

F

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta —

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Mgr. Josef Michálek

U n i v e r z i t a K a r l o v a

Pedagogická fakulta

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU
MANAGEMENTU**

**KOMUNIKAČNÍ A INFORMAČNÍ SYSTEM
VE ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍCH
PRO NÁHRADNÍ VÝCHOVU**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Josef Michálek
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	RNDr. Václav Nešpor
Datum odevzdání práce:	28. března 2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Λ *

Děkuji vedoucímu závěrečné bakalářské práce RNDr. Václavu Nešporovi
za cenné rady a doporučení při zpracování této práce.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá v obecné rovině zásadami a dovednostmi v procesu komunikace a informačními strategiemi. Kromě základních známých faktů postihuje podrobněji i některé složky komunikace, na které se v praktickém životě zapomíná a které jsou přitom důležitou součástí manažerské dovednosti komunikace. V praktické části je pracováno se zúženou a specifickou součástí školské soustavy - speciálním školstvím, konkrétně zařízeními pro náhradní výchovu dětí a mládeže.

Výstupem samým je popis skutečností týkajících se komunikace v zařízeních, analýza současného stavu i ideálního stavu komunikace. Určení není pouze pro ředitele školských zařízení, ale i pro další vedoucí zaměstnance, protože komunikace je jejich každodenní prací, ovlivňuje výsledky ostatních pracovních procesů a postihuje, ovlivňuje a prostupuje všemi součástmi managementu jako celku.

Summary:

My final bachelor work focuses on principles and skills in the communication action and on informative strategies. Except the well-known basic facts it also mentions some communication units in details, which are forgotten in everyday life, and which form at the same time an important part of manager communication skill.

In the practical part of my bachelor work I work with a particular and specific part of the school system - special education, concretly with the institutions for children and youth education substitution.

It is presented by the description of facts concerning communication in institutions, present situation analysis as well as the ideal communication conditions.

My bachelor work is not aimed only to school institution directors, but also to other leading employees because communication is their everyday work, it influences the results of other work actions and it affects, influences and pervades all management parts as a whole.

Klíčová slova:

informace, informační proces, informační strategie, informační technologie, interpersonální zóny, komunikace, komunikace v organizaci, komunikační struktura, komunikační šum, komunikační technologie, komunikant, komunikátor, management, organizace, výchova institucionální, výchova náhradní

Obsah:

1.	Úvod.....	8
1.1	Téma.....	9
1.2	Cíl práce.....	9
1.3	Institucionální výchova v ČR, organizace.....	10
2.	Komunikace.....	12
2.1	Účastníci komunikace.....	13
2.2	Druhy komunikace podle různých kritérií.....	13
2.3	Interpersonální zóny.....	17
2.4	Roviny sdělování.....	17
2.5	Kvalita komunikace.....	19
3.	Informace.....	20
3.1	Informace z pohledu důležitosti - relativnosti.....	21
3.2	Informace z pohledu formy jejího přenosu.....	21
3.3	Druhy informací.....	22
3.4	Informační technologie (IT).....	23
3.5	Terminologie z pohledu IT.....	23
4.	Komunikace v organizaci.....	24
4.1	Konkrétní formy komunikace v organizaci.....	27
4.2	Jazyková kultura, hlasová kultura.....	28
4.3	Hlasový projev - modulace.....	28
4.4	Komunikace ústní (mluvená, verbální) v organizaci.....	29
4.4.1	Rozhovor při řešení problému.....	29
4.4.2	Rozhovor oznamující rozhodnutí.....	30
4.4.3	Pohovor zaměřený na hodnocení výsledků.....	31
4.4.4	Pohovor za účelem pokárání.....	31
4.4.5	Porada.....	32
4.4.6	Telefon, komunikační software, IP telefon.....	34
4.4.7	Projev.....	34
4.5	Komunikace písemná.....	35
4.5.1	Dopis.....	35
4.5.2	Vnitřní předpisy.....	36
4.5.3	Nástěnka, informační vývěska.....	37

4.5.4	Fax	37
4.5.5	Elektronická komunikace - e-mail	38
4.5.6	Prezentace	38
PRAKTICKÁ ČÁST		
5.	Cíl výzkumu	39
5.1	Výzkumný vzorek	39
5.2	Interpretace výsledků „výzkumný vzorek“	43
5.3	Návratnost dotazníků	45
5.4	Metody výzkumu	46
5.5	Dotazník	47
6.	Část první - identifikace	48
6.1	Výsledky výzkumného šetření - část první	48
6.2	Interpretace výsledků šetření - část první	50
7.	Část druhá - informační, komunikační systémy	52
7.1	Výsledky výzkumného šetření - část druhá	53
7.2	Interpretace výsledků šetření - část druhá	57
8.	Část třetí - komunikace vnitřní	60
8.1	Výsledky výzkumného šetření - část třetí	60
8.2	Interpretace výsledků šetření - část třetí	63
9.	Část čtvrtá - komunikace vnější	65
9.1	Výsledky výzkumného šetření - část čtvrtá	66
9.2	Interpretace výsledků šetření - část čtvrtá	69
10.	Potvrzení, vyvrácení hypotéz	73
11.	Závěr	74
12.	Literatura	75
13.	Přílohy	

1. ÚVOD

Management. Ještě před několika lety pro většinu z nás jen cizí slovo nastiňující mlhavé představy o podivně fungujících firmách někde v západním světě, které se snaží podloudnými způsoby ohrozit fungování našich národních podniků a závodů a udávají nesprávné příklady poctivému pracujícímu lidu. Ještě před několika lety z pohledu společnosti, ze které vycházeli a dodnes vycházejí podněty plně kompatibilní a přínosné pro oblasti managementu v dnešních podobách. Jedním příkladem za všechny mohu uvést společnost, jejíž historie vzniku sahá do roku 1894, kdy sourozenci Antonín, Tomáš a Anna Baťovi založili obuvnickou dílnu. Z původních třech zaměstnanců v obuvnické dílně je díky usilovné práci a dovednostem, jež se dnes nazývají management, prosperující společnost, která zaměstnává více než 40 000 lidí, provozuje 4 600 obchodů ve více než padesáti zemích světa, provozuje 40 výrobních závodů ve 26 zemích a obslouží jeden milion zákazníků denně. Dostupné z < www.bata.com; www.bata.cz, 2008 >

Každý člověk ve společnosti zastává určité role, snaží se být prospěšný oblasti svého zájmu, oblasti, ve které pracuje. Díky mému zaměstnání jsem byl postaven před skutečnost, že je nutné z pohledu právních norem a potřebné z pohledu osobního rozvoje, nadhledu, získávání nových vědomostí a dovedností a dnes již samotné existence, prosperity a konkurence schopnosti vedeného zařízení, studovat vědní obor management.

1.1 Téma

Není jednoduché vybrat a rozhodnout se pro jedno jisté téma závěrečné práce. Důvodem je fakt, že většinou stěžejních pilířů managementu se již někdo před vámi ve své práci zabýval. Opisovat, připisovat kapitoly, obměňovat texty je řešení jednak podvodné, ale hlavně nic nepřinášející ani vám, ani kolegům ve vaší branži.

Pro závěrečnou bakalářskou práci oboru „Školský management“ jsem hledal takové téma, oblast, které by bylo užitečné z pohledu zmapování situace, přínosu informací a nástinu řešení, použitelného pro kolegy ve speciálním školství a institucionální výchově v české republice, obecně pak i v ostatních neziskových organizacích.

Nejméně zmapovanou a zároveň jednu z nejdůležitějších oblastí, z pohledu managementu ve školských zařízeních, je komunikace. Informační, komunikační systém ve školských zařízeních není sice oblastí hlavní, ve smyslu hlavní činnosti a to výchovy mládeže s poruchami chování, nicméně je jednou z hlavních aktivit při naplňování cílů hlavní činnosti, je prostředkem k lepšímu fungování organizace, k novým pojetím práce v organizaci a tím i cestou ke zkvalitňování pedagogického poslání a naplňování vyšších cílů celé společnosti.

1.2 Cíl práce

Cílem závěrečné práce je seznámit v obecné rovině s principy komunikace a informačních systémů. Dále pak se zaměřit podrobněji na komunikaci z pohledu manažera v organizaci, konkrétně ve školských zařízeních.

Druhým cílem je zmapovat a popsat současný stav komunikace a informačních systémů uvnitř těchto organizací i stav komunikace s vnějšími subjekty a pokud možno analyzovat silné a naopak slabé momenty v komunikaci školských zařízení, popřípadě navrhnout některá možná zlepšení a praktické kroky, vedoucí k zefektivnění komunikace.

1.3 Institucionální výchova v ČR, organizace

Považuji za nutné zmínit oblast na kterou se ve své práci zaměřím, protože ač se jedná o pedagogické pracoviště, vstupují zde do procesu komunikace další složky státu s odlišným zaměřením a i hlavní cílová skupina je poněkud méně typická, než klasický vzorek populace.*'

Organizace, ve které pracuji, má oficiální název „Výchovný ústav, středisko výchovné péče, střední škola a školní jídelna Černovice“. Jsme školské zařízení zřizované MŠMT ČR a naší hlavní činností je výchovná péče o dívky s poruchami chování od 15 let věku, případně o těhotné dívky od 12 let věku, do dovršení zletilosti dívek, nebo do ukončení jejich vzdělávání, kterým byla soudně nařízena ústavní výchova, nebo uložena ochranná výchova.

Vznik zařízení se oficiálně datuje na 1. srpen 1958, kdy byl při Krajském dětském domově zřízen **Domov výchovy mládeže**. Pomoc dětem, dospívající mládeži, ale i dospělým má však v Černovicích u Tábora více než stoletou tradici. Za její počátek lze označit vznik tzv. dívčí ochrannovny „U Dobrého pastýře“ v roce 1884. Význam tohoto zařízení přesahoval regionální rámec, protože se jednalo o vůbec první specializovaný ústav určený pro pobyt, vzdělávání a výchovu sociálně ohrožených dívek v historii české sociální pedagogiky. Za zmínku stojí také historický bod ve vývoji našeho zařízení, kdy 1. srpna 1992 bylo zřízeno kojenecké oddělení a v letech 1996 a 2002 přibýly další výchovné skupiny těhotných a matek s dětmi. Do nedávné doby jsme byli jediným výchovným ústavem v české republice, zabývajícím se výchovou nezletilých těhotných dívek a nezletilých matek s dětmi, (kronika VÚM Černovice)

*) Děti ve věku 15 - 18 let s poruchami chování, s ohroženou mravní výchovou, s narušeným prostředím z pohledu jejich zdravého vývoje.

Z pohledu institucionální výchovy je situace v české republice následující. Za školská zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy se považují výchovné ústavy, diagnostické ústavy (mládež 15 - 18 let) a dětské diagnostické ústavy, dětské domovy se školou (děti do 15 let). U některých z těchto zařízení jsou zřízeny školy, které svým svěřencům poskytují odpovídající vzdělání. Typické je dlouhodobé ubytování a plné přímé zaopatření. Pracovní režim v těchto zařízeních je celoroční, nepřetržitý. Výchovné ústavy a dětské domovy se školou spadají do vytvořených podsítí celého systému. Hlavičkou každé sítě a metodicky nadřazeným pracovištěm je vždy diagnostický ústav, který pokrývá požadavky cílové skupiny nezletilých dětí. V současné době je v republice 61 podobných zařízení. Denně zde probíhá komunikace na úrovni zaměstnanců stejných i odlišných profesí, na úrovni nadřazených a podřazených pracovníků, komunikace s nezletilými dětmi a jejich zákonnými zástupci nebo opatrovníky, komunikace s lékaři a nemocnicemi, policií a vyšetřovateli, soudy, sociálními pracovníky a kurátory, diagnostickými ústavami, zřizovatelem i ostatními zařízeními. Už jen z tohoto počtu možných zapojených účastníků komunikace vyplývá náročnost a mnohdy nepřehlednost celé situace.

2. KOMUNIKACE

„Pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek“

(Mikuláščík M.: Komunikační dovednosti v praxi; Grada; Praha 2003, str. 19)

Denně a v jakémkoli věku se člověk setkává s nesčítelným množstvím informací, které k němu doléhají v různých formách z jeho okolí. Jedinec je součástí dění kolem sebe. Několikrát za minutu se stává příjemcem i hodnotitelem podnětů a vysílačem reakcí v různých sférách a rovinách života osobního, společenského. Je celá řada faktorů ovlivňujících tyto procesy. Pohlaví, věk, inteligence, prostředí, situace, sociální postavení a zastávané role, percepční schopnosti, různé fyziologické či jiné deformace nebo naopak neobvyklé schopnosti a individuální přednosti.

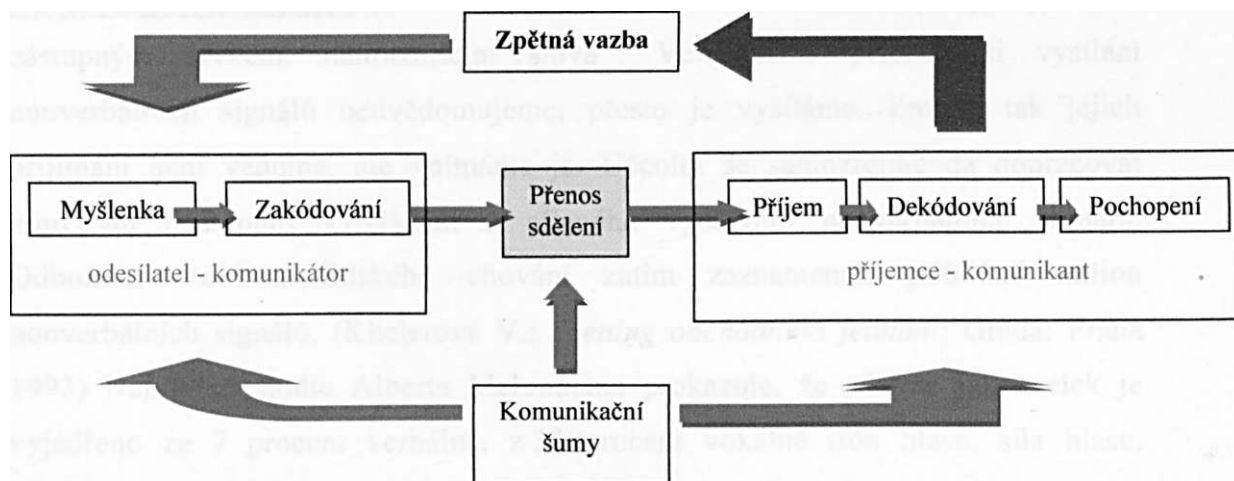
Není možné přesně určit, který z působících faktorů je nejdůležitější pro život člověka, který má největší vliv na kvalitu prožitků, úspěšnost, protože i samotná kvalitažití je velmi relativní a individuální. Zaměřím se na jednu oblast, chcete-li ovlivňující prostředek, který velkou měrou rozhoduje o našem vnímání, prožitcích, jednání a na jehož základě se dá mluvit o kvalitách života samotného - komunikaci.

Komunikace - proces předávání, proces přijímání, proces interakce mezi dvěma chápajícími jedinci, proces vnímání aktivního či pasivního okolí, fyziologických sociálních, či psychologických faktů. Akce i reakce podmíněná informací přijatou vědomě, nebo nevědomě naším tělem. Obecně komunikace není specificky lidským jevem, existuje i u živočichů, na rozdíl od jazyka.

Komunikace - velmi zúženě ji lze chápat jako výměnu informací, v ještě užším případě jako poskytování informací. (Veber J. a kol.: *Management základy, prosperita, globalizace* \ Managment Press; Praha 2003). Účastníkem obecně lze nazvat vysílatele, sdělovajícího a percipienta, přijímajícího. Mezi nimi pak dochází k interakci, vzniká jakýsi vztah a probíhají různé procesy, podílející se na komunikačních výsledcích i dosažených cílech komunikace.

2.1 Účastníci komunikace

Komunikace se vždy účastní dva nebo více jedinců, skupin, vytvářející dva póly, z nichž jeden je v roli odesílatele - komunikátora, druhý v roli příjemce - komunikanta. Samotný proces je dobře charakterizován následujícím schématem.



(Koontz, H., Weihrich H.: *Management*; East Publishing; Praha, str. 510)

2.2 Druhy komunikace podle různých kritérií

Nežli se zaměřím na komunikaci v organizaci z pohledu managementu, specifikuji obecné druhy, roviny komunikace. Je až spodivem do kolika situací se člověk dostává, aniž by si uvědomil, že vstupuje do procesu komunikace, který je ovlivňován dalšími mnohostrannými zákonitostmi.

verbální	sociální	přímá	interpersonální
neverbální	masová	nepřímá	intrapersonální
soukromá	externí	jednosměrná	formální
veřejná	interní	obousměrná	neformální

Verbální komunikace (slovní) - základním prvkem jsou slova (verba). Pokud zde nevstupují v platnost komunikační šumy - vysvětlím níže - dá se hovořit o nejpoužívanějším druhu komunikace na světě. Po stránce obsahové, tedy obsahu sdělení, nemusí být vždy pro stranu příjemce jednoznačná a srozumitelná. Příkladem je verbální komunikace mezi příslušníky dvou odlišných států, kdy ač oba ovládají dokonale verbální komunikaci, nemusí si rozumět.

Neverbální komunikace (nonverbální). Jedná se o komunikaci, jež je vyjádřena zástupným prvkem, nahrazujícím slova*. Ve většině případů si vysílání nonverbálních signálů neuvědomujeme, přesto je vysíláme. Zrovna tak jejich přijímání není vědomé, ale vnímáme je. Učením se samozřejmě dá dopracovat k určitým postupům v ovládnutí a cíleného využívání nonverbálních signálů. Odborníci v oblasti lidského chování zatím zaznamenali přibližně milion nonverbálních signálů. (Khelerová V.: *Tréning obchodního jednání*; Grada; Praha 1993) Například studie Alberta Mehrabiana prokazuje, že sdělení jako celek je vyjádřeno ze 7 procent verbálně, z 38 procent vokálně (tón hlasu, síla hlasu, intonace) a z 55 procent nonverbálními signály. (Pease A.: *Body Language* \ Shelton Press; London 1992)

Jak jsem již zmínil, nemusíme si neverbální komunikaci plně uvědomovat, ač na nás neustále působí. Zajímavé jsou pokusy s matkou a dítětem, kdy dítě v batolecím věku dokáže reagovat a číst **mimiku** matčina obličeje a identifikovat prokazatelně hrozící nebezpečí, aniž by si onoho nebezpečí mohlo všimnout, nebo aniž by bylo poučeno o zákonitostech nonverbální komunikace.

Gesta patří u člověka k denně používaným signálům. Některá gesta jsou vrozená.** Mnoho gest je ovlivněno kulturou a prostředím, ve kterém žijeme. Ital se dokáže rozčilovat s neuvěřitelným doprovodem gest, naopak u Čechů není paleta gest v rozčilení tak široká. Bulhar nám svým kroucením hlavy odsouhlasí i nepravdu a i on se pak diví, že mu nesouhlasně pokyvujeme na jasné věci.

*) Neverbální komunikace může být zprostředkována pohyby těla, gesty, mimikou, pohyby očí, kvalitou hlasu, prostorovou distancí, Čichovými vjemy, používáním artefaktů jako je oděv, kosmetika aj.

**) Výzkumy u slepců (nevidomých od narození), kteří v dané situaci používají stejná gesta jako lidé bez postižení zraku.

Některé projevy neverbální komunikace lze ovlivnit vůlí, jiné se jeví jako geneticky předurčené. Je běžné, že se člověk více soustředí na verbální projev a méně hlídá svou neverbální komunikaci. Za běžné situace není patrný rozpor. V případech krizových (lhaní, strach) může být rozpor mezi těmito druhy komunikace tak výrazný, že si ho přijímající strana všimne, uvědomí si jej a má tak možnost posoudit věrohodnost sdělení i osobu sdělujícího.

Zvláštním fenoménem komunikace beze slov je komunikace části populace němé, hluchoněmé, kdy absenci zvuků a slov nahrazuje propracovaný systém zástupných gest rukou. Výhodou, dá-li se to tak označit, je nepřítomnost jazykové bariéry mezi příslušníky jiných národů, ale i zde platí, že jsou gesta v různých zemích různě modifikována dle existující slovní zásoby mluvící populace. Nemůžeme však mluvit o čisté formě nonverbální komunikace, protože znaková řeč je uměle vytvořena a plně uvědomována komunikujícími stranami.

