

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jiří Frýbert

**Týmová komunikace, konflikty a jejich způsoby řešení
ve firemní praxi**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013 – 2017

DIPLOMA THESIS

Jiří Frýbert

**Team communication, conflicts and their solutions
in the corporate practice**

Prague 2017

Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za jeho ochotu, vstřícnost a odbornou pomoc.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá komunikací ve firemním prostředí, komunikačními konflikty a možnostmi jejich řešení a předcházení. Teoretická část představuje fenomény jako komunikace, spolupráce, konflikt a hra, které jsou relevantní pro výzkum prezentovaný v praktické části. První část výzkumu představuje metodu, jež může být využita při vzdělávání zaměstnanců a na jejím základě přináší práce koncept kurzu komunikačních dovedností. Kurz byl realizován v konkrétní firmě a popsán v druhé části diplomové práce formou případové studie.

Klíčová slova

Dotazníkové šetření, firma, hra, interaktivita, komunikace, konflikt, případová studie, rozhovor, tým.

Annotation

This diploma thesis focuses on communication in company environment, communication conflicts and possibilities of solving them. The theoretical part presents phenomena as communication, cooperation, conflict and game which are relevant for a research presented in the practical part of the thesis. The first part of the research presents a method which can be used for education of employees. The method allows to design a course of communication skills. The course was realised in a chosen company and described in the second part of the research in a form of a case study.

Keywords

Case study, communication, company, conflict, game, interactivity, interview, questionnaire survey, team.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1 KOMUNIKACE..... | 13 |
| 1.1 Vymezení komunikace | 13 |
| 1.2 Základní funkce, druhy a modely komunikace | 14 |
| 1.2.1 Funkce komunikace | 14 |
| 1.2.2 Druhy komunikace | 15 |
| 1.2.3 Modely komunikace | 17 |
| 2 KOMUNIKACE NA ÚROVNI TÝMU | 19 |
| 2.1 Sociální skupina a pracovní tým | 19 |
| 2.1.1 Definice sociálních skupin..... | 19 |
| 2.1.2 Malé sociální skupiny | 21 |
| 2.1.3 Pracovní týmy..... | 22 |
| 3 KONFLIKT | 28 |
| 3.1 Vymezení základních pojmů | 28 |
| 3.2 Dělení konfliktů..... | 30 |
| 4 HRA A JEJÍ POTENCIÁL K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V KOMUNIKACI..... | 32 |
| 4.1 Definice hry | 32 |
| 4.2 Význam hry v procesu vzdělávání | 33 |
| SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI | 36 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 38 |
| 5 TEORIE VÝZKUMU A UŽITÝCH VÝZKUMNÝCH METOD | 38 |
| 5.1 Výzkumný problém | 38 |
| 5.2 Metodologie..... | 40 |
| 5.2.1 Výzkumná část I. | 40 |
| 5.2.2 Výzkumná část II..... | 40 |
| 6 VÝZKUMNÁ ČÁST I. – NÁVRH ŘEŠENÍ TÝMOVÝCH KONFLIKTŮ | 45 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.1 | Teoretický kontext | 45 |
| 6.2 | Koncept kurzu komunikačních dovedností | 47 |
| 7 | VÝZKUMNÁ ČÁST II. – PŘÍPADOVÁ STUDIE..... | 57 |
| 7.1 | Komunikační audit I. | 57 |
| 7.1.1 | Interview | 57 |
| 7.1.2 | Dotazníkové šetření..... | 60 |
| 7.2 | Výsledky komunikačního auditu I. | 66 |
| 7.3 | Příprava kurzu | 69 |
| 7.4 | Realizace kurzu | 71 |
| 7.5 | Výsledky komunikačního auditu II. | 73 |
| | ZÁVĚR | 78 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 81 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 83 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 85 |

ÚVOD

Komunikace patří neodmyslitelně k lidské společnosti. Interakce, která mezi jednotlivci probíhá, nachází své vyjádření nikoliv pouze jako bezprostřední reakce na podněty přicházející z okolí, ale také jako interakce, k níž dochází pomocí symbolů napomáhajících přenosu informací a výměně významů. Avšak komunikace přichází až jako následek vytvářejících se lidských vztahů, v nichž k interakci dochází. Právě proto představuje fenomén velmi komplexní, který je možno nahlížet z celé řady hledisek a je třeba jej chápat v patřičném kontextu. Souhrnně však lze říci, že kvalitní a fungující komunikace je klíčem úspěchu v jakékoliv lidské činnosti konání.

Nejinak je tomu u komunikace, ke které dochází ve firemním prostředí mezi spolupracovníky, a která je předmětem zájmu této diplomové práce. V posledních letech je tomuto tématu věnována zvýšená pozornost jak v teoretické, tak praktické rovině, neboť je patrné, že komunikační dovednosti zaměstnanců výrazně ovlivňují pracovní výsledky nikoliv pouze v obchodním prostředí. Tato skutečnost je pak akcentována u týmové spolupráce, kde fungující a efektivní komunikace představuje zásadní faktor úspěšnosti.

Teoretickým východiskem této práce je, že ve firemním prostředí, v němž společně pracují jednotlivé pracovní týmy a jednotlivci, dochází vždy ke střetům názorů, postojů či zájmů, které mohou správnou vnitřní komunikaci narušovat, a tak se podílet na snižující se efektivitě práce i dosahovaných výsledků. Ačkoliv je třeba při takovýchto problémech zohledňovat jejich individuální charakter a přistupovat k nim jednotlivě, přesto je možné v obecné rovině (teoretické i praktické) nalézt přístup, který umožní se s komunikačními potížemi vyrovnat. Tento přístup může být následně uplatněn ve firemní praxi.

Na základě tohoto teoretického východiska bylo navrženo zpracování předkládané diplomové práce, která si klade za cíl zhodnotit možnosti řešení konfliktů uprostřed pracovních týmů a navrhnout přístup, který umožní daným problémům předcházet a zajistit tak správnou komunikaci pracovních týmů. Jelikož diplomová práce zohledňuje využití návrhu řešení ve firemní praxi, je její součástí také aplikování navrhovaného přístupu v podobě realizované případové studie. Ta umožní zhodnotit

využitelnost navrhovaného řešení v praxi, stejně jako může posloužit jako východisko, a to jak pro další bádání v tomto směru, tak pro samotné firmy, pro něž je daná problematika aktuální.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních segmentů. První z nich tvoří teoretická část, která je koncipována tak, aby představila fenomén komunikace v kontextu firemního prostředí, přičemž vybrané kapitoly zohledňují směr, jímž se později ubírá část praktická. Nejdříve vymezuje samotnou komunikaci, její funkce a druhy. Následně se zaměřuje na týmovou komunikaci, její specifika a faktory, které ji ovlivňují. Je zde také představena problematika konfliktu a poslední kapitola se věnuje hře a jejímu společenskému využití při formování mezilidských vztahů a vzdělávání. Pro tento úsek práce je důležité, že v teoretické rovině představuje několik klíčových fenoménů – komunikace, spolupráce a konflikt, hra – přičemž pro diplomovou práci je podstatná právě možnost jejich kombinace v rovině praktické. Cílem této části práce je tedy uvést do zkoumané problematiky a její typologie, což poslouží k tomu, aby dané jevy mohly být zkoumány v příslušném kontextu.

Ke splnění tohoto dílčího cíle bylo čerpáno z odborné literatury tuzemské i zahraniční a byly představeny koncepty některých významných badatelů v dané oblasti. Při představení fenoménu komunikace se stala stěžejní práce M. Mikuláštika *Komunikační dovednosti v praxi*. Přínosem pro teoretickou část byla také práce J. Plamínka *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* a *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*, které přinesly hlubší vhled do týmové spolupráce ve firemním prostředí, stejně tak byla využita jeho teorie konfliktu. Velmi užitečné byly také publikace R. Cailloise *Hry a lidé: maska a závrat'*, či Huizingova *Homo ludens: a study of the play-element in culture*, jež uvedly do fascinujícího světa hry a jejího využití.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Ačkoliv jejím předmětem je jeden výzkumný problém, pro lepší orientaci v tématu byla rozdělena na dvě výzkumné části. Nejdříve je však uvedena kapitola *Teorie výzkumu a užitých výzkumných metod*, která je úvodem do problematiky praktické části. Samotný výzkum se nachází v několika rovinách – v první řadě usiluje prezentovat konkrétní metodu, kterou bude možné využít ve firemní praxi tak, aby vedla k řešení či předcházení komunikačním konfliktům.

Tato metoda musí být navržena takovým způsobem, aby přinášela reálnou možnost aplikace této metody v prostředí různých společností usilujících o zdokonalení komunikačních dovedností svých pracovníků. Zároveň je nezbytné vytvořit konkrétní návrh a postup, který bude užit ve vybrané firmě, aby na jeho základě mohl být celý koncept verifikován. Jelikož tato diplomová práce usiluje o co nejkompaktnější pojetí výzkumu, který je vícefázový, byla zařazena kapitola věnující se metodologii výzkumu. Prezentuje zvolené metody k dosažení cíle výzkumu, stejně jako kontext, v němž byly zvoleny.

Výzkumná část I. je návrhem metody, na jejímž základě je vytvořen koncept vzdělávacího kurzu komunikačních dovedností pro zaměstnance. Tato část výzkumu představuje vlastní metodu, osvětluje její cíle, způsoby užití a konkrétní principy, na nichž staví. Návrh kurzu se nachází v obecné rovině a je koncipován tak, aby mohl být využit v různých typech firem. Představuje jednak instrukce, které mohou být užitečné pro lektory kurzu, a jednak konkrétní komunikační aktivity, které tvoří náplň kurzu. Zároveň vysvětluje, jak může být daný kurz dále rozvíjen a modifikován pro specifické potřeby firem. A v neposlední řadě přináší řadu praktických poznatků, které mohou napomoci jeho efektivní realizaci v praxi.

Výzkumná část II. je případovou studií. Ta popisuje výzkum v konkrétní a fakticky existující společnosti. Jelikož vedení zvolené firmy souhlasilo s realizací výzkumu pod podmínkou zachování anonymity a nepřálo si uveřejňovat interní informace, v této práci je proto označována jako společnost X.

Vybranou společností se stala firma obchodně-provozního charakteru, jež upravuje železný šrot a dále jej prodává do tuzemských i evropských železáren. Na našem území provozuje několik svých poboček, k výzkumu ovšem byla zvolena pouze jedna konkrétní, a to provoz ve Spomyšli u Mělníka. Vedení firmy zde bylo dlouhodobě nespokojeno s vnitrofiremní komunikací zejména mezi zaměstnanci umístěnými přímo na provoze, konkrétněji s bagristy, řidiči a paliči, kteří nebyli mnohdy schopni se dohodnout na pracovních postupech, jež zajišťují správný chod provozu.

Pro danou firmu bylo tudíž třeba navrhnout postup, v jehož rámci bude možné navrhovaný kurz pro zlepšení komunikačních dovedností uskutečnit. Základem výzkumu se proto stal nejen návrh Výzkumné části I., ale také bylo nutné připravit

komunikační audit, který umožní diagnostikovat stávající úroveň komunikace ve firmě X a případné komunikační problémy. Audit, který proběhl formou interview a dotazníkového šetření je popsán ve Výzkumné části II.

V další části práce je popsána příprava kurzu pro tuto společnost a následně realizace kurzu. Tato součást případové studie je prezentována metodou vlastní observace. Vzhledem k tomu, že bylo nutné stanovit způsob, který pomůže určit výsledky výzkumu nejen na základě vlastní observace, po skončení kurzu byl naplánován druhý audit. Data, která v jeho průběhu byla získána, bylo možné komparovat s těmi, která byla prvně získána za účelem diagnostiky komunikace ve firmě X na začátku výzkumu.

Závěr diplomové práce vedle shrnutí celého výzkumu obsahuje také návrhy pro další výzkum dané problematiky, stejně jako kritické zhodnocení výzkumu, které může v tomto směru pomoci předejít případným nedostatkům, jež byly zjištěny během realizace kurzu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

1.1 Vymezení komunikace

Komunikace představuje velice obsáhlý pojem. Používá se v souvislosti s označením dopravní sítě, přemísťováním lidí, stejně jako myšlenek, informací a postojů jednoho člověka k druhému. Komunikačními prostředky se tak mohou stát jak jazyk či telefon, tak autobusy či letadla. Proto se také setkáváme s řadou vědních oborů, které se pojmem komunikace zabývají – vedle psychologie či sociologie se komunikací zabývá například také kybernetika, pro kterou je předávání informací stěžejní (Mikuláščík, 2003, s. 18).

Ačkoliv většina definic dnes rozumí komunikací předávání informací ze zdroje k příjemci, etymologický původ slova komunikace nacházíme v latinském *communicatio* (vespolné účastnění) či *communicare* (činit něco společným, společně něco sdílet). Komunikace tak nemusí být pouze prouděním informací z jednoho bodu do druhého, ale může k ní docházet také pouhou přítomností člověka, který se tak podílí na komunikaci ostatních. Z psychologického hlediska se tedy komunikační výměnou rozumí jak „sdělování“, tak „sdílení“ (Vybíral, 2000, s. 17).

O komunikaci se často hovoří v souvislosti s dalšími pojmy jako např. interakce. Tento pojem je obecně chápán jako širší, neboť odkazuje k reakcím člověka, které se proměňují v závislosti na vnějších podnětech a taková interakce se odehrává bez využití symbolů (jazyka, gest, barvy atp.). Nicméně pojmy komunikace a interakce se vzájemně překrývají a mohou představovat dvě složky jednoho procesu (Vybíral, 2000, s. 19).

Mikuláščík (2003, s. 19) definuje komunikaci následujícími body:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjádření,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové, nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

Jelikož hovoříme o komunikaci v lidské společnosti, setkáváme se také často s pojmy *sociální komunikace* či *sociální interakce*.

1.2 Základní funkce, druhy a modely komunikace

1.2.1 Funkce komunikace

Komunikace má řadu funkcí, které od sebe nemusí být jednoznačně odděleny, ale spíše se překrývají. Můžeme rozlišovat následující funkce:

Funkce informativní – přenos informací a faktů mezi lidmi.

Funkce instruktivní – shoduje se s funkcí informativní, navíc však přidává vysvětlení významů, popisuje postupy, interpretuje informace.

Funkce přesvědčovací – jejím cílem je působit na druhého tak, aby bylo dosaženo změny jeho názoru či postoje žadáným způsobem (argumentace se uplatňuje při racionálním přesvědčování, emocionální přesvědčování se snaží působit na city člověka).

Funkce posilovací a motivující – řadí se k funkci přesvědčovací a je zaměřena na posílení a vyzdvižení určitých pocitů o vlastní důležitosti či potřebnosti.

Funkce vzdělávací a výchovná – je uskutečňována především institucemi a často se objevuje v kombinaci s funkcemi informativními, instruktivními atd.

Funkce socializační a společensky integrující – slouží k navazování kontaktu a vztahů s lidmi, seznamování, vytváření pocitů integrity, sounáležitosti a vzájemné závislosti. Závisí také na společenském segmentu, v němž se odehrává – různé věkové, či společenské skupiny komunikují jinak.

Funkce osobní identity – napomáhá definovat, vymezovat a objevovat vlastní identitu, neboť pro Já je komunikace velmi důležitou aktivitou. Dochází tak k uspořádání postojů a názorů a výrazně ovlivňuje sebepojetí jedince.

Poznávací funkce – je provázána s informativní funkcí. Poznávací funkce je hodnocena spíše z pohledu komunikanta, kdežto informativní zohledňuje hledisko komunikátora. Poznávací funkce umožňuje sdělování každodenních prožitků či vzpomínek, jejichž

prostřednictvím můžeme přijímat informace, které nám vlastní prožívání neumožňuje získat.

Funkce svěřovací – pomáhá zbavit se vnitřního napětí, překonání obtíží a sdělování důvěrných informací. Sdílení pocitů a niterných myšlenek představuje pro člověka silnou podporu – obvykle probíhá s očekáváním pomoci a při takové komunikaci dochází k různé míře identifikace.

Funkce úniková – slouží k odreagování – pomáhá člověku odpoutat se od běžných starostí, když si chce s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních.

1.2.2 Druhy komunikace

Vedle funkcí rozlišujeme také druhy komunikace, a to zpravidla z několika hledisek, jimiž jsou například interaktivita, využití komunikačních prostředků či počet lidí, kteří se komunikace účastní. Obecně se hovoří o následujících druzích:

Komunikace interaktivní povahy – představuje komunikaci, při které si účastníci vyměňují role komunikanta a komunikátora, což všem umožňuje reagovat na podněty přinášené ostatními komunikátory. Probíhá tedy v obou směrech a je vzájemná. Naopak se setkáváme také s **komunikací neinteraktivní povahy** – např. novinové a knižní publikace, rozhlasové či televizní vysílání. Příjemci informací (recipienti) nemohou komunikovat a poskytovat zpětnou vazbu. Z toho důvodu se i u tohoto typu komunikace projevuje snaha určitou interakci navodit a získat tak informace od příjemců (např. divácké soutěže) (Helus, 2011, s. 233).

Interpersonální komunikace – je považována za výchozí druh komunikace, jelikož bez interpersonálního vztahu k druhému člověku nevzniknou u jedince rozvítené formy komunikace. Patří k ní neodmyslitelně využití verbálních prostředků (v kombinaci s neverbálními) a jejím základním projevem je rozhovor. Ten se může odehrávat jako dorozumívání při jiné činnosti s funkcí doprovodnou, či jako konverzace sloužící k navázání kontaktu, žertování, odreagování apod. (tzv. fatická komunikace). Dalším typem rozhovoru je komunikace dialogická, která je více rozvinutá a sleduje dosažení společně sdíleného nového významu. Obecně u tohoto typu komunikace hovoříme o komunikaci mezi dvěma jedinci (Janoušek, 2015, s. 121).

Skupinová komunikace – je definována nejen počtem účastníků, nýbrž také lišící se strukturou. Za minimální skupinu je považována triáda. Již zde je možné sledovat, jak se dyadická (interpersonální) struktura přesouvá uvnitř tryadické struktury, navíc doplněna o roli pozorovatele (Výrost, 2008, s. 226). Ve skupinové komunikaci se vyskytuje různá míra formalizace.

Rozlišujeme také **komunikaci institucionální**, která probíhá mezi sociálními skupinami na skupinových zájmech a **veřejnou**. V širokém smyslu hovoříme o neosobní komunikaci založené na přenosu sdělení za pomoci médií širokému publiku (např. politický projev). V užším slova smyslu jde o komunikaci uskutečňovanou speciálními organizacemi. Podle Urbana (2008, s. 141) je tato komunikace „*zaměřená na anonymní, časově a prostorově rozptýlené (dispersní) publikum, při které se pro přenos sdělení (vysoký počet identických kopií) využívají informační prostředky a technologie. Tradiční komunikační schéma má v této rovině několik specifík. Často se v této souvislosti hovoří o mediální komunikaci.*“

Intrapersonální komunikace – je komunikací se sebou samotným jako s druhým subjektem. Tento proces může být do různé míry vědomě reflektován. Dále může být rozdělena na vnější – je slyšitelná druhým, ačkoliv není pro druhé primárně určena (samomluva na veřejnosti bývá obvykle považována za poruchu). Vnitřní intrapersonální komunikace probíhá neslyšně, často ve formě vnitřního monologu, či dialogu se sebou samým (Janoušek, 2015, s. 137).

Verbální komunikace se odehrává za využití řeči, slov v jejich mluvené nebo písemné formě. Představuje historicky ustálenou podobu komunikace, která umožňuje vyjádřit vztahovou i věcnou stránku komunikace. Je ovlivňována řadou faktorů – například osvojení si jazyka, v němž komunikujeme (v rozvinuté či redukované podobě) - složitější problémy vyžadují širokou slovní zásobu a jasné formulování myšlenek (Helus, 2011, s. 233). Volba vhodných slov má vliv nejen na naše myšlení, jednání

a pochopení ostatními, ale ovlivňuje také myšlení a jednání ostatních, stejně jako komunikační atmosféru a výsledky komunikace. Vymětal (2008, s. 112) uvádí, že „*špatně volená slova brzdí komunikaci, demotivují, mohou být příčinou negativní a problémové komunikace a obav z deformovaného pochopení sdělení. Řekneme-li,*

že pracujeme „pro někoho“ nebo „s někým“, pak vyvoláme dvě zcela odlišné představy a přístupy – buď podřízený, nebo partnerský vztah.“

Verbální komunikaci můžeme členit dle komunikační roviny (racionální, emocionální), druhy komunikace (formální, neformální) a komunikační styly (koncepční, konverzační atd.). Tato typologie je dána společenským postavením, emocemi, časovým prostorem a periodou kontaktů mezi jednotlivci.

