

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**KOMUNIKACE JAKO PROSTŘEDEK
MOTIVACE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Miloslava Šimonová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Nosková

Datum odevzdání práce: červen 2006

Čestné prohlášení

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

.....
Miloslava Šimonová

Děkuji paní Ing. Lence Noskové, za odborné vedení, ochotu a cenné rady, a za poskytnutí informací, potřebných pro vypracování mé závěrečné bakalářské práce.

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá komunikací mezi lidmi – ve vztahu nadřízený a podřízený, ale i komunikací zaměstnanců mezi sebou.

Vychází z výzkumu provedeného s řediteli škol a školských zařízení a jejich podřízenými pracovníky.

Přináší pohled na způsoby komunikace v různých situacích a chce ukázat, že vhodně zvolenou komunikací lze lidi motivovat a tím dosáhnout vytýčených cílů. Mnohdy se nejedná o cíle populární, mnohdy sám cíl není příliš motivující. Dobrá komunikace je ale stejně důležitá, jako odbornost, charakter, ctížádost a flexibilita.

Summary:

The final thesis deals with communication among people – not only in terms of a senior-junior relationship, but also with a communication among employees themselves.

The thesis is based on a survey carried out in cooperation with educational facilities, school directors and their colleagues.

It provides an insight on different ways of communication in particular situations and aims to prove that set goals can be reached via a well-chosen method of communication. Sometimes the goals are neither popular, nor motivating. Nonetheless, good communication is as important as expertness, character, ambition and flexibility.

Klíčová slova:

Motivace, vedení lidí, zmocnění, tým, pracovní motivace, koordinace, komunikace, partneři komunikace, kód, komunikační šumy, zpětná vazba, verbální komunikace, nonverbální komunikace, interpersonální komunikace, komunikátor, vzestupná komunikace, sestupná komunikace,

Obsah:

1. Úvod	7
2. Cíl práce	8
3. Dosavadní řešení problému	8
3.1 Motivace	8
3.1.1 Podstata a cíl motivace	9
3.1.2 Nežádoucí motivace - demotivace	11
3.1.3 Uspokojování lidských potřeb	11
3.1.4 Jedinec jako osobnost	17
3.2 Komunikace	19
3.2.1 Význam komunikace	20
3.2.2 Prvky komunikace	21
3.2.3 Formy komunikace	22
3.2.4 Interpersonální komunikace	24
3.2.5 Správná – účinná komunikace – zpětná vazba	25
3.2.6 Selhávání komunikace a příčiny selhávání	26
3.2.7 Jak zlepšit komunikaci	27
4. Vedoucí pracovník	28
4.1 Manažerské styly	30
5. Výzkumné šetření	31
5.1 Metody výzkumu	32
5.2 Záměr výzkumného šetření	32
5.3 Získávání informací	32
5.4 Vyhodnocení dotazníků	34
5.5 Komentář k výsledkům dotazníkového šetření – ředitelé škol	34
5.6 Osobní průzkum	40
5.7 Výsledky a komentář k osobnímu průzkumu	40
5.8. Typy a formy komunikace, používané k předávání a získávání informací	45
5.9 Příčiny neúspěšné komunikace	47
5.9.1 Řešení konfliktních situací	47
6. Závěr	48
7. Přehled použité literatury	49
8. Přílohy	51
8.1 Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele škol	52
8.2 Příloha č. 2 Dotazník pro pedagogy	54

1 Úvod

Již v prenatálním období komunikuje matka se svým dítětem a dítě s matkou. Jsou spolu spojeni, vzájemně prožívají zážitky a sdělují si informace. Patří k sobě a dítě je na matce zcela závislé. Závislé zůstává i po narození, ale narozením se zcela mění prostor komunikace. Přejedem do vnějšího prostředí se odděluje samostatná lidská bytost, která začíná žít svůj individuální život.

Člověk je tvor společenský a rodina je první skupinou, kde člověk žije. V rodině začíná proces komunikace. Člověk je vychováván, kultivován, v rodině se učí první slova, v rodině získává společenské návyky, prostřednictvím rodiny si dítě rozšiřuje svůj

komunikační obzor. Jak jdou léta přibývá komunikačních zdrojů, vliv školy, skupiny vrstevníků, mediálních prostředků. A jak člověk dospívá, vytváří si svou vlastní komunikační strukturu a upevňuje vlastní způsob komunikace. Stále je a bude členem nějaké skupiny lidí. Ne vždy si bude s ostatními rozumět, i když budou mluvit stejným jazykem. Bude si často klást otázky: Proč zůstává nepochopen? Bude ho zajímat, proč nerozumí dané problematice na stejné úrovni jako kolega? Zjistí, že i když má s někým stejné cíle i informace, může dojít k úplně jinému závěru. Komunikace jako sociální jev provází člověka od kolébky až do hrobu. Není jednoduché nahlédnout do všech tajů správné mezilidské komunikace, ale stačí porozumět, naučit se jednat s lidmi, být s nimi ve spojení a snažit se naslouchat co nám ostatní sdělují.¹

Tématem mé závěrečné bakalářské práce je komunikace ve vztahu k motivování pracovníků. Komunikace se projevuje ve všech činnostech školy. Řízení je bez komunikace nemyslitelné. Každá organizace musí mít vytvořen svůj základní komunikační systém pravidel, komunikačních kanálů, i mantinelů vlastní interpersonální komunikace.

Jednou ze základních činností a dovedností manažera je umění komunikovat. Pokud má být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Musí se střídát role sděloujícího a příjemce. A na tuto problematiku jsem se zaměřila ve své závěrečné práci. Zabývala jsem se analýzou stavu komunikace mezi vedením školy a podřízenými pracovníky a také komunikací mezi zaměstnanci všeobecně.

2 Cíl práce

Hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců patří mezi nejdůležitější manažerské úkoly. Teorie motivace pomáhá pochopit chování lidí. Motivační faktory nepůsobí na všechny pracovníky stejně.

Vhodně zvolenou komunikací lze lidi motivovat a tím dosáhnout vytýčených cílů, i když se mnohdy nejedná o cíle populární, nebo samotný cíl není příliš motivující.

¹ WIEDENOVÁ, M., *Komunikativní dovednosti a řešení konfliktních situací*. Liberec : Technická univerzita, 2002, 4s., ISBN 80-7085-423-0

Všechno dobré, ale také všechno špatné se projeví v komunikaci. Dobrá komunikace je stejně důležitá jako odbornost, charakter, ctižádost, flexibilita.

Práce si klade za cíl zjistit, jaké způsoby komunikace jsou na školách preferovány, zjistit jejich vhodnost, nebo nevhodnost pro tvůrčí atmosféru školy. Zabývá se způsoby řešení krizových a konfliktních situací ve zkoumaných školách a souvislostí komunikace s motivací pracovníků.

3. Dosavadní řešení problému

3.1 Motivace

Motivace je vnitřní stav člověka daný přáními, tužbami, úsilím, představami, zájmy a neuspokojenými potřebami, které se stávají impulsem k jeho určitému chování. Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické procesy, stavy a vlastnosti, které člověka vedou k tomu, že přijímá práci jako společenskou skutečnost a orientuje se na její přiměřené zvládnutí. Vyjadřuje celkový přístup k pracovním úkolům (pracovní ochotu) a bezprostředně se odráží ve výkonnosti člověka. Motivace může být zaměřena na perspektivu úspěchu (chválíme) nebo perspektivu neúspěchu (káráme). Působí vždy nepřímě (lomí se přes vnitřní podmínky člověka).

3.1.1 Podstata a cíl motivace

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz, nebo něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítra neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.

Manažerské motivování, které vnějšími prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek.²

Devět zákonů motivace:

1. *Chceme-li motivovat, musíme být sami motivováni*
2. *Úspěch motivuje*
3. *Motivace má dvě stadia – vytýčit cíl a ukázat, jak cíle dosáhnout*
4. *Uznání motivuje*
5. *Motivace = nikdy nekončící proces*
6. *Vlastní účast motivuje*
7. *Každý krok musí být zřetelně viditelný*
8. *Výzva k akci motivuje jen tehdy, je-li možnost zvítězit*
9. *Ztotožnění se se skupinou motivuje³*

Roste význam subjektivních faktorů které určují jednání pracovníků při plnění úkolů. Je kladen větší důraz na ovlivňování pracovní motivace. Posláním ovlivňování je uskutečnění řídicího rozhodnutí.

Cílem ovlivňování je podněcování přiměřeného přístupu pracovníka k plnění úkolu a utváření vlastností dobrého pracovníka. Ovlivňování musí mít určitý řád, protože jinak není účinné.

Úspěšný vedoucí pracovník umí svému pracovnímu týmu zadat úkol takovým způsobem, aby ponechal prostor aktivitě každého jednotlivce. Respektuje tzv. subjektivní rozměr kolektivní pracovní činnosti, který zahrnuje osobní zkušenosti, potřeby, emoce a cíle jednotlivců. Podmínkou kladné pracovní motivace osobnosti je přijetí kolektivního pracovního úkolu za svůj vlastní.

□ WEBER, J., a kol., *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2003, 63 s, ISBN 80-7261-029-5

□ FANTOVÁ, V., *Motivace pracovní činnosti*. Studium školského managementu, 2004/2005 [přednáška k tématu]

Motivaci můžeme charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení cíle a odměny (takové odměny, která uspokojuje jejich potřeby).

Dobře motivovaní lidé, jsou lidé s jasně definovanými cíli, lidé kteří podnikají kroky od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe. Pokud to znamená že jdou správným směrem aby dosáhli čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás potřebuje být ve větší, nebo menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, ve kterém je možno dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo mohou být motivováni vedením organizace, prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala.

Existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří vztah člověka k práci, odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti, ale i zajímavá podnětná práce a příležitost k postupu.
- **Vnější motivace** – je to, co dělá zaměstnavatel pro zaměstnance, aby je motivoval. Tvoří ji odměny, jako například pochvala, povýšení, zvýšení platu, ale také tresty, jako např. kritika, disciplinární řízení. Vnější motivaci zaměstnanců mají v rukou především vedoucí pracovníci. Ti musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.

Počínaje dospíváním, člověk nevčlení do svého systému postojů, hodnot a přesvědčení zejména ty obsahy, které mu vnější prostředí vnucuje, nebo diktuje. Těm se nanejvýš přizpůsobí. Ani lákavý stimul se nemusí stát motivem snažení, pokud nedojde ke kladné odezvě ve struktuře osobnosti pracovníka, pokud nevyvolá kladnou citovou odezvu a myšlenkovou aktivitu jedince. Mezi základní zdroje motivace řadíme: potřeby, postoje, zájmy a hodnoty.

3.1.2 Nežádoucí motivace - demotivace

Jestliže se zabýváme problémem, jak co neúčinněji motivovat pracovníky, neměli bychom ponechat stranou ani příčiny demotivace. Mezi nejčastější důvody demotivace a frustrace patří nespravedlivé odměňování, chaos a špatná organizace práce a nevědomost vedoucího pracovníka – manažera – k chybám a nedostatkům, nebo naopak k dobrým pracovním výsledkům. Zaměstnanec také poměrně spolehlivě demotivuje nezasloužená kritika jeho osoby, nebo nezasloužená pochvala spoluzaměstnanec. Škody v motivaci lidí napáchá také hrubé jednání nebo zesměšňování, nezáměr o návrhy pracovníků a neochota manažerů zabývat se pracovními problémy zaměstnanců.

