

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Kateřina Müllerová

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Efektivní komunikace sloučených pracovišť mateřských a základních škol.

Effective communication departments merged kindergartens and elementary schools.

Autor: Kateřina Müllerová

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Efektivní komunikace sloučených pracovišť mateřských a základních škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 18. 4. 2017

.....

podpis

### Poděkování

Mé velké díky patří PhDr. Romaně Lisnerové, vedoucí mé bakalářské práce, za smysluplné připomínky a logické úvahy. Dále bych chtěla poděkovat mé nadřízené, že mi umožnila a plně mě podporovala v mém studiu.

Kateřina Müllerová

## **ANOTACE**

V mé závěrečné bakalářské práci se zabývám otázkami efektivní komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol. Blíže se zaměřuji na průběh komunikace, její efektivitu a používané komunikační prostředky. V teoretické části se zaměřuji na vysvětlení pojmu komunikace obecně, jaké jsou její cíle a funkce. Dále pak předkládám známé způsoby a formy komunikace v organizaci, zejména ve školách. Zaměřuji se zde na různé komunikační kanály, které jsou využívány ke sdělování informací napříč jednotlivými pracovišti organizace. Dále pak se zabývám elektronickou komunikací a informační systémy, kterými je v dnešní době předáváno největší množství informací.

Při výzkumu byly použity dvě metody šetření. Kombinace dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Získaná data z tohoto šetření mají ukázat, jakým způsobem probíhá ve sloučených mateřských a základních školách komunikace a zdali ji lze pokládat za efektivní.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Komunikace, komunikace v organizaci, komunikační prostředky, elektronická komunikace, efektivní komunikace

## **ANNOTATION**

In my final thesis I deal with issues of effective communication between the combined work of kindergartens and elementary schools. Closer focus on the process of communication, its effectiveness and used means of communication. The theoretical part focuses on the notion of communication in general, what are its goals and functions. Furthermore, I present known methods and forms of communication in the organization, particularly in schools. I focus here on various communication channels, which are used to communicate information across all the departments of the organization. Then deal with electronic communication and information systems, which today is the largest amount of information transmitted.

When a research strategy used two methods of investigation. Combination questionnaire and controlled interview. The data obtained from this survey should show how the proceeds of the merged kindergartens and elementary schools, roads and whether it can be considered effective.

**KEYWORDS**

Communication, communication organization, communication tools, electronic communication, effective communication

## Obsah

1	Úvod .....	8
2	Komunikace.....	10
2.1	Funkce a cíle komunikace.....	11
2.2	Druhy komunikace.....	12
2.3	Bariéry v komunikaci.....	12
2.3.1	Interní bariéry .....	13
2.3.2	Externí bariéry .....	13
3	Komunikace v organizaci .....	15
3.1	Komunikační prostředí v organizaci.....	16
4	Komunikační prostředky .....	18
4.1	Komunikační kanály .....	18
4.1.1	Přímé komunikační kanály .....	19
4.1.2	Nepřímé komunikační kanály.....	20
5	Elektronická komunikace .....	23
5.1	Email.....	23
5.2	Školní informační systémy .....	24
5.2.1	Škola OnLine.....	25
5.2.2	Bakaláři.....	26
6	Efektivní komunikace.....	28
6.1	Zásady efektivní komunikace .....	29
6.2	Základní prvky efektivní komunikace .....	31
7	Metodika výzkumu.....	33
7.1	Výzkumné předpoklady/ otázky .....	33

7.2	Objekt výzkumného šetření .....	33
7.3	Charakteristika technik sběru dat.....	35
7.3.1	Dotazník .....	35
7.3.2	Rozhovor .....	36
8	Zpracování dat a vyhodnocení výsledků .....	37
8.1.1	Zpracování dotazníkového šetření.....	37
8.1.2	Zpracování dat ze strukturovaných rozhovorů dat .....	37
8.1.3	Vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření .....	38
8.1.4	Vyhodnocení výsledků ze strukturovaných rozhovorů .....	47
8.1.5	Shrnutí výsledků smíšeného výzkumu .....	51
9	Závěr.....	54



# 1 Úvod

Hlavním důvodem proč jsem si vybrala téma „Efektivní komunikace sloučených pracovišť mateřských a základních škol“ je, že již 12 let pracuji jako učitelka v takovéto organizaci a 4 roky jsem ve vedoucí učitelkou mateřské školy. Starám se o dvě oddělení mateřské školy, které jsou sloučené v jedné budově se školou základní a ještě o jedno odloučené pracoviště, které je ve vedlejší vesnici. Komunikace je pro nás velmi zásadní a ne vždy probíhá tak, jak bychom si představovali. Proto je cílem mé práce **zjistit, jakým způsobem probíhá efektivní komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace.** „*Ve stále rychlejším tempu se mění i prostředky komunikace: zvuky dostaly podobu slov, kámen byl nahrazen papírem, dálnopis dálnozvukem, cyklostyl kopírkami, dopisy esemeskami, faxy emaily, magnetofonové pásky cédéčky*“ (Plamínek, 2012, s. 11). V současné době dochází k velmi častému slučování škol zejména v organizacích, které poskytují předškolní a základní vzdělávání. Jedním z nejdůležitějších prostředků jejího správného fungování je právě komunikace. Proto vidím zpracování výše uvedeného tématu, jako nástroj pro zlepšení komunikace nejen u nás v organizaci, ale může posloužit i jiným sloučeným školám k jejich zlepšení a zefektivnění komunikace. V návaznosti na zlepšení komunikace bych chtěla zjistit, **zdali komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity.** Těmi se zabývá ve své knize například autor Jiří Plamínek nebo Jan Vymětal. Plamínek (2012) určuje tyto znaky: sebedůvěra, opravdovost, porozumění, respekt, nadhled a nestrannost. Naopak Vymětal (2008) uvádí tyto: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost. „*Kdo je splňuje, má pozoruhodnou šanci v komunikaci obstát a ještě sloužit jako následování hodný vzor pro ostatní*“ (Plamínek, 2012, s. 68).

Z cíle mé závěrečné práce vyplývají dvě hlavní výzkumné otázky, kterými bych chtěla dojít k naplnění cíle. **Jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky?** V souladu s názvem práce mě ještě zajímá zásadní otázka, týkající se efektivity této komunikace a **to, zdali komunikace mezi**

**sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity.** Jelikož je to z hlediska výzkumu náročné téma, budu se zabývat pouze subjektivním vnímáním efektivity z pohledu účastníků komunikace.

Celá práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole se zabývám komunikací obecně, jaké jsou její funkce a cíle, dále pak druhy komunikace a jaké existují komunikační bariéry. V kapitole druhé, se zamýšlím nad komunikací v organizaci. Třetí kapitola pojednává o komunikačních prostředcích, ke kterým se váže i má druhá výzkumná otázka. Velkou váhu přikládám i elektronické komunikaci, kterou popisují ve čtvrté kapitole. Myslím si, že elektronická komunikace je nejrozšířenější prostředek komunikace i ve školách, ale to ukáže až výzkum. Efektivní komunikace je název páté a poslední kapitoly, která má najít odpověď na dílčí výzkumnou podotázku a to zdali probíhající komunikace uvnitř organizace nese znaky efektivní komunikace a jaké to jsou.

Při výzkumu byla použita kombinace dvou metod šetření, dotazníku a strukturovaného rozhovoru. Data získaná z dotazníkového šetření a cílených rozhovorů s řediteli a zaměstnanci lze využít managementem školy jako nástroj pro zlepšení komunikace uvnitř organizace sloučených pracovišť mateřských a základních škol v rámci jednoho právního subjektu.

V závěru bakalářské práce jsem se zabývala odpověďmi na dvě hlavní výzkumné otázky a to, jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky? V souladu s názvem práce mě ještě zajímá zásadní otázka, týkající se efektivity této komunikace a to, zdali komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity. Ve své práci jsem zabývala způsoby komunikace a znaky efektivní komunikace. Předkládám zde školskému managementu nástroj ke zlepšení komunikace v organizaci a potřebu vytvoření komunikačního schématu.

## 2 Komunikace

Obecně lze říci, že komunikace je proces předávání informací pomocí různých prostředků. Pomocí komunikace získáváme a předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady. Jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat. Můžeme, ale také navazovat i ničit vztahy. Mikuláščík (2003) ve své publikaci tvrdí, že jsme bytosti společenské, tudíž je u nás komunikace základním nástrojem. Komunikace je pro náš život nezbytná a podstatou lidskosti. Ačkoli komunikujeme neustále, téměř bez přestávky, nevěnujeme komunikaci příliš pozornosti. Snad v okamžicích, kdy chceme sdělit někomu něco důležitého, napsat závažnou zprávu, připravit se na proslov nebo se s někým pohádat. Jsou, ale mezi námi tací, kteří mají s komunikací problém. Proto si mnoho manažerů uvědomuje, že pro práci s lidmi je studium komunikačních dovedností stěžejní. Pomůže jim to řešit konflikty, v přesvědčování lidí, motivovat je, nadchnout pro něco. **„Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat.“** (Mikuláščík, 2003, s. 16). V odborné literatuře se lze setkat s různými definicemi komunikace. Vybíral ve své knize uvádí několik příkladů tradiční definice komunikace od různých autorů. „Autoři kalifornské školy Watzlawick, Beavinová a Jackson (1969) charakterizovali lidskou komunikaci jako médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů. *Není vždy viditelná – v případě vnitřní, intrapsychické komunikace - , ale většinou ji můžeme zaregistrovat a analyzovat. Tito autoři dále uvádí, že komunikace téměř splývá s pojmem chování. Komunikací není jenom řeč, nýbrž veškeré chování a každá komunikace – včetně komunikačních aspektů jakéhokoli kontextu – ovlivňuje chování.*

- *Hojně tradovaná je formulace politologa Harolda Lasswella z roku 1948. Podle ní je rozhodující: kdo říká co jakým kanálem ke komu s jakým účinkem.*
- *Komunikace je sociální proces a sociální instituce napsal Moscovici (2000, s. 277).*
- *Stručnou definicí vyzdvihl jiný rozměr Tubbs (1991), podle něhož je lidská komunikace proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi“ (Vybíral, 2009, s. 26, 27).*

## 2.1 Funkce a cíle komunikace

Podle názorů některých autorů se lze setkat se třemi hlavními cíli komunikace a to, **zajištění informačních potřeb, interní public relations a posilování stability a loajality** (Janda, 2004) a (Holá, 2006). Holá pak následně tyto cíle rozvádí a **zapojuje potřebu zpětné vazby** v procesu firemní komunikace.

- „ *Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
- *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.*

*Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy“ (Holá, 2006, s. 21).*

Komunikace má zpravidla svůj **účel a smysl**, uvádí ve své knize Vybíral (2009). Definuje zde 5 funkcí komunikace:

- Informativní
- Instruktažní
- Persuazivní (přesvědčit)
- Vyjednávací nebo operativní
- Zábavní

Mikuláščík (2003) ve své knize dále těchto pět funkcí rozšiřuje ještě o funkce další a jsou to následující:

- Vzdělávací a výchovná
- Socializační a společensky integrující
- Osobní identity
- Poznávací
- Svěřovací

- Úniková

## 2.2 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a záleží na dovednosti každého uživatele, jak dovede citlivě využívat způsoby komunikace. Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého ale, většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci. Mikuláščík (2010) uvádí tyto druhy komunikace:

- Komunikace záměrná - komunikátor má pod kontrolou to co říká, mluví podle nějakého záměru.
- Komunikace nezáměrná - komunikátor prezentuje svůj záměr jiným způsobem, než měl v úmyslu, může být ovlivněn trémou nebo emocemi.
- Komunikace vědomá - komunikátor si je vědom toho co říká, dalo by se říci, že je tento druh shodný s komunikací záměrnou, ale u tohoto druhu komunikace nemusí dodržovat záměr.
- Komunikace nevědomá - komunikující nemá pod kontrolou to, co říká.
- Komunikace kognitivní - logická, smysluplná, racionální.
- Komunikace afektivní - komunikující jedná prostřednictvím citových projevů.
- Komunikace pozitivní – je vedena na pozitivní úrovni, signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nadšení.

## 2.3 Bariéry v komunikaci

Je jasné, že každý kdo komunikuje, se občas setkává s problémy v komunikaci. Uvědomit si tyto problémy, bariéry v komunikaci není vždy na škodu. Nevnímejme toto jako problém, ale naopak jako posun někam. Uvědomění si bariér v komunikaci může být prvním krokem k jejich překonání nebo vyrovnání se s nimi. Snažme se je eliminovat, odstraňovat je a vyhýbat se jim. Podle Mikuláščíka (2010) lze dělit na komunikační bariéry interní a externí. Přičemž interní jdou od samého komunikujícího a externí jsou dány problémy z venkovního prostředí.

