



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Nastavení komunikace v organizaci z pohledu vedení  
organizace a jednotlivých pracovníků**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program: [Management sociální práce v organizacích](#)

**Autor:** Bc. Markéta Bicerová

**Vedoucí práce:** Mgr. Ingrid Baloun, Ph.D.

České Budějovice 2024

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Nastavení komunikace v organizaci z pohledu vedení organizace a jednotlivých pracovníků*“ jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské/diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské/diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 03. 05. 2024

.....

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Ingrid Baloun, Ph.D. za odborné vedení, za čas věnovaný této diplomové práci a za cenné rady a praktické připomínky, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Dále bych chtěla srdečně poděkovat své rodině a svému příteli za jejich trpělivost a podporu při psaní mé diplomové práce. Na závěr bych chtěla poděkovat všem komunikačním partnerům, kteří byli ochotni podílet se na mém výzkumu v této diplomové práci.

# **Nastavení komunikace v organizaci z pohledu vedení organizace a jednotlivých pracovníků**

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje tématice nastavení komunikace v organizacích a shrnuje její nastavení ve třech libovolně vybraných organizacích. Diplomová práce má stanovené dva cíle, zjistit, jakým způsobem je nastavena komunikace mezi vedením a jednotlivými pracovníky v organizacích a zmapovat, zda a jakým způsobem probíhají supervize, a jak napomáhají v nastavení komunikace mezi pracovníky.

Výzkum je realizován kvalitativní výzkumnou strategií pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Pro výběr výzkumného souboru je zvolena metoda záměrného výběru. Výzkumný soubor je tvořen 11 pracovníky, z čehož jsou dva pracovníci na pozici ředitele organizace a jeden na pozici vedoucího služby. Analýza výsledků je provedena otevřeným kódováním a axiálním kódováním a je vytvořen paradigmatický model.

Analýza dat ukazuje, jak zaměstnanci vnímají nastavení komunikace v organizaci, ve které pracují, jaký přínos mají pro pracovníky organizací supervize a zda napomáhají ve zlepšení komunikace mezi nimi. Pracovníci organizací vnímají komunikaci jako velmi důležitou, nepřetržitě na kvalitě komunikace pracují a snaží se ji vylepšovat. Supervize vnímají jako nedílnou součást kvalitního chodu organizace a zároveň vnímají, že supervize pomáhají jak ve zlepšování interní a externí komunikace, tak ale i předcházejí syndromu vyhoření a napomáhají k psychické pohodě všech pracovníků.

Diplomová práce obsahuje subjektivní hodnocení kvality komunikace mezi pracovníky, hodnocení a přínosy supervize, které mohou sloužit jako zpětná vazba pro organizace, ve kterých se řeší problematika interní komunikace či problematika supervizí.

## **Klíčová slova**

Komunikace; interní komunikace; supervize; organizace; nastavení

# **Setting the Communication within an Organization from the Perspective of the Organization's Management and Individual Workers**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the topic of communication settings in organizations and summarizes its settings in three arbitrarily selected organizations. The diploma thesis has two goals: to find out how communication is set up between management and individual workers in organizations and to map whether and how supervision takes place and how they help in setting up communication between workers.

The research is carried out using a qualitative research strategy using a semi-structured interview. An arbitrary selection method is chosen for the selection of the research set. The research team consists of 11 employees, of whom two employees are in the position of the director of the organization and one is in the position of service manager. The analysis of the results is done by open coding and axial coding, and a paradigmatic model is created. The obtained data is processed in the Canva program. Data analysis shows how employees perceive the communication settings in the organization in which they work, what benefit they have for the employees of the organization and whether they help to improve communication between them. Employees of organizations perceive communication as very important; they continuously work on the quality of communication and try to improve it. They perceive supervision as an integral part of the high-quality operation of the organization and at the same time they perceive that supervision helps both in improving internal and external communication, as well as preventing burnout and contributing to the psychological well-being of all employees. The diploma thesis contains a subjective evaluation of the quality of communication between workers, evaluation, and benefits of supervision, which can serve as feedback for organizations in which the issue of internal communication or the issue of supervision is addressed.

## **Key words**

Communication; internal communication; supervision; organization; settings

## Obsah

Úvod.....	8
1 Komunikace.....	10
1.1 Komunikační proces .....	11
1.2 Typy komunikace .....	11
1.2.1 Verbální komunikace .....	12
1.2.2 Neverbální komunikace .....	12
1.3 Funkce komunikace .....	13
1.4 Bariéry komunikace .....	14
2 Interní komunikace v organizaci .....	18
2.1 Cíle interní komunikace.....	18
2.2 Formy interní komunikace.....	19
2.2.1 Osobní.....	20
2.2.2 Písemná.....	20
2.2.3 Elektronická.....	21
2.3 Druhy interní komunikace .....	23
2.3.1 Formální komunikace .....	23
2.3.2 Neformální komunikace .....	23
2.3.3 Sestupná komunikace .....	24
2.3.4 Vzestupná.....	24
2.3.5 Horizontální .....	24
2.3.6 Diagonální.....	25
2.4 Nástroje a prostředky interní komunikace .....	25
2.4.1 Porady .....	25
2.4.2 Rozhovor.....	26
2.4.3 Intranet .....	27
2.4.4 Firemní časopis, letáky .....	27
2.4.5 E-mailová komunikace .....	28
2.5 Správné nastavení interní komunikace .....	28
3 Supervize .....	30

3.1	Druhy a formy supervize .....	31
3.1.1	Individuální supervize.....	32
3.1.2	Skupinová supervize .....	32
3.1.3	Týmová supervize .....	33
3.2	Funkce supervize .....	33
3.3	Cíle supervize .....	34
4	Intervize.....	35
5	Cíl práce a výzkumné otázky .....	37
5.1	Cíl práce.....	37
5.2	Výzkumné otázky .....	37
6	Metodika.....	38
6.1	Strategie výzkumu .....	38
6.2	Metoda a technika sběru dat .....	38
6.3	Charakteristika výzkumného souboru .....	38
6.4	Realizace výzkumu .....	39
6.5	Etika výzkumu .....	39
7	Výsledky.....	41
7.1	Kategorizace dat .....	42
8	Diskuse .....	61
9	Závěr.....	65
10	Seznam použitých zdrojů.....	67
11	Seznam příloh .....	72
12	Seznam tabulek a obrázků .....	73
12.1	Tabulky .....	73
12.2	Obrázky.....	73
13	Seznam zkratk .....	75

## Úvod

Komunikace jako taková je součástí života každého z nás a setkáváme se s ní každý den, a to jak v osobním, tak profesním životě. S okolím nekomunikujeme pouze slovně, ale často vysíláme i neverbální signály, které mohou být zcela nevědomé. Právě neverbální komunikace hraje klíčovou roli při formování dojmu o druhých, a je proto velmi důležitá. V dnešní době globalizace a neustálého rozvoje technologií se komunikace stává stěžejním prvkem ve fungování jakéhokoli typu organizace. Základem úspěšného a bezproblémového fungování společností je kvalitní komunikace. Komunikace není pouze prostředkem sdělování informací, ale zahrnuje širší spektrum aspektů, včetně vzájemného porozumění, budování vztahů, motivace zaměstnanců a řízení konfliktů. Schopnost komunikovat otevírá jedincům možnost realizovat se v osobním i pracovním životě. V organizacích by měl být vytvořen základní komunikační rámec, systém komunikačních kanálů a pravidel. Pomocí komunikace získáváme a předáváme informace, vysvětlujeme, popisujeme a vyjadřujeme své pocity, nálady, a jsme díky tomu schopni vézt jiné lidi. Mezi lidmi se objevují jedinci, kteří mají s otevřenou komunikací problémy, cítí bariéry při komunikaci a mají strach komunikovat, přijímat informace a dávat zpětnou vazbu.

Téma diplomové práce bylo zvoleno proto, že komunikaci vnímám, jako jeden z nejdůležitějších prvků, směřujících k úspěchu ve všech životních směrech. Dalším důvodem pro zvolení tématu byla vlastní potřeba zjistit, jaké formy komunikace mají jednotlivá zařízení nastavená, za jakých podmínek fungují a jaká jsou zvolena patřičná opatření pro vymezení se nefunkčnosti komunikace.

Diplomová práce si klade za cíl prozkoumat interní komunikaci a vzájemné komunikační interakce mezi jednotlivými subjekty v zařízení. Dalším cílem je zjištění možností a průběhů supervizí, ale také podpoření osobních znalostí v dané problematice za účelem rozvoje a budoucího využití těchto znalostí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, kdy v teoretické části bude pozornost věnována zprvu obecnému pojmu komunikace, jejím typům, funkcím a komunikačním bariérám. Dále pak bude představena interní komunikace, její druhy, formy, nástroje a prostředky. V závěru teoretické části bude věnována pozornost supervizi a intervizi, jejím funkcím, druhům a cílům. Praktická část přiblíží zkoumaný vzorek, zvolenou metodu pro získání dat, cíl práce a zvolené výzkumné otázky. Pro výzkum diplomové



práce byly vybrány tři nestátní neziskové organizace, které souhlasily s účastí ve výzkumné části diplomové práce. V závěrečné části budou předloženy výsledky, vyplývající z provedených rozhovorů formou grafů.

Výsledky diplomové práce budou sloužit jako zpětná vazba pro organizace, ve kterých se zabývají či řeší problematiku interní komunikace. Dále bude sloužit jako zpětná vazba pro organizace, jež využívají možnosti supervize. Výsledky budou také užitečné jako zdroj informací pro veřejnost, zabývající se tématem komunikace a supervizí.

# 1 Komunikace

*„Komunikace je proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace/komunikanty.“ (Čechová, 2011, s.378). Komunikaci lze řadit mezi základní potřeby a dovednosti zejména lidí, ale také zvířat. Je to přirozený proces, který bývá často podceňován, a to i přes to, že patří mezi nejkomplicovanější a nejdůležitější faktory pomáhající k úspěchům jak v soukromém, tak i profesním životě. Komunikace je nejčastější, dá se říct každodenní aktivita člověka sloužící k interakci s okolním prostředím (Mikuláščík, 2010, s. 16). Pojem komunikace pochází z latinského slova „communication“, tj. sdělení, „communicare“ v překladu znamená činit něco společným, sjednávat, sdílet (Adair, 2004). Autor také uvádí, že komunikace dále slouží jako užitečný výraz, který pokrývá mluvení, a naslouchání. Jde o takzvaně obecný koncept, který si vydobyl své postavení v každodenním životě a v každodenní mluvě společnosti (Adair, 2004). Giddens (2013, s. 550) komunikaci charakterizuje jako „přenos informace od určitého jedince či skupiny k jiným, ať už mluvenou řečí, anebo s použitím jiného média. Komunikace je nezbytným základem všech sociálních interakcí. V bezprostřední komunikaci hrají kromě jazyka významnou roli i neverbální náznaky, které účastníci používají k interpretaci toho, co druzí říkají a dělají.“*

Vymětal (2008) uvádí, že pojem komunikace může mít více významů a je užívána v mnoha rozdílných odvětvích a vědních oborech. Dále autor uvádí, že je však považováno za samozřejmé, že komunikace probíhá mezi lidmi a také mezi živými organismy, ale pojetí samotné komunikace je dnes mnohem rozsáhlejší a zahrnuje výměnu informací mezi živými a neživými mechanismy, anebo i samostatně mezi umělými systémy (Vymětal, 2008).

Holá (2011) tvrdí, že komunikace je proces sdílení informací, kde cílem je odstranit nebo snížit nejistotu na straně jedné, stejně tak i na straně druhé. Předmětem komunikace jsou informace, znalosti, data. Data jsou v této definici brána jako holá fakta, informace dávají data do souvislosti a přidělují jim konkrétní významy. Pokud však umíme pracovat s jednotlivými informacemi, umíme je využívat, pak se dá říci, že máme znalosti.

Efektivní komunikace hraje zásadní roli při tvorbě inovací v organizace, které lze dosáhnout sdílením nápadů, spoluprací mezi jedinci, zpětnou vazbou a také aktivním nasloucháním (Nexford University, 2024).

Dle Žantovské (2015) není žádná definice schopna zachytit přesné vymezení pojmu komunikace v jeho celistvosti. Sděljuje, že problematika komunikace je velmi široká a mnohohrstvá a všechny pokusy o pravdivou a platnou definici vycházejí z pojetí a historického vývoje.

Komunikace je pojem, zahrnující veškerou komunikaci používanou společností a jejími představiteli. To zahrnuje komunikaci mezi zaměstnanci i komunikaci směrem ven (Indeed, 2023).

### ***1.1 Komunikační proces***

Dle Jandy (2004) je komunikační proces považován za soubor informací, aktivit, nástrojů a komunikačních dovedností, které dohromady tvoří a ovlivňují jednotlivé fáze komunikace i samotnou komunikaci jako celek. Dle Holé (2012) je komunikační proces určitý proces poskytování, přijímání a výměny informací, jenž je z pravidla založen na zpětné vazbě a vzájemném porozumění. Dle Vymětala (2008) znázorňuje model komunikačního procesu průběh přenosu určitého sdělení pomocí komunikačního kanálu od odesílatele k příjemci. Prvky tohoto procesu jsou na sobě závislé a existují jen ve vztahu k ostatním. Důležité je však to, aby odesílatel své sdělení zakódoval do vhodné formy pro jeho přenos tak, aby příjemce byl následně schopen sdělení dekodovat a význam daného sdělení správně pochopit. Odesílatel je zodpovědný za to, aby příjemce jeho sdělení porozuměl. Pokud k porozumění ze strany příjemce nedojde, proces je považován za nefunkční a komunikace neproběhne (Vymětal, 2008). Cornic (2013) ve svém článku na téma komunikace zmiňuje komunikační trojúhelník tvořen třemi prvky. Dle autora je prvním prvkem text, kterým dáváme najevo, co sdělujeme a jakým způsobem. Dalším prvkem je zpětná vazba, což slouží ke zjištění, zda byla zpráva doručena správným způsobem a třetím prvkem autor zmiňuje naslouchání, což hraje v rámci komunikace velmi důležitou roli, kdy autor zdůrazňuje, že velmi často se stává, že účastníci nevěnují příjmu zprávy dostatečnou pozornost čímž dochází k nedorozumění (Cornic, 2013).

### ***1.2 Typy komunikace***

Dle Janouška, 2007) lze komunikaci rozdělit na verbální (komunikace slovy) a neverbální (komunikace gesty, pohledy či mimikou). Za způsob komunikace lze považovat i mlčení, kterým v rámci komunikace vyjadřujeme například nesouhlas, nezáměr nebo naopak

souhlas či hluboký vztah k druhým. To jsou signály, které společnost vysílá, přijímá a následně zpracovává v rámci mezilidské komunikace.

Ve chvíli, kdy je sdělení směřováno k druhým, můžeme hovořit o intrapersonální komunikaci. Slouží nejčastěji k předání určité informace, k porozumění druhé osobě, k vyjádření nálad, názorů, pocitů nebo pouze k sdílení informací s určitou osobou (Janoušek, 2007).

Janoušek (2007) také tvrdí, že pokud obracíme pozornost sami k sobě, mluvíme o komunikaci interpersonální. Pomáhá nám porozumět sobě samému, vytvářet si své vlastní názory, řešit problémy a orientovat se ve svých myšlenkách, pocitech a názorech. S tímto typem komunikace se setkáváme zejména u dětí. Ty své chování doprovázejí slovním komentováním vykonávané činnosti. Tyto komentáře, které děti vyslovují nahlas, se postupem času stávají součástí našeho vnitřního světa a již probíhají pouze v naší mysli. Složkami komunikace se dále zabývá Pecháčková a Natovová (2015) a komunikaci rozdělují na verbální a neverbální.

### ***1.2.1 Verbální komunikace***

Ke stejnému rozdělení se přiklání i autor Mikuláščík (2010, s. 98), který popisuje verbální komunikaci následovně: „*Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována.*“ Do skupiny verbální neboli slovní komunikace lze řadit všechny komunikační procesy, které se realizují prostřednictvím mluvené či psané řeči (Klenková, 2006). Valenta a Müller (2009) tvrdí, že verbální komunikace je používána pouze mezi lidmi a je založena na sdělování myšlenek. Verbální komunikace je z kvalitativního hlediska nejdůležitějším komunikačním kódem. Dle Klenkové (2006) je nástrojem verbální komunikace jazyk. S verbální komunikací úzce souvisí pojem slovní zásoba. Aktivní slovní zásoba se dle autorky skládá ze slov, jejichž význam člověk zná, nebo je mu alespoň známý a běžně je využívá v rámci verbální komunikace.

### ***1.2.2 Neverbální komunikace***

Bytešnicková (2012) uvádí, že neverbální komunikací lze sdělovat pocity, emoce, myšlenky, ale také nálady, prožitky či vztahy. Autorka dále tvrdí, že neverbální komunikace bývá v častých případech objektivnější než komunikace verbální. V mnoha

případech se dá považovat za expresivnější a pravdivější než, mluvený projev samotný. Dle DeVita (2008) je neverbální komunikace přenos informací, který je realizován beze slov, tedy je realizován pomocí systémů nonverbální povahy.

Klenková (2006) uvádí, že neverbální komunikací jsou myšleny veškeré mimoslovní prostředky, které společnost ke komunikaci využívá. Dle autorky zahrnuje neverbální komunikace všechny mimoslovní prostředky, které jsou mimoslovní podstaty a mají velkou výpovědní hodnotu a srozumitelnost. Dále uvádí, že podstatnou část našeho sdělení nesou prostředky neverbální komunikace, ty však mohou komunikaci pouze doprovázet nebo vytvářet samotné jazykové jednotky, jež lze využít ke komunikaci, tím jsou myšleny například piktogramy.

Dle Vybírala (2005) neverbální komunikaci člověk využívá zejména k podpoře řeči, čímž má na mysli zejména regulaci tempa řeči, zdůraznění některých informací a podobně. Dále jí dle autora člověk využívá k náhradě řeči, vyjádření emocí, také k vyjádření interpersonálního postoje, respektive k vyjádření určité sympatie, dominance či antipatie). Neverbální komunikace zahrnuje oblasti, jako jsou například gesta, postoje těla, mimika, doteky, pohledy do očí, tóny hlasu, oblečení a fyzické aspekty vlastního zjevu (Vybíral, 2005).

K neverbální komunikaci, zejména k tématu týkajícímu se dorozumívání pomocí gest, se vyjadřuje Holá (2006), která tvrdí, že společnosti si v historii vytvářely svou řeč pomocí slov či různých gest, které jsou dány kulturou. Autorka dále tvrdí, že ačkoli je mnoho známých gest téměř po celém světě, i přes to si lidé, kteří mluví stejnou řečí a znají význam gest, nemusí čas od času porozumět. Na základě toho autorka upozorňuje na fakt, že i když nebudeme mluvit a budeme pouze nehybně stát, tak s ostatními komunikujeme, a to z takového důvodu, že i přes mlčení si člověk náš postoj nějakým způsobem vyloží.

### ***1.3 Funkce komunikace***

Dle Vymětala (2008) a Mikuláščíka (2010) nejsou funkce komunikace jednoznačné. Autoři jako první funkci uvádějí funkci informativní, ta předává informace, zprávy mezi lidmi a vysvětluje významy. Jako druhou autoři uvedli funkci instruktivní, tato funkce zahrnuje návody, jak něčeho dosáhnout, překrývá se však s funkcí informativní. Třetí funkcí označují poznávací funkci, při které dochází k výměně různých

zážitků či informací, do čtvrté funkce řadí přesvědčovací funkce, do té spadá ovlivňování druhého člověka, kde je cílem změnit názor a druhého přesvědčit o vlastní pravdě. Autoři dále uvádí funkci vzdělávací a výchovnou. Tato funkce se uplatňuje zejména v institucích. Mezi další funkci řadí autoři funkci osobní identity, kde lidé poznávají sebe samotné, posilují vlastní sebevědomí, vnímají vlastní potřeby a uspořádávají si hodnoty a pocity. Jako další funkci autoři uvádí funkci socializační a společensky integrující, ve které lidé budují mezilidské vztahy, sounáležitosti, a budují si určitý respekt. Dále uvádí funkci zábavnou, motivující a podobně.