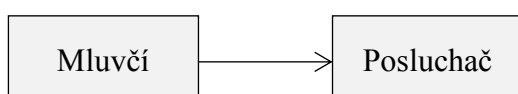
Racionální komunikace – je základem komentování. Využívá pouze racionální složku komunikace, což slouží k udržení komunikace v určitých mezích, k rychlému závěru, či dohodě. Je oproštěna od emocí. **Emocionální komunikace** je rovinou komunikace, která se soustřeďuje na způsob podání informací, pocitem z dalšího účastníka komunikace, emoční extrémy (křik, pláč). Vypovídá o individuálních lidských vlastnostech, stejně jako psychické kondici komunikantů a technikách, které jsou při komunikaci používány.

Neformální komunikace nevyžaduje přípravu a je běžnější. Jedná se o nezávazné povídání, společenské rozhovory a další. **Formální komunikace** má zpravidla neveřejný charakter, sleduje konkrétní cíle a je plánovaná (vyřizování úředních záležitostí, přijímací pohovor...) (Vymětal, 2008, s. 113). Komunikačním stylům je věnována následující podkapitola.

1.2.3 Modely komunikace

Lineární model

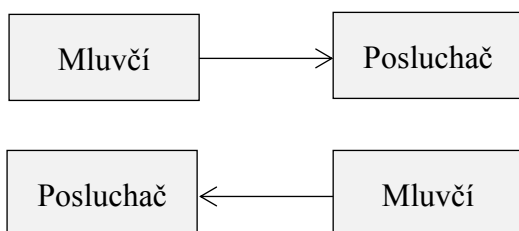
V dřívějších modelech komunikace bylo na komunikaci pohlíženo jako na jednosměrný přenos informací směrem od mluvčího k posluchači. Podle takového lineárního modelu mluvčí komunikuje a posluchač poslouchá. Ačkoliv tento model nezachycuje dostatečně způsob, jímž k výměně informací dochází při rozhovoru dvou jedinců či ve skupině, slouží jako model komunikace, ke které dochází při masové komunikaci (jedná se tak o komunikaci neinteraktivní povahy).



Obrázek 1.1 Lineární pojetí interpersonální komunikace

Interakční model

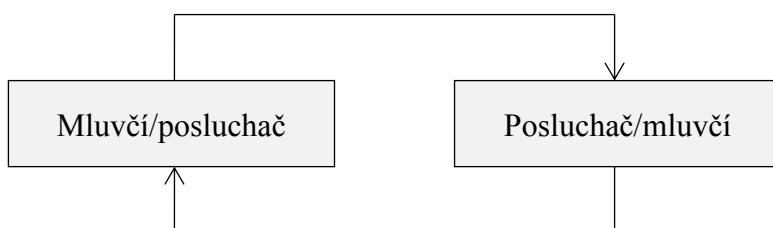
Podle interakčního modelu, který brzy nahradil lineární pojetí, se role mluvčího a posluchače současně střídají. Například A mluví, zatímco B naslouchá a následně se mluvčím stává B, který odpovídá a přechází do pozice posluchače. Tento model předpokládá, že se akce mluvení a naslouchání nepřekrývají a dochází k nim odděleně.



Obrázek 1.2 Interakční pojetí

Transakční model

Od interakčního pojetí bylo ustoupeno a v současné době je zastáván model transakční, při kterém se na rozdíl od předchozího, pozice účastníků komunikace nestřídají, nýbrž k nim dochází současně. A i B jsou oba současně posluchači i mluvčími, protože i ten, kdo byl v předchozím modelu považován pouze za naslouchajícího, zároveň odpovídá, reaguje a komunikuje například prostřednictvím neverbálních sdělení, jež představují odpověď na přijaté informace.



Obrázek 1.3 Transakční pojetí

V transakčním pojetí již tedy není oddělena role příjemce a komunikujícího. Toto pojetí také „pohlíží na prvky komunikace jako na vzájemně závislé, nikdy je nepovažuje za nezávislé. Každý existuje v určitém vztahu k ostatním. Změna v kterémkoliv prvku procesu vyvolá změnu i v ostatních prvcích. Hovoříte například se skupinou spolupracovníků a váš šéf vstoupí do místnosti. Tato změna „obecenstva“ povede k dalším změnám.“ (DeVito, 2008, s. 19)

2 KOMUNIKACE NA ÚROVNI TÝMU

2.1 Sociální skupina a pracovní tým

2.1.1 Definice sociálních skupin

Sociální skupiny hrají nenahraditelnou roli v životě každého jedince. Taková skupina vzniká na základě opakující se stabilní interakce mezi určitou množinou osob (Reichel, 2004, s. 124).

Odborníci, zabývající se touto problematikou, definují sociální skupiny různě. V rámci této práce však postačí definice, kterou přináší sociolog Reichel.

1. Interakce

Osoby, které se stávají sociální skupinou, jsou vystaveny vzájemnému působení. K této interakci může docházet ať už přímo, či nepřímo, většinou se však jedná o působení „face to face“.

2. Komunikace

V souvislosti s interakcí jedinců dochází také ke komunikaci, která se na základě svého opakovaného charakteru ustanovuje v komunikační síť. V rámci skupin je možné rozlišovat složitou typologii komunikace, jež může sloužit k vymezení skupiny a odlišení se od těch, kteří nejsou jejími příslušníky (např. pro ne-členy je nesrozumitelná).

3. Společné aktivity

Aktivita, kterou členové vykonávají společně, je často tím hlavním pojítkem sociální skupiny, stejně jako stabilizátorem, který udržuje skupinu a její existenci. Kvůli společné aktivitě je skupina často ustanovena a ta se stává jejím ústředním bodem.

4. Sociální vztahy

Charakter opakovaných sdílených činností, při nichž dochází k formování interakční a komunikační sítě, vede ke vzniku a rozvoji sociálních vztahů, na jejichž základě se rozvíjí buďto stupňující se spolupráce, nebo může docházet ke konfliktům.

5. Společný cíl

Nejen společná aktivita je tím, co členy skupiny spojuje – na základě aktivit se rodí sdílené cíle, jež mohou mít různorodý charakter: Určité skupiny nesou svůj cíl pouze v tom, že existují (rodina), jiné nemají pevně daný cíl – např. skupinka přátel má pouze touhu si popovídat, na druhé straně sportovní či pracovní týmy mohou sledovat velmi specifický skupinový cíl. V jeho návaznosti se ve skupině stanovují pravidla, která mají dosažení cíle zajišťovat.

6. Vnitřní struktura

Ve všech skupinách, ačkoliv mohou vznikat jako seskupení osob se stejnou rolí a rovnými možnostmi, dochází postupem času k vnitřní diferenciaci, která se projevuje jako vertikální a horizontální struktura.

7. Hodnoty a normy

Pro dosažení skupinových cílů vzniká více či méně komplikovaný systém hodnot a norem, jejich účelem je regulovat činnost a chování členů skupiny. Normy a hodnoty mohou být do různé míry určovány vnějším okolím skupiny nebo vznikat do velké míry nezávisle (popř. se i vymezovat proti okolí).

8. Kontrola a sankce

Dodržování daných hodnot a norem může být různými způsoby kontrolováno – ať už formálně, či neformálně. Systém kontroly může skupinu buď posilovat, nebo naopak vnitřně destabilizovat. Kontrolní systémy se liší dle typu skupiny.

9. Vědomí příslušnosti

Sociální skupiny jsou v životě jednotlivce nezbytné také proto, že se vyznačují vědomím příslušnosti k určitému celku a přinášejí člověku pocit, že „někam patří“. Podle míry vědomí příslušnosti ke skupině vzniká pro členy možnost identifikace se skupinou – ta je posilována vztahy založenými na spolupráci. Identifikace však může mít také odvrácenou tvář – pokud hodnotový žebříček skupiny není nastaven konstruktivním způsobem, silná míra identifikace může členy skupiny poškozovat.

10. Vědomí odlišnosti

Vědomí odlišnosti existuje v dyadickém vztahu s vědomím příslušnosti. Má řadu pozitivních funkcí – pomáhá členům vytvořit si představu o ostatních skupinách, s nimiž se neztotožňuje, rozvíjí obraz a vnímání světa a rozvíjí schopnost sociální diferenciacce. Za určitých podmínek může u člena skupiny převážít vědomí odlišnosti vůči skupině, jejímž je členem (Reichel, 2004, s. 124-127).

2.1.2 Malé sociální skupiny

Základní způsob, jímž je možné sociální skupiny členit, je diferenciacce na malé a velké. Velké sociální skupiny jsou tvořeny zejména na základě společné demografické příslušnosti a jejich členové se osobně neznají. Naopak v malých skupinách dochází k osobní interakci, existuje zde síť osobních vztahů, přičemž komunikace a společná činnost sleduje určité cíle.

Reichel uvádí, že

„za malé jsou obvykle považovány skupiny s minimálně třemi a maximálně sedmi až dvaceti členy, někdy bývá za limitní považováno 30 až 40 osob. To samo již napovídá, že přesný počet zde nebude rozhodující. Od velkých skupin se zásadně odlišují charakterem interakce, která je v malých skupinách bezprostřední. Vzhledem k relativně nízkému počtu členů se všichni navzájem znají, každý ví, kdo konkrétně do skupiny patří, a je např. schopen si uvědomit, kdo momentálně chybí. Na základě častých komunikačních spojení zde vzniká pocit osobní blízkosti, všichni získávají o druhých nějaké informace a současně si o nich vytvářejí určitý dojem.“
(Reichel, 2004, s. 130)

J. K. Hemphill roku 1949 na základě vlastních výzkumů definoval tyto dimenze charakteristiky:

- autonomie (skupina funguje nezávisle na jiných skupinách),
- kontrola (skupina řídí chování individuí),
- flexibilita (aktivity skupiny jsou řízeny spíše neformálními, než formálně pevně stanovenými pravidly),

- „hédonický tón“ (skupinová příslušnost je spojena spíše s příjemnými, než nepříjemnými pocity),
- homogenita (členové skupiny jsou si podobní z hlediska sociálně relevantních znaků),
- intimita (úzká osobní známost mezi členy skupiny),
- závislost (členů skupiny na jejich skupině),
- participace (členové skupiny investují čas a úsilí do skupinových aktivit),
- permeabilita (otevřenost skupiny pro nové členy – prostupnost),
- polarizace (orientace na jediný skupinový cíl),
- potence (význam skupiny pro její členy),
- stabilita (znaky skupiny jsou po delší dobu stabilní),
- stratifikace (pozice členů v hierarchii statusů),
- „viscosity“ – přilnavost (členové skupiny fungují jednotně),
- velikost (počet členů skupiny) (In: Nakonečný, 2000, s. 218).

2.1.3 Pracovní týmy

Pracovní týmy představují jeden z nejrozšířenějších organizačních systémů ve světě byznysu. Existuje celá řada studií zkoumajících a dokumentujících restrukturalizaci firemní organizace směřující k vytváření pracovních týmů, která sleduje zvyšující se efektivnost v konkrétních společnostech. Ačkoliv byly dlouho hledány modely dokonalé a neměnné organizační struktury podniků, týmová spolupráce se ukázala jako ideální z hlediska nezbytné dynamiky i pružnosti (Mikuláščík, 2010, s. 207).

Slovo *tým* však není možné identifikovat se slovem *skupina*, a to ani v pracovním prostředí. Dle Mikuláščíka „*tým je taková skupina, v níž všichni členové mají společný cíl, na němž se každý podílí jiným způsobem, přičemž jejich činnosti ve skupině na sebe vzájemně navazují a jsou na sobě závislé. Ne každá skupina je týmem.*“ (Mikuláščík, 2010, s. 208)

Skupina se může stát týmem, splňuje-li následující podmínky:

- členové mají vědomí společného cíle a sdílejí zájmy pro jeho dosažení,
- pracovní úkoly jsou rozmanité, existence pracovní činnosti je dočasná,
- tým je demokratický a nese vysokou míru autonomie, jeho členové nemají rozdílné hodnoty ani hodnoty, vztahy mezi členy se nezakládají na tradičním modelu podřízenosti a nadřízenosti,
- role členů, stejně jako jejich odpovědnost, jsou jasně vymezeny,
- komunikace a spolupráce funguje efektivně, vztahy jsou férové a neformální,
- konflikty nepředstavují hrozbu a narušení spolupráce, nýbrž zrání a řešení problému,
- heterogenost jak profesní, tak v účasti na spolupráci,
- pozice a role v týmu se zakládají na neformálních podobách činností a směřují ke spolupráci,
- mezi členy týmu existuje vzájemná podpora a stimulace, myšlení členů týmu se stává inspirací pro ostatní členy,
- týmové role na sebe navazují a jsou na sobě vzájemně závislé,
- tým se vyznačuje vyšším nasazením a iniciativou, kreativním a divergentním myšlením (Mikuláščík, 2010, s. 208).

Týmová spolupráce zlepšuje kvalitu pracovního života zaměstnanců a vede k větší spokojenosti, jelikož u zaměstnanců vzrůstá míra identifikace a věrnosti. Zvyšuje se flexibilita i produktivita společnosti, produkty a služby jsou kvalitnější, redukuje se fluktuace zaměstnanců a zmenšuje se počet úrovní řízení celé firmy (Mikuláščík, 2010, s. 208).

Pracovní týmy v kontextu firemní kultury

Ačkoliv se můžeme v odborné literatuře setkat s celou řadou definic, firemní kultura představuje zejména komplex sociálních vztahů ve firmě. Tento celek se skládá z mnoha prvků, které vytvářejí jedinečné prostředí, atmosféru, která určuje, jak se lidé ve firmě cítí a jaké vztahy zde vznikají. Ideální firemní kultura je taková, která podporuje profitabilitu firmy, nicméně Bednář upozorňuje, že stěžejním parametrem

by neměl být okamžitý zisk, neboť prvoplánové zásahy do firemní kultury s cílem ji změnit, ji mohou spíše poškodit.

„Mezi nejvýznamnější parametry firmy, jež jsou kulturou bezprostředně ovlivnitelné, patří – schopnost vyrovnávat se s krizemi a nepředvídatelnými okolnostmi, dále efektivita přenosu informací uvnitř firmy a s ní spojená ochota poslouchat příkazy managementu, a konečně flexibilita práce v týmu (tedy nikoli flexibilita jednotlivých zaměstnanců).“ (Bednář a kol., 2013, s. 39)

Firemní kultura je tedy založena zejména na vztazích mezi jednotlivci, kolektivy a týmy v daném prostředí. Je tudíž úzce spjata s firemní komunikací, neboť ta se odvíjí od vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci. Mikuláščík (2010, s. 73) popisuje přímou návaznost vztahů a komunikace mezi lidmi. Komunikace se rozvíjí v přímé návaznosti rozvoje mezilidského vztahu. Na svém počátku se vyznačuje povrchní komunikací, která se může postupně prohlubovat s tím, jak jednotlivci v daném vztahu objevují společné postoje, názory či spektrum tematických okruhů ke konverzaci. Spolupracovníci pokračují v sebeodhalování, hovoří o více osobních věcech a zároveň s porozuměním se rozvíjí také potřeba se přizpůsobovat. Další rozvoje vztahu opět odráží komunikace, která se vydává buďto cestou prohlubování či se omezuje, zahrnuje neutrální témata, která nemají vést ke konfliktům. Navenek mohou takové vztahy vypadat, že jsou v pořádku, neboť nesou společenskou masku.

Plamínek (2009, s. 28) poukazuje na tři typy firemní kultury, které dělí podle způsobu řízení na:

Firma řízená náhodou – její chování je značně nepředvídatelné a daná firemní kultura je ovládána chaosem. Vyznačuje se snahou reagovat především na aktuální podmínky, což se neobejde bez potíží, konfliktů a hrozeb. Úlohy jednotlivců a různých složek se rychle mění a ve firmě nikdo neví, kterým směrem se firma ubírá. Převládá atmosféra nejistoty, která negativně formuje vztahy mezi zaměstnanci.

Firma řízená lidmi – představuje méně chaotický typ firemní kultury, nicméně může podléhat zvrátům, kterým podléhají řídicí pracovníci, nebo vykazovat příliš autoritářské rysy, kdy řídicí pracovníci zastávají myšlenky, s nimiž se ostatní nedovedou ztotožnit.

Firma řízená myšlenkou – směr, kterým se firma ubírá, nepodléhá pouze myšlenkám jednotlivých řídicích pracovníků, kteří se mohou na svých pozicích střídat, ale má svoji

tzv. „filozofii“, která má dlouhodobější charakter. Taková kultura se vyznačuje vyšší organizovaností.

Specifika spolupráce v pracovních týmech

Pracovní tým je založen především na spolupráci jednotlivců. Může se zdát, že spolupráce představuje fenomén, který byl vynalezen lidmi a začleněn do organizační struktury různých společenství, je tomu však spíše naopak. Etymologicky vzato je spolupráce něčím velmi přirozeným, což lidé odjakživa pozorovali v přírodě – pokrok a vývoj je zajišťován nikoliv úsilím izolovaných částí, ale jejich kooperací a vztahy založenými na vzájemné závislosti.

Plamínek (2009, s. 20) popisuje, jakým způsobem se skupina začíná přetvářet v tým: *„Pokud do spolupráce nevstupují dva lidé, ale celá skupina, za určitých příznivých okolností se v takovéto skupině může objevit synergie – hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně. Pokud je tento jev trvalý a rozdíl významný, pak se taková skupina zřejmě stala týmem. Týmy jsou vlastně synergické skupiny. Synergie je nejen průvodním znakem funkčního týmu, ale často i důvodem a smyslem vzniku týmů.“*

Funkční tým se vyznačuje sdílenými hodnotami, které nejsou přijímány pouze v intelektuální rovině, ale také emocionálně – členové týmu se s nimi dovedou identifikovat. Dalším znakem je kvalitní komunikace, která však nutně nemusí splňovat nějaký ideál, tzn., že v týmu nedochází ke konfliktům. Jednotlivci v týmu se mohou hádat, argumentovat a dosáhnout situací, v nichž panuje nepochopení, následně však opět dospívají do stavu, v němž si rozumějí. Týmová komunikace se také může vyznačovat vytvářením zvláštních forem komunikace, které zahrnují užívání specifického jazyka, či specifické rituály (Plamínek, 2009, s. 20).

Kromě sdílených hodnot, norem apod. se tedy pro pracovní tým stává hlavním pojítkem svěřený úkol. Přesto je však existence týmů poměrně křehká – mají tendenci se brzy rozpadat, ať už z vnějších příčin (nedostatek podpory) či vnitřních (málo výzev, „ponorková nemoc“). Plamínek (2009, s. 25) uvádí, že křehká životnost týmů je podmíněna **dualitou shodného a rozdílného** – tedy dvou složek, které operují uvnitř pracovního týmu. Jejich rovnováha vytváří synergii, jejich nerovnováha tým narušuje. Nicméně se nejedná o rovnováhu ve smyslu konstantního stavu. Tým potřebuje nové

výzvy, úkoly či problémy, které je třeba řešit – ty vytvářejí nezbytnou dynamiku týmu. Konflikt těchto dvou složek je v týmu vždy přítomný a nemůže být nijak odstraněn, může však být využit tak, aby vedl k žádoucímu stavu a výsledkům. V jeho samém centru stojí polarita rozdílných zájmů jednotlivců a celku.

Ačkoliv shodné a rozdílné musí být v obou případech zastoupeno, je třeba přesně rozlišovat, co má být shodné a co má zůstat rozlišné. Snaha o smazání rozdílů mezi lidmi není řešením ani cestou k synergii. Stejně tak není možné, aby úkoly, které mají být týmem sdíleny, byly členy vnímány odlišně (Plamínek, 2009, s. 25).

K tomu, co má být sdíleno, patří zásadní myšlenky týmu – cíle, vize, hodnoty, metody dosažení cílů. Naopak odlišné mají zůstat zejména role a jejich nositelé. Každý tým potřebuje různorodou skladbu členů, stejně jako diverzitu rolí. Je třeba, aby synergie týmu nepotlačovala individualitu svých členů, neboť tak by se tým ochudil také o svoji kreativitu. Podle Plamínková (2009, s. 27) přirovnání *„má-li se týmová spolupráce skutečně narodit, oba rodičové se skutečně potřebují dostat do podobně intimního vztahu. To znamená vytvářet pro týmovou spolupráci příznivé prostředí, vhodný kontext, jakousi firemní dělohu, ve které mohou vajíčko sdílené se spermií diversity pohodlně a plodně splynout.“*

Typy pracovních týmů

Týmy se od sebe mohou lišit v závislosti na typu úkolu. Na rozdíl od běžné skupiny v týmu nenajdeme hierarchický systém uspořádání – pokud takový systém začne nějakým způsobem vznikat, následný tlak učiní tým nefunkčním. Členové týmu zodpovídají za určitou část společného úkolu, jehož splnění je zájmem celé skupiny. Týmy mohou vzniknout na dobu určitou (např. pracují na časově omezeném projektu), nebo neurčitou (výrobní, servisní či profesní úkoly) (Mikuláščík, 2010, s. 209).

