

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Oddělení sportovního managementu

Komunikace v týmu Klatovské nemocnice

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracovala:

Veronika Veselá

Praha, srpen 2013

Abstrakt

- Název:** Komunikace v týmu Klatovské nemocnice.
- Cíl:** Cílem bakalářské práce je prezentovat zjištěné názory pracovníků a vrcholového manažera dané organizace na současný stav komunikačního procesu zaměřeného na předávání informací v rovině horizontální i vertikální. Pomocí výsledků z písemného dotazování porovnat tyto názory a poukázat na případné rozdíly.
- Použité metody:** Pro získání primárních dat byla v této práci použita metoda písemného dotazování pracovníků a vrcholového manažera organizace. Pro interpretaci dat byly použity standardní metody pro statistické vyhodnocení dotazníků.
- Výsledky:** Výsledkem práce jsou zjištěné informace vypovídající o fungování komunikačního procesu v oblasti předávání informací v rovině horizontální i vertikální. Tyto informace jsou sumarizovány do tabulek četností odpovědí a znázorněny ve sloupcových a koláčových grafech.
- Klíčová slova:** Komunikace, komunikační proces, komunikační dovednosti a schopnosti, manažer, tým.

Abstract

Title: Team Communication in Klatovy Hospital.

Objectives: The aim of this bachelor thesis is to present opinions of the staff and the manager of the organization on the current state of the communication process. This thesis is focused on the transmission of the information in both horizontal and vertical plane. The next step is to compare the results of the questioning and to point out differences.

Used methods: To collect the primary data there was used a method of written questioning of the staff and manager of one firm. For the interpretation of the research results were used standard statistical methods.

Results: The outcomes of this thesis are the findings which show the functioning of the communication process in the transmission of information in both horizontal and vertical plane. This information is summarized in tables and shown in bar and pie charts.

Key words: Communication, process of communication, communication skills, manager, team.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s uvedením veškeré použité literatury a informačních zdrojů. Tato práce ani žádná její část nebyla použita k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne:

.....

.....

Veronika Veselá

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta/katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Děkuji panu PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za odborné vedení této bakalářské práce a přínosné rady, které byly zásadní pro sepsání této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu a povzbuzení.

OBSAH

1	Úvod	9
2	Cíle a úkoly	10
2.1	Cíle	10
2.2	Úkoly	10
3	Teoretická východiska	11
3.1	Charakteristika komunikace	11
3.2	Verbální a neverbální komunikace.....	12
3.3	Oblasti komunikace.....	12
3.4	Základní modely komunikace.....	14
3.4.1	Lineární model.....	14
3.4.2	Interakční teorie	15
3.4.3	Transakční pojetí.....	15
3.5	Funkce a cíle komunikace	16
3.6	Komunikační kontext	17
3.6.1	Vnitřní kontext.....	18
3.6.2	Vnější kontext	18
3.7	Komunikační proces.....	19
3.7.1	Komunikační kanál a šumy	20
3.7.2	Zpětná vazba v procesu komunikace	20
3.7.3	Naslouchání čtyřma ušima.....	21
3.7.4	Komunikační zlovyky.....	23
3.8	Vnitřní komunikace.....	24
3.8.1	Vertikální komunikace	24
3.8.2	Horizontální komunikace	24
3.9	Komunikační dovednosti manažera	24
3.9.1	Aktivní naslouchání	25

3.9.2	Vedení týmu.....	26
3.10	Tým a týmová spolupráce.....	27
3.10.1	Týmové role.....	27
3.10.2	Týmová jednání a porady.....	28
3.10.3	Zdroje konfliktů v týmu.....	28
3.10.4	Řešení konfliktů.....	29
4	Metodologie.....	30
4.1	Zdroje dat.....	30
4.2	Metody a techniky sběru dat.....	30
4.3	Vzorek.....	32
4.4	Sběr dat.....	32
4.5	Zpracování a analýza dat.....	33
4.6	Zpracování a prezentace závěrečné zprávy.....	33
5	Výsledky a interpretace dat.....	34
5.1	Interpretace dat dotazníkového šetření členů týmu.....	34
5.1.1	Identifikační otázky.....	34
5.1.2	Komunikace v rovině vertikální na úrovni pracovník - nadřízený.....	37
5.1.3	Horizontální komunikace mezi jednotlivými pracovišti.....	41
5.1.4	Celopodniková úroveň komunikace.....	43
5.2	Interpretace dat dotazníkového šetření manažera týmu.....	50
5.3	Komparace výsledků.....	53
6	Diskuze.....	55
7	Závěr.....	57
8	Bibliografické zdroje.....	58
9	Seznam příloh.....	60

1 Úvod

Komunikace a všechny její projevy provázejí celý náš život již od narození. Zprvu byly našimi komunikačními prostředky jednoduché projevy jako například pláč, který jsme používali za účelem upoutání pozornosti rodičů na naše potřeby, časem se přidal úsměv, ukazování a různé zvukové reakce. S věkem a všeobecným rozvojem osobnosti jsme se naučili projevovat efektivnějším způsobem a to jak slovy, díky kterým konkrétně popisujeme naše potřeby a komunikujeme s okolím, tak gesty, pomocí nichž doplňujeme a podporujeme naše slovní vyjádření.

Komunikace má celou řadu podob a význam jednotlivých podob se v čase mění. Osobní komunikace má vcelku pořád stejný význam, ale například využití písemné komunikace v posledních letech pokleslo, především u mladší generace. Je to způsobeno tím, že dnes existuje mnoho rychlejších forem komunikace, než je dopisování. Například použití telefonu, ať už za účelem konverzace, nebo posílání sms zpráv, nám umožňuje velmi rychlé spojení s druhými komunikujícími. S rozšířením technických vymožeností nás také zasáhl fenomén internetu a s ním spojená elektronická pošta. Ne nadarmo se dnes říká, že kdo nemá přístup na internet, jako by nebyl. Komunikace pomocí e-mailů dnes funguje na několika úrovních, jak formální – s obchodními partnery, kolegy, zástupci různých organizací, tak na úrovni neformální – se spolužáky, známými. Dalším typem internetové komunikace jsou dnes velmi rozšířené video-hovory, které umožňují audio i vizuální spojení lidí po celém světě.

Každodenně se setkáváme s novými lidmi, a proto je důležité zvládat správné komunikační způsoby, bohužel se dost často setkáváme s lidmi, kteří o správné komunikaci vědí velice málo. V dnešní době je důležité znát komunikační techniky a dovednosti, které nám napomáhají k efektivní komunikaci hlavně v pracovní sféře. Manažeři by měli znát zásady úspěšného jednání s partnery, zaměstnanci i médii, protože porozumění a ovládnutí těchto zásad může velmi usnadnit uzavírání kontraktů, vysvětlování úkolů a podporování efektivního fungování týmu.

2 Cíle a úkoly

2.1 Cíle

Cílem této bakalářské práce je prezentovat zjištěné názory pracovníků a vrcholového manažera dané organizace na současný stav komunikace v jejich týmu. Práce je zaměřená na komunikaci vertikální, horizontální a na celkový dojem komunikačního prostředí organizace. Dalším cílem je pomocí výsledků z písemného dotazování porovnat tyto názory a poukázat na případné rozdíly.

2.2 Úkoly

Na základě stanovených cílů je nutné definovat následující dílčí úkoly:

- I. Studium odborné literatury k problematice komunikace, komunikační dovednosti.
- II. Realizace výzkumu:
 - Určení metody získávání informací.
 - Vytvoření dotazníku.
 - Určení velikosti vzorku a cílové skupiny.
 - Realizace dotazníkového šetření.
- III. Elektronické zpracování dat.
- IV. Prezentace a vyhodnocení výsledků výzkumu.

3 Teoretická východiska

V této části práce jsou vysvětleny hlavní pojmy, kterými se práce zabývá. Jedná se například o základní charakteristiku komunikace, její složky a oblasti, o objasnění fungování komunikace mezi lidmi a základní informace o fungování týmu. Oblast komunikace je velmi obsáhlým tématem, proto se tato práce věnuje jen následujícím základním pojmům.

3.1 Charakteristika komunikace

Pojem lidská komunikace lze popsat jako proces, který se vyznačuje výraznou složitostí a mnohvrstevností. Linhartová (2007, s. 11) říká, že je závislý na: *„individuální psychice, inteligenci, na vzdělání a na individuálních i sociálních zkušenostech, například na schopnosti reflektovat zvykové (dobové) konvence a kulturní tradice. Patří tedy k základní bio-sociální výbavě člověka, ale individuálně se liší svou vyvinutostí, vycvičeností, dědičnými dispozicemi, rozvojem komunikačních dovedností, výchovou v rodině i způsobem, jímž je realizována“*. Můžeme tedy říci, že i když máme nějaké komunikační návyky vrozené a podmíněné námi neovlivnitelnými aspekty, můžeme naši komunikaci zefektivnit učením a osvojováním si nových komunikačních technik a dovedností.

Podstatným aspektem pro psychologické zkoumání komunikace je obsah původního latinského výrazu „communicare“, který zahrnoval nejen „sdělování“, ale i „sdílení“. Sdělení - jakožto jednostranné předání informace - v sobě zahrnuje obsah (názor, postoj, emoce...) a formu (vysvětlení, dotaz, žádost, přesvědčování...) (Jiřincová, 2010). *„Komunikovat tedy znamená s někým se z něčeho společně radovat, druhému něco předávat, doručovat, propůjčovat, dávat a přijímat, tj. navzájem se sdílet“* (Křivohlavý, 1988, s. 20).

Historie vědeckého zkoumání komunikace a s ní spojenými jevy je velmi mladá, neboť s prvními vědeckými výzkumy je spojeno až 20. století a komunikace jako vědní obor se začala utvářet od 50. let 20. století. Linhartová (2007) považuje za mezník tohoto vývoje rok 1949, kdy byla vydána první kniha o komunikaci americkým autorem C. E. Shannonem.

3.2 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace jako celek se skládá ze dvou důležitých a navzájem se doplňujících částí. Lidská komunikace totiž není jen o slovech a řečnickém projevu, slova jsou dokonce někdy méně důležitá než ostatní projevy, které je doprovází. Jedná se o zrakové, hmatové, čichové vjemy, postoje, mimiku a gesta. Právě z tohoto vychází dělení komunikace na verbální neboli slovní a neverbální neboli beze slov. Mikuláščík (2010, s. 26) tvrdí, že: „*porovnáváme-li neverbální komunikaci a komunikaci verbální, tak se dá poměr, v jakém jsou využívány, vyjádřit následovně: 45% ku 55%*“. Přesné složky neverbální komunikace uvádí Jiřincová (2010, s. 96 – 99):

- Pohledy – říká se, že oči jsou okno do duše, oční kontakt je důležitý.
- Mimika – výraz v obličeji může vyjadřovat celou škálu emocí.
- Gestika – pohyby rukou, kterým dobře rozumíme (zaťatá pěst, prst na ústa, nesouhlas, kousání nehtů, kroucení vlasů, popotahování kravaty, žmoulání částí oděvu, hraní si s tužkou...).
- Posturologie – neboli pohyby těla, podle postoje můžeme odhadnout člověka.
- Haptika – složka neverbální komunikace, která doplňuje verbální komunikaci nebo může fungovat zcela samostatně, zahrnuje dotyky jako například podání ruky, objetí, poplácání po zádech atd.
- Proxemika – každý člověk si udržuje kolem sebe teritorium (zónu), do které si pouští pouze své blízké. Vstup cizích lidí může být vnímán negativně (přeplněné dopravní prostředky, výtahy, čekárny ...), zóny se dělí na:
 - intimní zóna - vzdálenost 45 cm a méně, vpouštíme důvěrně známé osoby,
 - osobní zóna – rozpětí 45 – 120 cm, zóna běžných interakcí,
 - společenská zóna – rozmezí 1,1 – 3,7 m, obchodní a formální interakce,
 - veřejná zóna – vzdálenost větší než 3,7 m, cítíme se v ní bezpečně a máme přehled o situaci kolem nás.

3.3 Oblasti komunikace


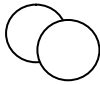
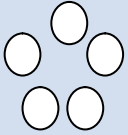
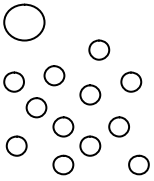
K procesu komunikace – jakožto vzájemné výměny informací a projevů – dochází dle DeVita (2001, s. 17) v rámci čtyř základních oblastí:

- Intrapersonální komunikace.

- Interpersonální komunikace.
- Komunikace v malých skupinách.
- Veřejná komunikace.

Následující tabulka 3.1 vystihuje, čeho bychom měli v různých oblastech komunikace dosáhnout, jaké otázky si pokládat a hledat na ně odpověď a jaké dovednosti se případně naučit a osvojit si.

Tabulka 3.1 – Oblasti lidské komunikace

	Oblast lidské komunikace	Některé obecné cíle	Některé teoretické otázky	Některé praktické dovednosti
	<u>Intrapersonální:</u> komunikace se sebou samým	Přemýšlet, uvažovat, analyzovat	Jak se vyvíjí pohled na sama sebe, jak ovlivňuje komunikaci, jak lze získat nebo zlepšit schopnosti analyzovat a řešit problémy, jaký je vztah mezi osobností a komunikací?	Lepší schopnost poznání sama sebe, lepší schopnost řešit problémy a analyzovat, lepší sebekontrola, lepší schopnost omezit stres a zvládat osobní konflikty
	<u>Interpersonální:</u> komunikace mezi dvěma osobami	Objevit, navazovat vztahy, ovlivňovat, předstírat, pomáhat si	Co je efektivita osobních vztahů, co k sobě váže přátele, milence a rodiny, co je od sebe roztrhává, jak se dají vztahy napravit, jak se dají srovnat vztahy navázané „online“ a vztahy navázané „tváří v tvář“?	Větší efektivita při komunikaci s druhou osobou, navazování a udržování efektivních vztahů, lepší schopnost řešení konfliktů, lepší připravenost na informování nebo přijímací pohovory
	<u>Malá skupina:</u> komunikace v rámci malé skupiny lidí	Dělit se o informace, produkovat nápady, řešit problémy, pomáhat si	Co dělá vůdce vůdcem, jaký typ vedení funguje nejlépe, jaké role hrají členové ve skupinách, jak lze zefektivnit fungování skupiny, jak lze efektivněji využít skupin existujících uvnitř organizace?	Větší efektivita při členství v nějaké skupině, zlepšení vůdcovských schopností, umění využít skupin ke specifickým účelům (například řešení problémů, hledání nápadů)
	<u>Veřejnost:</u> komunikace řečníka s posluchači	Informovat, přesvědčovat bavit	Jak analyzovat posluchače a přizpůsobit se jim, jak se nejlépe připravit na komunikaci s nějakými posluchači, jak lze zefektivnit informace pro veřejnost?	Umění efektivněji informovat a přesvědčovat, zlepšení schopnosti připravovat, stylizovat, organizovat a pronášet projevy, komunikovat na internetu

Zdroj: DeVito (2001, s. 17)

Intrapersonální komunikace bývá označována jako intrakomunikace, v tomto případě komunikuje jedinec sám se sebou. McQuail (2009, s. 31) doplňuje: „*na intrapersonální úrovni se komunikační výzkum soustřeďuje na zpracování informace (například pozornost, vnímání, chápání, vzpomínání a učení) a na možné účinky (například míra znalosti, názory či postoje)*“.

Interpersonální neboli mezilidská komunikace v sobě zahrnuje vzájemnou výměnu informací mezi lidmi. V případě komunikace v malých sociálních skupinách, do kterých můžeme zařadit například rodinu, pracovní tým apod., mluvíme o vzájemném působení jednotlivých členů na druhé. Konečná (2009) řadí mezi nejdůležitější aspekty tohoto druhu komunikace sdílení informací, řešení problémů a vzájemnou pomoc. McQuail (2009, s. 31) tyto aspekty rozšiřuje: „*na úrovni skupinové a interpersonální se největší pozornost věnuje zpravidla různým typům konverzace a způsobům interakce, uplatňování vlivu, míře sevřenosti vztahu a zavedeným prostředkům kontroly*“.

