

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vnitřní manažerská komunikace ve vybrané škole

Internal managerial communication in selected school

Gabriela Bakalíková

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vnitřní manažerská komunikace ve vybrané škole potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Dolních Břežanech dne 27. 3. 2021

Ráda bych na tomto místě mnohokrát poděkovala mé vedoucí práce Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D., za její čas, který mi věnovala, za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci a vrcholovými vedoucími pracovníky (ředitel školy a jeho zástupci) vybrané základní školy. Detailněji se zabývá komunikačním procesem ve škole, komunikačními nástroji, bariérami v komunikaci, anebo například poskytováním zpětné vazby. Cílem práce je zjistit, jak je tato komunikace uvnitř školy nastavena, jakým způsobem se komunikuje, zda jsou pracovníky v komunikaci pocíťovány některé překážky, případně jaké a zjistit, zda jsou zaměstnanci i vedení školy se svou vnitřní komunikací spokojeni, či nikoli. Zároveň se v práci zjišťuje, zda by pracovníci chtěli v komunikaci něco změnit a zlepšit. Práce analyzuje, popisuje a vyhodnocuje komunikaci uvnitř školy.

V první části práce jsou popsány hlavní teoretické přístupy a pojmy, které se vztahují k řešené problematice - ke komunikaci probíhající v pracovním prostředí školy. Teoretická část se zaměřuje především na komunikační proces, druhy a nástroje komunikace, poskytování zpětné vazby, anebo komunikační bariéry.

Empirická část práce je zpracována na základě předem položených výzkumných otázek. Vzhledem k tématu práce a k aktuálnímu dění ve společnosti je část práce zaměřena také na komunikaci v době pandemie Covid-19. Na základě všech dílčích cílů práce jsou stanoveny výzkumné otázky, na které se v praktické části hledají odpovědi, jenž jsou dále interpretovány dle výzkumných otázek, a to pomocí zjištěných dat. Potřebná data jsou získána prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci školy a prostřednictvím rozhovorů, kterého se zúčastnil ředitel školy a jeho dva zástupci.

V poslední části se práce zaměřuje na možné důvody, proč je komunikace ve škole všemi vnímána tak, jak jimi vnímána je. Výzkumem zjištěný stav v oblasti komunikace školy je v závěru práce shrnut a zhodnocen.

KLÍČOVÁ SLOVA

interní komunikace, komunikační proces, zpětná vazba, komunikační bariéry, efektivní komunikace, komunikační nástroje a druhy komunikace

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on internal communication between employees and top managers (headmaster and his deputies) of a selected primary school. It deals in more detail with the communication process at school, communication tools, barriers in communication, or, for example, the provision of feedback. The aim is to find out how this communication within the school is set up, how to communicate, whether employees feel some barriers in communication, to find out whether or not the employees and school management are satisfied with their internal communication and also whether they would like to change something in the communication. The thesis analyzes, describes and evaluates communication within the school.

The first part of the thesis describes the main theoretical approaches and concepts that relate to the issue - the communication in the work environment of school. The theoretical part focuses mainly on the communication process, types and tools of communication, providing feedback, or communication barriers.

The empirical part of the thesis is processed on the basis of pre-asked research questions. Due to the topic of the work and the current events in society, part of the work is also focused on communication during the Covid-19 pandemic. On the basis of all partial aims of the thesis are determined research questions, to which answers are sought in the practical part, which are further interpreted according to the research questions, using the obtained data. The necessary data are obtained through a questionnaire survey, which was attended by all school staff and through interviews attended by the headmaster and his two deputies.

In the last part, the thesis is focused on possible reasons why communication at school is perceived the way it is. At the end of the thesis, the research detected condition of communication status is summarized and evaluated.

KEYWORDS

internal communication, communication process, feedback, communication barriers, effective communication, communication tools and types of communication

Obsah

Úvod	8
1 Uvedení do problematiky	10
1.1 Škola, zaměstnanci a management školy	10
1.2 Komunikace	14
1.3 Komunikační proces	15
2 Druhy komunikace	17
2.1 Vnitřní a vnější komunikace	17
2.1.1 Členění toků vnitřní komunikace	18
2.2 Formální a neformální komunikace	20
2.3 Druhy komunikace podle způsobu předávání informací	20
2.3.1 Verbální komunikace	20
2.3.2 Neverbální komunikace	21
2.3.3 Komunikace činem	21
3 Formy a nástroje komunikace	22
3.1 Formy komunikace	22
3.1.1 Ústní komunikace	22
3.1.2 Písemná komunikace	22
3.1.3 Elektronická komunikace	23
3.2 Nástroje komunikace	23
3.2.1 Ústní nástroje komunikace	24
3.2.2 Písemné nástroje komunikace	27
3.2.3 Elektronické nástroje komunikace	28
4 Interní komunikace	29
4.1 Cíle a funkce interní komunikace	29

4.2	Efektivní komunikace	32
4.2.1	Důsledky neefektivní komunikace	34
4.2.2	Zpětná vazba v komunikaci	35
4.3	Bariéry v komunikaci.....	37
4.3.1	Eliminace komunikačních bariér	38
4.4	Možnosti zlepšení komunikace.....	39
4.5	Změna způsobu interní komunikace v souvislosti s pandemií COVID-19	40
5	Manažerská komunikace	41
5.1	Komunikační dovednosti manažera.....	42
6	Shrnutí teoretické části	44
7	Metodologie výzkumu.....	44
7.1	Stanovení výzkumného problému	45
7.2	Cíl bakalářské práce a výzkumné otázky.....	45
7.3	Výzkumný objekt, výzkumná metoda, sběr dat a jejich analýza.....	45
7.3.1	Bližší představení výzkumného terénu a výzkumného vzorku	47
8	Výsledky výzkumu.....	49
8.1	Interpretace výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů podle jednotlivých výzkumných otázek.	50
8.1.1	Jak je nastavená komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy? 50	
8.1.2	Jak vedení školy reaguje na podněty od zaměstnanců?.....	61
8.1.3	Jak je ve škole nastavena zpětná vazba v komunikaci?.....	66
8.1.4	Jaké problémy v komunikaci se ve škole objevují?	71
8.1.5	Jak jsou zaměstnanci a vedení školy spokojeni s vnitřní komunikací?.....	76
8.1.6	Jak se změnila komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy během pandemie Covid-19?	80

9	Shrnutí výsledků šetření	87
	Závěr.....	90
	Seznam použitých zdrojů.....	93
	Seznam grafů a obrázků	97
	Seznam příloh.....	99

Úvod

„Monolog váš svět zmenšuje. Dialog ho zvětšuje.“ (Reinhard K. Sprenger)

Mezilidská komunikace, něco tak přirozeného, tak běžného, a přitom často tak zrádného. Ačkoli je mezilidská komunikace naprosto přirozeným jevem a zdá se být snadná, jelikož komunikovat přece všichni umí už od narození, objevují se v ní velmi často problémy, které vedou k nedorozuměním, a nakonec třeba až ke zbytečným konfliktům. Jelikož mě téma mezilidské komunikace vždy zajímalo, také právě kvůli tomuto paradoxu a i protože vím, že je komunikace na pracovišti základem pro prosperitu organizace i samotných pracovníků, zvolila jsem si téma vnitřní manažerské komunikace ve škole ke své bakalářské práci.

Pro jakoukoli organizaci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů lidé. Lidé organizaci tvoří, pracují v ní a dosahují svými činy cílů organizace. Aby lidé mohli pracovat, dorozuměli se, je pro ně komunikace bezpochyby klíčová. Komunikaci uvnitř organizace můžeme vnímat jako základní stavební kámen, od kterého se všechno ostatní odvíjí. Ke komunikaci v organizaci se úzce váže například organizační kultura, klima, nebo její image. Jednoduše komunikace organizací prostupuje ve všech směrech, které také bezprostředně ovlivňuje, a proto je důležité věnovat jí náležitou pozornost. (Tureckiová, 2007)

Správní manažeři jsou si vědomi toho, jak je vzájemná komunikace důležitá a dělají vše proto, aby fungovala tak, jak by měla. Komunikace je přímo spojena s výkonem zaměstnanců. Pokud komunikace probíhá tak jak má, nedojde ke spoustě nedorozumění, procesy se tak nezdržují a zaměstnanci pracují tímto mnohem efektivněji. Správně fungující komunikace mimo to příznivě působí i na motivaci zaměstnanců.

Bakalářská práce je zaměřena na vnitřní komunikaci mezi vybranými vedoucími pracovníky školy (ředitel školy a dva zástupci ředitele) a všemi zaměstnanci zvolené základní školy. **Cílem práce** je zjistit stav v oblasti této vnitřní komunikace, zjistit, jak komunikace probíhá, jaké překážky se v ní objevují a zda jsou pracovníci i vedení s nastavenou komunikací spokojeni. Záměrem je analyzovat a popsat, jak komunikace ve škole probíhá, jaké nástroje jsou v komunikaci využívány, jaké překážky v komunikaci zaměstnanci a vedení školy pociťuje anebo například zjistit, jakým způsobem ve škole

probíhá poskytování zpětné vazby. V návaznosti na aktuální dění ve společnosti se v práci stručně zabývám také změnou komunikace v období pandemie Covid-19.

Práce je koncipována do **dvou hlavních částí**, do části teoretické a části empirické. Teoretická část práce je zpracována na základě odborné literatury, kde jsem pomocí parafrází a přímých citací vymezila základní pojmy vztahující se ke komunikaci ve škole. Na začátku teoretické části jsem se zaměřila na vnímání pojmu škola a na její pracovníky včetně managementu školy. Další část teoretické práce se již zaměřuje na komunikaci, na její druhy, nástroje komunikace, komunikační toky, komunikační bariéry, nebo zpětnou vazbu v komunikaci. Teoretická část také zmiňuje organizační strukturu, která je pro správné nastavení a pochopení vnitřní komunikace velmi důležitá. V závěru teoretické části jsem se zaměřila na zlepšování interní komunikace, komunikační dovednosti manažerů a také na změnu v komunikaci v návaznosti na aktuální dění v souvislosti s pandemií Covid-19.

Empirická část práce je zpracována na základně předem položených výzkumných otázek, které jsem si stanovila podle dílčích cílů mé práce. Potřebná data jsem získávala prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci školy a zároveň prostřednictvím rozhovorů s ředitelem školy a oběma jeho zástupci. Následně jsem získaná data vyhodnotila a dále interpretovala grafickým zobrazením, popisem a přímými citacemi respondentů. Na konci empirické části jsou výsledky výzkumu shrnuty a zhodnoceny.

1 Uvedení do problematiky

1.1 Škola, zaměstnanci a management školy

Škola a zaměstnanci školy

Existuje mnoho způsobů definování pojmu škola, přičemž vždy záleží na použitém kontextu. Škola jako budova, jako jedna z životních etap člověka, jako skupina žáků, či učitelů, nebo jako umělecký směr. (Průcha, 2013, s. 388)

„Škola je sociální instituce účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu- tj. k zajišťování řízené a systematické edukace. Tak jako jiné sociální instituce plní svá specifická poslání (např. armáda zajišťuje obranu země, dopravní infrastruktura zajišťuje pohyby lidí a zboží na daném území), škola má jako své poslání realizaci různých edukačních funkcí.“ (Průcha, 2013, s. 390)

„Školy jsou součástí širšího systému uspořádaných jednotek, které se snaží – každá po svém – naplnit určitý specificky vymezený účel své existence.“ (Pol, 2007, s. 11)

Existenční účel je školám z části zadán z vnějšího okolí a z části je formulují ony sami. Z tohoto faktu odvozujeme dva možné pohledy na školu: škola jako instituce a škola jako organizace. (Pol, 2007, s. 11)

„Jen zdánlivě jde o dva oddělené, paralelní a na sobě takřka nezávislé světy: svět institucionální a svět organizační. Jedná se spíše o dvě spolu koexistující zadání, byť hledání synergických vztahů mezi nimi nebývá vždy jednoduché ani jednoznačné.“ (Pol, 2007, s. 11)

Škola je jako instituce souborem společenských vztahů a jednání, které jsou však vázány na vnější závazná pravidla a ukazatele, které je škola povinna ve své činnosti vždy respektovat. Jako organizace je škola organizovanou skupinou lidí, kteří sdílí a naplňují své společné dlouhodobé i krátkodobé cíle a kteří v souvislosti s těmito cíli provádí vnitřní procesy, nakládají se svými materiálními i lidskými zdroji a kultivují svou kulturu. (Pol, 2007, s. 12)

Škola tvoří významné prostředí v životě každého jedince a v České republice je každý povinný ji během svého života navštěvovat – tato povinnost je vymezena povinnou školní docházkou.

„Význam školy v životě společnosti dokládá i to, že její existence je zakotvena už na úrovni ústavy. Listina základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky, stanovuje v článku 33:

- 1. Každý má právo na vzdělání. Školní docházka je povinná po dobu, kterou stanoví zákon.*
- 2. Občané mají právo na bezplatné vzdělání v základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách.“ (Průcha 2013, s. 388)*

Na školu nahlížíme také jako na **pracovní prostředí**, ve kterém, stejně jako v jiných organizacích, probíhá na základě pracovněprávních vztahů závislá práce. Vedoucí pracovník školy pak v tomto kontextu vykonává personální činnosti, jimiž zabezpečuje škole dostatek schopných zaměstnanců – vybírá, přijímá, ale také propouští své zaměstnance. Zaměstnanci školy se rozdělují na pedagogické a nepedagogické pracovníky. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 15, 35)

Pedagogickým pracovníkem může být jen ten, který podle zákona o pedagogických pracovnících splňuje určité předpoklady. *„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu1) (dále jen "přímá pedagogická činnost")...“ (Zákon č. 563/2004 Sb. § 2)*

Mezi **nepedagogické pracovníky** škol se pak například řadí kuchařky, vedoucí školní jídelny, školník, recepční/vrátný, účetní a ekonom školy, nebo paní uklízečky.

Management školy

„Před rokem 1989 se termín management ve školství prakticky neobjevoval. Průlom přinesla až porevoluční legislativa, která umožnila školám a tím i ředitelům větší samostatnost, ale také na ně přenesla mnohem více odpovědnosti. Ředitel musel podstatně

rozšířit nejen oblast svých činností (právo, ekonomika, personalistika...), ale také dovedností z oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola,...). Tím se stal opravdovým řídicím orgánem – manažerem -, a tak se do oblasti školství dostal i management.“ (Trojanová, 2014, s. 13)

Ředitel školy je základním prvkem řízení školy, je jak manažerem, tak vedoucím pracovníkem a odpovídá za celkový chod školy. Jelikož jsou na ředitele školy kladeny velké nároky a musí zajišťovat opravdu mnoho činností, je často potřeba zřídit další řídicí článek a to tzv. střední management školy. Pojem střední management vychází z obecného chápání managementu a manažeři středního managementu jsou pak vedoucími pracovníky větších úseků. Kdo se přesně řadí mezi střední management školy, není ovšem zcela jasné. Záleží vždy například na personální situaci a velikosti konkrétní školy. Mezi střední management ve škole můžeme řadit například: koordinátory pro různá odvětví, vedoucí školní jídelny, vedoucí školní družiny, nebo samozřejmě také zástupce ředitele. (Trojanová, 2014, s. 14-15, 18)

V návaznosti na zaměření bakalářské práce uvádím do managementu školy pouze ředitele školy a jeho zástupce. Pro lepší vymezení používám pojem vrcholový management školy.

Vrcholový management školy

Ředitel školy

Hlavní vedoucí a zároveň řídicí pracovník je ve školním prostředí nazýván ředitelem školy.

„Ředitel školy je podle zákona statutárním orgánem školské právnické osoby, jmenován a odvoláván je zřizovatelem. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci aj. jsou rozsáhlé – zejm. řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a jeho realizaci, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků a personální záležitosti školy.“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2009, s. 253)

„Ředitel školy je základním faktorem rozvoje kvalitní školy, je klíčovým hráčem ovlivňujícím pedagogický proces a výsledky žáků.“ (Trojan, 2015, s. 12)

Ředitel školy v rámci své funkce vykonává **celkem tři zásadní role** - roli manažera, vykonavatele procesu a vedoucího pracovníka. Jako manažer klade větší důraz spíše na příkazy a hierarchické uspořádání a vykonává základní manažerské funkce, jako je například plánování, nebo organizování. Jako vykonavatel procesu koná přímou vyučovací povinnost a tím dosahuje naplňování školního vzdělávacího programu. V rámci role vedoucího pracovníka - neboli lídra, určuje vizi své školy a motivuje své zaměstnance k jejímu naplňování. Role vedoucího pracovníka je velmi úzce spojena s neustálou komunikací se zaměstnanci s cílem získávání zpětné vazby. (Trojanová, 2017, s. 13-14)

V rámci všech svých rolí je ředitel školy odpovědný za velké množství probíhajících procesů ve škole. Od administrativy, vedení pedagogického procesu, personálního zajištění až po ekonomické a právní záležitosti. I přes všechnu tuto odpovědnost bývá tato profese často málo oceňována a vnímána. (Lhotková/Trojanová, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 11)

Zástupce ředitele školy

Ředitel školy může ve škole zavést funkci zástupce ředitele pro jednotlivé úseky školy, jako jsou například často zástupci ředitele pro první a druhý stupeň. Tito vedoucí pracovníci dále řídí podřízené pracovníky v rámci svého útvaru a v případě potřeby zastupují samotného ředitele školy. (Mikáč a Puškinová, 2011, s. 39)

„Zástupce ředitele je teoreticky, výzkumně i legislativně dosud neukotvený prvek managementu české školy.“ (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2018, s. 11)

Zástupce ředitele můžeme řadit buďto mezi vrcholový management nebo mezi tzv. střední management školy. Pojem střední management školy je poměrně novým a zatím příliš nepoužívaným pojmem, u kterého není striktně vymezeno, kdo přesně do něj patří (vždy totiž záleží na podmínkách konkrétní školy, jako například na její velikosti a počtu zaměstnanců). Zavedení funkce zástupce ředitele a následné vymezení jeho činností je plně v kompetenci ředitele školy a není potřeba souhlasu zřizovatele. Ačkoli zástupce ředitele nemá legislativně stanovenou žádnou povinnost vzdělávání se v oblasti školského managementu, může z velké části řídit a ovlivňovat školu a v případě ředitelovi nepřítomnosti, poměrně dlouho zastupovat ředitele školy ve všech řídicích oblastech. (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2018, s. 11)

„...Žádný právní předpis v současné době nestanoví povinnost zřídit funkci zástupce ředitele ani případný povolený počet zástupců. Z tohoto úhlu pohledu je zřízení funkce zástupce (zástupců) ředitele možné (nikoli povinné).“ (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2018, s. 32)

Činnosti zástupce ředitele školy jsou velmi rozmanité. Jednou z hlavních oblastí, které by měl zástupce ředitele dobře ovládat, je oblast komunikační. Vnímáme-li zástupce jako spojující článek mezi pracovníky a ředitelem školy, je jasné, že schopnost efektivní komunikace je stěžejní. Zástupce ředitele musí umět komunikovat jak s pracovníky, tak se samotným ředitelem školy a musí umět svou komunikaci přizpůsobovat. (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2018, s. 25)

1.2 Komunikace

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.“ (Holá, 2011, s. 19)

Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito v několika významech a jedním z nich je pochopitelně přemísťování informací od jednoho člověka k druhému- tzv. mezilidská komunikace. K přenosu těchto informací používáme pak různé komunikační prostředky. Důležitou částí je v tomto pojetí komunikace hlavně správné kódování a dekódování přenášených informací a také volení vhodných komunikačních kanálů. (Mikuláščík, 2010, s. 19)

„Není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.“ (Donnelly, 1997, s. 507)

„Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumivací prostředek, svou řeč, a přidala posunky, gesta, která cosi znamenají (třeba přikyvování), svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušných a neslušných slov i gest a morálními hodnotami kategorie slušného a neslušného chování. Přestože mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním.“ (Holá, 2011, s. 19)

„Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu. To znamená, že naše chování a vše, co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace. I když mlčíme a stojíme, tak vysíláme signály ke svému okolí, které nás jaksi vnímá a utváří si představy.“ (Holá, 2006, s. 3)

Základním cílem komunikace je vždy dorozumění se, pochopení se navzájem. Jak uvádí Holá: *„Jedině naše vzájemně korespondující činy, chování a to, co říkáme, vytváří předpoklad porozumění – důvěru – a vede k jeho naplnění.“* (Holá, 2011, s. 20)

Bez dobře nastavené komunikace mezi pracovníky nelze kvalitně pracovat a je proto jasné, že samotná kvalita vykonané práce a na ní pak navazující celkový úspěch organizace přímo závisí na efektivitě komunikace. **Komunikace je tedy pro správný chod organizace nepostradatelná.** (Syslová, Hornáčková, 2012, s. 50) *„V procesu řízení a vedení lidí dochází zcela přirozeně ke komunikaci. Je nezbytná pro efektivní řízení a organizování, vyslovení vizí, záměrů a sdělení cílů, pro sdílení a vypracování plánů, vedení a vytváření vhodného prostředí, pro výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců, jejich kontrolu. Jedná se o vzájemné dorozumívání mezi lidmi, sdělování a přijímání informací, názorů a myšlenek.“* (Syslová, Hornáčková, 2012, s. 50-51)

Komunikace, jako zásadní kompetence každého jedince, tudíž i každého vedoucího pracovníka, prostupuje všemi rolemi ředitele školy, a proto je nutné věnovat ji pozornost a neustále ji zdokonalovat.

Pro správný chod organizace je nutné umět co nejefektivněji komunikovat se svými pracovníky, přičemž nezáleží jen na samotné sdělované informaci, ale hlavně na způsobu, jakým tuto informaci komunikujeme. Mezi zcela základní pravidla správného způsobu komunikace lze například uvést srozumitelnost, rozhodnost, umírněnost, otevřenost nebo uvedení sdělení do souvislostí s ostatními procesy v organizaci. (Veber, 2000, s. 266-267)

1.3 Komunikační proces

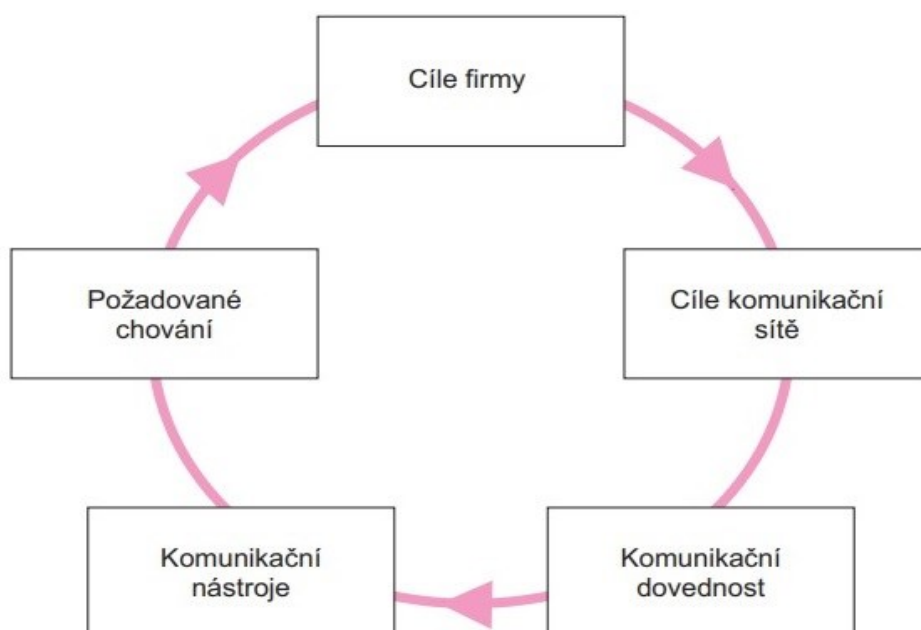
„Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřní firemním prostředí.“ (Janda, 2004, s. 13)

Jiřincová 2010 ve své publikaci definuje tyto složky komunikačního procesu:

- „komunikátor (mluvčí, vysílač, zdroj) – ten, kdo sděluje,
- komunikant (příjemce) – ten, komu je sdělení určeno,
- komuniké, vyslaná zpráva, sdělení (myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému; má podobu verbálních a neverbálních symbolů),
- komunikační kanál (cesta, kterou je nějaká informace posílána).“ (Jiřincová, 2010, s. 35)

Komunikátor, jako zahajovatel komunikace, je odpovědný za porozumění ze strany příjemce informace. O komunikaci mluvíme pouze tehdy, kdy dojde k vzájemnému porozumění. Komunikátor by měl tudíž volit jen ty nástroje komunikace, které jsou v aktuální situaci k přenosu informace vhodné, přičemž mezi hlavní patří samotné cíle organizace. (Janda, 2004, s. 13)

Obrázek č. 1: Vnitrofiremní komunikační proces



(Janda, 2004, s. 14)

Holá 2011 popisuje komunikační proces pomocí tohoto obrázku:

Obrázek č. 2: Komunikační proces



(Holá, 2011, s. 24)

Na obrázku jsou znázorněny základní prvky komunikačního procesu v kontextu prostředí organizace. Cíl celého komunikačního procesu je definován jako užitečná komunikace a spolupráce komunikátora a příjemce. Komunikátor i příjemce jsou přitom ovlivněny vlastními osobnostními faktory, jako například svými znalostmi. Celkový průběh komunikačního procesu je pak ovlivněn například kulturou organizace, používaným stylem komunikace, nebo zavedenými pravidly a standardy. (Holá, 2011, s. 24)

2 Druhy komunikace

V literatuře se můžeme setkat s několika možnostmi rozčlenění druhů komunikace. Komunikaci dělíme například **z hlediska prostředí** na vnější a vnitřní komunikaci, **z hlediska sociálního postavení** mezi lidmi na komunikaci formální a neformální a v neposlední řadě **podle roviny sdělování** na komunikaci verbální, neverbální a komunikaci prostřednictvím našich činů.

2.1 Vnitřní a vnější komunikace

Vnitřní komunikací se rozumí komunikace probíhající uvnitř organizace, tudíž komunikace mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Komunikace

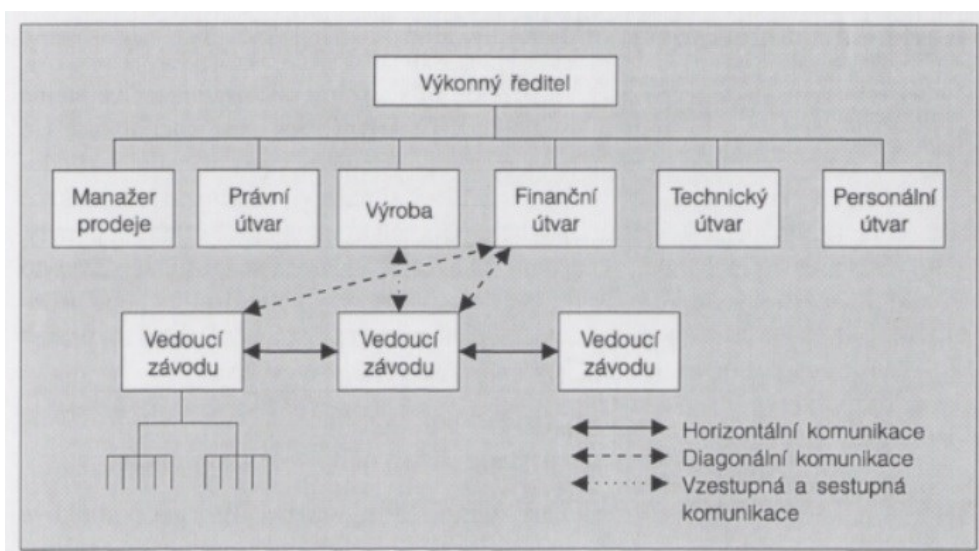
směřovaná z organizace směrem ven, například k zákazníkům, je pak komunikací vnější. (Tureckiová, 2007, s. 77)

Vzhledem k zaměření mé bakalářské práce v následující části podrobněji popíši pouze **komunikaci uvnitř organizace.**

2.1.1 Členění toků vnitřní komunikace

U vnitřní komunikace rozlišujeme, jakým způsobem informace proudí a podle směru jejich šíření rozdělujeme komunikaci uvnitř organizace na vertikální, horizontální a diagonální. (Tureckiová, 2004, s. 124)

Obrázek č. 3: Komunikační toky



(Donnelly, 1997, s. 513)

Vertikální komunikace

Jedná se o komunikaci směrem odshora dolů, a zpět, neboli, komunikaci od managementu směrem k zaměstnancům a naopak. Z pohledu managementu je určena především pro sdělování úkolů zaměstnancům a je využívána jak na společných poradách, tak při osobním rozhovoru mezi jedním zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Výhodou vertikální komunikace je fakt, že vedoucí pracovníci mohou být dobře informováni o aktuálních problémech v organizaci a podřízeným zaměstnancům je umožněné participovat na chodu organizace. (Mikuláščík, 2010, s. 120)

Donnelly 1997 vertikální komunikaci nazývá přímo komunikací sestupnou a vzestupnou. Sestupnou komunikací proudí sdělení od jedinců na vyšších stupních organizační hierarchie k jedincům na nižších stupních. Sestupná komunikace se nejvíce využívá při sdělování pracovních úkolů, pracovních cílů nebo při zpětné vazbě na vykonanou práci. Vzestupná komunikace, u které sdělení proudí opačným směrem, je stejně důležitá, jako komunikace sestupná. Mezi nástroje vzestupné komunikace patří například nejruznější schránky, do kterých zaměstnanci vkládají své návrhy, připomínky nebo žádosti. (Donnelly, 1997, s. 513-514)

Horizontální komunikace

Probíhá vždy na jedné hierarchické úrovni, a to v rámci jednoho oddělení, nebo mezi více odděleními. (Tureckiová, 2004, s. 124) Na horizontální komunikaci není soustředěna taková pozornost, jako na komunikaci vertikální, avšak je dokázáno, že pro efektivní chod organizace je potřeba i efektivní horizontální komunikace, aby se jednotlivá oddělení navzájem pochopily a jejich koordinace byla tak snazší. (Donnelly, 1997, s. 515) Horizontální komunikace zabezpečuje hlavně neformální, spontánní komunikaci nezbytnou k efektivnímu chodu organizace, ale někdy je považována za neefektivní způsob, jelikož se při ní podceňuje fakt, že týmem jsou všichni pracovníci organizace, a to bez ohledu na to v jaké funkci zrovna působí, jak jsou zrovna hierarchicky zařazeni. (Vymětal, 2008, s. 264)

Diagonální komunikace

Podle Vymětala 2008 se jedná o nejméně používaný způsob komunikace uvnitř organizace. Používá se pouze tehdy, když se v dané situaci ukáže jako více efektivní než ostatní způsoby komunikace, například hlavně z hlediska času. Probíhá neomezeně mezi nejruznějšími organizačními úrovněmi a nemusí se při ní dodržovat organizační struktura. (Vymětal, 2008, s. 264) Jinými slovy komunikace do šířky - „*Napříč úrovněmi, formálně například při projektování nebo procesním řízení, neformálně při komunikaci mezi zaměstnanci firmy o firemních záležitostech, které nejsou bezprostředně spojeny s konkrétními pracovními úkoly, nebo o záležitostech „mimofiremních“*“ (Tureckiová, 2004, s. 124)