Sociální komunikace je termín, který u řady autorů splývá s komunikací vůbec. Hlubší analýzou komunikačního procesu lze dospět k poznání, že sociální komunikace je taková komunikace, jejíž smysl je orientován na partnera (jedince, sociální útvar) téhož druhu. V praxi to znamená, že je interaktivním procesem například mezi dvěma důchodci, studenty, mezi dvěma těhotnými ženami apod. Dochází k výměně znaků a informací typických výhradně v určitém referenčním systému významů.

Masová komunikace - jeden z podtypů sociální komunikace, při níž je sdělení přenášeno mnoha příjemcům, v identických kopiích sdělení. Sdělující nemusí být příjemcům známý.

Přímá komunikace je charakterizována přímým kontaktem obou zúčastněných stran, tedy přímou interakcí a nezáleží na tom, zda se jedná o komunikaci verbální, nebo neverbální.

Nepřímá komunikace je zprostředkována třetím faktorem, bez přímého kontaktu vysílatele a příjemce, prostřednictvím komunikačních prostředků, například pomocí letáků, směrníc, informačních nástěnek apod.

Interpersonální komunikace je komunikace mezi lidmi.

Na **intrapersonální** komunikaci se podílí individualita každého z nás. Vedeme ji každý sám se sebou a dají se sem zařadit například výčitky svědomí, vnitřní hlas.

Jednosměrnou komunikací myslíme probíhající procesy od komunikátora ke komunikantovi. Je často využívána ve velkých komunikačních skupinách, nebo při autokratickém stylu řízení.

Obousměrná komunikace je velmi podnětná pro manažera při jakýchkoli činnostech. Přináší totiž bezprostřední zpětnou vazbu a může tak pomoci k efektivnímu docílení požadovaných záměrů. Nevýhodou může být zdlouhavý proces při přijímání závěrů.

Soukromá komunikace je určena pro omezený počet komunikantů. Komunikant je v jistém vztahu s komunikátorem a sdělení nemá veřejný charakter. I ze strany třetích osob by měl být respektován soukromí charakter komunikace.

Veřejná komunikace má společné prvky s masovou komunikací. Je pro neomezený počet příjemců, komunikačním kanálem mohou být média.

Externí komunikací myslíme komunikaci subjektu s jeho okolím. Prakticky vyjádřeno komunikace školy, podniku s okolím.

Interní komunikace je uvnitř organizace (školy, podniku apod.)

A

Při komunikaci **formální** jde o předávání a přijímání oficiálního komuniké, obsah sdělení je účelový a většinou připravený, komunikace se řídí určitými pravidly a většinou vyplývá z organizačních struktur.

Neformální komunikace může probíhat mezi kýmkoli a nemusí se držet žádných pravidel. Může vycházet z náhodných osobních kontaktů, z vůle lidí.

Při **efektivní** komunikaci je nutné znát požadované cíle, využívat vhodné komunikační kanály, pracovat s dostupnými prostředky komunikace i ostatních manažerských dovedností.

V **emoční** komunikaci dochází především k vyjádření pocitů, emocí a postojů, je používána při kolísání standardní úrovně duševních stavů. Při emoční komunikaci není vhodné vyvozovat důležitá rozhodnutí, brát je vážně bezprostředně po vzniklé emoční situaci. V práci manažera by se neměla emoční komunikace příliš objevovat, pokud není účelově užita.

2.3 Interpersonální zóny

Při veškeré komunikaci hrají podstatnou úlohu další prvky našeho chování, které významně ovlivňují výsledky procesu. Patří sem například interpersonální zóny. Při komunikaci s blízkými lidmi (rodina, partner) jednáme v takzvané **intimní zóně (15 - 50 cm)**. Běžně sem nemají přístup cizí osoby. Narušení intimní zóny vyvolá nepříjemný pocit a negativní reakce. Výjimkou jsou situace ve veřejných dopravních prostředcích, kdy nezbývá, než překonat nepříjemné narušování, nebo chodit oklikami pěšky. **Osobní zóna (50 - 150 cm)** je běžná pro přátelskou komunikaci, setkání a třeba i porady kolegů. Takzvaná **sociální zóna (150 - 350 cm)** představuje odstup, který je dodržován vůči cizím osobám, neznámým lidem. Běžně se v ní pohybujeme ve společnosti, aniž bychom měli negativní prožitky z ostatních. Zóna **veřejná (350 cm a více)** je obvyklá, hovoříme-li k velké skupině lidí a nedělá nám problémy pohybovat se v běžném životě. ^

A

2.4 Roviny sdělování

Je třeba se zaměřit také na komunikaci z pohledu rovin sdělování. Je na místě uvést prolínání dalších vědních oborů, například psychologie a sociologie. Sdělování je pojímáno ve třech rovinách.

*) Uváděné rozpětí interpersonálních zón je čistě orientační a může být individuální. Jsou rozdíly i u různých národů, kdy například Japonci udržují prokazatelně kratší vzdálenosti, jelikož jsou zvyklí pohybovat se v přelidněném prostředí. Patrný může být i rozdíl u člověka z města a venkova.

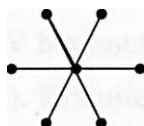
Z pohledu managementu se jedná o roviny:

- **vertikální (shora dolů)** - komunikace od manažerů k podřízeným zaměstnancům
- **vertikální (zdola nahoru)** - sdělení podřízených o problémech, výkonech, nebo zpětná vazba pro komunikaci shora dolů
- **horizontální komunikace** - komunikace mezi jednotlivými úseky podniku na stejné řídicí úrovni

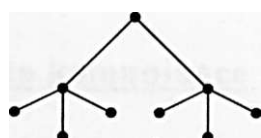
diagonální komunikace - mezi místy na různých úrovních v organizaci

Z rovin sdělování se pak dají vyvodit komunikační struktury. Ty jsou charakteristické vlastnostmi ovlivňujícími například spokojenost ve skupině, chuť pracovat ve skupině a množství komunikačního šumu.

hvězda



pyramida



Hvězda i pyramida představují příklad centralizovaných komunikačních struktur, v nichž hraje významnou roli jeden člen skupiny, u něhož se soustřeďují informace a interakce. Centralizované struktury umožňují relativně rychlé rozhodování, protože minimalizují počet nutných vazeb mezi členy skupiny, omezují ale pocit spoluúčasti a participace. Pyramida může také vzniknout v případě, že skupina je příliš velká a je nutné ji vnitřně rozdělit na menší akceschopné části, případně se v ní samovolně vytvářejí určité podskupiny. Centralizovanou komunikační strukturu „hvězdy“ může také vytvořit manažer, který záměrně využívá své informační převahy a používá autokratický styl vedení.

Protipólem je pak **plná struktura**, diamant, kdy každý může komunikovat s každým a přispívá tak k prosazení týmové práce. Ta je ale časově náročnější při přijímání rozhodnutí. Mezi záporné jevy při komunikaci v plné struktuře patří velké množství komunikačních šumů a tím i zkreslení cílů komunikace.

$$k^m$$

Z pohledu psychologického dochází při společenském styku a tím i při komunikaci k transakci, jež se dá chápat jako jednotka společenského styku a je dána jedním podnětem a jednou reakcí[^]. Společenský kontakt, styk, komunikace tedy znamená celý řetězec transakčních podnětů a příslušných transakčních reakcí. Na jejich základech probíhá komunikace vedená a ovlivňovaná horizontální, nebo křížující se rovinou. V horizontální rovině probíhá komunikace u subjektů na stejné úrovni (přítel - přítel). Křížující se roviny vznikají při direktivní, dominantní pozici jednoho z komunikátorů (rodič - dítě, lékař - pacient, apod.) Průběh a výsledky komunikačního procesu jsou pak přímo závislé.

2.5 Kvalita komunikace

Dobrá komunikace nastoluje atmosféru důvěry a vzájemného respektu jak v organizaci, tak v životě soukromém. Není možné uvést přesný návod jak kvalitně komunikovat a dosahovat prostřednictvím komunikace těch nejlepších výsledků, zprostředkovaně vyšších cílů. Vždy do procesu komunikace vstupují unikátní jedinci, individua, osobnosti, kteří na daném místě a v daném čase spoluutvářejí komunikační proces.

*) Reakce může být verbální i neverbální.

Kvalitu komunikace můžeme do jisté míry ovlivnit svými zkušenostmi z minulého období, nebo učením, ve smyslu nabývání znalostí a dovedností oborů managementu, psychologie, sociologie apod. Kromě komunikátora vysílajícího sdělení je neméně důležitý i příjemce, který přijímá, dekóduje, analyzuje, popřípadě obohacuje a hlavně chápe obsah informace. Na místě je účelné **filtrování sdělení**. K tomuto procesu dospívá každý příjemce, protože sdělení obsahují informace, které pro nás nemají informační hodnotu. Ideálním stavem je vnímání faktů a dávání jich do souvislostí. Překážky v komunikaci, tedy cokoli co brání a narušuje komunikaci, jsou nazývány **komunikačními šumy**. Nejčastější příčinou komunikačních šumů neovlivnitelných je například mentální handicap, fyziologický handicap, psychologické zábrany či poruchy, nebo kombinace jmenovaných příčin^{*)}. Ovlivnitelnými šumy z pohledu účastníků komunikace mohou být například hlučné prostředí, nepozornost příjemce, nepřesné dekódování v důsledku chybné interpretace slov i používání nejednoznačných symbolů, ale například i porucha technického rázu na vašem radiopřijímači.

3. INFORMACE

Za základní stavební prvek komunikace je obecně možné považovat informaci. Informace - sdělení, zpráva, obsah procesu lidské komunikace, odevzdávání a přijímání oznámení, jejich přenos osobním kontaktem, zvukem, signálem a prostředky masové komunikace. (Diderot, Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích, díl 2; Nakladatelský dům OP; Praha 1997; str. 273)

Obecně je naším zdrojem ^Apotencionálních informací veškerá živá i neživá příroda. Člověk získává informace ze sociálních systémů, přírodního prostředí a datových objektů.

Sociální systémy - jsou tvořeny lidmi a jejich různými seskupeními. Potenciálními zdroji informací jsou přitom mozky (paměti) těchto lidí. V paměti člověka jsou uloženy informace, které mají pro jeho okolí povahu potencionálních informací. Tyto strukturální informace se nazývají znalosti.

*) Platí pro obě komunikační strany - komunikátora i komunikanta.

Přírodní prostředí - tvoří jednak zbývající živá příroda (mimo lidí) a také veškerá neživá příroda. Každý člověk je v trvalé interakci s tímto přírodním prostředím a neustále jej vnímá smyslovými orgány.

Datové objekty - (data, datové struktury) jsou člověkem účelově vytvářené hmotné objekty reality. Přitom účelovost těchto objektů je podmíněna jejich schopnostmi uschovávat, skladovat, zaznamenávat v sobě informace. Funkcí těchto objektů je tedy být nosičem informací a umožnit k nim snadný přístup.

3.1 Informace z pohledu důležitosti - relativnosti

Je velice potřebné orientovat se v důležitosti a podstatě informace samotné. Není v lidských schopnostech pojmout, analyzovat a používat veškeré přichozí informace. Z pohledu života nám pomáhá proces zapomínání, kdy člověka nezužují nepříjemné informace nabyté v minulosti. Bohužel to platí i o informacích pro nás příjemných a přínosných, které bychom si chtěli na vždy zachovat. Z pohledu managementu je zapotřebí informace filtrovat a zbavovat je tak nepotřebných částí bez výpovědní hodnoty.

V obou pohledech hraje velkou roli osobnost člověka, jeho zájmy a stejnou měrou i společenská determinace. Ta je vyjádřena společenskými podmínkami vzniku informace, společenskými cíly při uspokojení informační potřeby, kritérii výběru informací a ekonomickými vztahy uvnitř a mezi informačními systémy.*'

3.2 Informace z pohledu formy jejího přenosu

Informace z pohledu formy jejího přenosu není nutné opakovaně rozebírat, bylo tomu již učiněno v kapitole o formách komunikace. Za zmínku stojí druh informací, které člověk získává ne prostřednictvím komunikace, ale díky prožitku, zkušenosti, nebo které vyvozuje z předchozích situací. Konkrétně se dají uvést například **fyziologická informace**, tedy taková, jež je získána percepcí lidských smyslů.

) Informaci televizního zpravodajství o povodňovém nebezpečí třetího stupně bude jinak filtrovat a vnímat člověk žijící v na Vysočině a člověk žijící na břehu řeky Moravy.

Teplý čaj nás pálí, zjistíme to pomocí receptorů v konečcích prstů, nebo na jazyku. Poté v jiném čase může přijít na řadu **empirická informace** - jestliže vidíme hrnek s nápojem a nad nápojem kouř, víme, že nápoj pálí apod. **Informace psychologická** může být spojena s lidskou duší, mýty či náboženstvím. Jsou příklady, kdy děti které nezažily válku, mají představy, sny a obavy z válečných podmínek.

3.3 Druhy informací

- **externí** - pochází z externího zdroje (denní tisk, ČTK, jiné organizace)
interní - jsou získávány uvnitř organizace a slouží pro její potřeby (denní hlášení, třídní knihy, organizační struktura, výkazy, vnitřní IS)
- **formální** - způsob předání informací předepsaným způsobem (formuláře)
neformální - nezískávají se formálním způsobem, ale například při hovoru, vyplynou z poznámek při projednávání skutečnosti
- skutečné** - informace o současném nebo minulém stavu z událostí, ke kterým došlo (výroční zprávy)
budoucí - očekávané, předpokládané informace (prognózy, plány)
- příležitostné** - jejich potřeba je vyvolána vzniklou situací (onemocnění žáka, útěk svěřence)
- konkrétní** - informace o určitém prostředí nebo k určité činnosti, která souvisí s konkrétním projektem (aktivity jiných zařízení, zřizovatele)
- **taktické** - používá je hlavně střední management, týkají se hlavně plánování a sestavování dlouhodobých výchovných plánů
- **strategické** - používá je manažer při dlouhodobém plánování, týkají se hlavních cílů a záměrů organizace, nejsou příliš podrobné, zahrnují velké množství témat
- **kvalitativní** - jsou verbální, slovní, mají charakter morální a postojoyý
kvantitativní - jsou číselné

Rozhodování na základě slovních informací bývá subjektivnější a obtížnější.

3.4 Informační technologie (IT)

V současnosti jsou fenoménem naší doby informace v elektronické podobě. Nejsou zajímavé svou formou, nebo formou přenosu, ale nadčasovost získávají kvantitou a rychlostí dosažitelnosti. Pozor na kvalitu získané informace a dvojnásobný důraz na filtrování informací.

Termín „informační technologie“ označuje, v souladu se světovou literaturou, veškerou techniku, která se zabývá zpracováním informací, tj. zejména výpočetní a telekomunikační techniku (hardware), ale i její příslušné programové vybavení (software) a organizační uspořádání.

3.5 Terminologie z pohledu IT

Informace - funkčně interpretovaná data.

Data - údaje ve formě zpracovatelné IT.

Informační technologie - prostředky využívané k pořízení, uchování, zpracování, prezentaci a přenosu dat.

Komunikační technologie - souhrn technických prostředků využívaných v komunikaci.

Kvalita informace - spolehlivost, důvěryhodnost, solidnost.

Informační řetězec - zdroj —* uživatel.

Informační systém - hierarchie, vazby mezi prvky, vazby s okolím při předávání dat a informací.

Interní informační systém - produkuje informace pro subjekt, který jej zřídil.

Informační systém pro podporu manažerské práce - jakýkoliv systém poskytující manažerům potřebné informace.

Z pohledu managementu není dnes již možné, představit si řídicí práci bez internetu, intranetu, elektronické komunikace apod. Úloha IT změnila svou funkci z pomocného a doplňkového prostředku při řídicí práci na hlavní primární způsob práce manažera.

4. KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Podmínky pro komunikaci v organizaci se mění v souvislosti s novými komunikačními technologiemi, s mírou připravenosti manažerů i podřízených pracovníků na komunikační interakce a zvyšující se mírou informovanosti. Samotná organizace může ovlivňovat komunikaci pozitivně nebo negativně. Kontext podnikového prostředí a podnikové kultury je úzce provázán se způsoby komunikace.

Kromě vnitřních vlivů působí na komunikační prostředí celá řada vnějších faktorů - globalizace, složení pracovních sil (předsudky, diskriminace), autonomie (snižuje se míra autority, nastoluje se práce v týmech). Organizace se musí flexibilně přizpůsobovat měnícím se podmínkám, stává se učící se organizací, musí rozumět změnám v chování svých zaměstnanců, apod.

Nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku je vysoká míra informovanosti pracovníků, která zaručuje efektivní chod podniku, funkčnost celého systému, umožňuje zpětnou vazbu mezi jednotlivci, působí na motivaci pracovníků a je jedním z předpokladů pro inovaci a rozvoj.

K řízení komunikace se využívá různých komunikačních kanálů. Například starší manažeři upřednostňují tradiční formu komunikace „tváří v tvář“, ale manažeři s nižším sebevědomím preferují písemnou nebo formální formu, což vede i k formálnějším vztahům na pracovišti. Následkem je oddálení manažera a pracovníka, kdy manažer sám ztrácí informace a „kontrolu nad řízením jednoho z nejdůležitějších kanálů - tj. tváří v tvář.“ (Mikuláščík M.: *Komunikační dovednosti v praxi*-, GRADA; Praha 2003, str. 215)

Komunikaci ve firmě můžeme rozlišovat na standardizovanou a nestandardizovanou. Do standardizované komunikace patří různé oběžníky, firemní porady, výroční zasedání nebo podnikové dopisy. Zde je nutné dodržovat určitá pravidla, protože mají stálou podobu a lze očekávat jak na ně reagovat. Do nestandardizované komunikace spadá neformální rozhovor, neoficiální komunikace zaměstnanců apod. Zde záleží na osobnosti manažera, na jeho dovednostech a „kouzlu osobnosti“.

Nejrozšířenější formou komunikace v organizacích je stále vertikální komunikace (shora dolů). Tato komunikace je určena především k předávání úkolů zaměstnancům. Tento způsob komunikace je uplatňován v rámci poziční moci. Hlavní výhodou této formy je, že manažeři mají přesné informace o konkrétních problémech. Nevýhoda je naopak v absenci zpětné vazby.

Úkolem současných manažerů je odstranit překážky v komunikaci, aby se dozvěděli pravdivé názory a aby se lidé při jejich sdělování uvolnili a mohli se lépe identifikovat s pracovní skupinou nebo s organizací jako celkem. Je nutné dále uvést některé podmínky, které by měla splňovat firemní komunikace, abychom ji mohli označit jako **funkční**.

- zaměstnanci znají cíle organizace
- organizace podporuje formální i neformální vztahy, neklade překážky
- nadřízení znají možnosti svého týmu i jednotlivců
- nadřízení znají kompetence týmu i jednotlivců, práci koordinují a organizují
- jednotlivci znají cíle týmu
- manažer má zpětnou vazbu, pochopení
- platí pravidlo všeobecné informovanosti
- je vyžadována a podporována loajalita a identifikace pracovníka s cíly týmu a cíly celé organizace

Na druhé straně musíme uvést překážky a poruchy, při nichž se komunikace v organizaci stává **nefunkční**.

Nedostatečné plánování - jen málokdy je možné dosáhnout kvalitní komunikace bez náležité přípravy. Chce-li manažer dosáhnout efektivního cíle, musí si celou záležitost promyslet, naplánovat a stanovit cíl sdělení. Jestliže je důvod vydat příkaz, volba vhodného komunikačního kanálu a správné načasování může významně přispět k jeho pochopení a snížit odpor ke změně.

Nejasné předpoklady - často dochází k tomu, že jsou opomíjeny důležité předpoklady, které se sdělením bezprostřední souvisejí. Nevyjasněné předpoklady ze strany odesílatele i příjemce mohou způsobit zmatky a poškodit dobré mínění.

Sémantická nejasnost - může být úmyslná nebo náhodná. Například konstatování „a je hotovo“ může vyvolat různé odezvy. U někoho je evokována představa dobrého ukončení, u jiného beznadějně zhroutení celého snažení.

