budov a internetu věcí, aby mohli zákazníkům poskytovat chytřejší, integrovanější a efektivnější řešení." Jako misi uvádí "sdílení odborné znalosti a podporování růstu" (webové stránky organizace).

Šetření uvnitř podniku probíhalo jak formou kvantitativního, tak i kvalitativního výzkumného šetření pro získání co nejpřesnějších dat. Ke sběru dat byla použita metoda individuálního rozhovoru a metoda dotazníková.

5.2 Rozhovory

Rozhovory se zaměstnanci firmy Schneider Electric CZ s.r.o. byly kvůli březnovým opatřením v roce 2021 uskutečněny na dálku. Byl vypracován soubor s podrobnými otázkami, které měly přinést kvalitativní data. Tento rozhovor byl následně emailem zaslán zaměstnancům, kteří jej dobrovolně vyplnili. K emailu byl přidán telefonní kontakt autorky pro možné dotazy nebo spolupráci při vyplňování, a tím možnost uskutečnit hlubší rozhovor se sběrem podrobnějších dat. Tuto možnost využil jen jeden respondent. Rozhovory byly ve výsledku vyplněny celkem vyplněny, z čehož tři formou písemnou a jeden formou ústní. Rozhovor se skládal z devíti otázek, jejichž struktura byla sestavena od údajové otázky, přes otázky týkající se stresu, až k otázkám na interní komunikaci a nápady jejího zlepšení.

Respondenty rozhovoru byli tři zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují dvanáct a více let a jeden respondent pracující zde tři roky. Jeden z respondentů pracujících ve společnosti 12 a více let byl vedoucím vývojového týmu a z jeho odpovědí vzešlo, že ve společnosti zaznamenává z těchto čtyř zaměstnanců nejvíce zhoršenou komunikaci a největší míru stresu.

Nejčastějšími komunikačními prostředky ve firmě jsou v době koronavirové krize využívány emaily, online meetingy prostřednictvím MS Teams a telefonní hovory, což většině respondentů vyhovuje. Nejběžnějším problémem v emailové komunikaci bylo uvedeno přehlcení nepodstatnými informacemi a zbytečnými emaily.

Tři ze čtyřech respondentů nepociťovali zvýšené množství stresu kvůli komunikaci ve firmě, což bylo, jak uvedl jeden respondent, díky zvyku pracovat s kolegy v zahraničí, tedy schopností efektivně využívat online meetingy a emaily. Problém ohledně stresu u nich pramenil spíše z většího množství úkolů, nepřehlednosti jejich zadání a menší možnosti osobního setkávání se svými kolegy. Jeden respondent zároveň uvedl, že se zvýšila neefektivní komunikace právě kvůli nedostatku osobního kontaktu, ubyla efektivita práce z důvodu práce na home office a uzavření některých zahraničních poboček a zvýšila se pracovní absence. Posledním uvedeným problémem bylo větší množství administrativní zátěže zapříčiněné home officem a dodatečnou evidencí.

Komunikace ve firmě byla respondenty zhodnocena dvěma odlišnými způsoby. Jeden respondent uvedl, že se zhoršila dostupnost kolegů, došlo k odcizení v týmech i mezi týmy a zároveň komunikace byla zhoršena kvůli technickým problémům jako je kvalita připojení. Opakem byla responze o zkvalitnění komunikace a jako příklad byl uveden kvalitnější přednes prezentací, při kterých každý vidí a slyší prezentaci bez rozruchů. Avšak také bylo uvedeno, že absence vizuálního kontaktu s kolegy a nemožnost neverbální komunikace je méně komfortní.

Z telefonického rozhovoru byly získány podrobnější informace o každodenních komunikačních prostředcích. Těmi je *Yammer*, *Scrum* a *Jira*. *Yammer* je podniková sociální síť, která zprostředkovává interní komunikaci ve firmě a pomocí ní jsou řešeny problémy. *Scrum* je program, pomocí něhož

se jednotlivé týmy efektivně podílejí na dosažení cíle. Respondent uvedl, že Scrum se ve společnosti používá každý den. Před začátkem práce se tým spojí a během deseti minut každý účastník týmu řekne pár dobrovolných vět ohledně práce na nadcházející pracovní den. Jira je softwarový nástroj pro evidenci chyb a problémů, který usnadňuje zaznamenávání chyb a jejich následnou opravu. Podle respondentů by se dala efektivita komunikace zvýšit omezením neadresné komunikace, vyloučením komunikace nepracovní povahy a kratší délkou online meetingů a prezentací. Dále byly uvedeny návrhy na zlepšení v podobě jasně definovaných a strukturovaných online hovorů s omezeným počtem účastníků, omezení emailů s větším počtem adresovaných, čímž by se zabránilo zbytečným diskusím a také přednesen návrh ohledně lépe strukturované práce.

5.3 Dotazníkové šetření

Základní populací při výběru dotazníkového šetření byli zaměstnanci firmy Schneider Electric CZ s.r.o. Dotazník byl rozeslán přibližně 330 zaměstnancům prostřednictvím emailu. Jeho návratnost tvořila 15,45 %, což odpovídá 51 respondentům. Avšak jeden respondent byl následně z výzkumu pro nevhodnost vyjadřování a používání vulgarismů vyřazen.

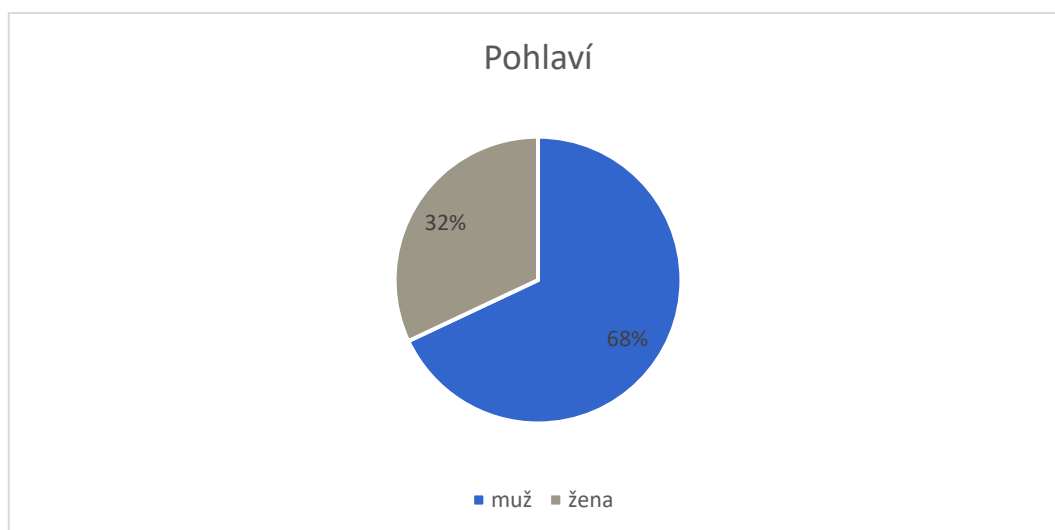
Dotazník byl strukturovaný do pěti částí. První úvodní část měla potencionální respondenty seznámit s cílem průzkumu a obsahem dotazníku. Druhá část se skládala ze tří údajových otázek o respondentech. Ve třetí části bylo respondentům kladeno deset otázek zjišťujících míru stresu, které byly použity z Cohen-Williamsonova testu PSS-10. Ve čtvrté a nejdůležitější části z hlediska výzkumu, bylo respondentům kladeno 13 otázek týkajících se stresu a interní komunikace. Závěrečná část obsahovala poděkování za vynaložený čas.

Dotazník celkově obsahoval 26 otázek, z čehož byly čtyři otázky otevřené, tři otázky polootevřené a následně devatenáct otázek uzavřených.

1. otázka: Pohlaví

První kvótní otázkou bylo zjištění poměru žen a mužů ve firmě Schneider Electric CZ s.r.o. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti byli v poměru dva ku jedné v převaze mužského pohlaví.

Graf 1: Zastoupení pohlaví

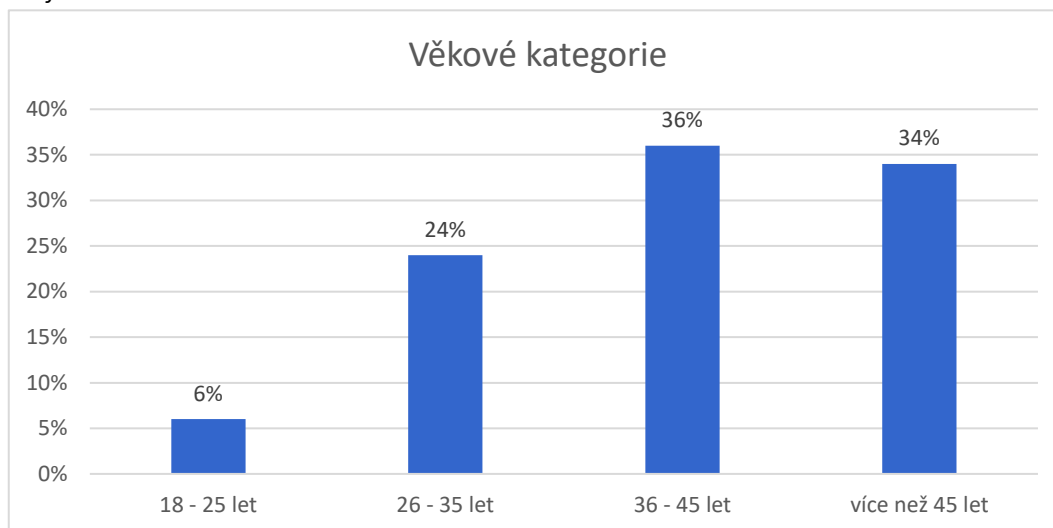


Zdroj: vlastní šetření

2. Otázka: Věk

Druhá výzkumná otázka zkoumala věk respondentů rozdělený do čtyř kategorií. Tyto kategorie se pro lepší orientaci dělily podle dekád. Kategorií s největším zastoupením respondentů byla kategorie 36-45 let. V této kategorii bylo z celkového počtu 36 % responzí. V druhé nejpočetnější kategorii 45 let a více byla přibližně jedna třetina respondentů. Kategorie 26-35 let obsahovala necelou jednu čtvrtinu responzí. Do poslední a nejmladší kategorie 18-25 let spadalo pouhých 6 % respondentů.

Graf 2: Věková struktura

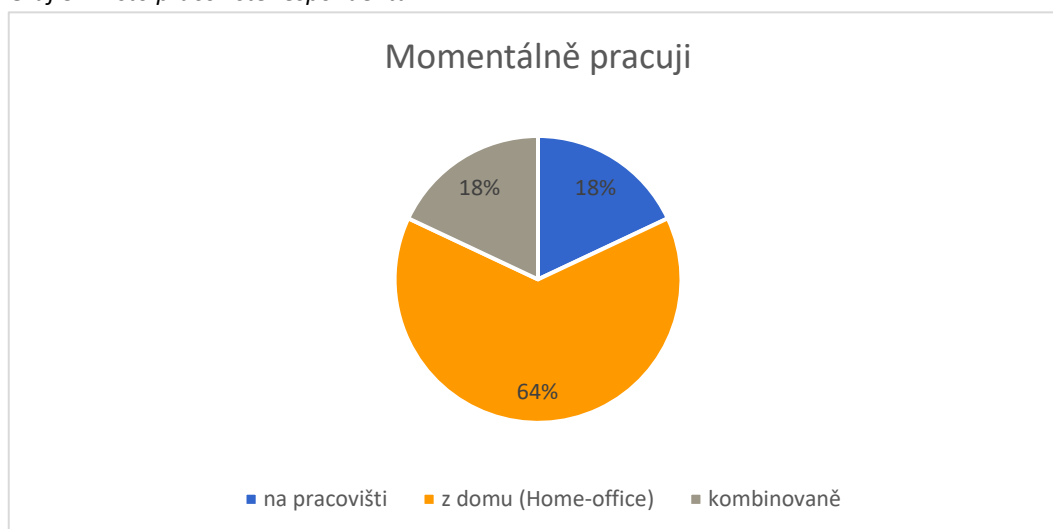


Zdroj: vlastní šetření

3. Otázka: Momentální pracoviště

Poslední otázka v údajové části byla vytvořena za účelem získání informací o místě, ze kterého respondenti pracují. Na výběr byly tři možnosti odpovědí, tedy pracoviště, práce z domu a kombinace těchto dvou možností. Nejpočetnější skupina respondentů tvořící téměř dvě třetiny v době vyplňování dotazníku pracovala z domu, tedy formou home office. Počet respondentů pracujících přímo na pracovišti nebo kombinovaným způsobem měl stejný počet responzí, a to 18 %.

