

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství

Centrum školského managementu

**EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
PŘI VEDENÍ PRACOVNÍCH TÝMŮ**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:

Jarmila Chalupová

Obor:

Školský management

Typ studia:

kombinované

Vedoucí práce:

Mgr. Věra Gottwaldová

Datum odevzdání práce:

9. červen 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala samostatně za použití zdrojů a literatury v ní uvedené.

Ve Zruči nad Sázavou 9.června 2006

Jarmila Chalupová

Poděkování

Je mou milou povinností poděkovat Mgr. Věře Gottwaldové za vedení, pomoc a cenné připomínky k bakalářské práci.

Zároveň bych chtěla poděkovat všem, kteří se jakkoli na realizaci této závěrečné práce podíleli.

Ve Zruči nad Sázavou 9.června 2006

Jarmila Chalupová

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá významem efektivní komunikace při vedení zaměstnanců . Analyzuje principy komunikace, komunikační dovednosti a zpětnou vazbu v komunikaci.

Nedílnou součástí je i vyhodnocení šetření, které porovnává názory pracovníků z různých typů škol a školských zařízení ve Středočeském kraji

Summary:

The final bachelor work deals with the meaning of effective communication by leading of staff members. It analyses principles of communication skills as well as a feedback loop in communication.

Evaluation belongs to an integral part of the work. Views of workers from various types of schools and educational facilities can be found compared here.

Klíčová slova:

Management, manažer, manažerské funkce, komunikace, efektivní komunikace, principy komunikace, komunikační dovednosti, zpětnovazební komunikace, formy komunikace, model komunikace, komunikační systémy

Obsah

1. Úvod a cíl práce	5
2 Pojmy manažer a manažerské funkce	7
2.1 Manažer	7
2.2 Manažerské funkce	7
3 Komunikace	10
3.1 Formy komunikace	11
3.1.1 Ústní komunikace	11
3.1.2 Písemná komunikace	14
3.1.3 Elektronická komunikace	14
3.2 Neverbální komunikace	15
3.3 Model komunikace	15
3.4 Příčiny selhávání komunikace	16
3.5 Komunikační systémy	17
3.6 Druhy komunikace z hlediska řídicího pracovníka	18
3.7 Základní principy komunikace	19
3.8 Komunikační dovednosti	20
3.9 Zpětná vazba	21
4 Výzkumné šetření	23
4.1 Formulace stanovených východisek	23
4.2 Metodika šetření	24
4.3 Výsledky výzkumného šetření	25
4.3.1 Soubor otázek B1	27
4.3.2 Soubor otázek B2	28
4.3.3 Soubor otázek B3	29
4.3.4 Porovnání komunikace mužů a žen	30
4.3.5 Porovnání komunikace vedoucích a podřízených pracovníků	38
4.4 Vyhodnocení stanovených východisek	46
5 Závěr	48
Seznam použité literatury	49
Přílohy	50

1 Úvod a cíl práce

Profesionální, efektivní vedení lidí je možné charakterizovat existencí vize a dlouhodobých cílů, jasné strategie jejich dosažení, dostatečnou mírou kreativity, citlivosti vůči pracovníkům, správnou dělbou práce, iniciativním a profesionálním řízením změn, ale především schopností motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. Efektivní vedení školy je zejména o osobnosti ředitele a jeho vztahu ke spolupracovníkům. Dobrý ředitel a kvalitní manažer dokáže správným způsobem a ve vhodném čase využívat nástroje a techniky řízení, vytváří a využívá organizační systém školy atd. Nástroje, techniky a systémy jsou pro řízení nezbytné, jejich existence a využívání však nestačí k efektivnímu řízení školy. Každý systém je pouze tak dobrý a dokonalý, jak jsou dobří lidé, kteří jej vytvářejí.

V každodenní činnosti manažerů je kladen důraz na interpersonální komunikaci. Manažeři poskytují informace, které musí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba uposlechnout a naučit se je, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Způsob, jak manažeři komunikují, ať už jako původci sdělení nebo jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu značný význam.

Společenské poslání školy lze definovat velmi jednoduše: poskytování kvalitního vzdělání. K naplnění základního poslání školy existuje vzhledem k podmínkám, které každá škola má, řada cest. Je na řediteli školy, aby definoval své vize, které by naplnily poslání jím řízené školy. Tato vize musí být vhodným způsobem komunikována spolupracovníkům. K tomu, aby mohli pracovníci ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu slouží obousměrná komunikace. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které její důsledky skutečně dopadají. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný komunikační systém.

Cílem této práce je na základě poznatků z odborné literatury poukázat na nenahraditelnost efektivní komunikace. V následujících kapitolách literární rešerše budou na základě rozboru poznatků z literatury podrobněji rozebrána teoretická

východiska komunikace. Protože téma je velmi rozsáhlé, zaměřím se ve své práci hlavně na analýzu principů komunikace, analýzu komunikačních dovedností a zpětnovazební komunikaci.

2 Pojmy manažer a manažerské funkce

2.1 Manažer

Manažer je pokládán za rozhodující činitel v řízení firmy. Hlavním úkolem manažerů je samozřejmě řízení lidí. Manažer vykonává svoji práci a dosahuje výsledků především prostřednictvím úsilí ostatních lidí (Tepper, B.B., 1996).

Manažerem je v této práci vždy myšlen i ředitel školy. Při své práci vykonává mnoho činností, které se vztahují nejen na vnitřní prostředí organizace, ale týkají se také vnějšího prostředí, ve kterém se organizace nachází.

2.2 Manažerské funkce

Plánování

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.“

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských funkcí. Je nejdůležitějším nástrojem pro dosahování cílů. Určuje totiž, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje aktivity zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení.

Dobré plánování je tedy základem úspěšné činnosti každé organizace, tedy i školy či školského zařízení. Samotný plán ještě nezaručuje, že bude dobře chápán spolupracovníky, a že tedy povede k očekávaným výsledkům. Pro pochopení a stanovení svých úvah při stanovení vize musí ředitelé škol komunikovat s celým kolektivem a pro plnění stanovených úkolů musí umět získat celý kolektiv.

Organizování

Dalším úkolem manažera je vymezení, stanovení a zajištění průběhu fungování činností vedoucích k realizaci daných cílů. Jde o široký okruh aktivit, které je třeba

vyvinout ve vztahu ke spolupracovníkům, s cílem dosáhnout řídicích záměrů. Manažer musí sestavit kolektiv a snažit se o zajištění vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. Daná skupina lidí by pak měla, při respektování určitých pravidel a pod vedením řídicích pracovníků, společně plnit a dosahovat určitých cílů. K tomu je potřeba skupinu i jejich práci dobře zorganizovat. Kvalitní organizace usnadňuje řešení organizačních problémů a předchází mezilidským konfliktům.

Personalistika

„Cílem vzdělávání je připravit v mládí lidi tak, aby se pak sami vzdělávali po celý svůj život“. Robert Maynard Hutchins

Za důležitý faktor úspěchu organizace je považován také umění získat a udržet v organizaci schopné pracovníky. S tím je úzce provázána schopnost účinně využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.

Personální zajištění bývá někdy vyčleňováno do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů. V této souvislosti se jedná hlavně o:

- plánování a získávání nových pracovníků,
- zvyšování kvalifikace,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků (Hron, J., 1997).

Vedení lidí

„Manažer musí zaměstnance motivovat za všech okolností“. Curtis W. Cook
„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“
R. Solow

Vedení představuje další z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků tak, aby byly splněny stanovené záměry, cíle celé organizace. Vedení zahrnuje motivaci, komunikaci, styl a přístupy

manažerů. Svou znalostí metod vedení a motivace manažer zhodnocuje znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých spolupracovníků a napomáhá k jejich profesnímu a kvalifikačnímu rozvoji.

Schopnost motivovat a vést spolupracovníky ke správnému plnění žádaných cílů je jedno z největších manažerských umění. Odbornost nestačí, manažer musí rozumět lidem a znát jejich potřeby, především pak musí mít dobré komunikační schopnosti. Správné vedení je především účinná komunikace.

Kontrolování

„Kdo řídí, kontroluje“

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Velmi úzce souvisí s plánováním, neboť bez cílů a plánů existovat nemůže. Vykonávaná práce musí být měřena a porovnávána s předem určenými kritérii. Smyslem kontroly je tedy získat přesvědčení, že řízená realita se vyvíjí žádoucím směrem a že bude dosaženo určených záměrů, cílů. Kontrolou zajišťujeme odhalení a následné odstranění případných nedostatků. Nesdělujeme-li kontrola nutnost a druh nápravných opatření, je zbytečná a neúčinná.

Úloha ředitelů a vedoucích pracovníků ve školství spočívá nejen ve kvalifikovaném zvládnutí všech uvedených fází řídicího procesu. Je důležité, aby byli schopni navodit atmosféru vzájemné důvěry a tolerance, aby dokázali respektovat názory druhých, ale aby i ostatní k toleranci uměli vést. Tento nelehký úkol předpokládá dobré znalosti v oblasti komunikace.

3 Komunikace

„Communicare es multum dare!“

(Komunikovat znamená mnoho dávat!)

Komunikace není specifická funkce manažera, ale každý si musí uvědomit, že komunikace prolíná výkonem všech ostatních manažerských funkcí. Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace.

Organizace jsou vystavovány vlivům neustálých změn, které ovlivňují práci jejich pracovníků, jejich pohodu a jejich pocit bezpečí. Změna může být zvládnuta jen tehdy, jestliže se zajistí, aby důvody této změny a její důsledky byly sděleny těm, kterých se změna dotýká, a to srozumitelným způsobem, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat je (Armstrong, M.,2002).

Jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení plynoucího z práce samé. Ale míra, v jaké jsou motivováni, závisí na velikosti odpovědnosti a prostoru k dosažení osobního úspěchu, který jim práce poskytuje, a na jejich očekávání, že odměna, kterou dostanou, bude taková, jakou chtějí a bude odpovídat jimi vynaloženému úsilí. Názory na práci a s ní spojenou odměnu velmi závisí na účinnosti komunikace ze strany manažerů a na účinnosti vnitroorganizační komunikace vůbec.

Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů, ale také mantinelů vlastní interpresonální komunikace.

Komplexní charakter školských zařízení způsobuje, že informace a komunikace se stávají nezbytnými. Tyto postoje dávají škole potřebnou energii a dynamičnost. Informace spočívá v předávání zpráv, a to různými cestami, písemnou, ústní, vizuální. Ve školských zařízeních je každá informace přicházející z vedení zámkou ke komunikaci. Lidé na ni reagují: souhlasí s ní, kritizují ji, diskutují o ní, ať už otevřeně,

nebo potají. Neopatrná, nerozvázná informace může být počátkem velkých zmatků a desinformací. Řídící pracovník se může ocitnout v situaci, kdy mu budou připisovány záměry, protikladné těm, které chtěl původně pronést nebo objasnit.

Umění komunikovat je jednou ze základních činností manažera. Manažeři v převážné většině případů získávají, zpracovávají a poskytují informace. Jedná se o řídicí a rozhodovací činnosti na základě podkladů z různorodých zdrojů. Komunikaci, ve spojení s informacemi a používanými informačními technologiemi, lze označit za fenomén doby, rozhodující o úrovni a budoucnosti škol. Kdo má kvalitní informace v pravý okamžik, dokáže je efektivním způsobem zpracovat a určit správné závěry, ten si vytváří konkurenční výhodu oproti ostatním školám.

Všechno dobré i všechno špatné se nějakým způsobem projeví v komunikaci. Pomocí komunikace můžeme měnit věci k lepšímu, ale také k horšímu. Problémy mezilidských vztahů jsou zpravidla problémy komunikace. Úspěšné řízení pracovníků od manažera vyžaduje, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci věnovali pozornost efektivní komunikaci.

3.1 Formy komunikace

I v době moderních komunikačních prostředků patří nezastupitelná role dvěma základním formám komunikace – ústní a písemné komunikaci.

3.1.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace patří k nejrozsáhlejším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání, atd. Součástí ústní komunikace není jen vlastní obsah mluveného slova, ale i zabarvení hlasu, pomlky, výraz obličeje a gesta. V průběhu ústní komunikace sdělující osoba vnímá, jak je sdělení přijímáno, a průběžně může v závislosti na reakcích obsah sdělení operativně přizpůsobovat, upravovat.

V souvislosti s různými aktivitami pracovníků organizace rozlišujeme tyto specifické případy formální ústní komunikace:

- projev
- porada
- rozhovor při řešení problému
- rozhovor při oznámení rozhodnutí
- pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků
- pohovor za účelem pokárání.