Špatně vyjádřené sdělení - i v případě, že myšlenka odesílatele je zcela jasná, může její sdělení obsahovat nevhodná slova, nesouvislý, špatně strukturovaný, neohrabaný, frázovitý text, nevhodný žargon a nepřesné vyjádření celkového účelu.

Ztráty při přenosu - jestliže sdělení prochází přes několik osob, jeho přesnost postupně klesá, sdělení může být zadrženo; jako prevenci ztrát informací při přenosu, používají některé společnosti pro přenos téhož sdělení více kanálů.

Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení - naslouchání vyžaduje plné soustředění a ukázněnost, je také třeba, aby se posluchač vyhnul ukvapenému hodnocení toho, co říká jiný člověk. Například na poradách v organizaci lidé často inklinují k tomu, že souhlasí se vším, co se říká, místo aby se snažili pochopit celkový rámec toho, co jiný sděluje. Chápavé naslouchání může vést k vytváření lepších mezilidských vztahů, k lepší spolupráci manažerů a ke snížení každodenních frustrujících situací.

Neosobní komunikace - efektivní komunikace je mnohem víc než jednoduchý přenos informací k zaměstnancům. Zdokonalení komunikace není často záležitostí drahých a neosobních komunikačních zařízení, ale ochoty manažerů osobně komunikovat. Neformální setkání - oproštěná od rozdílů společenských a pracovních postavení - mohou být pro vrcholové manažery nepříjemná, je však nutné zvážit, jaký prospěch mohou v důsledku zlepšené komunikace přinést.

Nedůvěra, hrozby a obavy - komunikace může být vážně narušena nedůvěrou, hrozbou a obavami, sdělení je pajiř přijímáno se skepsí. Podobně mají hrozby - reálné i fiktivní - za následek, že se lidé uzavírají do sebe, stávají se defenzivními a informace překrucují. Proto je nutné vytvářet prostředí důvěry, které umožňuje otevřenou a čestnou komunikaci.

Nedostatečná doba na přípravu změny - změny působí na lidi různě, v prvních momentech většinou negativně. Je třeba, aby měli zaměstnanci dostatek času na přemýšlení o požadované změně. Mnohem efektivnější je dát lidem čas, aby se na změnu připravili, místo toho, aby byli ke změně nuceni.

Přemíra informací - ničím neomezený informační tok může vyústit v informační záplavu. Reakce na záplavu informací jsou u zaměstnanců negativní, mohou například některé informace přehlížet, ignorovat, odkládat, jiné při záplavě informací chybně vyhodnotit a potom i interpretovat, nebo z přemíry informací vybírají ty s jednodušší realizací cíle a mohou tak vytěsnit ostatní informace, i přes jejich vyšší naléhavost a významnost. Známé taktiky, používané při informačním přetížení. Některé mohou být funkční. Například zpoždování zpracování informací může vést ke snížení jejich množství.

V rámci organizace, na každém stupni řízení je třeba vyžadovat pouze důležité informace, ředitel má za úkol pak koordinovat informace z nižších míst řízení. (Koontz, H., Weihrich H.: *Management*; East Publishing; Praha)

4.1 Konkrétní formy komunikace v organizaci

Ač jsem zmínil nutnost a dominanci IT v dnešním světě, jsem stále přesvědčen, že nejdokonalejším a nejpřínosnějším způsobem komunikace je komunikace verbální. Nelze se při ní totiž zbavit dalších souvisejících komunikačních kanálů a její výsledky se dají značně ovlivňovat vzhledem ke vzniklým abnormalitám vyplývajícím z vývoje interakce.

Mluvený projev vyplňuje většinu každodenní pracovní činnosti ředitele. Literatura uvádí tři aspekty mluveného projevu, které ovlivňují naše posluchače a tím celou komunikaci.

- a) slova 7 %
- b) hlas 38 %
- c) neverbální projevy 35 %
- d) ostatní

Je změřeno, že šeptání má sílu asi 20 decibelů, výstřel z děla 230 db. Lidský hlas osciluje kolem 50 až 60 decibelů. Je nutné se vyvarovat obou extrémních případů, posluchači to určitě ocení.

4.2 Jazyková kultura, hlasová kultura

Jazyková kultura je označení pro určité kvality ve smyslu používání spisovného jazyka, volby vhodných výrazů, slovních spojení či stylizace mluveného projevu. Hlasová kultura označuje kvality hlasového projevu u člověka a znamená způsob používání hlasu ve smyslu jeho společenské zvukové formy. Tato zvuková forma působící na posluchače se projevuje v dynamice, v rezonanci, v barvě a artikulaci a odpovídá vzoru fonetické normy, daného jazyka.

4.3 Hlasový projev - modulace

Melodická proměnlivost tónové výšky a rozsahu řeči, členění větných úseků, změny mluvního tempa, rytmus řeči apod. tvoří modulaci naší řeči. Modulačními prostředky jsou především:

- melodika hlasu (tonalita, intonace) - pomáhá formulovat obsah řeči; odděluje jednotlivé myšlenky; dokresluje a obohacuje obsah sdělení
- síla hlasu (intenzita) - dá se s ní pracovat v různých momentech, například když ubývá pozornost posluchačů, nebo při potřebě zdůraznit část sdělení
- barva hlasu (kvalita hlasu) - je člověku dána, i když se s ní dá také pracovat; barva hlasu může být mezníkem v přijetí komunikátora
- mluvní tempo (kvantita) - významně ovlivňuje komunikanta, je více či méně náročné na jeho pozornost a tím na pochopení obsahu sdělení
- výška, hloubka hlasu - každá věta má svůj intonační průběh (kadenci ¹⁾), při jejím nelogickém užití vnáší nesrozumitelnost do sdělení

¹⁾ Rozeznáváme kadenci koncovou oznamovací, koncovou tázací a antikadenci (nekoncový průběh).

4.4 Komunikace ústní (mluvená, verbální) v organizaci

- rozhovor při řešení problému
- rozhovor při oznámení rozhodnutí
- pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků
- pohovor za účelem pokárání
- porada
- telefon, komunikační software, IP telefon
- projev

4.4.1 Rozhovor při řešení problému

Tento typ ústní komunikace se uplatňuje, pokud se na nadřízeného obrátí podřízený s dotazem či s problémem, s jehož řešením si neví rady, nebo v situaci, kdy nadřízený potřebuje seznámit podřízené s cíli a chce je motivovat k jejich uskutečnění. V případě, kdy se na nadřízeného obrátí podřízený s dotazem či s problémem, s jehož řešením si neví rady, musí manažer zvážit:

- naléhavost, kterou nelze odkládat
- jednoduchost, kterou lze vyřešit v několika minutách
- nebo zdaje třeba domluvit zvláštní schůzku

Jde-li o plánovanou schůzku, dává tím vedoucí podřízenému najevo, že mu na něm záleží, že chce jeho věc nerušeně vyslechnout a mít prostor pro řešení. Je nezbytné, aby manažer:

- připravil důstojné prostředí, v němž se bude rozhovor odehrávat
- odstranil všechny rušivé vlivy (telefon, rádio, další návštěvy)
- nabídl příchozímu pohodlné místo k sezení, popř. lehké občerstvení

Nechce-li vedoucí působit autokraticky, nikdy by si neměl stoupnout před sedícího hovořícího člověka. Stejně tak nelze nechat agresivního a rozhořčeného pracovníka stát, pokud vedoucí sám sedí. Ideální je přizpůsobit situaci tak, aby účastníci komunikace měli oči ve stejné výšce. V průběhu rozhovoru je třeba plnou

pozornost věnovat pouze pracovníkovi. Reformulovat problém, zda byla správně pochopena jeho slova a otázkami jej vést k jeho vlastnímu rozhodnutí. Nadřízený by neměl za podřízeného problém vyřešit, ale aktivním přístupem ke komunikaci mu pomoci nalézt vlastní řešení.

Obdobný postup je třeba zvolit v případě, kdy s problémem přichází vedoucí sám. V tomto případě je třeba přednést problém, nový cíl, pravdivě je třeba informovat o možných obtížích. Sdělení musí být přijato nezkresleně, aby bylo akceptováno. Musí být dán prostor pro případné otázky podřízených. Ty pro manažera představují zpětnou vazbu a záruku, že byly prodiskutovány skutečně všechny náležitosti problému.

4.4.2 Rozhovor oznamující rozhodnutí

Jde o komunikační techniku používanou v situacích, kdy na základě dříve realizovaných diskusí vedení organizace dospělo k určitému rozhodnutí, které má pověřený vedoucí sdělit podřízeným. Pokud toto rozhodnutí je v souladu s představami podřízených, nevzniká žádný problém.

Pokud jde o rozhodnutí, které má pro pracovníky negativní důsledky, musí se vedoucí na rozhovor připravit. Častým postojem v tuto chvíli je nervozita, nejasná a nekonceptní řeč, tendence obhajovat svoji osobu i sdělované rozhodnutí. Projevená nejistota se velmi snadno přenesse na zaměstnance, nejasné stanovisko zvyšuje negativní účinek rozhodnutí, které nakonec tak jako tak musí být sděleno.

Manažer musí vystoupit s vědomím, že byly posouzeny všechny možné alternativy, a přesto nebo právě proto bylo přijato dané rozhodnutí. Není tedy důvod stanovisko křečovitě obhajovat. Vedoucí pouze sdělí faktické údaje a odůvodnění, dá pracovníkům možnost reagovat. Jejich slova vyslechne, případné dotazy klidně zodpoví za nutné podmínky klidu a vstřícnosti, agresivní reakce je nutno odmítnout jako nepřínosné. V takovéto situaci má vedoucí právo vystupovat direktivně.

Ze setkání může vyplynout buď termín schůzky užšího kolektivu s cílem sestavit konkrétní časový a programový plán další činnosti, nebo přímo písemný dokument sumarizující dohodnutý časový a programový plán.

4.4.3 Pohovor zaměřeny na hodnocení výsledků

Hodnocení pracovních výkonů podřízených je jednou z nejzávažnějších povinností manažera. Jde často o nepříjemnou povinnost, která ale správnému fungování komunikace v organizaci nemusí být žádnou ze zúčastněných stran vnímána negativně.

4.4.4 Pohovor za účelem pokárání

Pokud vedoucí pracovník uplatňuje správné zásady komunikace, měly by mu umožnit vyjádřit vlastní, opodstatněnou nespokojenost. Za špatné a neefektivní lze považovat případy, kdy:

- nadřízený, ve snaze nedotknout se citlivé stránky pracovníka, příliš pečlivě volí slova
- vyjadřuje se nejednoznačně
- kolísá mezi snahou působit pozitivně a snahou vyjádřit nevoli
- „chodí kolem horké kaše“, takže podřízený nepochopí, o čem celý rozhovor byl
- nadřízený využívá svého postavení
- svou nespokojenost dává najevo formou hrozeb a „kázání“
- shazuje pracovníka osobními útoky
- nechává hovořit emoce

Pokud vedoucí chce vyjádřit nespokojenost s pracovníkem, měl by mít na paměti, že cílem není soudit pracovníka, ale zlepšit jeho pracovní výkon. Postup by pak měl být následující:

podřízený pracovník by měl být přijat pozitivně a zdvořile, ale mělo by být jasně deklarováno, že jde o problematickou situaci, která se podřízeného jednoznačně týká

- musí být předloženy faktické údaje, výsledky, s nimiž není vedoucí pracovník spokojen; pouze fakta, žádná osobní kritika, žádné soudy
- pracovníkovi je nutno dát prostor, aby se k celé záležitosti vyjádřil

- nadřízený nemusí vyjadřovat pochopení ani sdílet důvody, které vedly zaměstnance k nižšímu výkonu, nevhodnému jednání či k zanedbání povinností
- jednoznačně musí být stanoveny podmínky pro budoucí období; je na odpovědnosti pracovníka, jak bude situace vypadat v budoucnosti
- v závěru je nutno shrnout výsledky jednání, všechny postřehy a návrhy

Cílová skupina - nadřízený versus podřízený pracovník či pracovní kolektiv.

4.4.5 Porada

Porada je vlastně organizování „živé řeči“ celého týmu. Znamená úkol mnohem náročnější, než vést dialog a vyžaduje důkladnou přípravu. Slovo porada vzniklo ze slova radit se, což předpokládá vzájemnou komunikaci na základě diskuze. Porada, nebo setkání pracovního týmu je často nepopulární a u účastníků může vyvolávat negativní reakce. Důvodem může být:

- zbytečné svolávají porad se železnou pravidelností, bez skutečného důvodu
- zabývání se tématy, které by bylo efektivnější řešit individuálně, nebo které nejsou v současnosti aktuální
- absence spolupráce a diskuse s ostatními pracovníky
- přizvání účastníků pouze proto, aby se manažer zbavil odpovědnosti za samostatné rozhodnutí
- je demonstrován participativní styl řízení, ale skutečnou výměnu názorů a otevřenou komunikaci nepodporuje

Jsou-li porady dobře organizovány a jsou-li zbaveny výše popsaných nedostatků, mohou být značným přínosem. Především proto, že:

- porady a setkání manažerů se členy pracovních skupin dávají prostor pro vytvoření týmu a upevnění ducha spolupráce

- zaměstnanci si na poradách mohou uvědomit své vlastní postavení v rámci týmu i celé firmy
- porady umožňují manažerovi projevit své schopnosti, vybudovat si přirozenou autoritu a upevnit si své postavení
- porady stimulují kolektiv ke konkrétním závazným cílům, jsou ideálním prostředím pro prezentaci cílů týmu a prostředků k jejich dosažení
- jednotlivec, který je v takovém prostředí vyzván k spolupráci, se začne cítit odpovědným, je více vázán přijatým rozhodnutím
- kolegové si mohou navzájem sdělovat své zkušenosti, znalosti

Má-li být porada přínosem, musí být pečlivě připravena. Mezi důležité kroky přípravy porady patří:

- jasné zformulování účelu a stanovení cíle porady
- informování účastníků o určitých skutečnostech
- konzultace, koordinace řešení určitého problému, úkolu
- posouzení, zda se cíle nedosáhne efektivněji bez organizování porady
- ujasnit si důsledky rozhodnutí poradu neuskutečnit
- zhodnotit možnost řešit problematiku jiným způsobem
- rozhodnutí o účastnících porady
- porady nebývají efektivní při počtu účastníků více než 12
- je nutno vybrat ty, jejichž účast je nezbytná nebo nejvíce přínosná
- určení posloupnosti bodů porady dle naléhavosti řešení
- na začátek patří naléhavé záležitosti, vyžadující konstruktivní přístup
- program by měl být jasný a stručný,
- součástí pozvánky na poradu by měl být program, datum, místo a čas konání
- podkladové materiály musí účastníci obdržet v předstihu
- velice důležitý je úvod, nastolení pozitivního klimatu, vyvolání zájmu o věc a aktivního přístupu zúčastněných

Řízení diskuze je jednou z nejtěžších činností a mnohdy rozhoduje o úspěšnosti celé porady. Je třeba postupovat citlivě, umět s úsměvem vzít diskutujícímu slovo, protože nemluví k věci, mluví zbytečně květnatě, pomalu, nesrozumitelně apod. - a přitom v něm nezanechat hořkost. Toto vše vyžaduje ovšem zejména psychologickou kvalifikaci i určitou životní zkušenost. Musíte správně ohodnotit osobnost diskutujícího, jeho možnou reakci. Zkuste se vcítit do jeho myšlení, buďte schopen empatie. (Bárta, K.: *Porady a jejich vedení*; Dr. Josef Raabe, s.r.o.; Praha 2005), (Dostupný z <www.raabe.cz>)

Ukončení porady by mělo vyústit v přijetí závěrů, které formuluje vedoucí. Měly by být v písemné formě. Stávají se vlastně svědectvím o úrovni zúčastněných a kvalitě vedení celé porady. Zápis by měl obsahovat splnění cílů porady, navrhnout řešení, stanovit další postup a zachovávat nejcennější myšlenky z diskuze.

4.4.6 Telefon, komunikační software, IP telefon

Je třeba si uvědomit, že používání akustických přenosových zařízení má své výhody i nevýhody. Výhodou je rychlost a pohodlnost použití a také komunikace na velké vzdálenosti. Dokážeme díky nim ze své kanceláře informovat, koordinovat, sbírat informace. Pozitivní je i jednoduchost ovládání telefonního přístroje. Nevýhodou je absence dalších komunikačních kanálů, které při osobním kontaktu doplňují sdělení. Chybí bezesporu i dostatek času pro potřebné diskuze a zpětné vazby, protože jsme limitováni finanční závislostí na délce hovoru. Dále musíme dbát na srozumitelnost hovoru, vyvarovat se neznámých pojmů a mluvit pomalu. Nebezpečím je rutinerství v této oblasti. Je důležité znát i základní standardy při telefonování (jak se správně přihlásit do telefonu, pokud někdo volá do organizace). Volající získává první dojem o instituci prostřednictvím toho, kdo zvedne telefon.

4.4.7 Projev

Při prezentacích a přednáškách, při setkání za účelem motivování pracovního týmu, při vítání významné návštěvy je nutné ovládat rétorické umění, své nápady a myšlenky vyjádřit a v dalším kroku také prosadit. Projev je velmi náročná forma živé řeči. Dobře zvládnutý projev před auditoriem je vrcholem rétorického mistrovství. Stačí zvládnout několik „maličkostí“. Překonat počáteční trému, jasně a

srozumitelně oslovit plénum posluchačů, mluvit zajímavě a živě, využívat nonverbální komunikace, bohatost jazyka a zvolit ten nejpůsobivější závěr. Při tom všem vypadat pokud možno normálně.

Nespornou výhodou pro každého mluvčího je, když ví, koho má před sebou. Mluvčí pak může uzpůsobit hovor tak, aby byl lépe srozumitelný. Výstavba projevu je plně v moci řečníka včetně jeho ztvárnění. Mnozí lidé pociťují při svém projevu obavy z většího prostoru (nedokážou odhadnout, zda prostor zvládnou hlasově), mají psychické potíže (úzkost, trému).

„ Dobrá řeč má vyčerpat téma, ne posluchače. " Winston Churchill

4.5 Komunikace písemná

- dopis (informační, správní)
- **vnitřní předpisy (směrnice, pokyny, příkazy)**
- nástěnka, informační vývěska (povinnost)
- fax
- **elektronická komunikace - e-mail**
- prezentace

Velkou výhodou písemné komunikace je fyzická existence sdělení, využitelná jako pomůcka pro budoucí otevření téhož, nebo podobného problému, ale i jako samotný důkaz o odeslání i přijetí informací. Nevýhodou je zpomalená, nebo žádná, zpětná vazba. Při volbě způsobu sdělení je třeba zvážit ony formy i z pohledu time managementu, tedy časové hospodárnosti.

4.5.1 Dopis

Písemné dokumenty, prostředky písemné komunikace by měly splňovat některé nároky, aby mohly být považovány za efektivní a věrohodné. Veškeré písemnosti by měly být jazykově bezchybné s použitím stylistických prostředků a formátování odpovídajících jejich účelu.

Například u dopisů správních řízení je celkem úzce dána struktura písemností s prvky, které nelze vynechat. Protože každá písemnost je jakousi dohodou, neměl by v závěru chybět podpis komunikátora, který jím upevňuje věrohodnost písemnosti.

Obecně platí tato doporučení pro formování efektivního písemného sdělení:

Analýza příjemce

- jedna osoba nebo skupina
- kompaktnost skupiny
- jakou můžeme předpokládat prvotní reakci na sdělení
- jaké informace potřebuje příjemce vzhledem k svému postavení
- je si odesílatel předem vědom překážek; je příjemce v opozici nebo je stoupencem plánů a návrhů odesílatele
- jaká očekávání má příjemce vzhledem k celé záležitosti
- jak příjemce dokument použije

Na základě takto provedené analýzy, vzhledem k cílům a situaci je nutno přizpůsobit písemné sdělení. Na začátek je třeba dát dobré zprávy a základní myšlenky. Je nutno zdůraznit důležitost a výhodnost sdělení pro příjemce.

4.5.2 Vnitřní předpisy

Jedná se o specifickou oblast písemné komunikace, která je nutná z pohledu právních norem i z pohledu fungování dané organizace. Tato komunikace není nijak záživná a dá se řadit ke komunikaci jednostranné. Vnitřní předpisy jsou závazné pro všechny pracovníky organizace, bez ohledu na pracovní zařazení či funkci. Účelem je přizpůsobit obecné právní normy na potřeby organizace a nastínit tím podmínky fungování, které musí být dodržovány. Velké množství vydaných vnitřních předpisů však může mít paradoxně opačný účinek jejich účelu a platí zde podobné zákonitosti, jako u přemíry informací viz výše.