Graf 3: Místo pracoviště respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Test míry stresu PSS-10

Další částí v dotazníku bylo vyhodnocení míry stresu u zaměstnanců pomocí testu vytvořeného Cohenem a Williamsonem v roce 1988. Tento test zjištění míry stresu, tedy PSS-10 z anglického "*Perceived stress scale*" obsahuje deset otázek, pomocí kterých zjišťuje, jak se respondent cítil za poslední měsíc. Test vychází z původní verze vytvořené S. Cohenem z roku 1983, která obsahovala 14 otázek. I přes její následné zkrácení o čtyři otázky je novější verze PSS-10 považována za přesnější, protože "*měla na základě ověření na velmi rozsáhlém vzorku čítajícím 2387 respondentů reprezentujících celou populaci USA ještě lepší psychometrické vlastnosti než originální verze*". (Burščíková a Kohout, 2018).

Test je rozdělen na šest otázek formulovaných negativně a čtyři otázky formulované pozitivně. U každé z deseti otázek odpovídá respondent na pětibodové stupnici od 0-4. Na významu bodů záleží, zda je otázka negativní či pozitivní. U negativních otázek je škála od nikdy (0) po velmi často (4). Pozitivně položené otázky, přesněji otázky číslo 4,5,7, a 8 mají hodnocení naopak, od velmi často (0) po nikdy (4).

Výsledkem sečtení bodů ze všech otázek je škála vnímaného stresu od 0 do 40 bodů. Nula bodů by znamenalo žádný stres a 40 bodů velmi vysokou míru stresu. Hodnocení výsledku testu je odlišné a pouze orientační, pro účely bakalářské práce bylo použito hodnocení amerického výzkumu z roku 2014 (State of New Hampshire), kde škála nízkého stresu je 0-13 bodů, škála pro střední stres je 14-26 bodů a škála 27-40 je považována za stres silný. Vzhledem k nezbytnosti uvedení výsledků z jednotlivých odpovědí respondentů je níže uveden pouze výčet těchto otázek, které použitý test míry stresu PSS-10 obsahuje.

Výčet otázek PSS-10:

1. Jak často jste byl/a v posledním měsíci rozrušený/á kvůli něčemu, co se stalo nečekaně?
2. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že nemáte pod kontrolou důležité věci ve Vašem životě?
3. Jak často jste se cítil/a v posledním měsíci nervózní a "vystresovaný/á"?
4. Jak často jste si v posledním měsíci věřil/a v tom, že jste schopen/schopna zvládat své osobní problémy?
5. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že věci jdou tak, jak byste si představoval/a?
6. Jak často jste v posledním měsíci pociťoval/a, že se nemůžete vypořádat se vším, co byste měl/a zařídit?
7. Jak často jste byl/a v posledním měsíci schopen mít pod kontrolou věci, které Vás iritují?
8. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že jste nad věcí?
9. Jak často jste se v posledním měsíci rozhněval/a kvůli věcem, které byly mimo Vaši kontrolu?
10. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že se potíže hromadí natolik, že je nejste schopen/schopna překonat?

Výsledky z testu jsou následně uvedeny a blíže rozebrány v následující kapitole, která se mimo jiné zabývá mírou stresu u zaměstnanců.

Meritorní část

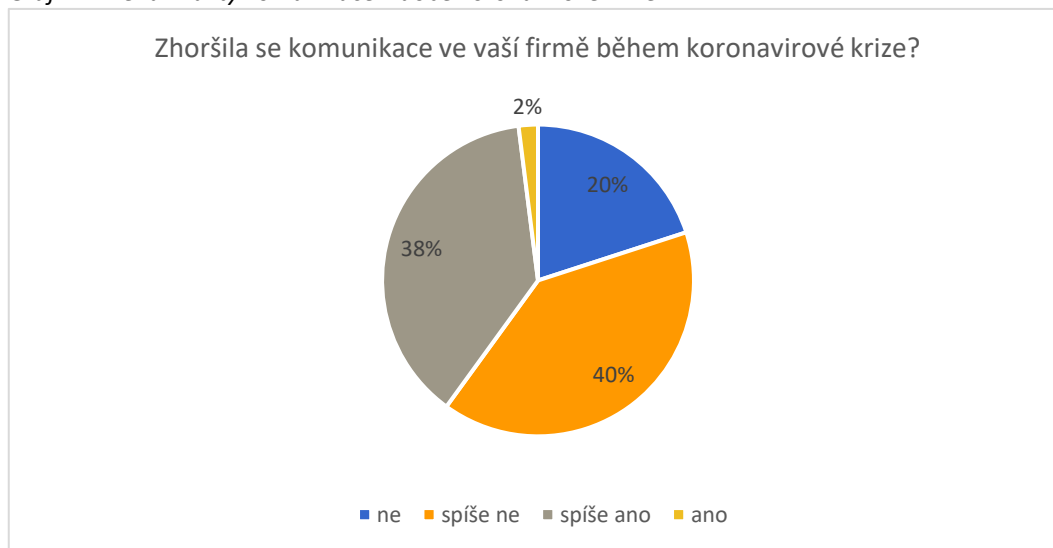
Cílem hlavní části dotazníku bylo získání potřebných dat o stresu, který zaměstnanci na pracovišti mají a problémech v komunikaci, které tento stres vyvolávají. V této části dotazníku byly respondentům nejprve položeny dvě uzavřené otázky, které sloužily ke sběru dat o změně komunikace

ve firmě během koronavirové krize a změně stresu, který s interní komunikací souvisí. Zároveň zde poté byly zkoumány nejstresovější formy komunikace. Následně byly položeny otázky pro konkrétnější pochopení problémů, které se ve firmě vyskytují a pro získání návrhů jejich řešení vedoucí ke snížení stresu v řadách pracovníků.

14. Otázka: Zhoršila se komunikace ve vaší firmě během koronavirové krize?

První otázka meritorní části se zaměřovala na sběr dat ohledně změny kvality komunikace v organizaci. Respondenti měli na výběr ze škály čtyř odpovědí ano, spíše ano, spíše ne a ne. Jedna pětina respondentů nepocítila během krize žádné zhoršení v interní komunikaci. Dvě pětiny ze všech respondentů pocítili pouze mírné zhoršení. Až 38 % respondentů uvedlo, že se komunikace ve firmě spíše zhoršila a jen jeden respondent uvedl jisté zhoršení.

Graf 4: Změna kvality komunikace v době koronavirové krize

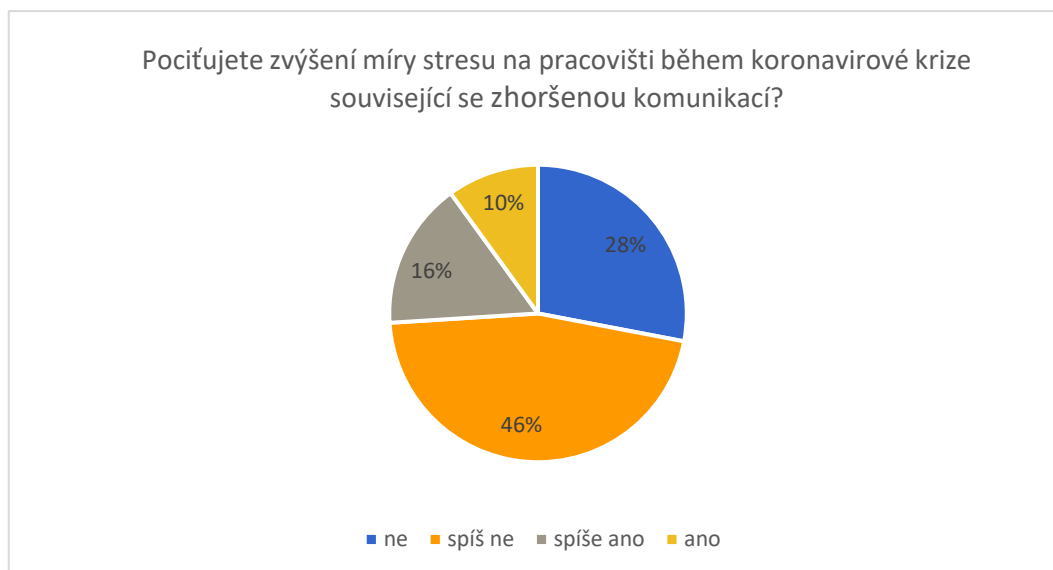


Zdroj: vlastní šetření

15. Otázka: Pociťujete zvýšení míry stresu na pracovišti během koronavirové krize související se zhoršenou komunikací?

Následná otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci během koronavirové krize pocítili v následku zhoršené komunikace vyšší míru stresu. Touto otázkou byla získána nutná data pro zjištění míry stresu zaměstnanců před krizí a pro následné možné srovnání v další části výzkumu. Z responzí bylo zjištěno, že více než jedna čtvrtina respondentů nepociťuje žádné zvýšení míry stresu. Necelá jedna polovina respondentů uvedla, že se míra jejich stresu kvůli komunikaci spíše nezhoršila. Jen 16 % respondentů uvedlo, že se míra jejich stresu spíše zhoršila a podle jedné desetiny ze všech respondentů stres během koronavirové krize v důsledku zhoršené komunikace vzrostl.

Graf 5: Změna míry stresu během koronavirové krize v důsledku zhoršené komunikace



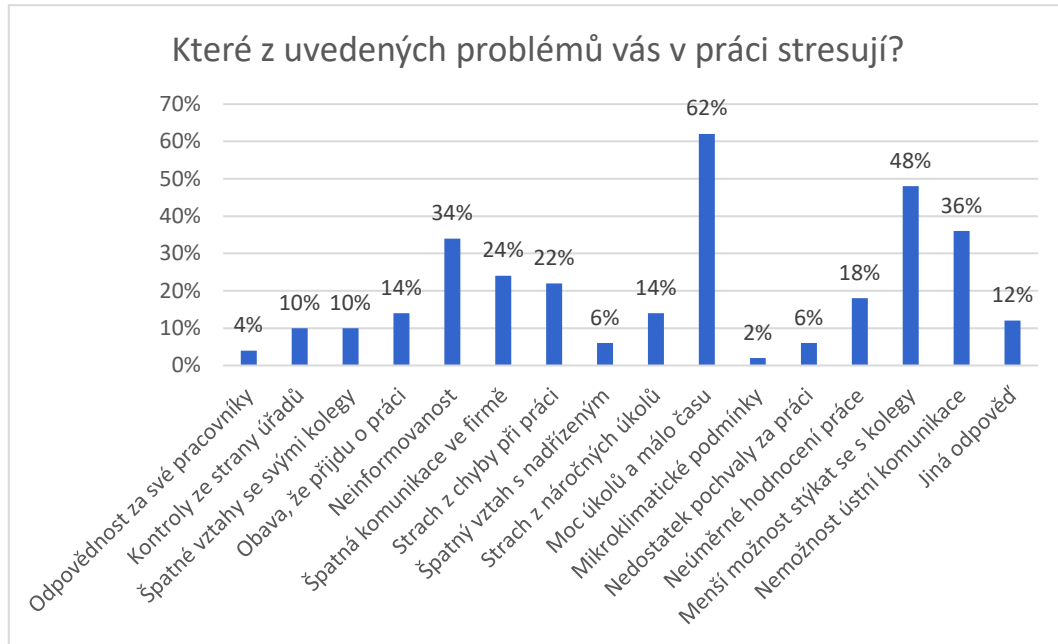
Zdroj: vlastní šetření

16. Otázka: Které z uvedených problémů vás v práci stresují?

Pro získání detailnějších dat ohledně stresu na pracovišti byla použita polootevřená otázka s výčtem několika uzavřených otázek v podobě stresorů vyskytujících se na pracovišti a s možností doplnění odpovědi v podobě "jiná odpověď". Vzhledem k možnému výskytu více stresorů na pracovišti nabízel tato otázka možnost výběru více odpovědí. Touto otázkou měly být zjištěny konkrétní stresory vyskytující se na pracovišti, se kterými se zaměstnanci potýkají. Nejčtenější odpovědí bylo tvrzení "zvládání moc úkolů za krátký časový úsek", které je v grafu č. 6 prezentováno jako "moc úkolů a málo času". Tuto odpověď zvolily tři pětiny respondentů. Téměř polovina respondentů je stresována menší možností stýkat se se svými kolegy. Dalšími více stresovými faktory pro respondenty byla nemožnost ústní komunikace, nedostatečná informovanost, špatná komunikace ve firmě a další stresory, které jsou vyobrazeny na grafu.