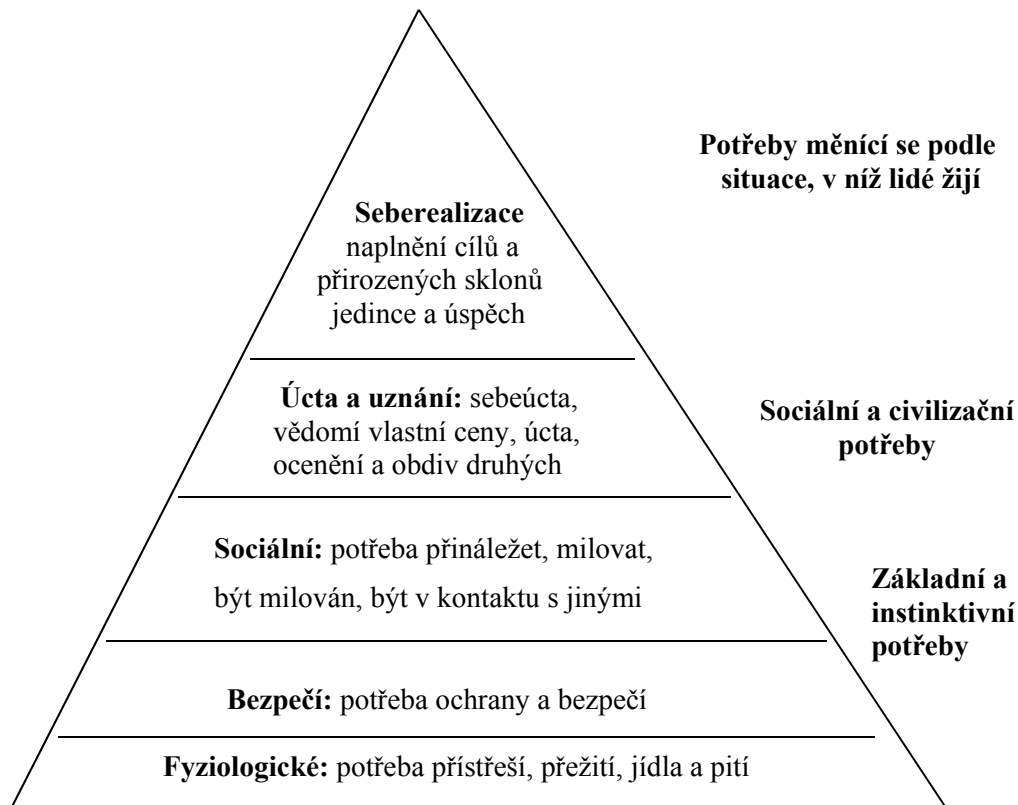
3. 1. 3 Uspokojování lidských potřeb

Mezi základní zdroje motivů patří potřeby, které energetizují, zaměřují (usměrňují) a udržují jednání člověka k dosažení cíle. Potřeba je pocíťována jako nedostatek nebo nadbytek (biologický nebo sociální) určitých faktorů lidské existence. Potřeba aktivizuje člověka k odstranění negativně prožívaného stavu.

V průběhu minulého století vzniklo několik teorií, které se zabývají přístupy k motivaci pracovníků. Koncepty uspokojování potřeb se zabývají zejména tři z těchto teorií – Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů a McGregorova teorie X a Y.

Schopný a loajální zaměstnanec je nejdůležitějším článkem celé organizace. Obecnou odpověď o tom co pracovníky nejvíce motivuje a jak vybudovat jejich

pozitivní postoje k firmě, dává tzv. **Maslowova motivační teorie**, vytvořená ve čtyřicátých letech minulého století. Autor motivační teorie prokázal, že chování jedince ovlivňuje také řada jiných motivů, než je finanční ocenění.



Abraham Maslow vyšel ve své teorii z myšlenky, že základem lidské aktivity a motivace je uspokojování potřeb. Utřídil potřeby do pěti skupin a seřadil je do systému, známého jako **Maslowova hierarchie potřeb**. Potřeby jsou v pyramidě uspořádány od základních po nejvyšší. Jestliže se uspokojí potřeby na určité úrovni, jejich důležitost v celkovém systému motivace klesá a vyvstává další, vyšší úroveň potřeb. Aby mohla začít působit určitá úroveň potřeb jako motivační faktor, musejí být napřed uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí.

Fyziologické potřeby tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy, tekutin, odpočinek, spánek, přiměřené klimatické podmínky apod. V pracovním procesu motivují zaměstnance na této úrovni potřeb takové faktory, jako jsou délka pracovní

doby, hygienické podmínky na pracovišti, ochranné pomůcky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, atd.

Další úroveň hierarchie potřeb tvoří **pocit jistoty a bezpečí**. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje dobrá pracovní perspektiva, zdravotní a důchodové zajištění, jistota ubytování, soukromí, domova.

Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je **potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství**. V ranných fázích (dětství), se projevují potřebou kontaktní stimulace (hlazení) a laskání. Jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby i potřeba bezpečí, vynořuje se v další fázi života člověka potřeba kontaktu s druhými lidmi. Člověk se potřebuje začlenit do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy s ostatními lidmi. Motivaci v této skupině představují dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.

Pod vrcholem pyramidy se nacházejí **potřeby uznání a ocenění**. Je-li uspokojivě vyřešena potřeba sociálního kontaktu, dostává se do popředí potřeba kladného hodnocení vlastní osoby druhými lidmi. Tato část pyramidy zahrnuje sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se často chybně zužuje pouze na mzdu.

Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí **potřeba seberealizace**. Jde o snahu stát se tím, kým se člověk může a má stát, a naplnit tak své možnosti osobnostního i mravního růstu. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace, nazývané někdy sebeaktualizací, dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb (potřeby uznání a seberealizace) poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.

Naléhavost uspokojení jednotlivých potřeb (motivační činnost) je proměnlivá. Neuspokojení tělesných potřeb vyvolává u člověka pocity strachu, smutku, hněvu a strádání, zatímco v oblasti vyšších potřeb je neuspokojení provázeno stavem neklidu, úzkostí, nespokojeností a často i zoufalstvím.

Pocit užitečnosti, uznání a seberealizace je nezbytnou potřebou člověka, protože nic jej nedeprimuje tolik, jako nenaplněný smysl vlastní existence, pocit, že ho nikdo nepotřebuje.

Herzbergova teorie dvou faktorů

Dvoufaktorový model motivace vypracoval Frederick Herzberg a jeho kolektiv na základě zkoumání zdrojů spokojenosti, či nespokojenosti s prací. Na základě tohoto výzkumu objevil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

- **Motivující faktory** – jsou vnitřní faktory, které jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Zpravidla mezi ně patří dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci, osobní výhody spojené s výkonem práce (automobil...), samostatná práce, zajímavost a význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích.
- **Udržovací faktory** – (hygienické faktory) – jsou vnější, dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Působí na spokojenost, nebo nespokojenost pracovníka. Patří mezi ně peněžitá odměna za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky (hluk, osvětlení) a bezpečnost práce, organizace a řízení práce (netaktní kontroly, špatný systém vedoucího pracovníka), jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika organizace.

Teorie X a teorie Y – Douglas McGregor

Na rozdíl od předchozích přístupů, které se soustřeďují na analýzu pracovní motivace lidí, prozkoumal McGregor (1960) představy manažerů o pracovnících. Identifikoval dvě velmi rozdílné skupiny představ o chování a motivaci pracovníků. Nazval je „teorií X“ a „teorií Y“.

- Základním východiskem **teorie X** je to, že pracovník považuje práci za nutné zlo, sloužící pouze k zajištění obživy. Lidé ve skutečnosti nechtějí pilně pracovat, nebo na sebe brát zodpovědnost a dávají přednost klidu a jistotě. Preferují příkazy a mají jen malé osobní ambice. V souvislosti s tím potřebují být usměrňováni, kontrolováni a řízeni, aby podali patřičný výkon. Systémy řízení proto musejí zdůrazňovat disciplínu, kontrolu a přímý dohled.
- **Teorie Y** prezentuje opačný pohled s argumentací, že lidé pracují rádi a chtějí dostávat podnětné úkoly. Cítí možnost uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti, a tím možnost vlastní seberealizace. Jestliže pak práce sama o sobě a prostředí firmy jsou příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat bez přinucení nebo kontroly. Kontrola a tresty nezvyšují motivaci, ale ubírají prostor k tvořivosti. Lidé chtějí při práci odpovědnost – někdy i s rizikem nejistého úspěchu. Většina pracovníků má představivost, je tvořivá, a v práci může uplatňovat svůj důmysl a vynalézavost. Lidé mají větší předpoklady osobního

rozvoje a využití tvůrčího potenciálu, než byla organizace dosud schopna akceptovat.

Teorie očekávání Victora H. Vrooma

Jedna z koncepcí, která se vyhýbá pokusům o nalezení nějakého definitivního souboru motivů pracovníků, se tyto rozdíly snaží vysvětlit individuálními rozdíly

v osobních cílech, motivech a chování. Od předchozích koncepcí se odlišuje tím, že je orientována na proces. Je to teorie očekávání.

Podle Vrooma se teorie očekávání zaměřuje na vztah mezi úsilím, které pracovník projevuje při plnění jednotlivých úkolů, a očekávanými, týkajícími se skutečné odměny, které se mu v souvislosti s tímto úsilím dostane.

Každý jedinec má vlastní cíle, ale tito jedinci mohou být motivováni tím, že jim manažer předestře společný cíl a přesvědčí je, že uvedený cíl má pro ně určitou hodnotu a mohou očekávat, že navržený postup povede k jeho dosažení.

Což lze vyjádřit i vztahem:

$$\text{Síla motivace} = \text{hodnota} \times \text{očekávání}$$

(motivační intenzita

= hodnota, již má očekávaný výsledek pro konkrétní individualitu

násobena

mírou pravděpodobnosti, že se tak stane)⁴

3. 1. 4 Jedinec jako osobnost

Strukturu osobnosti tvoří:

- a. Schopnosti
- b. Temperament
- c. Rysy
- d. Charakter

⁴ SVOBODA, J., *Motivování lidí*, CŠM ÚPRPŠ pro potřeby studia školského managementu, 2004/2005

Každý člověk podle svých vlastností a schopností i podle tělesných zvláštností je jedinečným a neopakovatelným.. Když se člověk narodí, je jako čistý list papíru. Lidská osobnost se mění a vyvíjí neustále během života vlivy psychickými i fyziologickými (dospívání, stárnutí).