Veřejná komunikace slouží k informování, přesvědčování, popřípadě pobavení většího počtu lidí, McQuail (2009, s. 31) ji popisuje následovně: „*V moderní integrované společnosti často najdeme velké veřejné komunikační sítě, zpravidla závislé na prostředcích masové komunikace, které různým způsobem a různou měrou zasahují a spojují všechny občany*“.

3.4 Základní modely komunikace

Existují tři základní modely komunikace, které určují jakým způsobem komunikace probíhá a jak se v průběhu komunikace chovají zúčastněné strany. Rozdělení modelů je dle Jiřincové (2010, s. 20) následující:

- Lineární model.
- Interakční teorie.
- Transakční pojetí.

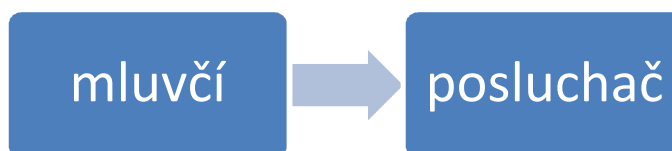
3.4.1 Lineární model

Tento model představuje neúplnou formu komunikace, protože neakceptuje vzájemnou interakci při výměně názorů mezi dvěma jedinci. Chybí zpětná reakce, protože mluvení a naslouchání probíhá asymetricky. Pokud jedinec mluví, nenaslouchá, a když naslouchá, nemluví. Díky tomuto modelu komunikace fungují mnohá média

a sdělovací prostředky, například televize, tisk, knihy, reklamy, autoritativní nařízení manažera. My můžeme sdělení pouze přijmout, ale nemůžeme sdělit svá vlastní (Jiřincová, 2010).

Lineární model popisuje DeVito (2001) následujícím schématem na obrázku 3.2:

Obrázek 3.2 – Lineární model



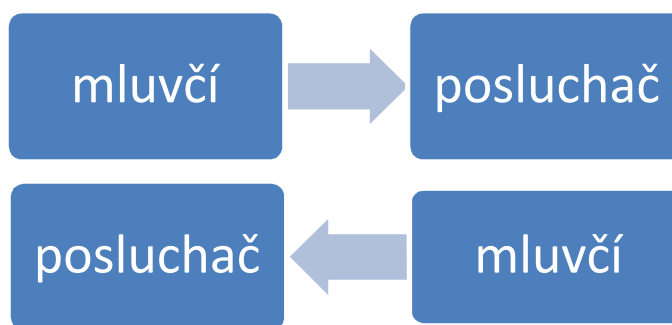
Zdroj: DeVito (2001, s. 18), vlastní úprava

3.4.2 Interakční teorie

Fáze mluvení a naslouchání se u této teorie již střídají, zatímco jeden jedinec mluví, druhý naslouchá a posléze reaguje na vyslechnuté sdělení. Avšak tatáž osoba stále současně nenaslouchá a nemluví. Na tomto principu funguje například firemní komunikace prostřednictvím intranetu (Jiřincová, 2010).

Níže uvedené schéma na obrázku 3.3 použil DeVito (2001) pro znázornění interakční teorie:

Obrázek 3.3 – Interakční teorie



Zdroj: DeVito (2001, s. 18), vlastní úprava

„V interakčním modelu se již setkáváme s reakcí komunikanta na vysílané komuniké, tuto reakci označujeme jako zpětnou vazbu a v tomto případě se jedná o komunikaci obousměrnou“ (Konečná, 2009, s. 12).

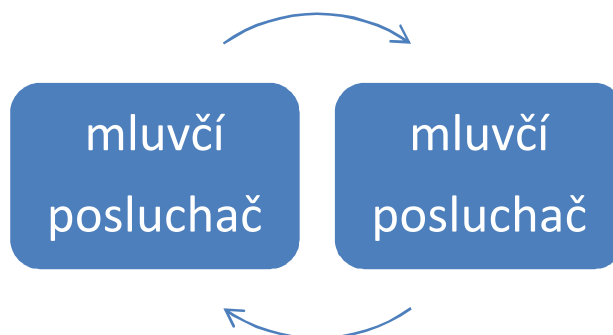
3.4.3 Transakční pojetí

U tohoto pojetí komunikace se naplno ukazuje náročnost komunikačního procesu, jelikož jednotlivé prvky jsou vzájemně provázané a závislé. Účastník komunikace je

v pozici mluvčího i posluchače ve stejném okamžiku. Při předávání sdělení druhé straně přijímáme sdělení z vlastní komunikace a z reakce druhé strany (Jiřincová, 2010).

DeVito (2001) znázorňuje transakční pojetí komunikace jako na obrázku 3.4:

Obrázek 3.4 – Transakční pojetí



Zdroj: DeVito (2001, s. 19), vlastní úprava

Uplatňuje se zde pravidlo komunikace – že nelze nekomunikovat. Příchodem dalšího účastníka do komunikace uzavřené skupiny je narušen celý komunikační proces a tato změna se projeví například změnou téma, hlasitosti řeči, či tónu (Konečná, 2009).

Tato práce zkoumá komunikaci v týmu na bázi transakčního pojetí, ale i v menší míře se zaměřuje na interakční teorii – konkrétněji na elektronické předávání informací.

3.5 Funkce a cíle komunikace

Naše komunikování má 4 základní funkce. Při komunikaci jsme k těmto komunikačním aktům něčím (více či méně skrytě) motivováni. Smysl komunikace a upřesnění jejího významu získáme právě realizací komunikačních funkcí (Vybíral, 2000).

Tabulka 3.2 – Funkce a účely komunikace

Funkce komunikování	Účel komunikace (cíl)
Funkce informativní	Informovat – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit...
Funkce instruktážní	Instruovat – naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept...
Funkce persuasivní	Přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit...
Funkce zábavní	Pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat...

Zdroj: Jiřincová (2010, s. 21)

Kromě výše uvedených základních funkcí v tabulce 3.2 existují další doplňkové funkce komunikace, například upoutat pozornost, předvádět se, získat informaci, motivovat k práci, povzbudit, navrhnout, vyděsit, udělat dojem, varovat, zastrašit atd. *„Jasná identifikace cíle odůvodní typ komunikace, neboť komunikace má svůj účel, děláme ji z nějakého důvodu. K důležitým cílům komunikace patří vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi komunikujícími – to je klíčový faktor úspěšné komunikace“* (Jiřincová, 2010, s. 21).

Pro posouzení funkce komunikace nám mohou velkou měrou pomoci i následující paralingvistické znaky (Jiřincová, 2010):

- Hlasitost sdělení.
- Srozumitelnost – odvíjí se od jistoty tvrzení, čím větší jistota, tím srozumitelnější vyjádření.
- Rychlost řeči – důležité je říkat neznámé věci pomaleji, aby jim naslouchající správně porozuměl.
- Kadence a melodie – významně ovlivňují naše sdělení, důraz na určité slovo může změnit význam sdělení a melodie sdělení ovlivňuje emoční zaujetí řečníka.
- Rytmus řeči – pomáhá rozpoznávat slova.
- Pauzy – mají různé funkce, buď zdůraznění, „vypíchnutí“ sdělení nebo dává řečníkovi možnost utřídit myšlenky a navázat na předchozí sdělení.

3.6 Komunikační kontext

Dnes se často setkáváme s termínem „vytržení z kontextu“. Kontext neboli tzv. prostředí existence komunikace je souborem signálů, jevů a souvislostí, které určitou situaci vytvářejí a determinují. Například spojení „to není možné“ znamená v situaci kdy kupujeme televizi a dozvíme se o velké slevě nadšení. Zatímco pokud se právě dozvíme o vážné nemoci svého blízkého vyjadřuje „to není možné“ nevěřičnost a zoufalost. Proto je důležitá jak analýza signálů, tak souvislostí.

„Komunikační kontext je aktuální vztažný rámec, celek všech proměnných, ve kterých se komunikace uskutečňuje a v němž je důležité: s kým, kde, kdy, o čem, jak a proč komunikujeme. Na různé kontexty bereme ohled automaticky a bez uvažování nebo promyšleně a záměrně“ (Jiřincová, 2010, s. 26).

Kontext komunikace se proměňuje podle toho, kterými následujícími modalitami je komunikace právě ovlivňována (Vybíral, 2000):

- Množství času na komunikační výměnu.
- Prostor, kde se komunikuje.
- Přikládání významu komunikaci od jednotlivých účastníků.
- Emoční zaujetí.
- Vztah účastníků – komunikace s neznámým člověkem, s kamarádem, dominance, submise, rivalita atd.
- Vztahový rámec – jedná se například o momentální přítomnost či nepřítomnost objektu komunikace.
- Existence kontinuity komunikace – komunikace již má svou minulost a v budoucnu bude možnost se ke komunikaci vrátit či nikoliv.

Pro správné pochopení sdělení mluvčího musíme akceptovat a pochopit všechny části struktury kontextu, který se dále rozděluje na dva prvky: vnější kontext a vnitřní kontext.

3.6.1 Vnitřní kontext

Vnitřní nebo-li mentální kontext vychází z funkce paměti jako uchovatele vzpomínek a prožitků, které se neustále doplňují a obměňují a tím významně ovlivňují naši komunikaci. Mentální kontext je většinou neuvědomovaný, méně často může být vědomý (Jiřincová, 2010).

3.6.2 Vnější kontext

Vnější kontext v sobě odráží naše aktuální okolní prostředí, které ho svou podstatou ovlivňuje. Největší dopad na naši komunikaci tkví ve vytváření neuvědomovaných očekávání průběhu komunikace. Podle DeVita (2001) rozlišujeme následující čtyři kontexty:

- Fyzický kontext – rozlišuje konkrétní prostředí, kde se nacházíme, například škola, divadlo, park, stadión.
- Kulturní kontext – představuje naše chování a komunikaci na základě našich hodnot a přesvědčení o dobru a zlu.
- Sociálně-psychologický kontext – určuje stupeň formálnosti situace, ve které se nacházíme a postavení jednotlivých účastníků komunikace.

- Časový kontext – v časové posloupnosti řadí určitá sdělení a signály.

„Tyto čtyři kontexty se vzájemně ovlivňují, přičemž každý může působit na kterýkoli z ostatních nebo na všechny“ (DeVito, 2001, s. 22).

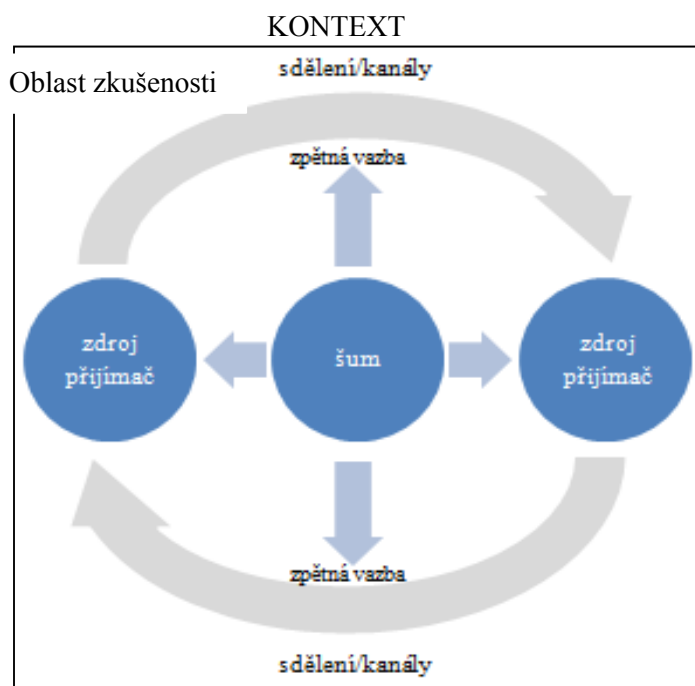
3.7 Komunikační proces

Do komunikačního procesu je zapojena řada prvků, které hrají důležitou roli v předávání informací a porozumění a dorozumění. Podle Jiřincové (2010) komunikační proces utvářejí čtyři základní složky:

- Komuniké, neboli sdělení – v sobě zahrnuje obsah (názor, postoj, emoce...) a formu (vysvětlení, dotaz, žádost, přesvědčování...), vyslaná zpráva může mít podobu verbální i neverbální.
- Komunikátor – tzv. mluvčí nebo vysílač sdělení.
- Komunikant – tzv. příjemce, objekt určení vyslaného sdělení.
- Komunikační kanál – trasa, po které se sdělení přenáší.

Proces komunikace a veškerý jeho obsah znázorňuje DeVito (2001) níže uvedeným schématem na obrázku 3.5, ze kterého vyplývají všechny složky, které nějakým způsobem ovlivňují komunikaci, jedná se o kontext, účastníky, rušivé šumy, zpětnou vazbu, samotné sdělení a kanály přenosu sdělení.

Obrázek 3.5 – Základní schéma komunikace



Zdroj: DeVito (2001, s. 20), vlastní úprava

3.7.1 Komunikační kanál a šumy

Komunikační kanál, jak je uvedeno výše, je vlastně imaginární cesta, kterou se vysílaná zpráva přesouvá od komunikátora k příjemci, tato cesta může mít řadu odlišných podob, od osobního rozhovoru, přes písemnou formu, elektronickou konverzaci, televizní a rádiové vysílání až po kouřové signály. V rámci komunikace působí vždy více kanálů souběžně, jelikož při rozhovoru se odehrává několik akcí najednou – hovor a naslouchání (zvukový kanál), vnímání gest druhé strany (zrakový kanál) a také občasné dotýkání (hmatový kanál) (DeVito, 2001).

Na přenos signálů, které vysíláme i přijímáme, mají negativní vlivy šumy, které jsou příčinou úbytku informací. Konečná (2007, s. 19) říká, že: „za komunikační šum mohou být označeny veškeré informace, které jsou přijímány v procesu komunikace, ale jsou pro zúčastněné strany bez užitku“. Tato definice vlastně znamená, že zpráva vyslaná mluvčím je šumem natolik negativně deformována, že příjemce zprávě neporozumí. Podle DeVity (2001) existují čtyři hlavní typy šumu, které jsou, společně s definicemi a příklady, shrnuty v následující tabulce 3.3:

Tabulka 3.3 – Hlavní typy šumu

Typy šumu	Definice	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Jekot projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle.
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače.	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti.
Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference.	Předpojatost a klamně úsudky o druhém (vysílajícím i příjemci sdělení), uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
Sémantické	Rozdílně pochopené významy.	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých termínů, kterým příjemci nerozumí.

Zdroj: DeVito (2001, s. 27)

3.7.2 Zpětná vazba v procesu komunikace

K určení srozumitelnosti a jasnosti vyslané zprávy slouží zpětná vazba neboli feedback, která vychází z reakce osob přijímajících komuniké. Jejich reakce může být

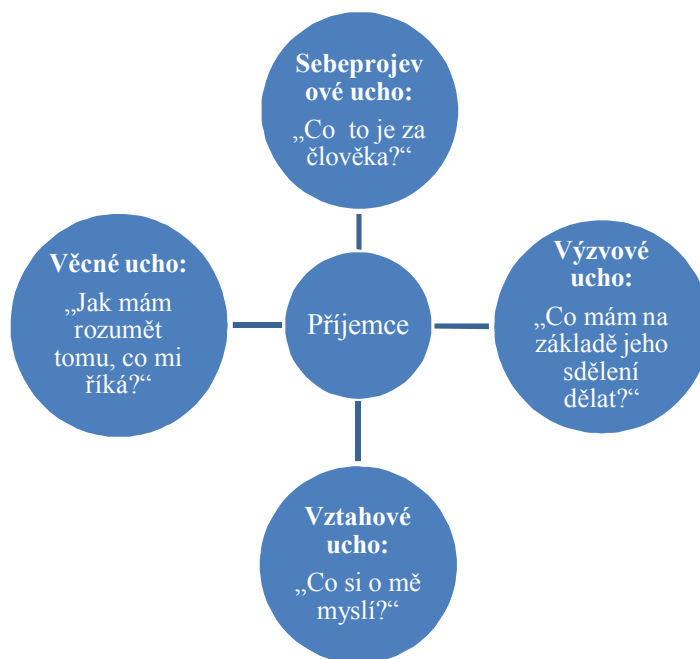
jak verbální, například slovem „rozumím“, „nechápu“, ale i neverbální, třeba pomocí úsměvu, zamračením, pokýváním hlavy a podobně. Na základě negativní reakce by měl mluvčí přizpůsobit obsah nebo formu sdělované informace, protože jen tak může předejít dalšímu nedorozumění. Tureckiová (2007, s. 67) udává, že zpětná vazba: *„poskytuje lidem další informace o věcné stránce jednání i o nich samotných a umožňuje příjemci sdělení lépe rozhodnout, jak následně jednat“*.

