

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KOMUNIKACE JAKO ZPŮSOB ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ MEZI
ZAMĚSTNANCI

Diplomová práce

Autor: Bc. Marie Uhrová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Kubátová Jaroslava, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Komunikace jako způsob řešení konfliktů mezi zaměstnanci“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis.....

Poděkování

Děkuji mé vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Kubátové Jaroslavě, Ph.D. za ochotu, cenné rady, odbornou pomoc i praktické rady, které mi pomohly najít směr při zpracování této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat vedení základní škole v Raškovicích, které mi umožnilo uskutečnit průzkum ve firmě a zaměstnancům, kteří mi poskytli potřebné informace prostřednictvím dotazníku.

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Interpersonální, firemní komunikace a její nástroje.....	8
2.1 Proces komunikace.....	8
2.1.1 Verbální a neverbální komunikace	10
2.1.2 Překážky a poruchy v komunikaci.....	13
2.2 Efektivní komunikace.....	15
2.3 Komunikační toky v organizaci	18
2.3.1 Sestupná komunikace.....	19
2.3.2 Vzestupná komunikace	20
2.3.3 Horizontální komunikace	21
2.3.4 Diagonální komunikace	21
2.4 Komunikační nástroje.....	22
2.4.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář	22
2.4.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	24
2.4.3 Další prostředky a formy interní komunikace	26
3. Zaměstnanecké vztahy v organizaci.....	27
3.1 Politika zaměstnaneckých vztahů	28
3.2 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	29
3.3 Tvorba zdravého klimatu a zdravých pracovních vztahů.....	31
4. Interpersonální konflikty	33
4.1 Základní druhy a zdroje konfliktů na pracovišti	33
4.2 Řešení konfliktů a problémů.....	39

5.	Charakteristika průzkumu a vybrané techniky sběru empirických dat	42
5.1	Vybraná technika sběru empirických dat	43
5.2	Etapy provedení empirického průzkumu.....	46
6.	Dotazníkový průzkum v organizaci a návrhy opatření	49
6.1	Charakteristika vybrané organizace	49
6.2	Postup pro zmapování komunikace v organizaci.....	51
6.2.1	Přípravná fáze průzkumu	52
6.2.2	Realizační fáze průzkumu	53
6.2.3	Analýza získaných dat	54
6.3	Vyhodnocení výsledků průzkumu a doporučení na řešení zjištěných problémů.....	64
7.	Závěr.....	71
	Summary	72
	Seznam pramenů a literatury	73
	Seznam obrázků a tabulek	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy	77

1. Úvod

Téma „Komunikace jako způsob řešení konfliktů mezi zaměstnanci“ spadá do oblasti firemní komunikace, která je klíčovým nástrojem řízení v organizaci. Stálá výměna informací je podmínkou jakékoliv bezproblémové skupinové činnosti. Nedostatky, poruchy a chyby v komunikaci jsou prvotní příčinou konfliktů. Špatně fungující systém s konflikty snižuje kvalitu práce, produktivitu a týmovou práci. Nezdravé vztahy mezi zaměstnanci snižují pracovní spokojenost, a především se snižuje efektivnost organizace. Správně fungující interní komunikace musí dokázat druhé zaujmout, motivovat a naslouchat.

Toto téma jsem si zvolila z důvodu, že považuji za nutné, aby měl každý manažer jasnou představu o správně fungujícím systému komunikace, který snižuje možnost výskytu zmíněných konfliktních situací. K naplnění správné a efektivní komunikace jsou potřebné dostatečné informace a účinná zpětná vazba.

Cílem této diplomové práce je odhalit možné konflikty mezi zaměstnanci uvnitř konkrétní základní školy. Údaje o sledovaném problému jsem získala pomocí dotazníkového průzkumu. Dotazníkový průzkum považuji za vhodný, protože pomocí něj oslovím celý základní soubor (všechny zaměstnance), a zároveň zachovám jejich anonymitu, čímž se zvyšuje přesnost a reprezentativnost těchto údajů. Dotazník jsem vytvořila tak, aby jednotlivé otázky byly logicky uspořádány a také aby zjišťovaly skutečný problém, který se v této škole vyskytuje.

Průzkum budu realizovat na základní škole v Raškovicích. Tato škola má 43 zaměstnanců a poměrně širokou organizační strukturu. Problém budu řešit na celém souboru (kterým bude pedagogický sbor). Tito zaměstnanci byli vybráni k realizaci tohoto průzkumu po předchozí konzultaci s ředitelkou školy, která se domnívá, že v této zaměstnanecké skupině se mohou vyskytovat určité konflikty.

Na základě výsledků dotazníkového průzkumu a studia literatury teoretické části mé diplomové práce se pokusím navrhnout na vzniklá konfliktní místa taková opatření, aby byla naplněna co nejefektivnější komunikace v této škole.

2. Interpersonální, firemní komunikace a její nástroje

Mezi nejdůležitější schopnosti manažera je otevřená komunikace a je tím účinnější, čím více myšlenek spolu příjemce sdělení a jeho vysílatel sdílejí. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) má interpersonální komunikace mnoho forem, které plynou od jedince buď tváří v tvář, nebo také ve skupině. Informace, které manažer získá od svých zaměstnanců a které následně předává dalším zaměstnancům, se nazývá primární způsob komunikace. Mohou být získány podstatné informace vedoucí ke správné komunikaci. Metoda, která se používá k tomu, aby manažeři získávali a předávali údaje, zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma podstatným odesílatelům informací, tj. k sobě samému a jiným pracovníkům.

Hloušková (1998) uvádí, že vnitrofiremní komunikace znamená vzájemné propojení firmy prostřednictvím komunikace, přičemž zdůrazňuje to, že se jedná o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci a ne pouze formální vykonávání povinností. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) oproti Hlouškové (1998) dodávají, že manažerskou komunikaci lze také definovat jako tvorbu komunikačních opatření směřujících k dosažení požadovaného výsledku a upozorňují, že zájmem efektivního řízení je porozumění této problematice, která se vyskytuje ve všech manažerských činnostech, což je dáno zpravidla prací s informacemi. Komunikování také obsahuje emocionální, psychologické a mentální charakteristiky jedince a mimo jiné i technické prostředky použité ke komunikování, které opravdovou komunikaci mohou zkreslit.

2.1 Proces komunikace

Samotný komunikační proces podle Kluwera (2006, s. 566) je: „*proces, při němž dochází ke kontaktu mezi vysílajícím a přijímajícím informace a různá sdělení.*“ Dodává, že v rámci kontaktu se údaje vytvářejí, třídí, dekodují, ověřují, přenášejí, využívají a tak dochází ke vzniku tzv. komunikačních spojů a sítí.

Definici komunikace uvádí také Koontz a Weihrich (1993, s 507), kteří ji specifikují jako: „*přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce*

informaci porozuměl.“ Uvádějí, že toto vymezení je základem komunikačního procesu, ve kterém je tzv. komunikační model, který se orientuje na odesílatele, přenos sdělení a na příjemce. Tento model také zobrazuje šum, který správnou komunikaci ničí a zpětnou vazbu, která naopak komunikaci usnadňuje. Proces komunikace začíná u odesílatele, který má určitou myšlenku či nápad. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) považují za důležité dát příjemci najevo, že danému sdělení porozuměl tedy potvrzení existence výskytu zpětné vazby. Nesprávná interpretace vede k neefektivní komunikaci, která je důsledkem nežádoucích jevů. Upozorňují, že zpětná vazba může mít řadu forem. Přímá zpětná vazba probíhá prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí drobných známek jako je například výraz tváře. Závada v komunikaci může být rozpoznána nepřímou, například ze vznikajících konfliktů. Podpora zpětné vazby zvyšuje spokojenost zaměstnanců s prací a také přispívá k vyšší produktivitě.

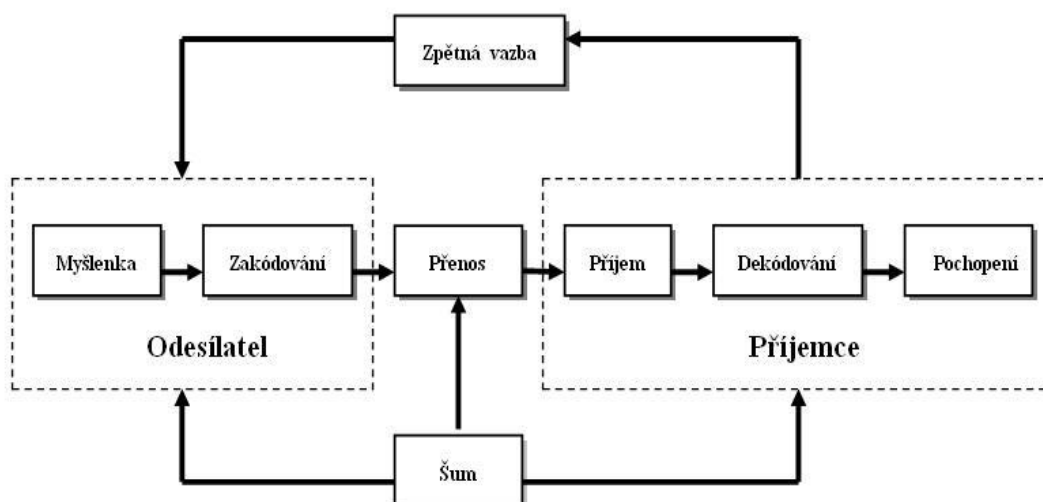
Další etapou je kódování myšlenky. Kódování musí být provedeno jasným a srozumitelným způsobem jak pro odesílatele tak také pro příjemce sdělení což může být uskutečněno například převedením do jazyka. Přenos informací je realizován pomocí kanálu, který spojuje odesílatele a příjemce. Provádí přesun sdělení ústní, písemné či jiné formy komunikace například prostřednictvím telefonu. Autoři považují za důležité využít více komunikačních kanálů, čímž můžeme zvýšit efektivnost komunikace.

Poté příjemce sdělení dekóduje do myšlenky a může být dosaženo účinné komunikace díky použití totožných nebo alespoň velmi podobných symbolů. Konečnou fází komunikačního procesu je pochopení sdělení, přičemž toto pochopení a porozumění musí nastat jak u odesílatele tak také u příjemce podle očekávání odesílatele. Možné nepochopení myšlenky je způsobeno omezeným myšlením příjemců a to za předpokladu, že dané informace jsou v rozporu s jejich hodnotovým systémem. Díky zpětné vazbě vyhodnotíme, zda informace byla správně zakódována, přenesena, dekódována a následně pochopena. Všechny tyto uvedené faktory jsou nutným předpokladem k uskutečnění efektivní komunikace.

Bedrnová a Nový (2002) zaměřují pozornost také na tuto oblast a poukazují na to, že efektivní zpětná vazba je základem pro ovlivňování, které směřuje k určitému cíli. Za nezbytné považují orientaci na pomoc pracovníkovi, neboť tato pomoc směřuje k účinné

zpětné vazbě. Taktéž by měla zahrnovat tyto aspekty: konkrétní, popisující, načasovaná, v situaci kdy je pracovník schopen ji přijmout, jasná a hodnotná.

Obr. 2.1. Model procesu komunikace



Pramen: Koontz H., Weihrich H., Management, 1993, str. 510

2.1.1 Verbální a neverbální komunikace

Při komunikaci je důležitý obsah, způsob sdělení, ale klíčovým faktorem při dané situaci je také celkový vzhled a oblečení komunikátora. Komunikaci člení na verbální, neverbální a zároveň zdůrazňují, že jednotlivé typy nelze od sebe oddělit, neboť probíhají současně. Při rozhovoru nás neovlivňuje pouze samotný obsah sdělení, ale všimáme si toho jak se účastník při komunikaci tváří, jaké používá gesta, výrazy a v jaké je blízkosti. Také míra empatie člověka je zde zmíněna, neboť lidé s vyšší mírou empatie mají předpoklad k tomu být dobrými manažery, jelikož vnímají více znaků najednou.

Neverbální komunikace

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) definují neverbální komunikaci jako komunikaci, která nevyužívá slov ale je součástí každodenního života. Není možné se jí vyhnout a může nám ukázat pravomoc, postavení či funkci jednotlivce. Připomínají, že také neverbální komunikace může být nepřesně interpretována prostřednictvím neverbálních signálů a tím špatně pochopena stejně jako se to často stává u verbálního sdělení.

Jednotlivé způsoby a projevy této komunikace podle Křivohlavého (in Bedrnová, Nový 2002) jsou tyto: výraz obličeje, doteky, oddálení, postoje, pohyby, pohledy, tóny řeči, tempo řeči, a další vyjádření.

Bedrnová a Nový (2002) dodávají, že komunikovat se musí komplexně, není proto vhodné zaměřit se pouze na jeden prvek. Pomocí neverbální komunikace sdělujeme své emoce, vztahy a postoje, které jsou ovlivněny kulturními tradicemi a normami. Jeden ze zmíněných jevů je také proxemika spadající do prostorové organizace dvou lidí. Jedná se o úhly, které vůči sobě osoby zauímají a o vertikální a horizontální vzdálenost mezi jedinci. Za důležitou podmínku úspěšné komunikace je vzdálenost mezi lidmi a osobní zóna, která představuje ochranný prostor. U každého jednotlivce se zmíněný prostor liší podle vzájemného příbuzenského vztahu. Největší prostor zaujímáme k lidem, které neznáme, zatímco nejužší prostor si udržujeme s našimi nejbližšími, tedy partnery, rodiči apod. Autoři považují za důležité také příklony, odklony, doteky či výraz obličeje znázorňující verbální sdělení. Pozornost věnují rovněž očím a úsměvu, kdy tyto formy komunikace jsou velmi významné, nenáročné a mnohdy často opomíjené.

K obecným charakteristikám neverbální komunikace přidává Kluwer (2006) také stisk ruky a přímý oční kontakt během rozhovoru. Neefektivní sociální kontakt, uzavřenost v rámci komunikace a také určitý povahový rys jedince projevující se vlažným stiskem ruky a uhýbavým očním kontaktem.

Připomenutí Bělohávkova (1996), že pro manažery má neverbální komunikace dvojitý smysl je v rámci komunikace rovněž důležitá. Rozeznat pocity druhé osoby během jednání a možnost vytvořit u druhé osoby pozitivní dojem pomocí výrazů a gest doplňuje

tento autor o význam ticha pro uspořádání myšlenek, kdy například nabídneme druhé osobě při rozhovoru několik sekund ticha po položení otázky.

Verbální komunikace

Jako klíčové východisko pro odlišení verbální komunikace od neverbální považují Bedrnová a Nový (2002) používání specifických znakových systémů (řeč a písmo). Jednotlivé systémy jsou podle nich dány konvencí a představují obecný systém významu přijímaný, který musí být přijat všemi členy určitého společenství. Za důležité považují to, aby všichni členové měli podobný vztah k jednotlivým slovům a aby pochopili danou situaci sociálního styku totožně. Významnou složku spatřují v paralingvistice, čili vydávání různých zvukových a mimoslovních projevů, které jsou součástí řeči. Výskyt negativních paralingvistických jednotek se projevuje úzkostí, nízkou jazykovou kulturou a také nejistotou.

Jednotlivé formy verbální komunikace se rozdělují na písemnou a mluvenou komunikaci. Mluvená komunikace obsahuje dialog a komunikaci v malých a velkých skupinách. Mezi nejrozpracovanější formy sociální komunikace patří dialog, který probíhá vzájemnou výměnou rolí mluvčím a posluchačem. Upozorňují, že je velmi důležité aktivní naslouchání mluvčímu, které směřuje ke správné komunikaci.

Při účasti více než dvou osob a méně než třiceti probíhá komunikace v malé skupině. Může to být například pracovní porada. Pokud je eliminována zpětná vazba tak hovoříme o komunikaci ve velké skupině. Jedná se o tzv. rétoriku, v jejímž rámci záleží především na schopnosti mluvčího srozumitelně vyjádřit své názory a přitom dostatečně vzhlížet k publiku, od něhož často chybí zpětná vazba.

Za málo bezprostřední formu komunikace je považována písemná forma a je využívána ve zjednodušené formě, sdělováním prostřednictvím faxů nebo pomocí počítačové sítě. Autoři vyzdvihují především její možnost uchování a použití pro případnou kontrolu, čímž se písemná komunikace zrychluje a také zefektivňuje. Koontz a Weihrich (1993) přidávají další přednosti písemné komunikace a to, že může být pečlivě připravena a doručena velkému množství příjemců. Dodávají, že pomocí této komunikace je možné prosadit jednotnou taktiku a jednotné postupy, v některých případech dokonce

snížit náklady. Nezapomínají také upozornit na nedostatky, mezi které řadí především velké množství papírů, nejasné sdělení od špatných interpretů a naprostá eliminace zpětné vazby. Právě vynecháním zpětné vazby vzniká situace, kdy se dlouho čeká na informaci o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno. Tento nedostatek potvrzuje Holá (2006), která připomíná nenahraditelnost ústní komunikace pomocí okamžité interakce, s jejíž pomocí jsme schopni odstranit nedorozumění a omezit tak vznik informačního šumu. Rovněž zmiňuje přednosti ústní komunikace a připomíná význam zpětné vazby s jejíž pomocí je očekáván otevřený dialog nikoliv direktivní monolog. Negativní hlediska shledává ve vyšší časové náročnosti, ve zvýšených nákladech na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími a také uvádí možnost častých nezachycených informací, které je nutné doplnit pro uchování písemných záznamů.

Vybíral (2009) se zmiňuje o příkladu slovního komunikování jednoho člověka. Specifikuje vnitřní řeč k sobě samému či samomluvu, ale také se zmiňuje o tvorbě tzv. emisí na diktafony, telefonní záznamníky či e-mailové schránky, kdy v tomto případě může být následným příjemcem samotný produktor sdělení.

2.1.2 Překážky a poruchy v komunikaci

Pokud se v jakémkoliv prvku komunikace a v rámci komunikačního procesu objeví šum či rušivý činitel, pak dochází ke zkreslení smyslu sdělení. Na tento fakt upozorňuje Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), kteří také podporují vybudování efektivní komunikace, uvědoměním si a pochopením bariér jak v podnikové tak v interpersonální komunikaci. Zdroje bariér v komunikaci mohou být například odlišnost postojů, názorů, znalostí, zkušeností nebo filtrování.

Při různé interpretaci téhož sdělení na základě předchozí zkušenosti dochází k rozdílu mezi procesy zakódování a dekodování. Při totožných procesech je komunikace nejefektivnější. Selektivním vnímáním lidé přijímají jen ty informace, které jsou v souladu s jejich názorem nebo tento názor potvrzují. Zmíněný šum se také projevuje stereotypním chováním se sklonem slyšet pouze takové věci, které jsou ve shodě s danou představou. Při nedostatečné schopnosti naslouchat nejsme schopni dosáhnout požadovaných cílů diskuze, zpětné vazby či správnému předání pracovních pokynů.