*) Při vypuštění některých částí by dokument pozbyl právní způsobilosti, což je v rozporu nejen s účelem vzniku, ale i upravující právní normou.

I u vnitřních předpisů je třeba, podobně jako u formálních dopisů, dodržovat určitá pravidla (označení, datum vydání a platnosti, zrušující ustanovení), bez kterých by sdělení ztratilo na platnosti.

4.5.3 Nástěnka, informační vývěska

Dalším neméně důležitým způsobem komunikace v organizaci je nástěnka, informační vývěska. Její podstata u škol a školských zařízení je dána zákonem. **Cílovou skupinou nemusí být pouze zaměstnanci, ale i samotná cílová skupina dětí a mladistvých, nebo jejich zákonných zástupců.** V provozu s nepřetržitým celoročním provozem a směnným režimem práce zaměstnanců se stává ono veřejné místo **zdrojem informací, protože může nastat situace, kdy k osobnímu sdělení informací nemůže z technických důvodů každodenně dojít.** U některých informací je dokonce **vyžadováno, aby byly veřejně přístupné, v jakoukoli dobu, v období jejich platnosti.** Toto kritérium splňuje elektronický informační systém na www stránkách organizace. Otázkou pak už zůstává pouze volba vhodných informací ' pro tuto formu přenosu a technické zajištění. Jako vhodný doplněk informačního systému veřejných vývěsek se mi při mé praxi osvědčila evidence informací, které jsem touto cestou poskytl, s datem vyvěšení a stažení informací. Předejde se tím nedorozumění se zaměstnanci a duplicitě sdělování informací touto cestou.

4.5.4 Fax

Pro přenos informací pomocí faxu platí podobná pravidla jako pro písemné dopisy. Výhodou je vyšší rychlost sdělení, rychlejší možnost pro zpětnou vazbu při komunikaci, možnost přenosu informací pocházejících z jiných zdrojů, vystačí si s dostupným telefonním připojením a nepotřebuje datové připojení a přitom je jednoduchá evidence uskutečněné komunikace. Proti této formě komunikace mluví především její finanční náročnost oproti elektronické komunikaci, kvalita přenesené písemnosti u komunikanta a také fakt, že náš právní systém nepovažuje výstup z faxového modulu za oficiální a relevantní.

*) Nelze poskytovat informace důvěrné, spadající do skupiny osobních údajů (například závěry z psychologických vyšetření), ani všechny informace interní (například ty, jež jsou určeny výhradně pro potřeby organizace).

4.5.5 Elektronická komunikace - e-mail

Je založena na vnější internetové, či vnitřní intranetové síti. Má řadu předností, jako například rychlost a realitní cenovou nenáročnost komunikace na velké vzdálenosti, možnost předávání operativních zpráv i více subjektům najednou, umožňuje předávat a přijímat zprávy a datové soubory v digitální podobě a tak je dále příjemcem zpracovávat a umožňuje vést elektronické diskuse, ať v písemné, tak vizuální a zvukové podobě. V obecné rovině platí zásady pro písemnou dokumentaci. Výčtu nevýhod tohoto způsobu komunikace se raději zdržím, protože při technické evoluci v této oblasti by již zítra mohlo být mé hodnocení neplatné.

4.5.6 Prezentace

Lze dělit na prezentace písemné a elektronické. Dokument je nutno připravit vizuálně zajímavý, lákavý. Prezentaci je nutno koncipovat tak, aby působila v duchu pozitivních sdělení a byla jazykově správná. Elektronická prezentace je, v závislosti na dovednostech tvůrce, časově náročnější na přípravu. Software určený pro přípravu takovýchto prezentací je však dnes uživatelsky tak jednoduchý, že se časy přípravy písemné a elektronické prezentace mohou velmi přiblížit. I když je obsah sdělení shodný u obou typů prezentací, je nutné podotknout, že elektronická prezentace je díky grafickým a zvukovým efektům zajímavější. Naopak se můžeme v jistých případech přemírou efektů odpoutat od podstaty prezentace samotné.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Cíl výzkumu, vyslovení hypotézy

Cíle praktické části práce se slučují s cíli celé závěrečné práce. Je třeba si zopakovat, jaké jsou konkrétní cíle výzkumu a tím upřesnit zaměření praktické části práce.

Cílem výzkumu je zmapovat a popsat současný stav komunikace a informačních systémů uvnitř školských zařízení institucionální výchovy i stav komunikace s vnějšími subjekty a pokud možno analyzovat silné a naopak slabé momenty v komunikaci školských zařízení, popřípadě navrhnout některá možná zlepšení a praktické kroky, vedoucí k zefektivnění komunikace.

Hypotéza:

Komunikace a informační systém ve školských zařízeních jsou na úrovni, která zatím splňuje svůj účel, ale je zapotřebí na procesech pracovat a zdokonalovat je.

5.1 Výzkumný vzorek

Při rozhodování o výzkumném vzorku vhodném pro zamýšlený výzkum nebylo složité se rozhodnout které instituce, ze kterých částí republiky, nebo s kterou cílovou skupinou dětí budu pracovat. Vzhledem ke specifickému zaměření práce na školská zařízení zabývající se náhradní výchovou bylo reálné oslovit zcela všechny existující organizace v České republice.

Podmínkou tedy byla tři kritéria výběru:^A

- školské zařízení
- institucionální, náhradní výchova
- státní instituce

Veškerá zařízení splňující daná kritéria patří v naší republice pod jediného zřizovatele. Tím je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Jedná o čtyři druhy zařízení:

- Dětský domov se školou (dříve dětský výchovný ústav) - děti do 15 let.
- Dětský diagnostický ústav - děti do 15 let.
- Výchovný ústav - děti od 15 do 18 let.
- Diagnostický ústav - děti od 15 do 18 let.

Díky nedávným změnám v pojmenování jednotlivých institucí dodnes existují odchylky od citovaných názvů. V potaz musíme brát i různá spojení jak v názvu, tak v zaměření organizací, takže výjimkou není spojení dětského domova se školou a výchovného ústavu. Do všech jmenovaných možností názvů a zaměření mohou vstupovat ještě další dílčí složky organizace, jako například základní škola, střední škola, školní jídelna, nebo středisko výchovné péče.

Zdrojem informací pro vyhledání kontaktů na potřebná zařízení pro mě byly internetové webové stránky zřizovatele, tedy seznam na adrese:

< <http://www.msmt.cz/ministerstvo/primo-rizene-organizace-cast-2> >

Přímo řízené organizace MŠMT ČR

Tabulka 1

NÁZEV	jišíDLo	HULÍCE	I PSČ	TELEFON	E-mail (aktuální)
Dětský diagnostický ústav, ZŠ a ŠJ	Praha 4	U Michelského lesa 222	141 00	241730434	ddu.DrahaPvoInvja
Diagnostický ústav a středisko výchovné péče	Praha 4	Na Dlouhé mezi 19	147 00	241727626	duin@ets.cz
Diagnostický ústav pro mládež	Praha 2	Lublaňská 33	120 00	224262505-6	dole7.elova"l@dum-praha.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Praha 2	Jana Masaryka 16	120 00	222521597	dvu.Draha@se2naliLCZ
Výchovný ústav, SVP, ZŠ, Prš a ŠJ	Praha 9	Čakovická 51	190 00	283882510	matousu@klíř!zMZ
Diagnostický ústav, DDŠ, DD, SVP.ZŠ a ŠJ	Dobřichovice	Pražská 151	252 29	257711387	
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Kolín	Býchory 152	280 02	321798 630 321722113	dvu.skolatfflvoly.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Liběchov	Rumburská 54	277 21	315697110	dvu-libechQv(aio)l,cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Načerašec	Načerašec 1	257 08	317852233	stanislav.urbanOworldonline.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Sedlec Přčice	Luční 330	257 91	317834364	f a S g S n
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Obořiště	Obořiště 1	262 12	318 586 025	vumobori Odob.czn.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Kutná Hora	Hloušecká 279	284 01	327513543	alhrechlfflvukh.cz:
Dětský diagnostický ústav, DDŠ, SVP.ZŠ	České Budějovice	Homole 90	370 01	387203491	
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Jindřichův Hradec	Gymnaziční 118	377 01	384361886	jh(S)tiscali.cz: vum.jhPtiscali.cz

Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Plzeň - město	Karlovarská 67	328 18	377523720	ddu_webeS32active.cz
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ	Hostouň	Chodské náměstí 131	345 25	379496412	exnerova@atlas.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Klatovy	Měcholupy 2	339 01	376 395 194	dvu.mecholupy@worldonline.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Terešov	Terešov 1	338 10	371796575	terešov.vumOseznam.cz
Výchovný ústav a ŠJ	Nová Role	Školní 9	362 25	353851120	
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ	Žlutice	Jiráskova 344	364 52	353176216	
Výchovný ústav, DDŠ, SVP, ZŠ, SŠ a ŠJ	Děčín XXXII-Boletice n. Labem	tř. Vítězství 70	407 11	412548867	«U.YUdmPYrtny.tt
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Podbořany	Buškovice 203	441 01	415215194	vum.buskovicePlol.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Jiřikov	Čapkova 5	407 53	412338464	vujir@interdata.cz
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ	Kostomlaty pod Milešovkou	Požárnická 168	417 54	417871036	ffdg.Sgginv"
Výchovný ústav a ŠJ	Podbořany-Pšov	Pšov 1	441 01	415214987 415 214 615	S T i
VÚ a Dětský domov se školou	Místo	Místo 66	431 58	474658555	tSSXZ?*
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ, MŠaŠJ	Liberec	U Opatrovny 3	460 01	485101577	b.lanyova@ddu-liberec.cz:
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Hamr na Jezeře	Školní 89	471 28	487851808	konopiskv@seznam.cz
Výchovný ústav, DDŠ, SŠ, ZŠ a ŠJ	Chrastava	Školní 438	463 31	485143104	vudds-chrastava@volnv.cz
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Hradec Králové	Řičařova 277	503 01	495211821	dduekonom@atlas.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Hostinné	B.Smetany 474	543 71	499 441 778	
Dětský domov se školou a ZŠ	Kostelec nad Orlicí	Tyršova 7	517 41	494323695	dv.kostelec@worldonii^
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Vrchlabí	Al. Jiráskova 617	543 01	499421173	
Výchovný ústav Husův domov a ŠJ	Dvůr Králové nad Labem	Vrchlického 700	544 01	499320561	
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Horní Maršov	Temný Důl 16	542 26	499874115	dvuiun@bbs!s'kagent.cz
Dětský domov se školou, SVP, ZŠ a ŠJ	Hrochův Týnec	Riegrova 1	538 62	469660781	S S ^ c z
Výchovný ústav.dětský domov se školou	Králíky	5. května 383	56169	465631116	
Výchovný ústav, SVP, SŠ a ŠJ	Černovice	Jiráskova 285	394 94	565 492 201	vu.cernQ.viCf@vucernovice.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Jihlava	Dělnická 1	586 01	567303242	dvu@ji-«; dmii@i2ÍĚi
Výchovný ústav, DDŠ ZŠ a ŠJ	Počátky	Horní 617	394 64	565495384	Viiirim.pocatkY@worldonline.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Velké Meziříčí	KRakůvkám 1	594 01	566523132	
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Brno	Hlinky 140	603 69	543212218-9	ddn@ddn.brno.indos.cz
Diagnostický ústav pro mládež, SVP a ŠJ	Brno	Veslařská 246	637 00	543236235	rium.veslarska@bm.oreman.cz: riumveslarhs@volnv.cz
Výchovný ústav, DDŠ, SŠ, ZŠ a ŠJ	Moravský Krumlov	Nádražní 698	672 01	515322423	vudro@quick.«
Výchovný ústav, SŠ, I a ŠJ	Olešnice na Moravě	Trpínská 317	679 74	516463109	vum,olesnice@worldonline.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Višňové	Zámek 1	67138	515339788	yumvi?nP@mbovn.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Drevohostice	Novosady 248	75114	581711022	reditel@vumdrevph5t;ice,c?;
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ a SŠ	Šumperk	Vyhlička 1	787 01	583284010	spk.cz
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Olomouc - Svatý Kopeček	Ústavní 9	772 00	585385106	
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Veselíčko u Lipníka n. Beč.	Veselíčko 2	751 25	581250841	
Výchovný ústav, SŠ, ZŠ a ŠJ	Vidnava	Kláštérní 251	790 55	584 453714 584435235	lisickv@vuvidn3va.cz
Výchovný ústav a ŠJ	Žulová	Komenského 154	790 65	584437213 584437164	I S S ,

Dětský diagnostický ústav, ZŠ a ŠJ	Bohumín - Šunychl	Bohumín - Šunychl 463	735 81	596349488	bed ^u rich ^h kotlS ⁿ ^m.cz
Diagnostický ústav pro mládež, SVP a ŠJ	Ostrava - Kunčičky	Škrobálkova 16	718 00	596237196-7	
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Nový Jičín	Divadelní 12	741 01	556701718	rediteliavumni.edunet.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Horní Těrlicko	Sportovní 561	735 42	596349488	zastupce.dvuCicbox.cz
Výchovný ústav a ŠJ	Ostrava - Hrabůvka	Slezská 23/49	700 30	596626241/23	
Dětský domov se školou a ZŠ	Ostrava Kunčice	Jesenínova 4	719 00	596237365 731444580	ddkuncice^nam.q
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Bystřice pod Hostýnem	Havličkova 547	768 61	573380393	
Výchovný ústav, SŠ a ŠJ	Chvalčov	U Revíru 47	768 72	573381122	
Výchovný ústav, SVP HELP,SŠ a ŠJ	Střílky	Zámecká 107	768 04	573375015	

Autor: Nezval Jiří **Datum:** 21. červen 2007 **Změna:** Nezval Jiří 11. únor 2008. Dostupné na <www.msmt.cz>.

Vyhotovený dotazník byl rozeslán v elektronické podobě na elektronické adresy uvedené v tabulce č. 1. V případech, kde je elektronických adres více, jsem dal přednost obecné adrese, před adresou, kde figurovalo osobní jméno. (60 adres, dotazník nebyl vyplněn ve vlastní organizaci)

Po zaslání dotazníků na adresy ze seznamu MŠMT se jich 9 vrátilo - jako nedoručitelné. Těmto zařízením jsem dotazníky odeslal opakovaně na další z uvedených adres. Za doručenou zprávu jsem považoval takovou, která nebyla e-mailovým klientem vrácena jako nedoručená, nebo nedoručitelná.

Tabulka 2

ZAŘÍZENÍ	MĚSTO	PŮVODNÍ ADRESA	PLATNÁ, AKTIVNÍ ADRESA	POZNÁMKA
Dětský domov se školou a ZŠ	Ostrava Kunčice	ddkunciceOseznam.cz	ddkuncice20seznam.cz	změna po telefonické domluvě
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Olomouc - Svatý Kopeček	du.kopecekOworldonline.cz	ddii.knpecek@quick.cz	výběr druhé adresy ze seznamu
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Brno	dduOddu.brno.indos.cz	dduOddMbrno.cz	změna po telefonické domluvě
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Jihlava	du.Oji.cz	du.ji.Oiol.cz	změna po telefonické domluvě, ani po potvrzení však e-mail do organizace nedošel
Výchovný ústav Husův domov a ŠJ	Dvůr Králové nad Labem	vumhusdOskagent.cz	huSUVdomovOhusuvdomov.cz	výběr druhé adresy ze seznamu
Výchovný ústav a ŠJ	Žulová	vureditelOtiscali.cz	Yii7iilovaOies.cz	výběr druhé adresy ze seznamu
Výchovný ústav a ŠJ	Nová Role	vum novaroleOquick.cz	lildmila.ceplovaOrentrum.cz	výběr druhé adresy ze seznamu
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Klatovy	du.mecholupOworldonline.cz	dIU mwh ^h l ^l PVOTiscali.cz	změna po telefonické domluvě
Diagnostický ústav, DDŠ, DD, SVP, ZŠ a ŠJ	Dobřichovice	ddudobriOinbox.vol.cz ddud9briOseznam.cz	ddndobriOvol.cz	výběr druhé adresy ze seznamu - neúspěšné odeslání, změna po telefonické domluvě

E-mail zařízení „Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ Jihlava“ se nepodařilo doručit. Správnost elektronické adresy jsem ověřil také telefonicky, přímo ve zmiňovaném zařízení. Poštovní klient však pokaždé označil mou zprávu na adresy *dvu@ji.cz*-, *dvu.ji@iol.cz* za nedoručitelnou. Vzhledem k zachování stejných základních podmínek pro všechny respondenty jsem dotazník Dětskému domovu se školou, ZŠ a ŠJ Jihlava v jiné formě nedoručoval.

Veškerá komunikace z mé strany byla vedena z elektronické adresy *josmich@post.cz* a byla kontrolována antivirovým programem NOD 32. Respondenti - ředitelé, ředitelky organizací.

5.2 Interpretace výsledků „výzkumný vzorek“

Jedním z výstupů provedeného výzkumu je upravený seznam platných názvů, adres a kontaktů zařízení. Platný je k 1. 3. 2008.

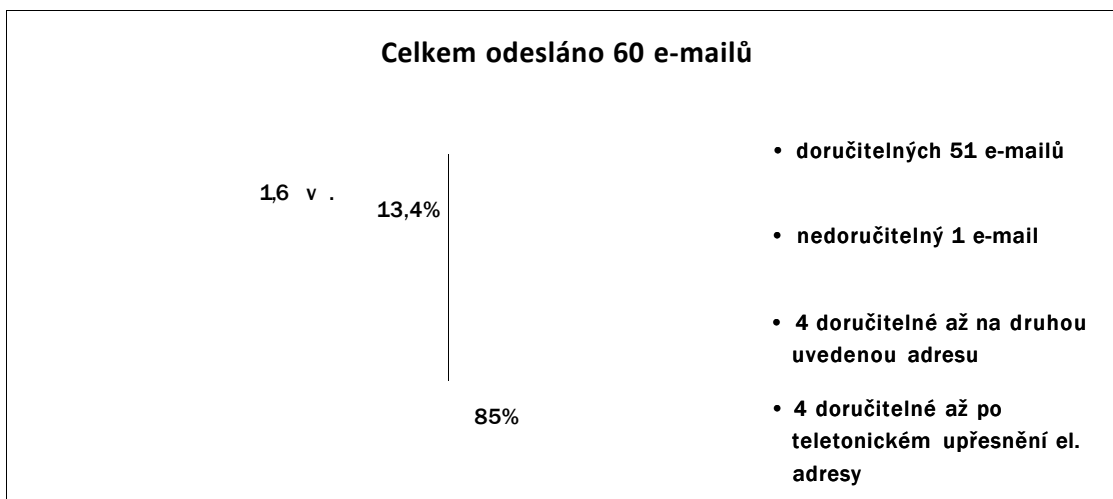
Tabulka 3

NÁZEV	SÍDLŮ	ULICE	PSČ	TELEFON	E-mail (aktuální)
Dětský diagnostický ústav, ZŠ a ŠJ	Praha 4	U Michelského lesa 222	141 00	241730434	ddu.prahaOvolnv.cz
Diagnostický ústav a SVP	Praha 4	Na Dlouhé mezi 19	147 00	241727626	info@dum-praha.cz
Diagnostický ústav pro mládež	Praha 2	Lublaňská 33	120 00	224262505 224262506	info@dum-praha.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Praha 2	Jana Masaryka 16	120 00	222521597	ředitelna @ddspiL.EZ
Výchovný ústav, SVP, ZŠ, Prš a ŠJ	Praha 9	Čakovická 51	190 00	283882510	matousu@klicov.cz
Diagnostický ústav, DDŠ, DD, SVP, ZŠ a ŠJ	Dobřichovice	Pražská 151	252 29	257711387	ddMdobri@V9L.CZ
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Kolín	Býchory 152	280 02	321798 630 321722113	domov@domnv-hvchorv.or2
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Liběchov	Rumburská 54	277 21	315697110	dvN-libechov@ÍQLC5
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Načeradec	Načeradec 1	257 08	317852233	dvM.naceradec@qMíek.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Sedlec Přčice	Luční 330	257 91	317834364	ietrichoyittotoa
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Obořiště	Obořiště 1	262 12	318586025	vumobori@dalLEZiLEZ
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Kutná Hora	Hloušeká 279	284 01	327513543	vumfflmybflisz
Dětský diagnostický ústav, DDŠ, SVP, ZŠ	České Budějovice	Homole 90	370 01	387203491	ddu.homole@volny.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Jindřichův Hradec	Gymnazijní 118	377 01	384361886	min.ih@wprldonline.cz
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Plzeň - město	Karlovarská 67	328 18	377523720	(ldu pl?;en@qwck.cz
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ	Hostouň	Chodské náměstí 131	345 25	379496412	exnerpva@afe.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Klatovy	Měcholupy 2	339 01	376395194	dvu.mecholupv@tiscali.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Terešov	Terešov 1	338 10	371796575	terespv.vum@seznam.cz
Výchovný ústav a ŠJ	Nová Role	Školní 9	362 25	353851120	iudmila.cepjoava@centrum.cz
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ	Žlutice	Jiráskova 344	364 52	353176216	vu.castkova@vpiny.cz
Výchovný ústav, DDŠ, SVP, ZŠ, SŠ a ŠJ	Děčín XXXII-Boletice n. Labem	tř. Vítězství 70	407 11	412548867	eu.vudm@volnv.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Podbořany	Buškovice 203	441 01	415215194	vum,buskovice@iol.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Jiřikov	Čapková 5	407 53	412338464	vuiir@interdata.cz
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ	Kostomlaty pod Milešovkou	Požárnická 168	417 54	417871036	vudmkostomlatv@volnv.cz

