

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Školský management

Vnitřní komunikace ve škole

Internal communication in school

Bakalářská práce

Iveta Prausová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem ve své práci použila, jsou řádně uvedeny v seznamu použité literatury.

V Kladině dne 31. března 2014

.....
Prausová Iveta

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Petře Vávrové za cenné rady, připomínky a velmi vstřícné jednání při psaní této práce.

Obsah:

Úvod	6
1 Vymezení základních pojmů	8
1.1 Komunikace	8
1.1.1 Sociální komunikace.....	9
1.2 Komunikace v pojetí různých autorů	10
1.3 Funkce komunikace	12
1.4 Druhy komunikace	13
1.5 Verbální komunikace.....	15
1.5.1 Naslouchání	19
1.5.2 Rozhovor.....	20
1.6 Neverbální komunikace.....	21
1.6.1 Způsoby neverbální komunikace	22
2 Interní komunikace.....	24
2.1 Komunikace organizace	24
2.2 Komunikace ve škole	26
2.3 Komunikační kanály	28
2.4 Základní prvky interní komunikace	29
2.5 Neefektivní komunikace a její důsledky.....	31
2.6 Komunikace vedoucího.....	32
2.7 Komunikace podřízeného	33
3 Vybrané problémy z pohledu interní komunikace	36
3.1 Problémy v komunikaci	37
3.2 Diskriminace, harassment, šikana, mobbing	39
3.3 Problémy v ženském kolektivu	40
4 Dotazníkové šetření	45
4.1 Hlavní cíl výzkumného šetření	45

4.2	Dílčí cíle	45
4.3	Výzkumné otázky a jejich operacionalizace	45
4.4	Použitá metoda a realizace dotazníkového šetření	46
4.5	Charakteristika souboru respondentů.....	47
5	Vyhodnocení získaných dat	48
5.1	Shrnutí dotazníkového šetření	58
5.2	Návrh na zlepšení interní komunikace	60
	Závěr	62
	Anotace	64
	Abstract	65
	Použitá literatura a zdroje	66
	Seznam grafů	69
	Seznam příloh.....	70

Úvod

Naše potřeba komunikace je považována za jednu z nejdůležitějších potřeb života. Proto žít, znamená neustále komunikovat. Pokud toto porušíme, můžeme docílit toho, že se vzájemně odcizíme a až nastane ona potřeba komunikovat, budeme bohužel velmi zklamáni, protože bude jen velmi těžké navázat tam, kde jsme předtím skončili.

Hlavním důvodem, proč jsem si vybrala toto téma, je problém, že lidé spolu stále méně komunikují nebo dokonce ani nechtějí komunikovat. V mnohé literatuře se dočteme, že lidé jsou bytosti společenské, u nichž by právě komunikace měla být základním nástrojem, kterého k interakci používají. O tomto tématu jsem velmi dlouze přemýšlela, neboť mám mnoho zkušeností i v osobním životě, kdy je skutečně těžké navázat zprerhané nitě. Vzhledem k tomu, že pracuji v kolektivu pracovníků, denně jsem v kontaktu s dětmi a zároveň i s jejich rodiči, je pro mě důležité komunikaci ovládat a dobře používat i její formy.

Všichni dobře víme, že většinu svého života trávíme ve školách, ve firmách či organizacích, kde je nutné naladit proces komunikace mezi lidmi, abychom zajistili správné fungování dané organizace. Komunikace se stává přirozenou součástí života lidí v organizaci.

Cílem mé bakalářské práce je získání dat, vyhodnocení a následný návrh, jak zlepšit vnitřní komunikaci v konkrétní mateřské škole. Za důležité považuji zmapování situace v této mateřské škole a zjištění silných a slabých stránek v oblasti vnitřní komunikace. Zaměřím se především na problémy vnitřní komunikace, používání komunikačních prostředků (které jsou pro zaměstnance nejpřírodnější). Dále se zaměřím na kvalitu informovanosti v rámci celé mateřské školy, zjistím, zda se zde nevyskytují patologické jevy, jak oceňují nadřízení své zaměstnance a zda mají zaměstnanci důvěru k nadřízeným. Jako metodu pro dosažení cíle jsem využila dotazníkové šetření přímo v kolektivu mateřské školy. Důležitým začátkem mé práce bylo studium odborné literatury, které nastínilo možnosti pro komunikaci v organizaci a způsoby jejího naplnění.

Ve své bakalářské práci se v teoretické části budu zabývat komunikací v podání různých autorů, vymezením tohoto pojmu a procesu komunikace. Snahou bude objasnit problematiku verbální a neverbální komunikace, komunikace ve škole, sociální komunikace a vnitřní komunikace. Dále se zaměřím přímo na vnitřní komunikaci v organizaci, na komunikační dovednosti, které jsou důležitým faktorem

právě v komunikaci na pracovišti. Budu popisovat specifika komunikace nadřízených a podřízených, zaměřím se na vybrané problémy z pohledu vnitřní komunikace a na informovanost zaměstnanců v rámci jedné organizace. V jedné z kapitol se pokusím popsat problémy v ženském kolektivu.

V praktické části představím mateřskou školu, především její zaměstnance, jako soubor respondentů. Zaměřím se na formy vnitřního komunikačního systému na této škole a pokusím se analyzovat tuto situaci na základě dotazníkového šetření. Mou snahou bude přispět k vyřešení problémů vnitřní komunikace mezi pracovníky v oblasti vzájemných vztahů (pedagogickými i nepedagogickými) a zlepšení informovanosti mezi jednotlivými pracovišti. Jednotlivé fáze výzkumu budou popsány, včetně cílů, metodiky, dotazníkového šetření, jeho shrnutí a následného vlastního vyhodnocení.

V závěrečné části navrhnu doporučení, která by měla směřovat ke zlepšení situace mezi jednotlivými pracovišti a hlavně k celkové kvalitě vnitřní komunikace v mateřské škole. Strategie bude vycházet z výsledků mého dotazníkového šetření.

„Od narození jsme lidmi – v rodině, ve škole, v zaměstnání atp. Nežijeme v izolaci od ostatních lidí, ale naopak ve stálém styku s nimi. Jednáme s nimi. Hovoříme s nimi. Nasloucháme jim. Domlouváme se s nimi. Přicházíme s nimi do styku – i do sporů a konfliktů.“(Křivohlavý in Peltová, 2001, s. 9)

1 Vymezení základních pojmů

Základním pojmem vědní oblasti je pojem *komunikace*, který má v českém jazyce různé významy uvedené níže. Mezi další pojmy patří například: verbální komunikace, neverbální komunikace, další druhy či formy komunikace.

1.1 Komunikace

Komunikace má v českém jazyce tři hlavní významy a jednání by mělo být zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle, čímž může být (Vymětal, 2008, s. 22):

- **výměna informací** – změna vlastní nebo partnerovy informovanosti, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, bezpečí apod.,
- **ovlivňování chování lidí** – jedná se o změnu nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, řízení skupiny, udržování a rozvoj sociálních vztahů, zlepšování sociálního klimatu skupiny,
- **ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě** – vyjadřování sympatie či antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje, společenské situace, komunikace mezi různými institucemi.

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare* a v překladu znamená jisté spojení s někým nebo dorozumívání se (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 15). V literatuře slovo komunikace definuje každý autor zcela jiným způsobem. Většinou se snaží tuto definici připodobnit zaměření svého konkrétního díla.

Obecně je možné říci, že díky komunikaci uspokojujeme celou řadu svých potřeb, můžeme dosahovat i úspěchu. Většinou to, že komunikujeme, považujeme za určitou samozřejmost. Komunikujeme neustále a nevěnujeme tomu příliš pozornosti, bereme to jako jistou automatiku. Přesto nastávají situace, kdy potřebujeme někomu sdělit velmi důležitou věc, potřebujeme mluvit před skupinou lidí či napsat někomu zprávu, v tomto okamžiku si začínáme komunikaci uvědomovat a nějakým způsobem se na ni připravujeme.

„Nesoudíme lidi pouze podle toho, kolik toho ví, ale také podle toho, jak se chovají a jak komunikují“ (Mikuláščík, 2003, s. 15). Tato věta je větou velmi pravdivou. Je zde skutečnost, že je spousta velmi vzdělaných lidí, více informovaných než jsou ostatní, ale bohužel je obtížné, někdy až nemožné, s nimi komunikovat nebo se dokonce dohodnout na společném řešení. Pro tuto skupinu lidí je velmi obtížné navazování vztahů, nejen pracovních, ale i intimních.

Stejný autor dále uvádí, že je hodně lidí, kteří mají opravdu velký problém s komunikací. Cítí, že nemají takové dovednosti, jaké by potřebovali. Tuto skutečnost si celá řada manažerů uvědomuje a snaží se ji proto řešit v podobě studia komunikačních dovedností. V tomto případě je to obzvlášť důležité, jestliže mají pracovat v kontaktu s lidmi nebo je dokonce vést. Pomůže jim to zvládat nejrůznější konflikty, naučí se porozumět vzájemným vztahům a jejich vývoji nebo dokonce se naučí lidi nadchnout a motivovat je (tamtéž, s. 18).

Komunikaci lze představit především jako prostředek výměny vzájemných informací mezi lidmi, tedy jako **sociální komunikaci**, kterou dělíme na tři základní druhy (Vymětal, 2003, s. 22 – 23):

- **ústní** – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování vysvětlování aj.,
- **písemnou** – dopis, email, poznámka, zpráva, manuál, zápis, memorandum aj.,
- **vizuální** – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, film, videozáznam, model aj.

Z hlediska použití **komunikačních prostředků** komunikaci dělíme:

- **verbální** – mluvení, komunikace slovem,
- **neverbální** – mimoslovní, komunikace tělem, pomocí smyslů,
- **realizovanou činy a skutky.**

1.1.1 Sociální komunikace

Sociální komunikace z pohledu dalších autorů, Mareše a Křivohlavého (1995, s. 15 - 19) je považována za společného jmenovatele tří základních stránek sociálního styku:

- společná činnost

- vzájemné působení
- mezilidské vztahy

Dále oba autoři popisují sociální komunikaci v pojetí **širším** a **hlubším**, které v češtině vyjadřujeme termínem **sdílení**. Tomuto odpovídá i latinský ekvivalent *communicare est multum dare* neboli komunikovat znamená mnoho dát. V užším pojetí chápeme sociální komunikaci jen jako sdělování (výměnu informací). V širším pojetí si v průběhu společné činnosti lidé vyměňují své představy, ideje, nálady, pocity či postoje, které lze chápat jako informace.

„**Není možno nekomunikovat**“, tak zní jedna ze základních tezí sociální komunikace. Vše souvisí i s udržováním nejen aktuálních vztahů, ale také vztahů, které si člověk přeje udržovat s konkrétními lidmi i v budoucnu. Při každém setkání je potřeba se dohodnout o tom, jakou míru sociální intimity budeme navzájem zachovávat. K tomuto sdělení většinou dochází mimoslovní formou (pohledem, vzdálením se nebo přiblížením). Vždy dochází k tomu, že jeden člověk se spíše odtahuje, druhý přibližuje. Jeden se chová odměřeně, druhý srdečně.

Mikuláščík uvádí, že pojem sociální komunikace úzce souvisí s pojmem sociální interakce. Sociální interakce je obecnějším, širším a nadřazenějším pojmem. Sociální komunikaci je možné více specifikovat jako interakci prostřednictvím kódovaných verbálních nebo neverbálních symbolů (Mikuláščík, 2003, s. 19 – 20).

Jedním z dalších možností komunikace je *komunikace pedagogická*.

Pedagogická komunikace je zvláštním případem sociální komunikace, která sleduje pedagogické cíle, pomáhá vychovávat a vzdělávat. Nejedná se pouze o komunikaci mezi pedagogy a žáky, ale o výchovně vzdělávací působení v rodině, v předškolních zařízeních a mimoškolních zařízeních.

Pedagogickou komunikaci můžeme dále definovat jako výměnu informací mezi účastníky výchovně vzdělávacího procesu sloužící výchovně vzdělávacím cílům. Můžeme vymezit tři základní stránky (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 24 – 29): *obsahovou, procesuální, vztahovou*.

1.2 Komunikace v pojetí různých autorů

Veškerá snaha o pochopení pojmu **komunikace** vede skutečně k poznání, že toto slovo má mnohem hlubší význam, než si vůbec dokážeme představit. Jedná se o dlouhodobý proces, který by měl být založen na datech, znalostech

a informacích. Každá data musí být dána do souvislostí pomocí dostupných informací, a pokud tyto informace máme a dokážeme je efektivně využít, získáme tímto způsobem spoustu znalostí. V současné době jsme zahlceni přemírou nejrůznějších informací, můžeme tuto dobu rovněž nazvat dobou informační. Celá tato společnost je zaměřena na získávání nových informací, na používání nejmodernější technologie a na dostupné informační zdroje.

Každá organizace funguje jiným způsobem, je ovšem nutná kolektivní činnost lidí. „Přesto je každý jednatel schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo s instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace“ (Armstrong, 2007, s. 661).

Komunikace je především dovednost, kterou je možné se naučit a dokonce by se měla i vyučovat. Má svůj vlastní způsob vyjadřování a není možná bez jistého: **porozumění, společného východiska, vnímání, uvědomění, sebevědomí, zřetelnosti** (Hurst, 1994, s. 17).

Vyskytuje se mnoho problémů s nefungující komunikací ve firmách či organizacích. Průzkum Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci zjistil, že na čelních místech stresorů (zdroje pracovního stresu) se objevuje komunikace mezi vedením a zaměstnanci, ale i nedostačující komunikace mezi zaměstnanci navzájem (Holá, 2001, s. 1).

Podle Mareše a Křivohlavého (1995, s. 12 - 13) nabývá komunikace při kooperaci dvou podob:

- **doprovodná komunikace** – dorozumívání lidí při společné práci
- **rozvinutá komunikace** – odehrává se mimo vlastní práci, řeší se slovní problémy, vyjasňují se vzájemné vztahy nebo vzájemné působení.

„Komunikace jako jednání člověka s člověkem, člověka s lidmi, k řeči jako výměně myšlenek a záměrů mezi partnery“ (Měchurová, 2002, s. 15) přistupuje tato autorka ve své publikaci. Snaží se tímto upoutat pozornost čtenářů v oblasti moderní rétoriky, která je praxí v řečnictví ve vlastním slova smyslu. Snaží se nás naučit, jak pomocí přesvědčivého jazykového projevu (spolu s mimojazykovými prostředky) můžeme dospět k nejlepší alternativě jednání.

Komunikace není zaměřena pouze na slovním vyjádření, ale je zaměřena i na mimiku, gesta a pohyby celého těla. Důležité je, aby se člověk vyjadřoval spisovným jazykem, a to ve všech oblastech mezilidské komunikace.

Již Jan Amos Komenský věděl, jak důležité je být dobrým řečníkem. Řeč je v komunikaci nazývána též verbálním nebo neverbálním sdělováním. Nekomunikujeme pouze slovy, ale i mimikou, gesty, pohyby celého těla či výrazem očí. Verbální složka je v komunikačním procesu velmi důležitá (Měchurová, 2002, s. 17).

1.3 Funkce komunikace

Nejsou jasně vymezené hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace, není zde jednoznačnost. Často se stává, že se funkce i překrývají, např. funkce informativní a instruktivní (Mikuláščík, 2003, s. 21).

Informativní – předávání dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností, vědomostí mezi lidmi.

Poznávací – získávání vědomostí o sobě, o druhých, o světě.

Instruktivní – jedná se o funkci informační, s doplněním a vysvětlením postupu, organizace, návodu, jak něčeho dosáhnout.

Vzdělávací a výchovná – jedná se o souhrn funkce informativní, instruktivní, poznávací, které jsou realizované prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudiem.

Osobní identita – uvědomění si svého vlastního „já“, svých postojů, názorů, sebevědomí i osobních ambicí.

Socializační a společensky integrující – je založena na vytváření vztahu s druhými lidmi, vzájemné reakci a interakci při komunikaci, navazování kontaktů, na posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti, na umění komunikace v závislosti na různém prostředí, na společenské vrstvě, na společenském postavení apod.

Přesvědčovací – změnění postojů, názorů, hodnocení, způsobů konání i chování druhých lidí.

Posilující a motivující – je zaměřena na posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztahu k něčemu (překrývá se s funkcí přesvědčovací).

Zábavná – jedná se o komunikaci vytvářející pocity pohody, spokojenosti, pobavení, radosti.

Svěřovací – je o naslouchání druhým a pomoci řešit jejich problémy, zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí, je především o možnosti „vymluvit se“.

Úniková – snahou je odreagovat se pomocí komunikace od starostí, od shonu, eliminuje se deprese.

1.4 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a opravdu širokou škálu možností, a záleží jen na komunikátorovi, jaké různé kombinace bude užívat či měnit (Mikuláščík, 2003, s. 32 – 33).

Komunikace záměrná – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje, způsoby komunikace odpovídají jeho záměru.

Komunikace nezáměrná – komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než měl v úmyslu.

Komunikace vědomá – komunikátor si uvědomuje to, co říká a jak to říká. Může, ale nemusí uspokojovat záměr (do určité míry se překrývají pojmy vědomá a záměrná komunikace).