Autoři zmiňují také další zdroje šumů, jako příklad hodnocení sdělení, kdy příjemce vyhodnotí dané sdělení dříve, než proběhne celá komunikace, dále věrohodnost zdroje, které souvisí s tím, jakou míru důvěry má příjemce ke komunikátorovi co do jeho slov a činů. Dále uvádějí sémantické problémy, při kterých můžeme předat informaci ve formě slov jedině tehdy, pokud známe jednotlivé významy symbolů. Tyto problémy mohou být způsobeny například používáním vnitroskupinového jazyka pokud zapojíme cizí osobu do skupiny nebo používáme odborné termíny a obraty. Tím může vzniknout situace, že obě strany spolu sice hovoří stejným jazykem, ale přitom si nerozumí. Filtrování informací jako další typ šumu vzniká tehdy, pokud odesílatel předá informaci takovým způsobem, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. V ploché organizaci je výskyt filtračních problémů nižší než v hierarchické organizaci, která tento nedostatek zvyšuje.

Touto problematikou se zabývá také Koontz a Weihrich (1993) přičemž mezi šumy řadí například špatné plánování, které může být příčinou nejasného zaměření firmy a také vznik nevhodné organizační struktury, která poté negativně ovlivňuje komunikaci mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Pocit nejistoty u manažerů může být vyvolán výskytem nejasných standardů a také tehdy, pokud manažer neví, co se od něj očekává. Za klíčové považují odstraňování příčin, jelikož většina organizací převážně řeší a eliminuje vzniklé následky, čímž rovněž specifikují vnímavého manažera.

Výše uvedený výčet bariér doplňují o další překážky v komunikaci, zmiňují například nejasné předpoklady, kdy jsou přehlíženy důležité podmínky, které s daným předávaným sdělením bezprostředně souvisejí. Také ztráty při přenosu či vážnější problémy typu zadržení informací může významným způsobem zdeformovat komunikaci. Pokud informace prochází několika osobami tak její přesnost klesá a je nutné sdělení opakovat nebo využít současně více kanálů. Velký význam přikládají otevřené komunikaci a důvěře jednotlivců. Ačkoliv tato jednoduchá technika směřující k efektivní a úspěšné komunikaci je velmi jednoduchá tak bohužel také často opomíjena.

2.2 Efektivní komunikace

Vymětal (2008) považuje znalost efektivní komunikace za základní realizační stupeň dalšího rozvoje organizace, jakéhokoliv týmu i každého jednotlivce. Popisuje, že se jedná o metodu komunikace a prezentace intelektuálního kapitálu jak jednotlivce tak také organizace, která pak představuje významnou konkurenční výhodu. Jiřincová (2010) se zmiňuje o tom, že každá komunikace má svůj účel a je realizována z určitého důvodu. K důležitým cílům komunikace řadí vytvoření vzájemně dobrých vztahů, které jsou podle ní klíčovým faktorem pro úspěšnou komunikaci.

Tureckiová (2007) uvádí, že skutečná komunikace (nikoliv pouhé předávání informací „shora dolů“) je vždy dvojstranným procesem a za její principy lze z hlediska manažerské dovednosti týkající se vedení lidí považovat otevřenost, respekt k partnerovi, eventuálně i empatii. Dodává, že respekt by měla mít komunikující osoba i ke své vlastní osobě. Z tohoto hlediska řadí k účinným typům komunikace komunikaci přímou čili tváří v tvář, která umožňuje bezprostředně sledovat reakce partnera a okamžitou zpětnou vazbu. Efektivní komunikace se používá nejen k vyjasňování vzájemných očekávání a k dohodě na cílech či úkolech, ale je také prostředkem k sdělování a sdílení emocí.

Dovednost aktivně naslouchat je nezbytnou součástí skutečné komunikace, při které také ostatní lidé mají své názory, přání a představy, které chtějí sdělit. Součástí komunikace není tedy pouze vlastní vyjadřování či sdělování názorů, v rámci které chce jedinec dosáhnout pouze vlastních komunikačních cílů, ale také pozorné naslouchání ostatních. Řadí se mezi verbální komunikaci, a je to dovednost manažera, která rozvíjí schopnost přijímat druhé názory a zpětnou vazbu. Aktivní naslouchání v sobě obsahuje rovněž schopnost pozorovat a adekvátně vyhodnocovat neverbální komunikaci původce sdělení a poté na ni reagovat. Při formulaci zásad efektivní komunikace upozorňují na význam aktivního naslouchání také Bedrnová a Nový (2002), kteří doplňují pozitivní výčet o to, že zúčastněné naslouchání do značné míry ovlivní úspěšnost jednání s druhými lidmi a je součástí jedné ze sociálních dovedností nezbytných pro efektivní obchodní jednání manažera. Podmínkou efektivní komunikace je podle Rymeše (in Bedrnová, Nový 2002) osvojení si určitých dovedností, mezi které řadí především:

- **osvojení si jazyka** umožní přesnou specifikaci myšlenek a vede ke tvorbě žádoucí citlivosti v používání slovních výrazů a obrátů.
- **osvojení si širšího vzorce verbálních projevů** umožní projevit zdvořilost a takt, vykonat plánovanou strategii jednání, usměrnit mnohomluvného, povzbudit málomluvného a zdrženlivého partnera, předchází konfliktům, popřípadě je může také vyvolat.
- **osvojení si metody dialogu a střídání rolí v průběhu komunikace**, dovednost naslouchat, klást a zodpovídat otázky, uplatňovat argumenty, vyvracet námitky apod.

Hloušková (1998) navazuje na Tureckiovou (2007) a souhlasí s názorem, že komunikace „tváří v tvář“ je důležitá forma efektivní vnitřní komunikace. Její oboustranný průběh, kdy obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším a nejlépe vyhovujícím řešení, vede k maximální účinné komunikaci. Je potřeba vést dialog, a nikoliv monolog, a to i opakovaně. V tomto tvrzení autorka potvrzuje důležitost aktivního naslouchání a zpětné vazby, přičemž zdůrazňuje, že smysluplná komunikace předpokládá otevřenost obou partnerů a smysl pro odpovědnost morálních hodnot. Je to rovněž jediný způsob komunikace, s kterým lze nejsnadněji druhé motivovat a získat pro ně určité vize a myšlenky.

Na to, že komunikace není jednoduchou záležitostí, také upozorňuje Plamínek (2008) přičemž vymezuje šest předpokladů úspěšné komunikace:

1. **Sebepřijetí** je důležitým požadavkem správně fungující komunikace. Rozumět sama sobě a také aby i ostatní rozuměli našim sdělením je důležitým parametrem v komunikaci. Sdělení by měla být harmonická, a to nastává tehdy, pokud všemi komunikačními kanály proudí významově stejné informace. Cesta k sebezpočtení a sebepřijetí se projevuje ve schopnosti vidět se očima vnějšího pozorovatele, získat jeho odstup a začít vnímat pocity a stavy, které se uvnitř vlastního organismu vyvíjejí. Pokud dokážeme svůj vnitřní stav, pocity poznat a pojmenovat, tak je můžeme také přijmout a hovořit o nich.

2. **Opravdovost** zastupuje čistící funkci komunikace, protože mluvit pravdu spadá mezi nejvěrohodnější a nejvíce harmonickou formu komunikace. Nemusíme se obávat pozdějších rozporů či neshod mezi různými složkami svého sdělení. Je podstatné, abychom skutečný problém nedefinovali jako zcela opačný, a tím deformovali efektivní komunikaci. Pokud chválíme určitou osobu, tak by to měla být upřímná a zasloužená pochvala.
3. **Porozumění** se řadí mezi další významné pilíře skutečné komunikace. To, že ostatním rozumíme, je založeno na předpokladu, že komunikace je postavena především na sdílení něčeho a ne na proudu informací. Je zde upozorňováno na klíčový požadavek efektivního naslouchání a schopnost empatie, tedy vnímat sdělení jako celek, včetně pocitů, prožitků a stavů pronášejícího jedince. Autor se zmiňuje, že tato schopnost je také výhodná a ve svém důsledku nám pomáhá se sdělováním, jelikož víme-li, co se děje uvnitř komunikátora, jsme schopni formulovat daný děj a efektivně mu pomáhat, nebo jej o něčem přesvědčit.
4. **Respekt** označuje dosáhnutí empatického naslouchání a ochotu respektovat komunikačního partnera i s jeho pocity a názory, i když nám mohou být velmi vzdálené. Jsou definovány jako akceptace, čili projev respektu ke komunikačnímu partnerovi, a umožnění mít práva, určité emoce a názory. Díky akceptaci vidíme problémové situace z jiného úhlu, otevírá nám cestu k vyřešení konfliktů nenásilným způsobem. V případě, že bychom se nesnažili pochopit zloděje nebo teroristy, nikdy bychom nedokázali víc, než používat k nim obyčejnou represii.
5. **Nadhled** znamená pozorování celku v daném kontextu. Vzniká za situace, kdy je vhodné odstoupit a začít vnímat situaci a vývoj dané situace jako nezávislý pozorovatel, který není ovlivněn žádným dílčím faktorem a který posuzuje jen celek a to nestranně a neutrálně. Získáním nadhledu a z něho vnímání celistvosti přináší možnost formulovat myšlenky při komunikaci tak, aby byly přijatelné pro obě strany komunikujících a nepřinášely konflikty, nedorozumění či stres.

- 6. Nestrannost** poznáme především pomocí činů a týká se jak lidí tak také věcí. Při nestrannosti vzniká důvěra a je důležité, aby účastník komunikace považoval danou osobu za neutrálně subjektivní.

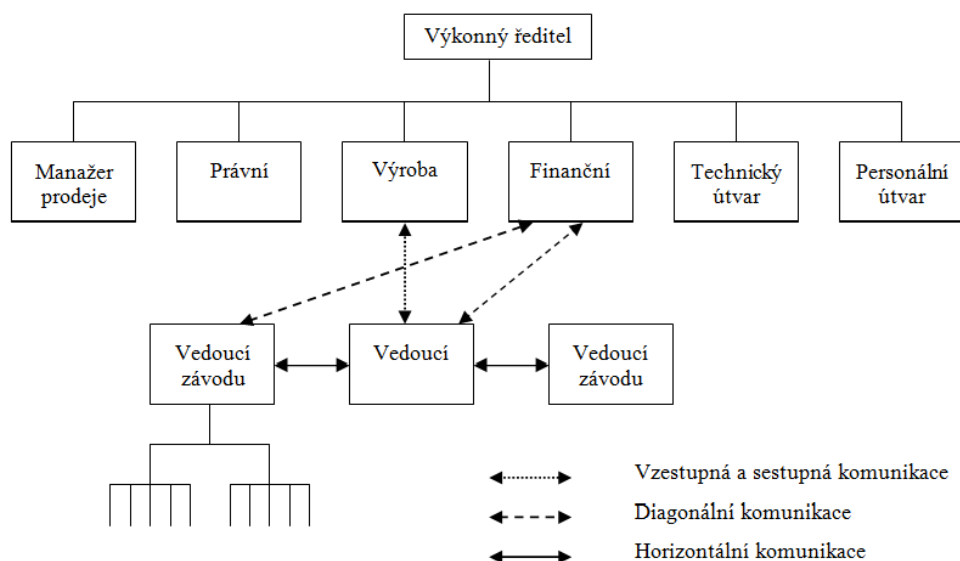
Uvedení těchto šesti komunikačních návyků představuje určité zachycení jakési cesty, kterou je možné v komunikaci projít. Od prvního k šestému návyku roste jak náročnost tak také postupné zvládnání této cesty. Zachycuje určitou posloupnost, která je dána předpokladem dosahováním pokročilejšího návyku při zdárném vykonání předcházejícího návyku, ale zcela určitě se vyplatí, neboť efektivita komunikace se následně zvyšuje, a to je pro organizaci důležité.

2.3 Komunikační toky v organizaci

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Holá (2006, str. 60) vymezuje pojem komunikační kanál jako *„soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“* Říká, že komunikační tok si lze představit jako cestu z místa vzniku informace na místo potřeby této informace, k příjemci a opět zpět. Efektivita toku je dána především rychlostí předávání, kvalitou informací, dostupností, relevancí, možnostmi uchovávání, prostředky informačních a komunikačních technologií, které zajišťují provoz toku. Efektivita komunikačního toku také závisí na příjemci, pokud danou informaci obdrží včas, rozumí ji a reaguje na ni zpětnou vazbou, čímž je zabezpečena oboustranná komunikace. Optimální nastavení interních komunikačních kanálů zabrání informačním šumům a nedostatkům informací, přesto však toto nastavení nelze chápat jako vyřešení funkčnosti interní komunikace, neboť komunikační kanál je sice základem pro její fungování, ale také pouhým nástrojem vycházejícím z manažerského řízení.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) vycházejí ze čtyř různých směrů v rámci organizační struktury podniku, které umožňují realizovat komunikaci a to komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Jedná se o hlavní komunikační toky a vedle nich mohou existovat mnohé další.

Obr. 2.2. Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, Gibson a Ivancevich, Management, 1997, str. 513

2.3.1 Sestupná komunikace

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) postupuje sestupná komunikace od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Tuto formu komunikace obvykle reprezentují instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, procedury, manuály a podnikové publikace. V mnoha organizacích je tato forma komunikace nepřiměřená a nepřesná, což je následek nedostatečných a nepřesných informací potřebných k výkonu práce, vyvolávající nepříznivý stres.

Koontz s Weihrichem (1993) mají podobný názor na tuto problematiku, s tím rozdílem, že tento tok nazývají komunikací shora - dolů a dodávají, že je na tuto formu komunikace tradičně kladen důraz, jelikož se v ní velice často vyskytují problémy. Popisují, že tento druh komunikace se objevuje zejména v organizacích s autorativním systémem a člení ji na ústní a písemnou komunikaci. Instrukce, rozhovory, schůzky ale i pomluvy řadí do ústní formy komunikace zatímco memoranda, dopisy, příručky, instrukce či popisy řadí do písemné formy komunikace. Velmi často dochází při komunikační cestě ke ztrátě nebo deformaci informací. Realitou také je, že řadu směrnic

zaměstnanci špatně pochopí, nebo je dokonce ani nečtou. Proto je nutné použít zpětnou vazbu pro zajištění správného a úplného interpretování informací.

2.3.2 Vzestupná komunikace

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) jsou nástrojem této komunikace schránky, kde zaměstnanci vhazují své návrhy a připomínky, skupinové schůze, porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostmi a stížnostmi. Pokud tyto toky informací chybí tak jsou zaměstnanci vyhledávány možnosti jak tento neuspokojivý kanál nahradit. Tito autoři upozorňují na to, že je důležité mít v každé organizaci aktivní jak sestupnou, tak také vzestupnou komunikaci a ve stejné míře výkonnou. Tohoto stavu se dosahuje obtížněji ve velkých organizacích, avšak pro racionální rozhodování je mnohdy nepostradatelné. Autoři upozorňují, že efektivnost těchto kanálů je obzvláště významná, neboť poskytuje zaměstnancům prostor pro vlastní názor a také umožňuje rozšířit manažerské dovednosti nadřízených a vytváří rámeček pro nastolování pozitivních změn v celé organizaci.

Koontz a Wehrich (1993) navazují na tuto formu komunikace a připomínají, že v komunikaci zdola - nahoru často dochází k filtrování informací, kdy někteří manažeři nepřipouštějí všechny informace, zejména nepříznivé k nadřízeným, čímž nedochází k objektivnímu přenosu informací. Autoři uvádějí, že zmíněná forma komunikace se vyskytuje zejména v organizacích s demokratickým organizačním prostředím a typickými prostředky jsou například hlášení, podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádosti či stížnosti, konzultační schůzky, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, dotazníkové akce, dny otevřených dveří, ale také působení speciálních pracovníků pro vyřizování stížnosti (ombudsmana). Funkce ombudsmana zastupuje činnost státního úředníka, na něhož se občané mohou obrátit se svými problémy a stížnostmi, týkajícími se státní administrativy. Vrcholoví manažeři mají svým podřízeným nabídnout takové prostředí, které umožní volnou komunikaci, za kterou zodpovídají.

2.3.3 Horizontální komunikace

V organizacích je horizontální komunikace často přehlížena a nejsou pro ni vytvářeny dostatečné podmínky. Efektivní komunikace je založena na správném a účinném fungování také této formy komunikace a při nedostatečném fungování dochází k nepochopení jednotlivých stran, komplikují se daná rozhodnutí, plánování a koordinace. Bělohávek (1996) dodává, že tato forma komunikace je typická pro organizace s progresivními formami organizačních struktur (divizionálních či maticových) a také umožňuje týmovou práci a dává prostor k značné pružnosti.

2.3.4 Diagonální komunikace

Diagonální komunikace zkracuje čas a snižuje množství práce ve firmě. Je asi nejméně využívaným typem komunikačního kanálu, ale její role v komunikaci je důležitá zejména v případech, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím ostatních kanálů. Například se může jednat o situaci, kdy kontrolor velké organizace provádí analýzu nákladů či výdajů a část této analýzy si vyžaduje, aby určitý pracovník zaslal speciální hlášení přímo kontrolorovi místo toho aby využíval tradiční kanály v daném úseku.

Pojem příčná komunikace, do které zahrnují jak horizontální tak také diagonální komunikaci definují Koontz a Weihrich (1993). Přednosti diagonální komunikace spatřují zejména v již zmíněné časové flexibilitě, dále pak k dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení cílů organizace. Zmiňují se o ústní příčné komunikaci, která vzniká seskupením jednotlivců z různých organizačních jednotek do úkolového či projektového týmu. K této formě komunikace dochází také tehdy, dochází-li k interakci zaměstnance s manažerem či například poradenskou firmou. Při písemné formě komunikace dochází k udržování informovanosti zaměstnanců o firmě. Mezi její nástroje patří časopisy, firemní noviny či nástěnné informace. Organizace také používají velké množství informačních prostředků na posílení vertikálního informačního toku. Příčná komunikace by měla být udržována především v případech, kdy nadřízený poskytuje důležité a významné informace svým zaměstnancům, zejména pak v podnicích, které jsou typické svým složitým a dynamickým prostředím.

2.4 Komunikační nástroje

Základním rozhodnutím při přenosu informace je správná a optimální volba média. Také použití vhodného komunikačního kanálu je významný element pro přenos informace. Jednotlivá kritéria pro optimální výběr média uvádí Bělohlávek (1996) a řadí mezi ně:

- potřebnou rychlost zprávy,
- bohatství informací, které poskytuje médium,
- finanční náročnost přenosu informací

Poměrně široce se věnuje této tématice Holá (2006) a říká, že se komunikace ve firmě vyskytuje v několika základních formách, přičemž vymezuje komunikaci osobní, písemnou a elektronickou. Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti dané komunikace. Její volba je rovněž závislá na vzájemné znalosti komunikujících. Jednoznačně nelze říci, která z forem je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.