Výchovný ústav a ŠJ	Podbořany-Pšov	Pšov 1	441 01	415214987 415214615	h,, O s « n a m , z
VÚ a Dětský domov se školou	Místo	Místo 66	43 158	474658555	vudm@volnv.cz
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ, MŠ a ŠJ	Liberec	U Opatrovny 3	460 01	485101577	h.lanvovaOddu-lih.reccz
Dětský domov se školou, ZŠ a Sj	Hamr na Jezeře	Školní 89	471 28	487851808	dvu_hamrOvoInnv.cz
Výchovný ústav, DDŠ, SŠ, ZŠ a ŠJ	Chrastava	Školní 438	463 31	485143104	vudds-chrastavaPvoInnv.cz
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Hradec Králové	Říčařova 277	503 01	495211821	dduPatlas.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Hostinné	B.Smetany 474	543 71	499441778	vum.hostinne(i3worldonline.cz
Dětský domov se školou a ZŠ	Kostelec nad Orlicí	Tyršova 7	517 41	494323695	dvu.kostececiaworldonline.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Vrchlabí	Al. Jiráska 617	543 01	499421173	dvu.vrchlabiOtisicali.cz
Výchovný ústav Husův domov a ŠJ	Dvůr Králové nad Labem	Vrchlického 700	544 01	499320561	husuvdomovPhusuvdomov.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Horní Maršov	Temný Důl 16	542 26	499874115	dvuiavolny.cz
Dětský domov se školou, SVP, ZŠ a ŠJ	Hrochův Týnec	Riegrova 1	538 62	469660781	dvuhtPtisicali.cz
Výchovný ústav, dětský domov se školou	Králíky	5. května 383	56169	465631116	vudmkralikyiaorlicko.cz
Výchovný ústav, SVP, SŠ a ŠJ	Černovice	Jiráková 285	394 94	565492201	vu.cernovicePvucernovice.cz
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Jihlava	Dělnická 1	586 01	567303242	F I H n W I I M B I M I H
Výchovný ústav, DDŠ ZŠ a ŠJ	Počátky	Horní 617	394 64	565495384	vudm.pocatkvOworldonline.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Velké Meziříčí	KRakůvkám 1	594 01	566523132	reditelOvuvum.cz
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Brno	Hlinky 140	603 69	543212218 543212219	dduOddubrno.cz
Diagnostický ústav pro mládež, SVP a ŠJ	Brno	Veslařská 246	637 00	543236235	dum,veslarskaObm.Qreman.cz
Výchovný ústav, DDŠ, SŠ, ZŠ a ŠJ	Moravský Krumlov	Nádražní 698	672 01	515322423	vudmOquick.cz
Výchovný ústav, SŠ, I a ŠJ	Olešnice na Moravě	Trpínská 317	679 74	516463109	vum.olesniceOworldonline.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Višňové	Zámek 1	67138	515339788	vumvisnoOmboboxn.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Dřevohostice	Novosady 248	75114	581711022	reditelOvumdrevohostice.cz
Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ a SŠ	Šumperk	Vyhlička 1	787 01	583284010	reditelOmvbox.cz
Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ	Olomouc - Svatý Kopeček	Ústavní 9	772 00	585385106	dduMocuek.a
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Veselíčko u Lipníka nad Bečvou	Veselíčko 2	75125	581250841	vuv^lickoppr-n.t.cz
Výchovný ústav, SŠ, ZŠ a ŠJ	Vidnava	Klášteří 251	790 55	584453714 584435235	stfliiavaOvuidnava.cz
Výchovný ústav a ŠJ	Žulová	Komenského 154	790 65	584437213 584437164	vuy,ulovaOies.cz
Dětský diagnostický ústav, ZŠ a ŠJ	Bohumín - Šunychl	Bohumín - Šun. 463	735 81	596349488	hPririrh.kn.tlaniacentrum.cz
Diagnostický ústav pro mládež, SVP a ŠJ	Ostrava - Kunčičky	Škrobálkova 16	718 00	596237196 596237197	pnr.krolOdmn-ostava.cz
Výchovný ústav, střední škola a ŠJ	Nový Jičín	Divadelní 12	74101	556701718	reditelOvumni.eduneLCZ
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Horní Těrlíčko	Sportovní 561	735 42	596349488	zastuoce.dvuOebox.cz
Výchovný ústav a ŠJ	Ostrava - Hrabůvka	Slezská 23/49	700 30	596626241	reditelOvum.cz
Dětský domov se školou a ZŠ	Ostrava Kunčice	Jeseninova 4	719 00	596237365 731444580	ddK,,nrirOseznam,z
Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ	Bystřice pod Hostýnem	Havličkova 547	768 61	573380393	
Výchovný ústav, SŠ a ŠJ	Chvalčov	U Revíru 47	768 72	573381122	vumchvaKavalnms
Výchovný ústav, SVP HELP, SŠ a ŠJ	Střílky	Zámecká 107	768 04	573375015	YumstrilkyOtisice3li.cz

Celkovou sumarizaci odeslaných e-mailů upřesňuje graf č. 1, kde je hodnota odchozích e-mailů vyjádřena přibližnými procenty z celkového počtu.

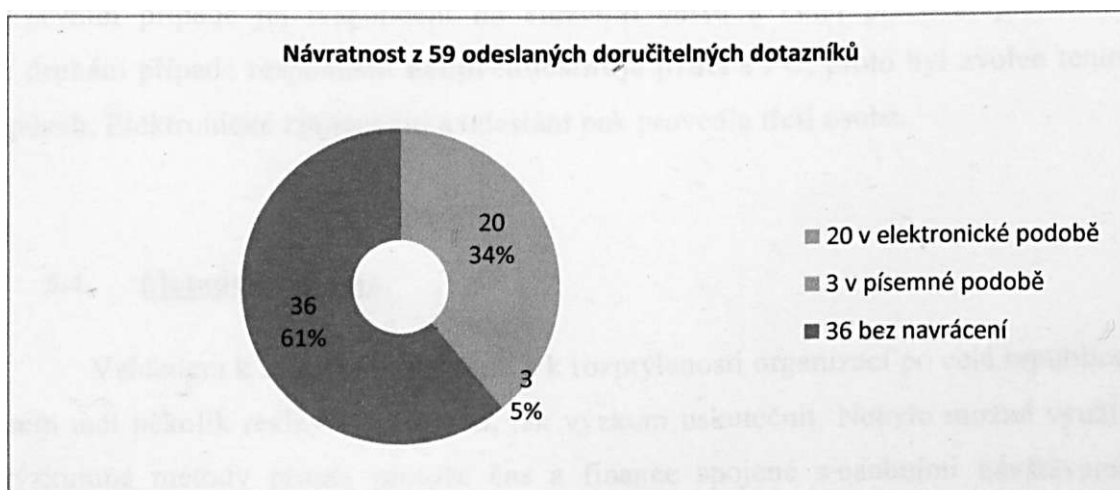
Graf č. 1



5.3 Návratnost dotazníků

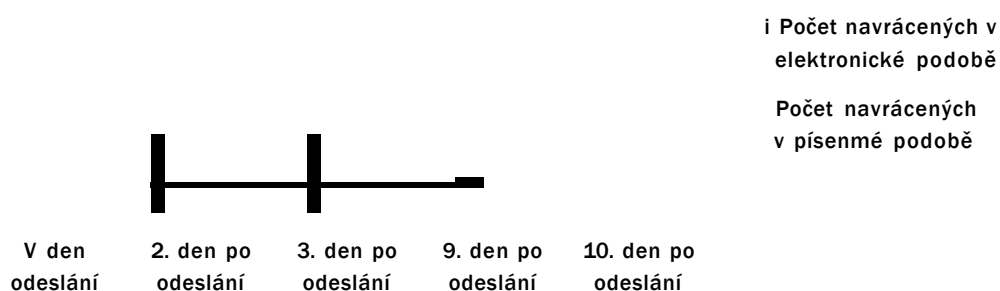
Vzhledem k časové náročnosti funkce ředitele zařízení (soudě z vlastní praxe) a vzhledem k množství přijímané elektronické pošty jsem odhadoval 50% návratnost. Skutečnost byla odlišná. Z 59 odeslaných doručitelných dotazníků se navrátilo 23 vyplněných, to je přibližně 42%. Pro výzkumné šetření se jedná o dostatečný vzorek.

Graf č. 2 - návratnost dotazníků, forma



Dotazníky pro výzkumné šetření byly koncipovány jako anonymní. Bylo ponecháno na vlastním rozhodnutí respondenta, jakým způsobem dotazník vyplní, označí a odešle. Ač jsem předpokládal, že se mi dotazníky vrátí v elektronické podobě, skutečnost byla jiná. Zachycuje ji následující graf, ve kterém je také zohledněna doba, za níž se ode dne odeslání dotazníky vrátily zpět.

Graf č. 3 - návratnost v závislosti na délce a formě zpracování



Za zmínku stojí i fakt, že dva ze všech elektronických dotazníků byly uloženy v jiném než v původním datovém formátu. Oba byly ve formátu GIF, z čehož se dá usuzovat, že byly vytištěny, vyplněny v písemné podobě, naskenovány a odeslány elektronickou poštou. V obou případech jsem telefonicky požádal o odůvodnění. V prvním případě jel respondent **na služební cestu** a chtěl pracovat při cestě. V druhém případě respondent **neupřednostňuje práci s PC**, proto byl zvolen tento způsob. Elektronické zpracování a odeslání pak provedla třetí osoba.

5.4 Metody výzkumu

Vzhledem k zaměření výzkumu a k rozptýlenosti organizací po celé republice jsem měl několik reálných možností, jak výzkum uskutečnit. Nebylo možné využít výzkumné metody přímé, protože čas a finance spojené s osobními návštěvami

jednotlivých zařízení by převýšily mé možnosti. Obdobně nereálná by byla metoda rozhovorů uskutečněná telefonickou cestou. Zvolil jsem tedy metodu dotazníku, rozeslaného elektronickou cestou. Elektronické komunikaci jsem dal přednost před písemnou kvůli časové nenáročnosti odeslání i přijetí, elektronická cesta mi přišla jednodušší i z pohledu vyplnění dotazníku pro respondenty a celkové zpracování výsledků a také z důvodu toho, že už samotná forma a průběh zadání i vypracování dotazníků byla přínosná z pohledu obsahu celého výzkumu, tedy i celé práce.

5.5 Dotazník

Z důvodu jasného formulování dotazníkových otázek, grafické přehlednosti a přiměřené náročnosti i rozsahu jsem vytvořil dotazník v programu sady Microsoft Office - Excel 2007 s použitím jednoho druhu písma velikosti 8 dpi s odlišením pouze pomocí formátováním písma. Tabulkový program Excel jsem volil z jednoduchého důvodu - předpoklad nejvíce rozšířeného SW mezi účastníky výzkumu. Pro větší grafickou zajímavost (a také pro zamezení přehlédnutí v příchozí poště respondenta), jsem zvolil barevné ohraničení tabulky, červené písmo nadpisů a dvoubarevné odlišení střídajících se řádků.

V úvodu dotazníku (dvě strany A4) nechybělo oslovení, uvedení do problému, prosba směrem k respondentům, kontakt na mou osobu a jednoduchá instrukce.

Samotný dotazník spočíval ve čtyřech samostatných tabulkových částech. Část první - identifikace; část druhá - informační, komunikační systémy; část třetí - komunikace vnitřní; část čtvrtá - komunikace vnější. Celý dotazník viz Příloha č. 1.

Uložení vyhotoveného dotazníku jsem z důvodů nekompatibilních verzí SW Excel 2007 a Excel 1997 - 2003 provedl ve formátu „doc“ namísto nabízeného „docx“.

6. ČÁST PRVNÍ - IDENTIFIKACE

Použité otázky, možnosti, odůvodnění:

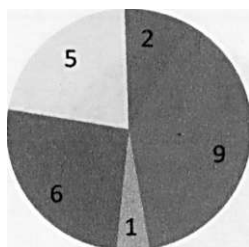
- 1) Označte druh Vašeho zařízení - identifikuje zařízení, eliminuje možnost oslovení nežádoucího zařízení.
- 2) Označte cílovou skupinu - otázka poskytující přehled o cílových skupinách v poměru k počtu zařízení v ČR.
- 3) Jste - možnosti „muž, žena“ - možno rozlišit odlišné upřednostňované způsoby komunikace.
- 4) Váš věk (dosažených let) - poskytnete přehled o věku v nejvyšší manažerské pozici v daném typu organizací.
- 5) Doba ve funkci (dosažených let) - opět informativní přehledově cílená otázka, k níž se může vztahovat zobecnění souvislostí mezi dobou praxe a využívanými komunikačními a informačními prostředky.
- 6) Nepřečtený počet zaměstnanců - otázka korespondující se způsoby komunikace v závislosti na počtu řízených zaměstnanců.

6.1 Výsledky výzkumného šetření - část první

Pro lepší přehlednost při zpracování a při interpretaci výsledků jsem všechny otázky očísloval ve vzestupném pořadí. Otázku nejdříve cituji, poté pomocí grafu nebo slovního komentáře vyhodnocuji.

1)

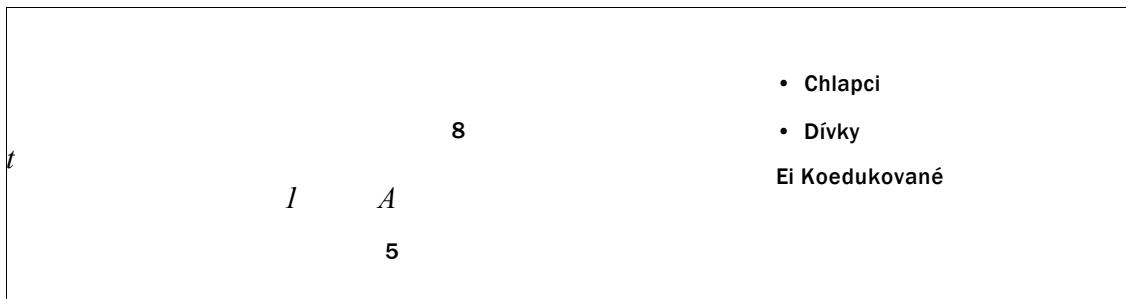
Označte druh Vašeho zařízení	Výchovný ústav	Diagnostický ústav (mládeže)	Dětský diagnostický ústav	Dětský domov se školou	Jiné (doplňte)
------------------------------	----------------	------------------------------	---------------------------	------------------------	----------------



- Diagnostický ústav (mládeže)
- Výchovný ústav
- Dětský diagnostický ústav
- Dětský domov se školou
- Jiné

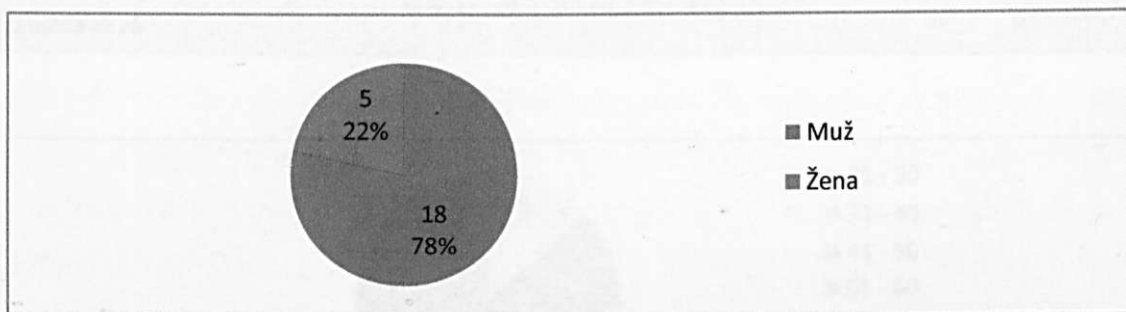
14)

Označte cílovou skupinu	Chlapci	Dívky	Koedukované
-------------------------	---------	-------	-------------



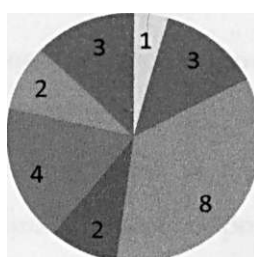
3)

Jste	Muž	Žena
------	-----	------



4)

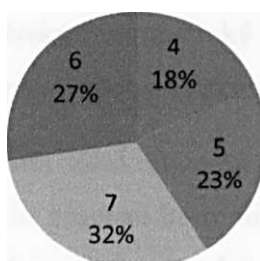
Váš věk (dosažených let)	>30	31 -35	36-40	41 -45	46-50	51-55	56-60	61 <
--------------------------	-----	--------	-------	--------	-------	-------	-------	------



- 31 - 35 let
- 136 - 40 let
- 41 - 45 let
- 146 - 50 let
- 151-55 let
- 56-60 let
- 161 - < let

14)

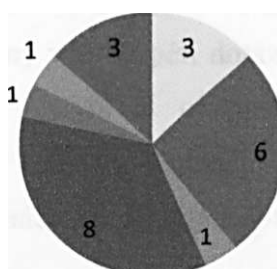
Doba ve funkci (dosažených let)	> 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26-30	31 -35	36 <



- > 5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21-25 let

6)

Nepřepočtený zaměstnancik	počet	> 10	11-20	21 -30	31 -40	41 -50	51 - 60	61 - 70	71 - 80	80 <



- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- 71-80
- 80 <

6.2 Interpretace výsledků šetření - část první

Ad 1) Nejvíce navracených odpovědí jsem zaznamenal z výchovných ústavů. Tato skutečnost je vysvětlitelná tím, že zařízení, které sám řídím, patří také do skupiny výchovných ústavů, a tak se dá očekávat jakási větší kolegiální pomoc při řešení problému. Nejnižší počet odpovědí z diagnostických ústavů je logický, protože v poměru počtu diagnostických a výchovných zařízení jsou diagnostická

zařízení v menšině. Sumarizací výsledků bylo zjištěno, že byla platně oslovena pouze zařízení splňující kritéria výběru, a mohl jsem tedy všechny navrácené dotazníky použít pro výzkumné šetření. V položce „Jiné“ jsem očekával minimální počet odpovědí. Je nutné tedy objasnit výskyt pěti odpovědí.

Ve čtyřech zařízeních funguje zároveň výchovný ústav i dětský domov se školou a respondenti je zařadili do položky jiné. V jednom případě funguje diagnostický ústav, dětský diagnostický ústav a dětský domov se školou. I v tomto případě bylo zařízení pro potřeby výzkumu identifikováno jako „Jiné“.

Ad 2) Otázka má konkretizovat složení hlavní cílové skupiny, která také vstupuje v naši práci do procesu komunikace. Výpovědní hodnota odpovědí je však velmi nepřesná, protože pro přesné údaje nemáme dostatek dat a ve výzkumu nebyli sčítáni jednotlivci, ale zařízení a jejich cílové skupiny.

