

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií

**KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ ROZVOJE  
ORGANIZACE**

případová studie organizací poskytujících sociální služby

bakalářská práce

Autor: Petra Kratochvílová, DiS.

Vedoucí práce: Ing. Inna Čabelková, PhD.

Praha 2012

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány a jsou uvedeny v závěrečném přehledu. Současně prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Petra Kratochvílová, DiS.

.....

V Humpolci dne 12.12.2012

*Za rady, komentáře a připomínky bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Inně Čabelkové, PhD. Děkuji také ředitelům zařízení, kteří souhlasili s realizací výzkumu, a respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.*

## ***ANOTACE***

Předmětem bakalářské práce je sledování vztahů mezi subjektivně hodnocenou kvalitou komunikace a kvalitou týmové práce a subjektivně hodnocenou kvalitou komunikace a ochotou pracovníků podílet se na rozvoji organizace. Cílovou skupinou výzkumu jsou zařízení sociálních služeb.

Teoretická část je věnovaná problematice sociálních služeb, komunikaci, týmové práci a specifickému pojetí rozvoje organizace v kontextu sociálních služeb a Zákona 108/2006, o sociálních službách. Empirická část se věnuje vlastnímu výzkumu a interpretaci jeho výsledků.

<b>OBSAH</b>	
Obsah	5
Úvod	7
Teoretická část	10
<b>1. Sociální služby</b>	10
1.1. Vývoj po roce 1989	10
1.2. Služby sociální péče	11
1.3. Pracovníci domovů pro seniory a domovů se zvláštním režimem	12
<b>2. Komunikace</b>	13
2.1. Proces dorozumívání	14
2.2. Vnitrofiremní komunikace	16
2.3. Funkce manažera	18
<b>3. Týmová práce</b>	19
<b>4. Rozvoj a zvyšování kvality sociální služby</b>	21
4.1. Koncept učící se organizace	21
4.2. Rozvoj v oblasti sociálních služeb	22
4.2.1. Standardy kvality	23
Empirická část	25
<b>5. Dotazník</b>	25
5.1. Hodnocení kvality komunikace	25
5.1.1. Komunikace v rovině nadřízený – podřízený	25
5.1.2. Komunikace uvnitř týmu	27
5.2. Hodnocení kvality týmové práce	27
5.3. Hodnocení ochoty účastnit se na rozvoji organizace	28
<b>6. Hypotézy</b>	29
<b>7. Výběr zařízení a respondentů</b>	30
<b>8. Popis vzorku respondentů</b>	31
<b>9. Výstup výzkumu</b>	33
9.1. Volba metody	33
9.2. Hypotéza č. 1	34
9.2.1. Kvalita komunikace s nadřízeným	34
9.2.1.1. <i>Vnímání nadřízeného</i>	34

9.2.1.2. <i>Nadřizený a atmosféra na pracovišti</i>	42
9.2.1.3. <i>Nadřizený a znalost úkolů</i>	44
9.2.2. Kvalita komunikace uvnitř týmu	45
9.2.2.1. <i>Týmová spolupráce</i>	47
9.2.2.2. <i>Tým jako opora pro zaměstnance</i>	48
9.2.2.3. <i>Jedinec v rámci týmu</i>	49
9.2.2.4. <i>Konflikty a tým</i>	50
9.2.3. Závěr k hypotéze č. 1	51
9.3. Hypotéza č. 2	54
9.3.1. Kvalita komunikace s nadřízeným	54
9.3.1.1. <i>Uvědomování si slabých a silných stránek</i>	54
9.3.1.2. <i>Zájem o nové</i>	56
9.3.1.3. <i>Poskytování zpětné vazby organizaci</i>	58
9.3.2. Kvalita komunikace uvnitř týmu	61
9.3.2.1. <i>Uvědomování si silných a slabých stránek</i>	61
9.3.2.2. <i>Diskuze v pracovním týmu</i>	61
9.3.2.3. <i>Poskytování zpětné vazby</i>	62
9.3.3. Závěr k hypotéze č. 2	63
<b>10. Vliv třetích proměnných</b>	65
<b>11. Závěr</b>	67
<b>12. Přehled použitých zdrojů</b>	70
<b>13. Přílohy</b>	72

## ÚVOD

Potřeba sdělit, co si myslíme, snaha domluvit se a touha po porozumění jsou podstatným bodem lidského soužití. Týká se jak soužití a spolupráce ve skupinách osob, které si jsou citově blízké, např. rodina nebo přátelé, tak i skupin, které fungují kvůli nějakému konkrétnímu účelu, např. pracovních týmů. Ty jsou vytvořeny uměle, citové vazby jsou zde upozaděny a tmelícím prvkem je práce na společném cíli.

Podle Vybírala (2000) ale komunikaci člověk nepotřebuje jen proto, aby mohl sdělit informace, její podstatnou funkcí je také naplnění lidské potřeby projevit se, prezentovat, vyjádřit. A nutná je i k tomu, aby člověk získal ujištění, že jeho názor má cenu, že jej může svobodně projevit a že bude ostatními přijat či diskutován.

Je tedy zjevné, že komunikace má řadu funkcí a je důležitá stejně tak proto, aby si člověk zachoval duševní zdraví, jako proto, aby udržela ve spolupráci a v soužití skupiny osob.

Ve své práci se zaměřuji právě na spolupráci lidí ve skupinách a vliv komunikace na tuto spolupráci. Cílem mé práce je zjistit, jak kvalita komunikace ovlivňuje vnitropodnikové procesy. Soustředím se především na zjištění vzájemného vztahu mezi:

- kvalitou komunikace a kvalitou týmové práce,
- kvalitou komunikace a ochotou zaměstnanců podílet se na rozvoji organizace.

Cílovou skupinou výzkumu jsou přítomní zaměstnanci pobytových sociálních služeb. Tuto skupinu volím proto, že v zařízení poskytujících sociální služby dlouhodobě pracuji a znám prostředí těchto organizací. Domnívám se také, že tato skupina respondentů je vhodná jak pro sledování týmových procesů, tak i pro sledování toho, jak jsou zaměstnanci ochotni se podílet na rozvoji organizace.

Je určitým specifickým pobytových sociálních služeb, že na rozdíl od jiných služeb (např. kadeřnických, vzdělávacích apod.), zde vždy musí spolupracovat více osob. Služba je totiž poskytována v nepřetržitém provozu, spolupracují zde pracovníci více profesí (zdravotní sestry, fyzioterapeuti, sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách atd.) a také při řadě prováděných výkonů je třeba spolupráce více lidí. Lze tedy říci, že službu odvádí vždy pracovní týmy, a to pracovní týmy multiprofesní.

V souvislosti s transformací sociálních služeb a novým zákonem o sociálních službách, který stanovuje podmínky pro kontrolu kvality poskytované služby (inspekce), se v sociálních službách objevuje požadavek na to, aby se do zvyšování kvality služby a rozvoje organizace zapojil nejen management, ale také řadoví zaměstnanci. V této souvislosti klade zákon požadavek na trvalé vzdělávání zaměstnanců (povinnost pracovníků vést individuální

vzdělávací plány a plnit 24 hodin vzdělávání za rok) a předpokládá také, že pracovníci budou zařízení poskytovat zpětnou vazbu na to, zda jsou služby poskytovány v souladu s nastavenými cíli a posláním organizace a budou se trvale snažit přizpůsobit službu měnícím se potřebám klientů. Proto se domnívám, že tato skupina respondentů je vhodná i pro zodpovězení druhé otázky, a to jak kvalita komunikace ovlivňuje ochotu pracovníků podílet se na rozvoji organizace.

Co se týká kvality komunikace, omezují se ve své práci na to, jak komunikaci subjektivně vnímají jednotliví respondenti. Je tedy nutné upozornit, že mnou zjištěná úroveň komunikace nemusí odpovídat skutečné kvalitě komunikace, pro zjištění úrovně objektivní kvality by dle mého názoru nebyl vhodný dotazník, ale jiná výzkumná strategie, například pozorování nebo experiment.

Znaky kvalitní komunikace stanovují na základě studia teoretických prací. V rámci sledování komunikace mezi nadřízeným a podřízeným mě zajímají především tyto:

- zda nadřízený přizpůsobuje komunikaci svému komunikačnímu partnerovi,
- zda komunikace probíhá v rovině rovnosti,
- zda nadřízený pracuje s vlivy prostředí a zpětnou vazbou,
- zda užívá technik aktivního naslouchání.

V rámci sledování kvality komunikace uvnitř týmu se zaměřuji na:

- sdílení informací,
- možnost členů týmu sdělit svůj názor,
- schopnost týmu diskutovat.

Obdobně i v otázkách směřujících na kvalitu týmové práce mě zajímá především subjektivní názor respondentů. Soustředím se přitom na ty parametry týmové práce, jež považuji za nejdůležitější, a to:

- kooperaci členů týmu na plnění úkolů,
- atmosféru, jež v týmu panuje,
- schopnost členů týmu být si vzájemně podporou,
- vliv konfliktů.

Jak již naznačuji výše, vzhledem k cílové skupině respondentů specificky vnímám zapojení se do rozvoje organizace. V této oblasti se omezují na to, jaké aktivity od zaměstnanců jsou očekávány v kontextu Zákona 108/2006, o sociálních službách. Obecně lze ale říci, že mě zajímá postoj zaměstnanců k učení se, chuť iniciovat změny v organizaci a poskytovat zařízení zpětnou vazbu v otázkách vnitřních pravidel, prostředí a služeb klientům.



Má práce je členěna na dvě části. V první, teoretické části, se věnuji tématu sociálních služeb, problematice komunikace a týmové práce. Na základě teoretických zdrojů potom formuluji hypotézy, které později ověřuji ve druhé části. Praktickou část věnuji vlastnímu výzkumu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Zákon 108/2006, o sociálních službách, definuje v §3 sociální službu „jako činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“.

### 1.1. Vývoj po roce 1989

Podle Bickové (2011) byl základním rysem sociální politiky českého socialistického státu státní paternalismus a vyloučení jiných než státních subjektu ze sociální politiky. Byl to model rovnostářský, nivelizační a ekonomicky náročný. Opíral se o redistribuci a v podstatě podporoval pasivní chování občanů. Transformace systému byla zahájena po roce 1989, kdy se rušením či zaváděním dávek a reformou institucí začalo s vytvářením nové struktury sociálního zabezpečení. V dobách socialismu existovala jen ústavní péče, po roce 1989 se rámec rozšířil například o osobní asistenci nebo azylové domy a bylo třeba, aby vzniklo nějaké „zastřešení“, nějaký nový legislativní rámec.

V roce 2003 proto byla schválena Bílá kniha sociálních služeb, která vymezila základní principy, na nichž mají sociální služby stát, takto:

1. *„nezávislost a autonomie uživatele*
2. *začlenění a integrace*
3. *respektování potřeb*
4. *partnerství*
5. *kvalita*
6. *rovnost bez diskriminace*
7. *standardy národní, rozhodování na místě.“*

(in Krutilová, 2007, str. 20-21).

Novým legislativním rámcem se ale stal až Zákon 108/2006, o sociálních službách.

Tento zákon v §1:

- upravuje podmínky pro poskytování pomoci a podpory fyzických osobám v nepříznivé životní situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči,
- upravuje podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkonu veřejné správy v oblasti sociálních služeb a inspekci sociálních služeb,
- upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka.

Současně se změnami legislativními docházelo i ke komercionalizace a marketizaci sociálních služeb, podstatou změn bylo držet krok s EU, odstranit diskriminační poměry a nastolit standard, který „chápe všechny občany jako zcela rovnoprávné subjekty práva a povinností, který zbavuje státní nebo státem řízené instituce a organizace možnosti jednostranně rozhodovat o osudech občanů a který do srovnatelného postavení staví jak tyto státem řízené instituce, tak organizace soukromé“ (in Krutilová, 2007, str. 17).

Sociální služby se tak v současnosti člení na:

- „sociální poradenství,
- služby sociální péče,
- služby sociální prevence“

a bývají poskytovány „formou pobytovou, ambulantní nebo terénní“ (in Zákon o sociálních službách, §32 a §33).

Domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem, na jejichž zaměstnance se zaměřuji ve svém výzkumu, jsou řazeny mezi pobytové služby sociální péče. Nutno podotknout, že některá z těchto zařízení ale poskytují i další služby, například stacionáře, či chráněné bydlení.

## **1.2. Služby sociální péče**

Služby sociální péče jsou takové služby, jež „napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost. Jejich cílem je umožnit svým klientům v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení“ (in Zákon o sociálních službách, §38).

Mezi služby sociální péče se řadí mimo výše uvedené domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem ještě osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení a sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče (in Zákon o sociálních službách, §39 - 52).

Zákon o sociálních službách v §39 – §52 stanovuje základní činnosti, které jsou povinni zařízení poskytovat svým uživatelům. V domovech pro seniory a domovech se zvláštním režimem se shodně jedná o tyto činnosti:

- „poskytnutí ubytování,
- poskytnutí stravy,
- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,

- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- aktivizační činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“.

Je zjevné, že se jedná o širokou škálu činností, které musí být zajištěny osobami s různými kompetencemi, znalostmi i dovednostmi. Jací tedy jsou pracovníci zařízení služeb sociální péče?

### **1.3 Pracovníci domovů pro seniory a domovů se zvláštním režimem**

Zákon o sociálních službách stanovuje v §115, že odbornou činnost smí v zařízení sociálních služeb vykonávat sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci a manželští a rodinní poradci či další odborní pracovníci. Činnost zde smí vykonávat také dobrovolníci.

Co se týká domovů pro seniory a domovů se zvláštním režimem obvykle zde pracují:

- sociální pracovníci – ti vykonávají sociální šetření, zajišťují veškerou sociální agendu, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost, sociální prevenci, sociální poradenství a sociální rehabilitaci (in Zákon o sociálních službách, §109).

- pracovníci v sociálních službách - ti zajišťují obslužnou péči, nácvik běžných denních činností, základní výchovnou nepedagogickou činnost a pod dohledem sociálního pracovníka také činnosti výchovné, vzdělávací a aktivizační (in Zákon o sociálních službách, §116).

- zdravotní sestry a ošetřovatelky – poskytují ošetrovatelskou péči a ve spolupráci s lékařem také preventivní, výchovnou, diagnostickou či dispenzární péči (in Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání, 96/2004, §5).

- fyzioterapeuti – zajišťují preventivní, diagnostickou a léčebnou rehabilitační péči (in Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání, 96/2004, §24).

- ergoterapeuti - zajišťují preventivní, diagnostickou a léčebnou rehabilitační péči v oboru léčba prací (in Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání, 96/2004, §7).

Některá zařízení také na různé formy úvazku či externě zaměstnávají i lékaře, psychoterapeuty, psychology nebo jiné odborné pracovníky, vždy se tak děje s ohledem k cílové skupině uživatelů.

Kvalifikační předpoklady pro výkon těchto povolání jsou přitom stanoveny příslušnými zákony, morální a osobnostní předpoklady si ale stanovují samotné organizace a to na základě povinností vyplývajících ze Standardu č. 9. a Standardu č. 10. Počty, struktura pracovníků a jejich dovednosti přitom mají odpovídat potřebám uživatelů služeb (in Vyhláška k zákonu o sociálních službách, 505/2006, příloha č. 2).

Za obecné předpoklady pro výkon práce pracovníka v pomáhající profesi lze potom dle Matouška (2003) chápat zdatnost a inteligenci, jenž se vztahují zejména k respektování potřeb těla a k touze obohacovat svůj život o nové poznatky, přitažlivost, důvěryhodnost, komunikační dovednosti, které jsou podle něj nezbytné v každé fázi práce, a schopnost empatie.

Je zřejmé, že službu v zařízení sociální péče poskytuje široká plejáda osob z různých profesí.

Jistě nezbytným předpokladem k tomu, aby službu poskytovali kvalitně a harmonicky, je, aby spolu jednotliví odborníci uměli komunikovat.

## **2. KOMUNIKACE**

Mikuláščík (2010) říká, že slovo komunikace má velmi široké použití. Jeho původ je v latině a znamená spojovat. Bývá používáno jak v kontextech týkající se spojování v materiální oblasti (např. dopravní komunikace), tak i v kontextech vztahujících se k oblasti nemateriální, k přenosu *„myšlenek, informací, postojů, pocitů, od jednoho člověka k druhému.“* (in Mikuláščík 2010, str. 19).

Vybíral (2000) hovoří o čtyřech základních funkcích komunikace:

- informativní (předání informace),
- instruktážní (vedení, zasvěcení do něčeho),
- persuasivní (vychází z potřeby přesvědčit, získat na svoji stranu),
- zábavní (jde jen o to se odreagovat, pobavit).

V psychologii komunikace však nejde jen o pouhý přenos informací, motivace ke komunikaci je dána lidskou potřebou sdílet a podělit se o myšlenku (kognitivní potřeba), potřebou sdružovat se a vychází také z toho, že *„komunikováním s druhými lidmi i sami v sobě nalézáme a potvrzujeme svou osobní identitu, objevujeme, zpevňujeme a upřesňujeme vlastní self.“* (in Vybíral, 2000, str. 25).

Mikuláščík (2010) říká, že komunikování je významné také proto, abychom sdělili či potvrdili své místo v sociální hierarchii (motivace adaptační), abychom se uplatnili a předvedli (motivace přesilová) a udrželi si psychické zdraví (motivace existenciální).

Komunikaci je podle něj tedy možné charakterizovat jako:

- nezbytnou k efektivnímu sebevyjadřování,
- přenos a výměnu informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní podobě,
- výměnu významů mezi lidmi za použití běžného systému symbolů,
- prostředek k vytváření a ovlivňování vztahu.

Význam přitom nemá jen její verbální složka, ale zejména část neverbální, která z velké části ovlivňuje, jak je vlastní slovní obsah vnímán. Podle Richmonda (2011) právě neverbální část vypovídá o vztahu mezi účastníky komunikace a sdělovaný obsah může doplňovat, popírat, zdůrazňovat, opakovat, regulovat či nahrazovat.

Komunikace má tedy řadu funkcí a rozumění není automatické, naopak často právě řeč bývá pramenem nepochopení. Jak tomu čelit a jak správně chápat, co si sdělujeme?

## **2.1. Proces dorozumívání**

Podle Druckera (2012) je možné komunikovat jen v jazyku příjemce a za předpokladu, že známe jeho terminologii. Tvrdí, že „*neexistuje žádná možnost komunikace, pokud se nejprve nedozvíme, co příjemce jako skutečný komunikátor vidí a proč.*“ (in Drucker 2012, str. 221). Drucker také odděluje informaci od komunikace, kdy informace je na komunikaci zcela závislá, ona závislost však neplatí i obráceně. Za nejdokonalejší komunikaci proto považuje pouhé „*sdílení zkušeností*“ (in Drucker, 2012, str. 222).

Jiřincová (2010) považuje komunikaci za poměrně složitý proces, jenž se komplikuje víc, je-li v něm zapojeno více osob. Proces začíná „vysílající“ osoba, která si již předtím své myšlenky nějakým způsobem formuluje a uspořádává v duchu. Obsah sdělovaného má pro mluvčího nějaký význam a mluvčí přitom předpokládá, že jeho komunikační partner má obdobný repertoár poznatků a pochopí proto, co mu chce mluvčí sdělit. Převodu myšlenek do nějaké formy srozumitelné okolí se říká kódování. Při něm záleží na jazykových znalostech a také na schopnosti přizpůsobit se osobě, s níž mluvíme. Protože každé slovo má význam obecný a vedle toho i určitý význam osobní, může k nepochopení vést i to, že mluvčí mylně předpokládá, že slova mají pro příjemce totožný význam a že tedy sdělení bude dekódováno shodně, je proto výhodné, když se komunikující znají.

Významnou sociální dovedností, která eliminuje nedorozumění, je podle Jiřincové (2010) aktivní naslouchání. To umožňuje:

- posluchači ověřit, zda dobře rozumí tomu, co mluvčí sděluje,
- přijmout a vnímat pocity mluvčího,
- podnítit mluvčího, aby své pocity a svá sdělení zkoumal.

Předpokladem aktivního naslouchání je opustit vlastní egoistické postoje a soustředit se na druhého, omezit vytváření vlastních předčasných soudů a závěrů a s respektem a chápáním podněcovat druhého k vyjádření. Podstatou je podívat se na problém očima druhého s využitím citlivosti, úcty a empatie.

De Vito (2008) myslí, že aktivně naslouchat pomohou tři jednoduché techniky:

1. parafrázovat myšlenky druhého (tj. vlastními slovy si opakovat to, co mluvčí sděluje),
2. vyjadřovat své pochopení k emocím druhého (reflektovat a respektovat jeho pocity),
3. klást upřesňující otázky.

Oproti tomu, jak uvádí Motsching a Nykl (2011), aktivní naslouchání znesnadňují, či přímo znemožňují:

- zavedené vzorce myšlení, které způsobují, že ať již vědomě či nevědomě vnímáme některé situace prizmatem předchozích zkušeností či je prostě ignorujeme,
- nejasný vztah bez důvěry, kdy je vinou předchozích zranění, arogance, ignorace či žárlivosti pochopení nemožné,
- potřeba sdělit sebe sama, jež vychází z obavy, že vinou nedostatku času přijde mluvčí zkrátka,
- potřeba vysvětlovat a ospravedlňovat,
- konfrontace, kdy jsou emoce a výpovědi zaměřeny proti posluchači a existuje hrozba konfliktu,
- hněv.