2.4.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Jedná se o nenahraditelnou, okamžitou interakci. Dokáže ihned odstranit nedorozumění a omezit případné informační šumy. Má nastavenou optimální zpětnou vazbu a její uplatňování předpokládá otevřený dialog. Je podpořena neverbální komunikací, čímž napomáhá k definování významu sdělení. Zařazujeme zde porady, pohovory, diskuze a telefonní hovory.

Bělohlávek (1996) shledává její přednosti především v přímém prostředí komunikace, fyzickou blízkostí komunikujících, vidění, slyšení ale také možnosti přesvědčování. Za nepříznivé považuje málo času k promyšlení určité záležitosti, nemožnost písemného záznamu či stěžejní možnosti prosazení názoru při přítomnosti protivníků. Jako základní prostředky této komunikace vymezuje Holá (2006) tyto:

Týmové porady - efektivita porady je závislá na připravenosti a strukturovaném průběhu. Účinná porada vede k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a k posilování kladných pracovních vztahů. Je vedena jedním manažerem, který ji efektivně moderuje. Je nezbytné, aby před konáním porady byli všichni účastníci seznámeni s programem a náležitě připraveni. Rovněž volba vhodného dne a času hraje nemalou roli na výsledné efekty.

Firemní mítinky, interní prezentace - tedy celofiremní shromáždění zaměstnanců. Umožňuje představit následné strategické cíle, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy minulých období, odměňování nejlepších zaměstnanců či celkové nastartování firmy do nového období. Toto setkání musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi a její závěr bývá často spojen s neformální společenskou akcí.

Interní školicí programy - jsou určeny pro konkrétnější projednávání zamýšlených strategií, taktik a jednotlivých cílů firmy. Objasňování záměrů přináší pochopení, přijetí firemních cílů zaměstnanci, eliminuje nejistoty a chyby. Odstraňují případné komunikační bariéry mezi spolupracovníky, podporují jejich rozvoj, zdokonalování komunikačních schopností a dovedností.

Dny otevřených dveří - dávají čas pro diskusi, objasňují nepřesnosti a také předpokládají aktivní zapojení zaměstnanců do tohoto procesu. Četnost je závislá na velikosti organizace, stanovisku, ochotě a komunikačních schopnostech, které má manažer.

Konzultace - Množství a jejich doba trvání je závislá na vůli a ochotě manažera k diskusi se zaměstnanci, ale každý manažer by měl tento nástroj ve svém pracovním programu uplatnit. Může se stát, že se stanou kontraproduktivní a to v případech kdy nejsou dostatečným způsobem organizovány a narušují vztah mezi manažerem a zaměstnancem.

Manažerské pochůzky - dávají prostor zaměstnancům, kteří mají obavy z přímé názorové konfrontace a sami nejsou schopni komunikovat. Je podstatné, aby manažer měl pozitivní ladění, byl schopen naslouchat, povzbudit a projevit první impuls k diskusi.

Analýzu zpětné vazby je nutné odložit na pozdější dobu pro vyhodnocení získaných informací. Projevením zájmu o své zaměstnance prostřednictvím rozhovoru má významný efekt v komunikaci a také v organizaci.

Společenské a sportovní akce - posilují týmovou práci a směřují ke zlepšování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. Zaměstnanci se mohou na těchto akcích osmělit, projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a také mohou poskytnout své názory na fungování firmy či managementu.

2.4.2 Komunikace prostřednictvím médií

Do této oblasti patří písemná, vizuální a audiovizuální komunikace. Písemná komunikace je využívána zejména pro hromadná sdělení s cílem informovat dotčené osoby v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Využívá se v komunikaci, pokud je potřeba zdůraznit váhu informace.

Tato forma komunikace rozšiřuje práci s písemnými dokumenty a zefektivňuje distribuci, sdílení a archivaci dokumentů se současným využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty či podnikového intranetu. Plní více informativní funkci, jelikož neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Holá (2006) definuje tyto typy komunikace:

Vizuální a audiovizuální komunikace - je využívána především pro školící či instruktážní účely, dále na poradách a jiných vnitropodnikových akcích. Není zaručena úplná činnost, protože zpětná vazba zajištěna technických zařízení nezaručuje využívání zaměstnanci.

Výroční zprávy - obsahují souhrn důležitých informací o aktuální situaci firmy jak pro zaměstnance tak také pro vnější veřejnost. Obsahem výročních zpráv musejí být úplná, skutečná a nezkreslená data, která by měla působit pozitivním dojmem.

Firemní profil - jedná se o souhrn základních informací o organizaci, její historii a důležitých událostí během života organizace. Její náplní je přehled principů, na nichž je firma postavena, firemní poslání a vize do budoucna.

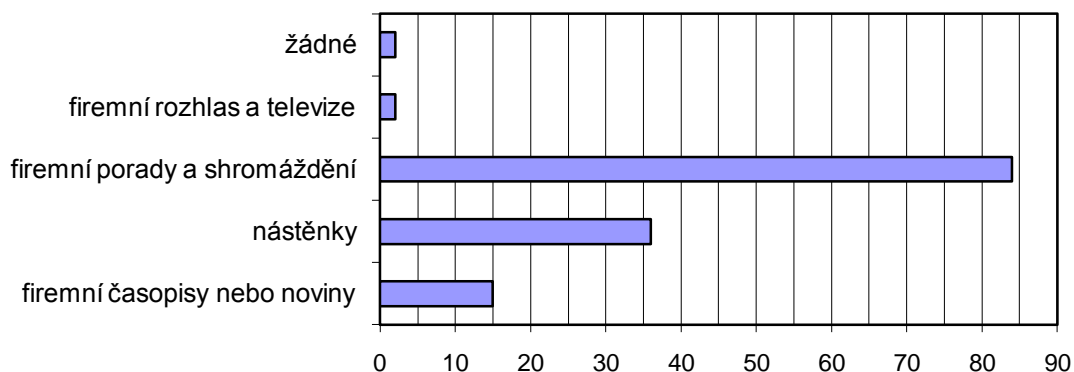
Manuály činností - líčí určitou práci v jednotlivých procesech, funkcích nebo činnostech. Vymezují jednotlivá pracovní místa, kompetence, zodpovědnost, návaznost na další činnosti a tím zlepšují adaptaci zaměstnanců.

Firemní časopisy, bulletin, noviny - významným faktorem této formy komunikace je obsah a informace směřující k soudržnosti a k úspěšnému týmu. Obsahují přehled plánovaných akcí a rekapitulaci předešlých činností. Jsou dobrým nástrojem publikace různých záležitostí personálního oddělení, pro jubilea, ocenění či představení nových zaměstnanců organizace. Zveřejňování informací musí být pouze pravdivé, aktuální a s pozitivním nádechem. Podstatným atributem je vydavatel, který by měl mít potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti, ale také by měl psát objektivně nestranně a poctivě.

Nástěnky - spolu se schránkou názorů a dotazy jednotlivých zaměstnanců mohou vytvořit efektivní oboustranný komunikační systém, který je zároveň jednoduchý komunikační prostředek. Efektivnost je rovněž umocněna nejen obsahem informací, ale zejména vhodným umístěním ve firmě. Velká přednost je také spatřována v rychlé aktualizaci informací.

Intranet - tedy elektronická síť podniku, která je majetkem organizace, přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Jsou zajištěny před neoprávněným přístupem dalších osob a fungují na podobném principu jako webové stránky. Významnou výhodou intranetu je poskytování a sdílení informací v reálném čase. Také je vhodným nástrojem pro reálné získávání zpětné vazby s takřka okamžitou reakcí.

Obr. 2.3. Četnost využívaných prostředků v rámci interní komunikace



Pramen: Holá, Interní komunikace (2006), str. 71

2.4.3 Další prostředky a formy interní komunikace

Ve firmě se vyskytují i další možnosti jak může firma projevit zájem o své zaměstnance spadající do rámce fungování firmy, řízení a vedení lidí. Mezi tyto formy komunikace patří například **firemní dárky**, které dává organizace svým zaměstnancům za tím účelem, aby se zvýšil výkon zaměstnance a měl větší pocit sounáležitosti. Nabídka **firemních produktů** směřuje k pozitivním vztahům k firmě za předpokladu, že zaměstnanec má s daným produktem kladnou zkušenost. Tento fakt směřuje k šíření dobrého jména společnosti a doporučením produktů firmy samotnými zaměstnanci. Také **firemní oblečení** je významnou formou komunikace a je poskytováno z bezpečnostních či hygienických důvodů nebo také jako určitý doplněk k oblečení. Velkým přínosem jsou zmíněné doplňky či oblečení ve firemních barvách, popřípadě výskyt loga firmy na těchto oděvech. Tato metoda přispívá k pozitivním vztahům zaměstnanců organizace.

3. Zaměstnanecké vztahy v organizaci

V rámci uskutečňování skutečné komunikace je důležité, aby byly vztahy mezi zaměstnanci pozitivní. Často dochází ve firmě k různým neshodám a rozporům, které je potřeba pohotově řešit. Při vyhodnocování dat získané z dotazníkového šetření byly analyzovány určité problémy a neshody mezi zaměstnanci a proto vymezení tohoto pojmu pokládám za důležité. Armstrong (2007, str. 193) definuje pojem zaměstnanecký vztah jako „*vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec mezi pracovníky na pracovišti.*“ Říká, že je to určitá paralela příbuzenského vztahu. Vztahy na pracovišti rozděluje do dvou skupin. První skupina má formální podobu a jedná se například o pracovní či jiné smlouvy nebo také procedurální dohody. Do druhé skupiny, která má neformální podobu řadí Kessler a Undy (in Armstrong 2007) psychologické smlouvy vyjadřující jisté předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatelé musejí nabídnout a jsou ochotni splnit. Mohou mít jak individuální rozměr, do kterého spadají individuální smlouvy a očekávání, nebo také kolektivní rozměr, který se týká vztahů mezi managementem a odbory, sdruženími zaměstnanců nebo členy společných konzultativních institucí, jakou jsou například podnikové rady. Základem zaměstnaneckého vztahu je to, že zaměstnanec se zaváže zaměstnavateli poskytovat své dovednosti a úsilí výměnou za to, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci plat nebo mzdu. Zdůrazňuje také význam důvěry, která ve své podstatě znamená pevné přesvědčení, že se mohu na určitou osobu spolehnout. Alternativní definici uvádí Shaw (in Armstrong 1997), podle něhož důvěra znamená to, že jsme přesvědčení o tom, že osoby, na kterých jsme závislí splní naše očekávání s nimi spojená. Zmíněné očekávání závisí na našem kritickém zhodnocení zodpovědnosti určitého člověka uspokojit naše potřeby.

Fox (in Armstrong 1997) charakterizoval efektivní organizaci s vysokou mírou důvěry zaměstnanců tím, že účastníci organizace sdílejí jisté cíle a hodnoty, vzájemně si předávají informace o smyslu dlouhodobých povinností, navzájem si nabízejí podporu, komunikují poctivě a otevřeně, jsou připraveni vložit své štěstí do rukou kohokoliv jiného a v případě pochybnosti se rozhodují ve prospěch svého partnera. Thompson (in Armstrong 1997) dodává, že důvěra je výsledkem efektivního řízení.

Uvádí, že pracovníci budou důvěřovat managementu v těchto případech pokud:

- věří, že manažer si skutečně myslí to, co říkají,
- vidí, že činy manažera odpovídají jeho slovům,
- vidí, že manažer dodržuje dohody, drží své slovo,
- mají pocit, že s nimi zachází slušně, spravedlivě a důsledně.

3.1 Politika zaměstnaneckých vztahů

V každé organizaci se vyskytuje určitý druh politiky zaměstnaneckých vztahů. Při uskutečňování efektivní komunikace je vhodné využít přiměřených přístupů této politiky. Jelikož byly zjištěny jisté nežádoucí jevy ve sledované organizaci, tak také v rámci mé praktické části zmiňuji politické přístupy, které efektivní komunikaci mohou spíše ničit. Jsou specifikovány tyto čtyři přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů:

nepřátelský - organizace rozhoduje sama a od pracovníků očekává přizpůsobení. Pracovníci mohou uplatnit svou moc tím, že odmítnou spolupracovat

tradiční - pracovní vztahy jsou dobré, manažer předkládá návrhy a pracovníci na ně reagují pomocí svých zvolených zástupců

partnerský - zapojení pracovníků do tvorby a realizace jednotlivých oblastí firemní politiky, ale je zde zachováno pravidlo organizace řídit

sdílení moci - pracovníci jsou zapojeni do veškerých činností, každodenních záležitostí a také do strategického rozhodování

Politika zaměstnaneckých vztahů musí být v souladu s preferováním jednoho z těchto uvedených přístupů, vyjadřuje postoj k tomu, jaký druh vztahu mezi manažerem a pracovníky existuje a také jak by se měl tento vztah uskutečňovat. Cílem partnerské politiky je vytváření, udržování pozitivního, produktivního, kooperativního a důvěru vzbuzujícího klimatu zaměstnaneckých vztahů. Politika poskytuje vodítko pro řešení záležitostí zaměstnaneckých vztahů. Rovněž může pomoci k zabezpečení toho, aby tyto

záležitosti byly projednávány přiměřeným a optimálním způsobem. Je také základnou pro stanovení záměrů manažera v důležitých oblastech rozhodování.

V organizaci může být uplatňováním jisté politiky zaměstnaneckých vztahů dosaženo určité harmonie a také snížení řady sporných situací. Poněvadž se v této organizaci změnil pedagogický sbor tak i otázka propouštění by se mohla řešit touto vhodně zvolenou zaměstnaneckou politikou. Do oblasti politických vztahů patří například tyto rozhodovací činnosti: kolektivní vyjednávání, procedury zaměstnaneckých vztahů (propouštění, nadbytečnost, vyřizování stížností a kázně), participace a zapojení (míra, v jaké je organizace ochotna a připravena poskytnout pracovníkům právo vyslovovat své názory), partnerství, zaměstnanecký poměr a také harmonizace pracovních podmínek. Tato politika se často vyvine podle okolností a poměrů v dané organizaci, tradičních praktik, hodnot uznávaných manažerem a bezesporu také na stylu řízení.

3.2 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Celková firemní atmosféra neboli pracovní klima je významným vodítkem pro posouzení pozitivních vztahů a případných komunikačních šumů, které se v organizaci vyskytují. Skupinová atmosféra je podle Řezáče (1998) projevem povahy vztahů mezi členy určité skupiny a „materializuje“ se společným prožíváním těchto vztahů. Atmosféra skupiny vyjadřuje, jaké vztahy či jejich atributy se staly jak pro jednotlivce, tak také pro skupinu jako celek hodnotou. Projevuje se krátkodobým naladěním členů týmu, jejich vztahovým rozpořením či emočním naladěním. Poukazuje, v jaké náladě se momentálně členové týmu nacházejí.

Armstrong (2007) dodává, že atmosféra zaměstnaneckých vztahů v organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou tyto vztahy řízeny a také na to, jak se různé strany při vzájemných jednáních chovají. Vyskytuje se v mnoha podobách a může být v organizaci dobrá, špatná či neutrální nálada. Je utvářena podle toho do jaké míry si manažer podniku a pracovníci navzájem důvěřují, jak nadřízený jedná se svými podřízenými, zda s nimi hovoří otevřeně a průhledně, dodržuje harmonické vztahy, které vyústují do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nucené a zdráhavé poslušnosti. Vyskytující se konflikt musí být řešen

bez uchylování se k použití krajních prostředků a následné řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které musí přinést zisky na obou stranách. Je také podstatné, aby pracovníci byli obecně oddáni zájmům organizace, což je otázkou toho jak dalece se zaměstnanci manažer jedná jako s osobami zainteresovanými a partnery, jejichž názory a zájmy by měly být co nejvíce chráněny.

Pokud ve firmě existuje špatná zaměstnanecká atmosféra tak je důležité na ni reagovat a toto klima zlepšit. To může být dosaženo vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a postupů kdy samozřejmostí je pak jejich důsledné uplatňování a dodržování. Je důležité, aby manažeři byli dostatečně vyškoleni a vycvičeni v přístupech a praktikách, které se v této problematice vyskytují, jelikož jsou odpovědní za řízení každodenních zaměstnaneckých vztahů a ty jsou rozhodující složkou efektivní fungování organizace. Za nezbytné autor považuje to, že by měli být všichni zaměstnanci informováni o politice zaměstnaneckých vztahů čímž by měla být zajištěna průhlednost v organizaci. Pomocí participace se zvyšuje oddanost zaměstnanců k organizaci a problémy které je potřeba řešit mohou být odhaleny komunikací s pracovníky či jejich představiteli.

Otázka etického přístupu může být založen na politice vysoké míře oddanosti k organizaci a také vysoké míře zapojení pracovníků. Oddanost musí být vzájemná a systém zapojování musí být upřímný a nefalšovaný, tj. manažer musí být připraven nejen naslouchat, ale také nechat se názory podřízených inspirovat nebo dokonce i řídit. Pokud to ovšem není možné tak je nutností pracovníkům vysvětlit patřičné důvody proč tomu tak je.

Zaměstnanci by měli být ve své organizaci spokojeni, jelikož spokojení zaměstnanci dokáží lépe naplnit cíle organizace a poskytují více podstatných informací, které jsou nutné pro naplnění účinné komunikace. Pracovní spokojenost je podle Kohoutka (1998) důležitým bodem pro efektivní výkon zaměstnance. Spokojenost ukazuje na to, že zaměstnání uspokojuje individuální potřeby člověka a baví jej. Následně ovlivňuje motivaci, výkon jedince a je také důležitým aspektem pro soudržnost týmu. Zaměstnanecké vztahy potřebují dostatečnou jednotu a autor řadí mezi faktory, které způsobují spokojenost a soudržnost týmu spokojenost s materiální odměnou za práci,

spokojenost s vlastní pracovní činností, spokojenost se skupinou či členy skupiny a samozřejmě spokojenost se schopnostmi vedoucího.

Pokud si spolupracovníci rozumí, mají chuť spolu trávit volný čas, vzájemně se respektují a jsou ochotni a schopni vzájemně si poskytnout vzájemnou pomoc tak funguje efektivní spolupráce. Rozhodujícími faktory podle Hermochové (2006, str. 27) pro efektivní spolupráci je „*vzájemný vztah, důvěra, otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a určitá stálost, prediktabilita reakcí jsou znaky toho, co bývá označováno jako klima dobré spolupráce.*“ Narušení důvěry mezi jednotlivými členy může být problémem a spolupráce nebude již tak velká a intenzivní. Jestliže bude narušena vícekrát, může být zničena celá.

3.3 Tvorba zdravého klimatu a zdravých pracovních vztahů

Na klima v organizaci působí řada vnitřních i vnějších faktorů. Pro vytvoření a udržení efektivní atmosféry, která směřuje k úspěšné týmové práci je nutné podle Bedrnové a Nového (2002) respektovat to, že:

- každý uznává druhého jako rovnocenného partnera,
- je důležité vyhnout se tzv. vražedných vyjádření jako například: „Co tím myslíte?“,
- rozdíly v názorech by měly být chápány jako určitý zdroj informací a ne jako rušivý faktor,
- neexistují zkušenosti či názory, o kterých by se nemohlo pochybovat,
- konflikty se odhalují a diskutuje se o jejich příčinách,
- v rámci týmové práce se kritizuje, ale nezesměšňuje a neuráží,
- je potřeba vyhnout se šeptání se spolupracovníky,
- se mají oslabit extrémní a agresivní stanoviska,
- všichni spolupracovníci či členové týmu by měli být informováni shodně a jednotně.