Můžeme rozlišovat tyto typy pracovních týmů:

Manažerský tým – podílí se na řízení firmy. Pověštinou má jeho trvání dlouhodobější povahu, případně se vyskytuje na dobu neurčitou. Top management zprostředkovává spojení okolí s tvůrcem strategie firmy, střední management zodpovídá za koordinaci určitého úseku či činnosti firmy.

Projektový tým – skládá se ze zaměstnanců vývoje, projekce, konstrukce, technologie, výroby, zásobování, marketingu. Řeší specifické úkoly a k jeho vlastnostem by měla patřit flexibilita, kreativita, nezávislost a autonomie. Tyto týmy vznikají na dobu určitou.

Výrobní tým – zodpovídá za plnění výrobních úkolů a vzniká na dobu neurčitou (dle podmínek organizačních a technologických).

Tým pro zlepšování procesů, pro řešení problémů a pro odstraňování nedostatků - jeho existence je spíše krátkodobá, protože řeší určité a spíše momentální problémy. Může probíhat formou workshopu.

Procesní tým – vzniká na dobu neurčitou proto, aby se staral o realizaci určité plynulé procedury (např. administrativa) (Mikuláščík, 2010, s. 209).

3 KONFLIKT

Tato kapitola se zabývá konfliktem jak v jeho nejobecnější rovině, tak více specificky konflikty, ke kterým může docházet v pracovním týmu. Zpočátku je však nezbytné vymezit několik pojmů, které s konfliktem bezprostředně souvisí. Vzhledem k tomu, že v této části čerpá práce zejména z teorie konfliktu Jiřího Plamínka, bude představena terminologie, jíž tento autor uvádí.

3.1 Vymezení základních pojmů

System

System představuje uspořádaný celek, který je více než souhrnem svých částí. Je pro něj typické, že mezi jeho částmi existují funkční vztahy, které tvoří podstatu systému (zde je tímto systémem pracovní tým). „*Pro naše téma je důležité, že systémy jsou „hostiteli“ konfliktů. V nich konflikty vznikají a působí a v nich také jsou a musí být řešeny.*“ (Plamínek, 2012, s. 14)

Rovnováha

Rovnováha představuje specifický stav systému, v němž se výslednice všech působení rovná nula. Skutečná rovnováha, která trvá déle než okamžik, je prakticky nemožná, nicméně přesto systémy usilují o její dosažení, anebo alespoň o přiblížení se rovnovážnému stavu. Otevřené systémy jsou neustále ovlivňovány podmínkami, které mají tendenci stav rovnováhy narušovat. Rovnovážný systém je takový, v němž se nenachází žádný aktivní konflikt. Konflikt přináší porušení rovnováhy (Plamínek, 2012 s. 14).

Stabilita

Zde již nehovoříme o stavu systému, ale o jeho schopnosti rovnovážného stavu dosahovat. Stabilní systém se vyznačuje tím, že zvládá změny vnější i vnitřní tak, aniž by docházelo k zániku či narušení systému. Stabilita se však může projevat v různých formách – buď jako schopnost udržovat charakteristiku systému navzdory proměnlivým podmínkám, nebo jako schopnost měnit svou charakteristiku v souladu se změnou

podmínek po dobu nezbytně dlouhou. Může se však jednat také o dlouhodobou změnu vlastností – zde hovoříme o adaptaci na vnější či vnitřní vlivy (Plamínek, 2012, s. 14).

Konflikt

Konflikt představuje faktor, který systém vyvádí z rovnováhy či stability a zároveň je podnětem ke změnám systému. Porušuje-li konflikt pouze rovnováhu systému, dodává konflikt systému dynamiku a je příležitostí ke změně a vývoji. Pokud dochází také k narušení stability a existence systému je narušena, nazýváme takový konflikt krizí. Obecně řečeno je však konflikt nezbytným faktorem pro existenci systému právě kvůli dynamizaci, kterou přináší – je proto těžké říci, zda je jevem negativním či pozitivním (Plamínek, 2012, s. 15).

Synergie

Systém má potenciál jak generovat konflikty, tak synergický efekt. O tom hovoříme tehdy, když souhrnným úsilím více činitelů je přesaženo jejich individuální úsilí. Výsledkem je buďto nová kvalita nebo je to výsledek kvantitativní. *„Systémy jsou soubory částí a vztahů. Výsledky jejich působení jsou závislé na vztazích částí (například na onom rozdělení rolí). Pokud působí části proti sobě (v konfliktu), jejich působení se odečítají (to se děje například tehdy, když se dva týmy přetahují o provaz). Působí-li části stejným směrem, úsilí se sčítají (například jsou-li koně či tažní psi zapřaženi před sáně). Působí-li části společně tak, že vzájemně zvyšují svůj potenciál nebo výkon, nastává synergický efekt...“* (Plamínek, 2012, s. 16)

Dynamika

Dynamika je schopnost systému měnit a vyvíjet se. K vývoji dochází zejména tehdy, jsou-li změny plynulého charakteru a dochází k nim bez narušení stability. Dynamika představuje pohyb v systému. Hybatelem se stávají konflikty. Dynamikou není myšlena změna skoková – revoluce vedoucí ke změně podstaty systému, či změna vedoucí k zániku systému (Plamínek, 2012, s. 17).

Bednář (2013, s. 21) navíc rozlišuje mezi **konfliktem** a **problémem**. Činí tak však z jiného hlediska – konflikt ve firmě se nachází v osobní rovině, zatímco problém má věcnou podstatu. Liší se od sebe také tím, že v případě problému lidé spolupracují na jeho vyřešení a jsou schopni koordinovat své odlišné názory s úmyslem dosáhnout

společného cíle. V případě konfliktu se ustupuje od podstaty věci a přechází se do osobní roviny. Spolupráce je vystřídána snahou jednotlivců prosadit se na úkor ostatních. Nejlepším řešením je převést konflikt na problém. Nicméně vycházet z této terminologie je obtížné, neboť v tomto pojetí je problém a konflikt do velké míry určován vnímáním jeho účastníků, což je faktor subjektivní.

3.2 Dělení konfliktů

Konflikty můžeme dělit podle různých hledisek. Navíc v odborné literatuře se setkáváme s celou řadou typologií. Tato kapitola přihlédně k nejčastějšímu dělení, jak jej prezentují Plamínek, Veselá a Kanioková a Bednář.

V nejobecnější rovině můžeme konflikty rozdělit do tří skupin, a to na konflikt **extrapersonální**, jehož účastníky nejsou lidé, **interpersonální**, k němuž dochází mezi dvěma a více lidmi (např. spory manželské, politické, obchodní atp.). Třetí skupinu tvoří konflikty **intrapersonální** odehrávající se uvnitř psychiky jednotlivce. I ty však zasahují do pracovního prostředí (Plamínek, 2012, s. 17).

Veselá a Kanioková dělí konflikty na:

Náhlé a připravené konflikty

Řada konfliktů vzniká spontánně, až nečekaně a často rychle odeznívají. Náhlý konflikt však může být i vážné povahy – např. zranění, které vyvolá následný konflikt při zjišťování viníka. Na druhé straně jsou konflikty připravené či načasované, mohou být řízeny s úmyslem dosáhnout předem stanoveného cíle – např. odstranit nadřízeného. V počáteční fázi mohou probíhat skrytě, později se mění ve zjevné (Veselá, Kanioková, 2011, s. 80).

Zjevné a skryté konflikty

Pro zjevný konflikt je charakteristické, že všichni jeho účastníci jsou obeznámeni s předmětem sporu a stanovisky jednotlivých osob. Projevuje se konfrontacemi, hádkami, popřípadě fyzickým napadáním se, podáváním stížností a sepisováním petic.

Skrytý konflikt je nebezpečnější, neboť není všeobecně znám a pracovní skupina, či nadřízený nemá možnost jej řešit. Projevuje se zdánlivě přátelským chováním,

předstíranými stanovisky účastníků a zákulisním jednáním. Pro skupinu či tým je vždy lepší, když konflikt přejde z oblasti skryté do oblasti zjevné, a tak umožní dospět k řešení (Veselá, Kanioková, 2011, s. 80).

Funkční a dysfunkční konflikty

Pro funkční konflikt je typická určitá dynamika – stav konfliktu se proměňuje, dospívá ke změně (výměna neschopného pracovníka, zavedení nové technologie). Ačkoliv se může jednat o řešení, ke kterému se dospěje postupnými kroky, situace se vyvíjí.

Naopak dysfunkční konflikt se vyznačuje tím, že nevede k žádoucí změně a nic neřeší. Může dojít k řešení ve formě „smíru“, ale stav zůstává stejný jako před konfliktem, nebo dokonce horší. *„Došlo k uvolnění a vybití emocionálních vášní, poklesu pracovní morálky, rozladění řady pracovníků, respektive i k jejich odchodu z pracoviště. Odeznění takového konfliktu trvá někdy i velmi dlouho, nejednou může v jeho důsledku dojít k rozpadu pracovní skupiny. Příčinou tohoto konfliktu může být zvýšená emocionalita některých jedinců, autokratické řízení, výrazné negativní vlastnosti, morální kazy, nedostatek informací aj. Skrytá forma konfliktu se mísí nebo střídá s otevřenou.“* (Veselá, Kanioková, 2011, s. 80)

Bednář (2013, s. 25) rozděluje firemní konflikty dle úrovně, na níž k nim dochází:

Konflikt uvnitř řízené skupiny je nejběžnějším typem konfliktu. Dochází k němu mezi podřízenými, kolegy a z hlediska řešitelnosti je nejjednodušší, neboť umožňuje, aby do něj zasáhl nadřízený pracovník.

Konflikt mezi úrovněmi řízení není tak frekventovaný, ale obtížnější k vyřešení, jelikož nabourává fungování firmy. Jeho předpokladem je konflikt nadřízených s podřízenými, kdy autorita nadřízených není respektována.

Konflikt na úrovni managementu je jiné povahy – nezasahuje do výkonnosti firmy tak jako předchozí typ, ale zásadním způsobem ji může nepřímo ovlivňovat. Zejména však poškozují důvěru zaměstnanců napříč všemi úrovněmi (Bednář, 2013, s. 26).

4 HRA A JEJÍ POTENCIÁL K ŘEŠENÍ PROBLÉMU V KOMUNIKACI

4.1 Definice hry

V obecném povědomí bývá hra asociována s dětmi, ačkoliv se na toto vývojové období ve své podstatě nikterak neomezuje. Mnoho vědních oborů se již zabývalo hrou, jejími možnostmi, potenciálem, významem, stejně jako možnostmi její definice. Nejinak je tomu ve vzdělávání, ať už dětí či dospělých, kde hra patří k akcentovaným přístupům.

Huizingova definice hry zní:

„Podle formy tedy můžeme hrou souhrnně nazvat svobodné jednání, které je míněno „jen tak“ a stojí mimo obyčejný život, ale které přesto může hráče plně zaujmout, k němuž se dále nepřipíná žádný materiální zájem a jímž se nedosahuje žádného užitku, které se uskutečňuje ve zvlášť určeném čase a ve zvlášť určeném prostoru, probíhá řádně podle předem určených pravidel a vyvolává v život společenské skupiny, které se rády obklopují tajemstvím, nebo se vymaňují z obyčejného světa tím, že se přestrojí za jiné.“ (Huizinga, 1955, s. 20)

Hra, jakkoliv se zdá jako pouhý typ zábavy, má pro člověka hluboký psychologický význam. Může na ni být nahlíženo jako na prostor, v němž se vnější svět přizpůsobuje lidskému egu. Na rozdíl od imitace vnitřní svět jedince vchází do hry a vytváří vlastní, alternativní realitu hry, která však pro lidský prožitek může být stejně skutečná či významná jako svět mimo hru. Vznik hry je podmíněn tou částí lidské psychiky, které pro sebe nenachází uplatnění ve vnějším světě – potlačovanými pohnutkami, nerealizovanými přáními. Uvnitř hry se tedy skrývá katarze, jež pomáhá se vyrovnat s těmito vnitřními tlaky i každodenními zklamáními, které realita přináší (Goldstein, 1989, s. 3).

Samotný cíl hry může být různý – v některých případech hra sleduje konkrétní cíl spočívající ve stanovení vítěze či poražených. Avšak radost, kterou hra přináší, nemusí spočívat ve vítězství, dosažení cíle, ale v samotném procesu hry.

Dle Cailloise má hra tyto typické rysy:

1. Hra je svobodná – hráči se hry účastní vždy z vlastního přesvědčení. Pokud by byli hráči k účasti na hře přinuceni, postrádala by charakter hry.
2. Hra není součástí každodenního života – je přesně stanoveno rozmezí, v němž je hra realizována – v čase i prostoru, hráči jsou si vědomi hranice, která stojí mezi hrou a realitou.
3. Součástí hry je nejistota – dopředu není možné určit výsledek hry, jelikož hráči mají prostor k vlastnímu rozhodování a jsou iniciativní.
4. Postrádá produktivitu – hra nebývá produktivní, nevznikají při ní nové hodnoty ani materiální přínosy, negeneruje nové prvky.
5. Podléhající pravidlům – tak jako hráči ve hře opouštějí dočasně realitu, příp. i svoji reálnou identitu, opouštějí také pravidla, které v realitě platí. Namísto toho nastupují pravidla herní, jejichž platnost je dána pouze pro svět hry.
6. Hra má fiktivní charakter – je vystavěna na uvědomování si „herního světa“, který je alternativní či iluzorní ve vztahu k realitě (Caillois, 1998, s. 31-32).

4.2 Význam hry v procesu vzdělávání

Již od nepaměti je známo, že hra má funkce, které dokonale plní podmínky sociálního učení. Jelikož hry mají vesměs společenský charakter, jsou skvělým nástrojem k formování interakce, komunikace a mezilidských vztahů vůbec. Stejně je tomu i v dospělosti, neboť je známé, že „dospělí se při hře stávají opět dětmi“.

Sociologové se domnívají, že obecně se osobnost člověka dělí na část individuální (Self) a sociální (Me), která se v průběhu života formuje a přejímá sociální postoje svého okolí.

„I se vytváří postupně v souvislosti s tím, jak se v procesu socializace a sociálního učení člověk učí nereagovat na situace instinktivně jako zvíře, ale na základě svých sociálních zkušeností, které během života získává. Lze říci, že v průběhu života se člověku jeho instinkty mění v sociální postoje.“ (Kubátová, 2010, s. 56)

Ve hře typu game představuje generalizovaný druhý složku Me, který umožňuje jedinci reagovat na podněty vytvářené spoluhráči. Taková hra je tedy výrazným socializačním činitelem, neboť vytváří pojetí Self a umožňuje jedinci:

„Pohlédnout na sebe jako na objekt, reflektovat své vlastní jednání, plánovat své jednání a rozhodovat se mezi možnostmi. Kromě toho však mít Self také znamená, že člověk je schopen pohlédnout na druhé jako na objekty. To znamená, že je schopen zaujmout roli druhého, představit si sebe v roli druhého, a tak rozumět sociálním situacím.“ (Kubátová, 2010, s. 55)

Jiným velmi podstatným aspektem hry je její vztah k realitě. Caillois se domnívá, že:

„Každá společenská instituce funguje částečně jako hra. Představuje se totiž jako nová hra, kterou bylo třeba zavést, neboť spočívá na nových principech, aby vypudila hru starou. Herní novinka odpovídá novým potřebám, uctívá jiné normy a legislativu, vyžaduje jiné ctnosti a odlišné schopnosti. Z tohoto hlediska se revoluce jeví jako vystřídání pravidel hry. Například: výhody a zodpovědnost, které kdysi někomu připadly náhodou zrození, musí být od nynějška dosaženy zásluhou, zaručeny konkurzem nebo zkouškou. Jinak řečeno, principy, kterými se řídí jednotlivé kategorie her (buď náhoda nebo obratnost, buď štěstí, nebo výkon), se projevují také mimo uzavřený svět hry.“ (Caillois, 1998, s. 84)

Hra a její potenciál ve vzdělávání dospělých

Hra má velký potenciál ve vzdělávání dospělých, obzvlášť hovoříme-li o vytváření nových návyků v sociální interakci a komunikaci. Jedním z důvodů, proč je v této oblasti komplikované vzdělávat dospělé pomocí přednášky či instruktáže, je skutečnost, že neefektivní komunikační strategie, které dospělý jedinec užívá, jsou naučenými schémata, jež jsou každodenním opakovaným užíváním v komunikaci zakořeněny v sociální složce dospělé osobnosti. Změnit tyto návyky pomocí přednášení a informování se proto zdá téměř nemožné. Naproti tomu hra umožňuje vytvořit situaci, v níž je dospělý jedinec se svými komunikačními strategiemi konfrontován „nepřímo“ právě díky fiktivnímu charakteru hry – vše se děje tzv. „jako“, tudíž jedinec není vystavován situacím, v nichž by mohl být kritizován, např. že není dosti asertivní, nebo že je neschopen naslouchat či spolupracovat s ostatními.

Hra však přináší ještě další možnosti, které většinou nejsou prozkoumány z následujícího důvodu:

Většina her je koncipována tak, že její výsledek spočívá ve vítězství jednoho hráče nad druhým či ostatními. Avšak v samotném potenciálu hry se skrývá také možnost učinit vítězi všechny hráče tím, že cílem, o nějž ve hře usilují, je dosažení určité hodnoty či kvality, které není možné dosáhnout individuálně. Hra pak spočívá ve spolupráci, již musí hráči v jejím průběhu dosáhnout. Takto koncipovaná hra, ačkoliv stále spočívá ve své fiktivní rovině, umožňuje nastavit pravidla světa hry tak, aby učily hráče v jejím průběhu novým sociálním strategiím – v případě komunikačních her strategiím komunikačním, které si hráči prakticky osvojují, aniž by se konfrontovali s přednáškami, které je o těchto strategiích informují.

SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část vymezila a popsala několik fenoménů – komunikace, spolupráce, tým, konflikt, hra – které jsou neodmyslitelnými složkami společenské interakce. Stejně tak je tomu ve firemním prostředí pracovního kolektivu či týmu. Nicméně sledovat tyto jevy odděleně, nedovoluje přiblížit se k tomu, jak může být jejich poznání využito v praxi za účelem dosažení konkrétních cílů.

V tomto shrnutí je třeba zdůraznit dva důležité aspekty, které z předchozí části práce přímo vyplývají a jsou stěžejní pro praktickou část. V první řadě je to právě způsob, jímž jeden popisovaný jev souvisí s dalšími a vytváří tak jakýsi velice komplexní systém interakce lidských bytostí. Komunikace společenskou interakci přirozeně doprovází a nesčetné množství faktorů ovlivňuje, zda na sebe vezme podobu konstruktivní – spolupráce, či naopak destruktivní – konflikt. Nicméně toto černobílé pojetí je odmítáno zejména v teorii konfliktu J. Plamínka, jenž zastává názor, že komunikační konflikt je nezbytností, která komunikaci dodává právě její dynamiku. Naopak jeho absence může indikovat problematickou komunikaci, neboť přirozený vývoj komunikačních situací je potlačen či jinak narušen.

Do tohoto komplexního systému již zbývá začlenit jen hru. Vycházíme-li z Plamínkovy teorie, že snažit se za každou cenu konflikty eliminovat, může skupinu či účastníky komunikace poškodit, zdá se tedy nezbytné najít způsob, jak konfliktu či nepříjemné komunikační situaci čelit jinak, než tomu bylo doposud. Z tohoto hlediska se hra jeví jako ideální nástroj při „učení se umění komunikace“. Je tomu tak zejména pro její specifický vztah k realitě.

Hra sama o sobě představuje víceméně uzavřený systém, svět sám o sobě, který je vytvářen konkrétními a danými pravidly. Hráči přijímají pravidla hry v jejím průběhu, avšak po jejím skončení nemizí z jejich povědomí a mohou se stát tím, co proměňuje jejich vnímání reality, kdy pravidla hry přecházejí i do světa mimo hru. Hra tedy představuje velmi užitečný nástroj sociálního učení a stejně tak se stává ideálním nástrojem při učení se správné a efektivní komunikaci. Hra může akcentovat libovolné žádoucí principy komunikace, které se hráči jejím prostřednictvím mohou naučit přirozeně využívat v každodenní realitě. Jinou neodmyslitelnou výhodou hry

je její možnost přetvářet identitu hráčů, kteří tak mají možnost opustit na chvíli své „já“ a přijmout dočasně odlišné, to herní „já“. To přináší šanci nejenom nahlédnout na sebe a své komunikační zvyky tzv. „ze strany“, ale také vžívat se do jiných osob a poznat např. různé komunikační strategie.