### 2.3.1 Interní bariéry

- Nejčastější interní bariérou je strach z neúspěchu, komunikující se obává selhání, je nervózní, může se to projevit například na chvění hlasu nebo na snížené kontrole stylistiky hlasového projevu.
- Dále pak různé problémy osobního rázu, které se promítají do prožívání a projevu komunikujícího. Například emoce, zlost, vztek vedou ke snížení sebekontroly.
- Sémantické bariéry – může se stát, že je zkomolený význam řečového projevu. Mohou to být rozdíly mezi komunikujícími, kdy nejsme ochotni ani schopni akceptovat nižší nebo naopak vyšší komunikační úroveň toho druhého. Rozdíly mohou být také dány odlišnou kulturou, kdy dochází k nedorozumění. Za odlišný se také považuje řečový projev podbarvený nářečím, slangem, spisovným jazykem, hovorovým jazykem, ale i odborným jazykem. Liší se také slovní zásoba komunikujících, někteří si mnohdy nechtějí připustit, že danému nerozumí a tak se tváří, že rozumí všemu.
- Další bariéry v podobě neúcty, povýšenectví, případně odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi.
- Skákání do řeči, čtení myšlenek, kdy účastník myslí na něco jiného nebo na odpověď, místo toho, aby naslouchal tomu, co ten druhý říká.
- Nepřípravenost na komunikaci.
- Fyzické nepohodlí, které velkým způsobem ovlivňuje (snižuje) výkonnost v poslouchání i ve mluveném projevu.
- Nesoustředění na komunikaci. Komunikující může být duchem někde jinde, nezajímá ho, o čem se hovoří a nezajímá ho ani osoba, s níž komunikuje.
- Stereotypizace – předpojatost, předsudky.
- Mohou to být myšlenkové chyby. Konformita nebo naopak nekonformita.
- Fyzické, psychické nebo neurologické zhoršení funkčnosti. Zhoršený sluch, zrak, deprese, Parkinsonova nemoc...

### 2.3.2 Externí bariéry

- Nezvyklé prostředí může na komunikujícího působit rušivě. Jsou to situace, kdy prostředí bývá natolik komisi, že se komunikující cítí nesvůj, situace se mu zdá až

příliš oficiální. Stůl mezi aktéry, nesprávná vzdálenost mezi nimi, uspořádání a design nábytku může usnadnit nebo naopak zhoršit interakci mezi nimi.

- Demografické bariéry – rozdíly ve věku, v pohlaví.
- Vyrušování někým třetím. Nemusí ani vstupovat do rozhovoru, stačí jen, když je přítomen a poslouchá, co si ti dva povídají. Dále to může být poslušnost, kterou komunikující autorita vyžaduje. Stejná slova mohou komunikující vnímat odlišně.
- Další bariérou může být hluk, ale i vizuální rozptylování.
- Organizační bariéry – může to být samotná organizace.

### 3 Komunikace v organizaci

Komunikaci v organizaci můžeme chápat jako přenos informací od jednotlivce nebo skupiny k ostatním. Autorka Jana Holá uvádí, že komunikace hraje v pracovním prostředí jednu z nejdůležitějších rolí, prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je zásadním článkem v procesu řízení. Základní přístupy managementu ke komunikaci:

- Řízení lidských zdrojů
- Kultura firmy
- Rozhodování
- Řešení konfliktů
- Řízení změny
- Technologie

Komunikace je důležitým procesem, který buduje vzájemné vztahy mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Je jedním ze způsobů jak porozumět zaměstnancům, jejich potřebám a jak využít jejich schopností a dovedností ke zkvalitnění pracovního procesu.

Správná komunikace s podřízenými pracovníky má za následek, že se cítí dobře, jsou spokojeni a mají pocit, že na jejich názorech záleží. Je jasné, že takový zaměstnanec vykonává svou práci lépe, což se určitě odráží i na úspěšnosti firmy. Takovéto komunikaci lze říkat úspěšná a je nedílnou součástí manažerovy práce.

Komunikační schopnost je jednou z kompetencí ředitele školy. „**Ředitel dokáže vhodně komunikovat se členy svého týmu i s partnery školy. Množství problémů vzniká ze špatné komunikace mezi lidmi, z komunikačních bariér a šumů, ze špatné kultury školy či nepochopení situace. Ředitel musí zajistit odpovídající vždy obousměrnou komunikaci mezi sebou a ostatními pracovníky, rodiči, partnery**“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Všichni vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že zlepšení komunikace má pro organizaci velký význam a téměř nic je nestojí.

Management by měl zaměstnance informovat o všem, co se v organizaci děje, o cílech, strategiích, vizích, o výsledcích organizace, o tom, co od zaměstnanců očekává, o příležitostech o změnách a jiných záležitostech. Armstrong (2015) dále říká, že



„zaměstnanci potřebují mít možnost komunikovat zdola nahoru své připomínky a reakce na to, co se navrhuje nebo uskutečňuje v záležitostech, které se jich týkají, například v záležitostech podmínek zaměstnávání, včetně pracovních podmínek a podmínek odměňování“ (Armstrong, 2015, s. 501).

### 3.1 Komunikační prostředí v organizaci

Říká se, že firemní komunikace je propracovanou sítí, která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Mikuláščík (2003) se ve své knize zabývá charakteristikou komunikačního prostředí a komunikačních kanálů, které v organizaci slouží. Uvádí, že *„na komunikační prostředí působí i celá řada dalších externích faktorů. Jsou to globalizace (což znamená překonávání kulturních rozdílů), diverzifikace pracovní síly (je nutno skončit s předsudky a diskriminací), svou pozici ztrácí byrokracie (sice ne úplně, zelené kšilty a vyztužené rukávy se už nenosí, ale byrokracie existuje, jen se poněkud přizpůsobila), zvyšuje se míra autonomie, snižuje se míra autority, vzrůstá regionální i celospolečenská konkurence, dochází k organizačním změnám, pracuje se v týmech, organizace se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám (učící se organizace, je nutné rozumět změnám v chování zaměstnanců), je nutná větší míra informovanosti, dochází ke změnám technologií (Mikuláščík, 2003, s. 215). Vysoká míra informovanosti zaměstnanců je velmi důležitá pro **efektivní chod** organizace, zaručuje funkčnost celého systému, zvyšuje motivaci pracovníků a zaručuje i zpětnou vazbu. V souvislosti s novými komunikačními technologiemi se mění i podmínky pro interpersonální dovednosti a komunikaci ve firmách. Zabývá se také rolí manažera a jeho připraveností na komunikační interakce.*

Komunikace v organizacích a to si dovolím říci, že platí i ve školním prostředí má různou míru standardizace a formálnosti. Mezi **standardizovanou komunikaci** patří například oběžníky, týdenní porady, výroční zasedání, podnikové dopisy. Ve školním prostředí to mohou ještě být pedagogické rady, vnitro organizační směrnice, osobní pohovory. Mezi **nestandardizované formy komunikace** patří neformální rozhovory, pomluvy a šeptandy. Tato forma komunikování je závislá na emočních vlivech jednotlivce a je stejně důležitá jako komunikace standardizovaná. Dokonce i šeptandami se dá dozvědět mnoho věcí (jsou většinou založené na důvěře). Ale pozor na pomluvy, ty většinou nejsou založeny na

objektivních poznatků, ale pouze na pocitech anebo na úmyslu někoho poškodit nebo mu ublížit. Nadále, ale ještě v organizacích převládá **komunikace vertikální**. Je to předávání informací odshora dolů, tedy od nadřízeného směrem k podřízeným. Tato forma komunikace slouží především k předávání úkolů a příkazů. Je uplatňována v rámci poziční moci.

**Výhody vertikální komunikace** je možné vidět v tom, že manažeři jsou informováni o konkrétních situacích a problémech v komunikaci. Umožňuje vyšší míru participace podřízených na rozhodování.

**Nevýhody vertikální komunikace** lze spatřovat v tom, že může až příliš zaměstnávat vrcholové manažery. Jelikož od nich jejich podřízení potřebují čas na řešení různých problémů, avšak tyto problémy by mohli řešit manažeři na nižších pozicích, pokud by byli určeni k delegování.

Mikuláščík (2003) však s touto formou komunikování příliš nesouhlasí. Ve své knize uvádí, že komunikace by měla probíhat na úrovni rovnosti, jedině tak se odstraní bariéry mezi komunikujícími a vrcholoví manažeři se tak dozvědí od svých podřízených mnohem více pravdivých informací. Lidé se při takové komunikaci více uvolní a dojde k sebeodhalení. Díky takovéto komunikaci si mohou zaměstnanci lépe uvědomit své přispění ke zvýšení produktivity firmy. Je tedy patrné, že informace mají klíčovou roli nejen v podnikatelské sféře, ale i ve školách a hlavně v soukromém životě. Význam informací ještě v dnešní době umocňují počítačové technologie a internet.

## 4 Komunikační prostředky

V poslední době jsme svědky velkých změn komunikačních prostředků nejen v organizacích, ale i ve školách. Vedle standartních prostředků komunikace existuje i řada netradičních, s kterými se setkáváme jen málokdy. Hlavní změnou v komunikaci je používání internetu a nových ICT technologií. Jana Holá (2011) uvádí, že informační toky ve firmách vychází z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel.

### 4.1 Komunikační kanály

Komunikace v organizaci probíhá různými směry přes různé komunikační kanály. Komunikační kanál je prostředek, jehož prostřednictvím probíhá sdělování informací. Jde o soubor prostředků, kterými informace prochází např. technické, chemické, fyzické, organizační. Efektivita komunikačního kanálu je hlavně dána tím, jestli příjemce obdrží danou informaci včas a zdali ji rozumí a reaguje na ní. Jana Holá také mluví o zpětné vazbě, která je zaručením efektivní komunikace. Komunikační kanály se liší přesností, rychlostí, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností reprezentovat a prezentovat organizaci. Hodně, ale záleží na posluchačích a cílech. Co je dobré za jedněch podmínek, nemusí být dobré za jiných. Výběry komunikačních kanálů však záleží hodně na organizaci jako takové a na kultuře organizace. Mikuláščík (2003) uvádí jako nejčastěji používané formy komunikace v organizaci tyto:

- rozhovor tváří v tvář
- skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář
- vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky
- podnikové noviny a časopisy
- nástěnky
- externí komunikace s partnery a zákazníky
- kolektivní vyjednávání
- dopisy

- písemné zprávy
- telefonování, telefonické porady
- faxy, telegramy, teletexty
- dotazníky, průzkum mínění
- oběžníky, metodické pokyny, předpisy
- e – mails, internet, elektronická porada
- činy
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku
- reklama
- public relations

Většina z výše uvedených komunikačních kanálů je hojně používaná ve školách a školských zařízeních. Níže uvádím rozdělení komunikačních kanálů podle některých autorů a dále pak se některými z nich zabírám podrobněji. Nelze říci, která z výše uvedených forem komunikace je efektivnější, jelikož záleží na daných podmínkách a situacích.

Jiřincová (2010, s. 37) vidí **komunikační kanál jako způsob**, jakým je sdělení předáváno a prostředí, v němž je sdělení posíláno příjemci.

Různí autoři Holá (2006), Janda (2004), Tureckiová (2004), Vymětal (2008) se ve svých publikacích o interní komunikaci shodují ve specifikaci a rozdělení komunikačních kanálů na přímé a nepřímé.

#### 4.1.1 Přímé komunikační kanály

Přímý komunikační kanál je uváděn (Vymětal, 2008) jako **nejdůležitější komunikační cesta**, při které lze využít oboustranného dialogu, s využitím účelné zpětné vazby.

**Osobní komunikace (face - to - face)** je podle mnoha autorů Janda (2004), Tureckiová (2004) tím nejefektivnějším komunikačním kanálem, protože umožňuje lidem bezprostřední interakci, předávání informací, pocitů, emocí a okamžitou zpětnou vazbu. Holá (2006) se s tímto názorem ztotožňuje a dále dodává, že osobní komunikace je tou nejpoužívanější formou komunikace, která umožňuje okamžitou interakci a na místě dokáže odstranit nedorozumění. Plamínek se ve své knize nad tím také pozastavuje a uvádí

že, „slova představují rozumovou složku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu“ (Plamínek, 2012, s. 43).

#### 4.1.2 Nepřímé komunikační kanály

Lze je chápat jako sdělování pomocí něčeho nebo přes něco. Lidé spolu komunikují prostřednictvím rukopisných záznamů, například dopisů, knih, novin, vzkazů, záznamů. V dnešní době je velmi oblíbenou formou nepřímé komunikace posílání emailů a telefonování nebo posílání sms zpráv. „Do této kategorie se obecně řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich **elektronická podoba** prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků“ (Holá, 2006, s. 65).

**Písemná komunikace** je výhodná z toho důvodu, že je patrný jasný obsah a záměr. Každá písemná komunikace má své zásady, podle toho komu je určena a jestli jde o komunikaci formální nebo neformální. Holá (2006) spatřuje další výhodu této komunikace v přesném sdělení, možnosti se k této komunikaci opětovně vrátit, přečíst si ji znovu. Možnost uložení a archivace informací a jejich opětovné použití. Snížení rizika špatného pochopení předávané zprávy.

**Vizuální a audiovizuální prostředky** (Holá, 2006, s. 56 – 70) specifičtěji rozebírá a uvádí je jako výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní časopis, bulletin, noviny, nástěnky, intranet, firemní televize a rozhlas, jiné prostředky a formy interní komunikace, firemní předměty a dárky, firemní oblečení, nabídku firemních produktů a služeb zaměstnancům.