Omezit chyby v komunikaci, komunikovat úspěšně a shodnout a domluvit se je zajisté důležité mezi lidmi, jež si jsou citově blízcí, je ale naprosto nezbytné umět se domluvit i ve skupině spolupracujících osob. Zde totiž následky nedorozumění mohou mít zásadní dopad nejen na jedince, ale na organizaci vůbec.

## **2.2. Vnitrofiremní komunikace**

Jak zmiňuji, je kvalitní komunikace nezbytná jak pro jednotlivce samotného, tak i pro spolupráci skupiny. Podle Koontze (1993) je vnitrofiremní komunikace důležitá především pro stanovení a sdělování cílů organizace, pro organizaci lidských a materiálních zdrojů, pro výběr, hodnocení a další rozvoj pracovníků, pro plánování postupů, vedení a vytváření vhodného pracovního prostředí a pro efektivní kontrolu. Výměna informací přitom neprobíhá jen shora – dolů, ale také zdola nahoru a napříč.

Vlastní kvalitu výměny informací potom podle Mikuláščíka (2010) neovlivňují jen spolu komunikující jedinci ale také:

1. prostředí, které může být formální či neformální, vliv má uspořádání místnosti, kvalita osvětlení, hluchnost, přítomnost různého počtu lidí apod.,
2. užitý komunikační kanál, což je cesta, kterou je informace vysílána (písemně, ústně), a také vhodnost této cesty,
3. způsob vnímání zpětné vazby, neboť právě zpětná vazba je tím, co udržuje komunikující v akci,
4. kontext, tedy celkový rámec, v němž komunikace probíhá. Ten má vnější a vnitřní složku. Vnitřní složka je to, co se odehrává v nás, vliv má naše psychologické nastavení – očekávání, předsudky, zkušenosti. Vnější složka je potom ovlivněna různými stimuly z venku, které působily dříve a analogicky působí i nyní, např. kontext prostředí.

Kvalita řízení firmy tak nezávisí jen na kvalitě informací, ale zejména na efektivním způsobu jejich přenosu. Neefektivní komunikace může podle Mikuláščíka (2010) vést doslova k dezorganizaci. Firemní komunikace tak vlastně umožňuje samotnou existenci organizace. Proto, aby organizace fungovala, je tedy třeba se zaměřovat nejen na výkony zaměstnanců, ale hlavně na určité klima, kulturu, která je charakterizovaná tím, jak zaměstnanci dodržují pravidla, jaké existují neformální vztahy, jak jsou zvládány konflikty.

Komunikace ve firmě tak podle Mikuláščíka (2010) slouží pěti základním funkcím:

1. úkolová pracovní funkce (závisí na stálém oboustranném komunikování),
2. sociálně podporující funkce (zahrnuje formální i neformální komunikaci),
3. motivační funkce (podpora v iniciativě a identifikaci pracovníka s jeho úkolem, s týmem a celou organizací),
4. integrační funkce (komunikace vzbuzuje v pracovníkovi pocit, že je součástí určité větší komunity),



5. inovační funkce, která v lidech podporuje pocit, že jsou součástí procesu inovace a změn.

Komunikování by mělo probíhat všude tam, kde je to možné v rovině rovnosti, jedině tak se odstraní bariéry, manažeři se dozví pravdivé názory, pracovníci budou schopni sebeodhalení a větší identifikace s firmou a týmem. Právě to je podpoří v seberealizaci, kreativitě, tvůrčí činnosti a efektivnosti.

Mikuláščík (2010) dále říká, že v podniku slouží veškeré interpersonální chování komunikační funkci. Proces komunikace tak podle něj může mít úroveň intrapersonální (vnitřní monolog), interpersonální (rozhovor), organizační komunikační síť (intranet) nebo úroveň makrosociální (zahrnuje například i komunikaci s veřejností). Proces komunikace je přitom úspěšný tehdy, podporuje-li vzájemnou spolupráci a dosažení určitých cílů. Podnikové komunikační kanály jsou:

- *„rozhovor tváří v tvář,*
- *skupinový rozhovor (porada, diskuse),*
- *konference, výroční zprávy, semináře,*
- *vzdělávací aktivity,*
- *podnikové noviny, časopis,*
- *nástěnky,*
- *externí komunikace s partnery, zákazníky,*
- *kolektivní vyjednávání,*
- *dopisy, písemné zprávy, emailová komunikace, faxy,*
- *telefonování,*
- *oběžníky, metodické předpisy, pokyny, pracovní postupy,*
- *činy,*
- *podnikové obřady, tradice, obleky, image podniku,*
- *reklama a public relations.“ (in Mikuláščík 2010, str. 123)*

Kvalitní a podpůrná komunikace by tedy podle něj měla vést k tomu, že se pracovníci identifikují s týmem a svými úkoly, pociťují velkou míru autonomie, poskytují a pracují se zpětnou vazbou, jsou schopni překračovat rutinu svého výkonu a jsou ochotní k inovacím. Dále, že znají cíle a poslání organizace, jsou seznámeni s aktualitami a jejím směřováním a jsou k firmě loajální. Organizace a management přitom podporují jak formální, tak neformální vztahy, nekladou komunikaci překážky, nezatajují a předávají informace na všechny úrovně. Přílišná autoritativnost a zdůrazňování moci totiž efektivnost komunikace snižují.

### 2.3. Funkce manažera

Základním úkolem managementu je „*umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy a rozvoje všeho, co potřebují, aby mohli podávat výkon a reagovat na změny.*“ (in Drucker, 2012, str. 16). Management by tedy měl spojovat lidi s různými znalostmi tak, aby byli schopni spolupracovat.

Podle Mikuláščíka (2010) nejméně polovina všech aktivit vedoucích pracovníků spočívá na komunikaci. Dobrý manažer má ve své práci uplatňovat pedagogickou psychologii a pro své podřízené nemá být jen kontrolou, ale zejména příkladem, podporou, rádcem a koučem. Úkolem manažera tak je podřízené řídit, informovat, vysvětlovat jim postupy, motivovat je k aktivitě, kontrolovat a monitorovat jejich práci a také vhodným způsobem provedení práce oceňovat či kritizovat. K tomu všemu je zapotřebí dobrých komunikačních dovedností a schopnost vnímat zpětnou vazbu od svých podřízených. Právě vnímání zpětné vazby totiž umožňuje regulativně ovlivňovat chování ostatních, podporuje vzájemné pochopení vztahů, postojů a očekávání a podporuje také sebepoznání.

Způsob jednání manažera má být flexibilní a vždy adaptován na osobu, s níž jedná. Styl jednání nadřízený – podřízený přitom může být narušen z obou stran. Často jej narušují:

- *„různé formy blokad (intelektové, sociální, emoční),*
- *prázdné mluvení,*
- *nedostatečný oční kontakt,*
- *projevy agresivity,*
- *rivalita,*
- *lobování,*
- *vyžadování pozornosti,*
- *nespolečenskost,*
- *argumentace o nemožnosti“* (in Mikuláščík 2010, str. 126).

Meier (2009) uvádí, že týmy se většinou řídí samy, přesto je ale i zde vedoucí potřebný alespoň v úloze koordinátora. Jeho funkcí je především vytvářet rámcové podmínky pro práci, stanovovat cíle, podněcovat a z části i řídit vývoj v týmu, eliminovat týmové problémy a podporovat pracovníky v nouzi. Jeho role je více podpůrná, zastupuje zájmy skupiny navenek, je pomocníkem, moderátorem a mediátorem. Svým nasazením, činností, motivací, týmovým duchem a komunikačními schopnostmi má být vzorem pro ostatní. Oceňovány týmovými kolegy jsou hlavně spolehlivost, vytváření dobré nálady, pozitivní ladění, integrace

do týmu a vůdčí zodpovědnost. Důraz je kladen také na neustálou podporu týmových členů v dialogu, přičemž za chybu se považuje, přihlíží-li k názorům jen některých členů týmu. Týmový vedoucí by měl také vědět, že myslet na skupinu jako na celek neznamena, že by k aktivitě neměli být vyzýváni i jednotliví členové.

Jak tedy vypadá týmová práce?

### **3. TÝMOVÁ PRÁCE**

Podle Vodáčka (2009) slouží organizační struktury ke sdružování činností i lidí, pro zabezpečování jednotlivých úkolů a k organizování práce. Podporují také koordinaci činnosti, vytváří příznivé podmínky pro zaměstnance a motivují je k dosahování dobrých výsledků. Firmy většinou deklarují svoji formální organizační strukturu v organizačních řádech či schématech, vedle těchto ale existují i neformální struktury, ty vznikají na základě přátelství či společně sdílených zájmů.

Specifickou organizační jednotkou je tým, ten byl původně chápán jako „*dočasně fungující uskupení, které mělo být po dosažení zadaného cíle rozpuštěno, dnes se ale význam slova posunul a tým je běžnou formou trvalého organizování*“ (in <http://bpm-slovník.blogspot.cz/2007/09/organizace.html>, 24.8.2012).

Belardi (2009) termínem „tým“ chápe kooperující pracovní skupinu existující v rámci jedné instituce. Tato skupina může být podle něj profesně homogenní (monoprofesionální) nebo heterogenní v případě, že jej tvoří členové různých profesí (případ sociálních služeb). Členové těchto multiprofesionálních týmů bývají odborníky ve svém oboru, v rámci spolupracujícího týmu ale mezi nimi mohou vznikat různé brzdící mechanismy vyplývající z obav, rivality či bojů o moc. Právě účast na společném cíli, sdílení stejných hodnot a kvalitní komunikace by měly uvedené problémy eliminovat, podle Belardiho je k tomu také možno využít supervize.

Obdobně i Palán (2002) definuje tým jako skupinu jedinečných osobností, jehož předností je schopnost nahlížet na problém z různých úhlů, to ale podle něj předpokládá vzájemnou toleranci a umění diskutovat.

Právě schopnost pracovat v týmu, schopnost komunikovat, umění řešit problémy a schopnost snášet zátěž považuje Belardi (2009) za sociální dovednosti a přikládá jim stejný význam, jaké mají odborné vědomosti, na rozdíl od nich ale vyzdvihuje, že méně podléhají změnám v čase. Za typické problémy, které ztěžují komunikaci, mezilidské vztahy v týmech a mohou vést ke konfliktům, považuje drobná nedorozumění, omyly ve vnímání, nepozornosti, chybné úkony. K těmto chybám podle něj dochází tak často proto, že nebývá odlišena rovina

vztahu od roviny obsahu. To, co bylo řečeno, totiž často vyplývá z toho, jak to bylo řečeno, a věcný obsah pak prostě není správně vnímán.

Mikuláščík (2010) ale říká, že zdrojem konfliktů nemusí být jen drobná nepochopení, konflikty podle něj vyplývají zejména z povahových rozdílů mezi lidmi. Běžná diskuze pak snadno může kulminovat do konfliktu. Konflikty ale nelze chápat jen negativně, bez nich totiž není možný žádný vývoj. Jako pozitivní tak lze chápat konflikt, který „*potlačí staré, přežité a neefektivní*“ (in Mikuláščík, str. 234). Jako efektivní postup pro řešení konfliktu potom Mikuláščík navrhuje tyto tři fáze:

1. účastníci rozeberou problém ze svého pohledu
2. účastníci posoudí problém společně
3. účastníci zhodnotí řešení a posoudí míru spokojenosti obou stran, tuto fázi je možné kdykoliv s odstupem času opakovat.

Podle Meiera (2009) se tým vyznačuje těmito specifickými znaky:

- hierarchická spolupráce, kde všichni mají stejná práva a povinnosti,
- různé charakteristiky osobností přispívají k optimalizaci výsledků,
- tým si práci organizuje sám.

Synergie a energie přitom vzniká právě z týmové spolupráce. Členové týmu mají prostor ke tvoření, jsou spoluodpovědní za výsledky skupiny. Vědomosti a zkušenosti jsou lépe využity, protože práci v týmu více než formální struktury ovlivňují silné či slabé stránky jednotlivých členů a spolupráci podporuje i pocit sounáležitosti a týmový duch.

Tým, jak píše Meier (2009), nemůže dobře fungovat, není-li v něm dobrá pracovní atmosféra. K té přispívá stanovení pravidel, která mohou mít jak formální (např. stanovené termíny porad), tak neformální ráz (nepřepsaná pravidla pro „fórky“). Nastavení těchto pravidel se mají účastnit všichni členové, jen tak budou pravidla přijata. Týmová práce je sice samostatně řízena, nicméně je třeba dodržovat určitý směr, jenž je určen vytyčenými cíli, i s nimi se musí členové týmu ztotožnit. Protože se tým vyznačuje dělbou práce, měl by každý člen vědět, jaké má úkoly, a musí znát také časový horizont, dokdy je musí splnit. Zásadní pro řádné fungování pracovního týmu je pak sdělování informací. „*Chybějící nebo nedostatečné informace podněcují komunikaci plnou zákeřností: klepy a fámy. To může u spolupracovníků vést k frustraci, nedostatečné iniciativě a demotivaci*“ (in Meier, 2009, str. 49). V týmu by mělo být samozřejmé sdílení informací a dobré informování všech všemi, právě to přispívá k dobré organizační kultuře.

Kvalitní týmová práce je důležitým prvkem pro fungování organizace a je zjevné, že její kvalita do velké míry souvisí s kvalitou komunikace. Tomu, jaký vliv má kvalita komunikace a kvalita spolupráce mezi lidmi na rozvoj organizace, se budu věnovat v následující kapitole.

#### **4. ROZVOJ A ZVYŠOVÁNÍ KVALITY SOCIÁLNÍ SLUŽBY**

Jak uvádí Drucker (2012), jsou organizace tvořeny lidmi, kteří mají různé dovednosti a znalosti a vykonávají různé druhy práce, musí ale sdílet společný cíl a dosažení tohoto cíle je právě věcí jejich vzájemné komunikace a individuální odpovědnosti. *„Všichni se musí zamýšlet nad tím, čím jsou povinováni ostatním – a dbát na to, aby to ostatní chápali. Všichni se musí zamýšlet nad tím, co naopak oni potřebují od ostatních – a dbát na to, aby ostatní věděli, co se od nich očekává“* (in Drucker, 2012, str. 22).

V ziskovém sektoru se podle Hroníka (2007) už od roku 1990, kdy vyšla Sengeho kniha *Pátá disciplína*, hovoří o konceptu učící se organizace. Učící se organizace je pozadím pro efektivní fungování každé organizace. Podstatou konceptu je myšlenka, že organizace by neměla spoléhat na své nejchytřejší lidi – strategy, ale využívat potenciálu každého jednotlivce, bez ohledu na jeho postavení v hierarchii. S tím souhlasí i Drucker (2012), když píše: *„I ten nejpodřízenější pracovník ... může vykonávat stejný druh práce jako prezident firmy nebo šéf nějaké instituce. Mám zde na mysli plánování, organizování, integrování, motivování a měření. Okruh jeho působnosti může být omezený, ale pokud jde o tuto jeho oblast, je pracovníkem vedoucím“* (in Drucker, 2012, str. 169).

Učící se organizace se tak zdá být optimálním východiskem pro fungování každé organizace, která se dnes a denně musí adaptovat na změny, a zařízení sociálních služeb jsou právě takové organizace.

##### **4.1. Koncept učící se organizace**

Rozvoj organizace úzce souvisí s rozvojem lidských zdrojů, lidského potenciálu. Vodáček (2009) připomíná Sengeho definici učící se organizace: *„je to organizace, kde lidé průběžně rozšiřují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků, kde jsou podporovány nové a tvůrčí způsoby myšlení, kde je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit“* (in Vodáček, 2009, str. 262). Je ale třeba zmínit, že v anglo-americké tradici se rozlišují dva procesy učení, jedním se rozumí běžné přejímání vědomostí od někoho jiného, ale druhý je nepoměrně aktivnější a zahrnuje učení se z vlastních chyb, omylů, prožitků a zkušeností.

Pro učící se organizaci je tak charakteristické, že zde dochází k neustálému osvojování si nových znalostí a dovedností, jsou aktivovány schopnosti lidí a využívány jejich předpoklady k určitým činnostem. Organizace se takto přetváří vlastně sama od sebe vlivem aktivity vlastních pracovníků, kteří těží ze svých úspěchů, chyb, zkušeností, omylů, výher i proher. Nejde ale jen o rozvoj jednotlivců, je třeba podporovat rozvoj organizačních jednotek a paralelně s tím i celku. K tomu slouží pět vzájemně propojených disciplín učící se organizace:

- „*systémové myšlení*,
- *osobní dokonalost*,
- *myšlenkové modely*,
- *vytvořené sdílené vize*,
- *skupinové učení se*“ (in Vodáček, 2009, str. 262).

Podstatou systémového myšlení je udržet procesy učení v celistvosti a tak, aby byla respektována integrita organizace. Právě systémové myšlení tedy spojuje další disciplíny v jeden celek. Osobní dokonalost se vztahuje k účelnosti a účinnosti učení, takže tomu, aby získané znalosti byly skutečně využity k řešení problémů. Proces učení se tak stává nepřetržitým a kontinuálním. Vlastní mentální modely chápání světa, předsudky a způsoby, jak se vyrovnává se zdarem i nezdarem, má každý člověk. Tyto je nutné nějakým způsobem usměrňovat, korigovat, ale bez toho, že by byla ignorována jejich poznávací síla. K usměrnění těchto individuálních mentálních modelů slouží právě myšlenkové modely organizace. K vytvoření sdílené vize je třeba otevřeného a konfrontujícího střetávání se různých stanovisek, jen tak je možné posilovat identifikaci pracovníků s organizací, jejich motivaci a loajalitu. I skupinové učení je založené na dialogu jednotlivých členů týmu, vychází ze zvládnutí rozporů, schopnosti vést dialog, chápat své partnery a především včas identifikovat svá slabá místa (in Vodáček, 2009).

Přeměnit organizaci na učící se organizaci je náročný a dlouhodobý proces, hlavním problémem přitom je podle Vodáčka (2009) odpor ke změnám, který se projevuje trvalým směřováním organizace k zachování stávajícího stavu. Překonat tento problém je možné jen správným a účelným zaměřením organizace, využitím tvůrčí aktivity leaderů, rozvojem kooperace spolupracovníků a zabráněním přehnaného soutěžení podporováním inovační politiky spojené s trvalým řešením problémových oblastí.

#### **4.2. Rozvoj v oblasti sociálních služeb**

Podle Krutilové (2007) jsou sociální služby v procesu trvalé změny. K té je nutí nejen legislativní požadavky, které respektují moderní vize v této oblasti, ale také neustále se

obměňující požadavky a potřeby klientů. Tyto souvisí například s novým pojetím v dodržování a respektování lidským práv, změnami v životním stylu různých generací, různými představami o životním komfortu, anebo prostě jen s individuálními potřebami každého jednotlivce.

Jak dále uvádí Krutilová (2007), zákon o sociálních službách zavádí řadu novinek<sup>1</sup>, jež staví poskytovatele před nové povinnosti. Je to například příspěvek na péči, povinnost registrace, nutnost smluvního vztahu mezi poskytovatelem a klientem a další. Přitom základním měřítkem, kterým si stát, coby nejvyšší garant poskytování sociální péče, ověřuje, jak jsou plněny podmínky poskytované služby, jsou standardy kvality. Ty také řada organizací vnímá jako zásadní novinku, co se týká změn v sociálních službách.

#### 4.2.1 Standardy kvality

Standardy kvality podle Krutilové (2007) definují úroveň poskytování služby v oblasti personálního a provozního zajištění a v oblasti vztahů mezi klientem a poskytovatelem. Tyto standardy jsou jednak významným nástrojem kontroly, neboť se o ně opírají inspektoři při kontrolách v zařízení, a jsou také významným vodítkem pro samotné poskytovatele. Umožňují totiž „*přesněji pochopit úmysl zákonodárce vyjádřený v zákoně*“, jenž jim umožní „*vytvořit ve svých organizacích takové podmínky, které budou zajišťovat opravdu kvalitní poskytování sociálních služeb, odpovídající běžným evropským standardům a respektující lidská a občanská práva a lidskou důstojnost klientů-uživatelů.*“ (in Krutilová, 2007, str. 30).

Standardů je celkem patnáct a teoreticky jsou rozděleny na procedurální, personální a provozní. Jejich obsah uvádím v Příloze č. 1.

Styčnými pro rozvoj organizace jsou dle mého názoru Standard č. 5 (individuální plánování služby), Standard č. 10 (profesní rozvoj zaměstnanců), Standard č. 15 (zvyšování kvality poskytované služby) a Standard č. 13 (prostředí a podmínky). Na tyto se také chci zaměřit při svém výzkumu. Dle mého názoru a mých pracovních zkušeností totiž právě tyto standardy ukládají zařízení povinnost zapojovat do organizačního rozvoje zaměstnance. Zatímco v rámci individuálního plánování dochází k trvalému přizpůsobování služby měnícím se potřebám klienta, tak zvyšování kvality poskytované služby vede k trvalým změnám korespondujícím s měnícími se potřebami celé cílové skupiny uživatel. Změny v prostředí a podmínkách a potřeba vzdělávat se a vzdělání uplatňovat v praxi jsou pak již samozřejmým důsledkem.

---

<sup>1</sup> Zákon 108/2006, o sociálních službách je účinný od 1.1.2007

Zjistit, jak se pracovníci identifikují s povinností účastnit se na rozvoje organizace, je jedním z cílů empirické části.



