

Podmínky pro podporu angažovanosti zaměstnanců v interní komunikaci Okresního soudu ve Zlíně

Bc. Gabriela Keřtová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Keřtová**
Osobní číslo: **H160283**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podmínky pro podporu angažovanosti zaměstnanců v interní komunikaci Okresního soudu ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek vztahujících se k rozvoji sociální komunikace v organizaci, budování firemní kultury, nastavení komunikačních kanálů a podpory angažovanosti zaměstnanců.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.**
- HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.**
- CHRÁSKA, Miroslav, 2007. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.**
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.**
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2017



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 2.3.2018

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasaňuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá podmínkami pro podporu angažovanosti zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně v interní komunikaci. V teoretické části jsou vymezeny pojmy vztahující se k kultuře organizace, se zaměřením na sociální aspekty komunikace a organizační chování. Navazuje nastavení komunikačních kanálů a nástrojů pro interní komunikaci v organizaci. Pozornost je věnována zejména poskytování zpětné vazby a podpoře otevřené komunikace jako aspektu podporujícím angažovanost pracovníků. Praktická část má za cíl zjistit, jaký je názor zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně na úroveň podmínek pro podporu jejich angažovanosti v interní komunikaci.

Klíčová slova:

Angažovanost, interní komunikace, kultura organizace, komunikační nástroje, okresní soud, zaměstnanec.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the conditions for support of employees of the District Court in Zlín in internal communication. The theoretical part defines concepts related to the culture of the organization, focusing on social aspects of communication and organizational behavior. It follows the setting of communication channels and internal communication tools in the organization. Particular attention is paid to providing feedback and promoting open communication as an aspect supporting employee engagement. The practical part is aimed at finding out the opinion of the employees of the District Court in Zlín on the level of conditions for support of their involvement in internal communication.

Keywords:

Engagement, internal communication, organization culture, communication tools, district court, employee.

Ráda bych poděkovala PhDr. Zuzaně Hrnčířkové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí rad a připomínek při vypracování této diplomové práce.

Děkuji také své rodině za trpělivost a podporu při studiu.

„Neříkej, že to nejde, raději řekni, že to zatím neumíš.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	4
I TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1 CHOVÁNÍ V ORGANIZACI	7
1.1 ORGANIZAČNÍ KULTURA	10
1.2 SOCIÁLNÍ VZTAHY A ORGANIZACE	13
1.2.1 Ovlivňování sociálních vztahů	15
1.2.2 Sociálně pedagogické aspekty organizačního chování	17
1.3 ANGAŽOVANOST V ORGANIZACI.....	19
1.3.1 Nástroje k podpoře angažovanosti	20
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	23
2.1 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	27
2.2 ZPĚTNÁ VAZBA.....	29
2.3 OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY	32
3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE	36
3.1 KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI.....	38
3.2 KOMUNIKAČNÍ FORMY A PROSTŘEDKY	42
4 SPRÁVA A ORGANIZACE OKRESNÍHO SOUDU ZLÍN.....	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	49
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ V PRAXI.....	50
5.1 VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	52
5.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR	54
5.3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU.....	55
6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	57
7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	74
7.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	79
ZÁVĚR	82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	87
SEZNAM OBRÁZKŮ	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Komunikace a mezilidské vztahy jsou základem a hybnou silou každé společnosti. Fungující komunikace uvnitř organizace je podmínkou pro společné sdílení vizí, cílů a hodnot. Vytváří pevný základ, který ji chrání před útoky dynamického vývoje vnějšího okolí.

Naproti tomu špatná komunikace a vztahy mezi lidmi jsou nejčastějším důvodem odchodu ze zaměstnání. Také představují jeden z nejvýznamnějších stresorů. Je třeba proto dodržovat stabilní prostředí v organizaci, které chrání před změnami ve vnějším okolí, s cílem stabilizovat zaměstnance, jejich role a zabránit fluktuaci. Předpokladem je vědomí, že zaměstnance je třeba respektovat jako rovnocenné partnery a zajistit oboustrannou a otevřenou komunikaci. Získáme tak motivované pracovníky, připravené podílet se na společných hodnotách a cílech organizace a nacházet v nich současně splnění nároků vlastních.

Tato diplomová práce má za cíl zjistit, jaké mají zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně v současné době nastaveny v rámci interní komunikace podmínky pro uplatnění angažovanosti podílet se na společných hodnotách a cílech.