Otevřenou část otázky "jiná odpověď" využilo 12 % respondentů. Mezi tyto odpovědi patří "online komunikace není možná neustále, mám potřebu lidí, se kterými komunikuji vidět a řešit některé věci osobně face to face", „špatně definované úkoly, vedení neví detaily naší práce“, „firma chce dělat hodně změn najednou a někdy nejsou domyšlené všechny souvislosti“ a „špatné podmínky na home office - nutnost kombinace práce a starostí o děti“.

Graf 6: Stresory na pracovišti

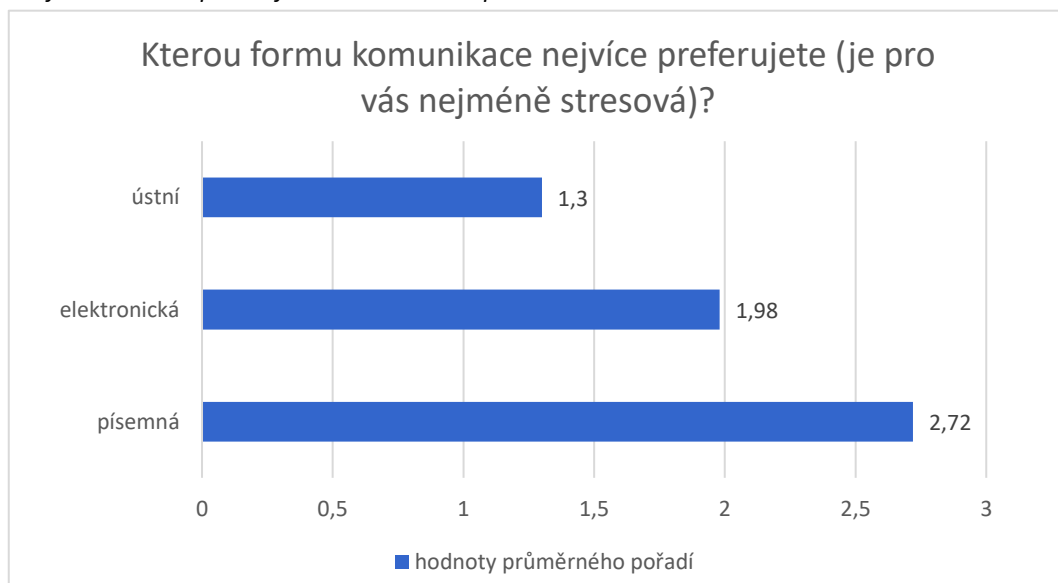


Zdroj: vlastní šetření

17. Otázka: Kterou formu komunikace nejvíce preferujete (je pro vás nejméně stresová)?

Následující otázka byla vytvořena na základě seřazení odpovědí podle priorit a týkala se stresu při různých formách komunikace. Výsledky z tohoto typu otázek byly vyhodnoceny podle průměrného pořadí odpovědí. Odpovědi byly řazené od nepohodlnější formy po nejstresovější, tedy nejnižší hodnota patří nejméně stresové formě komunikace. Do dotazníku byly zahrnuty tři základní formy komunikace a to písemná, ústní a elektronická. Nejnižší hodnotu 1,3 získala ústní forma komunikace a nejvyšší hodnotu 2,72 získala písemná forma komunikace.

Graf 7: Průměrné pořadí forem komunikace podle stresu

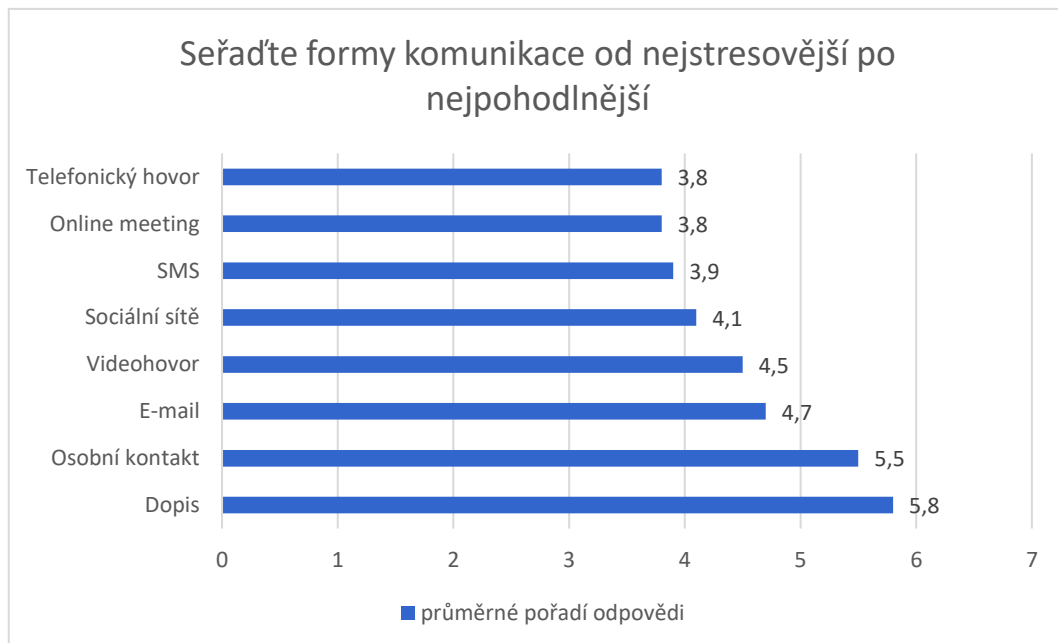


Zdroj: vlastní šetření

18. Otázka: Seřadte formy komunikace od nejstresovější po nejpohodlnější

Pátou otázkou v meritorní části byla opět uzavřená otázka se seřazováním odpovědí. Týkala se míry stresu při konkrétních způsobech a prostředcích komunikace. Oproti předchozí otázce byla tato otázka položena v pořadí od nejstresovějšího způsobu komunikace po nejméně stresový, tedy odpovědi s nejmenší průměrnou hodnotou jsou pro respondenty nejméně pohodlné. Podle průměrného pořadí jednotlivých odpovědí jsou tedy ve výsledku nejméně stresovými způsoby komunikace pro respondenty dopis, osobní kontakt, email a videohovor. Nejstresovějšími formami jsou pak telefonický hovor, online meeting, SMS a sociální sítě. Přesné pořadí však nelze vzhledem k podobným hodnotám s přesností určit.

Graf 8: Pořadí způsobů komunikace podle míry stresu

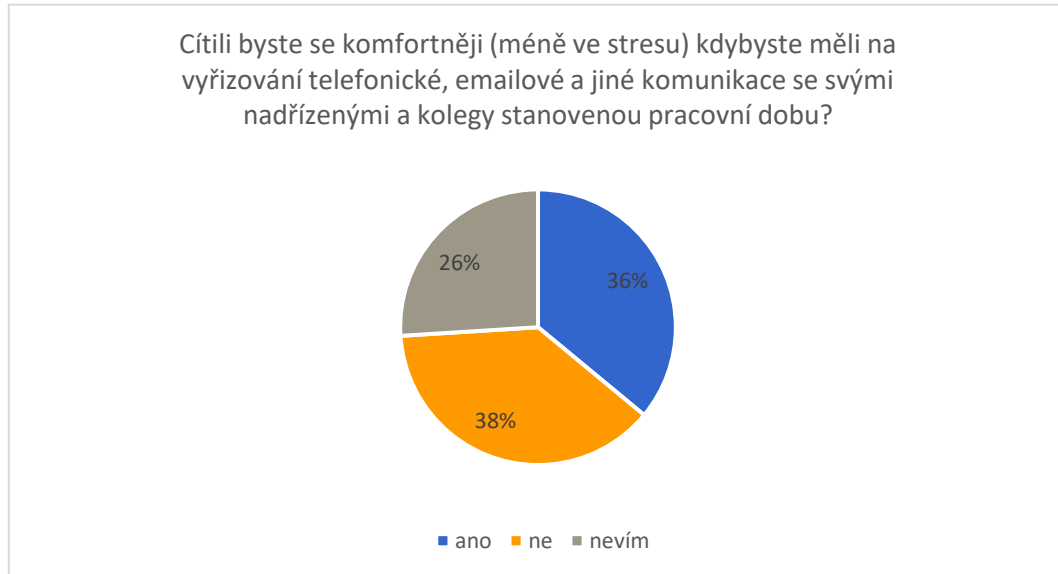


Zdroj: vlastní šetření

19. Otázka: Cítili byste se komfortněji (méně ve stresu) kdybyste měli na vyřizování telefonické, emailové a jiné komunikace se svými nadřízenými a kolegy stanovenou pracovní dobu?

Devatenáctá otázka byla inspirována stížnostmi lidí z autorčina blízkého okolí, kteří v rámci koronavirové krize byli nuceni pracovat formou home office. Stížnosti se týkaly pozdních telefonátů ze stran zaměstnavatele a kolegů i po skončení pracovní doby. Otázka tedy zjišťuje, zda se tento problém vyskytuje i ve firmě Schneider Electric CZ s.r.o. Je ovšem nutné přihlížet k faktu, že ne všichni respondenti pracují formou home office. Z responzí vyplynulo, že necelé dvě pětiny respondentů, přesněji 38 %, by se dodržováním pracovní doby komfortněji necítili, naopak 36 % respondentů by uvítalo, kdyby byl dodržován přesný čas stanovené pracovní doby. Zbytek respondentů si odpovědi nebylo jisto.

Graf 9: Stanovená doba komunikace

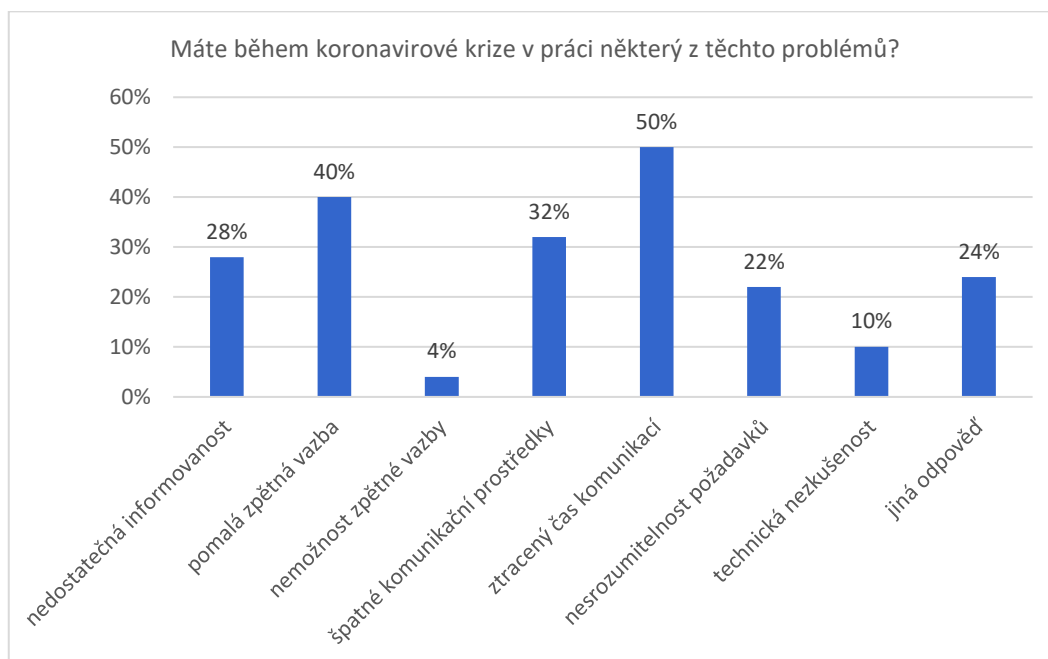


Zdroj: vlastní šetření

20. Otázka: Máte během koronavirové krize některý z těchto problémů?

Konkrétní problémy v komunikaci, které se ve firmě vyskytují byly zjišťovány pomocí polootevřené otázky. Z uzavřené části této otázky měla největší zastoupení odpověď ohledně dlouhého času stráveného procházením došlé korespondence. Tento problém v práci pociťovala až polovina respondentů. Další významné zastoupení měla odpověď týkající se pomalé zpětné vazby, který měly dvě pěti ze všech respondentů. Dalšími problémy při komunikaci jsou nevhodně užívané komunikační prostředky, nedostatečná informovanost a nesrozumitelnost požadavků. Otevřená část otázky "jiná odpověď" byla využita 24 % ze všech respondentů, kteří ve čtyřech případech odpověděli slovně, že žádné jiné problémy nemají. Avšak ostatní uvedli následující odpovědi: " *Neúnosně narostl počet online meetingů s mnoha uživateli a na některých se pouze kecá a nic se nevyřeší.*", " *někteří kolegové neodpovídají na maily, či telefony*", " *zhoršené předávání věcí (zařízení apod.)*", " *více online schůzek mimo pracovní dobu*" a " *nucená práce přesčas, která není proplacena*".