3.7.3 Naslouchání čtyřma ušima

Mluvčí vysílající určité sdělení musí do jeho obsahu zakódovat čtyři základní složky – věcný obsah, osobní projev, vztah k příjemci a pokus o ovlivnění myšlení, jednání a cítění druhého, tyto složky se každý příjemce snaží rozšifrovat. A proto směr, který nabere komunikace po vyslání určitého sdělení, je závislý na schopnosti a způsobu naslouchání příjemce.

Je důležité na jakou stránku sdělení se příjemce zaměří, zda naslouchá jen „jedním uchem“ nebo zohledňuje všechny komponenty sdělení. Thun (2005) a Jirincová (2010) tento jev popisují jako naslouchání čtyřma ušima, kdy přisuzují příjemci sdělení čtyři rozdílné uši a každé ucho slyší jiný aspekt sdělení – viz obrázek 3.7. *„Příjemce je se svými dvěma ušima biologicky nedostatečně vyzbrojen. Ve skutečnosti potřebuje „čtyři uši“ – jedno ucho pro každou stránku“* (Thun, 2005, s. 33).

Obrázek 3.7 – Naslouchání čtyřma ušima



Zdroj: Thun (2005, s. 33), vlastní úprava

Ve složitém komunikačním procesu se často stává, že příjemce nevědomě upřednostňuje jen jeden typ „ucha“ a tím nasměruje celou komunikaci jiným směrem, než měl mluvčí původně v úmyslu. To může způsobovat určité komunikační nesnáze, protože příjemce nevěnuje pozornost ostatním třem stránkám sdělení.

Marchand (2010) popisuje jak naslouchání „čtyřma ušima“ funguje: *„jednoduše řečeno, v dobré komunikaci, neexistuje nesoulad kanálů (odesílatel řekl něco na kanálu A, ale přijímač poslouchal na kanálu B), ani nepochopení obsahu sdělovaného v každém kanálu. Samozřejmě, že oba kanály (mluvčího i příjemce) mají dva konce: čtyři ústa a čtyři uši. To znamená, že odesílatel mluví ve všech čtyřech kanálech souběžně a přijímač slyší všema čtyřma ušima současně“*.

3.7.3.1 Věcné ucho

Osoby, které se zaměřují spíše na racionální stránku života, než na emocionální aspekty, mají tendenci zaměřovat se na věcný obsah sdělení, což může vyvolat problémy především při vztahové komunikaci, protože je ze strany příjemce řešena pouze na věcné úrovni. Podle Thuna (2005) převažují v této kategorii posluchačů muži nad ženami a také vysokoškolsky vzdělaní lidé. Jiřincová (2010) dodává, že u vysokoškoláků jde zejména o technické obory.

3.7.3.2 Vztahové ucho

U některých příjemců lze pozorovat tendenci vztahovat si i neutrální sdělení a činy ke své osobě. Tito jedinci mají tzv. přecitlivělé vztahové ucho a stále jsou ve „vztahovém střehu“. Thun (2005, s. 38) popisuje proč: *„když se někdo zlobí, cítí se obviňováni, když se někdo směje, cítí to jako výsměch, když se někdo dívá, cítí se kritizováni, když se někdo nedívá, cítí se opomíjeni a odmítáni“*.

3.7.3.3 Sebeprojevové ucho

Sebeprojevové ucho lze považovat za kontrast k uchu vztahovému, protože si příjemce sdělení nevztahuje přehnaně na svou osobu, ale spíše se soustředí na otázku: „Co mi to říká o tobě?“ Proto by bylo přínosné nahradit naslouchání vztahovým uchem sebeprojevovým, avšak i zde jsou určitá rizika, pokud by příjemce toto ucho přeceňoval, mohl by se stát indiferentní vůči jinak dobře míněné a konstruktivní kritice a učinit z druhého účastníka komunikace pouze předmět své diagnostiky dle zásady: *„Kdo se na*

mě zlobí nebo kdo má jiný názor než já, jen tím dokazuje, že má chorý mozek“ (Jiřincová, 2010, s. 44).

3.7.3.4 Výzvodové ucho

Motivace k plnění všech očekávání našich bližních vede v určitém časovém úseku k markantnímu zvýraznění výzvodového ucha, takovýto příjemce již nevnímá to, co on sám chce a cítí, ale je vždy připraven přijmout jakoukoliv výzvu, je tzv. „nachystán ke skoku“. Thun (2005, s. 43) popisuje své vlastní zkušenosti s výzvodovým uchem takto: *„když jsem vyšel ze školy, dokázal jsem mistrovsky vycítit, jaké reakce ode mne ostatní očekávají. A tak jsem se smával na správném místě po každé žertovně míněné poznámce. Byl jsem však tak zaměstnán nacházením toho „správného místa“, že už mi nezbývala energie zjišťovat, zda mi ta poznámka skutečně připadá vtipná“*.

3.7.4 Komunikační zlozvyky

Pokud komunikace ztroskotá, může být na vině nedorozumění, nepřesná interpretace chování druhého nebo špatná schopnost komunikovat. Komunikační zlozvyky se objevují na obou stranách komunikace, jak u mluvčího, tak příjemce a jsou často neuvědomované, protože vycházejí z našich automatických myšlenek. Jiřincová (2010, s. 45) popisuje dopad tohoto jevu na komunikaci takto: *„Čím více zlozvyků máme, tím více ohrožujeme kvalitu komunikace a přispíváme ke vzniku konfliktu“*. Dále rozděluje a popisuje komunikační zlozvyky viz tabulka 3.4:

Tabulka 3.4 – Komunikační zlozvyky

Mluvčí může za:	Naslouchající může za:
nesoulad slovního a mimoslovního projektu, tzv. dvojnou vazbu	skákání do řeči
obecnost, nejasnost a nekonkrétnost sdělení, nutící příjemce domýšlet si (často špatně)	neudržování očního kontaktu
neupřímnost, zastírání skutečných pocitů a potřeb nebo jejich vyjadřování nepřímou	věnování se jiným aktivitám místo soustředění se na mluvčího
nadsázku a přehánění	čtení myšlenek
překrucování skutečnosti	chybění zpětné vazby nebo za dvojnou zpětnou vazbu
udělování „nálepek“ druhému	
připisování nekalých úmyslů protistraně	
generalizaci	
únik od tématu	
ztrátu kontroly nad emocemi	

Zdroj: Jiřincová (2010, s. 45)

3.8 Vnitrofiremní komunikace

Tato práce je zaměřena na předávání informací v rámci komunikace vertikální (mezi nadřízeným a pracovníkem) a v rámci komunikace horizontální (mezi pracovníky).

3.8.1 Vertikální komunikace

Vertikální komunikace představuje komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými v rámci organizační struktury. Jedná se o obousměrnou komunikaci, která se podle Slukové (2011) dále dělí na komunikaci:

- Vzestupnou – informace se přenášejí od nižších útvarů v organizační hierarchii k vyšším. Důležitým prvkem v tomto typu komunikace je důvěra, která ovlivňuje přesnost předávané informace.
- Sestupnou – tok informací plyne z vyšších pozic k pozicím nižším. Důležitým faktorem je přesnost a množství předávaných informací.

Prostředí s dobře fungující vertikální komunikací má velký potenciál v oblasti realizace nových nápadů a plnění určených cílů.

3.8.2 Horizontální komunikace

Jedná se o tok informací na úrovni jednotlivých oddělení v organizační struktuře. „*Horizontální informační tok představuje flexibilitu ve struktuře organizace, usnadňuje řešení problémů, koordinaci úkolů a sdílení informací mezi jednotlivými odděleními či pracovními týmy*“ (Sluková, 2011, s. 35).

3.9 Komunikační dovednosti manažera

Pokud chce být manažer efektivní v oblasti vedení svého týmu, vyjednávání obchodních podmínek a jednání na všech ostatních frontách, musí stále rozvíjet své komunikační dovednosti. Například správné jednání s lidmi se vyplácí nejen z hlediska dosažení obchodní dohody, ale i z hlediska získání autority ze strany partnerů a zaměstnanců. Dalším bonusem je umění manažera řešit konflikty a problémy na pracovišti, protože poté se zaměstnanci cítí pohodlněji. „*Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní. Komunikační dovednosti se získávají obtížně a dlouho*“ (Janda, 2004, s. 66). Existuje velké množství

komunikačních dovedností, a proto zmíním jen nejdůležitější, a to aktivní naslouchání a styl vedení týmu.

3.9.1 Aktivní naslouchání

Jedním z klíčů k efektivní komunikaci je aktivní naslouchání, protože je považováno za vodítko k porozumění druhým a k dobrým mezilidským vztahům. Tato komunikační dovednost je zvláště důležitá u manažerů, protože pokud mají podřízení pocit, že jsou vyslyšeni, vnímáni a pochopeni, zlepšuje to fungování v organizaci a právě pomocí aktivního naslouchání může příjemce přesvědčit mluvčího o hodnotě jeho sdělení. Podle Khelerové (1995, s. 14) v sobě tato dovednost zahrnuje několik schopností: *„schopnost koncentrace během delšího časového úseku, schopnost (ale i ochotu) pochopit názor a stanovisko partnera a schopnosti „číst mezi řádky“, tedy dávat do souvislostí to, co partner řekl s tím, co si asi myslí“*, což také potvrzuje Křivohlavý (1995, s. 87): *„každé umění – i umění mluvit a naslouchat – má v pozadí dvě složky: určitou míru vrozených schopností, talentu, a určitou míru cvičení“*.

Velkou důležitost aktivnímu naslouchání připisuje také Pospíšil (2011, s. 140): *„Statistiky uvádí, že 70% času, kdy bdíme, komunikujeme. Pokud se chceme rozvíjet, musíme nejméně 42% naslouchat, 32% mluvit, 15% číst a 11% psát“*.

Proces a projevy aktivního naslouchání, které jsou vědomé i nevědomé popisuje řada autorů, dle Jiřincové (2010, s. 49) a Jandy (2004, s. 68) se má manažer zaměřit na následující body:

- Soustředit se na osobu, kterou poslouchá, udržovat zrakový kontakt, a je-li to vhodné, dělat si poznámky.
- Při telefonickém rozhovoru se soustředit, nesmí dělat současně několik věcí najednou.
- Užívat povzbudivých slov a citoslovci – „ano“, „aha“, „pokračujte“ atd.
- Během naslouchání myšlenkově rekapitulovat hlavní body sdělení.
- Reagovat na výroky partnera – pokývnutím hlavy, přitakáním nebo zopakováním klíčových slov.
- Nepřerušovat partnera, nedávat rady ani návrhy.
- Pokládat otázky, aby si situaci ujasnil.

V procesu naslouchání může posluchač narazit na několik překážek, kterých se musí vyvarovat. Nejčastější chyby a bariéry aktivního naslouchání, shrnuje Khelerová (1995, s. 15) a Janda (2004, s. 69 – 70) do následujících bodů:

- Koncentrace pouze na jednu informaci.
- Nadřazenost posluchače.
- Projev emocí a problémů posluchače.
- Rozptylování se – například televizorem, hudbou, ostatními lidmi.
- Nevychovanost – skákání do řeči.
- Netečnost – neudržování zrakového kontaktu.
- Řeč těla – pokud není sladěná se slovy, může mluvčí vypadat excentricky.

3.9.2 Vedení týmu

Manažeři vedoucí svůj tým uplatňují různé styly jeho vedení, které se odvíjejí od způsobu komunikace a jednání se skupinou jako celkem a jednotlivými členy týmu. „*Efektivní komunikace v podání manažera představuje schopnost vybudování si vztahu s podřízenými, jasného předávání informací způsobem, kterému všichni porozumí, a z něhož vyplývá zájem a starost o pracovníky*“ Kamp (1999, s. 20). Tureckiová (2007, 99 – 100) uvádí následující styly vedení:

- Autoritářský – je to nevhodný a neefektivní styl vedení, protože manažer rozhoduje sám a také zneužívá své pravomoci.
- Autoritativní – je vhodný v obdobích krize a náhlých situacích vyžadující okamžité rozhodnutí, manažer stále rozhoduje sám, dává příkazy a kontrolu jejich plnění.
- Konzultativní – efektivní styl vedení při stabilních podmínkách, od manažera se vyžaduje znalost komunikačních dovedností, manažer rozhoduje sám, ale na základě konzultací s členy týmu, což pomáhá k jejich rozvoji.
- Participační – je nadstavbou předchozího stylu, protože je přijato rozhodnutí, které je nejlepší bez ohledu na autora, manažer pouze vede rozhodovací proces. Je vhodný pouze pokud je tým dostatečně výkonný a rozvinutý.
- Delegativní – mezi manažerem a členy týmu panuje kolegiální vztah, manažer důvěřuje svým spolupracovníkům, od kterých požaduje vysokou úroveň samostatnosti a deleguje jim část svých úkolů.

- Zmocňování – ještě více rozšířená verze delegativního stylu, kompetence přijímání rozhodnutí je na místě plnění úkolu, tito pracovníci také nesou plnou odpovědnost.

„Na úspěšném vedoucím týmu pak je, aby měl vývoj svého týmu pod aktivní kontrolou a na všechny vznikající situace a potřeby včas a profesionálně reagoval“ (Hekelová, 2010, s. 49).

3.10 Tým a týmová spolupráce

„V podnikání je pojem tým definován jako skupina lidí, kteří spolupracují k dosažení společného cíle. V týmu platí, že celek je více než součet jeho částí. Podstatou týmu je společný závazek, protože bez něj by existovala jen skupina jednotlivců“ (www.team-building-leadership.com, 2006).

Plevová (2012, s. 83) popisuje fungování týmové komunikace takto: *„pro komunikaci zralého týmu je charakteristický jakýsi „trialog“, ve kterém je vedle věcně diskutujících přítomna ještě jedna osoba, tzv. facilitátor (člověk, jenž má za úkol pomáhat ostatním k vzájemnému pochopení z určitého nadhledu nebo odstupu)“*.

3.10.1 Týmové role

Každý člen týmu hraje určitou roli, která mu byla „přiřazena“ na základě jeho schopností a osobnostních rysů. Vzájemná spolupráce všech týmových členů je podstatná pro úspěšné fungování a plnění přidělených úkolů, protože se navzájem doplňují a vyplňují případné mezery ve znalostech či schopnostech. Plamínek (2009, s. 47 – 49) uvádí následující týmové role:

- Lídr – zastává ústřední pozici, má schopnost kombinovat racionální a strategické myšlení s empatií a intuicí, je všestranný a má výrazné charisma.
- Myslitel – díky své kreativnosti je zdrojem nových nápadů.
- Režisér – uskutečňuje přeměnu myšlenky ve skutečnost.
- Diktátor – využitelný v době krize, kdy je schopen tým z krize vyvést.
- Zásobovač – zásobuje tým nekonvenčními metodami.
- Pečovatel – přináší do týmu pohodu a klid, předchází komunikačním problémům.
- Hybatel – uskutečňuje nápady myslitelů, lídrů a režisérů.
- Doladřovač – dohlíží na konečnou verzi, detaily a dokonalost.

- Specialista – doplňuje důležité odborné pojmy a znalosti.