Komunikace nevědomá – komunikující nemá svůj projev pod vědomou kontrolou (komunikace nevědomá se také do určité míry překrývá s významem komunikace nezáměrné).

Kognitivní komunikace – logická, racionální, smysluplná – preferovány jsou logické argumenty a racionalita.

Afektivní komunikace – komunikace prostřednictvím emočních projevů, tzv. působení na city.

Pozitivní komunikace – každý komunikační projev má v sobě jistou hodnotící složku (napovídá, zda je objekt, komunikant či komuniké pojmáno pozitivně nebo negativně).

Negativní komunikace – vyjádření odporu, útočení, pokárání, ale také zatajování, skrývání, předstírání (negativní komunikace nemůže nikdy vyvolat pozitivní reakce druhé strany).

Shodná komunikace – informace, které si mezi sebou sdělují komunikující, se shodují, neodporují si formálně ani obsahově. Opakem je **komunikace neshodná** – sdělované informace jsou v rozporu.

Asertivní komunikace – sebe prosazující a respektující totéž právo i pro jiné, v rámci přijatelných pravidel.

Agresivní komunikace – je útočná, bezohledná sobecká vůči ostatním lidem.

Manipulativní komunikace – používá úskoků a neférových forem jednání.

Pasivní komunikace – je ústupná, uhýbající, úniková a bojácná.

Intropersonální komunikace – tzv. vnitřní monolog či dialog, může být formou vnitřní neartikulované řeči nebo nahlas artikulovaného projevu. Může být též projevem nemoci (schizofrenie nebo paranoie) nebo vnitřních rozporů. Odesílatelem i příjemcem je tentýž člověk.

Interpersonální komunikace – znamená komunikaci mezi dvěma lidmi (i když přítomno jich může být více). Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání (je použito všech dostupných komunikačních prvků).

Skupinová komunikace – je poněkud komplikovanější než komunikace mezi dvěma lidmi, protože komunikátorů, kteří sdělují své informace je více. Často dochází k „intruzi“ (skákání do řeči). Je zde větší možnost pro zpětnou vazbu.

Masová komunikace – mluvčí předává sdělení širšímu obecnstvu, auditoriu. Komunikace má formálnější ráz, příležitosti pro zpětnou vazbu jsou omezenější.

Mezikulturní komunikace – komunikace mezi příslušníky různých kultur, je zde potřeba znát kulturní rozdíly a zároveň je i respektovat.

Dyadická intimní komunikace – mezi dvěma lidmi, kteří jsou vůči sobě otevření.

Dyadická, jednostranně řízená komunikace – mezi dvěma lidmi v pozici vedoucí a podřízený.

Jednosměrná komunikace – charakteristická pro autoritativní přístup.

Dvousměrná komunikace – role komunikátora a komunikanta se mezi účastníky střídají.

Komplementární komunikace – je to komunikace z pozice doplňujících se rolí (manžel – manželka, lékař – pacient).

Tváří v tvář – obě komunikující strany sedí přímo proti sobě, reakce jsou bezprostřední, vzájemné a okamžité.

Komunikaci „tváří v tvář“ označuje jedna z autorek jako živou a bezprostřední, ale musí se jednat o obousměrnou komunikaci. Pouze tak si můžeme rychle a uspokojivě vyměňovat své názory, vysvětlováním a obhajobou snižovat rozdíl znalostí, vybudovat vztahy usnadňující průběh budoucích setkání a další (Hurst, 1991, s. 41).

Postranní komunikace – to, co se neřekne tváří v tvář, co se vnímající může dozvědět od jiných lidí.

Zprostředkovaná komunikace – komuniké se přenáší od komunikátora k příjemci prostřednictvím nějakého média.

Psaná komunikace – prostřednictvím knih, novin, časopisů, dopisů apod.

Komunikace činem – vyjádření svého názoru, postoje, ovlivňování nějakým činem.

Paralingvistická komunikace – je to svrchní tón řeči, tedy to, co jistým způsobem hlasový projev moduluje.

Agování – oslovený člověk na stimul reaguje nepřiměřeně, odpovídá neadekvátním způsobem; způsob reagování může mít formu verbální, neverbální nebo činnou.

Metakomunikace – doslovně přeloženo, komunikace o komunikaci, tzn., že pozorovatel popisuje a interpretuje nějakou komunikaci.

Verbální komunikace – slovní vyjádření.

Neverbální komunikace – doplňující prostředek verbální komunikace, vyjádření postoje mezi lidmi, můžeme ji také nazvat jako „řeč těla“ (Mikuláščík, 2003, s. 33 - 37).

1.5 Verbální komunikace

V různých literaturách nebo odborných časopisech se lze dočíst, jak je důležitá řeč v procesu komunikace, tedy v procesu dorozumívání. Verbální komunikaci můžeme též nazvat artikulovaným obsahem svého sdělení.

Řeč má podobu mluvenou a psanou, a pro obě formy verbální komunikace platí podobné zásady. Dále uvádí, že „verbální sdělení má svou stránku obsahovou (logickou) a formální“ (Štěpaník, Kohoutek, 1999, s. 131 - 132).

Je důležité volit taková slova, která nejlépe vystihnou to, co chceme říci. Každý by se měl snažit vyslovovat vhodně zvolená slova co nejupřímněji a tónem hlasu, který odpovídá dané situaci (Melgosa, 1997, s. 84).

Verbální komunikace je velmi vhodná, pokud bychom chtěli docílit okamžité zpětné vazby. Je ovšem časově velmi náročná, negativní jsou také komunikační šumy a bariéry.

Verbální komunikace a její význam je opravdu důležitý. Pro každého člověka je téměř nemyslitelné prožít jen jediný den bez verbální komunikace, neboť v případě separace, bez možnosti komunikace s jinými lidmi, by tento stav prožíval, jako naprostou deprivaci (Mikuláščík, 2003, s. 113).

Podle dalšího autora můžeme rozumět verbální komunikaci jako vyjadřování se pomocí slov příslušného jazyka. Dále autor uvádí, že se jedná o mezioborový pojem, jímž se zabývají některé vědní oblasti, např. (Vymětal, 2008, s. 48):

Lingvistika neboli jazykověda, která se zabývá zkoumáním jazyka, používáním či vývojovými zákonitostmi.

Filologie neboli věda, která zkoumá jazyk, literaturu a ústní lidovou slovesnost daného národa.

Filozofie neboli věda, zabývající se existencí člověka či přímo existencí světa, o jeho poznávání pravdy a mravním jednání; z hlediska komunikace jsou velmi důležité tyto subdisciplíny:

- **sémiotika** – souhrnný název pro vědecké teorie, které zkoumají vlastnosti znaků a znakových soustav (formalizovaných nebo přirozených jazyků), jež mají svůj určitý význam;
- **sémantika** – je součástí sémiotiky a zabývá se studiem vztahů mezi formou a významem znaku (respektive nauka o významu jazykových jednotek);
- **logika** – věda o správném myšlení a jeho používání v praxi (zákonité vyplývání následujícího jevu z předcházejícího).

Pokud chceme být v jednání s lidmi úspěšní, je nezbytně nutné umět se vyjadřovat, protože jedině tak budeme schopni přesvědčovat, odpovídat na otázky, vyjednávat, hájit své zájmy aj. (Sperandio, 2008, s. 37).

Velmi důležité v oblasti verbální komunikace je, jaká slova používáme v případě, že hovoříme o své práci, cílech, problémech aj. Pokud nezvolíme ta správná slova, může nastat velmi vážný problém a ten celou naši komunikaci zbrzdí. Často dochází i k demotivaci, a to jen z důvodu, že jsme zvolili špatně formulovanou větu či došlo k deformovanému pochopení našeho sdělení. Proto je vždy velmi důležité, abychom každé své slovo předem uvážili a teprve potom použili. Skutečně můžeme, někdy opravdu neradi, svému okolí nebo velmi blízké osobě hodně ublížit.

Ve verbální komunikaci se obvykle rozeznávají:

- **dvě úrovně komunikační roviny** – racionální a emocionální,
- **dva druhy komunikace** – formální a neformální,
- **řada komunikačních stylů** – koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a ostatní.

„Rozdíly mezi komunikačními rovinami, druhy i styly jsou dány účelem komunikace, společenským postavením, emocemi, množstvím a časovou periodou kontaktů mezi lidmi“ (Vymětal, 2008, s. 113).

Racionální komunikace – využívá především rozumovou racionální část komunikace, která je důležitá k udržení komunikace v patřičných mezích a k rychlejšímu závěru, respektive dohodě (je základem komentování).

Emocionální komunikace – zabývá se formou sdělení, různými způsoby jeho podání, popřípadě individuálním názorem na sdělení, nejrůznějšími pocity, emocemi (křik, pláč, hysterie). Zde se dozvídáme důležité informace o odesílateli sdělení, jeho psychické kondici, individuálních lidských vlastnostech.

Formální komunikace – je většinou plánována, má své specifické cíle a její realizace je neveřejnou záležitostí (hodnocení spolupracovníků, pohovor s uchazečem o zaměstnání, vyřizování stížností).

Neformální komunikace – velmi náročná na přípravu, její výskyt je častější než formální komunikace (telefonní rozhovory, nezávazné povídání, společenská konverzace apod.).

Konverzační komunikační styl – jeho cílem je dodržovat společenské zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky dané společností a platné společenské rituály. Základem je pozdrav, na nějž navazují formální věty, které vypovídají o tom, že se od posledního setkání nic nezměnilo (jsou zde přítomny mírné pozitivní emoce).

Konverzační styl – používá se pro výměnu informačních zajímavostí, kdy jde o snahu popovídat si, pobavit se, udržet si dobré interpersonální a neformální vztahy (zde by měly být též přítomny pozitivní emoce).

Operativní styl – většinou slouží k řešení a následnému vyřešení pracovních záležitostí a problémů. Vyskytuje se většinou v asymetrických vztazích, např. nadřízený a podřízený, které je nutné respektovat. Důraz je kladen na dosažení určitého cíle, akcentována je rychlost, stručnost až striktnost jednání (chybí zde emocionální zabarvení).

Vyjednávací styl – cílem je dosáhnout vyřešení určitého úkolu, obě jednající strany jsou zde postaveny na stejnou úroveň. Snahou je dojít ke kompromisu, který bude přijatelný pro obě strany. Důležité je zde umění naslouchat či přijmout názor druhého (objevují se mírně pozitivní emoce).

Vylákávací styl – cílem je získání informací, které nám partner nechce nebo nemůže poskytnout. K jejich získání využijeme znalosti psychologického profilu, jeho individuálních vlastností. Tento styl je v poslední době velmi používaným v oblasti konkurenčního zpravodajství a marketingu (používají se zde provokující otázky, hraná naivita podněcující poučování, hrané emoce – neznalost, nadšení aj.).

Osobní styl – účelem je sdělit vnitřní pocity, osobní představy a problémy. Jedná se o intimní komunikaci, osobitý komunikační styl, naplňování citových vztahů (zde jsou velmi silně zastoupeny emoce).

U této komunikace je důležité pečlivě zvážit, s kým je možné takto komunikovat, aby nedošlo ke zneužití informací. Je nutné mít stále na paměti, že v profesní oblasti není dobré sdělovat své emoce a osobní problémy (Vymětal, 2008, s. 113 – 114).

Pokud dokážeme odstranit všechny špatné návyky, staneme se dobrými posluchači, kteří aktivně poslouchají. Když dospějeme k tomu, že aktivně posloucháme a snažíme se porozumět člověku a jeho problémům, můžeme to označit jako *naslouchání*.

1.5.1 Naslouchání

Nasloucháním si můžeme, pokud se jedná o upřímné naslouchání, získat téměř každého člověka. Jedná se o základní část efektivního komunikačního procesu.

Schopnost naslouchání označuje Vymětal nejen jako otázku běžného příjmu sdělení, ale především jako strategickou dovednost, kterou můžeme každodenně uplatňovat v normálním životě, ale i ve vedoucích či řídicích pozicích. Hlavním cílem aktivního a efektivního naslouchání je získání maximálního množství informací, maximálního pochopení sdělovaných informací a poskytnutí odpovídající zpětné vazby (Vymětal, 2008, s. 48).

Naslouchání či „naslouchat“ je schopnost, kterou je třeba se naučit. Jak by se na první pohled mohlo zdát, není naslouchání vůbec jednoduché. Důležité je, stát se skutečným posluchačem (aktivním i vnímavým). Toto je daleko těžší, než se stát skvělým řečníkem (Peltová, 2001, s. 44).

Mezi hlavní požadavky aktivního naslouchání podle Vymětala (2008, s. 49 - 50) patří:

- **přestat mluvit** – nepřerušovat mluvícího,
- **vyjadřovat zájem** – využít neverbální komunikace (kontakt očí, pokyvování hlavou aj.),
- **mít jistotu, že bylo vše řečeno** – využití otevřených otázek, čekání na dokončení sdělení,
- **mít jistotu správného pochopení sdělení** – při pochybnostech se ptát a vše si upřesňovat, využívat kontrolních otázek,
- **udržovat si otevřenou mysl** – nezaujatost vůči hovořícímu, nezbytné je eliminovat domněnky,
- **být trpělivý** – vyjadřovat porozumění, akceptovat pauzy v projevu,
- **věnovat pozornost výrazům** – těm, které znějí jako nadbytečné, ale často znamenají silný citový efekt,
- **soustředění se na cíl sdělení** – důležité je držet se tématu, používat doplňující otázky,

- **v závěru naslouchání** – sumarizovat, shrnovat, vyjádřit podstatu sdělení.

Velmi zajímavý je popis případu z praxe, kdy terapeut má na starosti klienta, který, ač je pohodlně usazen, se necítí pohodlně. Prožívá vnitřní tlak a jeho vyprávění není řízeno logikou a racionálním uvažováním. Je pro něho lepší, když povídá nesouvisle o svých problémech, skáče z události na událost. Společným jmenovatelem se pak stávají pocity související s jeho problémem, jež v prožívání přetrvávají. Terapeut mu nabízí oční kontakt, dává mu najevo svůj zájem o sdělení. Při společném mlčení se pro klienta otevírají nové možnosti, objeví se další úhel pohledu, jiná souvislost (Hájek, 2006, s. 71 - 72). Získá vlastně jakousi důvěru ke svému terapeutovi a zjistí, že se mu někdo snaží pomoci, a že mu naslouchá.

Mezi nejčastější chyby aktivního naslouchání či prohršky patří právě skákání hovořícímu do řeči, převádění komunikace na vlastní osobu, chybějící oční kontakt či projevování nezájmu a znuděnosti.

Verbální komunikace zahrnuje zvukovou i písemnou formu řeči, a řeč je pojata jako nejuniverzálnější prostředek komunikace. Zde je ovšem nutné dodat, že právě při přenosu informací řečí, se nejméně ztrácí smysl sdělení. Sociální psychologové rozlišují **komunikátora** (autora mluvené či psané řeči) a **recipienta** (příjemce sdělení). U akustické formy řeči rozlišujeme mluvení a naslouchání neboli kódování řeči. Pro písemnou formu se rozlišuje psaní a čtení neboli dekódování řeči (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 57 - 58).

1.5.2 Rozhovor

Důležitým prostředkem, jak zpřesnit smysl sdělení je **rozhovor**. Pokud se účastníci rozhovoru snaží zjistit společný úmysl, je nutné, aby se dotazovali, jestli všichni správně pochopili to, co bylo řečeno.

Jedná se o dynamický proces, během něhož předává jedna osoba své informace, myšlenky a sdělení osobě druhé, popřípadě menší skupince lidí. **Rozhovor** může mít charakter formální nebo neformální, odehrávající se formou otázek a odpovědí, na schůzce tazatele či tazatelů s tázaným. Efektivní rozhovor je současně i základní dovedností pro **networking** neboli budování vztahů a sítí známostí. Pocity hrají při rozhovoru důležitější roli než skutečný obsah sdělení. Mezi základní typy rozhovorů v běžném životě patří (Vymětal, 2008, s. 122 - 123):

- **běžný, konverzační** – každodenní rodinný život, běžný denní styk,

- **pracovní** – tematicky sevřený, typický pro danou odbornou specializaci,
- **řízený** – není spontánní, bývá rámcově předem připravený,
- **telefonický** – zvláštní druh rozhovoru, jedná se obvykle o dialog dvou osob,
- **vyprávěcí** – obvykle sděluje zážitky, příhody, dojmy.

Rozhovor je velmi vhodným prostředkem pro sbírání informací. Většinou se odehrává mezi dvěma nebo více lidmi, kteří se snaží získat určité informace, fakta nebo porozumět druhému či jinému tématu. Může mít dvě podoby: společenské nezávazné „klábosení“ nebo podobu řízeného rozhovoru (Mikuláščík, 2003, s. 119).

1.6 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci považujeme za velmi významnou složku komunikace, při níž hrají velkou roli podvědomé signály, které vnímáme. Neverbální komunikace skrývá daleko více než jen pouhá slova. Důležitou úlohu zde sehrávají především naše vlastní návyky, hodnoty a emoce. Pro emoce existuje mnoho definic. Jedná se o schopnost reakce na nejrůznější podněty. Emoce jsou subjektivní pocity každého z nás a velmi ovlivňují naši neverbální komunikaci. Na neverbální komunikaci je zajímavé, že se pokládá především za řeč emocí.