Výše uvedené fenomény tedy představují na sebe vzájemně navazující komplexní systém, který je velmi složité zkoumat izolovaně. Stejně je tomu i se samotnou komunikací – většina odborné literatury věnující se umění komunikovat a komunikačním strategiím, jsou určitou formou instruktáže, snažící se čtenáře teoreticky poučit o tom, jak by efektivní komunikace měla vypadat a jak je možné jí dosáhnout či se komunikačním dovednostem naučit. Přes tyto snahy je však na základě studia odborné literatury patrné, že tato cesta k dosažení daných cílů je dosti krkolomná. Mnohým se tedy může i po prostudování řady knih a příruček stát, že poté v praxi doporučené strategie nemusí fungovat nebo není možné je uplatnit, protože, laicky řečeno, na scénu přichází tzv. „lidský faktor“, který jedinci zabrání komunikovat v souladu s principy naučenými z knih. Jak uvádí J. Plamínek, sociální komunikace je udávána emocionální rovinou mnohem více, nežli tou racionální, a proto přístupy zohledňující pouze racionální složku komunikace tak spíše trénují intelekt a mívají pointu efektivní komunikace, jíž jsou především vztahy, uprostřed nichž ke komunikačním situacím dochází. V souhrnu lze tedy říci, že komunikace je velice komplexní jev, jehož samotné teoretické studium se nezdá být efektivním způsobem, jak řešit komunikační konflikty ať už ve firemní praxi či při jakékoliv jiné sociální interakci.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 TEORIE VÝZKUMU A UŽITÝCH VÝZKUMNÝCH METOD

Praktická část sestává ze dvou celků – první z nich představuje koncept návrhu řešení komunikačních problémů a konfliktů uvnitř týmu, dále popisuje metodologii, která byla při výzkumu uplatněna. Druhý celek prezentuje případovou studii aplikací daného konceptu v praxi.

5.1 Výzkumný problém

Tento výzkum se zabývá problematikou vnitrofiremní komunikace, komunikací v týmu, komunikačními konflikty a možnostmi jejich předcházení a řešení. Navazuje na teoretickou část této diplomové práce, která kromě představení dané problematiky prezentovala také způsob, jímž jsou obvykle komunikační konflikty ve firemní praxi řešeny. Analýza těchto tradičních přístupů dospěla k závěru, že je žádoucí navrhnout jiný přístup, který by dané problémy s komunikací ve firmě řešil efektivnější cestou a akcentoval ty aspekty vzdělávání zaměstnanců, které jinak bývají opomenuty či upozaděny.

Výzkumný problém se tedy nachází v několika rovinách. V první řadě je nezbytné navrhnout takový přístup či metodu, která povede k žádoucím výsledkům ve firemní praxi. Je nutné osvětlit konkrétní principy, na nichž daná metoda staví a cíle, k nimž má směřovat. Dále je nezbytné přinést konkrétní postup, jímž je možné tuto metodu aplikovat v praxi, tj. navrhnout koncept takového vzdělávacího programu zaměstnanců, který povede ke zlepšení vnitrofiremní komunikace, zdokonalí komunikační schopnosti zaměstnanců a zároveň bude použitelný v obecné rovině. To znamená, že daný koncept nebude pouze východiskem pro konkrétní firmu, ale bude představen ve svých základních rysech s možností modifikace pro jakoukoliv další společnost.

Další rovinou výzkumného problému je verifikace metody a návrhu jejího uplatnění ve firemní praxi konkrétní společnosti. K realizaci této části výzkumu byla zvolena

společnost X, a to z následujících důvodů: Vedení společnosti bylo otevřené uskutečnění výzkumu a mělo zájem na zlepšení vnitrofiremní komunikace ve své společnosti. Mimo to se daná společnost jevila jako vhodná k výzkumu také z důvodu, že se jedná o případ, který by v kontextu dané problematiky mohl být vnímán jako ne zcela typický.

Zaměstnanci, kteří se výzkumu zúčastnili, nejsou tradičním pracovním týmem, který by systematicky pracoval na zadaném pracovním úkolu, jejich pracovní úkoly jsou převážně individuální, přesto jsou však nuceni pracovat týmově. Právě proto se zdálo zajímavé zahájit vzdělávání těchto zaměstnanců a pozorovat, zda navržená metoda bude úspěšná i v takto netradičním pracovním prostředí. Nakonec se zde objevil ještě jeden důvod, který rozhodl o výběru dané společnosti: Pracovní pozice všech zaměstnanců firmy vyžadují vysokou míru komunikačních dovedností, jelikož zaměstnanci jsou po celý den ve vzájemném kontaktu a na jejich komunikačních schopnostech závisí úspěch firmy v daném oboru.

Na takovém příkladu se zdá vhodné ukázat, zda navrhovaný přístup k zefektivnění vnitrofiremní komunikace sahá dále, než co je obvykle považováno za komunikační soft skills zaměstnanců.

Společnost X zvolená k realizaci výzkumu působí na českém trhu od roku 1994 a patří dlouhodobě mezi nejúspěšnější firmy ve svém oboru. Konkrétně se jedná o firmu zaměřenou na zprostředkování obchodu mezi společnostmi upravujícími železný šrot a železárnami, které od několika vybraných firem tento železný šrot nakupují a dále po přimíchání železné rudy taví tyto materiály ve vysokých pecích, čímž vzniká ocel.

Společnost X ovšem není pouze obchodní firmou, nýbrž i firmou provozní, přičemž tato diplomová práce se zaměřuje právě na její provozní část, popř. pobočku.

Tato pobočka stejně jako jiné šrot upravující firmy produkuje upravený železný šrot, který je posléze tzv. „zobchodován“ přes mateřskou obchodní firmu do hutářských podniků. Zaměstnává především bagristy, řidiče, paliče, třídiče a administrativní pracovníky, jimiž jsou vážní, výkupčí a vedoucí provozu. Vedení firmy zajišťuje svým působením výkonný ředitel společnosti, jenž se přímo zpovídá majiteli obchodní firmy, která je ostatně jejich vlastníkem.

5.2 Metodologie

5.2.1 Výzkumná část I.

První část výzkumu sestává z návrhu řešení komunikačních konfliktů ve firemní praxi. Základem proto bylo podrobné studium odborné literatury věnující se dané problematice, analýza a následná syntéza těchto informací, stejně jako stávajících dostupných řešení, která bývají ve firemní praxi uplatňována. Tato analýza umožnila identifikovat, na jakých principech daná řešení staví, v čem spočívají jejich silné či slabé stránky, jaké faktory zohledňují či naopak opomíjejí. Po syntéze těchto informací bylo možné určit, proč obvyklé přístupy k řešení komunikačních konfliktů selhávají a navrhnout řešení, resp. metodu, která by akcentovala právě ty faktory, které často zůstávají opomenuty.

Po nalezení optimálního přístupu bylo nutné nalézt způsob, jímž může být daná metoda uplatněna v praxi. Opět vzhledem k analýze literatury byla zvolena metoda kurzu pro zaměstnance jako forma vzdělávání pracovníků. Dále byl navržen koncept kurzu s připravenými aktivitami a obsahem, který má směřovat ke splnění cílů kurzu.

5.2.2 Výzkumná část II.

Komunikační audit I.

Výběr formy auditu

Druhou výzkumnou část bylo nutné zahájit komunikačním auditem ve společnosti X, který by umožnil měřitelně identifikovat stávající úroveň komunikace. Po schválení auditu vedením bylo třeba vybrat vhodnou formu auditu. Po studiu příručky Hargieho a Tourishe (2000) *Handbook of Communication Audits for Organisations* byl zvolen tento metodologický postup:

Jak výše uvedení autoři poukazují, třemi základními nástroji k realizaci vnitrofiremního komunikačního auditu jsou interview, ohniskové skupiny a dotazník, přičemž třetí jmenovaný je nejpoužívanější variantou. Audit může probíhat také v kombinaci těchto nástrojů, musí však být správně definováno, k jakým cílům má užití těchto instrumentů sloužit.

Jako hlavní nástroj komunikačního auditu ve společnosti X byl zvolen dotazník, který byl doplněn o interview. Hargie a Tourish (2000, s. 45-46) zdůrazňují, že použití dotazníku bez předchozího průzkumu organizačního pozadí firmy je naprosto neefektivní, neboť v tomto případě není možné koncipovat dotazník tak, aby přinesl podstatné informace (nezohlední např. vzdělání respondentů apod.). Poznání organizačního pozadí firmy navíc může pomoci správně interpretovat data získaná auditem. Průzkum předcházející auditu by měl zjišťovat např. demografické informace o zaměstnancích, vrstvy managementu, často používané komunikační nástroje, data předchozích průzkumů, lokaci zaměstnanců, strukturu firemních oddělení atd.

Za tímto účelem bylo zvoleno interview s majitelem a vedoucím pracovníkem pobočky jako první část auditu, která měla za úkol identifikovat organizační pozadí firmy, stejně jako získat hodnocení stávající komunikační úrovně z pohledu vedoucího pracovníka. Na základě interview bylo možné vytvořit dotazník a zaměřit jej obsahově tak, aby co nejlépe splnil účely auditu. Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem provozní části firmy byl zvolen také proto, že respondenty následného dotazníkového šetření se stali zaměstnanci nikoliv z řad vedoucích pracovníků. Bylo proto potřeba zjistit nejen pohled zaměstnanců, nýbrž také ředitelovu perspektivu na daný problém.

Výběr dotazníku

Při volbě dotazníku jako nástroje komunikačního auditu je především třeba rozhodnout mezi dvěma typy dotazníků – standardizovanými a vytvořenými, popř. určitým průsečíkem mezi nimi. V první řadě byly prostudovány dostupné standardizované dotazníky vytvořené odborníky sloužící ke komunikačnímu auditu ve firmě. Hargie a Tourish (2000, s. 49-51) uvádějí několik typů dotazníků, které patří k těm nejpoužívanějším. Jedná se především o *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ), *ICA Audit Survey*, *Organisational Communication Development audit questionnaire* (OCD) a *Organisational Communication Scale* (OCS).

Z těchto auditových nástrojů byl zvolen prvně jmenovaný Dotazník komunikační spokojenosti (CSQ), a to zejména proto, že svým charakterem nejvíce odpovídá celkové hypotéze tohoto výzkumu.

Dotazník komunikační spokojenosti – Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)

Tento nástroj byl vyvinut r. 1977 Downsem a Hazenem, kteří zkoumali vztah mezi komunikací a pracovní spokojeností. Ve svém výzkumu byli úspěšní, neboť potvrdili, že čím více byli zaměstnanci spokojeni s komunikací ve firmě, tím byli celkově spokojenější při výkonu své práce. Také se ukázalo, že některé typy komunikace, jako např. s nadřízeným, se ukázaly jako podstatnější faktory než jiné. Proto Downs a Hazen vymezili 8 klíčových faktorů komunikace: komunikační klima, vztah k nadřízeným, organizační integrace, mediální kvalita, horizontální komunikace, organizační perspektiva, vztah k podřízeným a osobní feedback. Spolehlivost a validita dotazníku byla potvrzena i dalšími badateli. Dotazník se skládal ze 40 otázek, z nichž vždy 5 souviselo s jedním z osmi klíčových faktorů. Navíc bylo přidáno ještě šest otázek ohledně pracovní spokojenosti a produktivity. Tento dotazník je poměrně snadný k administraci a vyplnění trvá méně než 15 minut. Ačkoliv není tak obsáhlý jako některé jiné varianty standardizovaných dotazníků, poskytuje skvělý přehled potenciálně problematických oblastí, které mohou být dále prozkoumány (Hargie, Tourish, 2000, s. 49).

Přestože byl CSQ vybrán jako vhodný typ dotazníku pro audit komunikace ve firmě X, nejednalo se o konečnou podobu dotazníku tak, jak byl skutečně při auditu použit. Jak již bylo zmíněno, první část auditu sestávala z interview s vedoucím pracovníkem, na jehož základě byl CSQ upraven tak, aby co nejvíce vyhovoval komunikační situaci v dané společnosti. Samotný CSQ je poměrně komplexní, neboť svojí strukturou postihuje různé úrovně komunikace ve firmě. První část auditu (interview) pomohla zaměřit dotazník na potenciálně problematické oblasti vnitrofiremní komunikace ve společnosti X.

Po této modifikaci obsahoval dotazník pouze 21 otázek, neboť některé faktory Downse a Hazena (např. osobní feedback či mediální kvalita) byly zcela vypuštěny, jiné (které byly po předvýzkumu pomocí interview vyhodnoceny jako málo relevantní k situaci ve společnosti) zůstaly v dotazníku zastoupeny pouze několika málo otázkami. Naproti tomu byly akcentovány faktory jako např. horizontální komunikace, vztah k nadřízeným či komunikační klima. K souboru uzavřených otázek ve formě tvrzení byla přidána ještě

jedna otevřená otázka, která dala respondentům prostor vyjádřit vlastní návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace. Upravená verze dotazníku je součástí příloh této diplomové práce.

Příprava kurzu

Ačkoliv kapitola *Výzkumná část I.* představila koncept komunikačního kurzu, bylo nutné jej modifikovat a více specifikovat pro potřeby konkrétní firmy tak, aby bylo možné co nejefektivněji dosáhnout stanovených cílů.

Po konzultaci a dohodě s výkonným ředitelem společnosti byla stanovena rámcová struktura kurzu – počet účastníků, délka trvání a další formální náležitosti. Dále byl také po konzultaci s vedením rámcově vytyčen obsah kurzu a následně vypracován přibližný plán kurzu na stanovené období. V souladu s vedením byly také určeny cíle, příp. reálné žádoucí změny, které by ve spolupráci pracovníků měly nastat.

Důležitou částí přípravy však bylo uzpůsobení kurzu potřebám a zaměření dané společnosti. Samotný koncept kurzu se skládá ze 2 částí – obecně zaměřených aktivit a těch, které jsou specifikovány dle dané praxe v konkrétní společnosti. Tuto optimalizaci bylo možné provést na základě možnosti zúčastnit se po několik dní provozu ve společnosti X. Seznámení se s náplní práce zaměstnanců této firmy pomohlo navrhnout specifické aktivity pro tento konkrétní kurz.

Realizace kurzu

Po přípravné fázi byl kurz zahájen a probíhal ve stanoveném období. Ke každé lekci byl předem sepsán plán lekce, který vymezoval její obsah a aktivity, které mají být uskutečněny. Samozřejmě ne vždy bylo možné přesně se držet připraveného plánu lekce, jelikož určitá časová i obsahová flexibilita je zde nezbytná.

Vzhledem k tomu, že za hlavní metodu byla zvolena observace, po každém uběhnutém dni byla sepsána observační zpráva, která zaznamenávala výsledky vlastního pozorování a případnou zpětnou vazbu pozorovaných subjektů. Tyto zprávy vedené po celý čas v průběhu kurzu umožnily dlouhodobou observaci s možností jejich následné komparace v různých fázích kurzu.

Komunikační audit II.

Jelikož metoda observace se může vyznačovat relativně vysokou mírou subjektivity a data získaná observací jsou obtížně měřitelná, bylo nutné najít metodu, která umožní objektivně zhodnotit výsledky výzkumu. Z tohoto důvodu po skončení kurzu proběhl ve společnosti X podruhé komunikační audit, jehož forma zůstala stejná jako na počátku výzkumu. Data získaná dotazníkovým šetřením umožnila komparaci s daty získanými prvním auditem.

6 VÝZKUMNÁ ČÁST I. – NÁVRH ŘEŠENÍ TÝMOVÝCH KONFLIKTŮ

Jak ukázala teoretická část práce, efektivní způsob řešení týmových konfliktů je stále záležitostí zkoumání. V této kapitole je představena hypotéza navrhovaného řešení, stejně jako metodologie daného výzkumu.

6.1 Teoretický kontext

Interaktivita jako klíčový faktor

Jak již bylo uvedeno v teoretické části v kapitole *Vymezení komunikace*, o komunikaci jako takové se často hovoří v souvislosti s pojmem *interakce*. Nicméně druhy komunikace se liší dle míry interakce, k níž při komunikaci dochází. Ačkoliv odborná literatura rozlišuje druhy komunikace interaktivní (např. dialog) a neinteraktivní povahy (masová komunikace), přesto se však i každý dialog odlišuje mírou své interaktivity. Při výzkumu významu pojmu interaktivita, lze dojít k následujícímu shrnutí:

Interaktivní znamená vzájemně, popř. reciprocitně aktivní. Jinými slovy, interaktivní komunikace vyžaduje stejnoměrnou aktivitu všech účastníků komunikačního procesu.

Tým jako jeden celek

Pracovní tým, ať už jsou role jednotlivců v něm rozděleny jakýmkoliv způsobem, představuje jeden celek fundamentálně rovnocenných lidských bytostí. Nicméně tato myšlenka není s většinou reálných situací ztotožnitelná. Praxe ukazuje, že většina pracovních kolektivů se v podstatě sestává z počtu jednotlivců, kteří pracují odděleně nebo soutěží jeden s druhým, což vede ke konfliktům. Někteří členové týmů mají tendenci zůstat v pozadí, zatímco jiní na sebe upírají přílišnou pozornost. Takové vzorce chování často zhoršují vztahy na pracovišti. Je samozřejmé, že do jisté míry tento stav odpovídá firemní hierarchii v daném prostředí, bylo by nicméně chybné tvrdit, že pracovní tým nemůže být založen na dobrých vztazích zaměstnanců podporujících rovnost všech členů, aniž by byla narušena firemní hierarchie.

Dle této hypotézy je základním problémem absence metody správného vzájemného spojení mezi členy týmu. Přesněji řečeno, chyby ve vnímání (o nichž hovoří řada odborníků zabývajících se komunikací) neumožňují jednotlivcům dostatečně vnímat, že jsou součástí jednoho celku – nakolik jeden ovlivňuje druhého a nakolik správné vztahy mezi spolupracovníky a jejich komunikace závisí na společném požadovaném cíli (pracovní výsledky), stejně jako na spokojenosti jednotlivců. Nadřazený pracovník, který ví, jak přivést členy týmu k pocitu spojení, propojenosti a reciprocitu, může odstranit bariéry v procesu komunikace. Žádoucím výsledkem je nikoliv pouze to, aby (navenek) tým pracoval jako jeden celek. Naopak jeho členové by měli vnímat, že jsou součástí jednoho organismu, kde jedna část pomáhá další. Ačkoliv tato myšlenka se může zdát jako pouhá fantazie, správný postup v praxi může fantazii převést ve skutečnost.

Klíč k úspěšné komunikaci leží právě v jejím vysokém potenciálu interaktivity. Ten může být využit při vzdělávání pracovníků formou kurzu, který bude založen na komunikačních aktivitách zdůrazňujících spolupráci a spojení mezi členy týmu a přivede je k vnímání, že jsou všichni částí jednoho celku, v němž každá část ovlivňuje všechny zbylé. Ve výsledku tak mohou být odstraněny bariéry v komunikaci, disciplíně, zvýšena přirozená vnitřní motivace pracovníků. Díky tomuto přístupu mohou členové pracovního týmu vnímat svoji práci jako více smysluplnou a naplňující. Zvyšující se míra interaktivity ve firemní komunikaci tak může přispět k tomu, že přinese možnost kombinovat dva podstatné faktory – práci a potěšení současně.

Komunikovat znamená správně vnímat

Tato hypotéza je založena především na tom, že správná komunikace v týmu je podmíněna mnohem více osvojením si praktických komunikačních dovedností a správného vnímání týmu a své role v něm, než získáváním teoretických poznatků o tom, jak efektivně komunikovat. Existuje nespočet publikací a příruček, které radí, jak komunikovat v pracovním prostředí, vždy se však jedná o teorii, která je pro jednotlivce hůře uplatnitelná v praxi. Mimo jiné, vzdělávat zaměstnance způsobem přednášek a školení naráží také na další obtíže – ať už jsou to intelektuální limity zaměstnanců či jejich možná demotivace vůči takovému přístupu. V neposlední řadě

teoretické studium komunikačních strategií je časově náročné a jeho žádoucí výsledek není ničím garantován.

Navrhované řešení si tudíž neklade za cíl zaměstnance informovat, nýbrž pracovat s jejich vnímáním a pomoci jim prakticky realizovat efektivní komunikační strategie. Tato práce proto představuje konkrétní metodu, pomocí níž mohou jednotlivci ve firemním prostředí sami dojít k závěru, že společný cíl a to, co je dobré pro celek (tým), je dobré také pro ně. Uvědomí si vnímání vzájemné závislosti všech členů jednoho na druhém a následně přehodnotí negativní komunikační návyky.

6.2 Koncept kurzu komunikačních dovedností

Před přípravou aktivit realizovaných v kurzu musí být zváženo několik podstatných aspektů:

1. Cíle kurzu

Jelikož cílem každé aktivity je rozvinout v účastnících nové dovednosti, příprava konkrétního obsahu kurzu by měla začít úvahou, jakého výsledku chce vedení společnosti dosáhnout. Určení účelu každé aktivity je tedy nezbytným počátečním aspektem.