# EMPIRICKÁ ČÁST

Odborná literatura a další teoretické zdroje považují kvalitní komunikaci za nezbytnou pro vzájemnou spolupráci členů týmu a pro fungování organizace vůbec. Ve svém výzkumu chci tuto tezi ověřit. Soustředím se přitom na dvě základní otázky:

## **I. Existuje vztah mezi subjektivním hodnocením kvality komunikace a subjektivním hodnocením kvality týmové práce?**

a

## **II. Existuje vztah mezi subjektivním hodnocením kvality komunikace a ochotou pracovníků participovat na rozvoji organizace?**

Předpokládám přitom, že uvedené vztahy mohou platit oboustranně. Tedy že například kvalita komunikace může ovlivňovat kvalitu týmové práce stejně, jako kvalita týmové práce může ovlivňovat kvalitu komunikace.

## **5. DOTAZNÍK**

Proto, abych mohla zodpovědět základní výzkumné otázky, si na základě teoretických zdrojů stanovuji tři soubory otázek, jimiž chci:

- zjistit, jak pracovníci subjektivně hodnotí komunikaci v rámci týmu a způsob komunikace nadřízeného,
- zjistit, jak pracovníci subjektivně vnímají činnost týmu, jehož jsou členem,
- zjistit ochotu pracovníků podílet se na rozvoji organizace.

### **5.1. Hodnocení kvality komunikace**

Co je to vlastně kvalitní komunikace? Plánava (2005) zmiňuje, že na kvalitu komunikace je možné nahlížet z různých úhlů pohledů a předkládá i různé termíny korespondující právě s tím, jak který autor komunikaci chápe a které její aspekty vyzdvihuje. Například Vybíral (2000) podle něj vyzdvihuje její vliv na duševní zdraví a upřednostňuje proto termín „zdravá komunikace“.

Na základě studia odborné literatury pro účely své práce volím vlastní znaky kvalitní komunikace, které také v rámci výzkumu sleduji. Současně také považuji za nutné rozlišit prvky kvalitní komunikace vztahující se k rovině nadřízený - podřízený a k rovině komunikace mezi „sobě rovnými“ v rámci týmu.

### 5.1.1. komunikaci v rovině nadřizený - podřizený (otázky č. 1-3)

Mikuláščík (2010) k tématu kvalitní komunikace říká toto: „Úspěšná komunikace je založena na vědomě kontrolované volbě slov, na kvalitním vnímání komunikačního partnera, na odpovědnosti a adekvátní flexibilitě.“ (in Mikuláščík, 2010, str. 16). Obdobně i Drucker (2012) připomíná, že je možné komunikovat jen v jazyku příjemce. Za první znak kvality komunikace, který budu sledovat ve své práci, proto považuji přizpůsobení komunikace schopnostem a možnostem komunikačního partnera. Mikuláščík (2010) dále uvádí, že komunikace má probíhat v rovině rovnosti, protože jen tak se odstraní bariéry a vznikne prostor pro otevřené vyjadřování názorů. Dalším znakem kvalitní komunikace, jež budu sledovat ve své práci, je proto zjištění, zda komunikace probíhá v rovině rovnosti. Důležitým faktorem, jež podle Mikuláščíka (2010) ovlivňuje kvalitu komunikace, je vliv prostředí a práce se zpětnou vazbou, i to budu dotazníkem zjišťovat. Závěrem se zaměřím na schopnost nadřizených používat techniky aktivního naslouchání a na některé rušivé a podpůrné faktory ovlivňující komunikaci, které uvádím v teoretické části.

Za konkrétní indikátory pro zjištění úrovně komunikace nadřizený – podřizený považuji:

a) *v oblasti přizpůsobení se schopnostem a možnostem komunikačního partnera*

- zda jsou informace věcné, jednoznačné a srozumitelné, sdělovány vhodnou formou (otázky č. 1a, b, c, d)

- zda má podřizený dostatečný prostor pro otázky a vyjádření svého názoru (ot.č.2)

b) *v oblasti zjišťování rovného vztahu mezi komunikačními partnery*

- zda komunikace probíhá v rovině rovnosti (otázka č. 3b)

c) *v oblasti vlivu prostředí a práce se zpětnou vazbou*

- vhodnost času a prostředí (otázky č. 1e, f)

d) *v oblasti užívání technik aktivního naslouchání*

- zda nadřizený užívá parafrázování (otázka 3d)

- zda nadřizený sleduje pocity komunikačního partnera (otázka 3e)

- zda nadřizený klade upřesňující dotazy (otázky 3d)

e) *podpůrné a rušivé faktory doprovázející komunikaci*, tak jak uvádím výše v teorii

komunikace

- vliv prázdného mluvení (ot.3a)

- vliv emocí (otázka č. 3c)

Tyto indikátory vybírám na základě studia teoretických zdrojů, volím je proto, že se domnívám, že s nimi mohu zjistit, jak respondenti hodnotí způsob komunikace nadřízeného, jeho schopnost sdělovat informace a pracovat s prostředím a zpětnou vazbou.

### 5.1.2. komunikaci uvnitř týmu (otázky č. 7-8)

Podle Meiera (2009) je jednou ze základních nutností pracovního týmu zajistit si informační disciplínu. Za základní prvek kvalitní týmové komunikace přitom považuje *sdílení informací* všech všemi. Podle Palána (2002) je zase samou podstatou existence týmu *tolerance* a *schopnost jeho členů diskutovat*. Při sledování kvality komunikace uvnitř týmu vybírám právě tyto prvky za znaky kvality.

Za konkrétní indikátory přitom považuji:

#### *a) v oblasti sdílení informací*

- zda týmoví kolegové sdělují informace v dostatečném rozsahu (otázka č. 8b)
- obecný pocit z komunikace uvnitř týmu (otázka č. 7)

#### *b) v oblasti vzájemné tolerance*

- zda mají členové týmu možnost projevit svůj názor (otázka č. 8a, 8d)

#### *c) v oblasti schopnosti týmu diskutovat*

- zda se v týmu mluví o pracovních záležitostech (otázka č. 8c)

Tyto indikátory volím proto, že je považuji za styčné pro zjišťování toho, jak respondenti vnímají komunikaci uvnitř týmu.

### 5.2. Hodnocení kvality týmové práce (otázky č. 4 – 6 a 9-15)

Jak vyplývá z uvedených teoretických zdrojů, jsou důležitými znaky kvalitní týmové práce:

- a) kooperace členů týmu na plnění úkolů,
- b) dobrá atmosféra v týmu,
- c) schopnost členů týmu být si vzájemně podporou,
- d) schopnost řešit konflikty.

Za konkrétní indikátory pro zjištění úrovně týmové práce vybírám:

#### *a) v oblasti kooperace členů týmu na plnění úkolů*

- znalost svých úkolů v rámci týmu (č.15)
- subjektivní hodnocení spolupráce v týmu obecně (č.11) a diferencovaně dle toho, k jaké profesi respondent patří (č. 12, č. 13)

#### *b) v oblasti sledování atmosféry v týmu*

- obecné hodnocení atmosféry, jež v týmu panuje (č.9)

- konkrétní pocit, jaký má jedinec ze své činnosti v rámci týmu (č. 14a, 14b, 14c)

*c) v oblasti podpůrné funkce týmové práce*

- motivace k činnosti (14d)

- obecný pocit podpory (11)

*d) v oblasti řešení konfliktů*

- působení konfliktu na činnost týmu (č.16)

Podle Meiera (2009) je pro správné fungování týmu nutné, aby zde byl někdo, kdo práci koordinuje a organizuje, kdo deleguje pravomoci a provádí kontrolu. Je tedy zjevné, že vedoucí je důležitou součástí týmu a nemohu jej ve své práci opomenout. V rámci sledování toho, jakou pozici ve sledovaných týmech má vedoucí, se zaměřuji na to:

- zda je vedoucí podřízenými chápán jako vzor, příklad (otázka č. 4)

- zda existují komunikační bariéry mezi podřízenými a vedoucím (otázka č. 5)

- zda je nadřízený vnímán jako součást pracovního týmu (otázka č. 6).

Uvedené indikátory volím proto, že je považuji za nejdůležitější ke zjištění úrovně týmové práce vzhledem k cíli mé práce. Jsem si přitom vědoma toho, že bylo-li by cílem mé práce hlubší sledování týmových procesů, musela bych volit podrobnější a důkladnější postupy k analýze týmové práce.

### **5.3. Hodnocení ochoty účastnit se na rozvoji organizace (otázky č. 16-22)**

Jak jsem uvedla již v úvodu, účast na rozvoji organizace zde chápu poměrně úzce a v souvislosti s cílovou skupinou respondentů, tedy s pracovníky sociálních služeb. Z uvedených teoretických zdrojů je patrné, že existuje přímá souvislost mezi ochotou pracovníků učit se novému a rozvojem organizace (viz. uvedený koncept učící se organizace). Proto za jeden z důležitých znaků rozvoje organizace chápu ochotu pracovníků k učení se<sup>2</sup>. Dalším znakem rozvoje organizace, a jak uvádím výše, předpokládá to i prováděcí vyhláška k Zákonu o sociálních službách ve SQ15, je schopnost pracovníků sledovat potřeby klientů, prostředí, v němž je služba realizovaná a vnitřní pravidla organizace a interaktivně poskytovat organizaci na uvedené zpětnou vazbu.

Za konkrétní indikátory rozvoje organizace proto chápu

*a) v oblasti učení se*

- schopnost zaměstnanců uvědomovat si své slabé a silné stránky (č.16)

- zájem o nové (č.17)

---

<sup>2</sup> to zde nechápu pouze jako pasivní účast na vzdělávacích aktivitách, ale také schopnost učit se z praxe a zkušenosti

- schopnost přizpůsobovat se novému (č.18)
  - b) v oblasti poskytování zpětné vazby organizace
  - sleduji, zda se zaměstnanec vyjadřuje k vnitřním pravidlům zařízení (č.19)
  - sleduji, zda dává podněty ke zkvalitnění služeb klientům (č.20), k úpravě prostředí (č.21)
- a k zajištění nových pomůcek (č. 22)

## 6. HYPOTÉZY

Jak uvádí Mikuláščík (2010) je: „firemní komunikace sítí, která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce i samotnou existenci organizace“ (in Mikuláščík, 2010, str. 117). Její kvalita tedy nutně musí mít vliv nejen na fungování kooperujících pracovních skupin (týmů), ale také na její schopnost rozvíjet se a adaptovat se na vnější či vnitřní podmínky. Na základě zjištěných informací o této problematice, které uvádím v teoretické části, stanovuji tyto hypotézy:

### **H1 – existuje vztah mezi tím, jak pracovníci subjektivně hodnotí kvalitu komunikace a jak subjektivně hodnotí kvalitou týmové práce**

Vnímání komunikace zde sleduji ve dvou rovinách (kvalita komunikace v rovině nadřízený a podřízený a kvalita komunikaci uvnitř týmu). Protože obě uvedené roviny mohou být ve vztahu ke kvalitě týmové práce, stanovuji odděleně i pracovní hypotézy.

#### vztah mezi subjektivně vnímanou kvalitou komunikace v rovině nadřízený – podřízený a subjektivně vnímanou kvalitou týmovou prací

*PH1: existuje vztah mezi tím, jak nadřízený komunikuje a jak je vnímán svými podřízenými*

*PH2: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a atmosférou na pracovišti*

*PH3: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak pracovníci znají své pracovní úkoly*

#### vztah mezi subjektivně vnímanou kvalitou komunikace uvnitř týmu a subjektivně vnímanou kvalitou týmové práce

*PH4: existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitou komunikace uvnitř týmu, a tím, jak hodnotí týmovou spolupráci*

*PH5: existuje souvislost mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a jak vnímají tým jako oporu*

*PH6: existuje souvislost mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jak jedinec vnímá svoji roli v rámci týmu*

*PH7: existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu, a tím,*

*jaké mají konflikty dopad na fungování týmové práce*

**H2 – existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace a jejich ochotou podílet se na rozvoji organizace**

vztah mezi kvalitou komunikace v rovině nadřízený – podřízený a ochotou pracovníků zapojovat se do rozvoje organizace

*PH1: způsob komunikace nadřízeného je ve vztahu k tomu, jak si zaměstnanci uvědomují své silné a slabé stránky*

*PH2: způsob komunikace nadřízeného je ve vztahu k tomu, zda zaměstnanci mají zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb*

*PH3: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak se pracovníci přizpůsobují novým požadavkům, jež jsou na ně v práci kladeny*

*PH4: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a ochotou pracovníků poskytovat organizaci zpětnou vazbu*

vztah mezi subjektivně vnímanou kvalitou komunikace uvnitř týmu a ochotou pracovníků zapojovat se do rozvoje organizace

*PH5: existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace, a tím, jak si uvědomují své slabé a silné stránky*

*PH6: čím častěji hovoří pracovníci v týmu o pracovních záležitostech, tím větší je jejich zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a naopak zájem o nové trendy podporuje potřebu diskutovat o pracovních záležitostech*

*PH7: čím častěji hovoří pracovníci o pracovních záležitostech, tím větší je jejich ochota poskytovat organizaci zpětnou vazbu a naopak čím více pracovníci poskytují organizace zpětnou vazbu, tím častěji hovoří o pracovních záležitostech*

*PH8: existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a jak hodnotí svoji ochotu poskytovat zařízení zpětnou vazbu*

## **7. VÝBĚR ZAŘÍZENÍ A RESPONDENTŮ**

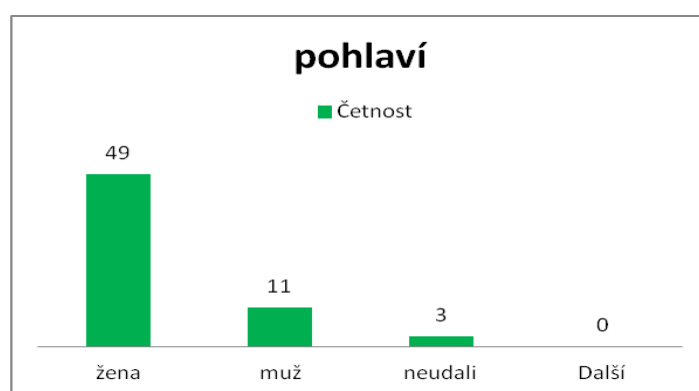
Výzkum jsem realizovala v zařízení sociálních služeb v Kraji Vysočina od 22. října 2012 do 12. listopadu 2012, soustředila jsem se přitom na domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. Z databáze registrovaných služeb jsem náhodným výběrem zvolila 4 zařízení – Domov pro seniory Telč, Domov důchodců Humpolec, Domov pro seniory Ždírec a Domov pro seniory a domov se zvláštním režimem Havlíčkův Brod U Panských. V těchto

zařízeních jsem oslovila ředitele s žádostí o spolupráci na výzkumu. Poté, co jsem získala svolení, jsem do oslovených organizací rozeslala 120 dotazníků, ty byly distribuovány mezi zaměstnance.

Z celkového počtu 120 dotazníků se mi vrátilo 67 vyplněných dotazníků. Čtyři z nich byly vyplněny z méně než 50%, tedy jsem je vyřadila. U dalších dotazníků nebyly vyplněny některé demografické údaje, s těmi jsem se ale rozhodla dále pracovat.

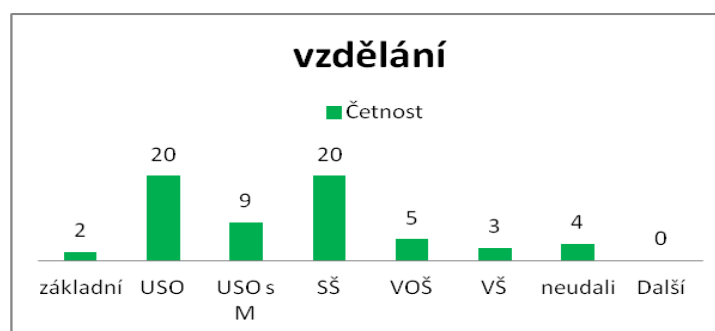
## 8. POPIS VZORKU RESPONDENTŮ

Výzkumu se účastnilo celkem 63 zaměstnanců zařízení sociálních služeb. Z toho 49 žen, 11 mužů a 3 své pohlaví neudali.



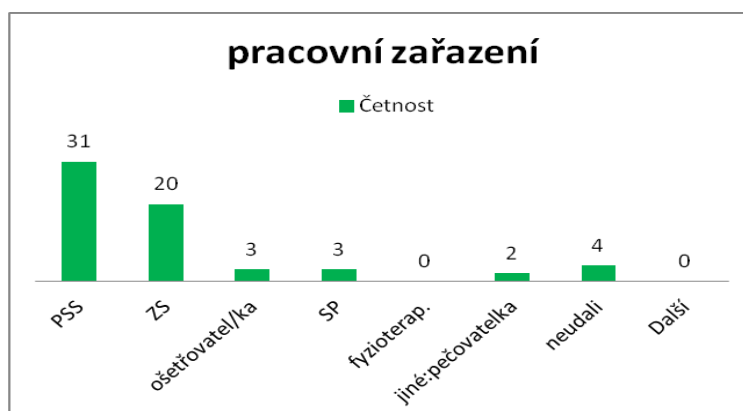
graf č. 1

Průměrný věk respondentů byl 39 let. Co se týká vzdělání dva respondenti měli základní vzdělání, 20 osob mělo vzdělání odborné s výučním listem, 9 odborné s maturitou, 20 středoškolské, 5 vyšší odborné a 3 vysokoškolské, 4 osoby své vzdělání neudali.



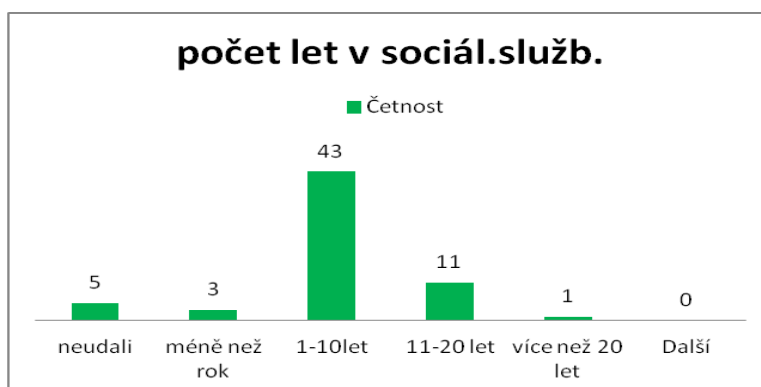
graf č. 2

V oblasti pracovního zařazení na výzkumu spolupracovalo 31 pracovníků v sociálních službách, 20 zdravotních sester, 3 ošetřovatelé/lky, 3 sociální pracovníci, 2 pečovatelky a 4 své pracovní zařazení neudali.



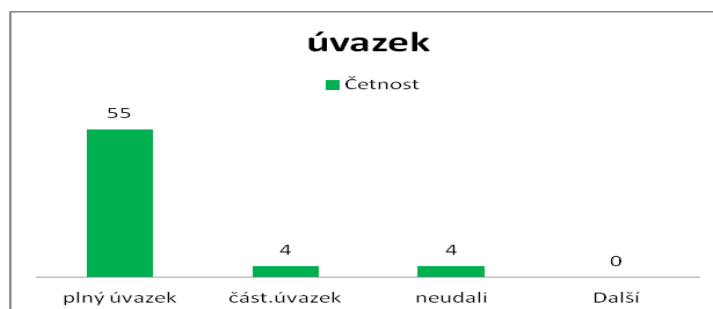
graf č. 3

Co se týká délky praxe v sociálních službách, nejvíce respondentů udalo, že zde pracuje 1 – 10 let (43). Od 11 do 20 let udalo délku praxe jedenáct osob, méně než 1 rok 3 a víc než 20 let jeden. Pět respondentů délku praxe neudalo. Průměrná délka praxe respondentů byla 6,6 let.



graf č. 4

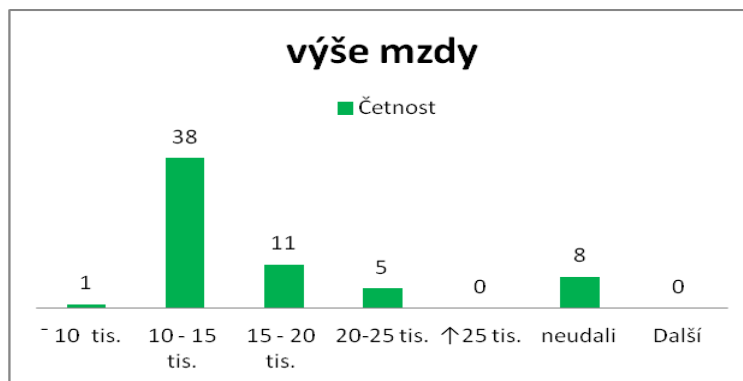
Z oslovených nejvíce osob pracovalo na plný úvazek (55 respondentů), méně na částečný (4) a čtyři typ úvazku neudali.



graf č. 5



Neochota je patrná při sdělování výše mzdy, osm osob neudalo, kolik vydělává, jedna osoba udala, že vydělává méně než 10 tis. (jednalo se o osobu pracující na úvazek 0,5%), nejvíce osob udalo, že vydělává 10 – 15 tisíc (38 osob), méně (11) osob udalo vyšší platu v rozmezí 15 – 20 tisíc a pět osob vydělává mezi 20 – 25 tis., nad 25 tis. nevydělává nikdo.



graf č. 6

## 9. VÝSTUP VÝZKUMU

Ve své práci se snažím potvrdit nebo vyvrátit dvě základní hypotézy. Domnívám se, že existuje vztah mezi tím, jak pracovníci subjektivně hodnotí kvalitu komunikace a jak subjektivně hodnotí kvalitou týmové práce (H1) a že existuje vztah mezi tím, jak pracovníci subjektivně hodnotí kvalitu komunikace a jak jsou ochotni podílet se na rozvoji organizace (H2).