Projev

Základním předpokladem úspěšného zvládnutí projevu je dokonalá příprava. Ta mluvčímu umožňuje pružně reagovat na dotazy, ale také umožňuje soustředit se pouze na technickou stránku problému. Při přípravě musíme mít neustále na mysli, co vlastně chceme svým projevem vyvolat, zda chceme pouze informovat, či snad motivovat nebo získat pracovníky pro novou věc.

Porady

Setkání pracovního týmu jsou často nepopulární události, vyvolávají v pracovnících většinou negativní reakce. Je tomu především proto, že se často svolávají zbytečně, s pravidelností, bez skutečného důvodu. Mnohdy se zabývají otázkami, které nejsou v současné době aktuální.

Pokud jsou porady dobře organizovány, mohou být značným přínosem. Dávají prostor pro vytvoření týmů, stimulují kolektiv. Zaměstnanci si uvědomí své vlastní postavení v rámci pracovního kolektivu a manažeři umožňují projevit jeho schopnosti. Má-li být dosaženo uvedených přínosů, musí být porady pečlivě připravovány a řízeny.

Rozhovor při řešení problému

Tento typ ústní komunikace se uplatňuje, pokud se na vedoucího pracovníka obrátí podřízený s dotazem či problémem, s jehož řešením si neví rady. Nadřízený pracovník si musí vyjasnit svůj přístup k zaměstnancům, zda je chce „vést“ nebo „nést“. Nadřízený by neměl za podřízeného pracovníka problém vyřešit, ale pomoci mu nalézt vlastní řešení.

Rozhovor oznamující rozhodnutí

Tato technika je používána v situaci, kdy na základě minulých diskusí vedení organizace dospělo k určitému rozhodnutí, které musí pověřený pracovník sdělit jednotlivci nebo celému kolektivu.

Pokud je rozhodnutí v souladu s přáním a představami pracovníků, nevzniká žádný problém a rozhodnutí může být sděleno přímo. Pokud jde o rozhodnutí, které má pro zaměstnance negativní důsledky, musí se vedoucí pracovník na rozhovor připravit. Projevená nervozita a nejistota se velmi často přenesou na podřízené pracovníky. V této situaci musí vedoucí zaměstnanec vystupovat direktivně, ale bez negativních emocí.

Pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků

Hodnocení pracovních výkonů je jednou z nejdůležitějších povinností manažera. Často jde o nepříjemnou povinnost, která ale nemusí být ve správně fungující organizaci vnímána negativně.

Pohovor za účelem pokárání

Pokud chce nadřízený pracovník vyjádřit nespokojenost s pracovníkem či jeho jednáním, měl by mít na paměti, že cílem není pracovníka soudit, ale zlepšit jeho pracovní výkon.

3.1.2 Písemná komunikace

Dalším neméně důležitým dorozumívacím prostředkem je komunikace písemná. Existuje mnoho situací, kdy je výhodnější komunikovat spíše písemně. Přestože písemná komunikace zabere více času, je vhodné ji využívat v situacích, kdy si chceme uchovat sdělení pro budoucí potřebu. Písemné sdělení je vhodné i pro případy, kdy obsahuje vysvětlení nějaké složitější záležitosti a příjemce má tak možnost si ho opakovaně prostudovat. Mezi běžné příklady písemné komunikace patří dopisy, poznámky, interní zprávy, zápisy z porad, manuály. K největším výhodám písemné komunikace patří:

- může poskytnout i velmi rozsáhlé a velmi složité informace
- sdělení lze poskytnout většímu počtu příjemců současně
- umožňuje trvalé uchování sdělených informací
- příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější reakce
- v případě nepříjemných sdělení vyvolává obvykle menší emoce než při ústní komunikaci.

Mezi nevýhody písemné komunikace patří, že vyžaduje více času na přípravu, má větší tendenci k formálnosti a k odtažitosti od sdělovaného problému. Z toho vyplývá, že písemná komunikace neumožňuje rychle korigovat a měnit stanoviska v důsledku rychlé výměny aktuálních informací.

3.1.3 Elektronická komunikace

V poslední době se jako fenomén objevuje elektronická komunikace založená na vnější (internetové) či vnitřní (intranetové) síti. Tato forma se rozšiřuje jako běžná forma komunikace díky řadě předností:

- je rychlá a umožňuje relativně levnou komunikaci i na velké vzdálenosti
- umožňuje předávat operativní zprávy i více subjektům najednou
- umožňuje předávat a přijímat nejen zprávy, ale i různé, zvláště datové soubory v digitální podobě a následně je zpracovávat
- vést elektronické diskuse.

K negativním stránkám této formy komunikace patří jistá míra odcizení, komunikujícím chybí fyzická přítomnost. Dalším problémem jsou již zmíněné nedostatky v písemné komunikaci (Veber, J. a kol., 2000).

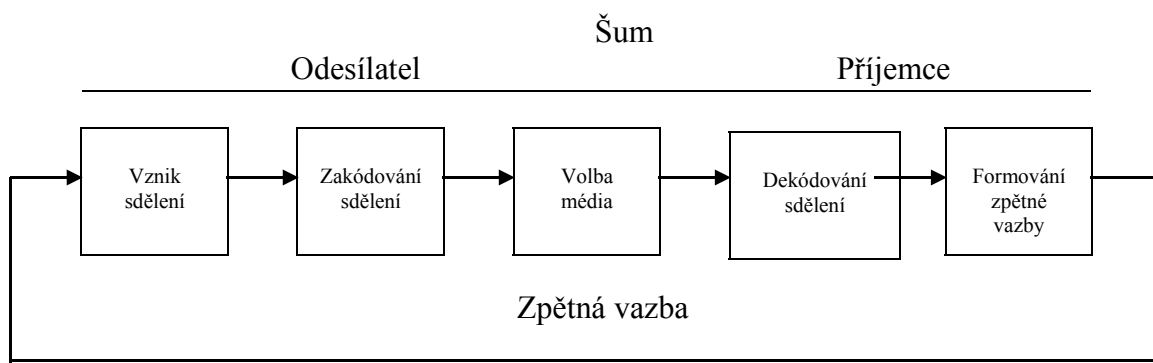
3.2 Neverbální komunikace

I když je komunikace prostřednictvím řeči a slov v mezilidském styku zásadní, nelze opomenout význam sdělování a příjmu informací neverbálních – sdělení beze slov, řeči našich těl. Neverbální projevy mnohdy prozradí víc než slova, poodhalí to, co slovní sdělení zkreslují či zamlčují. Neverbální signály informují o vzniku sympatií a antipatií, dávají znát o lásce a nelásce na první pohled. Neverbální komunikace probíhá především na nevědomé úrovni, a dokážeme-li jí správně porozumět, stává se jedinečným zdrojem informací o partnerech v jednání. Prostředků neverbální komunikace lze užívat vědomě a cíleně. Je možné i účelné naučit se řeč svého těla do jisté míry ovládat a využívat.

3.3 Model komunikace

Výsledkem celého komunikačního procesu je přenos myšlenky od jedné osoby k osobě jiné. Výchozím komunikačním krokem je potřeba sdělit nějakou myšlenku. Sdělení poté putuje od odesílatele k příjemci. Odesílatel sdělení zakóduje a prostřednictvím vhodného média odešle příjemci. Model komunikace rovněž zahrnuje šum, což jsou veškeré vlivy, které mohou poškodit správný význam sdělení.

Obr. 1 Komunikační model



3.4 Příčiny selhávání komunikace

Jedním ze základních cílů úspěšného manažera je vybudování efektivní komunikace. Jestliže však chceme efektivně komunikovat, musíme dokázat odhalit bariéry, které by úspěšné komunikaci bránily.

Mezi nejznámější příčiny selhávání komunikace v organizacích patří:

- **nadměrná komunikace** – vede k informačnímu zahlcení
- **nesprávné kódování nebo dekódování sdělení** – má za následek nesprávnou interpretaci sdělení
- **volba nevhodného komunikačního média**
- **selhání zpětné vazby** – chybí-li zpětná vazba, chybí rovněž jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno
- **nesprávné nebo nekompletní informace**
- **rozdíly mezi lidmi** - různí lidé mohou mít tendenci různé interpretace téhož sdělení
- **rozdíly v postavení** – lidé mohou mít tendenci pečlivěji naslouchat svým nadřízeným než svým podřízeným
- **konflikty mezi jednotlivci** – nemá-li příjemce rád odesílatele, může to vést k dezinterpretaci jeho sdělení
- **individuální sklony** – lidé mívají tendenci slyšet a vidět jen to, co chtějí
- **verbální schopnosti** – řada lidí má potíže s výstižným formulováním svých myšlenek
- **stylistické dovednosti** – pro mnoho lidí je obtížné formulovat sdělení tak, aby nebylo možné ho nesprávně interpretovat
- **obavy z nepříjemností** – přílišné obavy mohou vést k zamlžování sdělení (mnozí lidé neradi sdělují a jiní zase neradi přijímají špatné zprávy – to může snadno vést ke zkreslování pravdivých informací).

3.5 Komunikační systémy

Chce-li organizace efektivně fungovat, musí především efektivně komunikovat. Sdělení musí proudit od manažerů k pracovníkům stejně spolehlivě jako od pracovníků k manažerům. Manažeři musejí svým pracovníkům poskytovat instrukce, dávat příkazy a sdělovat požadavky. Manažeři potřebují sdělovat své názory a také naslouchat názorům jiných. Musejí být schopni o názorech diskutovat a hledat alternativní řešení nejrůznějších problémů, musejí umět motivovat své podřízené, kontrolovat jejich práci, vyřizovat jejich stížnosti a udržovat pracovní disciplínu.

V rámci jedné organizace můžeme rozlišovat komunikaci vertikální a příčnou (laterální).

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace směřuje z vyšších stupňů organizační hierarchie na stupně nižší. Příkladem jsou informace proudící od manažera k podřízeným.

Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace zabezpečuje proudění z nižšího organizačního stupně na stupeň vyšší. Příkladem mohou být dotazy pracovníků směřované na nadřízené manažery.

Příčná (laterální) komunikace

Příčná komunikace zahrnuje vzájemnou komunikaci členů jednoho pracovního týmu nebo pracovníků na stejné organizační úrovni. Příčná komunikace je důležitá zejména pro hladký průběh procesů probíhajících v dané organizaci. Zabezpečuje koordinaci týmových prací, neboť členové týmu mají dostatek informací o tom, co jejich kolegové právě dělají. Ve většině organizací funguje podstatná část příčné komunikace neformálně, spontánně (Palmer, S., Weaver, M., 2000).

3.6 Druhy komunikace z hlediska řídicího pracovníka

- **Komunikace informující**

Čistě informační akt je poměrně vzácný, častěji v něm informační složka pouze převažuje, doplněna dalšími dílčími cíli.

- **Komunikace zjišťující**

Manažer informace nejenom vydává, ale musí je i získávat, např. formou konzultací, studií, prací s databázemi, výzkumem. Jednou z nejdůležitějších složek získávání informací je tzv. zpětná vazba – tedy zjišťování výsledků vlastní předchozí aktivity a jejich vyhodnocování.

- **Komunikace motivující**

Cílem této komunikace je žádoucím směrem ovlivnit postoj resp. psychiku adresáta. Typicky motivujícím komunikačním aktem je např. slib odměny, či naopak pohrůžka sankcí. Značnou roli v motivaci hrají informace zpětné vazby.

- **Komunikace přímo řídicí**

Přímé řízení je převažující složkou práce manažera.

S výše uvedenými druhy komunikace z hlediska řídicího pracovníka – ředitele školy úzce souvisí i funkce komunikace pro řízení školy:

- komunikace ulehčuje práci
- komunikace vytváří zpětnou vazbu
- komunikace zavazuje
- komunikace buduje důvěru
- komunikace vytváří příjemné pracovní klima
- komunikace je základním nástrojem motivace.

3.7 Základní principy komunikace na úrovni

Komunikace na úrovni je vždy záměrná.. Chceme-li, aby pracovní komunikace umožnila dosáhnout co nejlepších výsledků a aby neskouzla k obviňování a osobním útokům, musí vycházet z těchto principů:

- přímost
- respekt
- společná odpovědnost
- cílovost.

Přímost

Přímá komunikace znamená „čestná“, „pravdivá“, probíhající mezi dvěma lidmi. Přímá pracovní komunikace je konkrétní, aktuální a nestranná. Při komunikaci si uvědomujeme, že individuální předpojatosti a předsudky ovlivňují naše pocity i to, co říkáme. Přímost předpokládá i vytváří důvěru.

Respekt

Komunikace na úrovni je charakteristická tím, že ke komunikačnímu partnerovi přistupujeme s respektem, respektujeme jeho potřeby, cíle a názory a přistupujeme k němu s vědomím, že každý účastník komunikace do ní vnáší jedinečný a osobitý vklad.