3.10.2 Týmová jednání a porady

Pokud firmu čeká důležité jednání s někým z „vnějšího“ prostředí například s dodavatelem, je nutné, aby manažer svolal tzv. „vnitřní“ jednání svého týmu, kde přijde na řadu stanovení jednotného postupu a příprava na samotné jednání s dodavatelem. Toto týmové předjednání je velmi důležité, protože jak píše Le Poole (1995, s. 113): *„každý z členů jednoho týmu má své vlastní názory, povinnosti, styl a osobnost. Různé jsou také jejich odborné znalosti, zkušenosti, ochota riskovat atd. Každý z nich by uplatnil naprosto odlišnou taktiku“*. Avšak na skutečném jednání s dodavatelem musí celý tým vystupovat jako „jeden muž“, hájit společné zájmy a prezentovat jednotné požadavky celé organizace.

Přesnou definici pojmu porada koncipuje Plamínek (2012, s. 12) následovně: *„Porada je vlastně komunikací skupiny účastníků, která je svolávána s nadějí, že společná komunikace a sdílené úsilí povedou k příznivějšímu výsledku, než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků porady“*. Před svoláním porady musí manažer zvážit tři hlavní předpoklady – vhodné téma, proces a účastníky – které ovlivňují využití motivačního a kreativního potenciálu porady.

3.10.3 Zdroje konfliktů v týmu

Jelikož je tým seskupení několika lidí a mezilidské vztahy nejsou vždy jednoduchou záležitostí, musí zákonitě vznikat občasné konflikty mezi pracovníky, ovšem na vznik konfliktů má vliv celková organizace a fungování firmy. Koubek (2001, s. 315 – 317) popisuje v čem mají konflikty svůj původ:

- V osobnosti a sociálním chování jedinců – jde o tzv. potíživce, osoby násilné, neslušné, agresivní, líné, neukázněné atd.
- V nedorozumění – důvod špatná komunikace a vysvětlení úkolů, pravidel.
- V nedostacích personální práce – nevhodný výběr pracovníka nebo jeho zařazení.
- Ve stylu vedení lidí v organizaci – používání nevhodného autoritářského stylu, bez možnosti participace zaměstnanců.
- Ve způsobu formování týmů – upřednostňování kvalifikační struktury týmu před osobnostními charakteristikami členů.

- Ve změnách organizace práce a organizačních struktur – změny jsou často prováděny bez ohledu na názor pracovníků a mohou negativně ovlivnit jejich pracovní výkon. „*Jestliže zaměstnanci vědí, co se děje, je pravděpodobné, že se zvýší jejich zájem o věc, loajalita a dobrá vůle*“ (Hurst, 1994, s. 98).
- V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách – nevhodné pracovní podmínky podmiňují negativní chování.
- V příčinách nacházejících se mimo organizaci – životní situace pracovníků, rodinné zázemí, zdravotní stav, politická a ekonomická situace atd.

Koubek (2001, s. 317) nastiňuje způsob řešení konfliktů: „*jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde při něm jednak o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat*“.

3.10.4 Řešení konfliktů

Konfliktní situace se čas od času nevyhnou nikomu, každý by se měl zamyslet nad tím, na jaké straně se ocitá po vyřešení konfliktu, zda na straně vítěze nebo poraženého a hlavně si položit otázku „proč“?.

Podle Khelerová (2004, s. 68 – 69) existují následující styly řešení konfliktů:

- Stylem výhra – prohra – za účelem vítězství používá strana A různé nátlakové taktiky, prezentuje svou moc, nechce ustoupit ze svých požadavků, k ústupu nutí stranu B, který je ve výsledku poražený.
- Bojem partnerů – buď přímo – slovně nebo po konfliktu – zatajováním informací nebo sabotováním pracovního výkonu.
- Útěkem před partnerem – je důsledkem prohraného konfliktu jedince B s vítězným partnerem A, pracovník B se následně vyhýbá kolegovi A.
- Smířením se se situací – poražený snaží uchlácholit „vlastně nic nestalo“.
- Stylem výhra – výhra – obě strany na základě vzájemné domluvy dosáhnou svých požadavků a cílů.

4 Metodologie

Tato práce je specifického charakteru, protože se jedná o výzkum fungování komunikace v týmu Klatovské nemocnice, je tím tedy omezen počet zkoumaných názorů, které jsou nutné ke zjištění požadovaných skutečností. I přes tento fakt, jsem se rozhodla pro kvantitativní výzkum, konkrétně metodu dotazníkového šetření, které mi bylo na základě domluvy s pracovníky umožněno.

Následující podkapitoly obsahují obecné vysvětlení základních pojmů, které je nutné uvážit před realizací výzkumu a z tohoto vysvětlení vyplývající metody využití v této práci.

4.1 Zdroje dat

Pro většinu výzkumů lze využít dvou typů dat, a to data primární, která jsou získána právě pro samotný výzkum, nebo data sekundární, což jsou data, která byla v minulosti zjištěna pro jiný účel, ale svou formou se hodí i pro použití v právě probíhajícím výzkumu (Příbová, 1996).

Použitá data pro tento výzkum jsou primární, jelikož vhodná sekundární data k tomuto výzkumu neexistují.

4.2 Metody a techniky sběru dat

Příbová (1996) rozděluje metody sběru dat na kvantitativní a kvalitativní. V této práci je použita metoda kvantitativní, konkrétně metoda dotazování.

Proces konstrukce dotazníku je dle Příbové (1996, s. 75) nutno rozdělit na následující dílčí kroky:

1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazník zjistit.
2. Určení způsobu dotazování.
3. Specifikace cílové skupiny a její výběr.
4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace.
5. Konstrukce dotazníku.
6. Pilotáž.

Zjistit na co se máme ptát a co nám má dotazník přinést se odvíjí od určeného cíle výzkumu. Seznam informací, které má dotazník zjistit nám pomůže podchytit všechny oblasti, které chceme zkoumat.

Dotazování může mít podobu osobní, písemnou, telefonickou nebo elektronickou. Co se týče bodu určení způsobu dotazování je nutné zvážit několik faktorů, které se týkají nákladů, náročnosti, návratnosti odpovědí, kontaktu s respondentem a rychlosti provedení dotazování. Všechny tyto faktory jsou přehledně znázorněny v následující tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 – Porovnání způsobů dotazování

Hledisko	Písemné	Osobní	Telefonické	Elektronické
Výše nákladů	nízká	vysoká	Střední	nízká
Náročnost na organizaci	nízká	vysoká	roste s počtem rozhovorů	nízká
Míra návratnosti odpovědí	nízká	vysoká	dosti vysoká	nízká
Kontakt s respondentem	žádný	úzký	nepříliš úzký	žádný
Rychlost provedení	střední	střední	Vysoká	vysoká

Zdroj: Příbová (1996, s. 50)

Po uvážení výše uvedených faktorů, které měly částečný vliv na výběr metody dotazování, jsem se rozhodla pro použití písemného dotazování. Hlavním faktorem pro mne byla nízká nákladovost a střední rychlost provedení, nemusela jsem zvažovat faktor návratnosti, jelikož jsem byla domluvena s vedením týmu, ve kterém výzkum probíhal.

Specifikovat cílovou skupinu, tedy respondenty dotazování, z části řeší výběr vzorku, avšak nesmíme tento bod pomíjet ani při tvorbě dotazníku, jelikož je důležitý pro formulaci některých otázek a zařazení odborných termínů (Příbová, 1996). V případě tohoto výzkumu je cílovou skupinou tým lidí jedné firmy a jejich manažer, další charakteristiky nebylo nutné kvůli zkoumanému problému zvažovat.

Při tvorbě otázek je nutné brát na vědomí funkci otázky v dotazníku a způsob položení otázky, aby přinesla požadovanou informaci. Podle Příbové (1996) je nutné zvažovat volbu slov, stylizaci a typ otázky. Rozeznáváme otevřené otázky (volná

odpověď), uzavřené otázky (výběr předepsaných variant) a jejich kombinaci (předepsané odpovědi a možnost „a jiné“).

Logický sled otázek je důležitým prvkem pro tvorbu dotazníku, řazení otázek by mělo být dle Příbové (1996) následující: úvodní otázky (navázání kontaktu, představení výzkumu), věcné otázky (jádro dotazování, otázky na předmět šetření), filtrační otázky (přeskočení otázek, které se určitého respondenta netýkají) a identifikační otázky (charakteristika respondenta). Dále musí tazatel zvážit typy použitých otázek, strukturovaný dotazník využívá zejména uzavřené otázky nebo polostrukturovaný, kde se nachází kombinace uzavřených a otevřených otázek.

Dotazníky použité v této práci začínají úvodním dopisem, který obsahuje požádání o vyplnění, základní informace o důvodu provádění dotazníkového šetření a vysvětlení způsobu jeho vyplnění, dále respondenty ujišťuje o anonymitě jejich odpovědí. V tomto dotazníku je použita kombinace uzavřených, polouzavřených i otevřených otázek. Plná podoba dotazníků je přiložena k této práci v sekci příloh.

„Pilotáž je ověření dotazníku v praxi. Jejím smyslem je najít nedostatky dotazníku, které by negativně ovlivnily získané údaje“ (Příbová, 1996, s. 84). Po konzultaci s vedoucím práce byla provedena pilotáž na vzorku 3 pracovníků a podle jejich připomínek byl dotazník upraven do konečné podoby.

4.3 Vzorek

Rozhodování o metodě určení vzorku byla v tomto výzkumu značně ulehčena, protože použitý vzorek je konkrétní skupina lidí. Aby byly získány všechny potřebné údaje bylo nutné podrobit dotazování všech 51 členů, konkrétně vyčísleno 50 členů zdravotnického týmu a jejich nadřízený – manažer. Podrobnější charakteristiky jsou uvedeny v podkapitole 5.1.1.

4.4 Sběr dat

Sběr dat pomocí dotazníkového šetření je časově a finančně nenáročný, návratnost dotazníků byla zaručena vedoucím týmu ve firmě, kde byl výzkum realizován v červenci 2013. Specifičnost tohoto výzkumu tkví v počtu respondentů, který se rovná 51.

4.5 Zpracování a analýza dat

Data získaná tímto písemným dotazníkovým šetřením jsou zpracována pomocí základních statistických výpočtů a ukazatelů, charakter tohoto šetření mě podnítil k použití dvou ukazatelů, konkrétně se jedná o absolutní četnost, která vyjadřuje počet jednotlivých odpovědí na danou otázku. Druhým použitým ukazatelem je četnost v %, která pomáhá lepší představě o výsledcích než absolutní čísla.

4.6 Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

Závěrečná zpráva, která je považována za výstup celého výzkumu, shrnuje výsledky výzkumu pomocí přehledných prvků jako jsou grafy, tabulky a schémata. Toto uspořádání usnadňuje orientaci v práci a vlastní čtení práce. Výsledky jsou také snadněji a rychleji čitelné v grafech než v písemné formě.

5 Výsledky a interpretace dat

5.1 Interpretace dat dotazníkového šetření členů týmu

Dotazník pro jednotlivé členy týmu je rozdělen na čtyři sekce:

1. sekce – komunikace v rovině vertikální na úrovni pracovník – nadřízený.
2. sekce – horizontální komunikace mezi jednotlivými pracovníci.
3. sekce – celopodniková úroveň komunikace.
4. sekce – identifikační otázky.

Dotazníkovému šetření bylo podrobena 50 členů týmu, návratnost byla 100%, protože na základě společné domluvy přislíbil manažer týmu vyplnění všech rozdaných dotazníků. Rozbor výsledků je tedy také rozdělen na tyto sekce, z důvodu větší přehlednosti a orientace ve výsledcích následují jako první identifikační otázky, které poskytují stručný přehled základních charakteristik týmu.

5.1.1 Identifikační otázky

Identifikační otázky zjišťovaly základní charakteristiky týmu, které se týkaly nejvyššího dosaženého vzdělání, pohlaví a věku jednotlivých členů týmu.

- **Vámi nejvyšší dosažené vzdělání je:**
 - a. Střední škola
 - b. Vysoká škola - bakalářský titul
 - c. Vysoká škola - magisterský, inženýrský titul

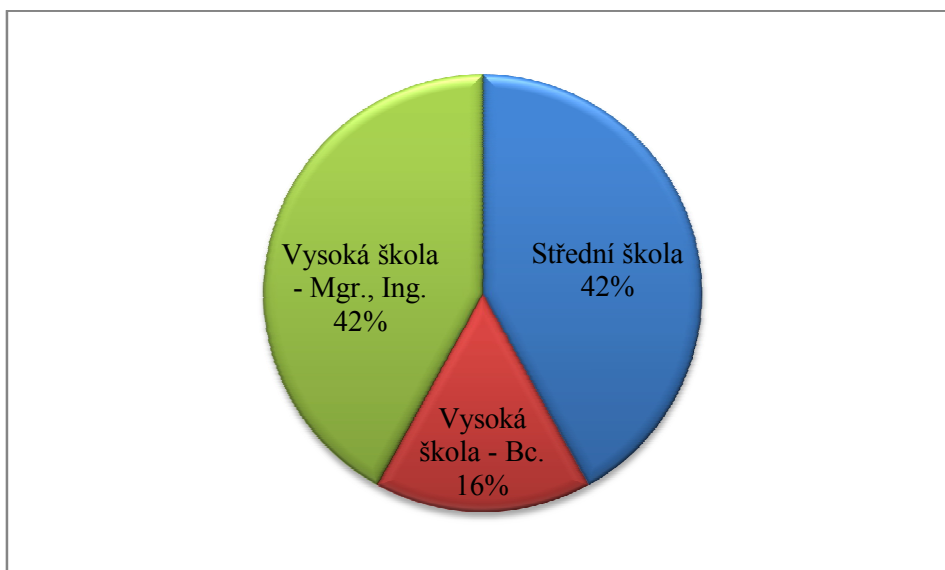
Tabulka 5.1 – Četnost odpovědí na otázku nejvýše dosaženého vzdělání

Odpověď	Střední škola	Vysoká škola – Bc.	Vysoká škola – Mgr., Ing.	Celkem
Četnost	21	8	21	50
Četnost v %	42	16	42	100

Zdroj: vlastní výpočty

Tato otázka poukazuje na různorodost výše vzdělání v týmu. Tabulka 5.1 ukazuje, že pro 42% pracovníků je nejvyšší dosažené vzdělání střední škola, 16% dotazovaných má bakalářský titul a 42% respondentů dosáhlo na vyšší než bakalářský titul, tedy na magisterský nebo inženýrský titul. Tuto skutečnost vystihuje graf 5.1.

Graf 5.1 – Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní výpočty

- **Váš věk je v rozmezí:**
 - a. Do 30 let
 - b. 31 – 50 let
 - c. Nad 50 let

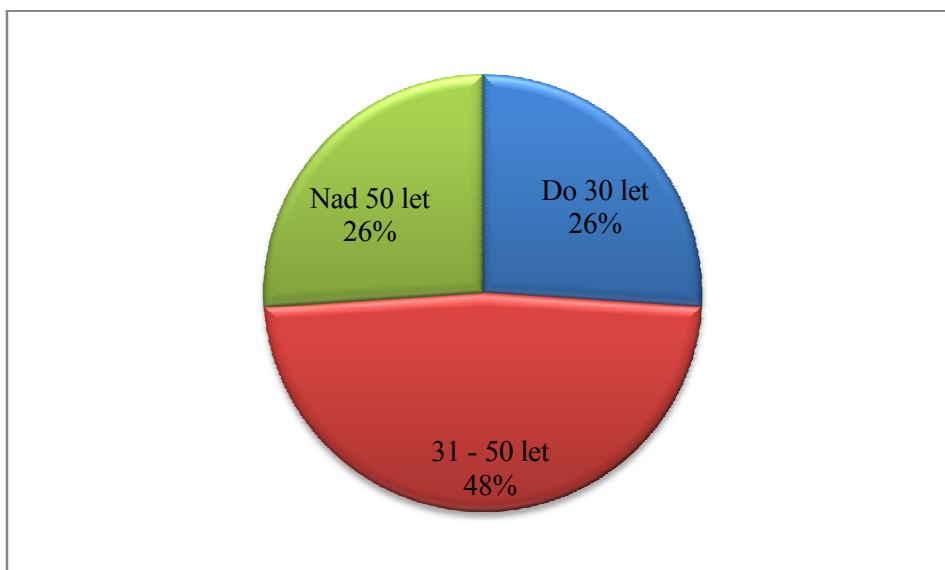
Tabulka 5.2 – Věkové rozložení

Odpověď	Do 30 let	31 – 50 let	Nad 50 let	Celkem
Četnost	13	24	13	50
Četnost v %	26	48	26	100

Zdroj: vlastní výpočty

Pokud se zaměříme na věkové rozložení v tomto týmu, ukáže se dle tabulky 5.2, že je mixem všech věkových kategorií. Největší zastoupení má věková kategorie 31 – 50 let, v tomto intervalu se nachází 48% členů týmu, tedy 24 dotazovaných. Další dvě věkové kategorie tedy do 30 let a nad 50 let jsou zastoupeny stejným počtem respondentů, v každém intervalu se pohybuje 26% pracovníků neboli 13 dotazovaných. Pro přehledné znázornění slouží graf 5.2.