### 9.1. Volba metody

Pro to, abych si prohlédla, jak respondenti odpovídali, si nejprve data zpřístupním pomocí **histogramu**. Histogram se hodí pro práci s ordinálními daty, je to sloupcový graf, v němž lze vyzorovat četnost toho, jak respondenti odpovídali. Jeho nevýhodou je, že data pouze zpřístupní a zpřehlední, nemohu ale odhalit jejich vzájemné souvislosti. Pro to, abych zjistila, zda existuje nějaká spojitost mezi tím, jak respondenti odpovídali, volím **korelační analýzu**. Protože pracuji s ordinálními daty a mám hraniční počet pozorování pro Pearsonovu korelaci, zpracovávám data v Excelu s pomocí Pearsonovy korelace. Použitím této metody zjistím hodnotu  $r$  (korelační koeficient), tato hodnota může nabývat kladných nebo záporných čísel. V případě kladného čísla se jedná o přímou úměru (tj. čím více, tím více), v případě záporného čísla se jedná o nepřímou úměru (tj. čím více, tím méně).

Zjištěná hodnota  $r$  by se měla významným způsobem lišit od 0 (čím více se liší od nuly, tím více jsou data spojená). To, zda je hodnota dostatečně odlišná, zjistím tak, že srovnám  $r$

s kritickou hodnotou, která je příslušná určitému počtu pozorování v tabulce kritických hodnot Pearsonova korelačního koeficientu, hodnota  $r$  musí být větší.

Získala jsem odpovědi od **63 osob**, pro zpracování výsledku v Excelu je minimem **50 pozorování**. Kritická hodnota pro 63 pozorování je dle tabulky **0,214** při hladině významnosti **0,05**.

## 9.2 Hypotéza 1

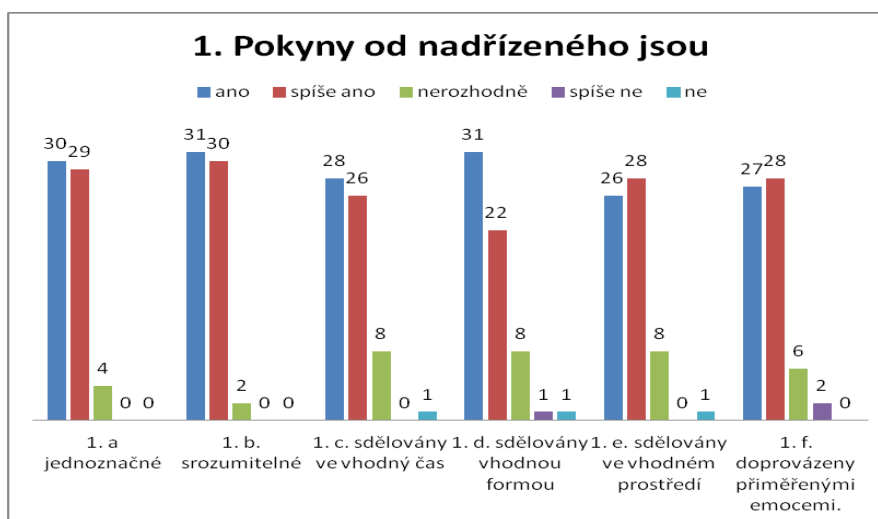
### „Existuje vztah mezi tím, jak pracovníci subjektivně hodnotí kvalitu komunikace a jak subjektivně hodnotí kvalitou týmové práce“

Kvalitu komunikace a její vztah na týmovou práci zde sleduji ve dvou rovinách, první rovinou je, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace s nadřízeným a jaký to má vliv na vnímání nadřízeného, atmosféru na pracovišti a znalost jejich úkolů v rámci týmu. Druhou rovinou je potom, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace v rámci týmu a jaký to má vliv na týmovou spolupráci, vnímání kolegů jako opory, to, jak zaměstnanec vnímá sám sebe v rámci týmu a jakou má chuť do práce či vyvíjet aktivitu a to, jaký má komunikace vliv na konflikty v týmu.

#### 9.2.1. Kvalita komunikace s nadřízeným

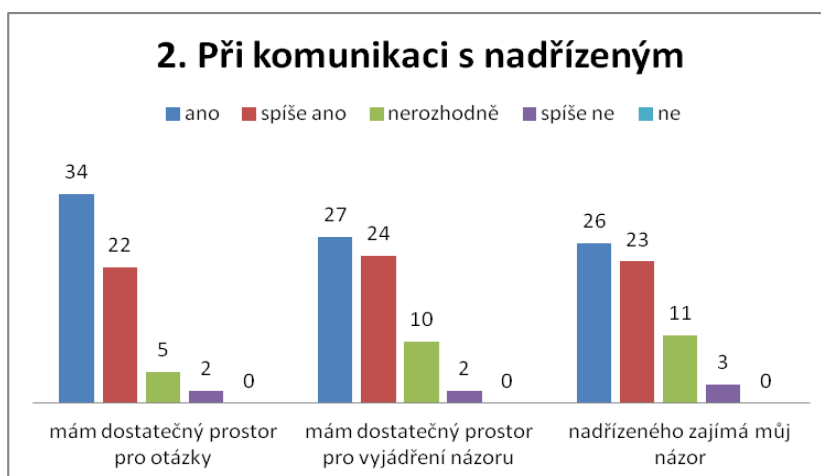
##### 9.2.1.1. Vnímání nadřízeného

V dotazníku jsem v souborech prvních třech otázek sledovala, jak hodnotili respondenti způsob komunikace nadřízeného. Nejprve jsem se zaměřila na sdělování pokynů. To, jak odpovídali respondenti na **první soubor otázek**, ukazuje následující graf.



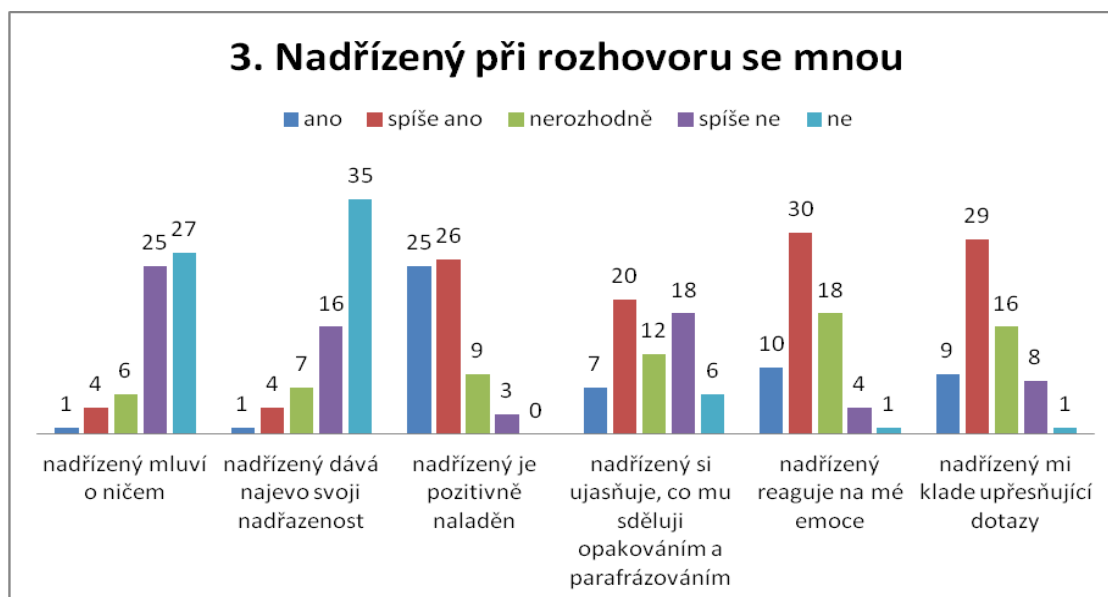
graf č. 7.

Ve **druhém souboru otázek** jsem se zaměřila na to, zda nadřízený dává podřízeným dostatečný prostor pro vyjádření názoru, kladení otázek a zda jej zajímá názor podřízených. Respondenti odpovídali následovně.



graf č. 8

Ve **třetím souboru otázek** jsem sledovala chyby při komunikaci, nerovnost mezi komunikačními partnery, vliv emočního ladění nadřízeného a to, zda užívá techniky aktivního naslouchání. To, jak respondenti odpovídali, ukazuje následující graf.



graf č. 9

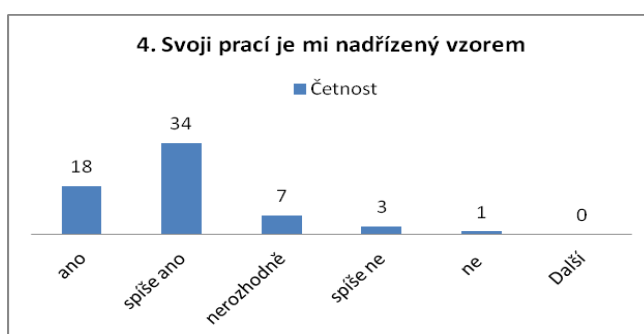
V rámci svého výzkumu jsem se nejdříve zaměřila na to, zda nějaké prvky v komunikaci nadřízeného ovlivňují, jak je nadřízený vnímám svými podřízenými. V rámci řešení první pracovní hypotézy (**PH1: existuje vztah mezi tím, jak nadřízený komunikuje a jak je vnímán svými podřízenými**) jsem sledovala vztah mezi kvalitou komunikace nadřízeného a tím - zda je svými podřízenými vnímán jako vzor pro práci,

- zda podřízení mají obavu s ním komunikovat,
- zda jej považují za součást pracovního týmu.

Ke hledání vztahu mi sloužila korelace otázek zaměřených na způsob komunikace nadřízeného (1-3, grafy 7-9) a otázek zaměřených na to, jak je nadřízený vnímán (4-6, grafy 10-12).

#### A. nadřízený jako vzor pro práci

Nadřízeného jako vzor pro práci vnímá 18 respondentů, spíše ano 34, nerozhodně 7, spíše ne 3 a ne uvedl jeden respondent.



graf č. 10

Nejprve jsem se snažila zjistit souvislost mezi tím, jak nadřízený předává pokyny (soubor otázek č.1), a tím, zda je svými podřízenými vnímán jako vzor pro práci (otázka č. 4).

1. Vztah mezi tím, jakým způsobem předává nadřízený pokyny a tím, jak je vnímán jako vzor pro podřízené	
otázky souboru č. 1 Pokyny od přímého nařízeného jsou:	4. Svoji prací je mi nadřízený vzorem
1a) jednoznačné	r= 0,525304
1b) srozumitelné	r =0,568464
1c) sdělovány ve vhodný čas	r=0,47487
1d) sdělovány formou, která mi vyhovuje	r=0,591203
1e) sdělovány ve vhodném prostředí	r=0,5997372
1f) doprovázeny přiměřenými emocemi	r=0,5491746

tabulka korelací č. 1

Podařilo se mi potvrdit souvislost mezi tím, jako **formou nadřízený sděluje informace a tím, zda je svými podřízenými vnímán jako vzor pro práci**. Koeficient korelace (r) je totiž při hladině významnosti 0,05 ve všech případech vyšší než kritická hodnota 0,214.

Dále jsem se soustředila na to, zda vnímání nadřízeného jako vzor nějak ovlivňuje to, zda nadřízený dává dostatečný prostor podřízeným pro kladení otázek vyjádření názoru a zda jej zajímá jejich názor (soubor otázek č. 2).

2. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a tím, jak je vnímán jako vzor	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným:</b>	4. Svoji práci je mi nadřízený vzorem
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,392681
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,392681
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=0,463812

tabulka korelací č. 2

I v tomto případě se mi  **podařilo prokázat souvislost**, i zde je koeficient korelace (r) při hladině významnosti 0,05 ve všech případech vyšší než kritická hodnota 0,214.

Na závěr jsem také sledovala, jak vnímání nadřízeného jako vzor nějak ovlivňuje komunikační chyby, nerovnost ve vztahu, emoční ladění nadřízeného a užívání technik aktivního naslouchání (soubor otázek č. 3).

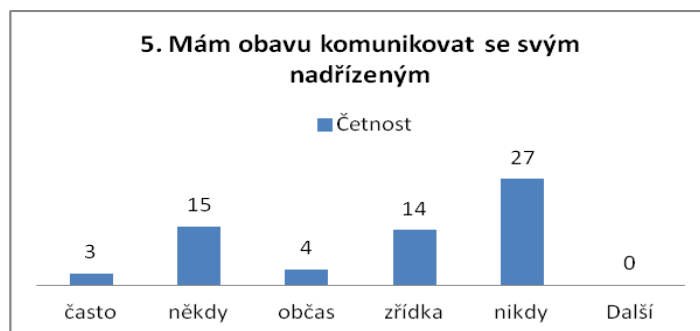
3. Vztah mezi tím, zda se ve způsobu komunikace nadřízeného objevují komunikační chyby a užívá-li technik aktivního naslouchání, a tím, je-li vnímán jako vzor	
soubor otázek č. 3 <b>Nadřízený při rozhovoru se mnou:</b>	4. Svoji práci je mi nadřízený vzorem
3a) mluví o ničem	r= - 0,42593
3b) dává najevo svoji nadřazenost	r= - 0,43815
3c) je pozitivně naladěn	r=0,258645
3d) ujasňuje si, co mu sdělují opakováním a parafrázováním mých slov	r=0,20049
3e) reaguje na mé emoce	r=0,377763
3f) klade mi upřesňující dotazy	r=0,314074

tabulka korelací č. 3

Zde se mi **nepodařilo potvrdit vztah mezi tím, je-li nadřízený vnímán jako vzor a užíváním parafrázování a opakování v jeho komunikaci**, neboť v tomto případě je hodnota korelačního koeficientu r při hladině významnosti 0,05 menší než kritická hodnota 0,214. **V dalších oblastech se ale souvislost prokázat podařilo.** Jak je vidět z tabulky č. 3, podařilo se také prokázat, že **čím častěji nadřízený „mluví o ničem“ či dává najevo svoji nadřazenost, tím méně je vnímán podřízenými jako vzor**, záporné hodnoty r totiž vypovídají o nepřímě úměrném vztahu mezi srovnávanými otázkami.

### B. obava komunikovat s nadřízeným

Co se týká obavy komunikovat se svým nadřízeným, vyjádřili se 3 respondenti, že se bojí komunikovat často, 15 se jich bojí komunikovat někdy, 4 občas, 14 zřídka a 27 uvedlo, že se nikdy nebojí komunikovat se svým nadřízeným.



graf č. 11

V oblasti sledování prvků v komunikaci, které mohou být ve vztahu k obavám z komunikace s nadřízeným, jsem sledovala nejprve způsob sdělování informací (soubor otázek č. 1).

4. Vztah mezi tím, jakým způsobem předává nadřízený pokyny, a tím, zda mají podřízení obavu s ním komunikovat	
otázky souboru č. 1 <b>Pokyny od přímého nařízeného jsou:</b>	5. Mám obavu komunikovat se svým nadřízeným
1a) jednoznačné	r= - 0,16708
1b) srozumitelné	r= - 0,11338
1c) sdělovány ve vhodný čas	r= - 0,26994
1d) sdělovány formou, která mi vyhovuje	r= - 0,28154
1e) sdělovány ve vhodném prostředí	r= - 0,28154
1f) doprovázeny přiměřenými emocemi	r= - 0,28063

tabulka korelací č. 4

Zde se mi podařilo prokázat, že jsou-li informace sdělovány ve vhodný čas, ve vhodném prostředí, vhodnou formou a doprovázeny přiměřenými emocemi, je eliminována obava z komunikace s nadřízeným, absolutní hodnoty  $r$  jsou totiž v tomto případě při sledované hladině významnosti 0,05 vyšší než kritická hodnota 0,214. To lze ale interpretovat také tak, že pokud nemají podřízení obavu komunikovat s nadřízeným, vnímají pak lépe i předávání pokynů.

Nepodařilo se ale prokázat, že by obava z komunikace byla ve vztahu k jednoznačnosti či srozumitelnosti předávaných informací, absolutní hodnoty  $r$  jsou totiž nižší než kritická hodnota 0,214.

Dále jsem sledovala, zda má vliv to, jaký prostor má podřízený v kladení otázek, vyjadřování názoru a to, zda nadřízeného názor zajímá (soubor otázek č. 2).

5. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a tím, zda mají podřízené obavu s ním komunikovat	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	5. Mám obavu komunikovat se svým nadřízeným
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r= - 0,37462
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r= - 0,43639
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r= - 0,30225

tabulka korelací č. 5

I zde prokazují, že uvedené prvky komunikace jsou ve vztahu k tomu, zda má podřízený obavu s nadřízeným komunikovat. Zdá se tedy, že **má-li podřízený prostor pro otázky, vyjádření názoru a nadřízeného zajímá jeho názor, jsou eliminovány obavy z komunikace** a naopak, **jsou-li eliminovány obavy, vnímá podřízený komunikaci tak, že má prostor pro otázky, vyjádření názoru a nadřízeného i jeho názor zajímá**. Ve všech případech je totiž korelační koeficient při hladině významnosti 0,05 vyšší než kritická hodnota 0,214.

Nakonec jsem se věnovala tomu, jak obavu komunikovat s nadřízeným ovlivňují komunikační chyby, nerovnost ve vztahu, jeho emoční ladění a užívání technik aktivního naslouchání (soubor otázek č. 3).

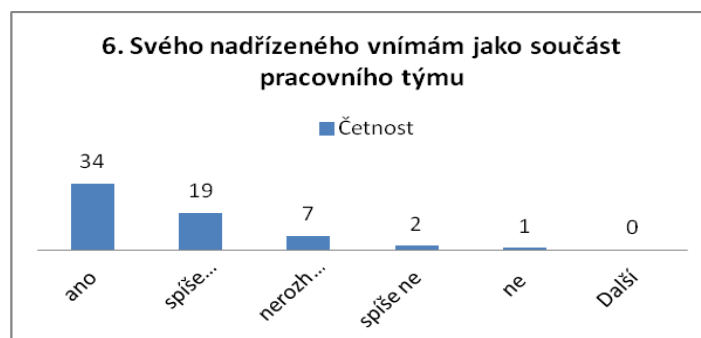
6. Vztah mezi tím, zda se ve způsobu komunikace nadřízeného objevují komunikační chyby a užívá-li technik aktivního naslouchání a tím, zda u podřízených vzbuzuje obavu z komunikace	
soubor otázek č. 3 <b>Nadřízený při rozhovoru se mnou</b>	5. Mám obavu komunikovat se svým nadřízeným
3a) mluví o ničem	r=0,480716
3b) dává najevo svoji nadřazenost	r=0,312087
3c) je pozitivně naladěn	r=-0,19034
3d) ujasňuje si, co mu sdělují opakováním a parafrázováním mých slov	r=-0,06938
3e) reaguje na mé emoce	r=-0,05688
3f) klade mi upřesňující dotazy	r=0,020203

tabulka korelací č. 6

V tomto případě se mi  **podařilo prokázat, že obavy z komunikace s nadřízeným povzbuzuje, dává-li nadřízený najevo svoji nadřazenost nebo mluví-li o ničem**, hodnoty r jsou při hladině významnosti 0,05 vyšší než kritická hodnota 0,214. Možný je ale také opačný směr, tedy, že **čím více se podřízený bojí, tím více je citlivý k tomu, že nadřízený dává najevo svoji nadřazenost, nebo že „mluví o ničem“**. Souvislost s jeho emočním laděním, užíváním technik aktivního naslouchání (parafrázování, reagování na emoce a kladení upřesňujících dotazů) **neprokazují**, neboť hodnoty r kritické hranice nedosahují.

### C. Nadřízený jako součást pracovního týmu

Svého nadřízeného jako součást pracovního týmu vnímá 34 respondentů, 19 uvedlo, že jej tak spíše vnímá, 7 je nerozhodných v této otázce, 2 jej tak spíše nevnímají a 1 jej tak nevnímá.



graf č. 12

Nejprve jsem se zaměřila na to, jaký je vztah mezi vnímáním nadřízeného jako součásti týmu a jeho způsobem sdělování informací (soubor otázek č. 1).

7. Vztah mezi tím, jakým způsobem předává nadřízený pokyny, a tím, zda mají podřízení obavu s ním komunikovat	
otázky souboru č. 1 <b>Pokyny od přímého nadřízeného jsou:</b>	6. Svého nadřízeného vnímám jako součást pracovního týmu
1a) jednoznačné	$r=0,338797$
1b) srozumitelné	$r=0,385295$
1c) sdělovány ve vhodný čas	$r=0,453002$
1d) sdělovány formou, která mi vyhovuje	$r=0,453002$
1e) sdělovány ve vhodném prostředí	$r=0,426303$
1f) doprovázeny přiměřenými emocemi	$r=0,339517$

tabulka korelací č. 7

Podařilo se mi potvrdit vztah mezi tím, jako **formou nadřízený sděluje informace a tím, zda je svými podřízenými vnímán jako součást pracovního týmu**, hodnoty korelačního koeficientu  $r$  jsou totiž ve všech případech při hladině významnosti 0,05 vyšší než kritická hodnota 0,214. Zdá se tedy, že **pokud nadřízený informace sděluje jednoznačně, srozumitelně, ve vhodný čas, vhodnou formou, ve vhodném prostředí a doprovází-li je přiměřenými emocemi, je vnímán jako součást pracovního týmu a také naopak, je-li vnímán nadřízený jako součást pracovního týmu, je pak i jeho způsob předávání pokynů vnímán pozitivněji.**

Dále jsem se soustředila na to, zda vnímání nadřízeného jako součásti pracovního týmu nějak ovlivňuje to, zda nadřízený dává dostatečný prostor podřízeným pro kladení otázek, vyjádření názoru a zda jej zajímá jejich názor (soubor otázek č. 2).



8. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a tím, zda je podřízenými vnímán jako součást pracovního týmu	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	6. Svého nadřízeného vnímám jako součást pracovního týmu
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,367059
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,339517
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=0,305032

tabulka korelací č. 8

I v tomto případě se mi  **podařilo prokázat souvislost, neboť i v tomto případě**  jsou hodnoty korelačního koeficientu  $r$  při hladině významnosti 0,05 vyšší než kritická hodnota 0,214. Je tedy patrné, že  **pokud dá nadřízený podřízenému prostor pro otázky, vyjádření názoru a zajímá-li ho jeho názor, pak je podřízeným vnímán jako součást pracovního týmu a je-li vnímán jako součást pracovního týmu, pak je i lépe hodnoceno, jaký prostor v komunikaci dává svým podřízeným.**

Sledovala jsem také, jak vnímání nadřízeného jako vzor nějak ovlivňují komunikační chyby, nerovnost ve vztahu, jeho emoční ladění a užívání technik aktivního naslouchání (soubor otázek č. 3).

9. Vztah mezi tím, zda se ve způsobu komunikace nadřízeného objevují komunikační chyby a užívá-li technik aktivního naslouchání a tím, zda u podřízených vzbuzuje obavu z komunikace	
soubor otázek č. 3 <b>Nadřízený při rozhovoru se mnou</b>	6. Svého nadřízeného vnímám jako součást pracovního týmu
3a) mluví o ničem	r=-0,44138
3b) dává najevo svoji nadřazenost	r=-0,31004
3c) je pozitivně naladěn	r=0,288659
3d) ujasňuje si, co mu sdělují opakováním a parafrázováním mých slov	r=0,069475
3e) reaguje na mé emoce	r=0,466118
3f) klade mi upřesňující dotazy	r=0,229348

tabulka korelací č. 9

Zde se  **podařilo prokázat, že vnímání nadřízeného jako součásti týmu negativně ovlivňuje, když nadřízený „mluví o ničem“ nebo dává najevo svoji nadřazenost. Respektive, není-li nadřízený vnímán jako člen týmu, pak je častěji hodnocen jako někdo, kdo „mluví o ničem“ a kdo „dává najevo svoji nadřazenost“.** O tomto vztahu vypovídají záporné hodnoty korelačního koeficientu, jehož absolutní hodnoty jsou v tomto případě při hladině významnosti 0,05 vyšší než 0,214.

**Pozitivně oproti tomu vnímání nadřízeného ovlivňuje, pokud reaguje na emoce podřízeného, klade mu upřesňující dotazy a je dobře naladěn při komunikaci, korelační**

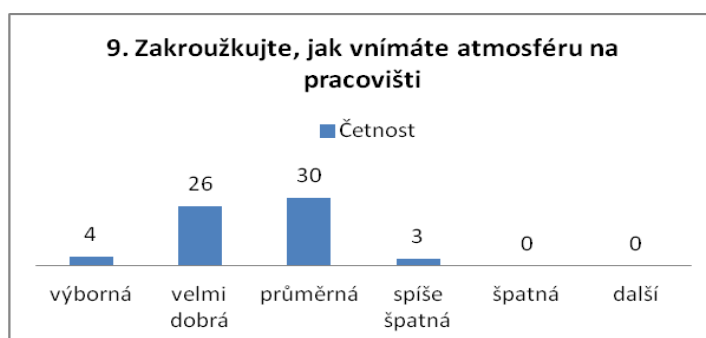
koeficienty totiž v těchto případech nabývají kladných hodnot a jsou vyšší než uvedená kritická hranice. To lze pochopitelně ale vyložit i tak, že **je-li vnímán nadřízený jako součást týmu, tak je jeho způsob komunikace hodnocen kladněji.**

Nepodařilo se ale prokázat žádný vztah mezi vnímáním nadřízeného jako součást týmu a tím, zda užívá parafrázování a opakování, tedy jednu z technik aktivního naslouchání ( $r$  je nižší než kritická hodnota).

### 9.2.1.2 Nadřízený a atmosféra na pracovišti

V rámci výzkumu se dále zaměřuji na to, zda existuje nějaká souvislost mezi způsobem komunikace nadřízeného a atmosférou na pracovišti (**PH2: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a atmosférou na pracovišti**). K tomu, abych potvrdila či vyvrátila existenci tohoto vztahu, využívám odpovědí respondentů na soubory otázek č. 1, 2, 3 a otázky 9.

Čtyři respondenti odpovídali, že atmosféru na pracovišti vnímají jako výbornou, 26 z nich ji vnímá jako velmi dobrou, 30 jako průměrnou a 3 jako spíše špatnou.



graf č. 13

Nejprve jsem hledala souvislost mezi tím, jakou formou nadřízený sděluje informace (soubor otázek č. 1), a tím, jak vnímají pracovníci atmosféru na pracovišti.

10. Vztah mezi tím, jakým způsobem předává nadřízený pokyny a atmosférou na pracovišti	
otázky souboru č. 1 <b>Pokyny od přímého nařízeného jsou:</b>	9. Jak vnímáte atmosféru na pracovišti
1a) jednoznačené	$r=0,273908$
1b) srozumitelné	$r=0,154285$
1c) sdělovány ve vhodný čas	$r=0,364417$
1d) sdělovány formou, která mi vyhovuje	$r=0,352036$
1e) sdělovány ve vhodném prostředí	$r=0,251675$
1f) doprovázeny přiměřenými emocemi	$r=0,292757$

tabulka korelací č. 10.

Protože hodnoty korelačního koeficientu jsou při sledované hladině významnosti 0,05

vyšší než kritická hodnota 0,214 a nabývají kladných hodnot, podařilo se **potvrdit, že pokud nadřízený předává informace jednoznačné, ve vhodný čas, formou, jež vyhovuje podřízenému, ve vhodném prostředí a doprovází je přiměřenými emocemi, tak je atmosféra na pracovišti vnímána jako dobrá.** Zdá se, že vliv na atmosféru nemá srozumitelnost předávaných informací, hodnota r totiž v tomto případě klesá pod uvedenou kritickou hodnotu. Je ale také možné, že **pokud pracovníci vnímají pozitivně atmosféru na pracovišti, pak lépe hodnotí i způsob sdělování pokynů nadřízeného.**

Ve druhé sérii otázek se zaměřuji na to, zda existuje nějaká souvislost mezi atmosférou na pracovišti a tím, jaký má podřízený prostor pro otázky a vyjádření názoru (soubor otázek č. 2).

11. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému a atmosférou na pracovišti	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	9. Jak vnímáte atmosféru na pracovišti
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,261914
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,298856
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=0,307148

tabulka korelací č. 11

I v tomto případě se mi srovnáním s kritickou hodnotou 0,214 **podařilo potvrdit existenci vztahu mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a tím, jak je vnímaná atmosféra na pracovišti.**

Ve třetí sérii otázek se zaměřuji na to, zda existuje vztah mezi vnímanou atmosférou na pracovišti a komunikačními chybami nadřízeného, nerovností ve vztahu, jeho emočním ladění (soubor otázek č.3) a tím, jestli nadřízený užívá technik aktivního naslouchání.

12. Vztah mezi tím, zda se ve způsobu komunikace nadřízeného objevují komunikační chyby a a atmosférou na pracovišti	
soubor otázek č. 3 <b>Nadřízený při rozhovoru se mnou</b>	9. Jak vnímáte atmosféru na pracovišti
3a) mluví o ničem	r=-0,31929
3b) dává najevo svoji nadřazenost	r=-0,08436
3c) je pozitivně naladěn	r=0,249797
3d) ujasňuje si, co mu sdělují opakováním a parafrázováním mých slov	r=0,155449
3e) reaguje na mé emoce	r=0,089317
3f) klade mi upřesňující dotazy	r=0,192213

tabulka korelací č. 12

Zde se mi daří prokázat, že **čím méně nadřízený „mluví o ničem“, tím lepší je atmosféra na pracovišti** (hodnota r je záporná a vyšší než 0,214), **také prokazuji, že**

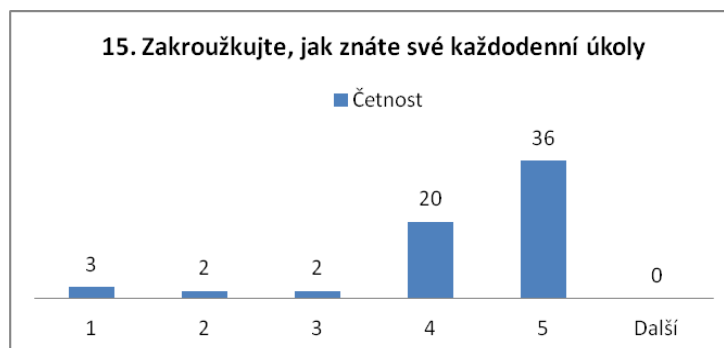
**atmosféru na pracovišti ovlivňuje i to, je-li nadřízený pozitivně naladěn** (hodnota r je kladná a vyšší než 0,214). Tento vztah lze ale také vyložit tak, že je-li na pracovišti atmosféra hodnocena jako špatná, tak je nadřízený hodnocen jako ten, kdo „mluví o ničem“ či ten, kdo „je negativně naladěn“.

Oproti uvedenému se mi ale nedaří **prokázat vztah mezi atmosférou na pracovišti a tím, zda nadřízený dává najevo svoji nadřazenost a tím, zda užívá technik aktivního naslouchání**. Při sledované hladině významnosti 0,05 totiž hodnoty těchto korelačních koeficientů nedosahují 0,214.

### **9.2.1.3. Nadřízený a znalost úkolů**

V souvislosti se způsobem komunikace nadřízeného se také snažím zjistit, zda způsob komunikace nějak ovlivňuje u pracovníků znalost jejich úkolů (*PH3: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak pracovníci znají své pracovní úkoly*) K tomu využívám sledování vzájemného vztahu mezi souborem otázek č. 1, 2 a otázkou č. 15.

Co se týká znalostí svých úkolů, odpovídali respondenti tak, jak uvádí graf č. 14. Respondenti měli odpovídat na pěti-bodové škále, kde 1 znamenala „*vůbec své úkoly neznám*“ a 5 „*znám své úkoly velmi dobře*“. Je patrné, že nejvíce respondentů se vyjádřilo, že znají své úkoly velmi dobře.



**graf č. 14**

Nejprve jsem se zaměřila na to, jaký má vliv způsob předávání informací (soubor otázek č. 1) od nadřízeného na znalost úkolů podřízených (otázka č. 15).

13. Vztah mezi tím, jakým způsobem předává nadřízený pokyny, a tím, jak pracovníci znají své úkoly v rámci týmu	
otázky souboru č. 1 <b>Pokyny od přímého nařízeného jsou:</b>	15. Jak znáte své každodenní úkoly
1a) jednoznačné	r=0,144597
1b) srozumitelné	r=0,074047
1c) sdělovány ve vhodný čas	r=0,09036
1d) sdělovány formou, která mi vyhovuje	r=0,143857
1e) sdělovány ve vhodném prostředí	r=0,098015
1f) doprovázeny přiměřenými emocemi	r=-0,14959

tabulka korelací č. 13

Zde se mi **nepodařilo prokázat žádnou souvislost mezi způsobem předávání informací a znalostí úkolů**. Hodnoty uvedených korelačních koeficientů totiž při sledované hladině významnosti 0,05 nedosahují kritické hranice 0,214.

Ve druhé sérii jsem se zaměřila na to, zda má nějaký vliv na znalost úkolů zaměstnanců to, jaký jim dává nadřízený prostor pro otázky a pro vyjádření názoru a jak jej zajímá jejich názor (soubor otázek č. 2).

14. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a tím, jak pracovníci znají své úkoly v rámci týmu	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	15. Jak znáte své každodenní úkoly
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,047167
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,063074
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=8,11E-17

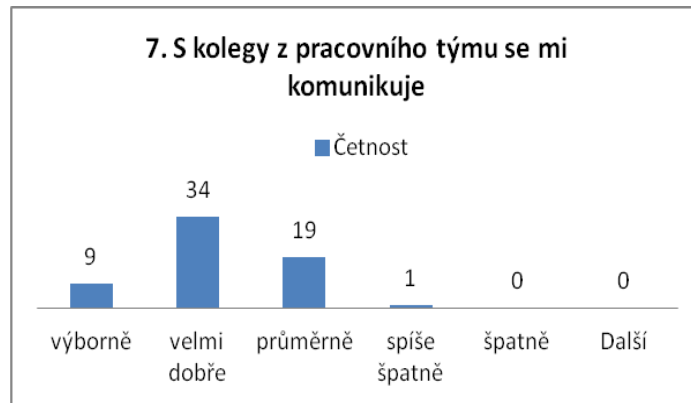
tabulka korelací č. 14

Ani v tomto případě se mi **nepodařilo prokázat žádnou souvislost**, neboť ani zde nedosahují hodnoty r kritickou hranici 0,214.

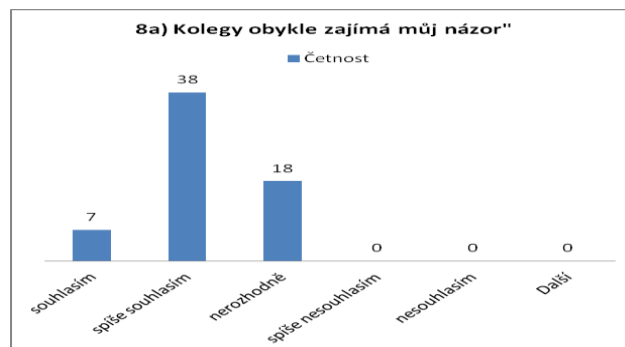
### 9.2.2. Kvalita komunikace uvnitř týmu

Druhou rovinou komunikace, kterou v práci sleduji je, jaký je vztah mezi subjektivně vnímanou kvalitou komunikace uvnitř týmu a subjektivně vnímanou kvalitou týmové práce.

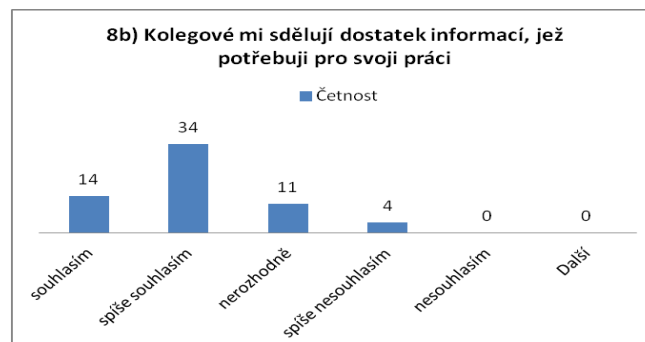
Následující grafy ukazují, jak respondenti hodnotili kvalitu komunikace v pracovním týmu. Graf č. 15 ukazuje, jak hodnotili respondenti kvalitu komunikace v obecné rovině, grafy č. 16-19 ukazují, jak hodnotí jednotlivé indikátory určující kvalitní komunikaci. Na pěti bodové škále se měli respondenti vyjádřit, do jaké míry souhlasí s uvedenými výroky.



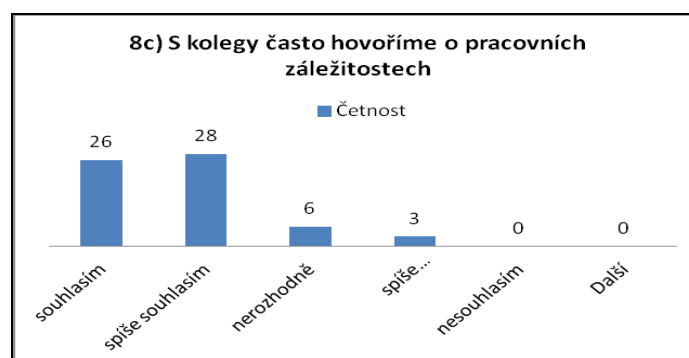
**graf č. 15**



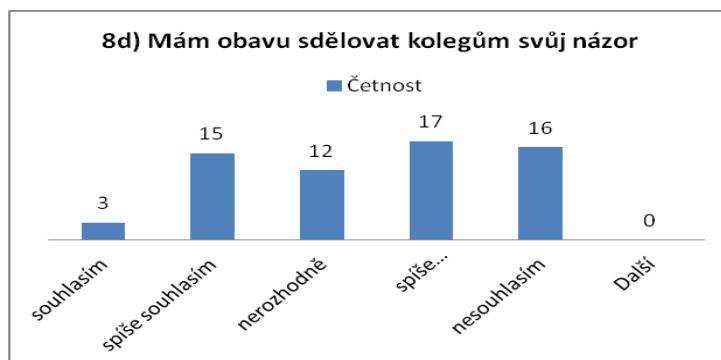
**graf č. 16**



**graf č. 17**



**graf č. 18**

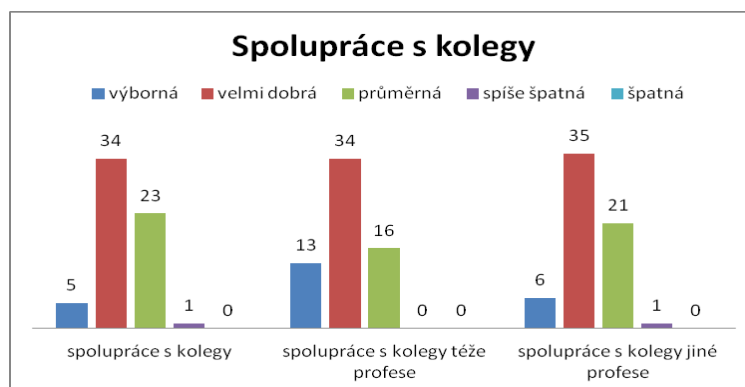


graf č. 19

### 9.2.2.1. Týmová spolupráce

Nejdřív se zaměřuji na hledání souvislosti mezi kvalitou komunikace v týmu a tím, jak pracovníci hodnotí týmovou spolupráci (*PH4: existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitou komunikace uvnitř týmu, a tím, jak hodnotí týmovou spolupráci*). K tomu srovnávám odpovědi na otázky 7 a 11, 12, 13.

To, jak hodnotí respondenti spolupráci s kolegy, ukazuje následující graf.



graf č. 20

Jako první chci zjistit, jaký je vztah mezi tím, jak hodnotí zaměstnanci vzájemnou komunikaci (otázka č. 7), a tím, jak hodnotí vzájemnou spolupráci (otázka č.11), spolupráci s kolegy téže profese (otázka č. 12) a s kolegy jiné profese (otázka č. 12)

15. Vztah mezi kvalitou komunikace v týmu a kvalitou spolupráce			
	11. jak hodnotíte kvalitu spolupráce s kolegy s týmu	12. Jak hodnotíte kvalitu spolupráce s kolegy stejné profese	13. Jak hodnotíte kvalitu spolupráce s kolegy jiné profese
7. Jak se Vám komunikuje s kolegy z týmu?	r=0,550222	r=0,356136	r=0,562626

tabulka korelací č. 15

Zde se mi **podařilo prokázat, že existuje vztah mezi vnímanou kvalitou komunikace a kvalitou spolupráce**, a to jak mezi kolegy stejné profese, tak i mezi kolegy různých profesí. Hodnoty korelačního koeficientu  $r$  zde totiž při sledované hladině významnosti 0,05 dosahují kladných hodnot a jsou vyšší než kritická hodnota 0,21. Je tedy zjevné, že čím lépe se kolegům komunikuje, tím lépe se jim také spolupracuje a naopak, čím lépe se spolupracuje, tím lépe se komunikuje.

### **9.2.2.2. Tým jako opora pro zaměstnance**

Dále jsem se zaměřila na to, jaký má vliv kvalita komunikace v týmu na to, jak tým působí jako opora pro pracovníka (*PH5: existuje souvislost mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a jak vnímají tým jako oporu*). K tomu sleduji vzájemný vztah otázek 7, 8 a 10.

Uvedený graf ukazuje, do jaké míry respondenti vnímají tým jako oporu. Respondenti měli na 5-ti bodové škále označit, jak jsou jim kolegové oporou. Bod 1 v tomto případě znamenal „jsou mi velkou oporou“ a bod 5 „nejsou mi oporou“.



**graf č. 21**

Nejprve jsem se zaměřila na to, jak vnímají kvalitu komunikace v obecné rovině (korelace otázek 7 a 10).

16. Vztah mezi kvalitou komunikace v týmu a tím, jak jsou si kolegové v týmu oporou	
	10. Do jaké míry jsou Vám kolegové oporou
7. S kolegy s pracovního týmu se mi komunikuje	$r = 0,500333$

tabulka korelací č. 16

I zde je hodnota  $r$  při stále stejné hladině významnosti 0,05 kladná a vyšší než kritická hodnota 0,214 a **daří se mi tedy prokázat souvislost** mezi tím, jak vnímají zaměstnanci **komunikaci v rámci týmu a jak vnímají své kolegy jako oporu pro práci**.