Vzhledem k rozsáhlosti tématu může být stanovena řada dílčích cílů. Přesto však je žádoucí, aby vedoucí kurzu sledoval určitý plán kurzu a aktivity nebyly prováděny nahodile. Některé aktivity mohou být zaměřeny velice specificky a soustředit se na konkrétní témata. Na druhé straně by se však v kurzu měly vyskytovat aktivity univerzálního charakteru, které mohou sloužit k tomu, aby se účastníci lépe seznámili (v případě, že se dobře znají, mohou poznat ostatní z jiné perspektivy), nebo se jen více otevřeli dalším aktivitám a byla vytvořena příjemná atmosféra pro rozvoj komunikačních dovedností.

Ačkoliv takto otevřený koncept umožňuje navrhnout celou řadu aktivit, vedoucí kurzu by měl vždy sledovat předem stanovené cíle kurzu a pokusit se v co nejvyšší míře sloučit dosažení cílů, zároveň však také zajímavost a zábavnost jejich dosahování pro účastníky.

2. Interaktivní struktura

V souladu s danou hypotézou by interaktivita měla být leitmotivem každé navrhované aktivity. Mnoho kurzů je koncipováno tak, že interaktivita je do různé míry potlačována, např. prezentace a přednáška zabírají mnoho prostoru na úkor vlastní aktivity účastníků.

Interaktivní strukturou je myšlena situace vyžadující vysoké zapojení účastníků. To znamená, že různé komponenty mohou být transformovány do aktivit na interaktivní bázi. V opačném případě se účastníci stávají pasivními příjemci a možnosti kurzu nemohou být plně realizovány.

3. Využitelné materiály

Samotná koncepce kurzu nevyžaduje využití specifických materiálů – jednoduše dostupné audiovizuální či textové materiály mohou být použity za pomoci projektoru. Presto však by měl mít vedoucí kurzu neustále na paměti, aby dané materiály byly využity interaktivně. Také mnoho již existujících materiálů může být užitečných při správném způsobu použití.

4. Možnosti účastníků

Možnosti účastníků nejsou podmíněny pouze jejich současnými dovednostmi a znalostmi. Při přípravě aktivit je nutné přihlídnout také k dalšímu faktoru: aktivity realizované v kurzu se mohou lišit v závislosti na míře jejich interaktivního charakteru. Tato práce představuje řadu aktivit s nižším stupněm interaktivity, které jsou vhodnější pro účastníky, kteří s kurzem začínají. S tím, jak tým v kurzu pokračuje, je vhodné realizovat aktivity vyžadující vyšší míru interaktivity.

Začínat s aktivitami vysoce interaktivními není nejlepší řešení. Vyplývá to z prostého faktu, že pracovníci, kteří jsou do kurzu přihlášení, mají obvykle problémy s komunikací (příp. se v daném týmu objevují komunikační problémy), a tudíž nejsou zvyklí komunikovat a spolupracovat jako jeden celek. Proto aktivity vyžadující intenzivní spolupráci mohou u účastníků vyvolat jistý odpor. Obecně lze tedy říci, že lidé nejsou skutečně uvyklí pracovat společně a společný zájem upřednostňovat před zájmy individuálními. Tato skutečnost by měla být při přípravě aktivit kurzu vzata v úvahu a umožnit účastníkům naučit se správné spolupráci a komunikaci krok

za krokem způsobem, který je pro ně příjemný. Jak pracovníci pokračují v kurzu, vedoucí kurzu může přikládat aktivity vyžadující silnější spojení týmu.

Dalším důležitým faktorem, který by neměl být opomenut, je skutečnost, že interaktivní aktivity v kurzu činí vedoucího kurzu dočasně součástí týmu, s nímž pracuje a to vyžaduje také jeho zapojení. Pro účastníky je v kurzu důležité nejen budovat jejich vzájemné vztahy a správné propojení, ale také správný vztah s vedoucím kurzu, a to zejména kvůli překonání bariéry ve vztahu vyučující – vyučovaný (učitel – student), který je obvykle založen na aktivitě vyučujícího a pasivitě vyučovaných. Je tedy nezbytné, aby celý proces nebyl limitován samotným vedoucím.

5. Sebedůvěra vedoucího

Vedoucí kurzu by měl být spokojen s navrženými aktivitami, stejně jako by měl být důvěrně obeznámen s tím, jak daná aktivita funguje a jak ji realizovat co nejefektivněji. Jelikož jsou zde vždy dva hlavní cíle – splnit cíle kurzu a dopomoci účastníkům cítit se jako jeden celek skrze jejich vzájemnou interakci s vedoucím – je důležité vědět, jak těchto cílů dosáhnout. Tyto dva cíle jdou ruku v ruce. Pokud si účastníci užívají aktivity v kurzu, je jednodušší dosáhnout požadovaných výsledků.

Obecně zaměřené aktivity

Tato část práce přináší návrh aktivit pro daný kurz. Jedná se o aktivity obecného charakteru a tudíž je možné je provádět v různých firmách, stejně jako v různých fázích kurzu. Tyto aktivity tvoří jádro kurzu, a ačkoliv by neměly být jeho výlučným obsahem, principy, na nichž se aktivity zakládají, mohou posloužit také k tvorbě dalších specificky orientovaných komunikačních aktivit a her.

Jedna mysl

Použití: Kdykoliv, když vedoucí kurzu chce přimět účastníky hovořit a přemýšlet o konkrétním tématu.

Příprava: Tato aktivita nevyžaduje žádnou zvláštní přípravu. Vedoucí pouze vybere obrázek či fotografii k projekci.

Realizace: Vedoucí prezentuje obrázek v dostatečném rozlišení a dá účastníkům následující instrukce: účastníci budou provádět aktivitu zvanou Jedna mysl. Skrze diskutování prezentovaného obrázku by měli vytvořit jednu myšlenku či několik

navazujících myšlenek – cílem aktivity není pouze vyjádřit svůj názor, ale spíše „jednu mysl“. První účastník může vyjádřit jakoukoliv myšlenku vztahující se k obrázku v několika málo větách. Následující účastník by se měl pokusit pokračovat myšlenku předchozího a přidat k ní něco dalšího. Pracovníci pokračují dál v pořadí daném vedoucím (ideálně v kruhu), dokud se nevrátí k prvnímu mluvčímu. Vedoucí by měl být také součástí tohoto řetězu, jelikož by měl účastníkům předvést, jakým způsobem se mohou do aktivity zapojit. Jakmile se pořadí vrátí k prvnímu mluvčímu, účastníci mohou opsat ještě jeden kruh, pokud stále mají co dodat.

Instrukce pro vedoucího: Měl by zejména zdůraznit, že je vždy nutné pokračovat v myšlence předchozího mluvčího. Vzhledem k tomu, že smyslem této aktivity není prezentovat individuální názory nebo soutěžit, či názor je lepší, méně průbojní jednotlivci se mohou zapojit stejnoměrně s těmi, kteří mají tendenci být více v centru pozornosti. Přestože vyjadřovací schopnosti některých jednotlivců nejsou dostatečné či nevědí, jak obrázek komentovat, vedoucí by je měl povzbudit, aby řekli alespoň pár slov nebo zopakovali to, co již bylo řečeno. Na druhé straně by měl vedoucí omezit ty, kteří mají tendenci mluvit příliš dlouho. Ideální je, když se všichni vyjadřují stručně.

Při opakované realizaci této aktivity je žádoucí, když ji vedoucí směřuje následujícím způsobem: Měl by dbát na to, aby bylo mezi účastníky dosaženo co největší rovnosti jak do délky jejich sebevyjádření, tak aby extrovertně orientovaní jedinci poskytli dostatek prostoru těm, kteří mají tendenci se zapojovat méně. Opakovaná realizace má vést k tomu, aby byli účastníci schopni plynule navazovat na myšlenku předchozího mluvčího a namísto přidávání myšlenek, které jsou v rozporu s předchozími, rozvíjeli jednotnou ideu a nakonec dosáhli vnímání, že přemýšlejí jako jediný člověk. Pointou se stává to, že obsahová složka komunikace (názory a konkrétní myšlenky) by měly být chápány jako méně podstatné než synergický efekt, jehož je dosahováno na emoční úrovni. Jinými slovy tato aktivita má zábavnou formou navodit pocit jednoty mezi účastníky a situaci, kdy se mezi nimi nevyskytuje žádný názorový kontrast. Touto formou účastníci přicházejí k pocitu “je dobré být jednotní” a posilují v sobě vědomí a hodnotu toho, že sledovat společný cíl (v danou chvíli je to cíl aktivity prezentovaný vedoucím) je důležitější, než hájení a prezentace individuálních názorů a zájmů jednotlivců (ty v danou chvíli představují rozdílné a kontrastující názory na prezentovaný obrazový materiál).

Rozšíření: Když je tato komunikační hra realizována opakovaně, vedoucí může vyzvat účastníky, aby sami připravili obrazový materiál k prezentaci (může se jednat o zobrazení tématu, které je pro zaměstnance při jejich práci aktuální).

Náš příběh

Použití: Kdykoliv vedoucí chce, aby účastníci dosáhli lepšího spojení mezi sebou. Může sloužit také jako zahřívací aktivita.

Příprava: Vedoucí připraví sadu zajímavých obrázků či fotografií. Není nutné, aby se všechny vztahovaly ke stejnému tématu.

Realizace: Vedoucí účastníkům vysvětlí, že budou společně vyprávět příběh. Prezentuje některý z obrázků a první mluvčí by měl začít vyprávět příběh, který se k obrázku nějakým způsobem vztahuje (záleží na jeho fantazii). Mluvčí by měl ustat ve svém vyprávění v polovině věty. Další účastník pokračuje v témže příběhu – dokončí větu předchozího mluvčího a začne další, nicméně může říci pouze část věty, aby ji mohl následující mluvčí dokončit. Účastníci se střídají a pokračují do chvíle, než jim vedoucí dá pokyn příběh ukončit.

Mezitím vedoucí prezentuje různé obrázky na projekci. Může nechat mluvit několik účastníků a poté změnit obrázek. Jakmile je nový obrázek či fotografie prezentována, mluvčí, který je právě na řadě, by si ji měl představit jako scénu z daného příběhu a pokusit se zobrazený motiv nějakým způsobem začlenit do vyprávění v návaznosti na to, co již bylo řečeno. Pokračují další mluvčí a po několika větách vedoucí opět změni obrazový materiál.

Instrukce pro vedoucího: U této aktivity je stěžejní, aby vedoucí reflektoval následující dva faktory: Zaprvé je důležité, aby mluvčí ustali vždy v polovině věty. Zadruhé by mělo být dosaženo toho, aby účastníci improvizovali, stejně jako integrovali určitou informaci do svého projevu. Opět je možné realizovat hru ve dvou variantách – buď vybrat obrazový materiál různého (zdánlivě nesouvisejícího či dokonce vtipného) charakteru, nebo může být zaměřen na firemní praxi.

Jedno tělo

Použití: Pro utlumení vlastní individuality a vnímání pocitu jednoty celku jako týmu.

Příprava: Vedoucí může pro tuto aktivitu použít video. Mělo by zahrnovat scénu, v níž člověk provádí nějakou fyzickou aktivitu (například člověk jde na procházku do lesa, spadne, zvedne se, začne utíkat...) Mimo to je třeba připravit papírové kartičky (v počtu účastníků), na které lektor napíše názvy částí těla (koleno, rameno, krk...).

Realizace: Vedoucí dá každému jednu kartičku a požádá účastníky, aby tu svoji neukazovali ostatním. Vysvětlí, že budou hrát hru zvanou Jedno tělo. Pro tuto chvíli se pracovníci stávají danými částmi těla. Toto jedno tělo je tělo člověka, kterého budou sledovat na videu. Účastníci budou popisovat jak se (jako daná část těla) cítí vzhledem k tomu, co se odehrává na projekci. Ostatní budou hádat, kdo představuje jakou část těla.

Po vysvětlení aktivity vedoucí začne přehrávat video, které po několika vteřinách zastaví a zeptá se: “Jak se cítíte?”, účastníci by měli stručně odpovědět ve stanoveném pořadí. Například pokud se na projekci objeví stojící muž, účastník “noha” může říci: “Jsem unavená” a účastník “ústa” řekne “Nudím se, nemám co na práci.” Poté, co všichni odpovědí, vedoucí opět pustí video, odkud se pozice těla na videu nezmění. Následně účastníci znovu odpovídají. To se může opakovat tak dlouho, dokud všichni nebudou mít dostatek indicií, aby uhodli identitu svých kolegů.

Instrukce pro vedoucího: Vedoucí se potřebuje ujistit, že všichni správně porozuměli dané aktivitě. Na začátku by měl vedoucí upozornit na to, aby všichni věnovali pozornost tomu, co říkají jejich kolegové. Je dobré, když se části těla vybrané pro hru co nejvíce vztahují k videu (např. pokud je na nahrávce hluk, “ucho” může být zahrnuto).

Tato aktivita pomáhá soustředit se na to, co říkají ostatní. I tentokrát je dobré, když se vedoucí aktivně zapojuje do hry. Princip hádání také zvyšuje motivaci méně komunikativních jedinců, protože to, jak se vyjadřují, je pro ostatní důležité, aby mohli hádat.

Jiná varianta: Tato aktivita se dá realizovat také v jednodušším provedení – namísto videa může vedoucí připravit otázky, které jsou prezentovány na projekci. Mohou začínat úvodem do situace:

Příklad:

Jste tenista a právě se připravujete na zápas.

Poté jsou popisovány různé situace:

Je ráno. Vstáváte a usmíváte se.

Protahujete si horní část těla.

Účastníci vždy reagují tím, že popíší, jak se cítí. Při této variantě je dobré, když vedoucí poradí odpovídat tímto způsobem:

Když se MY probudíme, cítím se...

Tato hra skutečně může účastníky přivést k pocitu, že jsou všichni částmi jednoho těla. Navíc je pro ně zábavné, když přepínají mezi perspektivami MY – JÁ.

Jiná verze hry:

Chce-li vedoucí použít hru opakovaně, může pozměnit její charakter tímto způsobem: Připraví karty s názvy profesí a na projekci prezentuje následující:

Co Vám přijde na mysl, když se řekne:

... peníze

... práce s lidmi

... stres

Vedoucí instruuje účastníky, aby reagovali na tyto fráze v souladu se svou profesí (účastník s kartou “právník” může říci: “Když se řekne peníze, myslím na svůj vysoký plat. Je dobré vydělávat hodně peněz.” “Uklízečka” může říci: “Já moc nevydělám, naopak...” Pointou je opět uhádnout profese ostatních.

Specificky zaměřené aktivity

Druhou část kurzu by měly tvořit aktivity, které jsou zaměřeny nejen na realizaci hypotézy, z níž předchozí aktivity vycházejí, ale také specifických aktivit orientovaných

na firemní praxi účastníků kurzu. Níže jsou uvedeny pouze vybrané přístupy, které zde mohou být použity:

Diskuze

Jedná se především o řízenou diskuzi, jejíž příprava je záležitostí vedoucího. Je nezbytné, aby vedoucí získal určitý obecný vhled do pracovní činnosti účastníků a mohl danou aktivitu vhodně přizpůsobit. Při přípravě je důležité zejména nalézt podněty pro diskuzi, jež jsou účastníkům do jisté míry vlastní a mohou pro ně být také inspirativní. Obecně lze říci, že vedoucí by měl diskuzi směřovat k tématům, která jsou pro pracovníky zajímavá a relevantní ve vztahu k jejich práci.

Příprava diskuze může být velmi jednoduchá, nebo také obsáhlá co do využití materiálů. Ve své nejjednodušší podobě může představovat pouze téma, které vedoucí stanoví a představí, např. napíše slovní spojení či větu na papír. V počátcích kurzu se však nedoporučuje takto zúžený podnět k diskuzi, neboť pro účastníky může být problematické se vyjádřit, pokud nemají připravenou konkrétní myšlenku, o níž by se rádi podělili s ostatními (v pokračujících fázích kurzu to však může být dostatečné, neboť účastníci již uvyknou dané aktivitě a získají při jejím provádění více sebejistoty). Pokud vedoucí kurzu prezentuje téma k diskuzi, může jej sám nejdříve komentovat a poté přejít k účastníkům. Chce-li vytvořit zajímavější podnět k diskuzi, může použít sérii obrázků, popř. krátký text, který dá účastníkům přečíst.

Jinou variantou, která by rozhodně měla být zařazena do kurzu (ne však na začátku), je dát možnost pracovníkům, aby si zvolili téma diskuze. Vedoucí může účastníky požádat, aby přemýšleli o pracovních tématech, která by rádi diskutovali s ostatními a posléze je napsali na papírky, které vhodí např. do nádoby. Dle potřeby se posléze vylosuje jedno nebo více témat.

Ačkoliv je žádoucí, aby účastníci dostali v diskuzi co nejvíce prostoru, vnášeli vlastní podněty a rozvíjeli názory, vedoucí by měl mít na paměti, že se jedná o diskuzi řízenou a to i z hlediska času. Jinými slovy, obsah by měl zůstat v režii účastníků, forma by měla být korigována vedoucím.

Tato řízená diskuze by měla navazovat na hry uvedené v **Obecně zaměřených aktivitách**, jejichž principem je zejména vytvořit mezi účastníky platformu komunikační rovnosti a akcentovat komunikační modely, které usilují o rovnoměrné

zastoupení všech účastníků v komunikaci, naslouchání, správného reagování na sdělení ostatních, nepřehlížení některých sdělení apod.

Moderátor

Tato aktivita představuje hravou formu řízené diskuze, při níž se účastníci mohou naučit některým pravidlům komunikace v simulaci reálné situace. Je zvoleno téma – např. Je dobré sledovat televizi a vedoucí určí pořadí účastníků, v němž se budou k tématu postupně vyjadřovat.

Vedoucí připomene pracovníkům některá důležitá pravidla komunikace v kruhu – např. Nepřerušujeme ostatní. Vyjadřujeme se stručně. Držíme se stanoveného tématu. Dále vybere dva moderátory, jejichž úkolem bude řídit diskuzi a směřovat ji tak, aby daná pravidla co nejlépe splňovala pravidla komunikace.

Vedoucí požádá účastníky, aby při diskuzi porušovali jedno předem dané pravidlo, např. Držíme se stanoveného tématu, a to způsobem, kdy např. dva po sobě následující mluvčí se snaží pravidlem řídit, ale třetí pravidlo poruší, čtvrtý jej dodrží, ale pátý opět poruší atp. Naopak úkolem moderátorů je, aby diskuzi bedlivě sledovali a nejenom usměrnili ty účastníky, kteří pravidla poruší, ale aby se naučili diskuzi usměrnit diplomatickým a citlivým způsobem. Jakmile se všichni účastníci vyjádří, vedoucí poskytne zpětnou vazbu moderátorům o tom, jak si v tomto úkolu vedli a upozorní je na případy, kdy bylo možné diskuzi usměrnit lepším způsobem.

V následujícím kole jsou zvoleni jiní moderátoři a je porušováno jiné pravidlo. Cílem této aktivity je nejenom trénovat pracovníky jako moderátory diskuze či tzv. třetí stranu, ale hra také umožňuje účastníkům zaměřit se více na pravidla komunikace než na samotný obsah a uvědomit si, kdy je dodržují či naopak porušují, a také vidět, k jakým výsledkům daná porušení vedou.

Je vhodné, aby se na začátku této aktivity použila témata spíše fádni a nijak specificky zaměřená, protože účastníci se budou koncentrovat zejména na formu komunikace. Avšak jakmile v této aktivitě postoupí, je žádoucí zapojit témata týkající se jejich pracovní náplně či firemní praxe, protože taková diskuze lépe simuluje reálné situace. Navíc v danou chvíli vstupuje do hry další faktor – jedinci mají chuť vyjádřit svůj názor na problematiku, jehož prezentace má tendenci převážit nad dodržováním pravidel. Právě v tomto okamžiku se u člověka vytváří nezbytná tenze tolik potřebná k tréninku

komunikačních dovedností – prosazení mého názoru, ne však za cenu porušování pravidel efektivní komunikace.

Jak účastníci v aktivitě postupují, je dobré jít do velmi specifických, až kontroverzních pracovních témat. Získají-li v aktivitě potřebnou praxi, mohou tak obdržet jakýsi návod, jak řešit určité rozpory a problémy. Východiskem aktivity často bývají i tzv. „ožehavé“ otázky.

Role-playing

Aktivity založené na tzv. role-playing (přehrávání rolí) se mohou stát pro vedoucího zdrojem nepřehledného množství inspirativních komunikačních aktivit. V závislosti na pracovní činnosti účastníků může vedoucí navrhnout situaci např. vtipného charakteru, v němž se účastníci buďto vcítují do rolí smyšlených, nebo si své role (popř. i identity) navzájem vyměňují. Vedoucí může navrhnout komunikační situaci, v níž jsou účastníkům přiděleny určité role a zadání, např. představují vedení společnosti, která má dojít shody v nějaké otázce. Průběh aktivity poté může být zhodnocen podobně jako v předchozí hře Moderátor, kdy účastníci zpětně reflektují, kde se nacházel problém v komunikaci a do jaké míry bylo dbáno pravidel komunikace.