Integrace organizačních a personálních cílů, optimální organizační struktura, demokratické fungování organizace s prostorem účasti pro zaměstnance, spravedlnost v přístupu k zaměstnancům, důvěra a podpora zaměstnanců, diskuze konfliktů, dostatečná znalost potřeb zaměstnanců, transparentní a spravedlivý systém odměňování, kvalita pracovního života, osobní rozvoj, smysluplná a užitečná práce. Tyto faktory zařadil Mullins (in Bláha, Mateiciuk a Kaňáková 2005) do zdravého organizačního klimatu a efektivního fungování firmy.

Domnívám se, že efektivní pracovní vztahy a pozitivní pracovní klima funguje v organizacích, kde převládá vzájemná spolupráce, otevřenost, vstřícnost, kde spolu zaměstnanci jednájí a dostatečně komunikují a kritika je řešena konstruktivně a je určitou pohnutkou a posunem ve firmě.

4. Interpersonální konflikty

V organizaci byly odhaleny určité neshody, rozpory a konfliktní místa, které mohou snižovat efektivní fungování interní komunikace. Křivohlavý (2002) se zabývá tímto tématem a uvádí, že slovo „konflikt“ je latinského původu (conflictus - srážka). Jeho prvotní význam je udeřit, uhodit. Odvozený význam je pak „někoho něčím zasáhnout“. Ve své podstatě jde o vyjádření současného a simultánního nároku dvou a více zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střet dvou nebo více naprosto nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Autor při určování druhu konfliktu používá dvou termínů latinského původu, a to intrapersonální a interpersonální konflikty. Intrapersonální konflikty jsou konflikty vnitřní, osobní, individuální určité osoby jako jedince, individua. Interpersonální konflikty jsou konflikty mezi dvěma lidmi.

4.1 Základní druhy a zdroje konfliktů na pracovišti

V odborné oblasti se ustálilo rozdělení konfliktů podle rozsahu počtu osob, kterých se konflikt týká a také podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.

Podle počtu zúčastněných osob je konflikty možné rozdělit do čtyř tříd:

1. **intrapersonální konflikty** - vnitřní, osobní konflikty jedné osoby
2. **interpersonální konflikty** - konflikt probíhající mezi dvěma účastníky
3. **skupinové konflikty** - konflikty, které jsou přítomné uvnitř dané skupiny lidí
4. **meziskupinové konflikty** - konflikty mezi dvěma skupinami lidí

Autor zde člení konflikty podle jejich psychologické charakteristiky, přičemž připomíná, že čistý typ v reálném světě nikdy nenajdeme, pouze se bude jednat vždy o tzv. smíšený typ.

Vymezuje tyto typy:

1. Konflikt představ - dochází ke střetu různých počinů, vjemů či představ. Základním materiálem našeho uvažování jsou představy, které jsou v pozadí pojmů a logického myšlení. Výrazný podíl na tom, jakou představu si jedinec vytvoří, má to, co tento jedinec uvidí, uslyší či co si může ohmatat. V oblasti psychologie se zde hovoří o roli percepce tedy vnímání. Každý jedinec vidí tutéž věc jinak, může to být způsobeno různou pozicí v prostoru, ale také různými stanovisky v názorech na svět. Z těchto pozic vnímáme svět odlišně. Předcházení těchto konfliktů spočívá v tom, že si jedinci musí zřetelně říci co konkrétně si každý z nich představuje, případně si ověřit jak mi druhý rozumí. Je rovněž důležité nebát se zeptat druhého, co si myslí a je lépe žádat vysvětlení dokud je čas, než se později dostat do úzkých. Velmi důležitou roli tedy hraje otevřený rozhovor mezi lidmi.

2. Konflikt názorů - rozdíl názoru od představ spočívá v tom, že představa je spojena s určitým hodnotícím soudem. Mezi lidmi se hovoří mnohem snadněji o názorových střetech než o konfliktech představ, zájmů či postojů. Jedním z možných způsobů jak vyřešit konflikt názorů je obrátit se na specialistu či odborníka. Tam, kde je možné mít na věc odlišný názor a kde se vyskytuje shoda, si může společnost pomoci zavedením norem.

3. Konflikt postojů - svět kolem nás vnímáme s určitým citovým zabarvením. Týká se to každého jednotlivce, je nám to jak příjemné tak také nepříjemné. Postoje jsou zabarveny právě tímto osobním citovým vztahem. Při výskytu postojového konfliktu je potřeba si uvědomit, že v emocionálně nabitě situaci jsou lidé mnohem citlivější ke všem zdrojům a signálům než v neutrální situaci. Je důležité dát si pozor na neverbální projevy, protože partnerovi neujde to, že v mnohdy velmi vychytralých slovních argumentech vyjadřujeme pohyb také svým tělem, mimikou i gestikulací a tyto projevy mohou mít nevráživý vztah.

4. Konflikt zájmů - střet interpersonálních zájmů patří mezi nejzávažnější skupiny mezilidských vztahů. Tvoří se zde ohniska největších těžkostí

v mezilidských vztazích. Tyto konflikty mají rovněž velké dopady na zdraví jedinců a skupin. Řadí se mezi nejtěžší a nejsložitější typy konfliktů.

Jak bylo uvedeno, v reálném životě není možné setkat se s čistým typem konfliktu. V praxi se vyskytují smíšené typy, kterými rozumíme nakupení, prorůstání či propojení jednoho druhu konfliktu s druhým a jejich vzájemnými vazbami a závislostmi.

Čakrt (2000) navazuje na toto třídění a rozděluje konflikty na individuální, osobní nebo konflikty mezi skupinami. Svou pozornost zaměřuje také na osobní konflikt, u kterého definuje, že se jedná o osobní mezilidský rozpor, který se odehrává minimálně mezi dvěma jedinci. Tito jedinci vnímají své činy jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle. Autor uvádí, že osobní konflikt má rovinu věcnou, zpravidla zásadní nesoulad cílů, postupů, hodnot či postojů, a potom také rovinu emocionální, to je osobní antipatie jedinců jako lidských bytostí. Příčinou tohoto typu konfliktu patří například nedorozumění, a to nastává tehdy, jestliže jednání či záměr jedné strany je pochopeno jinak, než bylo zamýšleno. Lhaní (neupřímnost) je zaručený zdroj tohoto konfliktu a často stačí k vyvolání neshody polopravda nebo zamlčení informace. Také nedbalost, nesplněné sliby, nenaplněná očekávání, vyhýbání se odpovědností jsou potenciálními zdroji konfliktu. Rovněž záměr může vyvolat konflikt a to v případě, pokud chceme druhému něco „ukázat“, „dát na pamětnou“. Dalším zdrojem konfliktu je střet přesvědčení nebo souboj ideologií. Nejasné hranice „osobního prostoru“ či strach, který může stát za neupřímností, spadá do zdrojů konfliktů.

Dalším typem konfliktu, kterým se autor zabývá je tzv. **meziskupinový konflikt**, který potřebuje ke svému vzniku tři složky a to:

- **skupinovou identifikaci** - člen skupiny se musí vnímat jako příslušník jednoznačně identifikovatelné skupiny, oddělení, pracoviště či útvaru,
- **pozorovatelné rozdíly mezi skupinami** - jasný pozorovatelný a empiricky doložitelný rozdíl, přičemž nezáleží na tom, zda je podstatný či okrajový. Pro možnost vzniku konfliktu je nutná schopnost vnímat, jak a v čem je „naše“ skupina odlišná v porovnání s jinou skupinou

- **frustrace** - stav, kdy skupina má dojem, že když dosáhne svého cíle, tak další skupina jej dosáhnout již nemůže a naopak. Úsilí skupiny je zablokováno. Ke vzniku meziskupinového konfliktu nemusí být frustrace příliš intenzivní a potřeby, které jsou akcí protistrany zmarněny, mohou být pouze potenciální.

Prevence meziskupinových konfliktů je důležitá a spočívá ve větší celooorganizační efektivitě. Je potřeba zabezpečit maximální míru komunikace a interakce jak v práci při řešení úloh problémů, tak i mimo, prostřednictvím nejrůznějších společenských událostí. Obecně platí, že je lepší chybovat tím, že komunikujeme příliš mnoho než příliš málo. Odměny by měly postihovat také míru vzájemné pomoci skupin. Pokud je to možné je doporučována rotace členů a systematické sledování zda rozhodnutí manažera nevede ke tvorbě podmínek pro vznik situace „kdo z koho“, tedy situace, která znemožňuje spolupráci.

Tvorba a zavedení preventivních opatření je většinou obtížná, a to z toho důvodu, že lidé nebývají příliš zkušenými v technikách řešení problémů a pěstování nesobeckých partnerských vztahů na pracovištích. Nejde to jednoduše, je k tomu potřeba mnoho cílevědomého úsilí a také vzdělání a výcvik, které lidem pomůže vymanit se ze „svěrací kazajky“ letitých zvyků a postojů.

Také Koubek (2004, str. 315) se zabývá touto problematikou a uvádí, že konflikty na pracovišti *„vznikají z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci.“* Autor považuje za zdroje konfliktů následující situace, které se vyskytují nebo spočívají:

- 1. V osobnosti a sociálním chování jedinců** - jedná se o tzv. chronické „potížisty“, kverulanty, nesnášenlivce, osoby se špatným vztahem k ostatním, osoby se sklony k násilí, nedodržující pravidel slušnosti, osoby vnášející na pracoviště cizí kulturní návyky obtěžující ostatní, političtí či náboženští agitátoři, moralisté, osoby líné, nedbalé neukázněné atd. Snaha o usměrnění může vést k vyřešení situace, ale je spíše doporučeno vyloučit takového jedince z kolektivu
- 2. Nedorozumění** - vzniká při špatné komunikaci, nejasným vysvětlením pracovních úkolů, povinností a pravidel, používáním nevhodných forem informování

pracovníků, nedostatečná kvalifikace zaměstnanců. Odstraněním této překážky je potřeba dostatečně vzdělané pracovníky, včetně pracovníků na vedoucích místech, kteří musí být zaměřeni na otázky komunikace a vedení lidí a také na otázky týkající se provádění práce, v podobě vzájemných konzultací, porad a instrukcí.

- 3. Nedostatečná personální práce** - zdrojem mohou být nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní pozici, nedostatky při tvorbě pracovních úkolů, v hodnocení pracovníků, zanedbávání vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky apod. Při výskytu těchto nežádoucích aspektů je potřeba změnit personální politiku a praxi.
- 4. Styl vedení v organizaci** - nedostatečná participace s direktivními prvky, sklony k byrokracii, ignorace respektování lidských práv pracovníků, malá pozornost vůči zájmům a personálním cílům, nerespektování pracovníků, neúměrné rozšiřování povinností pracovníků apod., vede ke vzniku konfliktů. Je potřeba zlepšit styl vedení a také zaměřit na to vzdělávání vedoucích pracovníků
- 5. Způsob formování týmů** - je žádoucí, aby tým měl dostatečnou kvalifikační strukturu a také je potřeba dbát na jednotlivé osobní charakteristiky a vlastnosti členů týmu. Řešení spočívá v precizním výběru pracovníků, kteří budou pracovat v týmu. Je důležitá volba metody výběru a také pečlivé psychologické posuzování pracovníků při tvorbě týmu, tak aby i z hlediska svých osobnostních charakteristik měli šanci vytvořit pozitivní a přátelské vztahy schopné efektivní spolupráce.
- 6. Změna techniky, technologie, organizace práce a organizačních struktur** - pokud ke změnám dochází bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou s předstihem informováni. Tyto změny pak přinášejí pokles nebo růst kvalifikovanosti práce, potřeba osvojit si nové pracovní návyky a postupy, nebo dokonce rekvalifikace pracovníků což může také znamenat snižování počtu pracovníků, likvidaci dosavadních pracovních kolektivů. Při vyřešení tohoto konfliktu je důležité včas informovat, konzultovat a důkladně vysvětlovat veškeré chystané změny a zapojit všechny zaměstnance jako aktivní

činitele. Rovněž je potřeba minimalizovat negativní dopady, které souvisejí se změnou v organizaci a určitou kompenzací jejich následků.

7. Umístění pracoviště a pracovní podmínky - umístění pracoviště může vyvolat konflikt v souvislosti např. se vzdáleností závodní jídelny nebo také vykonávání práce na dislokovaném pracovišti, kdy je vyžadováno intenzivního kontaktu se správou organizace či jiným územně odděleným pracovištěm. Také pohyblivé pracoviště, izolace pracovníka při práci či naopak nedostatek soukromí může být zdrojem konfliktu. Pracovní podmínky mají silný vliv na rozpoložení a náladu pracovníka a jsou tedy významným zdrojem výskytu konfliktu. Je tedy důležité brát ohled na umístění pracoviště. Spočívá v tom, že se musejí vytvořit autonomní celky s dislokovanou obsluhou, včetně nezbytného vykonávání přiměřených a frekventovaných správních funkcí na pracovišti. Samozřejmě je pak omezit negativní vlivy pracovního prostředí.

8. Příčiny vyskytující se mimo organizaci - souvisejí s životními podmínkami pracovníka, s jeho současnou životní situací, rodinnými či bytovými problémy, jeho nemocí či nemocí blízkých, ale také hospodářskou či politickou situací ve společnosti. Organizace se musí snažit pomoci pracovníkovi překonat jeho momentální situaci a měla by s těmito možnými zdroji konfliktu počítat a být na ně připravena v oblasti komunikace s lidmi a stylu vedení. Především manažeři by měli rozpoznat příčiny změny nálad svých zaměstnanců a měli by vědět jak na tuto vzniklou situaci reagovat.

Důležitým efektivním nástrojem pro řešení konfliktů a individuálních problémů na pracovištích jsou poradenské služby, které jsou zaměstnancům poskytovány. Služby dobrého psychologa a sociálního pracovníka mohou být doplněny otevřenou a důvěrnou atmosférou na pracovišti. Jedním z nejvýznamnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je ovšem fungující systém komunikace, při kterém jde o to, aby pracovníci byli včas, vždy a přiměřeně informováni o všem co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat.

4.2 Řešení konfliktů a problémů

Nastínění různých způsobů pro řešení konfliktů je rozhodujícím aspektem pro uskutečnění efektivní komunikace. Bedrnová a Nový (2002) vyzdvihují při řešení problémů týmové vyjednávání při poradách. Uvádějí, že koncepční otázky by se měly řešit v týmech kompetentních odborníků všech oborů, které s koncepcí i třeba pouze vzdáleně a zprostředkovaně souvisí. Upozorňují na význam porad, při kterých dochází nejen k přímému pozitivnímu efektu mnohostranného pohledu na problém, ale společný podíl na tvorbě koncepce vytváří i vhodný prostředek pro ovlivnění motivace zúčastněných prosadit koncepci a dokázat překonat následné překážky. Aktivní podílení se člena na tvorbě cíle vede k větší motivaci do samotné realizace.

Řešení problémů ve skupině oproti řešení individuálnímu má tu přednost, že stimuluje členitější produkci návrhů řešení a směřuje k jejich rychlejšímu posouzení z různých hledisek. Větší naději na úspěch má také výběr použitelného řešení.

Manažerova funkce v organizaci je také taková, aby vytvářel odpovídající podmínky pro pracovní výkon svých zaměstnanců. V situaci, kdy se vyskytují na pracovišti spory, které se buď neřeší vůbec, nebo se jejich existence dokonce popírá, popř. vyústí do živelných konfrontačních střetů se musejí tyto situace okamžitě a operativně řešit. Důležitou manažerovou dovedností je umět konstruktivně řešit spory. Konflikty jsou běžnou součástí mezilidských vztahů a nelze je odstranit. Mohou mít jak negativní tak také pozitivní význam. Pokud jsou efektivně vyřešeny, podílejí se pozitivně na dynamickém vývoji skupiny a pomáhají lidem ve skupině vzájemně vyladit chování tak, aby vyhovovalo jak společným cílům, tak také všem jednotlivcům. V situacích, kdy zůstává emocionální hladina nízká, jsou účastníci sporu obvykle schopni řešit tento spor sami, jestliže se však hladina emocí zvýší, musí manažer umět pomoci a svou autoritou zjednat potřebný klid pro racionální řešení konfliktu. Účinný postup při řešení konfliktu vyžaduje zachovat si klidnou hlavu a jistý nadhled nad věcnou stránkou konfliktu. Manažer si musí být také vědom toho, že jeho hierarchicky vyšší postavení ho nesmí vést k vyřešení problému za účastníky, ale že by jim měl poskytnout oporu, šanci a bezpečí pro to, aby spor zkusili vyřešit sami. Řešení poskytnuté vyšší autoritou není pocíťováno jako uspokojivé pro obě strany konfliktu a ve své podstatě není skutečným řešením.

Nevylučuje totiž nebezpečí, že spor za určitou dobu může opět propuknout a to ještě ve větší síle.

Hlavním úkolem manažera je pozice zprostředkovatele řešení konfliktu a nezaujatě vnímat situaci, do hloubky ji porozumět, prozkoumat ji z různých stránek a vést sporné strany k nahlédnutí problému z různých dalších hledisek. Autoři dodávají, že další role manažera je řídit celou komunikaci mezi spornými stranami a to tak, aby komunikace byla věcná a nedocházelo k vzájemnému obviňování a snižování důstojnosti druhé strany. Po zmapování výchozí situace konfliktu nastává fáze řešení, při níž je potřeba, aby všechny varianty návrhů řešení měli všichni účastníci před očima, a to v co nejsrozumitelnější podobě. Je osvědčené, pokud se vznášené návrhy účastníků zachytí písemně (např. na velké listy papíru) a všichni účastníci sporu následně hledají jejich pozitiva a také možné limity. Manažer by měl poté výslednou variantu řešení konfliktu shrnout a ujistit se, že jí obě strany správně rozumí a akceptují veškeré důsledky, které z přijetí tohoto řešení pro ně osobně vyplývají.

Kohoutek (2002) řeší také toto téma a definuje tzv. Adekvátní model řešení problému či konfliktu, který se skládá ze čtyř fází:

- definování - co nejpřesnější vymezení problému
- generování - stanovení alternativních řešení
- hodnocení a výběr nejvhodnější alternativy
- provedení navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo

Sociální podpora hraje významnou roli při řešení konfliktů a jakýchkoliv dalších změn, může být poskytována např. přítelem, příbuzným, restrukturační pracovních aktivit (jiné pořadí řešení pracovních problému), relaxací, zvýšenou fyzickou kondicí a čistým svědomím.