Téma a jeho zasazení do prostředí soudnictví bylo vybráno s ohledem na to, že autorka této je zaměstnána u Okresního soudu ve Zlíně, kde působí více jak deset let, tudíž je s tímto prostředím dobře obeznámena. Protože z výsledků výzkumu bakalářské práce autorky vyplynulo, že pracovníci okresních soudů se v převážné většině nevyjadřují k procesům plánování a rozhodování v organizaci a své názory si nechávají pro sebe, třebaže je k vyjádření vedení soudu vybízí – je třeba zjistit, jaké jsou bariéry pro otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením Okresního soudu ve Zlíně, které brání rozvoji jejich angažovanosti v organizaci jako celku.

Teoretická část této práce popisuje tři základní prvky, na kterých je postavena komunikace v organizaci. Vychází z organizačního chování, jehož základem je nastavená kultura organizace. Ta určuje způsob komunikace, sociální vztahy mezi lidmi a ovlivňuje jejich chování ve vztahu k angažovanosti. Druhým prvkem interní komunikace je nastavení komunikačních kanálů uvnitř soudu, zahrnující důležitost zpětné vazby a individuálního přístupu k zaměstnancům. Třetí prvek představuje využívání jednotlivých komunikačních nástrojů a technologií s ohledem na správu a organizaci Okresního soudu ve Zlíně.

Praktická část se věnuje nastavení těchto tří základních prvků pro otevřenou komunikaci a podporu angažovanosti zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně v praxi.

Cílem výzkumu bude zmapovat názory zaměstnanců na současný stav podmínek pro jejich angažovanost v interní komunikaci organizace. Realizován bude kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který bude prováděn na vzorku zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně (zapisovatelky, rejstříkové vedoucí, vyšší soudní úředníci, pracovníci správy soudu, příp. další zaměstnanci). Následuje zhodnocení získaných dat a z toho vyvozené závěry, které mohou pomoci ke zjištění, jak zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně vnímají současný stav podmínek a podporu pro jejich aktivní zapojení na plánování a rozhodování organizace jako celku, nastavení a fungování komunikačních kanálů v interní komunikaci soudu, jaké jsou jejich postoje k chování nadřízených. Zjistíme, které komunikační nástroje a prostředky zaměstnanci soudu nejvíce využívají a jakým způsobem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHOVÁNÍ V ORGANIZACI

Na teoretické úrovni se nejprve budeme věnovat organizačnímu chování. Vytvoříme základní rámec pro vysvětlení struktury interní komunikace v organizacích.

Pracovní život dospělé populace se odehrává v kontextu organizace. Lidé jsou zde začleňováni ve struktuře profesí, funkcí. Jsou vymezena pravidla kooperace a komunikace. Samotné sociální klima v organizaci pak ovlivňuje postoje zaměstnanců, jejich výkonnost a spokojenost. Začleněním do organizační struktury lidé profitují tím, že jim umožňují dosahovat jejich individuálních cílů, kterých by sami nebyli schopni. Dále jim poskytuje uspokojení sociálních potřeb, zejména seberealizace, navázání sociálních kontaktů nebo uznání za výsledky své práce (Výrost, Slaměník, 1998, s. 28).

Výrost, Slaměník (1998, s. 29) uvádí: „Organizační chování můžeme vymezit jako vědeckou disciplínu, která se zabývá studiem jedinců a skupin v rámci organizace a zkoumá strukturu, mechanismy fungování a výkonnost organizace“.

Za **organizaci** považujeme subjekt, který existuje proto, aby umožnil dosahování svých cílů prostřednictvím lidí, kteří v něm nebo pro něj pracují. Samotný proces organizace přitom představuje vytváření uspořádání ve formě odpovědností a vztahů, které lidem umožňují spolupracovat. Organizace jako taková má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky. **Neformálně** jsou organizace strukturovány formou sítí rolí a vztahů, které formální hranice překračují. **Formální struktura** představuje stanovenou hierarchii řízení vyjádřenou organizačním schématem s popisy jednotlivých pracovních míst (Armstrong, 2015, s. 161).

Organizační chování je věda, která se zabývá tím, jak se lidé v organizacích chovají. Vznikla v 70. letech minulého století z praktické potřeby zjistit odpověď na otázky týkající se způsobu chování lidí v organizacích. Například proč dosahují někteří úspěchu a jiní nikoliv, proč dochází ke konfliktům, proč vedoucí řídí právě tímto určitým způsobem, když by to mohl dělat jinak, proč někteří práci odbývají a jiní tvrdě pracují, a podobně. Výsledky zjištění mají sloužit k vytvoření návodu na využití lidského potenciálu, motivace pracovníků, zvládání krizových situací, úspěšného vedení lidí, organizaci vlastní práce. Jedním z hlavních témat organizačního chování je **organizační kultura a komunikace v rámci organizace** (Bělohlávek, 1996, s. 11-12).