7 VÝZKUMNÁ ČÁST II. – PŘÍPADOVÁ STUDIE

7.1 Komunikační audit I.

7.1.1 Interview

První část komunikačního auditu ve společnosti X sestávala z interview s majitelem společnosti a ředitelem zkoumaného provozu o fungování pobočky ve Spomyšli u Mělníka. Jednalo se o nestrukturovaný rozhovor, který se tematicky soustředil na dva okruhy:

- a) Organizační pozadí a náplň práce zaměstnanců ve společnosti X
- b) Stávající úroveň vnitrofiremní komunikace ve společnosti X

Rozhovor byl zaznamenán na diktafon a posléze byl z něj pořízen transkript. Otázky soustředící se na organizační pozadí společnosti posloužily ke koncipování dotazníku.

Organizační pozadí a náplň práce zaměstnanců ve společnosti X

Na zmíněné pobočce pracuje celkem jedenáct zaměstnanců, mezi něž patří výkonný ředitel pobočky, který funguje i jako vedoucí provozu, dále je přítomen také vážný/výkupčí, 3 bagristé, 2 paliči, třídič a 3 řidiči nákladního vozidla.

Výkonný ředitel a vedoucí provozu v jedné osobě udílí pokyny všem zaměstnancům daného provozu. Má na starost především velkokapacitní nákup od majitelů sběren (kteří nejsou sami schopni šrot upravit), dále sjednání dopravy vykoupeného šrotu do hutí. Mimoto dohlíží na plynulost a součinnost na provoze a zodpovídá se vedení obchodní společnosti v Praze.

Vážný/výkupčí vykupuje a eviduje materiál od tzv. „lidového sběru“, čímž jsou míněny výkupy menšího množství železa a barevných kovů od občanů, firem či obcí. Zároveň kontroluje kvalitu veškerého přivezeného materiálu, obsluhuje hned několik vah a vystavuje expediční listy pro kamiony a vlaky odjíždějící do hutí.

Řidiči nákladních vozidel s hydraulickou rukou nakládají železný šrot u majitelů okolních sběren, s nimiž je na nákupu předem dohodnutý výkonný ředitel. Posléze jej

vozí zpět do areálu kovošrotu ve Spomyšli u Mělníka, kde probíhá jeho další zpracování.

Bagristé obsluhují na tomto provozu kolové rypadlo, které je vybaveno speciálním manipulačním prstem, pomocí něhož lze manipulovat s železným šrotem. Jsou zodpovědní nejen za manipulaci s železným šrotem, nýbrž i za jeho třídění a úpravu, jíž je dosahováno prostřednictvím stacionárních hydraulických nůžek. Do nich je šrot vřazován vrchem přes násypku, následně uvnitř stroje dochází ke stříhu železa na menší kusy, čímž je železo považováno za upravené. Bagristé také nakládají upraveným šrotem kamiony a vlaky expedované do hutí.

Třidič je přítomen u každého dovezeného materiálu společně s výkupčím, stará se o to, aby se ve vykupovaném železe nenacházely barevné kovy. V případě, že barevné kovy nalezne, je povinen daný kus odnést do haly barevných kovů, popř. jej i rozebrat a uskladnit.

Posledními zaměstnanci jsou paliči, kteří stejně jako bagristé zodpovídají za úpravu materiálu na požadovanou velikost pro vysoké pece. Zajímají se především o těžší a tlustší železo, které není možno zpracovat v již zmíněných stacionárních hydraulických nůžkách. Úpravy šrotu dosahují pomocí autogenu, jímž řezou do železa a dělí jej na dané rozměry.

Majitel společnosti uvedl: *„Pro firemní účely postačuje stávající počet a složení zaměstnanců pouze za předpokladu, že budou všichni pracovat na 100%. Jakmile ovšem dojde k sebemenšímu polevení v zavedeném tempu, popř. k tomu, že se mezi sebou nedovedou zaměstnanci dohodnout na pracovních postupech, dochází nevyhnutelně ke kolapsu. Přestává plynule fungovat provoz a nejsou včas plněny zadané pracovní úkoly. Alespoň tak mi to popsal výkonný ředitel, který je za provoz zodpovědný.“*

[...]

„Další zaměstnance ovšem nechceme přijmout, jednak je složité najít natolik odborné a schopné pracovníky a na druhou stranu si nepřejeme další firemní výdaje. A jelikož se naši zaměstnanci mezi sebou hádají o to, co se má jak udělat, budeme muset najít jinou variantu řešení celé věci.“

V závislosti na slovech majitele společnosti je patrné, že problém s komunikací vzniká mimo jiné na základě toho, že provoz ve Spomyšli u Mělníka nedisponuje takovým množstvím zaměstnanců, kolik by jich bylo pro správný a plynulý chod pobočky zapotřebí. Majitel sice uvedl, že současný počet pracovníků firmě postačuje, ale jestliže dochází při jejich částečné neshodě či polevení v tempu k tomu, že se provoz správně „nehýbe“, potom je zřejmé, že spory vznikají zejména kvůli obrovskému pracovnímu vytížení všech pracujících.

Otázka tedy zní, jak dále postupovat, když majitel prohlásil, že nechce přijímat nové zaměstnance a s těmi stávajícími dochází k problémům na provozu. Jediným řešením se zdá být zkvalitnění komunikace, pomocí čehož by se zaměstnanci mohli stát výkonným a kolegiálním týmem lidí, který tzv. „táhne za jeden provaz“, včas plní všechny pracovní úkony a především si vychází v případě nutnosti vstříc.

Stávající úroveň vnitrofiremní komunikace ve společnosti X

K tématu vnitrofiremní komunikace a možnosti vytvoření přátelských vazeb na pracovišti řekl druhý zpovídaný následující:

„U nás na provozu to funguje tím způsobem, že mají všichni hodně práce a nemají příliš čas se společně vybavovat o jiných než pracovních záležitostech. Sice si mezi sebou všichni tykají, což by mohlo znamenat, že je vztah mezi nimi důvěrnější, ale to bohužel tak není. Řidiči jsou neustále na cestách a v areálu de facto ani nejsou, ostatní dělají takovou práci, která je momentálně zapotřebí a kterou mají ve smlouvě. Jediná možnost si promluvit víceméně v klidu, je mezi dvanáctou a půl jednou, kdy mají chlapi oběd v naší boudě.“

[...]

„Můžeme si dovolit vysoké tempo, protože jsou kluci navzájem zastupitelní. Proto nepotřebujeme další pracovníky. Paliči umí na bagru, jeden řidič také a jeden náš bagrista zase má C i E, takže může zastoupit řidiče, když je potřeba. Já zase v případě nutnosti zastupuji výkupčího a vážného, ale přiznám se, že to není ideální a potom je toho i na mě moc.“

Z delšího rozhovoru s výkonným ředitelem provozu nakonec vyplynulo, že neshody a problém v komunikaci vyvstává v okamžiku, kdy si zaměstnanci vybírají dovolenou,

tudíž ti, kteří nadále pracují, musí často zastat více rolí. Následně dochází k hádkám a stížnostem na množství práce, jelikož zůstavší nevědí tzv. „kam dříve skočit“. Navráťivší zaměstnanci posléze mají problém s tím, jak byla jejich práce vykonána, jelikož mají často jinou představu.

„Možná jsou problémy s fungováním provozu i mojí vinou, jelikož jsem nedal našim zaměstnancům možnost se lépe poznat a nepracoval jsem na jejich vztahu mimo areál,“ uvedl závěrem ředitel provozu.

7.1.2 Dotazníkové šetření

Sběr dat

Plánovaný audit vnitrofiremní komunikace na provozu ve Spomyšli u Mělníka byl vedení obchodně-provozní šrotařské společnosti představen v květnu 2015. Po jeho odsouhlasení byl připravený dotazník distribuován v tištěné formě všem zaměstnancům zmíněného provozu. Ti byli zároveň předem informováni o dobrovolnosti vyplnění tohoto dotazníku, stejně tak jako o jeho anonymitě a účelech, k nimž byl dotazník vytvořen: K diagnostice interní komunikace ve společnosti a jejímu případnému zlepšení. Mimoto byli zaměstnanci ústně informováni ředitelem provozu o plánované realizaci kurzu komunikačních dovedností.

Cíle a hypotézy

Účelem dotazníkového šetření je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s komunikací na daném provozu a na jeho základě zjistit úroveň a případné problémy v komunikaci.

Cíl 1: Identifikovat silné a slabé stránky komunikace ve společnosti.

Jestliže vedení společnosti vidí problémy ve vnitrofiremní komunikaci mezi zaměstnanci na provozu ve Spomyšli u Mělníka, je třeba rozlišit problémy v komunikaci vertikální (od vedení směrem dolů k zaměstnancům, pozn. autora) a horizontální (mezi zaměstnanci na stejné úrovni, pozn. autora).

Dle interview s majitelem společnosti a ředitelem zkoumaného provozu se zdá, že větší problém bude s komunikací v rovině horizontální, za což však může především nesprávné vnitrofiremní nastavení.

Hypotéza 1.1: Nejvyšší skór nespokojenosti bude v dotazníku dosahovat horizontální komunikace a nejnižší skór nespokojenosti bude dosahovat komunikace vertikální.

Cíl 2: Identifikovat problematické aspekty horizontální komunikace.

Ke zjištění ohniska problémů v horizontální komunikaci ve společnosti je nutné nejprve identifikovat intenzitu komunikace, k níž na této úrovni dochází. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci vykonávají své pracovní úkoly ve velké míře izolovaně od svých kolegů, je pravděpodobné, že jedním z hlavních problémů bude nedostatečná či neexistující komunikace. S minimem komunikace bude jistě souviset i nedostatečný počet zaměstnanců a přetěžování těch stávajících, kteří tak nemají čas ani chuť komunikovat, navíc nemají možnost komunikovat o něčem jiném, než o práci, jelikož vedení doposud nezavedlo jakoukoliv formu teambuildingu.

Vzhledem k hlavní hypotéze této diplomové práce, podle níž spočívá efektivní komunikace mezi zaměstnanci především v jejich vědomí příslušnosti k celku (týmu, společnosti) je možné předpokládat, že jedním z hlavních problémů horizontální komunikace, který bude možné v dotazníku identifikovat, bude nedostatečné vědomí zaměstnance jako člena celku, který je tvořen zbylými zaměstnanci pobočky.

Hypotéza 2.1: Výsledky dotazníkového šetření budou vykazovat vysoký skór nespokojenosti se spoluprací v horizontální úrovni a absenci vědomí sounáležitosti s celkem.

Výzkumný soubor

Ačkoliv má obchodně-provozní společnost více poboček, jak již bylo uvedeno výše, předmětem výzkumu se stala pobočka ve Spomyšli u Mělníka, přičemž dotazníkového šetření se zúčastnilo (vyjma výkonného ředitele, pozn. autora) zbývajících 10 zaměstnanců této pobočky bez ohledu na jejich pracovní náplň a povinnosti.

Důvodem tohoto výběru byla zejména hypotéza, že zlepšení komunikace mezi všemi zaměstnanci může vést k jejich lepší spolupráci v rámci areálu, a tím k odstranění problému, který pozoruje výkonný ředitel a majitel společnosti.

Dotazník byl tedy prostřednictvím výkonného ředitele distribuován mezi všechny pracovníky na pobočce společně s pozváním k účasti v kurzu. Všichni oslovení potvrdili

svou účast, odevzdali vyplněný dotazník a stali se tak výzkumným souborem probíhajícího výzkumu.

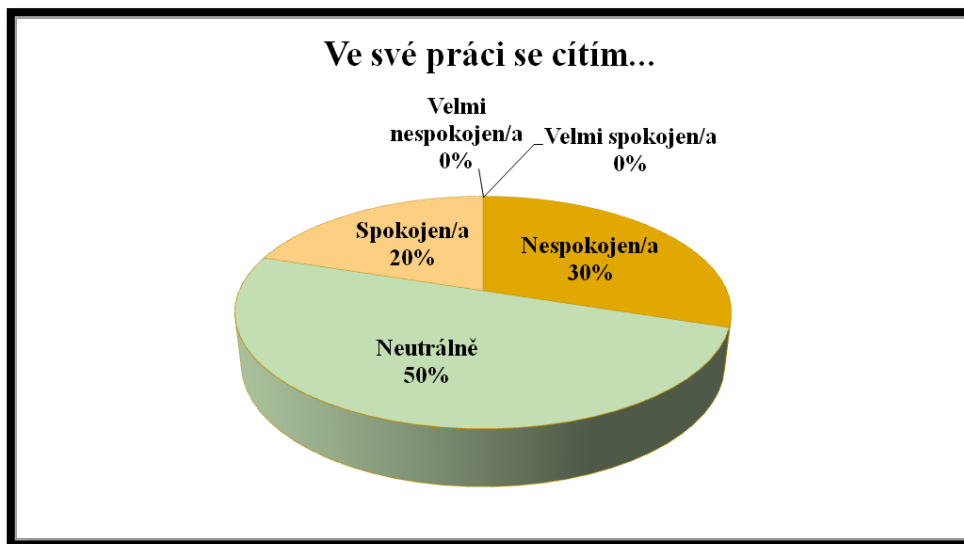
Z těchto 10 respondentů byli 3 (30%) zaměstnání jako bagristé, 3 (30%) jako řidiči, 2 (20%) jako paliči, 1 (10%) jako třídič a 1 (10%) jako vážný/výkupčí.

Celkem 5 respondentů uvedlo, že jsou ve společnosti X zaměstnání méně než 2 roky, 3 respondenti uvedli dobu zaměstnání 2-4 roky a pouze 2 respondenti pracují ve firmě více než 4 roky.

Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření, jehož se zúčastnilo 10 respondentů, byly vyhodnocovány odpovědi na otázky týkající se zejména komunikačního klimatu ve společnosti, horizontální komunikace, vztahu a komunikace s vedením. Úvodní otázka, která stála mimo tyto tematické okruhy, se dotazovala na spokojenost v práci. Pouze 2 respondenti (20%) vybrali odpověď Spokojen/a. Dalších 5 respondentů (50%) hodnotilo svoji spokojenost jako neutrální a 3 zaměstnanci (30%) konstatovali nespokojenost v práci.

Graf č. 1 – Otázka č. 4



Prvním z dotazovaných okruhů komunikace byla spokojenost s komunikací ve vztahu s vedením firmy (otázky č. 5, 6, 7, 9, 11 a 13). Respondenti hodnotili vztah vedení k nim poměrně pozitivně, ačkoliv lze najít jisté rozdíly v hodnocení nadřízeného a obecně vedení společnosti. U otázek, kde respondenti uváděli spokojenost s vedením

jako takovým, dosahovali vyššího skóre nespokojenosti – např. 20% respondentů je nespokojených se způsobem, jímž vedení motivuje zaměstnance, 40% se vyjádřilo neutrálně, 30% zaměstnanců je se stávajícím systémem spokojeno a 10% velmi spokojeno. Také v otázce dotazující se na spokojenost s nápomocnou a zajímavou komunikací vedení se zaměstnanci bylo 30% nespokojených, 40% respondentů odpověděli neutrálně a pouze 30% vypovědělo o své spokojenosti.

Vyšší skóre spokojenosti udávají otázky, v nichž je výslovně zmíněn nadřízený pracovník. Nejspokojeněji se respondenti vyjadřovali k otevřenosti nadřízeného novým návrhům - 40% velmi spokojeno, 40% spokojeno a 20% neutrální. Ještě více spokojenosti vyjádřili zaměstnanci u tvrzení č. 7 Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost (viz Tabulka č. 1).

Tabulka č. 1 – Otázka č. 7

| | Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrálně | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost. | — | — | 10% | 40% | 50% |

Další okruh otázek (č. 8, 15, 18, 19, 20) se zaměřil na komunikační klima ve společnosti. U otázky č. 8 dotazující se na dostatečnost komunikačních schopností zaměstnanců společnosti respondenti uvedli, že 10% je velmi spokojeno, 50% je spokojeno, 30% je neutrálních a 10% je nespokojeno. Vysoké skóre spokojenosti bylo také u otázky č. 15 - 20% zaměstnanců je velmi spokojeno s fungováním komunikace při mimořádných událostech, 60% je spokojeno a 20% neutrálních.

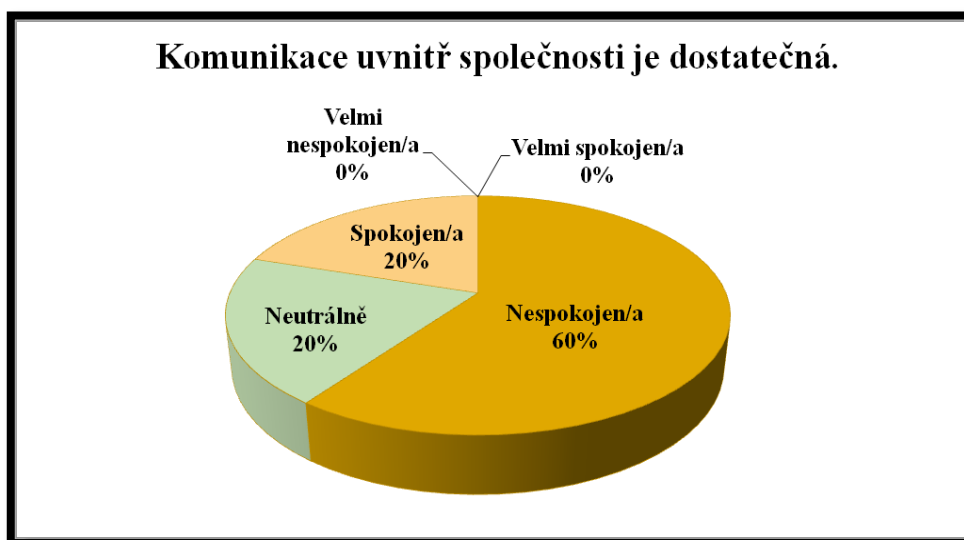
U zbylých tří otázek však bylo skóre spokojenosti respondentů výrazně nižší. U otázky č. 18 – *Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř společnosti jsou vstřícné* - vyjádřilo pouze 20% respondentů spokojenost, polovina respondentů reagovala neutrálně a 30% se s touto skutečností cítí nespokojeno. Podobně tomu bylo u následující otázky dotazující se na neformální komunikaci uvnitř společnosti. 20% zaměstnanců výzkumného souboru je velmi nespokojeno s tímto typem komunikace, dalších 40% uvedlo nespokojenost a zbylých 40% odpovídalo neutrálně (viz Tabulka č. 2).

Tabulka č. 2 – Otázka č. 19

| | Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrálně | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Neformální komunikace funguje správně | 20% | 40% | 40% | — | — |

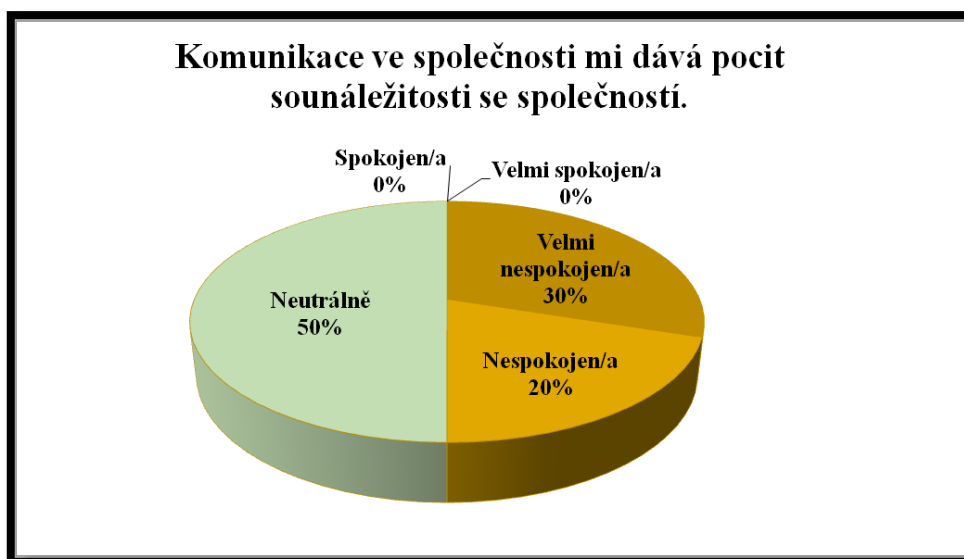
Poslední otázka z okruhu komunikačního klimatu se soustředila na hodnocení dostatečnosti celkové vnitřní komunikace. Zde celých 60% respondentů uvedlo nespokojenost se stávající situací (viz Graf č. 2).

Graf č. 2 – Otázka č. 20



Posledním okruhem zkoumaným v dotazníkovém šetření byla horizontální komunikace uvnitř společnosti (Otázky č. 10, 12, 14, 16). Zde odpovědi vykazovaly nejvyšší skóre nespokojenosti ze všech zkoumaných okruhů (viz Graf č. 3 o stranu níže).