Graf 10: Problémy v komunikaci

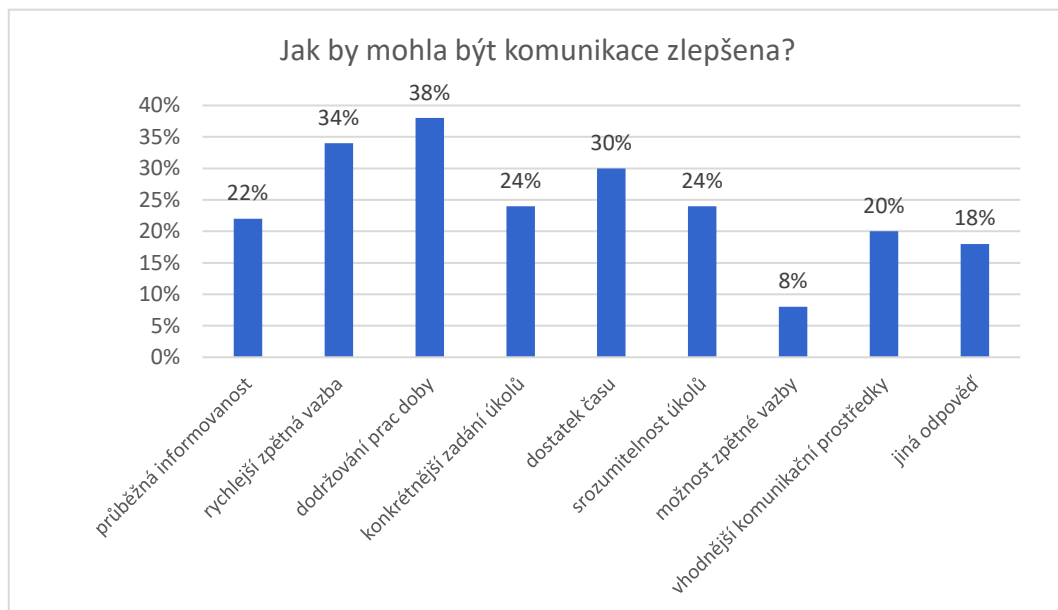


Zdroj: vlastní šetření

21. Otázka: Jak by mohla být komunikace zlepšena?

Pro lepší představu o možných zlepšení komunikace ve firmě, byla na toto téma zaměstnancům položena polootevřená otázka. Až 38 % respondentů by nejvíce ocenilo dodržování stanovené pracovní doby a jedna třetina by požadovala rychlejší zpětnou vazbu. 30 % respondentů by uvítala dostatečné množství času na zpracování úkolů. Necelá jedna čtvrtina respondentů by chtěla srozumitelnější a konkrétnější zadání úkolů a kolem jedné pětiny respondentů navrhlo jako zlepšení komunikace předběžnou informovanost o organizačních změnách a používání vhodnějších komunikačních prostředků. V otevřené části odpovědělo 18 % respondentů, z čehož tři zaměstnanci vyjádřili slovní formou, že "jiná odpověď" není nutná a jeden respondent uvedl nevhodnou narážku, která nebyla zveřejněna. Zbývající odpovědi od respondentů jsou tyto: "V komunikaci je velmi důležitá non-verbální složka, atomizace společnosti je škodlivá ze všech možných hledisek", „nepoužívat email jako alibi nebo knihu, ale jako účinný prostředek komunikace“, „komunikace mi vyhovuje, až na ne tak rychlou zpětnou vazbu“, „flexibilita kolegů v zahraničí“ a „jsem tu na svoji práci sám“.

Graf 11: Návrhy zlepšení komunikace



Zdroj: vlastní šetření

22. Otázka: Jaká opatření v komunikaci vaše firma zavedla?

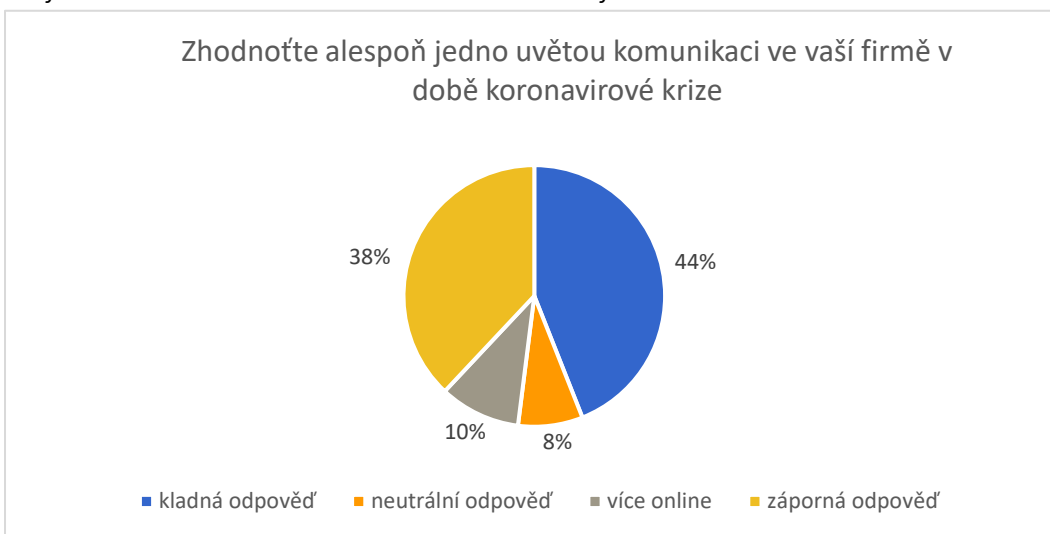
Tato otevřená otázka byla vytvořena pro lepší představu již zavedených opatření v komunikaci. Více než polovina respondentů uvedla jako zásadní změnu větší používání MS Teams pro online meetingy. Ačkoliv některé odpovědi byly příliš strohé mezi respondenty se našli i tací, kteří vyjádřili také svůj názor na tuto platformu. Pro přesnost jsou zde uvedeny dvě odlišné výpovědi respondentů na online meetingy: " Více online meetingů, porady přes Teamsy, celkově tento způsob pomohl k efektivitě práce, takže za mě spíše pozitivní vývoj" a „Přešli jsme velmi rychle na novou komunikační platformu MS Teams, která je opravdu dobrá. Ale na druhou stranu narostl enormně počet online meetingů a některé z nich jsou opravdu zbytečné". Jeden z respondentů vyjádřil svůj názor na nedostatečné zaškolení k práci přes online meetingy. Další početnou odpovědí byla práce formou home office, kterou napsala jedna sedmina respondentů. Dalšími odpověďmi byly problematická zaškolení, která jsou méně osobní a dělení týmů do skupin. Jeden respondent uvedl, že komunikace uvnitř týmů je dobrá, avšak mezi jednotlivými týmy je horší. Osm zaměstnanců uvedlo odpověď, která nebyla předmětem otázky, a to zavedení hygienických prostředků a opatření.

23. Otázka: Zhodnoťte alespoň jedou větou komunikaci ve firmě.

Aby mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na celkovou komunikaci ve firmě byla jim v dotazníku položena tato otevřená otázka. Díky odpovědím, které tento dotaz přinesl, bylo získáno obecné pojetí o komunikaci ve firmě z pohledu zaměstnanců. Více než dvě pětiny responzí byly kladné v podobě odpovědí jako "na vysoké úrovni", "dostatečná", "bez problémů", "uspokojivá" a dalších. Ž 38 % respondentů odpovědělo na otázku záporně. Nejčastější typy responzí se týkaly nedostatku času na práci, který je zkrácen čtením emailů, online meetingy nebo pomocí kolegům. Tyto problémy shrnuje tato responze " Většina lidí začala více komunikovat přes email a násobně se zvýšil nárůst online meetingů. Narostl počet úkolů a zkrátil se čas na jejich řešení". Někteří respondenti uvedli, že i přes snahu všech efektivně komunikovat online, preferují osobní setkání. Dalšími zápornými odpověďmi byly problémy s komunikací s kolegy ze zahraničí, nátlak na přesun online

komunikace se zákazníky a „velmi špatně definované požadavky od vedení, neustálé vysvětlování dokola stejného problému pro nové obchodní manažery týmů“.

Graf 12: Pohled zaměstnanců na interní komunikaci ve firmě

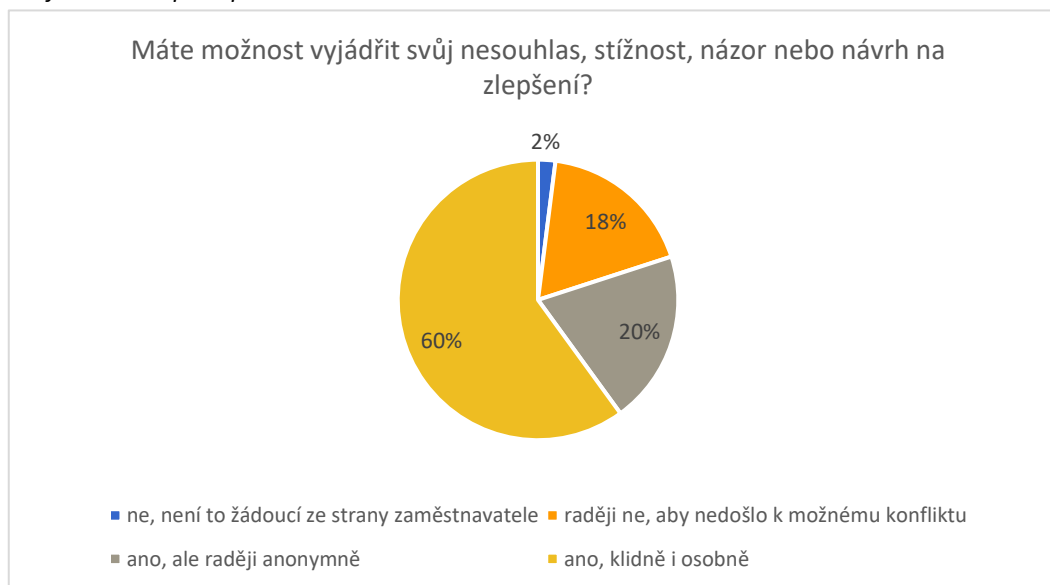


Zdroj: vlastní šetření

24. Otázka: Máte možnost vyjádřit svůj nesouhlas, stížnost, názor nebo návrh na zlepšení?

Jedenáctá otázka v hlavní části dotazníku měla konkretizovat možnost vzestupné komunikace ve firmě z pohledu zaměstnanců. Otázka zjišťovala, jakým způsobem vnímají zaměstnanci jimi podávanou zpětnou vazbu. Tři pětiny respondentů na tuto uzavřenou otázku odpověděli, že možnost zpětné vazby, a to i kritické jim nevádí a klidně ji budou s vedením řešit i osobně. Jedna pětina respondentů uvedla, že možnost zpětné vazby mají, ale raději ji přednášejí anonymně. Necelá jedna pětina uvedla, že svůj nesouhlas, stížnost, názor nebo návrh raději nezmiňují, aby nedošlo k možnému konfliktu.