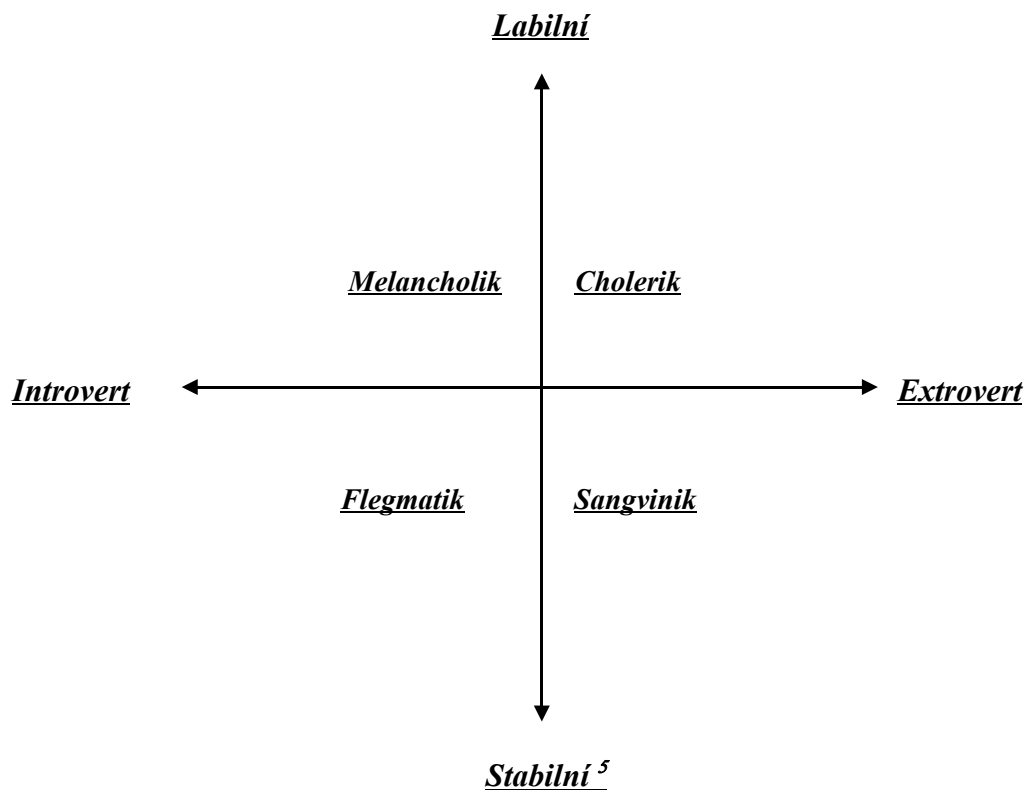
Dědičně se přenáší určité tělesné znaky a vlastnosti, jako je barva očí, vlasů, tvar lebky, hudební talent. Vědomosti a osobnostní rysy jsou výsledkem působení prostředí a výchovy. Nejdůležitějším prostředím je rodina (osobnosti rodičů, vztahy mezi rodiči, vztahy se sourozenci, úroveň bydlení), škola, kamarádi, televize, rozhlas, knihovna.

Člověka ovlivňuje kdokoliv, člověk ovlivňuje kohokoliv. Zajímavé zjištění je, že každé naše gesto nebo slovo někomu změni osobnost, třeba i jen o nepatrný zlomek.

Člověk se dá zařadit do čtyř základních skupin:

- **Sangvinik** (lat. sanguis = krev) je člověk živý, hovorný, pohyblivý, veselý, společenský a optimistický, nenucený, bezstarostný, nepřipouští si problémy, čilý, optimista, citové vzrušení je povrchní a prchavé.
- **Flegmatik** (flegma = hlen) je člověk vyrovnaný, nesnadno se citově vzruší, pomalý až lhostejný, ale klidný, spolehlivý, pečlivý, odpovědný, rozvážný, ovládá se, je u něj citová vyváženost, dokáže se silně koncentrovat, je schopen dlouhodobého výkonu, je konzervativní.
- **Cholerik** (řecky cholés = žluč) je vznětlivý, impulzivní, prudký, popudlivý, snadno se silně citově vzruší, ale reakce nemají dlouhé trvání, aktivní, nedůtklivý, ale schopný soustředit energii na práci, má razantní a rychlé jednání.
- **Melancholik** (řecky melancholés = černá žluč) je smutný až utlumený, citlivý, tichý, nenápadný, ne moc společenský, nepružný, těžko se dá

odhadnout, co si dotyčný myslí – nedává to najevo. Má silné – hluboké emoce, city pomalu vzniknou, ale jsou trvalé.



Někdo může být vyhraněný typ, který ryze spadá přímo do některé skupiny. Většina lidí se nachází někde mezi těmito typy, tzn. že mají vlastnosti a schopnosti těchto typů (dobré, i ty špatné).

Dále můžeme člověka zařadit do další skupiny – a to buď extrovert, nebo introvert. **Extrovert** je člověk společenský – má rád kolem sebe život a je otevřený, zaměřuje se na okolí. **Introvert** je naopak nespolečenský, samotář, uzavřený do sebe, méně se zajímá o okolí, ke kterému je odměřený, plachý, nejistý, a nesmělý, mnohé věci které se ho netýkají, vztahuje na sebe. Stejně tak jako u předchozího rozdělení je i zde většina lidí „mezityp“.

Dále rozlišujeme typologii lidí podle vzhledu.

⁵ KNOLL, J., *Jednání s lidmi : konflikty*. Studium školského managementu, 2004/2005 [přednáška k tématu]

- *Astenický* – vytáhlá postava – přesný, chladnokrevný, důsledný, úzkostný, podrážděný
- *Pyknický* – střední postava, objemný hrudník, břicho, otevřený, společenský, smyslný
- *Atletický typ* – souměrný, dobře stavěný, vyrovnaný, nekomplikovaný, těžkopádný, příliš racionální⁶

Jak vyplývá z charakteristik jednotlivých typů lidí, při jednání manažera (vedoucího pracovníka) s podřízenými záleží na tom, ke kterému typu se obě zúčastněné strany blíží, do kterých skupin je možno tyto lidi zařadit. Každá skupina má svoje klady i zápory a každá skupina má určité stránky, které preferuje. S tím souvisí i to, jaký bude nutné zvolit způsob komunikace aby byla účinná a aby zaměstnance správně motivovala.

3. 2 Komunikace

Jedno staré přísloví praví: „Chovej se ke svým bližním tak, jak chceš aby se oni chovali k tobě.“ Význam tohoto přísloví není třeba nijak rozvádět. V podstatě jde o tzv. bumerangové pravidlo. Jak tento „bumerang“ hodíme, tak se nám vrátí. Logicky tedy platí, že pokud ve své práci očekáváme pomoc svého okolí, musíme svému okolí něco dát. K lidem musíme přistupovat jako k lidem. Je třeba jim umět naslouchat, porozumět, vnímat je, komunikovat s nimi a jednat s nimi. Většina neshod a svárů mezi lidmi je právě kvůli nedokonalé znalosti těchto umění. Slovíčka která se velice podceňují a se kterými se dostaneme dál, jsou „prosím“ a „děkuji“.

Nasloucháním se učíme. Je to jedna z podmínek porozumění. Není přece logicky možné, aby jeden člověk znal vše. Naslouchání je patrně nejdůležitější ze všech komunikačních dovedností. Je mnohem důležitější než silný hlas. Někteří lidé neříkají vždy co mají na mysli, co je tíží. Budeme-li jim však dobře naslouchat – naslouchat

⁶ KNOLL, J., *Jednání s lidmi : konflikty*. Studium školského managementu, 2004/2005 [přednáška k tématu]

mezi řádky, nebo pozorovat jejich chování, porozumíme jim. Dobré naslouchání, to je základ, kterým začíná efektivní komunikace.

Rozlišujeme tři roviny naslouchání. Příjemce naslouchá nejen ušima, ale také očima a srdcem. Každý z nás má rád, když je mu nasloucháno. Je to nejlepší technika, jak ukázat druhému, že k němu máme úctu. Je to také úžasný nástroj, jak vidět věci očima druhého a porozumět mu.

3. 2. 1 Význam komunikace

„Communicare es multum dare!“ (Komunikovat znamená mnoho dávat)

Trend poslední doby předznamenává pokročilejší stadium ve vývoji společnosti. Informační společnost se začíná postupně měnit ve společnost komunikační. Prostý přístup k informacím již přestává být jednoznačnou výhodou. Na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, komunikovat.

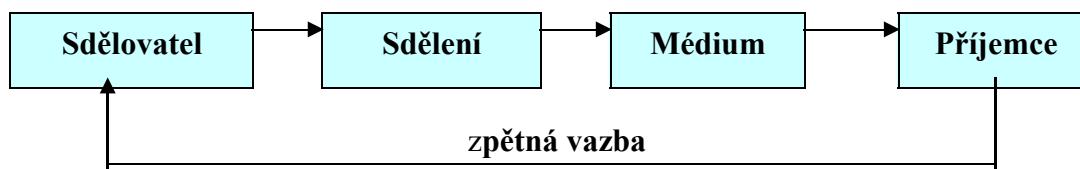
V rámci podniku můžeme na komunikaci nazírat z různých úhlů, v různých souvislostech: Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty, nebo e-mailu? Pokud dojde k přímému kontaktu, setkání více pracovníků, či více pracovních kolektivů, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována? Je v zájmu organizace ke komunikaci v jakékoli podobě přistupovat aktivně.

Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky.⁶

⁶ WEBER, J., aj. *Management : Základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2003, 194 s.
ISBN 80-7261-029-5

3. 2. 2 Prvky komunikace

Komunikační proces



Komunikaci lze chápat jako výměnu informací, v dalším případě jako poskytování informací. Z nejbližšího významu s někým na něčem participovat – je patrná aktivní účast obou stran. Zde jde skutečně o víc, než jen o pouhé poskytnutí informací.

Základní prvky komunikace jsou:

- **Partneři komunikace** – každá komunikace vyžaduje *sdělujícího* (*komunikátora*), který sděluje, nebo sdílí svůj nápad, zprávu, informaci, a *příjemce* (*komunikanta*), který je partnerem pro komunikaci.
- **Kód** – je vlastně převod zprávy, dat, komunikované skutečnosti do vhodné podoby. Nejběžnější - základní formou - je přirozený jazyk. Důležitý pro úspěšnou komunikaci je vhodný výběr kódu, který musí být znám jak sdělujícímu, tak příjemci.
- **Informační kanál** – je nositelem sdělení. Informace jsou poskytovány pomocí různých informačních kanálů – sdělení ústní (z očí do očí), pomocí telefonu, pomocí počítačové sítě, oběžníků, schémat výrobních postupů, nebo videa.
- **Formální komunikační kanály** vyplývají především z organizační struktury organizace.

- **Neformální komunikační kanály** představují různé formy sdělení, která nejsou oficiálními komunikačními prostředky podniku. Vycházejí z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace.
- **Komunikační šum** – vznikne, pokud je sdělení zkresleno nebo překrouceno buď jedním, nebo druhým partnerem komunikace.
- **Zpětná vazba** – je to vlastně kontrola vnímání sdělovaných informací. Příjemce dá nějakým způsobem (výraz tváře, pokývnutí, verbální projev) najevo, že pochopil sdělenou informaci).

3. 2. 3 Formy komunikace

Ústní komunikace – patří mezi nejrozšířenější formy komunikace. Lidský hlas dodává slovům smysl a zabarvení, která nelze vyjádřit ani mnoha stránkami psaného textu. Důvodem účinnosti je i okamžitá zpětná vazba. Dochází zde k běžné konverzaci, předávání úkolů, ale i přesvědčování, kárání. Uskutečňuje se minimálně mezi dvěma lidmi – aktivně se jej účastní osoba sdělující určitý obsah (**komunikátor**) a osoba přijímající určitý obsah (**komunikant**). Role se mohou měnit – jedná se o **dialog**, nebo setrvávat – **monolog**. Ústní komunikaci netvoří jen obsah mluveného slova, ale zabarvení hlasu, zámlky, výrazy obličeje, gesta. Předmětem ústní komunikace je jak obsah sdělení, tak i forma.