Společná odpovědnost

Za úspěšný průběh komunikace nesou odpovědnost obě strany. Předpokládat, že lidé, kteří mají pravomoc rozhodovat, znají odpověď na všechny otázky, je nezodpovědné. Za situace vzniklé naší činností neseme odpovědnost všichni.

Cílovost

Komunikace neprobíhá nahodile nebo bez zaměření na určitý cíl. Ba naopak. Je vědomá, záměrná a specificky zaměřená. To však neznamená, že cíl diskuse se v jejím

průběhu nemůže změnit. Informace, se kterými účastníci při komunikaci přicházejí, mohou změnit náš názor na to, čeho chceme dosáhnout. Diskusi bychom měli vnímat jako prostředek umožňující přiblížit se dosažení dohody, například lepším pochopením problému, vytvořením větší důvěry.

3.8 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti představují soubor nástrojů, jejichž využitím lze ovlivnit výsledek diskuse. K tomu, aby probíhala komunikace na úrovni, slouží:

- receptivní dovednosti
- expresivní dovednosti.

Receptivní dovednosti jsou pro komunikaci významné bez ohledu na povahu konkrétní práce nebo pracovního vztahu. K receptivním dovednostem patří *pozorování, naslouchání a empatie*.

Pozorování

Smyslem pozorování je intenzivněji vnímat informace, aniž bychom předčasně činily závěry o jejich významu. Při pozorování si musíme uvědomovat vlastní pozitivní i negativní reakce. Další překážkou pozorování je vytváření stereotypů. V organizacích jsou stereotypy nejčastěji založeny na pohlaví, rase a věku. Tyto stereotypy přímo svádějí učinit si o dotyčném člověku názor, aniž bychom se zabývali jeho jednáním.

Naslouchání

Smyslem naslouchání je porozumět pozorováním a reakcím druhé strany, jejím cílům a potřebám. Protože se jako lidé lišíme, pochopit druhého člověka není snadné. Většina lidí má sklon druhého přerušovat, reagovat na to, co říká, a vyvracet jeho názory dřív, než vyslechnou, co jim chtěl sdělit. Předpojatosti a předsudky se mohou stejně negativně projevit i při naslouchání.

Empatie

Empatie je přirozeným pokračováním naslouchání. Při naslouchání se zaměřujeme na informace a myšlenky mluvčího. Při empatii dáváme najevo, že jeho informace, myšlenky a pocity chápeme.

Expresivní dovednosti

Zatímco receptivní dovednosti umožňují vzájemné porozumění, expresivní dovednosti jsou nutné pro sdělování nových informací a směřování diskuse určitým směrem. Napomáhají tak řešit diskutované problémy nebo dospět k závěrům.

Popisování a přijímání závěrů

Popisovat závěry znamená formulovat a objasnit celkový postoj, doporučení a rozhodnutí.

3.9 Zpětná vazba v komunikaci

Zpětná vazba je nepřetržitý proces, který umožňuje nejen oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem, ale také kontrolu vnímání sdělovaných informací. Produktivní manažeři efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že jsou schopni přijímat od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Smyčka zpětné vazby poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo v pořádku přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. Zpětná vazba může mít řadu forem. V situacích, kdy stojí komunikátor a příjemce tváří v tvář, je možná přímá zpětná vazba prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí takových drobných známek, jako je výraz tváře. Poruchy komunikace lze také rozpoznat nepřímo, např. z poklesu aktivity, špatné kvality služeb, z konfliktů nebo nedostatků koordinace mezi organizačními jednotkami. Tím, že manažeři poskytují zpětnou vazbu, zvyšují spokojenost zaměstnanců, ale také důsledně přispívají k růstu produktivity organizace.

Zpětnovazební komunikace se odehrává mezi dvěma lidmi. Nutně proto obsahuje subjektivní prvek, což znamená, že zpětnovazební komunikační proces nelze provádět mechanicky ani nahradit různými formuláři. Zpětná vazba má největší význam tehdy, odehrává-li se v přímém osobním kontaktu nebo rozhovoru. Účinek zpětnovazební komunikace vždy závisí na úrovni důvěry mezi manažerem a týmem nebo mezi jednotlivci, přičemž čím větší tato důvěra je, tím účinnější je zpětná vazba.

Všichni manažeři i zaměstnanci by měli překonávat zábrany, které jim brání poskytovat zpětnou vazbu. Měli by dospět k přesvědčení, že zpětná vazba je pozitivní proces. Budou-li ji používat uvážlivě a citlivě, přesvědčí se brzy o jejím pozitivním účinku na výkon celého pracovního týmu.

Vzhledem k tématu mé práce se následně věnuji společné odpovědnosti, důvěře, empatii a poskytování zpětné vazby v komunikaci.

4 Výzkumné šetření

Vzhledem ke stanovenému cíli, uvedenému v úvodu práce byla výzkumná část zaměřena na šetření, jakou odpovědnost cítí vedoucí i ostatní zaměstnanci za účinnou komunikaci.

Na základě prostudované teorie byla formulována následující stanovená východiska šetření:

4.1 Formulace stanovených východisek šetření (SV)

- SV1 Za efektivní komunikaci nesou odpovědnost všichni zúčastnění.
- SV2 Pracovní komunikace je vždy poznamenána působením emocionálních faktorů.
- SV3 Mnoho lidí se vyhýbá sdělování nepříjemných informací.
- SV4 Mezi muži a ženami jsou rozdíly v komunikaci.
- SV5 Mezi vedoucími a podřízenými pracovníky existují rozdíly v komunikaci.

4.2 Metody šetření

Výzkumná část této práce byla postavena především na výsledcích zpracovaných pomocí dotazníkové metody. Celý text dotazníku je uveden v příloze. Dotazník byl rozeslán pomocí internetu nebo předán prostřednictvím mé osoby. Výhodou osobního setkání byla komunikace s respondenty a využití metody rozhovoru k získání osobních názorů na uvedenou problematiku.

Do šetření byly náhodně zahrnuty školy a školská zařízení ve Středočeském kraji:

- a) mateřské školy
- b) základní školy
- c) střední školy
- d) školská zařízení – základní umělecké školy, dětské domovy, domovy mládeže

Dotazník byl rozdělen na části:

A) Získání obecných informací

B) Komunikace

Druhá část byla rozdělena do 3 souborů otázek.

Soubor otázek B1 – základní principy komunikace.

Soubor otázek B2 – komunikační dovednosti.

Soubor otázek B3 – sdělování a přijímání zpětné vazby.

Do těchto souborů byly použity otázky k zamyšlení uvedené v knize: „Komunikace na úrovni“, str. 31-32, 58-59, 132.

4.3 Vyhodnocení výsledků šetření

Celkové výsledky jsou zpracovány v následujících tabulkách a grafech. Komentáře k tabulkám a grafům se nesnaží jejich obsah detailně rozebírat, ale pouze poukazuje na nejdůležitější a nejzajímavější výsledky pro ověření stanovených východisek.

Do šetření bylo zahrnuto 162 úplně vyplněných dotazníků, což je možno hodnotit jako dostatečný počet respondentů. Pro pozdní doručení nebylo zařazeno dalších 6 dotazníků a pro neúplnost byly vyřazeny další 2 dotazníky.

Tabulka č.1

Respondenti podle pohlaví

Pohlaví	počet	%
Muž	33	20,37
Žena	129	79,63
Celkem	162	100,00

V tomto souboru respondentů převažují ženy. I zde se projevuje vysoká feminizace školství v České republice.

Tabulka č.2

Respondenti podle typu zařízení a pohlaví

	MŠ	ZŠ	SŠ	DD	OSTATNÍ	CELKEM
Muž	0	16	7	5	5	33
%	0,00	48,48	21,21	15,15	15,15	100,00
Žena	37	51	21	10	10	129
%	28,68	39,53	16,28	7,75	7,75	100,00
Celkem	37	67	28	15	15	162
%	22,84	41,36	17,28	9,26	9,26	100,00

V našem šetření byly nejvíce zastoupeny respondentky ze ZŠ. Nejmenší zastoupení pracovníků je z DD a ostatních (ZUŠ), v MŠ není zastoupen ani jeden muž.

Tabulka č.3

Respondenti podle délky praxe a pohlaví

	do 5	do 10	do 15	do 20	více	Celkem
Muž	11	6	4	2	10	33
%	33,33	18,18	12,12	6,06	30,30	100,00
Žena	21	10	20	22	56	129
%	16,28	7,75	15,50	17,05	43,41	100,00
Celkem	32	16	24	24	66	162
%	19,75	9,88	14,81	14,81	40,74	100,00

Ve zkoumaném souboru jsou zastoupeny všechny kategorie. Nejvíce respondentů je zastoupeno v kategorii nad 20 let. Překvapujícím zjištěním je poměrně velká část respondentů z řad mužů v kategorii do 5 let (11).

Tabulka č.4

Respondenti podle své funkce

	Ředitel	Zástupce	Učitel	Jiný	Celkem
Muž	4	5	19	5	33
%	12,12	15,15	57,58	15,15	100,00
Žena	16	11	79	23	129
%	12,40	8,53	61,24	17,83	100,00
Celkem	20	16	98	28	162
%	12,35	9,88	60,49	17,28	100,00

4.3.1 Vyhodnocení – soubor otázek B1

Tabulka B1:

Otázka	Odpověď			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
	%	%	%	%
Používáte konkrétní, objektivní a aktuální informace?	100 62	62 38	0 0	0 0
Uvědomujete si, že Vaše sdělení nemusí být vzhledem k vnímání druhých objektivní?	97 60	54 33	11 7	0 0
Berete v úvahu potřeby a názory druhých?	107 66	54 33	1 1	0 0
Uplatňujete při komunikaci vlastní pohled a názory?	103 64	54 33	4 2	1 1
Uvědomujete si, že za komunikaci nesete pouze částečnou odpovědnost?	85 52	46 28	24 15	7 4
Komunikujete s cílem dosáhnout zamýšlených a konkrétních výsledků?	95 59	62 38	4 2	1 1
Přizpůsobujete pružně zaměření komunikace?	64 40	86 53	10 6	2 1

Komentář k tabulce B1

Přestože naprostá většina respondentů bere v úvahu názory a potřeby druhých a také je při komunikaci uplatňuje, 15% dotázaných si spíše neuvědomuje a 4% si zcela neuvědomuje, že za komunikaci nesou odpovědnost obě strany. I když se respondenti skoro jednoznačně vyjádřili, že komunikují s určitým cílem, přesto 40% z nich označilo, že pružně přizpůsobuje komunikaci a 53% spíše ano.

4.3.2 Vyhodnocení – soubor otázek B2

Komunikační dovednosti

Tabulka B2

Otázka	Odpověď			
	Ano %	Spíše ano %	Spíše ne %	Ne %
Nasloucháte názorům druhých a totéž očekáváte od nich?	111 69	51 31	0 0	0 0
Dáváte najevo, že jste pochopili myšlenky a názory druhých?	102 63	55 34	5 3	0 0
Používáte otevřené otázky směřující k analýze, místo otázek uzavřených (ano-ne)?	69 43	79 49	13 8	1 1
Berete v úvahu, jak Vaše předpojatosti a předsudky mohou ovlivnit interpretaci problému?	58 36	85 52	18 11	1 1

Komentář k tabulce B2

Z výsledků šetření vyplývá, že se respondenti snaží chápat a porozumět jednání druhých, přestože pochopit druhého člověka není snadné. 8% dotázaných při komunikaci spíše nepoužívá otevřené otázky, jednoznačně záporně se vyjádřil pouze 1 respondent.

V odpovědích na poslední otázku z tohoto souboru 36% respondentů uvědomuje vlastní pozitivní a negativní reakce. Nadpoloviční většina označila odpověď spíše ano, pouze 1 respondent se vyjádřil záporně.