**Briefing** neboli skupinová komunikace, kterou více rozebírá (Syslová 2012) ve své knize. Přirovnává ho k období pedagogické porady. Jde o společné setkání všech zaměstnanců celé organizace, které zabezpečuje pravidelný přísun informací. V průběhu briefingu dochází k připomínání významných cílů organizace, jsou podporováni zaměstnanci a utvrzuje se významná role vedoucího týmu. **Briefing** má jasně dané zásady, podle kterých by měl manažer postupovat.

- „Musí se na poradu (briefing) řádně připravit a vědomě řídit sdělení, které bude předloženo zaměstnancům.“

- *V případě výskytu a řešení nějakého problému musí umět vysvětlit podstatu a sdělit, co se od skupiny, týmu očekává.*
- *Musí umět řídit diskuzi, včetně zahájení – s využitím aktivizujících metod, například **brainstormingu** (myšlenkové bouře), včasného přerušování a změny směru diskuze, musí umět klást otázky konkrétní osobě nebo obecně k zahájení diskuze, tvořit protiotázky – odpověď otázkou nebo přenesení na jiného hráče (popřípadě s využitím techniky „horké křeslo“ apod.)“ (Syslová, 2012, s. 52).*

**Porady** jsou nejčastěji používaným komunikačním prostředkem uvnitř organizace. Vede je ředitel nebo vedoucí pracovník se svými zaměstnanci. Dobrý manažer má na poradě ideální možnost vnímat mezilidské vztahy, vytvořit vzájemnou důvěru a pohodovou atmosféru uvnitř organizace. Podle Trojanové (2014) je lze dělit na:

- informativní
- rozhodovací
- kombinované a ostatní

Aby byly porady efektivní, je nutné dodržovat některé postupy. Někdy se svolávají porady úplně zbytečně, informace, které na nich jsou sdělovány, mohou zaměstnanci sdílet prostřednictvím jiných komunikačních kanálů. Správně vedená porada má jasně daný konkrétní cíl, „*slouží nejen ke strohému předání určité informace, ale má směřovat k diskuzi, výměně zkušeností a teprve následně k přijetí závěrů*“ (Trojanová, 2014, s. 35). Podle Plamínka (2012), který se s Trojanovou v některých bodech rozdělení porad shoduje, mohou nastat velké chyby již při výběru účelu a tématu porady. Některé internetové zdroje uvádí 10 zásad efektivního vedení porad:

1. Stanovení cíle porady.
2. Poradu je třeba si řádně připravit.
3. Účastníci by měli dostat materiály k poradě předem.
4. Poradu začínáme včas.
5. Prezентujeme cíle a program porady.
6. Kontrolujeme plnění úkolů z předchozí porady.
7. Postupně se radíme o jednotlivých tématech.

8. Vtahujeme účastníky.
9. Kontrolujeme průběh diskuze.
10. Vyhotovujeme zápis z porady.

Velkou výhodou nepřímých komunikačních kanálů je, rychlé předání informací větší skupině lidí bez ohledu na to, kde se nacházejí.

## 5 Elektronická komunikace

V posledních několika letech jsme zaznamenali značnou proměnu prostředků mezilidské komunikace, jejichž společným jmenovatelem je především internet. Vedle tradičních prostředků komunikace jako jsou například klasická pošta, telefon, dopis, rozhovor tváří v tvář a jiné, jsou nám nyní k dispozici nové moderní komunikační prostředky jako psaní emailu, komunikování pomocí chytrých mobilních telefonů. Obecně je tato komunikace označována jako e-komunikace nebo telekomunikace. V dnešní době nejrozšířenějším druhem elektronické komunikace je **email neboli elektronická pošta**. V současnosti velké množství lidí vlastní emailovou schránku, nemluvě o těch, kteří jich vlastní několik. Armstrong se ve své knize vyjadřuje o elektronické komunikaci takto: „ *podporuje rychlou výměnu informací, i když občas způsobuje přetížení informacemi, ale také omezuje přirozenou komunikaci tváří v tvář, která je často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout*“. (Armstrong, 2015, s. 169).

Plamínek (2012) se ve své knize zabývá otázkou elektronické komunikace a psaním emailů. Zamýšlí se nad tím, zdali je tato komunikace efektivní či nikoli. V úvodu nám předkládá několik čísel a výzkumů. Je zajímavé, že „ *přibližně 600 miliónů zaměstnanců po celém světě používá e – mail k vyřizování svých pracovních záležitostí*“. (Plamínek, 2012, s. 94). Někteří z nich přijmou za den až 90 e - mailů a stráví mailováním alespoň hodinu a půl denně, někteří i více. Jde o efektivitu či ne? To je otázka, ke které se dále vrací. Z některých výzkumů je patrné, že zaměstnanci „*denně ztratí hodinu až tři (!) neefektivitou danou různými neduhy emailové komunikace*“.

### 5.1 Email

Nejčastěji využívaným komunikačním prostředkem uvnitř organizace je email, zajišťuje odesílání, doručování a přijímání zpráv. Časté používání emailu vede k velkému zjednodušení komunikace, psaní emailu je velice populární, ale pozor do komunikace dokáže vnést i mnoho problémů. Většina z nás se domnívá, že psaní emailu je jako psaní dopisu. Není tomu tak, Plamínek (2012, s. 98, 99) se nám ve své knize snaží poradit a nastínit, jak na psaní emailu a uvádí několik zásad:

- pište stručně



- email není přepisem hovoru
- chybí řeč těla
- pište správně předmět zprávy
- ze zprávy musí být jednoznačně patrné, proč ji adresát dostává
- volte přiměřenou délku zprávy
- strukturujte text
- použijte komunikační styl příjemce
- poskytněte minimum prostoru pro dezinterpretace

Email však není jedinou formou elektronické komunikace, další prostředky elektronické komunikace, které jsou také často využívané (ne jako email) jsou například: **chat, ICQ, skype, internetová telefonie, audio nebo video konference, diskusní fóra a v neposlední řadě facebook.**

## 5.2 Školní informační systémy

Informační a komunikační technologie se vyvíjejí velmi rychlým tempem a je jasné, že se s nimi setkáváme téměř denně. Výjimkou není ani vzdělávání. Jejich správné využívání nám přináší velké výhody nejen ve školství, ale téměř ve všech oblastech lidského konání. S rostoucím vlivem ICT technologií se zvyšují i nároky na poskytování kvalitních ICT služeb. V české terminologii je využíván pojem „školní informační systémy“. Tyto systémy umožňují zkvalitnit a zefektivnit celou vzdělávací soustavu. Tyto systémy jsou velmi komplexní a mezi sebou kompatibilní. Jeden systém tak může současně zahrnovat evidenci žáků (školní matriku), evidenci zaměstnanců, klasifikaci, tisk vysvědčení, docházku dětí, plány práce a akce školy, rozvrh hodin, evidenci úrazů, suplování, inventarizaci, rozpočet školy, tvorba plánů, evidence knih a další. Dostál (2011) o těchto systémech obecně říká, že jsou to soubory lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, uchovávání a analýzu dat určených pro poskytování informací různorodým uživatelům. Informační systém je dnes nezbytnou součástí každé školy, představuje specifickou oblast využití manažerských informačních systémů. Doslovně říká *„každý školní informační systém se skládá z jednotlivých prvků, kterými mohou být jednotliví učitelé, žáci, ředitel, rodiče, zřizovatelé škol atp. Mezi těmito prvky se*

*uskutečňuje výměna informací a v návaznosti na tom probíhá i veškeré rozhodování a řízení“* (Dostál, 2011, s. 10). Velkou výhodou informačních systémů je, že díky počítačové podpoře probíhá výměna informací velmi rychle. Ředitel školy může kdykoli chce nahlédnout například do klasifikace nebo hodnocení žáků. Školní informační systémy jsou využívány k řízení škol a umožňují komunikaci nebo výměnu informací nejen uvnitř škol, ale i navenek. Jsou aplikovány, jak v mateřských tak i základních, středních a dokonce i vysokých školách. **Dá se říci, že výše uvedené aspekty jsou důležité a užitečné pro rozhodování managementu škol, který může s jejich přispěním pracovat rychleji, pružněji a efektivněji.** Těmito systémy se pan Dostál zabývá ve své knize velmi podrobně. Já jsem si vybrala do své práce dva, myslím si, že nejpoužívanější školní systémy Škola OnLine a Bakaláři.

### 5.2.1 Škola OnLine

Jde o informační a vzdělávací portál, který zajišťuje komplexní řešení v oblasti komunikace ve školství. Je určen pro potřebu nejen pedagogům, ale i žákům a především rodičům. Dostál se ve své knize zmiňuje o tom, že *„se jedná o informační manažerský systém, který umožňuje 24 hodin denně zpracovávat prostřednictvím sítě internet potřebné školní agendy a data“* (Dostál, 2011 s. 20). V současné době a díky velmi častému používání tohoto informačního systému došlo k rozšíření a zmodernizování nabídky pro klienty. Je rozdělen na sekce a podsekce, které podrobněji uvedu níže.

- Ředitel

Předávání individuálních dat ze školní matriky, výkaznictví, rozvrh a suplování, školní akce, tisk vysvědčení, přijímací řízení, evidence školních úrazů, inventarizace majetku.

- Správce IT

Uživatelsky definované tiskové reporty, správa zaměstnanců, integrace se službami Office 365, propojení s docházkovým systémem.

- Učitel

Školní matrika, hodnocení, třídní kniha, výukové zdroje, komunikace, školní knihovna, školní družina/klub,

- Rodič/žák

Hodnocení, docházka, rozvrh, výukové materiály, komunikace, objednávání obědů, školní knihovna. Podrobnější informace o tomto portálu lze nalézt na <http://www.skolaonline.cz>. Provozovatel tohoto portálu uvádí, že je určen pro mateřské, základní, střední a vyšší odborné školy pro vedení školní matriky a elektronické agendy spojené s provozem školy. Je to portál, který akceptuje ministerstvo školství a tělovýchovy [MŠMT, 2017, online].

### 5.2.2 Bakaláři

Školní systém bakaláři je ucelený soubor programů, které zahrnují většinu organizačních a hospodářských činností škol a školských zařízení. Jeho součástí je například evidence žáků a zaměstnanců, klasifikace, docházka, sestava úvazků, příprava rozvrhu hodin, suplování, plánování akcí. Další z modulů tohoto systému ještě slouží pro přijímací řízení, zápis do prvního ročníku, inventarizaci, rozpočet školy, komunikaci s rodiči, tvorbu tematických plánů, rozpis maturitních zkoušek atd. Je vhodný jak pro mateřské školy, základní, tak i střední. Dostál (2011) ve své publikaci uvádí přehled modulů, kterým je tento školní systém uspořádán:

- Společné prostředí
- Evidence žáků a zaměstnanců
- Zápis známek
  - Přijímací zkoušky, zápis do 1. ročníku ZŠ
  - Grafické zpracování klasifikace
  - Třídní kniha – absence
  - Rozpis maturit
- Knihovna
- Inventarizace
- Rozpočet školy
- Evidence školských organizací a vzdělávacích akcí
- Plán akcí školy
- Rozvrh
- Suplování

- Tematické plány
- Webová aplikace (škola – rodiče)

Všechny moduly v tomto systému fungují ve **společném prostředí**, dochází zde ke komunikaci a přenosu informací. Výše uvedené moduly mezi sebou vzájemně fungují a využívají získaná data. Školy a školská zařízení ze začátku využívají základní evidenční moduly a poté postupně doplňují další. Jiří Dostál ve své knize uvádí, že tento školní informační systém je nejrozšířenějším v celé České republice.

## 6 Efektivní komunikace

Co je efektivní komunikace a jak poznat, že komunikace probíhá efektivním způsobem? Nad touto otázkou se pozastavuje ve své knize i Plamínek (2012). Zamýšlí se zde nad tím, jak komunikace procházela změnami během posledních několika let. Hovoří také o tom, jak si někteří z přednášek a seminářů o komunikaci vybírali jen to pro ně nejlepší a vůbec se nezabývají otázkou komunikace do hloubky.

Po letech pozorování a studování této problematiky přichází se šesti předpoklady efektivní komunikace (Plamínek, 2012).