Graf 5.2 – Věkové rozložení členů týmu



Zdroj: vlastní výpočty

- **Vaše pohlaví:**
 - a. Žena
 - b. Muž

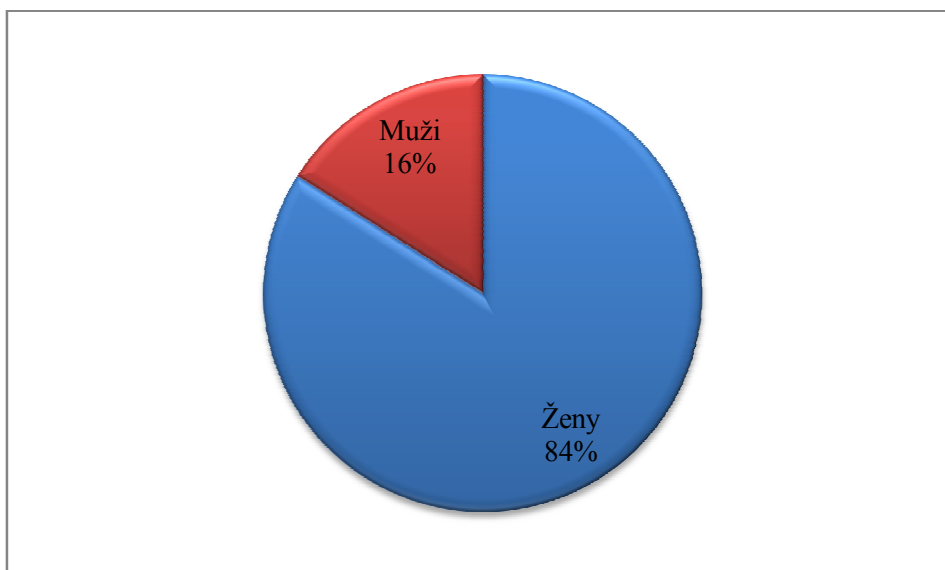
Tabulka 5.3 – Četnost odpovědí na otázku pohlaví

Odpověď	Žena	Muž	Celkem
Četnost	42	8	50
Četnost v %	84	16	100

Zdroj: vlastní výpočty

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v týmu, který je z velké části tvořen ženami, které tvoří 84% týmu, což v absolutních číslech představuje 42 žen a pouze 8 mužů (8%) viz tabulka 5.3. Toto rozložení je vyneseno na grafu 5.3.

Graf 5.3 – Procentuální zastoupení mužů a žen



Zdroj: vlastní výpočty

5.1.2 Komunikace v rovině vertikální na úrovni pracovník - nadřízený

- **Otázka číslo 1:**

Nadřízený s Vámi nejčastěji komunikuje:

- Osobně
- Písemně
- Elektronicky
- Telefonicky
- Jinou formou:

Tabulka 5.4 – Nejčastější forma komunikace s nadřízeným

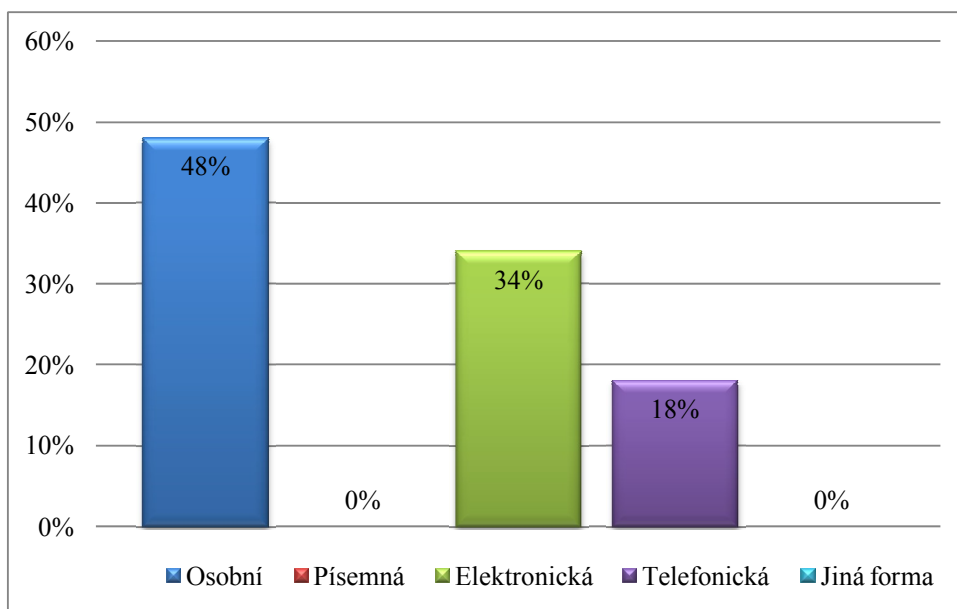
Odpověď	Osobní	Písemná	Elektronická	Telefonická	Jiná	Celkem
Četnost	24	0	17	9	0	50
Četnost v %	48	0	34	18	0	100

Zdroj: vlastní výpočty

Odpovědi na tuto otázku jsou rozprostřeny jen mezi tři varianty formy komunikace (viz tabulka 5.4), nejzastoupenější formou, kterou manažer týmu nejčastěji komunikuje s pracovníky je osobní, tuto možnost zvolilo 24 respondentů, což v dotazovaném souboru představuje 48%. Druhým nejčastěji používaným typem komunikace ze strany manažera je elektronická forma, která byla zvolena 34% pracovníků, tedy 17 dotazovanými. Telefonickou formu komunikace zvolilo zbývajících 9 pracovníků neboli 18%. Nikdo nezvolil písemnou formu, což je podle

mého názoru logické, protože ostatní formy komunikace jsou mnohem rychlejší a přístupnější. Dané možnosti plně pokryly potřebu dotazovaných, jelikož nikdo nevyužil možnosti volné odpovědi. Procentuální rozložení odpovědí je znázorněno v grafu 5.4.

Graf 5.4 – Nejčastější forma komunikace pracovník – manažer



Zdroj: vlastní výpočty

- **Otázka číslo 2:**

Komunikace s Vaším nadřízeným funguje:

- Bez problému
- S malými problémy
- S většími problémy
- Nefunguje

Tabulka 5.5 – Funkčnost komunikace s nadřízeným

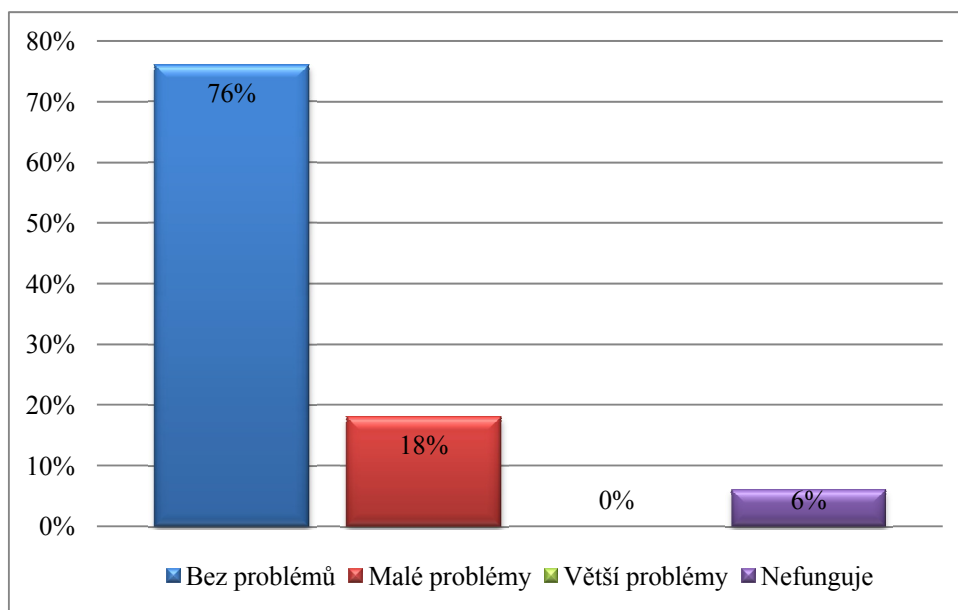
Odpověď	Bez problému	Malé problémy	Větší problémy	Nefunguje	Celkem
Četnost	38	9	0	3	50
Četnost v %	76	18	0	6	100

Zdroj: vlastní výpočty

Druhá otázka nutila respondenty objektivně posoudit fungování komunikace s nadřízeným pracovníkem. Rozložení odpovědí (viz tabulka 5.5) je zajímavé, 76% neboli 38 zaměstnanců nevidí v komunikaci s nadřízeným žádný problém, dalších 9 pracovníků představujících 18% by našlo malé problémy. To znamená, že 94% pracovníků shledává komunikaci s nadřízeným bezproblémovou nebo s malými

problémy, avšak z této většiny se vymykají 3 pracovníci (6% z celku), podle kterých komunikace s manažerem nefunguje vůbec, což vystihuje graf 5.5.

Graf 5.5 – Funkčnost komunikace pracovník – manažer



Zdroj: vlastní výpočty

- **Otázka číslo 3:**

Případné problémy popište:

Na tuto otevřenou otázku byli odkázáni pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce našli nějaké problémy v komunikaci s nadřízeným, což podle tabulky 5.5 v součtu představuje 24%. Jako případné problémy se nejčastěji objevovaly připomínky typu: málo času ze strany nadřízeného, z důvodu časového zaneprázdnění nadřízeného, zpožděná zpětná vazba.

- **Otázka číslo 4:**

Osobně by jste preferoval/a formu komunikace s nadřízeným:

- Osobní
- Písemnou
- Elektronickou
- Telefonickou
- Jinou formou:

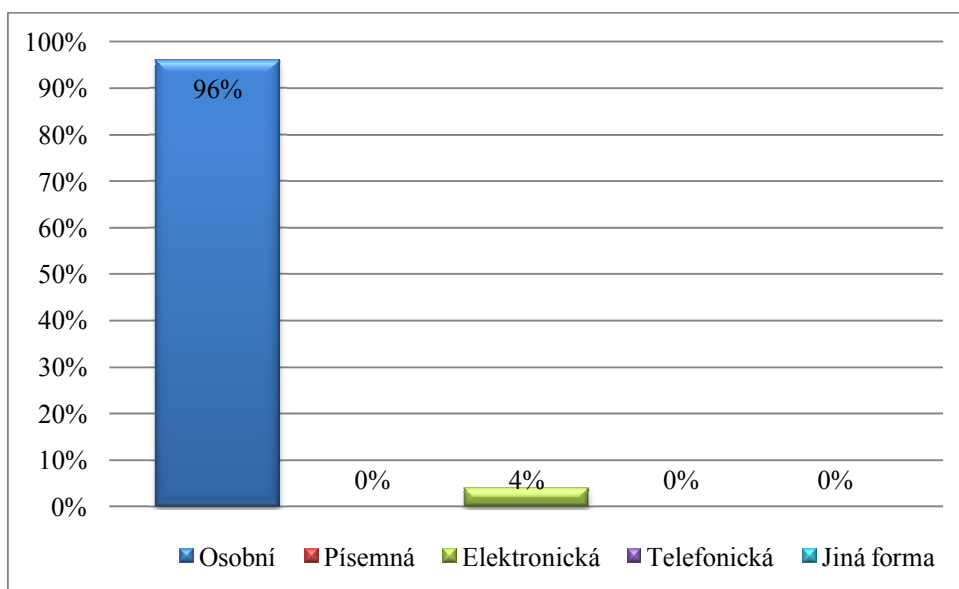
Tabulka 5.6 – Preferovaná forma komunikace s nadřízeným

Odpověď	Osobní	Písemná	Elektronická	Telefonická	Jiná	Celkem
Četnost	48	0	2	0	0	50
Četnost v %	96	0	4	0	0	100

Zdroj: vlastní výpočty

Tato otázka potvrdila obecné tvrzení, že většina lidí upřednostňuje osobní kontakt, při kterém vidí a vnímají druhého účastníka komunikace, což napomáhá k ucelení celkového dojmu komunikace. Podle zanesených údajů v tabulce 5.6 osobní komunikaci preferuje valná většina respondentů tedy 96% dotazovaných pracovníků. Pouze 2 respondenti by dali přednost elektronické formě komunikace, důvodem může být možnost uchování předávaných informací. Ostatní možnosti komunikace nejsou preferovány nikým, což vystihuje graf 5.6.

Graf 5.6 – Pracovníkem preferovaná forma komunikace s nadřízeným



Zdroj: vlastní výpočty

5.1.3 Horizontální komunikace mezi jednotlivými pracovišti

- **Otázka číslo 5:**

Komunikace mezi pracovišti nejčastěji probíhá formou:

- Osobní
- Písemnou
- Elektronickou
- Telefonickou
- Jinou formou:

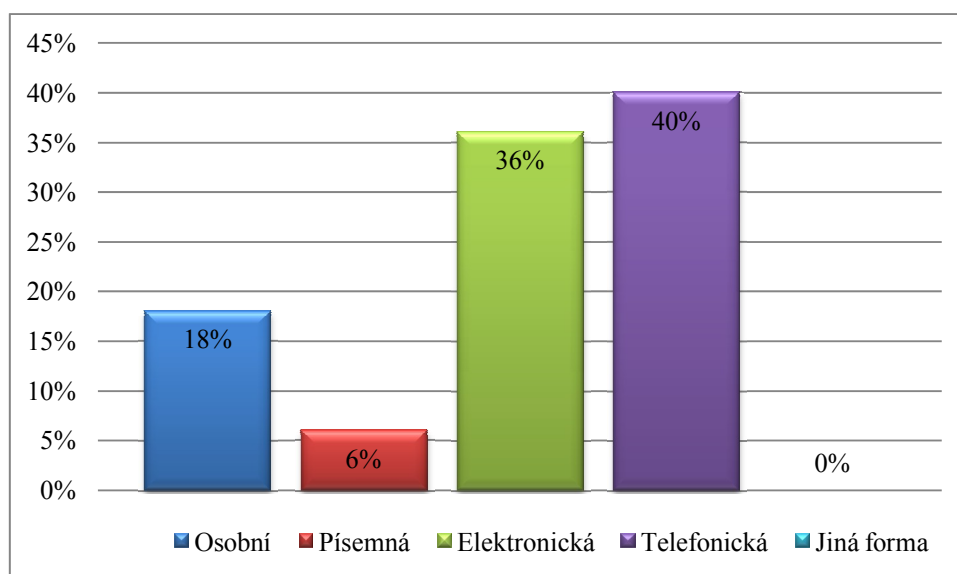
Tabulka 5.7 – Nejčastější komunikace mezi pracovišti

Odpověď	Osobní	Písemná	Elektronická	Telefonická	Jiná	Celkem
Četnost	9	3	18	20	0	50
Četnost v %	18	6	36	40	0	100

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky 5.7 jasně vyplývá, že u komunikace mezi pracovišti převažují dva typy, a to nejvíce komunikace telefonická, která je zastoupena 20 pracovníky, což je v přepočtu 40% dotazovaných. Druhým nejvíce využívaným typem komunikace na této úrovni je elektronická komunikace, kterou preferuje 18 respondentů, tedy 36%. Osobní komunikace mezi pracovišti upřednostňuje 18%, což představuje 9 pracovníků. Písemnou formu označili pouze 3 dotazovaní, kteří zastupují zbývajících 6%. Výsledky a jejich rozložení jsou znázorněny na grafu 5.7.