Autor spatřuje jako jeden z možných způsobů řešení konfliktů diskuzi, navazuje zde na Bedrnovou a Nového (2002), jelikož zmiňuje, že tato diskuze by měla mít kolektivní podobu a měla by představovat určitou formu tvořivé aktivity. Případné

kolektivní prodiskutování problémů přináší lepší výsledky než individuální uvažování. Diskuze by měly být jasně vyjadřovány s přesvědčivou argumentací a dobře snášeny vůči ostatním názorům. Diskutující by neměli podlehnout tzv. „panelovému efektu“ tedy domnívat se, že jsou lépe informováni nebo uvádět záměrně příliš odlišné názory aby byli zajímaví.

Kohoutek (2002) dodává, že by se nemělo zapomínat na prevenci konfliktů. Velký význam má dodržování zásad společenského kontaktu a výchova k tzv. neztrátovému řešení nutných konfliktních situací v zaměstnání. Je třeba uvědomit si, které situace směřují ke konfliktním situacím, a zároveň vcítit se do duševního rozpoložení druhých lidí v různých situacích. Vzájemné vztahy mezi lidmi upravuje právní řád a etiketa - normy společenského chování. Jejich dodržování jsou zásadami morálky a úcty k člověku, napomáhají předcházet konfliktům. Vysoce hodnoceno je tzv. komponentní profesionální chování, kladné vztahy mezi lidmi, spolupráce, vzájemná pomoc a porozumění. Negativně se hodnotí sobectví, závist a bezohlednost.

Bedrnová a Nový (2002) rozebírají situaci řešení konfliktu, kdy účastníci jsou na nestejně hierarchické úrovni. Uvádějí, že v praxi je téměř nemožné, aby se v tomto sporu neprojevil mocenský vztah, mnohdy se vede prestižní souboj, ve kterém manažerova prohra znamená ztráta jeho prestiže. Řešení těchto sporů se provádí lépe v demokratických společnostech, v byrokratickém a patriarchálním modelu řízení se konflikty tohoto typu řeší nejčastěji mocensky. Manažer musí používat objektivní kritéria hodnocení svých zaměstnanců, měřítko, která předem zveřejní všem zaměstnancům. Je nutností, aby používal spravedlivé hodnocení pracovníků a vyslechl si veškeré stanoviska podřízených, na které následně dokáže srozumitelně reagovat svými stanovisky. Mezi další skupinu častých konfliktů patří pojetí pracovních povinností a respektování pracovní kázně. Manažerovou povinností je objasnění významu daných předpisů, jelikož to, co považuje manažer za samozřejmost, nemusí být samozřejmostí každému z jeho pracovníků. Při opakovaných přestupcích je nezbytné, aby si manažer připravil přesné argumenty, co bylo provedeno špatně, kdy se to stalo a jakým nesprávným způsobem to bylo uskutečněno. Poté musí zaměstnance informovat o tom, jak to mělo být správně uděláno a jaká opatření bude potřeba provést, aby se tento druh chování již neopakoval.

5. Charakteristika průzkumu a vybrané techniky sběru empirických dat

Nový (1997, str. 63) specifikuje empirický sociologický výzkum jako „*cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretaci o sociální dimenzi objektivní reality.*“ Upozorňuje, že v oblasti vnitropodnikového řízení je těžce nahraditelnou metodou poznávání postojů, názorů, hodnotových orientací či preferencí a jednání jak pracovníků tak také pracovních skupin. Plní poznávací, motivační a kontrolní funkci ve všech fázích řídicího procesu. Také je schopno odhalit možné příčiny negativních jevů v oblasti sociální reality a dodatečně navrhnout opatření, která by mohla eliminovat závažné důsledky. Sociologický výzkum bývá prováděn v situacích, kdy dochází v podniku ke změnám či se vyskytují určité negativní jevy. Úkolem výzkumu je odhalit příčiny v rámci sociální reality a navrhnout taková opatření, která konkrétní problémy odstraní.

Podle Bedrnové a Nového (2002) jsou základními předpoklady sociologického a psychologického testování psychické a sociálně psychické jevy spojené s osobností člověka. Je důležité věnovat pozornost tomu, že každá osobnost přináší do této problematiky svůj osobní, individuální náhled a rozmanitost. Zaměření průzkumu je podle autorů různé. Průzkum může být zaměřen například na tvorbu podmínek pro překonání nedostatků, zmapování kvalifikační struktury zaměstnanců, stanovení příčin nestability nebo stanovení důvodů vysoké zmetkovosti, konfliktů apod.

Tento výčet poznatků rozšiřují o členění informací z výpovědí na psychologicko-sociologické a ekonomicko-technické. Mezi psychologicko-sociální zařazují údaje o osobnosti člověka, jeho hodnoty, sociální okolí ale také údaje o samotné organizaci a její kultuře. Mezi ekonomicko-technické informace řadí postavení firmy na trhu, tržní vztahy, používané technologie, právní a demografické poznatky atd.

5.1 Vybraná technika sběru empirických dat

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) řadí získávání primárních dat v sociálně psychologickém výzkumu mezi nejdůležitější a nejcitlivější operace empirického výzkumu, protože vzniklé chyby již není možné bez velkých dodatečných nákladů odstranit. Je důležité správně vybrat metodu sběru dat a tu následně přiměřeně použít v dané situaci, jelikož tyto aspekty následně ovlivňují hodnotu získaných informací. Bedrnová a Nový (2002), ale také Nový (1997) rozdělují techniky poznávání do čtyř skupin, které se liší podle charakteru a zdrojů informací. Člení je na:

- dotazování
- pozorování
- experiment
- analýza věcných skutečností

Výše zmíněný výčet doplňuje Nový (1997) o dokumentární prameny. Pro objektivnější a přesnější poznání se v praxi doporučuje kombinovat více metod sběru empirických dat a to například tak, že kupříkladu osobní dotazování je doplněno pozorováním reakcí respondenta. V mé diplomové práci jsem zvolila jako vhodnou formu dotazování.

Dotazování

Tyto techniky zabezpečují hromadné údaje o sociálních faktech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. Je nutné zdůraznit, že tato zprostředkovanost objektivního světa je také největším nedostatkem, který se překonává využitím dostupných nástrojů a postupů objektivizace. Tuto formu získávání informací můžeme rozdělit na:

- dotazník
- anketa
- rozhovor

Dotazník a anketa mají pevně určené pořadí, obsah i formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými odpověďmi. Jsou určeny k vyplnění samotnými respondenty, jejich odlišnost je způsobena předáváním respondentům a zpětným získáváním.

Dotazník je určen k předání pro vyplnění konkrétním jednotlivcům, od kterých se dotazníky vybírají, a to organizovaně. Tím se zdůrazňuje důležitost dotazníků a možnost získání přesnějších a podrobnějších údajů.

Anketa je předávána zpravidla ne přesně definovanému základnímu souboru, případně výběr respondentů není v moci výzkumníka. Účelem této formy dotazování je předat co největší množství anketních lístků s tím, že i při malé návratnosti bude dosaženo uspokojivého počtu respondentů. Musí být krátká, jednoduchá, srozumitelná a s malým počtem otázek tak, aby respondenta neodradily od vyplňování.

Rozhovor se dělí podle míry formalizace scénáře na nestandardizovaný rozhovor, který nemá jasnou a přesnou formulaci otázek ani zde není kladen nárok na závazné pořadí. V rozhovoru je možnost probírat témata hlouběji a dle aktuálního stavu přizpůsobovat otázky. Tento typ dotazování se nejčastěji používá v počátečních fázích průzkumu. Další forma rozhovoru je standardizovaný rozhovor, který se odvíjí na základě pevně daných otázek, u kterých jsou zpravidla uvedené i varianty odpovědí. Třetím typem

je polostandardizovaný rozhovor, který využívá výhod jak standardizovaného, tak i nestandardizovaného rozhovoru. Nevýhodou tohoto typu je velká náročnost na tazatele a obtížné statistické zpracování výsledků.

Výzkumník musí respektovat při sestavování dotazníků řadu pravidel a to sémanticko-pragmatické, sociolingvistické, sociálně psychologické, logické, formální a také technologické. Dotazník může obsahovat otázky otevřené s možností volného vyjádření, uzavřené formulující dotaz i varianty odpovědí a polootevřené otázky, které obsahují již zformulovaný dotaz a varianty odpovědí s tím, že jedna varianta není naformulována a umožňuje respondentovi možnost volně se vyjádřit.

Mezi jednotlivými otázkami se může vyskytnout určitý druh závislosti. Jedná se například o haló efekt, kdy otázka svým charakterem vyvolává tendenci k určité odpovědi na otázku následující. Filtrační otázky vylučují či předpokládají odpovědi na následnou otázku nebo položení sugestivní otázky, při které je již předurčena odpověď respondenta daná špatnou formulací dotazu.

Také Bedrnová a Nový (2002) se tímto tématem zabývají a upozorňují na formu otázek, které mají být krátké, jednoduché, srozumitelné, jasné a musí být umožněno vždy hodnocení na úplné stupnici. Při každé otázce musí mít respondent pocit, že dané téma je důležité a že se ho týká.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) k této problematice dodávají, že základním pravidlem při dotazování je ptát se pouze na to, co nelze jiným způsobem změřit, zjistit nebo spočítat. Dělí otázky na přímé a nepřímé, přičemž přímé otázky nemají žádný skrytý význam, jsou zaměřeny na zřejmý smysl. Patří zde psychotaktické otázky, které jsou jednoduché, příjemné a pokládají se na začátku rozhovoru. Mohou také zjišťovat jak je tomu u většiny lidí za předpokladu, že dotazovaný přisuzuje druhým lidem stejné jednání a názory jako má on sám. Nepřímé otázky obsahují také skrytý význam a využívají se především v psychologických a sociálně psychologických výzkumech.

5.2 Etapy provedení empirického průzkumu

Nový (1997) definuje tři etapy realizace sociologického průzkumu:

1. Přípravná etapa

Patří mezi nenáročnější a nejdůležitější etapu, která představuje sled základních kroků, které v rozhodující míře ovlivňují množství a konečnou kvalitu získaných informací. Přípravná etapa je završena tzv. projektem výzkumu, který obsahuje:

Formulace cíle, problémové situace - zadání průzkumu musí zcela vycházet z potřeb řešení určitého problému organizace. Cíl musí být splnitelný a zadání musí být definováno jasně, jednoznačně a přiměřeně ve vztahu k rozsahu řešeného problému.

Pracovní hypotézy - jsou to domněnky, jednoduchá tvrzení, v rámci kterých formulujeme očekávaná zjištění průzkumu. Hypotéza je souhrn předchozích poznávacích postupů a současně ukazatelem orientace další práce.

Objekt a předmět průzkumu - objekt může být cokoliv co zjevně či skrytě obsahuje sociální rozpor a tím způsobuje konfliktní situaci. Za předmět považujeme významné vlastnosti, stránky či zvláštnosti objektu, které se přímo zkoumají.

Stanovení zkoumaného vzorku - vychází se z velikosti základního souboru. Provádí se v případech, kdy nemůžeme uskutečnit vyčerpávajícím šetřením všech jednotek daného objektu, a stanovuje se běžným statistickým postupem, který určitý soubor s určitou mírou pravděpodobností zastupuje.

Místo a čas průzkumu - volba vhodného místa a zaměření se na dobu získávání informací jsou významnými aspekty k zajištění co nejvyšší objektivity.

Časový harmonogram, rozpočet nákladů - realizace empirického průzkumu obsahuje řadu etap, kroků, které jsou zachyceny v harmonogramu průzkumu. Také je vyžadován předběžný rozpočet nákladů na realizaci jednotlivých etap, neboť sociologický průzkum je poměrně finančně náročnou záležitostí.

Nástroje získání empirických dat - zahrnuje volbu metodického nástroje, pomocí kterého budou data získávána. Výběr je závislý na cíli, charakteru šetření, velikosti souboru respondentů a také na představách výzkumníka o závěrečném zpracování získaných dat. Je realizován princip, že při získávání maximální objektivizace informací je vhodné zkombinovat minimálně dvě až tři techniky.

2. Realizační etapa

Orientace prací v této etapě je zaměřena především na přípravu průzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. Důležitou podmínkou pro získávání maximálně objektivních údajů je dostatečná motivace respondentů, protože jejich neodpovědný přístup může veškeré předchozí kroky a celkové výsledky znehodnotit. Je tudíž významné respondentům vysvětlit cíl, záměry a také předpokládané využití výsledků průzkumu a co nejvíce je začlenit do celkového průběhu průzkumu. Jestliže konkrétní průzkum neprovádějí vyškolení sociologové, musí být postup při sběru dat jednotný. Následné vlastní získávání dat má podobu vyplněných dotazníků, anketních lístků či uskutečnění rozhovorů.

3. Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace

Hromadné údaje, které jsou statisticky zpracovatelné, poskytují sociologické techniky typu dotazník či standardizovaný rozhovor. První fází je kontrola reprezentativnosti výběrového vzorku, tedy kontrola zda odpovídá základnímu vzorku a respektování výskytu případných odchylek. Následnou fází je zjištění základního rozložení podle jednoho znaku s pomocí použití statistických metod na vyhledávání středových charakteristik (aritmetický průměr, modus, medián), výpočet odchylek a rozptylu, které řadu údajů sumarizují do souhrnného ukazatele. Po této fázi se provede křížové třídění, tedy spojování faktů do systému vzájemných souvislostí a v konečné fázi se vypracovávají vícerozměrné modely poskytující kvalitativně vyšší informace, které jsou založeny na základě vztahů mezi více faktory čímž jsou zařazeny na vyšší empirickou úroveň.

Dokument, který shrnuje samotný průběh průzkumu, se nazývá závěrečná zpráva. Obsahuje věcné, organizační a metodické náležitosti. Zahrnuje úvod definující smysl a cíl

průzkumu, dále popis použité metody, vlastní poznatky, závěrečné shrnutí, doporučení pro praxi a návrhy pro řešení případných konfliktů či problémů.

6. Dotazníkový průzkum v organizaci a návrhy opatření

Potřebné hodnoty potřebné pro zpracování diplomové práce jsem získala metodou dotazníku. Zvolila jsem tuto metodu, neboť umožňuje rychlé a poměrně nenáročné získání potřebných dat pro analýzu dat a vyhodnocení průzkumu.

6.1 Charakteristika vybrané organizace

Dotazníkový průzkum zaměřený na konflikty v organizaci a komunikaci jako nástroj k řešení těchto konfliktů jsem zrealizovala v základní a mateřské škole, právní forma příspěvková organizace se sídlem v Moravskoslezském kraji.

Tato základní škola vznikla v roce 1923 a řadila se mezi první měšťanskou školu na území okresu Frýdek-Místek. V 60. letech bylo provedeno velké rozšíření o novou budovu s tělocvičnou. V roce 2003 byla otevřena „Letní učebna“, která vznikla za spolupráce s Lesy České republiky. V následujících letech byly provedeny další přístavby (šatny, 2 odborné učebny, informační centra a ředitelna). Za podpory Evropské unie proběhla v roce 2009 rekonstrukce a přístavba školní kuchyně.

Na základě žádosti o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), pro oblast podpory 1.4 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách byl této škole schválen projekt s názvem „Rozumět učení, učit se rozumem rozumět světu“. Samotná realizace tohoto projektu je stanoveno v 30měsíční lhůtě do konce ledna 2014.

Personální zabezpečení chodu školy je na úseku pedagogickém téměř zcela odpovídající požadavkům na vzdělání učitelů. Pracuje zde celkem 22 vyučujících, z toho 9 vyučujících učí na I. stupni a 12 vyučujících učí na II. stupni, z toho jedna je ředitelka školy. Paní ředitelka je ve své funkci od roku 2008 a je zde také jeden zástupce ředitelky. Ve školní družině pracuje jedna vychovatelka na plný úvazek a jedna na zkrácený. Součástí školy je rovněž občanské sdružení a školská rada zastoupena 9 členy. Učitelský sbor zaznamenal určité změny především z důvodu odchodu pedagogů na mateřskou dovolenou na úseku ZŠ, k jedné změně došlo rozvázáním pracovního poměru. Přesto ve většině pracoval sbor ve školním roce 2010/2011 ve stejném složení a ve stejné kvalitě.

Všichni se zcela zapojili do činnosti školy a zdárně se podařilo pokračování v rozjetých projektech.

Ekonomický úsek zajišťuje ekonomka, spisovnou službu a pokladnu sekretářka školy na poloviční úvazek. Mzdové záležitosti zajišťuje škole **Kvic**, pobočka ve Frýdku-Místku.

Tab. 6.1. Přehled zaměstnanců školy

Základní údaje o pracovnících školy	
Počet pracovníků celkem	42
Počet učitelů ZŠ	21
Počet vychovatelů ŠD	3
Počet učitelek MŠ	4
Počet asistentů pedagoga v MŠ	1
Počet správních zaměstnanců ZŠ	7
Počet správních zaměstnanců MŠ	1
Počet správních zaměstnanců ŠJ	8

Pramen: Výroční zpráva za školní rok 2010/2011

Na I. stupni je aprobovanost vyučovaných předmětů úplná a všichni vyučující dosáhli vysokoškolského pedagogického studia. Na II. stupni se učí aprobovaně všechny hlavní předměty. Až na jednu vyučující všichni pedagogové dosáhli magisterského studia pedagogického či filozofického směru. Jelikož se tato škola řadí mezi menší školy, tak některé předměty typu výchov a nauk dobírají do úvazku pedagogové i neaprobovaně, přesto se snaží o výběr předmětů, které by co nejvíce přiblížili jejich vlastní specifikaci, např. výchova občanská, výchova ke zdraví.

Tab. 6.2. Pedagogičtí pracovníci podle věkové skladby včetně učitelek MŠ a ŠD

Do 35 let		35 - 44 let		45 - 55 let		Nad 55 let do důch. věku		V důchodovém věku		Celkem	
Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
0	5	1	7	1	7	0	4	0	2	2	27

Pramen: Výroční zpráva za školní rok 2010/2011

6.2 Postup pro zmapování komunikace v organizaci

Již dříve jsem se zmínila, že za vhodnou formu dotazování jsem zvolila písemnou formu dotazníku s uzavřenými, postojovými otázkami. Položila jsem také dvě otevřené otázky, abych mohla zjistit konkrétní problémová místa, na která bych se chtěla zaměřit, a navrhnout efektivní způsoby řešení.

Dotazník byl rozdán všem pedagogům, vyplňovali jej tedy všichni zaměstnanci a vzorek tudíž nebyl nutný. Pro zvýšení návratnosti dotazníků jsem zvolila anonymní formu, která je také předpokladem upřímnějších odpovědí, dokáže tedy zachytit skutečný obraz ve škole a získaná data mohou mít vyšší vypovídací hodnotu.