4.3.3 Vyhodnocení – soubor otázek B3

Poskytování a přijímání zpětné vazby

Tabulka B3

	Odpověď
--	---------

Otázka	Ano %	Spíše ano %	Spíše ne %	Ne %
Požadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?	121 75	39 24	2 1	0 0
Necháváte se ovlivňovat při negativní zpětné vazbě emocemi?	11 7	40 25	92 57	19 12
Je pro Vás obtížné sdělovat informace, které pro druhé budou mít vážné důsledky?	73 45	66 41	19 12	4 2
Připravujete se na sdělování nepříjemných zpráv, případně si jejich sdělení zkoušíte „nanečisto“?	46 28	70 43	28 17	18 11
Odkládáte nepříjemná sdělení, tak dlouho, až se situace zhorší?	7 4	18 11	81 50	56 35

Komentář k tabulce B3

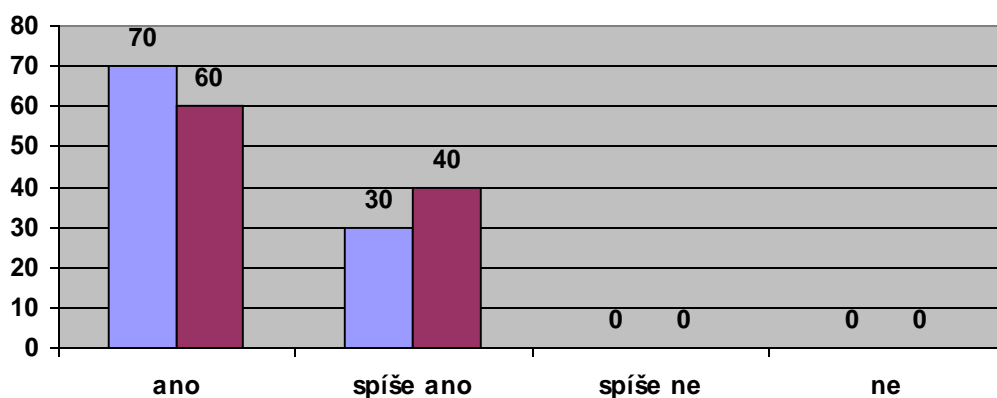
75% všech respondentů požaduje konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby, snaží se druhého pochopit. 7% respondentů označilo, že jednájí emotivně v případě negativní zpětné vazby, 25% označilo možnost spíše ano. Přestože je pro respondenty obtížné sdělovat nepříjemné informace, převážná většina jejich sdělení neodkládá.

4.3.4 Vyhodnocení – porovnání komunikace mužů a žen

Muži jsou znázorněni v grafu modrou barvou, ženy červeně.

Graf č.1

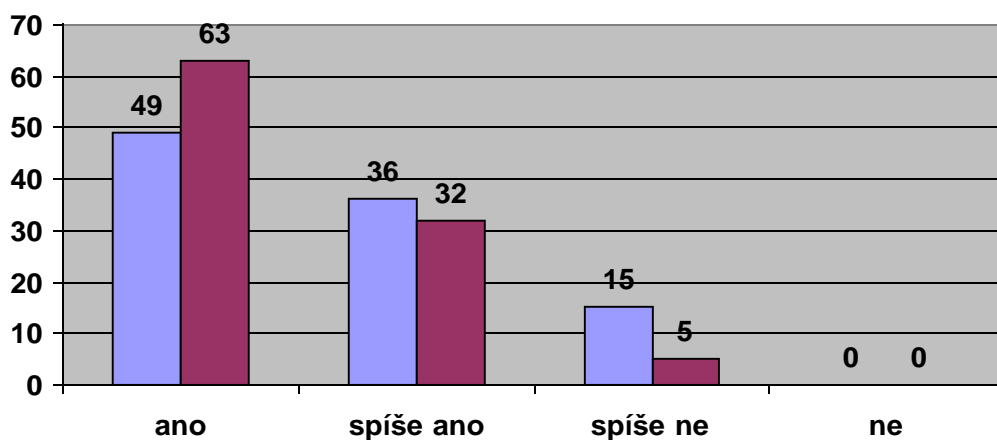
Používáte konkrétní, objektivní a aktuální informace?



Z grafu je zřejmé, že muži i ženy používají konkrétní informace. Menší rozdíly jsou patrné v odpovědích ano a spíše ano.

Graf č.2

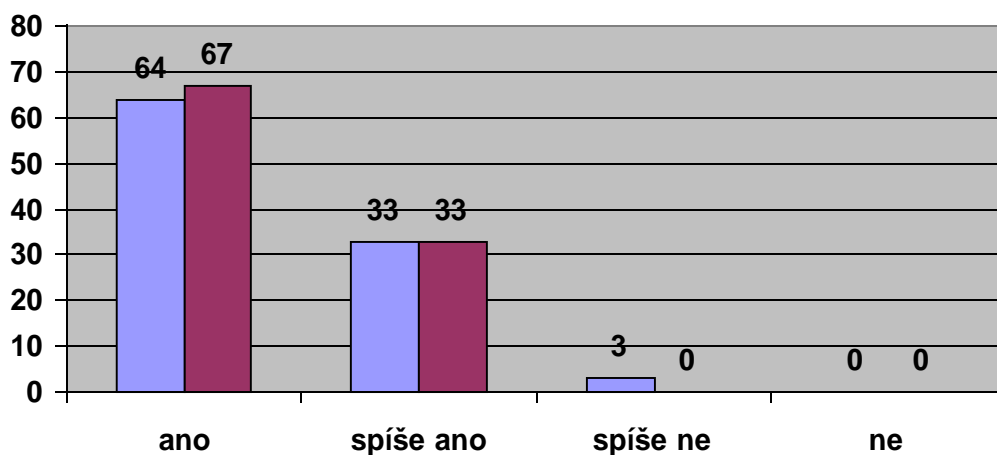
Uvědomujete si, že Vaše sdělení nemusí být vzhledem k vnímání druhých objektivní?



Naprostá většina mužů i žen si uvědomuje objektivitu vnímání. Větší počet žen 63% vyjádřilo odpověď ano. Pouze 15% mužů a 5% žen odpovídalo spíše ne.

Graf č.3

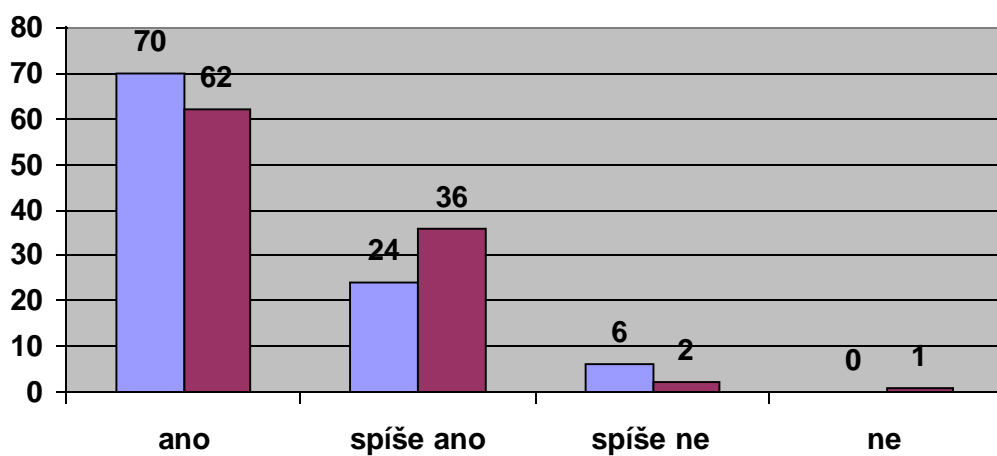
Berete v úvahu potřeby a názory druhých?



Z tohoto grafu je patrné, že naprostá většina mužů i žen přistupuje ke komunikačnímu partnerovi s respektem. Pouze 3% mužů nebere v úvahu potřeby, cíle a názory druhých.

Graf č.4

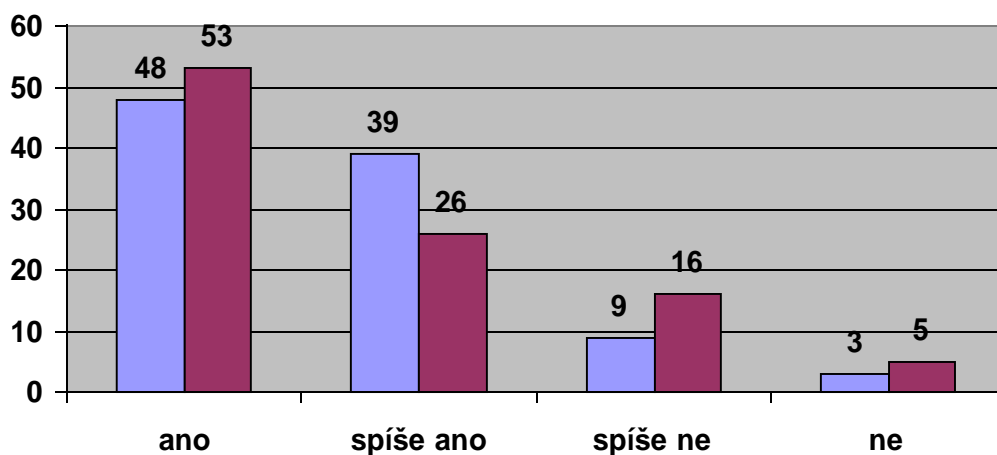
Uplatňujete při komunikaci vlastní pohled a názory?



Odpovědi se liší minimálně. 36% žen spíše uplatňuje vlastní názory. Pouze jeden žena neuplatňuje vlastní pohled.

Graf č.5

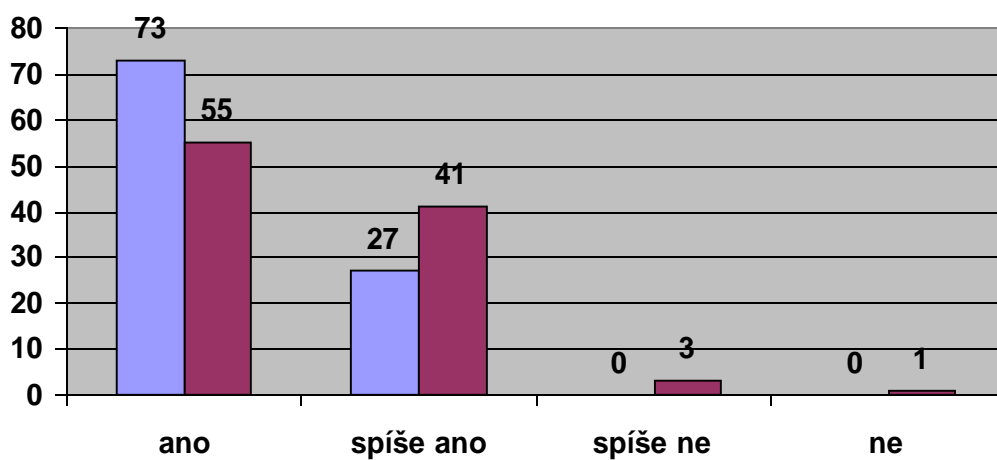
Uvědomujete si, že za komunikaci nesete pouze částečnou odpovědnost?



Muži si spíše uvědomují, že za komunikaci odpovídají obě komunikující strany.

Graf č.6

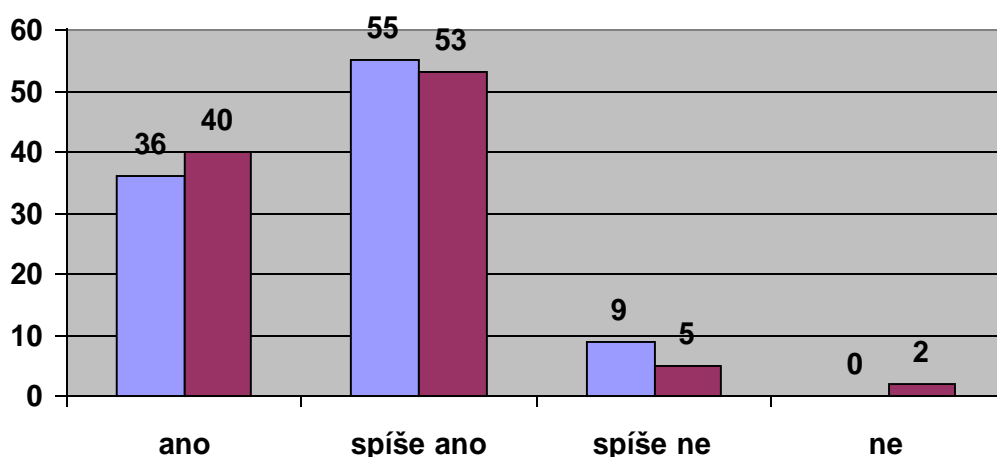
Komunikujete s cílem dosáhnout zamýšlených a konkrétních výsledků?



Z tohoto grafu vyplývá, že respondenti v naprosté většině komunikují se záměrem. Komunikace tudíž neprobíhá nahodile. Pouze malá část žen označila odpovědi spíše ne 3%, ne 1%.