Graf 5.7 – Nejčastější forma komunikace mezi pracovišti



Zdroj: vlastní výpočty

- **Otázka číslo 6:**

Komunikace mezi odděleními funguje:

- Bez problému
- S malými problémy
- S většími problémy
- Nefunguje

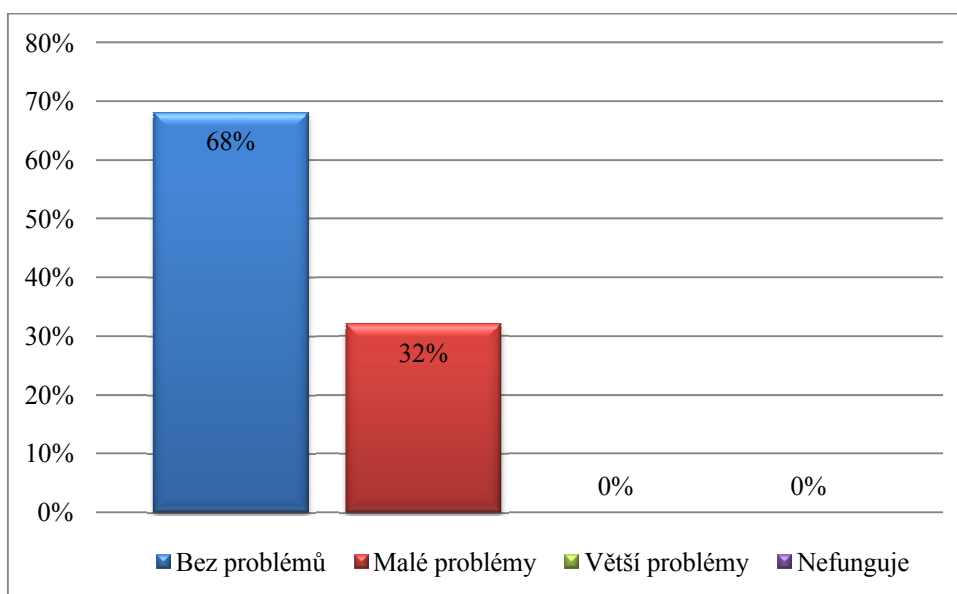
Tabulka 5.8 – Funkčnost komunikace mezi pracovišti

Odpověď	Bez problému	Malé problémy	Větší problémy	Nefunguje	Celkem
Četnost	34	16	0	0	50
Četnost v %	68	32	0	0	100

Zdroj: vlastní výpočty

Zda komunikace mezi pracovišti funguje zjišťovala otázka číslo 6 (viz tabulka 5.8). Podle získaných odpovědí vyplývá, že funguje z 68% bez jakéhokoliv problému, to znamená, že 34 dotazovaných nemá žádné potíže s komunikací s ostatními pracovišti. Zbývajících 16 respondentů neboli 32% shledalo, že tato komunikace funguje s malými problémy. Větší problémy nebo úplnou nefunkčnost neoznačil žádný respondent, vše je zaneseno v grafu 5.8.

Graf 5.8 – Funkčnost komunikace mezi pracovišti



Zdroj: vlastní výpočty

- **Otázka číslo 7:**

Popište tyto problémy:

Tato otevřená otázka shromáždila odpovědi od 32% respondentů, kteří v předchozí otázce našli malé problémy v komunikaci mezi pracovišti (zbývajících 68% respondentů nenašlo žádné problémy), jejich odpovědi jsou shrnuty do následujících bodů: dlouhý časový horizont mezi odesláním a přečtením zprávy, neaktuálnost reakce podle naléhavosti zpětné informace, nejasnosti v kompetencích a v delegování úkolů.

5.1.4 Celopodniková úroveň komunikace

- **Otázka číslo 8:**

Na Vašem pracovišti se porady svolávají:

- Pravidelně
- Nárazové
- Nesvolávají

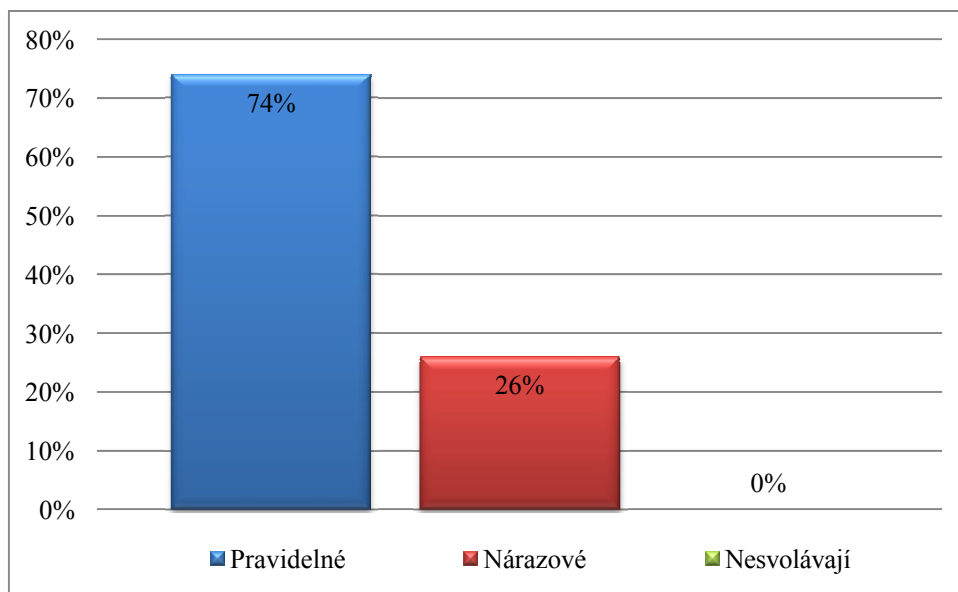
Tabulka 5.9 – Svolávání porad

Odpověď	Pravidelné	Nárazové	Nesvolávají se	Celkem
Četnost	37	13	0	50
Četnost v %	74	26	0	100

Zdroj: vlastní výpočty

Četnosti odpovědí na osmou otázku jsou zanesené v tabulce 5.9. V případě svolávání porad označilo možnost pravidelných svolávání 37 pracovníků, což z celkového počtu představuje 74% respondentů. Dalších 13 dotazovaných, tedy 26%, se přiklonilo k možnosti nárazového svolávání porad. Podle žádného z pracovníků se porady nesvolávají. Graf 5.9 znázorňuje rozložení odpovědí na tuto otázku.

Graf 5.9 – Svolávání porad



Zdroj: vlastní výpočty

• **Otázka číslo 9:**

Co vše je předmětem porad? (Označte více možností)

- a. Minulé úspěchy
- b. Minulé neúspěchy
- c. Budoucí úkoly
- d. Rozložení úkolů jednotlivcům
- e. Nastínění očekávání nadřízeného
- f. Řešení konfliktů na pracovišti
- g. Jiné vypište:

Tabulka 5.10a – Předměty porad

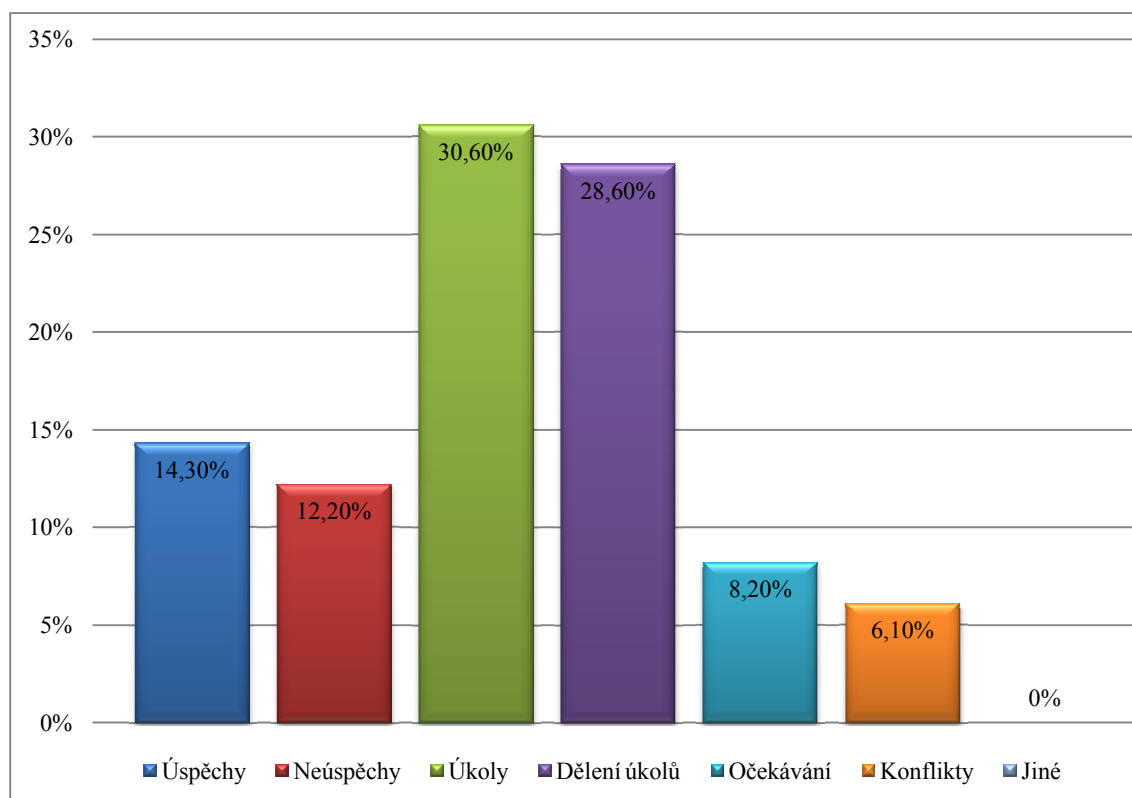
Odpověď	Úspěchy	Neúspěchy	Úkoly	Dělení úkolů	Očekávání manažera	Řešení konfliktů	Jiné	Celkem
Četnost	21	18	45	42	12	9	0	147
Četnost v %	14,30	12,20	30,60	28,60	8,20	6,10	0	100

Zdroj: vlastní výpočty

Mezi respondenty na tuto otázku neměli patřit ti, kteří by v minulé otázce označili odpověď c (porady se nesvolávají), Ale tuto možnost neoznačil nikdo. U této otázky mohli dotazovaní označit více možností, z celkového počtu 147 odpovědí (viz tabulka 5.10a) se nejčastěji vyskytla odpověď c (budoucí úkoly), která byla označena 45 krát, což představuje 30,60% z celkového počtu odpovědí. Druhou nejvíce zastoupenou

odpovědi je možnost b (rozložení úkolů jednotlivcům), kterou zvolilo 42 pracovníků a v celku zastupuje 28,60%. Možnost a (minulé úspěchy) označilo 21 respondentů a v celku představuje 14,30%. Minulé neúspěchy, které představují 12,20%, vybralo 18 pracovníků. 12 respondentů zakroužkovalo možnost e (nastínění očekávání nadřízených), této odpovědi připadá 8,2%. Pouze 9 dotazovaných označilo možnost f (řešení konfliktů na pracovišti), která představuje 6,10% z celkového počtu odpovědí. Tyto skutečnosti jsou uvedeny v tabulce 5.9a a vyobrazeny na grafu 5.10a.

Graf 5.10a – Předměty porad



Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 5.10b – Předměty porad

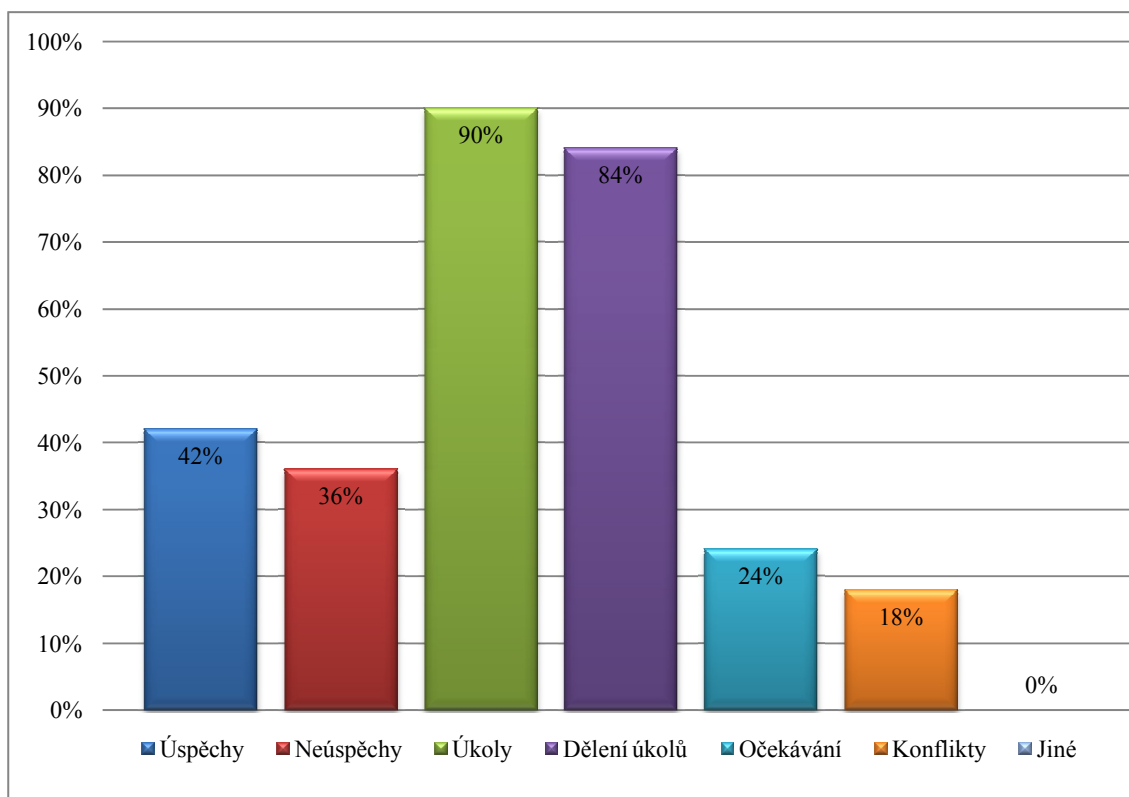
Odpověď	a	b	c	d	e	f	g	celkem
Četnost	21	18	45	42	12	9	0	147
Četnost v %	42	36	90	84	24	18	0	-

Zdroj: vlastní výpočty

Pokud se na tuto otázku podíváme z jiného úhlu pohledu (viz tabulka 5.10b) je možné vysledovat, že na 90-ti % porad se řeší budoucí úkoly, na 84% porad rozložení úkolů jednotlivcům, na 42% porad minulé úspěchy, na 36% porad minulé neúspěchy, na 24% porad nadřízený nastíní své očekávání a na 18% porad se řeší konflikty na

pracovišti. Volnou odpověď nevyužil nikdo z respondentů. Z těchto výsledků (viz graf 5.10b) vyplývá široký záběr řešených předmětů na svolávaných poradách.