„Emoce nejsou nemoce“ (Hájek, 2006, s. 7). Těmito slovy začíná Hájek svou knihu s názvem *„Práce s emocemi pro pomáhající profese“*. Uvádí, že emoce skutečně nejsou žádným onemocněním, ale mnozí z nich mají strach. Není možné, abychom celý svůj život věnovali vlastní sebekontrolě. Je opravdu nutné, aby se každý z nás naučil, nebo se o to alespoň pokusil, rozumět svým emocím a usměrňovat své jednání. V životě nás nepotkávají jen příjemné věci, ale bohužel i velmi nepříjemné až vypjaté situace.

Komunikace neverbální je též označována jako nonverbální (tedy mimoslovní) a signalizuje skutečnost, kdy se při daném způsobu komunikování neužívá slov, ale jiných způsobů přenosu informací.

Člověk se již od útlého věku učí rozumět nejrůznějším mimoslovním citovým projevům druhých lidí. Snaží se je číst v jejich tváři, poslouchat v tónu jejich hlasu či pozoruje jejich pohyby při různých afektech. Zvláštní místo, právě ve sdělování emocí, zaujímají emoce úzkosti a strachu. Člověk v těchto situacích není schopen vysvětlit, co se s ním vlastně děje, protože tyto emoce vznikají automaticky. Jedná

se o projevy bezradnosti, kdy nelze nalézt přiměřeného způsobu chování. Tyto emoce jsou tzv. nakažlivé (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 106 - 107).

V posledních letech se věnuje neverbální komunikaci stále větší pozornost (je též označována jako řeč těla). Právě z hlediska psychologie, týkající se jednání a řízení, je nutné věnovat pozornost neverbální komunikaci, protože provází komunikaci verbální a zároveň podtrhuje její význam. Neverbální komunikace předchází fylogeneticky i ontogeneticky komunikaci verbální. Představuje především výměnu pocitů, stavů a vztahů (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 133 – 134).

Většinu neverbálních projevů se naučíme již v dětství, především kopírováním svých rodičů. Jedná se o zafixovaná gesta, mimiku, kterou vidíme právě u svých rodičů, kteří nám jsou často tím největším vzorem. Někteří mají ovšem tzv. kamennou tvář či nepohyblivé tělo a nedají se příliš snadno „přečíst“ (Mikuláščík, 2003, s. 124).

Vlastní tělo tedy vysílá určité komunikační signály, díky nimž, i když člověk mlčí, tak vlastně mluví. Jsou to tzv. **mimoslovní sdělování**, která zastávají v komunikaci nenahraditelné místo a umožňují předávat citově zabarvená sdělení. Neverbální signály většinou vysíláme i přijímáme podvědomě.

Na neverbální komunikaci je založeno do značné míry umění, např. výtvarné, hudební, taneční či dramatické. Přenos informací a sdělení je závislý na celkové image mluvčího, na jeho chování, oblečení, společenském vystupování aj. (tamtéž, s. 124).

1.6.1 Způsoby neverbální komunikace

Je mnoho způsobů, různých postojů, výrazů našeho obličeje, při kterých sdělujeme jisté informace. Někdy vyjadřujeme svou sympatii, jindy antipatii, kterou právě k určitému člověku cítíme. Je jasné, že se chováme a tváříme jinak, pokud nám je onen člověk bližší a je stejně naladěný jako my.

Existuje několik způsobů neverbální komunikace (Mareš a Křivohlavý, 1995, s. 107 - 112):

Sdělování pohledy – jedná se o tzv. řeč pohledů, tedy nejčastější mimoslovní způsob sdělování (patří sem: směr zorné osy, délka doby jednoho pohledu, četnost pohledů, celkový objem pohledů, sled pohledů, úhel pootevření víček, tvar obočí, vrásky kolem očí, frekvence mrkacích pohybů, velikost zornic).

Sdělování výrazem obličeje – jedná se o sdělení zprostředkované mimikou, popřípadě může jít o kulturovými tradovanými gesta (zdvořilostní úsměv), o tzv. instrumentální pohyb (při zívání, kýčání); nejčastěji jde o sdělování pocitů, nálad, citových prožitků a afektů.

Sdělování pohyby – výzkumy je dokázáno, že rozsah pohybů souvisí s intenzitou emocionálního prožívání situace (i minimálním pohybem hlavy se dá vyjádřit souhlas či nesouhlas, neúčast či vzdor).

Sdělování fyzickými postoji – informace se dají sdělovat konfigurací všech částí těla; jedná se vlastně o to, jakou polohu těla člověk zaujme (poloha rukou, nohou, hlavy), a tím může ostatním lidem sdělit, zda je jeho postoj přátelský či nepřátelský, zda chce dále jednat či nikoli).

Sdělování gesty – v nonverbální komunikaci se odlišují gesta od sdělovacích pohybů a sdělovacích postojů (např. vyjádření souhlasu a nesouhlasu pohybem hlavy).

Sdělování dotykem – sdělování dotykem spočívá v mimořádné citlivosti kožního smyslu (podáním ruky druhému člověku sdělujeme, zda je vítán či přišel nevhod).

Sdělování vzájemným přiblížením či oddálením – dle výzkumů osob, které spolu komunikují, existuje určitá zóna, do níž by neměl vstoupit jiný člověk; větší vzdálenost bude při oficiálním setkání, při neoficiálním či přátelském setkání bude menší.

Sdělování úpravou zevnějšku – hranice nonverbální komunikace se neustále rozšiřují, proto právě sdělování tímto způsobem můžeme do této oblasti zařadit; jedná se o sdělování projevované navenek úpravou zevnějšku či úpravou životního prostředí (patří sem: úprava vlasů, volba zdobných prvků na oblečení, nápisů, emblémů, odznaků aj.).

2 Interní komunikace

Je mnoho organizací i firem, kde se vyskytuje problém s nefungující či špatně fungující komunikací. Podle průzkumu Evropské agentury, který zahrnuje nejen členské země EU (celkem 31 zemí), pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, se na předních místech stresorů objevuje komunikace mezi vedením a zaměstnanci, ale i nedostačující komunikace mezi zaměstnanci navzájem.

Holá uvádí, že konkrétně v České republice se na prvních třech místech objevuje špatná komunikace výrazněji než v ostatních zemích EU. Svá tvrzení má podložena statisticky - největším zdrojem stresu je komunikace s klienty, zákazníky, pacienty a studenty (79%); další skupinou jsou pracovníci, kteří označují jako hlavní stresor nedostatečnou komunikaci mezi vedením a pracovníky (65%); a poslední jsou pracovníci, kteří potvrzují nedostatečnou komunikaci mezi kolegy navzájem (62%), což jim způsobuje potíže při výkonu práce (Holá, 2011, s. 64 – 65).

Pro správné fungování firmy nebo organizace je důležité, aby přestála všechny změny a útoky vnějšího okolí, a aby se jim dokázala přizpůsobit. Je třeba, aby byla vnitřně homogenní a stabilní, musí mít ustálené procesy. Pokud komunikace uvnitř firmy funguje a probíhá všemi směry, je základem a zároveň i hybnou silou celého jejího fungování. Stává se i důležitým stimulem pro vlastní motivaci pracovníků a tím i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé organizace nebo firmy (tamtéž, s. 64 - 65).

2.1 Komunikace organizace

Z pohledu Vymětala se interní komunikací v organizaci rozumí komunikace v rámci organizace. Autor dále v procentech uvádí, kolik problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno právě nedostatky a chybami v komunikaci, a to až 60%. V prostředí organizace plní vnitropodniková komunikace tyto základní funkce:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- rozlišení členů organizace od nečlenů,
- informovanost zaměstnanců a manažerů o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,

- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace (Vymětal, 2008, s. 263 - 265).

Za velmi důležitou věc považuje autor to, aby komunikace probíhala ve všech směrech. Je třeba přesvědčit spoluzaměstnance o tom, že s vedením organizace je možné komunikovat zcela otevřeně, bez strachu a obav. Z toho vyplývá, že se interní komunikace stává nástrojem pro vytvoření takového prostředí v organizaci, které podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů, podporuje snahy o neustálé zlepšování a plnění strategických cílů. Interní komunikace se tak stává jedním z hlavních projevů **firemní kultury** (Vymětal, 2008, s. 263).

Koubek například poukazuje na důležitost *dobrých pracovních vztahů* nebo tzv. *kolektivních pracovních vztahů*. Jedná se nejenom o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, ale především o vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, pracovníky firmy a zákazníky, pracovními skupinami i spolupracovníky. Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování především firemních cílů, ale i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Na celofiremní, kolektivní i individuální výkon mají velmi pozitivní vliv korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy (Koubek, 2007, s. 215 – 216).

Pro interní komunikaci v organizaci jsou důležité tři klíčové faktory, dále Vymětal:

- nejde jen o informace, ale především o důvěru a postoje,
- záleží na manažerovi – zda má pozitivní postoj, je vstřícný a ovládá komunikační dovednosti,
- mimořádný význam efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci.

Podle Armstronga organizace funguje prostřednictvím činnosti lidí. Každý jedinec je ovšem schopen vlastního jednání, které někdy nemusí být v souladu s podnikovou politikou. Je proto důležité, aby komunikace dobře fungovala, a tím bylo dosaženo koordinovaných výsledků.

Je důležitá obousměrná komunikace, aby mohl management průběžně informovat o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech. Pracovníci potom mohou ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu (Armstrong, 2007, s. 661).

2.2 Komunikace ve škole

Ve škole je možné komunikovat různými směry. Nás zajímá komunikace uvnitř, tedy vnitřní komunikace. Dochází zde k výměně informací v širším smyslu, tedy výměně představ, nálad, pocitů a postojů. V pedagogických situacích se běžně setkáváme se vztahy neosobními. Stýkají se zde představitelé různých společenských skupin a někdy i profesí. Jeden s druhým se setkává, např. jako *učitel – žák, učitel – matka žáka, ředitel – učitel*. Všichni spolu jednájí na základě postavení, které ve společnosti zaujímají. Může sem patřit i způsob, jak vnímá učitel jednotlivé žáky nebo celou třídu, popřípadě, jak se vidí učitelé navzájem nebo jak vnímají žáci celý učitelský sbor (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 57).

Velmi zajímavý názor na učitelskou profesi, zde konkrétně na učitelku mateřské školy, použila další autorka ve své knize. Zabývá se tím, jak má vypadat učitelka mateřské školy. Má být moudrá, zralá a sebevědomá, protože občas pracovat s dětmi dokáže kdekdo, ale zvládnout jejich štěbetání, hádky, neustálé dotazy pravidelně několik hodin denně, to už vyžaduje specifické vlastnosti. Člověk nemoudrý, nezralý a neovládající se toto všechno neustojí (Lažová, 2013, s. 15 – 16).

Paralingvistické aspekty řeči

Ve škole je důležité, aby došlo k odlišení obsahové a formální stránky. Pokud se zaměříme na stránku formální, znamená to, **jak** je sdělení řečeno. Záleží tedy na těchto aspektech: intenzita hlasového projevu, tónová výška hlasu, barva hlasu, délka projevu, rychlost projevu, přestávky v projevu, akustická náplň projevu, přesnost projevu, způsob předávání slova (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 62 – 63).

Ovlivňování posluchačů

Nedochází zde pouze k výměně věcných informací, ale i postojů k sdělovaným zprávám. Člověka je možné ovlivňovat nejen pomocí činů, ale také mimoslovními způsoby komunikace.

Jedná se o několik forem ovlivňování: přesvědčováním, sociálním posilováním, argumentováním, paradoxními příkazy, paradoxním emocionálním laděním, anticipováním námitek, vyhýbání se negativním formulacím, vyhýbání se extrémním formulacím aj. (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 67 – 68).

Rozhovor typu pomoci

Ve škole se často používá rozhovor, jehož cílem je poskytnutí určité pomoci. Příkladem může být rozhovor, kterým chce učitel pomoci žákovi, aby lépe pochopil učivo, porozuměl zadání úkolu nebo se orientoval ve složité životní situaci.

Existují dvě roviny, kdy prostřednictvím činností poskytuje člověk pomoc (rovina učitele – poskytující pomoc, rovina žáka – jemuž je pomoc poskytována).

Rovina učitelových činností obsahuje: pozorování, odpovídání, zosobnění, podněty.

Rovina žákovských činností obsahuje: průzkum situace, porozumění souvislostem, jednání.

Otázky

Ptát se, to je možné z několika důvodů a dá se ptát téměř na všechno. Tyto otázky jsou zaměřené především otázkám v rozhovoru: otázky otevřené, uzavřené, věcné a osobní (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 69 – 72).

Zajímavý názor použila ve své knize další autorka, která zde píše o běžně užívaném termínu „diagnóza učitelka“. Uvádí zde, že se tento termín běžně mezi lidmi používá, ale právě učitelkám a ani autorce není příliš příjemný. Souvisí to s tím, jak jsou učitelé zvyklí děti poučovat, radit jim a napomínat je. Mnohdy totiž mají tendenci právě učitelé napomínat děti mezi příbuznými popř. radit někde jinde. Proto je někdy lepší nevyžádané rady nedávat, ale raději přijímat, a tím vlastně potlačit svou pedagogickou hrdost (Lažová, 2013, s. 116).

Učitelka nebo učitel, ať už ve škole mateřské, tak i v jiných vzdělávacích institucích, vykonávají důležitou profesi a ta je označována jako „profese pomáhající“. Vychází vlastně z pomoci druhému. Znamená v podstatě jisté porozumění, pochopení obrazu druhého. Je nutné, aby došlo k vnitřnímu pochopení, jako součásti vnitřního světa druhého, což ovšem neznamená ztotožnění se s druhým (Kopřiva, 2006, s. 30).

Ve školním prostředí se setkáváme především s předkládáním určitého sebepojetí, jak u učitelů, tak u žáků. Je důležité, aby zde platila určitá pravidla, která si obě strany vzájemně sdělují a podle nichž by mělo každé setkání probíhat. Je třeba, aby učitel nemluvil s žáky pouze z pozice „já jsem učitel a vy mě budete poslouchat a respektovat mě“, ale bral v úvahu osobnost každého z nich a podle toho s nimi jednal. Ve škole jsou jasně formulovaná pravidla v podobě školních

řádů, kde je nutné dodržovat určité zásady. Jedná se o zásady týkající se chování, ale i zásady žákovské komunikace. Je velmi důležité v jakém kulturním či sociálním kontextu se odehrává sociální styk učitelů, žáků a rodičů. Dle toho nabývá různých podob (Mareš, Křivohlavý 1995, s. 15).

2.3 Komunikační kanály

Komunikační kanál je možné si představit jako cestu z místa vzniku informace, na místo určení – potřeby této informace – k příjemci a zase zpátky (Holá, 2011, s. 189).

V rámci jedné organizace se setkáváme z hlediska **komunikačních kanálů** s komunikací:

- **sestupnou** – směřuje od nadřízeného k podřízenému, je obvykle realizována pracovními instrukcemi, organizačními směrnicemi, příkazy aj.;
- **vzestupnou** – zabezpečuje tok informací od podřízeného k nadřízenému, bývá realizována diskuzí na poradách, schůzích, konferencích aj.;
- **horizontální** – zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu či pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení;
- **diagonální** – nejméně používaný způsob komunikace v organizaci, probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi, může obcházet nadřízené;
- **formální** – vyplývá z organizační struktury a má za cíl informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace a přiblížit jim vnitřní chod organizace, tato identifikace pracovníka s organizací má za následek vyšší loajalitu a vyšší výkon;
- **neformální** – vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spoluzaměstnanci a je stejně významná jako komunikace formální, pro zaměstnance je nezbytnou nutností, je vítaným zpestřením pro její účastníky; takto se šíří „informace“, které mohou velice ovlivnit činnost organizace – obecně platí, že tzv. „šeptanda“ je nezničitelná a proto je nutné ji eliminovat pravdivým,

včasným a přesvědčivým informováním spoluzaměstnanců (Vymětal, 2008, s. 264 - 265).

Efektivnost jednotlivých forem komunikace závisí na tom, s kým je konkrétní situace řešena. Volba komunikační formy záleží na manažerovi, který si zvolí, zda bude danou situaci řešit formou osobního dialogu, písemným příkazem nebo elektronickou formou. Nejdůležitější formou interní komunikace je komunikace přímá tzv. „tváří v tvář“, kdy oba partneři hledají optimální a pro obě strany přijatelné a vyhovující řešení. Výhodou této formy je otevřenost, účelná zpětná vazba poskytovaná i neverbálními prostředky a především vzájemná motivace partnerů pro společné myšlenky. Bohužel je tato forma časově náročná (Vymětal, 2008, s. 265).

Velmi záleží na schopnostech a především na komunikativních dovednostech manažerů. Tím spíše na předpokladech úspěšného řízení těchto pracovníků. Nejdůležitější součástí komunikativních dovedností a umění jednat s lidmi je: umění mluvit, umění naslouchat, umění mlčet (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 127).