Graf č.7

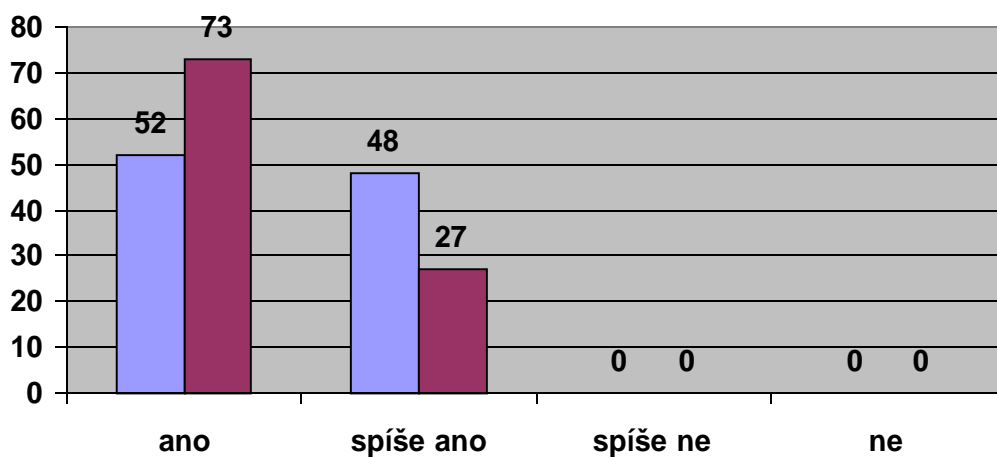
Prizpůsobujete pružně zaměření komunikace?



Přestože z předešlé odpovědi je patrné, že ženy i muži komunikují cíleně, neznamená to, že cíl diskuse v jejím průběhu nemění. Zde jsou zaznamenány minimální odchylky v odpovědích mužů a žen. Pouze 2% žen v průběhu diskuse nemění názor.

Graf č.8

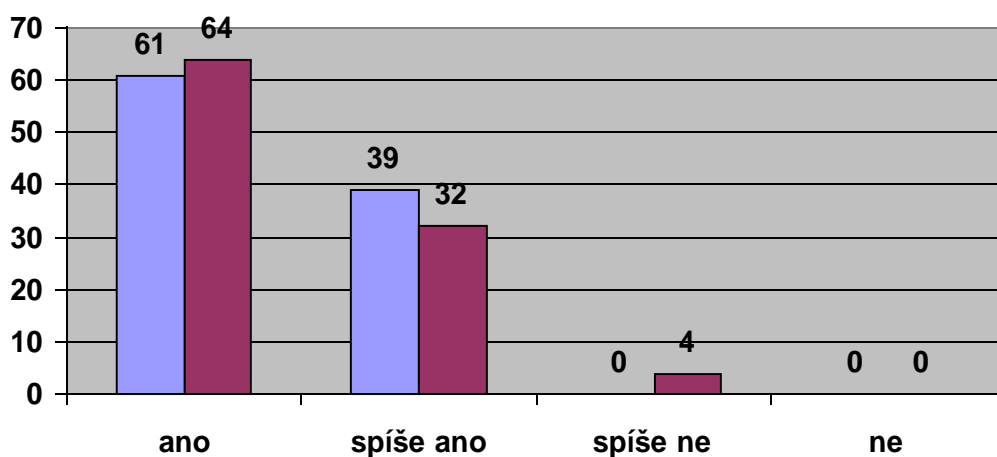
Nasloucháte názorům druhých a totéž očekáváte od nich?



Respektovat komunikačního partnera znamená naslouchat mu. 73% žen označilo odpověď ano, 27% označilo odpověď spíše ano. U mužů je téměř stejný počet odpovědí typu ano a spíše ano.

Graf č.9

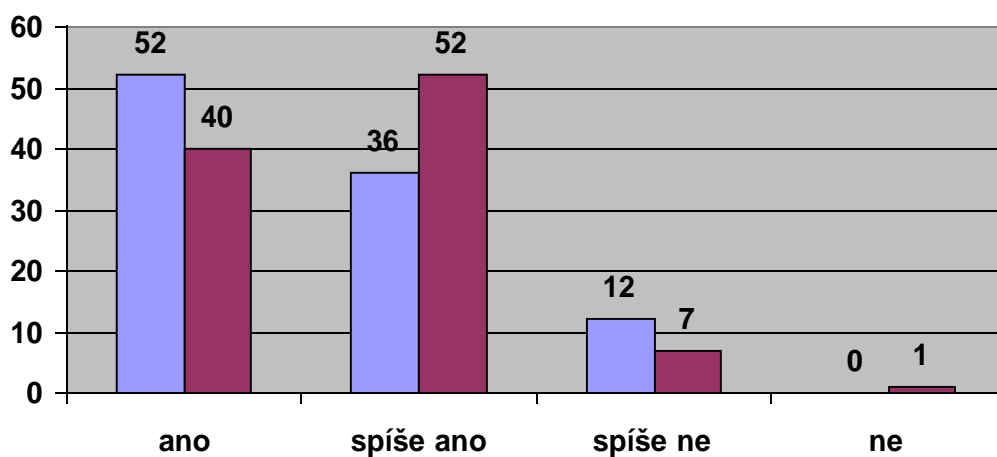
Dáváte najevo, že jste pochopili myšlenky a názory druhých?



V této otázce se odpovědi mužů a žen téměř shodují. 4% žen vyjádřilo odpověď spíše ne, u mužů odpověď tohoto typu nebyla.

Graf č.10

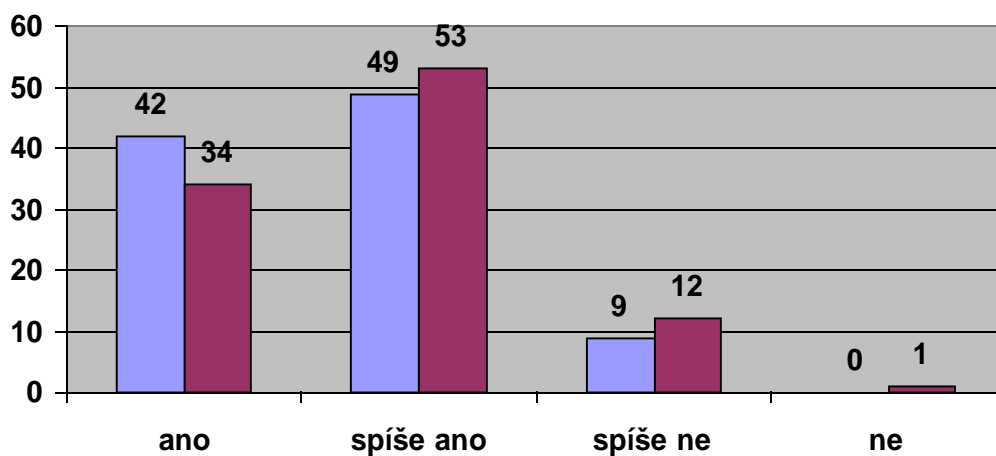
Používáte otevřené otázky směřující k analýzy místo otázek uzavřených (ano – ne)?



Cílem dotazování je získat odpovídající informace. Zde se odpovědi liší. Nadpoloviční většina mužů označila odpověď ano, u žen převládala odpověď spíše ano. Malá část respondentek 1% používá otázky uzavřené (ano – ne), u mužů nebyla zaznamenána odpověď ne.

Graf č.11

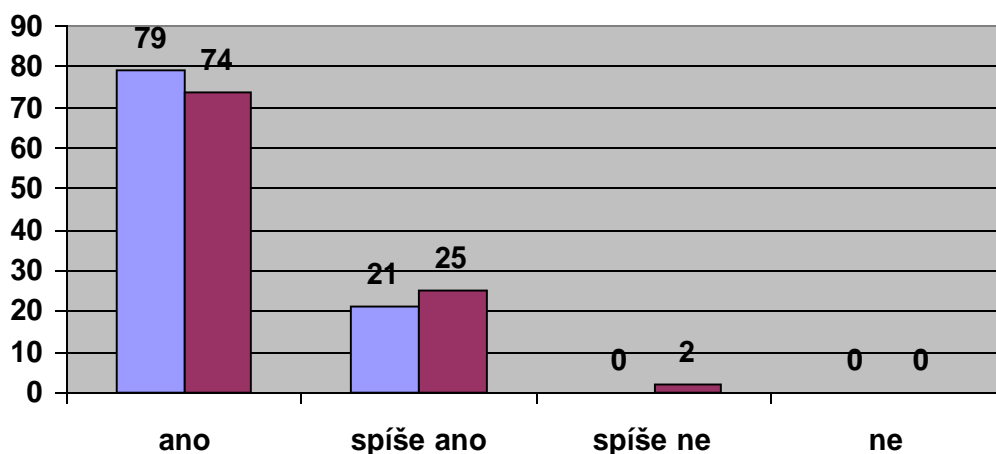
Berete v úvahu, jak Vaše předpojatosti a předsudky mohou ovlivnit interpretaci problému?



Muži i ženy uvědomují, jak předsudky ovlivňují vzájemnou komunikaci. 42% mužů odpovědělo ano, 49% spíše ano, 34% žen odpovědělo ano, 53% spíše ano. 1% žen tyto předsudky nebere v úvahu.

Graf č.12

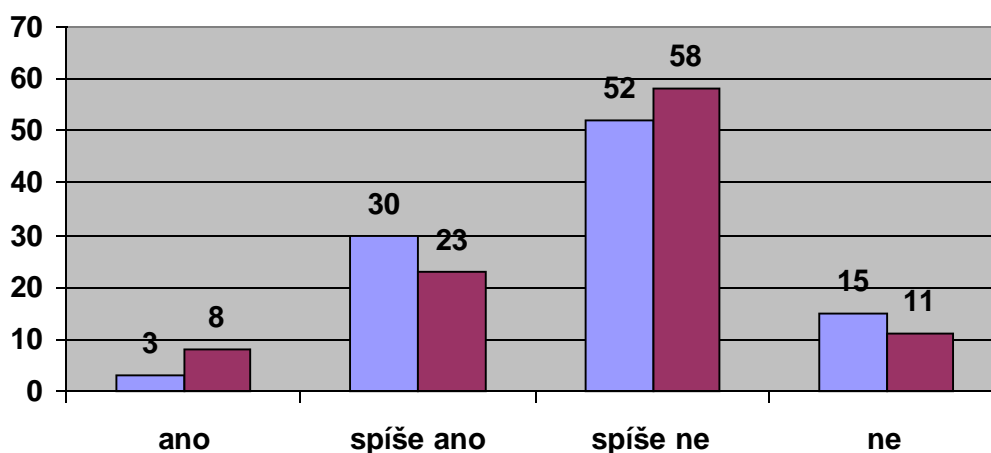
Požadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?



Odpovědi mužů a žen jsou téměř shodné. Spíše ne odpovědělo jen 2% žen

Graf č.13

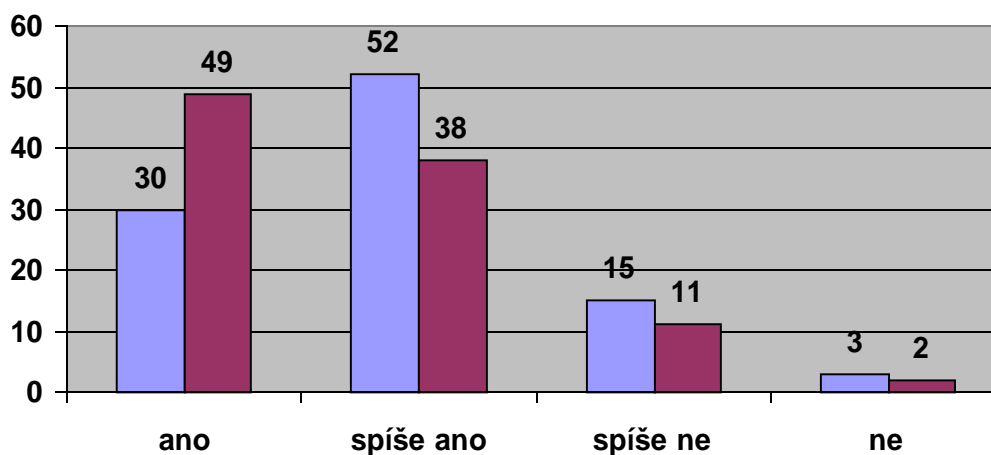
Necháváte se při negativní zpětné vazbě ovlivňovat emocemi?



Mnoho chyb při přijímání zpětné vazby je spojeno s emocemi, včetně obav, strachu a sklonu k defenzivnímu jednání. V odpovědích mužů a žen jsou malé rozdíly. Obě porovnávané strany vyjádřily odpověď ano - muži 3%, ženy 8%. Spíše ano – muži 30%, ženy 23%.