Poté jsem se zaměřila na to, jaký je vztah konkrétních prvků kvality týmové komunikace (soubor otázek č. 8) a tím, jak jsou kolegové vnímáni jako opora (otázka č. 10).



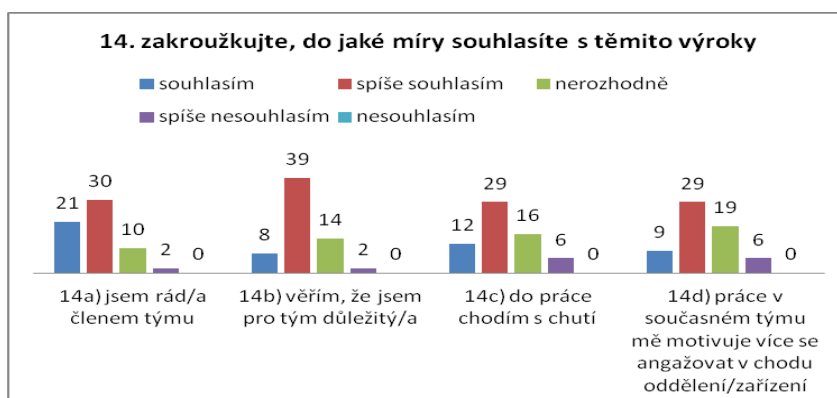
17. Vztah mezi tím, jak hodnotí pracovníci kvalitu komunikace v konkrétních oblastech a tím, jak jsou si kolegové v týmu oporou	
soubor otázek č. 8 <b>Do jaké míry souhlasíte s těmito výroky:</b>	10. Do jaké míry jsou Vám kolegové oporou
8a) Kolegy obvykle zajímá můj názor	r= 0,448489
8b) Kolegové mi sdělují dostatek informací, jež potřebuji pro svoji práci	r=0,473535
8c) S kolegy často hovoříme o pracovních záležitostech	r= 0,619006
8d) Mám obavu sdělit kolegům svůj názor	r= -0,24435

tabulka korelací č. 17

Zde také prokazují **vztah mezi kvalitou komunikace uvnitř týmu a tím, jak jsou kolegové vnímáni jako opora**, hodnoty r jsou kladné a ve všech případech vyšší než 0,214. Je také patrná pochopitelná souvislost, že **čím větší mají strach členové týmu sdělovat kolegům svůj názor, tím méně je vnímají jako oporu**, hodnota korelačního koeficientu při srovnání totiž má zápornou hodnotu svědčící pro nepřímou úměru a její absolutní hodnota je vyšší než kritická hranice.

### 9.2.2.3. Jedinec v rámci týmu

V souvislosti s komunikací v rámci týmu jsem se zaměřila také na to, jaký je vztah mezi komunikací v týmu a tím, jak jedince v rámci týmu vnímá sám sebe (**PH6: existuje souvislost mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jak jedinec vnímá svoji roli v rámci týmu**). To, jak respondenti vnímají sami sebe v rámci týmu a jak na ně tým působí, ukazuje následující graf.



graf č. 23

Ke zjištění vztahu mi slouží srovnání odpovědí otázky 7 a otázek 14.

18. Vztah mezi tím, jak hodnotí pracovníci kvalitu komunikace v týmu, a tím, jak jedinec hodnotí sám sebe v rámci týmu	
soubor otázek č. 14 <b>Do jaké míry souhlasíte s těmito výroky:</b>	7. S kolegy s pracovního týmu se mi komunikuje
14a) Jsem ráda členem našeho týmu	r=0,454984
14b) Věřím, že jsem pro tým důležitý/á	r=0,41627
14c) Do práce chodím s chutí	r=0,555159
14d) Práce v současném pracovním týmu mě motivuje více se angažovat v chodu oddělení/zařízení	r=0,518332

tabulka korelací č. 18

Zde se mi podařilo **prokázat, že kvalita komunikace je ve vztahu k tomu, zda je zaměstnanec rád členem týmu, zda se vnímá jako důležitý pro fungování týmu, zda chodí do práce s chutí a práce v týmu jej nutí se více angažovat v chodu zařízení**, ve všech uvedených případech hodnota  $r$  překročila při hladině významnosti 0,05 kritickou hranici 0,214 a dosáhla kladných hodnot.

#### **9.2.2.4. Konflikty a tým**

Dalším tématem, jež považuji za důležité ve vzájemném vztahu komunikace a týmová práce je zjištění, jak hodnotí pracovníci konflikty na pracovišti (*PH7: existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu, a tím, jaké mají konflikty dopad na fungování týmové práce*).

Co se týká zjištění, jak působí konflikty na činnost týmu, měli respondenti odpovídat na 5-ti bodové škále, kde bod 1 znamenal „*konflikty rozkládají činnost týmu*“ a bod 5 „*posouvají tým dopředu*“. Ve 24 případech respondenti uvedli, že konflikty činnost týmu rozkládají, či spíše rozkládají, v jedenácti případech se vyjádřili, že posouvají či spíše posouvají tým dopředu. Většina respondentů (28) se ale vyjádřila nerozhodně.



Zaměřila jsem se tedy na to, jaký je vzájemný vztah mezi vnímanou kvalitou komunikace (otázka č. 7) a tím, působí konflikty na činnost týmu (otázka č. 16).

19. Vztah mezi kvalitou komunikace v týmu a tím, jak působí konflikty na činnost týmu	
	16. Jak nejčastěji působí konflikty na činnost týmu
7. S kolegy s pracovního týmu se mi komunikuje	$r=-0,12822$

tabulka korelací č. 19

Absolutní hodnota korelačního koeficientu v tomto případě při hladině významnosti 0,05 nedosahuje kritické hranice 0,214, a tedy se mi **nepodařilo prokázat vztah mezi tím, jak vnímají zaměstnanci kvalitu komunikace v obecné rovině a tím, jak působí konflikty na činnost týmu.**

Mimo uvedenou kvalitu komunikace jsem se zaměřila i na vztah mezi tím, jak hodnotí zaměstnanci kvalitu spolupráce a tím, jak působí na činnost týmu konflikty. Jak jsem totiž prokázala výše, kvalita komunikace a kvalita spolupráce spolu souvisí.

20. Vztah mezi kvalitou spolupráce v týmu a tím, jak působí konflikty na činnost týmu	
	16. Jak nejčastěji působí konflikty na činnost týmu
11. Zakroužkujte, jak hodnotíte spolupráci s kolegy v týmu	$r=-0,25565$

tabulka korelací č. 20

Zde zjišťuji, že korelační koeficient dosahuje záporných hodnot a jeho absolutní hodnota je vyšší než kritická hranice 0,214. Tedy se mi daří prokázat, že **čím lépe je hodnocena kvalita spolupráce, tím pozitivněji působí konflikty na činnost týmu**, tj. posouvají činnost týmu dopředu. Což lze ale vyložit i tak, že **čím pozitivněji jsou konflikty v týmu vnímány, tím lépe hodnotí respondenti vzájemnou spolupráci.**

### 9.2.3. Závěr k hypotéze č. 1

Při testování první hypotézy, tedy, že „*existuje vztah mezi tím, jak pracovníci subjektivně hodnotí kvalitu komunikace a tím, jak subjektivně hodnotí kvalitou týmové práce*“, jsem v rámci sledování vlivu způsobu komunikace nadřízeného rozpracovala tři pracovní hypotézy.

V průběhu výzkumu se mi podařilo potvrdit, že „*existuje vztah mezi tím, jak nadřízený komunikuje a tím, jak je vnímán svými podřízenými (PH1)*“. Potvrdilo se, že způsob komunikace nadřízeného (jasnost a jednoznačnost ve sdělování informací, jejich sdělování vhodnou formou a doprovázení přiměřenými emocemi) je ve vztahu k tomu, zda je nadřízený vnímán jako vzor pro práci. Výzkum prokázal, že čím lépe předává pokyny, tím častěji je vnímán jako vzor. Uvedené, lze ale interpretovat i v obráceném směru, a to, že je-li vnímán

nadřízený jako vzor pro práci, tak je jeho způsob komunikace pozitivněji hodnocen.

Stejně tak se podařilo potvrdit i to, že vliv na chápání nadřízeného jako vzoru pro práci má, když nadřízený dává svému podřízenému dostatečný prostor pro otázky, vyjádření názoru a když jej jeho názor zajímá. Současně jsem i potvrdila, že vnímání nadřízeného jako vzor negativně ovlivňuje, dává-li najevo svoji nadřazenost či často „mluví o ničem“. Oboje mohu ale vyložit i v opačném směru vztahu, tedy, že není-li nadřízený vnímán jako vzor, pak je častěji hodnocen jako někdo, „kdo mluví o ničem“ či, kdo „dává najevo svoji nadřazenost“ nebo jako člověk, který nedává podřízenému dostatečný prostor pro sebevyjádření.

Pozitivně také chápání nadřízeného jako vzoru ovlivňuje, je-li tento pozitivně naladěný, reaguje-li během komunikace na emoce podřízeného a klade-li mu upřesňující dotazy. Zdá se, že užívání parafrázování a ujasňování si slov podřízeného (tedy jedna z technik aktivního naslouchání) nejsou v žádném vztahu k tomu, zda je nadřízený vnímán jako vzor.

Obdobně i obava komunikovat s nadřízeným je ve vztahu ke způsobu jeho komunikace. Potvrdila jsem, že předává-li nadřízený pokyny jednoznačně, srozumitelně, ve vhodný čas, ve vhodném prostředí a vhodnou formu a doprovází-li je přiměřenými emocemi, jsou eliminovány obavy z komunikace. Stejně tak, dává-li podřízenému prostor pro sebevyjádření. Zjištěné mohu ale interpretovat i tak, že mají-li pracovníci obavu s nadřízeným komunikovat, pak hodnotí negativně i jeho způsob předávání pokynů a to, zda mají dostatek prostoru pro vyjádření svých dotazů a názorů. Zdá se také, že obavy vzbuzuje, „mluví-li nadřízený o ničem“ či dává-li najevo svoji nadřazenost. I to lze ale vyložit tak, že existují-li obavy z komunikace s ním, pak je častěji hodnocen jako ten, kdo „mluví o ničem“ či, kdo „dává najevo svoji nadřazenost“. Nepodařilo se prokázat, že by obavy z komunikace s nadřízeným byly v nějakém vztahu k užívání technik aktivního naslouchání, či tomu, zda je nadřízený pozitivně naladěný.

Vnímání nadřízeného jako součásti týmu je, stejně jako výše uvedené, ve vztahu ke způsobu jeho komunikace, zdá se ale, že vnímání nadřízeného jako člena týmu není v žádném vztahu k tomu, zda užívá či neužívá ve své komunikaci parafrázování a ujasňování si slov podřízeného (tedy jednu z technik aktivního naslouchání). Prokázala jsem, že čím lépe hodnotí pracovníci způsob, jak nadřízený sděluje pokyny a jaký jim dává prostor pro sebevyjádření, tím častěji jej vnímají jako součást týmu. Tento vztah lze ale chápat i tak, že, čím více je nadřízený vnímán jako součást týmu, tím lépe je hodnocen jeho způsob komunikace.

Pozorují také, že ve srovnání s jinými, velmi často otázka na to, zda nadřízený užívá

opakování a parafrázování, nekoreluje se sledovanými odpověďmi. Domnívám se, že tento nesoulad, mohl nastat proto, že otázka byla špatně položena, či byla respondentům nesrozumitelná a ti pak odpovídali neadekvátně.

Dále jsem se snažila zjistit, zda *existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a atmosférou na pracovišti (PH2)*. I zde prokazují, že způsob jeho komunikace je ve vztahu k tomu, jak je hodnocena atmosféra na pracovišti. Neprokazují pouze vztah mezi tím, že by atmosféru na pracovišti nějak ovlivňovalo, když nadřízený během komunikace dává najevo svoji nadřazenost nebo, že užívá techniky aktivního naslouchání (tedy ujasňování a parafrázování slov podřízeného, reagování na jeho emoce během komunikace a to, zda podřízenému klade upřesňující dotazy). Mohu tak shrnout, že čím lépe hodnotí pracovníci komunikaci nadřízeného, tím lépe hodnotí i atmosféru na pracovišti, nebo také, že čím lépe je hodnocena atmosféra na pracovišti, tím lépe je hodnocen i způsob komunikace nadřízeného.

Závěrem jsem hledala spojitost mezi *způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak pracovníci znají své pracovní úkoly (PH3)*. Zde se mi nepodařilo prokázat žádnou spojitost. Domnívám se, že znalost úkolů nejspíš souvisí s tím, že každý pracovník má svoji náplň práce a tedy informace nemá jen od nadřízeného, ale jsou mu sděleny písemně již při nástupu do zařízení. Svoji roli může hrát i fakt, že se v pobytových zařízeních pracuje ve třísměnném provozu a třeba na noční či víkendové službě není nadřízený vůbec přítomen.

Co se týká sledování vztahu mezi kvalitou komunikace v rámci týmu a kvalitou týmové práce jsem při testování výše zmíněné hypotézy rozpracovala čtyři pracovní hypotézy. Nejprve jsem chtěla zjistit, zda *existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jak hodnotí týmovou spolupráci (PH4)*. Zde jsem jednoznačně potvrdila, že kvalita komunikace v rámci týmu je ve vztahu k tomu, jak pracovníci hodnotí kvalitu spolupráce a to v obecné rovině (tedy se všemi kolegy), s kolegy stejné profese i s kolegy jiné profese. Shrnuji tedy, že čím lépe je hodnocena spolupráce, tím lépe je hodnocena komunikace a naopak.

Dále jsem se v rámci práce snažila potvrdit tezi, že *existuje souvislost mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a jak vnímají tým jako oporu (PH5)*. Zde se mi také podařilo potvrdit jednoznačnou souvislost. V jasném vztahu je možnost sdělit kolegům svůj názor, získávání dostatečného množství informací od kolegů, časté diskuse o pracovních záležitostech. Je také zjevné, že čím více má zaměstnanec obavu před kolegy vyjádřit svůj názor, tím méně je pro něj tým oporou. V obráceném směru je možné výstup výzkumu vyložit tak, že čím více si jsou pracovníci oporou, tím lépe hodnotí vzájemnou

komunikaci.

Snažila jsem se také potvrdit, že *existuje souvislost mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jak jedinec vnímá svoji roli v rámci týmu (PH6)*. I zde potvrzují, že kvalitní komunikace je ve vztahu k tomu, zda je zaměstnanec rád členem pracovního týmu a k tomu, že se cítí být důležitým pro tým. Zdá se také, že kvalitní komunikace ovlivňuje chuť pracovníků chodit do práce a angažovat se v chodu zařízení či oddělení. I tento výstup je možné chápat v obráceném směru a to tak, že čím raději je zaměstnanec členem týmu, čím lépe hodnotí svoji roli v něm, čím raději chodí do práce a je v ní aktivnější, tím lépe také hodnotí kvalitu týmové komunikace.

Na závěr jsem zjišťovala, zda *existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jaké mají konflikty dopad na fungování týmové práce (PH7)*. V tomto případě se mi nepodařilo prokázat žádnou souvislost. Prokázala jsem ale vztah mezi tím, jak hodnotí kvalitu spolupráce a tím, jak působí konflikty na činnost týmu. Čím lépe hodnotili zaměstnanci kvalitu spolupráce, tím častěji působily konflikty na činnost týmu tak, že jej posouvaly dopředu. Tedy také, že čím lépe hodnotili spolupráci, tím pozitivněji i chápali vliv konfliktů.

### **9.3. Hypotéza č. 2**

#### **„Existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace a jejich ochotou podílet se na rozvoji organizace.“**

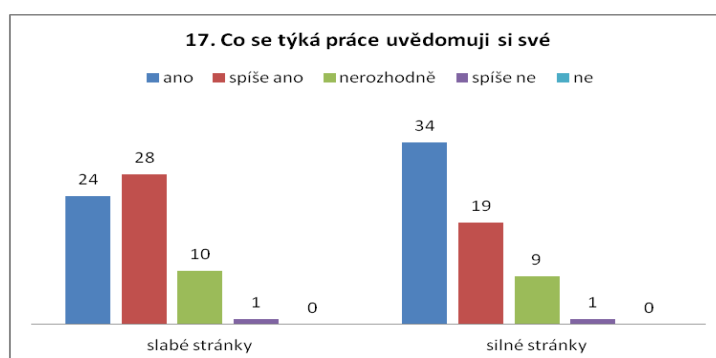
Stejně jako kvalitu komunikace a její vztah s kvalitou týmové práce sleduji ve dvou rovinách i kvalitu komunikace a její vztah k ochotě zaměstnanců participovat na rozvoji organizace. První rovinou je vztah mezi kvalitou komunikace v rovině nadřízený – podřízený a ochotou pracovníků zapojovat se do rozvoje organizace.

##### **9.3.1. Kvalita komunikace s nadřízeným**

###### **9.3.1.1. Uvědomování si slabých a silných stránek**

Uvědomování si svých slabých a silných stránek je jedním z východisek pro ochotu dále se vzdělávat. V rámci své práce se proto nejdřív zaměřuji na to, zda kvalita komunikace s nadřízeným je v nějakém vztahu k tomu, že si zaměstnanci uvědomují, ve kterých činnostech jsou zdatní a které činnosti jim dělají potíže (*PH1: způsob komunikace nadřízeného je ve vztahu k tomu, jak si zaměstnanci uvědomují své silné a slabé stránky*). To, jak odpovídali na otázku, zda znají své slabé a silné stránky ukazuje následující graf (č.

25).



graf č. 25

Co se týká kvality komunikace, vybírám z otázek indikujících kvalitu komunikace s nadřízeným otázky ze souboru č. 2, které se zabývají tím, zda nadřízený dává podřízenému dostatečný prostor vyjádření názoru, kladení dotazů a zda nadřízeného zajímá názor podřízeného. Nejprve se zaměřuji na uvědomování si silných stránek.

21. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a tím, jak si pracovníci uvědomují své silné stránky	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	17. Co se týká práce, uvědomuji si své silné stránky
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,226381
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,296425
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=0,079595

tabulka korelací č.21

Srovnám-li zjištěné korelační koeficienty s kritickou hodnotou 0,214 (hladina významnosti 0,05), pak se mi daří **prokázat vztah mezi tím, zda má podřízený prostor pro otázky a prostor pro vyjádření názoru a tím, zda si uvědomuje své silné stránky. Nedaří se mi ale prokázat, že toto vědomí nějak ovlivňuje to, zda nadřízeného zajímá jeho názor**, hodnota r je totiž v tomto případě nižší než kritická hranice.

Dále se soustředím na uvědomování si slabých stránek.

22. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a tím, jak si pracovníci uvědomují své slabé stránky	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	17. Co se týká práce, uvědomuji si své slabé stránky
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,28739
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,2537
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=0,156446

tabulka korelací č. 22

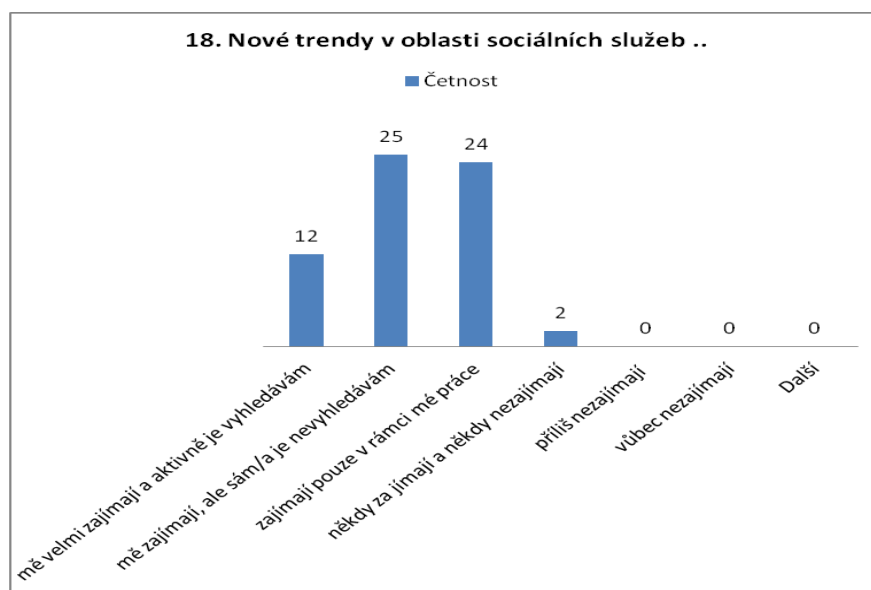
Stejně jako v předešlém případě po srovnání korelačních koeficientů s kritickou hranicí i zde zjišťuji, že vliv na uvědomování si slabých stránek je ve vztahu k tomu, že podřízený má dostatečný prostor pro otázky a vyjádření názoru. Obdobně také zjišťuji, že možnost projevit svůj názor s tímto ve vztahu není.

Zdá se tedy, že **čím častěji mají podřízení prostor pro vyjádření otázek názorů, tím lépe si uvědomují jak své silné, tak i své slabé stránky.** Vyložím-li výsledek v opačném směru, pak mohu říct, že **čím lépe si uvědomují podřízení své slabé a silné stránky, tím lépe vnímají své možnosti klást otázky či vyjádřit názor.**

### 9.3.1.2. Zájem o nové

Dále se ve své práci zaměřuji na to, zda způsob komunikace nadřízeného je v nějakém vztahu k tomu, zda má podřízený zájem o novinky ze sociální oblasti (**PH2: způsob komunikace nadřízeného je ve vztahu k tomu, zda zaměstnanci mají zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb**). Ke zjištění tohoto vztahu srovnávám odpovědi respondentů na otázky č. 2 a 18.