„Je krásné spolu mlčet, krásnější spolu se smát“ (Nietzsche in Plaňava, 2005, s. 93). Takto začíná jedna z kapitol z knihy Iva Plaňavy, která se nazývá „Tváří v tvář“ a pojednává o vztazích mezi generacemi. Popisuje zde dětství, dospívání a stáří a samozřejmě i vztahy vyplývající právě z toho, jak si dost často spolu nerozumíme v určitých fázích svého života. Bylo by skvělé, kdybychom spolu více a hlavně lépe mluvili a našli jeden pro druhého větší pochopení. Možná, že právě to by přispělo k lepšímu porozumění, k lepší **mezigenerační komunikaci** a možná i k tomu, abychom se měli a hlavně uměli mít více rádi. Je velmi důležité, abychom se podívali na mezigenerační komunikaci shovívavě a vstřícně, navzdory napětí, které se občas objeví. My všichni se jednou dostaneme do věku, kdy budeme v dobré víře mladým radit a záleží jen na tom, jak jim předáme svá moudra. Snažme se proto již nyní zachovat si dobrý vztah se starší generací a být vlastně vzorem chování svým dětem (Plaňava, 2005, s. 93 – 113).

2.4 Základní prvky interní komunikace

Je několik faktorů, které tvoří interní komunikaci a zásadně ji ovlivňují. Jana Holá (2011, s. 64 – 65) vybrala, na základě teoretických a praktických poznatků získaných z kvalitativního výzkumu, soubor prvků (faktorů). Tyto prvky se pravidelně opakují v praktických studiích, jsou tedy ověřené a zobecněné:

1. Kultura firmy založená na morálních hodnotách.
2. Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.
3. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.
4. Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.
5. Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.
6. Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
7. Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.
8. Komunikační kompetence manažerů.
9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
10. Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.

Holá dále uvádí, jaká je důležitost vzájemných vlivů jednotlivých faktorů interní komunikace. Jednotlivé prvky (faktory) jsou ve vzájemné interakci a společným působením se ve vývoji ovlivňují.

Jestliže nejsou v těchto základních prvcích zakotveny základní podmínky pro efektivní komunikaci, potom není organizace nikdy schopna efektivní komunikaci provozovat (Holá, 2011, s. 64).

Za důležité lze považovat postoj řídicích pracovníků. Jejich postoj ke komunikaci by měl být pozitivní. Nesmí se cítit ohrožováni, ale měli by podpořit potřebu dalšího vzdělávání. Je též velmi důležité udržování informovanosti a zajištění zpětné vazby od pracovníků – toho je možné dosáhnout schůzemi nebo častějšími neoficiálními setkáními (Hurst, 1991, s. 101 – 102).

2.5 Neefektivní komunikace a její důsledky

Abychom byli schopni uvědomit si význam efektivní komunikace, je nutné sledovat právě důsledky způsobené komunikačními chybami a nedostatkem komunikace v organizaci. Dle Holé mohou být nejčastějšími projevy:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace (Holá, 2011, s. 80 – 81).

A právě z těchto nedostatků vzniká tzv. *informační šum*, který snižuje efektivitu činnosti organizace či podniku.

Příčinou vzniku *komunikačního šumu* mohou být zkreslené, nepřesné, zavádějící či zmatečné informace. Příčiny mohou nastat v různých částech přenosu sdělení. *Informační* resp. *komunikační šum* může vycházet přímo od samotných manažerů a to především z nepochopení podstaty manažerské komunikace. Velmi často se domnívají, že:

- komunikace je jen pouhé sdělování,
- základem komunikace je jen podat informaci,
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je třeba zdržovat, uvolňovat a přidělovat,
- s informacemi se dá dobře manipulovat,
- komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten nechť se sám ptá,
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci.

Ve většině případů se jedná o nevědomé odmítání otevřené komunikace. Firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. Bohužel v tomto případě selhává management firmy a důsledky nefungující interní komunikace mohou být velmi závažné a celé týmy jsou vedeny k:

- demotivaci,
- nerozhodnosti,
- pasivitě,

- frustraci.

Výše uvedené důsledky mohou ve fungování firmy či organizace přerůst např. v:

- vysokou míru fluktuace pracovníků,
- špatnou koordinaci procesů a činností,
- nezáměr o dosahování vytyčených cílů,
- stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- neefektivní marketingové řízení,
- konkurenční neschopnost celé firmy.

Důležité je uvědomění si situace. Komunikace není jen to, co a jak sdělujeme, ale především jaké máme chování a jak jednáme s lidmi či partnery (Holá, 2011, s. 80 – 81).

Můžeme to nazvat i *komunikační způsobilostí*, kterou potřebujeme k tomu, abychom se uměli bránit těm, kteří to s námi nemyslí dobře. „Důležitým předpokladem komunikativní způsobilosti je zajímat se o vlastní komunikování a chtít i umět komunikovat o tom, jak spolu komunikujeme.“ (Plaňava, 2005, s. 75 – 77).

2.6 Komunikace vedoucího

Pro vedoucího pracovníka je velmi důležité, aby se denní komunikace se spoluzaměstnanci stala nenahraditelným zdrojem informací, prostředkem zpětné vazby a jedním z hlavních projevů firemní kultury. Z pozice vedoucího probíhá většinou interní komunikace v šesti obsahových úrovních, které jsou vyjádřeny *stručnou otázkou podřízeného* (Holá, 2011, s. 277):

- **Co mám dělat?** – jedná se o objasnění očekávání organizace od zaměstnance.
- **Jak se mi daří?** – jde o průběžné hodnocení pracovního výkonu.
- **Stará se o mne firma?** – jedná se problematiku v podobě benefitů, problematiku možností dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace, osobního či kariérního růstu.

- **Jak se daří firmě?** – jedná se o výsledky organizace jako celku, její konkurenceschopnost, perspektivu, loajalitu k organizaci.
- **Jací jsme?** – týká se firemní kultury organizace, jaké je její krédo, jak je hodnocena zaměstnanci, zákazníky nebo společnostmi.
- **Jak se můžeme zlepšit?** – jedná se o inspirující oblast otevřeného dialogu mezi vedoucím a podřízeným, která směřuje k zainteresovanosti spolupracovníků na rozvoji celé organizace.

Informovanost svých podřízených je zřejmě nejčastějším komunikačním postupem nadřízeného.

Mezi další formy komunikace sem patří např. instruování, přikazování, přesvědčování, motivování, kritizování, disciplinární řízení, kontrolování či chválení. **V Česku se tak málo chválí a tolik kritizuje!** Jedná se o negativní zpětnou vazbu, která je směřována k odstranění nedostatků a donucení pracovníka k pozitivní změně. Při zpětné vazbě je vždy nutný a nezbytný pozitivní přístup vedoucího pracovníka ke svým spolupracovníkům, který vychází z přesvědčení, že všichni pracovníci jsou schopni dosáhnout lepší výkonnosti v dané oblasti (Holá, 2011, s. 281).

Nové pojetí vedení lidí popisuje Thomas Daigeler ve své knize, kdy role vedoucího nespočívá pouze v tom, že je nadřízený, ale stává se především jakýmsi poskytovatelem služeb. Člověkem, který svým podřízeným poskytuje podporu a pomoc – stává se jejich koučem. Autor dále pojednává o tom, jaké zásady chování by měl správný kouč dodržovat – např. nepoučuje, ale pomáhá se učit; pracovníkovi aktivně naslouchá atd. (Daigeler, 2008, s. 18).

2.7 Komunikace podřízeného

Většinou se jedná o hodnocení shora dolů, ale je nutné uvést i vzestupnou komunikaci, tedy zezdola nahoru. V této situaci je potřeba, aby došlo k vzájemnému pochopení, zejména pokud se jedná o silné a slabé stránky, pracovní styl nebo pracovní potřeby. Veškeré získané informace se musí využít k rozvoji a řízení *zdravého pracovního vztahu*. Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace můžeme zařadit porady, zpětnou vazbu, schránky pro připomínky a návrhy aj.

Z hlavních zásad efektivní komunikace podřízeného s nadřízeným lze uvést tyto (Holá, 2011, s. 283):

- Často si klást a promýšlet vybrané otázky (Co ode mne chce můj vedoucí? Jaké jsou jeho cíle? aj.)
- Dávat si pozor na negativní emoce, podezírání či frustraci. Komunikovat se svým nadřízeným pravidelně a chovat se k němu jako k obchodnímu partnerovi.
- Zjistit si, kdy bývá můj nadřízený nejvstřícnější.
- Nepředkládat nadřízenému problémy, ale jejich řešení (prezentace svých myšlenek).
- Prostudovat vzorec úspěchu svého nadřízeného (vytvářet ovzduší partnerství, vzájemného doplňování sil, nikoliv kompenzovat slabosti).
- Chránit svého vedoucího před chybami a bránit společnou pověst.
- Být zdvořilý, slušný, odpouštět a být loajální.
- Být ochoten nabídnout dvacet procent pracovního času navíc, chodit do práce včas a odcházet, až když je práce hotova.
- Neposkytovat příliš mnoho informací všem možným konkurentům v rámci organizace.
- Být připraven dokumentovat a efektivně prezentovat svou vlastní práci a úspěchy, kterých jsem dosáhl.
- Uvědomit si skutečnost, že pracuji především pro svého vedoucího a až teprve potom pro svou organizaci.
- Vztah, který je založen na důvěře, brát tak, že mi pomůže v kariérním postupu.

Dát šéfovi najevo, co si o něm myslíme, je začátkem *konfliktu*. Bohužel, v tomto případě se jedná o konflikt, ve kterém má veškeré trumfy v ruce vedoucí. Vhodnější je zaměřit se na to, jak s vedoucím vycházet co nejlépe.

Někdy konflikty s vlastním vedoucím pracovníkem může provázet ještě jedna velká potíž, a tím je závislý vztah. Většina těchto konfliktů probíhá skrytě

a vyvolávají velké napětí. Pokud se toto napětí nedá odbourat, většinou se vybíjí na jiném místě (Baum, 2009, s. 129).

3 Vybrané problémy z pohledu interní komunikace

Předchozí kapitola končí tím, že spousta konfliktů probíhá skrytě. Provází je velké napětí, které si někteří lidé bohužel vybíjí jiným způsobem. Právě z tohoto pohledu je třeba se na některé konfliktní situace zaměřit, především v rámci konfliktů, které se odehrávají uvnitř organizace nebo firmy, a snažit se jim předejít. V mnoha případech se může jednat o osobní, dlouhotrvající spory, které se bohužel odrážejí především na špatné komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, a stávají se nezdravým pracovním vztahem. V organizaci se může jednat o špatně nastavenou vnitřní komunikaci v rámci celého pracoviště. Může se jednat o špatné nastavení informační a komunikační infrastruktury.

Člověk se může setkat s řadou konfliktních situací, v neposlední řadě pracovních, uvnitř své vlastní organizace. Myšlenka, že jednou z cest, která vede k tajům mezilidských vztahů, je cesta osobní zkušenosti (Křivohlavý, 2008, s. 9 – 10), se stává více než pravdivou.

„Konflikty nevznikají jen na základě obtížných pracovních podmínek nebo nějaké určité podnikové situace – vždycky tomu do jisté míry napomáhají lidé“ (Fehlau, 2003, s. 40). Právě tak jako vztah mezi jednotlivými stranami konfliktu sem patří i osobní charakteristiky, způsoby či postoje našeho chování.

Jsou konfliktní situace, do kterých se dostaneme tak rychle, že se ani nestačíme zamyslet a najednou zjistíme, že jsme v hádce. Lidé, kteří reagují velmi emocionálně, se často a opakovaně zaplétají do krátkých a prudkých konfliktů. Velké nebezpečí nastává v případě, kdy se setkají dvě podobně reagující osoby. Pokud nic nepodnikneme, mohou mít i drobné konflikty velmi závažné negativní důsledky, které pocítujeme ještě dlouho (Baum, 2009, s. 13).

Příčinou konfliktů bývá většinou přehlížení a nedoceňování jedince nebo společnosti. K tomuto dochází v důsledku nevyjasněných rolí a sledovaných priorit, z nedostatku jednotících principů nebo cílů aj. Mezi další příčiny konfliktů lze zařadit *osobnostní rozdíly, stres prostředí, chybnou informovanost, nejasné vymezení kompetencí, stereotypy* a řadu dalších příčin (Vymětal, 2008, s. 157).

Holá, která se problematikou interní komunikace zabývá velmi podrobně, uvádí, že primární je zajistit dostatek informací pro všechny. To znamená, že všichni vědí, co se od nich očekává, znají účel své práce a její návaznost v rámci firemních

procesů. Je tedy velice důležité, aby vnitřní komunikace probíhala minimálně ve třech úrovních:

- na úrovni firmy – především interní marketingová komunikace v podobě interních public relations,
- na úrovni týmu – týmová spolupráce, řízení výkonu, hodnocení a rozvoj pracovníků,
- na úrovni osobní komunikace manažera – dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pro vyjednávání, objasňování, přesvědčování a eliminaci komunikačních bariér (Holá, 2011, s. 5 – 6).

Pokud nedochází k naplňování určitých potřeb v oblasti vnitřní komunikace, např. nerespektování či podceňování zaměstnaneckých vztahů nebo nenaplnění potřeby zpětné vazby (která pramení z otevřené komunikace), můžeme s největší pravděpodobností předpokládat nejrůznější problémy. Tyto problémy vyplývají ze špatně nastavené vnitřní komunikace organizace nebo firmy.

3.1 Problémy v komunikaci

Pokud je narušena forma shody a porozumění, nastávají problémy v komunikaci. Způsobeno to může být nevhodným chováním na pracovišti (harassment, mobbing, diskriminace, aj.), ale i jinými formami nechtěného negativního působení na pracovní prostředí (tělesný zápach či neadekvátní reagování v důsledku duševních poruch).

V těchto situacích je nutnost okamžité reakce managementu a důsledné prověření faktů a míry odpovědnosti pracovníka (Mikuláščík, 2003, s. 200).

Stejný autor dále uvádí, že se může jednat o nechtěné konfliktní situace, kdy mají obě strany snahu vyřešit problémy k oboustranné spokojenosti. Pohledy obou stran sporu se mohou lišit, proto je lepší přizvat někoho třetího, nezávislého, aby jim umožnil lepší kontrolu nad dodržováním pravidel.

Nezbytným předpokladem pro úspěšné zvládnutí situace je dodržování daných pravidel, která zvyšují pozitivní výsledek na podstatně vyšší míru:

- Každý má právo říci svůj názor.
- Každý má právo na stejné časové vstupy.

- Je nutno naslouchat i takovým názorům, se kterými nesouhlasíme, je potřeba pochopit cíle druhé strany a také objasnit své vlastní cíle; obě strany by se měly dozvědět, co očekává ten druhý, co je pro něho důležité a proč.
- Lidé, se kterými chceme udržovat přátelské a kolegiální vztahy, nemusí mít stejné názory jako my.
- Nekřičíme, nezvyšujeme hlas, neurážíme, neironizujeme.
- Pro lepší porozumění partnerovi se doporučuje parafrázování myšlenek.
- „Neshazujeme“ a nezhodnocujeme to, co je pro oponenta cenné, čeho si váží.
- Nehodnotíme a nekritizujeme partnera, ale pouze určitý konkrétní aktuální čin.
- Nepřipomínáme staré prohřešky, mluvíme pouze o aktuálním problému.
- Udržujeme si racionální sebekontrolu a nadhled (nenechat se ovládnout emocemi).
- Cílem není, kdo zvítězí, ale co je pravda, co je efektivnější, který postup je lepší.
- Ke konci diskuse je nezbytné hledat cestu ke kompromisům, a to tím, že vyzvedneme alespoň něco pozitivního v názorech opozičníka a ve svém přístupu sebekriticky zhodnotíme alespoň nějaký detail jako negativní. To je jediná možná cesta, která je výzvou k podobnému jednání účastníka sporu (Mikuláščík, 2003, s. 204 – 205).

Každý člověk, který musí často diskutovat, jednat a přesvědčovat, tak ví, jak důležité je, aby byl v řeči pohotový. Schopnost duchapřítomné a pohotové reakce je nesmírně důležitá, a to jak v osobním, tak v profesionálním prostředí. Je potřeba, abychom se cítili sebevědomě a sebejistě. Abychom byli schopni volit vhodné odpovědi, které nám pomohou se prosadit či alespoň se obhájit. Tímto zabráníme, abychom se stali obětí zákeřného slovního útoku (Nöllke, 2004, s. 13).

Kompetentnost, nadšení a znalost základů komunikace v zaměstnání jsou pro profesní úspěch velmi důležité. Úspěšná komunikace vyplývá i z pravidel slušného chování nebo etikety pracovních vztahů. Za velmi důležité je považováno přijímání pracovních návštěv, prostředí v kanceláři, dochvilnost, schůze, telefonáty a další (Sperandio, 2008, s. 111 – 115).

Dalším problémem, který se může na pracovišti vyskytnout v rámci vnitřní komunikace, je výskyt sociálně patologických jevů. Je to velice závažný problém uvnitř organizace, je dost těžko prokazatelný, skrytý a jen těžko ho lze objevit běžnou komunikací se zaměstnanci.