Ad 3) Fakt, zda je manažer muž nebo žena, pro nás může být přínosný při zkoumání rozdílných přístupů ke komunikaci a IT. Potvrzení či vyvrácení jsem měl v plánu výzkumu, kdy jsem chtěl porovnat (procentuelně) odlišnosti spojené s výsledky v dotazníkové části 2 a 3. Po vyhodnocení otázky poměru mužů a žen na postech ředitelů zařízení jsem byl nucen od tohoto konkrétního výstupu výzkumu upustit, protože dotazníky od pěti žen byly v nepoměru vzhledem k dotazníkům osmnácti mužů. Výzkumný vzorek pěti dotazníků od žen manažerek nelze brát jako dostatečný podklad pro vytvoření obecného závěru. Výpovědi zůstává pouze nepoměr mužů a žen v řídicích funkcích zkoumaných organizací. Dále použiji informaci o mužích a ženách jako podpůrnou hodnotu pro určení průměrného věku v manažerských funkcích.

Ad 4) Otázka možného vlivu věku manažera na pojetí a uchopení informačních a komunikačních systémů se pokusím zkonfrontovat při interpretaci výsledků druhé části dotazníku. Průměrný věk ředitelů ve zkoumaných zařízeních je 47 let, u žen 49 let. Celkově pak 48 let.

Ad 5) Otázka číslo 5 mapuje současný stav délky praxe ředitelů. Zajímavý je moment, kdy poměrně velké procento (18%) z celkového počtu respondentů je v řídicí funkci méně než pět let, z čehož se dá usuzovat na atraktivitu tohoto povolání, na aktuálnost a zájem o problematiku ze strany mladších lidí. **Konfrontujeme-li délku praxe s věkem respondentů se dá vyvodit závěr, že se**

k postu manažera (ředitele zařízení) dostávali starší kolegové ve svém aktivním pracovním životě déle, než je tomu v současnosti. Nevýhodou mladého manažera je bezpochyby kratší doba v prostředí firmy, výhodou může být jeho flexibilita.

Ad 6) Otázka počtu zaměstnanců je velice důležitá, protože v závislosti na počtu řízených pracovníků měníme způsoby a formy komunikace, styly řízení, volíme informační a komunikační prostředky. Do dotazníku jsem otázku zařadil za účelem zjištění počtů zaměstnanců v organizacích a určení průměrného počtu zaměstnanců, který je 51. Dle tohoto údaje můžeme z pohledu řízení řadit organizace do skupiny menších organizací. Hodnotu počtu zaměstnanců použiji dále, například pro procentuální vyjádření počítačové gramotnosti a potřeby zdokonalování se zaměstnanců.

7. ČÁST DRUHÁ - INFORMAČNÍ, KOMUNIKAČNÍ SYSTÉMY

Použité otázky, možnosti, odůvodnění:

- 7) Mají Vaši zaměstnanci připojení k internetu? (kolik PC stanic) - účelem bylo zjištění stavu základní vybavenosti ICT, kdy se za standard v dnešní době dá považovat připojení k internetu. Z pohledu dobrého fungování organizace by zjištění absence znamenalo zpátečnické řešení, neefektivnost komunikace. Muselo by následovat zjištění, jakým způsobem je suplována neexistence internetového připojení.**
- 8) Mají Vaši zaměstnanci služební e-mailové účty - kvalitativní otázka z oblasti technické vybavenosti ICT.**
- 9) Máte Vy připojení k internetu - otázka vypovídající o úrovni ICT v manažerské funkci. Zde předpokládám 100% odpovědí kladných.**
- 10) Je podle Vás vaše vybavení ICT dostačující - subjektivní hodnocení probandů, vyjadřující kvalitu ICT vzhledem k potřebám zastoupené organizace.**

- 11) Používáte ve Vaší organizaci vnitřní síť - kvalitativní otázka z oblasti technické vybavenosti ICT, umožňující odhalení dalšího komunikačního kanálu.
- 12) Používáte při komunikaci prezentační techniku - otázka zaměřená na spektrum a kvalitu komunikace a vyspělost ICT.
- 13) Používáte při výchovném a vzdělávacím procesu prezentační techniku - otázka zaměřená na spektrum komunikace při výchovném a vzdělávacím procesu a kvalitu didaktiky.
- 14) Kdo ve Vaší organizaci přebírá elektronickou poštu (funkce pracovníka) - prozrazuje organizování a celkový přístup k elektronické komunikaci. Jelikož v této oblasti není právní norma upravující nakládání s elektronickou poštou, přišla mi tato otázka jako jedna z nejzajímavějších.
- 15) Je elektronická pošta evidována - otázka nabízí náhled na řešení evidence elektronické komunikace. Jelikož skartační řád nepočítá s elektronickou komunikací, předpokládám, že řešení budou různá.
- 16) Jaký počet zaměstnanců (odhad) má dostačující znalosti a dovednosti pro práci s PC - otázka přináší hodnotící posudek ředitelů na své zaměstnance. Protože otázka nebyla specifikována na konkrétní funkce v organizaci, ani náročnost znalostí a dovedností, její výpovědní hodnota bude subjektivní.
- 17) Jaký počet zaměstnanců (odhad) by měl, v zájmu své práce, své znalosti a dovednosti pro práci s PC prohloubit a zdokonalit - dojde k vyjádření potřeby na další vzdělávání pracovníků v oblasti ICT.

A

7.1 Výsledky výzkumného šetření - část druhá

7)

Mají Vaši zaměstnanci připojení k internetu? (kolik PC stanic)	ano		ne
--	-----	--	----

ANO - 23 x

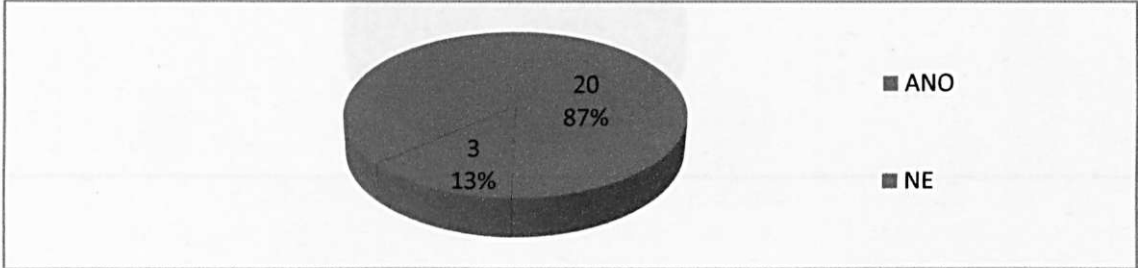
NE - 0 x

POČET PŘIPOJENÝCH PC - 412 na 23 organizací

PRŮMĚRNĚ NA JEDNU ORGANIZACI - 17,9 PC

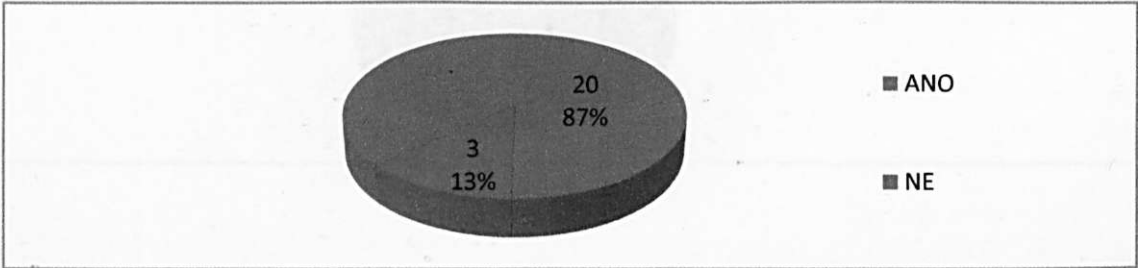
8)

Mají Vaši zaměstnanci služební e-mailové účty	ano	ne
---	-----	----



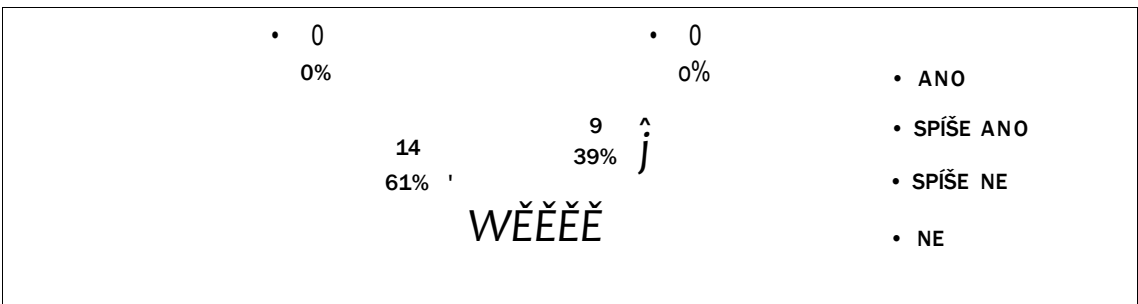
9)

Máte Vy připojení k internetu	ano	ne
-------------------------------	-----	----



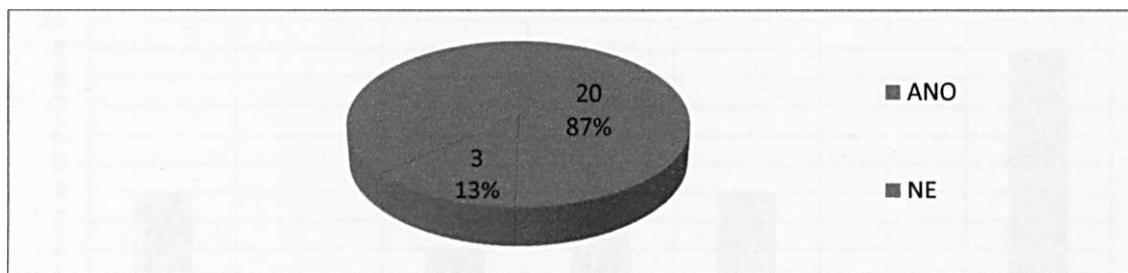
10)

Je podle Vás vaše vybavení ICT dostačující	ano	spíše ano	spíše ne	ne
--	-----	-----------	----------	----



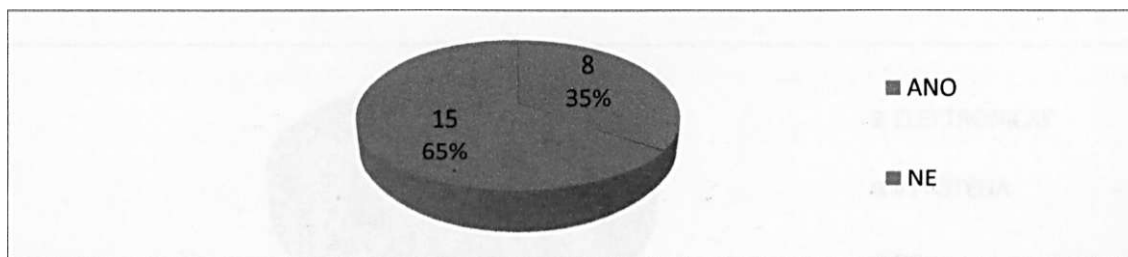
11)

Používáte ve Vaší organizaci vnitřní síť ano ne



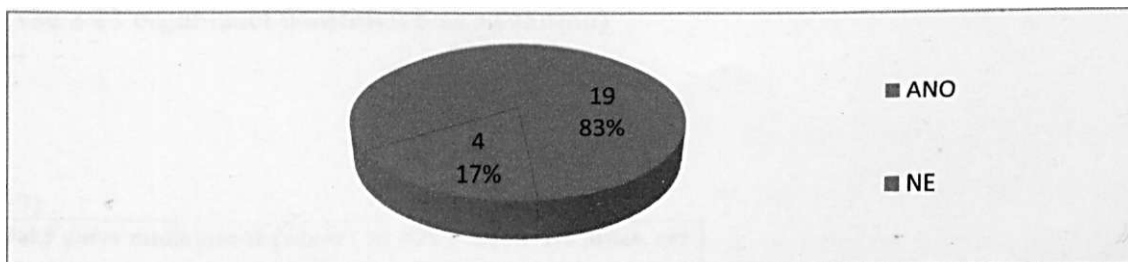
12)

Používáte při komunikaci prezentační techniku ano



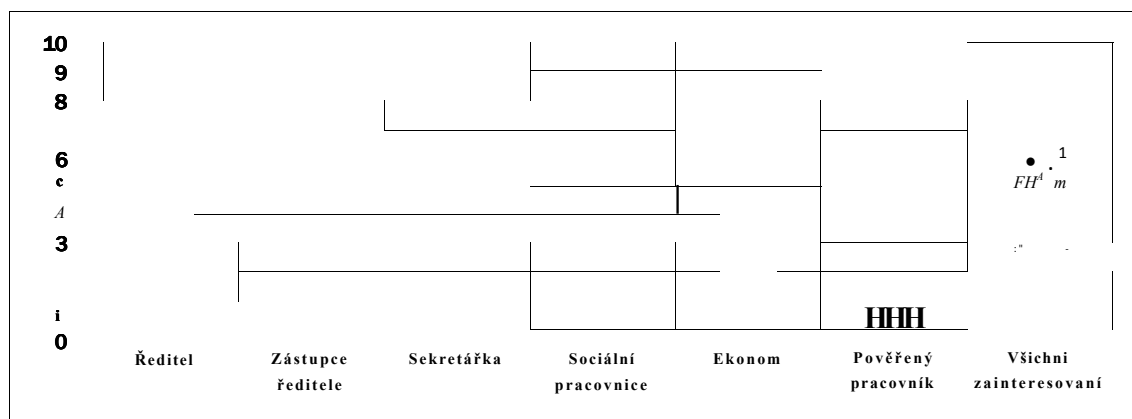
13)

Používáte při výchovném a vzdělávacím procesu prezentační techniku	ano	ne
--	-----	----



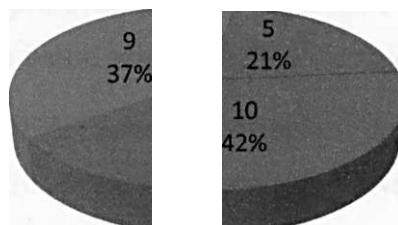
14)

Kdo ve Vaší organizaci přebírá elektronickou poštu (funkce pracovníka)



15)

Je elektronická pošta evidována	ano elektronicky	ano vytištěná	ne
---------------------------------	------------------	---------------	----



- ELEKTRONICKY
- VYTIŠTĚNÁ
- NE

16)

Jaký počet zaměstnanců (odhad) má dostačující znalosti a dovednosti pro práci s PC

Z CELKOVÉHO POČTU 1176 zaměstnanců.- 860 73%

(vše z 23 organizací účastnících se výzkumu)

J Í L _____

Jaký počet zaměstnanců (odhad) by měl, v zájmu své práce, své znalosti a dovednosti pro práci s PC prohloubit a zdokonalit

Z CELKOVÉHO POČTU 1176 zaměstnanců - 249 21%

7.2 Interpretace výsledků šetření - část druhá

Ad. 7) Účelem bylo zjištění stavu základní vybavenosti ICT, kdy se za základ a standard v dnešní době dá považovat připojení k internetu. Všichni dotazovaní odpověděli, že jejich zaměstnanci mají v organizaci připojení k internetu. Otázka kvality připojení či poskytovatele a poskytovaných služeb nebyla řešena, i když by z pohledu manažera byla rozhodně zajímavá - především poměr ceny a služby.

Ano odpovědělo všech 23 respondentů. Je tedy možné konstatovat, že onen standard je reálný a není v této oblasti výjimky, která by mohla mít za následek neefektivní komunikaci.

Počet připojených stanic do sítě internet činí přibližně 412 PC na 23 organizací, průměrně na jednu organizaci je to 17,9 počítačů. Z obecného pohledu na problematiku ICT a ve srovnání s průměrným počtem zaměstnanců na jednu organizaci (51) vychází přibližně na tři zaměstnance jeden připojený počítač. Při zohlednění, že určité pracovní funkce (kuchař, údržbář, uklízečka - 1/3 z celkového počtu) nepotřebují pro svou práci internet ani PC, dostaneme se teoreticky na počet dvou pracovníků najedno připojené místo, což je dle mého názoru vyhovující.

Ad. 8) Odpovědi na tuto kvantitativní otázku vykazaly stav a připravenost na budoucí období (20 kladných odpovědí). Nejen že při existenci a využívání služebních e-mailových účtů rozšiřujeme komunikaci o další její komunikační kanál, ale hlavně smělé plány do blízké budoucnosti hovoří o útlumu písemné komunikace mezi zařízeními a podpoře komunikace elektronické. Určité procento manažerů (13%) je v současné době o vlastní pracovní e-mailový účet ochuzeno.

Ad. 9) Otázka, kde jsem předpokládal - na základě vlastních pracovních zkušeností - 100% kladných odpovědí. Výzkum však ukázal na čísla odlišná. Celých 13% ředitelů nemá vlastní připojení k internetu. Dovolím si několik možných vysvětlení.

- A) Stejně procento (13%) odpovídá kolegům starším 61 let. Způsob jejich práce nemusí pojímat ICT jako příjemný prostředek v manažerské profesi, a tudíž jej přenechávají podřízeným (všichni dotázaní mají připojení).
- B) Ředitelé využívají připojení méně často, pouze například u svých kolegů, nikoli vlastní ve své pracovně.

C) Jsou natolik, chytří a mají tak propracované jiné systémy, že připojení nepotřebují. Musí však disponovat i velkou finanční částkou, protože například právní systémy uveřejněné zdarma na internetu jsou v podobě tištěné poměrně drahé.

Ad. 10) - Ze sesbíraných dat celkem jednoznačně vyplývá spokojenost ředitelů s vybavením ICT ve svých organizacích. 39% dotázaných odpovědělo jednoznačné ano, 61% spíše ano. Je povzbuzující nalézt takovouto shodu mezi organizacemi z celé republiky.

Ad. 11) - Použití vnitřní sítě je zajímavé v současné době hlavně z důvodů povinnosti odesílání dat školní matriky a podobných údajů. Vnitřní síť s určitým SW může být pomocníkem při vytváření portfolia dětí i zaměstnanců. Dobré nastavení sítě, server i zájem zaměstnanců pak může podstatně zkvalitnit vnitřní komunikaci a ušetřit čas v organizaci. Výsledek výzkumu ano 87%, 13% ne.

Ad. 12) - Otázka používání prezentační techniky je záležitostí kvality a jakéhosi nadstandardu v komunikaci manažera organizace směrem k podřízeným pracovníkům. Příjemné zjištění ve výsledcích výzkumu je 35 % kladných odpovědí. 65 % záporných odpovědí je možná důsledkem finanční náročnosti i náročnosti na přípravu prezentovaných materiálů. Uplatnění prezentační techniky je logické spíše ve vztahu organizace vzhledem ke svému okolí, konkrétně například při návštěvách nezasvěcených do problematiky ústavní výchovy.

Ad. 13) - Zcela opačný výsledek vykázal výzkum v otázce používání prezentační techniky při vzdělávacím procesu, kde 83 % dotazovaných vykázalo kladnou odpověď, z čehož plyne, že prezentační technika zaujímá ve výchovném a vzdělávacím procesu dětí své pevné místo. Je přínosná z pohledu názornosti, zajímavosti a zásadně rozšiřuje spektrum komunikace. Její nebezpečí spočívá v jakési představě ulehčení práce. Všichni, jež tyto metody využívají, vědí, že dobře připravené materiály pro prezentaci přináší mnoho pozitivního, ale jsou časově náročné.

Ad. 14, 15) - Jelikož v této oblasti není právní norma upravující nakládání s elektronickou poštou, je velmi zajímavé sledovat manipulaci s elektronickou poštou a její evidenci.

V přebírání elektronické pošty se dle výzkumu angažují:

ředitel, zástupce ředitele, ekonom, sekretářka, sociální pracovníce, v jednom případě byla uvedena blíže nespecifikovaná pověřená osoba. Nejčastěji přebírají poštu všichni zainteresovaní pracovníci sami.

Při bližším prozkoumání poslední zmíněné kategorie jsem došel k závěru, že je takto činěno u organizací, které ve svých oficiálních emailech zveřejňují konkrétní pracovní pozice, jako například etoped, psycholog, hospodář a podobně. Do této skupiny patří i pracovníci se svým příjmením uvedeným v emailové adrese.