Graf 13: Vzestupná zpětná vazba



Zdroj: vlastní šetření

25. Otázka: Co byste chtěl/a v komunikaci ve vaší firmě zlepšit?

Předposlední otázka týkající se návrhů na zlepšení v komunikaci z pohledu zaměstnanců byla položena na závěr dotazníku z důvodu již průběžného obeznámení respondentů s problematikou daného tématu. Myšlenkou toho bylo snadnější sepsání odpovědi respondentem s již utkvělou představou o problémech v komunikaci z předchozích otázek. Třicet procent respondentů by na komunikaci ve firmě neměnilo nic z důvodu spokojenosti nebo z nejistoty odpovědi. Velké množství responzí se také týkalo průběžného informování o změnách ve firmě jako například " *Zlepšit komunikaci, lepší informovanost od managementu, znát cíle, vizi, strategii...*". Dále byly uvedeny požadavky na efektivitu komunikace a větší otevřenost jako tento: „*Komunikovat přímo a ne zprostředkovaně. Poskytovat relevantní a pravdivé informace. Komunikovat transparentně a srozumitelně*“. Zároveň byl také častý požadavek na rychlejší komunikaci a zpětnou vazbu, kde jeden respondent uvedl žádost o stanovení maximální lhůty pro odpověď na emailovou korespondenci. Dále byl požadavek na méně online meetingů, které nejsou nezbytné a dodržování pracovní doby v komunikaci, což shrnuje tato responze: „*Nedělat meetingy/calls po 17 hodině odpoledne*“. Mezi následně jednotlivé odpovědi patřilo lepší proškolení nových zaměstnanců, srozumitelnost zadávání úkolů a vhodnější volba některých komunikačních kanálů.

26. Otázka: Díky kterým opatřením byste se cítil/a méně ve stresu?

Poslední otázka byla vytvořena pro dosažení cíle bakalářské práce tím, že odpovědi, které se budou shodovat v této a předposlední otázce budou vhodným návrhem opatření. Tato otevřená otázka zjišťuje, která opatření ve firmě by zaměstnancům ulevila od stresu. Téměř jedna třetina respondentů by žádná opatření neměnila, protože buď nejsou ve stresu, anebo si nejsou jisti odpovědí. Avšak zbytek respondentů přinesl zajímavé odpovědi, mezi které patří žádosti přesného určení plánu, cílů, mise a vize společnosti jako například "Cítil bych se méně ve stresu, pokud bych viděl, že máme jasné cíle a reálný plán". Dalším navrženým opatřením bylo umožnění osobních setkání a ústní komunikace. Dalším požadavkem byly konkrétnější online meetingy, což shrnuje tato responze: "Snížení počtu meetingů, kterého se účastní větší množství lidí. Spíš tyto setkání nedělat příliš obecně, ale na konkrétnější témata, kterých se mají účastnit pouze ti, kterých se to úzce týká. Pak člověk neztrácí zbytečně čas". Dále dodržování pracovní doby v telefonické komunikaci a online meetingech a stanovení přesné doby pro vyřizování hovorů: "Omezení telefonických pracovních hovorů na určitou dobu, nelze být na telefonu 12 hodin denně". Zbytek responzí byl ohledně omezení komunikačních kanálů ve firmě, méně emailové korespondence, přesnějších informací a rychlejší zpětné vazby.

6 ANALÝZA MÍRY STRESU

Předpokladem výzkumu bylo, že různé formy komunikace mohou být pro zaměstnance různě stresové. Ke zjištění forem a způsobů komunikace, které jsou pro zaměstnance nejstresovější bylo použito analytické šetření. Podstatou analýzy je rozebrání problému na jednotlivé části, a proto bylo počátečním cílem kvantitativního výzkumu zjištění míry stresu u zaměstnanců, dále zjištění změny stresu během koronavirové krize a následné šetření problematických forem komunikace a jejich dopadu na stres. Cílem této kapitoly je zodpovězení dvou výzkumných otázek týkajících se stresu.

Míra stresu u zaměstnanců

Z otázek položených v rámci dotazníkového šetření, které byly použity v testu zjištění míry stresu PSS-10 bylo zjištěno, že respondenti měli z většiny, tedy tři pětin střední míru stresu. Necelá jedna čtvrtina zaměstnanců se pohybovala v rozmezí nízké míry stresu a až 16 % respondentů se pohybovalo v rozmezí vysoké míry stresu.

Z výsledků celkového hodnocení vzešlo, že průměrně se respondenti v době šetření pohybovali v rozmezí pro střední míru stresu. Otázka s největším průměrným počtem bodů, a tedy ta pro respondenty nejstresovější byla otázka č. 3: "Jak často jste se cítil v posledním měsíci nervózní a "vy-stresovaný"?". Nejnižší průměrný počet bodů pak získala otázka č. 4 " Jak často jste si v posledním měsíci věřil/a v tom, že jste schopen/schopna zvládat své osobní problémy?".

Graf 14: Míra stresu u zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

Vzhledem k faktu, že test PSS-10 zkoumá míru stresu pouze za poslední měsíc, je těžké určit, jestli nebyl stres u zaměstnanců na počátku koronavirové krize větší. Může se pouze předpokládat, že tomu tak bylo, vzhledem k adaptaci organismu na nepříznivé prostředí. Člověk si je schopen proti stresu vybudovat rezistenci, a v tomto případě by tomu tak být mohlo. Pro získání dat ohledně změny míry stresu před a po krizi byla v dotazníku položena otázka jejíž data jsou rozebrána níže.

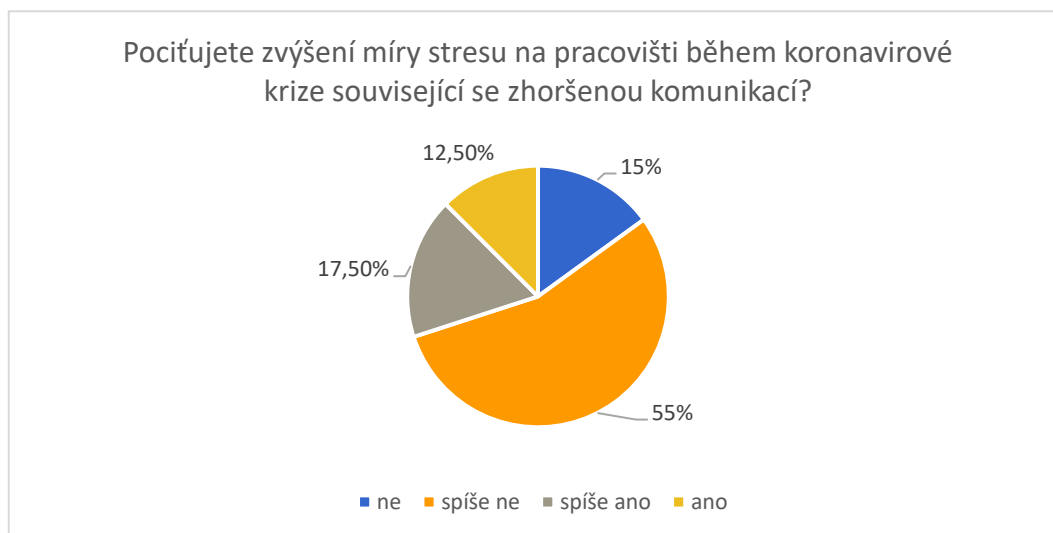
Změna míry stresu v souvislosti s komunikací

Zda byla míra stresu zvýšena prověřila v dotazníkovém šetření otázka týkající se změny stresu při zhoršené komunikaci ve firmě. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci zvýšenou míru stresu spíše

nepocítují. Nelze však vyvrátit, že se míra stresu zaměstnanců nezvýšila, protože pouze jedna čtvrtina respondentů uvedla, že nezaznamenala žádné zhoršení míry stresu. Velmi důležitou částí respondentů pro následný výzkum je skupina, která uvedla s jistotou, že stres pramenící z komunikace vzrostl a skupina která zvolila odpověď méně jistou, ale přesto potvrzující nárůst stresu. Tyto dvě skupiny respondentů spolu utvářely až jednu čtvrtinu.

Přihlížet se zde může i k větší konkretizaci otázky na zvýšený stres pouze v rámci komunikace. Z výzkumu totiž vyplynulo že zhoršení komunikace nezaznamenaly až dvě pětiny respondentů, kteří s nejvyšší pravděpodobností na tuto otázku opět reagovali negativně. V rámci podrobnější analýzy změny stresu v souvislosti s komunikací byla tato skupina dočasně vyřazena. Ze zbylých responzí byl vytvořen vzorek, který poskytl následující data. Patnáct procent respondentů odpovědělo v tomto případě opět zcela negativní formou, lze tedy usoudit, že tito respondenti žádné zhoršení stresu nepocítili anebo se zhoršení týkalo jiného stresoru než komunikace. Více než polovina responzí uváděla, že míra stresu se spíše nezvýšila. 17,5 % respondentů pak určilo, že se stres zhoršením komunikace spíše zvýšil a jedna osmina respondentů si tímto zhoršením byla zcela jistá.

Graf 15: Zvýšení stresu u vybrané skupiny respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Stres při různých formách komunikace

Ve firmách je běžně využíváno všech forem komunikace, tedy ústní, písemné, elektronické i vizuální. Vizuální komunikace byla v šetření vynechána z důvodu menšího výskytu v samostatné souvislosti, většinou se totiž vizuální komunikace využívá spolu s ostatními formami.

Výzkumem byla získána data, která udávají, že nejméně stresovou formu komunikace je komunikace ústní. To může být způsobeno rychlejší možností zpětné vazby například vedením dialogu. Zároveň komunikátor může využívat neverbální prostředky komunikace a také si právě pomocí neverbální komunikace ověřovat schopnost příjemce porozumění. Formy ústní komunikace mohou být ale také stresové, například při pohovorech. Avšak respondenti byli již stálými zaměstnanci, a proto tuto hrozbu stresu v ústní komunikaci nepovažovali za velkou. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci ústní formu komunikace postrádají a jak uvedl jeden respondent "... předtím člověk mohl získat alespoň nějaké informace "v kuchyňce"". Na méně důležité informace, které by se ve

firmě mohly šířit pomocí "šušky" je tedy využito větší množství času nebo se informace nešíří vůbec.

Více stresová je pro zaměstnance elektronická forma komunikace. Vzhledem k informacím získaných z dotazníkových otázek, může být vyšší míra při elektronické komunikaci připsána častějším online meetingům a většímu množství emailové korespondence. Celkově elektronická komunikace, jak bylo uvedeno některými respondenty, s příchodem koronavirové krize stoupla. Následkem toho bylo větší množství času stráveného komunikací a jeho následným nedostatkem. To se pak mohlo projevit na psychické stránce zaměstnanců.

Nejméně pohodlnou byla pro zaměstnance forma písemné komunikace. Tento výsledek může být připsán menšímu využívání této komunikace. Dopisy byly vystřídány rychlejšími emaily nebo datovými schránkami. Zároveň psaná komunikace vyžaduje náročnější přípravu, distribuci i pomalou zpětnou vazbu.

Následně byl ve výzkumu zkoumán stres při konkrétních způsobech komunikace. Respondenti tedy seřazovali jednotlivé způsoby komunikace od nejstresovějšího po nejméně stresový. Ve výsledku byla podle průměrného pořadí získána tato postupnost (od nejstresovějšího): telefonický hovor, online meeting, SMS, sociální sítě, videohovor, e-mail, osobní kontakt a dopis. Průměrné hodnoty pořadí zde vyjmenovaných způsobů komunikace se pohybovali od 3,8 po 5,8. Právě díky tomuto výsledku nelze uvést jako nejpohodlnější způsob komunikace telefonický hovor, protože odpovědi respondentů byly velmi individuální a odlišné. Ideálním výsledkem by byl podobně jako v předchozí otázce interval, který by jednoznačněji určil pořadí. Protože v otázce, kde respondenti seřazovali tři odpovědi byl interval průměrných odpovědí od 1,3 do 2,66, a tedy bylo možné určit s jistotou přesné pořadí odpovědí. Avšak v této otázce se průměrné pořadí odpovědí v mnoha případech téměř shodovalo. Nelze tedy uvést, že telefonický hovor je pro respondenty nejstresovější, protože v odpovědích se vyskytovali i případy, kdy byl telefonní hovor považován za nejméně stresový. Z tohoto výzkumu tedy vyplývá, že nelze přesně určit nejhodnější způsob komunikace.

Závěr stresové analýzy

Stresová analýza přinesla ve výsledku odpovědi na dvě první výzkumné otázky. Na otázku, zda zhoršená komunikace způsobila ve firmě zvýšení míry stresu byla získána uspokojivá odpověď pro zaměstnavatele. Tedy míra stresu se ve firmě zhoršila jen mírně. Důvody tohoto výsledku budou následně rozebrány v následující kapitole. Na otázku jaká forma komunikace je pro zaměstnance nejstresovější byla získána odpověď rozbořením seřazovací otázky. Kde nejvíce stresovou formou komunikace byla respondenty určena forma písemná. Zajímavým výsledkem zároveň byla právě nejméně stresová forma komunikace a tedy ústní a zároveň jeden z nejméně stresových způsobů komunikace byl právě osobní kontakt. Lze tedy uvést, že i přes výhody formy elektronické komunikace, které respondenti během koronavirové krize nejvíce využívají, ústní komunikace a osobní kontakt jsou z psychologického hlediska velmi důležité a nepostřehaditelné.