- **Sebepřijetí:** Proto, aby nám ostatní rozuměli, by měla být sdělení, která k nim přinášíme, harmonická. Znamená to tedy, že sdělení je harmonické, pokud všemi komunikačními kanály proudí významově stejné informace. Cesta k sebezpochopení a sebepřijetí začíná u schopnosti vidět se očima vnějšího pozorovatele, získat jeho odstup a začít vnímat pocity a stavy, které se uvnitř našeho organismu dějí. Pokud toto dokážeme, popsat svůj vnitřní stav a pocity jsme na dobré cestě. „*Schopnost vnímat, přijímat a pojmenovávat vlastní emoce je základem pro vytváření harmonických sdělení*“ (Plamínek, 2012, s. 69).
- **Opravdovost:** V komunikaci platí, že nejvěrohodněji pochopitelně sdělujeme to, co je pravda nebo čemu alespoň jako pravdě věříme. Pokud říkáme to, co si myslíme, ale i to, co cítíme, pak se nemusíme bát rozporů mezi různými složkami svých sdělení. „*Hodláme-li tedy chválit, měla by se naše chvála týkat něčeho, co je možné upřímně pochválit. Chceme-li kritizovat, měli bychom být schopni sdělit negativní obsah věcně a přímo, bez osobních útoků, zobecňování, výsměchu nebo nálepkování*“ (Plamínek, 2012, s. 70). Upřímná kritika bývá někdy snesitelnější než tajuplné náznaky.
- **Porozumění:** Rozumět ostatním, úzce souvisí s tím, že komunikace neznamená pouhé předávání informací – obvykle jde o jejich výměnu. Umět něco dobře nebo správně vyjádřit je stejně důležitý faktor úspěšné komunikace jako přijmout sdělení od někoho jiného. Pokud chceme správně komunikovat, musíme tedy schopnost efektivního sdělování doplnit i schopností efektivního naslouchání. Klíčovou roli

zde hraje **empatie**, „*kteřá nám pomáhá se sdělováním, víme-li co se děje uvnitř našeho komunikačního partnera*“ (Plamínek, 2012, s. 71).

- **Respekt:** S empatií velmi úzce souvisí schopnost respektovat komunikačního partnera, jeho pocity, názory na situaci a myšlenky, tedy **akceptovat** ho. Akceptace je projevem respektu ke komunikačnímu partnerovi a otevírá nám cestu k řešení konfliktů nenásilnými formami.
- **Nadhled:** Někdy mohou nastat situace, kdy ani empatie ani respekt komunikačního partnera nestačí. V tomto případě radí autor odstoupit a stát se nezávislým pozorovatelem, který přistupuje k situaci nestranně a neutrálně. „*Schopnost získat nadhled a z tohoto nadhledu vnímat celistvosti přináší možnost formulovat myšlenky při komunikaci tak, aby byly přijatelné pro obě strany a nepřinášely napětí a konflikty*“ (Plamínek, 2012, s. 72). Podle autora neutrální pohled pomáhá při formulaci zásadních složek komunikace, jako je například shrnování situací.
- **Nestrannost:** Podle pana Plamínka se nestrannost nedá proklamovat, vychází z našich činů. Pokud jsou naše činy nestranné, může se vyvinout důvěra v existenci nestrannosti. „*Nestačí být objektivně neutrální, je nezbytné, aby vás účastníci komunikace za neutrálního subjektivně považovali*“ (Plamínek, 2012, s. 74). Nestrannost nesouvisí jen s lidmi, ale i s věcmi.

## 6.1 Zásady efektivní komunikace

Rozhodující roli má komunikace v pracovním procesu, kdy se používá ke sdělování informací, k motivaci spolupracovníků, k vysvětlování úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních variant strategií, poskytování kontrolní zpětné vazby, k řízení týmů, k manažerskému řízení na všech stupních.

V odborné i manažerské literatuře se často říká, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60% to, jak lidi známe, z 30% jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10% to jací skutečně v práci jsme a co vlastně umíme. V dnešní době, kdy vládne společnosti internet a sociální sítě stejně spočívá 85% osobního úspěchu v jednání s lidmi a pouze 15% na znalostech. Zatímco Plamínek (2012) vidí přístup k efektivní komunikaci v opravdovosti a upřímnosti, v harmonizaci toho co si myslíme, cítíme a říkáme tak naproti tomu Vymětal

(2008) ve své knize uvádí, že má-li být komunikace efektivní, musí splňovat základní požadavky, kterými jsou:

- **Zřetelnost:** používání jasného, jednoduchého a přímočarého vyjadřování, které je pro příjemce zcela jednoznačné srozumitelné.
- **Stručnost:** vyjadřování v krátkých, zřetelných a jednoznačných větách. Sdělení by mělo mít logickou strukturu, obsah – hlavní část – závěr.
- **Správnost:** týká se ověřování spolehlivosti faktů používaných v písemnosti. S tím úzce souvisí gramatika a stylistika sdělení, která v současné době upadá. Gramatická správnost sdělení má vysokou vypovídací hodnotu o inteligenci, image a kulturní úrovni komunikujících.
- **Úplnost:** sdělení obsahuje vše, co chtěl komunikující říci, zda nebylo nic podstatného vynecháno.
- **Zdvořilost:** ta by měla být nedílnou součástí každého sdělení, dělá dobré jméno nejen jednotlivci, ale i celé organizaci.

Podle mého názoru je s efektivní komunikací velmi úzce spojena i zdravá a pozitivní komunikace, kterou se ve své knize velmi podrobně zabývá Vybíral (2009). Předkládá čtenářům, že zdravou komunikaci lze chápat jako komunikaci funkční, či kvalitní. Kvalitní komunikace je úzce spjata s celkovou kvalitou a smysluplností našeho života. Málokdo z nás by dokázal říci, že má pocit spokojeného života a žije zdravě, jestliže nekomunikuje kvalitně. Nezdravě komunikující jsou například lidé osamělí, opuštění nebo dokonce lidé v sociální izolaci. Pokud jsou lidé velmi dlouho vystaveni nekvalitní komunikaci, může to u nich ovlivnit poznávání a posuzování druhých lidí a dokonce narušit i jejich charakter. *„Zdravou komunikaci proto psychologové a psychiatři považují za prvořadě důležitou podmínku osobnostního optima. Je známo, že zdravá komunikace blahodárně působí na průběh většiny tělesných onemocnění“* (Vybíral, 2009, s. 226).

Podle Vybírala (2009) výzkumy komunikačních psychologů prokázaly, že pozitivní komunikování je účinnější nejen pro rozvíjení kvalitních vztahů s druhými lidmi, ale i pro rozvíjení nás samých. Myslí si, že téměř každý negativní výrok, či záporné hodnocení lze přeformulovat tak, aby zněl pozitivně, ale chce to trénink. *„Častá negativní hodnocení*

*mají vliv na snížení sebedůvěry či sebejistoty. Naproti tomu opakování pozitivního může vést k fixaci povzbuzení a sebedůvěry“ (Vybíral, 2009, s. 231).*

## **6.2 Základní prvky efektivní komunikace**

Organizace, která má v úmyslu se interní komunikací nějak zabývat, musí znát proces jejího průběhu a zjistit jednotlivé činnosti, které celý tento proces tvoří a identifikovat hlavní faktory, které tento proces ovlivňují. Jana Holá (2011) identifikovala pomocí kvalitativního výzkumu 10 faktorů, které interní komunikaci tvoří a zásadně ovlivňují její kvalitu. Tyto faktory nejsou namátkové, vyplývají z rozhovorů, pozorování, porovnávání a vyplývají z praktických studií, jsou ověřené a zobecněné. Jsou to tyto níže uvedené:

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

Některé firmy mají tyto faktory zakotvené již od samého vzniku, aniž by je musely nějak deklarovat. Vychází především z nastavené firemní kultury, kterou do firmy přináší vlastník a management. Vychází ze základních principů spolupráce a interní komunikace, které odráží firemní atmosféru, ve které všichni zaměstnanci pracují. Velmi záleží na



otevřeném spravedlivém vztahu, nastaveném vedením firmy. **Pokud má být interní komunikace přínosná, potřebuje pevný základ.** Toto tvrzení lze chápat tak, že pokud komunikace nefunguje, projevuje se absence některého z pevných základů. Příčinou nefunkční interní komunikace je často absence nastavení základních předpokladů, které umožňují její **efektivitu.**

Poznatky získané prostudováním odborné literatury se nyní pokusím aplikovat v oblasti výzkumu. Dovolují mi zabývat se problematikou efektivní komunikace více do hloubky a získané informace uplatnit v praxi.

## VÝZKUM

### 7 Metodika výzkumu

Tato část mé práce se zabývá postupy smíšeného výzkumu, jenž byl realizován ve sloučených pracovištích mateřských a základních škol. Úvodní kapitola začíná pojednáním o cíli výzkumu a výzkumných otázkách. Dále se pak zaměřuji na objekt výzkumného šetření, kde popisuji, o jaké subjekty se jedná a proč jsem si je vybrala. V této části se také zabývám technikami sběru dat a jejich popisem.

#### 7.1 Výzkumné předpoklady/ otázky

Naplněním cíle mé závěrečné práce je **zjistit, jakým způsobem probíhá efektivní komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace.** Vzhledem k stanovenému cíli jsem vymezila dvě následující výzkumné otázky. **Jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace?** Na první výzkumnou otázku mi pomůže najít odpovědi dílčí výzkumná podotázka a to, **zda-li komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity.**

#### 7.2 Objekt výzkumného šetření

Základní souborem mého šetření je pět sloučených subjektů základních a mateřských škol ve Středočeském kraji, okres Kladno. Zdrojem kontaktů je veřejný seznam distribuovaný magistrátem města Kladna. V tomto seznamu je 23 sloučených subjektů mateřských a základních škol z okresu Kladno. Jedná se o školy městské i venkovské různé velikosti. Tento typ škol jsem si vybrala z důvodu toho, že jsou organizační strukturou podobné škole ve, které pracuji. Z důvodu anonymity jsem je označila písmeny A, B, C, D a E.

##### Subjekt A

Jedná se o úplnou základní školu, sloučenou se školou mateřskou. Poskytuje vzdělání asi 230 dětem od 1. – 9. ročníku a zhruba 100 dětem v předškolním věku. Mateřská škola není

ve společné budově se školou základní. Nachází se nedaleko od budovy základní školy. V čele školy stojí ředitelka, zástupkyně a ve školce je to vedoucí učitelka.

#### Subjekt B

Jde o úplnou základní školu pro děti od 1. do 9. ročníku. Základní škola sídlí ve dvou budovách, v jedné z budov se také nachází jedna třída mateřské školy, se kterou je sloučená. Ostatní třídy mateřské školy jsou v jiné budově na konci města. Škola poskytuje vzdělávání asi 390 dětem. Top management školy tvoří ředitelka, zástupce ředitele a vedoucí učitelka MŠ.

#### Subjekt C

Dalším subjektem je malotřídní základní škola s kapacitou cca 50 dětí, která je v jedné budově sloučená se školou mateřskou. Tato škola realizuje věkově smíšené vyučování pro žáky 1. – 5. ročníku, tedy prvního stupně. V současné době má mateřská škola dvě třídy a jedno odloučené pracoviště ve vedlejší vesnici. Kapacita MŠ je 60 dětí. V čele školy stojí ředitelka a vedoucí učitelka mateřské školy, která je současně zástupkyní ředitelky.

#### Subjekt D

Další škola je zařízení rodinného typu pro 1. – 9. ročník. Ve starší historické budově se realizuje vzdělávání druhého stupně, v novější budově, postavené začátkem 70. let je realizováno vzdělávání prvního stupně a je zde i dislokované pracoviště mateřské školy, se kterou je základní škola spojena. Chod celé školy zajišťuje ředitelka, její statutární zástupkyně a vedoucí učitelka mateřské školy.

#### Subjekt E

Je další malotřídní škola s prvním stupněm, sloučená se školou mateřskou. Vzdělávání je zde uskutečňováno pro děti od 1. do 5. ročníku. Obě dvě pracoviště, základní i mateřská škola jsou v jedné budově. Tedy v hlavním sídle. V čele celého subjektu stojí ředitelka.

## 7.3 Charakteristika technik sběru dat

### 7.3.1 Dotazník

Jak už vyplývá z názvu, dotazník je velmi často používanou metodou. Podle P. Gavory je to způsob získávání informací pomocí písemného dotazování. Dotazník je především určen pro hromadné získávání údajů, jeho stavba je velice náročnou záležitostí. Není jednoduché se zeptat tak, abychom se dozvěděli opravdu to, co chceme. Každý dotazník má jasně danou svou strukturu a základní pravidla pro tvoření otázek. Například „*Formulujme jasné otázky. Jasně znamená, že jim respondenti budou rozumět a to všichni stejným způsobem. Pokud je otázka jasná pro autora dotazníku, ještě nemusí být jasná pro respondenta*“ (Gavora, 2010, s. 123). Proto se doporučuje řadit otázky tak, aby byly logické pro respondenta. To však nemusí odpovídat záměru a logice výzkumu, problémům, které sledujeme. Zamyslet se také musíme nad motivačním účinkem otázek – aby respondent byl ochoten na ně odpovídat, aby ale otázky nebyly návodné, a aby nevnucovaly již svou formulací určitou odpověď (sugestivní). U některých otázek v elektronickém dotazníku jsem použila **intervalové škály**, které jsou založené na číselném principu jako na teploměru (Gavora, 2010). Číselná škála neoznačuje pořadí, ale určuje jak je, která činnost frekventovaná. S číselnými hodnotami se dá dobře matematicky pracovat, což slouží pro potřeby kvantitativního vyhodnocování škál.

V dotazníkovém šetření byli osloveni respondenti z vytypovaných škol, jedná se o ředitelky, zástupce ředitelů, vedoucí pracovníky, pedagogy a jiné zaměstnance školy. Celkem bylo v dotazníkovém šetření osloveno 117 respondentů. Ve všech případech jde o školy sloučené, sídlící v jedné budově nebo o pracoviště, které je mimo hlavní budovu. Pro potřeby výzkumu a zjištění informací potřebných pro jeho vyhodnocení jsem zvolila elektronický dotazník, který mi připadá jako nejrychlejší prostředek pro získání informací. K výhodám dotazníkového šetření patří zejména možnost hromadného zpracování získaných dat. Zároveň si také uvědomuji rizika s tím související například: špatná návratnost a neochota vyplňování dotazníků, nemožnost doplnění nebo opravy. Proto jsem se rozhodla, že ještě využiji řízeného rozhovoru k doplnění a upřesnění potřebných informací ve vytypovaných sloučených subjektech.