2.2 Formální a neformální komunikace

Formální komunikace se liší od té neformální tím, že je zachycena a formulována v nejrůznějších dokumentech a manuálech pro chování zaměstnanců mezi sebou ale také hlavně mezi zaměstnanci a klienty organizace. (Tureckiová, 2007, s. 77)

Vyplývá z organizační struktury a jejím cílem je informovat zaměstnance o způsobu fungování vnitřního chodu organizace. Díky ní pracovník ztratí pocit anonymity, nalezne své místo v organizační struktuře a nabude přesvědčení, že je součástí organizace a je pro ni důležitým článkem. (Vymětal, 2008, s. 264) Formální komunikace je řízena a organizována shora vedením organizace, neformální komunikace, která mimo jiné vede také napříč formální organizační strukturou, vzniká v důsledku naplňování sociálních potřeb pracovníků organizace. (Tureckiová, 2004 s. 123)

Neformální komunikace má v organizaci stejný význam, jako komunikace formální a uskutečňuje se při náhodných setkání mezi pracovníky, kdy zaměstnanci hovoří nejen ohledně dění ve firmě, ale také o svých osobních záležitostech. (Vymětal, 2008, s. 264)

Podle Holé 2006 je negativní stránkou neformální komunikace fakt, že při ní snadno vznikají komunikační šumy a tzv. komunikační sněhové koule, čímž se myslí, že se stále na sebe více a více nabalují mylné informace a lidé jsou tak tímto dezinformováni. (Holá, 2006, s. 17) „*Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi kancelářemi, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., ale umožnit a do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců.*“ (Veber, 2000, s. 218)

2.3 Druhy komunikace podle způsobu předávání informací

2.3.1 Verbální komunikace

Jedná se o druh komunikace, při které se vyjadřujeme pomocí slov, a to jak samotnou mluvou, tak i písmem napřímo mezi sebou, nebo zprostředkovaně. Tento druh komunikace tvoří nezbytnou součást našeho života, jelikož jsme na komunikaci s druhými lidmi závislí a příliš dlouhé odloučení od společnosti a od ústní komunikace nás vede k deprivaci. Okamžitá zpětná vazba, fyzická blízkost, nebo rychlá výměna názorů patří mezi kladné stránky této komunikace. (Mikuláščík, 2003, s. 98) „*Verbální komunikace je procesem*

výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků.“
(Jiřincová, 2010, s. 23)

2.3.2 Neverbální komunikace

Neverbálně komunikujeme pomocí mnoha složek - mimika, gestikulace, doteky, postoj našeho těla, tón řeči, vzdálenost mezi komunikujícími, rychlost a hlasitost řeči, artikulace a mnoho dalšího. Pomocí neverbálního chování vyjadřujeme naše skutečně prožívané pocity a postoje. Například z výrazu obličeje poznáme, co člověk právě prožívá a co ho k jeho chování vede. (Nový a Schroll-Machl, 1999)

V neverbální komunikaci je důležité všimnout si, zda jsou mimoslovní projevy v souladu, jak mezi sebou, tak se samotným slovním vyjadřováním. (Veber, 2000, s. 196)

Neverbální projevy v komunikaci nebývají většinou tak přísně kontrolovány jako projevy pomocí řeči. Z velké většiny se naše řeč těla nedá úplně ovlivnit, jelikož je konaná nevědomě, automaticky a příliš nad ní nepřemýšlíme. Neverbální komunikací doplňujeme svůj verbální projev a můžeme ho tímto buďto více upevnit, nebo přesně naopak, záleží právě na tom, zda je naše verbální a neverbální komunikace v souladu, či nikoli. Pokud totiž řekneme slova, která nesouhlasí s naším neverbálním chováním, lidé spíše uvěří právě neverbální části komunikace a v tu chvíli naše slova v podstatě postrádají smysl. (Mikuláščík, 2003, s. 106) Pomocí neverbální komunikace můžeme také zjistit míru sebevědomí komunikujících. Musíme však jednotlivé projevy posuzovat v celém kontextu, nikoli odděleně a zároveň podle aktuální situace. Nejde vždy jen o samotnou gestikulaci, ale také o to, zamyslet se nad tím, proč se gesta, nebo postoj osoby náhle změnil: například proč se z uvolněného postoje dotyčný najednou dostal do pozice, která vyjadřuje napětí apod. (Khelerová, 2010, s. 18)

2.3.3 Komunikace činem

Komunikace našimi skutky, při které je nutné všimnout si, zda jsou činy a jednání v souladu jak s verbálním, tak s neverbálním projevem. Pokud se nesoulad objeví, jednoznačně to vypovídá o tom, že něco není v pořádku. (Veber, 2000, s. 196)

3 Formy a nástroje komunikace

V této kapitole jsou popsány základní formy komunikace a následně komunikační nástroje, které se při těchto formách komunikace využívají.

3.1 Formy komunikace

Komunikace se může odehrávat v několika formách. Holá 2006 mezi základní komunikační formy řadí tyto tři: **osobní komunikace, písemná komunikace a elektronická komunikace**. Tyto formy komunikace používáme v závislosti na konkrétní situaci, konkrétním druhu a důležitosti komunikace. Jiná forma komunikace se hodí pro řešení jednorázového, snazšího problému, jiná zase k řešení rozsáhlejšího a hlubšího problému. Volba komunikační formy probíhá na základě lidských zkušeností a komunikačních dovedností. (Holá, 2006, s. 61)

3.1.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace je nejběžnější formou komunikace, kdy jejím prostřednictvím dochází ke konverzacím, předávání úkolů, k vyjednávání a také k přesvědčování. Součástí této formy komunikace není pouze mluvené slovo. Své opodstatnění zde má také například tón našeho hlasu, rychlost mluvení, gestikulace nebo i výraz našeho obličeje. (Veber, 2000, s. 199) Ústní forma komunikace je nenahraditelná svou možností okamžité interakce, která omezuje vznik nedorozumění a umožňuje tak i okamžitou zpětnou vazbu. Naopak její nevýhodou může být to, že pouze řečené informace často nemají, obzvláště v pracovním prostředí, takovou oficiální váhu jako informace v psané podobě. (Holá, 2006, s. 61-62)

3.1.2 Písemná komunikace

Holá 2006 do písemné komunikace zařazuje jak klasickou písemnou, tak i elektronicky psanou formu komunikace, jelikož právě ta je v dnešní době digitalizace používána stále ve větší míře. Písemná komunikace se používá při sdělování informací velké skupině lidí a to co v nejkratším možném čase. Používá se také hlavně při sdělování nejrůznějších organizačních dokumentů, jako jsou například dokumenty vymezující organizační strukturu a činnost organizace, různé vnitřní předpisy, směrnice apod., tudíž se používá hlavně tam, kde je důležité zdůraznit oficialitu sdělovaných informací. (Holá, 2006, s. 65)

3.1.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace se stále více a více rozšiřuje a využívá v dnešní době už jako naprosto běžná forma komunikace, a to hlavně proto, že je velice rychlá, relativně levná a umožňuje komunikovat na opravdu velké vzdálenosti mezi komunikujícími. Mezi další přednosti patří například předávání informací více lidem najednou, zasílání různých datových souborů, a nakonec možnost vzájemných elektronických diskusí, chatů několika jednotlivců nebo i velkých skupin lidí ať už v písemné tak i ve vizuální a zvukové podobě. (Veber, 2000, s. 217)

3.2 Nástroje komunikace

Komunikační nástroje, někdy nazývané také **komunikační prostředky**, nebo **kanály** je důležité volit vhodně v souvislosti k celé aktuální komunikační situaci a komunikačnímu cíli. Neexistuje žádný jeden univerzální a vždy efektivní komunikační nástroj, který bychom mohli používat v jakékoli situaci. (Tureckiová, 2007, s. 78) Komunikačním nástrojem rozumíme způsob, kterým jsou informace sdělovány, a to jak v ústní, tak v písemné podobě. Rozumíme jím také samotné prostředí, ve kterém se komunikuje, jako například prostředí kanceláře, nebo v případě elektronické komunikace, například typ používané sítě apod. (Jiřincová, 2010, s. 37)

Pro zefektivnění procesu komunikace v organizaci je nutné přemýšlet o tom, jaké komunikační nástroje bychom měli zvolit v závislosti na komunikační situaci a také, jak bychom mohli různé druhy komunikačních nástrojů kombinovat, aby se staly ještě efektivnějšími. Hlavním kritériem pro zvolení správného komunikačního nástroje je přitom primárně cíl probíhající komunikace. (Tureckiová, 2007, s. 78)

Pro vyhodnocení konkrétní komunikační situace si můžeme položit níže uvedené otázky, které nám pomůžou usnadnit výběr nejvhodnějšího komunikačního nástroje:

-Jak rychle potřebujeme danou informaci sdělit a v jaké kvalitě?

-Jak moc jsou účastníci komunikace motivováni?

-Potřebují pracovníci v této komunikaci nějakou podporu od vedení?

(Tureckiová, 2007, s. 78)

Komunikačních nástrojů/prostředků existuje opravdu mnoho, a tudíž vzhledem k tématu bakalářské práce uvedu blíže pouze některé vybrané komunikační nástroje, které jsou typické a často využívané právě ve školním prostředí.

3.2.1 Ústní nástroje komunikace

- **Rozhovor - komunikace tváří v tvář**

Jedná se o prostředek komunikace, který je používán nejčastěji, hlavně možná proto, že umožňuje okamžitou interakci mezi komunikujícími, a tím, ihned dokáže odstranit případná nedorozumění a omezuje se tak vznik informačních šumů. Při komunikaci tváří v tvář je předpokládán mezi komunikujícími otevřený dialog, který umožňuje oběma stranám poskytovat si navzájem okamžitou zpětnou vazbu. Mezi další výhody tohoto nástroje komunikace patří zakomponování neverbální komunikace. Neverbální komunikace komunikaci rozhovorem doplňuje a může tak význam sdělení buďto upevnit, nebo naopak zpochybnit. V obou případech však usnadňuje příjemci informace pochopení sdělení. (Holá, 2006, s. 61)

- **Porady**

„Tím, čím je pro hudebníka veřejné vystoupení, je pro manažera porada. Na poradě má předvést skladbu svého manažerského umění. Nemá na poradě pouze sedět, musí se zapojit do orchestru, aby zvuk jeho týmu byl přínosem pro dobro věci.“ (Janda, 2004, s. 49)

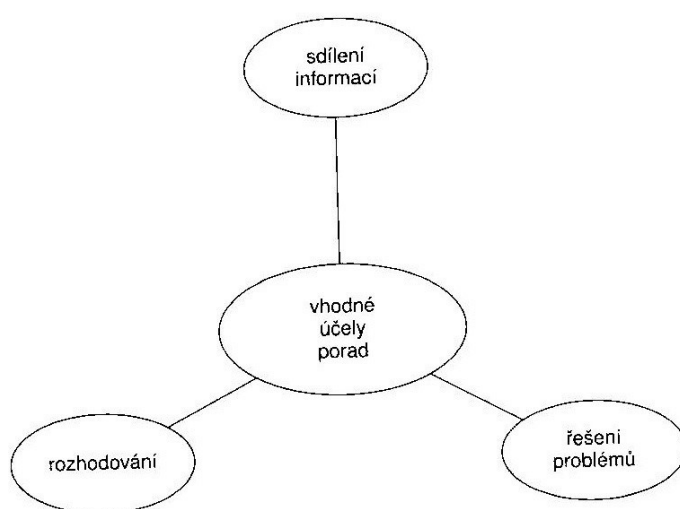
Porady se liší počtem přítomných, mírou vzájemné spolupráce mezi zúčastněnými a vedoucím pracovníkem, množstvím předávaných informací i účelem za kterým jsou svolávány. Může se jednat o celofiremní setkání, nebo o porady v užším kruhu lidí, jako například porady jednotlivých oddělení. (Tureckiová, 2004, s. 126)

Efektivnost porady je závislá na její přípravě a na správně vedeném, strukturovaném průběhu. Před samotným konáním by měli být všichni přizvaní seznámeni s programem porady a i se zápisem z porady minulé. Mezi cíle porady patří prohloubení týmové spolupráce mezi zaměstnanci, kontrola splněných úkolů, diskutování a zadání nových úkolů. Pokud je porada vedena správně může vést dokonce k odstranění některých komunikačních bariér mezi zaměstnanci a vedením a přispívat tak k posilování vztahů na pracovišti. (Holá, 2006, s. 62)

Podle Vebera 2000 porady mezi zaměstnanci bohužel často vyvolávají negativní pocity, především kvůli tomu, že se mnohdy svolávají zbytečně a až příliš často. Častokrát se na nich řeší problémy, které by bylo efektivnější řešit individuální formou. Vedoucí pracovník svoláním porady praktikuje participativní styl řízení, bohužel někdy otevřenou komunikaci a výměnu názorů však nepodporuje. K tomu aby byly porady přínosné a efektivní, je potřeba, aby byly správně organizované, a určitě je nutné, dát možnost svým zaměstnancům diskutovat, vyjádřit se a nakonec k jejich názorům při rozhodování přihlídnout. (Veber, 2000, s. 202)

Podle Plamínka 2012 je pro efektivitu porad nutné si ještě před jejich samotným zahájením ujasnit jejich účel a téma. Definuje tři hlavní a nejčastější účely porad: sdílení informací, řešení problémů a rozhodování. V souvislosti s těmito třemi účely pak hovoříme o poradách **informativních, řešitelských a rozhodovacích**. **Informativní porady** se svolávají v případě potřeby sdělení informací zaměstnancům, přičemž její podstatou je závěrečná skupinová diskuze, nikoli pouze monolog vedoucího pracovníka. V případě potřeby řešení určitého problému v organizaci se uskutečňují **porady řešitelské**, při kterých je cílem nalézt nejvhodnější a všemi přijatelné řešení. **Rozhodovací porada** je pak svolána, při vybírání konečného jediného řešení, jež má být realizováno. (Plamínek, 2012, s. 134-135)

Obrázek č. 4: Vhodné účely porad



(Plamínek, 2012, s. 135)

Trojanová 2017 dělí porady z hlediska obsahu na informativní, rozhodovací, kombinované a ostatní. Ve školním prostředí v rámci porady informativní ředitel školy sděluje informace potřebné k zajištění výchovně-vzdělávacího procesu a není zde moc prostor na vyjádření názorů zaměstnanců například ohledně úvazků. Rozhodovací porada je svolána kvůli přípravě řešení určitého problému. Zde se už nabízí diskuze a přímé zapojení podřízených zaměstnanců. Kombinovanou poradou je pak pedagogická rada, kde se nejen že sdělí potřebné informace (například informace ohledně prospěchu žáků), ale také se předpokládá participace všech účastněných při hledání řešení (například jak zlepšit prospěch žáků). Mezi ostatní porady můžeme zařadit setkání zaměstnanců školy například za účelem sestavení školního vzdělávacího programu. (Trojanová, 2017, s. 41)

Existuje plno **zásad pro efektivní porady**, jak před zahájením porady, na začátku porady, během samotné porady tak při jejím závěru. Trojanová a Svobodová ve své publikaci uvádí celkem pět klíčových zásad, které by se měly dodržovat při zahajování porad - **tzv. 5P**. První P, jako přesný čas začátku porady. I přes to, že někteří pozvaní účastníci porady nedorazí včas, bychom měli jako vedoucí pracovníci vždy začít poradu včas a nečekat na příchod opozdílů, jelikož by si zaměstnanci na tento způsob mohli zvyknout a nakonec by mohli chodit se zpožděním brzy všichni. Za druhým písmenem P se skrývá pozitivní začátek. Neměli bychom hned na začátku sdělovat nepříjemné zprávy, potřebujeme u zaměstnanců naopak naladit dobrou náladu, aby porada proběhla v pozitivní atmosféře. Třetí P představuje projití programu porady. I přes to, že jsme před konáním porady účastníkům zaslali program porady, měli bychom znovu tento program před všemi zopakovat. Sami si tak připomeneme, jak chceme v poradě postupovat, co vše chceme zmínit, anebo jaký je vlastně cíl porady. Vyhneme se tak například opomenutí některých bodů anebo tomu, že by snad někdo nevěděl, proč se vlastně porada koná. Čtvrté písmeno P znamená pojmenování pravidel a rolí. Ještě před samotným řešením hlavního problému porady bychom si měli zrekapitulovat zásadní pravidla porad, jako například jak budeme konzumovat připravené občerstvení, jak se vstupuje do diskuse, zda se mohou otázky pokládat během porady, nebo až na jejím konci apod. Poslední P představuje přechod z porady minulé. Aby byl tento přechod, z minulé porady do porady aktuální, efektivní, určitě bychom neměli začínat zdoluhavou rekapitulací toho, co splněno od předchozí porady bylo, co nebylo apod. Kontrola splnění, či nesplnění úkolů by neměla probíhat až

na poradě, ale průběžně. Pro snadný a efektivní přechod jsou v knize uvedeny tyto snadno zapamatovatelné věty: „*Děkuji za splnění úkolů z minulé porady. Co není hotovo, vyřešíme individuálně, pro dnešní poradu je zásadní minulý bod XY, který dnes potřebujeme dotáhnout a máme ho na programu jako první.*“ (Trojanová, Svobodová, 2020, s. 17-21)

- **Společenské a sportovní akce**

Takovéto akce, konané v rámci nejrůznějších příležitostí, jako například firemní výročí, na začátku, nebo naopak konci významného období apod., jsou vhodnou příležitostí pro neformální diskusi a získání zpětné vazby. Neformální prostředí zaměstnance podpoří k uvolněnému projevu a vyjádření vlastních názorů na fungování organizace. (Holá, 2006, s. 65)

- **Hospitace**

Slovo hospitace je odvozeno od slova *hospito* – navštěvovat. Jedná se o přímou metodu pozorování a zároveň důležitý nástroj řízení pedagogického procesu ve škole. Pro vedení školy je hospitace často hlavním zdrojem informací o stavu výchovně-vzdělávacího procesu ve škole a o kvalitě prováděné práce zaměstnanců. Pro učitele je hospitace pak forma zpětné vazby, sebereflexe, nebo zdroj poučení. Hospitace je klíčový prostředek vnitřní kontroly ve škole, nicméně hlavním smyslem je spíše sdílení zkušeností, podávání zpětné vazby, sebereflexe a evaluace. Existuje několik druhů hospitací, podle různých zaměření, přičemž v návaznosti na každou provedenou hospitaci by měl vždy probíhat tzv. pohospitační pohovor mezi účastníky provedené hospitace. (Trojan, 2018, s. 67-69, 78) „*Hospitace: Návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají škol. inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.*“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2009, s. 92)

3.2.2 Písenné nástroje komunikace

- **Nástěnky**

Nástěnky patří mezi jednoduchý, ale přitom účinný komunikační prostředek. Jsou vhodné zejména v případě, kdy mají sdělované informace delší časovou platnost a je tak dobré, aby je měli zaměstnanci neustále tzv. na očích (například plnění dlouhodobých úkolů, akcí

apod.). Také jsou vhodné pro informování o aktuálních krátkodobých akcích, pokud jsou tedy nástěnky umístěny na správném místě, kde si jich zaměstnanci ve většině případů mohou všimnout. Nástěnky v podstatě mohou obsahovat informace stejné, jako jsou informace ve firemním časopise, nebo novinách, však aktualizace těchto informací je v případě nástěnky mnohem snazší a rychlejší. (Holá, 2011, s. 202)

- **Časopis/noviny**

Tento komunikační nástroj bývá často oblíbený, jelikož se v něm můžeme stručně a jasně dozvědět o plánovaných akcích, nebo v něm nalezneme shrnutí a zhodnocení akcí, které již proběhly. Jsou také vhodné pro publikování různých personálních záležitostí firmy, jako jsou například různá ocenění, úspěchy, nebo představení nových zaměstnanců apod. Publikované články jsou pak často doplněny o různou fotodokumentaci, nebo i o grafické znázornění. (Holá, 2011, s. 201)

3.2.3 Elektronické nástroje komunikace

- **Elektronické zprávy - email, chat**

Komunikace realizovaná pomocí emailu, nebo chatu má tu výhodu, že při ní může docházet k přenosu nejrůznějších dokumentů, příloh, a to velice snadno a rychle. (Michalík, 2010, s. 56) Elektronická komunikace nám zajišťuje rychlé odesílání a přijímání zpráv a je velice populární, nicméně i přes všechny své výhody může vést k mnoha problémům. Mezi tyto problémy patří hlavně vytlačování osobní, ústní komunikace nebo vytváření bariér, které se poté při ústní komunikaci hůře překonávají. (Holá, 2011, s. 203)

- **Webové stránky a intranet**

Pomocí webových stránek organizace komunikuje převážně s vnějším okolím, ale také se svými zaměstnanci. V dnešní době všichni očekávají, že se aktuální informace dozvědí nejrychleji na webových stránkách. Webové stránky jsou také součástí image organizace, a proto by tento komunikační kanál neměl být opomíjen a vedoucí pracovníci by měli dbát na jeho kvalitu, jak ze strany designové, tak samozřejmě ze strany obsahové. Intranet je vnitřní síť organizace, která je naopak od webových stránek vnějšimu okolí nepřístupná. Pokud jsou splňovány určité podmínky používání tohoto komunikačního nástroje, může pozitivně přispívat k efektivitě vnitřní komunikace. Zajišťuje mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky možnost relativně bezpečného sdílení, distribuci a uchovávání informací a dat. (Holá, 2011, s. 205)

4 Interní komunikace

Vnitřní komunikace je především nástrojem, kterým vedoucí pracovníci ovlivňují pracovní postoje, chování a také hlavně pracovní aktivitu zaměstnanců. Organizace tím, jak komunikuje, vytváří prostředí pro spolupráci zaměstnanců a tímto ovlivňuje dosahování cílů i samotnou prosperitu organizace. (Holá, 2011, s. 22)

Vnitřní komunikace znamená propojení organizace pomocí komunikace. Pomocí této komunikace si zaměstnanci organizace utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se v organizaci děje. Vnitřní komunikace je ovlivněna organizační kulturou a jedná se o nástroj ke sdílení firemních hodnot a k motivování pracovníků. (Hloušková, 1998, s. 9)

4.1 Cíle a funkce interní komunikace

Cílem komunikace není zdaleka jen prosté předávání informací. Interní komunikace nám mimo jiné ukazuje, jak se k sobě lidé v organizaci chovají, jak mezi sebou řeší případné problémy, zda spolu spolupracují, nebo jaké vztahy v organizaci převládají, jestli spíše formální, či neformální apod. (Holá, 2006, s. 21)

Po shrnutí hlavních bodů, díky kterým zjistíme, co je uvnitř organizace nejdůležitější pro zajištění efektivní komunikace, si můžeme definovat konkrétní cíle komunikace.

Každá organizace si může své komunikační cíle definovat podle svého, rozpracovat je buďto podrobně, nebo pouze obecně. Platí však, že všechny cíle se navzájem nějakým způsobem ovlivňují a prolínají. (Holá, 2006, s. 21)

Holá definuje tyto základní cíle interní 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)

Z cílů interní komunikace vyplívají tři základní oblasti:

- *„Informační zabezpečení nutné pro výkon práce,*
- *Informační a motivační propojení nutné pro spolupráci,*
- *Formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců.“* (Holá, 2011, s. 5)

Základem je tedy zajistit pracovníkům informace k jejich práci a následně ji koordinovat v rámci fungování celé organizace. Všichni pracovníci by měli být dostatečně informováni o tom, co se od nich v práci očekává, jak jejich pracovní výkon ovlivňuje procesy v organizaci a jak je uvnitř nastavená organizační struktura. Další základní oblastí je komunikace s cílem motivování zaměstnanců k tomu, aby všichni v organizaci sdíleli vizi organizace a společně ji pomáhali naplňovat. Z toho vyplývá, že všichni pracovníci by měli být seznámeni s organizační vizí a s jejími dílčími cíly. Záleží přitom hlavně na managementu, aby toto povědomí u zaměstnanců bylo zajištěno. (Holá, 2011, s. 5)

Funkce komunikace se navzájem překrývají, a proto jejich vymezení není úplně jednoznačné, však mezi základní funkce můžeme uvést například:

- Funkce informativní - předávání a sdílení informací, nebo dat mezi lidmi.
- Funkce motivující - posilování sebevědomí, posilování vztahů mezi lidmi ale i vztahu k práci.
- Funkce přesvědčovací - působení na druhého člověka s cílem změnit jeho pohled na věc, změnit jeho názor, nebo i jeho způsob konání.
- Funkce socializační - sbližování a vytváření vztahů mezi lidmi, vytváření pocitů sounáležitosti.
- Funkce svěřovací - důležitá ve chvíli, kdy cítíme potřebu pomoci, a tak se svěříme s našimi problémy, uvolníme tímto v sobě napětí a očekáváme od druhé osoby podporu. (Mikuláščík, 2010, s. 21-22)

Vymětal 2008 mezi hlavní funkce interní komunikace uvádí:

- Umožňuje výměnu informací.
- Díky interní komunikaci mohou být zaměstnanci i manažeři informováni o cílech organizace a zároveň o průběhu jejich dosahování.
- Umožňuje přesvědčovat, jak zaměstnance, tak vedení organizace.
- Podněcuje a motivuje pracovníky k nacházení nových řešení při naplňování cílů organizace. (Vymětal, 2008, s. 263)

V souvislosti s interní komunikací je zapotřebí zmínit také organizační strukturu. **Organizační struktura** je výsledkem organizačního procesu a její vytvoření je nedílnou součástí práce každého manažera. Organizační struktura nám pomůže znázornit pracovní útvary, ukazuje nám, jak jsou uvnitř organizace nastavené pracovní vazby, jaká je míra pravomocí a odpovědnosti za práci, ukazuje počet úrovní na řídicí pozici nebo také popisuje, jakým způsobem probíhá kontrola, či delegování práce ze strany vedoucích pracovníků. (Veber, 2000, s. 118-120) „*Organizační struktura představuje formální uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Organizační struktura je výsledkem organizování a vytváření pracovních míst.*“ (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016,

s. 24) Je tedy zřejmé, že k dobře fungující interní komunikaci je zapotřebí, aby byl každý pracovník organizace seznámen s organizační strukturou.

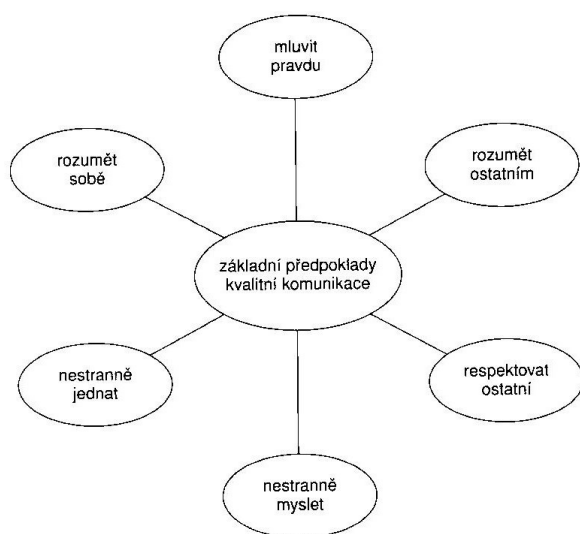
4.2 Efektivní komunikace

Aby uvnitř organizace komunikace dobře fungovala a byla tak efektivní, musíme její proces zanalyzovat, zjistit tímto, co proces vnitřní komunikace tvoří a co ho nejvíce ovlivňuje, abychom mohli včas odhalit nedostatky, a v závislosti na nich jsme náš proces komunikace mohli zlepšovat. (Holá, 2011, s. 64)

Efektivní interní komunikaci zabezpečuje podle Holé 2011 například kultura firmy, která je založená na sdílených morálních hodnotách, jednotný tým vedoucích pracovníků organizace uvědomující si plnou odpovědnost za nastavenou komunikaci, definovaná organizační struktura, nastavené komunikační standardy, komunikační kompetence vedoucích pracovníků nebo otevřenost v komunikaci s poskytováním vzájemné zpětné vazby. (Holá, 2011, s. 64-65)

Podle Plamínka 2012 existuje hned šest předpokladů pro úspěšnou a kvalitní komunikaci, při které je cílem dohodnout se mezi sebou. Jedná se o tyto předpoklady: sebekřijetí, opravdovost, porozumění, respekt, nadhled a nestrannost. Níže blíže popíši pouze 3 mnou vybrané předpoklady.