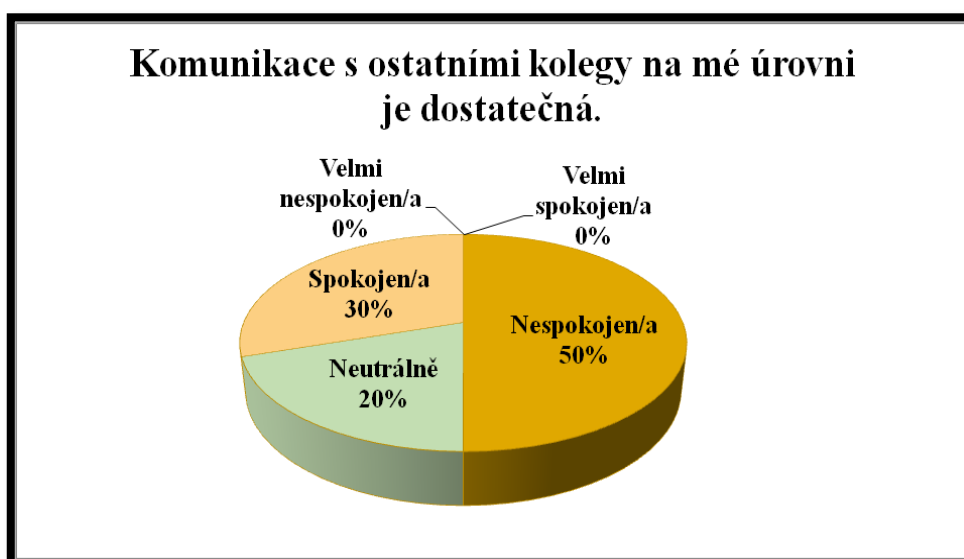
Graf č. 3 – Otázka č. 10



Celkem 50% respondentů reagovalo neutrálně na tvrzení - *Komunikace ve společnosti mi dává pocit sounáležitosti se společností*, 20% uvedlo nespokojenost a 30% respondentů se cítí být velmi nespokojeno.

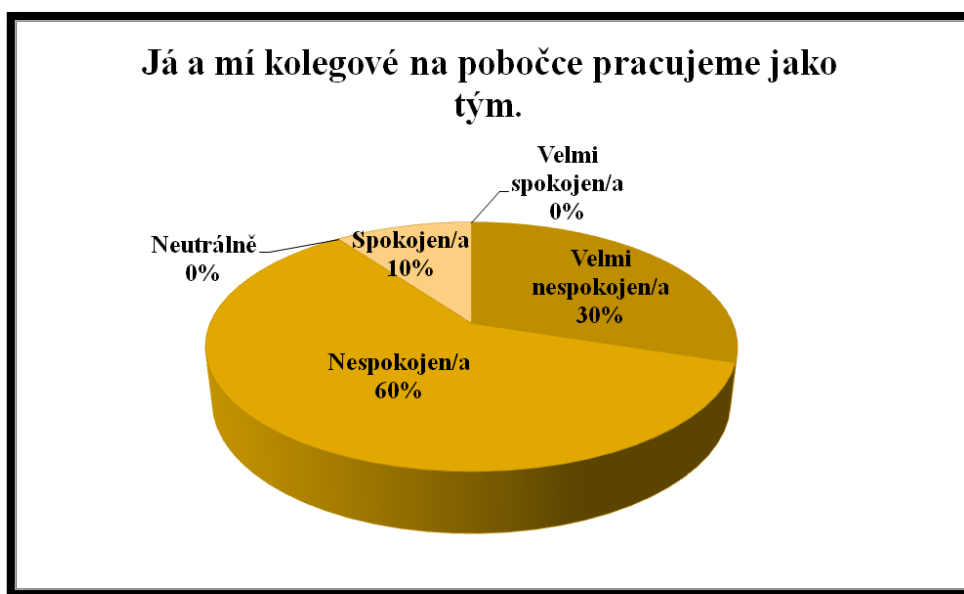
Jiným způsobem však respondenti reagovali u otázky č. 12 dotazující se řešení sporů či konfliktů. 20% respondentů je se způsobem řešení konfliktů velmi spokojeno, 40% je spokojeno a 40% (viz Graf č. 4).

Graf č. 4 – Otázka č. 14



Snad vůbec nejvyššího skóre nespokojenosti dosáhly odpovědi u poslední otázky tohoto segmentu dotazující se na týmovou spolupráci. Pouze 10% respondentů cítí spokojenost s tvrzení *Já a mí kolegové na pobočce pracujeme jako tým*. Na druhé straně 60% je nespokojeno a 30% dokonce velmi nespokojeno (viz Graf č. 5 o stranu níže).

Graf č. 5 – Otázka č. 16



7.2 Výsledky komunikačního auditu I.

Komunikační audit proběhl ve společnosti X v červenci 2015 a skládal se ze dvou částí. Nejprve z interview s majitelem a ředitelem pobočky, posléze z dotazníku spokojenosti s komunikací, který byl vyplněn zaměstnanci dané pobočky. Tento dvoufázový model auditu se ukázal jako užitečný, neboť splnil daná očekávání – rozhovor s vedením pomohl jak identifikovat organizační pozadí společnosti, tak stávající úroveň tamní komunikace. Na základě rozhovoru bylo možné určit potencionální problematické faktory vnitrofiremní komunikace.

Bylo možné jednak koncipovat hypotézy pro druhou část a jednak koncipovat dotazník tak, aby tyto hypotézy bylo možné ověřit. Pro komunikační audit byly stanoveny dva hlavní cíle – definovat slabé a silné stránky a určit problematické aspekty horizontální komunikace. V souvislosti s těmito cíli byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1.1: Nejvyšší skór nespokojenosti bude v dotazníku dosahovat horizontální komunikace a nejnižší skór nespokojenosti bude dosahovat komunikace vertikální.

Hypotéza 2.1: Výsledky dotazníkového šetření budou vykazovat vysoký skór nespokojenosti se spoluprací v horizontální úrovni a absenci vědomí příslušnosti k celku.

Otázky dotazníku se zaměřily na tyto faktory vnitřní komunikace: vztah a komunikace s vedením, horizontální komunikace a komunikační klima ve firmě. V úvodu dotazníku respondenti hodnotili svoji spokojenost v práci. Pouze 20% respondentů uvedlo, že jsou ve své práci spokojeni. Vyjdeme-li z předpokladu, že spokojenost v práci odpovídá spokojenosti s vnitřní komunikací, je patrné, že komunikace v dané společnosti není efektivní a potřeba změny je zde aktuální.

První okruh dotazníku testoval hypotézu 1.1 a spokojenost s komunikací ve vztahu s vedením firmy. Získaná data verifikovala danou hypotézu, neboť respondenti hodnotili vztah k vedení poměrně pozitivně a velmi pozitivní bylo také hodnocení komunikace s nadřízeným pracovníkem. Vyskytla se zde však jedna překvapivá skutečnost. A totiž u otázek, které se výslovně dotazovaly na vztah a komunikaci s nadřízeným pracovníkem se nacházel jiný skór spokojenosti než u otázek, které hodnotily totéž, avšak výslovně se v nich hovořilo o vedení. Z této části dotazníku jednoznačně vyplynulo, že výzkumný soubor zaměstnanců je velmi spokojen s ředitelem pobočky, kladně hodnotí jeho otevřenost novým návrhům i dostatek pozornosti a naslouchání ze strany nadřízených. Vystává však otázka, proč u otázek dotazujících se na komunikaci s „vedením“ respondenti reagovali jinak. Uváděli nespokojenost se způsobem, jímž je vedení motivuje. Stejně tak 70% respondentů nehodnotí komunikaci s vedením jako zajímavou a nápomocnou.

Lze předpokládat, že je tento jev dán tím, že na dané provozní pobočce do styku přicházejí členové výzkumného souboru především s provozním ředitelem pobočky, který se i dle rozhovoru zdál být rozumným a snaživým vedoucím, jemuž na firmě a zaměstnancích záleží.

Majitel společnosti je oproti provoznímu řediteli ve zcela jiné pozici. Nepřichází tolik do přímého kontaktu se zaměstnanci pobočky, a jelikož udílí pokyny pouze řediteli

pobočky, je tomuto provozu a jeho zaměstnancům tzv. „vzdálen“. Právě to může mít za následek to, že dle dotazníku je vedení vnímáno negativněji.

Z výše uvedeného také vyplývá, že na tomto místě byl dotazník zřejmě koncipován chybně (tj. nedostatečně v rámci organizačního pozadí společnosti X), neboť pro respondenty se tak mohl jevit jako zavádějící.

Další okruh otázek se dotazoval na celkové komunikační klima ve společnosti. Zaměstnanci uváděli poměrně vysoký skóre spokojenosti s komunikačními schopnostmi kolegů i s fungováním komunikace při mimořádných událostech. V tomto okruhu však nacházíme další rozpor – přes výše uvedené 80% respondentů se cítí neutrálně až nespokojeně se vstřícností postojů zaměstnanců k vnitrofiremní komunikaci. Podobně hodnotili také neformální komunikaci ve firmě. Poslední otázka ukázala, že problematickým faktorem vnitrofiremní komunikace je její nedostatečnost, jelikož pouze 20% je s danou situací spokojeno.

Poslední okruh souboru otázek se již zaměřil na komunikaci horizontální a na verifikaci hypotézy 2.1, která byla potvrzena. Respondenti uvedli jak vysokou nespokojenost s nedostatečností komunikace v horizontální rovině (pouze 30% respondentů je spokojeno), stejně tak získaná data vypověděla o absenci týmové spolupráce, týmového vědomí a vědomí příslušnosti k celku. Nejvyšší skóre nespokojenosti z celého dotazníku se vyskytoval právě v tomto okruhu a konkrétně u tvrzení *Komunikace ve společnosti mi dává pocit sounáležitosti se společností a Já a mí kolegové na pobočce pracujeme jako tým*. Poslední uvedené vykazalo nejvyšší skóre nespokojenosti – pouze 10% respondentů bylo spokojeno. Naopak poměrně nízká nespokojenost byla vykázána u otázky dotazující se na způsob řešení konfliktů. Zde opět můžeme pozorovat zdánlivý rozpor, je však třeba mít na paměti, že dobře řešený či neexistující konflikt ještě nevypovídá sám o sobě o správné a funkční vnitrofiremní komunikaci.

Shrneme-li výsledky tohoto komunikačního auditu ve společnosti X, prvně je možné konstatovat několik skutečností. První část auditu – interview – byla velmi nápomocná při koncipování následující části, ačkoliv data získaná dotazníkovým šetřením poukázala na to, že podrobnější analýza organizačního pozadí společnosti by pomohla navrhnout dotazník s větší jednoznačností. Informace získané od ředitele pobočky

soustředující se na její hodnocení stávající komunikační úrovně ve společnosti vykazaly vysokou shodu s daty získanými od zaměstnanců v druhé části auditu.

Dotazník umožnil určit slabé a silné stránky vnitrofiremní komunikace. Za silnou stránku je možné označit vztah a komunikaci s ředitelem pobočky. O něco hůře je na tom komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Z auditu vyplynulo, že jako vedení zaměstnanci zřejmě chápou majitele společnosti. Audit byl přínosný zejména v tom, že pomohl určit nejproblematictější aspekt komunikace ve společnosti. Ten se podle získaných dat nachází v horizontální rovině komunikace, kdy zaměstnanci hodnotí tuto komunikaci jako nedostatečnou, postrádající týmovou spolupráci i vědomí příslušnosti k celku.

Na konci dotazníku byli respondenti požádáni, aby uvedli své případné návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace. Některé z nich se vyskytly opakovaně – např. 40% respondentů uvedlo, že nemají konkrétní návrh či představu, ale „něco“ by se určitě změnit mělo. Dále 20% by uvítalo méně formální vztahy s ředitelem pobočky a 50% respondentů by si přálo více komunikovat se svými kolegy.

Hodnotíme-li výsledky auditu v kontextu organizačního pozadí společnosti, je patrné, že v rámci pobočky nedochází k větším konfliktům, jádro problému však spočívá právě v nefunkční až neexistující komunikaci na horizontální úrovni. Není také možné říci, že by zaměstnanci o větší intenzitu či kvalitu komunikace mezi sebou neměli zájem.

7.3 Příprava kurzu

Výchozím pro přípravu kurzu se stal komunikační audit ve společnosti X. Ten posloužil zejména:

- a) ke stanovení cílů kurzu
- b) k modifikaci navrženého kurzu tak, aby co nejvíce vyhovoval profesnímu zaměření účastníků

Na základě auditu bylo vyhodnoceno, že nejproblematictějším faktorem vnitrofiremní komunikace je nedostatečná komunikace na horizontální úrovni, absence spolupráce zaměstnanců, vědomí týmové práce a přináležitosti k celku. V souvislosti s těmito získanými informacemi proto byly stanoveny cíle kurzu.

Ačkoliv nedostatečná komunikace byla vyhodnocena jako jedna z hlavních příčin neefektivní horizontální komunikace ve firmě, řešením této situace není pouze přimět pracovníky více komunikovat, ale vytvořit takové podmínky, které nejenom zajistí intenzivnější komunikaci, ale také motivují pracovníky k tomu, aby sami komunikaci se spolupracovníky vyhledávali a podíleli se na této změně vědomě a z vlastní iniciativy. V této souvislosti by také kurz měl usilovat o to, aby vedl účastníky k posílení vědomí týmové spolupráce a vnímání, že představují částí jednoho celku, který – když spolupracuje – vytváří nové hodnoty nejen pro celek samotný, ale také pro každého individuálního člena. Cílem kurzu je tedy dosáhnout správného spojení zaměstnanců, které není založeno na vnější motivaci (iniciováno či vyžadováno vedením), ale na motivaci vnitřní, kdy pracovníci přicházejí k vnímání, že je dobré a příjemné spolupracovat a vytvářet komunikační úroveň, která obohacuje všechny zúčastněné.

Druhou přípravnou fází byl průzkum profesní činnosti pracovníků, který pomohl navrhnout specificky zaměřené aktivity kurzu. Ředitel pobočky umožnil po dobu několika dní sledovat fungování provozního areálu, přičemž osobně přiblížil pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců a v obecné míře osvětlil chod provozu.

Po rozhovoru s ředitelem provozu vyšlo najevo, že ať už se jedná o řidiče, paliče, třídiče, bagristy či výkupčího a vážného, všichni jsou nejen kolegy, ale především členy jednoho provozu, který funguje pouze při součinnosti všech jeho článků. Ačkoliv se tento poznatek může zdát samozřejmým, je třeba jej zdůraznit, protože právě tato skutečnost se stala ústředním bodem dalších aktivit, zaměřujících se na zlepšení vnitrofiremní komunikace. V této souvislosti byly připraveny specificky zaměřené aktivity a materiály, např. tematické kratší texty, audiovizuální materiál apod.

Následně byl vytvořen rámcový výukový plán pro daný kurz, jehož cílem bylo navrhnout aktivity tak, aby vedly k osvojování si nového vnímání krok po kroku, od jednodušších variant navržených aktivit v této práci až po ty náročnější.

7.4 Realizace kurzu

Realizace kurzu byla naplánována na období září 2015 – únor 2016 s účastí 10 zaměstnanců provozní pobočky společnosti X ve Spomyšli u Mělníka. Skupinu celkem tvořili 3 bagristé, 3 řidiči, 2 paliči, 1 třídač a 1 vážný/výkupčí. Kurz probíhal ve stanoveném období vždy jedenkrát týdně po dobu 90 minut. Vzhledem k tomu, že je v této kapitole popisován průběh kurzu na základě vlastní observace, pro větší přehlednost je rozdělen do tří časových období:

Září - Říjen 2015

Dílčí cíle pro dané období: Bližší seznámení účastníků kurzu, navázání vztahů v rámci kurzu, realizace některých aktivit v jejich základní obtížnosti s cílem osvojit si metodu komunikace, k níž dané aktivity směřují.

Charakteristika období: V tomto období proběhlo celkem 8 lekcí. Obecně se jednalo o nejnáročnější období jak z hlediska práce s účastníky kurzu, tak pro samotné účastníky. Bylo tomu tak zejména proto, že jedním z dílčích cílů bylo osvojení si komunikační metody, na jejíž bázi jsou aktivity kurzu koncipovány a toto trvalo nějaký čas, než bylo možné pozorovat určité, byť základní výsledky.

V první lekci proběhla krátká instruktáž s cílem přiblížit účastníkům cíle kurzu, stejně jako metodu, kterou těchto cílů může být dosaženo. Dále následovaly komunikační aktivity, které byly svým charakterem zaměřeny na poznávání ostatních kolegů. Vedle toho však byly realizovány také aktivity (viz kap. *Koncept kurzu komunikačních dovedností*) nevyžadující vysokou míru interaktivity.

Obecně lze říci, že právě v tomto počátečním období bylo možné u účastníků pozorovat nejvíce odporu, který následně překonávali. Potvrdil se názor pana ředitele, že zaměstnanci jsou vesměs individuální osobnosti, které (v některých případech) měly nechuť spolupracovat s kolegy na stejné pracovní pozici. Několikrát se opakovala situace, že pracovník „nebyl schopen“ se do dané aktivity plně zapojit, protože dle vlastního konstatování nerozuměl zadání, nic ho k tomu nenapadlo atp. (a to i přesto, že ostatním se zadání zdálo jasné a dle instrukcí se zapojovali). Tyto situace byly dány právě vnitřním odporem ke spolupráci s ostatními. Bez povšimnutí nemohlo ujít, že některé pracovní pozice s více členy (bagristé a paliči, pozn. autora) částečně vnímali

v jiných jistou konkurenci, neboť tendence soutěžit byla v počátcích kurzu patrná. Z tohoto důvodu bylo třeba postupovat pomalu, protože jakkoliv jsou navržené aktivity zdánlivě jednoduché, jejich provádění v praxi již bylo jiné. V tomto období se tudíž osvědčily zejména tyto dva principy:

a) realizovat aktivity dle míry jejich interaktivity a náročnosti na integraci – začít s aktivitami vyžadujícími nejnižší míru aktivity a postupovat k těm, které vyžadují intenzivnější zapojení všech účastníků.

b) aktivity, které neobsahují prvek soutěžení, nýbrž spolupráce, koncipovat tak, aby byly svým charakterem zábavné a pokud možno co nejvíce příjemné, čímž účastníci přicházejí sami k pocitu, že je dobré pracovat společně.

Listopad - Prosinec 2015

Dílčí cíle pro dané období: Upevnit a rozvinout u účastníků schopnost komunikovat na základě metod kurzu a na základě aktivit s vyšší mírou interaktivity, prohloubit jejich vnímání některých pravidel, na nichž je efektivní komunikace založena, prohloubit jejich vnímání sebe sama jako části skupiny.

Charakteristika období: Na začátku listopadu již bylo možné registrovat mezi účastníky změnu jak v rovině jejich vzájemných vztahů, tak vzájemné komunikace. Ze sumy „vzájemně nesouvisejících jedinců“ (nadsázka s ohledem na vnímání zaměstnanců), kteří do kurzu v září přišli, se pomalu začínala formovat skupina s vnímaným zárodkem společných hodnot a pravidel. Zvýšila se otevřenost účastníků kurzu jak vůči vedoucímu kurzu, tak jeden vůči druhému. Pracovníci se v kurzu začali očitivně dobře bavit, což se projevilo i na vyšší míře jejich zapojení se do aktivit. Spolupráce v kurzu se celkově pozvedla, což umožnilo vést účastníky na aktivity vyžadující více interaktivity a zvýšené vnímání druhých.

Leden - Únor 2016

Dílčí cíle pro dané období: Ještě více upevnit nové komunikační strategie účastníků a pomoci jim aplikovat je v praxi, prohloubit a rozvinout spolupráci i komunikaci s ohledem na následující období po skončení kurzu.

Charakteristika období: V tomto závěrečném období již účastníci vykazovali mnohem větší míru synergie při realizaci komunikačních aktivit. Především se ale rozvinula

jejich vnitřní motivace s kolegy spolupracovat a jakési nadšení pro změnu. Bylo také možné pozorovat, jak se rozvíjí a zintenzivňuje neformální komunikace mezi zaměstnanci, kteří diskutovali o různých pracovních tématech před i po skončení kurzu. Při komunikačních aktivitách kurzu již byli účastníci velmi otevření, velmi ochotně spolupracovali a aktivity, které prohlubují vědomí celku jako jednoho organismu, si velmi oblíbili. Na základě osobního pozorování lze uvést, že pracovníci, kteří se na začátku kurzu jeví jako méně komunikativní a ostýchaví, se začali více projevovat, a naopak ti, kteří měli tendenci stát v centru pozornosti, byli později méně dominantní v komunikaci s kolegy.