Fungování organizace ovlivňuje řada **sociálních procesů**. Dochází k interakcím a vytvářením sítí, komunikaci. Mezi další procesy řadíme chování ve skupině, vedení, uplatňování moci, politiku a konflikty. Mezi lidmi uvnitř organizace dochází k **vytváření sítí** podporující vykonávání práce a výměnu informací, což není zajištěno formálními strukturami. Takové sítě umožňují lidem diskutovat své názory a zajistit si podporu k prosazení svých názorů nebo nápadů. Dalším způsobem, jak lidé mohou dosáhnout svých cílů, je vytváření aliancí. **Komunikační procesy** v organizaci významně ovlivňují její fungování, a to zvláště tehdy, pokud se odehrávají neformální cestou, prostřednictvím sítí. Přirozená komunikace na osobní úrovni, tzv. „tváří v tvář“ je často ten nejlepší způsob, jak dosáhnout svého cíle. Elektronická komunikace oproti tomu podporuje rychlou výměnu informací, riziko však spočívá v jejím nadměrném užívání, neboť může množstvím informací přetěžovat (Armstrong, 2015, s. 169).

Komunikaci obecně charakterizujeme jako proces sdílení informací. Cílem komunikace je odstranit nebo alespoň snížit nejistotu na každé z komunikačních stran. Předmětem tohoto procesu jsou data, informace a znalosti. Za data považujeme holá fakta, zatímco informace dávají tato data do souvislostí, přidělují jim význam. Pokud využíváme informace, můžeme z nich přetvářet znalosti. Úspěšná komunikace vede k dorozumění. Jako prostředek k dorozumění nám slouží řeč, doplněná o posunky a gesta, která nabývají různých významů v závislosti na dané kultuře, která je vytvořila. Přesto dochází k nepochopení a je nutné vlastní domněnky získané komunikací neustále ověřovat a vyjasňovat si význam toho, co jsme si chtěli říci. Při komunikaci zapojujeme nejen smysly, ale i intuici, rozum a cit. Znamená to, že naše chování je také součástí komunikačních procesů. Jakékoliv projevy včetně mlčení, způsobu postoje, chůze, vysílají signály do okolí, které ovlivňují vnímání a utváření představ okolí. Předpokladem porozumění jsou vzájemně korespondující činy, chování i řeč člověka (Holá, 2006, s. 3-4).

V pojetí organizace jako kultury pak pojem organizace představuje komplexní systém hodnot, postojů, norem a názorů, které jsou právě pro ni unikátní a kterými se odlišuje od ostatních (Výrost, Slaměnik, 1998, s. 34).

Otevřenost vnímáme jako kulturní hodnotu, která **ovlivňuje šíření informací a napomáhá prosazení a řízení změn v organizacích**. Kromě zlepšení toku informací a díky tomu i jejich účinnějšího zpracování na znalosti, se projevuje v posílení celkové důvěry. Otevřenost v tomto ohledu chápeme jako připravenost s otevřenou myslí akceptovat události a lidi kolem sebe s tím, že respektují jejich názory. Učení v tomto případě vychází z postoje

otevřenosti k novým myšlenkám a názorům, z vědomí, že nevím vše. V takto nastaveném prostředí důvěry se lidé potom nebojí projevit vlastní názor, říci své názory a daří se jim sdílet lépe informace (Bujna, 2015, s. 243-244).

Na organizaci nahlížíme v kontextu pracovního života lidí jako na subjekt, jehož posláním je umožnit dosahování svých cílů prostřednictvím jednotlivců, kteří v něm nebo pro něj pracují. Vyznačuje se vnitřní strukturou, která je uspořádána formou sítě odpovědností a vztahů, které umožňují lidem v organizaci spolupracovat. Vznikají zde zejména sítě neformálních sociálních vztahů a rolí, které zásadně ovlivňují její celé fungování. Tyto interakce mezi lidmi, vybudované sítě a především probíhající komunikace lidem zajišťují výměnu informací, diskuzi a podporu pro výkon práce, což formální struktury neumožňují. Pomocí nich pak mohou dosahovat svých cílů a naplnit i poslání celé organizace. Nejhodnotnější je přitom komunikace osobní, tzv. „tváří v tvář“. Chováním lidí v organizaci se zabývá věda, kterou nazýváme organizační chování. Zajišťuje odpovědi na otázky týkající působení lidí v organizacích, příčinnost jejich chování, vliv kultury a komunikace na fungování organizace. Komunikace je obousměrným procesem, jehož cílem je dosáhnout dohodnutí. Zahrnuje nejen slovní projevy, ale i gesta, mimiku, postoj a další signály, které vysíláme do okolí a ovlivňujeme tak, jak nás vnímá. Kultura organizace tak úzce souvisí právě s vnímáním a chováním lidí, kteří v ní pracují. Ukazuje se, že otevřenost v komunikaci lze považovat za kulturní hodnotu, která významně zlepšuje celkovou důvěru v organizaci. Nastavení otevřené kultury vyvolává v pracovnících chování a postoje, kdy lépe přijímají změny, jsou připraveni respektovat názory druhých a otevírají se s důvěrou novým myšlenkám. Lidé ve větší míře projevují své názory a lépe sdílí informace.