Autoři také zmiňují, že pouze informativních, oznamovacích a popisných komunikačních výměn není v běžných situacích příliš mnoho.

Dle Mikuláščíka (2010) se v každé společenské skupině objevuje jiný komunikační způsob. Autor upozorňuje na fakt, že tím nemyslí rozdělení pouze podle majetku, společenského postoje, kapitálu či vzdělání, ale také myslí rozdělení dle věku a vyspělosti jedince.

Holátová a Březinová (2014) uvádějí, že základním kamenem úspěšného fungování organizace je komunikace. Hlavními úkoly komunikace je zejména utužování mezilidských vztahů, stanovení, naplnění a kontrola cílů organizace a motivace zaměstnanců.

#### ***1.4 Bariéry komunikace***

Dle Bělohávků (1996) je běžné, že se člověk denně setkává s určitými problémy, a to v různých odvětvích, jež člověk za den vykonává. Autor uvádí, že v komunikaci to platí stejně. Dále uvádí, že problémy objevující se v komunikačním procesu jsou nazývány šumem. Ty se dle autora mohou objevit kdekoli na cestě mezi průvodcem a příjemcem.

Dle Dědiny a Odcházela (2007) lze komunikační bariéry rozdělit na fyzické či psychické. Tito činitelé brání v efektivitě komunikace. Dle autora je důležité, aby slova byla uspořádaná podle platných předpisů, pokud tomu tak je, pak se účastníci konverzace nejen dorozumí bez problému, ale také domluví. Pokud tomu však tak není, potom je porozumění aktérů rozhovoru nemožné. Dle Doležala (2012) může v průběhu komunikace mezi dvěma subjekty dojít k tzv. šumu, který může způsobit bariéru.

Tyto bariéry vznikají jak na straně mluvčího, respektive odesílatele sdělení, tak u příjemce a jejich vznik může být buďto technický, sémantický či psychologický.

Vymětal (2008) uvádí, že pod pojmem komunikační bariéry si lze představit určité překážky, jež je v průběhu komunikace potřeba překonávat, nebo ty, které brání v uskutečnění komunikace. Za jednu z hlavních příčin této bariéry považuje osobní vybavenost odesílatele a příjemce. Dle autora existuje několik komunikačních bariér, jako například fyzické, psychologické či fyziologické. Autor pro eliminaci komunikačních bariér doporučuje mít jasně stanovený cíl daného sdělení. Dále doporučuje, aby odesílatel byl vždy připraven na případné dotazy, které mohou přijít ze strany příjemce. Autor dále uvádí, že sdělení by mělo být stručné, jasné a zřetelné. Důležité faktory také představuje vhodně zvolené prostředí a komunikační prostředky. V poslední řadě autor uvádí, že velmi důležitou zpětnou vazbou je ujištění, že zpráva byla bez problému doručena.

Slavík et al. (2012) uvádí, že překážky, které vstupují do procesu komunikace se nazývají bariéry komunikace. Dále autoři uvádí, že je dělíme na vnitřní a vnější. Za vnější bariéry jsou považovány ty, které vstupují z vnějšího prostředí a narušují vzájemnou komunikaci, mohou ji však i zablokovat. Do takových bariér dle autorů řadíme například vyrušování další osobou, vizuální rozptylování, obecnou hladinu hluku či nevhodné prostory pro komunikaci. Vnitřními bariérami dle autorů jsou ty, které si účastníci přinášejí v sobě a představují zejména charakteristiku jejich osobnosti, mentální psychické stavy, emoce apod. Dle autorů sem řadíme například rodinné starosti a problémy, emoce, obavy a nejistotu v profesionálním výkonu, rychlost komunikace, nářečí, slang či neschopnost naslouchat. Slavík et al. (2012) také uvádí, že vnější i vnitřní bariéry lze eliminovat. Eliminovat bariéry lze například ujištěním, že sdělení sleduje zřetelný cíl, dále je dle autorů důležité věnovat dostatek času přípravě danému sdělení, poté je nezbytné zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci, nezbytné je také požádat o radu v případě potřeby a předvídat příjemcovy dotazy. Autoři dále považují za nutné využívat zpětnou vazbu pro ověření správnosti interpretace, zdokonalovat své komunikační schopnosti, nedělat příjemci to, co nechceme, aby dělal nám, sdělovat informace zřetelně, úplně, stručně, zdvořile a správně (Slavík et al., 2012).

Dle Dědiny a Odcházela (2007) stojí za vyzdvižení následující důležité problémy v komunikaci, za které považuje například **mezilidské vztahy**, u kterých je pro

efektivnější komunikaci důležitá důvěra, kdy se dle autorů pracovníci snaží zužitkovat informace ve svůj vlastní prospěch, komunikace pak mezi konkurenty vážne. Jako další důležitý problém autoři uvádí **předsudky a zaujatost ve vnímání**. Autoři zde upozorňují na častý problém, jenž vzniká v nesprávných domněnkách o svých podřízených. Může zde jít zejména o automaticky přiřazené vlastnosti pracovníkovi na základě nejčastějších vlastností v dané pracovní skupině, poté na základě těchto vlastností dle autorů tvůrce uspořádá sdělení, které pro pracovníka není ideální. Za třetí problém autoři označují **odlišná pohlaví**, kdy téměř ve všech organizacích se na pracovišti setkávají muži i ženy. Muži a ženy mají dle autorů jiný pohled na vykonávání daného povolání. Rozdíly, které se velmi často mezi ženami a muži na pracovišti objevují jsou patrné z následující tabulky.

**Tabulka č.1: Rozdíly mezi ženami a muži na pracovišti**

ŽENY	MUŽI
Nemají problém s požádáním o informaci.	Nežádají o informaci
Nepřímé vyjadřování.	Přímé vyjadřování.
Snaží se spolupracovat a pomáhat.	Mají snahu jednat či kontrolovat.
Mají slušný, ale nejistý tón.	Mají autoritativní tón.
Častěji pochválí.	Méně často chválí své podřízené.

Zdroj: Vlastní, 2024, inspirováno dle Dědiny a Odcházela (2007)

Drucker (2004) uvádí, že značnou úlohu na pracovišti sehrávají komunikační bariéry a to proto, že každé sdělení může být určitým způsobem překrouceno či zkresleno. Dále tvrdí, že ke zkreslení sdělení může dojít v každém z prvků komunikace, ať už se jedná o sdělení, komunikátora, zakódování, kanál, příjemce, zpětnou vazbu či dekodování. K tomuto se vyjadřuje i Mohelská a Pitra (2012), kteří komunikační bariéry označují jako šum. Autorka dále popisuje vnější a vnitřní faktory šumu. Jako vnější faktory uvádí hluk, nečitelnost sdělení a technické poruchy. Vnitřními faktory autorka označuje spěch, nedostatek pozornosti, stres a nepřípravenost příjemce vnímat. Na tuto problematiku má Drucker (2004) opačný názor a klade větší odpovědnost za pochopení na příjemce



daného sdělení. Dále Drucker (2004, s. 221) uvádí „*Pokud chcete zlepšit komunikaci, pracujte ještě dále s příjemcem sdělení, nikoli s tím, kdo promlouvá*“. „*V Platónově dialogu Faidón, který je mimo jiné také nejstarším dochovaným pojednání o rétorice, Sokrates poukazuje na to, že je třeba s lidmi mluvit terminologií odpovídající jejich vlastní zkušenosti, to znamená, že při rozmluvě s tesaři je třeba užívat tesařských metafor a tak dále. Komunikovat lze pouze v příjemcově jazyku či v jeho terminologii. A terminologie musí být založená na zkušenosti*“. Na tuto problematiku se dívá podobně i Adair (2004), který tvrdí, že za nezbytné považuje vzájemný společenský kontakt mezi komunikačními stranami a sdílení společného jazyka a komunikačního prostředku, prostřednictvím kterého strany mezi sebou komunikují. Dle jeho názoru je důležité, aby sdělení bylo srozumitelné a formulované tak, aby nedošlo k jeho nepochopení.

## 2 Interní komunikace v organizaci

Holá (2012) tvrdí, že pro správné fungování organizace je základním a nejdůležitějším pilířem interní komunikace a její správné nastavení. Boucník et al. (2011) tvrdí, že klíčovou součástí každé organizace je interní komunikace. Dle autorů je interní komunikací podporována spolupráce mezi zaměstnanci a týmy navzájem, dále je podporován byznys, je ovlivňováno zapojování zaměstnanců, pomáhá dosahovat společných cílů a přispívá k dobré atmosféře na pracovišti (Boucník et al., 2011).

Organizace využívá firemní hodnoty a kulturu k předání hodnot svým zaměstnancům a trhu (Corey, 2016). Dyer (2018) uvádí, že základem obchodního úspěchu je firemní kultura. Jedná se zejména o kombinaci ideálů, do kterých spadají vize a hodnoty společně s chováním, systémy a jazyky v organizaci.

Dle Coreya (2016) zahrnují klíčové důvody pro komunikaci zejména posilování firemní kultury a hodnot, dále budování důvěry zaměstnavatele, zapojení zaměstnanců a poskytování informací a vzdělání.

### 2.1 Cíle interní komunikace

Interní komunikace slouží primárně k předávání informací zaměstnancům, eventuálně je také formou zpětné vazby vedení příslušné organizace (© 1997-2023 CzechTrade). Je důležité, aby firemní komunikace probíhala pravidelně a trvale, ne však příliš intenzivně. Do interní komunikace jsou zahrnuty aktuální informace o společnosti, informace, jež jsou v aktuální dobu pro zaměstnance zajímavé, společenské záležitosti a také informace zásadního charakteru (© 1997-2023 CzechTrade).

Dle Armstronga a Taylora (2015) existují tři hlavní důvody důležitosti komunikace se zaměstnanci. Prvním důvodem je zejména informování zaměstnanců ohledně změn v organizaci týkajících se pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů či technologií. Autor dále uvádí, že je velmi důležité, aby zaměstnanci dostávali informace ohledně plánovaných změn na pracovišti a vyhodnocení, jakým způsobem tyto změny zaměstnance ovlivní. Často se stává, že zaměstnanci bývají ohledně změn nedostatečně informováni a kvůli tomu dochází u zaměstnanců často ke strachu či odporu (Armstrong a Taylor, 2015). Druhý důvod se týká angažování zaměstnanců k organizaci z pohledu cílů a výsledků. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že angažování by mělo být ze strany zaměstnanců vyšší a pravidelné, pokud tomu tak bude, následně z toho bude

pro zaměstnance plynout užitek. Jako třetí důvod Armstrong uvádí vytváření důvěry. Jde ve vytváření důvěry zejména o to, že organizace poskytuje svým zaměstnancům informace ohledně aktivit, které dělá a z jakého důvodu jsou daná rozhodnutí či činnosti realizována. V poslední řadě autor uvádí, že je pro zaměstnance velmi důležité mít pocit, že v organizaci mají svůj hlas, na který je brán zřetel a pomůže při rozhodování managementu (Armstrong a Taylor, 2015).

Cíli interní komunikace se zabývají i Boucník et al. (2011), kteří uvádí, že prvním hlavním krokem k úspěchu je stanovení správného cíle interní komunikace v organizaci. Dle autorů se jedná o proces, jenž si dává za cíl sdílení vizí společnosti se všemi zaměstnanci organizace. Autoři shrnují cíle interní komunikace do následujících bodů:

- zajistit informační potřeby
- podpořit zpětnou vazbu
- znalost určitých cílů vedoucí ke vzájemné spolupráci
- posílit loajalitu a stabilitu (Boucník et al., 2011).

Vymětal (2008, s. 34) sděluje následující *„Komunikace je nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace.“*

Dle Vymětala (2008) z tohoto vyplývá jasný cíl interní komunikace, kterým je potřeba v určité organizaci motivovat zaměstnance k plnění firemních strategických cílů.

## **2.2 Formy interní komunikace**

Názory jednotlivých autorů se na typologii forem komunikace mírně odlišují. Vymětal (2008) zmiňuje dvě různá kritéria pro toto sdělení. Dle využití odlišných komunikačních prostředků autor rozlišuje tři skupiny komunikace – verbální, neverbální a realizovanou činy a skutky. V druhém dělení, které je určené zejména pro sociální komunikaci probíhající mezi lidmi autor rozlišuje také tři druhy – ústní, písemnou a vizuální. Do ústní komunikace autor zařazuje osobní rozhovor, poradu, výuku, brainstorming, řízenou diskusi a dotazování. Do skupiny písemné komunikace autor řadí dopis, poznámku, e-mailovou komunikaci, zprávy, manuály a zápisy. Do skupiny vizuální komunikace dle

autora patří grafy, tabulky, diagramy, videa, prezentace v Powerpointu, filmy, plakáty a podobně (Vymětal, 2008).

Na tomto dělení forem komunikace se s Vymětalem (2008) shodují Hloušková (1998) a Holá (2006), a uvádí tři formy interní komunikace – osobní, elektronickou a písemnou.

### **2.2.1 Osobní**

Za nejpoužívanější, nepřírozenější a nejdůležitější formu komunikace se považuje komunikace osobní, takzvaně ústní neboli komunikace tváří v tvář (Holá, 2006). Osobní komunikace je brána jako živá komunikace, a z toho důvodu probíhá obousměrně a účinně (Hloušková, 1998). Autorka uvádí, že osobní komunikace je vhodná při projednávání nových záležitostí, dále k předávání typů informací jako jsou například úkoly, změny či nově zaváděné postupy. Autorka dále uvádí, že osobní komunikace se může využívat pro situace, ve kterých není vhodné použít jiné formy komunikace. V takovém případě může jít o neodkladný problém, zajištění motivace nebo propuštění (Hloušková, 1998).

### **2.2.2 Písemná**

Boucník et al. (2011) a Holá (2006) shodně uvádí, že při písemné formě je jednodušší vystihnout důležitost a oficiálnost jednotlivých dokumentů. Dále uvádí, že jsou v písemné komunikaci informace uchovány a je možné se k nim vrátit. Nevýhodu však autoři shodně spatřují v neumožnění okamžité zpětné vazby.

Dle Holé (2006) má písemná komunikace jednu důležitou výhodu, tím myslí dostatek času na celkové promyšlení a vyhodnocení problému či otázek, které jsou předmětem jednání. Dle autorky je písemná komunikace přehlednější a strukturovaná, oproti osobní komunikaci má také výhodu v menší časové náročnosti.

Tureckiová (2004) tvrdí, že písemná komunikace klade na tvůrce vysoké nároky, a to z toho důvodu, že očekává zaujetí příjemce. Tvůrce může dosáhnout zaujetí zejména tím, že text bude správně členěn a budou jasně zvýrazněny informačně bohatá nebo důležitá místa.

### 2.2.3 *Elektronická*

Dle Vybírala (2005) je elektronická komunikace trendem dnešní doby. Společnost využívá elektronickou komunikaci téměř každý den. Vybíral (2005) a Holá (2006) shodně uvádějí, že elektronická komunikace probíhá přes mobilní telefony, emailovou komunikaci či prostřednictvím jiných moderních zařízení. Holá dále uvádí, že elektronická komunikace v případech, kdy nahrazuje běžnou písemnou formu komunikace napomáhá efektivnímu sdělování informací s možností rychlé zpětné vazby. Elektronická komunikace dále umožňuje uchování sdělení a následnou práci s nimi. Vybíral (2005) dále uvádí, že mezi nástroje elektronické komunikace lze řadit e-mail, blogy, chat, webové stránky a podobně. Dle autora dochází u této komunikace k častému informačnímu přetížení, a to zejména kvůli její snadnosti a rychlosti, což může být v některých případech bráno jako výhoda či nevýhoda. Autor tím má na mysli to, že člověk denně přijme prostřednictvím této formy komunikace nespočet informací, které musí přijmout a umět se s nimi vyrovnat. Dle autora je také podstatné, aby člověk uměl vyfiltrovat důležité informace a vzít si z nich to podstatné. Dle autora však tyto procesy berou člověku velké množství času a energie (Vybíral, 2005). DeVito (2008) se k tomuto tématu vyjadřuje tak, že lidé věnují nepodstatným zprávám denně nespočet času, tudíž jim pak nezbyvá dostatek času na důležité činnosti v pracovní oblasti a navzdory tomu vznikají chyby, zpoždění v pracovních činnostech a také to dle autora vede k demotivaci lidí.

Mikuláščík (2010) uvádí funkce internetu týkající se elektronické komunikace. Uvádí email, ICQ popisuje jako komunikační spojení v reálném čase, dále uvádí Net Meeting, který vysvětluje jako spojení více účastníků, www vysvětluje jako hypertextový způsob prohlížení informací uložených na webových stránkách. Dle autora se společnost po celém světě již bez elektronické komunikace neobejde. V současnosti je dle autora práce na počítači dílčí součástí školní výuky, schopnost lidí pracovat s počítačem a ovládat veškeré funkce se považuje za samozřejmé, a to zejména ve všech vedoucích funkcích. V dnešní době mezi sebou elektronicky komunikují téměř všechny společnosti, a to včetně úřadů, policejních orgánů, školských zařízení. Autor k tomu ještě uvádí, že konkrétně my, jakožto společnost, běžně komunikujeme elektronicky s úřady, se zřizovatelem, s veřejností, s rodiči a podobně.

Mikuláščík (2010) dále uvádí výhody a nevýhody elektronické komunikace. Výhody spatřuje například v možnosti přenesení velkého množství zpráv kamkoli po celém světě, další výhodou autor v možnostech vézt diskuse v elektronické komunikaci, a to zejména písemné, vizuální a zvukové. Dále sem řadí rychlost v komunikaci. Dle autora je elektronická komunikace levná a umožňuje pohotově reagovat (Mikuláščík, 2010).

Jako hlavní nevýhodu Mikuláščík (2010) uvádí například neschopnost sledování gest, barvy hlasu, výraz tváře, intonace hlasu a podobně. Další nevýhoda představuje odcizení, fyzickou nepřítomnost a také v zahlcení elektronickými sděleními prostřednictvím emailu.

Dle DeVita (2008) lze formy interní komunikace rozdělit na *interpersonální komunikaci*, při které lze vysílat i přijímat verbální či neverbální sdělení, a to i mezi více jak dvěma lidmi. Tento typ komunikace dle autora klade důraz na dodržování jednotného místa a času. K interpersonální komunikaci se vyjadřuje i Urban et al. (2011), kteří uvádí, že mezi nejčastější formu komunikace zde patří rozhovor. Jako opak interpersonální komunikace autor uvádí další formu komunikace, a tou je *intrapersonální komunikaci*, která je specifická tím, že jde o typ komunikace, ve které komunikuje člověk sám se sebou, popisuje jí tedy jako vnitřní komunikaci (Urban et al., 2011). Uvádí: „*De facto se jedná o určitou samomluvu a soukromý monolog, který není vyjadřován zvukově ani písemně. To ale neznámá, že se nemůže odehrávat jako vnitřní dialog. Intrapersonální komunikace zpravidla probíhá zkratkovitě a v jistých myšlenkových skocích*“ (Urban et al., 2011, s. 30). Další formou interní komunikace je dle DeVita (2008) *skupinová komunikace*, prostřednictvím které komunikujeme například v rodinném či pracovním prostředí za účelem sdílení informací či řešení problémů. U této formy komunikují více než dvě osoby (DeVito, 2008). Za další důležitou formu interní komunikace považuje *veřejnou komunikaci*, kde se nárokově shoduje s dalšími autory, a to s Urbanem et al. (2011) a Konečnou (2009), kteří definují tuto formu totožně s DeVitem (2008). Autoři uvádějí, že veřejná komunikace je považována za neosobní komunikaci, přenáší sdělení k početným cílovým skupinám a jako příklad autoři shodně uvádějí například vysokoškolskou přednášku. Poslední formou interní komunikace je dle DeVita (2008) *zprostředkovaná komunikace*, při které se jedná o přenesení informací od komunikátora prostřednictvím třetí osoby či určitého média, čímž má autor na mysli například televizi, rozhlas, počítač nebo mobilní telefon. Autor dále uvádí,

že jde o formu komunikace, která zaujímá výsadní postavení v dnešní světové společnosti.