### Znaky základního vzorku

- Ředitelé, zástupci, vedoucí, pedagogové a jiní zaměstnanci vybraných škol.
- Pracující v hlavní budově školy nebo odloučeném pracovišti.
- Sloučená pracoviště základních a mateřských škol.

### **7.3.2 Rozhovor**

Cizím slovem interview, naznačuje, že jde o kontakt tváří v tvář. „*Rozhovor je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů*“ (Gavora, 2010, s. 136). Obsahem rozhovoru jsou otázky a odpovědi, otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. V rozhovorech se nejčastěji používají otázky otevřené. Velkou výhodou je, že v rozhovoru může výzkumník klást dodatečné otázky.

#### **Druhy otázek**

**Uzavřené otázky** s předem formulovanými odpověďmi, z nichž dotazovaný vybírá tu, která se nejvíce blíží nebo odpovídá jeho názoru.

**Otevřené otázky** nechávají zcela na dotazovaném, jak bude odpovídat a jak svou odpověď zformuluje.

Rozhovory mohou být strukturované, polostrukturované nebo nestrukturované. Já jsem použila ve výzkumu, rozhovoru strukturovaného, kde jsou předem pevně dány otázky pro respondenty. Strukturovaný rozhovor jsem si zvolila na základě provedeného **předvýzkumu**, ze kterého vyplynulo, že někteří respondenti zcela nepochopili otázky kladené v dotazníku a bylo potřeba jejich bližší vysvětlení.

Respondentem bylo 10 vybraných zaměstnanců pracujících na různých pozicích ve sloučených školách. Při rozhovoru byly dodrženy etické zásady, na které upozorňuje Gavora (2012) ve své knize – vhodné oslovení, seznámení s výzkumným problémem, souhlas s provedením výzkumu, poděkování, zaručení anonymity.

### Znaky základního vzorku

- Ředitelé, zástupci, vedoucí učitelé, pedagogové
- Pracující v hlavním sídle školy nebo na odloučeném pracovišti
- Stejně nebo podobné personální a materiální podmínky

## 8 Zpracování dat a vyhodnocení výsledků

Druhá část této výzkumné práce zpracovává všechna získaná data z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů se zaměstnanci. Vyhodnocuji zde každou z uvedených otázek, jak v dotaznících, tak i v rozhovorech. Na závěr celého tohoto bloku je krátké shrnutí s přínosem pro školský management.

### 8.1.1 Zpracování dotazníkového šetření

Třídění dotazníkového šetření probíhalo na základě kladených otázek. Celkem bylo v dotazníku položeno 8 otázek, které měly za úkol najít odpovědi na výzkumné otázky, **jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace?** Dále jsem se zabývala dílčí otázkou, která mě z mého pohledu velmi zajímá a je pro mou práci stěžejní. **Zdali komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity.** Zjišťováno zčásti dotazníkovým šetřením a z části strukturovaným rozhovorem. Odpovědi na otázky jednotlivých respondentů budou v závěrečné části mé práce mezi sebou porovnány a vyhodnoceny.

### 8.1.2 Zpracování dat ze strukturovaných rozhovorů dat

Tato část výzkumu byla provedena osobní návštěvou ve vytypovaných sloučených pracovištích, kde bylo osloveno celkem 10 pedagogických pracovníků, různých funkcí. Návod rozhovoru stanovil seznam otázek, které se zaměřují na znaky efektivní komunikace, o kterých se zmiňuji v teoretické části (Plamínek, 2012). Jsou to ty znaky, které je respondentům nutné více vysvětlit a přiblížit, jelikož jejich názvy jsou pro ně složité na pochopení. Témata otázek dovolily respondentům uplatnit vlastní pohled na věc a najít odpovědi na otázku, **zdali komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity.**

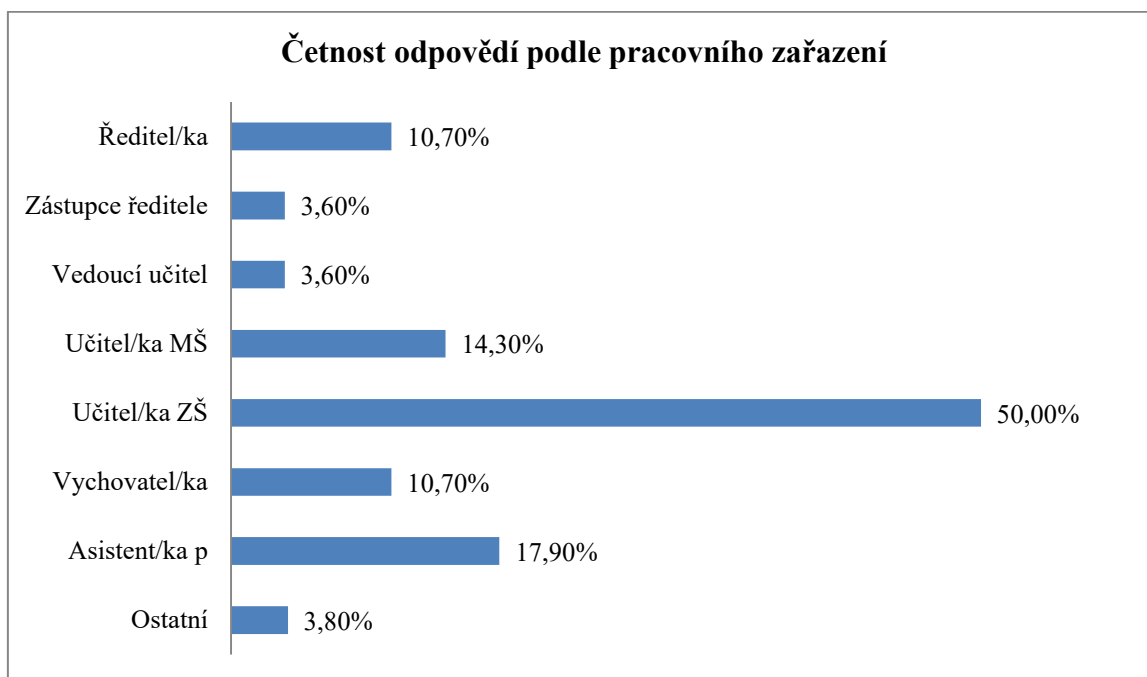
### 8.1.3 Vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření

Tato část mé práce se zabývá vyhodnocením výsledků z dotazníkového šetření. V každé podčásti se zaměřím na krátké shrnutí a odůvodnění výzkumné problematiky. Úvodní část výsledků výzkumu se vztahuje k první a druhé výzkumné otázce a to **jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace?** V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 5 sloučených subjektů základních a mateřských škol. Celkem bylo osloveno 117 respondentů. Návratnost po třech týdnech byla 28 odpovědí na elektronický dotazník. V následujících grafech jsem vyčíslila a procentuálně znázornila odpovědi na otázky z elektronického dotazníku.

Odpověď na otázku č. 1

#### **Uved'te pracovní pozici, kterou ve škole zastáváte?**

Do grafu č. 1 jsem znázornila počet odpovědí podle pracovního zařazení. Nejvíce respondentů bylo z řad učitelek základní školy – 14 to je 50%, z řad ředitelů – 3 to je 11%, zástupců odpovědělo – 1 to jsou 4% a vedoucích učitelů stejně. Učitelek MŠ – 4 to je 14%, vychovatelek – 3 to je 11%, asistentek pedagoga – 5 to je 18% a ostatní 1 to jsou 4%. Procentuální znázornění je zaokrouhleno.



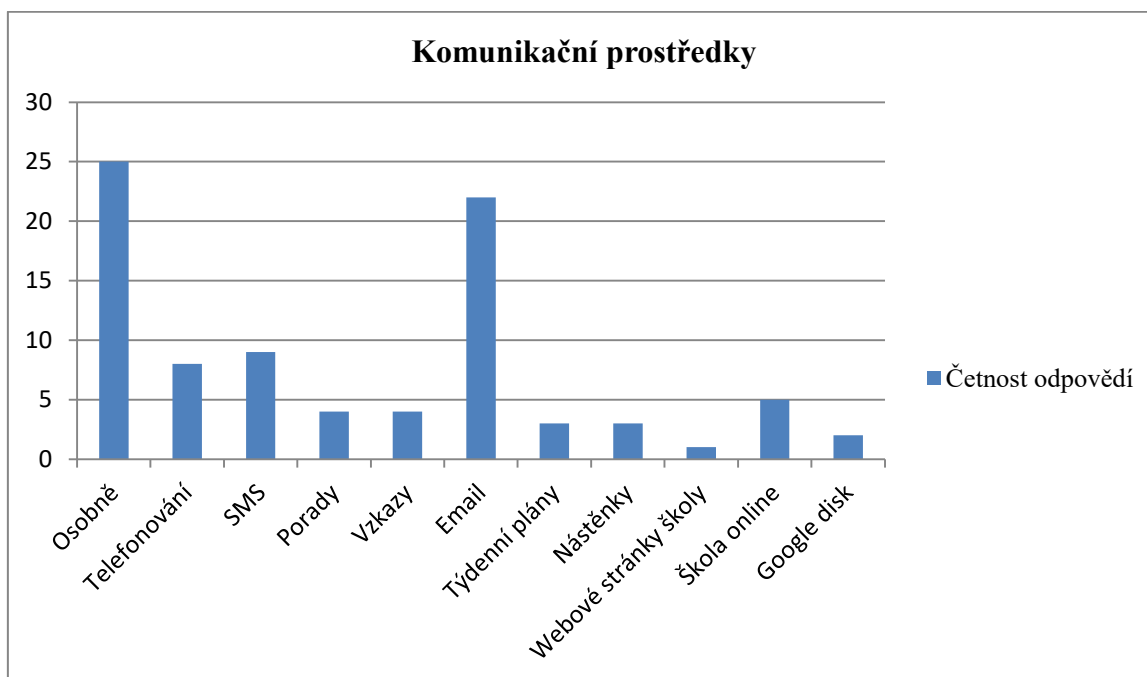
Graf č. 1 - Četnost odpovědí podle pracovního zařazení

Odpověď na otázku č. 2

### **Jakými prostředky probíhá komunikace ve Vaší škole?**

V níže uvedeném grafu č. 2 jsem znázornila četnost odpovědí na výše uvedenou otázku. Ve spodní části grafu jsou všechny komunikační prostředky, které respondenti uvedli do dotazníku, a každý sloupec znázorňuje číselnou hodnotu daných odpovědí.



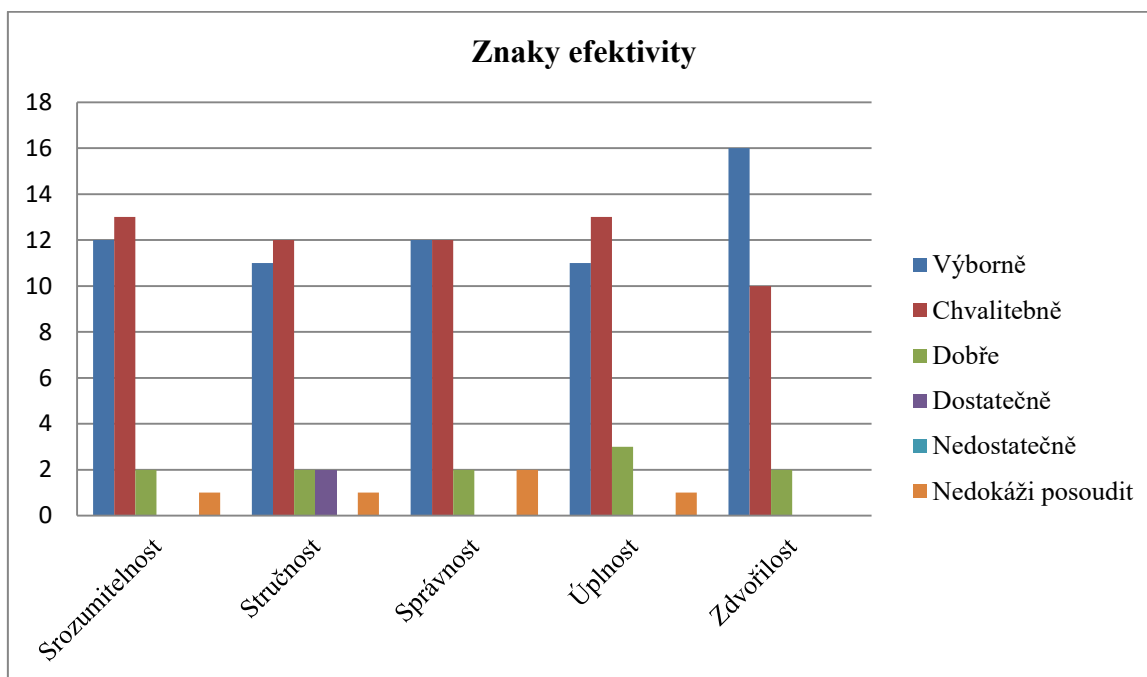


Graf č. 2 – Komunikační prostředky

Odpověď na otázku č. 3

### Vykazuje komunikace ve Vaší organizaci tyto znaky efektivity?

V této otázce jsem uvedla 5 znaků efektivní komunikace podle Vymětala (2008) a níže pak rozpracovala do grafu č. 3. Oslovení respondenti měli těchto 5 znaků efektivní komunikace ohodnotit jako ve škole číselnou škálou 1 (výborně) – 5 (nedostatečně). Písmeno N znamená, nedokáží posoudit. **Srozumitelnost** ohodnotilo známkou 1 dvanáct respondentů, známkou 2 třináct respondentů, známkou 3 dva respondenti a nedokázalo posoudit jeden. **Stručnost** ohodnotilo známkou 1 jedenáct respondentů, známkou 2 dvanáct, známkou 3 dva respondenti, známkou 4 také dva a nedokázalo posoudit jeden. **Správnost** ohodnotilo známkou 1 dvanáct respondentů, známkou 2 také tak, známkou 3 dva respondenti a nedokázalo posoudit také dva z oslovených. **Úplnost** ohodnotilo známkou 1 jedenáct respondentů, známkou 2 třináct, známkou 3 tři respondenti a nedokázalo posoudit jeden. Poslední ze znaků efektivity od Vymětala **zdvořilost** ohodnotilo známkou 1 šestnáct respondentů, známkou 2 deset a známkou 3 pouze 2.