Obrázek č. 5: Předpoklady úspěšné komunikace



(Plamínek, 2012, s. 70)

Sebepřijetí

Sebepřijetí, neboli, porozumění sebe sama. Jedná se o schopnost vnímat a zároveň přijímat vlastní emoce. Schopnost přiznat sami sobě, jak se cítíme a v návaznosti na své upřímné pocity navenek vystupovat a komunikovat ve stejné rovině. Plamínek k tomuto pravidlu uvádí tento příklad: *„Říkáte-li například, že se nezlobíte, a váš hlas a vaše tělo současně prozrazují pravý opak, lidé kolem vás budou mít tendenci věřit spíše neverbálním složkám sdělení než tomu, co vyjadřují vaše slova.“* (Plamínek, 2012, s. 69)

Porozumění

Schopnost porozumět ostatním. Podstatou komunikace totiž není pouhé proudění informací, pouhé sdělení informací, podstatou, a tudíž i hlavním cílem komunikace je sdílení informací - neboli vzájemné porozumění. Důležitá je tedy schopnost správného vyjadřování se, ale zároveň také schopnost správného přijetí sdělení od druhé osoby. *„Chceme-li tedy dobře komunikovat, schopnost efektivního sdělování musíme doplnit schopností efektivního naslouchání.“* (Plamínek, 2012, s. 71)

Respekt

Respektovat druhou osobu v jejich názorech, postojích, uznávaných hodnotách apod. nemusí být vždy snadné, nicméně jedná se o schopnost, která je pro efektivní komunikaci velmi důležitá. *„Chceme-li úspěšně komunikovat, měli bychom schopnost empaticky naslouchat spojit s ochotou a schopností respektovat komunikačního partnera, jeho pohledy na situaci, jeho právo na vlastní názory, myšlenky a pocity a se schopností respektovat existenci a uznat legitimitu případných odlišností.“* (Plamínek, 2012, s. 71)

Veber 2000 uvádí jednu hlavní zásadu pro úspěšnou komunikaci a to zásadu, kterou bychom měli používat ještě předtím, než přímo k samotné komunikaci dojde. Jedná se o zaujmutí osoby, se kterou chceme komunikovat, neboli, bychom měli na začátku komunikace k druhé osobě přijít s něčím zajímavým. **Chceme-li s někým začít komunikovat, něco s ním projednávat a řešit, měli bychom ho ke komunikaci s námi nejprve získat.** Základem je přijít k druhé osobě s nějakým zajímavým tématem, které danou osobu zajímá, a tím pádem s námi bude chtít přirozeně začít komunikovat. Veber tuto myšlenku doplňuje větou: *„Chcete-li chytit rybu, nedáte na háček svou oblíbenou pochoutku, ale pochoutku, kterou má v oblibě ryba.“* (Veber, 2000, s. 196)

Basu a Faust 2013 ve své publikaci uvádí v kontextu efektivní komunikace **tzv. situaci WIN-WIN**. Výraz win-win pochází z transakční analýzy a stal se v organizacích heslem pro vytvoření situace, která je v komunikaci pro obě komunikující strany uspokojivá nebo i dokonce žádoucí. Pro dosažení situace win-win je ale zapotřebí nejprve vycházet z našeho vnitřního nastavení, od kterého se totiž odvíjí naše chování navenek. Jedině tedy s postojem, kdy jsou obě komunikující strany tzv. OK-OK můžeme dospět k WIN-WIN situaci. (Basu a Faust, 2013, s. 13-14)

4.2.1 Důsledky neefektivní komunikace

Významnost efektivní interní komunikace si nejlépe uvědomíme při odhalení důsledků, které jsou způsobeny nejrůznějšími komunikačními chybami, ze kterých pak vzniká tzv. komunikační šum, který snižuje nejen efektivitu komunikace, ale také efektivitu organizace jako celku. Mezi nejčastější projevy neefektivní komunikace můžeme zařadit nedostatek sdělovaných informací, neúplnost těchto informací, nebo nejednoznačnost informací. (Holá, 2011, s. 80)

„Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatené informace.“ (Holá, 2011, s. 80)

Nejproblematictějším důsledkem nefungující interní komunikace je pak také **demotivace pracovníků**, která je vede k pracovní pasivitě, frustraci a celkovému nezájmu o organizaci. Mnohými průzkumy je dokázáno, že nejčastějším důvodem pro odchod z firmy je právě špatná úroveň vnitřní komunikace. (Holá, 2011, s. 81)

Při zjišťování důsledků neefektivní komunikace bychom neměli zapomínat také na samotné příčiny vzniku problémů v komunikaci. Fungující interní komunikací organizace pozitivně ovlivňuje pracovní výkony svých zaměstnanců. Pokud komunikace uvnitř organizace však dobře nefunguje, dochází pak k nedorozuměním, což často vede k demotivaci pracovníků k jejich práci. Pokud pracovníci neodvádějí očekávané pracovní výkony, můžeme tedy hledat příčinu například v těchto rovinách:

- Pracovník nemá dostatek informací k tomu, aby pochopil, co má přesně dělat.
- Pracovník požadované úkoly splnit nechce, protože není vnitřně motivován.

- Pracovník svou práci kvalitně vykonat nemůže, jelikož k ní nemá zajištěné vhodné podmínky. (Holá, 2006, s. 43)

Existuje tedy mnoho příčin neefektivní komunikace, přičemž mezi úplně zásadní lze uvést sklon vnímat proces komunikace jako velmi jednoduchý, ačkoli se naopak jedná o složitý proces s mnoha nástrahami, které mohou vést a často vedou k nedorozuměním. Nakonec pak to, co chtěl komunikátor sdělit, může být velmi vzdáleno od toho, co bylo skutečně příjemci sděleno. (Donnelly, 1997, s. 504)

4.2.2 Zpětná vazba v komunikaci

S komunikací se velmi úzce pojí poskytování zpětné vazby.

Zpětná vazba v komunikaci zajišťuje **možnost vyjádření** se k celkovému dění v organizaci, zajišťuje možnost vzájemné komunikace pracovníků a managementu organizace a také umožňuje zaměstnancům nějakým způsobem participovat na chodu organizace. *„Jestli je komunikace dostatečná a funkční, dozvídá se to vedení firmy průběžně díky zpětné vazbě. Ta je nedílnou součástí komunikace ve všech oblastech a jedině jejím prostřednictvím vedení může preventivně řešit různé aktuální i potenciální problémy ve firmě ještě dříve, než vyústí ve špatné výsledky firmy.“* (Holá, 2011, s. 6)

Cílem komunikace je bezpochyby sdílení potřebných informací. Zda byly informace správně pochopeny, správně sdíleny se dozvíme právě pouze prostřednictvím zpětné vazby. Zpětnou vazbu umožňuje pouze **oboustranný komunikační proces**. Vedoucí pracovníci, u kterých převládá v rozhovoru dominance a nenaslouchají tak svým podřízeným, podporují možnost zkreslení sdělovaných informací. Aby bylo sdělení informací efektivní, musí se sdělení nejen vysílat, ale také se musí konzultovat se samotnými příjemci. Tato konzultace, jinak řečeno zpětná vazba, pak umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení správně příjemcem pochopeno. (Donnelly, 1997, s. 512) Kovaříková 2016 uvádí, že možnost zpětné vazby je pro zaměstnance velmi **motivujícím faktorem** a zároveň se jedná o způsob, kterým snáze, včas a průběžně můžeme odstraňovat problémy v interní komunikaci. Pokud však zpětná vazba uvnitř organizace nefunguje, zaměstnanci ztrácejí pocit, že má vedení o jejich názory zájem a nemohou se tak aspoň částečně podílet na chodu organizace. Tímto zaměstnanci ztrácejí

motivaci k práci a jejich celkový zájem o dění na pracovišti upadá. K tomu, aby byla zpětná vazba fungující, musí být zaměstnanci ke svému vedení otevřeni a nesmějí mít obavy dávat své názory najevo. Tento stav je často podmíněn otevřenou a přátelskou atmosférou na pracovišti a také tím, že názory zaměstnanců bere vedení organizace v potaz a zohledňuje je ve svých krocích. (Kovaříková, 2016, s. 30)

Podle Kovaříkové 2016 je pro zaměstnance zpětná vazba v podstatě jediná možnost, jak se od vedení dozvědět, zda svou práci odvádějí v očekávané kvalitě či nikoli. Pokud chce vedení po zaměstnancích vykonávat práci nějakým způsobem, který se jim jeví jako optimální, musí zaměstnancům říct, jak si to představují „*Pokud lidé nemají nastavené ty správné mantinely a/nebo nedostávají informaci o tom, že z nich vybočili, nemohou jít kupředu tou cestou, kterou od nich manažer očekává a kterou firma potřebuje.*“ (Kovaříková, 2016, s. 31)

Během poskytování zpětné vazby dochází k několika chybám. McLaganová a Krembs 1998 uvádí ze strany poskytovatele zpětné vazby například neurčitost sdělení, kdy se poskytovatelé zpětné vazby domnívají, že její obsah je srozumitelný a dostačující, přičemž to tak zdaleka není a příjemce informace sdělení nerozumí. Další chybou je přerušování komunikace, kdy ti, kteří poskytují zpětnou vazbu, komunikaci předčasně ukončí, jelikož mají pocit, že sdělením informací komunikace končí a protistraně v podstatě neumožní reagovat. Příjemci zpětné vazby jsou náchylní k chybám jako je například očekávání toho nejhoršího, kdy předčasně očekávají od druhé osoby kritiku a už než komunikace vůbec začne, se chovají obranně až útočně, což často vede ke konfliktu mezi komunikujícími. Další chybou může být pasivita ke zpětné vazbě, kdy nejsou příjemci zpětné vazby ochotni aktivně spolupracovat. (McLaganová a Krembs, 1998, s. 111-112)

Efektivní zpětná vazba

Pro efektivní zpětnou vazbu je zapotřebí, aby byla poskytována **oboustranně** a **pravidelně**. Za efektivní zpětnou vazbu považujeme tzv. zpětnou vazbu dvojitou. Manažeři sice zpětnou vazbu používají, ale získané poznatky z ní pak často dále neaplikují v praxi. V managementu má pak větší význam právě zpětná vazba dvojitá, která navazuje na prvotní zpětnou vazbu a podle ní zavádí změny v praxi pro zlepšení situace v organizaci. (Janda, 2004, 12) „*Dvojitá zpětná vazba znamená, že toto hodnocení zvážíme*

(popřípadě se znovu zeptáme, opravíme) a podněty zavedeme do praxe.“ (Janda, 2004, s. 12)

Ke zlepšení zpětné vazby v interní komunikaci Holá 2006 uvádí zpětnou vazbu probíhající celkem na třech úrovních, přičemž se informace ze všech těchto úrovní vzájemně doplňují a ovlivňují.

1. Zpětná vazba na úrovni pracovního místa, kde je důležitá zpětná vazba z hlediska hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů.
2. Na úrovni týmu, kdy je manažer hodnocen týmem a naopak.
3. Na úrovni firmy jako celku, kde zaměstnanci hodnotí firmu a vedoucí pracovníci se takto dozvídají, jak jejich zaměstnanci firmu vnímají a zda sdílí firemní vize a cíle. (Holá, 2006, s. 54)

Seitlová 2013 uvádí základní vlastnosti zpětné vazby, díky kterým bude zpětná vazba efektivní. Zpětná vazba by měla být **vždy včas aplikovaná, srozumitelná, konkrétní, oboustranná** a měla by být provedena ve **správný okamžik**. (Seitlová, 2013, s. 19)

4.3 Bariéry v komunikaci

V procesu komunikace se samozřejmě mohou objevovat různé problémy, které efektivní komunikaci brání a tímto pak také zhoršují celkovou atmosféru, vztahy na pracovišti a motivaci zaměstnanců k jejich práci. (Kovaříková, 2016, s. 95)

Komunikační bariéry podle Vymětala 2008 představují překážky, které nám komunikaci ztěžují a my je tak během komunikace musíme překonávat, nebo ty, které nám dokonce komunikaci zcela brání uskutečnit. Příčiny vzniku těchto bariér nejčastěji pocházejí ze samotné osobnosti odesílatele, nebo příjemce informace, ale také například z nedostačující znalosti komunikačních vztahů na pracovišti. (Vymětal, 2008, s. 37)

Vymětal 2008 uvádí například tyto bariéry:

- Chybně zvolený komunikační kanál.
- Informační zahlcení příjemce sdělení.
- Zcela žádná, nebo chybně provedená zpětná vazba.

- Sdělování neúplných, či až nepravdivých informací.
- Přirozeně se vyskytující rozdíly mezi lidmi (např. dosažené vzdělání, věk, povaha, pohlaví).
- Obava z neúspěchu.
- Rušivé elementy z okolí (hluk, vyrušení třetí osobou apod.).
- Nenaslouchání. (Vymětal, 2008, s. 37-38)

Bariéry v procesu komunikace můžeme rozdělit na tzv. **interní a externí**, přičemž interní bariéry jsou překážky, které se vztahují k samotné osobnosti člověka a externí bariéry vznikají v souvislosti s vnějším prostředím. Mezi interní bariéry patří hlavně obava z neúspěchu při komunikaci, dále pak například nepřípravenost ke komunikaci, nesoustředěnost, nebo také fyzické, případně psychické nepohodlí. Externí bariéry představují například samotné nevhodné prostředí, ve kterém se komunikace odehrává, nebo narušování komunikace nejrůznějšími vnějšími elementy. (Mikuláščík s. 2010 s. 36-37) Donnelly 1997 uvádí mezi hlavní komunikační bariéry v souvislosti s dnešní digitalizací tzv. komunikační přetížení. Jelikož se neustále rozvíjejí komunikační technologie, často nemáme problém s absencí informací, ale přesně naopak, máme problém s jejich nadměrným množstvím. Důsledkem je pak vnitřní chaos a neschopnost reagovat včas a efektivně na všechna sdělení. (Donnelly, 1997, s. 524)

Armstrong 2006 v rámci komunikačních bariér přirovnává lidi k ježkům, kteří chtějí komunikaci efektivně zvládat, a proto překážky v komunikaci chtějí překonávat, bohužel ale během toho narážejí na své bodliny a předávané informace se tak buďto zkreslují, nebo se k nim ani vůbec není možno dostat. Uvádí například následující bariéry:

- Poslouchání jen toho, co chceme slyšet.
- Stejná slova, znamenající však pro různé lidi různé věci.
- Vliv skupiny na jedince.
- Odmítnutí předávané informace. (Armstrong, 2006, s. 45)

4.3.1 Eliminace komunikačních bariér

V prvé řadě je nejdůležitější si vůbec **uvědomit vzniklé problémy v komunikaci**, abychom je byli schopni překonávat (Mikuláščík, 2010, s. 36)

Vymětal 2008 pro eliminaci komunikačních bariér například doporučuje, abychom zvolili vhodný komunikační kanál ke sdělení potřebné informace, ale také abychom nezapomínali zvolit i vhodné prostředí pro toto sdělení. Informace sdělujeme stručně, zřetelně a úplně.

Měli bychom také dopředu předvídat, na co by se nás mohl příjemce informace zeptat a také naopak bychom se my sami neměli obávat položit druhé osobě dotaz, pokud zrovna něčemu nerozumíme. Především bychom **měli využívat zpětnou vazbu k ověření správného pochopení přijaté informace** a průběžně si sami zdokonalovat a procvičovat své komunikační schopnosti. (Vymětal, 2008, s. 38)

„Komunikační bariéry nevnímejme jako nutné zlo, snažme se jim vyhýbat, snažme se je odstraňovat, nepočítejme s nimi, jinak se připravujeme o mnohé informace, jinak se připravujeme o porozumění.“ (Mikuláščík, 2010, s. 36)

4.4 Možnosti zlepšení komunikace

Pokud vedoucí pracovníci chtějí komunikaci uvnitř organizace zlepšit, musí zaprvé zlepšit způsoby, jak oni sami sdělují informace a za druhé zlepšit svoje schopnosti porozumění tomu, co se jim pokouší sdělit jiní. Jednoduše se musí stát lepšími kódovači a dekodovači informací. Pro zlepšení komunikace slouží například tyto metody: prověřování, regulování informačních toků, empatie, efektivní naslouchání a využívání zpětné vazby. (Donnelly, 1997, s. 525) Pro úspěšné zvýšení efektivity interní komunikace je primárně zapotřebí **podpora ze strany top managementu**, důslednost a trpělivost. Zlepšování komunikace s sebou nese zavádění změn v organizaci a už tyto změny je potřeba dobře komunikovat, aby jim pracovníci porozuměli a co nejlépe je přijali. S pracovníky musíme **neustále komunikovat a nechávat jim prostě k jejich vyjádření**. Manažeři musí stále dokola vysvětlovat, poslouchat, spolupracovat a svým jednáním naplňovat cíle plánu pro změny. (Holá, 2011, s. 118)

„Bez nadsázky je nutno zdůraznit, že ke zlepšení komunikace je nutná především samotná komunikace.“ (Holá, 2011, s. 118)

Zásadní je podle Stejskalové 2008 **změna přístupu manažerů ke svým podřízeným**. Vyšší postavení často zaručuje určitou moc a autoritu. Manažeři, hlavně dříve, nekonzultovali svá rozhodnutí s podřízenými a ani nevysvětlovali jejich důvody. Důležité

je, aby tací vedoucí pracovníci změnili pohled na lidi, se kterými pracují. Je potřeba oprostít se od pohledu na podřízené, jako na lidi, kterým není potřeba informace sdělovat a už vůbec ne vysvětlovat, jelikož by jim stejně moc neporozuměli. Je nutné začít vnímat to, že lidé v organizaci jsou to nejcennější, a proto bychom měli hledat a rozvíjet jejich schopnosti a zároveň jejich potenciál pro chod organizace využívat. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 137)

4.5 Změna způsobu interní komunikace v souvislosti s pandemií COVID-19

Na jaře roku 2020 nastala na území České republiky zcela výjimečná situace, na kterou nikdo nebyl systematicky připravován. V souvislosti s opatřením vlády České republiky musely školy v podstatě ze dne na den přizpůsobit vzdělávání a zároveň svou komunikaci nestandardním podmínkám. Školy začaly díky vnějším změnám ve velké míře využívat digitální technologie a osobní komunikace se začala minimalizovat. Tato situace vyžadovala zásadní změnu v organizaci celého vzdělávacího procesu a vzhledem k využívání digitálních technologií vyžadovala také osvojení nových kompetencí v oblasti těchto technologií. Pro mnoho pedagogů, ale i samotných ředitelů byla tato skutečnost velmi náročná, a to hlavně z hlediska používání těchto technologií, jelikož v běžném fungování s nimi příliš nepracovali. Pro urychlení a větší efektivitu využívání technologií se mnoho škol opíralo o zkušenosti jiných škol, které již v minulosti tímto způsobem komunikovaly a vyučovaly. **Velké nároky ke zvládnutí této situace padly samozřejmě hlavně na vedoucí pracovníky škol. Ředitelé škol museli mimo jiné zajistit efektivní předávání informací mezi vedením a samotnými pedagogy.** Způsob komunikace mezi vedením školy a jejími zaměstnanci probíhal sice z velké části stejným způsobem, jako před zavedením vládních opatření, nicméně k některým změnám ve způsobu komunikace i tak docházelo. Na mnoha školách byly prioritně vedeny **online porady a výrazně se zvýšila míra využívání emailové a telefonické komunikace nebo umístování informací na intranety a školní weby.** Jelikož byly zkušenosti s digitálními technologiemi u mnoha pedagogů spíše menší, školy pro své zaměstnance realizovaly online školení k jejich využívání, a to nejčastěji například k využití platformy MS Teams. (Tematická zpráva ČŠI, Vzdělávání na dálku v základních a středních školách, Pavlas a kol., 2020, s. 8-9, 23, 26)

5 Manažerská komunikace

Přiměnění pracovníků k realizaci úkolů a cílů organizace je často podmíněno komunikačními dovednostmi manažerů. Manažer musí být komunikačně velmi zdatný, aby mohl svými argumenty, názory a postoji přesvědčovat pracovníky k plnění organizačních cílů. Pracovníci musí mít především dostatek informací pro to, aby organizaci mohli vnímat jako důvěryhodnou a měli pocit, že jsou její součástí a v návaznosti na to tudíž neměli problém se sdílením organizačních cílů a s jejich naplňováním. (Veber, 2000, s. 198)

„Komunikace je významným prostředkem k tomu, jak získat druhé, aby dělali, co je třeba.“
(Veber, 2000, s. 198)

Komunikování s podřízenými pracovníky patří k **typickým činnostem každého vedoucího pracovníka**. Vedoucí svými příkazy, svým sdělováním podává impuls podřízeným pro jejich práci. Samotná forma těchto příkazů, sdělení a informací práci podřízených do značné míry předurčuje, a proto je v této souvislosti manažerům doporučováno například:

- Při zadávání úkolů musí být sdělované informace srozumitelné a podřízeným musí být jasné, co se po nich chce.
- Manažer by si měl vždy ověřit, zda podřízení sdělení opravdu správně porozuměli.
- Manažer by měl sdělení vždy zasadit do širších souvislostí procesů organizace.
- Manažer by měl podporovat otevřenou a přátelskou komunikaci, své pracovníky by měl do chodu organizace zapojovat a měl by se zajímat o jejich názory na fungování procesů v organizaci. (Veber, 2000, s. 266-267)

Vedoucí pracovníci často podstatě své manažerské komunikace spíše nerozumějí a komunikaci nepovažují za příliš důležitý faktor, který organizaci ovlivňuje, a tak ji zanedbávají. Mezi nejčastější nesprávná mínění manažerů v tématu jejich manažerské komunikace patří:

- *„komunikace je pouhé sdělování,*
- *základem komunikace je podat informaci,*
- *komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení,*
- *informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat,*

- *s informacemi se dá dobře manipulovat,*
- *komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten nechť se sám ptá,*
- *komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci“ (Holá, 2011, s. 80-81)*

5.1 Komunikační dovednosti manažera

Komunikace je bezpochyby neoddělitelnou součástí práce každého manažera, a to jakékoli organizace. Prostupuje a ovlivňuje všechny manažerské činnosti a je jednoduše jeden z nejdůležitějších nástrojů pro řízení a vedení zaměstnanců v organizaci. Komunikační dovednosti vnímáme jako způsoby, které jsou zčásti **vrozené a zčásti naučené**, jako způsoby, které samotnou komunikaci činí komunikací efektivní. Tyto dovednosti člověk získává poměrně stěží a dlouho v průběhu svého života. Pro vedoucí pracovníky jsou tyto komunikační schopnosti klíčové a nemohou bez nich vedoucí práci kvalitně vykonávat. (Janda, 2004, s. 66)

Mnoho průzkumů jasně ukazuje, že umění dobře komunikovat patří mezi **nejdůležitější vlastnosti manažerů**, a to nejen z důvodu, že komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi, ať už plánováním, vedením lidí, organizováním nebo kontrolou. (Donnelly, 1997, s. 504)

Schopnost správně a efektivně komunikovat je v dnešní době **nejčastěji požadovanou kompetencí k mnoha vedoucím pozicím**. Tzv. komunikativnost znamená připravenost a schopnost komunikovat, ostatním naslouchat, umět rozpoznat podstatné od méně podstatného a být vstřícný k potřebám jiných. (Belz, 2001, s. 185)

Člověk by se měl moci stát vedoucím pracovníkem až, když již z většiny komunikační schopnosti ovládá. Rozvíjení znalostí a schopností vedoucích pracovníků v tématu komunikace je samozřejmě žádoucí, ovšem není možné přijmout vedoucího pracovníka bez úplně jakékoli dovednosti efektivní komunikace, jelikož by to mohlo organizaci velmi uškodit. (Janda, 2004, s. 66)

Manažer jako vedoucí pracovník svým přístupem a chováním vytváří atmosféru na pracovišti a také se podílí na budování důvěry mezi zaměstnanci a managementem. Proto

jsou na manažerské pozice stále více a více kladeny nároky na schopnosti, dovednosti a zkušenosti vedoucích pracovníků. Mezi hlavní schopnosti manažerů patří právě samotná komunikace. (Holá, 2011, s. 165)

Kompetence zde chápeme jako dovednosti, znalosti, zkušenosti.

„Kompetentního komunikátora vnímáme jako někoho, kdo má ty správné kompetence a umí je využívat efektivně jako profesionál, který naplňuje svoji manažerskou roli vynikajícím způsobem.“ (Holá, 2011, s. 166)

Schopnost efektivní komunikace dle Tureckiové 2007 zdaleka neznamena pouze dovednost dobře mluvit, nebo správně používat komunikační prostředky a techniky. Manažerská komunikace splní svůj účel a stane se efektivní komunikací jen tehdy, pokud jí opravdu porozumíme, přijmeme ji za důležitou a neodmyslitelnou součást našeho řízení a budeme ji správně uplatňovat v praxi při komunikaci s lidmi v organizaci. (Tureckiová, 2007, s. 88)

„Teprve tehdy, pokud budou ve shodě vaše myšlenky, slova a činy a pokud také obsah vašich sdělení bude příznivě „rezonovat“ s ostatními lidmi v organizaci, mohou vám vaše komunikační dovednosti a s nimi spojené techniky posloužit jako nástroj, jímž propojíte lidi v organizaci a dovedete je k rozvoji jejich schopností, k dosahování dohodnutých (nebo dokonce ještě lepších) výsledků a tím také k úspěchu.“ (Tureckiová, 2007, s. 88)

6 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy, které se vztahují k problematice bakalářské práce, tedy k tématu mezilidské komunikace pracovníků ve školním prostředí.

Schopnost komunikace je základní kompetencí každého jedince, tudíž i každého vedoucího pracovníka. K tomu, aby byla organizace prosperující, je zapotřebí efektivní a neustálé komunikace mezi všemi pracovníky a vedením. Vedoucí pracovníci dosahují cílů organizace prostřednictvím lidí, prostřednictvím svých zaměstnanců. Je tedy potřeba správně nastavenou komunikací vytvářet příznivé prostředí pro jejich práci, tak, aby docházelo co nejméně ke komunikačním překážkám, jako jsou například mylné, neúplné informace, nedostatečná zpětná vazba, chybně volené komunikační nástroje, nebo informační zahlcování. Komunikovat můžeme několika způsoby. Komunikujeme přes mnoho komunikačních nástrojů, máme spoustu možností, důležité proto je, uvědomit si situaci, ve které se nacházíme, co aktuálně řešíme a podle toho se správně rozhodnou, jak budeme komunikovat, jaké prostředky k tomu využijeme, aby byla komunikace co nejefektivnější. Nejdůležitějšími faktory pro úspěšnou komunikaci můžeme označit například samotnou komunikaci - tudíž být ochotni komunikovat, být v komunikaci otevření a nebránit se jí. Dále poskytování vzájemné a pravidelné zpětné vazby, nebo uvědomování si problémů v komunikaci a jejich následné eliminování.

7 Metodologie výzkumu

Podle Hendla 2005 neexistuje pro zavedení kvalitativního výzkumu pouze jeden jediný a obecně uznávaný způsob. U kvalitativního výzkumu se na začátku stanovuje výzkumné téma a na něj navazující výzkumné otázky, na které se poté hledají odpovědi. Výzkumné otázky lze v průběhu výzkumu například doplňovat, nebo upravovat, a proto se někdy kvalitativní výzkum označuje jako tzv. pružný výzkum. Tento výzkum se často provádí v delším časovém horizontu a pomocí intenzivního kontaktu se zkoumanou situací a zkoumanými jedinci. Hlavním úkolem je prozkoumat, jak se jedinci ve zkoumaném prostředí a situaci chovají a proč se tak chovají. (Hendl, 2005, s. 49-52)

7.1 Stanovení výzkumného problému

Bakalářská práce se zabývá interní komunikací ve vybrané škole. Zkoumá stav vnitřní komunikace mezi pedagogickými i nepedagogickými zaměstnanci a stěžejními vedoucími pracovníky školy. Popisuje, analyzuje a vyhodnocuje nastavené způsoby v oblasti vnitřní komunikace a představuje výzkumem zjištěné silné, nebo naopak slabé oblasti v této komunikaci. V souladu s cílem práce jsem stanovila několik výzkumných otázek, které cíl práce konkretizují.

7.2 Cíl bakalářské práce a výzkumné otázky

Bakalářská práce si klade za cíl popsat, analyzovat a vyhodnotit, jak je nastavena vnitřní komunikace mezi vedoucími pracovníky (ředitel, zástupci ředitele) a všemi ostatními zaměstnanci školy. Dále je cílem identifikovat případné slabé, nebo naopak silné stránky v oblasti této komunikace a zjistit, zda jsou zaměstnanci i vedení školy s komunikací spokojeni, či nespokojeni, případně co ovlivňuje jejich spokojenost, či nespokojenost.

V souladu s cílem jsou definovány následující výzkumné otázky:

- a) Jak je nastavená komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy?
- b) Jak vedení školy reaguje na podněty od zaměstnanců?
- c) Jak je ve škole nastavena zpětná vazba v komunikaci?
- d) Jaké problémy v komunikaci se ve škole objevují?
- e) Jak jsou zaměstnanci a vedení školy spokojeni s vnitřní komunikací?
- f) Jak se změnila komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy během pandemie Covid-19?

7.3 Výzkumný objekt, výzkumná metoda, sběr dat a jejich analýza

Bakalářská práce zkoumá vnitřní komunikaci v rámci jedné základní školy ve Středočeském kraji. Práce se opírá o kvalitativní metodologii, konkrétně o metodologické přístupy případové studie. Případovou studií rozumíme detailní studii jednoho, nebo více

případů. Jejím smyslem je podrobné zkoumání a zároveň porozumění jednomu jedinému, nebo pouze malému počtu případů. V případové studii se usiluje o komplexní porozumění konkrétního řešeného případu a cílem je vysvětlit vzájemné působení mezi okolím a řešeným případem. V případové studii získáváme velké množství údajů a to hned z více než jednoho zdroje. Badatel mimo použití více informačních zdrojů také využívá všechny dostupné metody ke sběru dat. Jako klíčové techniky sběru dat jsou kvalitativní techniky (rozhovory, pozorování, analýza dokumentů...). Využívají se také techniky typické pro kvantitativní šetření, jako například dotazník. *„Výběr techniky sběru dat vždy závisí na povaze řešeného případu, jeho cíli a výzkumných otázkách. Výsledky ze všech použitých metod interpretujeme v případových studiích dohromady, neboť naším cílem je vyložit případ jako integrovaný systém, a ne upozornit na jeho dílčí části.“* (Bassey, 1999 In: Švaříček, Šedřová, 2007, s. 96-98)

K získání dat byly použity **celkem dvě metody** jejich sběru. Jako první metodu jsem zvolila metodu **kvantitativní**, při níž byla data získávána prostřednictvím **online dotazníku**, do kterého se zapojili pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci školy. Druhou metodou pro získání potřebných dat byla metoda **kvalitativní**, a to polostrukturované **rozhovory** s ředitelem školy a s jeho dvěma zástupci. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány, poté opakovaně přehrávány a nejdůležitější části rozhovoru byly interpretovány s použitím přímých výroků respondentů v podobě citací.

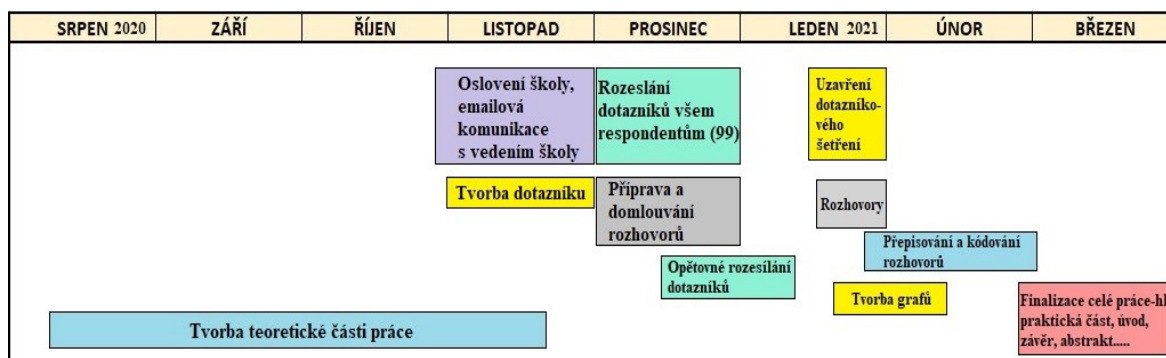
Online dotazník byl rozeslán 9. 12. 2020 všem respondentům (99) a následně v lednu 2021 proběhly online rozhovory se všemi třemi stěžejními vedoucími pracovníky (ředitel školy, zástupci ředitele školy). Rozhovory v online prostředí proběhly z důvodu zhoršující se epidemiologické situací. Je jasné, že osobní rozhovory mají často větší výpovědní hodnotu, jelikož v online prostředí se může leccos zkreslovat, například může docházet k mylně vyložené nonverbální komunikaci, ale i přes to rozhovory proběhly bez komplikací a potřebná data se podařilo získat.