### **2.3 Druhy interní komunikace**

Holá (2006) uvádí, že existuje několik typů, dle kterých lze dělit druhy komunikace podle různých kritérií. Jedním z nejčastějších kritérií dělení interní komunikace je dle autorky dělení podle využívání komunikačního kanálu. Holá (2006) popisuje komunikační kanál jako cestu, prostřednictvím které informace putuje k příjemci. Komunikační kanály tvoří prostředky, díky kterým se informace pohybuje, je dostupná, lze ji sdílet a uchovat. Aby byl komunikační kanál kvalitní, je důležité, aby předání informací bylo rychlé, aby obsah informací byl přesný a jasný, dále je klíčové, aby informace byly aktuální a aby informace byly sdílené na komunikačních technologiích (Holá, 2006). Autorka dále zmiňuje, že je důležité, aby informace přijmul příjemce včas, aby byly srozumitelné a důležité také je, aby na ně příjemce včas reagoval (Holá, 2006). Dle Mikuláščíka (2010) se využívání komunikačních kanálů, rozlišuje podle používaných forem komunikace. Dle autora je důležité, aby komunikační kanály byly kvalitně a optimálně nastaveny, čímž bude následně zabráněno šíření komunikačních šumů.

V jedné organizaci se dle Vymětala (2008) setkáváme se všemi komunikačními kanály, kterými myslí zejména komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální.

#### **2.3.1 Formální komunikace**

Pomocí formální komunikace jsou jednotliví spoluzaměstnanci seznámeni se způsobem fungování a chodem dané organizace (Vymětal, 2008). Dle autora je pro zaměstnance dané organizace velmi důležité vědět, že právě oni jsou pro organizaci přínosní a, že je jejich názor důležitý.

#### **2.3.2 Neformální komunikace**

Dle Vymětala (2008) se tato komunikace využívá především v neformálních a neplánovaných setkáních spolupracovníků dané organizace, a to lze i mimo pracoviště. Tento komunikační kanál je často brán jako nejefektivnější, a to zejména díky tomu, že je rychlejší a umožňuje pracovníkům naplnit své komunikační potřeby a zlepšit

potřeby organizace (Robbins a Coulter, 2004). Dle Vymětala (2008) může i neformální komunikace jakýmkoli způsobem ovlivnit fungování organizace. Dále uvádí, že prostřednictvím neformální komunikace se v organizacích velmi často šíří nepravdivé informace, pomluvy a podobně. Tomuto problému však dle jeho názoru nelze předejít, je však třeba tyto informace co nejvíce eliminovat a snažit se vždy upozornit pracovníky na pravdivé informace (Vymětal, 2008).

### **2.3.3 Sestupná komunikace**

Sestupnou komunikaci lze dle Vymětala (2008) popsat jako komunikaci vedoucí od nadřízeného k podřízenému. Na této definici se s Vymětalem (2008) shoduje i Řehoř (2012), který popisuje sestupnou komunikaci jako tok určitých informací vedoucí od jedinců výše postavených (nadřízených osob) k jedincům níže postaveným (podřízeným osobám). Autoři se dále shodují na faktu, že do sestupné komunikace lze zařadit a také ji lze realizovat pomocí manuálů, prohlášení, zápisů z porad nebo oficiálními dokumenty, dále také pomocí pracovních instrukcí či podnikové publikace. Dle Donnellyho et al. (2007) mohou vznikat při neadekvátní sestupné komunikaci problémy, a to zejména kvůli nedostatečným či nesprávným informacím, jež jsou k práci potřebné. Z tohoto důvodu může dle autorů dojít ke vzniku stresové situace mezi členy organizace.

### **2.3.4 Vzestupná**

Dle Vymětala (2011) lze vzestupnou komunikaci popsat jako směřující od podřízeného k nadřízenému. Lze ji dle autora realizovat prostřednictvím diskusí na poradách, konferencích, schůzkách, zprávami či schránkami, kam mohou zaměstnanci vkládat své připomínky. Dle autora je tedy vzestupná komunikace opakem té sestupné a je také realizována opačným způsobem.

### **2.3.5 Horizontální**

Dle Bělohlávka (1996) jde o komunikaci, která probíhá mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni. Díky této komunikaci lze správně a kvalitně komunikovat v týmech a lze ji často využívat zejména v divizních organizačních strukturách. Autor dále uvádí, že horizontální komunikace vzniká na základě pracovních podmínek, dále také na základě sympatií či averzí mezi pracovníky. Autor tím má na mysli, že může jít z pravidla o vztahy přátelské, ale i nepřátelské. Důležitý je také fakt, že začíná ve většině případů



na formální úrovni, ale později se přeměňuje na komunikaci neformální (Bělohlávek, 1996).

### **2.3.6 Diagonální**

Dle Jakubíkové (2013) nachází diagonální komunikace uplatnění zejména u společností větších rozměrů. Bělohlávek (1996) uvádí, že diagonální komunikace je využívána mezi pracovníky ze všech oddělení. Dle Vymětala (2008) se tato komunikace využívá jen v takovém případě, kdy je zřejmé, že bude efektivnější než jiné formy komunikace. Dále také autor uvádí, že tato komunikace se v organizacích využívá jen zřídka, a je charakteristická tím, že probíhá všemi směry (Vymětal, 2008).

## **2.4 Nástroje a prostředky interní komunikace**

Kovaříková (2016) uvádí, že cílem každé organizace či společnosti je dosáhnout co nejefektivnější komunikace, a to z toho důvodu, že jsou za tím velké náklady. Je dle autorky důležité, aby vybrané komunikační kanály fungovaly plynule a cíleně na správné skupiny zaměstnanců organizace. Autorka dále uvádí, že je nezbytné, aby se při vybírání komunikačního kanálu dbalo zejména na takový výběr kanálu, který bude adekvátní pro cílovou skupinu, dále by se mělo dbát na to, aby vyhovovaly požadavkům dané skupiny, mentalitě a technickým možnostem (Kovaříková, 2016).

Vymětal (2008) považuje za nezbytné vybrat správný prostředek pro určitý typ předávané informace a to proto, že díky správnému výběru je dosaženo efektivního, kvalitního a úspěšného komunikačního procesu.

Kovaříková (2016) a Holá (2011) shodně uvádějí, že interní komunikace je velmi důležitou součástí každé firmy či organizace, bývá však často podceňována.

Vymětal (2008) dále uvádí, že se lze setkat s velmi mnoha různými komunikačními prostředky. Níže jsou uvedené a více rozvedené nejčastěji používané prostředky v rámci interní komunikace.

### **2.4.1 Porady**

Za jeden z nejčastějších a velmi praktických prostředků jsou považovány porady, kde jsou ze strany zaměstnanců pokládány dotazy a návrhy svým manažerům (Holá, 2006). Dále autorka uvádí, že manažeři tak mohou sdílet své nápady, vize a cíle

se svými podřízenými či kolegy. Kovaříková (2016) tvrdí, že v případě, že jsou porady správně vedeny, patří mezi nejúčinnější nástroje interní komunikace. Holá (2006) dále uvádí, že při poradách jsou využívány formální prostředky osobní verbální komunikace, kdy významnou roli ve fungování porad hraje například počet lidí účastněných na poradě, dále také přístup manažera či vedoucího a počet a způsob předávání informací. Porady mají různé formy, dle autorky však záleží na tom, jak si to vedoucí porady určí. Může jít o poradu, na které účastníci pouze poslouchají, v jiném případě může jít o poradu, na které se průběh může přiblížit k neformální týmové diskusi (Holá, 2006).

Hlavními cíli jsou dle Holé (2006) například pravidelné kontroly předešlé práce zaměstnanců, důležitým cílem je dále společné hledání správného řešení problémů, úkolů, zadávání a koordinování nastávající práce. Dle Střížové (2005) si každý manažer musí určit, kdy se budou porady uskutečňovat, pro některého manažera či vedoucího je lepší uskutečnit poradu v pondělí, kdy jsou zaměstnanci odpočatí, pro některého v pátek, před koncem pracovní doby, a to z toho důvodu, že zaměstnanci hromadně shrnují události za uplynulý týden. Dále autorka uvádí, že se lze na pracovišti setkat s pravidelnými, ale i nepravidelnými poradami, které mohou být strategické či operativní (Střížová, 2005).

#### **2.4.2 Rozhovor**

Dle Vymětala (2008) jsou vnitřní rozhovory součástí interní komunikace, která hraje klíčovou roli v úspěchu organizace. Dále mohou rozhovory probíhat mezi vedením a zaměstnanci nebo mezi kolegy. Autor dále uvádí, že klíčovým cílem těchto rozhovorů je sdílet informace, plány a očekávání, a tím posilovat spolupráci a efektivitu týmu (Vymětal, 2008). Holá (2006) tvrdí, že při interních rozhovorech je důležité klást důraz na otevřenost a transparentnost. Dle Střížové (2005) mohou rozhovory v interní komunikaci probíhat pravidelně, například prostřednictvím týdenních schůzek týmu, nebo mohou probíhat na základě konkrétních událostí nebo potřeb. Autorka zdůrazňuje, že velmi důležité je, aby pracovníci či vedení organizace uměli naslouchat a reagovat na zpětnou vazbu, což může přispět k neustálému zlepšování komunikačních procesů a pracovního prostředí (Střížová, 2005).

### 2.4.3 *Intranet*

Intranet v organizacích nebo firmách představuje interní síť, která slouží zejména k efektivnímu sdílení informací a komunikaci mezi zaměstnanci. Jedná se o uzavřený systém, do kterého mají přístup pouze autorizovaná uživatelé z dané organizace. Hlavním cílem intranetu je zlepšit interní komunikaci a usnadnit spolupráci mezi zaměstnanci (Armstrong a Taylor, 2015). Autor dále uvádí hlavní funkce intranetu, kterými jsou například:

- *Sdílení informací* – intranet umožňuje organizacím zveřejňovat důležité informace, dokumenty a oznámení. Zaměstnanci tak mají snadný přístup k relevantním materiálům.
- *Interní komunikace* – v rámci interní komunikace intranet poskytuje prostředky pro komunikaci mezi zaměstnanci prostřednictvím e-mailové komunikace, diskusních fór, chatu nebo blogů. To napomáhá rychlé výměně informací a nápadů.
- *Kalendáře a plánování* – nedílnou součástí intranetu je také kalendář událostí, termíny schůzek a plánovací nástroje, které usnadňují organizaci práce.
- *Databáze zaměstnanců* – intranet může obsahovat informace o zaměstnancích, jejich dovednostech a pracovních rolích, což usnadňuje identifikaci správných lidí pro konkrétní úkoly.
- *Elektronické formuláře a procesy* – prostřednictvím intranetu lze vytvářet elektronické formuláře a automatizovat interní procesy, což zvyšuje efektivitu práce.

Kovaříková (2016) zmiňuje, že intranet je velmi významný pro velké organizace či firmy, kde jsou zaměstnanci rozptýleni na více pobočkách. Dle autorky představuje intranet důležitý nástroj pro podporu interní komunikace a spolupráce v rámci organizace, což si klade za cíl zlepšit produktivitu a koordinaci mezi zaměstnanci.

### 2.4.4 *Firemní časopis, letáky*

Dle Kovaříkové (2016) hrají firemní časopisy či letáky klíčovou roli v interní komunikaci v organizacích. Tyto prostředky jsou účinným způsobem, jak informovat zaměstnance

o důležitých událostech, novinkách a strategických cílech firmy (Kovaříková, 2016). Autorka dále uvádí klíčové body, které lze očekávat ve firemních časopisech či letácích. Jde například o informace o firemních událostech, oslovování zaměstnanců, šíření novinek a důležitých informací a podporu vnitřní komunikace.

#### **2.4.5 E-mailová komunikace**

Dle Vebra (2009) hraje e-mailová komunikace klíčovou roli v rámci interní komunikace v organizacích. Tento typ komunikace je jedním z nejrozšířenějších nástrojů pro výměnu informací mezi zaměstnanci a různými odděleními. Dle autora umožňují e-maily rychlou výměnu informací bez ohledu na fyzickou vzdálenost mezi zaměstnanci. To umožňuje rychlé rozhodování a účinnou spolupráci mezi zaměstnanci. Kovaříková (2016) a Veber (2009) se shodují na tom, že je důležitá organizace e-mailových schránek a používání vhodných předmětových linek, což pomáhá organizovat a identifikovat důležité informace. Autoři dále uvádějí, že kategorizace e-mailů do složek podle témat nebo projektů může zjednodušit sledování a vyhledávání. Dle autorů mohou e-maily sloužit k sdílení důležitých dokumentů, plánů a informací se všemi relevantními členy týmu, tím se zvyšuje transparentnost a zajišťuje se, aby všichni měli přístup k potřebným informacím. Kovaříková (2016) tvrdí, že každá organizace by měla implementovat efektivní filtry pro spam, a to za účelem minimalizace rušivých nežádoucích e-mailů a musí zajistit, aby zaměstnanci dostávali pouze relevantní a důležité zprávy.

#### **2.5 Správné nastavení interní komunikace**

Cejthamr a Dědina (2010) tvrdí, že správné nastavení interní komunikace je klíčovým prvkem efektivního fungování organizace. Dle autorů může fungující komunikace zvýšit produktivitu, dále také zlepšit pracovní prostředí a posílit vztahy mezi zaměstnanci. Je dále důležité pravidelně hodnotit efektivitu interní komunikace v dané organizaci, také to, aby hodnotitelé interní komunikace přijímali zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, jež slouží k neustálému zlepšování procesů komunikace (Cejthamr a Dědina, 2010).

Pokud probíhá na pracovišti efektivní komunikace, dochází tak ke zvyšování motivace zaměstnanců, k větší angažovanosti a spokojenosti, což vede ke snižování konfliktů na pracovišti a ke zvyšování kvality práce (Forbes Advisor, 2023).

Dle Holé (2006) je nezbytné, aby interní komunikace v organizaci či firmě byla nastavena tak, aby naplňovala veškeré funkce, které jsou potřeba, probíhala efektivně a vedení ji pravidelně kontrolovalo.

### 3 Supervize

Slovo supervize vychází z latinského „super“, což znamená v překladu nad a ze slova „videre“ v překladu hledět (Havrdová a Hajný, 2008). Dle autorů je pojem supervize v literatuře chápán a využíván v různých významech a autoři na ni mají často odlišné názory. Dále uvádí, že dříve byl pojem supervize brán jako mocenské dohlížení zkušenějších osob na vykonávání a průběh činností a úkolů, což v mnoha případech připomínalo vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Dle autorů se tento význam slova objevuje i dnes, zejména v manažerských profesích (Havrdová a Hajný, 2008).

Supervizi definují slovy: *„Odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhajících profesích k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem supervize je pak vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny“* (Havrdová a Hajný, 2008, s. 40).

Matoušek (2008) definuje supervizi jako dohled, který je kvalifikovaný a dohlíží na průběh programu nebo projektu, který se je zaměřen na kvalitu práce pracovníků. Autor dále popisuje supervizi jako bezpečnou, obohacující a laskavou zkušenost, při které supervizor provádí pracovníky, pomáhá jednotlivým pracovníkům, týmům či skupinám a učí je vnímat svou práci a zároveň také vztahy na pracovišti. Dále se supervizor snaží pomoci pracovníkům k řešení problematických situací. Cílem supervize je zvýšit spokojenost jedinců s jejich vykonanou prací, dále zvýšit kvalitu a efektivitu práce a předejít syndromu vyhoření (Matoušek, 2008).

Supervize je však také ukotvena ve Standardech kvality sociálních služeb, které jsou prováděcím předpisem k zákonu č. 108/2006 Sb. Lze zde najít popsání kritéria dvou standardů jež se k supervizi vztahují. Jde o standard č 10. – profesní rozvoj zaměstnanců, ve kterém je uvedeno: *„Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“* (Vyhláška č. 505/2006 Sb.).

Druhým standardem je standard č. 15 – zvyšování kvality služby, který stanovuje následující: „*poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby*“ (Vyhláška č. 505/2006 Sb).

Dle Jeklové a Reitmayerové (2007) by měl být mezi zúčastněnými stranami dohodnut postup, jakým bude jejich vzájemná spolupráce probíhat. Dle autorek by měla být před zahájením supervize sepsána smlouva, která bude sloužit k určení zakázky super-vidovaného, k definici jednotlivých cílů supervizního sezení a k odpovědnosti supervizora. Dále uvádějí, že je možné postupem času smlouvu upravit dle aktuálních potřeb super-vidovaného (Jeklová a Reitmayerová, 2007).

### **3.1 Druhy a formy supervize**

Dnes lze supervizi rozdělit hned na několik druhů a forem podle hledisek. Supervizi lze rozdělit na interní a externí, při tomto dělení závisí na tom, kdo supervizi provádí (Havrdová a Hajný, 2008). Autoři uvádí, že v současnosti také existuje rozdělení supervize na individuální, skupinovou a týmovou, při tomto rozdělení je důležité brát v potaz, s kým je supervize prováděna. Dále lze supervizi dělit, podle zaměření na případovou, programovou a poradenskou. Supervize prováděné na základě faktoru přináší rozdělení na administrativní, podpůrnou a výukovou. Dále lze supervizi rozdělit podle časového harmonogramu, a to na pravidelnou, krizovou a příležitostní (Havrdová a Hajný, 2008). Tito autoři k supervizi uvádějí následující „*Volba konkrétní formy závisí na účelu supervize. V některém období je vhodnější jedna forma než jiná. V běžné praxi je často volena supervize interaktivní, která zahrnuje formy a účely*“ (Havrdová a Hajný, 2008, s. 47-48).

Rozdělení supervize se věnují také Hawkins a Shohet (2004), kteří rozdělují supervizi hned do čtyř základních kategorií. První je kategorie výuková, která se zabývá zejména vzdělávací funkcí, a snaží se účastníkům pomoci k efektivnějšímu rozebírání jejich práce s klienty. Lze tedy říci, že v tomto případě plní supervizor spíše roli učitele. Jako druhou kategorii autoři uvádí administrativní supervizi, kde je supervizor brán také jako nadřízený super-vidovaných a je odpovědný za práci s klienty. Další kategorií je supervize výcviková. Supervizor má odpovědnost za práci s klienty a plní vzdělávací funkci. Poslední kategorií je supervize poradenská, kdy je odpovědnost kladena na konkrétního pracovníka, jenž projednává se supervizorem otázky a problémy týkající

se vykonávané práce. Poradenskou supervizi lze využít zejména mezi zkušenými a kvalifikovanými pracovníky (Hawkins a Shohet, 2004).

### **3.1.1 Individuální supervize**

Individuální supervize probíhá prostřednictvím přímého strukturovaného kontaktu mezi supervizorem a jednotlivými pracovníky v rámci plánovaných časově vymezených sezení (Matoušek, 2003). Individuální supervize je dle autora proces, během kterého profesionál nebo pracovník získává podporu, nasměrování a zpětnou vazbu od supervizora. Dále uvádí, že hlavním cílem je podpora a rozvoj pracovníka v jeho profesním, ale i osobním růstu. Dle autora poskytuje supervizor prostor pro reflektování pracovních zkušeností, dále také pro zkoumání obtíží a konfliktů, pro zjišťování silných stránek a rozvojových oblastí. Tato forma supervize je často žádaná jako důležitý nástroj pro zvyšování kvality práce v profesních oblastech, kde se pracovníci setkávají s komplexními situacemi a emocionálními výzvami (Matoušek, 2003).