To, jaký mají respondenti zájem o novinky ze sociální oblasti, ukazuje graf č. 26.



graf č. 26

23. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému a zájmem pracovníků o nové trendy v oblasti sociálních služeb	
otázky souboru č. 2 Při komunikaci s nadřízeným	18. Nové trendy v oblasti sociálních služeb....
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,164994
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,201937
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=-0,06218

tabulka korelací č. 23



Zde se mi **nepodařilo prokázat žádnou souvislost mezi kvalitou komunikace a zájmem** pracovníků o nové trendy v sociální oblasti, zjištěné hodnoty korelačního koeficientu totiž nedosahují kritické hodnoty 0,214.

Dále se snažím zjistit existenci vztahu mezi způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak se zaměstnanci přizpůsobují novému (*PH3: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak pracovníci přizpůsobují novým požadavkům, jež jsou na ně v práci kladeny*). To, jak jsou ochotni zaměstnanci přizpůsobovat se novému, ukazuje následující graf. Respondenti měli na 5-ti bodové škále označit, jak jsou schopni se přizpůsobit novým požadavkům. Bod 1 zde znamenal „*nejsem vůbec schopen/schopna se přizpůsobit*“ a bod 5 „*jsem velmi schopen/schopna se přizpůsobit*“. Většina respondentů se hodnotí jako schopných se přizpůsobit.



graf č. 27

K tomu, abych uvedený vztah potvrdila či vyvrátila, srovnávám odpovědi na otázky č. 2 otázky 19.

24. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a schopností pracovníků přizpůsobovat se novým požadavkům, jež jsou na ně v práci kladeny	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	19. Zakroužkujte, jak jste schopen/schopna se přizpůsobovat novým požadavkům
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=-0,042795
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=-0,147243
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=-0,229410

tabulka korelací č. 24

Srovnáním korelačního koeficientu s kritickou hodnotou 0,214 při hladině významnosti 0,05 zjišťuji souvislost pouze s tím, zda nadřízeného zajímá názor podřízeného. V tomto případě je ale nutné podotknout, že souvislost může být i opačná, a to, že schopnost

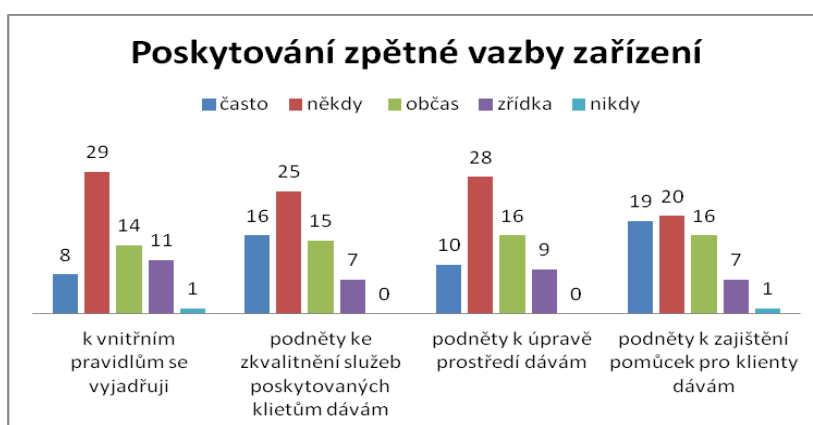
**přizpůsobovat se novým požadavkům může u nadřízených povzbuzovat zájem o projevený názor.**

### **9.3.1.3. Poskytování zpětné vazby organizaci**

Ve své práci se snažím také zjistit, zda kvalita komunikace nadřízeného je v nějakém vztahu k ochotě zaměstnanců poskytovat zařízení zpětnou vazbu, tj. vyjadřovat se k vnitřním pravidlům organizace (otázka č. 20), dávat podněty ke zkvalitnění služeb klientům (otázka č. 21), podněty k úpravě prostředí (otázka č. 22) či nákupu pomůcek (otázka č. 23). Proto jsem stanovila tuto pracovní hypotézu: *existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a ochotou pracovníků poskytovat organizaci zpětnou vazbu.*

K potvrzení či vyvrácení hypotézy mi slouží srovnání odpovědí na otázku č. 2 a odpovědí na výše uvedené otázky, jež mají indikovat ochotu pracovníků poskytovat zařízení zpětnou vazbu.

To, jak často poskytují pracovníci zpětnou vazbu své organizaci, ukazuje graf č. 27



**graf č. 27**

Nejprve jsem se zaměřila na ochotu respondentů vyjadřovat se k vnitřním pravidlům zařízení.

25. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a ochotou zaměstnanců vyjadřovat se k vnitřním pravidlům zařízení	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	20. K vnitřním pravidlům zařízení se vyjadřuji...
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	r=0,006408
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	r=0,02778
2c) nadřízeného zajímá můj názor	r=0,057008

**tabulka korelací č. 25**

Srovnáním zjištěných hodnot  $r$  s kritickou hodnotou docházím k závěru, že není **vztah mezi kvalitou komunikace nadřízeného a ochotou pracovníků vyjadřovat se k vnitřním pravidlům organizace.**

Dále jsem se zaměřila na ochotu respondentů dávat podněty ke zkvalitnění služeb poskytovaných klientům.

26. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a ochotou zaměstnanců dávat podněty ke zkvalitnění služeb klientům	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	21. podněty ke zkvalitnění služeb klientům dávám...
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	$r=-0,01841$
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	$r=0,05495$
2c) nadřízeného zajímá můj názor	$r=-0,00276$

tabulka korelací č. 26

Ani zde se mi po srovnání korelačních koeficientů s kritickou hodnotou 0,214 (při hladině významnosti 0,05) **nedaří prokázat žádný vztah.**

Zaměřila jsem se i na ochotu pracovníků dávat podněty k úpravě prostředí.

27. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a ochotou zaměstnanců dávat podněty k úpravě prostředí	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	22. podněty k úpravě prostředí dávám..
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	$r=0,057008$
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	$r=0,083569$
2c) nadřízeného zajímá můj názor	$r=0,028446$

tabulka korelací č. 27

A obdobně jako ve výše uvedených případech se mi **ani zde nedaří vzájemný vztah prokázat.**

Na závěr se zaměřuji na ochotu zaměstnanců dávat podněty k zajištění pomůcek.

28. Vztah mezi tím, jaký prostor dává při komunikaci nadřízený podřízenému, a ochotou zaměstnanců dávat podněty k zajištění pomůcek	
otázky souboru č. 2 <b>Při komunikaci s nadřízeným</b>	23. podněty k zajištění pomůcek pro klienty dávám....
2a) mám dostatečný prostor pro otázky	$r=0,050564$
2b) mám dostatečný prostor pro vyjádření názoru	$r=0,146111$
2c) nadřízeného zajímá můj názor	$r=0,122095$

tabulka korelací č. 28

Vztah se mi **nedaří prokázat** ani v tomto případě a mohu tedy shrnout, že to, jak hodnotí pracovníci kvalitu komunikace nadřizeno, není v žádném vztahu k tomu, jak jsou ochotni se podílet na rozvoji organizace. Jak je ale patrné z následující tabulky korelací (č.29), **daří se mi prokázat**, že zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb koreluje jak s ochotou přizpůsobovat se novým požadavkům, tak i s ochotou vyjadřovat se k chodu organizace. Vyjma otázky č. 23, kde vztah neprokazují, všechny uvedené korelační koeficienty jsou v kladných číslech a v hodnotách větších než je kritická hranice 0,214 při hladině významnosti 0,05. Lze tedy říci, že **čím větší mají respondenti zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb, tím větší je jejich ochota dávat podněty k vnitřním pravidlům organizace, ke zkvalitnění služeb klientům a k úpravě prostředí**. Nutno podotknout, že uvedený vztah může platit i obráceně a že tedy **ochota vyjadřovat se k chodu organizace může provokovat zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb**. To, že ochota dávat podněty k zajištění pomůcek s tímto nekoreluje, může být dáno i aktuálními potřebami klientů - možná nejsou nové pomůcky zapotřebí, nebo jsou zajišťovány v rámci poskytování zdravotní či ošetrovatelské péče.

29. Vztah mezi zájmem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a ochotou vyjadřovat se k chodu organizace	
	18. Nové trendy v oblasti sociálních služeb...
20. K vnitřním pravidlům organizace se vyjadřuji..	r=0,248264
21. Podněty ke zkvalitnění služeb poskytovaných klientům dávám...	r=0,352102
22. Podněty k úpravě prostředí dávám...	r=0,280875
23. Podněty k zajištění pomůcek pro klienty dávám...	r=0,122864

tabulka korelací č. 29

Obdobně se mi pomocí srovnání korelačního koeficientů s kritickou hodnotou daří také prokázat vztah mezi zájmem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a ochotou zaměstnanců přizpůsobovat se novému. Z uvedeného je zjevné, že **čím větší mají respondenti zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb, tím více jsou ochotni přizpůsobovat se novým požadavkům, jež jsou na ně v práci kladeny a naopak** (tabulka korelací č.30).

30. Vztah mezi zájmem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a ochotou přizpůsobovat se novému	
	18. Nové trendy v oblasti sociálních služeb...
19. Zakroužkujte, jak jste schopni/schopna se přizpůsobovat novému	r=-0,396752517

tabulka korelací č. 30

### 9.3.2 Kvalita komunikace uvnitř týmu

#### 9.3.2.1 Uvědomování si silných a slabých stránek

V rámci výzkumu jsem se dále zaměřila na vztah mezi subjektivně vnímanou kvalitou komunikace uvnitř týmu a ochotou pracovníků zapojovat se do rozvoje organizace. Zajímá mě vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jak si uvědomují své silné a slabé stránky (*PH5: existuje vztah mezi tím, jak hodnotí pracovníci kvalitu komunikace uvnitř týmu, a tím, jak si uvědomují své slabé a silné stránky*).

K nalezení odpovědi mi slouží srovnání otázek č. 7 a souboru otázek č. 8 s otázkou 17.

31. Vztah mezi tím, jak hodnotí pracovníci kvalitu komunikace v konkrétních oblastech, a tím, jak si uvědomují své silné a slabé stránky		
soubor otázek č. 8 <b>Do jaké míry souhlasíte s těmito výroky:</b>	17a) Co se týká práce, uvědomuji si své silné stránky	17a) Co se týká práce, uvědomuji si své slabé stránky
8a) Kolegy obvykle zajímá můj názor	r=0,247135	r=0,201546
8b) Kolegové mi sdělují dostatek informací, jež potřebuji pro svoji práci	r=0,156311	r=0,248175
8c) S kolegy často hovoříme o pracovních záležitostech	r=0,113396	r=0,223735
8d) Mám obavu sdělit kolegům svůj názor	r=-0,233945	r=-0,128061
7. S kolegy s týmu se mi komunikuje	r=0,192953	r=0,129352

tabulka korelací č. 31

Ze srovnání zjištěných hodnot korelačního koeficientu s kritickou hodnotu 0,214 při hladině významnosti 0,05 vyplývá, že **co se týká uvědomování si silných stránek, mohl by toto uvědomění podporovat zájem ze strany kolegů o názor jednotlivce, negativně by zase mohla působit obava sdělovat kolegům svůj názor. Co se týká uvědomování si svých slabých stránek, zdá se, že pozitivně by mohlo působit to, zda si kolegové sdělují dostatek informací či zda dostatečně diskutují o pracovních záležitostech.**

#### 9.3.2.2. Diskuze v pracovním týmu

Časté diskuze týmu o pracovních záležitostech evokují zájem o práci samotnou, její kvalitu i její průběh. Proto jsem se rozhodla sledovat také to, jaký vliv mají časté diskuze pracovního týmu na zájem pracovníků o nové trendy v oblasti sociálních služeb (*PH6: čím častěji hovoří pracovníci v týmu o pracovních záležitostech, tím větší je jejich zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a naopak zájem o nové trendy podporuje potřebu diskutovat o pracovních záležitostech*) a jejich zájem poskytovat organizaci zpětnou vazbu (*PH7: čím*

*častěji hovoří pracovníci o pracovních záležitostech, tím větší je jejich ochota poskytovat organizaci zpětnou vazbu a naopak čím více pracovníci poskytují organizace zpětnou vazbu, tím častěji hovoří o pracovních záležitostech).* O tom, jak často hovoří pracovníci o pracovních záležitostech, vypovídá graf č. 18 uvedený na str. 46.

32. Vztah mezi zájmem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a ochotou vyjadřovat se k chodu organizace	
	8c) S kolegy často hovoříme o pracovních záležitostech
18. Nové trendy v oblasti sociálních služeb..	r=0,087987
20. K vnitřním pravidlům organizace se vyjadřuji	r=-0,164106
21. Podněty ke zkvalitnění služeb poskytovaných klientům dávám...	r=-0,164106
22. Podněty k úpravě prostředí dávám...	r=-0,057361
23. Podněty k zajištění pomůcek pro klienty dávám...	r=-0,016748

tabulka korelací č. 32

Nicméně, srovnám-li zjištěné hodnoty  $r$  s kritickou hodnotou, **nedáří se mi předpokládaný vztah prokázat.**

### **9.3.2.3. Poskytování zpětné vazby**

Na závěr jsem se zaměřila na to, jak spolu souvisí komunikace v rámci týmu a ochota zaměstnanců poskytovat zařízení zpětnou vazbu na její pravidla, prostředí, kvalitu poskytované služby a ochotu dávat podněty k zajištění pomůcek. Vycházím přitom z předpokladu, že *existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a jak hodnotí svoji ochotu poskytovat zařízení zpětnou vazbu (PH8).*

33. Vztah mezi tím, jak zaměstnanci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř tým a jejich ochotou vyjadřovat se k chodu organizace	
	7. S kolegy z pracovního týmu se mi komunikuje....
20. K vnitřním pravidlům organizace se vyjadřuji	r=0,144662
21. Podněty ke zkvalitnění služeb poskytovaných klientům dávám...	r=-0,011641
22. Podněty k úpravě prostředí dávám...	r=0,010814
23. Podněty k zajištění pomůcek pro klienty dávám...	r=0,051573

tabulka korelací č. 33

Bohužel ani zde po srovnání zjištěných hodnot korelačního koeficientu s kritickou hodnotou 0,214 při hladině významnosti 0,05, **nepotvrzují předpokládaný vztah.**

### 9.3.3. Závěr k hypotéze č. 2

V rámci testování druhé hypotézy, tedy že „**existuje souvislost mezi kvalitou komunikace a ochotou pracovníků podílet se na rozvoji organizace**“, se mi zdaleka nedaří potvrdit tolik vztahů jako v případě první hypotézy. I zde kvalitu komunikace sleduji ve dvou oblastech, a to kvalitu komunikace mezi nadřízeným a podřízenými a kvalitu komunikace uvnitř týmu.

V prvním případě, tedy při hledání vztahu mezi kvalitou komunikace nadřízeného a ochotou pracovníků zapojovat se do rozvoje organizace, jsem stanovila čtyři pracovní hypotézy. Nejdříve jsem hledala souvislost mezi tím, zda způsob komunikace nadřízeného je v nějakém vztahu k tomu, jak si podřízení uvědomují své silné a slabé stránky v rámci práce (*PH1: způsob komunikace nadřízeného je ve vztahu k tomu, jak si zaměstnanci uvědomují své silné a slabé stránky*). Zde se mi podařilo potvrdit, že možnost vyjádřit názor a dostatečný prostor pro otázky souvisí s tím, jak si podřízení uvědomují své slabé i silné stránky. Toto zjištění lze ale interpretovat i tak, že čím více si respondenti uvědomují své slabé a silné stránky, tím více využívají možnosti klást nadřízenému dotazy či projevit názor.

Dále jsem se snažila zjistit, zda *způsob komunikace nadřízeného je ve vztahu k tomu, že zaměstnanci mají zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb (PH2)*. Zde jsem žádnou souvislost neprokázala. Obdobně i v případě, kdy jsem se zajímala o to, jestli *existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak se pracovníci přizpůsobují novým požadavkům, jež jsou na ně v práci kladeny (PH3)*, v tomto případě jsem potvrdila pouze mírnou korelaci mezi tím, zda nadřízeného zajímá názor podřízeného a schopností podřízených přizpůsobovat se novému.

Závěrem jsem zjišťovala, zda naleznu vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a tím, jak jsou zaměstnanci ochotni poskytovat zařízení zpětnou vazbu (*PH4: existuje vztah mezi způsobem komunikace nadřízeného a ochotou pracovníků poskytovat organizaci zpětnou vazbu*). Ani zde neprokazují žádnou souvislost. Zdá se, že roli zde hrají jiné faktory a ty jsem se také snažila nalézt. Mimo práci s hypotézami se mi tak podařilo prokázat, že zájem o nové trendy v oblasti sociální práce, je ve vztahu k ochotě vyjadřovat se k vnitřním pravidlům organizace a ochotě dávat organizaci podněty ke zkvalitnění služeb a úpravě prostředí. Je tedy patrné, že čím větší mají pracovníci zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb, tím častěji poskytují organizaci zpětnou vazbu, nebo také, čím častěji poskytují organizaci

zpětnou vazbu, tím větší zájem mají o novinky z oblasti sociálních služeb. Současně jsem také zjistila, že čím větší udávali respondenti zájem o nové, tím lépe i hodnotili svoji schopnost novému se přizpůsobovat.

Co se týká kvality komunikace uvnitř týmu, také zde jsem se nejdříve snažila potvrdit svoji tezi, že *kvalita komunikace v týmu podporuje u zaměstnanců uvědomování si jejich slabých a silných stránek (PH5)*. Zdá se, že pokud se kolegové vzájemně zajímají o své názory a nebojí se si je sdělovat, probouzí se u nich vědomí silných stránek. Výsledek lze ale interpretovat i tak, že jsou-li si vědomi svých silných stránek, pak se nebojí svůj názor sdělovat a zajímají se i o názory kolegů. Osobně se přikláním spíš ke druhé verzi. Co se týká uvědomování si slabých stránek, zdá se, že vliv má, zda si kolegové sdělují dostatek informací a diskutují-li spolu o pracovních záležitostech. I tento případ lze ale vyložit i obráceně a to tak, že čím lépe si uvědomují-li respondenti své slabé stránky, tím mají větší tendenci hovořit v týmu o pracovních záležitostech a poskytovat si vzájemně informace.

Dále jsem se soustředila na to, zda diskuze v pracovním týmu nějak ovlivňují u zaměstnanců zájem o nové *(PH6: čím častěji hovoří pracovníci v týmu o pracovních záležitostech, tím větší je jejich zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a naopak zájem o nové trendy podporuje potřebu diskutovat o pracovních záležitostech)*. Tuto souvislost se mi prokázat nepodařilo, stejně jako se mi nepodařilo prokázat žádný vztah mezi kvalitou komunikace uvnitř týmu a zájmem pracovníků poskytovat organizaci zpětnou vazbu na její pravidla, způsob poskytování služby, kvalitu prostředí a zajištění pomůcek *(PH7: čím častěji hovoří pracovníci o pracovních záležitostech, tím větší je ochota pracovníků poskytovat organizaci zpětnou vazbu a naopak čím více pracovníci poskytují organizace zpětnou vazbu, tím častěji hovoří o pracovních záležitostech)*. Žádný vztah jsem neprokázala taktéž mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jaký mají zájem poskytovat organizaci zpětnou vazbu *(PH8: existuje vztah mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace uvnitř týmu a tím, jak hodnotí svoji ochotu poskytovat zařízení zpětnou vazbu)*.

Pokusím-li se shrnout své závěry týkající se druhé hypotézy, zdá se, že hodnocení kvality komunikace v rovině nadřízený a podřízený je v určitém vztahu k tomu, zda si podřízený uvědomuje své slabé a silné stránky, nezdá se ale, že by bylo možné prokázat vztah k jeho zájmu o nové trendy v oblasti sociálních služeb, jeho schopnosti přizpůsobovat se novému a ani jeho ochotě poskytovat zařízení zpětnou vazbu.



Obdobně je tomu i v případě komunikace uvnitř týmu, také zde pouze prokazují určitý vztah k uvědomování si slabých a silných stránek. Vliv kvality komunikace v týmu na to, jaký mají pracovníci zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb či na jejich ochotu podílet se na rozvoji organizace tím, že budou dávat různé podněty, jsem neprokázala.

## **10. VLIV TŘETÍCH PROMĚNÝCH**

Během dotazníkového šetření jsem sledovala několik demografických údajů. Předpokládala jsem, že určité faktory (věk, pohlaví atd.) mohou mít vliv na to, jak respondenti odpovídali. Bohužel se mi nepodařilo posbírat tolik vyplněných dotazníků, abych mohla své spekulace nějakým způsobem potvrdit. Pro jejich prověření například pomocí testu ANOVA bych potřebovala v každé skupině alespoň 30 respondentů.

Jak jsem také uvedla výše, u řady respondentů byla patrná nechuť uvedené údaje vyplňovat. Domnívám se, že to souviselo s obavami ze ztráty anonymity. Sběr dat totiž probíhal přímo v zařízeních, kde respondenti pracovali, a kombinací uvedených údajů by bylo snadné zjistit, kdo jak odpovídal. Možná by bylo vhodnější sběr dat realizovat přes internetový portál, kde by respondenti mohli odpovídat zcela anonymně. Já jsem se ale obávala využít této možnosti, neboť u osob pracujících v sociální oblasti nepředpokládám vysokou počítačovou gramotnost.