- **Projev** – přednášky a setkání za účelem motivování pracovního týmu atd.
- **Porada** – setkání pracovního týmu. Jejím účelem je zefektivnit práci všech pracovníků, nebo seznámit zúčastněné s cíli nebo prací týmu, nebo s cíli a potřebami organizace. Porady mohou být buď *informativní* – kdy jsou pracovníci informováni o nových okolnostech nebo faktech, nebo *řešitelské* – jsou svolávány k řešení týmových úkolů.
- **Rozhovor** při řešení problému – pokud se podřízený obrátí na nadřízeného pracovníka s dotazem, či s problémem, s jehož řešením si neví rady, nebo pokud

je pracovní kolektiv seznamován s cíli které mají být uskutečněny, a je třeba kolektiv motivovat.

- **Rozhovor oznamující rozhodnutí** – je používán v situaci, kdy má pověřený pracovník sdělit podřízenému pracovnímu kolektivu určité rozhodnutí.
- **Pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků a pohovor za účelem pokárání, nebo pochvaly.**
- **Telefonování** – specifický případ ústní komunikace – důležitá je neverbální komunikace (hlasitost, výška tónu hlasu, rychlost a intonace řeči, objem řeči, plynulost, správnost výslovnosti a chyby v řeči, věcnost hovoru)

Mnohé z toho co si sdělujeme o našich vzájemných vztazích si neříkáme slovy, ale mimoslovně – nonverbálně.

Mimoslovní způsoby sdělování. Nemluvíme spolu jen slovy, ale celou řadou velmi rozmanitých projevů, které shrnujeme pod pojem „mimoslovní sdělování“ – nonverbální sociální komunikace. Spadají sem v první řadě naše pohledy. Očima toho říkáme tolik, že bychom to nebyli schopni vyjádřit slovy, ani kdybychom na to měli desetkrát tolik času. Podobně je tomu s naší mimikou, s výrazy našeho obličeje. Bylo by možno pokračovat a hovořit o řeči gest a pohybů, postojů a oddálení či přiblížení atp.⁷

Písemná komunikace. Bez ohledu na to, že ústní komunikace je rychlá a účinná, každá organizace potřebuje také různé druhy komunikace písemné. Prostředky písemné dokumentace by měly splňovat alespoň jeden, nebo dva ze tří základních nároků (informovat, požadovat nebo přesvědčovat, budovat pověst firmy).

Elektronická komunikace – vedle telefonní a faxové komunikace se objevuje a stále více uplatňuje elektronická komunikace, založená na vnější (internetové), nebo vnitřní (intranetové síti). Je rychlá a umožňuje levnou komunikaci. Jejím

⁷ KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha : Svoboda, 1988, 18 s

prostřednictvím můžeme předávat operativní zprávy více subjektům najednou, můžeme předávat i přijímat nejen zprávy, ale i připojené datové soubory, je možné vést elektronické diskuse (v písemné, nebo také vizuální a zvukové podobě). Negativní stránka této formy komunikace je odcizení. Chybí zde fyzická přítomnost, která po dlouhodobé osamocení u počítače může vést až k depresi.

3. 2. 4 Interpersonální komunikace

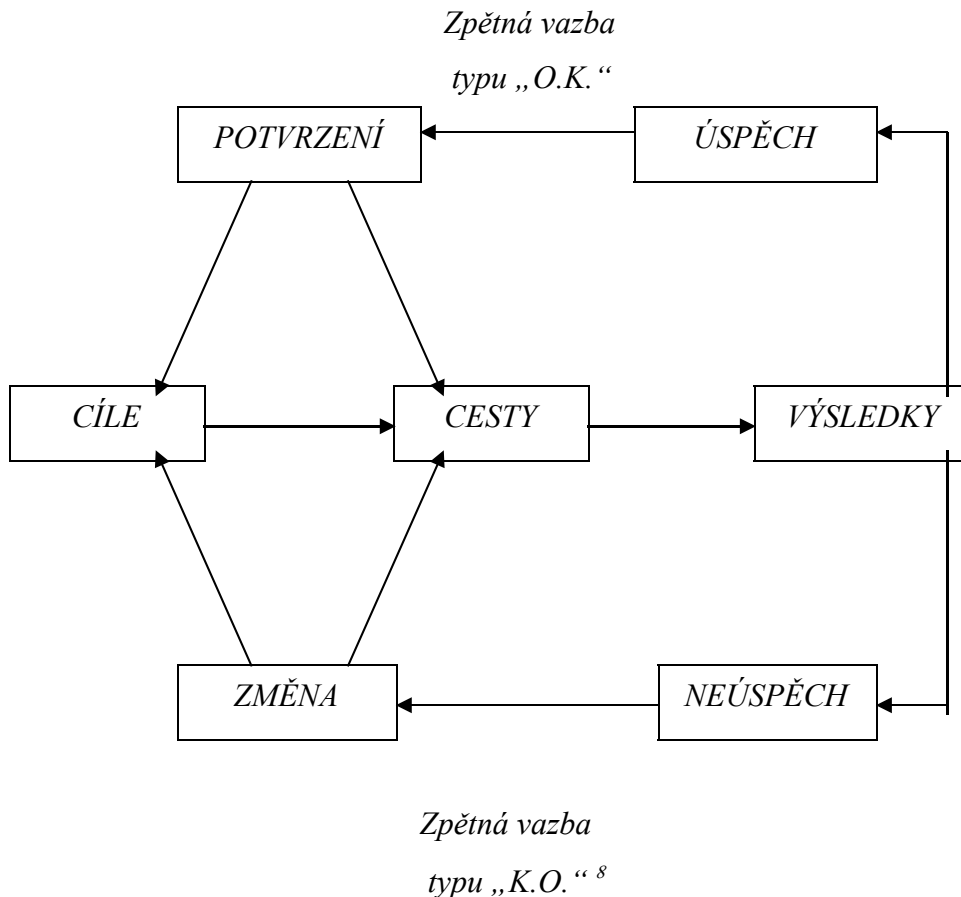
Interpersonální komunikace je primární způsob, kterým se manažeři obracejí k lidem ve svém okolí a od nichž se mnohé dozvídají.

Interpersonální komunikace má mnoho forem – počínaje přímým příkazem, až k příležitostným vyjádřením. Nadřízený mluví se svými pracovníky nejen, má-li jim co vytknout. Může se jednat o komunikaci k jedinci, či více osobám, o komunikaci tváří v tvář, nebo ve skupině. Proces získávání a předávání informací by měl být krátký, klidný, nesený pozitivním způsobem. Nemá obsahovat pouze zjištění informací, ale také vyslovení připomínek, zodpovězení dotazů, případně zadání nových úkolů. Při hodnocení práce podřízených, je vhodné v rámci pozitivního působení hovoru, neopomenout pochvalně zmínit ani drobné úspěšně vyřešené detaily. Pochvala má následovat ihned po dobrém výkonu, a vztahovat se na konkrétní činnost. Stejně tak probíhá i negativní hodnocení pracovníka. Kárání má být rovněž krátké, konkrétní, bez jakéhokoliv afektu, nesené v duchu pozitivního myšlení a přístupu.

3. 2. 5 Správná – účinná komunikace – zpětná vazba

Dominance v rozhovoru a nedostatečné naslouchání, nebo „nenaslouchání“ ostatními zúčastněnými, vede k situacím, kdy může dojít ke zkreslení podaného sdělení a přijatého sdělení. Dobrý manažer sdělí informaci, ale je schopen přijmout myšlenky a podněty zaměstnanců. Zpětná vazba je důležitá pro obě zúčastněné strany. Sdělující si ověří, jak bylo jeho sdělení přijato, příjemce může dodatečnými otázkami získat další potřebné informace a ověřit si, že sdělující problematice rozumí a je skutečně

kompetentní. Zpětná vazba může mít řadu forem. Přímá zpětná vazba je možná prostřednictvím verbální výměny informací, ale třeba i výrazem tváře (spokojenost, nejistota). Podpora zpětné vazby je velmi důležitá pro obě strany – pro komunikátora, ale i pro příjemce sdělení.



Zpětná vazba typu „K.O.“. Pokud skutečné výsledky zaostávají za očekávanými, můžeme mluvit o neúspěchu. Ten by nás měl vést k úvahám o příčinách a o tom, jaké důsledky z neúspěchu odvodit.

- **Změna cest**
- **Změna cílů**

Zpětná vazba typu „O.K.“. V případě, že jsme dosáhli očekávaných (nebo dokonce ještě lepších) výsledků, můžeme mluvit o úspěchu. I úspěch přináší významné informace.

⁸ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2002, 45s. ISBN 80-247-0403-X

- **Potvrzení cílů a cest** (dosud definované cíle a cesty jsou správné, byly potvrzeny praxí)
- **Dynamické řešení.** O změnách můžeme uvažovat i v případě úspěchu.⁹

3. 2. 6 Selhávání komunikace a příčiny selhávání

Ústní komunikace zaplňuje podstatnou část pracovních aktivit každého manažera a její průběh má vliv na to, do jaké míry se podaří manažerovi přesvědčit spolupracovníky o daném problému, aktivizovat jejich chování, mobilizovat existující rezervy apod. Předpoklady úspěšné komunikace můžeme zjednodušit do konstatování: nasloucháme podřízeným, nadřízené přesvědčme o tom, že je výhodné nám naslouchat.¹⁰

Selhání komunikace je možné rozpoznat nepřímo. Můžeme pozorovat špatnou kvalitu práce, nárůst absence, nechuť k práci, konflikty na pracovišti, nebo nedostatečnou koordinaci mezi jednotlivými zaměstnanci a organizačními jednotkami.

Nejběžnější příčiny selhávání komunikace v organizaci:

Sdělovatel	Příjemce
<ul style="list-style-type: none"> • neurovnání myšlenek před sdělením • nepřesné vyjadřování • rozsáhlé prezentování informací (za stromy se ztrácí les) • zařazení řady myšlenek, které vzájemně nesouvisí, do jednoho sdělení 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná soustředění při příjmu sdělení • soustředění se na detail místo na podstatu • soustředění se na odpověď po počáteční informaci místo vyslechnutí sdělení do konce

⁹ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2002, 44s. ISBN 80-247-0403

¹⁰ WEBER, J., aj. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2003, 210 s. ISBN 80-7261-029-5

Pokud chceme efektivně komunikovat, musíme dokázat odhalit bariéry, které brání úspěšné komunikaci. Měli bychom se vyvarovat jednání, které partnerovi v komunikaci znepříjemňuje situaci a které by ho mohlo připravit o ochotu nám naslouchat.

3. 2. 7 Jak zlepšit komunikaci

Základním předpokladem úspěšné komunikace je to, že iniciátoři jsou dobře připraveni.