Graf č.14

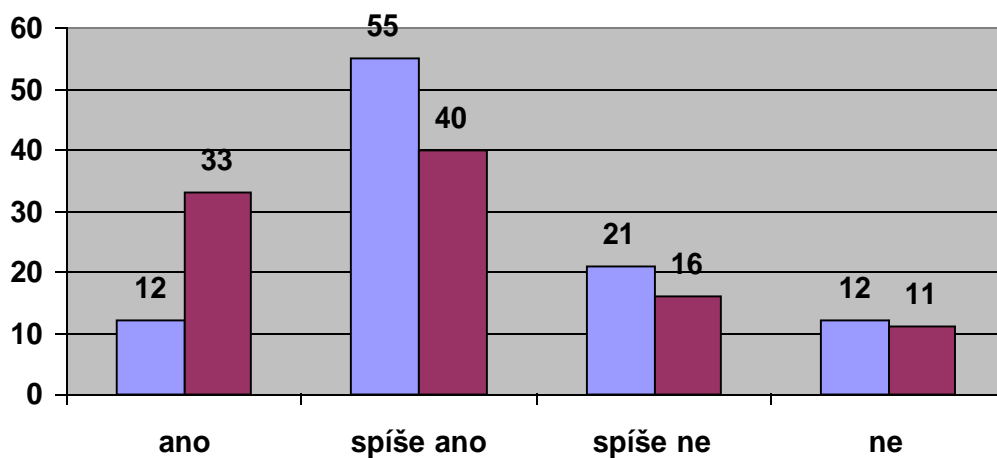
Je pro Vás obtížné sdělovat informace, které pro druhé budou mít vážné důsledky?



Z tohoto grafu vyplývá, že pro velké procento mužů i žen je obtížné sdělovat nepříjemné informace, ano odpovědělo 49% žen, spíše ano 38%, u mužů je situace opačná, 30% mužů odpovědělo ano, 52% spíše ano. V ostatních odpovědích jsou malé rozdíly.

Graf č.15

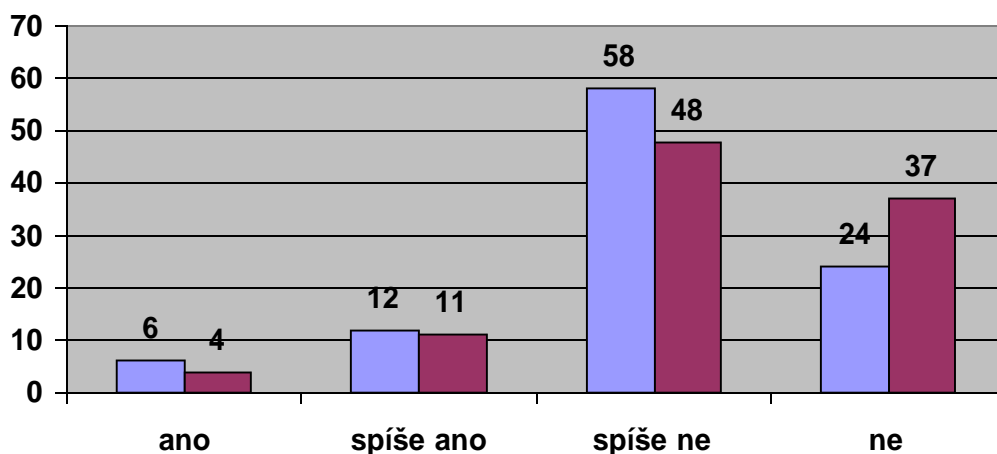
Připravujete se na sdělování nepříjemných zpráv, případně si jejich sdělení zkoušíte nanečisto?



Na předávání nepříjemných informací se připravují více ženy, 33% žen odpovědělo ano, 40% spíše ano. 12% mužů odpovědělo ano, ale 55% odpovědělo spíše ano.

Graf č.16

Odkládáte nepříjemná sdělení, tak dlouho, až se situace zhorší?



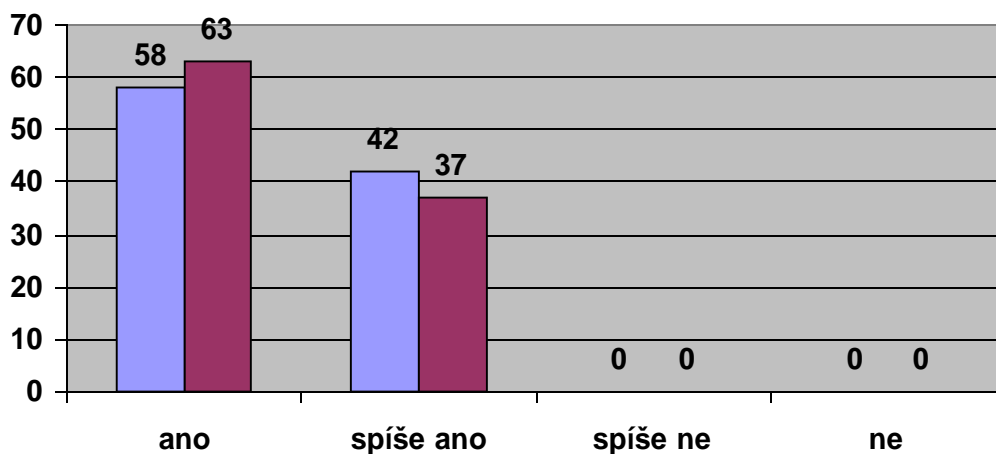
Z šetření vyplývá, že při předávání nepříjemných zpráv jsou minimální rozdíly, výraznější záporné odpovědi jsou zaznamenány u žen.

4.3.5 Vyhodnocení – porovnání komunikace vedoucích pracovníků a podřízených

Odpovědi vedoucích pracovníků jsou v grafu zaznamenány modře, odpovědi podřízených červenou barvou.

Graf č.17

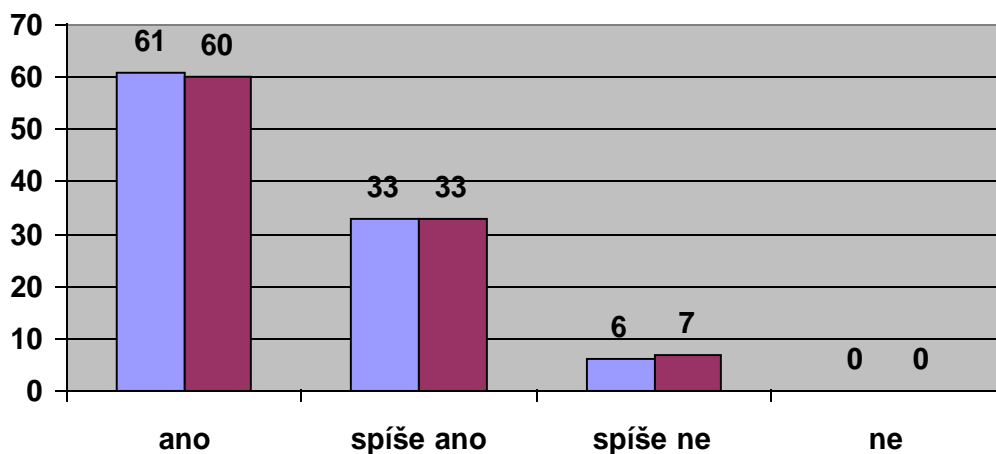
Používáte konkrétní, objektivní a aktuální informace?



Odpovědi jsou téměř shodné.

Graf č.18

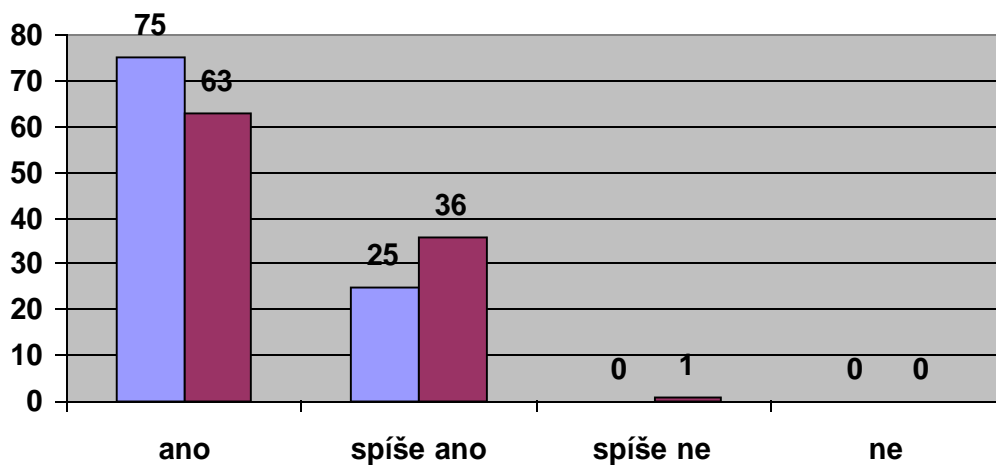
Uvědomujete si, že Vaše sdělení nemusí být vzhledem k vnímání druhých objektivní?



Odpovědi jsou téměř shodné.

Graf č.19

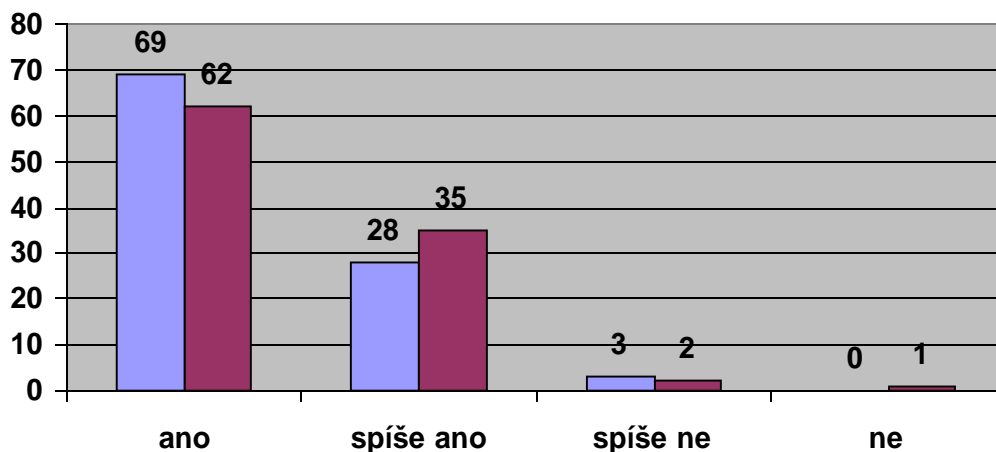
Berete v úvahu potřeby a názory druhých?



75% vedoucích pracovníků odpovědělo ano, 25% spíše ano. U podřízených pracovníků 63% ano, 36% spíše ano. 1% podřízených pracovníků odpovědělo spíše ne.

Graf č.20

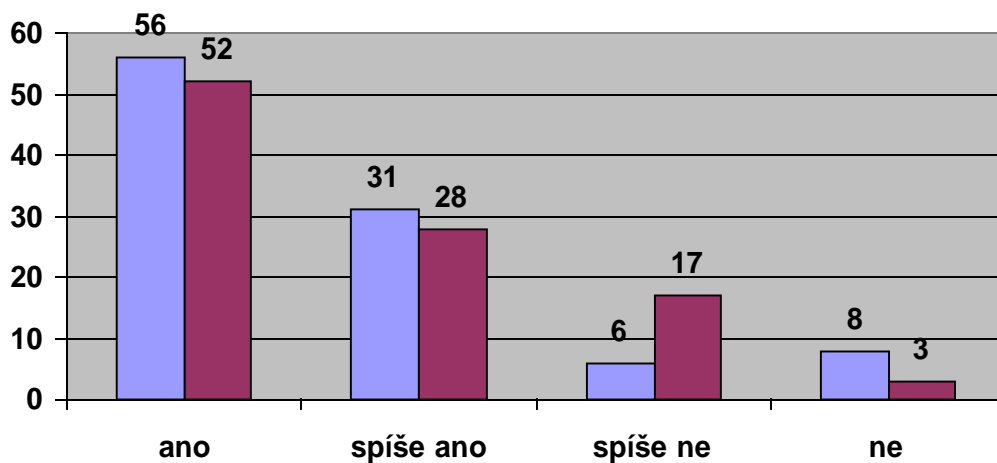
Uplatňujete při komunikaci vlastní pohled a názory?



V odpovědích se respondenti téměř shodují. 1% podřízených pracovníků neuplatňuje vlastní názory.

Graf č.21

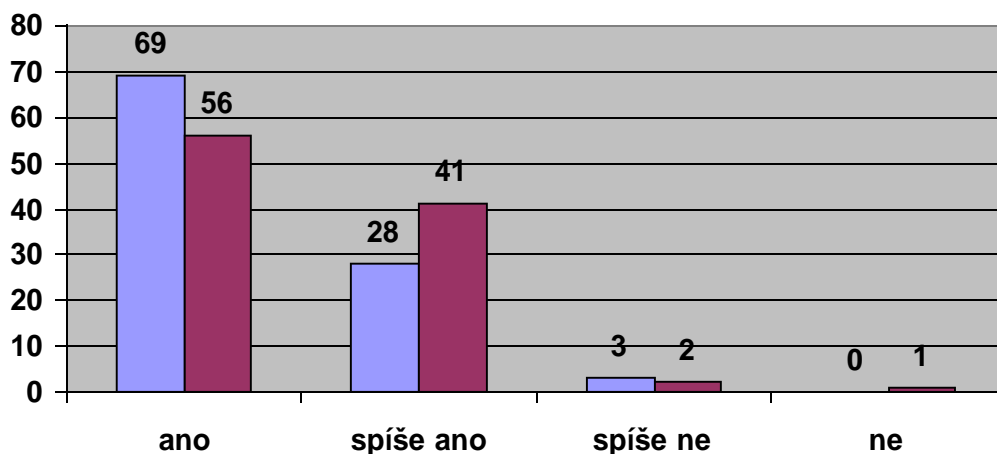
Uvědomujete si, že za komunikaci nesete pouze částečnou odpovědnost?