Jako první jsem se zajímala o to, zda odpovídal muž či žena. Domnívám se, že existuje rozdíl mezi tím, jak například zrovna kvalitu komunikace vnímají rozdílná pohlaví. Vymětal (2008) třeba hovoří o tom, že ženy lépe interpretují řeč těla, lépe se orientují v sociálních situacích a jsou citlivější pro jejich dešifrování. Co se týká verbální komunikace, pak ženy obecně raději mluví. Muži podle něj upřednostňují kratší a strukturovanější věty a během dne použijí i několikanásobně méně slov.

Dále jsem se zaměřila na věk respondentů. Domnívám se, že věk respondenta může ovlivňovat jeho ochotu zapojovat se do rozvoje organizace. Například nízký věk může hovořit o nedostatku zkušeností, s čímž může korespondovat třeba menší ochota či spíše odvaha vyjadřovat se k danému a zaběhlému.

Soustředila jsem se také na to, jakého vzdělání respondenti dosáhli. Již při zpracování dotazníků vyšlo najevo, že vzdělání úzce koresponduje s pracovním zařazením, například zdravotní sestry a sociální pracovníci mají vždy alespoň středoškolské vzdělání, kdežto pracovníci v sociálních službách, ošetřovatelé či pečovatelé nikdy neudali vyšší než středoškolské vzdělání. To, jakého vzdělání respondent dosáhl, může ovlivnit vnímání řady

věcí. Běžným trendem současného vzdělávání v oblasti zdravotnictví či sociální práce je vzdělávání se v komunikaci či právech klientů. Pracovníci v sociálních službách, kteří bývají často pouze absolventy několikahodinového vzdělávacího kurzu, zajisté nezískají tak kvalitní náhled a systematický výcvik, jako osoby, které se v dané oblasti vzdělávají čtyři či více let.

Podle mého důležitým demografickým údajem je pracovní zařazení respondenta. Zatímco pracovníci v sociálních službách většinou vykonávají jen běžnou obslužnou činnost (pomoc s oblékáním, mytím, stravou apod.), práce zdravotních sester je odbornější a v mnohém také spojená s větší zodpovědností. Proto si myslím, že právě zdravotní sestry se budou častěji vyjadřovat k vnitřnímu chodu organizace a dávat také více podnětů ke zkvalitnění služby klientům. Současně bych u nich předpokládala i větší nároky na komunikaci a lepší náhled na svá slabá či silná místa. Práce sociálního pracovníka je v řadě zařízení chápána jako práce metodická a koncepční, předpokládala bych proto i u nich větší zájem a iniciativu při poskytování zpětné vazby organizaci.

Další údaj, jenž mě zajímal, byla délka praxe v oblasti sociálních služeb. Zde bych se snažila zjistit, zda existují některé rozdíly v tom, jak respondenti odpovídali na otázky týkající se zapojení do rozvoje organizace v závislosti na délce praxe. Předpokládám, že nejvíce iniciativní ve vyjadřování se k chodu organizace, by mohli být respondenti, kteří již mají určitou jistotu ve svém oboru, ale ještě nejsou z práce unaveni, neupadli do zaběhlých stereotypů a pořád v sobě cítí dostatek kreativity a ochotu k tomu přizpůsobovat se novému či nové vyhledávat. Na základě svých pracovních zkušeností, bych největší aktivitu předpokládala u osob, které v sociálních službách pracují více než 3 roky a méně než 10 let.

Závěrem mě zajímal typ úvazku, v jakém respondenti pracují a výše příjmů. Je zjevné, že většina respondentů pracovala na plný úvazek. U osob, které stráví v práci méně času, bych předpokládala menší stres a pozitivnější přístup k práci, tedy i kladnější hodnocení všech otázek v dotazníku. I zde ale mohou hrát roli jiné okolnosti, například otázka, proč má respondent zkrácený úvazek. Je to proto, že je dostatečně finančně zajištěn a práce je pro něj jen zpestřením života, které má posílit jeho potřebu užitečnosti? Nebo se naopak jedná o ženu na mateřské dovolené ve finanční tísní, u níž jde o nutný přívydělek? Obě uvedené skupiny by zajisté odpovídaly zcela jinak.

Na otázku po výši příjmů odpovědělo nejméně respondentů a to i přesto, že ve většině zařízení sociálních služeb jsou „tabulkové platy“, tato práce je trvale podhodnocena a nelze tedy předpokládat zásadní rozdíly. Rozdíly jsou patrné ve mzdách zdravotních sester a pracovníků v přímé péči, kdy je jasné, že mzdy prvních uvedených jsou asi o 5 tisíc vyšší, což

zjistě souvisí s větší mírou odpovědnosti i odbornosti práce. Proto bych také předpokládala přímou úměru mezi tím, jakou má respondent mzdu a jeho ochotou vyjadřovat se k chodu organizace.

## **11. ZÁVĚR**

Tématem mé práce bylo sledovat vztah mezi komunikací a vnitropodnikovými procesy v zařízení sociálních služeb. Konkrétně jsem sledovala, zda existuje vztah mezi kvalitou komunikace a kvalitou týmové práce a kvalitou komunikace a ochotou pracovníků podílet se na rozvoji organizace. Svoji práci jsem rozdělila na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsem se pokusila o vhled do problematiky sociálních služeb, chtěla jsem čtenáři přiblížit, co je podstatou poskytování pobytové sociální služby, jaké činnosti jsou zde zajišťovány a jací pracovníci službu poskytují. Dále jsem se zaměřila na význam komunikace; nejdříve v obecné rovině a potom jsem sledovala, jaký vliv na činnost týmu má způsob komunikace manažera a komunikace uvnitř týmu.

Jak jsem uvedla, služba v zařízení sociálních služeb je výhradně poskytovaná pracovními týmy, jež jsou tvořeny pracovníky z různých profesí, proto jsem se v teoretické části věnovala i tématu týmové práce. V souvislosti se specifiky, které se vztahují k poskytování sociálních služeb, jsem se na závěr teoretické části pokusila přiblížit, jak je v tomto oboru chápán rozvoj organizace.

Empirická část potom byla věnována samotnému výzkumu. Na základě teoretických zdrojů, jsem stanovila dvě základní hypotézy:

- *existuje vztah mezi tím, jak pracovníci subjektivně hodnotí kvalitu komunikace a jak subjektivně hodnotí kvalitou týmové práce*
- *existuje vztah mezi tím, jak pracovníci subjektivně hodnotí kvalitu komunikace a jejich ochotou podílet se na rozvoji organizace.*

Uvedené hypotézy jsem potom rozpracovala do několika pracovních hypotéz.

Teoretické zdroje jsem použila nejen k formulaci hypotéz, ale i k tomu, abych si stanovila vhodné indikátory pro sledování, jak respondenti hodnotí:

- kvalitu komunikace nadřízeného a uvnitř pracovního týmu,
- kvalitu týmové práce,
- svoji ochotu podílet se na rozvoji organizace.

Výzkumu byl realizován ve čtyřech organizacích Kraje Vysočina věnující se poskytování sociálních služeb, z rozeslaných 120 dotazníků se jich vrátilo 63, s nimiž jsem dále pracovala.

Při práci jsem využila Pearsonovu korelaci, jejíž pomocí jsem srovnávala to, jak respondenti odpovídali na jednotlivé otázky, a hledala vztahy mezi odpověďmi.

První hypotézu se podařilo potvrdit téměř bez výhrad. Je patrné, že mezi tím, jak pracovníci hodnotí kvalitu komunikace a tím, jak hodnotí kvalitu týmové práce, existuje jasný vztah. Prokázala jsem souvislost mezi tím, jak nadřizený komunikuje a tím, jak je v týmu vnímán a také mezi způsobem jeho komunikace a atmosférou na pracovišti. Neprokázala jsem ale žádnou souvislost mezi tím, jakým způsobem nadřizený komunikuje a tím, jak pracovníci znají své úkoly.

Co se týká sledování vztahů mezi kvalitou komunikace uvnitř týmu a týmovými procesy, podařilo se mi prokázat, že čím lépe je hodnocena kvalita komunikace uvnitř týmu, tím lépe hodnotili respondenti i spolupráci uvnitř týmu a i lépe vnímali své kolegy jako oporu. Což je ale možné vyložit i naopak, tedy, že čím lepší je týmová spolupráce a čím lépe je vnímána podpůrná funkce týmu, tím lépe je hodnocena i týmová komunikace. Zdá se také, že kvalitní komunikace uvnitř týmu je ve vztahu k tomu, jak jednotlivec vnímá sám sebe v rámci týmu a jakou má chuť do práce a je iniciativní. Oproti tomu jsem ale neprokázala, že by měla kvalita komunikace nějaký vztah na to, jak dopadají konflikty na tým, zda jej posouvají dopředu, či rozkládají.

Bohužel při potvrzování druhé hypotézy jsem stejně úspěšná nebyla. Co se týká způsobu komunikace nadřizeného, podařilo se mi prokázat vztah mezi tím, jak respondenti hodnotili kvalitu jeho komunikace, a tím, jak si uvědomovali své slabé a silné stránky v souvislosti se svoji profesí. Nepodařilo se mi ale prokázat, že by způsob komunikace nadřizeného byl v nějakém vztahu k tomu, jak se nadřizený zajímá o nové trendy v sociální oblasti, jak se přizpůsobují novému ani k tomu, zda jsou ochotni poskytovat zařízení zpětnou vazbu na chod organizace. Rozhodla jsem se proto hledat odpověď mimo práci s hypotézami a zjistila jsem, že zájem o nové trendy v oboru je ve vztahu k ochotě poskytovat zařízení zpětnou vazbu i k ochotě přizpůsobovat se novému. Lze tedy říci, že čím větší mají pracovníci zájem o svůj obor, tím častěji se budou vyjadřovat k chodu zařízení a lépe se i přizpůsobovat novým nárokům.

Obdobně tomu bylo i v případě, kdy jsem sledovala rovinu komunikace uvnitř týmu. I zde jsem prokázala vztah pouze s tím, jak si pracovníci uvědomují své slabé a silné stránky. Nepodařilo se mi prokázat, že by kvalita komunikace či časté diskuze v pracovním týmu byly v nějakém vztahu k tomu, zda mají pracovníci zájem o nové trendy v oblasti sociálních služeb a zda jsou ochotni poskytovat organizaci zpětnou vazbu.

Mimo indikátory vztahující se k vlastním hypotézám, jsem měla v úmyslu také sledovat vliv třetích proměnných, tedy údajů, jež mohly mít vliv na to, jak respondenti odpovídali (věk, pohlaví, vzdělání atd.). Co se týká této stránky, nepodařilo se mi posbírat dotazníky od dostatečně velkého počtu respondentů, nicméně tématu se věnuji v desáté kapitole, kde spekuluji o tom, jaký vliv by určité faktory mohly mít na odpovědi respondentů.

Přestože jsem nebyla příliš úspěšná při potvrzování druhé hypotézy a zjištěné výsledky nekorrespondují s mými předpoklady, domnívám se, že se mi podařilo cíl práce splnit. Doufám, že práce bude alespoň drobným přínosem pro studium komunikace a procesů v organizaci

## **12. PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ**

### **12.1. Použitá literatura**

**Bicková et kol. autorů:** Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách, APSSČR, Tábor 2011, ISBN 978-80-904668-1-4

**DeVito, J.:** Základy mezilidské komunikace, Grada, Praha 2008, 6.vydání, ISBN 978-80-247-2018-0

**Drucker, P.F.:** To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, Management Press, Praha 2012, ISBN 978-80-7261-197-3

**Hroník, F.:** Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Grada, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1457-8

**Belardi, N.:** Supervize, základy, techniky a perspektivy, 2009, skeletový překlad Petra Kratochvílová

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

**Koontz H., Weihrich H.:** Management, Victoria Publishing, Praha 1993, ISBN 80-85605-45-7

**Krutilová, D., Čámský, P., Sembdner, J.:** Sociální služby – tvorba a zavádění Standardů kvality poskytovaných sociálních služeb, APSSČR 2007, ISBN 978-80-254-3427-7

**Matoušek, O. a kol. autorů:** Metody a řízení sociální práce, Portál, Praha 2003, ISBN 80-7178-548-2

**Meier R.:** Úspěšná práce s týmem, Grada, Praha 2009, ISBN 978-80-247-2308-2

**Mikuláščík M.:** Komunikační dovednosti v praxi, 2. doplněné vydání, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-2339-6

**Motschnig, R., Nykl, L.:** Komunikace zaměřená na člověka, Grada Publishing, Praha 2011, ISBN 978-80-247-3612-9

**Palán, Z.:** Výkladový slovník-lidské zdroje, Academia, Praha 2002, ISBN 80-200-0950-7

**Plánava I:** Průvodce mezilidskou komunikací, Grada Publishin 2005, ISBN 80-247-0858-2

**Richmond M., McCroskey J.:** Neverbální chování v mezilidských vztazích, 2011, skeletový překlad Jan Vávra

**Vodáček, L., Vodáčková, O.:** Moderní management v teorii a praxi, Management Press, Praha 2009, ISBN 978-80-7261-197-3

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

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

**12.2. Další použité zdroje**

<http://bpm-slovník.blogspot.cz/2007/09/organizace.html>, 24.8.2012

Zákon 108/2006, o sociálních službách

Vyhláška 505/2006 k zákonu o sociálních službách

Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských  
zdravotnických povolání, 96/2004

### ***13. PŘÍLOHY***

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Standardy kvality

Příloha č. 2 – Dotazník



## PŘÍLOHA Č. 1 – Standardy kvality

Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

### 1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována	ano
b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace	ano
c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje	ano
d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby. Podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje.	ne

### 2. Ochrana práv osob

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne

### 3. Jednání se zájemcem o sociální službu

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby	ano
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne

### 4. Smlouva o poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy	ne
c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby	ne

### 5. Individuální plánování průběhu sociální služby

Kritérium	Zásadní
-----------	---------

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby	ano
c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle	ano
d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance	ano
e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám	ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

## 6. Dokumentace o poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby	ne
c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby	ne

## 7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele	ano
c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě	ne
d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti	ne

## 8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat	ano
b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb	ne
c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj	ne

## 9. Personální a organizační zajištění sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována	ano
b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel	ne

postupuje

d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

#### 10. Profesní rozvoj zaměstnanců

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace	ne
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje	ne
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní	ne
e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka	ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

#### 11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby

Kritérium	Zásadní
Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb	ne

#### 12. Informovanost o poskytované sociální službě

Kritérium	Zásadní
Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena	ne

#### 13. Prostředí a podmínky

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob	ne
b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám	ne

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

#### 14. Nouzové a havarijní situace

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení	ne
b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít	ne

c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací ne

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

#### 15. Zvyšování kvality sociální služby

<b>Kritérium</b>	<b>Zásadní</b>
a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob	ne
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne
c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby	ne
d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby	ne

## PŘÍLOHA Č. 2 - DOTAZNÍK

*Vážení kolegové,*

*dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. V současné době studuji v posledním ročníku FHS UK a v rámci bakalářské práce se věnuji studiu toho, jaký má vliv kvalita komunikace na vnitropodnikové procesy v zařízení sociálních služeb. Prosim Vás proto o pravdivé vyplnění následujícího dotazníku dle uvedených instrukcí.*

*Dotazník je anonymní a výsledky výzkumu budou použity jen pro účely mé závěrečné práce.*

*Děkuji*

*Petra Kratochvílová, DiS.*

### **Dotazník pro pracovníky přímé péče v zařízení sociálních služeb**

#### **1. Pokyny od přímého nadřízeného jsou (zakroužkujte):**

*a) jednoznačné*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

*b) srozumitelné*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

*c) sdělovány ve vhodný čas*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

*d) sdělovány formou, která mi vyhovuje*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

*e) sdělovány ve vhodném prostředí*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

*f) doprovázeny přiměřenými emocemi*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

#### **2. Při komunikaci s přímým nadřízeným (zakroužkujte):**

*a) mám dostatečný prostor pro otázky*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

*b) mám dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne – ne

c) *nadřízeného zajímá můj názor*

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne – ne

**3. Nadřízený při rozhovoru se mnou (zakroužkujte):**

a) *mluví o ničem*

často – někdy – občas – zřídka - nikdy

b) *dává najevo svoji nadřazenost*

často – někdy – občas – zřídka - nikdy

c) *je pozitivně naladěn*

často – někdy – občas – zřídka – nikdy

d) *ujasňuje si, co mu sdělují opakováním a parafrázováním mých slov*

často – někdy – občas – zřídka – nikdy

e) *reaguje na mé emoce*

často – někdy – občas – zřídka – nikdy

f) *klade mi upřesňující dotazy*

často – někdy – občas – zřídka – nikdy

**4. Svoji práci je mi můj nadřízený vzorem (zakroužkujte):**

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne

**5. Mám obavu komunikovat se svým nadřízeným (zakroužkujte):**

často – někdy – občas – zřídka - nikdy

**6. Svého nadřízeného vnímám jako součást pracovního týmu (zakroužkujte):**

ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne – ne

**7. S kolegy z pracovního týmu se mi komunikuje (zakroužkujte):**

výborně – velmi dobře – průměrně – spíše špatně - špatně

**8. Zakroužkujte, do jaké míry souhlasíte s těmito výroky**

a) *„Kolegy obvykle zajímá můj názor“*

souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

b) *„Kolegové mi sdělují dostatek informací, jež potřebuji pro svoji práci“*

souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

c) „S kolegy často hovoříme o pracovních záležitostech“  
souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

d) „Mám obavu sdělit kolegům svůj názor“  
souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

**9. Zakroužkujte, jak vnímáte atmosféru na pracovišti**

výborná – velmi dobrá – průměrná – spíše špatná - špatná

**10. Zakroužkujte, do jaké míry jsou Vám kolegové v rámci týmu oporou**

(jsou mi velkou oporou) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (nejsou mi oporou)

**11. Zakroužkujte, jak hodnotíte spolupráci s kolegy z týmu**

výborná – velmi dobrá – průměrná – spíše špatná - špatná

**12. Zakroužkujte, jak hodnotíte spolupráci s kolegy stejné profese (např. zdravotní sestra se zdravotními sestrami)**

výborná – velmi dobrá – průměrná – spíše špatná - špatná

**13. Zakroužkujte, jak hodnotíte spolupráci s kolegy jiné profese (např. zdravotní sestra s pracovníky v sociálních službách)**

výborná – velmi dobrá – průměrná – spíše špatná - špatná

**14. Zakroužkujte, do jaké míry souhlasíte s těmito výroky:**

a) „Jsem rád/a členem našeho týmu.“

Souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

b) „Věřím, že jsem pro tým důležitá/důležitý.“

Souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

c) „Do práce chodím s chutí.“

Souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

d) „Práce v současném pracovním týmu mě motivuje více se angažovat v chodu oddělení/zařízení.“

Souhlasím – spíše souhlasím – nerozhodně – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

**15. Zakroužkujte, jak znáte své každodenní pracovní úkoly**

(vůbec je neznám) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (znám je velmi dobře)

**16. Zakroužkujte, jak nejčastěji působí konflikty na činnost týmu**

(rozkládají činnost týmu) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (posouvají tým dopředu)

**17. Co se týká práce, uvědomuji si své**

*silné stránky*      ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne - ne  
*slabé stránky*      ano – spíše ano – nerozhodně – spíše ne – ne

**18. Nové trendy v oblasti sociálních služeb (zakroužkujte):**

- a) mě velmi zajímají a sám je aktivně vyhledávám
- b) mě zajímají, ale sám je nevyhledávám
- c) zajímají pouze v rámci mé práce
- d) někdy zajímají a někdy nezajímají
- e) příliš nezajímají
- f) vůbec nezajímají

**19. Zakroužkujte na škále 1-5, jak jste schopna/schopen přizpůsobovat se novým požadavkům, jež jsou na Vás v práci kladeny**

1 – 2 – 3 – 4 – 5

(nejsem vůbec schopna/schopen se přizpůsobit)

(jsem velmi schopna/schopen se přizpůsobit)

**20. K vnitřním pravidlům organizace se vyjadřuji (zakroužkujte):**

často – někdy – občas – zřídka - nikdy

**21. Podněty ke zkvalitnění služeb poskytovaných klientům dávám (zakroužkujte):**

často – někdy – občas – zřídka – nikdy

**22. Podněty k úpravě prostředí dávám (zakroužkujte):**

často – někdy – občas – zřídka – nikdy

**23. Podněty k zajištění pomůcek pro klienty dávám (zakroužkujte):**

často – někdy – občas – zřídka – nikdy

Demografické údaje:

**Jsem:**

- a) žena
- b) muž

**Uved'te, prosím, svůj věk: .....**

**Uved'te, prosím své nejvyšší ukončené vzdělání:**

- a) základní



- b) učební obor
- c) učební obor s maturitou
- d) středoškolské
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

**V zařízení pracuji jako:**

- a) pracovník v sociálních službách
- b) zdravotní sestra
- c) ošetřovatel/ka
- d) sociální pracovník
- e) fyzioterapeut/ergoterapeut
- d) jiné: (napište).....

**Kolik let pracujete v sociálních službách?.....**

**V současnosti pracuji na:**

- a) plný úvazek
- b) částečný úvazek (udejte v % výši úvazku): .....

**Mé příjmy z práce jsou v čistém:**

- a) menší než 10 000 měsíčně
- b) 10 000 – 15 000 měsíčně
- c) 15 000 - 20 000 měsíčně
- d) 20 000 – 25 000 měsíčně
- e) více než 25 000 měsíčně