Dle Matouška (2003) je mezi supervizorem a super-vidovaným většinou sepsána supervizní smlouva, kde jsou stanoveny jasné cíle a hranice postupu a musí být předem vymezeno, co bude a nebude předmětem supervize. Dále jsou stanovena základní pravidla v zacházení s informacemi, je předem stanovené místo, kde se supervize bude odehrávat a je projednána frekvence schůzek (Matoušek, 2003).

Hawkins a Shohet (2004) uvádějí, že prostřednictvím supervize probírají klíčové otázky, které pracovníci nechtějí řešit před svými kolegy. Dále je dle autorů důležitý vztah mezi supervizorem a super-vidovaným a vybudování otevřenosti a pocitu bezpečí. Autoři na závěr uvádí, že je na konci supervize velmi důležité zhodnocení z obou stran a sdílení pocitů.

### **3.1.2 Skupinová supervize**

V rámci skupinové supervize jde zejména o to, že pracovníci mohou hromadně diskutovat o jimi zvoleném tématu, o svých zkušenostech či svých aktuálních pocitech v rámci své práce (Matoušek, 2003). Matoušek (2003) a Jeklová a Reitmayerová (2007) se shodují na tom, že hlavním cílem skupinové supervize je poskytnout účastníkům prostor k reflexi vlastní práce, k získání zpětné vazby od kolegů a supervizora. Dále autoři uvádějí, že cílem supervize je také rozvíjení jednotlivců ve skupinové práci. Dle autorů jsou schůzky plánované pravidelně, stejně jako u individuální supervize, je pravidelnost



důležitá. Ideální počet lidí při skupinové supervizi je obvykle 8-10 lidí (Jeklová a Reitmayerová, 2007). „Členové skupiny jsou různého věku, profese i pohlaví, a tak se zvyšuje počet různých pohledů na řešenou situaci. Nevýhodou je méně času na jednotlivce“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 131-138).

Tsui (2005) uvádí, že skupinová supervize je často brána či používána jako doplněk individuální supervize. Dle autora je u skupinové supervize však možnost více názorů či pohledů na aktuálně řešený problém.

### **3.1.3 Týmová supervize**

Dle Baštecké (2016) se často plete skupinová a týmová supervize, nejde však o totéž. Při týmové supervizi jsou účastníky všichni členi pracovního týmu, a to bez ohledu na jejich pozice, potřeby, zdroje a odpovědnost. Dle autorky je důležitá reflexe a sebereflexe.

Hawkins a Shohet (2004) tvrdí, že v týmové supervizi jde především o práci se skupinou, která je v rámci týmové supervize klíčová. Dle autorů je týmová supervize náročná, a to z důvodu vrstvení kontextů. Aby byla týmová supervize úspěšná, je klíčové uchytit a pochopit tři úrovně sfér vlivu vstupující právě do týmové supervize, jsou jimi supervize, tým a organizace.

### **3.2 Funkce supervize**

Supervize plní tři základní funkce, kterými jsou funkce **vzdělávací, podpůrná a řídicí** (Havrdová a Hajný, 2008).

**Funkce vzdělávací** se dle Hawkinse a Shoheta (2016) zaměřuje zejména na rozvoj dovedností, na porozumění a schopnosti super-vidovaného pracovníka. Dle Matušky (2009) je vzdělávací funkce těžištěm supervizního procesu. Hawkins a Shohet (2016) dále uvádějí, že prostřednictvím vzdělávací funkce pomáhá supervizor super-vidovaným například se zlepšením porozumění jejich klientům, dále s pochopením způsobu, na základě, kterého probíhá interakce mezi nimi a klienty, s hledáním možností při práci s podobnými klienty a také se sledováním toho, jakým způsobem působí pracovník na své klienty.

O **podpůrné funkci** se vyjadřují Havrdová a Hajný (2008) jako o funkci, prostřednictvím které pracovníci pracují na zlepšení a zkvalitnění vztahů mezi nimi. Dle autorů podpůrná

funkce slouží a pomáhá pracovníkům ke zlepšení jejich psychické stránky a k předejití syndromu vyhoření. Autoři dále zmiňují, že cílem podpůrné funkce je udržení pracovního odhodlání a naděje pracovníků.

Pokud se jedná o práci s klienty, je to ve většině případů postavené na emocích, se kterými není často snadné pracovat. Pomoc potřebující lidé přicházejí s různými problémy a člověk, jenž jim naslouchá a snaží se jim určitým způsobem pomoci, s nimi sdílí jejich příběh a zároveň jejich emoce. U takových lidí se pracovník díky empatii dokáže naladit na jejich pocity a soucítit s nimi až na fyzické úrovni (Honzák, 2018).

**Funkce řídicí** má na starost zejména podporu kvalitní praxe pracovníka, kdy supervizor nemá právo na vynucování dobré praxe, může ji pouze podpořit (Havrdová a Hajný, 2008). Dle autorů se řídicí funkce supervize objevuje častěji u interní supervize, má však přímou návaznost na odpovědnost za kvalitu odvedené práce. Autoři dále uvádí, že tato funkce je vykonávána manažerem v organizaci se záměrem citlivého vedení pracovníka k úspěšně odvedené práci.

### **3.3 Cíle supervize**

Dle Kaliny (2015) jsou cíle supervize různorodé, a to z toho důvodu, že cíl je vymezen zejména mezi supervizorem a super-vidovaným na základě tématu či problému, který je v rámci supervize řešen. Pokud supervize probíhá se začínajícími odborníky, je pro ně důležité získat rady a zaručené „návodů“, jak vykonávat kvalitní praxi, zároveň pracovníci na začátku často vyžadují vedení od zkušenějšího odborníka. Pokud jde o zkušenější pracovníky, jde v takovém případě v rámci supervize o uklidnění či porozumění a nalezení způsobu, jak svou práci vykonávat efektivně (Kalina, 2015). Cílem supervize je naučit pracovníky vyrovnávat se s pracovním stresem a naučit je předcházet syndromu vyhoření. V rámci supervize by měla být naplňována etická pravidla a supervize by tak měla pomáhat ke zkvalitnění práce jednotlivých pracovníků i celé organizace (Hawkins a Shohet, 2004).

## 4 Intervize

Dle Matouška (2003) je supervizní setkání kolegů bez přítomnosti externího supervizora. Supervizorem bývá zkušená osoba, která je součástí pracovního týmu a již obdobnou situací prošla a ví, jak taková situace probíhá. Dle autora je možné, aby se pracovníci na pozici supervizora střídali (Matoušek, 2003).

Jeklová a Reitmayerová (2007) shodně s Matouškem uvádí, že intervize je setkání pracovníků neboli kolegů bez přítomnosti externího supervizora. Dle autorek může být intervizorem pracovník, který je pracovníkem organizace a již práci intervizora vykonává, nebo pracovník, který už se s takovou situací setkal a zvládl ji vyřešit.

Jeklová a Reitmayerová (2007) tvrdí, že existují organizace, ve kterých se pracovníci na pozici intervizora mohou střídát, k tomuto dochází v organizacích, kde dle jejich názoru není dostatek financí na zaplacení externího supervizora či nemají pracovníci podporu ze strany vedení pro zřízení supervizí. Dle autorek je dobré zřídit intervizní skupinu v takové organizaci, kde je to potřeba, například tam, kde mohou nastat neshody či spory mezi pracovníky, nebo tam, kde hrozí syndrom vyhoření a v neposlední řadě například v organizaci, kam dochází problémoví klienti (Jeklová a Reitmayerová, 2007).

Z pohledu autorek je role intervizora mnohdy komplikovanější než role externího supervizora z takového důvodu, že intervizor je často zapojován do aktivního řešení problému a v takové situaci musí být schopen oddělit tyto pozice. Autorky dále uvádí, že pokud se v organizaci stane intervizorem někdo z vedoucích pozic, nemusí to být vždy dobrým řešením, protože nemusí vždy dostávat od svých zaměstnanců ty správné a pravdivé informace. Aby bylo těmto problémům předejito, je nezbytné stanovit přesnou zakázku a způsob práce intervizní skupiny hned na počátku, a to zejména kvůli tomu, aby se v situaci všichni dobře orientovali (Jeklová a Reitmayerová, 2007).

Autorky uvádí hned několik forem intervizí. Jednou z forem je případová studie, v takovém případě je problém představen jinému pracovníkovi, možné je však také řešit daný problém společně s kolegy (Jeklová a Reitmayerová 2007). Druhou formou je intervize s pověřeným pracovníkem, kdy si s ním lze sjednat pravidelné sezení. Jako třetí formu uvádějí kazuistické semináře, kdy pracovníci hromadně předloží kazuistiku problémového, probíraného případu a snaží se ho probrat se svými kolegy, čímž se díky kolektivnímu řešení dozvídají zpětnou vazbu a případné návrhy na řešení.

Existuje možnost provádět pravidelné porady, na kterých lze pravidelně probírat problematické případy klientů a společně hledat řešení (Jeklová a Reitmayerová 2007).

K intervizi se vyjadřuje i Bednářová a Pelech (2003), kteří shodně s výše uvedenými autory uvádějí, že intervize je založena na komunikaci mezi pracovníky o problémech týkajících se určitých klientů a na společném hledání řešení bez přítomnosti supervizora. Jde tak o přirozenou cestu spolupráce mezi kolegy prostřednictvím sdělování zkušeností z pracovního prostředí a vzájemnou reflexi (Bednářová a Pelech, 2003).

## **5 Cíl práce a výzkumné otázky**

### **5.1 Cíl práce**

Prvním cílem diplomové práce je zjistit, jak mají v dané organizaci nastavenou komunikaci mezi vedením a jednotlivými pracovníky.

Druhým cílem diplomové práce je zjistit, jak supervize pomáhají v nastavení komunikace mezi pracovníky.

### **5.2 Výzkumné otázky**

1. Jakým způsobem funguje komunikace mezi zaměstnanci?
2. Jakým způsobem funguje komunikace mezi vedoucími pracovníky vaší organizace a jednotlivými zaměstnanci?
3. Jak supervize pomáhají v nastavení komunikace mezi pracovníky?

## **6 Metodika**

### **6.1 Strategie výzkumu**

Ke zpracování výzkumné části byl zvolen kvalitativní typ výzkumu, dále byla použita kvalitativní výzkumná strategie, metoda dotazování. Jako technika sběru dat sloužil polostrukturovaný rozhovor a za postup při vyhodnocování bylo zvoleno otevřené kódování v podtextu realizovaného rozhovoru. Vyhodnocení získaných dat bylo provedeno v programu Canva.

### **6.2 Metoda a technika sběru dat**

Ke sběru dat byla využita kvalitativní výzkumná strategie prostřednictvím metody rozhovoru a techniky polostrukturovaného rozhovoru. Tato strategie byla vybrána díky možnosti hlubšího vhledu do tématu a získání nových názorů a poznatků. Pro výběr výzkumného souboru byly zvoleny organizace, které jsou poskytovateli sociálních služeb. Výběr informantů byl zvolen tak, že v každé z organizací byl proveden pohovor s vedoucím organizace či služby a s pracovníky dané organizace.

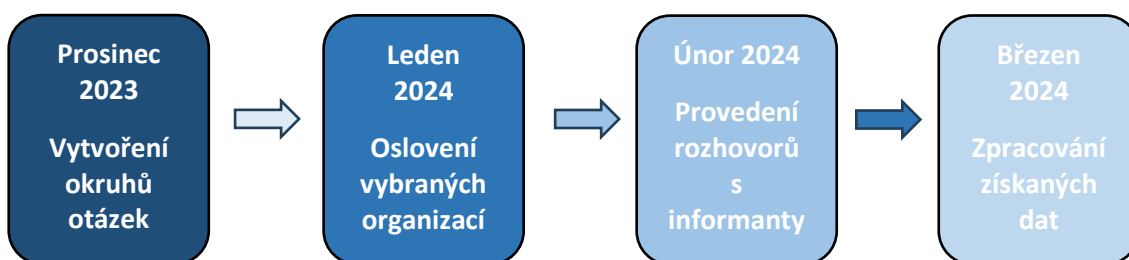
V rámci polostrukturovaného rozhovoru byly předem stanoveny okruhy otázek, které vedou ke zjištění nových informací a naplnění stanovených cílů. Otázky k rozhovorům jsou vlastního výběru. Pomocí polostrukturovaného rozhovoru je možnost získat od informantů informace, které jsou mimo stanovených okruhů otázek, což je výhodou vzhledem k velmi populárnímu tématu této práce.

### **6.3 Charakteristika výzkumného souboru**

Výzkumný soubor je tvořen 11 pracovníky organizací poskytujících sociální služby. Pracovníci, se kterými byly provedeny pohovory jsou dále pro účely diplomové práce označováni jako komunikační partneři. Výzkumný soubor tvoří z jedné části zaměstnanci organizací, zaměstnání na různých pozicích a z druhé části vedení či ředitelé organizací.

Výběrový soubor diplomové práce byl tvořen třemi záměrně vybranými organizacemi, zejména jejich vedeními a jejich zaměstnanci.

## 6.4 Realizace výzkumu



Obrázek č. 1: Časový harmonogram výzkumu

Zdroj: Vlastní, 2024, zpracováno v MS Word

Realizace výzkumu byla prováděna, viz obrázek č. 1, od prosince 2023 do března 2024. V prosinci 2023 byly vytvořeny okruhy otázek, které byly následně použity v rozhovorech s komunikačními partnery. V lednu 2024 byly osloveny celkem tři organizace poskytující sociální služby dle vlastního výběru. Všechny tyto organizace oslovení přijaly a s provedením pohovorů souhlasily. V únoru 2024 bylo provedeno celkem 11 rozhovorů. Tři rozhovory byly realizovány s vedením daných organizací a osm rozhovorů bylo provedeno se zaměstnanci organizací. Všechny rozhovory probíhaly ústní formou dle časových možností informantů. Jednotlivé rozhovory trvaly v rozpětí mezi 30–45 minutami a byly provedeny přímo v jednotlivých organizacích. Rozhovory byly nahrávány na diktafon, následně byly přepsány v MS Word a následně smazány pro zachování anonymity komunikačních partnerů. V březnu 2024 byla následně zpracována zjištěná data z rozhovorů. Ke zpracování získaných dat bylo použito otevřené kódování, následně byly na základě získaných dat vytvořeny kategorie. Grafy vycházející z jednotlivých kategorií byly vytvořeny v programu Canva.

## 6.5 Etika výzkumu

Komunikační partneři byli předem informováni o účelech provedených rozhovorů a předem souhlasili s účastí ve výzkumné části mé diplomové práce. Dále byli seznámeni s nahráváním rozhovorů na diktafon, doslovným přepsáním a následným smazáním rozhovorů pro zachování jejich anonymity. Komunikačním partnerům bylo důsledně sděleno, že rozhovor s nimi nebude nikde zveřejňován, bude smazán a nebudou zveřejněna jejich jména a příjmení. Souhlas komunikačních partnerů byl projeven provedením rozhovoru. Komunikační partneři před zahájením rozhovorů podepsali

informovaný souhlas, kterým souhlasili s průběhem a informacemi ohledně výzkumu. Informované souhlasy jsou uchovány u autorky diplomové práce viz příloha č. 1. Komunikační partneři byli před zahájením rozhovorů upozorněni, že mohou kdykoli během rozhovoru, dle svého uvážení, ukončit svou spolupráci. Komunikační partneři byli dále před zahájením rozhovorů seznámeni s cíli výzkumné části diplomové práce a s výzkumnými otázkami. Komunikačním partnerům bylo v závěru poděkováno a sděleno, že jim bude diplomová práce po dokončení poskytnuta k nahlédnutí.

Z důvodu anonymity, není v práci uveden kraj, ve kterém se organizace nachází, ze stejného důvodu nejsou v práci uvedeny ani názvy organizací.

Osobní údaje informantů byly zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES.



## 7 Výsledky

Během rozhovorů byly zjišťovány základní informace o komunikačních partnerech, zahrnující pohlaví, věk, pracovní pozice v organizaci a délku praxe v organizaci. Tyto údaje jsou uvedeny v tabulce č. 2 a v tabulce č. 3, ve které jsou organizace barevně rozděleny. Výzkumu se účastnily 3 organizace a rozhovory byly uskutečněny s 11 komunikačními partnery.

Výzkumu se účastnilo 11 žen. Pracovní pozice komunikačních partnerů byly různorodé. Délka praxe v organizaci se lišila, pohybovala se v rozmezí od 1 roku do 25 let. V tabulkách č. 2 a č. 3 je znázorněné rozdělení organizací, dle barevného odlišení, pomocí kterého lze přehledně vidět základní informace o komunikačních partnerech. Komunikační partneři byli během rozhovorů velmi vstřícní a ochotně odpovídali na jakékoli dotazy.

**Tabulka č. 2: Základní informace o komunikačních partnerech – zaměstnanci**

<i>Organizace</i>	<i>Komunikační partner</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Délka praxe v organizaci</i>
Organizace č. 1	KP2	žena	5 let
	KP3	žena	3 roky
	KP4	žena	2 roky
Organizace č. 2	KP6	žena	3 roky
	KP7	žena	2 roky
	KP9	žena	3 roky
Organizace č. 3	KP10	žena	1 rok
	KP11	žena	5 let

Zdroj: Vlastní, 2024, zpracováno v MS Word

**Tabulka č. 3: Základní informace o komunikačních partnerech – ředitel/vedoucí**

<i>Organizace</i>	<i>Komunikační partner</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Délka praxe v organizaci</i>
<b>Organizace č. 1</b>	KP1	žena	Ředitelka organizace	25 let
<b>Organizace č. 2</b>	KP5	žena	Ředitelka organizace	5 let
<b>Organizace č. 3</b>	KP8	žena	Vedoucí služby	22 let

Zdroj: Vlastní, 2024, zpracováno v MS Word

### **7.1 Kategorizace dat**

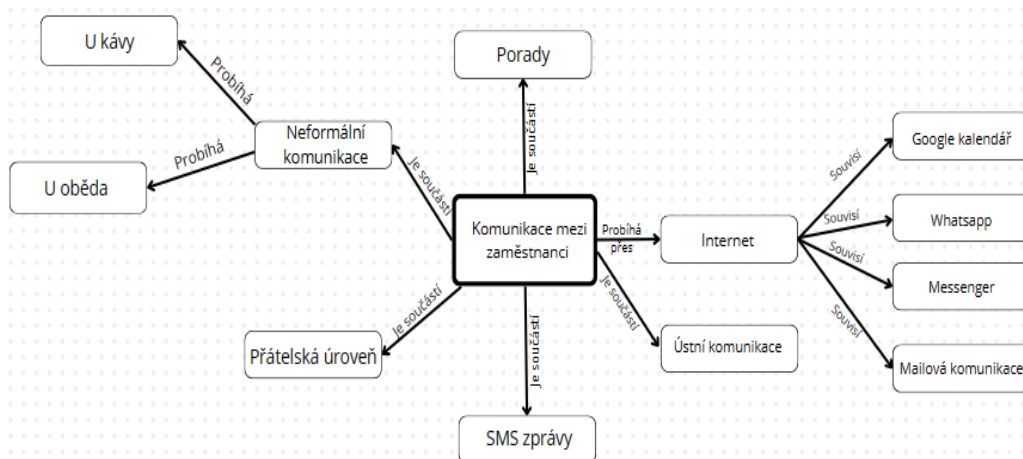
Získané informace z rozhovorů byly přepsány a následovalo otevřené kódování. Ze vzniklých kódů byly vytvořeny kategorie. Vzniklo 7 kategorií, které jsou v této kapitole popsány a rozdělené z pohledu zaměstnanců a z pohledu ředitelů a vedoucích organizací.