Před samotným šetřením jsem elektronicky komunikovala s vedoucími pracovníky školy, kteří oficiálně, jako vedení školy, požádali respondenty dotazníkového šetření o vyplnění dotazníku. Všichni respondenti byli seznámeni s důvodem a cílem mého šetření a také s tím, že dotazník je zcela anonymní. Dotazník byl respondentům zaslán přes Google

formuláře a jeho vyplnění bylo možné během 11 kalendářních dní. Jelikož první návratnost odpovědí dotazníku byla poměrně malá, dotazník byl v týdenních intervalech celkem 2x opakovaně rozeslán. Po uzavření dotazníkového šetření bylo zjištěno, že **z celkového počtu dotazovaných (99) odpovědělo 66 respondentů, což je přesně 66,66 %**.

Výsledky dotazníkového šetření jsou dle výzkumných otázek interpretovány grafickým zobrazením, popisem grafů a také pomocí přímých citací respondentů, kteří se zúčastnili rozhovoru.

Obrázek č. 6: Časový harmonogram bakalářské práce:



(Zdroj: vlastní zpracování)

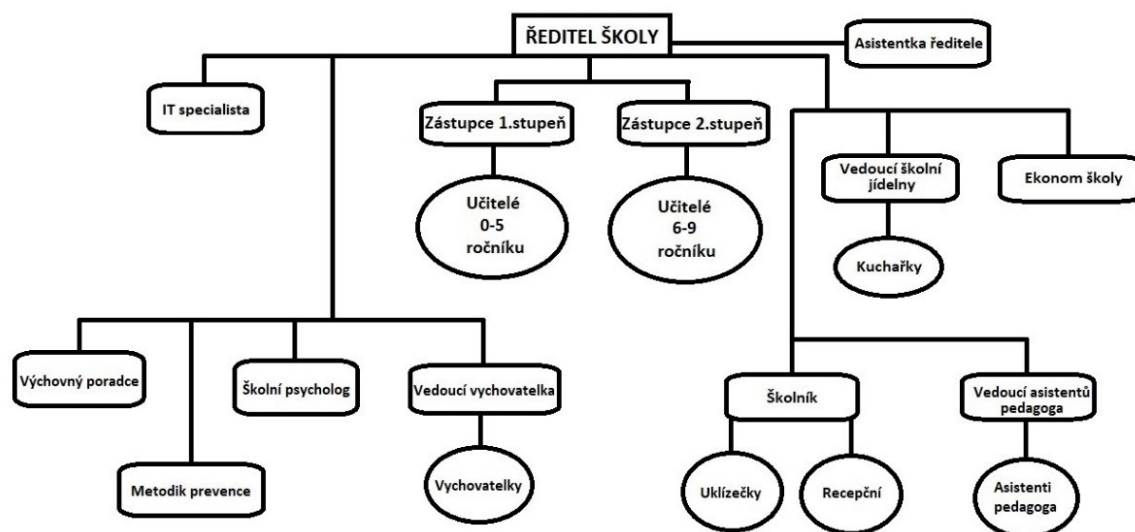
7.3.1 Bližší představení výzkumného terénu a výzkumného vzorku

Výzkum byl proveden ve veřejné základní škole Středočeského kraje. Škola je střední velikosti, s počtem žáků cca 900. Ředitel školy je ve funkci druhým rokem, ale v této škole působí, s menší pauzou, jako pedagog už celkem 10 let. Ředitel má jmenované dva zástupce, zástupce pro první a druhý stupeň. Zástupkyně pro první stupeň je ve své funkci jeden rok, ale v této škole pracuje 2 roky. Zástupkyně pro druhý stupeň je ve funkci také rok, ale ve škole působí už celkem 10 let.

Organizační struktura školy

Na obrázku je znázorněna organizační struktura školy, která byla vytvořena na základě zjištěných skutečností v průběhu rozhovorů s vedoucími pracovníky.

Obrázek č. 7: Organizační struktura školy



(Zdroj: vlastní zpracování)

Složení zaměstnanců školy

V této části je podrobněji představeno složení zaměstnanců školy, které bylo zjištěno pomocí dotazníkového šetření, kde jsem se respondentů v první polovině dotazníku ptala na jejich základní informace, vztahující se k jejich osobě.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem **56 žen** (85 % z celkového počtu respondentů) a **10 mužů** (15 % z celkového počtu respondentů). Je tedy patrné, že **ve škole působí převážně ženy**. Dále z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že ve škole pracují z většiny **pedagogičtí pracovníci** (85 % z celkového počtu respondentů).

Ve škole zaměstnanci působí převážně 1-3 roky (42 % zaměstnanců), druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanci jsou zaměstnanci pracující ve škole mezi 6-10 lety (24 %). 10 a více let ve škole působí 23 % zaměstnanců a mezi 4-6 lety zde pracuje pouze 11 % zaměstnanců. To, že je nejpočetnější skupinou zaměstnanců ve škole skupina pracující zde mezi 1-3 rokem bylo potvrzeno i při rozhovorech s vedoucími pracovníky, kdy bylo zjištěno, že kolektiv je nyní velmi mladý a pracovníci jsou často noví absolventi, kteří v nedávné době do školy nastoupili. Fakt, že jsou ve škole zaměstnanci spíše krátkodobě, tedy nevzniká v rámci vysoké fluktuace zaměstnanců.

8 Výsledky výzkumu

Tato část práce se věnuje interpretaci zjištěných skutečností výzkumu v oblasti vnitřní komunikace školy. K dosažení cíle bakalářské práce byly stanoveny výzkumné otázky, které v této části práce budou zodpovězeny pomocí výsledků dotazníkového šetření a pomocí interpretace výsledků plynoucích z provedených rozhovorů.

Interpretací dat jsou získány odpovědi na výzkumné otázky jak z pohledu zaměstnanců školy, tak z pohledu vedení školy. Následně po zodpovězení výzkumných otázek je, podle získaných dat prostřednictvím rozhovorů, vysvětleno, z jakých důvodů je stav komunikace ve škole, takový, jaký je. Na konci empirické části jsou výsledky výzkumu shrnuty.

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření jsou interpretována pomocí grafického zobrazení a popisu jednotlivých grafů. Data získaná prostřednictvím rozhovorů jsou interpretována přímými citacemi respondentů, které jsou navíc doplněny popisem zjištěných skutečností.

U některých otázek v dotazníkovém šetření měli respondenti možnost volit odpověď: *nejsem schopen/na posoudit z vlastní zkušenosti*. Tuto odpověď měli respondenti na výběr proto, aby mohli na otázku odpovědět v neutrálním směru, pokud právě chtěli. Jelikož odpovědi tohoto rázu uvedlo ve všech případech málo respondentů, nemají odpovědi pro dosažení cíle práce relevantní vypovídací hodnotu, a z tohoto důvodu nejsou odpovědi v popisu grafů nikde komentovány. Dále u některých otázek dotazníku měli respondenti možnost zvolit odpověď: *jiné* (viz příloha č. 2, dotazník) vždy s možností vepsání poznámky pro upřesnění této odpovědi. Odpovědi tohoto typu byly respondenty voleny výjimečně a jsou graficky zobrazeny a interpretovány pouze v případě otázek, u kterých respondenti odpověď: *jiné* dále poznámkou specifikovali. Rozhovory s vedoucími pracovníky probíhaly ve dvou částech. V první části jsem se s respondenty zaměřila na probíhající komunikaci ve škole v návaznosti na výzkumné otázky. Respondenti tudíž hovořili o komunikaci, bez toho aniž by byli ovlivněni výsledkem dotazníkového šetření. V druhé polovině rozhovoru jsem respondenty seznámila s výsledky dotazníkového šetření a následně jsem se s nimi zaměřila na otázku, proč je stav komunikace ve škole takový, jaký je. Struktura rozhovorů je v této práci v příloze číslo 1 a dotazník pro zaměstnance v příloze číslo 2.

8.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů podle jednotlivých výzkumných otázek.

8.1.1 Jak je nastavená komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy?

První výzkumná otázka je zaměřena na to, jak je nastavena vnitřní komunikace mezi stěžejními vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy, sice jak ve škole informace proudí, anebo jaké jsou využívány komunikační nástroje.

Proudění informací ve škole probíhá hlavně na **vertikální úrovni a to obousměrně**. Informace proudí od ředitele školy ke všem pedagogickým zaměstnancům převážně přes jeho dva zástupce, přes zástupce pro první stupeň a přes zástupce pro druhý stupeň. Nepedagogickým zaměstnancům informace nejčastěji sdělují jejich přímí nadřízení.

„Jinak s ředitelem komunikujeme hlavně my, já jako zástupkyně pro druhý stupeň a pak paní zástupkyně pro první stupeň a poté informace distribuujeme zaměstnancům, každá těm, kteří spadají pod stupeň, pro který jsme zástupkyněmi.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

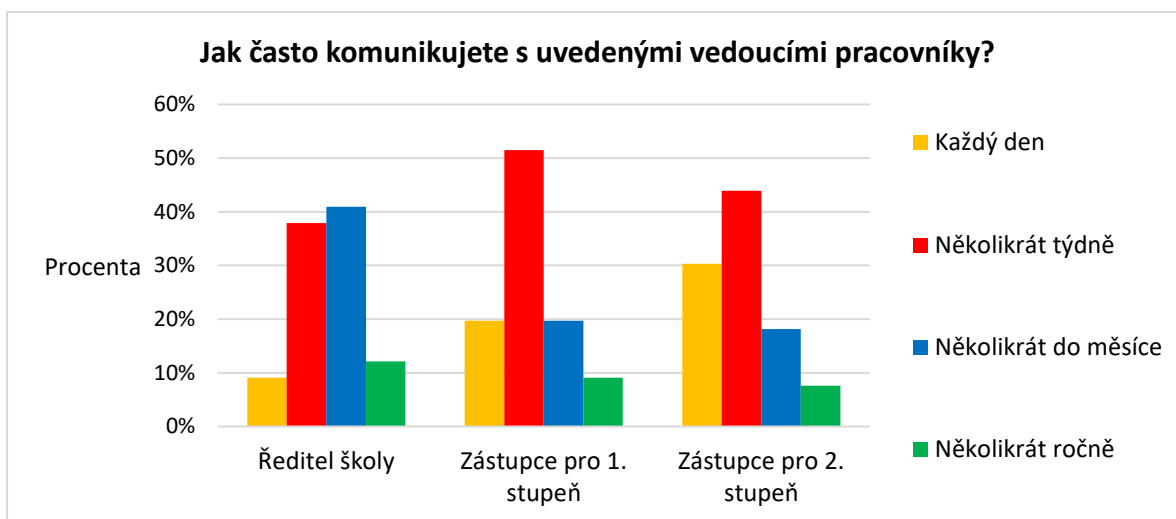
Zaměstnanci školy komunikují a řeší problémy převážně se svými zástupci. Zástupci ředitele jsou kompetentní k mnoha činnostem, proto mohou různé situace řešit přímo oni. Zabráňuje se tímto informačnímu zahlcením ředitele školy.

*„Opravdu **co může vyřešit zástupce, řeší zástupce**. Snažíme se, aby se ředitel nezatěžoval tolika informacemi a jelikož máme dost kompetencí k tomu, abychom mohli řešit různé záležitosti, tak je samozřejmě řešíme a tím pádem ředitel není až tak zatížený.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

Málokdy ředitel školy promlouvá přímo ke všem zaměstnancům. Spíše informace sděluje zástupcům a vedoucím úseků, kteří pak informace dále distribuují.

„Ředitel komunikuje se zaměstnanci napřímo jen opravdu v nejnnutnějších případech, nebo když je potřeba sdělit nějaká opravdu veledůležitá zpráva, tak aby té zprávě dodal tímto váhu.“ (zástupkyně pro 1. stupeň)

Graf č. 1: Jak často komunikujete s uvedenými vedoucími pracovníky?



(Zdroj: vlastní zpracování)

První otázka směřem k zaměstnancům školy, byla ohledně četnosti komunikace s vedoucími pracovníky. Respondenti u každého vedoucího pracovníka uvedli, jak často s nimi komunikují. U **ředitele školy** bylo nejčastější odpovědí *několikrát do měsíce*, což odpovídělo celkem 27 respondentů (41 %). Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď *několikrát týdně*, kterou uvedlo 25 respondentů (38 %). Dále odpověď *několikrát ročně* uvedlo 8 respondentů (12 %) a odpověď *každý den*, 6 respondentů (9 %). U obou **zástupců ředitele** převažovala odpověď *několikrát týdně*. U zástupce pro 1. stupeň tuto odpověď uvedlo celkem 34 respondentů (52 %) a u zástupce pro 2. stupeň celkem 29 respondentů (44 %). Na druhém místě v počtu odpovědí byla odpověď *každý den*, kdy u zástupce pro 1. stupeň odpovědělo celkem 13 zaměstnanců (20 %) a u zástupce pro 2. stupeň 20 zaměstnanců (30 %). Dále odpověď *několikrát do měsíce* byla u zástupce pro 1. stupeň zodpovězena 13 zaměstnanci (20 %) a u zástupce pro 2. stupeň 12 zaměstnanci (18 %). *Několikrát ročně* odpovědělo u zástupce pro 1. stupeň 6 respondentů (9 %) a u zástupce pro 2. stupeň 5 respondentů (8 %).

Z grafu vyplývá, že **zaměstnanci školy nejčastěji komunikují se zástupci ředitele**, a to převážně několikrát v týdnu, nebo dokonce každý den. S ředitelem školy zaměstnanci komunikují méně často, spíše jen několikrát do měsíce, nebo pak několikrát týdně.

Graf potvrzuje výsledek plynoucí z rozhovorů, kdy respondenti uvedli, že komunikace ve škole probíhá hlavně na vertikální úrovni a informace proudí obousměrně, ale převážně

přes zástupce ředitele, kde spousta informací také končí, jelikož zástupci mohou mnoho situací vyřešit bez ředitele školy.

Mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy probíhá převážně **osobní komunikace**, tzv. **komunikace tváří v tvář**. „*Preferuji hlavně osobní kontakt, snažím se s každým promluvit každý den nebo ob den. V současné pandemické době však převažuje elektronická komunikace či telefonní rozhovor.*“ (zástupkyně pro 1. stupeň)

Vedoucí pracovníci sice preferují osobní komunikaci, ale využívají všechny komunikační nástroje. Podle aktuální situace a aktuálních možností volí nejvhodnější komunikační nástroj. „*Komunikuji s učiteli buďto **hlavně osobně**, nebo přes například email, záleží, o co se jedná a jak moc je to závažné, nejčastěji se snažím ale jednat osobně.*“ (zástupkyně pro 1. stupeň). „*Komunikuji nejraději přímo, **osobně**, a myslím, že většina zaměstnanců se mnou také nejraději osobně, akorát když je tato situace, jaká je, tak někdy převažuje komunikace prostřednictvím emailu.*“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

„*Se zaměstnanci nejraději komunikuji osobně, nicméně často je nutné komunikovat **přes email, a to hlavně z časových důvodů**. Většinu informací zaměstnancům však sděluji po svých zástupkyních.*“ (ředitel školy).

Skupinové porady zástupci ředitele moc nevyužívají, naopak ředitel školy ano. Ředitel školy svolává porady, kterých se účastní obě zástupkyně ředitele a také hlavní pracovníci jednotlivých úseků školy. Tyto porady probíhají vždy pohromadě a v pravidelném intervalu. „*Pravidelně, **vždycky jednou za 14 dní máme tzv. kolegium**, kde se scházím se svými zástupci, školníkem, hlavní školní vychovatelkou, paní ekonomkou školy a mou asistentkou. Na této **schůzce** si řekneme základní úkoly, zhodnotíme, co se povedlo, co se nepovedlo, co je potřeba připravit apod. a všichni pak tyto úkoly, informace řeknou v tom svém úseku, těm svým lidem.*“ (ředitel školy)

„***Porady** já sama spíš nesvolávám, s učiteli spíše komunikuji s každým zvlášť osobě, ale účastním se pravidelně porad s ředitelem školy. Tyto porady probíhají vždycky pohromadě, sejdeme se my dvě zástupkyně, ostatní vedoucí pracovníci úseků a ředitel. Jen jednou jsme měli tuto poradu pouze pro druhý stupeň, a to z důvodu, že jsme museli informovat učitele,*

jak budou učit při distanční výuce, což se prvního stupně vůbec v tu dobu netýkalo, takže nebylo třeba, aby se účastnili.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

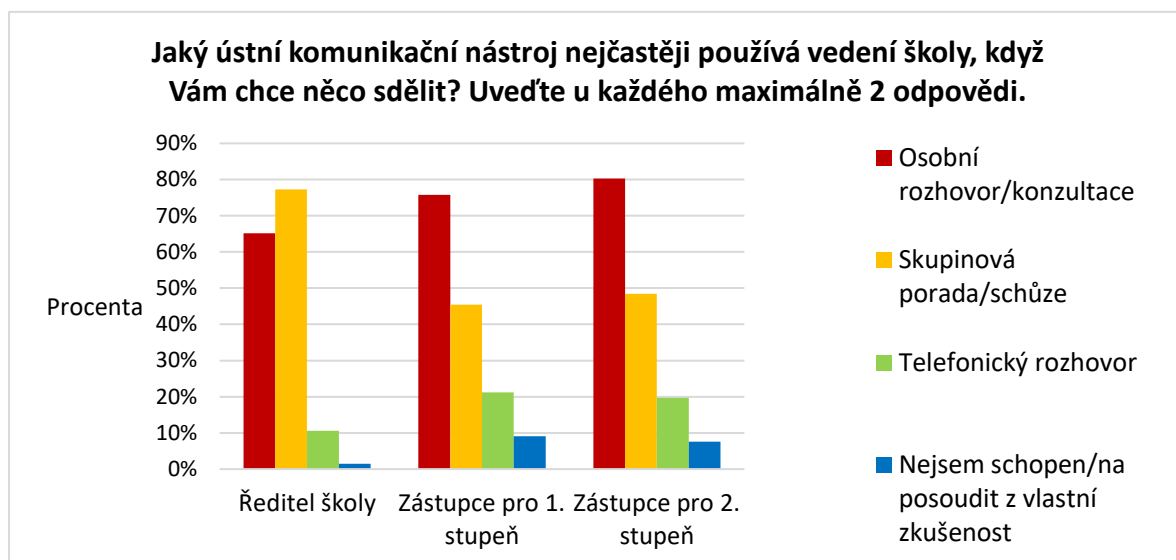
Co se týče písemných nástrojů komunikace, převažuje **elektronická komunikace prostřednictvím emailu, nebo chatu**. Svě opodstatnění ve škole má ale i **nástěnka**, která je také využívána ke sdělování různých informací. **Webové stránky školy** vedení nevnímá, jako vhodný komunikační nástroj mezi nimi a zaměstnanci školy. Webové stránky využívá pouze pro komunikaci vnější, například pro komunikaci s rodiči, nebo žáky. Komunikace prostřednictvím **školního časopisu** na této škole už neprobíhá, vedení však školní časopis plánuje ve škole znovu zavést.

„Nástěnky ve škole máme a využíváme je jako něco, kde můžeme komunikovat informace, které chceme, aby byly stále na očích, něco, co chceme stále lidem připomínat. Ve sborovně máme takto vyvěšenou například organizační strukturu školy, aby k ní měli učitelé přístup a přesně věděli, na koho se mohou obracet, když něco zrovna potřebují.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

*„Přes **web** určitě ne, přes web se zaměstnanci nekomunikujeme. Na web se dávají informace hlavně pro rodiče. Všechny informace se ale snažíme prvně osobně, nebo emailem sdělovat učitelům a až pak veřejnosti, až pak to dáme na web, kde se to dozví rodiče.“ (ředitel školy)*

*„Nynější ředitel je zde ve škole ve funkci rok, předtím tu byla paní ředitelka, která byla odvolána. Je to relativně krátká doba, co byl ředitel do funkce zvolen, proto se ještě dávají stále do kupy různé záležitosti. Chceme některé věci zase vrátit zpátky, tak jak jsme byli zvyklí předtím, než byla zvolena minulá ředitelka, a to hlavně proto, aby se ve škole zase komunikovalo. Bývalou ředitelkou byl například zrušen **školní časopis**, na který jsme dříve byli zvyklí a považovali jsme ho za dobrý komunikační nástroj, jak s pracovníky, tak s veřejností, bylo to fajn, tak bychom ho chtěli ve škole znovu zavést.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)*

Graf č. 2: Jaký ústní komunikační nástroj nejčastěji používá vedení školy, když Vám chce něco sdělit?



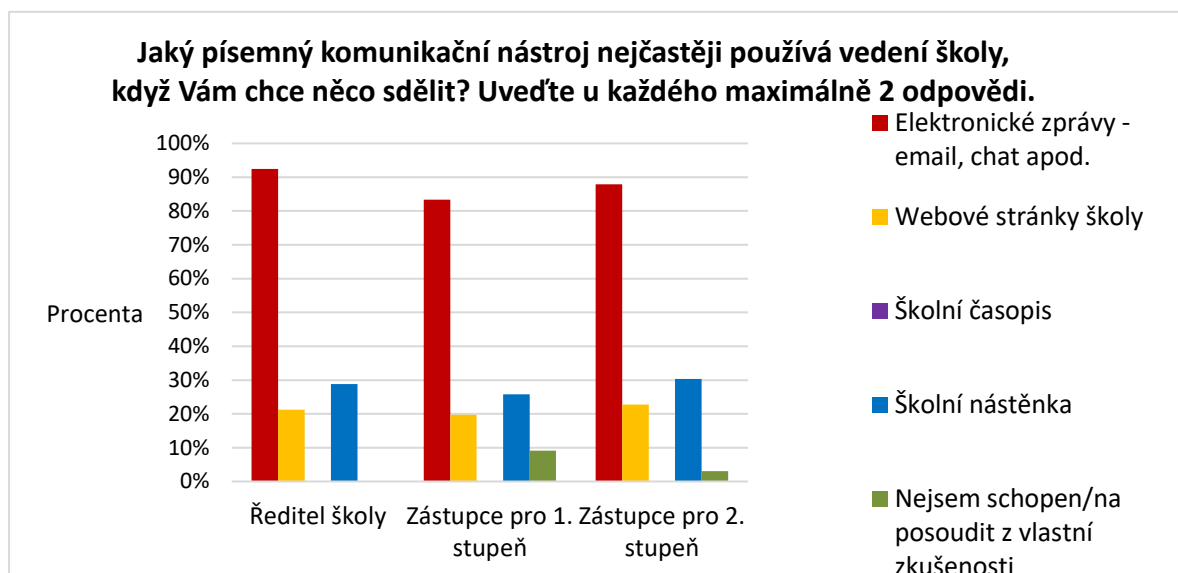
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje, jaké ústní komunikační nástroje vedení školy nejčastěji využívá. Respondenti uváděli odpovědi u všech vedoucích pracovníků zvláště a u každého mohli uvést maximálně 2 odpovědi. U **ředitele školy** byla nejčastější odpovědí *skupinová porada/schůze*, kdy byla odpověď zaznamenána celkem 51 krát (77 %). Na druhém místě skončila odpověď *osobní rozhovor/konzultace*, která byla zaznamenána 43 krát (65 %). Nejméně zaměstnanci odpověděli *telefonický rozhovor*, 7 krát (11 %). U **zástupců ředitele** převažovala odpověď *osobní rozhovor/konzultace*, kdy u zástupce pro 1. stupeň byla tato možnost zaznamenána 50 krát (76 %) a u zástupce pro 2. stupeň 53 krát (80%). Dále odpověď *skupinová porada/schůze* byla uvedena u zástupce pro 1. stupeň 30 krát (45 %) a u zástupce pro 2. stupeň 32 krát (48%). 14 krát (21 %) byla respondenty zvolena odpověď *telefonický rozhovor* u zástupce pro 1. stupeň a u zástupce pro 2. stupeň byla tato odpověď uvedena 13 krát (20 %).

Z grafu je patrné, že vedení školy (a to hlavně zástupci ředitele) využívá **osobní rozhovory**, tedy komunikují se zaměstnanci napřímo, tváří v tvář. Ředitel školy, podle těchto výsledků, spíše komunikuje se zaměstnanci hromadně, na poradách, ale také hojně využívá přímé komunikace tváří v tvář. Zástupci ředitele porady svolávají také, ale spíše

komunikují se zaměstnanci samostatně. Telefon, jako komunikační nástroj, vedení využívá v malé míře.

Graf č. 3: Jaký písemný komunikační nástroj nejčastěji používá vedení školy, když Vám chce něco sdělit?

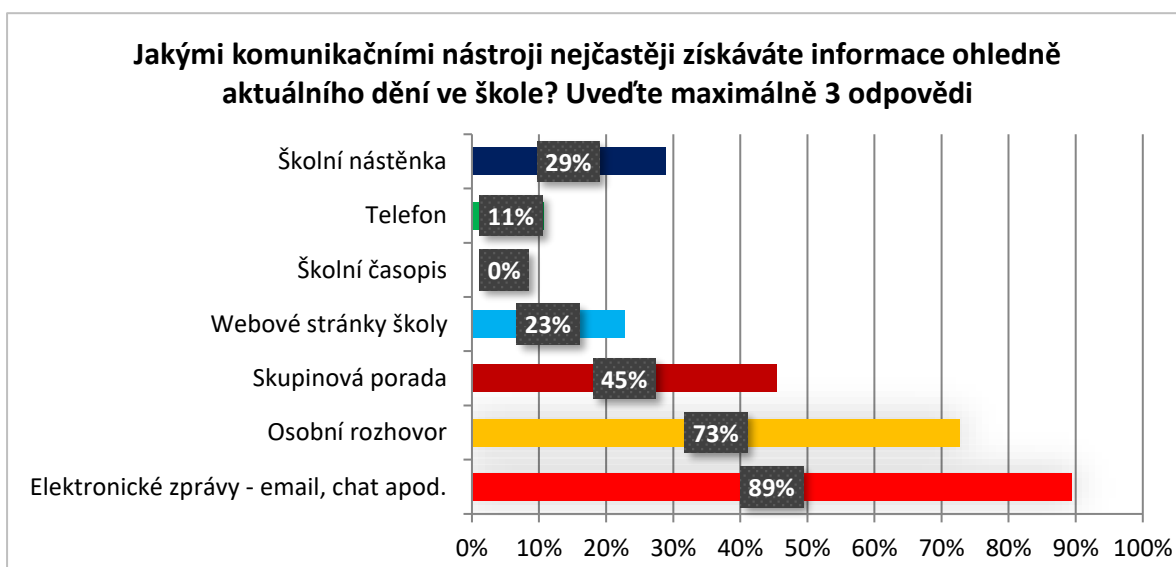


(Zdroj: vlastní zpracování)

N grafu je znázorněno, jaké písemné komunikační nástroje, podle zaměstnanců, vedení školy využívá ke komunikaci. Zaměstnanci uváděli odpovědi u každého vedoucího pracovníka zvlášť a měli možnost uvést u každého maximálně 2 možnosti. U všech vedoucích pracovníků jasně převažuje odpověď *elektronické zprávy- email, chat apod.* U **ředitele školy** byla zvolena možnost *elektronické zprávy- email, chat apod.* celkem 61 krát (92 %). Odpověď *školní nástěnka* byla zaznamenána celkem 19 krát (29 %) a odpověď *webové stránky* celkem 14 krát (21 %). Písemný komunikační nástroj, *školní časopis*, nebyl u ředitele školy zaznamenán ani jednou. U **zástupců ředitele** také převažovala odpověď *elektronické zprávy- email, chat apod.*, kdy u zástupce pro 1. stupeň byla odpověď uvedena celkem 55 krát (83 %) a u zástupce pro 2. stupeň 58 krát (88 %). 17 krát (26 %) byla zvolena odpověď *školní nástěnka* a to u zástupce pro 1. stupeň. U zástupce pro 2. stupeň byla tato odpověď zvolena celkem 20 krát (30 %). Odpověď *webové stránky školy* byla u zástupce pro 1. stupeň zaznamenána celkem 13 krát (20 %) a u zástupce pro 2. stupeň 15 krát (23%). U obou zástupců nebyla, stejně jako u ředitele, zaznamenána žádná odpověď u možnosti odpovědi *školní časopis*.

Z grafu je patrné, že vedení školy nejčastěji jako písemný komunikační nástroj využívá **elektronické zprávy**, jako je například email. Podle výsledku dotazníku, znázorněném na grafu, vidíme, že vedení také využívá ke komunikaci se zaměstnanci **školní nástěnky**, což se nám i potvrdilo při rozhovorech s vedením. Webové stránky podle grafu vedení také ke komunikaci využívá, ale opravdu málo. V rozhovoru s vedením bylo ale zjištěno, že webové stránky ke komunikaci se zaměstnanci nevyužívají, že je využívají pouze ke komunikaci s vnějším okolím. Školní časopis, jako komunikační nástroj, podle výsledku dotazníkového šetření, vedení nevyužívá, což bylo potvrzeno i při rozhovorech, kdy bylo zjištěno, že školní časopis ve škole zaveden není, nicméně ho vedení plánuje v nejbližším budoucnu zavést.

Graf č. 4: Jakými komunikačními nástroji nejčastěji získáváte informace ohledně aktuálního dění ve škole? Uveďte maximálně 3 odpovědi



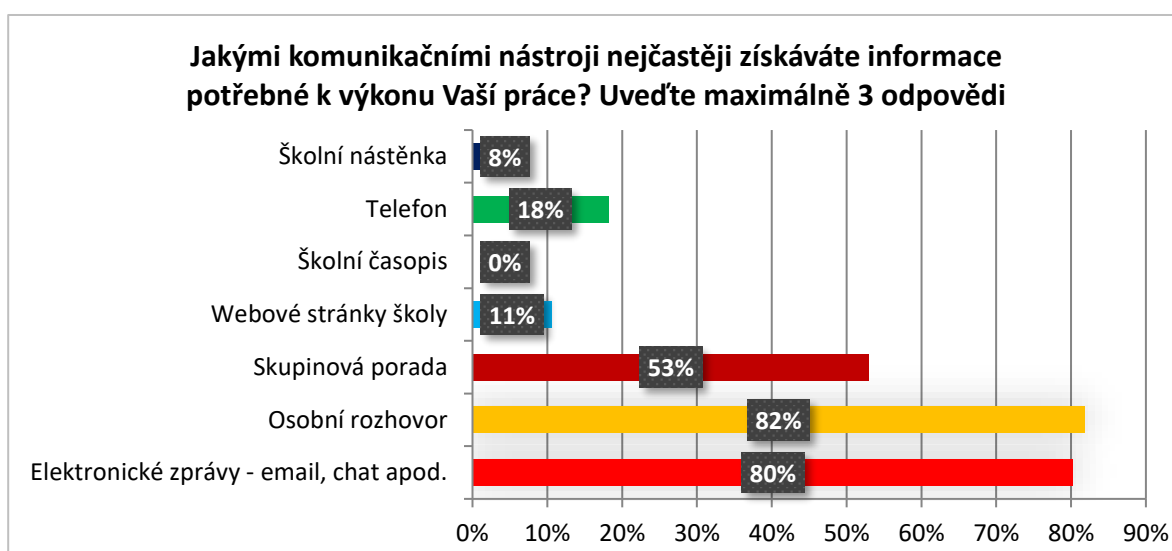
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje míru používání vybraných komunikačních nástrojů zaměstnanci školy, v případě, kdy zjišťují informace ohledně dění ve škole. Nejvíce zaměstnanci uváděli *elektronické zprávy- email, chat apod.*, kdy byla tato odpověď uvedena celkem 59 krát (89 %). Dále zaměstnanci často uváděli možnost *osobní rozhovor*, kdy byla odpověď zvolena celkem 48 krát (73 %). Odpověď *skupinová porada* byla uvedena 30 krát (45 %). 19 krát (29 %) byla uvedena odpověď *školní nástěnka* a *webové stránky školy* byly zvoleny 15 krát

(23 %) a odpověď *telefon* byla uvedena pouze 7 krát (11 %). Odpověď *školní časopis* neuvedl žádný z respondentů (0 %).