7 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

V této kapitole budou podrobněji rozebrány odpovědi respondentů z kvalitativního a kvantitativního šetření. Zároveň zde budou uvedeny možné důvody těchto responzí a následně uvedena vyhodnocení plynoucí z výsledků výzkumu, která budou sloužit jako výchozí informace pro navržení vhodných doporučení pro firmu.

7.1 Souhrn a rozbor responzí

Základními opatřeními, která byla během koronavirové krize ve firmě zavedena byla především práce z domu formou home office, hygienická opatření na pracovištích a později podle nařízení vlády i pravidelná testování na Covid-19. S tím souviselo i omezení osobních kontaktů a zvýšení online schůzek přes platformu MS Teams a online evidence pracovní docházky při práci z domu. Ve firmě zároveň fungovali a nadále fungují efektivní komunikační prostředky jako je Yammer, Scrum a Jira, které usnadňují komunikaci a upřesňují náplň zaměstnanců i členů jednotlivých týmů. Jedná se o interní firemní komunikační síť, program pro týmovou práci a software pro efektivní přehled chyb a jejich snadnější následnou opravu.

Z první dotazníkové otázky hlavní části vyplynulo, že komunikace ve společnosti Schneider Electric CZ s.r.o. se zhoršila jen mírně. Důvody, které vedly k ne zcela kritickému zhoršení komunikace vycházejí především z otevřených otázek dotazníkového šetření a z kvalitativního výzkumu. Mnoho respondentů zhodnotilo komunikaci jako efektivní a dobře nastavenou. Avšak někteří vnímali interní komunikaci jako nepřehlednou a časově náročnější, což u zaměstnanců, kterých se tato tvrzení týkala, vedlo k většímu stresu.

Hlavními stresory, které se ve firmě vyskytují byly velká pracovní vytíženost s nedostatkem času, menší možnost stýkat se s kolegy, absence ústní komunikace, neinformovanost a následně vzniklé problémy, celkově horší komunikace ve firmě a další. Přestože stresory, které zde byly vyjmenovány se vztahují nejen ke komunikaci, veškeré nejčastější odpovědi se právě komunikace přímo anebo vzdáleně týkají. Momentálně neřešitelným problémem je právě nemožnost osobního setkávání, z čehož vyplývá i absence ústní komunikace. Právě tyto dva stresory byly ve výsledcích průzkumu nejpočetnější.

Mezi nejčastější potíže, které se při komunikaci objevují jsou podle odpovědí respondentů velké množství stráveného času procházením došlé korespondence, pomalá zpětná vazba, špatně využívané komunikační prostředky a nedostatečná informovanost. Jako další problém respondenti uvedli velký nárůst online meetingů, více komunikace po pracovní době a nedostatečnou nebo žádnou zpětnou vazbu od kolegů. Na zpětnou vzestupnou vazbu byla v dotazníkovém šetření sestavena jedna konkrétní otázka. Z této otázky vyplynulo, že většina zaměstnanců nemá problém vyjádřit svůj názor a využít zpětné vazby. Avšak právě menšina, která nerada projevuje svůj názor, aby nedošlo k možným konfliktům je důležitá z hlediska následným problémům v komunikaci. Pokud se v komunikaci objeví příjemce, který vlivem komunikačního šumu nebo kontextu špatně dekoduje informaci a nevyužije možnosti zpětné vazby, může dojít k možným škodám jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Dotazník byl zároveň sestavován s očekáváním výskytu problému komunikace, která přesahuje stanovenou pracovní dobu, na základě stížností z autorčina okolí na pracovní problémy v koronavirové krizi. Právě proto byla v dotazníku položena otázka zjišťující, zda se

tento problém vyskytuje i ve firmě Schneider Electric CZ s.r.o., a pokud ano, kolik respondentů se s tímto problémem potýká. Výsledek přinesl, že více než třetina respondentů by se cítila méně ve stresu, pokud by byla pracovní doba dodržována i během práce v home-office. Důležité je však porozumění kontextu, tedy konkrétně náplně práce zaměstnanců. Jak někteří uvedli, v popisu jejich práce je zároveň komunikace se zahraničními kolegy, kteří mohou být i na druhé straně světa. Je tedy běžné, že je komunikace s těmito kolegy vedena i po pracovní době vzhledem k potřebě přizpůsobení se jiným časovým pásmům a technickým důvodům. Avšak jiné responze týkající se přesčasů, uváděly, že by bylo lepší nedělat online meetingy v poledních hodinách, aby nedošlo k přetažení pracovní doby.

Online meetingy jsou během krize ve firmě Schneider Electric CZ s.r.o. mezi nejčastěji využívanými. Druhý častý komunikační prostředek je email. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že online meetingy jsou někdy příliš dlouhé a zdržují od práce. Ve výsledku se na nich někdy i nic nevyřeší. Zároveň je emailová komunikace velmi zatíženým komunikačním kanálem, kdy následkem velkého množství elektronické komunikace dochází buď k nedostatku nebo přebytku informací. Dalším problémem v emailové komunikaci je pomalá a nedostatečná zpětná vazba, což může být způsobeno buď samotným komunikátorem, který nedokáže do korespondence zakódovat i zprávu o omezeném času na předmět komunikace, nebo příjemcem, který může email přehlédnout nebo špatně dekódovat. Avšak někteří respondenti uvedli, že jim emailová forma komunikace vyhovuje a jsou na ni zvyklí. Délka doby strávené komunikací je odlišná, což vyplynulo z kvalitativního šetření. Jeden respondent uvedl, že komunikací tráví až 20 % pracovní doby a druhý uvedl, že komunikací stráví téměř většinu času. To následně vede k většímu časovému nedostatku při plnění běžných pracovních úkolů, a tedy i k většímu stresu.

Z otázek zjišťujících všechna možná zlepšení komunikace vyplynulo, že by se podle zaměstnanců komunikace ve firmě zlepšila, pokud by se dodržovala stanovená pracovní doba, byla by rychlejší zpětná vazba, větší množství času na vypracování úkolů, větší konkretizace a srozumitelnost pracovních úkolů a průběžná informovanost o organizačních změnách. Tyto problémy, se objevovali v responzích jak kvalitativního, tak i kvantitativního šetření. Mezi další návrhy zaměstnanců patřila konkrétnější přání ohledně kratších a více specifikovaných online meetingů. Z pohledu zaměstnanců se delší online schůzkou snižuje pozornost. Zároveň když je schůzka vedena ve více lidech, kterých se dané téma netýká, dochází ke zdouhavému vysvětlování a ve výsledku není dané téma dostatečně probráno. Dále se hojně objevovala žádost o sjednocení kultury společnosti a týmového ducha, častější definování plánů firmy do budoucna a připomínání vize a mise společnosti, což by vedlo k větší motivaci zaměstnanců. Pár respondentů mělo méně častý požadavek na lepší zaškolení nově příchozích zaměstnanců v technologii, v procesech a obchodech firmy. Veškeré tyto návrhy zaměstnanců se týkaly celkového zlepšení komunikace. Pro dodržení stanoveného cíle bakalářské práce, však byla v dotazníků položena otázka, která zjišťovala, kterými opatřeními v komunikaci by se snížila hladina stresu. Mezi takové odpovědi opět patřilo dodržování stanovené pracovní doby, jak při komunikaci telefonické, tak při online schůzkách. Dále rychlejší zpětná vazba, více času na pracovní úkoly a přesnější definování pracovních úkolů. Mnoho respondentů by opět rádo vědělo firemní plány, vizi a misi společnosti a jeden návrh se týkal měsíčních informačních meetingů, na kterých by byl směr společnosti připomenut a blíže definován. Velmi častým přáním zaměstnanců bylo obnovení osobní komunikace, což by vedlo nejen ke snížení míry stresu, ale i ke zrychlení komunikace.

7.2 Vyhodnocení výzkumu

Z výsledků šetření vyplynulo, že komunikace ve společnosti Schneider Electric CZ s.r.o. byla velmi dobrá již před koronavirovou krizí. Z důvodu působení firmy v elektrotechnickém průmyslu v celosvětovém měřítku byla již s příchodem krize většina zaměstnanců zvyklá na komunikaci pomocí emailů a online meetingů právě se zahraničními kolegy. Z toho důvodu se komunikace ve společnosti zhoršila jen mírně a zároveň míra stresu zaměstnanců nestoupila oproti původním očekáváním tak radikálně. I přesto by někteří zaměstnanci uvítali efektivnější komunikaci pomocí rychlejší zpětné vazby, dodržování při komunikaci stanovené pracovní doby, pokud to není náplní práce, větší konkretizaci při zadávání úkolů a průběžné informování o budoucích plánech společnosti, její vize a mise. Veškeré tyto žádosti respondentů byly sestaveny z odpovědí kvantitativního i kvalitativního šetření. Respondenti uvedli, že by se díky těmto opatřením cítili méně ve stresu, což je v souladu s cílem bakalářské práce. Z těchto získaných dat o možných zlepšeních byl vytvořen návrh opatření pro firmu Schneider Electric CZ s.r.o.

10 PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Z výzkumu a jeho následné analýzy vyplynulo, že společnost Schneider Electric CZ s.r.o. zvládá komunikaci v krizové době nad očekávání. Mezi tato očekávání patřila zhoršená komunikace ve firmě a z ní pramenící zvýšená míra stresu u zaměstnanců. Výzkum ale přinesl data, z kterých vyplývá, že komunikace ve firmě se zhoršila jen mírně, což mělo opět menší vliv na stres u zaměstnanců. Z toho důvodu nevznikl návrh opatření, ale pouze praktická doporučení pro firmu. Tento fakt je způsoben velikostí společnosti a jejím zaměřením na elektrotechnický průmysl. Díky tomu byli zaměstnanci zvyklí pracovat na dálku a pohybovat se v online prostředí i před koronavirovou krizí. I přes větší část respondentů pociťujících jen mírné nebo žádné zhoršení se ve firmě našli i tací, kteří pociťovali výrazné zhoršení jak komunikace, tak i stresu. Na základě těchto výpovědí byla sestavena následná praktická doporučení.

Dodržování pracovní doby

Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, že více jak třetina respondentů by se cítila méně ve stresu, pokud by byla i při práci z domu dodržována stanovená pracovní doba. Samozřejmě může být tento požadavek zaveden pouze v případech, které nenarušují pracovní náplň jako je například komunikace s kolegy v zahraničí, kteří jsou v jiném časovém pásmu. V těchto případech je komunikace mimo stanovenou pracovní dobu v popisu práce zaměstnanců. Avšak u zaměstnanců, kteří nemusí komunikovat za těchto výjimečných podmínek by se mělo tolerovat časové rozhraní při práci.

Z návrhů zaměstnanců bylo vyvozeno, že mimopracovní doba bývá narušována nejčastěji dvěma komunikačními kanály. Těmi jsou telefonické hovory a online meetingy. Během plánování online meetingů je potřeba stanovit možnou dobu trvání schůzky a naplánovat ji na dobu, kdy nehrozí překročení pracovní doby. Téměř dvě třetiny respondentů pracují formou home-office a je nutné pomoci zaměstnancům dokázat rozlišit pracovní a osobní část dne. U telefonických hovorů může též, stejně jako při online meetingech, docházet k narušování volné části dne, čímž dochází k neustálému napětí a očekávání pracovních hovorů a následnému zvýšení míry stresu.

Rychlejší zpětná vazba

Vzhledem k nemožnosti osobních setkání, a tedy i menší možnosti ústní komunikace došlo ke zvýšení elektronické komunikace. Přibývalo tedy větší množství emailové korespondence, komunikace přes firemní síť a online schůzek. To vedlo k přehlcení zaměstnanců informacemi a většímu času stráveného komunikací. Velké množství respondentů uvedlo, že je to právě ústní forma komunikace, která je pro ně nejméně stresová a navrácení osobních setkání by snížilo míru jejich stresu. I přes to, že toto opatření dosud není možné, měla by společnost při zlepšení okolních podmínek obnovit právě ústní formu komunikace.

Přehlcení zaměstnanců elektronickou písemnou korespondencí vedlo k větším prodlevám při zpětné vazbě. Komunikace ve firmě by mohla být zlepšena nižším množstvím posílaných emailů s větším počtem adresovaných, což by přispělo k méně přeplněné emailové schránce. Dále by bylo vhodné jasně odlišit emaily, u kterých je nutná odpověď do stanovené maximální doby a tuto dobu dodržovat.