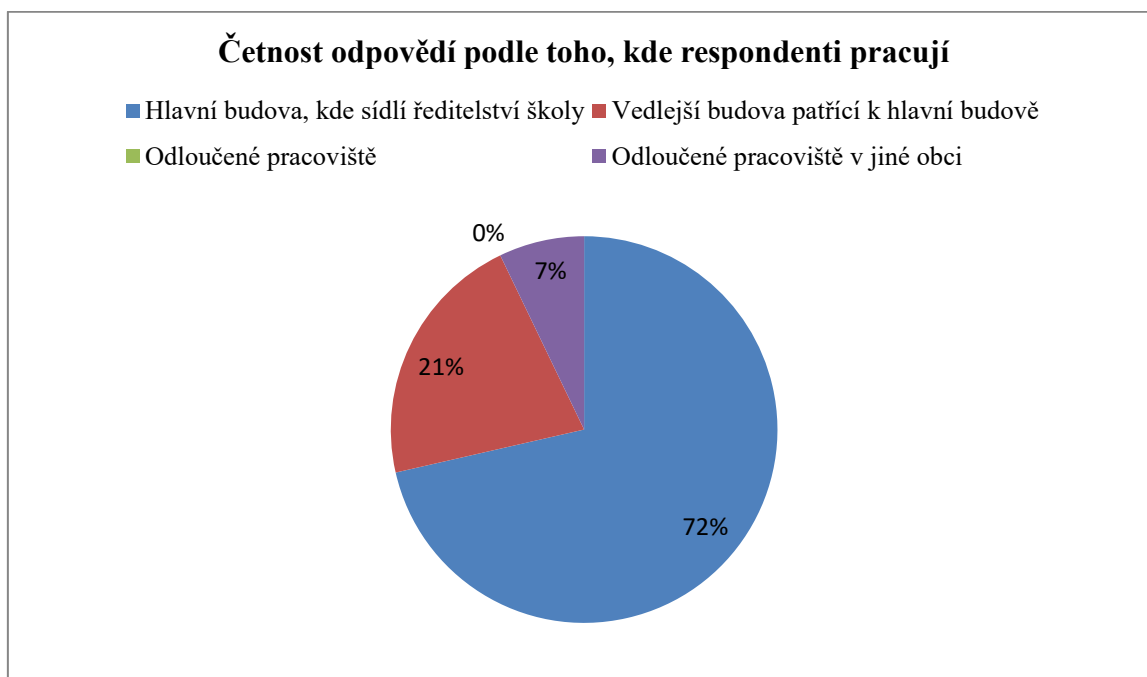


Graf č. 3 – Znaky efektivity

Odpověď na otázku č. 4

#### **Kde se nachází Vaše hlavní pracoviště?**

Graf č. 4 zachycuje odpovědi podle toho, kde respondenti pracují. 20 respondentů to je 72% - v hlavní budově, kde sídlí i ředitelství školy, 6 respondentů to je 21% ve vedlejší budově, patřící k budově hlavní a 2 respondenti to je 7% na odloučeném pracovišti ve vedlejší obci.

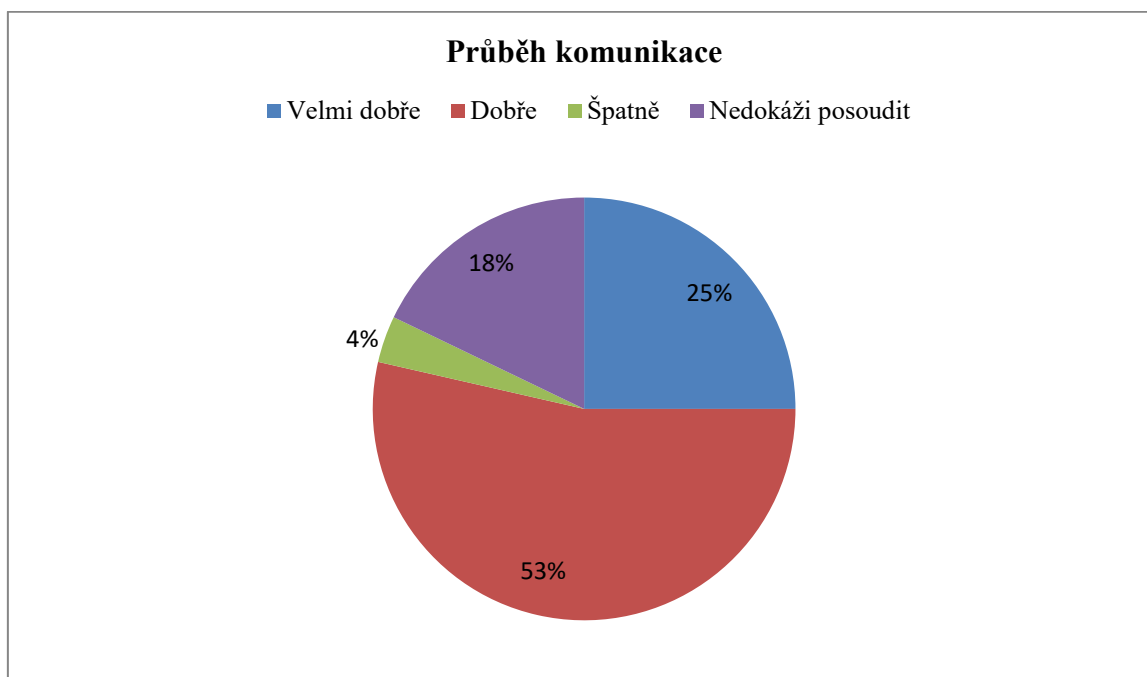


Graf č. 4 – Četnost odpovědí podle toho, kde respondenti pracují

Odpověď na otázku č. 5

**Posuďte, jak probíhá komunikace mezi jednotlivými pracovišti ve vaší škole?**

Z níže uvedeného grafu č. 5 je patrné následující. 7 respondentů to je 25 % uvedlo, že komunikace v jejich škole probíhá velmi dobře. 15 respondentů to je 53 % si myslí, že komunikace probíhá dobře, 5 respondentů to je 18 % to nedokážou posoudit a 1 respondent to je 4 % uvádí ve své odpovědi, že špatně.

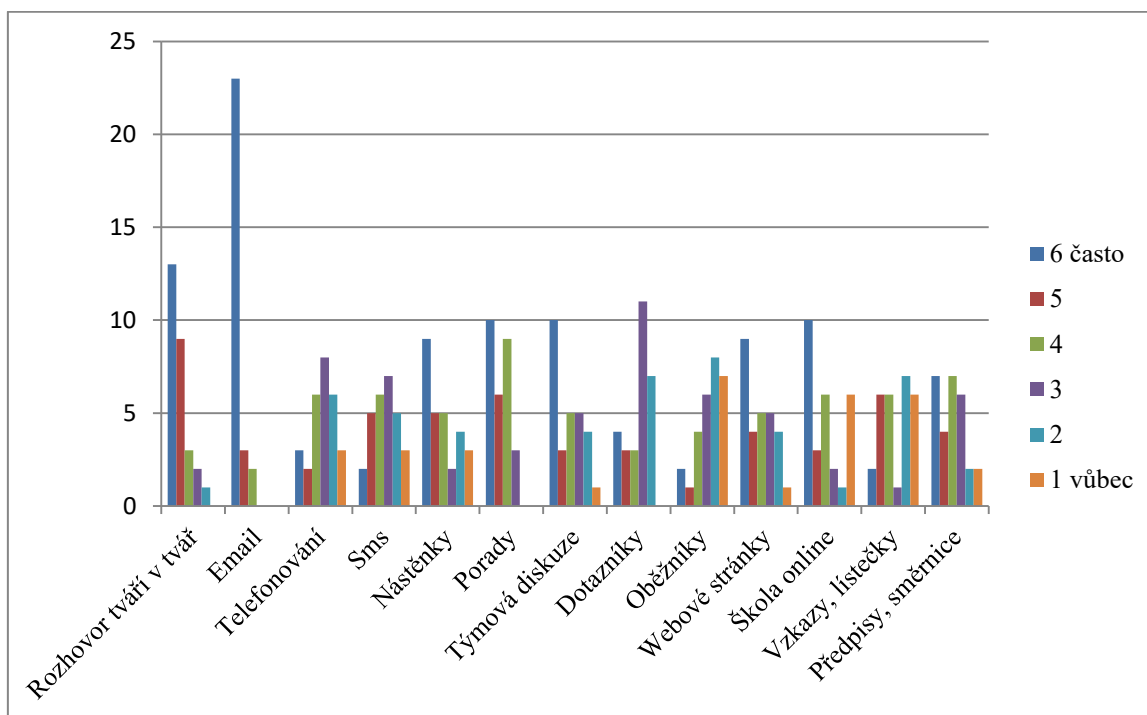


Graf č. 5 – Četnost odpovědí podle toho, jak komunikace probíhá

Odpověď na otázku č. 6

**Posuďte četnost používaných způsobů komunikace.**

V grafu č. 6 jsem podrobně rozpracovala všechny výše uvedené způsoby komunikace, které respondenti uvedli v elektronickém dotazníku. Seřadila jsem je podle četnosti jejich používání. Rozhovor tváří v tvář nejčastěji používá 13 respondentů, email 23, telefonování 3, posílání sms zpráv 2. Nástěnky nejčastěji používá 9 respondentů, porady 10 a týmové diskuze také 10 z dotazovaných. Dotazníky neuvedl nikdo a oběžníky pouze 2. Webové stránky školy používá ke komunikaci 9 respondentů, školní informační systém Škola online 10, písemné vzkazy na lístečky 2 a předpisy, směrnice 7.

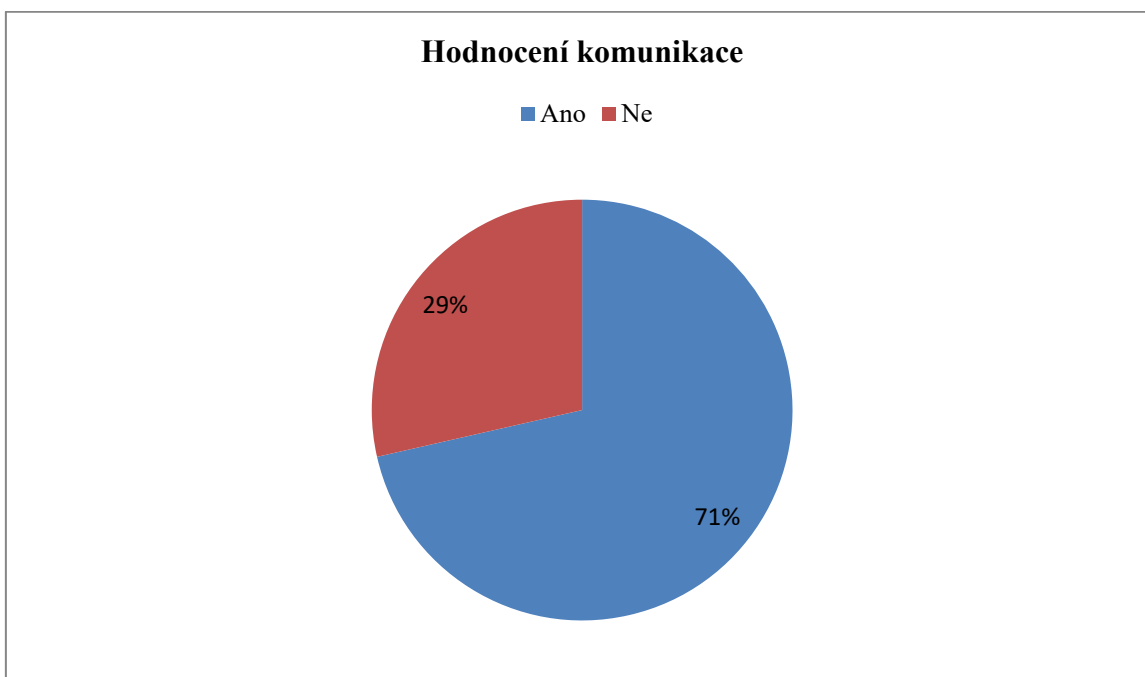


Graf č. 6 – Četnost používaných způsobů komunikace

Odpověď na otázku č. 7

### **Máte pocit, že je komunikace ve Vaší škole dostatečná?**

V grafu č. 7 je znázorněno, jak oslovení respondenti komunikaci ve své škole vnímají, zdali je komunikace dostatečná nebo ne. 20 respondentů to je 71% uvedlo, že ano a 8 respondentů to je 29% napsalo, že ne.