Zaměstnanci školy získávají informace ohledně dění ve škole nejčastěji prostřednictvím elektronických zpráv, jako je například email. Často tyto informace získávají také při **osobních rozhovorech**, nebo na skupinových poradách. Menší část zaměstnanců využívá školní nástěnku a webové stránky školy. Komunikační nástroj ve formě telefonu využívá pro tento účel opravdu jen malý počet zaměstnanců.

Graf č. 5: Jakými komunikačními nástroji nejčastěji získáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce? Uveďte maximálně 3 odpovědi

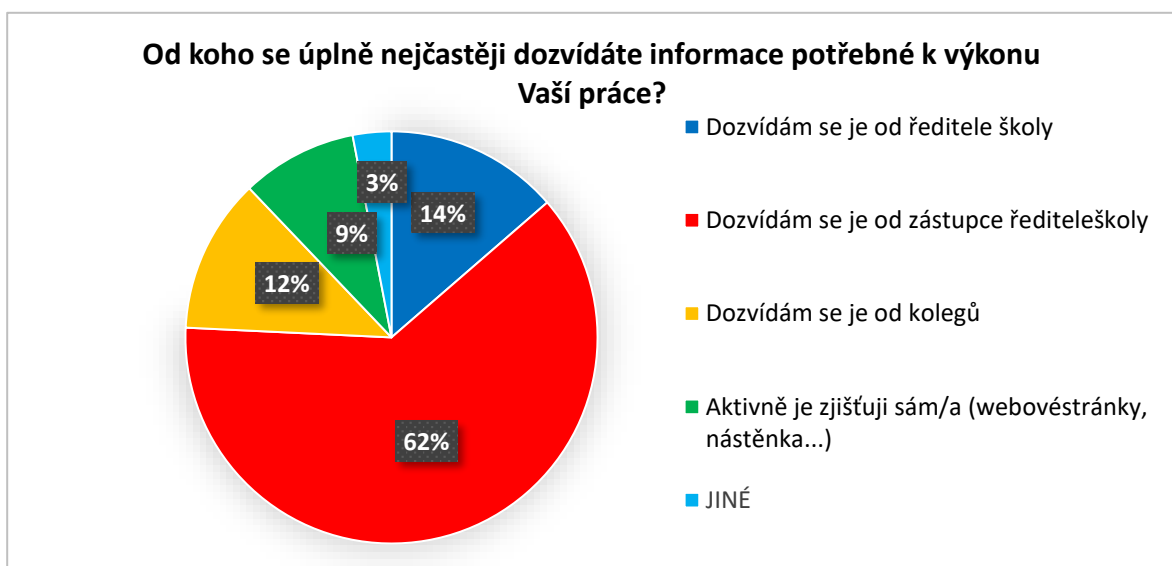


(Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu výše je znázorněna míra používání uvedených komunikačních nástrojů, které zaměstnanci školy využívají k získávání informací pro vykonávání své práce. Zaměstnanci nejčastěji volili odpověď *osobní rozhovor*, kdy tuto odpověď zvolili celkem 54 krát (82 %). Dalším velmi často využívaným nástrojem pro získávání těchto informací jsou *elektronické zprávy*, kdy tato odpověď byla respondenty zvolena celkem 53 krát (80 %). *Skupinová porada* byla zvolena 35 krát (53 %), *telefon* byl uveden celkem 12 krát (18 %), *webové stránky školy* 7 krát (11 %) a *školní nástěnka* celkem 5 krát (8 %). Odpověď *školní časopis* nebyla uvedena žádným respondentem.

Z grafu vyplývá, že informace ke své práci zaměstnanci získávají nejčastěji prostřednictvím osobních rozhovorů, tváří v tvář nebo prostřednictvím elektronických zpráv, jako je například email. Pomocí porad zaměstnanci informace také získávají, ale opravdu převládá komunikace osobním rozhovorem. Naopak pouze v malé míře zaměstnanci získávají informace skrze telefonický hovor. Nepatrně tyto informace získávají na webových stránkách školy, nebo prostřednictvím nástěnek. Přes školní časopis zaměstnanci informace nezískávají, jelikož ve škole není zaveden, což odpovídá výsledku grafu, kdy tato odpověď nebyla uvedena ani jednou.

Graf č. 6: Od koho se úplně nejčastěji dozvídáte informace potřebné k výkonu Vaší práce?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tomto grafu je v procentech znázorněno, od koho se nejčastěji zaměstnanci školy dozvídájí informace, které potřebují k výkonu své práce. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že informace nejčastěji získávají od *zástupce ředitele školy*, 41 zaměstnanců (62 %). Odpověď *dozvídám se je od ředitele školy*, uvedlo celkem 9 zaměstnanců (14 %). 8 respondentů zvolilo možnost, *dozvídám se je od kolegů* (12 %) a 6 zaměstnanců uvedlo, že si informace *aktivně zjišťují sami* (9 %). Odpověď *jiné*, uvedli pouze 2 respondenti (3 %), přičemž do poznámky uvedli, že informace získávají od vedoucí asistentů pedagoga.

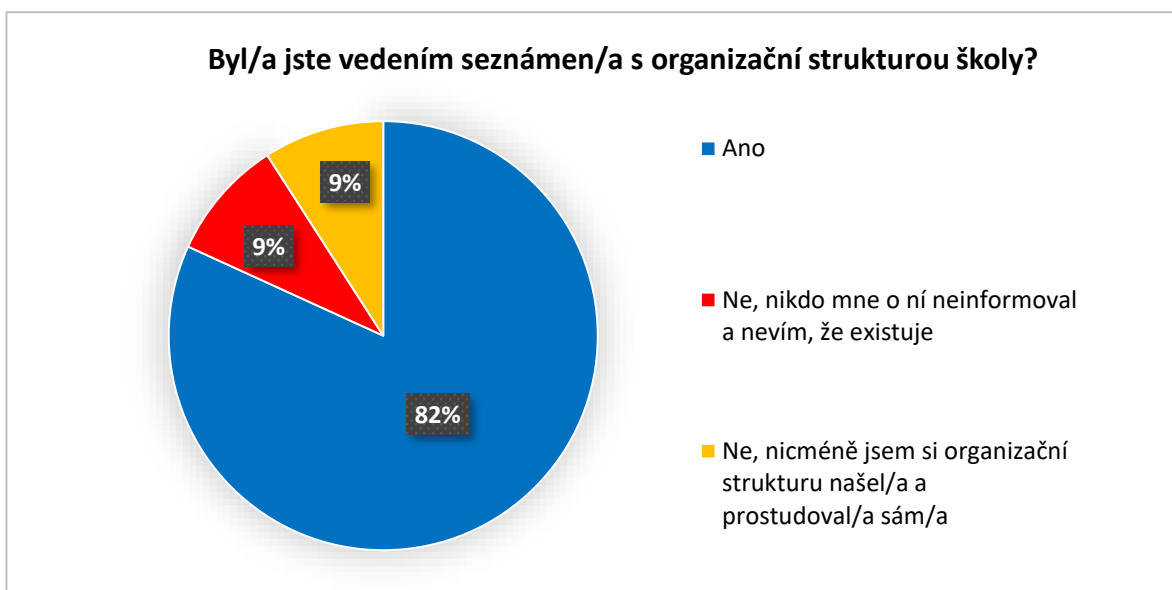
Graf jasně ukazuje, že **nejvíce informací k zaměstnancům školy proudí od zástupců ředitele**, což potvrzuje zjištění při rozhovorech s vedoucími pracovníky, během nichž bylo zjištěno, že ředitel školy informace předává přes své zástupce, než aby se zaměstnanci komunikovali napřímo.

K tomu, aby komunikace ve škole probíhala efektivně, je mimo jiné zapotřebí, aby zaměstnanci školy znali její **organizační strukturu**. Jen tak zaměstnanci nejlépe vědí, na koho se mohou v určitých situacích obrátit, kdo nese ve škole odpovědnost za určitý úsek a je schopen jim odpovědět na jejich otázky, nebo pomoci vyřešit určitý problém.

Ve škole se vedení snaží, aby všichni zaměstnanci organizační strukturu školy znali a měli ji stále na očích. „*Organizační struktura školy je všem zaměstnancům **přístupná ve sborovně**. Zaměstnanci ji tak **mají stále na očích** a vědí tak, za kým mohou s určitým problémem, nebo s určitou otázkou zajít, kdo jim v tom tak nejlépe pomůže.*“ (ředitel školy)

Organizační strukturu však škola vnímá jen jako interní dokument, který jinde, než přímo ve škole publikován není. „*Spíš to vnímáme, jako takový **interní dokument**, na webu to podle našeho názoru není potřeba mít. Na webu máme kontakty na management školy a tam se na nás, nebo i na samotné učitele mohou rodiče obracet přímo, telefonicky, nebo emailem, ale aby znali naši organizační strukturu, to není potřeba.*“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

Graf č. 7: Byl/a jste vedením seznámen/a s organizační strukturou školy?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje povědomí zaměstnanců školy o organizační struktuře školy a zároveň znázorňuje, jakým způsobem se zaměstnanci o organizační struktuře dozvěděli. Velká většina zaměstnanců odpověděla, že byli s organizační strukturou školy *seznámeni prostřednictvím vedení*. Tuto odpověď zvolilo celkem 54 zaměstnanců (82 %). Další část zaměstnanců organizační strukturu také zná, nicméně jim nebyla nikým představena a *zjistili si ji sami*, 6 zaměstnanců (9 %). Pouhých 6 zaměstnanců (9 %) uvedlo, že je o organizační struktuře školy *nikdo neinformoval a ani nevědí, že existuje*.

Zaměstnanci školy tedy z velké většiny (91 %) organizační strukturu školy znají a vědí tak, na koho se mohou v různých situacích obracet, což samozřejmě napomáhá k efektivní komunikaci uvnitř školy.

8.1.2 Jak vedení školy reaguje na podněty od zaměstnanců?

Druhá výzkumná otázka je zaměřená na to, jak a zda vůbec vedení školy reaguje na podněty od svých zaměstnanců.

Vedení školy zaměstnancům **dává možnost se plně vyjádřit** k procesům ve škole a zároveň **přihlíží k jejich poznatkům**, návrhům a připomínkám. **Zaměstnanci mají u vedení otevřené dveře** a mohou za nimi s čímkoli přijít a cokoli s nimi řešit.

„Pracujeme na tom, aby všichni cítili, že k nám můžou s čímkoli přijít, že mi jim hlavu neutrháme a vše se dá řešit.“ (ředitel školy)

„Učitelé k nám mohou přijít opravdu se vším, ať je to ohledně třeba i vlastního zlobivého dítěte, přes jakýkoli rodinný problém, problémy ve škole s žáky, kolegy, rodiči a tak podobně.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

Vedení zbytečně problémy neodkládá a snaží se je se zaměstnanci řešit co nejdříve. Podle naléhavosti a typu problému vedení přizpůsobí svůj čas a situaci se věnuje a řeší ji.

*„Záleží na problému, rozhodně ho **neodkládám**, jen na nezbytně nutnou dobu, př. po výuce. Stává se, že se ho dozvím zprostředkovaně od kolegyně.“* (zástupkyně pro 1. stupeň)

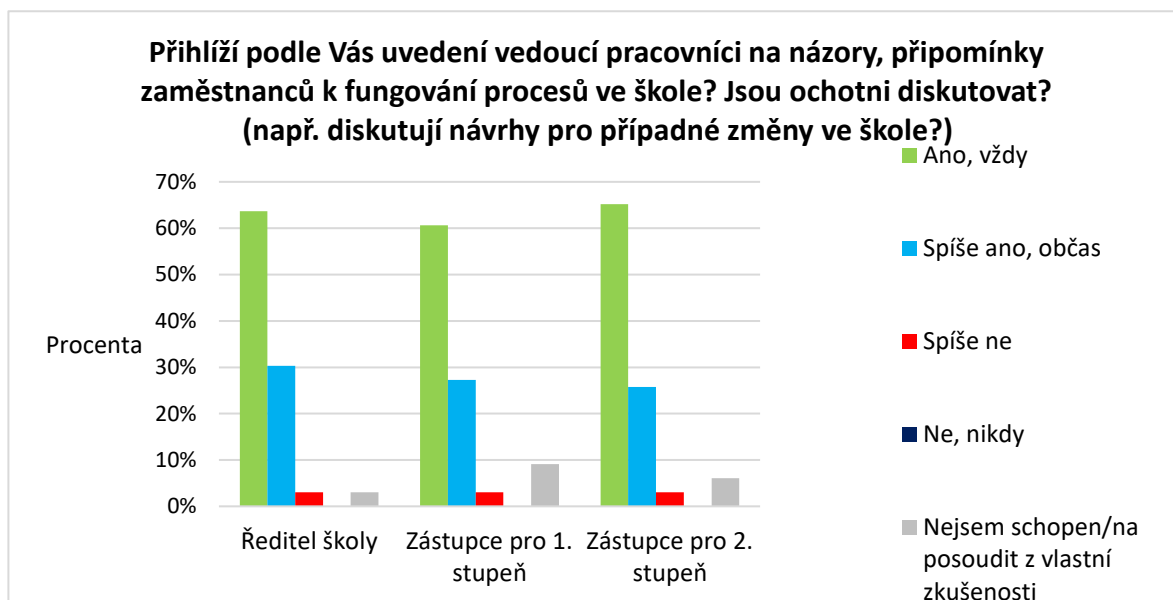
*„Myslím, že jako vedení jsme všichni opravdu **vstřícní a situace řešíme a snažíme se je i řešit co nejdříve to jen jde**, neodkládáme to zbytečně.“* (ředitel školy)

„Opravdu vždycky si na ně najdu čas a stejně tak, myslím, i obě moje zástupkyně.“ (ředitel školy)

*„Snažím se zaměstnance zapojit, třeba na poradách, nechci, aby byla porada pouze informativní, ale chci, abychom **diskutovali**, abychom se společně na věcech domluvili. Samozřejmě některé záležitosti vyžadují rychlé rozhodnutí, a tak jednám a rozhoduji já, ale když to jde, snažím se **zaměstnance zapojovat**.“* (ředitel školy)

*„**Určitě nás zajímá názor zaměstnanců** a na poradách, nebo při rozhovorech jim dáváme prostor k vyjádření, **diskutujeme s nimi**.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

Graf č. 8: Přihlíží podle Vás uvedení vedoucí pracovníci na názory, připomínky zaměstnanců k fungování procesů ve škole? Jsou ochotni diskutovat? (např. diskutují návrhy pro případné změny ve škole?)

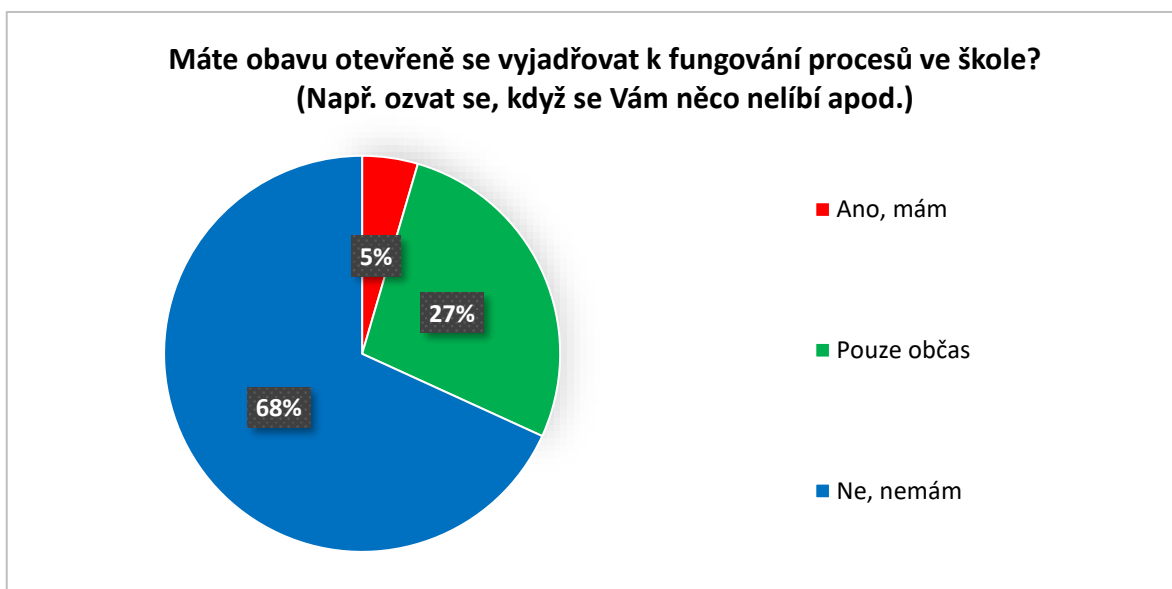


(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu je znázorněno, v jaké míře, podle mínění zaměstnanců, vedení školy přihlíží k jejich názorům a zda s nimi vedení diskutuje. Zaměstnanci u všech vedoucích pracovníků uváděli, více méně, stejné odpovědi. U **ředitele školy** nejvíce volili odpověď *ano, vždy*, kdy odpovědělo celkem 42 respondentů (64 %), dále odpověď *spíše ano, občas* odpovědělo 20 respondentů (30 %) a možnost *spíše ne* zvolili pouze 2 respondenti (3 %). Odpověď *ne nikdy* nezvolil ani jeden respondent (0 %). U **zástupce pro 1. stupeň** odpověď *ano, vždy* uvedlo celkem 40 zaměstnanců (61 %), *spíše ano, občas* uvedlo 18 zaměstnanců (27 %), *spíše ne* zvolili 2 zaměstnanci (3 %) a možnost *ne nikdy* i zde nezvolil ani jeden zaměstnanec (0 %). U **zástupce pro 2. stupeň** opět převažovala odpověď *ano, vždy*, zde tuto možnost zvolilo celkem 43 zaměstnanců (65 %), *spíše ano, občas* uvedlo 17 zaměstnanců (26 %), *spíše ne* zvolili jen 2 zaměstnanci (3 %) a znovu odpověď *ne, nikdy* neuvedl žádný zaměstnanec (0 %).

Z odpovědí zaměstnanců tedy vyplývá, že s nimi všichni **vedoucí pracovníci školy z velké většiny procesy ve škole diskutují**, přihlíží k jejich názorům a zapojují je tímto do chodu školy.

Graf č. 9: Máte obavu otevřeně se vyjadřovat k fungování procesů ve škole? (Např. ozvat se, když se Vám něco nelíbí apod.)

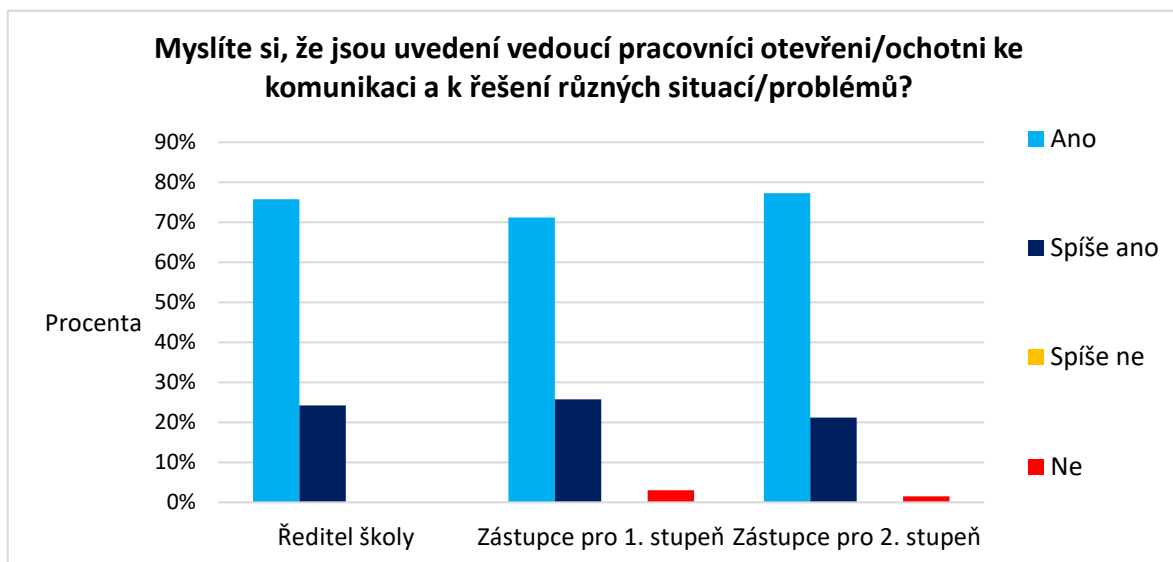


(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje, zda zaměstnanci mají, nebo nemají obavu otevřeně se vyjadřovat k procesům ve škole. Nejčastější volená odpověď byla odpověď *ne, nemám*, kdy odpovědělo celkem 45 zaměstnanců (68 %). *Pouze občas* uvedlo celkem 18 zaměstnanců školy (27 %) a odpověď *ano, mám*, zvolili jen 3 zaměstnanci (5 %).

Z grafu je patrné, že **většina zaměstnanců nemá ve škole obavu otevřeně se vyjadřovat** a říkat své názory nahlas, což je samozřejmě dáno i tím, že vedení přihlíží k názorům svých zaměstnanců-viz výsledek předchozí otázky. Početná část zaměstnanců tuto obavu sice má, ale jen v některých situacích. Pouze malá část zaměstnanců se otevřeně vyjadřovat opravdu obává.

Graf č. 10: Myslíte si, že jsou uvedení vedoucí pracovníci otevřeni/ochotni ke komunikaci a k řešení různých situací/problémů?

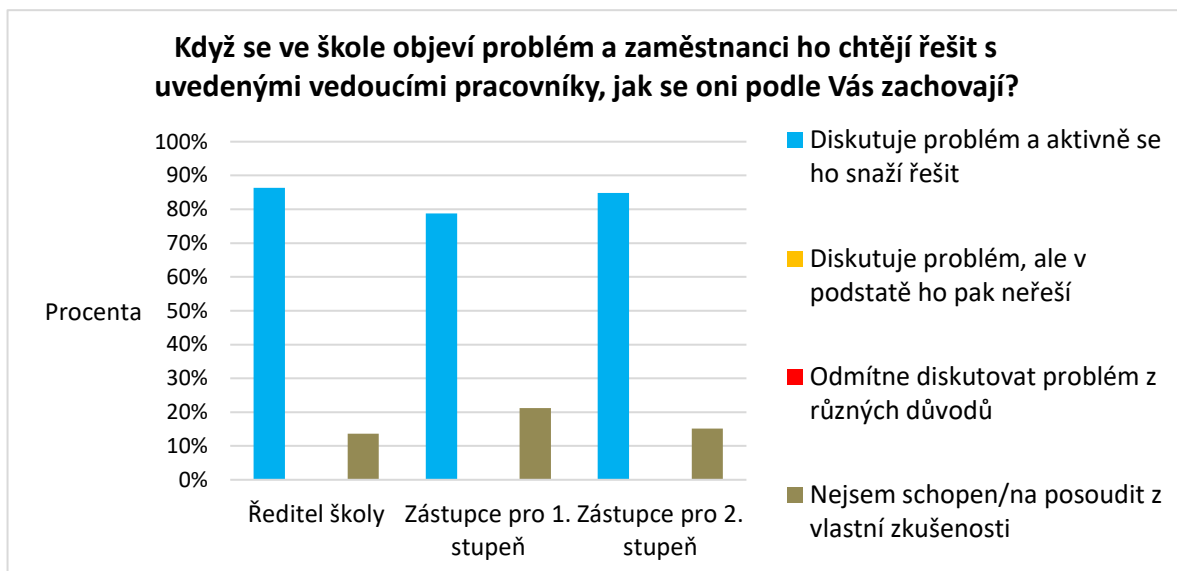


(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu je znázorněno, v jaké míře je, podle mínění zaměstnanců, vedení školy ochotné ke komunikaci a k řešení různých situací. Nejčastější odpovědí u všech vedoucích zaměstnanců byla odpověď *ano*. U **ředitele školy** byla odpověď *ano* uvedena 50 respondenty (76 %), odpověď *spíše ano* uvedlo 16 respondentů (24 %), možnost *spíše ne* a *ne* nezvolil u ředitele školy žádný respondent. U **zástupce pro 1. stupeň** byla odpověď *ano* zvolena 47 respondenty (71 %), odpověď *spíše ano* uvedlo 17 respondentů (26 %), *spíše ne* neuvedl žádný z respondentů (0 %) a odpověď *ne* zvolili pouze 2 respondenti (3 %). V případě **zástupce pro 2. stupeň** byla nejčastější odpovědí také odpověď *ano*, kdy takto odpovědělo celkem 51 respondentů (77 %). Odpověď *spíše ano* uvedlo 14 respondentů (21 %), odpověď *spíše ne* nebyla uvedena ani jedním respondentem (0 %) a odpověď *ne* byla zvolena pouze 1 respondentem (2 %).

Z výsledku grafu plyne, že si velká většina zaměstnanců myslí, že **jsou vedoucí pracovníci ochotni ke komunikaci** s nimi a vzniklé situace ve škole řeší.

Graf č. 11: Když se ve škole objeví problém a zaměstnanci ho chtějí řešit s uvedenými vedoucími pracovníky, jak se oni podle Vás zachovají?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše je graficky znázorněno, jak se, podle mínění zaměstnanců, vedení zachová, když s nimi zaměstnanci chtějí řešit určitý problém. Zaměstnanci měli možnost čtyř odpovědí. U všech vedoucích pracovníků jasně převládala odpověď, **diskutuje problém a aktivně se ho snaží řešit**. V případě ředitele školy takto odpovědělo celkem 57 zaměstnanců (86 %), u zástupce pro 1. stupeň tuto odpověď zvolilo 52 zaměstnanců (79 %) a u zástupce pro 2. stupeň 56 zaměstnanců (85 %). Odpovědi, **diskutuje problém, ale v podstatě ho neřeší** a **odmítne diskutovat problém z různých důvodů**, nebyly uvedeny žádnými zaměstnanci.

Dle odpovědí respondentů vedení školy vzniklé problémy se zaměstnanci **diskutuje a zároveň se je snaží aktivně řešit**.

8.1.3 Jak je ve škole nastavena zpětná vazba v komunikaci?

Tato výzkumná otázka je zaměřena na poskytování zpětné vazby mezi vedením a zaměstnanci školy. Otázka zkoumá, zda a jakým způsobem je zpětná vazba poskytována.

Zpětnou vazbu vedení školy svým zaměstnancům poskytuje hlavně **prostřednictvím hodnotících rozhovorů**, které probíhají jednou ročně a poté skrze **pohospitační rozhovory**, které následují po každé provedené hospitaci.

„Hodnotící rozhovory s učiteli probíhají v květnu, nebo na konci dubna. Při rozhovoru si spolu zhodnotíme učitelovu práci za celý rok a mimo toto zhodnocení probíráme také to, jak to učitelé vidí do dalšího roku, jestli chtějí odejít, nebo naopak ve škole plánují zůstat. Dále co by třeba raději učili, nebo naopak už neučili. Tohle probíhá každý rok, vždycky když připravujeme další rok na škole a potřebujeme vědět, jak si to učitelé představují, co plánují apod.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

„Po každé hospitaci následuje rozhovor, kdy proběhne takový evaluační rozhovor s učitelem. On nám řekne, jak to cítí ze své strany, proč co dělá, co si o tom myslí apod. Pak svůj pohled řekne hospitující (což je většinou jedna z mých zástupkyň, nebo přímo já) případně upozorní na to, co by se mohlo v jeho práci zlepšit. Hospitující také zmíní, v čem si myslí, že je učitel opravdu dobrý a pak se z celého rozhovoru vytvoří nějaký závěr a návrhy pro další zdokonalování práce učitele.“ (ředitel školy)

*„Zpětnou vazbu k jejich vykonané práci poskytují ihned například **po hospitaci**, ten samý den, nebo v případě, když zjistím, že učitel udělal například něco navíc, nebo naopak na něco zapomněl, tak to s ním co nejdříve řeším.“* (zástupkyně pro 1. stupeň)

Zaměstnanci školy mají možnost poskytovat zpětnou vazbu směrem k vedení při rozhovorech s vedením. **Vedení školy** ovšem pro zaměstnance **připravuje hodnotící dotazníky**, kde budou zaměstnanci moci poskytovat zpětnou vazbu směrem k vedení písemnou (elektronickou) formou. Mimo hodnocení vedení budou zaměstnanci moci v tomto dotazníku ohodnotit také sami sebe a svoji práci za celý školní rok.

„Hodnotit nás, jako vedení, mají učitelé možnost vlastně při těch rozhovorech, které s nimi provádíme, takže jako ústně, ale plánujeme pro ně zavést přímo takový evaluační dotazník, kde nás budou moci ohodnotit, říct, co se jim třeba moc nelíbí, nebo naopak, co

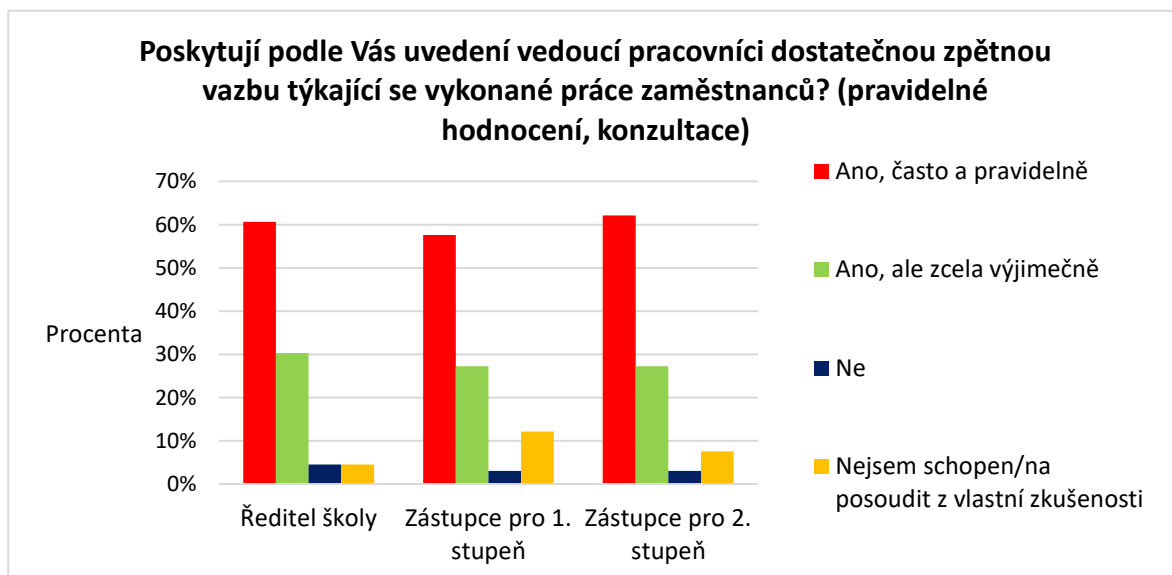
se jim líbí a chtějí, aby to tak bylo i nadále, prostě co mají na srdci. Budou tam ale také moci ohodnotit i sami sebe, svoji práci za ten rok, to tam také plánujeme zahrnout.“
(zástupkyně pro 2. stupeň)

Co se týče poskytování zpětné vazby směrem k vedení ohledně pochopení/nepochopení sdělených informací například na poradách, tak v těchto případech se vedení napřímo nepřesvědčuje, zda byly informace správně pochopeny, ale zároveň se nebrání zodpovídání dotazů od zaměstnanců.