U evidence elektronické pošty byly odpovědi celkem vyrovnané. 42 % dotázaných eviduje poštu v elektronické podobě. Otázkou pak zůstává zálohování této evidence, doba skartace a její právní opodstatněnost a platnost v případných sporech. 37 % dotázaných eviduje tuto poštu ve vytištěné podobě. Při použití elektronického podpisu u všech emailových zpráv by byla tato evidence zbytečná. Situace v praxi však ukazuje na to, že při absenci podpisu a množství elektronické pošty je písemné zálohování důležitých materiálů zatím nejlepší cestou, protože se materiály stávají organizační dokumentací a vztahují se na ně pak pravidla pro organizační písemnosti. Nejméně šťastnou je možnost, kdy nedochází k žádnému zálohování elektronické pošty (21 %). Z pohledu toho, že některá korespondence ze strany zřizovatele je vedena a v některých případech i vyžadována elektronicky, měla by být také evidována a archivována.

Ad. 16, 17) - Vzhledem k současným potřebám společnosti a obecně i potřebám moderních a efektivních pracovišť jsem do dotazníku zařadil otázku, která měla vyjádřit subjektivní názor manažera na znalosti a dovednosti pro práci s počítači. Respondenti uvádějí, že z celkového počtu 1176 zaměstnanců má přibližně 860 z nich (73%) dostatečné znalosti a dovednosti pro práci s PC, a pouze 249 zaměstnanců (21 %) by se mělo ve své práci zdokonalovat. Dovolují si konstatovat, že se dá tento stav považovat za uspokojivý, hlavně s přihlédnutím na expanzivní vývoj hardware i software.

8. Část třetí - komunikace vnitřní

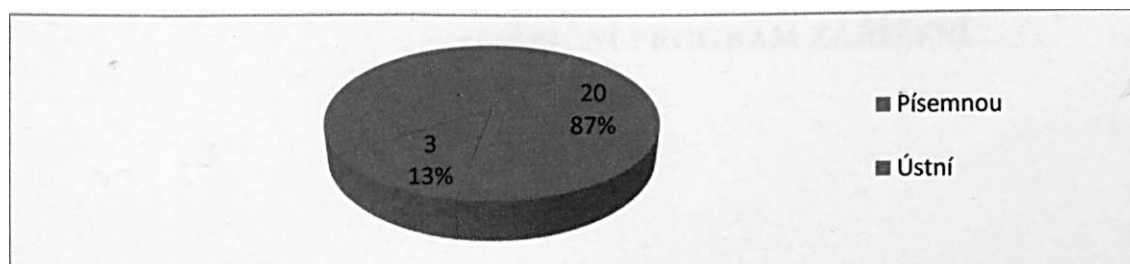
Použité otázky, možnosti, odůvodnění:

- 18) Informace zaměstnancům podáváte nejčastěji formou - vypovídá o upřednostňované formě komunikace z pozice ředitelů organizací.
- 19) Informace zaměstnancům předáváte nejčastěji prostřednictvím (označte chronologicky 1 - 11) - nabízí několik konkrétních prostředků komunikace s chronologickým řazením od nejpoužívanějších k nejméně používaným.
- 20) Používáte některé jiné prostředky při vnitřní komunikaci, jaké (doplňte) - poskytuje možnost doplnění o další používané prostředky vnitřní komunikace.
- 21) Kolik porad ve své organizaci průměrně měsíčně absolvujete - otázka vybízí ke konkretizaci počtu uskutečněných porad.
- 22) Kolik porad ve své organizaci průměrně měsíčně absolvujete - znovu opakovaná otázka shodná s předchozí, vložena jako kontrolní prvek, sloužící k vyprovokování zájmu a udržení pozornosti respondentů.
- 23) Vzniklý vážný problém řešíte převážně - otázka vypovídající spíše o taktice manažera a jeho způsobech řízení v krizové situaci.
- 24) Používáte cíleně (řízeně) nonverbální komunikaci - vyjadřuje, do jaké míry si manažer uvědomuje a ovlivňuje nonverbální komunikaci.

8.1 Výsledky výzkumného šetření - část třetí

18)

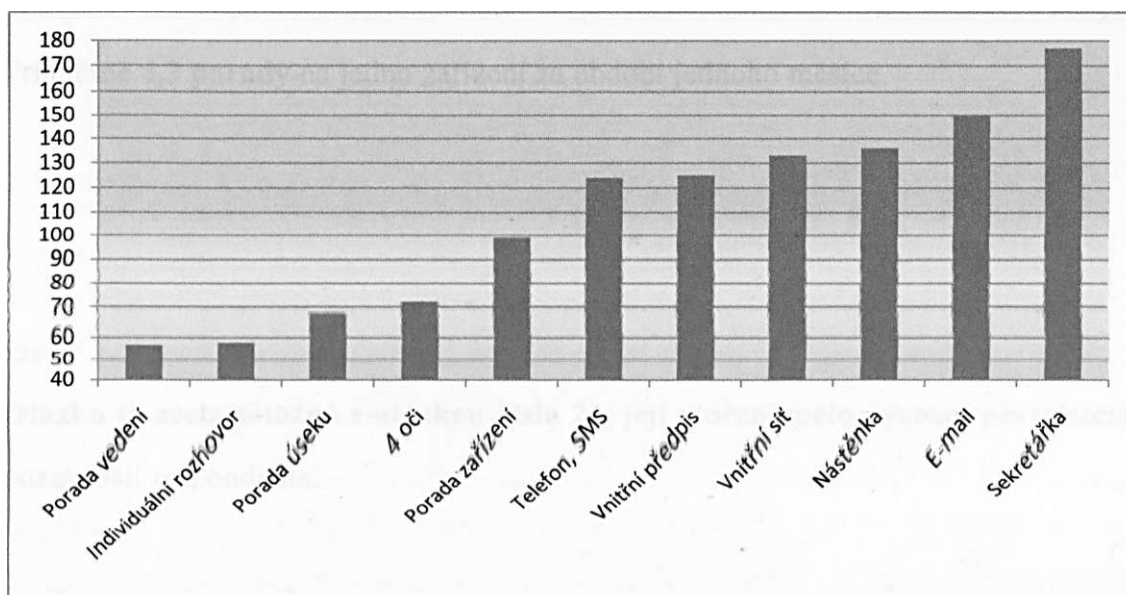
Informace zaměstnancům podáváte nejčastěji formou písemnou ústní



14)

Informace zaměstnancům předáváte nejčastěji prostřednictvím (označte chronologicky 1-11)	„4očí“	porad vedení ...	porad úseků ...	porad celého zařízení
	individuálních rozhovorů	vnitřních předpisů	nástěnek	e-mailu
	sekretářky	vnitřní síť	telefonu, SMS	

Graf součtů umístění v pořadí od nejčastěji používaných metod k nejméně používaným - nejnižší čísla vyjadřují nejčastější používání za strany manažera.



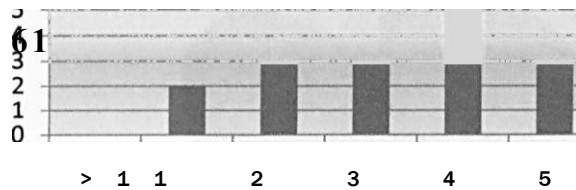
20)

Používáte některé jiné prostředky při vnitřní komunikaci, jaké (doplňte)

Respondenti doplnili možnosti: **POSEZENÍ V PŘÍJEMNÉM PROSTŘEDÍ**
MĚSÍČNÍ PROGRAM ZAŘÍZENÍ

14)

Kolik porad ve své organizaci průměrně měsíčně absolvujete	1	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---	---



I

• Počet zaznamenaných odpovědí

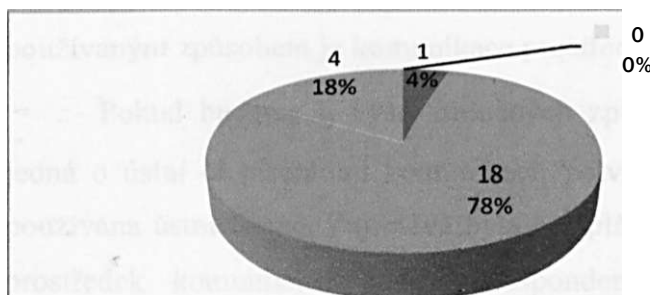
Průměrně **4,3** porady najedno zařízení za období jednoho měsíce.

22)

Otázka je zcela totožná s otázkou číslo 21, její vložení mělo význam pro udržení pozornosti respondenta.

23)

Vzniklý válný problém řešitc převážně	sám	s vedoucími	v širším kruhu pracovníků	neřeší	Vy
---------------------------------------	-----	-------------	---------------------------	--------	----



- Sám
- S vedoucími pracovníky
- V širším kruhu pracovníků
- Neřeší manažer

14)

Používáte cíleně (řízené) nonverbální komunikaci	ano	spíše ano	spíše ne	ne
--	-----	-----------	----------	----

	3	i		• Ano
^	13%	4%		• Spíše ano
			7	
			31%	
	12			• Spíše ne
K	52%			
				Ne

8.2 Interpretace výsledků Setření - část třetí

Ad. 18, 19) - Myslím, že je dobře, že 87% dotázaných používá při předávání informací zaměstnancům ústní formu komunikace. Vzhledem k jejím výhodám popsaným v teoretické části usuzuji na nejefektivnější formu komunikace pro zařízení našeho typu. Tento úsudek lze potvrdit i výsledky v dotazníkové otázce číslo 19, kdy byly vzestupně seřazeny konkrétní způsoby používané manažerem při komunikaci. Nejčastěji užívaným způsobem předávání informací podřízeným pracovníkům je porada vedení, na druhém místě individuální rozhovor, na třetím místě porady úseků, dalším způsobem je jednání z očí do očí, porada celého zařízení, dále pak telefon, vnitřní předpisy, vnitřní síť, nástěnka, email a nejméně používaným způsobem je komunikace prostřednictvím třetí osoby (sekretářky).

Pokud budeme u výše zmíněných způsobů komunikace rozlišovat, zda se jedná o ústní či písemnou komunikaci, potvrdí se nám výsledek, že nejčastěji je používána ústní forma. Zajímavá byla i doplňující otázka číslo 20, kdy jako "Jiný" prostředek komunikace doplnili respondenti například posezení v příjemném prostředí, nebo měsíční program zařízení. U obou možností vyvstává otázka, za jakých podmínek tyto formy uplatňovat.

Ad. 21) - zajímavým srovnávacím prvkem pro naši práci může být výsledek otázky číslo 21, která zkoumala počet porad v organizaci za období jednoho měsíce. Bylo zjištěno, že se průměrně v organizacích koná 4,3 porady měsíčně. Odlišná situace bude u diagnostických ústavů, které jsou nuceny operativně řešit vzniklé situace a změny mohou být častější než u ostatních zařízení, se stálější klientelou, časově delším obdobím pobytu dítěte a větší stálostí zaběhlého programu. Z výzkumu vyplývá, že porady jsou nedílnou součástí řízení zmiňovaných organizací, tudíž i prostředím intenzivní komunikace.

Ad. 22) - Otázka byla zařazena záměrně, ač je úplně shodná s otázkou číslo 21. K zařazení přibližně do poloviny celého dotazníku jsem se rozhodl z důvodu upoutání pozornosti respondenta. Při přečtení zadání a procesu vyplňování výsledků dojde respondent k závěru, že podobnou otázku již vyplňoval, zvýší se tak jeho pozornost, může dojít k opětovnému přečtení a následné reakci. Ve 12 případech **vyplnili dotazovaní stejné odpovědi jako u otázky číslo 21. V 11 případech nebyla otázka znovu vyplněna.** U těchto dotazovaných předpokládám, že usoudili na chybu v dotazníku a otázku tudíž nevyplnili. Přínosný je fakt, že ani v jednom případě nedošlo mezi otázkami 21 a 22 k odlišnému vyplnění u stejného respondenta.

Ad. 23) - Vzniklý vážný problém řeší nejvíce manažerů se skupinou nižšího managementu, tedy s vedoucími pracovníky jednotlivých složek organizace. Dochází tak k určité formě týmové práce, nebezpečím může být alibismus manažera při nesení odpovědnosti za rozhodnutí. Za více nebezpečné považují však odpovědi, kdy vzniklý vážný problém řeší manažer pouze sám, a nemá tak žádnou zpětnou vazbu.

Ad. 24) - Otázka měla za úkol postihnout, do jaké míry je cíleně užívána nonverbální komunikace pro práci v řídicí funkci. Přesné zjištění není možné, protože by musel být manažer dlouhodobě sledován a konfrontován se svým jednáním a chováním. 31% řídicích pracovníků používá neverbální komunikaci cíleně, 52% si ji vůbec cíleně nevyužívá, 13% spíše ano, 4% spíše ne. Míra účelového používání nonverbální komunikace spočívá na vyspělosti pracovního kolektivu i kvalitě řídicího pracovníka. V určitých případech, kdy má řídicí pracovník přirozenou autoritu, lze cíleně nonverbální komunikaci použít jako jeden z komunikačních kanálů.

9. ČÁST ČTVRTÁ - KOMUNIKACE VNĚJŠÍ

Použité otázky, možnosti, odůvodnění:

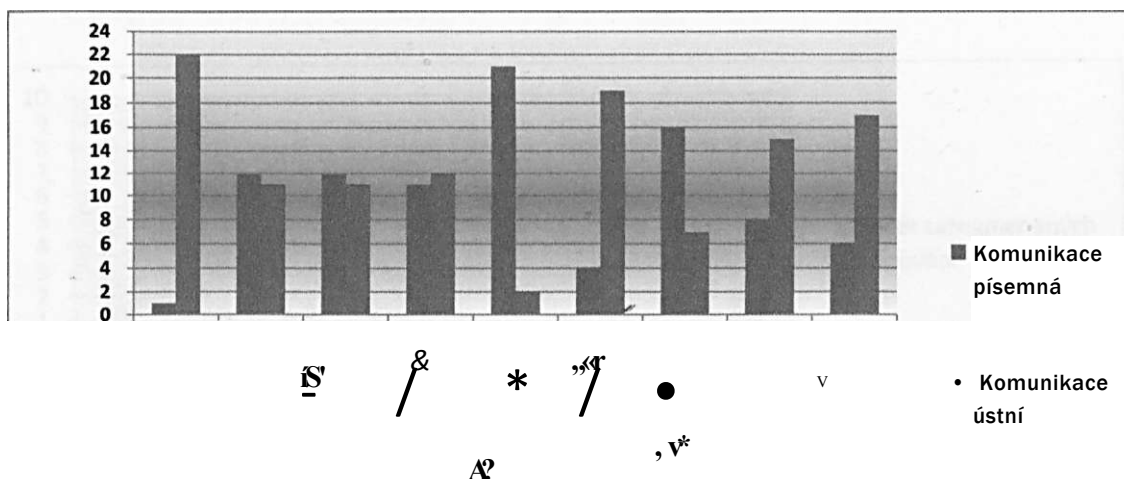
Otázka 25 až 33 postihuje komunikaci různých vnějších komunikantů ve vztahu k organizaci. Do komunikace zde vstupují především subjekty jako jsou: děti - cílová skupina, zákonní zástupci, opatrovníci, OSPOD (oddělení sociálně právní ochrany dětí), policie, soudy, zdravotnická zařízení, zřizovatel, diagnostické ústavy a jiná výchovná zařízení.

- 25) Při komunikaci s cílovou skupinou (dětí) převažuje z Vaší pozice forma komunikace.**
- 26) Při styku se zákonnými zástupci převažuje z pozice organizace forma komunikace.**
- 27) Při styku s OSPOD převažuje z pozice organizace forma komunikace.**
- 28) Při styku s Policií ČR převažuje z pozice organizace forma komunikace.**
- 29) Při styku se soudy převažuje z pozice organizace forma komunikace.**
- 30) Při styku se zdravotnickými zařízeními převažuje z pozice organizace forma komunikace.**
- 31) Při styku se zřizovatelem převažuje z pozice organizace forma komunikace.**
- 32) Při styku s diagnostickými / výchovnými ústavami převažuje z pozice Vaší organizace forma komunikace.**
- 33) Při styku s Vám podobnými zařízeními převažuje forma komunikace.**
- 34) Vyhovuje vám současný systém vnější komunikace - otázka evokuje subjektivní hodnocení probandů, vyjadřující spokojenost s úrovní vnější komunikace vzhledem k potřebám zastoupené organizace.**
- 35) Kolik porad mimo svou organizaci průměrně měsíčně absolvujete - určuje četnost porad mimo vlastní zařízení.**
- 36) Kolik pracovních e-mailů přibližně průměrně denně odesíláte - monitoruje společně s otázkou číslo 37 počet a tím naznačuje i časovpu náročnost elektronické komunikace.**

- 37) Kolik pracovních e-mailů přibližně průměrně denně přijímáte (mimo SPAM).
- 38) Kolik pracovních písemností přibližně průměrně denně zařízení odesílá - monitoruje společně s otázkou číslo 39 počet a časovou náročnost písemné komunikace v organizaci.
- 39) Kolik pracovních písemností přibližně průměrně denně zařízení přijímá.
- 40) Kolik vnějších pevných telefonních linek užíváte - otázka, společně s otázkou číslo 41, přiznává počet pevných a mobilních linek v organizacích. Užitečná hodnota pro účel výzkumu pouze dokresluje vnější situaci organizace.
- 41) Kolik mobilních čísel organizace užívá.

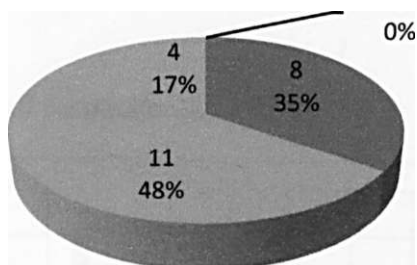
9.1 Výsledky výzkumného šetření - část čtvrtá

25 - 33) - počty odpovědí respondentů z celkového počtu 23



34)

Vyhovuje vám současný systém vnější komunikace	ano	spíše ano	spíše ne	ne
--	-----	-----------	----------	----



- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

35)

Kolik porad mimo svou organizaci průměrně měsíčně absolvujete						5	g	7
---	--	--	--	--	--	---	---	---



- Počet zaznamenaných odpovědí

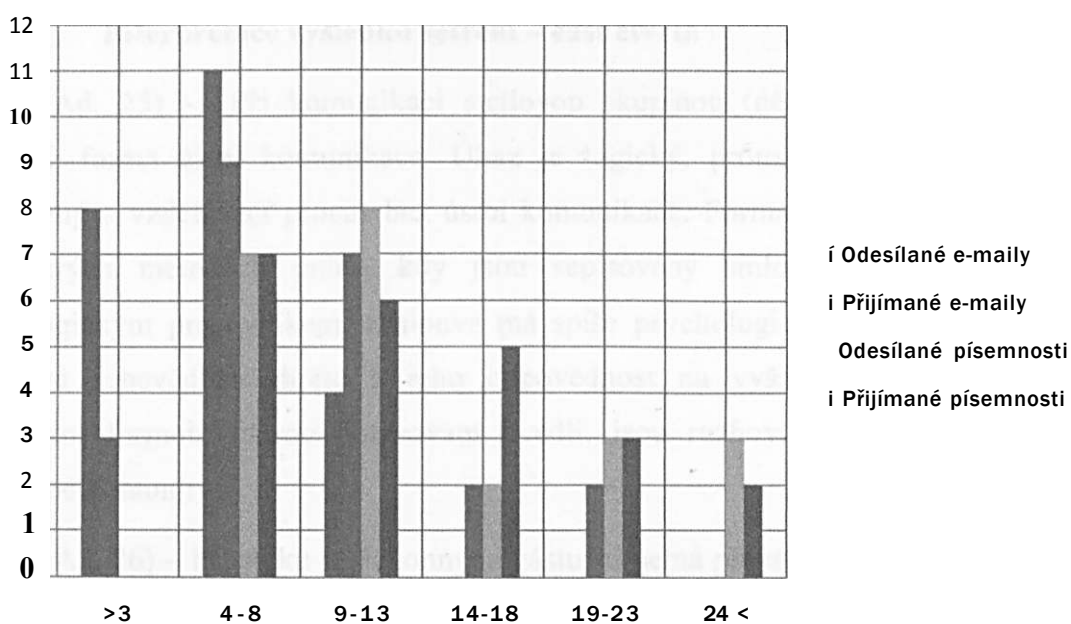
WM

Průměrně **1,8** porady mimo zařízení na jednu organizaci za období jednoho měsíce.