3.2 Diskriminace, harassment, šikana, mobbing

Jsou určité lidské vlastnosti a chování, které mohou mít vliv na to, zda se vytváří pozitivní vztahy, anebo vztahy, které nějakým způsobem poškozují jiné osoby. Poškozování tímto způsobem může pramenit z různých předsudků, egoistických zájmů či nezdravé psychiky (Mikuláščík, 2003, s. 205 - 207).

Opět se jedná o problémy, které se dost často na pracovišti objevují a jsou interní záležitostí. Záleží na vzájemných vztazích, a na tom, zda se podaří tyto problémy vůbec odhalit či nikoliv. Pokud dojde k odhalení některého z těchto nežádoucích patologických jevů, záleží na způsobu řešení, které bude použito k nápravě.

- **Diskriminace** – omezování a znevýhodňování určité skupiny lidí (např. rasově, národnostně, diskriminace věkově odlišných skupin či nově přijatých pracovníků aj.). Toto slovo vyjadřuje i podmínky ve společnosti, které umožňují podceňování a zneužívání určitých skupin lidí (např. neplatí rovnice, že ženy za stejnou práci dostávají stejné peníze aj.).
- **Harassment** – pod tímto pojmem si představíme jisté obtěžování, většinou se jedná o sexuální obtěžování. Vzhledem k tomu, že se jedná o sexuální obtěžování, tak jsou nejčastějšími oběťmi právě ženy, které jsou nějakým způsobem odlišné (osamocené, nápadné, nové, úspěšné). Obtěžování mívá podobu dvojsmyslných řečí, nenápadných návrhů, významných pohledů, doteků – může dojít až ke znásilnění (tamtéž, s. 205).

- **Šikana** – je nazývána též jako terorizování, je formou obtěžování a může být velice nepříjemná. Jedná se o nepřijatelné chování a ten, který se jí dopouští, by měl být vystaven disciplinárnímu řízení. V tomto případě je i důležité, aby ten, kdo je šikanován, měl právo pohovořit si o problému s někým z personálního útvaru nebo mu předložit stížnost (Armstrong, 2007, s. 708).
- **Mobbing** – jedná se psychický teror. Způsoby projevování mobbingu mohou mít podobu:
 - odmítání spolupráce,
 - ignorování,
 - odmítání podpory,
 - zatajování informací,
 - pomluvy, posmívání,
 - zveličování,
 - zlomyslné osočování,
 - falšování,
 - a další (Mikuláščík, 2003, s. 206).

Mobbing se děje většinou v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním. Většinou je oběť ignorována, může být kompromitována, až zostuzena. Většinou je systematicky odstřižnuta od informací nebo jsou tzv. negovány její výkony. A v neposlední řadě jsou rozšiřovány pověsti a přímo klepy, se záměrem poškodit osobnost oběti a tím i její privátní sféru (Fehlau, 2003, s. 24).

Za jeden z velmi důležitých problémů v oblasti vnitřní komunikace, lze považovat složení pracovního kolektivu. Nejen věkové složení vyžaduje určitou míru vzájemné tolerance. Homogenní složení, tedy ryze ženské složení kolektivu, je pro tyto problémy přímo stvořené.

3.3 Problémy v ženském kolektivu

„Ženy mluví z mnoha důvodů, a ty nemusejí mít vůbec nic společného s řešením problémů“ (Gray, 2008, s. 95).

Pokud jsou ženy vystavené silnému stresu, chovají se opačně nežli muži. V tomto stavu na sebe bere žena další a další zodpovědnost. Dochází ke stavu, kdy se žena cítí maximálně přetažená a přepracovaná a obtížně se jí rozhoduje. Musí nutně dojít k nápravě situace, dopřát si odpočinku a emocionální podpory. Je proto velice důležité, aby si žena o svých problémech promluvila se svými přáteli. Pokud k tomuto dojde, nebude pak na pracovišti marnit čas hádkami a spory se spolupracovníky (tamtéž, s. 96).

Je jasné, že jsou velké rozdíly mezi ženským a mužským kolektivem. Plaňava (2005, s. 30 – 31) ve své knize uvádí, že ženy častěji používají tázacích vět. Další rodový rozdíl vidí v rozdílném vztahu mezi tzv. vnitřním monologem a vnějším hlasovým projevem. Ženy prý vokalizují, tj. mluví současně s tím, jak myslí, to znamená, že jazykování a myšlení jsou jedno.

Vymětal (2008, s. 39 - 44) vidí rozdíly mezi mužem a ženou nejen v oblasti odlišné tělesné konstrukce a metabolismu, ale především v rozdílné citové výbavě i zcela odlišné mozkové činnosti. Jako další komunikační rozdíly mezi mužem a ženou mohou být tzv. *mýty o ženách, kterým muži věří* (jedná se tzv. pověry, které se předávají z generace na generaci):

- muži myslí, ženy cítí,
- žena má vrozené pečovatelské vlohy,
- ženy jsou od přírody submisivní, muži dominantní,
- žena realizuje své mateřství, muž práci,
- prvotní povinností ženy je vytvářet muži zázemí,
- žena nikdy nesmí vydělávat více než muž,
- muž miluje svobodu, žena se jí bojí,
- žena potřebuje lásku, muž sex,
- žena nic nevydrží,
- žena vydrží všechno, má devět životů jako kočka.

Autor dále uvádí, že žena ve skupině lidí snadno odhalí, kdo ke komu patří, kdo je komu sympatický, kteří lidé se nesnáší. Obecně je známo, že ženy velmi rády mluví, ale v poslední době se ukazuje, že tento mýtus může být v dnešní době již překonán.

Lze tedy říci, že ženy mají úžasný „dar“: dovedou zároveň číst, poslouchat i mluvit. Komunikují s jasným cílem – udržovat vztahy, navazovat přátelství a komunikovat.

Žena se dokáže zbavit svých problémů nebo si od nich odlehčit tím, že o nich mluví. Přemýšlí nahlas, často hovoří o všech možnostech, o jejich volbě, o lidech atd. (Vymětal, 2008, s. 43).

Na Michiganské univerzitě došlo k experimentu, který byl zaměřen na problematiku odlišností mužů a žen v řešení mezilidských modelových konfliktů, kde pokusnými skupinami byla skupina mužů, skupina žen a smíšená skupina (celkem 210 párů). U mužů vyšla najevo jednoznačně vyšší úroveň spolupráce. Výsledkem u žen bylo zjištění, že častěji odpovídaly soupeřivou volbou na předcházející soupeřivý projev své partnerky, nežli kooperativní volbou na předcházející spolupráci. Ženy vykazují nadlidské výkony. Příčinou je to, že ta žena, která soupeří, se nedá zlákat ke kooperaci svou partnerkou a ve své soupeřivé formě si řeší konflikty dál. Co z toho vyplývá? Jsou ženy, které propadly soupeřivému řešení zájmových sporů a nemohou se z něho již vymanit. Dochází tedy k tomu, že se u nich tento způsob řešení prohlubuje a ony se v něm rády zabydlují (Křivohlavý, 2008, s. 84 – 89).

Ženy, které prezentují svou práci, by se měly vyvarovat častých pohledů do země nebo sklánění hlavy – vysílají takto submisivní signál. Je třeba, aby žena působila sebevědomě a věrohodně, udržovala oční kontakt a hlavu držela vzpřímeně. Ženy používají takový slovník a způsob vyjadřování, kterým se vyhýbají konfrontaci a zároveň jim pomáhá budovat vztahy. Dokážou mluvit o několika tématech najednou místo toho, aby směřovaly k jádru věci. Bohužel, v obchodním prostředí, pokud žena nemluví přímou komunikací, je to problém. Jejich myšlenky nebo návrhy, které mohou být velmi dobré, jsou smeteny ze stolu, protože mužští kolegové nemají ani tušení, oč ženám vlastně šlo (A., B. Peasovi, 2012, s. 65 – 69).

Mikuláščík vidí ženu ve společnosti v postavení submisivním a její styl řeči následovně: používá jazyka expresivního, popisného, pocitového. Jako ženy vystupují korektněji, nehovoří příliš slangově a nepoužívají často vulgární slova. Pokud se žena ocitne ve stejném postavení jako muž, okamžitě přebírá jejich vyjadřovací schopnosti a dokonce velice často i jejich způsoby chování (Mikuláščík, 2003, s. 118 – 119).

Proto: „Za každé situace buďme samy sebou!“

Situace žen se v současné době hodně změnila. Je spousta žen, které se snaží propojit kariéru s rodinou a pokud k tomu mají odpovídající rámcové podmínky, tak se jim to většinou podaří. Je důležité, aby fungoval i partner nebo babička (popř. placená síla), kteří pomůžou se starostí o děti.

Bohužel, jsme stále vzdáleni vyváženému stavu, kdy by kariérní šance mužů a žen byly rovnoměrné. Sice nastala doba tzv. emancipace, ve které jsme dosáhli významného pokroku, ale dochází k tomu, že ženy mají většinou špatné svědomí, pokud se rozhodnou věnovat kariéře. Dokonce je i mnoho mužů, kteří se o svou moc nechtějí dělit právě se ženami. Jsou ženy, které svou kariéru odloží na dobu, kdy děti nebudou potřebovat takovou péči nebo svou kariéru budují a rozhodnou se děti nemít vůbec nebo je mít, až si svou kariéru vybudují. V některých případech může být již pozdě na založení rodiny či početí.

Základní ženské sklony jsou ty, že si méně důvěřují nebo nejsou schopny věnovat se své kariéře s potřebným zaujetím. Ženy se více zaměřují na harmonii nebo pospolitost, a pak, když se jedná o kariéru, stávají se z nich ty největší sokyně. Nevidíme mezi nimi pomoc, ale závist (Fritz, 2006, s. 178).

Stejná autorka dále uvádí **tipy pro ženy – co dělat pro kariéru a co nechat být**:

- Buďte více sebevědomé. Nedovolte ostatním zbavit vás odvahy. Stůjte si za tím, co samy chcete;
- Odložte své špatné sebevědomí. Lepší spokojená matka, která je vyrovnaná, sice ne vždy osobně přítomná;
- Dobrá organizace a ještě jednou dobrá organizace. Rozdělení úkolů a předání partnerovi a dětem. Požadavky na děti stupňujte s jejich věkem;
- Udržování profesních vztahů v rámci budování kariéry;
- Najděte si v práci rádkyni, která vám bude nějaký čas pomáhat, a vy budete z jejích zkušeností profitovat;
- Prodejte své kvality. Neskrývejte své klady. Ukažte, čeho jste již dosáhla a čeho jste schopna.

Ženy jsou mnohem více náladové než muži. Je jasné, že každý z nás má občas špatnou náladu. Když nás někdo v tomto rozpoložení osloví, reagujeme

nepřátelsky, nevrle, popuzeně. Špatná nálada často zmizí, pokud nás někdo pobaví či vtipně upozorní na naši náladu.

Existují však kolegyně, které nemají špatnou náladu jen občas, ale šíří ji kolem sebe dost často. Rozhodně nemůžeme podceňovat to, jak to na nás působí, protože by se i z nás samých mohli časem stát pesimisté (tamtéž).

Kevin Leman píše ve své knize o tom, že 72% žen chodí do práce a žádná se nezmiňuje o zaměstnání jako zdroji stresu. Popisuje, jak jsou ženy úžasné, že zvládají dělat tolik věcí najednou...

„Ženy, musím vám vyslovit uznání. Jste úžasné.“ (Leman, 2012, s. 9).

4 Dotazníkové šetření

V teoretické části bakalářské práce se zabývám komunikací z pohledu různých autorů, interní komunikací, mezigenerační komunikací, vybranými problémy z pohledu interní komunikace nebo problematikou ženského kolektivu.

V této části bych ráda navázala na informace, které jsem získala z odborné literatury. Vlastním dotazníkovým šetřením bych ráda zjistila jaká je příčina nespokojenosti zaměstnanců v oblasti vnitřní komunikace v konkrétní mateřské škole.

4.1 Hlavní cíl výzkumného šetření

Hlavní cílem této části bakalářské práce je zjistit silné a slabé stránky v oblasti vnitřní komunikace a navrhnout opatření pro zlepšení.

4.2 Dílčí cíle

1. Zjistit hlavní problémy vnitřní komunikace, včetně odloučených pracovišť.
2. Zjistit, které komunikační prostředky jsou pro zaměstnance nejpřínosnější.
3. Zjistit, jaká je kvalita informovanosti zaměstnanců.
4. Zjistit, zda se na pracovišti vyskytují patologické jevy.
5. Zjistit, zda nadřízení dostatečně oceňují své zaměstnance.
6. Zjistit, zda mají zaměstnanci důvěru ke svým nadřízeným.

4.3 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na oblast vnitřní komunikace konkrétní mateřské školy. Součástí tohoto šetření jsou výzkumné otázky vytvořené na základě dílčích cílů. Odpovědi na tyto otázky najdeme v dotazníkovém šetření.

Hlavní výzkumnou otázkou je: Jaká je spokojenost řadových zaměstnanců v jednotlivých oblastech vnitřní komunikace?

Dále jsou uvedeny dílčí výzkumné otázky včetně operacionalizace.

DVO 1: *Jaké vidí zaměstnanci nejčastější problémy v komunikaci.*

Operacionalizace k DVO 1:

Otázka č. 3, 4, 5, 20.

DVO 2: ***Jaké komunikační prostředky zaměstnanci využívají.***

Operacionalizace k DVO 2:

Otázka č. 6, 7.

DVO 3: ***Jak jsou zaměstnanci informováni v jednotlivých oblastech.***

Operacionalizace k DVO 3:

Otázka č. 9, 10, 11, 12, 13, 16.

DVO 4: ***Zda se mezi zaměstnanci vyskytl nějaký patologický jev.***

Operacionalizace k DVO 4:

Otázka č. 8.

DVO 5: ***Jak jsou zaměstnanci spokojeni s oceněním od nadřízených.***

Operacionalizace k DVO 5:

Otázka č. 14, 15.

DVO 6: ***Jak zaměstnanci důvěřují svým nadřízeným.***

Operacionalizace k DVO 6:

Otázka č. 17, 18, 19.

4.4 Použitá metoda a realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako nejvhodnější metoda hromadného zpracování získaných dat, byly zde použity jednoznačné formulace otázek. Typ jednotlivých otázek byl spíše uzavřený s možností výběru z několika variant odpovědí. Uzavřené otázky se vyskytly z důvodu získání jednorázových, stručných a přesných odpovědí (Vymětal, 2008, s. 119).

Pro výzkumné šetření byl zvolen výzkum formou anonymního dotazníkového šetření. Při vypracování dotazníku mi byl inspirací soubor dotazníků kvality interní komunikace Vávrové a Michalíka, který není standardizovaným dotazníkem (Michalík, Vávrová, 2010, [online]). Další použitou literaturou při tvorbě dotazníku byla publikace Holé (2011) – Jak zlepšit interní komunikaci. Položky použité v dotazníku byly modifikovány dle aktuální potřeby, v návaznosti na ostatní položky a na zaměření celého dotazníku a cíle výzkumu.

Výzkum proběhl v měsíci únor roku 2014 po získání souhlasu paní ředitelky a ve spolupráci se všemi zaměstnanci Mateřské školy Pohádka.

Bylo rozdáno celkem 23 dotazníků, vráceno vyplněných 23 dotazníků, návratnost tedy tvořila 100%. Dotazník obsahoval 20 otázek. Dotazníky autorka rozdávala osobně. Otázky i odpovědi byly formulované tak, aby byly srozumitelné pro všechny respondenty, v našem případě respondentky. Jednalo se o zodpovězení otázek, které vedení velmi zajímají a k nimž se zaměstnanci příliš nevyjadřují. Vedení tento dotazník označilo za velmi důležitý.

Anonymita byla zajištěna vložení dotazníků na předem stanovené místo (schránka ve sborovně). Všichni byli ujištěni, že vyplněním tohoto dotazníku výrazně přispějí k hledání cesty, jak zlepšit jejich pracovní podmínky v rámci celého pracoviště.

4.5 Charakteristika souboru respondentů

Zkoumaný soubor respondentů tvořili zaměstnanci Mateřské školy Pohádka, Sezemice. Mateřská škola byla zřízena jako příspěvková organizace města Sezemice, je samostatným právním subjektem. Statutárním orgánem je ředitelka mateřské školy, statutárním zástupcem je zástupkyně mateřské školy. Mateřská škola je osmitřídní s celkovou kapacitou 188 dětí. Je rozčleněna do několika budov, včetně tří odloučených pracovišť. Posláním mateřské školy je rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílení se na zdravém, citovém, rozumovém a tělesném rozvoji, na osvojení si základních pravidel chování, základních životních hodnot, mezilidských vztahů a vytvoření základních předpokladů pro pokračování ve vzdělávání.