6.2.1 Přípravná fáze průzkumu

Respondenti odpovídali celkem na 18 otázek, kdy většina otázek byla položena tak, aby se na ně dalo odpovědět pomocí jediné škály, která byla zobrazena v záhlaví v samotném dotazníku. Byly položeny také 2 otevřené otázky, pomocí nichž zjistím problémová místa v organizaci. Otázky se zaměřovaly na spokojenost ve škole s komunikací, na vztahy se svými kolegy a proto jsem zvolila následující stupnici:

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit
4	3	2	1	0

V dotazníku jsem se zabývala jednotlivými formami komunikace. Jednotlivé otázky se zaměřovaly na spokojenost s toky informací v rámci komunikace vedoucího k podřízeným ve škole, dále na celkovou spokojenost práce v této organizaci, na vztahy, vzájemnou spolupráci a výpomoc mezi jednotlivými pedagogy. Rovněž dotazy na znalosti obsahu práce ostatních zaměstnanců či případné nedostatky v používaných materiálech a pomůckách jsem pokládala za významné.

Pomocí otevřených otázek byl dán prostor pedagogům, aby vyjádřili své názory a definovali místa, kde shledávají problémy v rámci interní komunikace jak mezi svými kolegy tak také s nadřízeným.

Výsledky dotazníkového průzkumu byly poté zpracovány pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP):

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

n_i - počet odpovědí

x_i - hodnota dané odpovědi

\bar{x} = VAP – vážený aritmetický průměr

6.2.2 Realizační fáze průzkumu

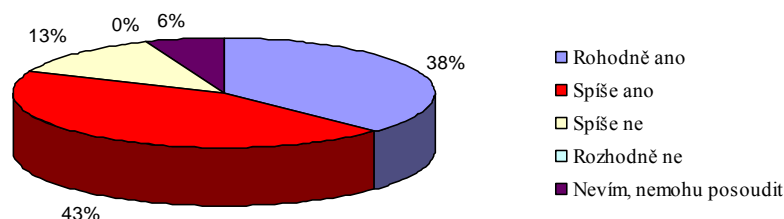
Dotazníky jsem předala zástupci ředitelky, který poté zajistil samotné doručení těchto dotazníků respondentům. Při vyplňování jsem nebyla přítomna a pedagogové měli určitou stanovenou dobu (3 dny) na jejich vyplnění. Vyplněné dotazníky měli vhodit do připravené krabice umístěné ve sborovně.

Respondentům se odpovídá lépe v soukromí, neboť v zaměstnání jsou často ve stresu a také jsou v přítomnosti ostatních kolegů, kterých se tento průzkum týká a tím mohou být jejich výpovědi a následné výsledky ovlivněny. Také jsem chtěla zamezit kolektivního způsobu vyplňování dotazníků, což by se mohlo lehce stát, pokud by byly rozdány dotazníky např. na poradě a všichni pedagogové by je vyplňovali společně. Za důležité jsem rovněž považovala zabezpečení úplné anonymity respondentů. Chci tím dosáhnout upřímnějších a pravdivějších odpovědí tak, aby byly odhaleny skutečná neefektivní místa, na která bych mohla navrhnout doporučení. Z 22 odevzdaných dotazníků jsem obdržela zpět 16 vyplněných dotazníků, návratnost byla tedy zhruba 73%.

Při vyhodnocování jsem se nesečkala s žádnými závažnými nedostatky, které by pedagogové učinili a které by mohly negativním způsobem ovlivnit výsledky průzkumu.

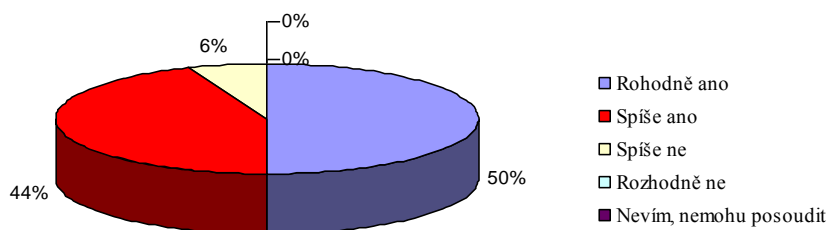
6.2.3 Analýza získaných dat

Otázka č. 1. Můžete se ve Vaší organizaci kdykoliv vyjádřit v případě, že nesouhlasíte s určitým rozhodnutím Vašeho nadřízeného?



Většina dotazovaných uvedla, že se může vyjádřit v případech, kdy nesouhlasí s názorem svého nadřízeného. Další 13%ní část dotazovaných se domnívá, že svůj opačný názor nemohou sdělit svému vedoucímu. Jeden respondent odpověděl, že neví, respektive nemůže danou situaci posoudit. Průměrná hodnota na možnost vyslovení svých názorů bez určitých zábran vůči nadřízenému je 3,1 tedy hodnota poměrně přijatelná.

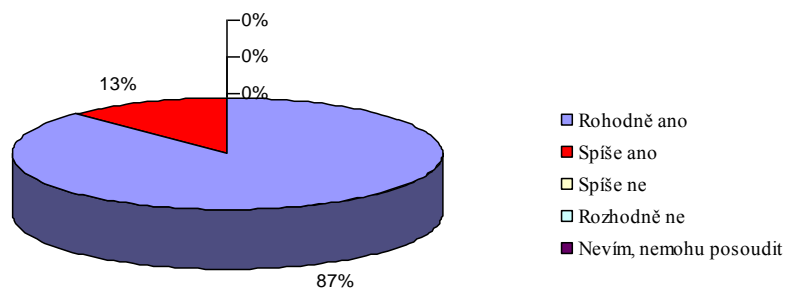
Otázka č. 2. Domníváte se, že Váš nadřízený s Vámi hovoří otevřeně a veškeré důležité informace Vám sděluje?



Polovina respondentů je rozhodně spokojena s poskytováním důležitých informací a také s komunikací svého nadřízeného. Další významná skupina uvedla, že je spíše spokojena, ale vyskytl se jeden respondent, který tento názor nesdílí a má pocit, že jeho

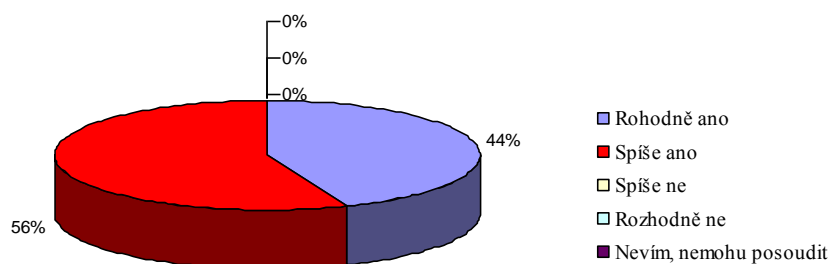
nadřízený s nimi otevřeně nekomunikuje. Vážený aritmetický průměr je nyní opět poměrně příznivý s hodnotu 3,4.

Otázka č. 3. Máte pocit, že vedení organizace řeší problémy, pokud se vyskytnou?



S řešením případných konfliktních situací ze strany vedení je výsledek pozitivní, jelikož 87% dotazovaných je přesvědčeno, že vyskytující se problémy jsou řešeny. Nikdo z respondentů nezaujal negativní postoj k této problematice, takže i hodnota váženého aritmetického průměru je uspokojující a to 3,9.

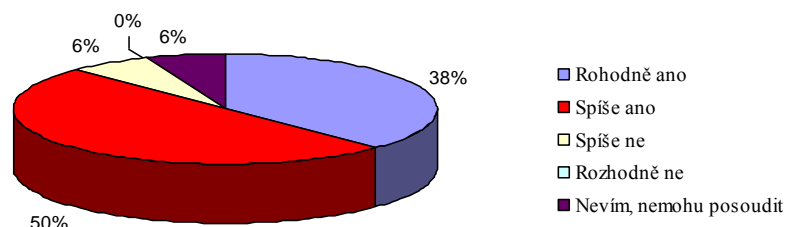
Otázka č. 4. Myslíte si, že vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným jsou pozitivní?



Vztahy mezi zaměstnanci a nadřízeným byly ohodnoceny opět poměrně kladně. 56% skupina dotazovaných má vztahy se svým vedoucím více příznivé a o něco menší část respondentů je se vzájemnými vztahy naprosto spokojena. Tato skutečnost se

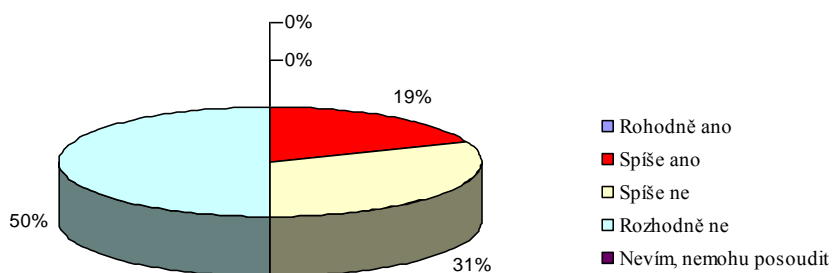
projevila také do výsledku průměrné hodnoty, která je 3,4.

Otázka č. 5. Domníváte se, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení pracovních problémů?



To, že vedoucí rozhodně bere v úvahu při rozhodování připomínky a názory pedagogů se domnívá téměř 38%ní skupina. Polovina respondentů je toho názoru, že jejich připomínky jsou nadřizenými spíše brány na zřetel a vyskytla se také 13% skupina respondentů, která se domnívá, že jejich vedoucí spíše nebere v potaz jejich myšlenky, nebo nemůže tuto situaci posoudit. Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného údaje váženého aritmetického průměru s hodnotou 3.1.

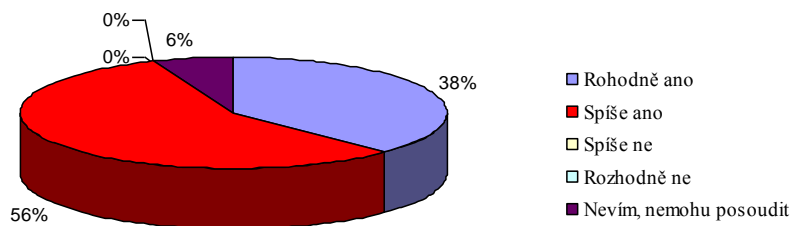
Otázka č. 6. Máte strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných záležitostech na pracovišti?



Téměř 19% respondentů uvedlo, že má strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných událostech. Větší množství shodujících se dotazovaných v téměř 80%ním

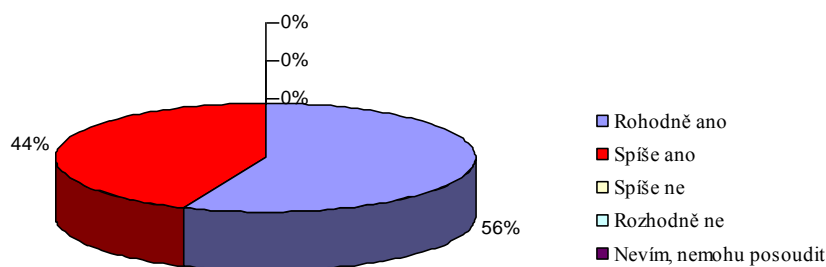
zastoupení se shoduje s názorem, že nepocituje strach při sdělování nepříjemných zpráv svému nadřízenému. Toto rozložení se následně promítlo do konečného výsledku váženého aritmetického průměru, který dosáhl hodnoty 1,7.

Otázka č. 7. Domníváte se, že Váš nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě?



Velká část projevila kladný postoj na tuto otázku tedy, že vedoucí jedná s ostatními kolegy spravedlivě. K variantě, že tyto vztahy jsou rozhodně pozitivní, se přiklonilo 38% respondentů, zatímco 56% zastoupení dotazovaných zvolilo variantu „spíše ano“. Vyskytl se také jeden úsudek, že tuto situaci není schopen posoudit, respektive neví. Za těchto podmínek dosáhla průměrná hodnota výsledku 3,2.

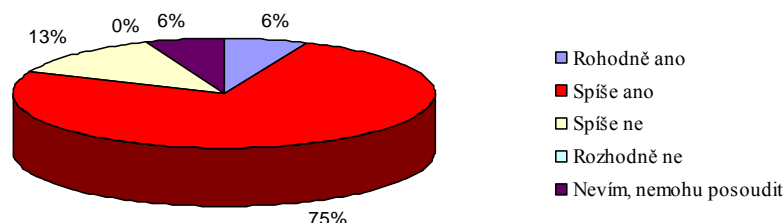
Otázka č. 8. Jste v této organizaci celkově spokojen(a)?



Všichni vyjádřili kladný postoj k této otázce a vyjádřili spokojenost s tím, že jsou zaměstnání v této organizaci. Nevyskytl se žádný negativní názor a tento faktor se také

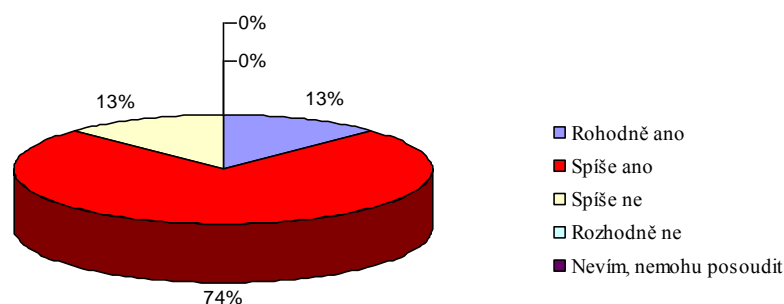
promítl do celkového konečného hodnocení spokojenosti, což také znázorňuje vážený aritmetický průměr s hodnotou 3,6.

Otázka č. 9. Znáte náplň práce jednotlivých zaměstnanců?



To, že zaměstnanci jsou seznámeni s náplní práce svých kolegů se domnívá 75% dotazovaných. Jeden zaměstnanec je o tom zcela přesvědčen. Objevila se také 13% skupina respondentů, která má ovšem má pocit, že s náplní práce ostatních kolegů není seznámena. Jeden respondent neví, tedy nemůže na tuto otázku odpovědět. Tento jev se také následně promítl do celkového grafického znázornění i váženého aritmetického průměru s hodnotou 3.

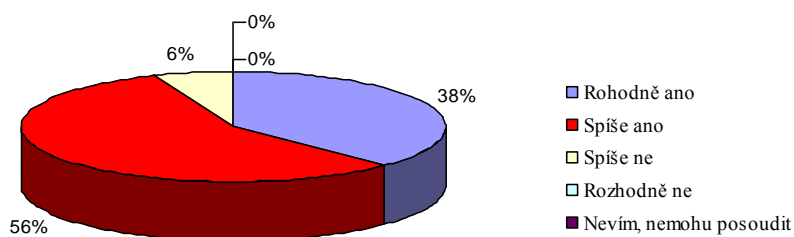
Otázka č. 10. Jsou Vám Vaši spolupracovníci ochotni pomoci v případě potřeby při výkonu Vaší práce?



Podobně jako u předchozí otázky i zde se 74% skupina respondentů shodla na tom, že je spíše spokojena se vzájemnou pomocí ostatních kolegů v případech potřeby při

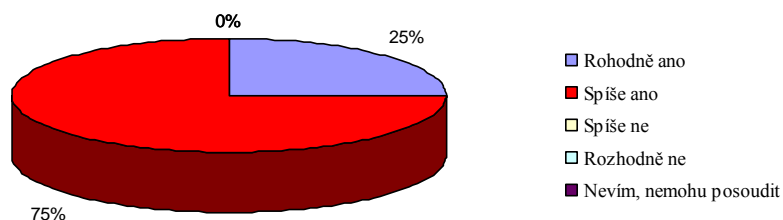
výkonu své práce. Další 13%ní zastoupení respondentů je rozhodně spokojena s touto pomocí. Vyskytla se zde také kategorie dotazovaných v 12%ním složení, která má pocit, že ostatní spolupracující jim nejsou nápomocni při výkonu práce. Jelikož se vyskytlo několik negativních názorů tak i hodnota váženého aritmetického průměru není zcela optimální a činí opět 3.

Otázka č. 11. Vyměňujete si mezi svými kolegy informace, které Vám pomáhají při práci?



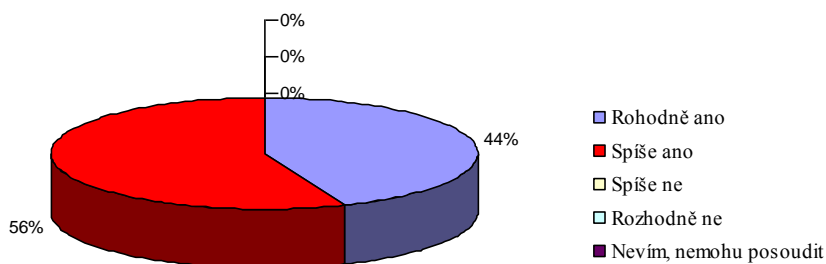
Výměna nápomocných informací při výkonu práce ohodnotilo 56% jako spíše vyhovující a další část v 38%ním zastoupení vnímá tuto problematiku jako rozhodně uspokojující. Objevil se také postoj, že kolegové si mezi sebou nevyměňují informace, které jim pomáhají v práci. Vážený aritmetický průměr je 3,3 tedy i tak hodnota poměrně příznivá.

Otázka č. 12. Dokážete se svými kolegy plně spolupracovat při výkonu své práce?



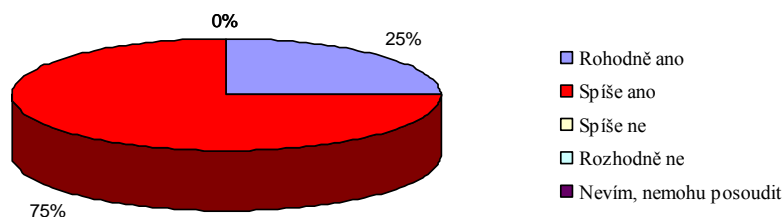
Vzájemná spolupráce kolegů byla ohodnocena $\frac{3}{4}$ dotazovaných pozitivně, další část vnímá tuto kooperaci velmi kladně. Žádný z dotázaných neprojevil nespokojenost. Tento postoj k této oboustranné spolupráci se promítl do průměrné hodnoty váženého aritmetického průměru, který dosáhl hodnotu 3,3.

Otázka č. 13. Doporučila byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?



Pokud by zaměstnanci měli doporučit zaměstnání v této organizaci tak 44%ní skupina by toto zaměstnání rozhodně doporučila a další skupina by ji spíše doporučila. Také poměrně příznivá hodnota váženého aritmetického průměru s dosaženým výsledkem 3,4 tuto skutečnost potvrzuje.

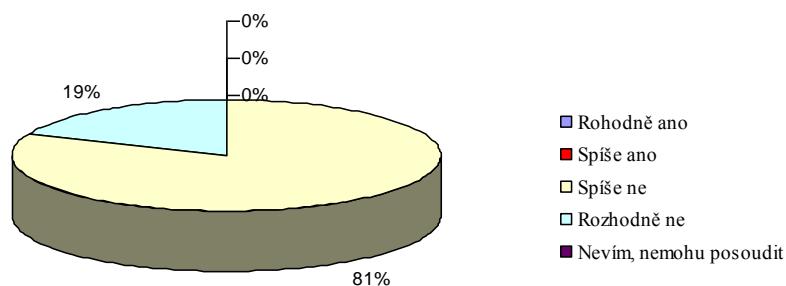
Otázka č. 14. Vládne na Vašem pracovišti pozitivní a přátelská atmosféra?