Graf 5.10b – Předměty porad



Zdroj: vlastní výpočty

• **Otázka číslo 10:**

Vznikají na Vašem pracovišti konfliktní situace mezi kolegy:

- a. Velmi často
- b. Občas
- c. Téměř nikdy

Tabulka 5.11 – Četnost konfliktů

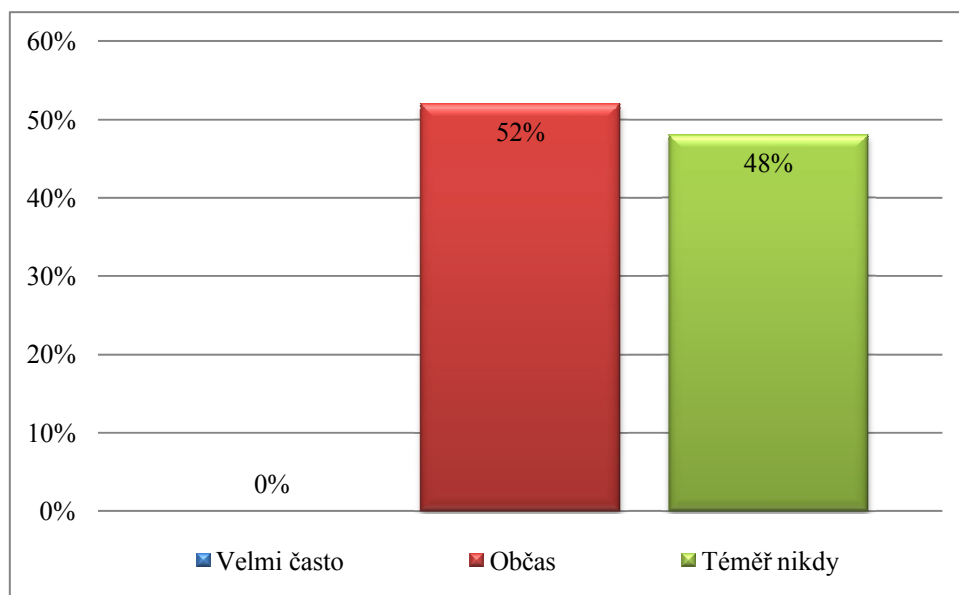
Odpověď	Velmi často	Občas	Téměř nikdy	Celkem
Četnost	0	26	24	50
Četnost v %	0	52	48	100

Zdroj: vlastní výpočty

Odpovědi na desátou otázku zanesené v tabulce 5.11 ukázaly, že prostředí, ve kterém tento tým pracuje je téměř bezkonfliktní, konfliktní situace se podle 26 dotazovaných vyskytují občas, což je většina – 52%. Ostatních 24 respondentů (48%) se

přiklonilo k možnosti téměř nikdy. Žádný z dotazovaných nemá zkušenost s častými konflikty. Výsledky jsou vyneseny v grafu 5.11.

Graf 5.11 – Četnost konfliktních situací



Zdroj: vlastní výpočty

- **Otázka číslo 11:**

Jedná se o konflikty:

- Osobní
- Pracovní

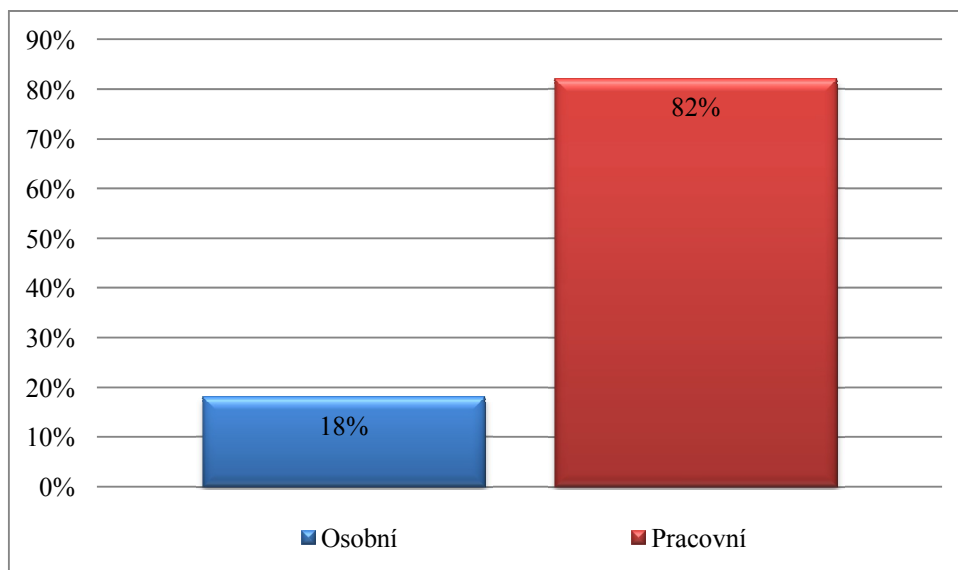
Tabulka 5.12 – Druhy konfliktů

Odpověď	Osobní	Pracovní	Celkem
Četnost	9	41	50
Četnost v %	18	82	100

Zdroj: vlastní výpočty

Pro upřesnění minulé otázky slouží otázka číslo jedenáct. Odpovědi jsou zapsány v tabulce 5.12. Většina dotazovaných – 41 pracovníků neboli 82% se na pracovišti střetává s konflikty pracovního charakteru, pouze 9 respondentů (18%) označilo konflikty na pracovišti za osobní, toto znázorňuje graf 5.12.

Graf 5.12 – Druhy konfliktů



Zdroj: vlastní výpočty

- **Otázka číslo 12:**

Jsou tyto konflikty řešeny:

- Do hloubky
- Povrchně
- Nejsou řešeny

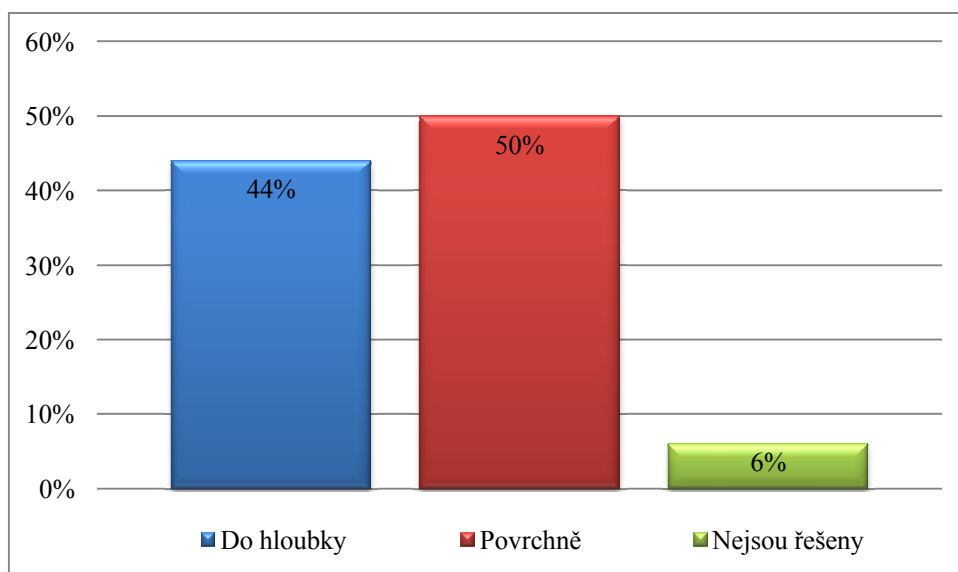
Tabulka 5.13 – Řešení konfliktů

Odpověď	Do hloubky	Povrchně	Nejsou řešeny	Celkem
Četnost	22	25	3	50
Četnost v %	44	50	6	100

Zdroj: vlastní výpočty

Četnost odpovědní na dvanáctou otázku je zanesena v tabulce 5.13, tyto četnosti ukazují, že podle 25 respondentů, což odpovídá 50%, se konflikty na pracovišti řeší povrchně. Dalších 22 dotazovaných (44% pracovníků) si myslí, že jsou konflikty řešeny do hloubky. Pouze 3 pracovníci, představující 6%, mají dojem, že konflikty nejsou žádným způsobem řešeny. Rozložení odpovědí znázorňuje graf 5.13.

Graf 5.13 – Způsob řešení konfliktů



Zdroj: vlastní výpočty

• **Otázka číslo 13:**

Jakou důležitost přisuzujete komunikaci?

- Velmi vysokou
- Spíše vysokou
- Spíše nízkou
- Velmi nízkou

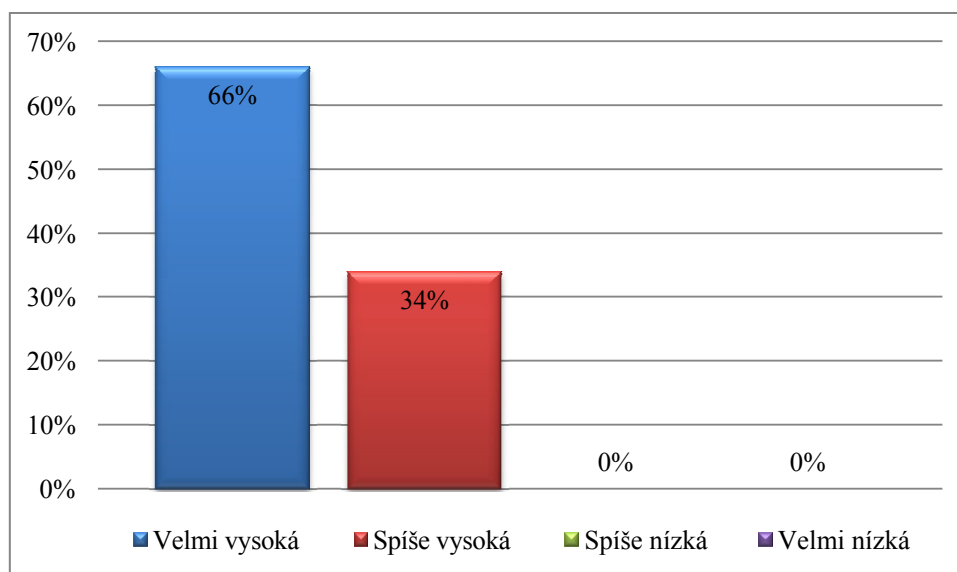
Tabulka 5.14 – Důležitost komunikace

Odpověď	Velmi vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Velmi nízká	Celkem
Četnost	33	17	0	0	50
Četnost v %	66	34	0	0	100

Zdroj: vlastní výpočty

Obecně se na tomto pracovišti komunikaci přisuzuje vysoká důležitost (viz tabulka 5.14). Konkrétně 66% respondentů, což představuje 33 pracovníků, pokládá komunikaci za velmi důležitou a zbývajících 17 pracovníků (34%) přisuzuje komunikaci spíše vysokou důležitost. Odpovědi jsou zaneseny na graf 5.14.

Graf 5.14 – Důležitost komunikace



Zdroj: vlastní výpočty

- **Otázka číslo 14:**

Co byste změnili v komunikačním procesu společnosti?

Názory respondentů tohoto dotazníkového šetření se u této otázky rozdělují na komunikační proces externí a interní.

V rámci externího komunikačního procesu respondenti doporučují zabránění úniku interních informací na veřejnost, do médií. Dále namítají, že proces předávání informací veřejnosti by měl probíhat na základě jasně definovaných postupů managementem.

V rámci interního komunikačního procesu doporučují změnu týkající se systému předávání informací z vedení, systém by měl zaručit rychlé a aktuální předávání informací podřízeným. Případné požadavky jasně definovat, aby se zabránilo špatnému pochopení úkolů. Úkoly by měly být jasné, stručné a přesné.

5.2 Interpretace dat dotazníkového šetření manažera týmu

Dotazník pro manažera týmu věcně vychází z dotazníku pro jednotlivé členy týmu, protože se snaží zjistit názory obou stran komunikace, které později poslouží pro jejich komparaci. Tento dotazník se soustředí pouze na manažera týmu a jeho představu o stavu komunikace na pracovišti, pro větší přehlednost jsou v této části zachyceny

pouze odpovědi na jednotlivé otázky, avšak další interpretace těchto dat je provedena v následující podkapitole 5.3.

- **Otázka číslo 1:**

S podřízenými pracovníky nejčastěji komunikujete:

- a. Osobně
- b. Písemně
- c. Elektronicky
- d. Telefonicky
- e. Jinou formou:

Manažer zvolil možnost a, tedy osobní komunikaci.

- **Otázka číslo 2:**

Komunikace s podřízenými funguje:

- a. Bez problému
- b. S malými problémy
- c. S většími problémy
- d. Nefunguje

Podle manažerova názoru se v komunikačním procesu s podřízenými vyskytují malé problémy.

- **Otázka číslo 3:**

Popište problémy ovlivňující komunikaci s podřízenými:

V odpovědi na tuto otázku manažer zaznamenal problém nízké rychlosti zpětné vazby, který je zapříčiněn omezeným počtem počítačové techniky a dostupnosti e-mailových osobních adres podřízených.

- **Otázka číslo 4:**

Na pracovišti svoláváte porady?

- a. Pravidelně
- b. Nárazové
- c. Nesvolávají – proč?

Manažer na svém pracovišti svolává porady pravidelně.

- **Otázka číslo 5:**

Co vše je předmětem porad? (Označte více možností)

- a. Minulé úspěchy
- b. Minulé neúspěchy
- c. Budoucí úkoly
- d. Rozložení úkolů jednotlivcům
- e. Nastínění Vašich očekávání
- f. Řešení konfliktů na pracovišti
- g. Jiné vypište:

Podle názoru manažera jsou předmětem porad následující body: minulé úspěchy, budoucí úkoly, rozložení úkolů jednotlivcům a nastínění jeho očekávání.

- **Otázka číslo 6:**

Vznikají na Vašem pracovišti konfliktní situace mezi pracovníky?

- a. Velmi často
- b. Občas
- c. Téměř nikdy

Názor manažera na konflikty mezi pracovníky je takový, že nevznikají téměř nikdy.

- **Otázka číslo 7:**

Jedná se o konflikty:

- a. Osobní
- b. Pracovní

Podle manažera se jedná o konflikty pracovního charakteru.

- **Otázka číslo 8:**

Jsou tyto konflikty řešeny:

- a. Do hloubky
- b. Povrchně
- c. Nejsou řešeny

Pokud na pracovišti nějaké konflikty vzniknou, tak jsou řešeny do hloubky.

- **Otázka číslo 9:**

Jakou důležitost přisuzujete komunikaci?

- a. Velmi vysokou
- b. Spíše vysokou
- c. Spíše nízkou
- d. Velmi nízkou

Manažer týmu přisuzuje komunikaci velmi vysokou důležitost.

- **Otázka číslo 10:**

Co byste chtěl změnit v komunikačním procesu společnosti?

Manažer by chtěl zvýšit povědomí podřízených o významu a efektivitě komunikace, k čemuž by mohlo pomoci i dovybavení počítačovou technikou a tím pádem zvětšení přístupnosti k e-mailovým schránkám.

5.3 Komparace výsledků

Tato podkapitola se věnuje komparaci zjištěných výsledků z dotazování jednotlivých členů týmu a manažera týmu. Pokud komunikace funguje správně a účinně, měly by se názory obou stran shodovat (v rámci možností), avšak je jasné, že v týmu obsahujícím 50 lidí se budou názory některých jedinců vymykat od ostatních.

Podle názoru většiny dotazovaných členů týmu s nimi nadřízený komunikuje osobně, což se shoduje s odpovědí manažera, který na otázku jak s podřízenými nejčastěji komunikuje označil odpověď osobně. Tato forma komunikace je asi pro většinu členů týmu i manažera nejpřínosnější, tento můj názor vychází z faktu, že 48 pracovníků z 50 tuto formu komunikace preferuje.

Podle valné většiny respondentů funguje jejich komunikace s nadřízeným bez problémů, avšak našlo se několik pracovníků, kteří v komunikaci na této úrovni našli nějaké problémy, z čehož logicky vyplývá, že i manažer se v komunikaci s podřízenými setkává s malými problémy, které se týkají nízké rychlosti zpětné vazby, která je zapříčiněná omezeným počtem počítačové techniky a dostupnosti e-mailových osobních adres podřízených. Mezi problémy, které někteří členové týmu uvedli, se nejčastěji objevovaly připomínky typu: málo času ze strany nadřízeného, z důvodu časového

zanepřázdnění nadřízeného, zpožděná zpětná vazba. Vidíme tedy, obě strany popsaly stejný problém v komunikaci, a to pomalou zpětnou vazbu.

Téma svolávání porad se ukázalo být lehce problémovým, protože manažer tvrdí, že porady svolává pravidelně, s čímž souhlasí 37 pracovníků, avšak ostatní pracovníci tento názor nesdílejí. Zbývajícím 13-ti podřízeným se svolávání porad jeví pouze jako nárazové. Problematika předmětu porad ukázala zajímavý výsledek, neboť manažer za předmět porad označil minulé úspěchy, budoucí úkoly, rozložení úkolů jednotlivcům a nastínění jeho očekávání, s tímto výběrem se ztotožňují i jeho pracovníci, avšak někteří z nich považují za předmět porad (oproti názoru manažera) i minulé neúspěchy a řešení konfliktů na pracovišti.