Mezi metody které vedou ke zlepšení komunikace patří:

- Příprava témat o kterých bude veden rozhovor
- Ovládnutí svých emocí
- Prověřování, snaha o to, vyhnout se nedorozumění
- Zpětná vazba a její využívání
- Empatie – schopnost vcítit se do role druhého člověka
- Nezamlčování informací
- Zjednodušování jazyka a způsobu hovoru
- Efektivní naslouchání – naslouchání s porozuměním

4. Vedoucí pracovník

Stane-li se někdo vedoucím, něco se změní. Dříve se pohyboval v oblasti svých odborných znalostí a dovedností – a stačilo to. Jako vedoucí musí brát v úvahu řadu dalších aspektů, stránek a „tváří“ podniku. Musí v daleko větší míře věnovat pozornost i lidské stránce podniku – lidem, s nimiž přichází do styku a jednání s nimi.¹¹

Základní pojmy

¹¹ KŘIVOHLAVÝ, J., *Tajemství úspěšného jednání*. Praha : Grada Publishing, 1995, 188 s

- **Sebeřízení** – zaměření k vlastní osobě. Jsou stanoveny pracovní, případně osobní cíle, jejich naplňování a hodnocení
- **Charisma** – schopnost jedince získávat a vést skupinu lidí pouze na základě vlivu své osobnosti
- **Styl řízení, styl práce manažera** – přístup manažera k naplňování jeho úloh (rozhodování, předávání příkazů, komunikování s podřízenými)
- **Společenský styk a společenské chování** – styk osob ve společnosti a schopnost člověka reagovat na různé situace ve společenském styku

Stát se manažerem vyžaduje velké množství znalostí a dovedností potřebných pro zvládnutí požadavků podniku. Vyžaduje se, aby jeho **formální autorita** korespondovala s jeho přirozenou (neformální) autoritou. Formální autorita je daná zastávanou funkcí a postavením v řídicí hierarchii. **Neformální autorita** bývá určována:

- **Odbornou kvalifikací**
- **Pracovní morálkou**
- **Morálními vlastnostmi**
- **Partnerským vztahem k podřízeným**

Profil manažera

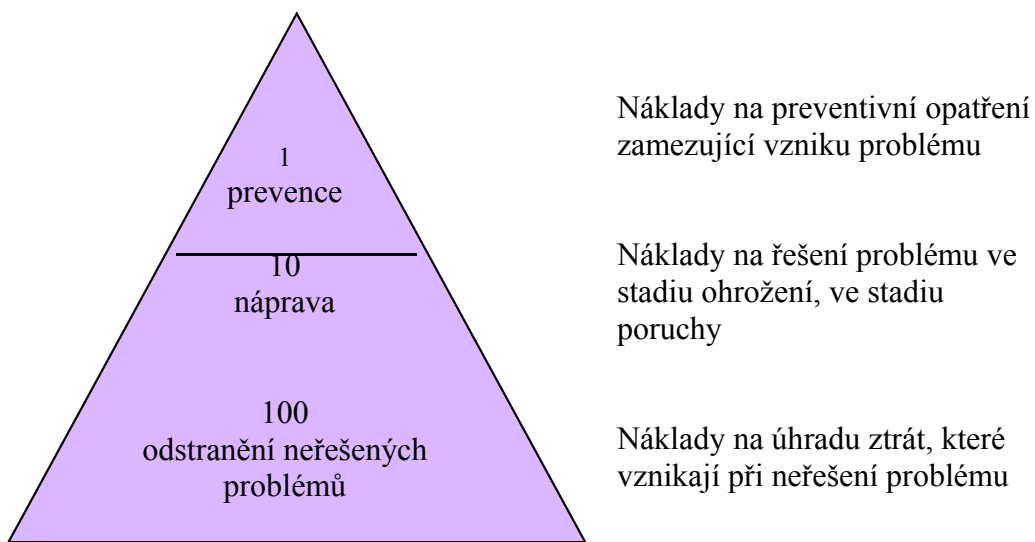
Od dobrého manažera se také očekává, že bude vůdčí osobností a že bude vhodně podněcovat podřízené. Vyžaduje se, aby jeho formální autorita korespondovala s jeho přirozenou autoritou, kterou obvykle určuje:

- **odborná kvalifikace** – manažer by měl být odborně na výši
- **pracovní morálka** – stejná, ne-li vyšší než je vyžadována u podřízených

- **důslednost** – řídí jen to, co kontroluje, reaguje na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně
- **morální vlastnosti** – manažer je poctivý (nejen z aspektu trestního), dodržuje sliby (nedává ty, které nemůže splnit), nepodceňuje druhé (zejména před jejich kolegy), nevyvléká se ze zodpovědnosti přesunutím problémů na podřízené
- **partnerský vztah k podřízeným** – má mít zájem o práci a problémy v práci podřízených, má oceňovat nápady podřízených, umožňovat jejich účast na rozhodování

Obecné zásady manažera:

- **mít jasné cíle** – jednání manažerů by mělo sledovat určité cíle, manažer by měl posuzovat efektivnost vykonávané činnosti
- **orientovat se na priority** – značná úloha připisována času
 - každý problém má svůj čas, tzn. je třeba určit vhodné načasování řešení úkolů
 - kapacity jsou většinou omezeny, takže by měly být vytíženy důležitými úkoly
- **preferovat prevenci** – čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím ztráty s ním spojené budou nižší



-
- **omezit plýtvání časem** – u manažera i podřízených
 - **respektovat určující „hlas zákazníka“** – spokojenost zákazníků

4. 1. Manažerské styly

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách.

Styl řízení je jedním z důležitých atributů práce každého manažera. Manažer se ve své práci setkává s řadou různorodých situací, které vyžadují adekvátní způsob řešení, pokud jde o vztah vedoucího a jeho podřízených.¹²

Rejstřík hlavních stylů vedení vychází z toho, že různé styly se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídicích pracovníků. Nejčastěji jde o následující zaměření:

- *styly opírající se o **pravomoc, vliv a chování vůdců***
 - *styly opírající se o **vybrané osobnostní rysy** řídicích pracovníků*
 - *styly **vycházející ze situačních podmínek** a jimi předurčeného chování vůdců¹³*
- **autokratický styl řízení** – svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení, sleduje jak byly rozpracované úkoly plněny. Má vysokou účinnost. Pokud je potřebné dosáhnout určitý výsledek v nejkratším časovém limitu, většina vůdců dočasně

¹² WEBER, J., aj. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2003, 260 s. ISBN 80-7261-029--5

¹³ SVOBODA, J., *Leadership : Manažerské styly vedení lidí*. PedF UK ÚPRPŠ ČŠM pro potřeby studia školského managementu, 2004/2005

nasazuje autokratický přístup. Je ale vázán na bezprostřední účast vedoucího pracovníka v procesu rozhodování. V případě nepřítomnosti vůdce, efektivita procesu prudce klesá

- **demokratický styl** – bere ohled na názory svých podřízených, o problémech diskutuje, konečné rozhodnutí však musí udělat sám a kontroluje jeho splnění. Výhodný, pokud podřízení mají zájem o svou práci, přemýšlí o ní a snaží se ji zlepšit. Vede k vysoké angažovanosti, podněcuje tvůrčí přístupy. Nutná je vzájemná důvěra šéfa a podřízených
- **liberální styl** – nepoužívá přímých řídicích příkazů – vhodný v organizacích, kde pracují tvůrčí pracovníci s vysokoškolským vzděláním, kteří mají vysokou vnitřní motivaci k práci – např. výzkumná pracoviště. Uvolňuje časové nároky vedoucího pracovníka.

5. Výzkumné šetření

Výzkumné šetření zaměřené na průzkum v oblasti komunikace a její dopad na motivaci zaměstnanců byl rozložen do dvou částí. Pro potřeby výzkumné části závěrečné bakalářské práce byly získány informace prostřednictvím dotazníku a druhou část tvořil osobní průzkum.

5.1 Metody výzkumu

- **Vypracovanými dotazníky** bylo osloveno celkem 45 ředitelů - středních škol, učilišť. K dotazníku byl přiložen dopis který vysvětloval důvod šetření s kontaktní adresou autora výzkumu.
- **Osobní průzkum** byl uskutečněn ve středních školách a středních odborných učilištích. Celkem jsem navštívila 5 středních škol a 3 střední odborná učiliště.

5.2 Záměr výzkumného šetření

- Zjistit jaké způsoby komunikace jsou ve školách preferovány, zjistit jejich vhodnost, či nevhodnost pro tvůrčí atmosféru školy
- Zjistit, jaký je převažující způsob komunikace ve školách
 - ve směru k podřízeným pracovníkům
 - jaký způsob komunikace převažuje mezi zaměstnanci školy
- Jaký způsob řešení krizových a konfliktních situací se ve zkoumaných organizacích nejlépe osvědčil
- Jaký je dle mínění respondentů nejvhodnější způsob komunikace pro podporu tvůrčí a přátelské atmosféry ve škole
- Jakou motivaci považují obě skupiny respondentů (vedení školy i zaměstnanci) za motivující

5.3 Získávání informací

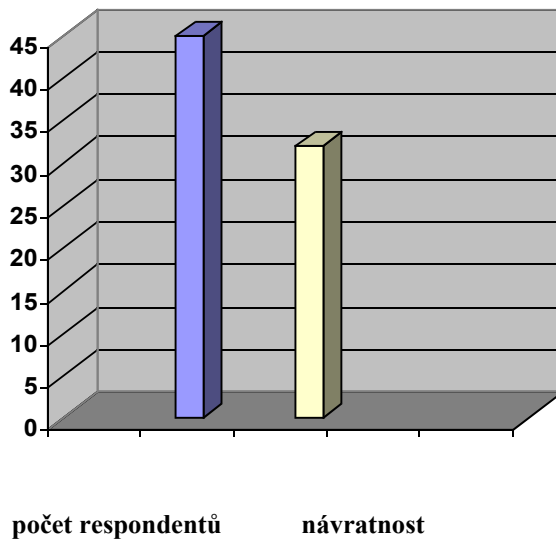
Písemný dotazník který obsahoval 12 otázek byl rozeslán managementu 45 škol (střední školy a střední odborná učiliště). V příloženém průvodním dopisu byli respondenti informováni o důvodu vyplnění dotazníku a o následném využití takto

získaných informací. Vyplnění dotazníku bylo anonymní a průvodní dopis obsahoval závazek, že získané údaje nebudou nijak zneužity. Z obeslaných 45 ředitelů škol jich vyplněný dotazník vrátilo 32.

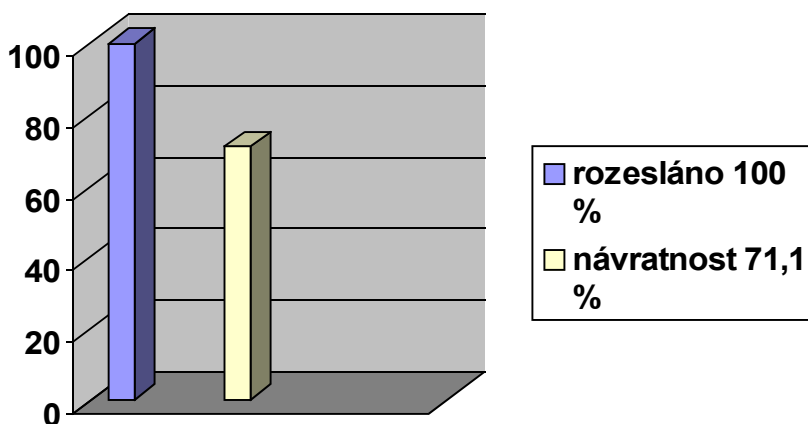
Pro osobní průzkum jsem navštívila celkem 8 škol – z toho 5 středních a 3 SOU. Na těchto školách jsem chtěla získat – a získala – informace od pedagogických pracovníků. Všichni ředitelé škol které jsem oslovila s požadavkem umožnit mi průzkum mezi zaměstnanci, mi vyšli vstříc. Při schůzce s pedagogickými pracovníky, byli i oni informováni o účelu dotazníkového šetření a o následném využití takto

získaných informací. Vyplnění dotazníku bylo rovněž anonymní. Sestavený jednoduchý dotazník o 10 otázkách a vyplnilo celkem 58 respondentů, odpověděli také na doplňující dotazy které jsem měla připraveny.

Grafické znázornění počtu respondentů a návratnost



Návratnost vyplněných dotazníků činila 71 %.