#### **Vytvořené kategorie:**

- **Kategorie č. 1: Popis komunikace mezi jednotlivými pracovníky:**  
Tato kategorie ukazuje, jak je ve vybraných organizacích nastavená komunikace mezi jednotlivými pracovníky, jakým stylem spolu komunikují a jaké využívají prostředky
- **Kategorie č. 2: Popis komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky:** V této kategorii je znázorněno, jak je nastavená a jak funguje komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky, jaká je intenzita komunikace, jaké jsou využívané prostředky

- **Kategorie č. 3: Supervize:** tato kategorie poukazuje na to, jak je supervize důležitá pro pracovníky, zda pro ně má kladný či negativní přínos, je zde ukázána intenzita supervize v organizacích
- **Kategorie č. 4: Intervize:** zde je znázorněno, jak časté jsou intervize v organizacích, zda jsou pro pracovníky přínosné, jakou formou intervize probíhají
- **Kategorie č. 5: Řešení potíží s klienty:** kategorie č. 5 znázorňuje, jak se pracovníci v organizacích staví k potížím při práci s klienty, jakým způsobem problém řeší a s kým
- **Kategorie č. 6: Řešení interních problémů:** v této kategorii lze vidět, jakým způsobem pracovníci řeší konflikty v kolektivu, popřípadě s kým dané problémy řeší
- **Kategorie č. 7: Hodnocení nastavení komunikace v organizaci:** závěrečná kategorie č. 7 znázorňuje, jak pracovníci hodnotí komunikaci v dané organizaci, zda by chtěli něco změnit, zda jim komunikace vyhovuje

### Kategorie č. 1: Popis komunikace mezi jednotlivými pracovníky z pohledu zaměstnanců



## **Obrázek č. 1: Popis komunikace mezi jednotlivými pracovníky z pohledu zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

**Kategorie č. 1** sloužila ke zjištění, jak zaměstnanci nahlíží na nastavení komunikace v dané organizaci mezi pracovníky. Odpovědi komunikačních partnerů se téměř shodovaly.

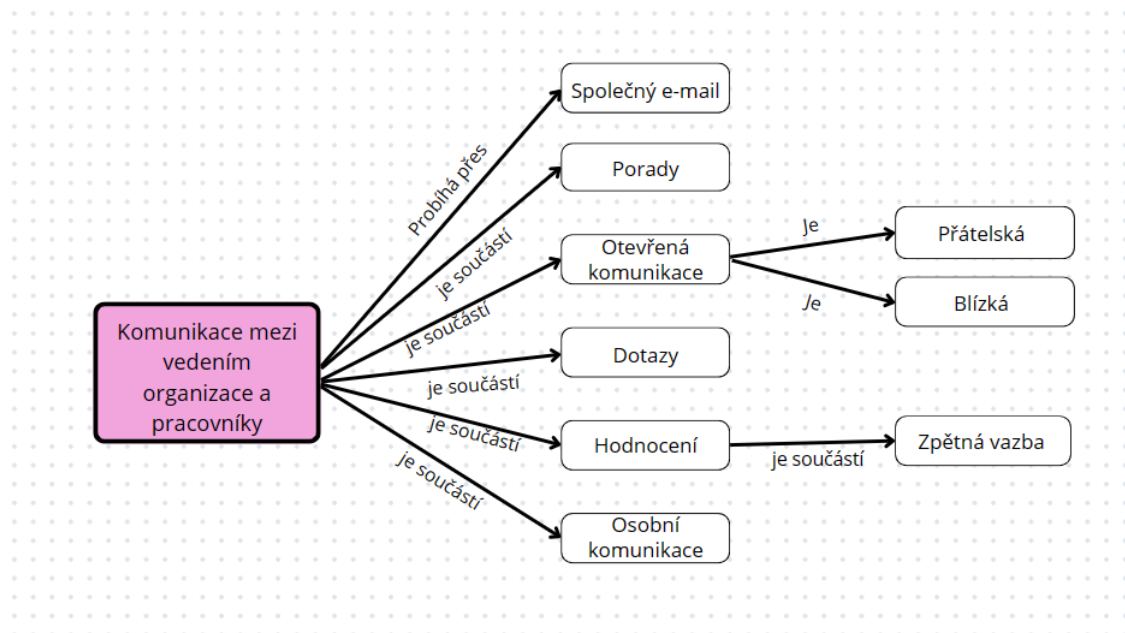
KP 3, KP 6, KP 8 a KP9 se shodují v tom, že komunikace je u nich v zařízení velmi dobře nastavená, všichni si vycházejí vstříc a jsou si velmi otevřeni. KP 6 se v odpovědi shoduje s KP 2 a KP 3, kdy shodně uvádí, že komunikace probíhá běžnou formou, přes e-mail, formou porad, ale i osobně, dle potřeby. Sděluje: *„Komunikujeme spolu prostřednictvím mailu, osobně, na poradách nebo za sebou prostře přijdeme, vždycky se nějak domluvíme, všemi dostupnými prostředky.“*

Na základě odpovědí komunikačních partnerů, které se téměř shodovali, komunikace v organizacích probíhá běžně, neformálním způsobem, během pracovního dne. Například KP 2 sděluje: *„Komunikujeme prostě během dne, řešíme, když se něco děje, tak si normálně sedneme a jsme prostě schopni řešit nějaký problém.“* Co se týče formálních věcí, dostávají pracovníci e-maily od svých nadřízených pracovníků s různými pokyny. Komunikační partneři se dále shodovali v tom, že mají v organizacích nastavené pravidelné porady, na kterých se řeší běžné provozní věci. KP 3 uvedl: *„Potom máme maily, přes které komunikujeme a pak máme jednou za 14 dní pedagogickou poradou, kde řešíme provozní věci.“* V jedné organizaci si velmi zakládají na hodnotách, mezi které patří zejména milosrdenství, naděje, fortelnost. Dále komunikační partneři shodně uváděli, že si velmi zakládají na otevřené komunikaci, vzájemné upřímnosti a ochotě si navzájem pomáhat. V odpovědích jeden komunikační partner sdělil, že komunikace, která je nastavená v organizaci není dle jeho představ, uvedl, že byl v minulosti zvyklý pracovat sám, bez kolektivu, tudíž si na práci v kolektivu zatím zvyká.

Odpověď KP 10 se liší od odpovědí ostatních. Jedná se především o nefunkčnost komunikace, která v organizaci tzv. vážne. KP10: *„U nás mi přijde komunikace na úrovni základní školy, ale bude to asi i tím, že jsem vždy pracovala sama na sebe a nyní pracuji v kolektivu.“* Někteří KP by uvítali i intenzivnější komunikaci v rámci širší organizace, hlavně když každá služba je na jiném místě. KP 8 uvádí: *„Občas bych jen ocenila*

intenzivnější komunikaci mezi pavilony, v rámci zachování provozu celého zařízení je to takřka nemožné.“

## Kategorie č. 2: Popis komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky z pohledu zaměstnanců



Obrázek č. 2: Popis komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky z pohledu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

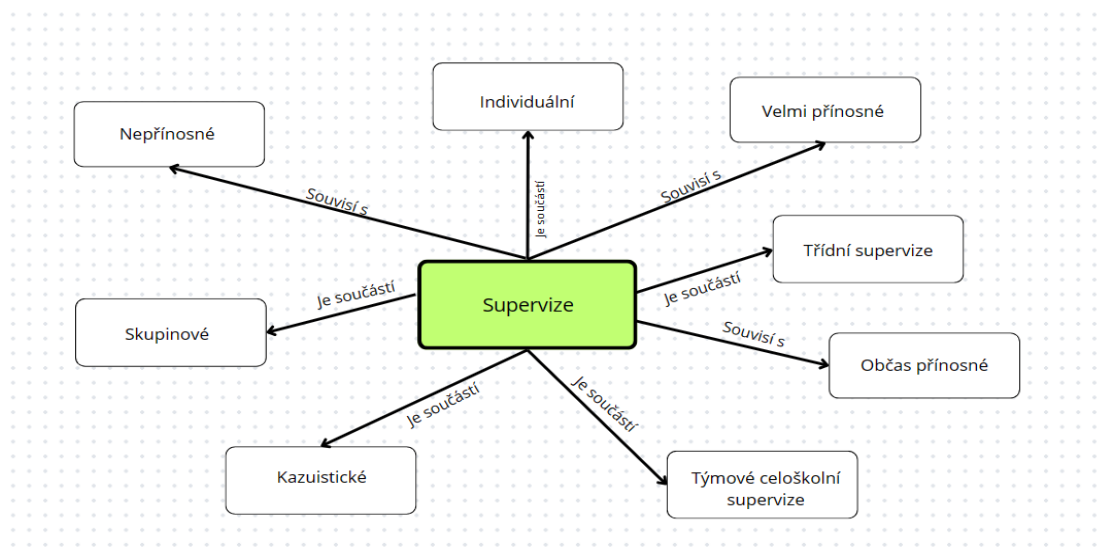
V **kategorii č. 2** bylo z rozhovorů zjištěno, jakým způsobem funguje komunikace v dané organizaci mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky. KP se shodují, že komunikace mezi vedením a pracovníky funguje velmi dobře, komunikace je prostřednictvím internetu, porad, ale i osobní, která je velmi otevřená.

KP 2, KP 6, KP 7 a KP 9 shodně uvádějí, že komunikace s vedoucími pracovníky probíhá zejména prostřednictvím mailu, které dostávají pravidelně. KP 3 se shoduje s KP 2, KP 6, KP 7 a KP 9, který dodává, že mají nastavené pravidelné porady. Uvádí: „Potom teda dochází k těm poradám, který máme pravidelně. Jsou klasický porady, anebo supervize, kde vlastně taky řešíme jako prostě ten chod.“

Z odpovědí bylo dále zjištěno, že KP mají k vedoucím pracovníkům respekt a jistý odstup, vědí však, že mohou za vedoucími pracovníky kdykoli přijít a řešit s nimi,

co potřebují. KP 4 se v odpovědi shoduje s KP 7. Sděluje: „Máme s paní ředitelkou i vedoucí velmi otevřenou komunikaci, když nás něco trápí, tak ta naléhavost je důvodem, proč jdu za vedoucí nebo ředitelkou a řeším s ní ty problémy.“

### Kategorie č. 3: Supervize z pohledu zaměstnanců



Obrázek č. 3: Supervize z pohledu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V kategorii č. 3 bylo zjištěno, jak komunikační partneři pohlízejí na supervize, dále bylo zjištěno, jak často supervize v daných organizacích probíhají a zda jsou pro komunikační partnery přínosné či nikoli. Odpovědi komunikačních partnerů se téměř shodují, někteří však mají na supervizi odlišný názor.

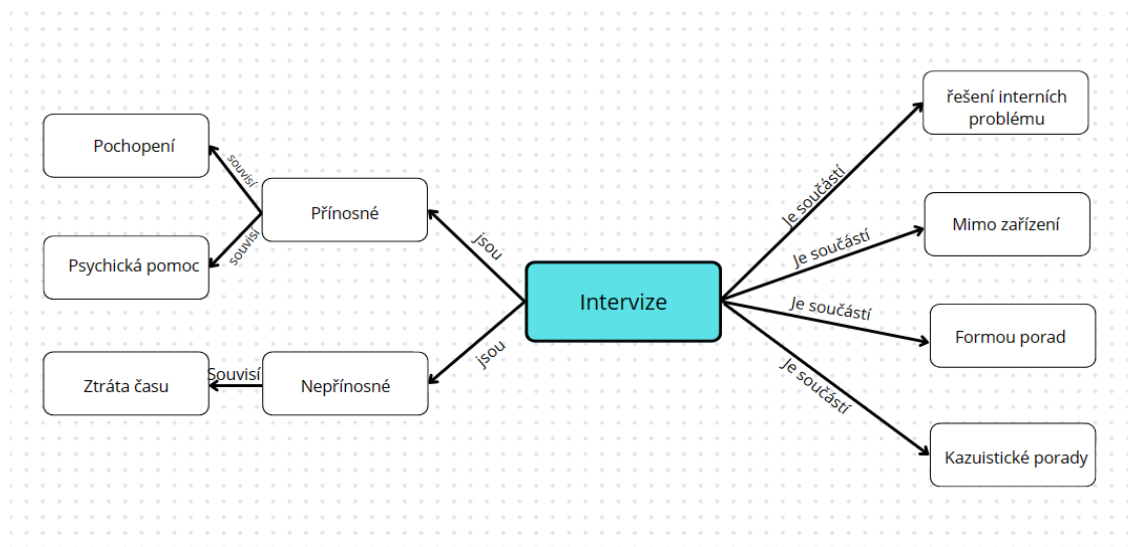
Všichni KP se v odpovědích shodovali na tom, že supervize u nich v organizaci probíhají jednou za 3 měsíce. Supervize probíhají ve všech organizacích, které se účastnily výzkumu. Například KP 2 uvádí: „Supervize máme, máme teda i třídní supervize a máme také individuální supervize, máme možnost, když bych potřebovala dojít za paní ředitelkou a ta mi individuální supervizi zařídí.“

Supervize jsou v organizacích povinné, kdy za ně zaměstnanci dostávají náhradní hodiny, které následně mají možnost si kdykoli dle své potřeby vybrat. Komunikační partneři uvádějí různé typy supervizí, které v organizacích fungují a jsou jimi například individuální supervize, týmové supervize, kazuistické supervize a třídní supervize.

KP 3 sděluje: „Supervize jsou u nás dokonce povinný, máme za to náhradní hodiny. Za mě jsou supervize dobrý, vždycky se nás tam sejde tak patnáct a probíráme a probíráme.“

V odpovědích se shodují KP 4, KP 7 a KP 8, kdy shodně uvádějí, že během supervizí se otevírají témata, která se týkají všech zaměstnanců a že supervize napomáhá k tomu, aby si byli všichni zaměstnanci blíže a měli otevřený vztah a komunikace mezi nimi tak fungovala bez problému. KP 8 uvádí: „Myslím si, že témata, která se otevírají, se aktivně dotýkají všech a ulevují třeba v některých tlacích mezi námi.“

#### Kategorie č. 4: Intervize z pohledu zaměstnanců



Obrázek č. 4: Intervize z pohledu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

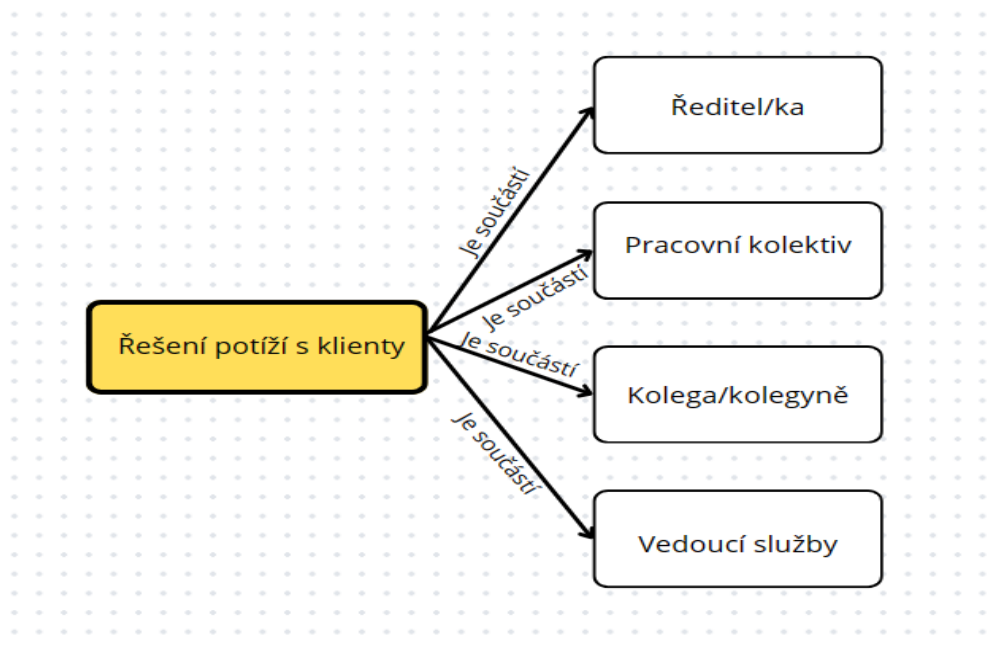
V kategorii č. 4 díky odpovědím bylo zjištěno, jakým způsobem KP vnímají intervize, v čem jsou přínosné či nepřínosné, jakou formou intervize probíhají a jak intenzivně intervize v organizacích probíhají. Některé odpovědi KP byly odlišné.

KP 9 a KP 10 se shodují v tom, že docházení na intervize není bohužel v jejich časových možnostech, a to z toho důvodu, že náplň práce v organizaci je velmi časově náročná. Dále shodně uvádějí, že patřičné problémy řeší ihned s vedoucími, tudíž nemají důvody na intervize docházet. KP 10 sděluje: „No na intervizi jsem byla asi 2x, a to jsem tu už nějakou dobu, když mám nějaký problém tak ho vyřeším s paní vedoucí, ale na intervize nedocházím, máme toho v práci tolik, že spíše dělám papíry a podobně a když mi zbude čas věnuji se jiné práci, není to tak, že by to u nás bylo povinné.“

Odpověď KP 2 se shoduje s odpovědí KP 4, kdy sdělují, že intervize probíhají za přítomnosti psycholožky, která k nim do organizace pravidelně dochází a řeší problémy přímo dané skupiny. Shodují se také v názoru, že jsou pro ně velmi přínosné a otevírají se v rámci intervize témata, která by se na supervizi neotevřela. Například KP 4 uvádí: „*Jsou pro mě velmi přínosné, je za mě lepší, že se tam řeší už ty věci, které bych třeba na supervizi neotevřela.*“

Odpověď KP 3 se liší od odpovědí ostatních KP. Jedná se zejména o necitění rozdílu mezi supervizí a intervizí, kdy KP sděluje, že intervize v organizaci probíhají formou porad. Sděluje: „*Nevnímám příliš velký rozdíl mezi supervizí a intervizí. Řekla bych, že máme intervize formou porad, kde probereme vše potřebné.*“

### Kategorie č. 5: Řešení potíží s klienty z pohledu zaměstnanců



Obrázek č. 5: Řešení potíží s klienty z pohledu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V **kategorii č. 5** bylo zjišťováno, jakým způsobem by zaměstnanci řešili případný problém se svými klienty.