„Že bychom se nějak důsledně, nebo cíleně přesvědčovali o tom, jestli to, co jsme jim řekli, pochopili, to zase ne. Ono to pak vychází z toho, co splní, případně nesplní. Jako zpětná vazba je tohle pro nás, jako pro vedení dostačující.“ (ředitel školy)

„Když někdo něco nepochopí, nebo má jenom ten pocit, že neví, tak se fakt přijde zeptat, protože oni se opravu nebojí zeptat se. A my jim samozřejmě rádi věc zopakujeme a ujasníme jim to.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

Graf č. 12: Poskytují podle Vás uvedení vedoucí pracovníci dostatečnou zpětnou vazbu týkající se vykonané práce zaměstnanců? (pravidelné hodnocení, konzultace)



(Zdroj: vlastní zpracování)

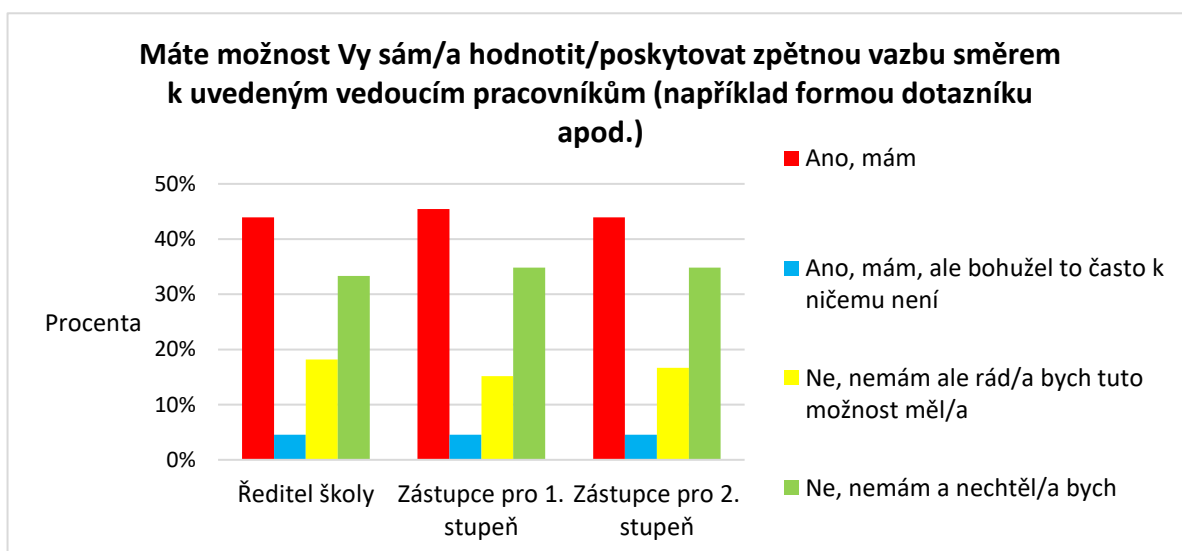
Na grafu je znázorněno, v jaké míře, podle mínění zaměstnanců, vedení školy poskytuje zpětnou vazbu k vykonané práci zaměstnanců. Odpovědi u všech uvedených vedoucích

pracovníků se téměř shodují. U **ředitele školy** zaměstnanci nejvíce uváděli odpověď *ano, často a pravidelně*, kdy tuto odpověď zvolilo celkem 40 zaměstnanců (61 %).

Dále bylo častou odpovědí *ano, ale zcela výjimečně*, kdy odpovědělo 20 zaměstnanců (30 %), odpověď *ne* zvolili pouze 3 zaměstnanci (5 %). U **zástupce pro 1. stupeň** bylo také nejčastější odpovědí odpověď *ano, často a pravidelně*, přičemž takto odpovědělo 38 zaměstnanců (58 %). Možnost *ano, ale zcela výjimečně* zvolilo celkem 18 zaměstnanců (27 %) a odpověď *ne* byla zvolena 2 zaměstnanci (3 %). V případě **zástupce pro 2. stupeň** se odpovědi nijak výrazně neliší. Odpověď *ano, často a pravidelně* uvedlo celkem 41 zaměstnanců (62 %), odpověď *ano, ale zcela výjimečně* pak zvolilo 18 zaměstnanců (27 %) a možnost *ne* byla zvolena opět pouze 2 zaměstnanci (3 %).

Z výsledku grafu vyplývá, že **zaměstnanci školy poskytování zpětné vazby, k jejich vykonané práci, od vedení pocítují**. Většina zaměstnanců zpětnou vazbu vnímá jako pravidelnou, ale na druhou stranu někteří zaměstnanci ji vnímají spíše jako výjimečně poskytovanou. Pouze malá část zaměstnanců tuto zpětnou vazbu od vedení nepocítuje.

Graf č. 13: Máte možnost Vy sám/a hodnotit/poskytovat zpětnou vazbu směrem k uvedeným vedoucím pracovníkům (například formou dotazníku apod.)



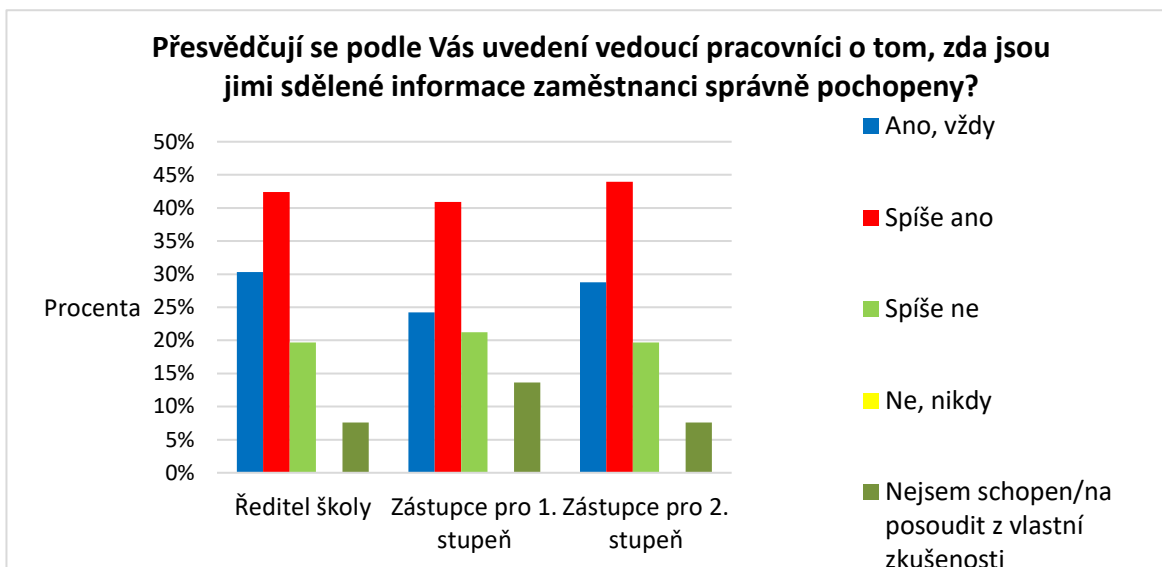
(Zdroj: vlastní zpracování)

Zde je graficky znázorněno, zda zaměstnanci pocítují, či nepocítují možnost poskytování zpětné vazby směrem k vedení školy. Zároveň graf ukazuje, zda by zaměstnanci možnost poskytování této zpětné vazby, u uvedených vedoucích pracovníků, uvítali, či nikoli.

V případě **ředitele školy** byla respondenty nejčastěji volena odpověď *ano, mám*, kdy takto odpovědělo celkem 29 respondentů (44 %), druhá nejčastější odpověď byla odpověď *ne, nemám a nechtěl/a bych*, kdy tuto možnost zvolilo celkem 22 respondentů (33 %). Odpověď *ne, nemám, ale rád/a bych tuto možnost měl/a*, uvedlo 12 respondentů (18 %) a odpověď *ano, mám, ale bohužel to často k ničemu není*, uvedli pouze 3 respondenti (5 %). U **zástupce pro 1. stupeň** byla také nejčastější odpovědí odpověď *ano, mám*, což uvedlo 30 respondentů (45 %), dále odpověď *ne, nemám a nechtěl/a bych* zvolilo celkem 23 respondentů (35 %), možnost *ne, nemám, ale rád/a bych tuto možnost měl/a* uvedlo 10 respondentů (15 %) a pouze 3 respondenti (5 %) uvedli odpověď *ano, mám, ale bohužel to často k ničemu není*. U **zástupce pro 2. stupeň** byly odpovědi respondentů podobné. Nejčastěji respondenti uváděli odpověď *ano, mám*, kdy tuto odpověď zvolilo 29 respondentů (44 %), následně byla nejčastější odpovědí odpověď *ne, nemám a nechtěl/a bych*, zvolena 23 respondenty (35 %). Poté odpověď *ne, nemám ale rád/a bych tuto možnost měl/a*, uvedena celkem 11 respondenty (17 %) a odpověď *ano, mám, ale bohužel to často k ničemu není*, kdy odpověděli 3 respondenti (5 %).

Z výsledku grafu plyne, že **většina zaměstnanců pociťuje možnost poskytování zpětné vazby směrem k uvedeným vedoucím pracovníkům**. Ti, kteří tuto možnost nepociťují, by z většiny poskytovat zpětnou vazbu směrem k vedení ani nechtěli. Menší část zaměstnanců, kteří nepociťují možnost poskytování zpětné vazby k vedení, by ovšem tuto možnost uvítala. Malá část zaměstnanců pociťuje možnost poskytování zpětné vazby směrem k vedení a zároveň tuto zpětnou vazbu vnímá jako bezvýznamnou.

Graf č. 14: Přesvědčují se podle Vás uvedení vedoucí pracovníci o tom, zda jsou jimi sdělené informace zaměstnanci správně pochopeny?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje, v jaké míře se vedoucí pracovníci školy, podle mínění zaměstnanců, přesvědčují o pochopení jimi sdělovaných informací. Zaměstnanci uváděli u všech vedoucích pracovníků podobné odpovědi. U **ředitele školy** zaměstnanci uváděli nejčastěji odpověď *spíše ano*, kdy tuto možnost zvolilo celkem 28 zaměstnanců (42 %), druhou nejčastější odpovědí byla odpověď *ano, vždy*, která byla zvolena celkem 20 zaměstnanci (30 %), *spíše ne* uvedlo u ředitele školy celkem 13 zaměstnanců (20 %) a odpověď *ne, nikdy*, neuvedl žádný ze zaměstnanců (0 %). V případě **zástupce pro 1. stupeň** bylo nejčastější odpovědí také odpověď *spíše ano*, uvedena 27 zaměstnanci (41 %). Odpověď *ano, vždy* byla zvolena 16 zaměstnanci (24 %), *spíše ne* volilo 14 zaměstnanců (21 %) a odpověď *ne, nikdy*, ani zde nezvolil žádný zaměstnanec (0 %). U **zástupce pro 2. stupeň** bylo taktéž nejpočetnější odpovědí odpověď *spíše ano*, uvedena 29 zaměstnanci (44 %). *Ano vždy* pak zvolilo celkem 19 zaměstnanců (29 %) a odpověď *spíše ne* zvolilo 13 zaměstnanců (20 %). Ani jeden ze zaměstnanců nezvolil odpověď *ne, nikdy* (0 %).

Zaměstnanci školy si z velké většiny myslí, že se **vedoucí pracovníci přesvědčují**, zda byly jimi sdělené informace zaměstnanci správně pochopeny. Menší část zaměstnanců cítí, že se vedoucí zaměstnanci spíše o tomto pochopení nepřesvědčují. Ani jeden ze zaměstnanců si nemyslí, že by se vůbec nikdy vedoucí pracovníci nijak nepřesvědčovali o

správném pochopení jimi sdělovaných informací. Názory vedoucích pracovníků a zaměstnanců se tedy v tomto případě liší. Vedoucí pracovníci v rozhovorech jasně uváděli, že nemají pocit, že by se nějak přímo přesvědčovali o pochopení jimi sdělených informací, zaměstnanci to pociťují ale naopak.

8.1.4 Jaké problémy v komunikaci se ve škole objevují?

Další výzkumná otázka se zaměřuje na bariéry objevující se v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením školy. Odpovědi na tuto výzkumnou otázku zjistíme, zda se některé bariéry v komunikaci objevují a případně jaké bariéry zaměstnanci a vedení pociťuje.

Vedoucí pracovníci vnitřní komunikaci se zaměstnanci školy vnímají **spíše jako zcela bezproblémovou**. Ze strany zaměstnanců nepociťují skoro žádné překážky a stejně tak ani na sobě samých. Když už by opravdu museli uvést některou překážku, zvolili by **osobní časovou vytíženost**, se kterou se občas setkávají nebo pak například **neúplné pochopení informací některými zaměstnanci**.

*„Ne, opravdu můžu říct, že **nevím o ničem**. Myslím si, že jsem člověk, který nemá problém komunikovat a cokoli řešit. **Necítím na sobě žádné překážky, nebo problémy**. Necítím je ani ze strany ředitele, **ani nikde jinde**.“* (zástupkyně pro 2 stupeň)

*„Jo, tak pokud jde o **čas**, ano, toho je někdy dost málo, ale neberu to jako překážku v komunikaci, jelikož si na poradu, nebo schůzku s učiteli čas prostě udělám.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

*„Myslím, že komunikace je opravdu **skoro až bezproblémová**, samozřejmě některé překážky, nebo řekněme problémy se, čas od času, objeví (například z mé zkušenosti při psaní zpráv vícero učitelům najednou - každý to pochopí trochu jinak a jinak splní zadaný úkol), ale při osobním předávání informací **si vždy vše vyjasníme**.“* (zástupkyně pro 1. stupeň)

*„**Neřekl bych**, že bychom se setkávali s nějakými komunikačními bariérami, já i moje obě zástupkyně komunikujeme rádi, přistupujeme k zaměstnancům otevřeně a **objeví-li se problémy, řešíme je hned, jak to jen jde**. Samozřejmě **někdy je to horší s časem**, já osobně*

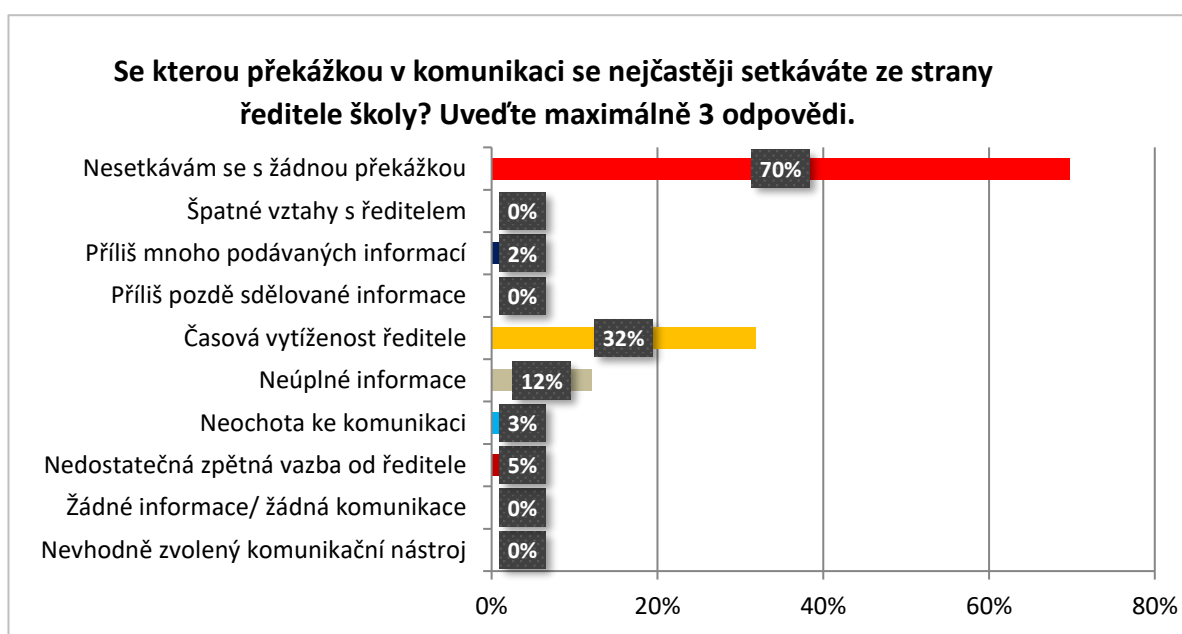
často cítím, že ten mi právě schází, je toho někdy hold mnoho, ale opravdu i přes všechnu svoji vytíženost si najdu na zaměstnance nakonec čas.“ (ředitel školy)

„Z toho, co vím, **si myslím, že učitelé taky nějaké bariéry necítí.** Opravdu se vším za námi chodí, nebojí se nás, za což jsem strašně ráda. Opravdu ať je to ohledně jak pracovních záležitostí, tak i některých osobních problémů. Nebojí se s tím za námi přijít.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

„Neustále jim to vtoukáme do hlavy, že když je nějaký problém, tak ať prostě přijdou a že se **vždycky dá všechno vyřešit**, nebo aspoň částečně vyřešit, aby následky nebyly tak moc strašný, záleží, o co jde.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

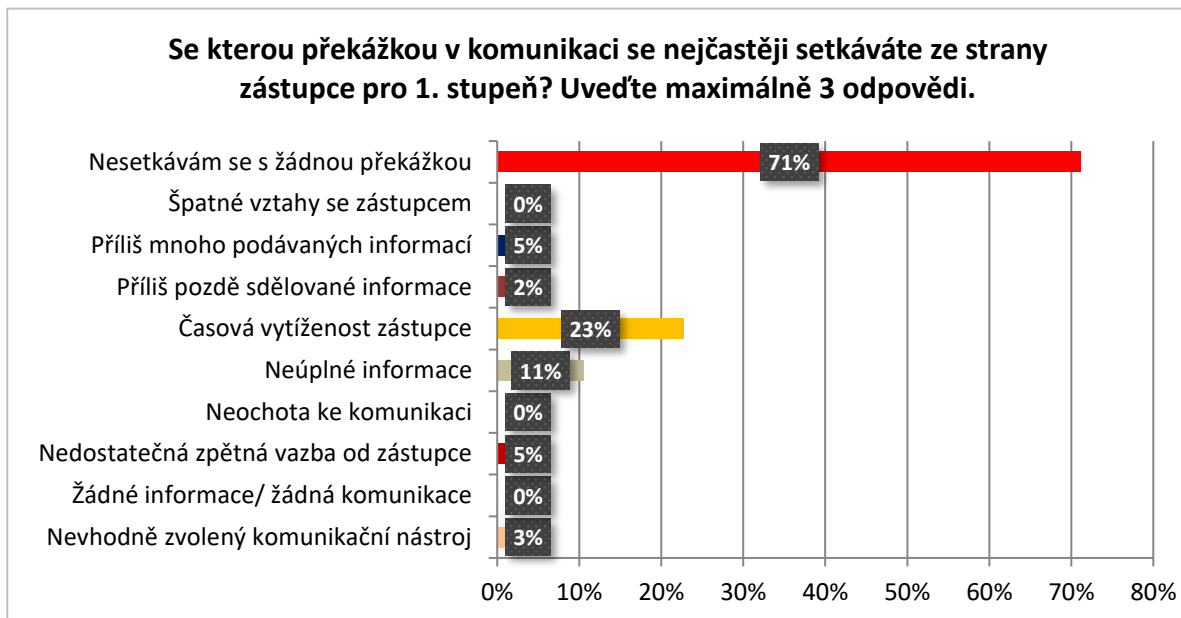
„Samozřejmě nemusíme jako vedení vědět o všem, co se jim nelíbí, co je trápí, to ovlivnit nemůžeme, zda se to všechno k nám dostane, nebo ne. Ale vzhledem k tomu, že si opravdu myslím, že všichni vedoucí komunikujeme rádi, jsme vstřícní, oni to o nás ví, tak si myslím, že opravdu se vším **jsou schopni přijít a nebojí se nás.**“ (zástupkyně pro 1. stupeň)

Graf č. 15: Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany ředitele školy? Uveďte maximálně 3 odpovědi.



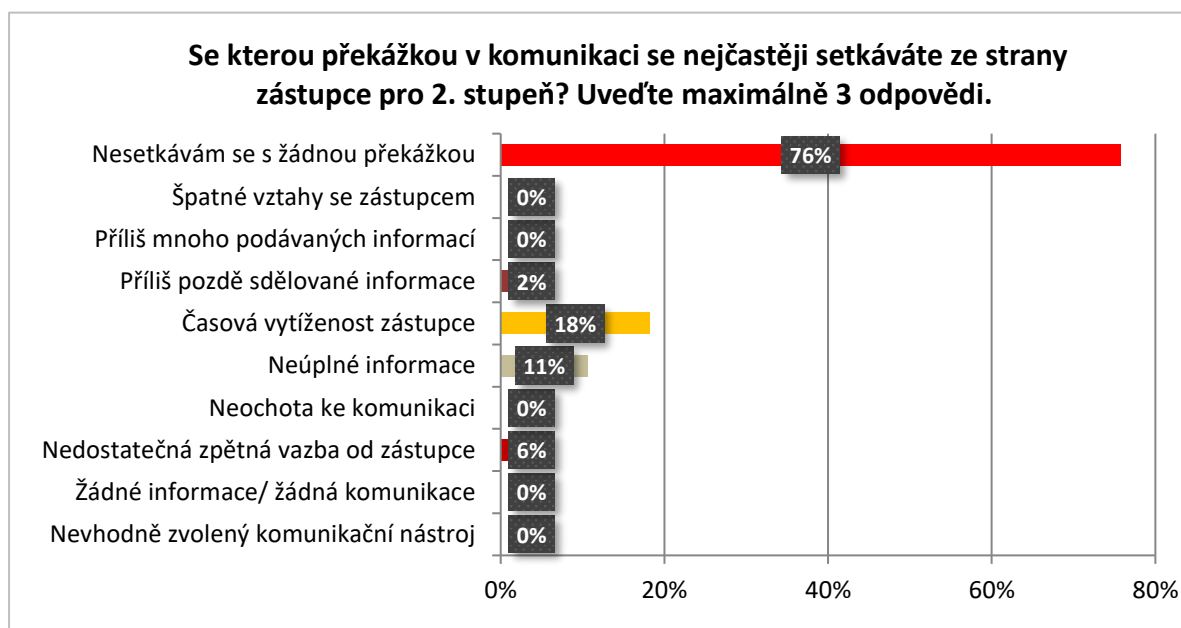
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 16: Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany zástupce pro 1. stupeň? Uveďte maximálně 3 odpovědi.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 17: Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany zástupce pro 2. stupeň? Uveďte maximálně 3 odpovědi.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Na výše uvedených grafech č. 15, 16 a 17 je znázorněno, jaké překážky v komunikaci zaměstnanci nejčastěji pocítují u vedoucích pracovníků školy. Zaměstnanci mohli u každého z pracovníků uvést až 3 různé komunikační bariéry.

Zaměstnanci uváděli u všech vedoucích pracovníků téměř stejné odpovědi. Podle výsledků grafů se zaměstnanci s překážkami v komunikaci s vedením spíše neseťkávají. Odpověď, **neseťkávám se s žádnou překážkou**, byla naprosto nejčastěji volenou odpovědí, přičemž u ředitele školy byla uvedena celkem 46 krát, u zástupce pro 1. stupeň celkem 47 krát a u zástupce pro 2. stupeň 50 krát. Druhou nejčastěji volenou odpovědí byla odpověď **časová vytíženost**, a to jak u ředitele školy (21 krát), zástupce pro 1. stupeň (15 krát) tak u zástupce pro 2. stupeň (12 krát). V menším počtu se pak objevuje překážka v komunikaci ve formě **neúplných informací**, kdy v případě ředitele školy byla tato odpověď zaměstnanci zvolena celkem 8 krát a v případě zástupce pro 1. stupeň i zástupce pro 2. stupeň byla tato odpověď uvedena celkem 7 krát. Občas zaměstnanci uvedli i odpověď **nedostatečná zpětná vazba**, kdy u ředitele školy byla tato odpověď uvedena celkem 3 krát, u zástupce pro 1. stupeň také 3 krát a u zástupce pro 2. stupeň celkem 4 krát. V opravdu ojedinělých případech zaměstnanci u některých vedoucích pracovníků uvedly překážku ve formě **nehodně voleného komunikačního nástroje, příliš pozdě sdělovaných informací**, nebo **příliš mnoho podávaných informací**. Překážky v podobě **žádných informací/ žádné komunikace** a v podobě **špatných vztahů** nebyly uvedeny žádným zaměstnancem, a to ani u jednoho z vedoucích pracovníků.

Z výsledků grafů vyplývá, že **značná část zaměstnanců nepocítuje vůbec žádné překážky v komunikaci** s vedoucími pracovníky školy. V případě zaměstnanců, kteří některou překážku přeci jen pocítují, je nejčastěji uváděna překážka v **podobě časové vytíženosti** vedoucích pracovníků, nebo pak v podobě **sdělování neúplných informací** vedoucími pracovníky. Neúplné informace je však vedení připraveno a ochotno pracovníkům dovysvětlit, jak vyplynulo z rozhovorů. Ojediněle pak zaměstnanci vnímají překážky ve formě neúplných informací, nebo nedostatečné zpětné vazbě.

Graf č. 18: Jaké překážky v komunikaci s vedením pocítujete na sobě samém/samé? Uved'te maximálně 3 odpovědi.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Uvedený graf znázorňuje, jaké komunikační bariéry zaměstnanci školy nejčastěji pocítují na sobě samých. Zaměstnanci mohli volit celkem ze šesti možných odpovědí a celkem uvést až tři své odpovědi. Nejvíce zaměstnanců volilo odpověď, **nepocítuji žádné**, kdy byla tato odpověď uvedena celkem 46 krát. Zaměstnanci dále často uváděli možnost, **časová vytíženost**, kdy tuto možnost uvedli celkem 20 krát. Nezanedbatelně byla uváděna také odpověď **oddalování komunikace s vedením**, uvedena celkem 9 krát. Zřídka byla jako překážka v komunikaci volena možnost, **často volím nevhodný komunikační nástroj**, nebo **obava/ strach z komunikace**. Bariéru v podobě **špatných vztahů** s vedením nezvolil ani jeden ze zaměstnanců.

Z grafu je patrné, že **značná část zaměstnanců na sobě nepocítuje vůbec žádné překážky** v komunikaci s vedením školy. V případě, že zaměstnanci nějaké překážky pocítují, tak pak v podobě své **časové vytíženosti**, nebo v podobě **oddalování komunikace** s vedením.

8.1.5 Jak jsou zaměstnanci a vedení školy spokojeni s vnitřní komunikací?

Tato výzkumná otázka si klade za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci školy i vedení školy spokojeni s komunikací, která mezi nimi probíhá.

Vedoucí zaměstnanci vnímají vnitřní komunikaci se zaměstnanci jako **velmi pozitivní**. S komunikací jsou zcela **spokojeni**. Vedení školy sdílí stejná přesvědčení a mají často stejné názory. Ke komunikaci se zaměstnanci přistupují zodpovědně, komunikaci se nevyhýbají a snaží se podporovat komunikaci i mezi zaměstnanci navzájem. Atmosféra na pracovišti je všemi vnímána jako pozitivní.

*„Z mého pohledu komunikaci vnímám jako **velmi pozitivní**, ti lidé do té školy, do té práce chodí prostě rádi a my jako vedení taky.“* (zástupkyně pro 2. stupeň) *„My jsme jako vedení, když to tak řeknu, na stejné lodi, prostě si rozumíme. Oba dva, já i ředitel jsme bývalí vrcholoví sportovci, takže naše heslo jak ve sportu, tak v životě a vlastně i v té komunikaci: **FAIRPLAY**, snažíme se tímto prostě řídit.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

*„Jelikož je pracovní atmosféra na dobré úrovni a máme s učiteli, myslím, dobré vztahy, tak komunikaci s nimi **vnímám pozitivně a komunikuji ráda** a oni se mnou, myslím, také.“* (zástupkyně pro 1. stupeň)

K zefektivnění a prohlubování komunikace se vedení školy snaží své zaměstnance nějakým způsobem stmelovat a jejich **vzájemnou komunikaci tímto podporuje**. *„Já jsem třeba trochu pozměnila sborovnu, nechci říct, že by prošla rekonstrukcí, ale přestěhovala jsem tam nábytek, dala jsem tam sedačky, aby to bylo takové pohodlnější, a také jsem zařídila kávovar, takže to je podle mě taková věc, která tam učitele jako vtáhne a pak se přirozeně začnou bavit a **sdílejí si informace**, což je super.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

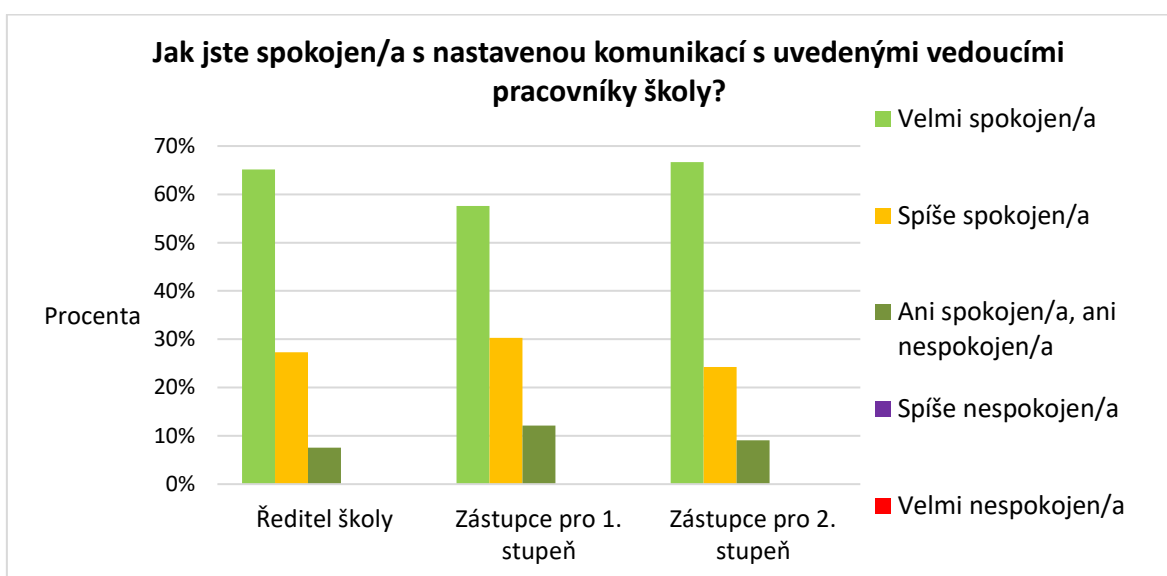
„Řekl bych, že od doby, co jsme pozměnili sborovnu, tak do ní učitelé chodí ještě radši. Sednou si tam, dají si kafe a prostě si povídají, jak o osobních věcech, tak samozřejmě o pracovních. Jsem za to moc rád, že se tam schází a tím prohlubují vztahy mezi sebou a samozřejmě i tu komunikaci a sdílejí si své poznatky z hodin apod.“ (ředitel školy)

*„Já i ředitel školy jsme si za poslední, nevím, půlrok, všimli, že učitelé opravdu spolu začali mnohem **více spolupracovat**, že si navzájem sdělí informace, které třeba někde načtou, nebo zjistí od někoho z jiné školy apod. Ty zkušenosti, informace a znalosti si*

prostě předávají a takzvaně si je nesyslí jen pro sebe, což je podle mě úplně úžasný. My jsme za to velice rádi a také jsme je za to pochválili a ocenili jsme je jak slovy, tak i finančně, teď na konci kalendářního roku, kdy jsme měli možnost dát nějaké odměny.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

„Ono to možná asi opravdu vypadá až moc růžově podle mých slov, jenomže ono to tak zatím opravdu je. **Doufám, že nám to dlouho vydrží**“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

Graf č. 19: Jak jste spokojen/a s nastavenou komunikací s uvedenými vedoucími pracovníky školy?