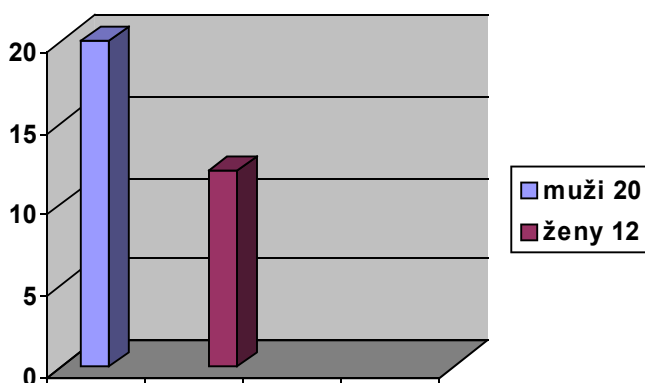
5.4 Vyhodnocení dotazníků

K vyhodnocení výzkumu byl použit dotazník, ve kterém byly sumarizovány údaje ze zaslaných vyplněných dotazníků. Pro kontrolu vnímání poskytnutých (sdělovaných) informací – **zpětnou vazbu** - bylo provedeno ještě osobní šetření formou rozhovoru s pedagogickými pracovníky škol, kterým byl rovněž rozdan dotazník se žádostí o vyplnění.

5.5 Komentář k výsledkům dotazníkového šetření – ředitelé škol

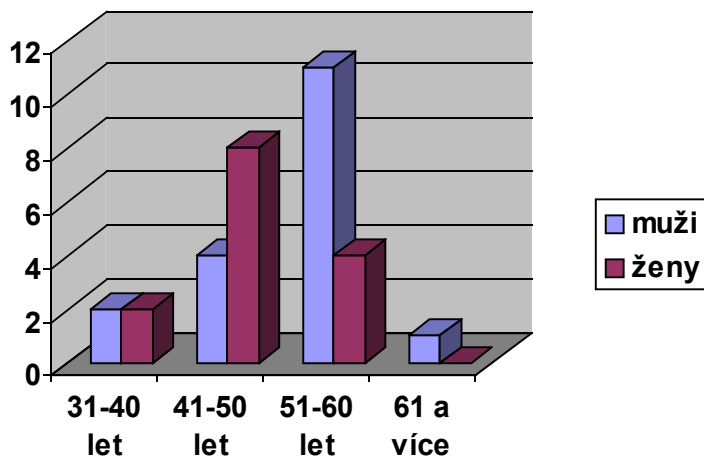
Otázka číslo 1

byla do dotazníku zařazena proto, aby naznačila přístup ke komunikaci vedoucím pracovníkem – mužem a ženou



Otázka číslo 2

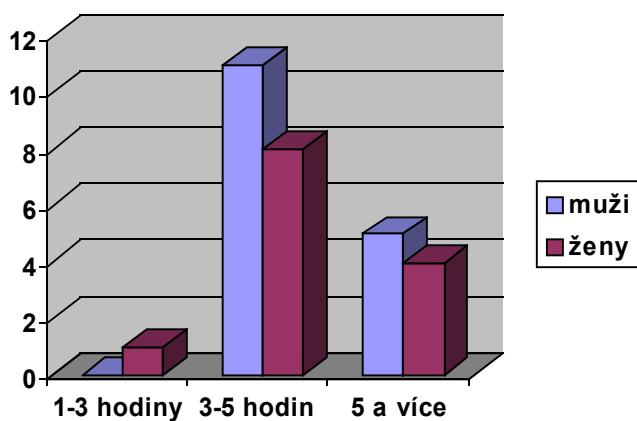
Věkové složení respondentů



Věkové složení 31 – 40 let	2 muži	2 ženy
41 – 50 let	4 muži	8 žen
51 – 60 let	11 mužů	7 žen
61 a více	1 muž	

Otázka číslo 3

Kolik hodin týdně podle vašeho názoru věnujete vedení lidí ve škole kterou řídíte?



1 – 3 hodiny týdně	0 mužů	1 žena
3 – 5 hodin	11 mužů	8 žen
5 a více hodin	8 mužů	4 ženy

Otázka číslo 4

Je tento čas dostačující?

Na tuto otázku odpovědělo	kladně	8 mužů	4 ženy
	záporně	12 mužů	8 žen

Zdůvodnění nedostatku času bylo uvedeno u tří respondentů:

- pro přímé vedení je čas dostačující, mnohem delší je však vlastní příprava
- čas věnovaný vedení lidí je na úkor administrativy, která vedení školy v současné době zahlcuje
- čas je dostačující při řešení běžného chodu školy. Pokud se ale jedná o nutnost řešení akutního problému, již dostačující není

Otázka číslo 5

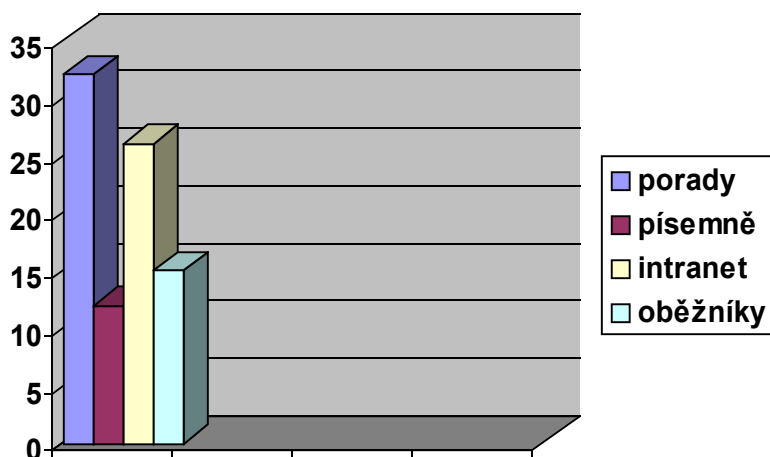
Která oblast práce je pro vás nejdůležitější?

V této oblasti se odpovědi příliš nelišily. Převažoval názor, že nejdůležitější pro ředitele školy je oblast ekonomická (plánování, kontrola čerpání rozpočtu a hospodaření školy vůbec, zajišťování financí), dále organizační, pedagogická, kontrolní a téměř na posledním místě to bylo vedení lidí a komunikace s nimi. Za důležitou považují ředitelé také komunikaci s rodiči a zlepšení pracovního prostředí a vybavení školy kvalitními a vhodnými pomůckami.

Otázka číslo 6

Jakým způsobem probíhá komunikace ve Vaší škole?

Zde byly nabídnuty čtyři možnosti odpovědí. Všichni ředitelé oslovených zařízení předávají svým podřízeným informace na poradách – tzn. oficiální cestou. Na druhém místě je využívána elektronická komunikace – internet a intranet. Na dalším místě je to písemná komunikace, která je uplatňována i ve formě oběžníků. V možnostech odpovědí nebyla uvedena telefonická komunikace, ale objevila se ve vyplněných dotaznících rovněž.

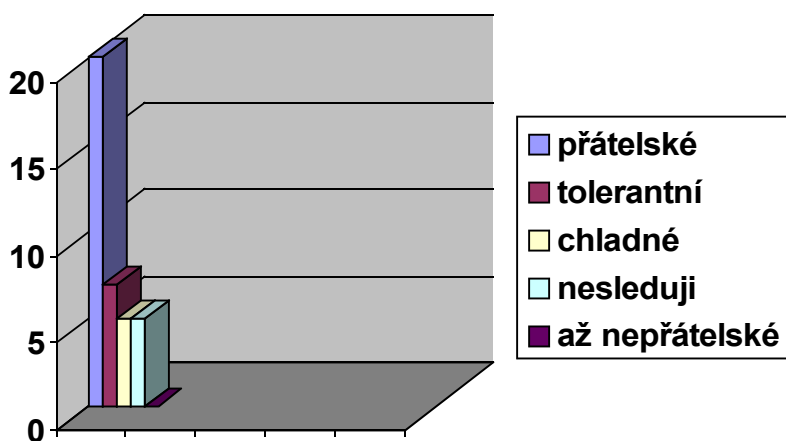


Otázka číslo 7

Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci ve škole?

Zde byly nabídnuty tyto možnosti:

- přátelské
- tolerantní
- spíše chladné
- chladné až nepřátelské
- tento problém mne nezajímá – nesleduji jej



Většina respondentů – 15 – hodnotila vztahy jako přátelské, celkem 7 ředitelů označilo vztahy za tolerantní. Z těchto údajů vyplývá, že na zkoumaných školách je dobrá

atmosféra. Na třetím místě jsou vztahy spíše chladné – tak se vyjádřilo 5 ředitelů. O problém vztahů na škole se nezajímá a nesleduje jej celkem 5 ředitelů.

Otázka číslo 8

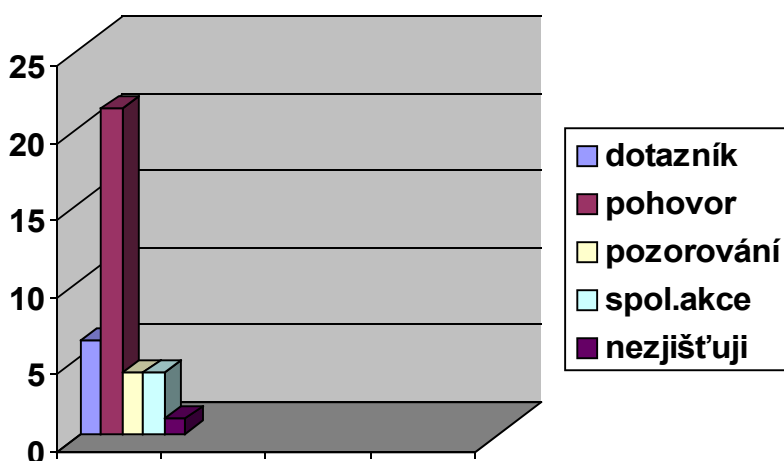
Zjišťujete spokojenost zaměstnanců ve škole?

Všichni ředitelé zjišťují spokojenost zaměstnanců, pouze jeden z nich odpověděl záporně.

Otázka číslo 9

Jakým způsobem zjišťujete spokojenost zaměstnanců?

- dotazníkem
- pohovorem
- jinak – jak?



Na převážné většině šetřených škol zjišťuje ředitel spokojenost svých podřízených kombinovanou formou – dotazníkem a pohovorem. Jedná se o ředitele, kteří považují spokojenost svých zaměstnanců za důležitou. Na čtyřech ze zkoumaných škol hovoří na toto téma při společných akcích. I tento způsob komunikace je vhodný – odehrává se mimo pracoviště a lidé jsou k sobě otevřenější. Jeden z ředitelů se tímto problémem nezabývá – jedná se o ředitele, který na předchozí otázku odpověděl záporně - (nesleduje ani vztahy mezi zaměstnanci školy).

Otázka číslo 10

Jakým způsobem řešíte konflikty mezi zaměstnanci?

Pokud se jedná o konflikty ryze soukromého charakteru které nemají dopad na pracovní činnost, nevměšují se. Pokud jde konflikt pracovního rázu, shodli se všichni respondenti na osobním jednání s oběma zúčastněnými stranami. Cílem je vyjasnění problémů a stanovisek. Pokud se jedná o závažný konflikt, pohovor je uzavřen zápisem.

Otázka číslo 11

Jaká motivace zaměstnanců se ve vaší škole nejvíce osvědčila?