7.5 Výsledky komunikačního auditu II.

Interview

Jako první část závěrečného komunikačního auditu ve společnosti proběhlo interview s ředitelem pobočky, aby byly výsledky kurzu zhodnoceny ze strany vedení. Pan ředitel byl požádán, aby popsal stávající vnitrokomunikační úroveň na pobočce.

„Asi není třeba dlouze mluvit. Výsledky jsou jednoznačně vidět. Zatím nemyslím tedy výsledky ekonomické, na ty bude potřeba si ještě chvílku počkat, ale výsledky mezilidské spolupráce. Neříkám, že si kluci ihned více rozumí, to ne. Spíše mi připadá, že mají vůli si o provozních záležitostech promluvit a společně se mezi sebou dohodnout, jak co bude, což dříve nebyvalo zvykem. Neslyším žádný řev a nikdo si mi také nestěžuje, že dělá něco, co se mu dělat nechce, popřípadě, že ten nebo onen udělal něco špatně a tak podobně. Musím říct, že je to nejen velká změna oproti dřívějšímu, ale zároveň z toho mám velkou radost. Myslím, že se to projeví i v hospodářských výsledcích firmy.“
[...]

„Vzhledem k tomu, že bych byl nerad, kdyby se věci vrátily do starých kolejí, tak jsem zavedl ranní týmové porady. Vždy před osmou hodinou, kdy začínáme pracovat, se na deset nebo patnáct minut sejdem v naší boudě a probereme všechny věci, které se mají ten den nebo týden odehrát. I kluci se zapojují a mezi sebou tak diskutují, jak co provést a případně kdo to bude dělat. Potom jdeme do práce a každý z nás ví, co dělat a co je potřeba.“

Pan ředitel byl také dotázán na to, jakým způsobem vnímal komunikaci na pobočce v průběhu uplynulého půlroku, kdy kurz probíhal. Konstatoval, že si postupem času začal všimnout pozitivních jevů v komunikaci mezi zaměstnanci i mimo zmíněný kurz.

„Stále častěji se začalo dít, že když jsem přišel ráno do práce a vstoupil jsem do naší boudy, kde už seděli povětšinou všichni zaměstnanci, vládla tam poměrně přátelská atmosféra, která evidentně zesilovala, jak šel kurz dál a dál.“

Jak ředitel hodnotí celkovou změnu a stav současné komunikace?

„Upřímně řečeno jsem nic podobného nečekal, nebo spíše tak rychle nečekal. Samozřejmě, že když začne takový kurz, spíše bývá všem pro smích a smíchu sice bylo hodně, ale jen proto, že byl kurz zábavný. To, jaký to má teď výsledek je zkrátka super.“

Výsledky dotazníkové šetření

Druhá část závěrečného komunikačního auditu se uskutečnila formou dotazníkového šetření, v němž opět stejný výzkumný soubor zaměstnanců obdržel tentýž dotazník jako před půl rokem. Tato část diplomové práce prezentuje získaná data.

V úvodu dotazníku byli respondenti opět dotázáni na svoji pracovní spokojenost. Skór spokojenosti byl vyšší než při předchozím testování, jak ukazuje graf níže:

Graf č. 6 – Otázka č. 4



Další část dotazníku se dotazovala na vztahy a komunikaci s nadřízeným. U otázek zkoumajících tento faktor nedošlo k výraznější změně – respondenti vztah a komunikaci

hodnotili opět kladně jako při předchozím výzkumu. Změna je však patrná u otázek dotazujících se výslovně na „vedení“. Pouze 10% respondentů je nespokojeno se způsobem, jímž vedení motivuje zaměstnance, 40% je neutrálních a 50% je spokojeno. V další otázce se vyjádřilo 20% respondentů jako velmi spokojeni s nápomocnou a zajímavou komunikací vedení se zaměstnanci, 40% jako spokojeni a 40% jsou neutrální.

Tabulka č. 3 – Otázka č. 7

| | Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrálně | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost. | — | — | 10% | 50% | 40% |

Další okruh otázek (č. 8, 15, 18, 19, 20) se zaměřil na komunikační klima ve společnosti. U otázky č. 8 dotazující se na dostatečnost komunikačních schopností zaměstnanců společnosti respondenti uvedli, že 30% je velmi spokojeno, 50% je spokojeno a 20% je neutrálních. Podobné předchozímu výzkumu bylo skóre spokojenosti u otázky č. 15 - 30% zaměstnanců je velmi spokojeno s fungováním komunikace při mimořádných událostech, 50% je spokojeno a 20% neutrálních.

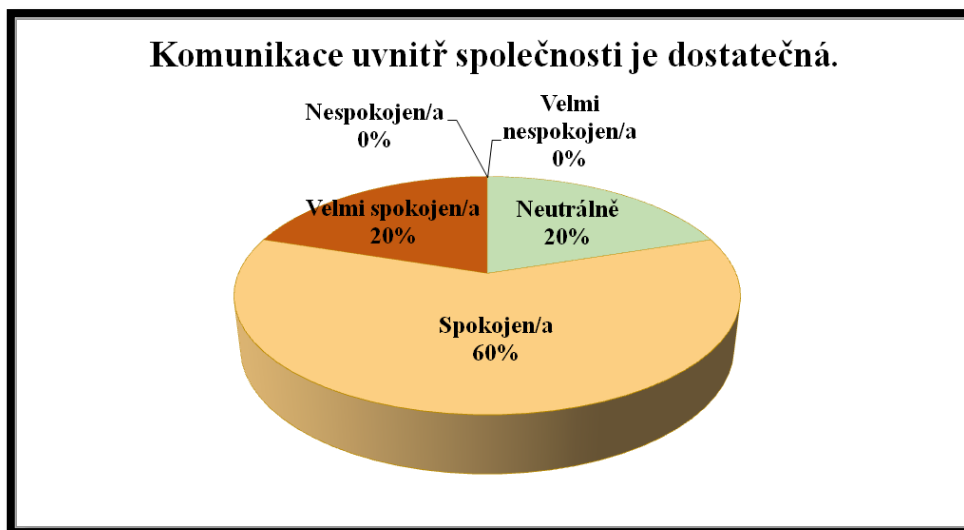
U zbylých tří otázek však bylo skóre spokojenosti respondentů výrazně vyšší. U otázky č. 18 – *Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř společnosti jsou vstřícné* - vyjádřilo pouze 10% respondentů nespokojenost, polovina respondentů reagovala spokojeně a 30% se s touto skutečností cítí velmi spokojeno. Podobně tomu bylo u následující otázky dotazující se na neformální komunikaci uvnitř společnosti. 40% zaměstnanců výzkumného souboru je spokojeno s tímto typem komunikace, dalších 50% uvedlo neutralitu a zbylých 10% respondentů bylo nespokojeno (viz Tabulka č. 4).

Tabulka č. 4 – Otázka č. 19

| | Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrálně | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Neformální komunikace funguje správně | — | 10% | 50% | 40% | — |

Rozdílně respondenti hodnotili také celkovou dostatečnost komunikace ve společnosti, přičemž skóre spokojenosti se výrazně zvýšil.

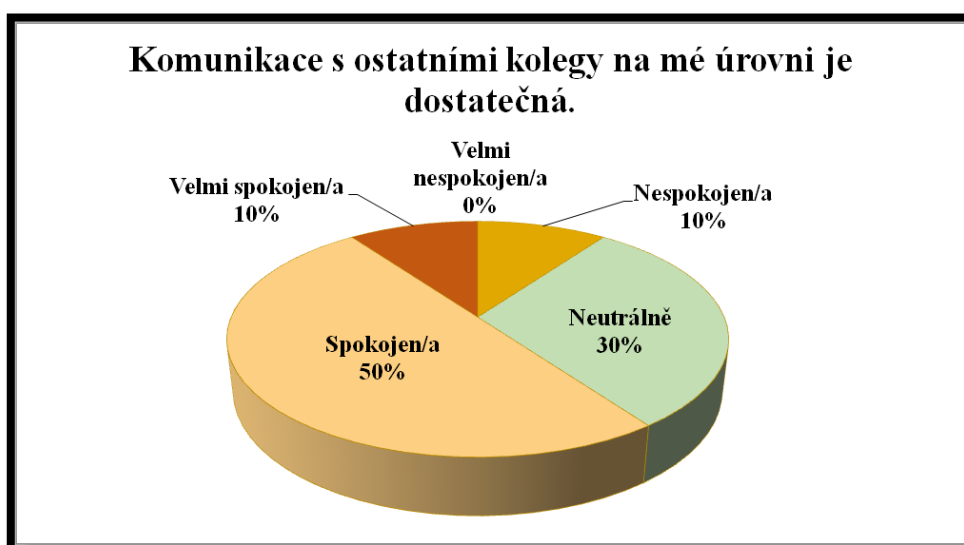
Graf č. 7 – Otázka č. 20



Posledním okruhem zkoumaným v dotazníkovém šetření byla horizontální komunikace uvnitř společnosti (Otázky č. 10, 12, 14, 16). Zde odpovědi vykazovaly nejvyšší změnu spokojenosti ze všech zkoumaných okruhů. Na 30% respondentů reagovalo neutrálně na tvrzení - *Komunikace ve společnosti mi dává pocit sounáležitosti se společností*, 40% uvedlo spokojenost a 30% respondentů se cítí být velmi spokojeno.

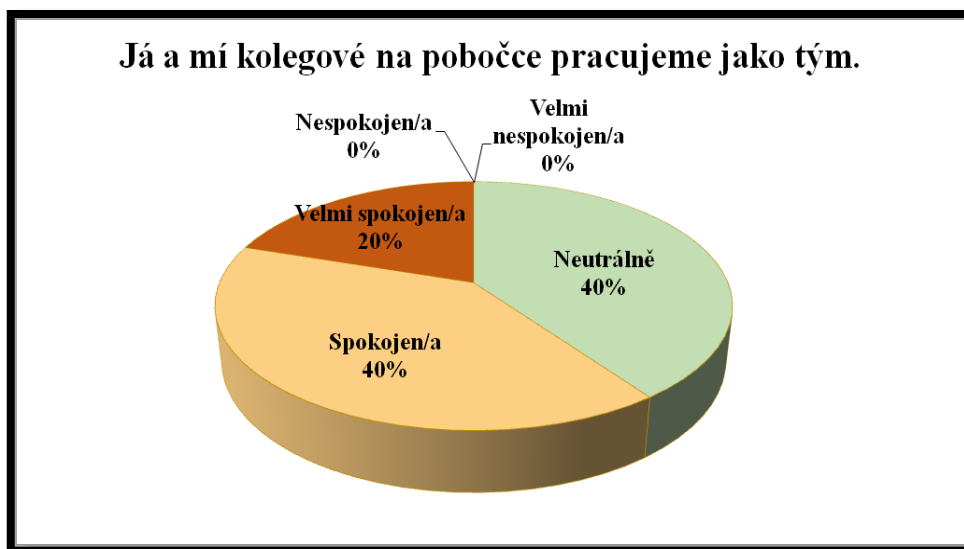
Pouze 10% hodnotí horizontální komunikaci jako nedostatečnou, 30% respondentů je neutrálních, celá polovina je spokojena a 10% je velmi spokojeno.

Graf č. 8 – Otázka č. 14



Snad vůbec nejpodstatnější změny dosáhly odpovědi u poslední otázky tohoto segmentu dotazující se na týmovou spolupráci. 20% respondentů se cítí velmi spokojeno s tvrzení *Já a mí kolegové na pobočce pracujeme jako tým* a 40% spokojeno, dalších 40% je neutrálních.

Graf č. 9 – Otázka č. 16



ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce byla komunikace, komunikační konflikty a možnosti jejich řešení ve firemní praxi. Tomuto tématu již bylo věnováno hodně pozornosti, ta však v současné době nijak neklesá, neboť se ukazuje, že efektivní komunikace je základem produktivity každého podniku, ačkoliv nalézt spolehlivý způsob, který ji zajistí, není vůbec jednoduché. Účelem této práce bylo tedy provést výzkum v dané oblasti, který by přinesl nový vhled do problematiky a navrhl řešení, které může být v praxi aplikováno.

Teoretická část představila několik fenoménů, které s předmětem zkoumání bezprostředně souvisejí – komunikace, spolupráce, konflikt a hra. Podrobná analýza a následná syntéza odborné literatury k tématu dospěla k závěru, že frekventované způsoby řešení komunikačních konfliktů ve firemním prostředí jsou obvykle koncipovány jako školení zaměstnanců ve formě instruktáže a snahy informovat o efektivních komunikačních strategiích. Tento přístup však nezohledňuje skutečnost, že efektivní komunikace zahrnuje podstatnou částí složku emocionální a praktické osvojení si komunikačních dovedností. Navíc jádrem jakékoliv komunikace jsou vztahy, v nichž ke komunikaci dochází, a proto těžko můžeme zaměstnance instruovat o komunikačních strategiích, pokud na pracovišti nejsou vztahy, které by vedly k týmové spolupráci.

Na základě těchto poznatků byl navržen výzkum, jehož cílem bylo nalézt jiný způsob řešení daného problému a aplikovat jej ve firemní praxi tak, aby mohly být zhodnoceny jeho potenciální benefity. Praktická část tudíž přinesla výzkum skládající se ze dvou výzkumných částí: První část je návrhem komunikační metody založené na interakci všech účastníků komunikace, která vyústila v návrh kurzu komunikačních dovedností pro zaměstnance. Druhá výzkumná část poté popsala formou případové studie realizaci navrženého kurzu v konkrétní firmě.

Základem navrhovaného přístupu je komunikační hra, která je koncipována tak, že ve výsledku nerozděluje skupinu hráčů na vítěze a poražené, ale usiluje o spolupráci všech hráčů, bez níž se nemohou dostat ke stanovenému hernímu výsledku. Jinými slovy, nevyhrává nikdo anebo všichni. Tento typ hry umožňuje vytvořit specifický svět

herních pravidel, které si hráči v průběhu hry osvojují. Jejich hodnota spočívá v tom, že herní pravidla představují efektivní komunikační strategie aplikované prakticky ve hře. Zvláštní charakter hry napomáhá také tomu, že tyto naučené herní strategie založené na spolupráci a synergii si hráči – pracovníci přenášejí do svého každodenního pracovního života a vztahů se svými kolegy na pracovišti.

Případová studie dospěla k pozoruhodným výsledkům. Aby byla zajištěna měřitelnost výsledků výzkumu, ve vybrané společnosti byl před zahájením kurzu proveden komunikační audit, který pomohl identifikovat problematické aspekty vnitrofiremní komunikace – v daném případě se problém nacházel v rovině horizontální komunikace, v níž docházelo ke komunikačním konfliktům kvůli téměř neexistující komunikaci mezi zaměstnanci. Nespokojenost byla patrná z výsledků dotazníkového šetření, v němž zaměstnanci poukázali na stejné problémy, které byly předtím uvedeny vedoucím pracovníkem.

Kurz byl realizován v rozmezí cca půl roku a po jeho uplynutí byl proveden znovu komunikační audit, který měl zhodnotit změny, k nimž v průběhu daného období ve společnosti došlo. Dotazníkové šetření zaznamenalo změny zejména ve dvou sledovaných faktorech – v komunikačním klimatu a horizontální komunikaci, přičemž nejdůležitější změna se nacházela v samotném vnímání zaměstnanců, kteří v druhém auditu konstatovali mnohem větší pocit týmové spolupráce a přináležitosti ke společnosti. Samotné vedení společnosti bylo s výsledky velmi spokojeno, neboť realizovaný kurz vedl ke změnám ve spolupráci zaměstnanců. V návaznosti na daný kurz byly vedoucím pracovníkem zavedeny ranní týmové porady, které mají dále zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci, což poslouží k vyšší produktivitě práce.

Lze tedy tvrdit, že proběhnuvší kurz komunikačních dovedností měl zásadní vliv na společnost a její fungování. Bezesporu se zlepšením vnitrofiremní komunikace bylo dosaženo toho, že firma (bude-li nadále dodržovat zvolený směr spolupráce) bude působit organizovaněji, kultivovaněji a stane se konkurenceschopnější.

Výzkum tedy potvrdil, že navrhovaná metoda a kurz na ní vystavěný vede k výraznému zlepšení vnitrofiremní komunikace, zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců.

Realizace navrhovaného kurzu může posloužit jednak jako východisko pro další zkoumání, a jednak jako návod pro společnosti, které se potýkají s podobnými vnitrofiremními komunikačními problémy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDNÁŘ, V. a kol., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-4211-3.

CAILLOIS, R., 1998. *Hry a lidé: maska a závrať*. 1. vyd. Překlad Nina Vangeli. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon. ISBN 80-902-4822-5.

DEVITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada publishing. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

HELUS, Z., 2011. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3037-0.

JANOŠEK, J., 2015. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4295-3.

KUBÁTOVÁ, H., 2010. *Sociologie životního způsobu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2456-0.

MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAKONEČNÝ, M., 2000. *Sociální psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0690-7.

PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J., 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4485-8.

REICHEL, J., 2004. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-864-3280-7.

URBAN, L., 2008. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2493-5.

VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P., 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2792-9.

VYBÍRAL, Z., 2000. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.

VÝROST, J., 2008. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1428-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GOLDSTEIN, J. H., 1989. *Sports, games, and play: social and psychological viewpoints*. 2nd ed. Hillsdale, N. J.: L. Erlbaum Associates. ISBN 0-89859-875-3.

HARGIE, O., TOURISH, D., 2000. *Handbook of Communication Audits for Organisations*. Psychology Press. 365 p. ISBN 0-415-18642-0.

HUIZINGA, J., 1955. *Homo ludens: a study of the play-element in culture*. 1st Beacon pbk. ed. Boston: Beacon. ISBN neuvedeno.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1.1 Lineární pojetí interpersonální komunikace | 17 |
| Obrázek 1.2 Interakční pojetí | 18 |
| Obrázek 1.3 Transakční pojetí | 18 |

Seznam tabulek

| | |
|-----------------------------------|----|
| Tabulka č. 1 – Otázka č. 7 | 63 |
| Tabulka č. 2 – Otázka č. 19 | 64 |
| Tabulka č. 3 – Otázka č. 7 | 75 |
| Tabulka č. 4 – Otázka č. 19 | 75 |

Seznam grafů

| | |
|--------------------------------|----|
| Graf č. 1 – Otázka č. 4 | 62 |
| Graf č. 2 – Otázka č. 20 | 64 |
| Graf č. 3 – Otázka č. 10 | 65 |
| Graf č. 4 – Otázka č. 14 | 65 |
| Graf č. 5 – Otázka č. 16 | 66 |
| Graf č. 6 – Otázka č. 4 | 74 |
| Graf č. 7 – Otázka č. 20 | 76 |

| | |
|--------------------------------|----|
| Graf č. 8 – Otázka č. 14 | 76 |
| Graf č. 9 – Otázka č. 16 | 77 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|----------------------------------|----------|
| Příloha A - Dotazník..... | I |
|----------------------------------|----------|

PŘÍLOHA

Dotazník spokojenosti s komunikací

Uveďte prosím následující informace:

1. Počet let ve společnosti:

- a. 0-2
- b. 2-4
- c. 4 a více

2. Pracoviště:

- a. Spomyšl u Mělníka
- b. Jiné

3. Pracovní zařazení:

- a. Bagrista
- b. Palič
- c. Řidič
- d. Dělník
- e. Administrativní pracovník

V následujících otázkách prosím uveďte míru Vaší spokojenosti v souvislosti s danými tvrzeními (zakroužkujte pouze jednu možnost).

4. Ve své práci se cítím:

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrálně | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

5. Můj nadřízený je seznámen s mými pracovními problémy

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

6. Vedení společnosti mě motivuje k splnění firemních cílů

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

7. Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

8. Zaměstnanci společnosti mají dostatečné komunikační schopnosti

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

9. Můj nadřízený mi pomáhá s řešením pracovních problémů

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

10. Komunikace ve společnosti mi dává pocit sounáležitosti se společností

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

11. Komunikace vedení se zaměstnanci je zajímavá a nápomocná

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

12. Spory/konflikty jsou řešeny správným způsobem.

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

13. Můj nadřízený je otevřen mým návrhům

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

14. Komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

15. Komunikace při mimořádných událostech (např. vandalismus) funguje správně

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

16. Já a mí kolegové na pobočce pracujeme jako tým

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

17. Porady v naší společnosti jsou dobře organizované a efektivní

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

18. Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř společnosti jsou vstřícné

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

19. Neformální komunikace funguje správně

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

20. Komunikace uvnitř společnosti je dostatečná

| | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|
| Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Neutrální | Spokojen/a | Velmi spokojen/a |
|--------------------|--------------|-----------|------------|------------------|

21. Pokud by komunikace ve Vaší společnosti mohla být jakkoliv změněna k Vaší větší spokojenosti, uveďte prosím jak:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jiří Frýbert

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Týmová komunikace, konflikty a jejich způsoby řešení ve firemní praxi

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 72

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.