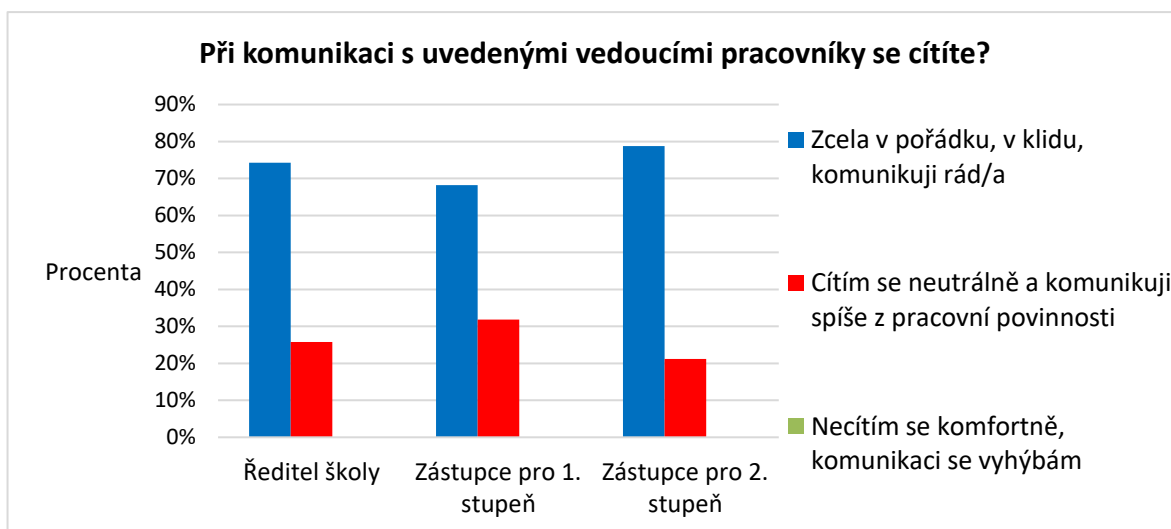
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje míru spokojenosti zaměstnanců s komunikací s vedoucími pracovníky školy. V případě **ředitele školy** byla nejčastěji volena odpověď *velmi spokojen/a*, kdy tuto odpověď uvedlo celkem 43 respondentů (65 %). Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď *spíše spokojen/a*, uvedena 18 respondenty (27 %) a 5 respondenty (8 %) byla zvolena odpověď *ani spokojen/a, ani nespokojen/a*. U **zástupce pro 1. stupeň** byla také nejčastější odpověď *velmi spokojen/a*, kdy takto odpovědělo celkem 38 respondentů (58 %). Dále možnost *spíše spokojen/a* zvolilo 20 respondentů (30 %) a odpověď *ani spokojen/a, ani nespokojen/a* uvedlo 8 respondentů (12 %). U **zástupce pro 2. stupeň** byly odpovědi opět podobné. Výrazně převažovala odpověď *velmi spokojen/a*, kdy byla tato možnost zvolena 44 respondenty (67 %), druhou nejčastější odpovědí byla odpověď *spíše*

spokojen/a, uvedena celkem 16 respondenty (24 %) a odpověď *ani spokojen/a, ani nespokojen/a* zvolilo celkem 6 respondentů (9 %). **Odpovědi *spíše nespokojen/a* a *velmi nespokojen/a* se neobjevily ani u jednoho z vedoucích pracovníků.**

Z výsledku grafu vyplývá, že **většina zaměstnanců je s komunikací s vedoucími pracovníky velmi spokojena**, nebo poté **spíše spokojena**. Pouze menší část zaměstnanců komunikaci vnímají neutrálně a nejsou s ní ani úplně spokojeni a ani úplně nespokojeni. Ani jeden zaměstnanec neuvedl, že by byl s touto komunikací nespokojen.

Graf č. 20: Při komunikaci s uvedenými vedoucími pracovníky se cítíte?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu je znázorněno, jak se zaměstnanci školy cítí při komunikaci s vedoucími pracovníky. Nejvíce zaměstnanci volili odpověď ***zcela v pořádku, v klidu, komunikuji rád/a*** a to hned u všech vedoucích pracovníků, u ředitele školy takto odpovědělo celkem 49 zaměstnanců (74 %), u zástupce pro 1. stupeň 45 zaměstnanců (68 %) a u zástupce pro 2. stupeň 52 zaměstnanců (79 %). Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď, ***cítím se neutrálně a komunikuji spíše z pracovní povinnosti***, přičemž u ředitele školy takto odpovědělo 17 zaměstnanců (26 %), u zástupce pro 1. stupeň odpovědělo 21 zaměstnanců (32 %) a v případě zástupce pro 2. stupeň tuto odpověď uvedlo 14 zaměstnanců (21 %). Možnost, ***necítím se komfortně, komunikaci se vyhýbám***, ne zvolil ani jeden ze zaměstnanců.

Z odpovědí respondentů tedy vyplývá, že většina z nich se při komunikaci s vedoucími pracovníky **cítí v pořádku a komunikují s nimi rádi**. Menší část zaměstnanců se při této komunikaci cítí neutrálně a komunikuje hlavně kvůli pracovním povinnostem. Ani jeden zaměstnanec se při komunikaci cítí nekomfortně a komunikaci se vyhýbá.

V dotazníku jsem se mimo jiné zaměstnanců ptala, zda pocítují, že by bylo potřeba něco v komunikaci s vedoucími změnit, nebo zlepšit, a případně, co by to mělo být. **Tato otevřená otázka byla nepovinná**. Početná část zaměstnanců své odpovědi uvedla a já některé odpovědi níže nyní interpretuji pomocí přímých citací respondentů.

Bylo by podle Vašeho názoru potřeba v komunikaci s vedoucími pracovníky něco změnit, nebo zlepšit? Co by bylo potřeba změnit, nebo zlepšit a s kým konkrétně?

Níže prostřednictvím citací uvádím některé odpovědi zaměstnanců z dotazníkového šetření:

„Nastavený systém komunikace mi vyhovuje. Není, podle mého názoru, nutné jej měnit.“
„Komunikace s vedoucími školy je bezproblémová. Vedení se snaží vždy si najít čas a problémy diskutovat a řešit.“

„Zatím nic nepocítuji.“

„Z mého pohledu není potřeba nic měnit. Kdykoli potřebuji, vedoucí pracovníci si najdou na mě čas, abychom problém mohli řešit co nejdříve.“

„více času“

„Informace aby byly jednotné.“

„Nic bych neměnila, jsem spokojená s tím, jak to funguje.“

„Na naší škole probíhá komunikace mezi vedením a zaměstnanci na výborné úrovni. Domnívám se, že by tato komunikace mohla být příkladem některým jiným základním školám.“

*„Protože učím na 1. stupni, budu hodnotit jen zástupce pro 1. stupeň: Ocenila **bych jednodušší a především jednotné poskytování informací** a výstupů z nich. Mnohdy se informace zbytečně tříští a dochází tak ke zmatkům. **Sdělovat pokyny stručně, jasně, srozumitelně**. Delegovat práci tak, aby všichni věděli, co se od nich očekává. Plus bych ocenila **hodnotnější zpětnou vazbu**, ne jen, že informace úspěšně dorazila. Ale celkově hodnotím vedoucí pracovníky kladně a cením si jejich nasazení!“*

„Osobně si myslím, že na komunikaci není co zlepšovat. Jsem ve škole od září a zatím jsem nezažila žádný komunikační nedostatek. Takže za mě vše OK.“

Dle odpovědí zaměstnanců školy by většina zaměstnanců na komunikaci ve škole nic neměnila, jelikož ji **pocit'ují jako bezproblémovou**. V ojedinělých případech, kdy zaměstnanci uváděli, co by v komunikaci změnili, nebo zlepšili, uváděli například **více času** na komunikaci, **poskytování informací více jednoduše a srozumitelně**, nebo například jeden zaměstnanec uvedl, že by uvítal **hodnotnější zpětnou vazbu** od vedení směrem k němu.

8.1.6 Jak se změnila komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy během pandemie Covid-19?

Poslední výzkumná otázka je zaměřena na komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky školy v období pandemie Covid-19. Jedná se spíše o doplňující otázku k tématu mé bakalářské práce, nicméně vzhledem ke stále aktuální situaci Covid-19, která komunikaci mezi lidmi ovlivňuje v každém prostředí, je dle mého názoru vhodné si tuto otázku položit a podrobněji ji rozebrat.

Dle slov vedoucích pracovníků se **nijak zvláště komunikace se zaměstnanci v této situaci nezměnila**. **Osobní kontakt** mezi vedením a zaměstnanci **nebyl výrazně omezen**. Online rozhovory, porady a celková elektronická komunikace se sice využívala ve větší míře, ale ne nějak výrazně moc.

*„Nemám pocit, že by se komunikace nějak zvlášť změnila, protože **většina učitelů docházela a dochází do školy a učí na dálku přímo ze tříd.**“ (ředitel školy)*

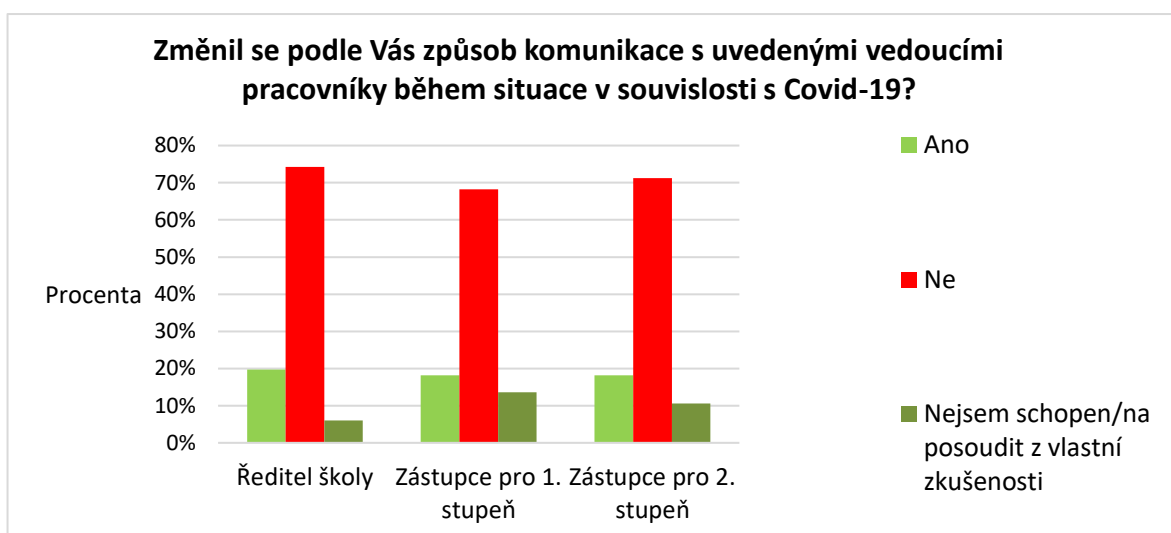
„Nejprve, na začátku se všichni báli, ta situace byla taková zvláštní, nic moc se nevědělo, ale strach tam samozřejmě byl. Teď se to zklidnilo a opravdu velká většina učí přímo ze školy, a tak se můžeme spolu scházet osobně, jako jsme byli zvyklí.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)
*„Neřekla bych, že bychom s nimi komunikovali jiným způsobem, jako měli jsme asi dvakrát online poradu a častěji si například píšeme emaily, ale **osobní komunikace se nijak zvlášť neomezila, protože do školy velká většina z učitelů dochází. Oni tam mají všechny pomůcky, učebnice, takže myslím, že i z této stránky se jim ze školy učí lépe.**“ (zástupkyně pro 1. stupeň)*

*„Škola se hlavně dovybavila počítači, kamerami a dalšími věcmi, takže oni i opravdu **preferují chodit do té školy a učit na dálku, z té třídy.**“ (ředitel školy)*

„Já vnímám tu komunikaci s nima, v době covidu, jako normální, scházíme se stále osobně a ten, kdo třeba zůstane učit z domova, tak s ním se tak dvakrát do týdne online spojím, nebo si zavoláme a tímto udržujeme kontakt.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

„Online porada byla snad jen 2x, ale pak se **vždycky nějak zadařilo sejít se osobně**, a to všichni preferujeme, takže jsme se scházeli. Já si myslím, že je to vždycky prostě lepší, než přes ten počítač.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

Graf č. 21: Změnil se podle Vás způsob komunikace s uvedenými vedoucími pracovníky během situace v souvislosti s Covid-19?



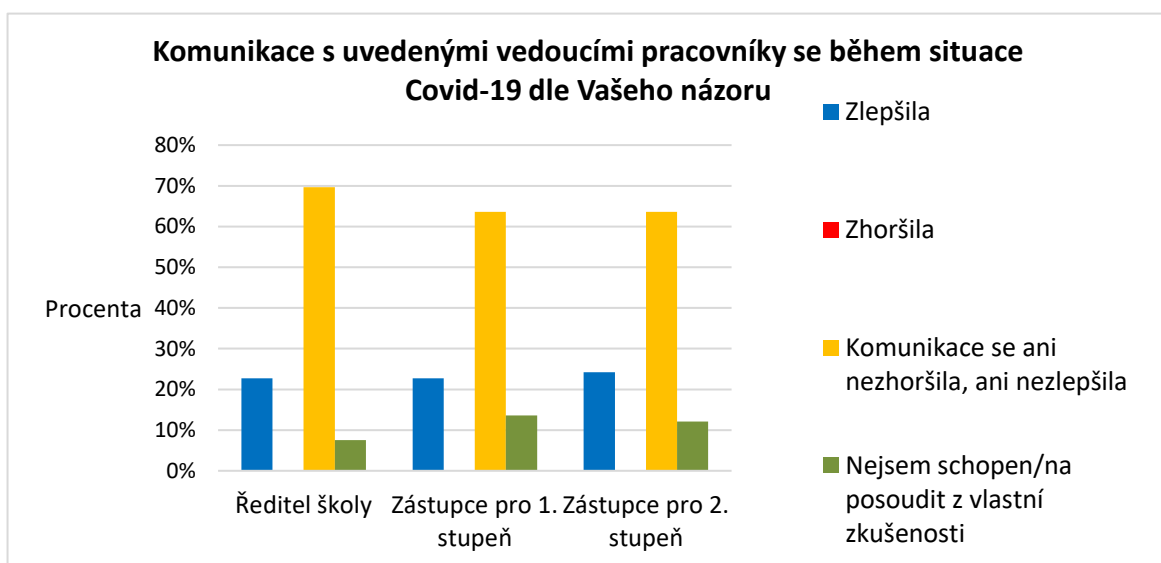
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje mínění zaměstnanců školy ohledně změny způsobu komunikace mezi jimi a vedoucími pracovníky v době pandemie Covid-19.

Nejčastěji zaměstnanci odpovídali, že se způsob komunikace v této situaci nijak nezměnil. Odpověď **ne** uvedlo u ředitele školy celkem 49 zaměstnanců (74 %), u zástupce pro 1. stupeň tuto odpověď zvolilo 45 zaměstnanců (68 %) a u zástupce pro 2. stupeň 47 zaměstnanců (71 %). Méně zaměstnanci školy uváděli odpověď **ano**, kdy v případě ředitele školy takto odpovědělo 13 zaměstnanců (20 %) a u zástupce pro 1. stupeň i u zástupce pro 2. stupeň tuto odpověď zvolilo celkem 12 zaměstnanců (18 %).

Výrazná část zaměstnanců podle výše uvedeného grafu **nepocítuje změnu způsobu komunikace** s vedoucími pracovníky školy v situaci pandemie Covid-19. Pouze ojediněle zaměstnanci uváděli, že se způsob komunikace nějakým způsobem změnil.

Graf č. 22: Komunikace s uvedenými vedoucími pracovníky se během situace Covid-19 dle Vašeho názoru.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu je znázorněno, zda si zaměstnanci myslí, že se komunikace, v situaci v souvislosti s Covid-19, buďto zlepšila, zhoršila, nebo zůstala stejná. Nejpočetnější odpovědí, u všech vedoucích pracovníků, byla odpověď **komunikace se, ani nezhoršila, ani nezlepšila**. V případě ředitele školy takto odpovědělo celkem 46 respondentů (70 %). U zástupce pro 1. stupeň tuto odpověď zvolilo 42 respondentů (64 %) a u zástupce pro 2. stupeň také celkem 42 respondentů (64 %). To že se komunikace **zlepšila**, uvedlo u ředitele školy a stejně tak i u zástupce pro 1. stupeň celkem 15 respondentů (23 %) a v případě zástupce pro 2. stupeň 16 respondentů (24 %). Odpověď **zhoršila**, nebyla uvedena žádným respondentem ani u jednoho z vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci školy z velké většiny **nepocítují zlepšení, ani zhoršení komunikace** v situaci Covid-19. V případě zaměstnanců, kteří změnu pocítují, tak ji pocítují v **pozitivní rovině** a komunikaci uvádí jako lepší než za běžného stavu.

Graf č. 23: Změnilo se využívání komunikačních nástrojů v souvislosti s Covid-19? Pokud ano, prosím zaškrtněte, jaké nástroje se podle Vás začaly ke komunikaci více používat. Uveďte maximálně 2 odpovědi.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka byla zaměřena na používání komunikačních nástrojů v době pandemie Covid-19. Otázka byla nepovinná a v případě, že měli respondenti pocit, že se používání komunikačních nástrojů v této době změnilo, měli odpovědět, jaké uvedené komunikační nástroje se podle nich začaly více využívat. Každý respondent mohl uvést až 2 komunikační nástroje.

Podle výsledku šetření se podstatně nejvíce začaly používat nástroje v podobě **elektronických zpráv** (uvedeno respondenty celkem 49 krát), **telefonické hovory** se podle respondentů začaly také podstatně více využívat (uvedeno celkem 24 krát). Komunikace v podobě **online porad**, nebo **online rozhovorů**, také probíhala ve větší míře, ale ne nijak zvláště (online skupinové porady byly uvedeny 13 krát a online osobní rozhovory celkem 14 krát). Komunikační nástroj v podobě **webových stránek** někteří zaměstnanci uvedli, ale pouze v malé míře (8 krát).

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření ohledně vnitřní komunikace ve škole, kterého se účastnili zaměstnanci školy, a také vzhledem k zjištěným skutečnostem během rozhovorů s vedoucími pracovníky, mne napadla **poslední otázka, kterou jsem položila vedoucím pracovníkům** v druhé polovině rozhovoru, po tom, co jsem je seznámila

s výsledkem dotazníkového šetření. Ptala jsem se, jak je podle nich možné, že je komunikace zaměstnanci školy vnímána tak pozitivně, jak to, že se v podstatě skoro neobjevují žádné komunikační bariéry, zaměstnanci s vedoucími komunikují rádi a výrazně převládá ve škole pozitivní atmosféra.

To, že je komunikace uvnitř školy vnímána tak pozitivně má, podle vedoucích pracovníků, dva hlavní důvody.

Ještě v nedávné minulosti na škole působila paní ředitelka, která, podle slov respondentů, nebyla moc komunikativním člověkem. **Zaměstnanci** během období její funkce **nebyly ve škole s fungováním pracovní komunikace spokojeni**. Podle výroků respondentů se někteří zaměstnanci s ředitelkou školy dokonce báli komunikovat. Je tedy zřejmé, že pokud aktuální vedení školy přistupuje ke komunikaci se zaměstnanci jiným, lepším způsobem, zaměstnanci komunikaci přirozeně vnímají na daleko lepší úrovni.

Další fakt, který ovlivňuje úroveň komunikace ve škole je ten, že **aktuální vedoucí pracovníci školy ke komunikaci se zaměstnanci přistupují opravdu zodpovědně**. Jako vedoucí pracovníci dobře vědí, že komunikační dovednosti jsou pro manažera zásadní a pro to, aby zaměstnanci dobře pracovali a škola byla prosperující, je správná komunikace jednoduše základem. K zaměstnancům vedení přistupuje **otevřeně**, jsou v komunikaci **upřímní** a snaží se udržovat **přátelské vztahy** na pracovišti. Jako vedoucí pracovníci se nějakým způsobem také snaží **rozvít své komunikační dovednosti**.

„To vedení předtím prostě nebylo ideální. Ředitelka s těmi lidmi nekomunikovala, nechodila mezi ně, byla furt zavřená v ředitelně a pomalu ji nikdo pořádně neznal. Vlastně ani mezi děti moc nechodila, děti ji neměly moc rády, neměla k nim prostě moc vztah.“ (zástupkyně pro 2. stupeň) *„Takže to, že je ta komunikace vlastně vážně dobrá není tak úplně jen naše zásluha, i když si myslím, že z velké části jako taky, ale to, že to předchozí vedení bylo takové, jaké bylo, tak proto je to teď prostě tak dobré a všichni jsou spokojení, mají to srovnání s něčím opravdu horším.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

„Ono je to také podle mě tím, jak tu bylo předtím to předchozí vedení, ředitelka školy byla prostě k lidem spíše odtažitá a byla prý neoblíbená no.“ (zástupkyně pro 1. stupeň)

„Já vím, že za minulého vedení učitelé prostě nechtěli chodit do ředitelny, když se jim něco nelíbilo, tak si to říkali na chodbách, ale do ředitelny prostě nedošli, protože se báli.“ (ředitel školy)

„**Hodně našich zaměstnanců za předchozího vedení odešlo**, lidi nebyli prostě vůbec spokojeni. Dokonce i učitelé, kteří u nás učili opravdu dlouho. Říkali, že prostě pod takovýmto člověkem oni dělat nebudou. Když se vedení změnilo, tak se někteří dokonce do školy zase vrátili, včetně aktuálního pana ředitele, který na této škole učil opravdu dlouho, kvůli paní ředitelce odešel jinam, pak se zase vrátil a nyní je ve funkci.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

Na tom, že je komunikace uvnitř školy taková, jaká je, mají samozřejmě **zásluhu i samotní vedoucí pracovníci školy**, kteří svým přístupem k lidem komunikaci udržují na dobré úrovni. Nejen, že jsou ke svým učitelům upřímní, jsou otevřeni ke komunikaci a k řešení všech situací, ale také podporují komunikaci mezi učiteli navzájem, snaží se udržovat dobré vztahy a také rozvíjejí své komunikační dovednosti.

„I přes svoji častou časovou vytíženost se prostě snažím s kolegy **komunikovat, jak nejčastěji to jen jde**, být milá, vstřícná, ochotná a vždy si udělat čas, když kdokoliv přijde žádat o radu, s problémem apod.“ (zástupkyně pro 1. stupeň)

„Ani já a ani ředitel nejsme nakloněni k nějakému nadřízenému vystupování, opravdu **komunikujeme na rovinu** a na stejné úrovni, nepovyšujeme se třeba nebo tak. Vlastně já i ředitel školy ve škole učíme opravdu dlouho a v podstatě jsme do funkce vzešli z učitelů a oba si snad s úplně celým sborem tykáme, takže ta komunikace je pak taková uvolněnější a přátelská, což je prostě důležité.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

„**Komunikace je z velké části neformální**, to určitě ano, převažuje **přátelská atmosféra**, teda snažíme se o to, a hlavně jsme **ochotni s nimi cokoli řešit**, prostě je to o tom dobrém přístupu, myslím si to.“ (ředitel školy)

„Pracujeme opravdu na tom, aby oni cítili, že **k nám můžou s čímkoli přijít**, že mi jim hlavu neutrháme a vše se dá řešit.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

„Myslím si, že u nás pociťují určitou podporu, že když je třeba nějaký problém s rodiči, tak **my je před nimi nikdy neshodíme**, pak jim třeba osobně k tomu něco řekneme, případně

tak jako vynadáme, když to tak řeknu, ale před rodiči stojíme za nimi, neshodíme je.“
(zástupkyně pro 2. stupeň)

„Já osobně hodně čerpám ze své bývalé paní ředitelky, z doby, kdy jsem já nastupovala do školství ve svých 27 letech. Měla jsem opravdu výbornou paní ředitelku a z její práce a přístupu já čerpám. Měla jsem vůči ní pocit, že za ní mohu přijít s čímkoli a bylo mi to příjemné a cítila jsem se v té práci dobře, tak přesně takovýto přístup se snažím mít teď já jako zástupce vůči svým lidem.“ (zástupkyně pro 2. stupeň)

*„Taky tomu i podle mě napomáhá to, že jezdíme každý rok na tzv. **týden sportu**, kdy vyrazíme s žáky do přírody a učitelé to tam prostě ještě více stmeluje. Učitelé tam spolu stráví dost času mimo školu, večer si povídají, prostě je to zase **sblíží, udržují takto mezi sebou vztahy**, takže tím to je podle mě také.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

*„Jsem ráda, a myslím, že to je trochu i naše zásluha, že opravdu všichni učitelé se spolu naučili spolupracovat, že nezáleží ani na věku. **Spolupracují** spolu mladí a starší učitelé, není to jako třeba, že by někdo říkal: ježíš, to je mladej zobák, ten tomu nemůže rozumět... apod. naopak. Ti mladí se těm starším často snaží opravdu pomoci. Třeba teď v tom covidu to bylo vidět, že ti mladí dost pomáhali těm starším.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

Vedoucí pracovníci a **rozvíjení komunikačních schopností/dovedností.**

*„Tak všichni ve vedení, já, zástupkyně pro první stupeň a samozřejmě ředitel, jsme absolvovali **studium školského managementu**, kde se komunikace na pracovišti taky probírala.“* (zástupkyně pro 2. stupeň) *„Já sama, protože mě baví psychologie a všechny takové **knihy** ohledně seberozvoje, se i o komunikaci zajímám, takže neustále čtu nějaké knihy například o tom, jak komunikovat v kolektivu, jak pracovat v týmu, nebo jak efektivně vést lidi a tak podobně.“* (zástupkyně pro 2. stupeň) *„Bohužel jsem zatím neměla moc času, ale mimo třeba čtení nějakých knih se chci určitě přihlásit na **vzdělávací seminář** ohledně tématu komunikace, nebo vedení rozhovoru apod.“* (zástupkyně pro 1. stupeň)

*„Také se **snažím pracovat sama na sobě**, tím, že když mě něco trápí, nebo řeším důležitou věc, tak abych nebyla třeba na lidi kolem sebe nepříjemná, zbytečně nevybouchla apod., tak mi vždycky od tohoto pomůže sport, při sportu si myšlenky utřím, udělám si v hlavě pořádek a pak se věci řeší hned lépe.“* (zástupkyně pro 2. stupeň)

9 Shrnutí výsledků šetření

V této části práce jsou shrnuty hlavní poznatky výzkumného šetření zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů.

Komunikace ve škole probíhá převážně na **vertikální** úrovni a to **obousměrně**, přičemž je vnitřní komunikace školy primárně nastavena tak, aby informace, od vedení k zaměstnancům, a naopak, od zaměstnanců k vedení, proudily **přes zástupce ředitele školy**, nebo případně přes hlavní vedoucí jednotlivých úseků školy (např. vedoucí školní jídelny). Škola se tak snaží zamezovat informačnímu zahlcování ředitele školy. Zástupci ředitele školy jsou kompetentní k mnoha činnostem, a tak mohou plno situací vyřešit bez ředitele školy. Všichni vedoucí pracovníci školy preferují především **komunikaci tváří v tvář** a snaží se, se zaměstnanci, napřímo komunikovat **každý den**, nicméně **elektronická komunikace** zde má také své opodstatnění, a to hlavně díky své rychlosti. Ve škole pravidelně probíhá, vždy jednou za 14 dní, **hlavní porada vedení školy**, kde se zhodnotí naplňování zadaných úkolů, diskutují a zadávají se nové úkoly apod. Zástupci ředitele školy a vedoucí jednotlivých úseků poté informace a poznatky distribuují dále zaměstnancům školy. **Nástěnky** jsou ve škole využívány především k šíření informací, které jsou dlouhodobého charakteru a měly by je mít zaměstnanci stále na očích (organizační struktura školy). Vedení školy plánuje v nejbližší době zavést **školní časopis**, díky kterému by posílili svou interní komunikaci ale také komunikaci s vnějším okolím. Doposud zaměstnanci nejvíce využívají, k zjišťování informací ohledně aktuálního dění ve škole, elektronické komunikační nástroje, se zavedením školního časopisu by tyto informace získávali také jeho prostřednictvím. **Organizační strukturu** školy zaměstnanci znají a vědí tak, na koho se v nejrůznějších situacích mohou obracet, což přispívá k efektivní komunikaci uvnitř školy.