Z výsledků ve vyplněných dotaznících jsem sestavila následující pořadí:

1. místo: **hmotná** (plat, osobní ohodnocení, využívání výhod – např. FKSP)
2. místo: **pozvuzování** (úspěch, uznání, pochvala)
3. místo: **pracovní podmínky a režim** (pracovní doba, pracovní prostředí)
4. místo: **atmosféra pracovní skupiny** (přátelská, kolegiální, závist, pomluvy)
5. místo: **externí stimulační faktory** (společenské uznání, stabilita zaměstnání)
6. místo: **atraktivní obsah práce**

Otázka číslo 12

Dáváte ve vedení lidí přednost určitému stylu? Jakému?

54 % kombinace různých stylů – především demokratického a liberálního, v krajním případě uplatňují styl autokratický

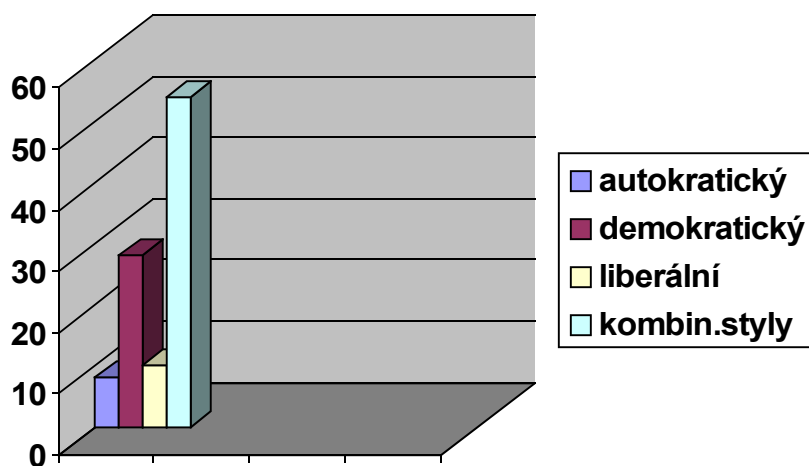
28 % styl demokratický

10 % styl liberální

8 % styl autokratický

V převažující většině škol prolínají různé styly řízení. Záleží na přístupu zaměstnanců k práci, na jejich důvěře ve vedení, motivaci, osobní angažovanosti, přátelském jednání a kreativitě. Pokud na škole panuje dobré klima, je možnost uplatnit styl demokratický a liberální.

Specifický styl řízení přiznal jeden z respondentů, který uvedl: „*dirigentský styl*“ – *udávám tempo a krok!*



5.6 Osobní průzkum

Pro osobní průzkum jsem navštívila celkem 8 škol – z toho 5 středních a 3 SOU. Sestavený jednoduchý dotazník o 10 otázkách vyplnilo celkem 58 respondentů, kteří mi rovněž odpověděli na doplňující dotazy které jsem měla připraveny. Otázky v dotazníku byly obdobné jako ty, které byly zařazeny do dotazníku pro ředitele škol.

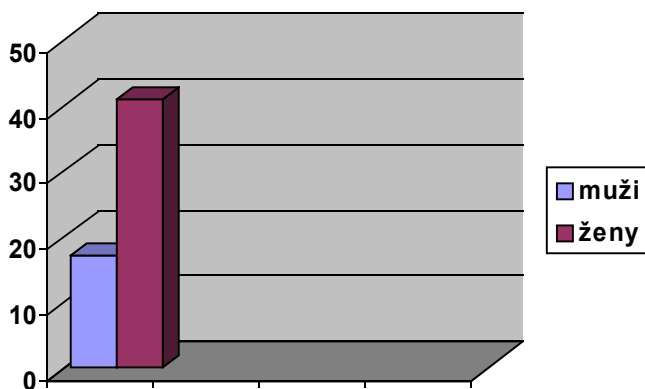
5.7 Výsledky a komentář k osobnímu průzkumu

Dotazníkové šetření mezi pedagogickými pracovníky

Otázka číslo 1

Otázka se týkala složení respondentů podle pohlaví

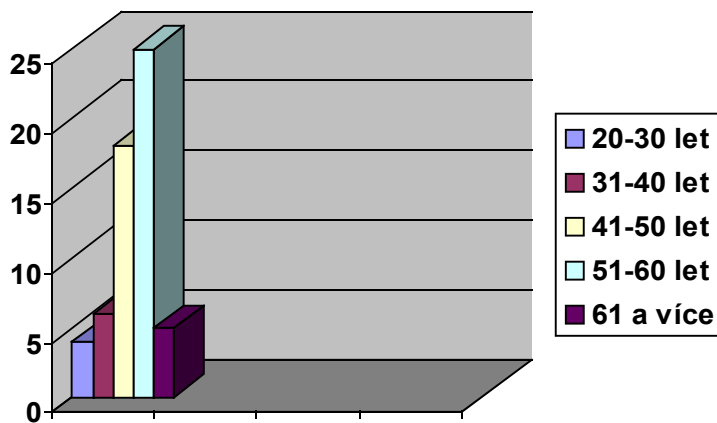
Šetření se zúčastnilo 17 mužů a 41 žen



Otázka číslo 2

Věkové složení zúčastněných

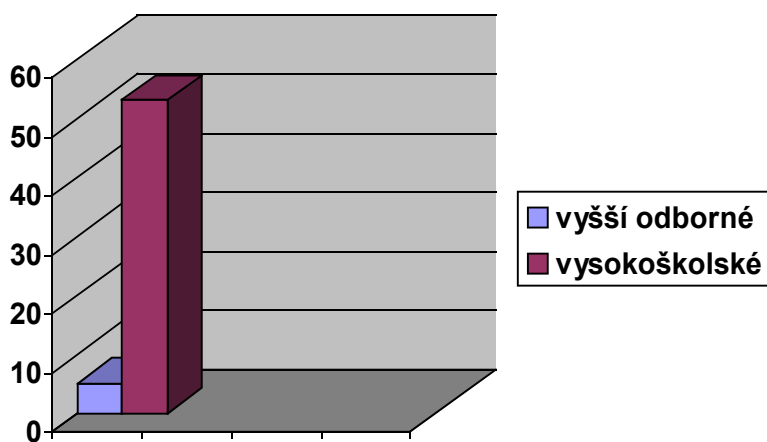
20 – 30 let	4
31 – 40 let	6
41 – 50 let	18
51 – 60 let	5



Otázka číslo 3

Složení respondentů podle vzdělání

Vyšší odborné	5
Vysokoškolské	53



Otázka číslo 4

Je podle vašeho názoru na vaší škole dostačující komunikace mezi vedením a zaměstnanci?

47 pedagogů se vyjádřilo kladně

11 pedagogů se vyjádřilo záporně

Otázka číslo 5

Jakým způsobem probíhá komunikace na vaší škole?

Pořadí bylo respondenty stanoveno následujícím způsobem:

1. osobní komunikace
2. při poradách
3. telefonická
4. formou oběžníků
5. internet a intranet

Rozhovorem vyšlo najevo, že ze strany zaměstnanců je preferován osobní rozhovor (zvláště pokud má směřovat k motivaci), ale komunikaci na poradách považují za stejně důležitou. Telefonická komunikace je neméně důležitá. Internet a intranet je využíván zejména pedagogy mladší a střední generace.

Otázka číslo 6

Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci ve škole?

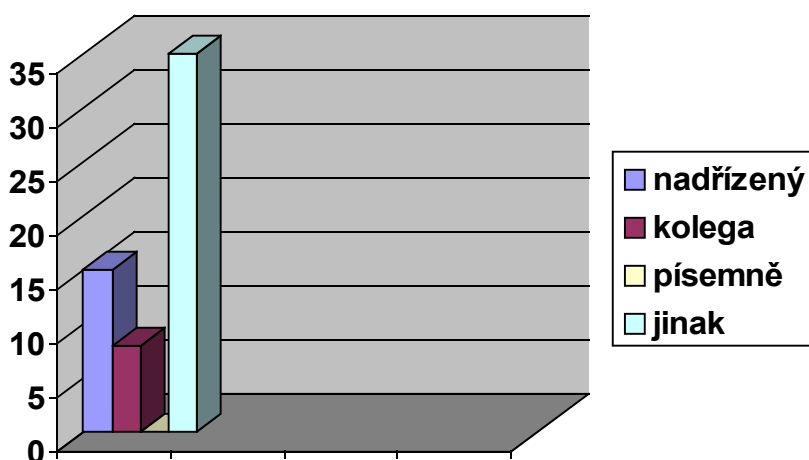


Z grafu vyplývá, že na zkoumaných školách převažuje přátelská atmosféra – na tom se shodli pedagogové se svými nadřízenými. Na dalším místě jsou uvedeny vztahy tolerantní. Pouze malý počet respondentů (5) označil vztahy jako spíše chladné. Tato oblast nezajímá 3 zúčastněné.

Otázka číslo 7

Jakým způsobem řešíte konflikt který máte s kolegou?

Pokud už určitý konflikt mezi kolegy vznikne, pak se největší počet respondentů (35) přiklání k „jinému způsobu“. Všichni se shodli na tom, že se nejdříve snaží vyřešit svůj problém s osobou, které se přímo dotýká – vysvětlit si vše a pokusit se najít smírnou cestu. Pokud se tento krok nezdaří, volili by jako další krok – požádat o pomoc osobu, které důvěřují. Tou osobou by byl přímý nadřízený, případně ředitel. Někteří by požádali o pomoc při řešení konfliktu své spolupracovníky.



Otázka číslo 8

Zjišťuje vedení školy nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců?

Všech 58 respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně.

Otázka číslo 9

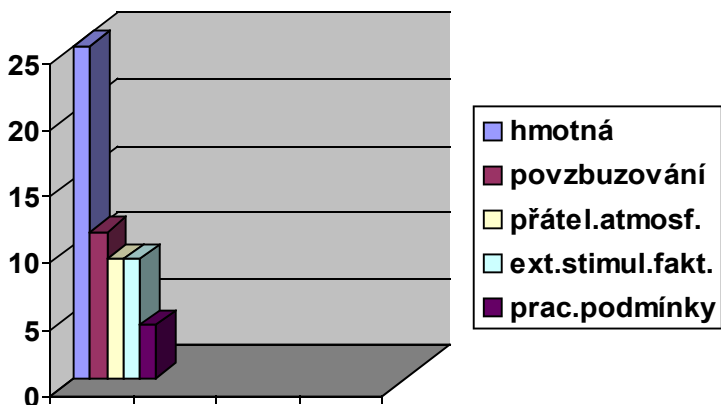
Jakým způsobem zjišťuje vedení vaši spokojenost?

Všichni respondenti se shodli na dvou formách zjištění – a to rozhovorem a dotazníky.

Otázka číslo 10

Jaká motivace je pro vás nejúčinnější?

25 respondentů	hmotná
11 respondentů	povzbuzení, uznání, pochvala
9 respondentů	přátelská atmosféra
9 respondentů	externí stimulační faktory (společenské uznání, stabilita zaměstnání)
4 respondenti	pracovní podmínky



Přínosem výzkumného šetření bylo osobní setkání s pedagogickými pracovníky, kteří mi ochotně vyplnili dotazníky. Při těchto setkáních jsem získala v osobních rozhovorech mnoho cenných informací..

5.8. Typy a formy komunikace, používané k předávání a získávání informací

Výsledkem rozboru šetření a diskusí s pracovníky bylo zjištěno, že nejběžnější formou (jak se dalo předpokládat), je ústní komunikace – osobní rozhovory a porady. Telefonování je využíváno především pro komunikaci mimo okruh školy. Svoje místo si našla elektronická komunikace. K získávání informací slouží internet, v rámci školy je využíván intranet.