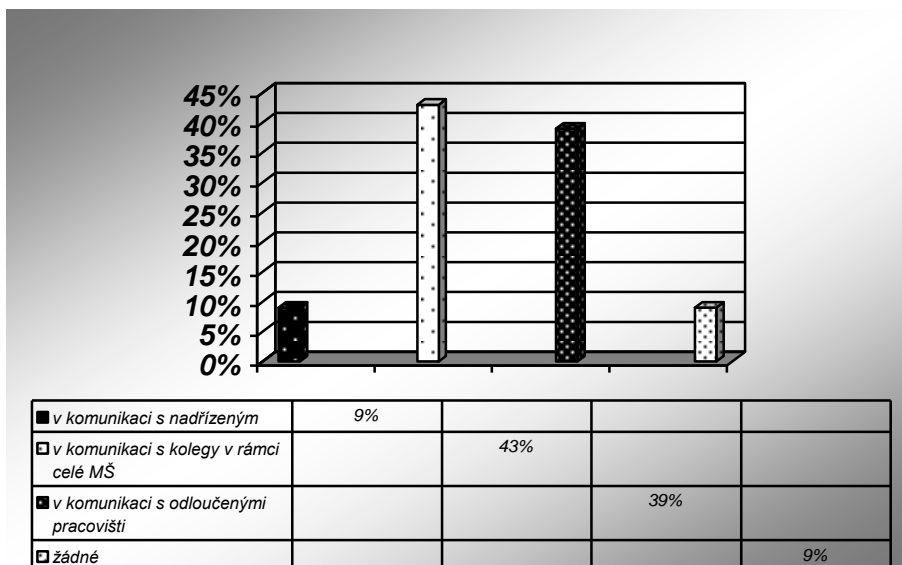
V mateřské škole pracuje 24 zaměstnanců, dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 zaměstnanců. Jedná se o ryze ženský kolektiv. Skupinu tvořily učitelky, kuchařky, uklízečky, ekonomka – dotazník neobdržela ředitelka mateřské školy, protože se jednalo o dotazník pro řadové zaměstnance.

5 Vyhodnocení získaných dat

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 zaměstnanců mateřské školy. Všechny získané dotazníky jsem pročetla a vyhodnotila. Výsledky jsem zpracovala graficky v programu Word 2003, bylo použito statistických metod suma a procenta.

DVO 1: **Jaké vidí zaměstnanci nejčastější problémy v komunikaci.**

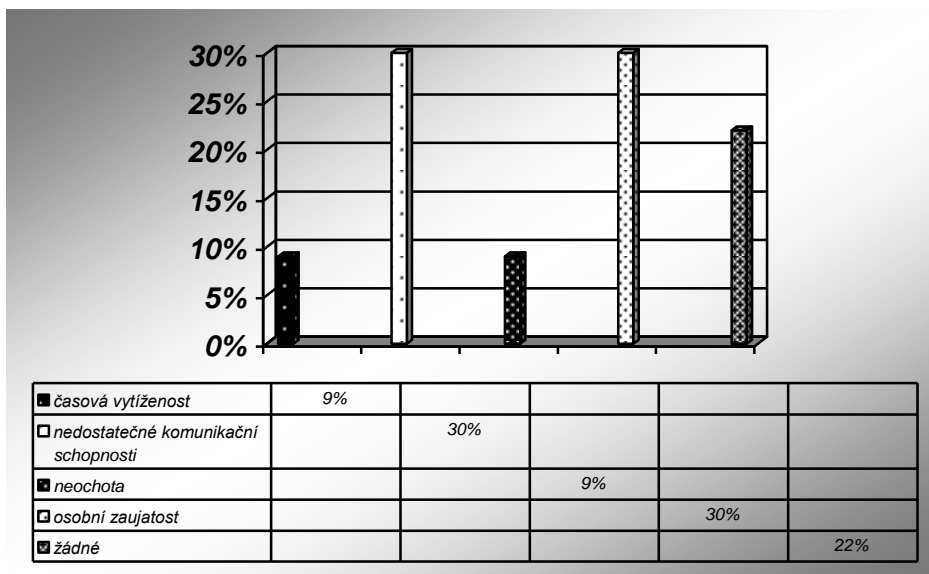
Otázka č. 3: Nejčastější problémy v komunikaci vidím:



Graf 1

Nejčastější problémy v komunikaci vidí nejvíce respondentů právě v komunikaci s kolegy v rámci celé mateřské školy. Na druhém místě je komunikace s odloučenými pracovišti.

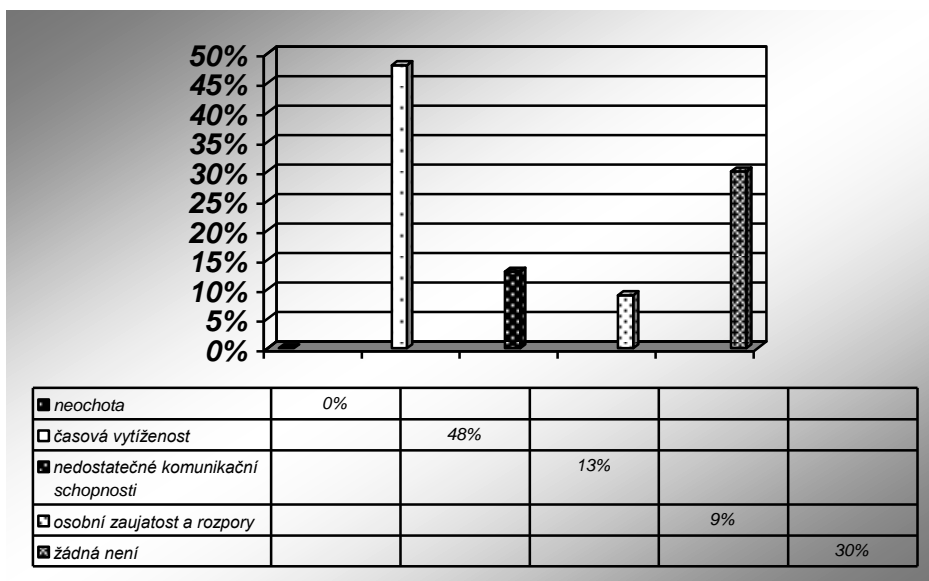
Otázka č. 4: Hlavní komunikační překážkou na našem pracovišti jsou:



Graf 2

Výsledek nám ukazuje, že velkou roli zde hrají skutečně osobní rozpory a zaujatost společně s nedostatečnými komunikačními schopnostmi (po 30%).

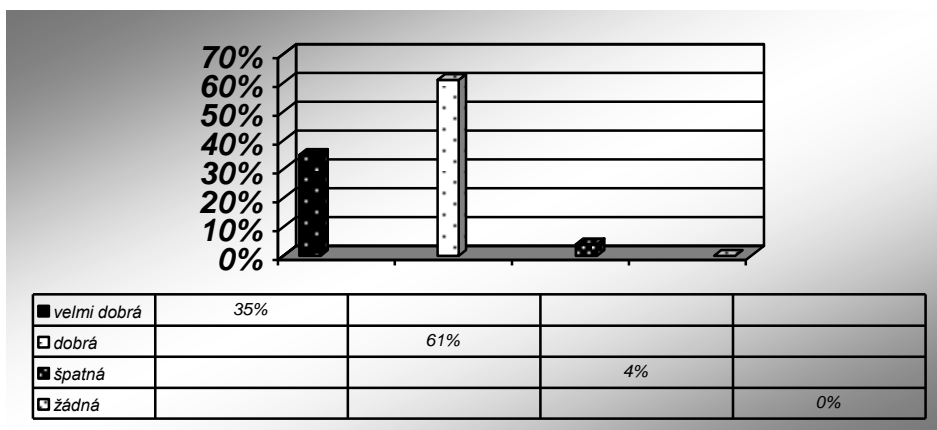
Otázka č. 5: Hlavní komunikační překážkou v kontaktu s odloučenými pracovišti je:



Graf 3

Největší skupinu respondentů tvoří zaměstnanci, kteří se domnívají, že hlavní komunikační překážkou v kontaktu s odloučenými pracovišti je časová vytíženost – 48%, další skupinu tvořili ti, co si myslí, že zde hrají velkou roli nedostatečné komunikační schopnosti.

Otázka č. 20: Komunikace mezi kolegyněmi na jednotlivých pracovištích je většinou:



Graf 4

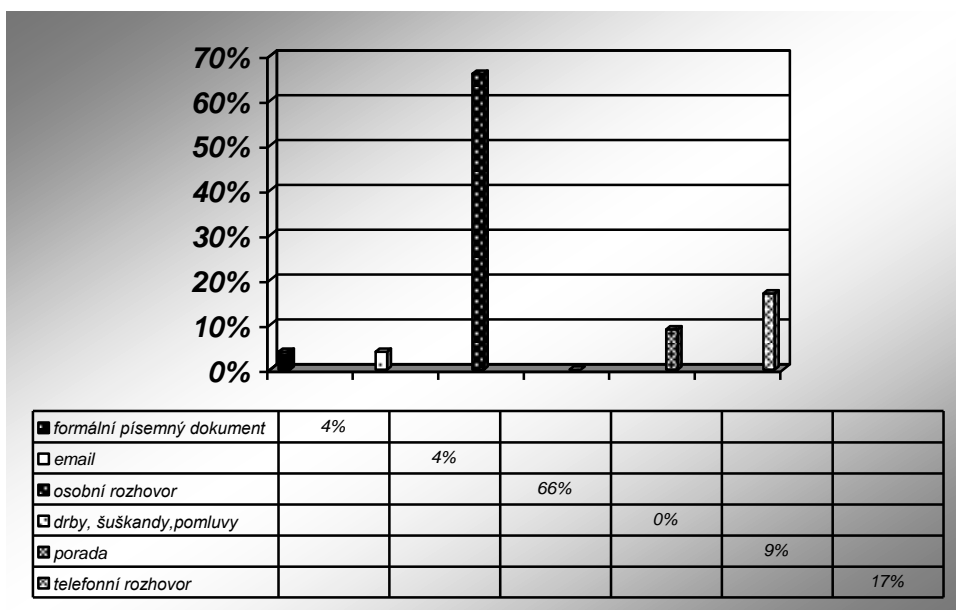
Tato položka je zaměřena na komunikaci mezi kolegyněmi na jednotlivých pracovištích. Většina respondentů se domnívá, že komunikace na jednotlivých pracovištích je dobrá nebo velmi dobrá.

DVO 1: Jaké vidí zaměstnanci nejčastější problémy v komunikaci.

Jako nejčastější problém v komunikaci vidí většina respondentů časovou vytíženost. Dalším problémem je komunikace s odloučenými pracovišti. Tento problém může pramenit z toho, že se zaměstnanci příliš nepotkávají a neznají jeden druhého.

DVO 2: Jaké komunikační prostředky zaměstnanci využívají.

Otázka č. 6: Který komunikační prostředek je pro Vás v komunikaci nejpřínosnější?

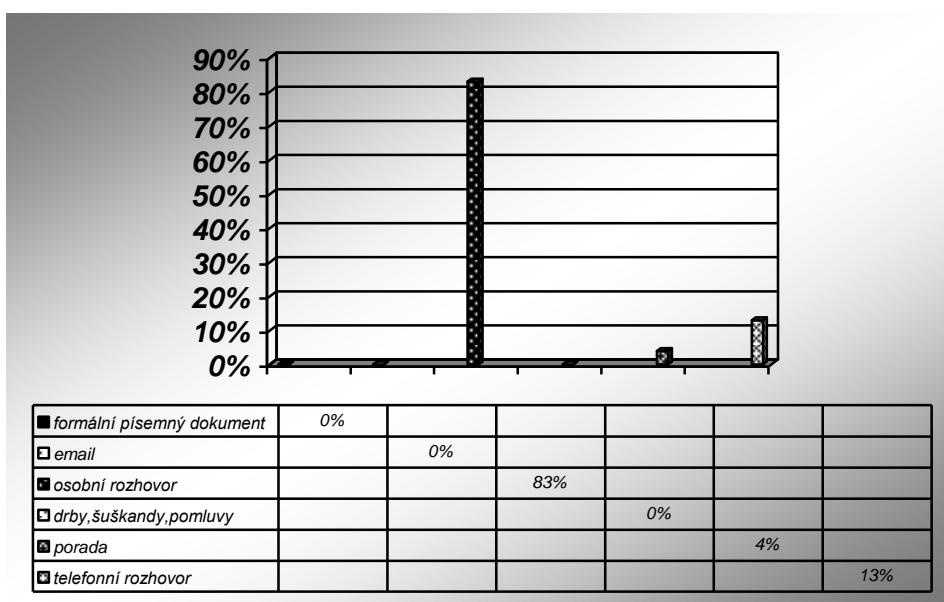


Graf 5

Největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří považují za nejpřínosnější komunikační prostředek osobní rozhovor.

Výsledkem této položky je i zjištění, že pouhý jeden respondent upřednostňuje formální písemný dokument jako komunikační prostředek.

Otázka č. 7: Já sama nejčastěji využívám tyto komunikační prostředky:



Graf 6

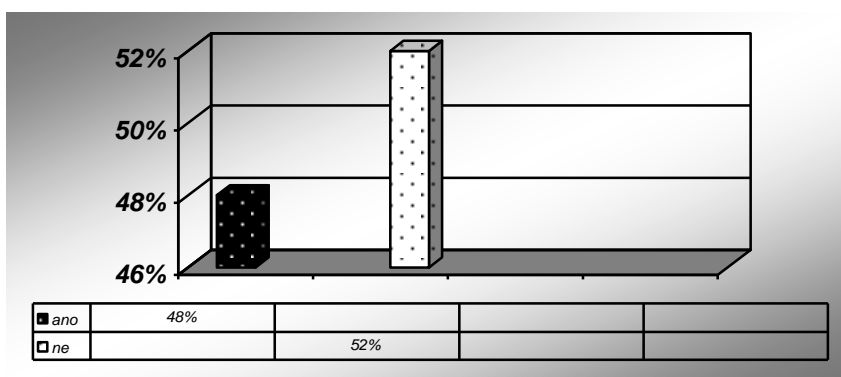
Tato položka je velmi jednoznačně hodnocená většinou respondentů, a to, že 83% považuje osobní rozhovor jako komunikační prostředek, který sami nejčastěji využívají.

DVO 2: Jaké komunikační prostředky zaměstnanci využívají.

Většina zaměstnanců jednoznačně upřednostňuje osobní rozhovor, což je velmi pozitivní zjištění, že spolu zaměstnanci raději mluví osobně. Telefonní rozhovor upřednostňuje malý počet zaměstnanců, a lze se tedy domnívat, že se jedná právě o odloučená pracoviště, kde je právě tento prostředek nejrychlejším přenosem informací.

DVO 3: Jak jsou zaměstnanci informováni v jednotlivých oblastech.

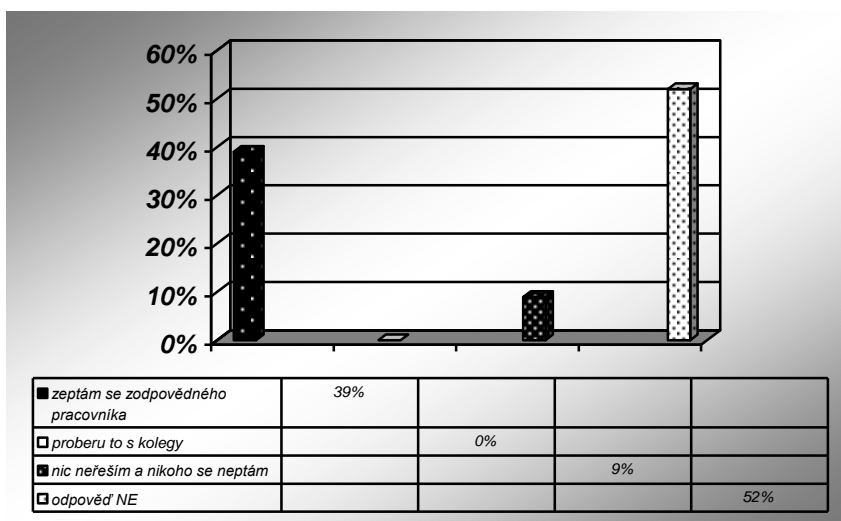
Otázka č 3: Informace, které se k Vám dostanou, přicházejí spíše z neoficiálního zdroje, nežli přímo od vedení?



Graf 7

Zde dochází k zajímavému zjištění v oblasti informovanosti. 48% respondentů uvádí, že informace, které se k němu dostávají, přicházejí spíše z neoficiálního zdroje, nežli přímo od vedení. 52% respondentů se domnívá, že informace, které se k nim dostávají, nepřicházejí z neoficiálního zdroje.

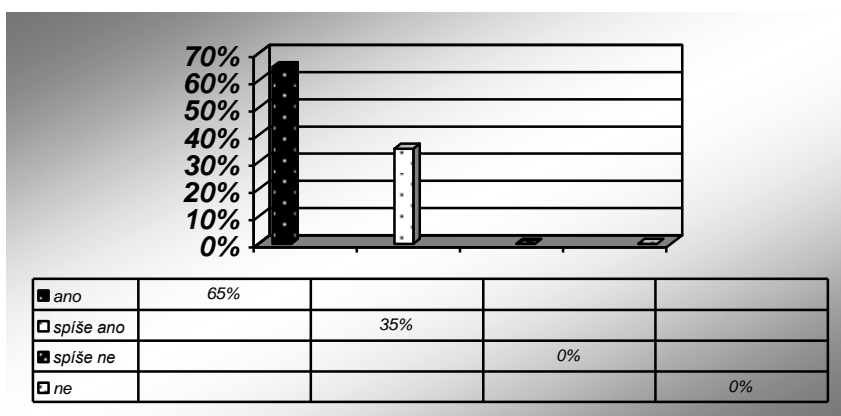
Otázka č. 10: Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ANO, uveďte, jak se zachováte:



Graf 8

Respondenti (39%), kteří si nejsou jisti získanými informacemi jinou cestou než od vedení, se jdou zeptat přímo kompetentní osoby, což je ředitelka, zástupkyně nebo ekonomka. 52% odpovědělo, že k nim informace nepřicházejí z neoficiálního zdroje.