Větší rozdíly zaznamenána v odpovědích spíše ne, vedoucí pracovníci 6%, podřízení 17%.

Graf č.22

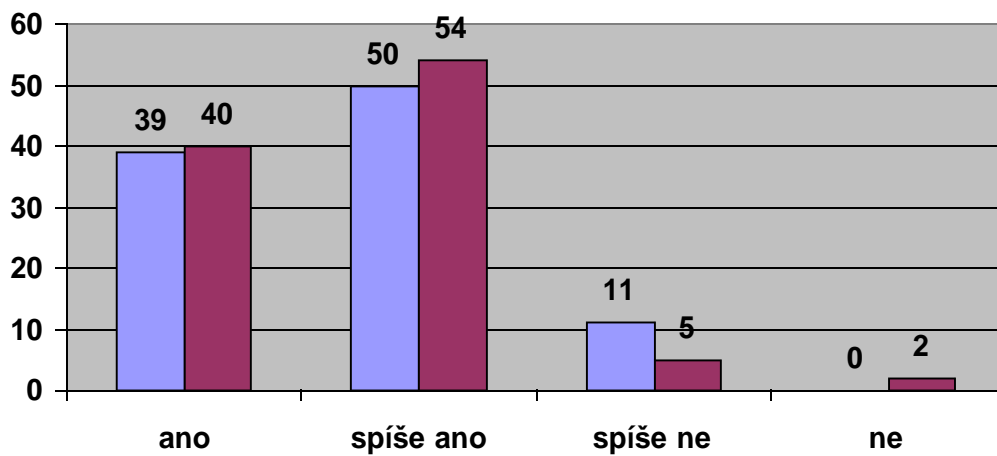
Komunikujete s cílem dosáhnout zamýšlených a konkrétních výsledků?



Odpovědi ano – více odpovědí u vedoucích pracovníků. Spíše ano – 41% odpovědí u podřízených pracovníků.

Graf č.23

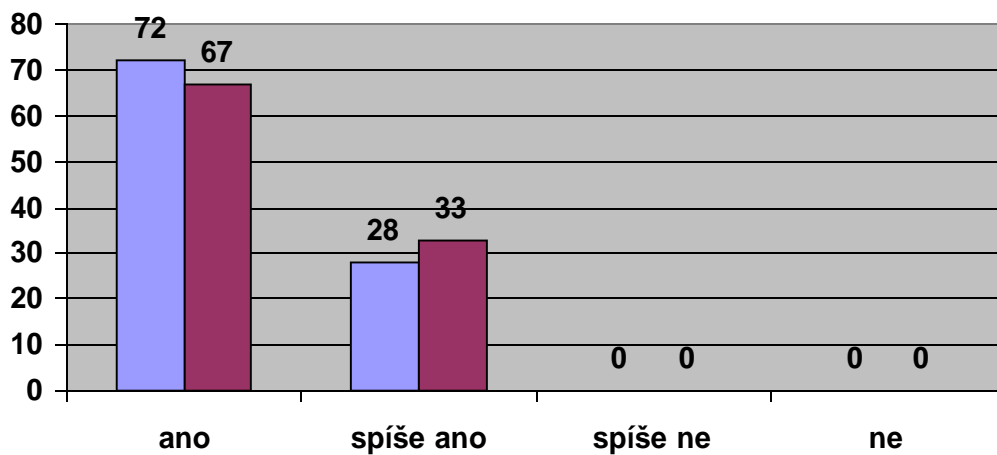
Přizpůsobujete pružně zaměření komunikace?



Nepatrné rozdíly v odpovědích. Spíše ne 11% vedoucích, 5% podřízených pracovníků.

Graf č.24

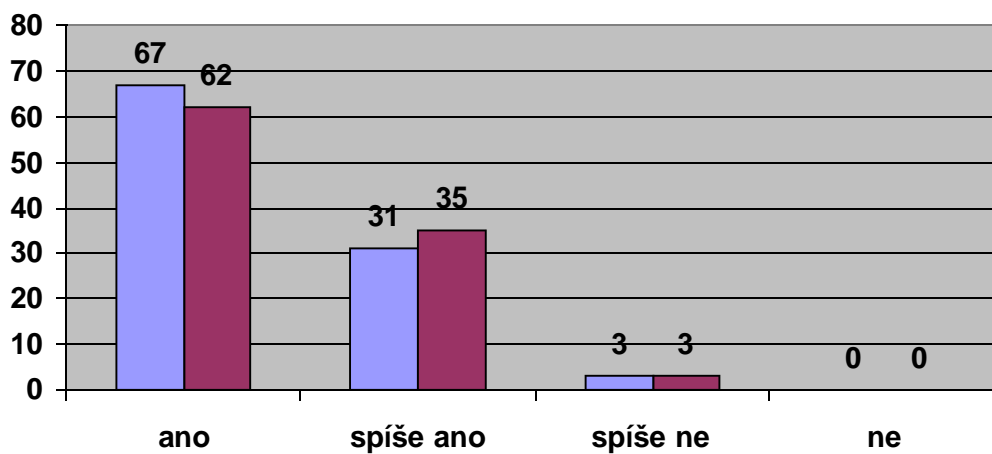
Nasloucháte názorům druhých a totéž očekáváte od nich?



Menší rozdíly mezi skupinami pracovníků. Nebyla zaznamenána ani jedna záporná odpověď.

Graf č.25

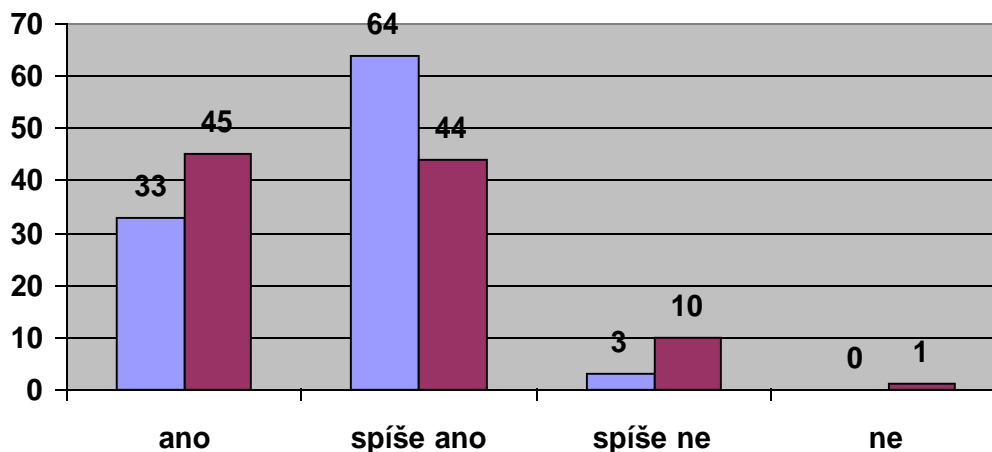
Dáváte najevo, že jste pochopili myšlenky a názory druhých?



Odpovědi jsou téměř shodné, ani jeden respondent neoznačil odpověď ne.

Graf č.26

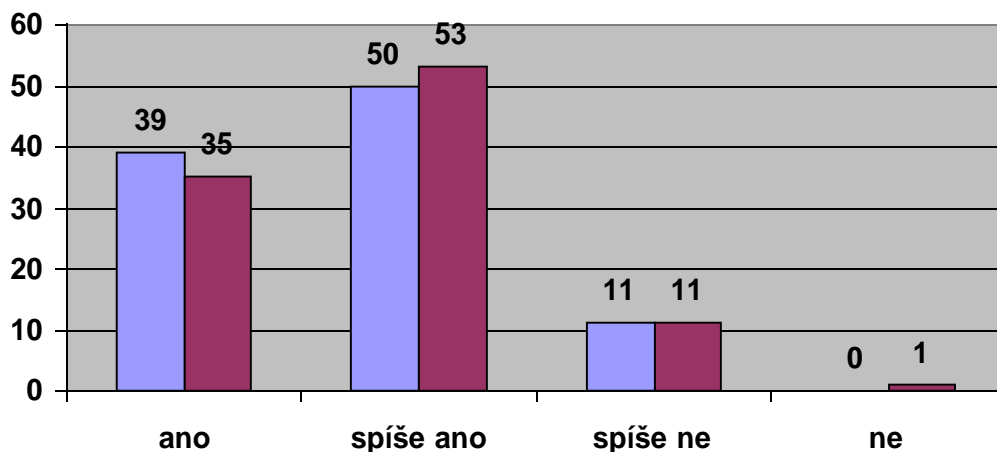
Používáte otevřené otázky směřující k analýze, místo otázek uzavřených (ano-ne)?



Zde jsou patrné rozdíly mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Téměř shodné v počtu jsou odpovědi podřízených pracovníků v možnostech ano 45% a spíše ano 44%.

Graf č.27

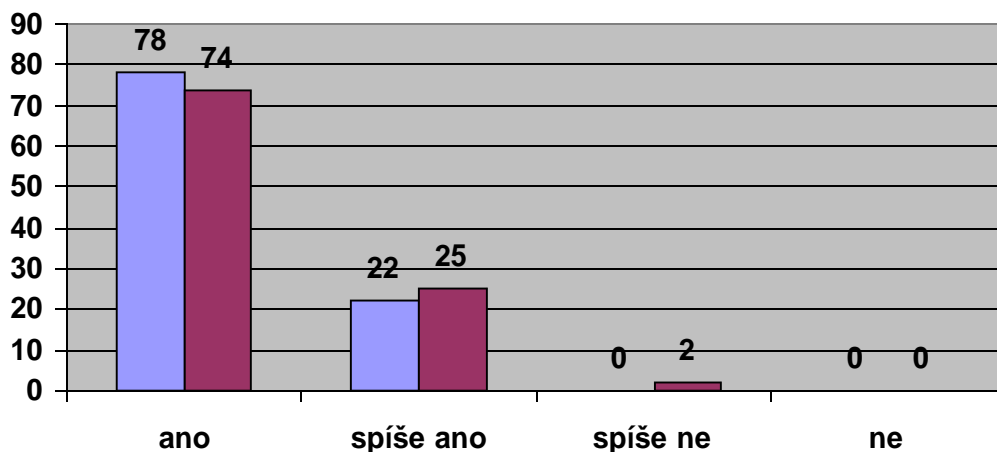
Berete v úvahu, jak Vaše předpojatosti a předsudky mohou ovlivnit interpretaci problému?



Odovědi s nepatrnými rozdíly mezi vedoucími a podřízenými pracovníky.

Graf č.28

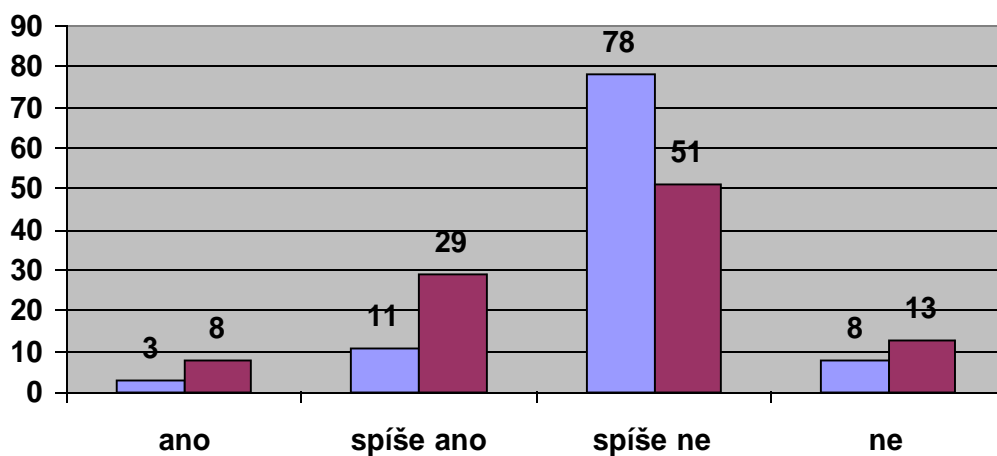
Požadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?



Zde jsou nepatrné rozdíly. Obě skupiny respondentů požadují konkrétní informace. 2% podřízených tyto informace nepotřebuje.