Atmosféra na pracovišti byla ohodnocena $\frac{3}{4}$ dotazovaných jako za spíše uspokojující, další část je s touto atmosférou v organizaci rozhodně spokojena. Tento jev

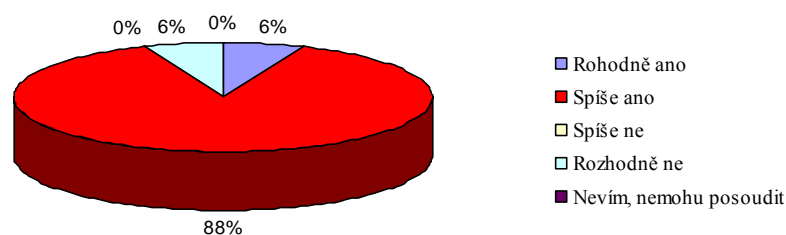
se tak odrazil i do celkového grafického schématu a znázornění váženého aritmetického průměru činí 3,3 hodna ne zcela ideální, ale poměrně vyhovující.

Otázka č. 15. Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům a neshodám?



Konflikty na pracovišti se zřejmě vyskytují, ale nejsou nijak významné. Téměř 20% skupina zaměstnanců se domnívá, že konflikty na pracovišti se neobjevují vůbec, ale další část zaměstnanců je toho názoru, že se občasné neshody vyskytují. Díky převaze spíše nesouhlasných názorů byl výsledek váženého aritmetického průměru ovlivněn jen minimálně a dosáhl hodnoty 1,8.

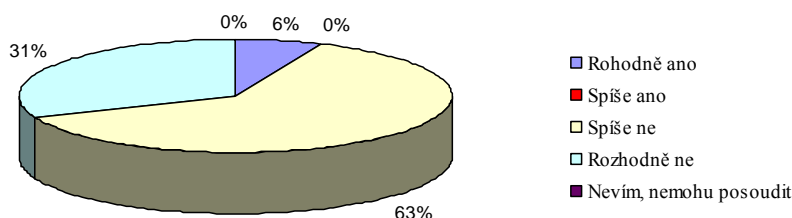
Otázka č. 16. Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?



88% respondentů se domnívá, že jejich kolegové „spíše“ berou v úvahu jejich názory, jeden zaměstnanec je o tom zcela přesvědčen. Také se vyskytl jeden nesouhlasný názor, který na tuto otázku zareagoval negativně. Záporný názor ohledně přijímání názorů

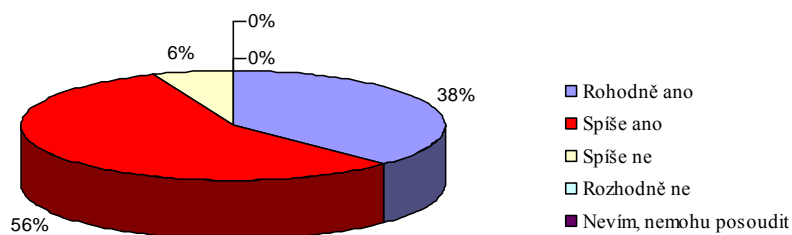
ostatními kolegy se také promítl do celkové hodnoty váženého aritmetického průměru, který nabývá hodnoty 2,9 tedy hodnoty ne zcela příznivé.

Otázka č. 17. Je Vám někdy přidělena práce pro kterou nemáte dostatečnou kvalifikaci?



63% respondentů se shodlo na názoru, že jim spíše není přidělována práce, pro kterou by neměli dostatečnou kvalifikaci. Další část zaměstnanců v 31%ním zastoupení se rozhodně domnívá, že práce, pro kterou nemají způsobilost, jim není přidělována. Asi 6% skupina zaměstnanců je toho názoru, že nemá dostatečné vzdělání pro jisté úkoly, které jim jsou přidělovány. Veškeré tyto aspekty jsou zohledněny ve váženém aritmetickém průměru, který dosáhl výsledku 3,3 tedy hodnota ne zcela vyhovující.

Otázka č. 18. Máte dostatek materiálu a pracovních pomůcek pro výkon Vaší práce?



Více než polovina dotázaných vyjádřila spíše spokojenost s tím, že mají k dispozici dostatek materiálu a pracovních pomůcek pro výkon své práce. Další 38%ní skupina

respondentů je s těmito pomůckami rozhodně spokojena. Byl vyjádřen také jeden názor, že tyto prostředky pro výkon funkce nejsou pro něj zcela dostačující. Tento faktor se následně zobrazil do celkového konečného hodnocení spokojenosti s pracovními pomůckami při výkonu práce a hodnota váženého aritmetického průměru dosáhla 3,3.

V čem spatřujete problémová a konfliktní místa v rámci interní komunikace ve Vaší organizaci (*konkrétní oblasti vypište*) s Vaším nadřízeným?

Několik zaměstnanců uvedlo, že z pozice vedoucího je vyžadováno na podřízené příliš práce, kteří pak mají následně na své povinnosti nedostatek času a z toho vznikají konflikty jak mezi vedoucím tak také mezi spolupracovníky. Další respondent se také zmínil, že je špatná komunikace mezi vedením školy. Rovněž pomlouvání kolegů ze strany vedení bylo uvedeno jako jedno z konfliktních míst, které vnímá zaměstnanec této organizace.

V čem spatřujete problémová a konfliktní místa v rámci interní komunikace ve Vaší organizaci (*konkrétní oblasti vypište*) s Vašimi spolupracovníky?

Určitá souvislost v rámci výsledku dotazníkového průzkumu nastala v případech pořádaných akcí jednotlivých pedagogů. Bylo uvedeno, že zmíněné aktivity určitým pedagogům zasahují do jejich pracovního vytížení jak z hlediska času tak také nespádají do jejich kvalifikace. Zaměstnanci, kteří tyto aktivity pořádají, uvedli, že ostatní kolegové jim je bojkotují a tím vznikají mezi nimi neshody, konflikty a narušují se tím zaměstnanecké vztahy.

Další část dotazovaných se zmínila, že někteří spolupracovníci nechtějí přijmout konstruktivní kritiku, jsou vztahovační, což vnímají jako určitou bariéru v rámci interní komunikace.

6.3 Vyhodnocení výsledků průzkumu a doporučení na řešení zjištěných problémů

Z výsledků průzkumu je patrné, že celková komunikace ve škole je poměrně efektivní neboť nebyly shledány žádné závažné nedostatky, které by zcela ničily interní komunikaci. Nicméně, vyskytly se jisté slabiny a rozporná místa na která se pokusím navrhnout taková opatření, která by měla tyto nedostatky zcela nebo alespoň částečně odstranit.

Vyhodnocení uzavřených otázek

Při položení první uzavřené otázky, která zněla: “Můžete se ve Vaší organizaci kdykoliv vyjádřit v případě, že nesouhlasíte s určitým rozhodnutím Vašeho nadřízeného?” nebylo dosaženo zcela příznivého výsledku o čemž svědčí také hodnota váženého aritmetického průměru, která dosáhla hodnoty 3,1. Při zpracování dat z dotazníkového průzkumu pomocí tohoto výpočtu jsem použila pětistupňové stupnice (4 znamenala rozhodný souhlas a 0 označovala, že respondent neví respektive nedokáže danou situaci zhodnotit). Tento fakt potvrzuje také procentuální vyjádření výsledků průzkumu, jelikož byla odhalena 13%ní skupina pedagogů, která pociťuje určité bariéry při poskytování opačného názoru svému vedoucímu. Je důležité, aby si nadřízený vyslechl také odlišný a to i negativní názor svého zaměstnance. Měl by dostatečně využívat tzv. „moudra zespodu“, neboť tyto názory mohou být pro organizaci přínosné, přinášejí řadu kreativních myšlenek a jsou pro organizaci určitým informačním zdrojem, který může tuto organizaci obohatit a zefektivnit. Jednotliví zaměstnanci, kterých se průzkum týkal jsou vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, tudíž by si nadřízený měl jejich připomínek všimnout a následně na ně flexibilně reagovat. Manažerovo aktivní naslouchání myšlenek, názorů, postojů a také projevený zájem vzbuzuje v zaměstnanci důvěru a jistotu čímž je dosaženo vyrovnanosti vedoucí k naplnění skutečné komunikace. Dalším důležitým předpokladem pro objektivní posouzení určité události nebo názoru je také oproštění se nadřízeného od stereotypů, zohlednění všech aspektů a okolností, které se vznikem události či názorem může úzce souviset.

Vyhodnocení následující otázky zabývající se poskytováním důležitých údajů, které dává k dispozici nadřízený svým zaměstnancům se ukázalo, že zaměstnanci jsou poměrně přijatelně spokojeni s těmito informacemi, jelikož 96%ní skupina pedagogů uvedla kladný názor na tuto otázku. Pro zaměstnance je důležité, aby veškeré informace dostávali přesně, v dostatečném množství a včas. Zároveň musí těmito informacím rozumět což je dosaženo účinnou a rychlou zpětnou vazbou, která nesmí ve správně fungující organizaci chybět. Informace mohou mít různé obsahy a může být s nimi dosaženo pozitivního přístupu k výkonu práce, který je realizován ze strany nadřízeného tím, že tyto zaměstnance pravidelně informuje o jejich kladných výsledcích napříč celou organizací. Nadřízený má možnost předat tyto instrukce a zprávy například na poradách, které jsou konány v určitých pravidelných intervalech a řeší se na nich důležité organizační záležitosti.

Ukázalo se, že zaměstnanci jsou spokojeni s tím, že jejich nadřízený řeší vzniklé konflikty. Spokojenost byla potvrzena v rámci provedeného průzkumu a to téměř 90% kladnými postoji, přičemž další část uvádí, že s aktivním řešením konfliktů svého nadřízeného je spíše spokojena. Tento výsledek je pro tuto organizaci jistě příznivý a významným způsobem celkovou interní komunikaci podporuje.

Rovněž vztahy mezi nadřízeným a podřízenými byly zhodnoceny relativně kladně o čemž vypovídají také výsledná data ve kterých nebyla zaznamenána žádná negativní reakce, jelikož 56% dotázaných je s těmito vztahy spíše spokojena a druhá část pedagogů je rozhodně spokojena. Nadřízený pracovník by měl být k ostatním zaměstnancům přátelský a udržovat si dobré pracovní vztahy, ale i toto přátelství by mělo být v určitých mezích dodržováno a respektováno tak aby nebyl ztracen respekt z nadřízeného, jelikož se to může nepříznivě projevit v následném zaměstnaneckém stylu chování. Cílem manažera by měla být volba efektivní zaměstnanecké politiky, navozování a udržování pozitivní, produktivní a kooperativně vzbuzující atmosféry. Je důležité, aby si nadřízený už od počátku stanovil pevná pravidla a oddělil stránku soukromého a profesionálního života.

Ne zcela pozitivního výsledku bylo dosaženo při respektování nadřízeného opačných či negativních názorů jeho podřízených, jelikož vážený aritmetický průměr

dosáhl hodnoty 3,1 a 13% část pedagogů projevila zápornou reakci na tuto otázku. Tento dotaz navazuje na otázku č.1, která zjišťovala, zda jsou nadřízeným přijímány případné zaměstnanecké připomínky a názory na řešení pracovních problémů. Opět se zde projevilo, že nadřízený tyto připomínky zcela nepřijímá. V teoretické části je zmíněno manažerovo aktivního naslouchání, které je důležitým elementem efektivní komunikace. Nadřízený pak také může zaměstnance požádat o názory, připomínky či rady na způsob řešení jistého problému. Nápad, který podá samotný zaměstnanec upevňuje vztahy v komunikaci a je tím také realizováno aktivnější zapojení zaměstnance do splnění cíle.

Při položení další otázky zaměřující se na možný strach, který může vznikat v případech kdy musejí zaměstnanci informovat svého vedoucího o nepříjemným záležitostech se ukázalo, že větší skupina v 80%ním zastoupení zaměstnanců s tím problémy nemá. Projevilo se, že poměrně velká část zaměstnanců v 19%ním zastoupení to jako problém vidí a tento strach má. Nadřízený by tedy měl v tomto případě navazovat firemně přátelské a pevné vztahy se svými zaměstnanci tak, aby tito zaměstnanci neměli zábrany při komunikaci a určité významné skutečnosti neutajovali popřípadě nezkrášlovali. Tím dochází k zahalování řady podstatných skutečností, které je potřeba v organizaci okamžitě řešit. Rovněž tvorba příznivé atmosféry při sdělování těchto nepříznivých událostí je důležitá. Nadřízený by neměl projevovat unáhlenou negativní reakci, měl by také nezaujatě sledovat a vnímat situaci, zachovat si klidnou hlavu a jistý nadhled nad věcí.

Otázka číslo 7 zjišťující spravedlivé manažerovo jednání rozložené mezi všechny zaměstnance dosáhlo 38% rozhodného souhlasného názoru, že nadřízený jedná se všemi pedagogy spravedlivě. 56%ní část respondentů je o tom spíše přesvědčena a 6%ní skupina dotázaných nedokáže tuto otázku posoudit. Rozdělení manažerské pozornosti spravedlivě mezi všechny zaměstnance je zásadní podmínkou pro uskutečňování pozitivních a otevřených vztahů, které jsou důležitou podmínkou pro uskutečňování efektivní komunikace v organizaci. Manažer by neměl určité zaměstnance zvýhodňovat. Je důležité, aby s každým zaměstnancem jednal přímo, korektně, čestně a tváří tvář, neboť jediné přímá komunikace je zárukou vyjasnění si případných nejasností a nedorozumění.

Rozložení výsledků u otázky zaměřující se na spokojenost pedagogů se zaměstnáním v této organizaci bylo zhodnoceno 56% skupinou respondentů jako „rozhodně vyhovující“ a 44%ní část pedagogů je v této organizaci spíše spokojena. Spokojení zaměstnanci jsou více motivováni k výkonu práce, mívají také nižší absenci a zůstávají v této organizaci déle. 13. otázka sledující případné doporučení pedagogů pro volbu povolání a práce ve zmíněné organizaci byla zaměstnanci zhodnocena také pozitivně, jelikož 56%ní část pedagogů práci v této organizaci rozhodně doporučuje a další část spíše schvaluje. Opětovně nebyl zaznamenán negativní postoj.

Již méně příznivého výsledku bylo dosaženo při otázce zaměřující se na znalost náplně práce ostatních kolegů, jelikož 13% část respondentů má pocit, že náplň práce svých kolegů nezná. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s náplni práce ostatních kolegů, aby věděli co mají od svých spolupracujících očekávat a také v případném zastoupení nemocných či nepřítomných pedagogů mohou být tyto poznatky v praxi aplikovány. Informace by měly být nadřizovaným podány například na poradě tak aby všichni věděli co mají od svých kolegů očekávat a na co se mohou s případnými dotazy na ně obrátit.

10. otázka zaměřující se na výměnu nápomocných činností mezi kolegy dosáhla 13%ních negativních reakcí. Tato skupina respondentů uvedla, že určití kolegové nechtějí spolupracovat v případě jejich potřeby. Následující 11. otázka dotazující se na „výměnné informace“ jednotlivých kolegů zaznamenala 6% negativní reakci. Tyto otázky mohou mít vzájemnou spojitost, jelikož spolu úzce souvisí. V případě, že mezi sebou zaměstnanci nehovoří a kladou určitý „odpor“ při pomoci jinému pracovníkovi hrozí reálná hrozba ztráty podpory, loajality a také pedagogova izolace. Vzájemná zaměstnanecká důvěra a pomoc je důležitá pro efektivní pracovní výkon. Příznivé pracovní klima zlepšuje interní komunikaci v organizaci a navozuje příjemnou atmosféru. Pokud nedochází k výměně těchto informací tak se může snadno stát, že pro zaměstnance je práce náročná, vyčerpávající a tím destruktivní. Ostatní „zkušení“ kolegové mají řadu dovedností a zkušeností, které mohou předat ostatním zaměstnancům a je dobré aby tyto informace či rady byly předány méně zkušeným pedagogům čímž by se mohla zefektivnit jak komunikace v organizaci tak také pracovní vztahy a zaměstnanecké výkony.

Z výsledků 12. otázky je ovšem zřejmé, že zaměstnanci spolu dokáží i přes určité zaměstnanecké neshody spolupracovat. Zmíněné zaměstnanecké neshody byly vyzorovány v 15. otázce kdy 81% skupina respondentů uvedla, že ke konfliktům a neshodám na jejich pracovišti „spíše“ nedochází, z čehož vyplývá že jisté problémy respondenti vnímají. Zaměstnanci dokáží navzájem spolu poměrně dobře spolupracovat, neboť nebyl registrován negativní postoj a ¾ respondentů uvedla, že se vzájemnou kooperaci jsou opět „spíše“ spokojeni. Také celková atmosféra byla zhodnocena jako přijatelná, proto je dobré tohoto výsledku využít a snažit se uskutečňovat pozitivní klima v této organizaci.

V rámci provedeného průzkumu byla dále položena otázka zabývající se přijímáním názorů od svých kolegů. Respondenti shodující se na tom, že jejich připomínky jsou kolegy spíše přijímány bylo 88% a vyskytl se také názor v 6%ním zastoupení, který se domnívá, že tyto připomínky jsou ostatními kolegy ignorovány. Tato uzavřená otázka má jistou možnou souvislost na konkrétní vyjádření názoru respondenta v otevřené otázce, že kolegové nechtějí přijímat konstruktivní kritiku. Problém je řešen níže viz Vyhodnocení otevřených otázek na straně 69.

6% respondentů reagovalo na otázku zabývající se zadáváním úkolů pro které nemají dostatečnou kvalifikaci kladně, tedy že jsou jim v rámci jejich pracovních činností přidávány povinnosti pro které nemají dostatečnou způsobilost. 63% respondentů se domnívá, že tyto činnosti jim spíše nejsou zadávány. Nedostatečná kvalifikace pro výkon jistých přidělených aktivit vede k nižší produktivitě a menšímu pracovnímu výkonu což vede k následnému stresu a směřuje k demotivaci pracovat v této organizaci. Zvyšuje se negativní napětí v organizaci, které boří účinnou interní komunikaci. V případě, kdy je přijímán do organizace nový zaměstnanec musí být pevně stanoveny požadavky na kvalifikaci, které se poté postupně prohlubují. Toto rozšíření kvalifikace může být realizováno například různými školicími programy, které mohou být navrženy buď nadřazeným nebo také zaměstnancem po předchozí konzultaci s vedením. Zaměstnanci by měli být seznámeni s odborností svých kolegů, o kterých by je měl informovat jejich vedoucí, aby byla vytvořena celková informovanost a přehlednost ve firmě. Zajištění

dostatečné kvalifikace se řadí mezi faktory spadajících do realizace správné a účinné interní komunikace.