KP 2 odpovídá na otázku stejně jako KP3 a společně se shodují v tom, že problém by primárně řešili se svými kolegy v týmech a následně by problém řešili se svým/svou nadřízenou. Například KP 2 sděluje: „*Já bych šla určitě v první řadě za mojí kolegyní,*

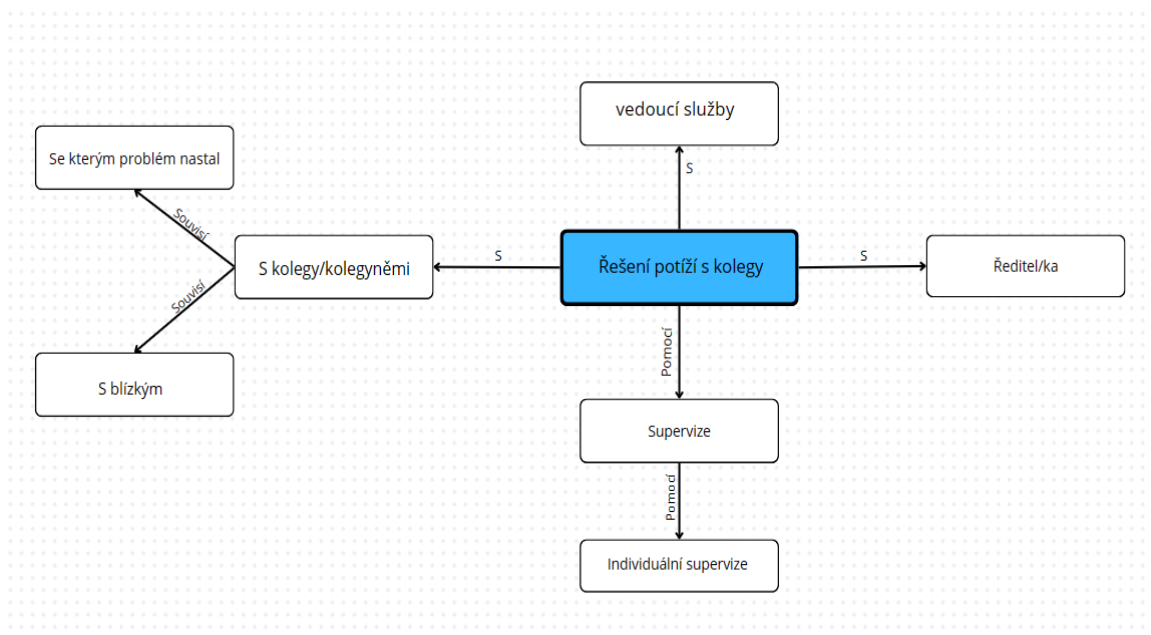


se kterou dělám ve skupině a následně kdybych si s tím nevěděla vůbec rady, šla bych za naší vedoucí.“

KP 4, KP 7, KP 8, KP 9 se shodují na tom, že v případě, že by měli problém s klienty by se v prvním případě obrátili na své kolegy, kdy by preferovali řešení ve větším kolektivu a následně by s problémem šli za vedoucí organizace. Například KP 4 sděluje: „No tak nejdříve bych se obrátila na kolegyně, se kterými to probereme, které taky samozřejmě může napadnout nějaké východisko a nějaká rada, a následně bych šla za paní ředitelkou.“

Odlíšnou odpověď od ostatních KP měl KP 6, který by šel s problémem ihned za vedoucí organizace, zejména proto, aby bylo řešení co nejrychlejší. Uvedl: „Už jsem se s tím několikrát potkala, za mě nejlepší řešení řešit takovou situaci hned s paní vedoucí, je tak řešení rychle na světě a může se jet dál.“

#### Kategorie č. 6: Řešení potíží s kolegy z pohledu zaměstnanců



Obrázek č. 6: Řešení potíží s kolegy z pohledu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V kategorii č. 6 bylo zjištěno, jak by komunikační partneři reagovali a s kým by řešili případný problém se svými kolegy.

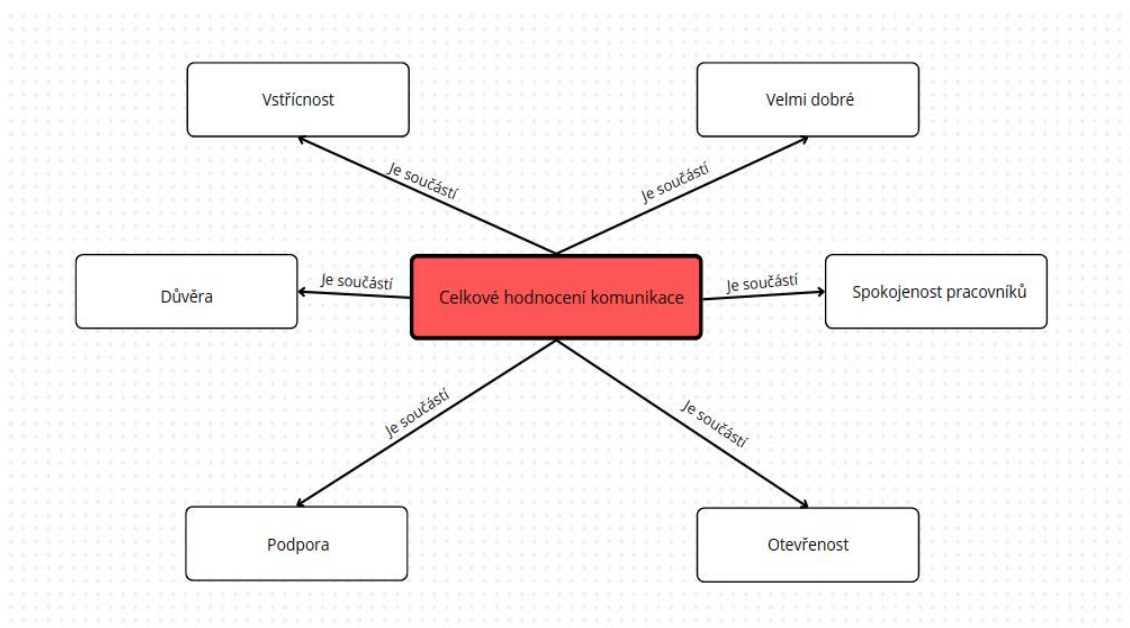
KP 2 uvedl, že s takovou situací se doposud nevyskytl, ale v případě, že by taková situace nastala, obrátil by se na pracovníci ve vedoucí pozici. Uvedl: „*No tak to bych musela teda za mojí vedoucí no, ale jako fakt se to ještě nestalo.*“

S odpovědí KP 6, KP 5 a KP 4 se shoduje KP 3 a shodně uvádějí postup řešení, který by volili. V první řadě by komunikační partneři řešili problém v kolektivu se svými kolegy, dále by se pokusili sjednat supervizi, na které by se problém řešil, pokud by ani takové řešení nepomohlo, pak by problém řešili s vedoucím pracovníkem či ředitelem. Například KP 4 sděluje: „*Určitě bych si to řekla se svými kolegy, ke kterým mám blízko, ale to není řešení že jo, pak bych se to snažila vyřešit v rámci supervize a kdyby ani to nepomohlo, šla bych za paní ředitelkou.*“

KP 7 a KP 9 se shodují na tom, že by si daný problém primárně vyřešili s kolegou, se kterým problém nastal. K tomu například KP 7 uvádí: „*Přijde mi, že v takové chvíli je nejlepším řešením obrátit se na toho konkrétního člověka, se kterým ten problém nastal.*“

KP 8 a KP 10 se shodují v tom, že by nejdříve počkali, jak by se situace vyvíjela a následně by hledali řešení. KP 8: „*Já v tuhle chvíli bych asi nic neřešila, tohle se prostě na pracovišti děje a myslím si, že čas všechno vyřeší za nás.*“

### **Kategorie č. 7: Hodnocení nastavení komunikace v organizaci z pohledu zaměstnanců**



## **Obrázek č. 7: Hodnocení nastavení komunikace v organizaci z pohledu zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V **kategorii č. 7** je z jednotlivých odpovědí patrné, že většina pracovníků v organizacích jsou s nastavením komunikace spokojeni.

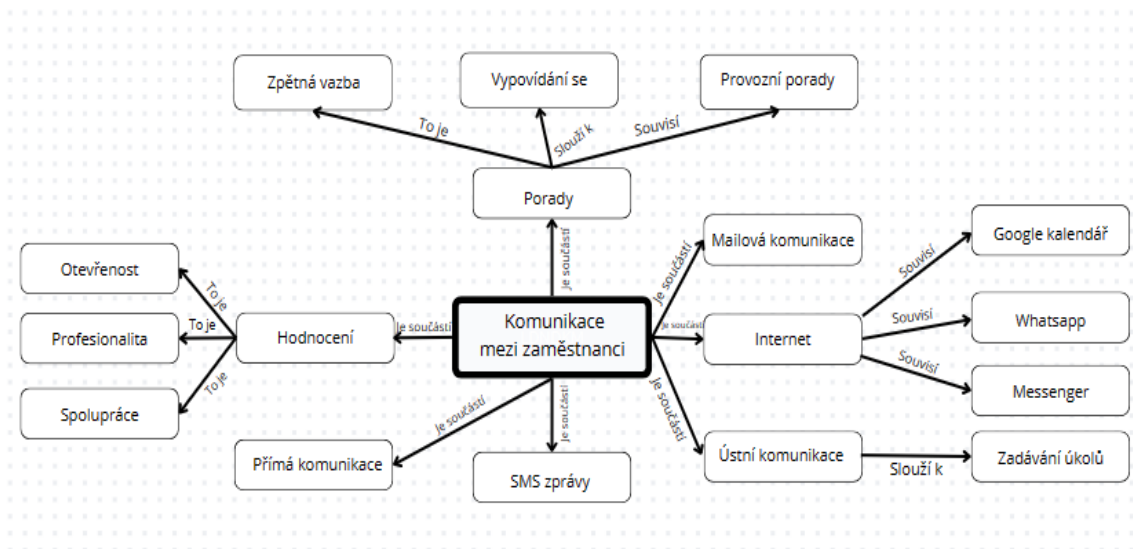
KP 2, KP 4, KP 6 a KP 7 si ve svých odpovědích velmi chválí nastavenou komunikaci v organizaci, dále si chválí pracovní kolektiv, který velmi napomáhá ke kvalitně odvedené práci. Například KP 6 uvádí: *„Já jsem spokojená, je tady celkově strašně super kolektiv, všichni spolu vycházíme, já jsem tady jako fakt strašně spokojená, takže jako to nás tady strašně drží.“*

Podle KP 3 má velkou zásluhu na dobré komunikaci právě ředitelka organizace, která se dle jeho odpovědi velmi snaží aktivně řešit problematrické situace a dále je otevřena všem pracovníkům, kteří přijdou s dotazem něco konkrétního řešit. Uvádí: *„Já bych se v tuto chvíli chtěla poklonit naší paní ředitelce, která tady doopravdy vládne pevnou rukou, nevyhýbá se žádným problematrickým věcem, ale zároveň si myslím, že jako je laskavá a že se velmi snaží o tu dobrou úroveň komunikace.“*

KP 3 se shoduje s KP 9 a KP 10 v tom, že by v rámci komunikace chtěli zlepšit zejména intenzivnější předávání informací mezi zaměstnanci a vedením, aby nedocházelo k různým nesrovnalostem. Například KP 9 sděluje: *„vždy je samozřejmě co vylepšovat, a co bychom popřípadě chtěli změnit, no myslím si, že jsou to ty provozní věci, aby to více šlapalo, aby to bylo prostupnější, aby to bylo průhlednější, to bych chtěla změnit no, aby ty provozní věci byly lepší.“*

KP 8 by si přál v rámci komunikace změnit především to, aby se v organizaci mluvilo i o dobrých věcech a neřešily se jen problémy. Sděluje: *„situacích „Co se týče té změny, jak jste se ptala, přece jenom bych něco změnila, a to hlavně to, aby se tady třeba nemluvilo jen o problémech, ale i o radostných událostech, protože komunikace je tady spojená hlavně s řešením problémů, ale zapomínáme tady na sdělenou radost, takže za mě asi takto, jinak jsem spokojená.“*

## Kategorie č. 1: Popis komunikace mezi jednotlivými pracovníky z pohledu ředitele/vedoucí



Obrázek č. 8: Hodnocení nastavení komunikace v organizaci z pohledu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

Cílem **kategorie č. 1** bylo v rozhovoru zjistit, jakým způsobem funguje komunikace v dané organizaci mezi pracovníky z pohledu vedení organizace. Z odpovědí komunikačních partnerů je zřejmé, že pohled na komunikaci v organizaci mají vedoucí/ředitelé téměř stejný. Pro vedoucí pracovníky je klíčové, aby zaměstnanci mezi sebou komunikovali téměř o všem.

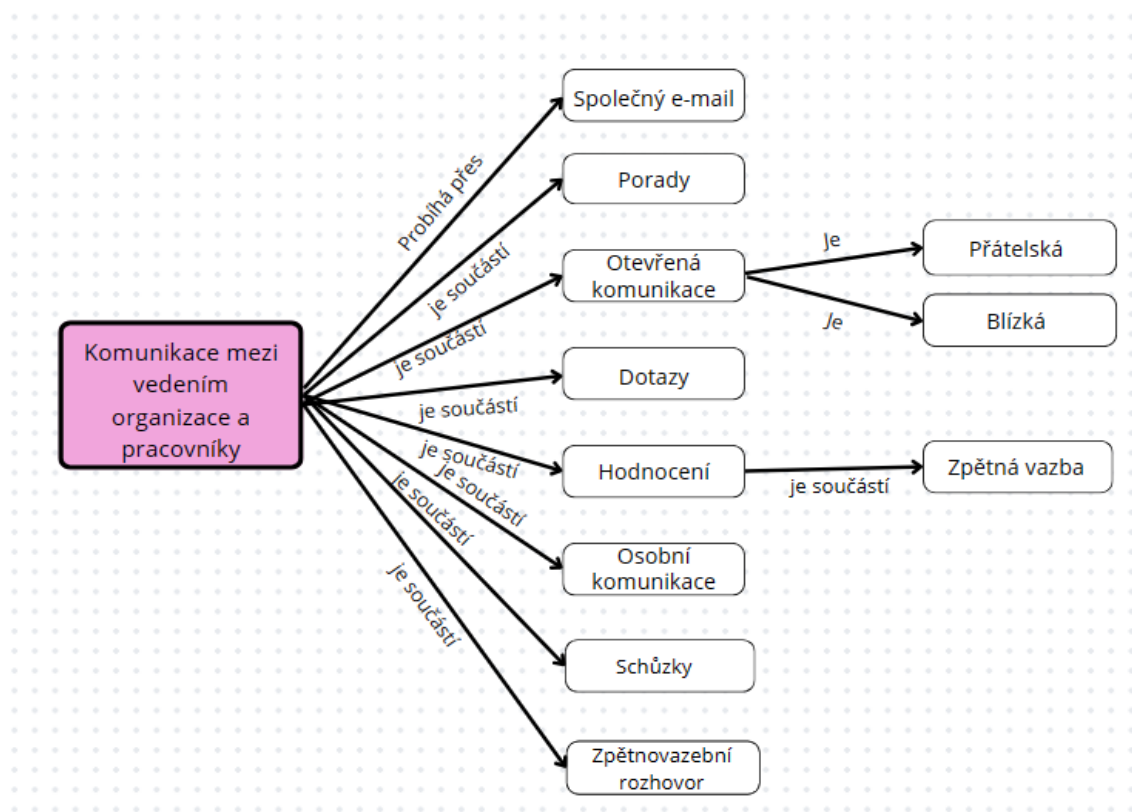
KP 5 a KP 2 shodně uvádějí, že komunikace funguje běžně a probíhají v organizaci pravidelné porady. Nejprve mají pravidelně provozní porady, kde se sejdou všichni pracovníci organizace, poté následuje porada, kterou si vede konkrétní tým sám, a v rámci té porady si konkrétní tým předává důležité informace, které se udály za poslední týden, společně se domlouvají na dalších případných řešení a určují si plán na následující týden. Například KP5 sděluje: „Pravidelně máme každou středu provozní poradu, následuje porada jenom týmu, takže pracovníci jenom mezi sebou bez přítomnosti vedení.“

KP 1 se v odpovědi shoduje s KP 5 a KP 1 a dále uvádí, že komunikace mezi pracovníky probíhá běžně neformální cestou, kdy si pracovníci sdělují potřebné informace.

Uvádí: „Komunikace jako buď přímou o čemkoli nebo prostřednictvím porad, jinak pak prostě ta komunikace probíhá normálně běžně.“

KP 8 se v odpovědi shoduje s KP 5 v tom, že pracovníci se mezi sebou domlouvají prostřednictvím sociálních sítí, přes které si sdílí důležité informace. V dnešní době internetu je to pro zaměstnance nejnázší forma předávání informací. Například KP 8 sděluje: „Jinak když se mezi sebou domlouvají kdo, kdy, kam jede, jakým autem, tak to je většinou přes Google kalendář, nebo přes Google jako takový, na Cloudu máme uložené všechny data, takže společně komunikují i přes telefony, smsky, whatsapp, messenger.“

## Kategorie č. 2: Popis komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky z pohledu ředitele/vedoucí



Obrázek č. 9: Popis komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky z pohledu ředitele/vedoucí

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V **kategorii č. 2** bylo z rozhovorů s řediteli a vedoucími zjištěno, jakým způsobem funguje komunikace v dané organizaci mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky z pohledu vedoucími pracovníků.

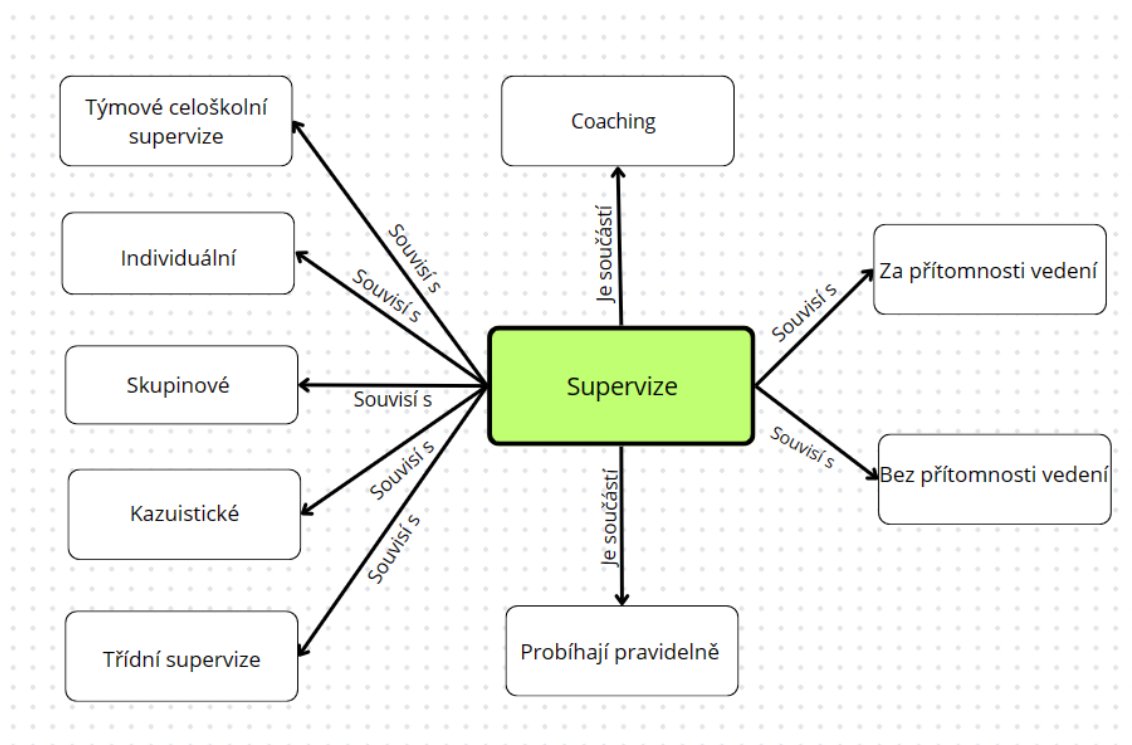
KP 5 k tomuto uvádí, že komunikace v organizaci, ve které pracuje je stavěná na hodnotách, kdy je pro ně velmi důležitá otevřenost, spolupráce a profesionalita *„Myslím si, že od začátku to stavíme na hodnotách, kterými jsou otevřenost, spolupráce a profesionalita a zdůrazňuje se tady u nás absolutně otevřená komunikace.“*

KP 8 se s KP 5 a KP 1 shoduje v tom, že komunikace v organizacích funguje dobře a dále se shodují na tom, že v rámci kvalitní komunikace je důležité, aby vedoucí pracovník, ale i zaměstnanci dbali na pravidla, která jsou v organizaci nastavena. Uvádí: *„Myslím si, že komunikace funguje dobře, ale pohlížím na to z pohledu toho, že já bych měla být ten strůjce té kvalitní komunikace.“*

KP 5 a KP 8 shodně sdělují, že v organizaci mají možnost zpětné vazby, v čemž vidí velkou důležitost. Zpětná vazba probíhá minimálně 1x ročně. Dle KP zpětná vazba napomáhá k vylepšení komunikace. Například KP 5 sděluje: *„Potom teda máme minimálně jednou za rok, ale snažíme se i častěji dávat si zpětnou vazbu, sedneme si a společně hodnotíme tu spolupráci mezi námi.“*

KP 1 se v odpovědi shoduje s KP 8, kdy shodně sdělují, že pro vedoucí pracovníky je v organizaci zásadní, aby se v pracovník kolektivu pracovníci nepomlouvali a byli k sobě maximálně otevření. Je důležité, aby ředitel či vedoucí pracovník se neustále tázali pracovníků, zda od nich něco nepotřebují, a byli jim na blízku v případě jakéhokoli problému. Například KP 1 uvádí: *„jako ředitelka si stojím za tím, abychom se tu navzájem nepomlouvaly a mluvily otevřeně. Když je třeba něco řešit a jsem našťvaná, řeknu, že jsem našťvaná, když potřebuji říct sprosté slovo, tak já ho řeknu, ale také všem řeknu, proč. Holek se ptám pravidelně, jak se mají, jak jim jde práce, zda není nějaký problém, který potřebují řešit, už jsou na to ode mě zvyklý.“*

### Kategorie č. 3: Supervize z pohledu ředitele/vedoucího



Obrázek č. 10: Supervize z pohledu ředitele/vedoucího

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V kategorii č. 3 se bylo komunikačních partnerů dotazováno, zda mají v organizaci zřízené supervize, popřípadě jak často, zda jsou supervize z jejich pohledu pro zaměstnance přínosné a zda napomáhají ke zlepšení komunikace.