Graf č.29

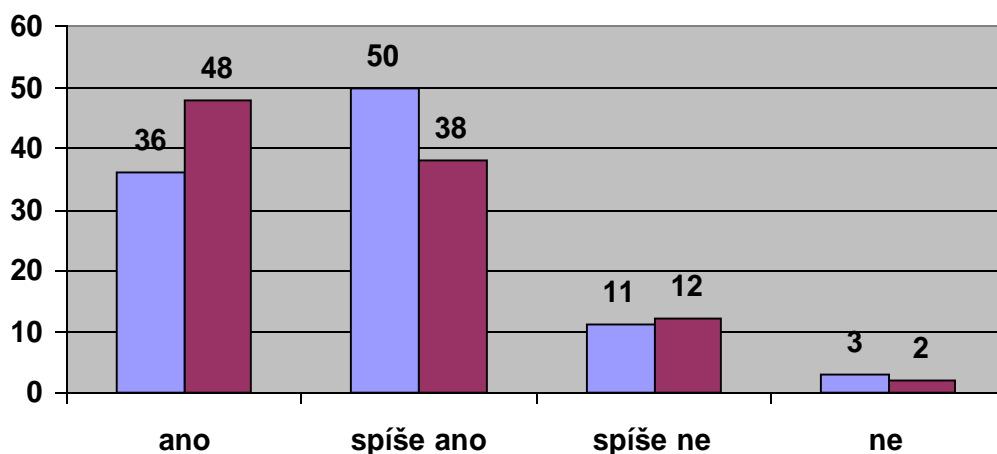
Necháváte se ovlivňovat při negativní zpětné vazbě emocemi?



78% vedoucích a 51% podřízených označilo odpověď spíše ne, 29% podřízených odpověď spíše ano.

Graf č.30

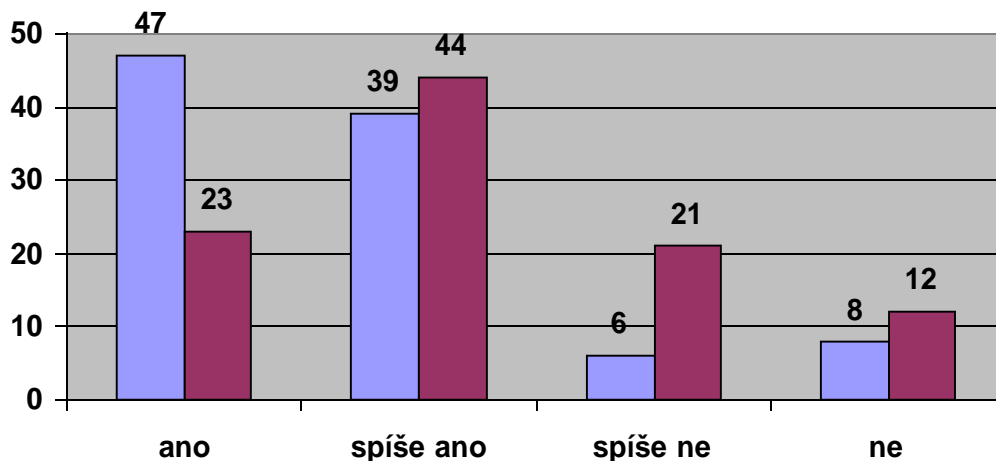
Je pro Vás obtížné sdělovat informace, které pro druhé budou mít vážné důsledky?



Pro obě skupiny respondentů je obtížné sdělovat nepříjemné informace. Jednoznačně ano se vyjádřilo 36% vedoucích a 48% podřízených pracovníků. Spíše ano odpovědělo 50% vedoucích a 38% podřízených. Zde jsou větší rozdíly v odpovědích.

Graf č.31

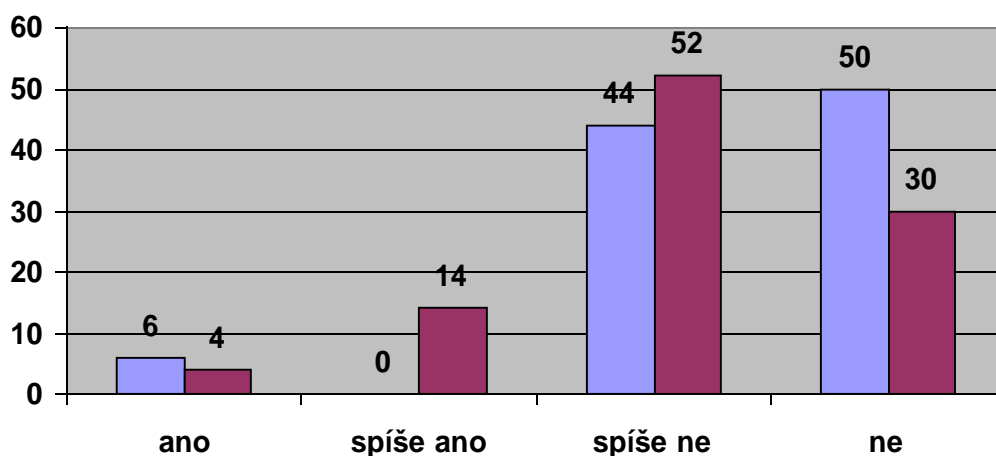
Připravujete se na sdělování nepříjemných zpráv, případně si jejich sdělení zkoušíte nanečisto?



Značná část vedoucích pracovníků se připravuje na sdělování nepříjemných informací. U 44% podřízených byla zaznamenána odpověď spíše ano, 21% spíše ne.

Graf č.32

Odkládáte nepříjemná sdělení, tak dlouho, až se situace zhorší?



Jednoznačnou odpověď ne vyjádřilo 50% vedoucích zaměstnanců. Spíše ne odpovědělo 44% vedoucích a 52% podřízených pracovníků. 14% podřízených odpovědělo spíše ano, u vedoucích nebyla zaznamenána ani jedna odpověď.

Vyhodnocení stanovených východisek

SV1 *Za efektivní komunikaci nesou odpovědnost všichni zúčastnění.*

Východisko SV1 se potvrdilo.

Drtivá většina respondentů si uvědomuje objektivitu při sdělování a přijímání sdělení, že každý účastník má podíl na jejím úspěchu, ale i selhání.

SV2 *Pracovní komunikace je vždy poznamenána působením emocionálních projevů.*

Východisko SV2 se potvrdilo.

Být objektivní a přímý není vždy snadné, zejména v situacích plných emocí. Všichni máme občas sklon problémy personifikovat.

Respondenti doznali, že emoce hrají důležitou roli při negativní zpětné vazbě. Jsou si také vědomi, že předsudky mohou do značné míry komunikaci ovlivnit.

SV3 *Mnoho pracovníků se vyhýbá sdělování nepříjemných situací.*

Východisko SV3 se nepotvrdilo.

Přestože je pro oslovené respondenty obtížné sdělovat nepříjemné zprávy či informace, neodkládají sdělení a snaží se tyto situace ihned řešit. Svědčí to o svědomitém přístupu k efektivní komunikaci.

SV4 *Mezi muži a ženami jsou rozdíly v komunikaci.*

Východisko SV4 se potvrdilo pouze částečně.

Obě pohlaví se poměrně shodovala v odpovědích na dotazy. Větší názorové rozdíly jsou při záměrné komunikaci. Muži více komunikují s určitým cílem, záměrem, používají v rozhovorech spíše otevřené otázky.

Ženy více naslouchají názorům druhých. Sdělování nepříjemných informací je pro ženy obtížnější a musí se na ně připravovat.

SV5 *Mezi vedoucími a podřízenými pracovníky existují rozdíly v komunikaci.*
Východisko SV5 se potvrdilo pouze částečně.

Obě skupiny respondentů se v odpovědích téměř shodovaly. Rozdílné názory jsou v případě používání otevřených otázek, více je využívají vedoucí pracovníci. Rovněž se více připravují na sdělování nepříjemných zpráv, což zřejmě souvisí s jejich vedoucím postavením v organizaci.

Podřízení pracovníci si naopak méně uvědomují, že za komunikaci nesou odpovědnost obě komunikující strany. Větší počet dotázaných respondentů častěji odkládá nepříjemná sdělení, na tato sdělování se nepřipravují v takovém rozsahu jako vedoucí pracovníci.

5 Závěr

Pro úspěšnou pracovní komunikaci neexistuje jednoznačný návod. Rychlé změny dotýkající se povahy práce v organizacích učinily potřebu efektivní komunikace ještě naléhavější. Práce managementu je dnes komplexnější, více týmově orientovaná. Spolupráce vyžaduje pružnost, učení se a společnou vizi.

Se změnou povahy práce a pracovního prostředí ve školách a školských zařízeních se mění i odpovědnost za zajištění komunikace. Dříve ji měli zejména ředitelé a zvyšovala se s úrovní řízení a pozicí ředitele. Ředitelé sestavovali a oznamovali plány a přijaté strategie. Zatímco ředitelé vedli týmy, kontrolovali, zajišťovali pracovní kázeň, uznávali a posuzovali práci lidí, role ostatních pracovníků byla z velké části ignorována. Očekávalo se, že budou naslouchat příkazům a realizovat je.

Dnes musí za komunikaci odpovídat všichni. Rozdílné pravomoci již nadále nejsou důvodem pro vyhýbání se přímé komunikaci. Obě komunikující strany by měly být respektovány a měly by se na komunikaci podílet.

Komunikace je svojí povahou komplexní proces. Každý účastník má podíl na jejím úspěchu nebo selhání. Všichni jsem odpovědni za to, jak používáme moc a informace. Všichni musíme překonat obavy a emocionální bariéry, abychom mohli vytvořit naše vlastní vztahy i kulturu organizace.

V této práci bylo poukázáno na význam efektivní komunikace při vedení pracovních týmů ve školách a školských zařízeních. Z výsledků šetření vyplývá, že efektivní komunikace pracovníků škol a školských zařízení je na dobré úrovni a že si její důležitost všichni uvědomují. Komunikační schopnosti a dovednosti spolu s týmovou spoluprací jsou cestou k úspěchu nejen řídicích pracovníků, ale i celého kolektivu

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing , 2002. ISBN 80-247-0469-2
- BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha : Pedagogická fakulta UK, 1995. ISBN 80-7184-010-06
- CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha : Talpress, 1993. ISBN 80-85609-12-6
- KANITZ, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1222-9
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů* . Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4
- KRÜGER, W. *Vedení týmů*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2
- MC LAGANOVÁ, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1
- NÖLLKE, M. *Praktický management*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0
- PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7
- TEPPER, B.B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha . Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

Přílohy

Dotazník k výzkumnému šetření

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

pracuji na výzkumu k závěrečné bakalářské práci, a proto Vám předkládám následující dotazník, vztahující se k dané oblasti s prosbou o jeho vyplnění. Dotazník je anonymní, údaje budou použity pouze pro mou práci.

Předem děkuji za spolupráci při vyplnění dotazníku.

Jarmila Chalupová

K vyplňování dotazníku

Postupujte po jednotlivých částech, zakřížkujte jednu z uvedených variant.

A. Základní údaje

Typ školy

MŠ	ZŠ	SŠ	DD	Jiný *

*

.....

Počet zaměstnanců

do 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40	41 a více

Pracovní zařazení

ředitel	zástupce	učitel	jiný*

*

.....

Délka praxe v současné funkci

do 5	do 10 let	do 15 let	do 20 let	více

Pohlaví

žena	muž

B.Komunikace

B1

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Používáte konkrétní, objektivní a aktuální informace?				
Uvědomujete si, že Vaše sdělení nemusí být vzhledem k vnímání druhých objektivní?				
Berete v úvahu potřeby a názory druhých?				
Uplatňujete při komunikaci vlastní pohled a názory?				
Uvědomujete si, že za komunikaci nesete pouze částečnou odpovědnost?				
Komunikujete s cílem dosáhnout zamýšlených a konkrétních výsledků?				
Přizpůsobujete pružně zaměření komunikace?				

B2

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Nasloucháte názorům druhých a totéž očekáváte od nich?				
Dáváte najevo, že jste pochopili myšlenky a názory druhých?				
Používáte otevřené otázky směřující k analýze místo otázek uzavřených (ano-ne)?				
Berete v úvahu, jak Vaše předpojatosti a předsudky mohou ovlivnit interpretaci problému?				

B3

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Požadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?				
Necháváte se ovlivňovat při negativní zpětné vazbě emocemi?				
Je pro Vás obtížně sdělovat informace, které pro druhé budou mít vážné důsledky?				
Připravujete se na sdělování nepříjemných zpráv, případně si jejich sdělení zkoušíte „nanečisto“?				
Odkládáte nepříjemná sdělení, tak dlouho, až se situace zhorší?				