Poslední uzavřená otázka, která se zaměřovala na dostatek pomůcek a materiálu pro výkon práce byla zhodnocena pedagogy v 56% zastoupení jako za spíše vyhovující a 6% jako nevyhovující. 38% část respondentů je s těmito materiály a pomůckami zcela spokojeno. Manažer má poskytovat svým zaměstnancům veškeré materiály a pomůcky pro výkon pracovní činnosti tak aby mohla být realizována co nejefektivnější práce v organizaci. Veškerým poskytnutým materiálům musí zaměstnanec rozumět. Toto porozumění je realizováno funkční zpětnou vazbou, kterou podává zaměstnanec svému nadřízenému a v případě možných nejasností musí být manažerem odstraněna a řádně vysvětlena.

Vyhodnocení otevřených otázek

Při vyhodnocení otevřených otázek, které spočívaly ve vypsání konkrétních problémových konfliktních míst v rámci interní komunikace byla odhalena možná souvislost s uzavřenou 9. otázkou dotazující se na znalost náplně práce jednotlivých zaměstnanců. Respondenti uvedli, že jak jejich kolegové z ostatních oborů tak také jejich nadřízený od nich vyžaduje další úkoly a činnosti, které nespadají do jejich kompetence a následně je ruší při výkonu jejich vlastní práce a také boří vzájemné vztahy těchto zaměstnanců. Pedagogové by se neměli navzájem obtěžovat či zatěžovat ostatními poměrně náročnými úkoly, které nespadají do jejich kompetence a kvalifikace. Zaměstnanci pak neodvádějí dostatečný výkon nutný pro efektivní práci. Manažer by měl na tento fakt upozornit a nepodporovat tento negativní jev úkoly navíc, neboť přílišná práce může zaměstnancům způsobovat pracovní stres, vypětí a následný konflikt bořící vztahy a komunikaci v organizaci. Musí být pevně, přiměřeně a spravedlivě stanovené úkoly a aktivity, které jsou poté zaměstnanci lépe realizovány bez vzniku neshod a konfliktů. Pokud se vyskytne činnost či událost, do které je nutno zapojit více zaměstnanců je nutné tuto situaci projednat s nadřízeným. Ten by si měl vyslechnout stanoviska a názory obou či více stran, zohlednit situaci, náročnost úkolu a poté jasně rozdělit práci tak, aby bylo do této činnosti zapojeno dostatečný počet zaměstnanců a tím

rovnoměrně rozděleno pracovní zatížení. Manažerovy písemné záznamy o rozložení činností mezi zaměstnance může tento problém také pomoci lépe řešit.

Respondenti konkrétně uvedli v otevřených otázkách neschopnost jistých pedagogů přijmout konstruktivní kritiku ostatních kolegů čímž bylo odhaleno další konfliktní místo. Tento problém spadá do oblasti horizontální komunikace. Výstižně zvolena kritika může být přínosná, efektivní a může také pozitivně posunout zaměstnance. Je ovšem důležité uvědomit si, čeho chceme kritikou dosáhnout, nejde o negativní zhodnocení zaměstnance, ale upozornění na možnost špatně zvoleného postupu či varianty se souběžně použitou zpětnou vazbou. Při vyslovení kritiky je vhodné připomenout zaměstnancovy dřívější úspěchy, být přímý, konkrétní a dát prostor k vyjádření názoru. O vzniklém problému či kritice musí spolupracovníci otevřeně hovořit a hledat případné konstruktivní řešení, popřípadě do tohoto problému zapojit ostatní kolegy. Je důležité vést dialog a ne pouze negativně laděný monolog, který vede ke vztahovačnosti, uzavřenosti a komunikačním bariérám. Zmíněná vztahovačnost byla analyzována v otevřených otázkách a může být následkem negativně vyjádřené kritiky.

Bylo také uvedeno, že nadřizený pomlouvá ostatní kolegy. Zamezit této situaci jde v optimálním pracovním klimatu, je potřeba nenechávat problémům volný průběh a okamžitě na ně reagovat, řešit a komunikovat o nich ne jen s určitým zaměstnancem, ale zapojit do tohoto procesu všechny zaměstnance organizace. Manažer by neměl šeptat mezi ostatními kolegy, veškeré zaměstnance shodně a jednotně informovat o událostech. Manažer musí skutečně činit to co říká, dodržovat dohody, zacházet s ostatními zaměstnanci slušně, korektně a profesionálně. Jedině tak nebude snižována efektivní komunikace. Při komunikaci si musí být veškerí účastníci rovni tak, aby mohly být všechny informace předány reálně, věcně a pravdivě, neboť jedině tak bude dosažena opravdová a účinná komunikace v organizaci.

7. Závěr

Tato magisterská diplomová práce na téma: „Komunikace jako způsob řešení konfliktů mezi zaměstnanci“ se zaměřovala na zmapování interní komunikace na základní škole v Moravskoslezském kraji, nalezení možných nedostatků a konfliktů. Na základě uskutečněného rozhovoru s paní ředitelkou bylo toto téma zvoleno jako vyhovující, neboť určité spory se zde vyskytují. V rámci provedeného průzkumu a následném rozboru získaných dat se zjistilo, že celková interní komunikace je v této škole poměrně dobře nastavená, ovšem vyskytly se jisté komplikace a rozpory, které jsem vyhodnotila. Byly zjištěny jisté problémy jak mezi pedagogy na stejné hierarchické úrovni, tak také v komunikaci mezi nadřízeným a pedagogy. Jednalo se především o příliš velké nároky na práci zaměstnanců, konání akcí, které nespádají do jejich kompetence či kvalifikace, nepřijímání názorů ostatních zaměstnanců, pomlouvání kolegů ze strany vedení a z toho pak plynoucí spory a neshody v organizaci. Byly předloženy návrhy na řešení, které by měly směřovat buď k částečnému nebo plnému odstranění těchto nedostatků.

Potřebné informace týkající se tohoto problému a vzniku jeho příčin byly odhaleny dotazníkovým průzkumem. Dotazníky byly rozdány 22 respondentům, včetně ředitelky školy. Respondenti odpovídali ochotně podle mých pokynů a požadavků bez jakýchkoliv větších chyb a problémů.

Získáním potřebných vědomostí v rámci četby literatury užití v teoretické části jsem otázky v dotazníku mohla sestavit takovým způsobem, abych ze získaných odpovědí byla schopna analyzovat a zjistit možné komplikace, nedostatky a problémy v komunikaci, které by se v této organizaci měly vyskytovat. Pomocí teoretického studia jsem poté mohla následně doporučit určité návrhy na způsoby řešení těchto nedostatků, které by vedly k eliminaci bariér komunikace a pomohly by zefektivnit systém interní komunikace na této základní škole.

Cílem mé magisterské diplomové práce bylo zmapování interní komunikace na základní škole a odhalení možných konfliktních a neefektivních oblastí. Poněvadž jsem pomocí dotazníkového průzkumu odhalila určité nežádoucí oblasti, na které byly doporučeny možné způsoby řešení, které by měly tyto nedostatky a chyby alespoň z části odstranit domnívám se, že cíl této diplomové práce byl splněn.

Summary

Tato diplomová práce je zaměřena na zmapování interní komunikace na základní škole v Moravskoslezském kraji. Cílem této práce bylo zjistit, zda se v této organizaci vyskytují nedostatky či konflikty, které byly po předchozím rozhovoru s ředitelkou této školy zmíněny a na tyto nedostatky navrhnout možná řešení konfliktů. Za účelem získání potřebných empirických údajů jsem uskutečnila dotazníkový průzkum, kterého se účastnili vyučující této základní školy. Výsledky průzkumu jsem poté statisticky zpracovala, provedla analýzu výsledků a vyhodnotila jednotlivá problémová místa firemní komunikace.

Prostřednictvím průzkumu se ukázalo, že interní komunikace je poměrně dobře nastavena a tak i tedy uspokojivě funguje. Odhalila jsem nedostatky, které se týkaly především sestupné a horizontální komunikace. Navrhla jsem proto možné postupy, které povedou ke zmírnění či úplnému odstranění těchto problémů. Interní komunikace v této organizaci tak bude více efektivní, což může vést například ke kvalitnějšímu řízení, větší spokojenosti zaměstnanců a mnoha dalším pozitivním výsledkům.

This thesis focuses on mapping of the internal communication at the elementary school in the Moravian-Silesian Region. The main purpose of this work was to determine whether there are any shortcomings or conflicts within this organization that were mentioned by the headmistress during the previous interview and to suggest possible solutions for these shortcomings. In order to obtain the necessary empirical data, I conducted a questionnaire survey for teachers of this elementary school. Then I statistically processed, analyzed the survey results and evaluated the particular problem areas in internal communication.

The survey showed that internal communication is relatively well-adjusted and thus working satisfactorily. I revealed shortcomings mainly related to the downward and horizontal communication. Therefore I suggested possible courses of action that would lead to reduction or complete elimination of those problems. Internal communication in this organization will be more effective, which can lead, for example, to better management, greater employees' satisfaction and many other positive results.

Seznam pramenů a literatury

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-01.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Management press. Praha, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-422-3.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1155-9.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KOHOUTEK, R. *Základy užití psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. ISBN 80-214-2203-3.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

KLUWER, W. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno Piado, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-9.

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického průzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-1.

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

Mgr.ŠAFÁŘ,I. Výroční zpráva za školní rok 2010/2011 [online].cit.2011-9-15. Dostupné z:<http://www.raskovice.cz/cz/menu/92/skolstvi/zakladni-informace-o-skole/clanek-1844-vyrocní-zprava-za-skolni-rok-2010-2011/>.

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 2.1. Model procesu komunikace

Obr. 2.2. Komunikace v organizacích

Obr. 2.3. Četnost využívaných prostředků v rámci interní komunikace

Tab. 6.1. Přehled zaměstnanců školy

Tab. 6.2. Pedagogičtí pracovníci podle věkové skladby včetně učitelek MŠ a ŠD

Seznam příloh

Příloha č. 1.: Organizační struktura vybrané základní školy

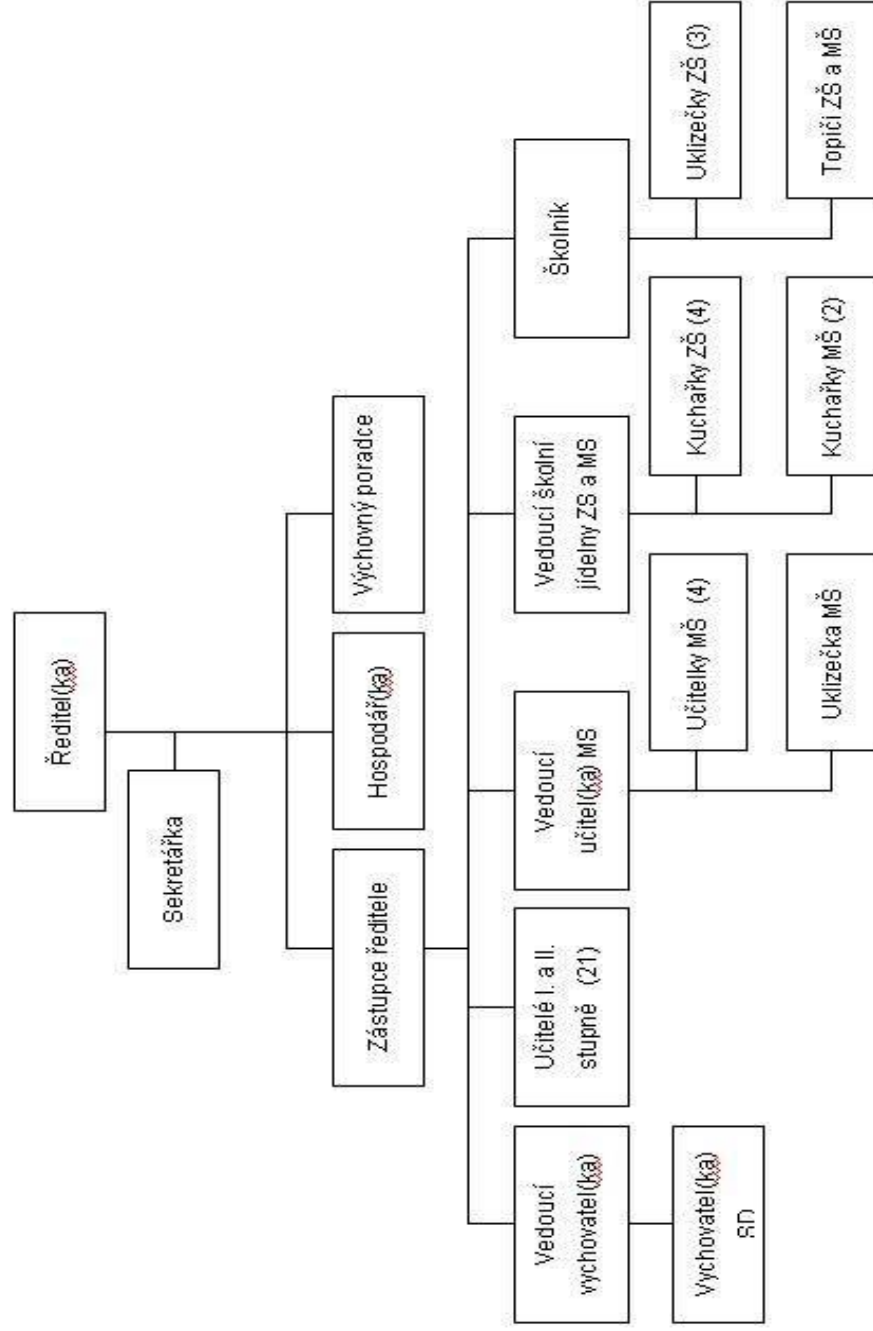
Příloha č. 2.: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3.: Souhrnné výsledky průzkumu

Přílohy

Organizační struktura vybrané základní školy

Příloha č. 1



Pramen: vlastní zpracování podle interních firemních materiálů

Příloha č. 2

Vážení pedagogové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který by měl zjistit možné nedostatky v komunikaci mezi Vámi, Vaším nadřízeným a Vašimi spolupracovníky. Vaše ředitelka bude obeznámena s vyhodnocenými výsledky tohoto dotazníkového průzkumu i s opatřeními, jak zjištěné problémy řešit. Měla by Vás o těchto výsledcích i závěrech informovat.

Tento dotazník je anonymní.

Instrukce pro vyplňování:

V každé otázce **vyberte a zakřížkujte pouze jednu odpověď**, která vyjadřuje Váš názor. Odpovědi jsou uvedené na číselné stupnici, která znamená:

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit
4	3	2	1	0

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
1.	Můžete se ve Vaši organizaci kdykoliv vyjádřit v případě, že nesouhlasíte s určitým rozhodnutím Vašeho nadřízeného?					
2.	Domníváte se, že Váš nadřízený s Vámi hovoří otevřeně a veškeré důležité informace Vám sděluje?					
3.	Máte pocit, že vedení organizace řeší problémy, pokud se vyskytnou?					
4.	Myslíte si, že vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným jsou pozitivní?					
5.	Domníváte se, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení pracovních problémů?					
6.	Máte strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných záležitostech na pracovišti?					

7.	Domníváte se, že Váš nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě?						
8.	Jste v této organizaci celkově spokojen(a)?						
9.	Znáte náplň práce jednotlivých zaměstnanců?						
10.	Jsou Vám Vaši spolupracovníci ochotni pomoci v případě potřeby při výkonu Vaší práce?						
11.	Vyměňujete si mezi svými kolegy informace, které Vám pomáhají při práci?						
12.	Dokážete se svými kolegy plně spolupracovat při výkonu své práce?						
13.	Doporučila byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?						
14.	Vládne na Vašem pracovišti pozitivní a přátelská atmosféra?						
15.	Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům a neshodám?						
16.	Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?						
17.	Je Vám někdy přidělena práce pro kterou nemáte dostatečnou kvalifikaci?						
18.	Máte dostatek materiálu a pracovních pomůcek pro výkon Vaší práce?						

V čem spatřujete problémová a konfliktní místa v rámci interní komunikace ve Vaší organizaci? (konkrétní oblasti vypište):

s Vaším nadřízeným

.....

s Vašimi spolupracovníky

.....

.....

Děkuji za Váš čas, který jste strávili při vyplňování dotazníku.

Marie Uhrová

Příloha č. 3

Souhrnné výsledky průzkumu (absolutní četnosti)

Otázky	Varianty odpovědí					VAP
	4	3	2	1	0	
1. Můžete se ve Vaší organizaci kdykoliv vyjádřit v případě, že nesouhlasíte s určitým rozhodnutím Vašeho nadřízeného?	6	7	2	0	1	3,1
2. Domníváte se, že Váš nadřízený s Vámi hovoří otevřeně a veškeré důležité informace Vám sděluje?	8	7	1	0	0	3,4
3. Máte pocit, že vedení organizace řeší problémy, pokud se vyskytnou?	14	2	0	0	0	3,9
4. Myslíte si, že vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným jsou pozitivní?	7	9	0	0	0	3,4
5. Domníváte se, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení pracovních problémů?	6	8	1	0	1	3,1
6. Máte strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných záležitostech na pracovišti?	0	3	5	8	0	1,7
7. Domníváte se, že Váš nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě?	6	9	0	0	1	3,2
8. Jste v této organizaci celkově spokojen(a)?	9	7	0	0	0	3,6
9. Znáte náplň práce jednotlivých zaměstnanců?	1	12	2	0	1	3
10. Jsou Vám Vaši spolupracovníci ochotni pomoci v případě potřeby při výkonu Vaší práce?	2	12	2	0	0	3
11. Vyměňujete si mezi svými kolegy informace, které Vám pomáhají při práci?	6	9	1	0	0	3,3

12. Dokážete se svými kolegy plně spolupracovat při výkonu své práce?	4	12	0	0	0	3,3
13. Doporučila byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?	7	9	0	0	0	3,4
14. Vládne na Vašem pracovišti pozitivní a přátelská atmosféra?	4	12	0	0	0	3,3
15. Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům a neshodám?	0	0	13	3	0	1,8
16. Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?	1	14	0	1	0	2,9
17. Je Vám někdy přidělena práce pro kterou nemáte dostatečnou kvalifikaci?	1	0	10	5	0	3,3
18. Máte dostatek materiálu a pracovních pomůcek pro výkon Vaší práce?	6	9	1	0	0	3,3

V čem spatřujete problémová a konfliktní místa v rámci interní komunikace ve Vaší organizaci? (*konkrétní oblasti vypište*):

s Vaším nadřízeným :

- pomlouvání kolegů ze strany vedení
- časový přes, náročnost práce a z toho plynoucí konflikty

s Vašimi spolupracovníky:

- nadměrné množství akcí z jiných oborů, nedostatek času pro svou profesi
- nepřijetí konstruktivní kritiky, vztahovačnost jako povahová vlastnost některých kolegů
- vzájemná neshoda, bojkotování akcí kolegů
- časový přes, náročnost práce a z toho plynoucí neshody