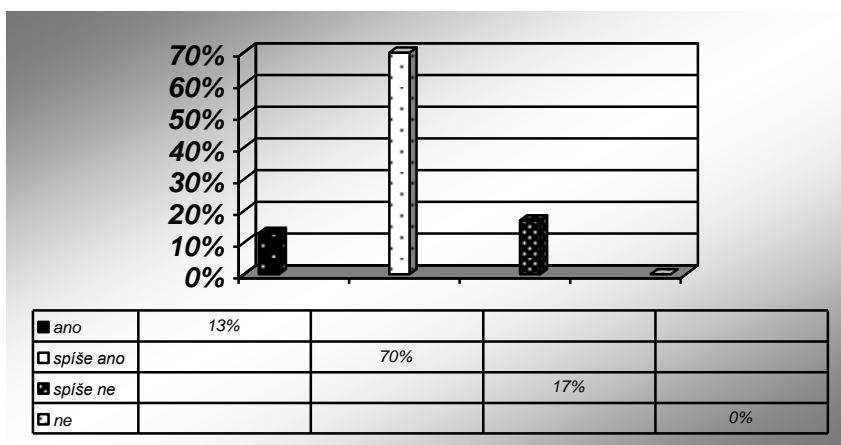
Otázka č. 11: S kvalitou informací od vedení jsem spokojena.



Graf 9

Z odpovědí vyplývá, že velká většina respondentů odpověděla, že s kvalitou informací od vedení jsou spokojeni (65%), a spíše spokojeni (35%).

Otázka č. 12: Jednotlivá oddělení jsou bezprostředně informována o případných problémech či nových věcech.



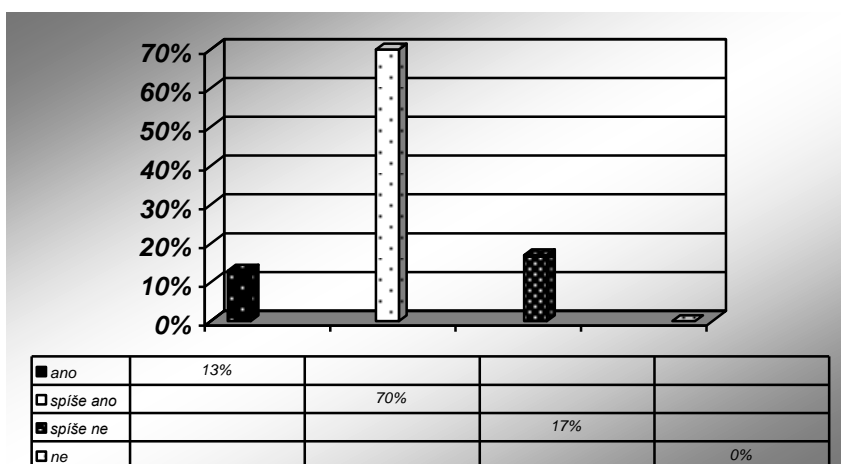
Graf 10

70% respondentů se domnívá, že spíše ano, jsou bezprostředně informováni o případných problémech či nových věcech.

Výsledkem této položky je, že jednotlivá oddělení jsou bezprostředně informována o nových věcech či případných problémech.

Otázka č. 13: Všechny důležité informace se ke mně dostávají včas a v dostatečném rozsahu.

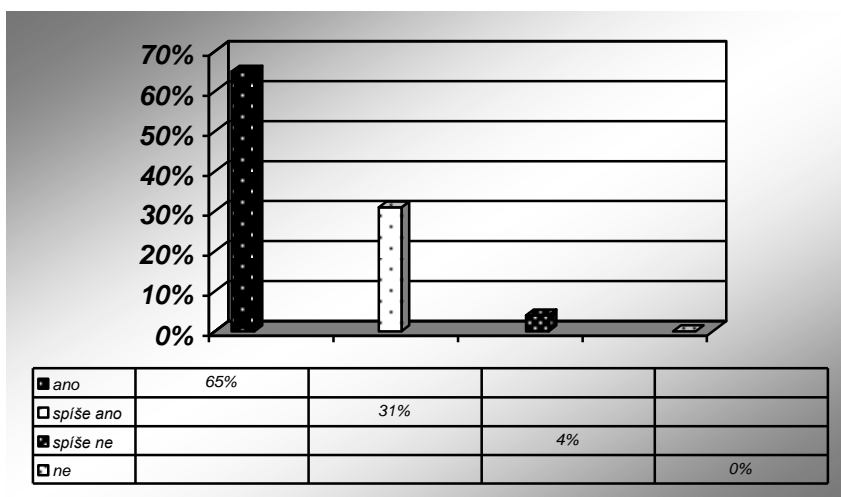
Graf č. 13.



Graf 11

70% respondentů se domnívá, že všechny důležité informace se k nim dostávají včas a v dostatečném rozsahu, což lze považovat za velmi uspokojivé. Z výsledků vyplývá, že respondenti hodnotí situaci ve smyslu včasné informovanosti a v dostatečném rozsahu.

Otázka č. 16: Jsem dostatečně obeznámena s náplní své práce.



Graf 12

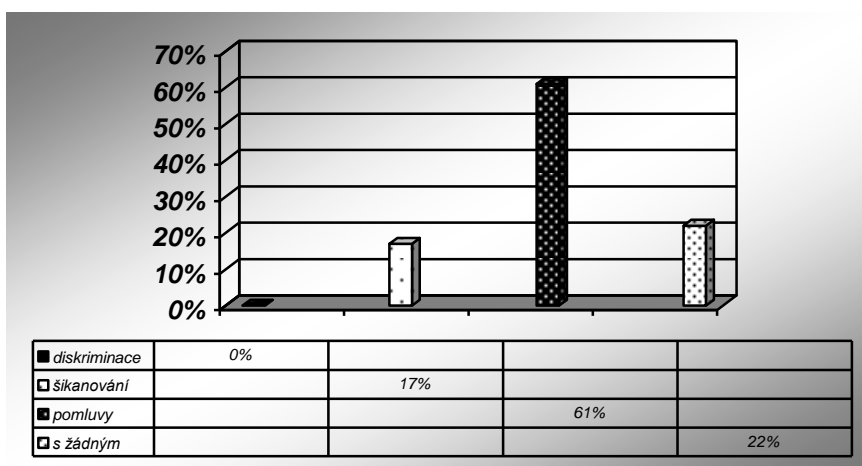
Dostatečně obeznámeno s náplní své práce je většina respondentů, ano 65%, spíše ano 31%.

DVO 3: Jak jsou zaměstnanci informováni v jednotlivých oblastech.

Většina zaměstnanců je spokojena s informovaností především týkající se důležitých, včasných a obsahově dostatečných informací. Zaměstnanci jsou také spokojeni s kvalitou předávaných informací přímo od svých nadřízených. Téměř polovina zaměstnanců se setká s informacemi, které se k nim dostanou neoficiální cestou. Tuto situaci řeší tím, že se na informaci zeptají přímo kompetentní osoby. Většina zaměstnanců ví, jaké jsou jejich kompetence.

DVO 4: Zda se mezi zaměstnanci vyskytl nějaký patologický jev.

Otázka č. 8: Na našem pracovišti jsem se setkala s tímto patologickým jevem:



Graf 13

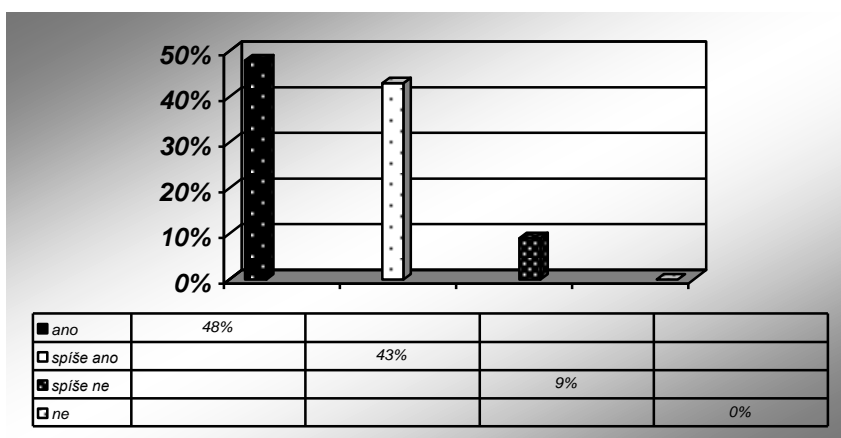
Největším patologickým jevem jsou pomluvy (61%), což uvádí největší počet respondentů. Zde je nutné brát v úvahu, že v mateřské škole pracují pouze samé ženy. Není příjemným zjištěním, že se na pracovišti v několika případech objevila i šikana.

DVO 4: Zda se mezi zaměstnanci vyskytl nějaký patologický jev.

Zaměstnanci uvádí velmi častý výskyt pomluv. Toto může vyplývat ze složení kolektivu, který je ryze ženský. Bohužel se zde vyskytl i jev zvaný „šikana“, což není příjemné zjištění, navíc se nejedná pouze o jeden případ. Je nutné se na tuto situaci zaměřit.

DVO 5: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s oceněním od nadřízených.

Otázka č. 15: Za dobře odvedenou práci jsem od vedení oceněna.



Graf 14

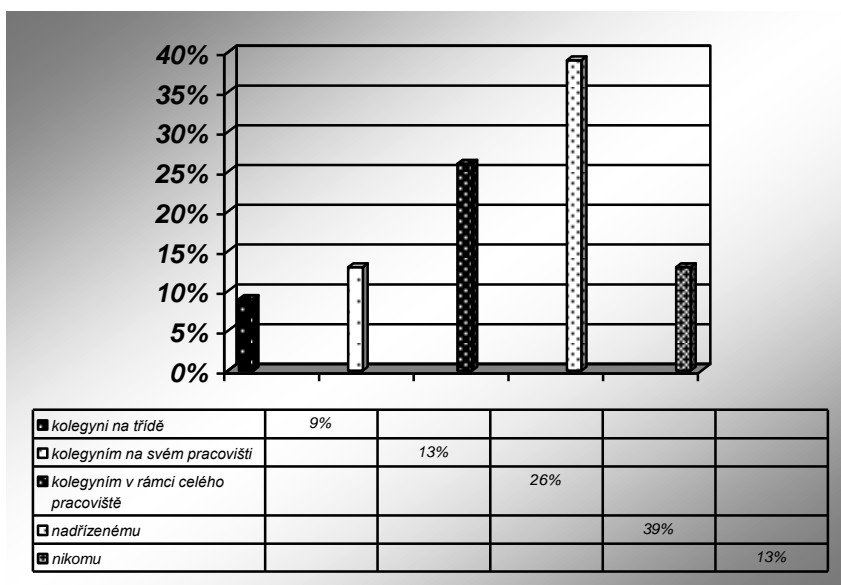
Zde lze zaznamenat spokojenost ze strany respondentů. 48% respondentů je za odvedenou práci od vedení dostatečně oceněna. Dalších 43% se domnívá, že spíše ano, je dostatečně oceněno od vedení.

DVO 5: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s oceněním od nadřízených.

Zaměstnanci se domnívají, že jsou ze strany nadřízených dostatečně oceňováni. Pro mnohé je ocenění přímo od nadřízeného, dostatečnou motivací pro jejich další kvalitně odvedenou práci.

DVO 6: Jak zaměstnanci důvěřují svým nadřízeným.

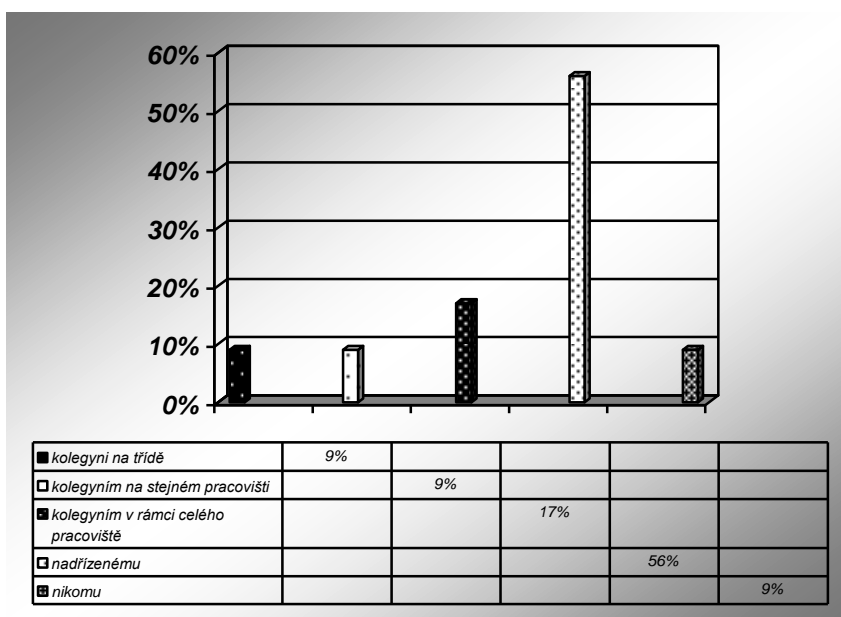
Otázka č. 17: Svůj názor můžu vyjádřit pouze:



Graf 15

Zde se odpovědi opravdu dost různí. Z výsledků vyplývá, že 39% respondentů svůj názor vyjádří pouze nadřízenému. 26% respondentů vyjádří názor kolegyním v rámci celého pracoviště.

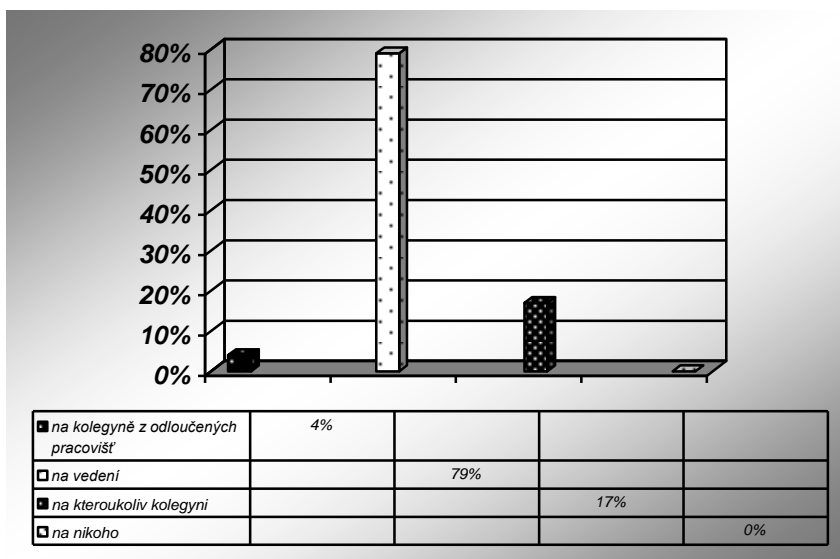
Otázka č. 18: Důvěřuji pouze:



Graf 16

S důvěrou v této položce je to podobné jako s vyjádřením svého názoru v položce předchozí. Opět je větší část respondentů, kteří převážně důvěřují svému nadřízenému, více než polovina (56%). Kolegyním z celého pracoviště 17%.

Otázka č. 19: Pokud nastane problém při plnění pracovních povinností (nemoc kolegyně, výměna služby), mohu se obrátit:



Graf 17

Z výsledků jasně vyplývá, že většina respondentů, celých 79%, pokud nastane problém při plnění pracovních povinností (nemoc kolegyně, výměna služby), se může obrátit na vedení a také se na ně ve většině případů obracejí. Lze se domnívat, že to vyplývá z pokynů a především z kompetencí vedení, kdy všechny změny či problémy je nutné hlásit nebo projednat právě s někým z vedení.

DVO 6: Jak zaměstnanci důvěřují svým nadřízeným.

Z výsledků vyplývá, že k nadřízenému má důvěru většina zaměstnanců, proto se na něho také obrací s nejrůznějšími problémy.

5.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Jak jsem již uvedla, dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 respondentů. Všichni jsou zaměstnanci Mateřské školy Pohádka. Jedná se o ryze ženský kolektiv složený z pedagogických a provozních pracovníků. Byla využita metoda výzkumu v podobě dotazníkového šetření, otázky byly převážně uzavřené, se snahou o srozumitelnost pro všechny respondenty. Hlavním cílem bylo zjistit, jaká je spokojenost s vnitřní komunikací mezi zaměstnanci v jednotlivých oblastech.