1.1 Organizační kultura

Hodnoty, normy, postoje, předpoklady, které určují způsob chování lidí a vykonávání práce. Tyto abstraktní pojmy představují kulturu organizace. Projevuje se jako sdílený systém významů, který tvoří základ pro komunikaci a vzájemné porozumění. Odkazuje na abstraktní pojmy, jako jsou hodnoty a normy. Ty nemusí být definovány, ani slovně vyjádřeny, mohou zůstat bez povšimnutí. Přesto mají výrazný vliv na chování lidí v organizaci. Kultura organizace souvisí se vším, co se dané organizaci odehrává. Informuje o žádoucím chování, slouží jako zdroj ponaučení z krizových situací, udržuje pracovní vztahy mezi lidmi. Vyvíjí se v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností. Pevně usazená kultura, která vznikla během dlouhého časového období se proto obtížně mění (Armstrong, 2015, s. 164-165).

Zákonitosti, na základě, kterých se **formuje kultura organizace**, je několik. Předurčují ji vnější vlivy působící na organizaci a vlivy vnitřní. Mezi **vnější** můžeme počítat sociální systém, politické preference, legislativu, kulturní kontext společnosti, ale i geografickou dislokaci a regionální vlivy. Mezi **vnitřní** vlivy řadíme historii organizace, strategie a používané procesy a zejména zaměstnance, jejich postoje, mentalitu, vzdělání. Vytvořená kultura organizace je především odrazem lidských dispozic, tedy specifických rysů a povah jejich pracovníků. Proniká za rámec lidského vědomí, ovlivňuje chování lidí, aniž si to uvědomují. Je kvalitativní veličinou, nelze ji tedy exaktně měřit. Považujeme ji za produkt minulých činností, avšak současně omezuje činnosti budoucí. Její důležitou vlastností je fakt, že je ji nelze nařídit nebo dohodnout, protože vzniká pouze sdílením a rozvíjena je na základě dobrovolnosti. Přes její exaktní nevyjádřitelnost je však poznatelná a setrvačná. Staví na způsobech myšlení, vzniká dlouhodobým působením na vnímání lidí, a to znesnadňuje její změnu. I když je strukturovaná, může se sama stát součástí kultur vyšší řádu. Vznikají tzv. subkultury – divize, oddělení, vstupují vlivy regionálních kultur (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 23-28).

Kulturu můžeme charakterizovat pomocí hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení. **Hodnoty** představují přesvědčení, která jsou přímo nevyjádřená a samo o sobě se rozumějící. Hluboce zakořeněné a uznávané hodnoty organizace, které jsou posilovány chováním na úrovni samotného vedení, nebo sdíleny v celé organizaci. Uplatňují se prostřednictvím norem nebo artefaktů, rituálů, historek. **Normy** jsou nepsaná pravidla chování, poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Říkají lidem, jak se mají chovat, co říkat, jak se

oblékat. Nejsou vyjádřeny písemně, předávají se ústně nebo vyjadřují chováním a jejich dodržování může být vynucováno reakcemi lidí – jejich tlakem. Za **artefakty** považujeme viditelné a hmatatelné aspekty organizace, jako je pracovní prostředí, jazyk používaný ve sděleních, způsob oslovování. **Styl vedení** je významnou součástí kultury organizace. Styly vedení a řízení zaměstnanců mohou být rozlišné (autokratický – demokratický, kontrolující – podporující), většina vedoucích pracovníků používá kombinace stylů ale svého pocitu či situace, avšak uplatňovaný styl je vždy kulturou organizace ovlivňován. Ta může preferovat určitý převažující styl řízení, který tak reprezentuje očekávané normy chování vedoucích pracovníků (Armstrong, 2015, s. 166–167).