Graf č. 7 – Hodnocení komunikace

Odpověď na otázku č. 8

**Uveďte, jak by se komunikace ve Vaší škole mohla zlepšit.**

Na tuto závěrečnou otázku odpovídali respondenti, kteří uvedli, že komunikace v jejich škole je nedostatečná nebo neprobíhá dobře. Z 28 odpovědí 8 respondentů odpovědělo následovně: 2 respondenti by uvítali více osobního kontaktu a setkávání, 2 odpověděli více metodických porad, další 2 z dotazovaných by chtělo více využívat možností na školním informačním systému Škola online a poslední 2 služební emaily.

Na konci první výzkumné části lze tedy odpovědět na první výzkumnou otázku, která zní, **jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu.** V následující tabulce jsou uvedeny všechny způsoby komunikace, podle toho jak oslovení respondenti odpovídali v dotazníku. V prvním sloupci jsou uvedeny prostředky komunikace, ve sloupci druhém číselné vyjádření odpovědí podle četnosti a ve třetím sloupci procentuální znázornění.

<b>Prostředky komunikace</b>	<b>Počet odpovědí v číslech</b>	<b>Znázornění v %</b>
Osobně, tváří v tvář	25	89
Telefonování	8	29
Sms zprávy	9	32
Porady	4	14
Vzkazy na lístečkách	4	14
Email	22	79
Týdenní plány	3	11
Nástěnky	3	11
Webové stránky školy	1	4
Škola online	5	18
Google disk	2	7

Tabulka č. 1

Velmi zásadní pro odpověď na první výzkumnou otázku bylo, kde oslovení respondenti pracují, zdali v hlavní budově, kde sídlí ředitelství školy nebo ve vedlejší budově patřící k budově hlavní a také na odloučeném pracovišti ve vedlejší obci. Tato otázka ovlivnila jejich odpovědi, protože respondenti pracující v hlavní budově uvedli, že komunikace v jejich škole probíhá nejčastěji osobně – tváří v tvář anebo emailem. 18 respondentů uvedlo osobně – tváří v tvář a 18 emailem. To, že emailem, mě velmi překvapilo, ale vzhledem k rozšířenému používání ICT technologií a chytrých telefonů je to celkem patrné, jelikož mají možnost nahlédnout do zprávy hned. Je to rychlé a pohodlné. Naproti tomu respondenti pracující v budově vedlejší a na odloučeném pracovišti v jiné obci uvedli, že zásadní je pro ně způsob komunikace emailem a telefonicky. Emailem uvedlo 7 respondentů a telefonicky 4 z oslovených.

Z **grafu č. 6** lze velmi dobře vyčíst, jaká je odpověď na druhou výzkumnou otázku a to **jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace**

**sloučených mateřských škol se základními?** Jak jsem předpokládala a zmiňuji se o tom i v teoretické části, nejčastěji používaným prostředkem komunikace ve sloučených školách je **emailová korespondence**, na tuto otázku odpovědělo celkem 23 respondentů z 28. Na druhém místě skončila komunikace osobní, tváří v tvář, z 28 respondentů to uvedlo 13 z oslovených. 10 respondentů z 28 uvedlo, že porady, týmové diskuze a informační systém Škola online. Nástěnky a webové stránky školy nejčastěji používá 9 z 28 respondentů. 7 z oslovených nejčastěji používá směrnice a 3 telefonování. 2 respondenti z 28 oslovených uvedli, že nejčastěji používají sms, oběžníky, předpisy a vzkazy na lístečkách. Dotazníky nejčastěji nepoužívá nikdo.

Z části lze také odpovědět na část dílčí výzkumné otázky a to, **zdali komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity**. Předmětem mého zkoumání v dotazníkovém šetření bylo pět znaků efektivní komunikace od Vymětala (2008). Z grafu č. 3 vyplívá, že většina respondentů tyto znaky ohodnotila známkou 1 nebo 2. Nejlépe z vyhodnocených vyšla zdvořilost, kterou šestnáct z oslovených ohodnotilo známkou 1.

#### **8.1.4 Vyhodnocení výsledků ze strukturovaných rozhovorů**

Tento oddíl výzkumné části pojednává o výsledcích ze strukturovaných rozhovorů. Na základě šesti předpokladů efektivní komunikace, kterými se zabývá Plamínek (2012) jsem sestavila okruh otázek, na které jsem se ptala ve vytypovaných školách. Pomocí odpovědí na dané otázky jsem mohla zjistit, **zdali komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity nebo ne**. Celkem bylo osloveno 10 respondentů, které jsem eticky oslovila a slušně poprosila o odpovědi na předem připravené otázky. Osloveny byly jedna ředitelka, jedna zástupkyně ředitelky, dvě učitelky základní školy, tři učitelky mateřské školy, dvě vychovatelky a jedna asistentka pedagoga. Zaručena byla jejich anonymita. Každá otázka je vždy zaměřena na jeden znak efektivity, o kterém se zmiňuje Plamínek (2012).



- **Sebepřijetí**

Jsou sdělení, která předáváte ostatním vždy harmonická? Dokážete se vidět očima vnějšího pozorovatele, mluvit o svých emocích?

4 - ano

4 - ne

2 - ne vždy

Jak je vidět na výše uvedených odpovědích tak mezi ano a ne je shoda, to se stalo pouze v tomto jednom případě. Některé z respondentek měly na tuto otázku hned jasnou odpověď a některé potřebovaly více prostoru pro vyjádření. Tato otázka byla pro respondentky velmi náročná, protože vychází z poznání a přijetí sama sebe. Pro některé je velmi těžké hovořit o svých emocích, některé to nedokáží vůbec, je to pro ně velmi citlivé téma, až intimní. Dokáží to pouze se svými nejbližšími.

- **Opravdovost**

Předáváte vždy pravdivé informace? Jste upřímní?

7 - ano

3 - ne vždy

Sedm z deseti respondentek uvedlo, že ano. Některé uvedly, že záleží na tom, komu jsou informace předávány nebo s kým komunikují. Jinak komunikují s vedením, jinak s rodiči a jinak s kolegy. Komunikace s kolegy je spíše neformální a s vedením na formální úrovni. Tři z oslovených respondentek uvedly, že ne vždy, protože jejich snaha o upřímnost není dobře pochopena nebo nemají informace, které předávají, podložené. Jedna z respondentek uvedla, že ne vždy je upřímná ve snaze vyhnout se konfliktu.

- **Porozumění**

Myslíte si, že jste empatictí? Dokážete se vcítit do ostatních? Naslouchat jim?

8 - ano

2 - ne vždy

V odpovědích na tuto otázku nebylo žádné ne. Většina odpověděla, že ano a dvě z oslovených odpověděly, že ne vždy. Jedna z respondentek uvedla, že je velmi empatická a má pocit, že toho někteří až zneužívají. Další z oslovených uvedla, že dokáže být empatická, i když s komunikačním partnerem ne vždy souhlasí a má na věc jiný názor.

- **Respekt**

Jste schopní a ochotní při komunikaci respektovat (akceptovat) komunikačního partnera?

8 - ano

2 - ne vždy

Na tuto otázku odpověděly respondentky úplně stejně jako v otázce předchozí, většinou je to tím, že otázky jsou propojené a souvisí spolu. Jdou v linii JÁ (umění promluvit), TY (umění pochopit), MY (umění pomoci). Jedna z respondentek uvedla, že pokud je komunikační partner agresivní nebo sebestředný, má problémy s ním komunikovat. Také záleží na tom, jak vypadá a jak je cítit, nedokáže si připustit komunikačního partnera blíže k tělu.

- **Nadhled**

Umíte být při komunikaci objektivní? Dívat se daný problém nezaujatě s nadhledem?

1 - ano

9 - ne vždy

Jen jedna z respondentek uvedla, že vždy ano. U ostatních z oslovených záleží na situaci nebo na problému, který se řeší. Tři z oslovených potřebují více času na rozmyšlení, připravit si argumenty, mají strach, že v daný moment by mohly jednat impulzivně nebo zaujatě.

- **Nestrannost**

Dokážete si při řešení problému zachovat chladnou hlavu, oprostit se od emocí a jednat nestranně?

7 - ano

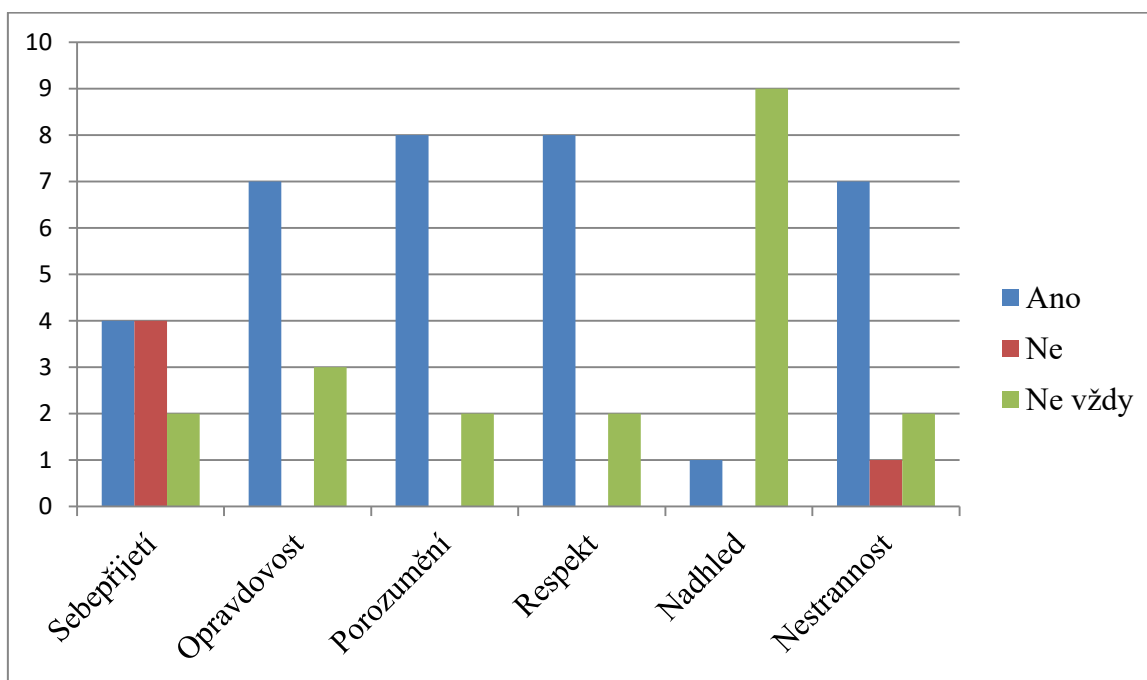
2 - ne vždy

1 - ne

V tomto případě většina odpověděla, že ano. Jedna z oslovených dokonce uvedla, že ráda řeší problémy společně a vždy chce najít společné harmonické řešení pro obě strany. Další z respondentek uvedla, že ano, pokud ji něco nevyvede z míry a musí se na komunikaci soustředit. Další pak se dokáže zaměřit pouze na daný problém a oprostí se od emocí. U dvou z oslovených záleží na situaci a na tom s kým komunikují.

V závěru této výzkumné části lze říci, že **komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivní komunikace**. Z odpovědí na výše uvedené otázky je jasné, že komunikace je pro sloučená pracoviště zásadní, ne vždy je možné akceptovat komunikačního partnera a velmi záleží na tom, v jaké situaci se komunikující nachází nebo jaký řeší problém, ale většina z oslovených se o to snaží.

V grafu č. 8 jsem shrnula šest výše uvedených znaků efektivní komunikace, aby bylo patrné, jak oslovení respondenti odpovídali.



Graf č. 8 Předpoklady efektivní komunikace

### 8.1.5 Shrnutí výsledků smíšeného výzkumu

Použitím dvou výzkumných metod, dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů bylo možno odpovědět na dvě výzkumné otázky a dílčí výzkumnou otázku uvedené v úvodu této výzkumné části. Pomocí těchto dvou metod se mohla zvýšit validita odpovědí. Podle Gavory validita znamená „*schopnost výzkumného nástroje zjišťovat to, co zjišťovat má. Validita je nejdůležitější vlastností výzkumného nástroje*“ (Gavora, 2010, s. 86).