Prvním dílčím cílem bylo zjistit, jaké jsou hlavní problémy v komunikaci mezi zaměstnanci mateřské školy včetně odloučených pracovišť. Otázky, které směřovaly k zjištění daných skutečností, odhalily jako nejčastější problém v komunikaci, že odloučená pracoviště jsou hlavní mateřské škole vzdálena, tudíž nedochází

k častým osobním kontaktům. Můžeme též usuzovat, že se lidé z těchto pracovišť příliš neznají. Dalším výsledkem dotazníkového šetření je fakt, že zde dochází k osobním sporům, které mohou ovšem pramenit ze složení kolektivu, který je ryze ženský. O tomto problému pojednává poslední teoretická část bakalářské práce, zabývající se touto problematikou. Dále se jedná o nedostatečné komunikační schopnosti jednotlivých zaměstnanců, kterou se opět blíže zabývá teoretická část bakalářské práce, viz první kapitola.

Druhým dílčím cílem bylo zjistit, které z komunikačních prostředků jsou pro zaměstnance nejpřínosnější. Otázky směřující k výsledkům tohoto šetření zjistily, že velká většina preferuje osobní rozhovor jako nejpřínosnější a nejvíce využívaný. Rozhovor považují zaměstnanci za nejlepší komunikační prostředek, protože při rozhovoru tváří v tvář nedochází ke zkresleným informacím. Dochází zde díky rozhovoru ke zpřesnění smyslu sdělení, s odkazem na kapitolu verbální komunikace, která je součástí teoretické bakalářské práce.

Třetím dílčím cílem zjišťuji kvalitu informovanosti. Zaměstnanci soudí, že kvalita předávaných informací ze strany vedení vůči podřízeným je na velmi dobré úrovni, což je opravdu potěšující zjištění. Některé informace se k nim sice dostávají i jinou, neoficiální cestou, což můžeme označit na jistý komunikační neboli informační šum, čímž se výrazně snižuje efektivita organizace či podniku. O tomto problému pojednává teoretická část, interní komunikace. V podstatě ale vyplývá, že nejdůležitější informace jsou vedením předávány včas a v patřičné kvalitě.

Dalším dílčím cílem, čtvrtým, je zjištění výskytu patologických jevů. Faktu, že se na pracovišti vyskytují i patologické jevy, bylo jen potvrzením již dříve vyřčených předpokladů. Samozřejmě je to i tím, že se jedná o ryze ženský kolektiv a z něho pramenící problémy. Za největší patologický jev byly označeny pomluvy, které zřejmě souvisí se složením kolektivu, se vzájemnou soupeřivostí a rivalitou mezi zaměstnanci. Dalším zjištěním je výskyt šikany na pracovišti, a to více než u jednoho zaměstnance. Tento velmi nepříjemný patologický jev, který je též nazýváme terorizováním, může vést až k disciplinárnímu řízení, o kterém pojednává jedna z teoretických částí bakalářské práce, viz podkapitola zabývající se patologickými jevy.

Zda jsou zaměstnanci patřičně oceňováni, zjišťuje dílčí cíl číslo pět. Z výsledků lze usoudit, že uznání nebo ocenění se dočká většina zaměstnanců spíše ze strany vedení mateřské školy, čímž jsou samozřejmě i nadále motivováni. V teoretické části viz komunikace vedoucího.

Posledním dílčím cílem bylo zjistit, jaká je důvěra k nadřízeným. Velmi potěšujícím je zjištění, že většina zaměstnanců důvěřuje svým nadřízeným mateřské školy a ve většině případů se i na ně se svými problémy obrací.

5.2 Návrh na zlepšení interní komunikace

V návrhu na zlepšení interní komunikace jsou nejprve zjištěny a uvedeny silné a slabé stránky konkrétní mateřské školy.

Silné stránky interní komunikace MŠ Pohádka:

- Srozumitelné a dostatečné podávání informací ze strany mateřské školy.
- Správné nastavení komunikačních prostředků – především možnost osobního rozhovoru.
- Spokojenost s kvalitou podávaných informací přímo od vedení mateřské školy.
- Důvěra ve vedení mateřské školy.
- Spokojenost s řešením problémů ze strany vedení mateřské školy.

Slabé stránky interní komunikace MŠ Pohádka:

- Častý neoficiální přenos informací v mateřské škole.
- Nedostatečná přizpůsobivost či špatná adaptabilita nových mladých zaměstnanců či špatný přístup starších zaměstnanců k nově nastupujícím (nedůvěra, strach).
- Častý výskyt patologických jevů – nejvíce pomluvy, ale i šikana.
- Špatné vztahy mezi jednotlivými pracovišti, především odloučenými z důvodu časové vytíženosti, ale i osobní zaujatosti a rozporů.
- Špatné vzájemné vztahy mezi některými kolegyněmi (osobní zaujatost a rozpory).
- Pocit nedocení – nedostatečné oceňování za dobře vykonanou práci (byť jen formou pochvaly).
- Vzájemná nedůvěra – strach z vyjádření svého názoru ostatním kolegyním (zneužití důvěry).

Doporučená opatření v oblasti vnitřní komunikace:

- Poskytovat možnost osobních rozhovorů přímo ze strany vedení se svými podřízenými.
- Vyjadřovat více podpory podřízeným, více chválit i za maličkosti (samozřejmě se nevylučuje i zdravá a oprávněná kritika-záleží ovšem na způsobu sdělení).
- Zlepšit oficiální přenos informací – intranet, email – zakoupení PC na odloučená pracoviště s možností připojení k internetu.
- Pořádat společné akce, do nichž budou zapojeny všechny pracovnice mateřské školy, každá dostane speciální úkol, aby byla jedinečná a důležitá.
- Pořádat i neoficinální setkání mimo budovu mateřské školy.
- Hovořit se svými zaměstnanci o problémech komunikace, přimět je k profesionalitě jednat spolu alespoň v rámci mateřské školy – připomínat heslo „Nelze nekomunikovat...“ – i naslouchat ostatním.
- Vysvětlit odloučeným pracovištím možnosti získání informací jinou než neoficiální cestou – zavolat kompetentní osobě, ověřit správnost informací.
- Zavést na pracovišti tzv. „Etický kodex“.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prostudovat problematiku vnitřní komunikace, zaměřit se na konkrétní mateřskou školu, zmapovat situaci a zjistit silné a slabé stránky v jednotlivých oblastech vnitřní komunikace.

V teoretické části bakalářské práce, v její první kapitole, je popsána komunikace, základní pojmy, její funkce a druhy v pojetí různých autorů. Jsou zde vymezeny základní pojmy, které se v problematice komunikace vyskytují. Snahou bylo přímo pochopení těchto pojmů a vůbec celého komunikačního procesu. Důležitou podkapitolou je oblast verbální komunikace. Je velmi důležité, jaká slova používáme v případech, že hovoříme o své práci, cílech nebo problémech. Pokud totiž nezvolíme ta správná slova, správné formulace, někdy i správné načasování, může dojít k velmi vážným komunikačním problémům, které mohou vygradovat až v konfliktní situaci.

Druhá kapitola je zaměřena na interní komunikaci, která je velmi důležitá pro správné fungování firmy či organizace. Důležitost je zde přikládána zvláště komunikačním kanálům v rámci jedné organizace, komunikačním schopnostem manažerů či formám komunikace, např. „tváří v tvář“. Tato kapitola obsahuje i vysvětlení a uvědomění si významu *neefektivní komunikace*, která úzce souvisí s nejrůznějšími problémy v oblasti informovanosti organizace. Popisuje komunikaci vedoucího, podřízeného a komunikaci ve škole.

Třetí kapitola je věnována vybraným problémům z hlediska interní komunikace. Jedná se o konfliktní situace, ke kterým dochází na pracovišti. Další jsou problémy v komunikaci mezi zaměstnanci. Bohužel, na pracovišti dochází velmi často i k výskytu patologických jevů, jako je diskriminace, harassment, šikana, mobbing, ale i pomluvy, které také patří do patologických jevů. Důležitou součástí této kapitoly je podkapitola „Postavení ženy ve společnosti – ženský kolektiv“ která souvisí dost často i se syndromem vyhoření.

Praktická část měla za cíl analyzovat na základě dotazníkového šetření skutečný stav v dané mateřské škole v jednotlivých fázích výzkumu. V této části práce jsem se zabývala výzkumem, který byl zaměřen na vnitřní komunikaci v mateřské škole, na komunikační problémy, komunikační prostředky, kvalitu informovanosti zaměstnanců, výskyt patologických jevů, oceňování zaměstnanců nadřízeným a důvěru k nadřízeným. Zkoumanou skupinou byli zaměstnanci konkrétní mateřské školy. Jednalo se o ryze ženský kolektiv.

Za pozitivní považuji, že cíle mé práce byly splněny, bylo zjištěno, že vedení má u svých zaměstnanců důvěru, informovanost je také na dobré úrovni a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci je třeba nadále rozvíjet a podporovat. Je nutné, aby docházelo i k neoficiálním setkáním, při nichž se budou vzájemné vztahy prohlubovat a zlepší se i vzájemná komunikace mezi jednotlivými odloučenými pracovišti.

Veškeré závěry dotazníkového šetření byly předány paní ředitelce Mateřské školy Pohádka i s doporučeným opatřením do budoucna.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Prausová Iveta
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky FF UP
Obor:	Školský management
Název práce:	Vnitřní komunikace ve škole
Rok obhajoby:	2014
Počet znaků:	88810
Počet příloh:	1
Počet titulů použité literatury:	27
Klíčová slova:	komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, interní komunikace, komunikace ve škole, komunikace v organizaci, sociální komunikace, konflikty na pracovišti, komunikační kanály, ženská komunikace.

Bakalářská práce popisuje téma vnitřní komunikace a problémy z ní vyplývající. Snahou bylo popsat komunikaci jako proces dorozumívání se. Objektem zkoumání je konkrétní mateřská škola, Mateřská škola Pohádka, Sezemice. Cílem je zmapování situace v této škole, zjištění silných a slabých stránek v oblasti vnitřní komunikace, vzájemných vztahů a míry informovanosti. V závěru bakalářské práce je předloženo několik návrhů a doporučení, která by vedla ke zlepšení vnitřní komunikace a vzájemných vztahů v mateřské škole.

Abstract

Name and surname of author: Prausová Iveta

Name of Department and Faculty : Department of Sociology and Adult Education
FF UP

Field: School Management

Title: Internal Communication at school

Year of defense: 2014

Number of characters : 88810

Number of attachments : 1

Number of titles of reference literature: 27

Keywords : communication, verbal communication , nonverbal communication, internal communication, communication at school, communication in the organization, social communication, conflict in the workplace, communication channels, female communication.

The bachelor thesis describes the topic of internal communication and problems arising from it. The intention is to describe communication as a process of communicating. The object of the study is a particular nursery school, Kindergarten Fairy Tale, Sezemice. The aim is to analyze the situation in this school, identify the strengths and weaknesses in internal communication, relationships, and the level of awareness. In the conclusion of the thesis several proposals and recommendations that would improve internal communication and relationships in the kindergarten are presented.

Použitá literatura a zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. 192 s. ISBN 978-80-7367-525-7.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 112. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
- FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 200. ISBN 80-7367-113-1.
- GRAY, John. *Mars a Venuše ve stresu*. Praha: Práh, 2008. 247 s. ISBN 978-80-7252-208-8.
- GRAY, John. *Mars a Venuše na pracovišti*. Praha: Práh, 2003. 279 s. ISBN 80-7252-076-8.
- HÁJEK, Karel. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2006. 120 s. ISBN 80-7367-107-7.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Komputer Press, a.s., 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. 295 s. ISBN 80-85424-40-1.
- KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 1999. 216 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006. 147. s. ISBN 80-7367-181-6.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 264. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. 192 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. 130 s. ISBN 80-7169-551-3.

LAŽOVÁ, Ladislava. *Mateřská škola komunikuje s rodiči*. Praha: Portál, 2013. 136 s. ISBN 978-80-262-0378- 0.

LEMAN, Kevin. *Ženy, přemožte stres než stres přemůže vás*. Praha: Návrat domů, 2012. 157 s. ISBN 978-80 7255-276-4.

MAREŠ, Jiří; KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Komunikace ve škole*. Masarykova univerzita, Brno, 1995. ISBN 80-04-21854-7.

MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. 115 s. ISBN 80-7048-044-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

NÖLLKE, Matthias. *Umění slovní sebeobrany*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 112 s. ISBN 978-80-247-0919-2.

PEASOVI, Allan a Barbara. *Řeč těla na pracovišti*. Praha: Portál, 2012. 128 s. ISBN 978-80-262-0152-6.

PELTOVÁ, Nancy. *Umění komunikace*. Praha: Advent-Orion, 2001. 203 s. ISBN 80-7172-804-7.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. s. 120. ISBN 978-80-7367-360-4.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje

MICHALÍK, D.; VÁVROVÁ, P. Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. Vystaveno 2010 [cit. 2014-03-03]. Dostupné: www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html

Seznam grafů

Graf 1	48
Graf 2	49
Graf 3	49
Graf 4	50
Graf 5	51
Graf 6	51
Graf 7	52
Graf 8	53
Graf 9	53
Graf 10.....	54
Graf 11.....	54
Graf 12.....	55
Graf 13.....	55
Graf 14.....	56
Graf 15.....	57
Graf 16.....	57
Graf 17.....	58

Seznam příloh

Příloha 1	71
-----------------	----

Příloha 1

Dotazník zjišťující kvalitu a funkčnost vnitřní komunikace. Zaměření na vztahy, informovanost a překážky mezi jednotlivými odloučenými pracovišti v mateřské škole.

Dobrý den,

jsem studentkou Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku.

Mým cílem je monitorovat vnitřní komunikaci ve Vaší organizaci.

Dotazník je určen všem zaměstnancům mateřské školy a jeho vyplnění je anonymní.

O výsledcích vyhodnocení stávajícího stavu Vás budu následně informovat, popřípadě podniknu kroky ke zlepšení situace.

U jednotlivých otázek zakroužkujte vždy jednu Vámi vybranou odpověď.

Předem děkuji za spolupráci a čas, strávený u dotazníku.

1) Jak dlouho pracujete ve vaší mateřské škole?

0 – 3 4 – 6 7- 10 10 a více let

2) Již se někdo zabýval problematikou vnitřní komunikace na Vašem pracovišti?

ano ne

Pokud odpovíte ano, uveďte kdo:

3) Nejčastější problémy v komunikaci vidím:

- v komunikaci s nadřízeným
- v komunikaci s kolegy v rámci celé mateřské školy
- v komunikaci s odloučenými pracovišti
- žádné

4) Hlavní komunikační překážkou na našem pracovišti jsou:

- neochota
- časová vytiženost
- nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
- osobní zaujatost a rozpory
- žádná není

5) Hlavní komunikační překážkou v kontaktu s odloučenými pracovišti je:

- neochota
- časová vytiženost
- nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
- osobní zaujatost a rozpory
- žádná není

6) Který **komunikační prostředek** je pro Vás v komunikaci nejpřínosnější:

- formální písemný dokument
- e-mail
- osobní rozhovor
- drby, šušandy, pomluvy
- porada
- telefonní rozhovor

7) Já sama nejčastěji využívám tyto **komunikační prostředky**:

- formální písemný dokument
- e-mail
- osobní rozhovor
- drby, šušandy, pomluvy
- porada
- telefonní rozhovor

8) Na našem pracovišti jsem se setkala s tímto **patologickým jevem**:

- diskriminace
- šikanování
- pomluvy
- s žádným

9) Informace, které se k Vám dostanou, přicházejí spíše z **neoficiálního** zdroje nežli přímo od vedení?

ano ne

10) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli **ANO**, uveďte, jak se zachováte:

- zeptám se odpovědného vedoucího pracovníka
- proberu to s kolegy
- nic neřeším a nikoho se neptám

11) S kvalitou informací od vedení jsem spokojena:

ano spíše ano spíše ne ne

12) Jednotlivá oddělení jsou bezprostředně informována o případných problémech či nových věcech.

ano spíše ano spíše ne ne

13) Všechny důležité informace se ke mně dostávají včas a v dostatečném rozsahu.

ano spíše ano spíše ne ne

14) Pokud se mi něco podaří, spolupracovníci mi vyjádří uznání.

ano spíše ano spíše ne ne

15) Za dobře vykonanou práci jsem od vedení oceněna:

ano spíše ano spíše ne ne

16) Jsem dostatečně obeznámena s náplní své práce:

ano spíše ano spíše ne ne

17) Svůj názor můžu vyjádřit pouze:

- kolegyni na třídě
- kolegyním na stejném pracovišti

- kolegyním v rámci celého pracoviště
- nadřízenému
- nikomu

18) Důvěřuji pouze:

- kolegyni na třídě
- kolegyním na stejném pracovišti
- kolegyním v rámci celého pracoviště
- nadřízenému
- nikomu

19) Pokud nastane problém při plnění pracovních povinností (nemoc kolegyně, výměna služby), mohu se obrátit:

- na kolegyně z odloučených pracovišť
- na vedení
- na kteroukoliv kolegyni
- na nikoho

20) Komunikace mezi kolegyněmi na jednotlivých pracovištích je většinou:

- velmi dobrá
- dobrá
- špatná
- žádná