Zaměstnancům **vedení dává možnost vyjádření se** k probíhajícím procesům ve škole a zároveň **přihlíží k jejich poznatkům, názorům** a připomínkám, čímž je zapojuje do rozhodování o chodu školy. Porady, nebo rozhovory probíhají hlavně na způsob **diskuse**, nikoli na způsob strohých zadávání pracovních úkolů. Vedoucí pracovníci pracují na tom, aby zaměstnanci **nepocit'ovali obavu s nimi komunikovat** a přijít za nimi s jakýmkoli problémem. Vzniklé problémy se vedení zároveň snaží **řešit co nejdříve a neodkladně**.

Dle výsledků šetření zaměstnanci mají s vedením dobré vztahy a otevřeně se vyjadřovat a řešit s nimi nejrůznější situace **se neobávají**.

Zpětná vazba je vedoucími pracovníky směrem k zaměstnancům poskytována každoročně prostřednictvím **hodnotících rozhovorů** a poté častěji formou **pohospitačních pohovorů**. Poskytování zpětné vazby od zaměstnanců k vedení školy probíhá zatím pouze v rámci hodnotících rozhovorů, nicméně vedení školy plánuje zavést **hodnotící dotazník** pro zaměstnance, prostřednictvím kterého budou moci zhodnotit vedení školy, probíhající procesy ve škole a také sami sebe a svoji vykonanou práci. Podle zaměstnanců školy jim vedení umožňuje podat **okamžitou zpětnou vazbu** ohledně pochopení/nepochopení sdělených informací například na poradách. Vedení školy se ale podle slov respondentů nijak zvláště o tomto pochopení/nepochopení informací nepřesvědčuje a spíše čeká, jak se zaměstnanci zachovají a tímto zjistí, zda byly informace správně pochopeny, nebo nikoli. Zaměstnanci z většiny pocítují možnost poskytování **pravidelné zpětné vazby směrem k vedení**. Ta část zaměstnanců, která tuto možnost nepocítuje, z převážné většiny uvedla, že by tuto možnost ani neocenili.

Co se týče **komunikačních bariér**, tak jak ze strany vedoucích pracovníků, tak ze strany vedení školy nejsou pocítovány převážně žádné. Ti, kteří uvedli, že nějaký problém pocítují, tak ho nejčastěji pocítují ve formě **nedostatku času**, dále v podobě **neúplných informací** nebo nedostatečné zpětné vazby ze strany vedení školy. Tyto komunikační bariéry byly respondenty uvedeny opravdu pouze v malé míře. Kromě časové vytíženosti někteří zaměstnanci ještě uváděli jako osobní překážku **oddalování komunikace** s vedením.

Z výsledku dotazníkového šetření a provedených rozhovorů vyplývá, že vedení školy i zaměstnanci školy jsou s vnitřní komunikací **spokojeni**, komunikaci navzájem vnímají **pozitivně** a komunikují mezi sebou rádi, nekomunikují pouze z pracovní povinnosti. Atmosféra na pracovišti je všemi hodnocena kladně. Vedení školy **podporuje komunikaci** mezi pracovníky navzájem a snaží se k ní vytvářet příznivé podmínky. Dle slov respondentů se jim to daří, jelikož při rozhovoru uvedli, že si v poslední době všimli **intenzivnější spolupráce zaměstnanců**, kdy si navzájem pomáhají a sdílejí své pracovní poznatky a zkušenosti.

Jelikož zaměstnanci i vedení školy hodnotí komunikaci mezi sebou velmi pozitivně, respondenti ve většině neuváděli, že by chtěli komunikaci nějakým způsobem měnit, nicméně aspoň někteří jedinci uvedli například, že by **uvítali jednodušší a srozumitelnější informace** ze strany vedení, nebo **hodnotnější zpětnou vazbu**. Vedení školy je s komunikací spokojeno, nicméně v budoucnu některé **změny plánuje**. Respondenti se při rozhovorech zmínili například o **zavedení školního časopisu**, absolvování **komunikačního kurzu**, anebo o plánovaném **hodnotícím dotazníku**, jehož prostřednictvím budou mít zaměstnanci možnost zhodnotit vedení školy a zároveň sami sebe a svou práci.

V **období pandemie Covid-19** se dle slov respondentů komunikace **nijak zvláště nezměnila**. Osobní kontakt mezi zaměstnanci a vedením nebyl výrazně omezen, jelikož učitelé i vedoucí pracovníci z velké většiny do školy docházeli stejně, jako za běžného stavu. Elektronická komunikace se využívala ve větší míře, přičemž škola využívala nejvíce emailovou, nebo telefonickou komunikaci. Online rozhovory a skupinové schůzky se také využívaly, ale v menší míře. Dle většiny zaměstnanců školy se komunikace v této situaci **nezhoršila, ani nezlepšila**. Část zaměstnanců ale dokonce pocítovala **zlepšení** komunikace.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala vnitřní komunikaci mezi vybranými vedoucími pracovníky a všemi zaměstnanci zvolené základní školy. Jako vedoucí pracovníci byli pro tuto práci zvoleni: ředitel školy, zástupce pro první stupeň a zástupce pro druhý stupeň. V práci bylo cílem zjistit, jak je komunikace uvnitř školy nastavena, jakým způsobem vedení a zaměstnanci komunikují, jaké využívají komunikační nástroje, jak ve škole funguje poskytování zpětné vazby, nebo zda jsou v komunikaci pocíťovány některé překážky, případně které a zjistit, zda jsou zaměstnanci i vedení školy se svou vnitřní komunikací spokojeni, či nikoli. Cílem bylo analyzovat, popsat a vyhodnotit tuto vnitřní komunikaci.

První část práce, teoretická část práce, byla sepsána na základě odborné literatury a slouží jako teoretický podklad pro část empirickou. Na základě cíle práce bylo stanoveno šest výzkumných otázek. Poslední z výzkumných otázek byla položena na základě aktuálního dění ve společnosti, kdy jsem se zajímala o vliv pandemie Covid-19 na vnitřní komunikaci školy. Tato otázka téma mé práce vhodným způsobem doplnila. V návaznosti na výsledek dotazníkového šetření se mi v průběhu práce nabídla ještě jedna otázka, kterou jsem položila respondentům rozhovoru v jeho druhé části. Ptala jsem se jich, jak je možné, že je výsledek takový, jaký je. Na konci empirické části je tedy vysvětleno, co podle respondentů nejvíce ovlivňuje úroveň jejich komunikace ve škole.

Potřebná data byla získávána prostřednictvím dotazníkového šetření, do kterého se zapojili všichni zaměstnanci školy a poté prostřednictvím rozhovorů s ředitelem školy a jeho dvěma zástupci. Interpretace dat proběhla podle předem položených výzkumných otázek, a to pomocí grafického zobrazení výsledků dotazníkového šetření a pomocí přímých citací respondentů, kteří se zúčastnili rozhovoru. Výsledky výzkumného šetření jsou v poslední části shrnuty.

Výzkumem bylo zjištěno, že v této škole probíhá převážně **osobní** komunikace tváří v tvář, na kterou vedení ani zaměstnanci školy nedají dopustit. Dokonce v období pandemie Covid-19 byla tato forma komunikace stále preferována a nejčastěji využívána. Samozřejmě jsou ve škole využívány další komunikační nástroje, například **porady**, nebo elektronické nástroje, které jsou využívány hlavně kvůli své rychlosti. Nicméně i komunikační nástroj například v podobě **nástěnek** škola hojně využívá. Informace ve škole

proudí **obousměrně**, a to nejčastěji **přes oba zástupce ředitele**, kteří se zaměstnanci komunikují takřka denně. Drtivá většina zaměstnanců dobře zná **organizační strukturu školy**, což napomáhá k efektivní komunikaci. Vedení školy ke komunikaci přistupuje velmi **zodpovědně**, jelikož ví, že je pro správný chod školy komunikace stěžejní. Vedoucí pracovníci jsou v komunikaci **otevřeni, ochotni**, a především lpí na tom, aby se jejich zaměstnanci neobávali komunikace s nimi a problémy se mohly řešit co nejdříve, což se jim podle výsledku výzkumu daří. Zaměstnance vedení školy částečně zapojuje do rozhodování o chodu školy, a to převážně při poradách, kdy porady fungují na bázi **diskuse**, nikoli pouze strohých zadávání úkolů. **Zpětná vazba** probíhá obousměrně, a to převážně formou hodnotících rozhovorů a pohospitačních pohovorů. Vedení školy i její zaměstnanci jsou se svou vnitřní komunikací **spokojeni** a převážně mezi sebou nepociťují žádné **komunikační bariéry**. **I přes to je ale vždy, co zlepšovat** a vedení školy například připravuje pro zlepšení komunikace hodnotící dotazník pro zaměstnance školy, anebo plánuje zavést nový komunikační nástroj v podobě školního časopisu. Zaměstnanci pouze v ojedinělých případech uváděli komunikační bariéry v podobě nedostatku času, neúplných informací, nebo oddalování komunikace s vedením školy. I přes to, že byly tyto bariéry uváděny minimálně, škola by se jimi měla zabývat a již v počátcích je řešit. Zaměstnanci i vedení školy se podle výsledku výzkumu jeví jako **tým**. Vedoucí pracovníci se snaží vytvářet **příznivé prostředí** ke vzájemné spolupráci jejich zaměstnanců a **podporuje** jejich společnou **komunikaci**.

V práci bylo navíc zjištěné také to, z jakých důvodů je komunikace v této škole na takovéto úrovni. Respondenti při rozhovorech uváděli dva hlavní důvody. Původní ředitelka školy byla velice nekomunikativní, dá se říct chladný člověk, se kterým zaměstnanci školy díky tomu neradi spolupracovali. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci nebyla zkrátka funkční. Dalším faktem, který ovlivňuje úroveň komunikace je samotný přístup ke komunikaci nynějších vedoucích pracovníků, kteří jsou naopak ke komunikaci plně otevřeni, diskutují se zaměstnanci probíhající procesy ve škole a jakékoli problémy se snaží řešit neodkladně. Se zaměstnanci si všichni vedoucí pracovníci školy převážně tykají a snaží se udržovat dobré vztahy, a to také tím, že podporují kontakt mezi zaměstnanci a tímto i jejich vzájemnou komunikaci. Dle slov vedení školy, snad díky tomuto jejich přístupu, zaměstnanci v poslední době velmi často spolupracují, pomáhají si

a sdílí si navzájem vlastní zkušenosti – například spolupráce mladých a starších učitelů v době online vyučování v souvislosti s Covid-19. Vedení školy pracuje také na seberozvoji, což situaci též napomáhá.

Vedoucí pracovníci ke komunikaci se zaměstnanci přistupují tedy opravdu zodpovědně, čemuž odpovídá i výsledkem výzkumu, který jasně ukazuje, že je **komunikace ve škole na velmi dobré úrovni. Pro školu je nyní důležité, aby nepolevila, komunikaci i nadále prohlubovala, zlepšovala a udržovala dobré vztahy na pracovišti.** Skvělé je, že **i přes všechnu spokojenost s komunikací vedení školy plánuje kroky k jejímu zlepšování** (viz zavedení hodnotícího dotazníku pro zaměstnance a školního časopisu nebo absolvování kurzu efektivní komunikace). Jako **významné zjištění** této práce bych uvedla fakt, že to, aby byla komunikace uvnitř školy (nebo jakékoli jiné organizace) všemi vnímána jako pozitivní, byli s ní všichni spokojeni a fungovala dobře, ovlivňuje především samotný **PŘÍSTUP** lidí ke komunikaci. V komunikaci se samozřejmě přirozeně objevuje plno problémů, které nikdy zcela neeliminujeme, nicméně jeden ze zásadních problémů, kterým je tzv. nekomunikace, ten zcela eliminovat lze a pro správný chod organizace je důležité se mu vyvarovat. **Otevřenost a ochota ke komunikaci je prostě a jednoduše základem k efektivní komunikaci.** Zdá se, že nemusíme být odborníky na efektivní komunikaci, mít zavedené speciální komunikační techniky, nebo mít nejnovější technologické vybavení pro elektronickou komunikaci (ba naopak osobní komunikace se zdá být tou nejlepší) stačí se často řídit pouze tím, **komunikovat!** Škola, ve které výzkum proběhl, není, podle výsledku šetření, obzvláště technicky vybavena, nevyužívá zvláště moderní a specifické komunikační nástroje či techniky, vedoucí pracovníci neprošli speciálním komunikačním kurzem apod., a přesto je komunikace na tak dobré úrovni. Pasivní přístup ke komunikaci můžeme tedy vnímat jako největší chybu v komunikaci, kterou však můžeme vždy ovlivnit a zcela eliminovat, záleží opravdu pouze na nás. Myslím, že jelikož komunikace uvnitř školy, kde proběhl výzkum, probíhá na takovéto úrovni a vztahy mezi zaměstnanci a vedením jsou velmi pozitivní, dalo by se uvažovat, a stálo by za to, hlouběji tuto komunikaci analyzovat a výzkum rozšířit například o přímé a dlouhodobé pozorování. Možná bychom tímto přišli na mnoho tajemství, která by nám napomohla k efektivní komunikaci i v jiných školách a organizacích.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2900-0.
- BASU, Andreas a Liane FAUST, 2013. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5032-3.
- BELZ, Horst, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-479-6.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9550-5.
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS, 1998. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-75-1.

MICHALÍK, David, 2010. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-32-6.

MIKÁČ, Jan a Monika PUŠKINOVÁ, 2011. *Vnitřní předpisy, směrnice a řády ve školství: návody, správná i chybná řešení, vzory*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-635-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-009-0.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

POL, Milan, 2007. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2009. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6.

PRŮCHA, Jan, 2013. *Moderní pedagogika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0456-5.

SEITLOVÁ, Klára, 2013. *Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3420-9.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.

SYSLOVÁ, Zora a Vladimíra HORNÁČKOVÁ, 2012. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-976-0.

- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.
- TROJANOVÁ, Irena, 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.
- TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.
- TROJANOVÁ, Irena a Zuzana SVOBODOVÁ, 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7598-939-0.
- TROJAN, Václav, 2015. *Ředitel současné školy: pět aktuálních situací a jejich řešení*. Praha: Raabe. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-211-0.
- TROJAN, Václav, 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-539-9.
- TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ, 2018. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

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

Elektronické zdroje

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>

Vzdělávání na dálku v základních a středních školách: Tematická zpráva. Csicr.cz [online]. 2020, Česká republika: Česká školní inspekce, květen 2020 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Aktuality/Tematicka-zprava-Vzdelavani-na-dalku-v-ZS-a-SS>

Seznam grafů a obrázků

Graf č. 1: Jak často komunikujete s uvedenými vedoucími pracovníky?

Graf č. 2: Jaký ústní komunikační nástroj nejčastěji používá vedení školy, když Vám chce něco sdělit?

Graf č. 3: Jaký písemný komunikační nástroj nejčastěji používá vedení školy, když Vám chce něco sdělit?

Graf č. 4: Jakými komunikačními nástroji nejčastěji získáváte informace ohledně aktuálního dění ve škole?

Graf č. 5: Jakými komunikačními nástroji nejčastěji získáváte informace ohledně aktuálního dění ve škole?

Graf č. 6: Od koho se úplně nejčastěji dozvídáte informace potřebné k výkonu Vaší práce?

Graf č. 7: Byl/a jste vedením seznámen/a s organizační strukturou školy?

Graf č. 8: Přihlíží podle Vás uvedení vedoucí pracovníci na názory, připomínky zaměstnanců k fungování procesů ve škole? Jsou ochotni diskutovat? (např. diskutují návrhy pro případné změny ve škole?)

Graf č. 9: Máte obavu otevřeně se vyjadřovat k fungování procesů ve škole? (Např. ozvat se, když se Vám něco nelíbí apod.)

Graf č. 10: Myslíte si, že jsou uvedení vedoucí pracovníci otevřeni/ochotni ke komunikaci a k řešení různých situací/problémů?

Graf č. 11: Když se ve škole objeví problém a zaměstnanci ho chtějí řešit s uvedenými vedoucími pracovníky, jak se oni podle Vás zachovají?

Graf č. 12: Poskytují podle Vás uvedení vedoucí pracovníci dostatečnou zpětnou vazbu týkající se vykonané práce zaměstnanců? (pravidelné hodnocení, konzultace)

Graf č. 13: Máte možnost Vy sám/a hodnotit/poskytovat zpětnou vazbu směrem k uvedeným vedoucím pracovníkům (například formou dotazníku apod.)

Graf č. 14: Přesvědčují se podle Vás uvedení vedoucí pracovníci o tom, zda jsou jimi sdělené informace zaměstnanci správně pochopeny?

Graf č. 15: Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany ředitele školy? Uveďte maximálně 3 odpovědi.

Graf č. 16: Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany zástupce pro 1. stupeň? Uveďte maximálně 3 odpovědi.

Graf č. 17: Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany zástupce pro 2. stupeň? Uveďte maximálně 3 odpovědi.

Graf č. 18: Jaké překážky v komunikaci s vedením pociťujete na sobě samém/samé? Uveďte maximálně 3 odpovědi.

Graf č. 19: Jak jste spokojen/a s nastavenou komunikací s uvedenými vedoucími pracovníky školy?

Graf č. 20: Při komunikaci s uvedenými vedoucími pracovníky se cítíte?

Graf č. 21: Změnil se podle Vás způsob komunikace s uvedenými vedoucími pracovníky během situace v souvislosti s Covid-19?

Graf č. 22: Komunikace s uvedenými vedoucími pracovníky se během situace Covid-19 dle Vašeho názoru.

Graf č. 23: Změnilo se využívání komunikačních nástrojů v souvislosti s Covid-19? Pokud ano, prosím zaškrtněte, jaké nástroje se podle Vás začaly ke komunikaci více používat. Uveďte maximálně 2 odpovědi.

Obrázek č. 1: Vnitrofiremní komunikační proces

Obrázek č. 2: Komunikační proces

Obrázek č. 3: Komunikační toky

Obrázek č. 4: Vhodné účely porad

Obrázek č. 5: Předpoklady úspěšné komunikace

Obrázek č. 6: Časový harmonogram bakalářské práce

Obrázek č. 7: Organizační struktura školy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Struktura rozhovorů

Příloha č. 2: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Struktura rozhovorů

Rozhovory byly provedeny v návaznosti na výzkumné otázky bakalářské práce a vzhledem k pandemické situaci v České republice probíhaly netradičně, v online prostředí.

Rozhovory s vedoucími pracovníky probíhaly ve dvou částech. V první části jsem se s respondenty zaměřila na probíhající komunikaci ve škole v návaznosti na výzkumné otázky. Respondenti tudíž hovořili o komunikaci, bez toho, aniž by byli ovlivněni výsledkem dotazníkového šetření. V druhé polovině rozhovoru jsem respondenty seznámila s výsledky dotazníkového šetření a tento výsledek jsme poté diskutovali.

Osnova rozhovorů:

- 1) **Úvod:** přiblížení tématu bakalářské práce, jejího cíle, metody sběru dat, bližší představení se navzájem, apod.
- 2) **Diskuse podle výzkumných otázek:**
 - a) Jak je nastavená komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy?
 - b) Jak vedení školy reaguje na podněty od zaměstnanců?
 - c) Jak je ve škole nastavena zpětná vazba v komunikaci?
 - d) Jaké problémy v komunikaci se ve škole objevují?
 - e) Jak jsou zaměstnanci a vedení školy spokojeni s vnitřní komunikací?
 - f) Jak se změnila komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci školy během pandemie Covid-19?
- 3) **Seznámení s výsledky dotazníkového šetření + diskuse**
- 4) **Ukončení rozhovoru a poděkování za spolupráci.**

Příloha č. 2: Dotazník

Anonymní dotazník pro zaměstnance školy

Dotazník k bakalářské práci: Vnitřní manažerská komunikace ve vybrané škole

Dobrý den,

Jmenuji se Gabriela Bakalíková a jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, oboru školský management.

Po domluvě s vedením školy bych Vás touto cestou ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který napomáhá k dosažení cíle mé závěrečné bakalářské práce na téma: Vnitřní manažerská komunikace ve vybrané škole.

Cílem bakalářské práce je popsat, analyzovat a vyhodnotit nastavené způsoby vnitřní komunikace, která probíhá mezi stěžejními vedoucími pracovníky školy (ředitel školy a zástupci ředitele) a ostatními zaměstnanci školy (pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci). Dále je cílem identifikovat případné komunikační bariéry a zjistit, zda jsou zaměstnanci i vedení školy s komunikací spokojeni, či nikoli (případně, co by chtěli změnit nebo zlepšit).

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 12 minut.

Ráda bych Vás upozornila, že dotazník je zcela anonymní, proto Vás prosím o Vaše upřímné odpovědi.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas.

***Povinná otázka**

ÚVODNÍ OTÁZKY

1) Vaše pohlaví *

- a) Muž
- b) Žena

2) Ve škole pracujete nyní jako: *

- a) Pedagogický zaměstnanec
- b) Nepedagogický zaměstnanec

3) Jak dlouho působíte ve škole, kde nyní pracujete? *

- a) 1-3 roky
- b) 4-5 let
- c) 6-10 let
- d) 10 a více let

KLÍČOVÉ OTÁZKY

1) Jak často komunikujete s uvedenými vedoucími pracovníky? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Každý den	Několikrát týdně	Několikrát do měsíce	Několikrát ročně
Ředitel školy				
Zástupce pro 1. stupeň				
Zástupce pro 2. stupeň				

2) Jakými komunikačními nástroji nejčastěji získáváte informace ohledně aktuálního dění ve škole? Zaškrtněte maximálně 3 odpovědi. *

- a) Elektronické zprávy – email, chat apod.
- b) Osobní rozhovor
- c) Skupinová porada
- d) Webové stránky školy
- e) Školní časopis
- f) Telefon
- g) Školní nástěnka
- h) Jiné

3) Jakými komunikačními nástroji nejčastěji získáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce? Zaškrtněte maximálně 3 odpovědi. *

- a) Elektronické zprávy – email, chat apod.
- b) Osobní rozhovor
- c) Skupinová porada
- d) Webové stránky školy
- e) Školní časopis
- f) Telefon
- g) Školní nástěnka
- h) Jiné

4) Jak byste hodnotil/la aktuální pracovní vztah mezi Vámi a uvedenými vedoucími pracovníky? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Velmi pozitivní	Spíše pozitivní	Spíše negativní	Velmi negativní	Zcela neutrální
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

5) Poskytují podle Vás uvedení vedoucí pracovníci informace, ohledně provozu a dění ve škole, s dostatečným předstihem/včas? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano	Ano, ale jen pokud se jedná o opravdu zásadní informace	Spíše ne	Ne, vždy až příliš pozdě	Nejsem schopen/na posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

6) Poskytují podle Vás uvedení vedoucí pracovníci informace, ohledně výchovně-vzdělávacího procesu, s dostatečným předstihem/včas? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano	Ano, ale jen pokud se jedná o opravdu zásadní informace	Spíše ne	Ne, vždy až příliš pozdě	Nejsem schopen/na posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

7) Při komunikaci s uvedenými vedoucími pracovníky se cítíte? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Zcela v pořádku, v klidu, komunikuji s ním rád/a	Cítím se neutrálně a komunikuji spíše z pracovní povinnosti	Necítím se komfortně, komunikaci se spíše vyhýbám
Ředitel školy			
Zástupce pro 1. stupeň			
Zástupce pro 2. stupeň			

8) Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany ředitele školy?

Zaškrtněte maximálně 3 odpovědi. *

- a) Nevhodně zvolený komunikační nástroj
- b) Žádné informace/žádná komunikace
- c) Nedostatečná zpětná vazba od ředitele
- d) Neochota ke komunikaci
- e) Neúplné informace
- f) Časová vytíženost ředitele
- g) Příliš pozdě sdělované informace
- h) Příliš mnoho podávaných informací
- ch) Špatné vztahy s ředitelem
- i) Neseťkávám se s žádnou překážkou
- j) Jiné

9) Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany zástupce pro

1. stupeň? *Zaškrtněte maximálně 3 odpovědi. **

- a) Nevhodně zvolený komunikační nástroj
- b) Žádné informace/žádná komunikace
- c) Nedostatečná zpětná vazba od ředitele
- d) Neochota ke komunikaci
- e) Neúplné informace
- f) Časová vytíženost ředitele
- g) Příliš pozdě sdělované informace
- h) Příliš mnoho podávaných informací
- ch) Špatné vztahy s ředitelem
- i) Neseťkávám se s žádnou překážkou
- j) Jiné

10) Se kterou překážkou v komunikaci se nejčastěji setkáváte ze strany zástupce pro 2. stupeň? Zaškrtněte maximálně 3 odpovědi. *

- a) Nevhodně zvolený komunikační nástroj
- b) Žádné informace/žádná komunikace
- c) Nedostatečná zpětná vazba od ředitele
- d) Neochota ke komunikaci
- e) Neúplné informace
- f) Časová vytíženost ředitele
- g) Příliš pozdě sdělované informace
- h) Příliš mnoho podávaných informací
- ch) Špatné vztahy s ředitelem
- i) Neseťkávám se s žádnou překážkou
- j) Jiné

11) Setkáváte se ve škole, ze strany uvedených vedoucích pracovníků, s dezinformacemi/ zkreslenými informacemi? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ředitel školy				
Zástupce pro 1. stupeň				
Zástupce pro 2. stupeň				

12) Poskytují podle Vás uvedení vedoucí pracovníci dostatečnou zpětnou vazbu týkající se vykonané práce zaměstnanců? (pravidelné hodnocení, konzultace...) U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano, často a pravidelně	Ano, ale zcela výjimečně	Ne	Nejsem schopen/na posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy				
Zástupce pro 1. stupeň				
Zástupce pro 2. stupeň				

13) Máte možnost Vy sám/a hodnotit/poskytovat zpětnou vazbu směrem k uvedeným vedoucím pracovníkům (například formou dotazníku apod.)? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano, mám	Ano, mám, ale bohužel to často k ničemu není	Ne, nemám, ale rád/a bych měl/a tu možnost	Ne, nemám a nechtěl/a bych
Ředitel školy				
Zástupce pro 1. stupeň				
Zástupce pro 2. stupeň				

14) Přihlíží podle Vás uvedení vedoucí pracovníci na názory, připomínky zaměstnanců k fungování procesů ve škole? /Jsou ochotni diskutovat? (např. diskutují návrhy pro případné změny ve škole?) U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano, vždy	Spíše ano, občas	Spíše ne	Ne, nikdy	Nejsem schopen/a posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

15) Máte obavu otevřeně se vyjadřovat k fungování procesů ve škole? (např. ozvat se, když se Vám něco nelíbí apod.) *

- a) Ano, mám
- b) Pouze občas
- c) Ne, nemám

16) Jaký ústní komunikační nástroj nejčastěji používá vedení školy, když Vám chce něco sdělit? U každého jedince zaškrtněte maximálně 2 odpovědi. *

	Osobní rozhovor, schůzka	Skupinová porada	Telefonický rozhovor	Jiné	Nejsem schopen/a posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

17) Jaký písemný komunikační nástroj nejčastěji používá vedení školy, když Vám chce něco sdělit? U každého jedince zaškrtněte maximálně 2 odpovědi. *

	Elektronické zprávy(email, chat apod.)	Webové stránky školy	Školní časopis	Školní nástěnka	Jiné
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

18) Přesvědčují se podle Vás uvedení vedoucí pracovníci o tom, zda jsou jimi sdělené informace zaměstnanci správně pochopeny? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano, vždy	Spíše ano	Spíše ne	Ne, nikdy	Nejsem schopen/a posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

19) Hovoří podle Vás se zaměstnanci uvedení vedoucí pracovníci otevřeně, upřímně a nic nezastírají/ netají? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nejsem schopen/a posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

20) Myslíte si, že jsou uvedení vedoucí pracovníci otevřeni/ ochotni ke komunikaci a k řešení různých situací/ problémů? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ředitel školy				
Zástupce pro 1. stupeň				
Zástupce pro 2. stupeň				

21) Od koho se úplně nejčastěji dozvídáte informace potřebné k výkonu Vaší práce? Zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

- a) Dozvídám se je od ředitele školy
- b) Dozvídám se je od zástupce ředitele
- c) Dozvídám se je od kolegů
- d) Aktivně je zjišťuji sám/a (webové stránky, nástěnka...)
- e) Jiné

22) Když se ve škole objeví problém a zaměstnanci ho chtějí řešit s uvedenými vedoucími pracovníky, jak se oni podle Vás zachovají? *U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď.* *

	Diskutuje problém a aktivně se ho snaží řešit	Diskutuje problém, ale v podstatě ho pak neřeší	Odmítne diskutovat problém z různých důvodů	Nejsem schopen/a posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy				
Zástupce pro 1. stupeň				
Zástupce pro 2. stupeň				

23) Změnil se podle Vás způsob komunikace s uvedenými vedoucími pracovníky během situace v souvislosti s Covid-19? *U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď.* *

	Ano	Ne	Nejsem schopen/a posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy			
Zástupce pro 1. stupeň			
Zástupce pro 2. stupeň			

24) Komunikace s uvedenými vedoucími pracovníky se během situace Covid-19 dle Vašeho názoru. U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Zlepšila	Zhoršila	Komunikace se ani nezhoršila, ani nezlepšila	Nejsem schopen/a posoudit z vlastní zkušenosti
Ředitel školy				
Zástupce pro 1. stupeň				
Zástupce pro 2. stupeň				

25) Změnilo se využívání komunikačních nástrojů v souvislosti s Covid-19? Pokud ano, prosím zaškrtněte, jaké nástroje se podle Vás začaly ke komunikaci více používat. Zaškrtněte maximálně 2 odpovědi.

- a) Elektronické zprávy - email, chat apod.
- b) Webové stránky školy
- c) Telefonické rozhovory
- d) Online osobní rozhovory
- e) Online skupinové porady
- f) Jiné

26) Byl/a jste seznámen/a s organizační strukturou školy? *

- a) Ano
- b) Ne, nikdo mne o ní neinformoval a nevím, že existuje
- c) Ne, nicméně jsem si organizační strukturu našel/a prostudoval/a sám/a

27) Dostáváte podle Vás dostatečné množství informací ke své práci? *

- a) Ano, ale až příliš mnoho/ jsem informacemi zahlcen/a
- b) Ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

28) Jaké překážky v komunikaci s vedením pocítujete na sobě samém/samé?

Zaškrtněte maximálně 3 odpovědi. *

- a) Časová vytíženost
- b) Často volím nevhodný komunikační nástroj
- c) Oddalování komunikace s vedením
- d) Obava, strach z komunikace
- e) Špatné vztahy
- f) Nepocítuji žádné
- g) Jiné

29) Jak jste spokojen/a s nastavenou komunikací s uvedenými vedoucími pracovníky

školy? U každého jedince zaškrtněte pouze jednu odpověď. *

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Ředitel školy					
Zástupce pro 1. stupeň					
Zástupce pro 2. stupeň					

30) Bylo by podle Vašeho názoru potřeba v komunikaci s vedoucími pracovníky něco změnit, nebo zlepšit? Co by bylo potřeba změnit, nebo zlepšit a s kým konkrétně? Nepovinná, otevřená otázka