Na vyřizování většího množství korespondence je také vyžadováno větší množství času. Jak někteří zaměstnanci uvedli právě o čas je obírají některé pravidelné online schůzky, které nejsou zcela

potřebné. Zároveň by čas ušetřila větší specifikace předmětu online meetingu a přizvání jen těch osob, které mají s daným tématem co do činění. Tím se čas těchto schůzek zkrátí o zasvěcování méně informovaných osob o problému daného tématu a zaměstnanci budou mít více času na svou práci.

Pravidelné online schůzky ohledně firemních plánů

Posledním návrhem v komunikaci ke snížení míry stresu je dlouhodobá komunikace prostřednictvím pořádání pravidelných měsíčních online meetingů ohledně směru a plánů firmy do budoucna. Zaměstnanci by se pak cítili více motivovaní, čímž by se zvýšila míra eustresu, tedy pozitivního stresu, díky kterému by měli zaměstnanci větší schopnost odolnosti vůči distresu, což je stres negativní. Tyto schůzky by měly upevnit vztahy mezi zaměstnanci a přispět k celkové firemní komunikaci. Díky pocitu sounáležitosti s firmou a jejím postavením se zlepší nejen míra stresu u zaměstnanců, ale zároveň se zvětší i efektivita práce.

Předmětem by měla být komunikace informativní a motivační. V rámci schůzky by se měly probrat budoucí plány a cíle firmy, čeho chce dosáhnout a za jaký časový horizont. Dále připomenuty vize a mise společnosti a také zmíněny úspěchy firmy.

Tabulka 1: Přehled praktických doporučení pro firmu

Praktická doporučení pro firmu	
Dodržování pracovní doby	<ul style="list-style-type: none"> plánovat online meetingy, tak aby nemohly překročit stanovenou pracovní dobu tolerovat hranice profesního života zaměstnanců omezení komunikace mimo pracovní dobu omezit telefonní hovory po skončení pracovní doby
Rychlejší zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> eliminovat nedůležité emailové korespondence stanovit dobu pro vyřizování urgentních telefonních hovorů omezit emaily s větším množstvím adresátů v kopii poskytnout zaměstnancům větší množství času omezením příliš dlouhých a nepotřebných online meetingů
Pravidelné online schůzky ohledně firemních plánů	<ul style="list-style-type: none"> plánovat pravidelné schůzky ohledně budoucích plánů společnosti více zaměstnancům předkládat vize a mise společnosti snažit se podnítit jejich motivaci a zvýšit míru eustresu pocitem sounáležitosti a důležitosti

Zdroj: vlastní tvorba

Bylo by vhodné, kdyby společnost tato praktická doporučení implementovala do své interní komunikace. Díky nim dojde u zaměstnanců k poklesu míry stresu, čímž bude jejich práce efektivnější a zároveň se ve společnosti zlepší a urychlí interní komunikace.

Závěr

Komunikace je důležitou součástí každodenního života fyzických i právnických osob pro dosahování jejich krátkodobých i dlouhodobých cílů. Aby těchto cílů mohly dosahovat efektivně je důležité, aby i jejich schopnost komunikace byla kvalitní. U osob fyzických se ale jedná jen o komunikaci s okolím, kdežto organizace musí kromě externí komunikace být schopné komunikovat i ve svém vnitřním prostředí. Pokud organizace budou schopny efektivní interní komunikace zvýší se i jejich schopnost komunikace s vnějším prostředím, což povede k jejich vyšší konkurenceschopnosti na trhu.

S příchodem koronavirové krize, byly organizace nuceny v rámci nouzových opatření změnit komunikační systémy, což vedlo ke zmatkům a problémům v interní komunikaci. Právě tyto změny a následné problémy v komunikaci měly dopad na psychický stav zaměstnanců zvýšením jejich míry stresu.

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit tuto míru stresu, zjistit, které konkrétní problémy se v interní komunikaci v době koronavirové krize vyskytují a zvyšují stres u zaměstnanců a následně navrhnout opatření, která by pomocí zlepšení komunikace vedla ke snížení míry stresu u zaměstnanců. Tento cíl byl rozdělen na tři teoretické otázky. První byla otázka, zda reálně zhoršená komunikace způsobila ve firmě zhoršení míry stresu. Druhá otázka měla zjistit při kterých formách komunikace je míra stresu u zaměstnanců nejvyšší a třetí byla otázka na konkrétní opatření v komunikaci, která by vedla ke snížení stresu u zaměstnanců.

Teoretické otázky vycházející ze stanoveného cíle byly sestavovány již při výběru tématu bakalářské práce na základě očekávání výrazně zhoršené komunikace a zvýšené míry stresu. Tato očekávání však nebyla naplněna, protože z výsledků šetření vyplynulo, že se samotná komunikace v organizaci zhoršila jen mírně, a tudíž i míra stresu u zaměstnanců nedosáhla tak radikálního zvýšení. Tento výsledek je rovněž odpovědí na první výzkumnou otázku.

Důvodem jen mírného zhoršení komunikace je především velikost organizace a její specializace v elektrotechnickém průmyslu. Zaměstnanci byli tedy již před koronavirovou krizí zvyklí komunikovat s kolegy v zahraničí, což obnášelo převážně online meetingy a komunikaci emailovou. Zároveň i forma home officů byla některým zaměstnancům známá. Z toho důvodu nebylo pro zaměstnance obtížné se krizovým opatřením přizpůsobit. I přesto zaměstnanci považují jako nejstresovější formu komunikace písemnou a způsob komunikace online meeting a telefonický hovor. Právě toto je odpovědí na druhou výzkumnou otázku. V důsledku jen mírných změn v komunikaci, která nevedla k tak vysokému nárůstu stresu, jak bylo očekáváno, byla místo návrhu opatření vytvořena jen praktická doporučení pro firmu. Ta byla sestavena z odpovědí respondentů, kteří ve společnosti pociťovali zvýšenou míru stresu ovlivněnou horší komunikací. Mezi návrhy na zlepšení patří dodržování pracovní doby, rychlejší zpětná vazba a pravidelné online schůzky ohledně firemních plánů a cílů. Tím byla zodpovězena i třetí výzkumná otázka a cíl práce splněn.

Věřím, že veškerá mnou navržená doporučení budou implementována do interní komunikace společnosti Schneider Electric CZ s.r.o. Díky kvalitní komunikaci, která ve společnosti byla již před příchodem krize jsou navržená doporučení velmi obecná, a proto je lze uplatnit i v jiných podnicích různých velikostí a zaměření.

Seznam použité literatury a elektronických zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- AYERS, Susan a Richard DE VISSER. *Psychologie v medicíně*. Přeložil Helena HARTLOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5230-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9.
- BURŠČÍKOVÁ, Dana a Kohout, Jiří (2018). Psychometrické ověření české verze Škály vnímaného stresu. *E-psychologie*, 12(1), 37-52. Dostupné z: <https://e-psycholog.eu/clanek/311>
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
- DONNELLY, James H, James L. GIBSON a John IVANCEVICH. 1997. *Management*. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. 2005. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 164 s. ISBN 978-80-213-1295-1.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2020-8.
- HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. Právnícké učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-065-9.
- CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice (Svoboda).
- KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Přeložil Štěpánka KUDRNÁČOVÁ, přeložil Milan ŠMÍD. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-134-X.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.
- Perceived stress scale [online]. State of New Hampshire: Department of Administrative services. ©2014. Poslední změna 23.12.2014 [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://das.nh.gov/wellness/Docs%5CPercieved%20Stress%20Scale.pdf>
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
- PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.
- Schneider Electric, 2021. *Schneider Electric: více než 180 let historie [online]*. Schneider Electric. [cit. 6.4.2021]. Dostupné z: <https://www.se.com/ww/en/about-us/company-profile/history/schneider-electric-history.jsp>
- Schneider Electric, 2021. *Schneider Electric: Profil společnosti [online]*. Schneider Electric. [cit. 6.4.2021]. Dostupné z: <https://www.se.com/ww/en/about-us/company-profile/>
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces komunikace	11
Obrázek 2: Zpětná vazba v komunikaci.....	12
Obrázek 3: Šum v procesu komunikace	13
Obrázek 4: Směry komunikace v organizaci.....	21
Obrázek 5: Fáze obecného adaptačního syndromu podle Selyeho	25
Obrázek 6: Odolnost vůči stresu	26
Obrázek 7: Intenzita stresoru, eustres a distres	28

Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Zastoupení pohlaví.....	39
Graf 2: Věková struktura.....	40
Graf 3: Místo pracoviště respondentů.....	40
Graf 4: Změna kvality komunikace v době koronavirové krize.....	42
Graf 5: Změna míry stresu během koronavirové krize v důsledku zhoršené komunikace.....	43
Graf 6: Stresory na pracovišti.....	44
Graf 7: Průměrné pořadí forem komunikace podle stresu.....	44
Graf 8: Pořadí způsobů komunikace podle míry stresu.....	45
Graf 9: Stanovená doba komunikace.....	46
Graf 10: Problémy v komunikaci.....	47
Graf 11: Návrhy zlepšení komunikace.....	48
Graf 12: Pohled zaměstnanců na interní komunikaci ve firmě.....	49
Graf 13: Vzestupná zpětná vazba.....	49
Graf 14: Míra stresu u zaměstnanců.....	51
Graf 15: Zvýšení stresu u vybrané skupiny respondentů.....	52
Tabulka 1: Přehled praktických doporučení pro firmu.....	58

Přílohy

Příloha 1. strukturovaný rozhovor se zaměstnanci

Rozhovor byl vytvořen z devíti strukturovaných otázek. Celkem byl vyplněn čtyřma respondenty značenými, jejichž responze jsou značené a-d. Odpovědi a-c byly vyplňovány písemnou formou a odpovědi d vznikly přepsáním vzniklého záznamu z telefonického rozhovoru. Veškeré odpovědi byly mírně cenzurovány a upraveny.

- 1) Popište vaší funkci v organizaci, nebo pracovní zaměření, jak dlouho pro firmu pracujete a jaké je vaše nejvyšší vzdělání. (Neuvádějte jméno)
 - a. *Pracuji v oblasti interního IT. Za mou kariéru jsem prošel řadu funkcí – projektový, programový ředitel, ředitel aplikačních služeb pro Evropu, ředitel support centra pro Evropu. Momentálně mám na starosti eliminaci tzv. technického dluhu na globální úrovni – tj. snížení počtu různých softwarů používaných ve Schneideru a jejich nahrazení korporátními řešeními. Ve firmě pracuji skoro 22 let a jsem absolvent ČVUT FEL.*
 - b. Datový analytik, v společnosti 13 let, vzdělání VŠ (ing.)
 - c. Vedoucí vývojového týmu, ~12 let, VŠ
 - d. Testování nových zařízení, 3 roky, kombinované pracoviště

- 2) Pociťujete v práci v době koronavirové krize vyšší míru stresu? Napište stručně, co vás v práci nejvíce stresuje.
 - a. *Nepociťuji větší stres. Jsem zvyklý **pracovat s týmy na celém světě**, takže většina práce je přes cally, maily atd. Frustrující je, že **nemohu vidět můj tým** a vše se řeší na dálku.*
 - b. Ne, nepociťuji, veškerý stres souvisí s úkoly/vlastní prací, ne s covidem. **Množství úkolů, nepřehlednost.**
 - c. Ano, zvýšená míra neefektivní komunikace - **absence osobních kontaktů**, menší efektivita práce (často kvůli **práci z domova nebo zavření některých zahraničních poboček/kolegů...**), větší míra pracovní absence (péče o děti atd.), větší administrativní zátěž (**home office, dodatečné evidence, testování, průzkumy...**)
 - a. Ne v práci stres nepociťuji

- 3) Zhoršila se v během koronavirové krize ve vaší firmě komunikace? Napište podrobně co vás v komunikaci ve firmě nejvíce stresuje.
 - a. *Nemyslím si. Komunikace funguje dobře. Byli jsme **zvyklí na práci přes telefon, Teams atd i předtím**. Občas je složitější se dohodnout na komplexnějších problémech. Na konferenčním hovoru **nevidíte ostatní**, přece jen jsme lidé a řeč těla je podstatná...
*Jinak stresován pracovní nejsem. Spíš mě štve, že nemůžeme za přáteli, do divadla, restaurace atd.**
 - b. Nic specifického.