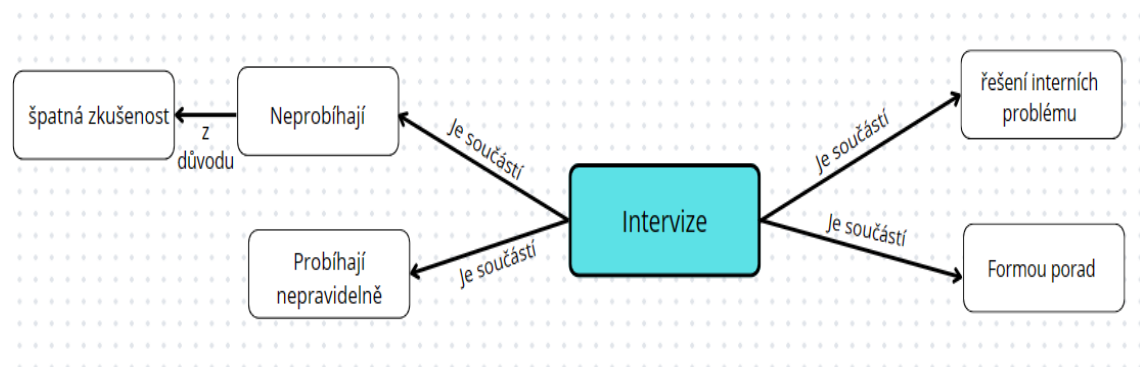
KP 1 k supervizi sděluje, že supervize mají natavené v organizacích pravidelně, pracovníci si přihlášení na supervizi zajišťují sami a ředitelka ani vedoucí pracovníci na supervize se zaměstnanci nedocházejí. Sděluje: „Supervizi máme pravidelně, vychází to jednou za 2-3 měsíce. Pracovníci už se tam přihlašují sami, já jako ředitelka se nezúčastňuji, je to prostě jen pro ty konkrétní týmy nebo třídy.“

KP 8 k supervizi sděluje, že v současnosti nemají supervize, ale coaching, který vyměnili právě za supervize, kdy si to takto zaměstnanci přáli. Uvádí: „Supervizi jsme teď momentálně vyměnili za coaching, ale běží to a je to na žádost zaměstnanců, protože chtěli změnu supervizora, takže my jsme se dohodli s člověkem, který dělá coaching a je to prakticky v tom duchu nebo dle požadavků pracovníků.“

Z odpovědi KP 5 bylo zjištěno, že si v organizaci s pracovním týmem navzájem nic netají, tudíž na supervize dochází, protože jsou takto se zaměstnanci domluveni. K tomuto uvádí: „*Já osobně na supervize docházím, holek jsem se na to ptala, souhlasily s tím, my před sebou tady nic neskrýváme.*“

KP 8, KP 5 a KP 1 se v odpovědích shodují na tom, že supervize určitě pomáhají ve zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. Mají od svých podřízených zpětnou vazbu, kdy supervize kladně hodnotí. Například KP 8 sděluje: „*Myslím si, že supervize pomáhá, záleží na té zakázce toho týmu, a myslím si, že zrovna to, aby mezi nimi fungovala komunikace je jeden z nejčastějších problémů, který tam oni řeší.*“

#### Kategorie č. 4: Interview z pohledu vedení organizace



**Obrázek č. 11: Interview z pohledu vedení organizace**

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V **kategorii č. 4** bylo od vedoucích pracovníků zjišťováno, zda v organizacích probíhají interview, a jak na ně vedoucí pracovníci nahlíží.

Například KP 5 k tomuto sděluje, že interview v organizaci probíhají prostřednictvím porad, kdy se sejdou zaměstnanci a debatují o daném problému. Sděluje: „*Jo tak jako máme je formou porad*“.

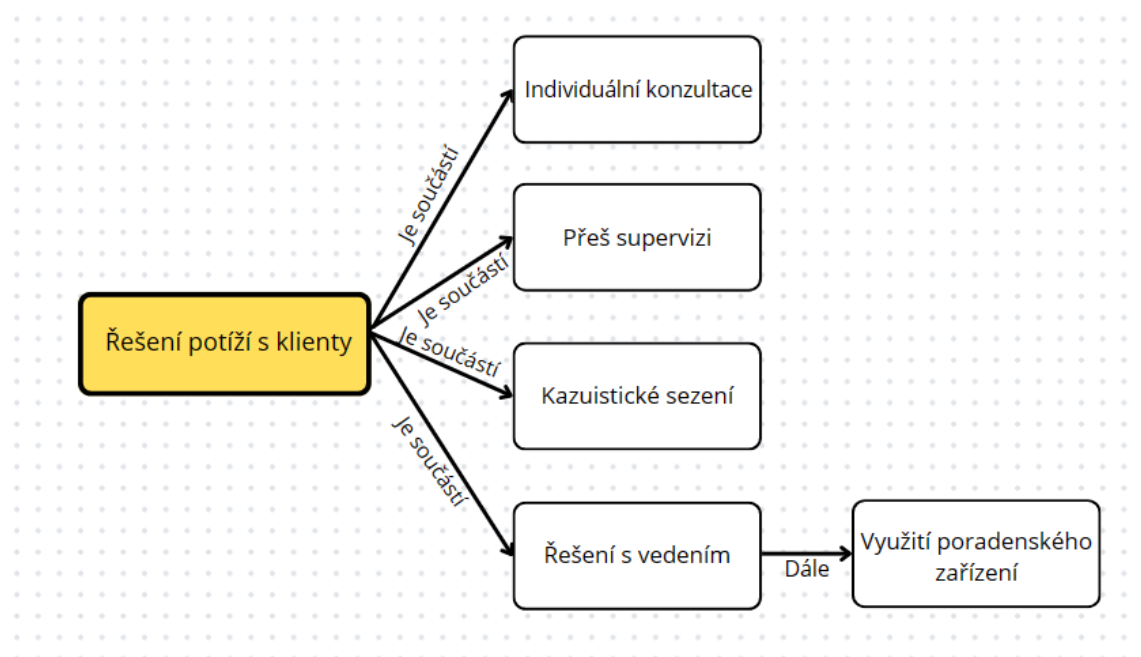
V jedné z organizací KP 1 uvedl, že interview již u nich neprobíhají, a to zejména proto, že docházelo k vzájemnému hodnocení pracovníků mezi sebou, načež byly interview z těchto důvodů zrušeny. Uvádí: „*Neděláme je, neosvědčilo se nám to. Bylo to potom tak, že všichni radili tomu druhému, jako mám s tím postě špatnou zkušenost v tom, že když člověk na té poradě řekl, že má nějaký problém, tak se vlastně necítil dobře v tom, jak mu všichni začali radit, jak to má dělat.*“



Z odpovědi KP 8 je patrné, že intervize v organizaci probíhají nepravidelně, a to pouze tehdy, kdy si pracovní tým vybere téma, které potřebuje řešit. Intervizí se zúčastňuje každý, kdo je k tomu danému problému přizván. Intervize v organizaci probíhají za přítomnosti zkušeného psychologa, který působí v téže organizaci. Sděljuje: „*Je to za účasti našeho kolegy psychologa, což je člověk z týmu, ale většinou opečovává ty jiné týmy, než ve kterém je on.*“

KP 8 a KP 5 se shodují n tom, že intervize pomáhají v komunikaci mezi zaměstnanci, ale v rámci řešení problémů je vždy lepší, když se problém řeší za přítomnosti neustranné osoby. Například KP 8 sděljuje: „*Myslím si, že intervize pomáhají ve zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, ale pokud je někde větší, závažnější problém, tak si myslím, že je lepší, když je to člověk, který je mimo zařízení, člověk nezávislý.*“

### Kategorie č. 5: Řešení potíží s klienty z pohledu vedoucích pracovníků



### Obrázek č. 12: Řešení potíží s klienty z pohledu vedoucích pracovníků

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

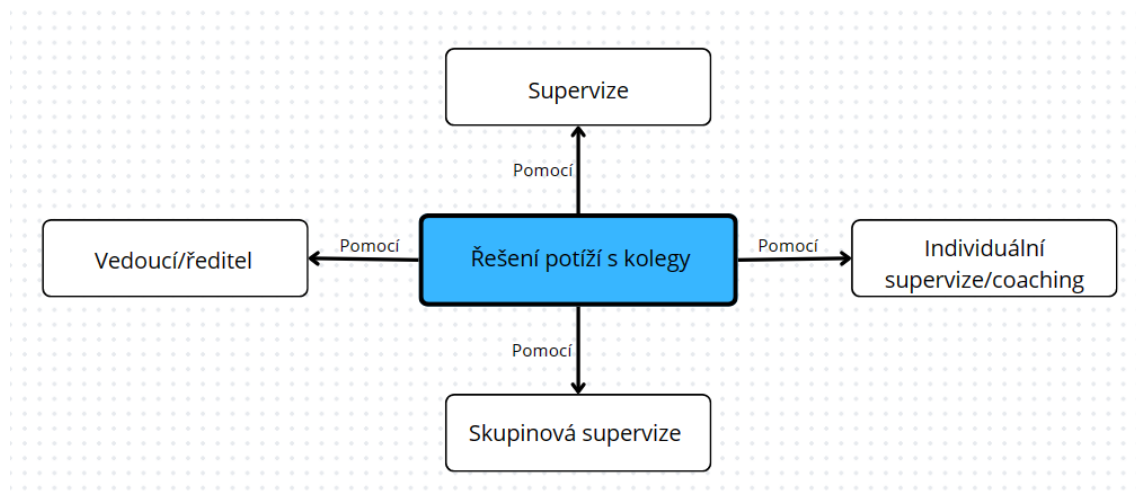
V kategorii č. 5 bylo zjišťováno, zda se jednotliví zaměstnanci obracejí na vedoucí pracovníky v případě, že mají problém s klienty. Odpovědi komunikačních partnerů se lišili, shodli se však v jediném, že v určité fázi řešení problému, situaci zaměstnanci určitě řeší s vedoucím pracovníkem.

Dle KP 5 a KP 8, kdyby takový problém nastal, řeší se to nejprve mezi zaměstnanci v týmu, ve chvíli, kdy by se společné řešení nenašlo, je vhodné zřídit supervizi, za účasti zkušeného supervizora, se kterým by se hledalo nejlepší možné řešení. Například KP 5 Sděluje: „Když by měli problém s klienty, nebo i já jako ředitelka, určitě si to řekneme mezi sebou a budeme se snažit přijít na nějaké řešení, když by to potom bylo náročnější, potom pan supervizor by jim pomohl.“

KP 1 k této otázce sděluje, že pracovníci jdou s řešením problému nejdříve za vedením, následně se společně domlouvají na následném řešení „no tak zaměstnanci jdou nejdříve za mnou, s tím, že se něco děje, a my se potom domluvíme, co bude dál. Pak následuje, že se to nějak komunikuje s rodiči a následně se obracíme na nějaké poradenské zařízení. Takže vždycky ten postup je tak, že nejdříve jsou za mnou, jako za ředitelkou, potom jsou na řadě rodiče a potom nějaké poradenství, protože to objednávám já.“

KP 5, KP 8 a KP 1 shodně uvádějí, že v případě, kdy nastane vážnější problém se případ řeší na supervizi. Shodně také uvádějí, že pracovníci se v takovém případě obrací na vedení. Například KP 8 k tomuto uvádí: „Oni s tím za námi přijdou, záleží ale, jak moc závažný problém to je.“

### Kategorie č. 6: Řešení potíží s kolegy z pohledu vedoucích pracovníků



Obrázek č. 13: Řešení potíží s kolegy z pohledu vedoucích pracovníků

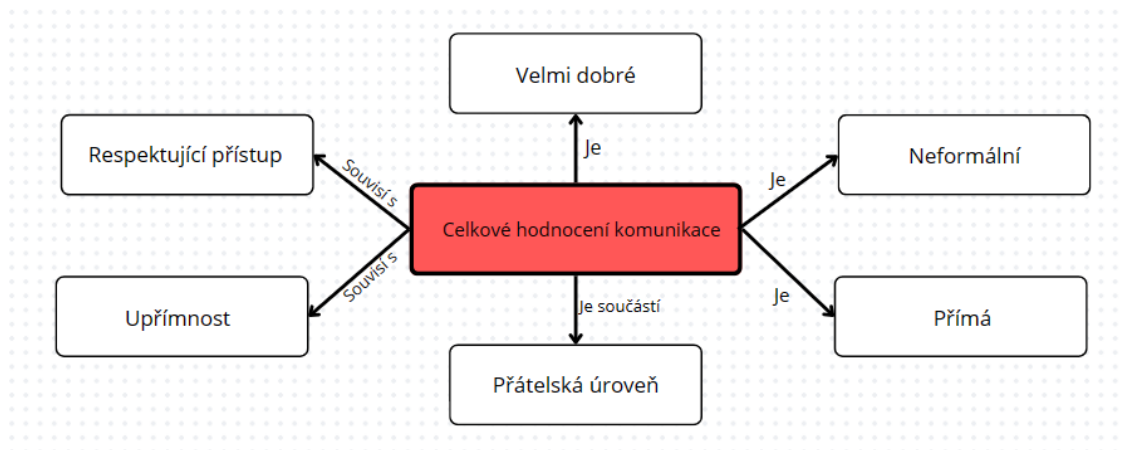
Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V kategorii č. 6 se bylo vedoucích pracovníků dotazováno, jakým způsobem jednotliví pracovníci řeší potíže s kolegy.

Na základě odpovědí KP 5 a KP 8, které se téměř shodovali je jedním z nejlepších řešení v takovém případě uspořádat supervizi, na které by se problém řešil za přítomnosti supervizora. Například KP 8 uvádí: „*V případě, že bych já, jako ředitelka, nebo moji zaměstnanci měli problém s kolegy, šlo by se hned na supervizi, nic jiného mě nenapadá.*“

KP 1 k této otázce sděluje, že v momentě, kdy by měli zaměstnanci problém v kolektivu, přijdou za ředitelkou či vedoucí pracovníci, dále je možnost takové věci, v případě, kdy je to dlouhodobé řešit v rámci zpětnovazebního pohovoru, o kterém bylo hovořeno výše. KP 1 sděluje: „*Jo tak jako přijdou hned za mnou, ale když to není nic akutního a je to tak jako dlouhodobé, tak se to řeší v tom květnu při té zpětné vazbě.*“

**Kategorie č. 7:** Hodnocení nastavení komunikace v organizaci z pohledu vedení organizace



**Obrázek č. 14:** Hodnocení nastavení komunikace v organizaci z pohledu vedení organizace

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v programu Canva

V **kategorii č. 7** komunikační partneři hodnotili nastavení komunikace v jejich organizaci, dále zmiňovali, co by chtěli, popřípadě změnit.

KP 1, KP 5 a KP 8 shodně uvádějí, že nastavení komunikace vnímají velmi dobře. Komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci je otevřená, upřímná a všichni se snaží si vycházet vstříc. Například KP 1 sděluje: „*To nastavení hodnotím jako dobře, jako vyhovuje to, myslím si, že ta komunikace je jako neformální, přímá, a to se mi líbí, komunikace tady je taková pravdivá.*“

KP 1 v odpovědi zmiňuje fakt, který ho v rámci komunikace mezi pracovníky trápí. Je to zejména to, že zaměstnanci mezi sebou mají velmi přátelský vztah, což má dle jeho názoru dopady na to, že si zaměstnanci nedávají negativní zpětnou vazbu, a to zejména z důvodu udržení dobrých vztahů na pracovišti. Sděluje: *„Co trošku si řeším sama v sobě je to, že jsme tady jako hodně přátelské prostředí, a že si neumíme, nebo že si navzájem jako nedáváme negativní zpětnou vazbu jo, takže když se někomu něco nelíbí, tak ten dotyčný se jako bojí, nebo jako neumí to tomu druhému hezky přirozeně říci.“*

KP 8 k tomuto dodává, že přece jenom je věc, kterou by uvítal změnit v rámci komunikace v organizaci. Dle KP 8 je v organizaci spousta velmi nadaných pracovníků, kteří mají dobré nápady k tomu, co by organizaci prospělo, pomohlo, co by se mohlo nového zřídit a podobně. Mají však k vedoucím pracovníkům velký respekt, tudíž se s takovými nápady bojí za vedoucími pracovníky přijít a navrhnout nápad, který vymysleli. Sděluje: *„Je řada zaměstnanců, kteří mají třeba dobrý nápad na to, co by se mělo v práci změnit, nebo nějakou akci, kterou vymysleli udělat, zorganizovat, ale už nemají dost odvahy jít do toho, že vám to řeknou.“*

## 8 Diskuse

V diskusní části je vystihnout střet poměrů stran teoretických poznatků s výstupy výzkumu. Diplomová práce, která pojednává o nastavení komunikace v jednotlivých NNO shrnuje názory jak vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců na různých pozicích v NNO. Pro výzkumnou část byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie na základě metody dotazování a techniky polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumný soubor byl vybrán účelovým způsobem na základě libovolné volby. S komunikačními partnery probíhaly rozhovory formou osobního kontaktu ve vybraných organizacích, přičemž byly rozhovory nahrávány na Diktafon. Výzkumný soubor obsahuje 11 rozhovorů s komunikačními partnery, z toho 3 rozhovory proběhly s pracovníky ve vedoucích pozicích a 8 rozhovorů proběhlo s pracovníky v přímých službách. Výsledky výzkumu zobrazují 7 kategorií a paradigmatický model.

Diplomová práce má stanovené dva cíle, a to zjistit názor komunikačních partnerů na způsob a kvalitu komunikace mezi vedoucími pracovníky NNO a jednotlivými pracovníky NNO a zjistit, zda a jak supervize v NNO napomáhají v komunikaci mezi pracovníky. V návaznosti na stanovené cíle jsou vytvořeny 3 výzkumné otázky. V rámci diplomové práce se je dotazováno, jakým způsobem funguje komunikace mezi zaměstnanci? Jakým způsobem funguje komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci Vaší organizace? Jak supervize pomáhají v nastavení komunikace mezi pracovníky?

Následujícím krokem bude vysvětlení výsledků diplomové práce, které jsou uvedené výše. Pro přehlednost jsou výsledky prezentovány v paradigmatických modelech, nyní budou výsledky podrobně vysvětleny a porovnány s literaturou pro zjištění, zda jsou výsledky v souladu s jinými autory, kteří se zabývají shodnou problematikou.

Výzkum diplomové práce obsahuje tři výzkumné otázky, které jsou výše uvedené.