Odpověď na 1. výzkumnou otázku: **Jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu.** V níže uvedené tabulce č. 2 jsem sestupně, od nejvyššího počtu po nejnižší, seřadila všechny uvedené způsoby komunikace na pracovišti. Je zde zmapována aktuální situace způsobů komunikace ve sloučených školách mateřských a základních škol.

Prostředky komunikace	Počet odpovědí v číslech
Osobně, tváří v tvář	25
Email	22
SMS	9
Telefonování	8
Škola on line (školní inf. systém)	5
Porady	4
Vzkazy, lístečky	4
Týdenní plány	3
Nástěnky	3
Google disk	2
Webové stránky školy	1

Tabulka č. 2 - způsoby komunikace

Z výše uvedené tabulky vyplývá, jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol. Je jasné, že komunikace osobní, tváří v tvář má v těchto organizacích své nezastupitelné místo.

Odpověď na 2. výzkumnou otázku: **Jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace sloučených mateřských škol se základními?** Na grafu č. 6 je jasně vidět odpověď na tuto otázku. Nejčastěji používaným komunikačním prostředkem uvnitř organizace sloučených mateřských a základních škol je **email**, můžeme ho také chápat jako jeden z efektivních prostředků komunikace, i když Plamínek (2012) se zamýšlí nad otázkou, zdali je emailová komunikace efektivní či ne, ale to není předmětem mého výzkumu. Armstrong (2015) se ve své publikaci vyjadřuje o tom, že je v dnešní době nejrozšířenějším prostředkem komunikace a podporuje rychlou výměnu informací. Tento výsledek může být také ovlivněn omlazováním pracovního kolektivu a odchodem starší generace ze školství.

Odpověď na dílčí výzkumnou podotázku: **Zdali komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřských a základních škol nese znaky efektivity.** Na základě provedeného výzkumu lze říci, že komunikace ve sloučených školách nese znaky efektivity, většina respondentů ohodnotila znaky efektivní komunikace od Vymětala (2008) známkou 1 (výborně) a 2 (chvalitebně). Známkou 5 (nedostatečně) nehodnotil nikdo. Nejlépe ze znaků efektivní komunikace vyšla **zdvořilost**, kterou ohodnotilo známkou 1, šestnáct z oslovených respondentů. Jsem mile překvapena, že v dnešní době moderní techniky, ICT technologií a chytrých telefonů stále přetrvává při komunikaci mezi lidmi zdvořilé chování a jednání. Naproti tomu šest předpokladů efektivní komunikace od Plamínka (2012) bylo nutné respondentům více přiblížit a vysvětlit, jelikož z předvýzkumu vyplynulo, že jsou tyto předpoklady pro ně náročnější na pochopení. Proto jsem si vybrala na pomoc strukturovaný rozhovor, aby bylo možné nalézt vhodné odpovědi. Z nich jsem poznala, že pro některé oslovené bylo velmi těžké mluvit o svých emocích a pocitech, zamyslet se nad tím jací jsme, a jak se chováme. Bylo to u znaku **sebebřijetí**, kdy odpovědi na otázku ukázaly shodné hodnoty u ano a ne. Mezní hodnota vyšla u **nadhledu**. U většiny z oslovených záleží na tom, jakého mají před sebou komunikačního partnera, v jaké situaci se zrovna nachází, a jaký zrovna řeší problém.

Efektivní komunikaci ve specifickém prostředí sloučených mateřských škol se základními by bylo možné ještě zlepšit nastavením komunikačního schématu uvnitř těchto škol. Top managementu v těchto organizacích k tomu může pomoci přehledná tabulka č. 2, kde jsou uvedeny způsoby komunikace zjištěné v dotaznících. Možnost zkvalitnění komunikace v těchto organizacích dále spatřuji v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti interpersonální (mezilidské). Výzkumné otázky položené vedení škol, umožnily jejich sebereflexi v oblasti nastavení interní komunikace a komunikační strategie. Poznatky z tohoto výzkumu mohou pozitivně působit na hodnocení těchto organizací a seberození pedagogických pracovníků.

## 9 Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit, jakým způsobem probíhá efektivní komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu a jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace. Prostudováním odborné literatury týkající se zkoumaného problému, vymezením klíčových slov v teoretické části a výzkumným šetřením byl cíl mé práce naplněn. Vzhledem k stanovenému cíli jsem vymezila následující dvě hlavní výzkumné otázky, které mi měly pomoci dojít k naplnění cíle práce.

Při odpovědi na první výzkumnou otázku **jakým způsobem probíhá komunikace mezi sloučenými pracovišti mateřské a základní školy v rámci samostatného právního subjektu** je nutno podotknout, že komunikace v organizaci má své náležitosti, složitosti a specifika. Vzhledem ke špatné návratnosti a malému počtu získaných odpovědí mohou být data uvedená ve výzkumné práci zavádějící, ale přesto ze zpracovaného výzkumu vyplynulo, že komunikace ve sloučených školách probíhá těmito způsoby:

- Osobně, tváří v tvář
- Email
- Telefonování
- SMS
- Porady
- Vzkazy na lístečkách
- Týdenní plány
- Nástěnky
- Webové stránky školy
- Školní informační systém Škola online
- Google disk

Zamyšlením se nad zjištěnými způsoby komunikace je možné dojít k nastavení komunikačního schématu uvnitř školy a zefektivnění probíhající komunikace. Vedení sloučených škol má rezervy v používání školních informačních systémů, někteří ho teprve začínají uvádět do chodu a seznamovat se s ním. Oslovené ředitelky sloučených škol

uvedly, že jim chybí zpětná vazba od svých zaměstnanců a komunikace s odloučeným pracovištěm základní nebo mateřské školy je nedostatečná. Je nutné si tedy uvědomit, že plná odpovědnost za fungující komunikaci uvnitř organizace je na jednotném vedení školy a je tedy nutné přistupovat k nastavení interní komunikace velmi zodpovědně, protože úzce souvisí s klimatem uvnitř zkoumaných škol.

Nejčastěji používanými komunikačními prostředky uvnitř organizace tedy odpověď na druhou výzkumnou otázku, která zní: **jaké jsou nejčastěji používané komunikační prostředky uvnitř organizace sloučených mateřských škol se základními**, je email. Níže pak jsou uvedeny další nejčastěji používané prostředky komunikace uvnitř organizace:

- Osobně, tváří v tvář
- Porady, týmové diskuze, informační systém Škola online
- Nástěnky, webové stránky školy
- Směrnice
- Telefonování
- SMS, oběžníky, předpisy, vzkazy na lístečkách

Email, v dnešní době nepoužívanější prostředek komunikace, je však některými autory chápán, jako neefektivní, protože zdržuje zaměstnance od práce. Pokud by, ale byl používán ke komunikaci v organizaci a dodržoval uvedené znaky efektivity od Vymětala (2008), tedy srozumitelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost, dovoluji si říci, že by mohl být brán, jako nástroj efektivní komunikace.

V závěru této práce jsem dospěla k názoru, že pokud top management sloučených škol uchopí tento výzkum, jako nástroj pro zefektivnění a zlepšení komunikace na pracovišti, vidím to jako kladný posun kupředu. Pro školský management je tento výzkum pomůckou, jak zefektivnit komunikaci na pracovišti sloučených škol. Tato výzkumná šetření by mohla pomoci při orientaci ve velmi složitém prostředí sloučených mateřských škol se základními a najít cestu pro strategické řízení již takto složité organizace. Do budoucna lze získaná data využít ke zkvalitnění efektivní komunikace ve sloučené škole, kde pracuji již dvanáct let, jako učitelka. Jsem rozhodnutá se získanými daty seznámit své kolegy na pracovišti a společnými silami začít pracovat na zkvalitňování komunikace na



naší škole. Tyto poznatky bych mohla například využít při delegování činností nebo při hodnocení naší školy.

Na závěr celé této práce si můžeme položit otázku, jaké změny ve způsobu komunikace, v takto specifických prostředích, jako jsou sloučené školy, ještě čas přinese.

*„Vědy je zapotřebí, ale kdyby Newton byl ležel někde jinde a nepadla mu na nos hruška, nebo co to bylo, a neupozornila ho na to, že je taky přitažlivost zemská, tak by ta přitažlivost byla dál. On by ji neobjevil, objevil by ji někdo jinej. Za minutu, za vteřinu, za sto let. Ale kdyby Shakespeare nenapsal Hamleta, tak nikdy nebyl. Kdyby velký umělci neudělali svoje dílo, tak jsme byli o to chudší, protože umění je komunikace.“*

*JAN WERICH*

### **Seznam použitých informačních zdrojů:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DOSTÁL, J. 2011. *Školní informační systémy*. 1 vyd. Olomouc. ISBN 978-80-244-2784-3.
- GAVORA, P. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 8025112500.
- HOLÁ, J. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- JANDA, P. 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- JIŘINCOVÁ, B. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1708-1.
- LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.
- PLAMÍNEK J. 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1.
- SYSLOVÁ, Z. 2012. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 344 s. ISBN 978-80-7357-976-0.
- ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I. 2012. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer , 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.
- TROJANOVÁ, I. 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074786563.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VYBÍRAL Z. 2009. *Psychologie komunikace*. vyd. 2 Praha: Portál, 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, J. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 328 s. ISBN 978-80-247-26.

### **Další relevantní zdroje**

- HOSZOVSKI, R., datum neuveden, Elektronická komunikace [on line]. [cit. 18-3-2017]. Dostupný z: <http://www.sslch.cz/files/163/3-elektronicka-komunikace-u.pdf>
- KNOLL, J., 2013. Vedení porady [on line]. Pedagogicko – psychologická poradna Pardubice [cit. 18-3-2017]. Dostupný z: [https://www.klickevzdelani.cz/Portals/0/Dokumenty/Sec2013/vedeni\\_porad.pdf](https://www.klickevzdelani.cz/Portals/0/Dokumenty/Sec2013/vedeni_porad.pdf)
- AUTOR NEUVEDEN, 2001. Škola online [on line]. [cit. 18-3-2017]. Dostupný z: <http://www.skolaonline.cz/O%C5%A0koleOnLine/Funkce.aspx>

Seznam příloh

## **Příloha č. 1**

Návrh otázek do dotazníku

Vážené kolegyně, kolegové

touto cestou Vás žádám o vyplnění výzkumného dotazníku k mé bakalářské práci. Cílem mé práce je zjistit, jakým způsobem probíhá komunikace ve sloučených pracovištích základních a mateřských škol a zdali nese znaky efektivity. Vyplněním toho dotazníku mi pomůžete naplnit můj cíl bakalářské práce. Velmi Vám děkuji za Váš čas, který mi věnujete.

S pozdravem Müllerová Kateřina

1. Uved'te pracovní pozici, kterou ve škole zastáváte?

- Ředitel/ka
- Zástupce ředitele
- Vedoucí učitel/ka
- Učitel/ka MŠ
- Učitel/ka ZŠ
- Vychovatel/ka
- Asistent/ka pedagoga
- Jiné

2. Jakými prostředky probíhá komunikace ve Vaší škole?

Popište co nejpřesněji, jak komunikace probíhá.

3. Vykazuje komunikace ve Vaší organizaci tyto znaky?

Ohodnoťte jako ve škole, 1 – výborně, 5 – nedostatečně. N – nedokáži posoudit.

- Stručnost
- Správnost
- Úplnost
- Zdvořilost

4. Kde je Vaše hlavní pracoviště?

Vyberte to místo, kde trávíte většinu svého pracovního času.

- Hlavní budova, kde sídlí ředitelství školy.
- Vedlejší budovy patřící k hlavní budově.
- Odloučené pracoviště.
- Odloučené pracoviště v jiné obci.

5. Posuďte, jak probíhá komunikace mezi jednotlivými pracovišti ve Vaší škole?

Mezi hlavním sídlem školy, vedlejšími budovami a odloučeným pracovištěm.

- Velmi dobře
- Dobře
- Špatně
- Neprobíhá vůbec
- Nedokáží posoudit

6. Posuďte četnost používaných způsobů komunikace.

6 – často, 1 – vůbec

- Rozhovor tváří v tvář
- Email
- Telefonický rozhovor
- SMS
- Nástěnky
- Porady
- Týmová diskuze
- Dotazníky
- Oběžníky
- Webové stránky školy
- Školní informační systém
- Písemné zprávy „lístečky“
- Předpisy, směrnice

7. Máte pocit, že je komunikace ve Vaší škole dostatečná?

- Ano

- Ne
8. Uveďte, jak by se komunikace ve Vaší škole mohla zlepšit?

## **Příloha č. 2**

### Návrh otázek do rozhovoru

1. Jsou sdělení, která předáváte ostatním vždy harmonická? Dokážete se vidět očima vnějšího pozorovatele, mluvit o svých emocích?
2. Předáváte vždy pravdivé informace? Jste upřímní?
3. Myslíte si, že jste empatičtí? Dokážete se vcítit do ostatních? Naslouchat jim?
4. Jste schopní a ochotní při komunikaci respektovat (akceptovat) komunikačního partnera?
5. Umíte být při komunikaci objektivní? Dívat se daný problém nezaujatě s nadhledem?
6. Dokážete si při řešení problému zachovat chladnou hlavu, oprostit se od emocí a jednat nestranně?