36, 37, 38, 39)

Kolik pracovních e-mailů přibližně průměrně denně odesíláte	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19-23	24 <
Kolik pracovních e-mailů přibližně průměrně denně přijímáte (mimo SPAM)	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19-23	24 <
Kolik pracovních písemností přibližně průměrně denně zařízení odesílá	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19-23	24 <
Kolik pracovních písemností přibližně průměrně denně zařízení přijímá	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19-23	24 <

Počet odpovědí respondentů



Průměrně denně odeslaných e-mailů z jedné organizace	5,5
Průměrně denně přijatých e-mailů v jedné organizaci	9
Průměrně denně odeslaných písemností z jedné organizace	13
Průměrně denně přijatých písemností v jedné organizaci	13

40,41)

Kolik vnějších pevných telefonních linek užíváte

Kolik mobilních čísel organizace užívá

Jedno zařízení užívá průměrně **5,3 pevných vnějších telefonních linek.**

Jedno zařízení užívá průměrně **4,6 mobilních čísel.**

Maximum pevných vnějších telefonních linek v **jednom zařízení bylo 21.**

Maximum užívaných mobilních čísel v **jednom zařízení bylo 15.**

9.2 Interpretace výsledků šetření - část čtvrtá

Ad. 25) - Při komunikaci s cílovou skupinou (dětí) převažuje z pozice ředitelů forma ústní komunikace. Úkaz je logický, protože si nelze představit výchovný a vzdělávací proces bez ústní komunikace. Forma písemná se uplatňuje v některých metodách práce, kdy jsou sepsovány smlouvy mezi dítětem a pedagogickým pracovníkem. Smlouva má spíše psychologický efekt na výchovu, posouvá sebevědomí dítěte a jeho odpovědnost na vyšší úroveň. Nejčastější konkrétní formou, kterou dotazovaní uvedli, jsou rozhovory, osobní jednání a takzvané komunity.

Ad. 26) - Při styku se zákonnými zástupci nemá převahu z pozice organizace ani jedna z forem. Komunikace je upřednostňována jak písemná, tak ústní. Ústní komunikace (48%) je podporována ze strany zákonných zástupců v případech, kdy mají o své děti zájem. V opačných případech převládá komunikace písemná ze strany organizace (52%) a to formou povinného informování o správních úkonech souvisejících s přijetím a propuštěním dětí, informování o zdravotním stavu dítěte a vývoji výchovného a vzdělávacího procesu. Nejrozšířenější konkrétní formou je dle dotazovaných telefonická komunikace, dále pak dopisy a rozhovory při návštěvách.

Ad. 27) - Při styku s OSPOD je komunikace taktéž rovnoměrně rozdělena mezi ústní (48%) a písemnou formou (52%). Komunikace s OSPOD bývá co do kvantity a kvality v některých případech na lepší úrovni než komunikace se zákonnými zástupci, což je smutná realita. Ústní komunikace probíhá při zákonem stanovených čtvrtletních návštěvách dívek, kdy se OSPOD informuje o výsledcích jednotlivých dětí v oblasti jejich výchovy, vzdělávání, osobnostních pokroků a

podobně. Do ústní komunikace lze zahrnout dle respondentů i telefonické hovory ohledně sociální problematiky jednotlivých rodin dětí. Mezi písemnou komunikaci se řadí různá oznámení týkající se změn u dětí, žádosti o prošetření domácího prostředí a udělování souhlasu k dočasnému pobytu v rodinách. Při styku s OSPOD zahrnují dotazování do písemné komunikace také komunikaci prostřednictvím faxu, která sice musí být vždy doplněna originálem písemnosti, ale pro svou rychlost je řešení v dané chvíli velmi potřebné. Nespornou nevýhodou je finanční náročnost tohoto způsobu komunikace, a proto není z těchto důvodů komunikace pomocí faxu využívána. Konkrétními formami komunikace organizace s OSPOD byl respondenty nejčastěji uveden telefon, dopis a rozhovor.

Ad. 28) - Při styku s policií není opět vyhraněna ani jedna z forem komunikace (písemná 48%, ústní 52%). Při řešení problémových situací, jako například opuštění zařízení, je využíváno ústní komunikace formou telefonu, naopak při poskytování svědectví, posudků, oznámení o pohřešování je využíváno formy písemné. Respondenti označili jako nejčastější formu komunikace prostřednictvím telefonu.

Ad. 29) - Při styku se soudy jednoznačně převažuje forma komunikace písemné (91%). Je to způsobeno nesčítelným množstvím důvěrných informací, které nelze sdělovat telefonickou cestou, a tím, že je vyžadována identifikace zařízení.

Ad. 30) - Při styku se zdravotnickými zařízeními převažuje z pozice organizace forma ústní (83%). Zde jsou zahrnuty telefonické konzultace i návštěvy zdravotnických zařízení. Forma písemná se uplatňuje v momentech žádostí o vyšetření, o zaslání zdravotních dokumentací.

Ad. 31) - Při styku se zřizovatelem převažuje forma komunikace písemná (70%). Je to způsobeno předáváním oficiálních informací, které musí být právně validní a jsou závazné, proto je třeba veškerou dokumentaci označovat identifikačními údaji a evidovat. Komunikace ústní (30%) je u respondentů zastoupena telefonáty, osobními jednáními, poradami a školeními. Při potřebě je i z těchto osobních jednání a porad vyhotoven písemný zápis. Respondenti za nejčastější konkrétní formy určili dopis, telefonický hovor, e-mail, osobní jednání, dotazník.

Ad. 32) - Při styku s diagnostickými/výchovnými ústavy převažuje dle respondentů komunikace ústní (65%). Rozdíl není výrazně vyhrazen, protože i zde je třeba sdělovat velké množství informací týkajících se dětí s potvrzením identifikace zařízení. V této otázce jako nejčastější konkrétní formu komunikace dotázaní určili telefonické hovory, na druhém místě emailové zprávy a další formy například porady celé výchovné sítě a osobní jednání.

Ad. 33) - Celkem jednoznačně označili dotazovaní v této otázce nejčastější formu komunikace formu ústní. Prostředkem komunikace je ve většině případů telefon, na druhém místě email. Přínosné jsou i osobní návštěvy v zařízeních navzájem.

Ad. 34) - 35% dotazovaných označuje současný systém vnější komunikace jako vyhovující. 48% dotázaných si myslí, že je spíše vyhovující a 17% spíše není se systémem spokojeno. Příčiny menší spokojenosti se dají nalézt například v některých komunikačních kanálech, které nejsou oficiálně právně uznávány a nemohou být proto plně využívány, ač by zefektivnily vnější komunikaci a byly mnohem pružnější než oficiálně používané komunikační možnosti. V neposlední řadě mezi negativa vnější komunikace patří finanční náročnost u některých forem. Řešením by bylo například vytvoření ucelené a zabezpečené elektronické sítě, kde by byl možný přístup oprávněných osob. Komunikace by tak dosáhla zcela jiných rozměrů. Existují sice různé projekty splňující požadavky moderní a efektivní komunikace, jejich realizace by byla velice finančně náročná a vždy hrozí selhání lidského faktoru ve smyslu zneužití osobních údajů a neveřejných dat.

Ad. 35) - Otázka podobná otázce číslo 21, zjišťující, kolik porad manažer měsíčně absolvuje - v tomto případě mimo svou organizaci. Výsledky se diametrálně lišily, procentuelně se dají vyjádřit hodnotou

1,8 porad mimo své zařízení / měsíc,

4,3 porady ve svém zařízení / měsíc.

Rozdíl je způsobený zaměřením jednotlivých subjektů.

Ad. 36, 37) - Kvantitativní otázky mapující počet přijímaných a odesílaných emailů za období jednoho dne. Dotazovaní průměrně přijímají 9 a odesílají 5,5 emailů denně (mimo SPAM). Otázka je zajímavá i z pohledu TIME MANAGEMENTU, kdy příjemce musí věnovat svůj pracovní čas určitému počtu

emailů v pracovní době. Při hypotéze, že vyřízení jednoho emailu trvá přibližně 3 minuty, nám vyřízení denní elektronické pošty zabere u vybraného pracovníka 43,5 minuty z pracovní doby. V případě ředitelské funkce se jedná o podstatný čas.

Ad. 38, 39) - Otázka sumarizuje počet přijaté a odeslané písemné pošty, je diametrálně odlišná od pošty emailové ve smyslu jejího většího množství a vypovídá tak o její nepostradatelnosti pro výchovná zařízení. V potaz se však musí vzít fakt, že emailovou příchozí i odchozí poštu vyřizuje většinou pouze jeden pracovník, kdežto na písemné komunikaci se podílí tým pracovníků daného úseku, (otázky 36 - 39 v jediném grafu)

Ad. 40, 41) - Jako doplnění k otázkám č. 36 až 39 můžeme postavit výsledky otázek 40 a 41, kde respondenti uvádějí počet užívaných pevných telefonních linek a mobilních čísel organizace. Je jasné, že skupiny otázek mezi sebou nejsou přesně srovnatelné, protože se neptáme na uskutečněné hovory, dají se však považovat za dokreslení celé situace vnější komunikace v organizacích. Průměrně je užíváno 5,3 pevných telefonních linek a 4,6 mobilních čísel na jednu organizaci. Pro zajímavost chci uvést ještě konkrétní počty z nejmenovaných organizací, kde maxima dosahují 15 vnějších pevných telefonních linek a 15 mobilních čísel. Nabízí se otázka efektivity této komunikace vzhledem k finanční náročnosti. Dle mého názoru by se těmto organizacím rozhodně vyplatilo přemýšlet o řešení například IP telefonů a jiných komunikačních technologií.

10. POTVRZENÍ, VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza

Komunikace a informační systém ve školských zařízeních jsou na úrovni, která zatím splňuje svůj účel, ale je zapotřebí na procesech pracovat a zdokonalovat je.

Potvrzení hypotézy

Po vyhodnocení dotazníkového šetření mohu potvrdit hypotézu vznesenou před započítáním výzkumu. Výsledky jsou vypovídající ve prospěch kvality i dostatečné kvantity informačních systémů ve školských zařízeních. Komunikace sama je podle samotných respondentů i dle obecného hodnocení na úrovni kdy plní svůj účel a je dostačující. Výzkum prokázal v několika konkrétních otázkách, že existují taková zařízení, kde si ještě informační systém, jako nástroj manažera, nenašel zatím své místo. Reálná současnost vyžaduje používání těchto systémů a tak je v těchto konkrétních situacích stále prostor pro zlepšování. Cestou ke zdokonalení by bylo zajisté užívání elektronické komunikace s podobnou právní platností jako mají listovní zásilky. Možná je tento moment v komunikaci výzvou pro některé z nás a s jejich přispěním pozbude vyjádřená potřeba platnosti, protože se stane realitou.

11. ZÁVĚR

Závěrečná bakalářská práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V úvodu teoretické části jsou uvedeny osobní a profesní důvody, které mě přiměly věnovat se problematice komunikace jako prostředku manažerských dovedností. Souvisejícím tématem je také informační systém. Nechybí vymezení cílů práce a vyslovení hypotézy.

Nelze se zabývat komunikací a informačním systémem, aniž by bylo popsáno konkrétní prostředí, kde se s těmito atributy manažerské práce setkáme. Dalším tematickým okruhem, kterým se teoretická část zabývá, je komunikace z pohledu jejích zásad, druhů komunikace a druhů informací i samotného komunikačního procesu. Problém je v teoretické rovině transformován do jednotlivých kapitol.

Pozornost je dále věnována komunikaci v organizaci, kdy jsou nastíněny konkrétní formy komunikace a popsány jejich výhody i nevýhody, zásady pro jejich úspěšnost a způsoby jejich užití.

Praktická část je zahájena zopakováním výzkumných cílů. Následuje seznámení s metodikou výzkumu, kritérii výběru výzkumného vzorku a seznámení se samotným dotazníkem. Všechny výsledky jsou graficky zpracovány po jednotlivých částech dotazníku, na závěr každé části nechybí interpretace výsledků jednotlivých otázek. V některých případech je kvůli lepšímu pochopení komunikačních variací zobecněn celý komunikační proces, do něhož vstupují školská zařízení. Doporučení pro zefektivnění komunikace jsou prezentována pouze jako názory pisatele. Nejsou prověřeny praxí, a tudíž nemohou být podrobně rozebírány. V závěru práce je celý výzkum zobecněn a potvrzena vyslovená hypotéza.

Věřím, že závěrečná práce bude přínosem pro manažerské posty v oblasti výchovných zařízení a to alespoň z pohledu srovnání svého pracoviště s výsledky výzkumu - evaluace vlastního zařízení. Ředitelé jiných subjektů mají možnost nahlédnout do fungování specifické oblasti našeho školství, výchovných zařízení a sledovat jednu z hlavních dovedností manažerské práce - komunikaci.

12. LITERATURA

- Bárta, K.:** *Porady a jejich vedení*; **Dr. Josef Raabe, s.r.o.;** Praha 2005
- Casse P.:** *Jednání začíná za hodinu*; **Management Press;** Praha 1994
- Diderot,** *Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích, díl 2*; **Nakladatelský dům OP;** Praha 1997
- Donnelly J. H., Gibson J. L. a kol.:** *Management*; **Grada Publishing;** Praha 1997
- Fisher R., Ury W., Patton B.:** *Dohodajistá*; **Management Press;** Praha 1994
- Hartl P.:** *Psychologický slovník-*, **Budka;** Praha 1993
- Hloušková, I.:** *Vnitrofiremní komunikace-*, **Grada;** Praha 1998
- Hurst, B.:** *Encyklopedie komunikačních technik-*, **Grada;** Praha 1994
- Khelerová V.:** *Trénink obchodního jednání*; **Grada;** Praha 1993
- Koontz, H., Wehrich, H.:** *Management-*, **East Publishing;** Praha 1993
- Kronika VÚM Černovice**
- Mikuláščík M.:** *Komunikační dovednosti v praxi-*, **Grada;** Praha 2003
- Nádvorník, J.:** *Baťův systém řízení do roku 1939*; **Impuls a. s.;** Praha 1990
- Pease A.:** *Body Language*; **Shelton Press;** London 1992
- Tvrdíková M.:** *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*; **Grada;** Praha 2000
- Valenta J.:** *Manuál k tréninku řeči lidského těla*; **Aisis;** Kladno 2005
- Valenta J.:** *Učíme (se) komunikovat'*, **Aisis;** Kladno 2005
- Veber J. a kol.:** *Management základy, prosperita, globalizace*; **Management Press;** Praha 2003

Elektronické zdroje:

< www.vucernovice.cz >

a-

< www.bata.com; www.bata.cz, 2008 >

< www.raabe.cz >

13. PŘÍLOHY - Příloha č. 1

Vážené paní ředitelky, vážení páni ředitelé.

Jmenuji se Josef Michálek a pracuji jako ředitel VÚ, SVP, SŠ a ŠJ Černovice. V současné době dokončuji studium managementu na UK v Praze. Dovoluji si Vás oslovit s prosbou o pomoc. Prosím Vás o vyplnění dotazníku potřebného pro mou závěrečnou práci „Komunikační a informační systémy v zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy“. Vím, že Vaše povolání je velmi časově náročné. Věřte, že jsem se snažil o maximální stručnost.

Děkuji Mgr. Josef Michálek, 777 276 846

Jiráková 285

394 94 Černovice

Pokud Vám přišel dotazník do zařízení vícekrát, prosím Vás o vyplnění pouze jednoho exempláře.

Pokud se Vám při doplňování dotazníku stane, že se změní formát tabulky, nemusíte jej opravovat. Záleží mi velmi na obsahu, nikoli na formátu.

Prosím označte libovolným způsobem, případně doplňte požadované údaje.

„IDENTIFIKACE“								
OTÁZKY	ODPOVĚDI							
Označte druh Vašeho zařízení	Výchovný ústav	Diagnostický ústav ml.	Dětský diagnostický ústav	Dětský domov se školou	Jiné (doplňte):			
Označte cflovou skupinu	Chlapci		Dívky		Koedukované			
Jste	Muž		Žena					
Váš věk (dosažených let)	> 30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61 <
Doba ve funkci (dosažených let)	> 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36 <
Nepřepočtený počet zaměstnanců	> 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80 80 <

INFORMAČNÍ, KOMUNIKAČNÍ SYSTÉMY			
OTÁZKY	ODPOVĚDI		
Mají Vaši zaměstnanci připojení k internetu? (kolik PC stanic)	ano	ne	
Mají Vaši zaměstnanci služební e-mailové účty	ano	ne	
Máte Vy připojení k internetu	ano	ne	
Je podle Vás vaše vybavení ICT dostačující	ano	spíše ano	spíše ne ne
Používáte ve Vaší organizaci vnitřní síť	ano	ne	
Používáte při komunikaci prezentační techniku	ano	ne	
Používáte při výchovném a vzdělávacím procesu prezentační techniku	ano	ne	
Kdo ve Vaší organizaci přebírá elektronickou poštu (funkce prac.)			
Je elektronická pošta evidována?	ano elektronicky	ano vytištěná	ne
Jaký počet zaměstnanců (odhad) má dostačující znalosti a dovednosti pro práci s PC?			
Jaký počet zaměstnanců (odhad) by měl, v zájmu své práce, své znalosti a dovednosti pro práci s PC prohloubit a zdokonalit?			

KOMUNIKACE VNITŘNÍ									
OTÁZKY	ODPOVĚDI								
Informace zaměstnancům podáváte nejčastěji formou	písemnou			ústní					
Informace zaměstnancům předáváte nejčastěji prostřednictvím (označte chronologicky 1-11)	„4 oči“		porad vedení ...		porad úseků ...		porad celého zařízení		
	individuálních rozhovorů		vnitřních předpisů		nástěnek		e-mailu		
	sekretářky		vnitřní síť		telefonu, SMS				
Používáte některé jiné prostředky při vnitřní komunikaci, jaké (doplňte):									
Kolik porad ve své organizaci průměrně měsíčně absolvujete	> 1	1	2	3	4	5	6	7	<
Kolik porad ve své organizaci průměrně měsíčně absolvujete	> 1	1	2	3	4	5	6	7	<
Vzniklý vážný problém řešíte převážně	sám	s vedoucími		v širším kruhu pracovníků			neřešíte Vy		
Používáte cíleně (řízeně) nonverbální komunikaci	ano	spíše ano		spíše ne		ne			

KOMUNIKACE VNĚJŠÍ									
OTÁZKY	ODPOVĚDI								
Při komunikaci s cílovou skupinou (děti) převažuje z Vaší pozice forma komunikace	písemná (dopis, e.mail, fax, nástěnka, WWW,SKYPE,IC			Ústní (rozhovor, jednání, schůzka, telefon,SKYPE.IC Q)			konkrétně (doplňte):		
Při styku se zákonnými zástupci převažuje z pozice organizace forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Při styku s OSPOD převažuje z pozice organizace forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Při styku s Policií ČR převažuje z pozice organizace forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Při styku se soudy převažuje z pozice organizace forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Při styku se zdravotnickými zařízeními převažuje z pozice organizace forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Při styku se zřizovatelem převažuje z pozice organizace forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Při styku s diagnostickými / výchovnými ústavy převažuje z pozice Vaší organizace forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Při styku s Vám podobnými zařízeními převažuje forma komunikace	písemná			ústní			konkrétně (doplňte):		
Vyhovuje vám současný systém vnější komunikace	ano		spíše ano			spíše ne		ne	
Kolik porad mimo svou organizaci průměrně měsíčně absolvujete	> 1	1	2	3	4	5	6	7	<
Kolik pracovních e-mailů přibližně průměrně denně odesíláte	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 23	24	<		
Kolik pracovních e-mailů přibližně průměrně denně přijímáte (mimo SPAM)	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 23	24	<		
Kolik pracovních písemností přibližně průměrně denně zařízení odesílá	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 23	24	<		
Kolik pracovních písemností přibližně průměrně denně zařízení přijímá	> 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 23	24	<		
Kolik vnějších pevných telefonních linek užíváte									
Kolik mobilních čísel organizace užívá									

Mnohokrát děkuji za vyplnění a odeslání dotazníku.