Přínosem pro výzkumné šetření byla nejen dlouholetá praxe ve školství, ale hlavně diskuse s pedagogickými pracovníky při vyplňování dotazníku. Při tomto rozhovoru mi odpověděli na některé otázky, které nebyly v dotazníku zahrnuty.

Na dotaz, jaký styl komunikace nadřízení na škole převážně používají ve směru k podřízeným pracovníkům, bylo zjištěno následující:

- forma rozhovoru, rozpravy
- porady – jak informativní, tak řešitelské
- diskuse
- telefonické rozhovory
- písemná sdělení (vzkazy, příkazy, oběžníky, metodické pokyny, směrnice a dopisy)
- nástěnky
- komunikace prostřednictvím PC (elektronické noviny, elektronická pošta)
- dotazníkové akce
 - příkazy, žádosti, případně prosba - více jak polovina respondentů odpověděla, že tyto formy jsou používány většinou podle situace. Největší účinnost ale zaznamenávají u podřízených žádost, případně prosba. Užívání příkazů vyvolává přirozený odpor, stejně tak, jako vyhrožování, či povýšené chování. Respektovány jsou i příkazy, musí ale být formulovány jasně a přesně.

Na otázku jaký je nejvhodnější způsob komunikace pro podporu tvůrčí a přátelské atmosféry ve škole se respondenti shodli na následujících odpovědích, tkajících se forem a prostředků komunikace:

- komunikace „tváří v tvář“, protože probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení, ačkoliv je tato forma značně časově náročná
- psaná, či nepsaná „pravidla hry“ a tolerance k jejich nedodržování
- úspěchy i neúspěchy školy
- firemní vize, strategie, cíle a úkoly
- pracovní podmínky a pracovní prostředí
- hodnocení pracovníků včetně finančního ohodnocení
- společné porady
- společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce
- zpětná vazba pro vedoucí pracovníky
- firemní (školní) rituály (způsob zakončení a zahájení školního i kalendářního roku, Den učitelů, Den matek...)
- tradice školy
- významné školní události (např. kdo byl pochválen, pokárán, oceněn, kdo je v nemilosti)
- public relations školy
- ale i tzv. firemní historky a školní fámy a skandály

Jakou motivaci považují za skutečně motivující? Odpovědi respondentů by se daly shrnout do následujících bodů:

- finanční ohodnocení je sice velkým motivátorem, ale postupem času selhává
- otevřená komunikace mezi vedením a podřízenými
- pracovní prostředí
- možnost osobního růstu
- samostatná práce
- jistota zaměstnání

- ale i poděkování za dobrou práci
- vyslechnutí názoru pracovníka a třeba i rozhovory s podřízenými o připravovaných změnách

5.9 Příčiny neúspěšné komunikace

Jako příčiny neúspěšné komunikace byly při osobním rozhovoru označovány hlavně:

- špatné naslouchání, nebo neochota naslouchat
- časová tíseň ve které jsou problémy řešeny
- překroucení informace
- komunikační zahlcení a také používání prázdných slov
- Mnohdy bývá dle sdělení respondentů příčinou neúspěšné komunikace také nepřesné vyjadřování a to z toho důvodu, že nejsou dobře připravena témata o kterých má být rozhovor veden

Všichni respondenti se shodli na tom, že na zkoumaných školách nedochází k zamlčování informací.

5.9.1 Řešení konfliktních situací

Řešení konfliktních situací je nutné pro kvalitní a dobrý chod každé organizace a tedy i školy.

Při osobním šetření bylo zjišťováno, jakým způsobem jsou tyto situace nejčastěji řešeny, komu zaměstnanci důvěřují, na koho se obrací v případě konfliktu se spoluzaměstnancem, nebo v případě, že mají jakýkoli problém.

V komunikaci se konflikt projevuje, v komunikaci se řeší. Převážná většina zaměstnanců preferuje ústní kontakt s osobou, které se problém týká – snahu o objasnění problému a hledání schůdné cesty ke smíru. Teprve v případě, že tato snaha

není úspěšná, shodují se na tom, že je třeba hledat pomoc u přímého nadřízeného, případně ředitele. Tento fakt svědčí o důvěře k nadřízeným pracovníkům a o dobrých vztazích, které na zkoumaných školách panují. Konfliktní situace je vyřešena, když s následným stavem jsou zúčastněné strany spokojeny. Cílem řešení konfliktů není jen vyřešení problémové situace, ale také změna konfliktní situace na nekonfliktní.

Závěr

V současné praxi komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Nezastupitelnou roli má i v procesu řízení každé organizace. Komunikace je důležitou oblastí práce ředitele školy. Bez ní se neobejde žádný manažer. Neustále komunikuje jak se svými zaměstnanci, tak se žáky a studenty, jejich rodiči, musí komunikovat i s ostatními partnery školy, s veřejností, s tiskem. Obsah jeho sdělení má vliv na prezentování školy na veřejnosti.

Práce se snaží zjistit, jaké způsoby komunikace jsou na náhodně vybraných školách preferovány, zjistit jejich vhodnost, nebo nevhodnost pro tvůrčí atmosféru školy. Snaží se zjistit způsoby řešení krizových a konfliktních situací ve zkoumaných školách a souvislosti komunikace s motivací

Vycházíme-li z výsledků analýz které jsou uváděny v závěrečné bakalářské práci, můžeme uvést následující závěry:

Na všech školách které se zúčastnily průzkumu je komunikace a motivace na dobré úrovni, o což se zasloužilo vedení svým stylem řízení, organizačním uspořádáním i dobrými motivačními programy.

Je pravdou, že i dobrý ředitel mívá ve své práci rezervy a i v oblasti komunikace a umění motivovat lidi je co zlepšovat. Vyplynulo to ze závěrů, které jsou uvedeny v osobním šetření. Vždyť role manažera spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím práce jiných lidí. Úspěšné vedení pracovních kolektivů předpokládá znalost zásad práce s lidmi.

7. Seznam použité literatury

- FANTOVÁ, V., *Motivace pracovní činnosti*. Studium školského managementu., 2004/2005
- HÁJEK, S., *Řešení konfliktů pomocí analýzy transakcí : stud. texty*. Praha : CŠM, 2005
- KNOLL, J., *Jednání s lidmi : konflikty*. Studium školského managementu, přednáška k tématu. 2004/2005
- KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha : Svoboda 1988
- KŘIVOHLAVÝ, J., *Tajemství úspěšného jednání*. Praha : Grada Publishing 1995
- LEXIS, D., *Tajná řeč těla*. Praha : Hodego, 2001. ISBN 80-7219-018-0
- MÜLLEROVÁ, S., *Komunikační dovednost*. Liberec : Technická univerzita, 2001. ISBN 80-7083-475-7
- MÜLLEROVÁ, S., *Komunikace ve škole*. Liberec : Technická univerzita, 2002. ISBN 80-7083-618-0
- PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X
- SVOBODA, J., *Motivování lidí : studijní texty texty*. Praha : PedF UK, ÚVRŠ-CŠM, 2004/2005

- SVOBODA, J., *Leadership : Manažerské styly vedení lidí*. PedF UK ÚPRPŠ CŠM pro potřeby studia školského managementu, 2004/2005
- SVĚTLÍK, J., *Marketing školy*. Zlín : Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8
- WEBER, J., aj.: *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7262-029-5
- WIEDENOVÁ, M., *Komunikační dovednosti a řešení konfliktních situací*. Liberec : 2002. ISBN 80-7085-423-0

8. Přílohy

Příloha číslo 1 - Dotazník pro ředitele škol

Příloha číslo 2 - Dotazník pro pedagogické zaměstnance

8.1 Příloha číslo 1

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – pro ředitele škol

1. Jste

a) muž

b) žena

2. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

a) 31 – 40 let

b) 41 – 50 let

c) 51 – 60 let

d) 61 a více

3. Kolik hodin týdně podle Vašeho názoru věnujete vedení lidí ve škole, kterou řídíte?

1 – 3

3 – 5

5 a více

4. Je tento čas dostačující?

5. Která oblast Vaší práce je podle Vás nejdůležitější?

6. Jakým způsobem probíhá komunikace na Vaší škole?

- a) při poradách
- b) písemně
- c) intranetem
- d) formou oběžníků

7. Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci ve škole?

(Hodnocení číslem 1 – nejlepší – 5 – nejhorší)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) přátelské | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) tolerantní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) spíše chladné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) chladné až nepřátelské | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) tento problém mne nezajímá – nesleduji jej | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Zjistíte nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců ve Vaší škole?

Ano

ne

9. Jakým způsobem?

- a) dotazníkem
- b) pohovorem
- c) jinak – jak?

10. Jakým způsobem řešíte konflikty mezi zaměstnanci? (vypište prosím)

11. Jaká motivace zaměstnanců – pedagogických pracovníků – se ve Vaší škole nejvíce osvědčila?

- a) Hmotná (plat, osobní ohodnocení, využívání výhod – např. FKSP)
- b) Atraktivní obsah práce
- c) Povzbuzování (úspěch, uznání, pochvala)
- d) Atmosféra pracovní skupiny (přátelská, kolegiální, závist, pomluvy)
- e) Pracovní podmínky a režim (pracovní doba, pracovní prostředí)
- f) Externí stimulační faktory (společenské uznání, stabilita zaměstnání)

12. Jaká motivace zaměstnanců – nepedagogických pracovníků – se ve Vaší škole nejvíce osvědčila?

- a) Hmotná (plat, osobní ohodnocení, využívání výhod – např. FKSP)
- b) Atraktivní obsah práce
- c) Povzbuzování (úspěch, uznání, pochvala)
- d) Atmosféra pracovní skupiny (přátelská, kolegiální, závist, pomluvy)
- e) Pracovní podmínky a režim (pracovní doba, pracovní prostředí)
- f) Externí stimulační faktory (společenské uznání, stabilita zaměstnání)

13. Dáváte ve vedení lidí přednost určitému stylu? Jakému?

8.2 Příloha číslo 2

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – pro pedagogy

13. Jste

a) muž

b) žena

14. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

a) 20 – 30 let

b) 31 – 40 let

c) 41 – 50 let

d) 51 – 60 let

e) 61 a více

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) vyšší odborné

b) vysokoškolské

16. Je podle Vašeho názoru na Vaší škole dostačující komunikace mezi zaměstnanci a vedením?

a) ano

b) ne

17. Jakým způsobem probíhá komunikace na Vaší škole?

- a) při poradách
- b) písemně
- c) intranetem
- d) formou oběžníků

18. Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci ve škole?

- a) přátelské
- b) tolerantní
- c) spíše chladné
- d) chladné až nepřátelské
- e) tento problém mne nezajímá – nesleduji jej

19. Jakým způsobem řešíte konflikt který máte s kolegou?

- a) kontaktuji osobu, která mi může pomoci
(přímý nadřízený, ředitel)
- b) se svými spolupracovníky
- c) písemnou formou
- d) jiným způsobem

20. Zjistíte vedení školy nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců?

- a) ano

b) ne

21. Jakým?

a) dotazníkem

b) rozhovorem

c) jinak – jak?

22. Jaká motivace je pro Vás nejúčinnější?

a) hmotná (plat, osobní ohodnocení, využívání výhod – např. FKSP)

b) atraktivní obsah práce

c) povzbuzování (úspěch, uznání, pochvala)

d) atmosféra pracovní skupiny (přátelská, kolegiální, závist, pomluvy)

e) pracovní podmínky a režim (pracovní doba, pracovní prostředí)

f) externí stimulační faktory (společenské uznání, stabilita zaměstnání)