V otázce konfliktů mezi pracovníky se názory členů týmu mírně rozcházejí s názorem manažera. Konkrétně 26 pracovníků si myslí, že konflikty na pracovišti vznikají občas, oproti tomu zbývajících 24 pracovníků sdílí názor s manažerem týmu, že konflikty nevznikají téměř nikdy. Pokud už nějaký konflikt vznikne, panuje u manažera a většiny pracovníků přesvědčení, že jde o konflikty pracovní.

Nejproblémovějším místem je otázka řešení vzniklých konfliktů, podle manažera jsou neshody řešeny do hloubky, avšak názory pracovníků se značně rozcházejí. Konkrétně 22 z nich souhlasí s názorem manažera, avšak polovina podřízených sdílí názor, že jsou konflikty řešeny jen povrchním způsobem. Extrémem jsou zbývajících tři pracovníci, podle kterých se konflikty neřeší vůbec.

Pro manažera je komunikace velmi důležitým prvkem, toto tvrzení se shoduje s názorem 33 členů týmu a dobrou zprávou pro celý tým je, že i ostatních 17 pracovníků stále přisuzuje komunikaci spíše vysokou důležitost.

Jen velmi těžko lze porovnávat názory v případě otázky změny komunikačního procesu, i přes fakt, že v případě názorů pracovníků bylo možné shrnout jejich náměty do několika již zmíněných bodů. Ale úhel pohledu manažera se na tuto problematiku výrazně liší, shodu můžeme najít snad jen ve faktu, že návrh manažera o větší vybavenosti počítačovou technikou, respektive větší přístupností e-mailových schránek pracovníků by mohl vést ke splnění požadavku pracovníků na rychlejší a aktuálnější předávání informací právě prostřednictvím elektronické pošty.

6 Diskuze

Problém lidské komunikace, nebo obecně mezilidských vztahů, je velmi široký pojem, který v sobě zahrnuje velké množství nástrah. Každý člověk je zcela ojedinělou osobností, individualitou.

Efektivní komunikace je složitý proces. Cílem bakalářské práce bylo zmapovat podstatnou část komunikačního procesu, kterou tvoří způsoby předávání informací v týmu lidí, kteří spolupracují a předávají si informace nejen v rovině horizontální (mezi sebou), ale i v rovině vertikální (mezi podřízenými a manažerem). Abych mohla tyto informace získat, vytvořila jsem dotazníky pro jednotlivé pracovníky 50-ti členného týmu a jejich manažera.

Zpracované informace z tohoto dotazníkového šetření vyústily v zajímavé závěry. Podle zjištěných charakteristik je tým, ve kterém šetření proběhlo, velmi různorodý v několika ohledech. Za prvé – je rovnoměrně složen z pracovníků všech věkových kategorií, 13 dotazovaných je ve věku do 30 let, 24 respondentů se věkově řadí do intervalu 31 – 50 let a zbývajících 13 pracovníků je starších padesáti let. Za druhé – v tomto týmu najdeme zástupce různých nejvyšších dosažených vzdělání, 42% pracovníků je nejvýše středoškolsky vzděláno, pouze 16% pracovníků má bakalářský titul a zbývajících 42% má buď magisterský nebo inženýrský titul. Za třetí – kolektiv, který byl podroben šetření, je z velké části složen z žen, ty tvoří 84% z celku.

Pokud se zaměříme na porovnání výsledků mezi manažerem a jeho pracovníky, dostaneme informace o fungování komunikačního procesu zaměřeného na předávání informací v rovině vertikální, tedy mezi jednotlivými členy týmu a manažerem. Zpracované výsledky ukazují, že komunikace na této úrovni probíhá většinou osobně, což je i forma komunikace preferovaná valnou většinou pracovníků (96%) i samotným manažerem. Pokud vznikají v rámci této komunikace nějaké problémy, mají jeden společný jmenovatel – pomalou zpětnou vazbu jak ze strany manažera, tak ze strany pracovníků. Další problémy jsou zacíleny na velkou zaneprázdněnost manažera.

Dotazování na úroveň celopodnikové komunikace přineslo občasné rozpory mezi názory manažera a pracovníků. V otázce svolávání porad se skupina 13-ti pracovníků vymyká společnému názoru zbývajících pracovníků a manažera, že jsou porady svolávány pravidelně. Ona skupinka sdílí názor, že jsou porady svolávány nárazově. Vysvětlují si to tím, že z důvodu jejich pracovní náplně není jejich účast na

pravidelných poradách nutností, a proto jsou na porady zváni nárazově, když je potřeba projednat problematiku týkající se jejich práce. Zajímavý je fakt, že někteří pracovníci považují za předmět porad i ty okruhy, které však manažer neoznačil. Tento rozpor si neumím vysvětlit. Při spolupráci většího počtu lidí není možné se vyhnout neshodám a občasným konfliktům. Podle získaných odpovědí mohu říci, že tento tým je málo konfliktní. Občasné vzniklé konflikty jsou podle vzájemné shody názorů většiny pracovníků i manažera pracovního typu. Nejmarkantnější odchylka názorů pracovníků a manažera se týká řešení konfliktů, manažer má dojem, že jsou řešeny do hloubky, avšak polovina pracovníků zastává názor, že jsou řešeny jen povrchně, dokonce jsem třikrát zaznamenala názor, že konflikty nejsou řešeny vůbec. Toto pracovní seskupení společně s manažerem přisuzuje komunikaci velmi vysokou až spíše vysokou důležitost. Pokud je tomu tak i v reálu, pak má tento tým v sobě velký potenciál na neustálé vylepšování komunikačního procesu.

V rovině horizontální komunikace, tedy mezi jednotlivými pracovníky, jsem nezaznamenala žádné závažné rozpory, jen nepatrné rozdíly od komunikace v rovině vertikální. Zatímco ve vertikální komunikaci převažuje osobní komunikace, v horizontální komunikaci převažuje komunikace telefonická společně s elektronickou. Nejspíš tomu tak je z důvodu větší dostupnosti a hlavně rychlosti. Ani mezi pracovníky se neobjevují závažnější bariéry v komunikaci. Malé problémy, které někteří pracovníci shledali, se týkají časového horizontu reakce na e-mailové zprávy a pomalé zpětné vazby.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření ukázaly, že komunikace v tomto týmu funguje kvalitně a na vysoké úrovni jen s malými problémy, které ovšem v lidské komunikaci a hlavně spolupráci velkého počtu lidí nelze zcela vymýtit. Některé problémy navíc mohou být v konečném zúčtování přínosné, avšak pouze v případě, že se vyřeší do hloubky a správným způsobem.

7 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo získat potřebné informace od záměrně vybraných respondentů, které by popsaly úroveň funkčnosti komunikačního procesu, zaměřeného na předávání informací v rovině horizontální i vertikální. Za tímto účelem byla vybrána metoda kvantitativního výzkumu, konkrétněji metoda písemného dotazování. Vzorek podrobený dotazníkovému šetření celkově čítal 51 respondentů – 50 členů týmu a jejich manažera. Manažer týmu zajistil vyplnění všech dotazníků, tedy 100% návratnost.

Informace získané z dotazníků byly převedeny do tabulek četností jednotlivých odpovědí a pro větší přehlednost znázorněny ve sloupcových a koláčových grafech. Výsledky šetření u jednotlivých členů týmu a manažerem byly porovnány a ukázaly na několik nesrovnalostí v odpovědích obou stran, především v otázce řešení konfliktů. V této oblasti tedy vidím prostor pro zlepšení, které by vytvořilo bezpečnější a příjemnější pracovní prostředí. Celkově komunikační proces v tomto týmu funguje kvalitně, tento závěr však neznamena, že se nedá nic zlepšovat, protože obzvláště v oblasti komunikace se musíme zlepšovat neustále.

Názory na zlepšení komunikačního procesu jsem sumarizovala do několika bodů, kterým bych doporučila věnovat zvýšenou pozornost. V rámci změny externího komunikačního procesu pracovníci kladli důraz na zabránění úniku interních informací na veřejnost. V interním komunikačním procesu by uvítali změnu v systému předávání informací z vedení, který by zaručil rychlé a aktuální předávání informací podřízeným.

Použití této bakalářské práce bude rozšířeno o praktické využití i na půdě, kde bylo toto dotazníkové šetření provedeno. Po domluvě s manažerem týmu, který se tohoto šetření také zúčastnil, budou výsledky této práce prezentovány na pracovní poradě. Doufám, že má zjištění budou pro celý tým přínosné a přispějí nejen k vyřešení problémových míst v komunikačním procesu, které byly zjištěny, ale i ke kontinuálnímu zlepšování fungování předávání informací mezi pracovníky i mezi pracovníky a nadřízeným.

8 Bibliografické zdroje

1. DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
2. HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské dovednosti a znalosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4.
3. HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-85424-40-1.
4. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
5. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
6. KAMP, Di. *The 21st Century Manager: Future-focused Skills for the Next Millennium*. 1. vyd. Great Britain: Kogan Page Publishers, 1999, 210 s. ISBN 0 7494 2950 X.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
9. KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2009, 147 s. ISBN 978-80-214-3891-0.
10. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: Kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
11. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Tajemství úspěšného jednání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 162 s. ISBN 80-85623-84-6.
12. LE POOLE, Samfrits. *Průvodce úspěšným obchodním jednáním. Nebojte se odpovědí ne*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995, 185 s. ISBN 80-85623-05-6.
13. LINHARTOVÁ, Věra. *Praktická komunikace v medicíně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 152 s. ISBN 978-80-247-1784-5.
14. MARCHAND, Oliver. The four sides model for improving climate communication. In: *Sceptical Science* [online]. 2010 [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: <http://www.skepticalscience.com/The-four-sides-model-for-improving-climate-communication.html>.

15. MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 4., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009, 640 s. ISBN 978-80-7367-574-5.
16. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
17. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-279-7.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.
19. PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
20. POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. 1. vyd. Plzeň: vlastním nákladem, 2011, 388 s. ISBN 978-809-0352-940.
21. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
22. SLUKOVÁ, Petra Zia. *Komunikace informací* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Ústav informačních studií a knihovnictví, 2011 [cit. 2013-08-10] Dostupné z:
http://www.informacniveda.cz/dwn/1003/1158_Komunikace%20informaci.pdf
23. The Definition of a True Team. *Team-building-leadership* [online]. 2006 [cit. 2013-08-10] Dostupné z:
http://www.team-building-leadership.com/definition_of_a_team.html.
24. THUN, Friedmann Schulz von. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 200 s. ISBN 80-247-0832-9.
25. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
26. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

9 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro členy týmu

Příloha 2 – Dotazník pro manažera týmu

Příloha 1 – Dotazník pro členy týmu

Vážení respondenti,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká fungování komunikace na Vašem pracovišti. Vaše odpovědi budou zpracovány v rámci bakalářské práce s názvem Komunikace v týmu Klatovské nemocnice. Následující dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace jsou určeny jen pro studijní účely.

Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu možnost, pokud budete odpověď vypisovat, pokuste se zaměřit na nejdůležitější prvky.

Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Veronika Veselá
studentka 3.ročníku
MNG TVS, FTVS UK

První sekce: komunikace v rovině vertikální na úrovni pracovník – nadřízený pracovník

1. Nadřízený s Vámi nejčastěji komunikuje:
 - a. Osobně
 - b. Písemně
 - c. Elektronicky
 - d. Telefonicky
 - e. Jinou formou: _____
2. Komunikace s Vaším nadřízeným funguje:
 - a. Bez problému
 - b. S malými problémy
 - c. S většími problémy
 - d. Nefunguje

(V případě odpovědi a. pokračujte otázkou č.4)
3. Případné problémy popište:

4. Osobně by jste preferoval/a formu komunikace s nadřízeným:
- a. Osobní
 - b. Písemnou
 - c. Elektronickou
 - d. Telefonickou
 - e. Jinou formou: _____

Druhá sekce: horizontální komunikace mezi pracovišti v rámci organizační struktury

5. Komunikace mezi pracovišti nejčastěji probíhá formou:
- a. Osobní
 - b. Písemnou
 - c. Elektronickou
 - d. Telefonickou
 - e. Jinou formou: _____
6. Komunikace mezi odděleními funguje:
- a. Bez problému
 - b. S malými problémy
 - c. S většími problémy
 - d. Nefunguje
- (V případě odpovědi a. pokračujte otázkou č.8)

7. Popište tyto problémy:
- _____
- _____
- _____

Třetí sekce: celopodniková úroveň komunikace

8. Na Vašem pracovišti se porady svolávají:
- a. Pravidelně
 - b. Nárazové
 - c. Nesvolávají
- (V případě odpovědi c. přejděte na otázku č.10)

9. Co vše je předmětem porad? (Označte více možností)
- a. Minulé úspěchy
 - b. Minulé neúspěchy
 - c. Budoucí úkoly
 - d. Rozložení úkolů jednotlivcům
 - e. Nastínění očekávání nadřízeného
 - f. Řešení konfliktů na pracovišti
 - g. Jiné vypište: _____
10. Vznikají na Vašem pracovišti konfliktní situace mezi kolegy:
- a. Velmi často
 - b. Občas
 - c. Téměř nikdy
11. Jedná se o konflikty:
- a. Osobní
 - b. Pracovní
12. Jsou tyto konflikty řešeny:
- a. Do hloubky
 - b. Povrchně
 - c. Nejsou řešeny
13. Jakou důležitost přisuzujete komunikaci?
- a. Velmi vysokou
 - b. Spíše vysokou
 - c. Spíše nízkou
 - d. Velmi nízkou
14. Co byste změnili v komunikačním procesu společnosti?
Vypište _____

Čtvrtá sekce: identifikační otázky

15. Vámi nejvyšší dosažené vzdělání je:
- a. Střední škola
 - b. Vysoká škola - bakalářský titul
 - c. Vysoká škola - magisterský, inženýrský titul

16. Vaše pohlaví:
 - a. Žena
 - b. Muž
17. Váš věk je v rozmezí:
 - a. Do 30 let
 - b. 31 – 50 let
 - c. Nad 50 let

Příloha 2 – Dotazník pro manažera týmu

Vážený pane manažere,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká fungování komunikace na Vašem pracovišti. Vaše odpovědi budou zpracovány v rámci bakalářské práce s názvem Komunikace v týmu Klatovské nemocnice. Následující dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace jsou určeny jen pro studijní účely.

Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu možnost, pokud budete odpověď vypisovat, pokuste se zaměřit na nejdůležitější prvky.

Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Veronika Veselá
studentka 3.ročníku
MNG TVS, FTVS UK

1. S podřízenými pracovníky nejčastěji komunikujete:

- a. Osobně
- b. Písemně
- c. Elektronicky
- d. Telefonicky
- e. Jinou formou: _____

2. Komunikace s podřízenými funguje:

- a. Bez problému
- b. S malými problémy
- c. S většími problémy
- d. Nefunguje

(Pokud jste zvolili odpověď a. pokračujte otázkou č. 4)

3. Popište problémy ovlivňující komunikaci s podřízenými?

4. Na pracovišti svoláváte porady?

- a. Pravidelně
- b. Nárazové

c. Nesvolávají – proč?

5. Co vše je předmětem porad? (Označte více možností)

- a. Minulé úspěchy
- b. Minulé neúspěchy
- c. Budoucí úkoly
- d. Rozložení úkolů jednotlivcům
- e. Nastínění Vašich očekávání
- f. Řešení konfliktů na pracovišti
- g. Jiné vypište: _____

6. Vznikají na Vašem pracovišti konfliktní situace mezi pracovníky?

- a. Velmi často
- b. Občas
- c. Téměř nikdy

7. Jedná se o konflikty:

- a. Osobní
- b. Pracovní

8. Jsou tyto konflikty řešeny:

- a. Do hloubky
- b. Povrchně
- c. Nejsou řešeny

9. Jakou důležitost přisuzujete komunikaci?

- a. Velmi vysokou
- b. Spíše vysokou
- c. Spíše nízkou
- d. Velmi nízkou

10. Co byste chtěl změnit v komunikačním procesu společnosti?

Vypište _____