### **Výzkumná otázka č. 1: Jakým způsobem funguje komunikace mezi zaměstnanci?**

Záměrem výzkumné otázky č. 1 bylo zjistit, jak mají v organizaci nastavenou komunikaci mezi zaměstnanci, jak kvalitně a jakým způsobem probíhá. Dotazováno se bylo vedoucích pracovníků a jednotlivých pracovníků NNO, kteří sdělovali na komunikaci mezi zaměstnanci své názory. Ke komunikaci Lencion (2008) sděluje, že neefektivní komunikace může negativně ovlivnit výkon pracovního týmu. Dále autor zdůrazňuje

důležitost otevřeného a důvěrného prostředí pro komunikaci, kde členové týmu jsou schopni sdílet své myšlenky, obavy, názory bez strachu z odsudků nebo odvet. S autorem se shodují názory komunikačních partnerů, kdy shodně uvádějí, že komunikace mezi nimi je velmi otevřená a důvěrná. Ludwig (2013) tvrdí, že základem úspěšného týmu je efektivní komunikace. Autor dále poukazuje na důležitost jasného a strukturovaného sdělování informací mezi členy týmu, což snižuje možnost nedorozumění a zlepšuje spolupráci. Dle Holé (2011) je k fungování a plnění hlavního cíle potřeba, aby informace proudily z obou stran, a to jak z okolí dovnitř organizace, tak z organizace do okolí. S tímto výrokem se shodují odpovědi vedoucích pracovníků, kdy sdělují, že je velmi důležité, aby informace byly jasné a srozumitelné a proudily skrze celé organizace. S názory autorů se komunikační partneři ve svých odpovědích téměř shodují, a to jak ze strany pracovníků, tak i vedoucích pracovníků. Mají totožný názor ohledně důležitosti důvěry a otevřenosti. Například KP 1 uvedl: *„Myslím si, že ta komunikace je jako neformální, přímá, a to se mi líbí, komunikace tady je taková pravdivá.“* Jedním z nejdůležitějších nástrojů interní komunikace jsou informační porady, kde vedoucí pracovník předává důležité správy svým podřízeným a pracovníci tak mají prostor i pro případné dotazy (Bedrnová a kol., 2012). Dle autorky je při pracovní poradě možnost řešit problémy, a každý zúčastněný má tak možnost se vyjádřit k projednávaným záležitostem. Komunikační partneři ve svých odpovědích shodně uvádějí, že porady jsou ke správnému chodu organizace důležité. Dále shodně uvádějí, že porady mají v organizacích nastavené pravidelně. K tomuto například KP 3: *„Máme jednou za 14 dní pedagogickou poradu, kde řešíme provozní věci.“*

## **Výzkumná otázka č. 2: Jakým způsobem funguje komunikace mezi vedoucími pracovníci vaší organizace a jednotlivými zaměstnanci?**

K tomu se vyjadřuje Armstrong (2015), který sděluje, že mezi hlavní důvody důležitosti komunikace se zaměstnanci patří zejména informování zaměstnanců ohledně změn v organizaci týkajících se pracovních podmínek, personálních procesů, pracovník postupů či technologií. Například KP 9 sdělil: *„A co bychom popřípadě chtěli změnit, no myslím si, že jsou to ty provozní věci, aby to více šlapalo, aby to bylo prostupnější, aby to bylo průhlednější, to bych chtěla změnit no, aby ty provozní věci byly lepší.“*

S autorem se shodují odpovědi vedoucích pracovníků, kteří ve svých odpovědích uvádějí, že pracovníci dostávají informace průběžně formou porad. Na tomto se shodují

i odpovědi pracovníků, kteří shodně uvádějí, že formou porad dostávají potřebné informace. Dle Armostronga (2015) je velmi důležité, aby zaměstnanci měli možnost zpětné vazby. S tímto názorem se shodují vedoucí pracovníci, kdy sdělují, že zaměstnanci mají v průběhu roku, však minimálně jednou ročně možnost zpětné vazby pomocí zpětnovazebního dotazníku, kde mohou sdělit vedení věci, které je tíží. KP 5 sděluje: „*Potom teda máme minimálně jednou za rok, ale snažíme se i častěji dávat si zpětnou vazbu, sedneme si a společně hodnotíme tu spolupráci mezi námi.*“

Autor dále sděluje, důležitost vytvoření důvěry mezi vedoucím a zaměstnancem. S tímto se shodují odpovědi pracovníků, kteří uvádějí, že v případě jakýchkoli potíží se obrací na vedoucí pracovníky. Cimbálníková (2009) zmiňuje, že k úspěšnému vedení lidí je nezbytně nutná znalost pracovního chování, struktury motivace a pracovních postojů. Dále uvádí, že je velmi důležité, aby pracovníci na vedoucích pozicích podávali jasné a zřetelné informace, snadno pochopitelné, ale také dávali jasné rozkazy a úkoly, které je potřeba splnit.

### **Výzkumná otázka č. 3: Jak supervize pomáhají v nastavení komunikace mezi pracovníky?**

Snahou ve výzkumné otázce č. 3 bylo zjistit, jakým způsobem probíhají v organizacích supervize, zda probíhají pravidelně a zda pomáhají v komunikaci mezi jednotlivými pracovníky. K supervizi Kopřiva (2006) uvádí, supervizor se sociálními pracovníky rozebírá problémy s klienty, které se odehrávají v každodenní praxi, a vyjadřuje tak plné pochopení pro jejich pocity. Supervizor dle Kopřivy (2006) dále se sociálními pracovníky v rámci supervize řeší problémy ve vztahu ke spolupracovníkům a k organizaci. S tímto se neshodují některé odpovědi pracovníků, kteří uvádějí, že v případě problému s klienty nebo kolegy se pracovníci obražejí na vedoucí pracovníky nebo na své kolegy. S autorem se ale však shodují odpovědi vedoucích pracovníků, kteří shodně uvedli, že v případě vážnějších problémů, ke kterým dojde mezi pracovníky a klienty, či mezi kolegy navzájem se vedoucí pracovníci obražejí na supervizora, se kterým se daný problém v organizaci řešen. Havrdová (2008) k supervizi uvádí „*Obecným účelem supervize jako profesionální aktivity je zlepšení či udržení kvality služby. Takového účelu lze ovšem dosahovat různými cestami dle situace, do níž je supervize zasazena.*“ (Havrdová, 2008, s. 48). Hawkins a Shohet (2016) sdělují, že pracovníci se v rámci svého zaměstnání setkávají s náročnými, často velmi vyčerpávajícími tématy. Proto je dle autorů cílem

supervize a jejího podpůrného aspektu řešit jednotlivé situace, čímž by se mělo předejít syndromu vyhoření. Autoři dále uvádí, že k tomu, aby byl supervizor schopen zachytit příznaky syndromu vyhoření, jeho cílem je tak pracovat i s emočním nastavením jednotlivců, zjišťovat jejich názory a způsoby zvládání stresu plynoucí ze situací. Dle autorů je velmi důležitou součástí supervize diskutovat s pracovníky o vztazích a komunikaci mezi nimi. S názory autorů se komunikační autoři shodují. Pracovníci ve svých odpovědích sdělili, že supervize jsou v organizacích nastavené pravidelně formou týmové supervize, kdy mají možnost i supervize individuální v případě potřeby. Například KP 2 uvedl: „*Supervize máme, máme teda i třídní supervize a máme také individuální supervize, máme možnost, když bych potřebovala dojít za paní ředitelkou a ta mi individuální supervizi zařídí.*“ Dále pracovníci shodně uvedli, že supervize je pro ně velmi přínosná, napomáhá při komunikaci v kolektivech, i při komunikaci s klienty. Vedoucí pracovníci shodně uvedli, že supervize jednoznačně pomáhá ke správnému chodu organizace a ke zlepšení komunikace mezi pracovníky. Například KP 8 k tomuto sdělil: „*Myslím si, že supervize pomáhá, záleží na té zakázce toho týmu, a myslím si, že zrovna to, aby mezi nimi fungovala komunikace je jeden z nejčastějších problémů, který tam oni řeší.*“



## 9 Závěr

Mou snahou v diplomové práci má být naplnit příslušné výzkumné otázky, a naplatit tak oba stanovené cíle. Diplomová práce pojednává o tématu a nastavení komunikace v jednotlivých organizacích. Nabízí individuální názory a pohledy vedoucích pracovníků a jednotlivých zaměstnanců organizací na důležitost nastavení kvalitní komunikace dále také na kvalitu a průběhy supervizí a jejich přínosy. Diplomová práce poukazuje na případné touhy vedoucích pracovníků a zaměstnanců na změnu či vylepšení způsobu komunikace. Pro naplnění stanovených cílů byla použita kvalitativní výzkumná strategie, kdy pomocí rozhovorů byla sbírána data od třech vedoucích pracovníků a osmi zaměstnanců organizací. Jsem si vědoma rizik, která souvisí se zvolenou metodou. Výsledky výzkumné části diplomové práce mohou být ovlivněny neinformovaností a neochotou spolupráce pracovníků jednotlivých organizací.

Na výzkumu se podíleli jak vedoucí pracovníci organizací, tak i jednotlivý zaměstnanci. Vedoucí pracovníci se shodovali na faktu, že komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující chod organizace. Potvrdili, že komunikace v jednotlivých organizacích funguje dobře, vedoucí pracovníci mají snahu být otevření jakýmkoli potřebám zaměstnanců. K supervizi se vedoucí pracovníci vyjadřovali kladně. Shodně uváděli, že supervize je pro zaměstnance, ale i pro vedoucí pracovníky důležitá. Pomáhá tak organizaci udržovat její chod a správné nastavení. Supervize pomáhají vedoucím pracovníkům v komunikaci se zaměstnanci a naopak, pomáhají však i zaměstnancům ke komunikaci v pracovních týmech.

Jednotlivý zaměstnanci se shodovali s názory vedoucích pracovníků. Jejich odpovědi potvrzovaly důležitost komunikačních schopností, otevřenosti a důvěry všech zaměstnanců organizací. K supervizi se zaměstnanci vyjadřovali kladně, jsou velmi vděční za možnosti účasti na supervizních setkání.

Z výzkumu diplomové práce vyplynulo, že záměrně vybrané organizace, které se účastnily výzkumu mají komunikaci nastavenou velmi dobře, v organizacích komunikace funguje na dobré úrovni. Dále vyplynulo, že supervize probíhají v organizacích pravidelně za přítomnosti zkušených supervizorů a pomáhají tak ke zlepšování komunikace a správným postojům zaměstnanců a vedoucích pracovníků k výkonu práce.

Ráda bych přiložila na závěr této práce vlastní názor. Z vlastní praxe si myslím, že komunikace je nedílnou součástí každé organizace a každého pracovního kolektivu. Ze svého zaměstnání, ve kterém jsem získala svou první zkušenost s pracovním týmem mohu říci, že by práce, bez kvalitního vedoucího pracovníka a kvalitní komunikace mezi námi nebyla zdaleka tak kvalitní, jako tomu je v současnosti.

## 10 Seznam použitých zdrojů

- 1) ADAIR, J.E., 2004. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 176 s. ISBN 80-86851-10-9.
- 2) ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Třinácté. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) BEDNÁŘOVÁ, Z.Z., PELECH, L., 2004. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk. ISBN 80-7239-148-8.
- 4) BEDRNOVÁ, E., a kol. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 5) BĚLOHLÁVEK, F., 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- 6) BOUCNÍK, P. et al., 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum. ISBN 978-80-904803-1-5.
- 7) BYTEŠNÍKOVÁ, I., 2012. *Komunikace dětí předškolního věku*. Praha: Grada. ISBN 8024730081.
- 8) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. Druhé. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 9) CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2009. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2281-7.
- 10) COREY, D., 2016. *Effective HR communication: a framework for communicating HR programmes with IMPACT*. London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-7616-8.
- 11) CORNIC, A., 2013. *La communication au sein de l'entreprise* [online]. [cit. 2024-04-03]. Dostupné z: <http://www.marketvente.fr/conseils-carriere/lacommunication-au-sein-de-l-entreprise.cf>

- 12) ČECHOVÁ, M., 2012. *Čeština – řeč a jazyk*. Praha: SPN-pedagogické nakladatelství, 448 s. ISBN 978-80-7235-413-9.
- 13) DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 14) DOLEŽAL, J., et al., 2012. *Projektový management podle IPMA*. Druhé. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.
- 15) DONNELLY, J., 2007. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.
- 16) DRUCKER, P.F., 2004. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-066-X.
- 17) DYER, C., 2018. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London New York; New Delhi: Logan Page, 173 s. ISBN 978-07-4948-195-7.
- 18) Forbes Advisor, 2023. [online]. [cit. 2024-4-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/effective-communication-workplace/>
- 19) GIDDENS, A., 2013. *Sociologie*. Druhé. Praha: Argo, 1052 s. ISBN 978-80--257-0807-1.
- 20) HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M., 2008. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- 21) HAWKINS, P., SHOHET, R., 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál., 271 s., ISBN 80-7178-715-9.
- 22) HLOUŠKOVÁ, I., 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.
- 23) HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- 24) HOLÁ, J., 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025126363.

- 25) HOLÁ, J., 2012. *Internal communication in the small and medium sized enterprises. E+M Ekonomie a Management*. [online]. Liberec: [cit. 2023-10-28]. ISSN 1212-3609.
- 26) HOLÁTOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, M., 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-111-7.
- 27) HONZÁK, R., 2018. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Třetí. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7601-004-8.
- 28) Indeed, 2023. [online]. [cit. 2024-4-6]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organized-communication>
- 29) JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Druhé. Praha: Grada. ISBN 9788024746708.
- 30) JANOUŠEK, J., 2007. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada. ISBN 9788024715940.
- 31) JAROMÍR, V., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Druhé. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 32) KALINA, K., 2015. *Klinická adiktologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4331-8.
- 33) KLENKOVÁ, J., 2006. *Logopedie*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-1110-2.
- 34) KONEČNÁ, Z., 2009. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3891-0.
- 35) LENCIONI, P., 2008. *The Five Dysfunctions of Team*. John Wiley. ISBN 9780470823385.
- 36) LUDWIG, P., 2013. *Konec prokrastinace*. Třetí. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

- 37) MATOUŠEK, O., 2008. *Slovník sociální práce*. Druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-368-0.
- 38) MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Druhé. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
- 39) MOHELSKÁ, H., PITRA, Z., 2012. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.
- 40) Nexford Univesity, 2024. [online]. [cit. 2024-4-9]. Dostupné z: <https://www.nexford.edu/insights/importance-of-communication-in-an-organization>
- 41) PECHAČOVÁ, Z., NATOVOVÁ, L., 2015. *Komunikace pro ekonomy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-1740-6.
- 42) ROBBINS, S., COULTER, M., 2004. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.
- 43) SLAVÍK, M., a kol. 2012. *Vysokoškolská pedagogika-Pro odborné vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4054-6.
- 44) STRÍŽOVÁ, V., 2005. *Manažerská komunikace*. Druhé. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0923-7.
- 45) TSUI, Ming-sum., 2005. *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*. 1. Vyd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. 178 s. ISBN: 0-7619-1767-5.
- 46) TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.
- 47) URBAN, L., a kol., 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3563-4.
- 48) VALENTA, M., MÜLLER, O.M., 2009. *Psychopedie*. 4. Praha: Parta, 386 s. ISBN 978-80-7320-137-1.
- 49) VYBÍRAL, Z., 2005. *Psychologie komunikace*. Druhé. Praha: Portál. ISBN 978-

- 50) Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, 2006.
- 51) VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024726144.
- 52) ŽANTOVSKÁ, I., 2015. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán. ISBN 978-80-7363-712-5.

## **11 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Seznam otázek rozhovoru se zaměstnanci

Příloha č. 2: Seznam otázek rozhovoru s vedoucími pracovníky

Příloha č. 3: Žádost o provedení výzkumu v rámci diplomové práce v organizaci



## **12 Seznam tabulek a obrázků**

### **12.1 Tabulky**

Tabulka č.1: Rozdíly mezi ženami a muži na pracovišti

Tabulka č. 2: Základní informace o komunikačních partnerech – zaměstnanci

Tabulka č. 3: Základní informace o komunikačních partnerech – ředitel/vedoucí

### **12.2 Obrázky**

Obrázek č. 1: Realizace výzkumu

Obrázek č. 2: Popis komunikace mezi jednotlivými pracovníky z pohledu zaměstnanců

Obrázek č. 3: Popis komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky z pohledu zaměstnanců

Obrázek č. 4: Supervize z pohledu zaměstnanců

Obrázek č. 5: Intervize z pohledu zaměstnanců

Obrázek č. 6: Řešení potíží s klienty z pohledu zaměstnanců

Obrázek č. 7: Řešení potíží s kolegy z pohledu zaměstnanců

Obrázek č. 8: Hodnocení komunikace v organizaci z pohledu zaměstnanců

Obrázek č. 9: Popis komunikace mezi jednotlivými pracovníky z pohledu ředitele/vedoucí

Obrázek č. 10: Popis komunikace mezi vedením organizace a jednotlivými pracovníky z pohledu ředitele/vedoucí

Obrázek č. 11: Supervize z pohledu ředitele/vedoucího

Obrázek č. 12: Intervize z pohledu vedení organizace

Obrázek č. 13: Řešení potíží s klienty z pohledu vedoucích pracovníků

Obrázek č. 14: Řešení potíží s kolegy z pohledu vedoucích pracovníků

Obrázek č. 15: Hodnocení nastavení komunikace v organizaci z pohledu vedení organizace

## **13 Seznam zkratek**

NNO – Nestátní nezisková organizace

## **Příloha č. 1: Žádost o provedení výzkumu v rámci zpracování diplomové práce**

### **Žádost o provedení výzkumu v rámci zpracování diplomové práce**

**Fakulta:**

**Studijní program/obor:**

**Jméno a příjmení studenta/studentky:**

**Kontaktní údaje (e-mail, tel.):**

**Název instituce:**

**Název práce:**

**Hypotézy, výzkumné otázky:**

**Metodologický popis výzkumu včetně rozsahu výzkumného vzorku:**

**Předpokládané výstupy:**

**Vyjádření vedoucí/ho diplomové práce:**

**Jméno:**

**Podpis:**

**Vyjádření kompetentní osoby instituce:**

S provedením výše uvedeného výzkumu souhlasím/nesouhlasím.

**Jméno:**

**Podpis:**

## **Příloha č. 2: Otázky pro pracovníci organizací**

- 1) Identifikační údaje
  - Délka praxe
  - Věk
  - Pracovní pozice
- 2) Jakým způsobem funguje komunikace mezi pracovníky ve Vaší organizaci?
- 3) Jakým způsobem funguje komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci?
- 4) Máte zajištěnou možnost se aktivně účastnit supervizí? Popřípadě jak často?
- 5) Máte zajištěnou možnost se aktivně účastnit intervizí? Popřípadě jak často?
- 6) Popište, na koho se jako první obrátíte v případě, že budete mít problém s klienty?
- 7) Popište, na koho se jako první obrátíte v případě, že budete mít problém s kolegy?
- 8) Jak hodnotíte celkové nastavení komunikace ve Vaší organizaci? Co byste popřípadě chtěli změnit?

### **Příloha č. 3: Otázky pro vedoucí pracovníky organizací**

- 1) Identifikační údaje
  - Délka praxe
  - Věk
  - Pracovní pozice
- 2) Jakým způsobem funguje komunikace mezi pracovníky ve Vaší organizaci?
- 3) Jakým způsobem funguje komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci?
- 4) Máte zajištěnou možnost se aktivně účastnit supervizí? Popřípadě jak často?
- 5) Máte zajištěnou možnost se aktivně účastnit intervizí? Popřípadě jak často?
- 6) Popište, na koho se jako první obrazejí pracovníci v případě, že mají problém s klienty?
- 7) Popište, na koho se jako první obrazejí pracovníci v případě, že mají problém s kolegy?
- 8) Jak hodnotíte celkové nastavení komunikace ve Vaší organizaci? Co byste popřípadě chtěli změnit?