- c. Ano, Horší **dostupnost kolegů**, Technické obtíže (proměnná kvalita připojení), **Odcizení v týmech i mezi týmy**
 - d. Z mé strany je to lepší, například při prezentacích nedochází k problémům jako předtím kdy okolní prostředí mohlo být rušivé, jako špatné světlo v místnosti, někdo neviděl dobře na prezentaci nebo větší hluk a menší soustředění. Teď vím, že každý má prezentaci před sebou nějakých 45 cm a všichni dobře slyší. Když má někdo zapnutý mikrofon a ruší, tak jej jednoduše "zmutuji".
- 4) Jaké překážky se vyskytují v komunikaci s vaším nadřízeným nebo kolegy? Jaké komunikační prostředky (e-mail, intranet, telefonický hovor, nástěnky...) používáte při komunikaci s vaším nadřízeným, jaké používá váš nadřízený při komunikaci s vámi a jaké používáte ve vzájemné komunikaci s kolegy?
- a. *Nemám překážky. Jsem **zvyklý pracovat vzdáleně už dlouhé roky**. Používáme maily, Teams, box, atd. Toto nevnímám jako překážku.*
 - b. Obecně vzdálenost, ale protože je můj **manažer v jiné zemi**, opět na to covid nemá vliv, jde spíše o podstatu vlastní komunikace. **MS Teams volání/video konference call, e-mail.**
 - c. **Častější absence fyzického kontaktu, e-mail, chat, online schůzky, telefonický hovor**
 - d. Můj nadřízený je velmi ochotný, v práci jsem zcela bez stresu, máme **interní komunikační síť Yammer** na řešení prodejů, pak také Scrum, což je program na řešení problémů v týmech. Tam se každý den ráno náš tým sejde a během deseti minut každý řekne co minulý den stihl udělat a co plánuje na dnešek. Každý mluví třeba dvě minuty, ale nemusí, někteří jen poslouchají. Je to dobré, protože to šetří čas, třeba když chcete něco dělat, tak Vám někdo řekne, že to počká, že teď je důležitější něco jiného. Pak taky používáme **Jiru pro evidenci chyb** a jejich lepší vyhledání pro opravu.
- 5) Jaké prostředky jsou nejčastěji používány a jaké byste chtěl/a nejčastěji používat vy a proč?
- a. *Nejčastěji maily a konferenční hovory přes Teams*
 - b. MS Teams a vyhovují mi, nemám jiné specifické požadavky
 - c. Převažuje online / **preferuji osobní nebo kombinované** s převahou osobních kontaktů
 - d. Emaily, teamsy to mi vyhovuje
- 6) Jste přehlcneni informacemi nebo jich máte nedostatek? Uveďte konkrétní problémy a detailně je popište.
- a. *Z mého pohledu se nic podstatného s koronakrizí nezměnilo. Komunikace funguje. **Informací je stejně jako dřív**. V některých oblastech moc, jinde málo. Ale tohle je bolavý bod každé velké firmy. Myslím si, že Schneider komunikaci zvládá celkem dobře.*

- b. Spíše přehlčen. Příliš **mnoho detailních úkolů a hodně najednou**, obtížné se v nich zorientovat, ale opět, nevychází to z následků a opatření kvůli epidemiologické situaci, spíše z vlastní práce.
 - c. Ano, email box máme plný hloupostí, příliš často bohužel **neadresné vnitrofiremní komunikace**
 - d. Emaily chodí jen potřebné
- 7) Kontaktují Vás vaši nadřízení nebo kolegové i mimo pracovní dobu? Jak velké množství času denně strávíte komunikací nebo vyřizováním korespondence? Mohl by se čas zkrátit vyšší efektivitou komunikace, například pomocí větší srozumitelnosti zadání, rychlejší zpětné vazby aj.?
- a. ***Mimo pracovní dobu mám spíš hovory s jinými částmi světa jako USA, Čína atd. Ale to je dáno charakterem práce. Vyřizováním korespondence a hovory trávím naprostou většinu mého času. Co by pomohlo, je méně mailování a více krátkých hovorů s vybranými lidmi. Vyřešit problém a jít dál. Ale opět, toto je obecně platné virus nevirus...***
 - b. Ne, ve opravdu **výjimečných případech** (1x měsíc), **20% pracovní doby**. Spíše organizací od managementu/kolegů.
 - c. Ano. Omezením neadresné vnitrofiremní komunikace. Striktním **vyloučením korespondence soukromé nebo nepracovní povahy** (viz. Např. Žádost o podporu tohoto dobrovolného průzkumu atd.). Lepšími individuálními osobními návyky a osobní disciplínou
 - d. Ne, nekontaktují. Možná kratší online meetingy, protože se během nich jako ve škole po 45 minutách snižuje pozornost, lepší vyjadřování kolegů, ale máme tzv. **tickety pro zpětnou vazbu, když je v komunikaci nesrozumitelnost**
- 8) Dochází důsledkem komunikace ve firmě k problémům, které vám jsou nepříjemné a stresují vás (málo času, velká pracovní zátěž, nesrozumitelnost informací...)? Dané problémy uveďte detailně, jak vznikají a co vás na nich stresuje?
- a. ***Ani ne. Hlavní stres pro mě pramení z toho, že ne všichni spolupracují, jak by měli a každý máme trochu jiné priority. Takže hlavní problém je najít správné lidi ve firmě, získat jejich pozornost a čas.***
 - b. Nemyslím. Opět, spíše jde o vlastní povahu práce, s komunikací to nemá příliš společného.
 - c. Mám dojem, že se tento typ otázky již opakuje. Samozřejmě že ano, protože práce drhne a pro **stejný výsledek musím mít větší nasazení než dříve**
 - d. Nesrozumitelnost málo konkretizované informace, ale jen občas
- 9) Myslíte si, že by se nějakým problémům v komunikaci dalo předcházet? Jaké problémy by se dali řešit a jak? Cítili byste se se zavedením vámi navrhnutých zlepšení méně ve stresu?
- a. ***Jak jsem psal – více jasně vydefinovaných hovorů s omezeným počtem účastníků. Pochopit problém, navrhnout řešení, rozhodnout a udělat. Co je***

mor, jsou maily, kde je 50 lidí v kopii. Pak to vede k nekonečným mailovým diskusím, které nikam nevedou. Vynikající je Agile metoda. Je to moderní slovo, ale ve skutečnosti jde o staré dobré – sehnat lidi, kteří jsou třeba, vyslechnout je, rozhodnout a udělat.

- b. Maximálně více **strukturované práce** u kolegů/managmentu, ale to je spíše o obecných vstupech.
- c. Za dane situace jen velmi obtížné, ale apeloval bych, aby se po pominutí pandemické situace znovu přehodnotili zejména podmínky pro práci z domova, neprodleně zrušila všechna zavedená pandemická opatření. Nejde o stres, ten je přirozenou součástí našich životů, jde o to, naučit se jej zvládat ale NEZBAOVAT SE JEN PRENESENIM NA DRUHE!
- d. Všechno je ok firma se snaží udělat vše pro pohodu zaměstnanců, máme firemní mobily, počítače i obrazovky. Když je problém stačí říct.

Příloha 2. Dotazník

I. Úvodní část

Dobrý den Vážená paní, Vážený pane,

Jsem studentkou třetího ročníku oboru Ekonomika a management na škole ČVUT v Praze a chtěla bych Vás požádat o chvíli Vašeho volného času k vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci zabývající se zvýšenou mírou stresu důsledkem zhoršené komunikace během koronavirové krize.

V dotazníku se dozvíte, jak velkou míru stresu máte a následně budete moci zcela anonymně vyplnit otázky týkající se komunikace ve vaší firmě.

Jedná se o 9 minutový dotazník s možností Vašeho slovního vyjádření, díky kterému se snažím zjistit problémy v komunikaci, které zhoršují stres, a díky kterému budu moci následně navrhnout jejich zlepšení.

Mockrát Vám děkuji za váš čas.

Michaela Pavlisová

II. Údajová část

- 1. Pohlaví
 - Žena
 - Muž
- 2. Věk
 - 18 - 25 let
 - 26 -35 let
 - 36 -45 let
 - více než 45 let
- 3. Momentálně pracuji:
 - Na pracovišti
 - Z domu (home office)
 - Kombinovaně

III. Zhodnocení míry stresu pomocí PSS-10 (stupnice 0/nikdy – 4/často)

- 4. Jak často jste byl/a v posledním měsíci rozrušený/á kvůli něčemu, co se stalo nečekaně?
- 5. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že nemáte pod kontrolou důležité věci ve Vašem životě?

6. Jak často jste se cítil/a v posledním měsíci nervózní a “vystresovaný/á”?
7. Jak často jste si v posledním měsíci věřil/a v tom, že jste schopen /schopna zvládat své osobní problémy
8. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že věci jdou tak, jak byste si představoval/a?
9. Jak často jste v posledním měsíci pociťoval/a, že se nemůžete vypořádat se vším, co byste měl/a zařídit?
10. Jak často jste byl/a v posledním měsíci schopen/schopna mít pod kontrolou věci, které Vás iritují?
11. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že jste nad věcí?
12. Jak často jste se v posledním měsíci rozhněval/a kvůli věcem, které byly mimo Vaši kontrolu?
13. Jak často jste měl/a v posledním měsíci pocit, že se potíže hromadí natolik, že je nejste schopen/schopna překonat?

IV. Hlavní část

14. Zhoršila se komunikace ve vaší firmě během koronavirové krize?

<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Spíše ne
<input type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Ano
15. Pociťujete zvýšení míry stresu na pracovišti během koronavirové krize související se zhoršenou komunikací?

<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Spíše ne
<input type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Ano
16. Které z uvedených problémů vás v práci stresují? (více možných odpovědí)
 - Odpovědnost za své pracovníky
 - Kontroly ze strany úřadů
 - Špatné vztahy se svými kolegy
 - Obava že přijdu o práci
 - Neinformovanost a následně vzniklé problémy
 - Komunikace ve firmě
 - Strach z toho, že nezvládnou vykonat příliš náročné úkoly
 - Zvládání velkého množství úkolů za krátký časový úsek
 - Špatné mikroklimatické podmínky (příklady)
 - Fakt, že mě nadřízený nikdy nepochválí za dobře odvedenou práci
 - Neúměrné hodnocení za vykonanou práci
 - Menší možnost stýkat se s kolegy
 - Nemožnost vyřešit problémy rychlou ústní komunikací
 - Jiné...
17. kterou formu komunikace nejvíce preferujete (je pro vás nejméně stresová)? (seřazení odpovědí)
 - ústní
 - písemná
 - elektronická
18. Seřadte formy komunikace od nejstresovější po nejpohodlnější. (seřazení odpovědí)
 - SMS
 - e-mail
 - telefonický rozhovor
 - online meeting

- osobní kontakt
 - videohovor
 - sociální sítě
19. Cítili byste se komfortněji (méně ve stresu) kdybyste měli na vyřizování telefonické, emailové a jiné komunikace se svými nadřízenými a kolegy stanovenou pracovní dobu?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
20. Máte během koronavirové krize některý z těchto problémů? (více možných odpovědí)
- Nedostatečná informovanost
 - Pomalá zpětná vazba
 - Nemožnost zpětné vazby
 - Nevhodně využívané komunikační prostředky
 - Strávení velkého množství času procházením došlé korespondence
 - Nesrozumitelnost požadavků pro pracovní výkon
 - Nedostatečné zkušenosti s technologií
 - Jiné...
21. Jak by mohla být komunikace zlepšena? (více možných odpovědí)
- Průběžná informovanost o organizačních změnách
 - Rychlejší zpětná vazba
 - dodržování stanovené pracovní doby při komunikaci
 - konkrétnější zadání úkolů
 - dostatek času na seznámení s úkolem a jeho vypracováním
 - srozumitelnější zadání úkolů
 - možnost dotazů k zadání úkolů
 - používání vhodnějších (rychlejších...) komunikačních prostředků
 - jiné...
22. Jaká opatření v komunikaci během koronavirové krize vše firma zavedla? _____
23. Zhodnoťte alespoň jednou větou komunikaci ve firmě během koronavirové krize.

24. Máte možnost vyjádřit svůj nesouhlas, stížnost, názor nebo návrhy na zlepšení?
- ne, není to žádoucí ze strany zaměstnavatele
 - raději ne, aby nedošlo k možnému konfliktu
 - ano, ale raději anonymně
 - ano, klidně i osobně
25. Co byste chtěl/a v komunikaci ve vaší firmě zlepšit? _____
26. Díky jakým opatřením v komunikaci byste se cítil/a méně ve stresu? _____

V. Závěr

Mockrát Vám děkuji za váš čas a vaše odpovědi.