Změna kultury organizace je do určité míry možná, avšak jde o dlouhodobý proces. Její postupná změna je reálná díky posilování pozitivních a eliminací negativních prvků a současné implementaci nových funkčních prvků do kultury stávající. Optimální kultura však vyžaduje pouze posilování, žádné další zásahy nejsou třeba. Zpravidla dochází k nutnosti měnit kulturu pouze v případech, které zásadně ovlivňují samotnou organizaci. Jde o situace, kdy je třeba reagovat na změnu podmínek vnějšího prostředí, při změně poslání organizace, řádové změně velikosti nebo struktury odvětví, ve kterém působí (Šigut, 2004, s. 48).

Organizační kultura je v praxi podporována třemi praktikami, a to personálním výběrem, akcemi vrcholného vedení a socializací. **Personální výběr** se orientuje na uchazeče, kteří jsou vybíráni podle toho, jak vyhovují zažitým stereotypům dobrého pracovníka. Typ člověka, který je nakonec přijat, odráží vnímání kultury organizace z pohledu personalisty, který ho vybral. Organizace potřebuje přijímat takové uchazeče, kteří vyhovují nastavené kultuře, aby nepodkopali základní organizační hodnoty. **Akce vrcholového vedení** je praktika založená na platném principu, že pracovníci sledují jednání nadřízených a všímají si, kdo je za co odměňován a jak stoupá v hierarchii dané společnosti. Vytváří si tak vzory pro žádoucí a úspěšné jednání a chování. **Socializací** míníme zejména proces adaptace nových pracovníků. Ti se učí normám a zvykům v organizaci, v čemž by měli být podporováni, aby mohli rychle a efektivně zaujímat své role a zvnitřňovat si zavedené hodnoty, zaujímat sdílené postoje. Tento proces je často nesnadný a je v zájmu samotné organizace, aby byl úspěšný a zabránilo se situaci, aby noví pracovníci zaujali proti zažitým pravidlům chování negativní, odmítavé či vzpurné postoje nebo je začali přetvářet a měnit dle svého (Bělohávek, 1996, s. 109-110).

Reálné projevy kultury organizace ve smyslu každodenních aktivit, můžeme sledovat ve vztahu k vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Je především o vztahy nadřízených k podřízeným,

v míře obtížnosti kontaktu a komunikace s nadřízenými, v podpoře spolupráce či rivality mezi pracovníky, způsobem sdělování kritiky a zpětné vazby, dále rituály, zvyklostmi a zachovávanými tradicemi a mírou tolerance k jejich porušování, vztahy a postoje k vnějšímu prostředí (Výrost, Slaměník, 1998, s. 38).

Kulturou organizace je možné rozvíjet potenciál zaměstnanců. Je však třeba zaměřit se sladění zájmů zaměstnanců a celé organizace, sdílet měřítko úspěchu, prostředky k uplatnění cílů, posilovat seberealizaci a vzdělávání zaměstnanců a pracovat na jejich energetizaci – zvyšovat jejich stupeň sounáležitosti s organizací, kultivovat jejich postoje, přístupy, podporovat jejich aktivity pro organizaci a iniciativu. **Kultivací organizační kultury se vytvářejí podmínky k rozvoji zaměstnanců jako aktivních spolutvůrců a realizátorů procesů uvnitř organizace** (Barták, 2006, s. 80).

Kulturou organizace rozumíme systém, který určuje chování lidí v organizaci a způsob, jakým je vykonávána práce. Definice této kultury staví na abstraktních pojmech jako hodnoty, normy, postoje a předpoklady chování. Tímto získává vlastnosti, které jsou exaktně neměřitelné, neviditelné a často ani nevyjádřené. Přesto mají zásadní význam pro každou organizaci. Vyvíjí se v dlouhodobém procesu jako výsledek sdílených zkušeností. Do jejího formování vstupují vnější vlivy okolí a vnitřní vlivy, zejména postoje, mentalita a vzdělání pracovníků. V praxi je kultura organizace podporována již při personálním výběru zaměstnanců, a to přijmutím takového kandidáta, který nejvíce vyhovuje nastavené kultuře. To je předpokladem, že se na organizační kulturu dobře a rychle adaptuje a nebude vznikat obava, že vůči ní zaujme odmítavý postoj či ji bude mít snahu měnit. Pracovníci dále v praxi z pozorovaného chování nadřízených vyzorují žádoucí chování, které je nejspíše povede k povýšení či odměně za práci. Kultura organizací staví na vnímání lidí, vzniká společným sdílením a rozvíjí se na principu dobrovolnosti. Zejména u organizací, jejich kultura je postavena na dlouhé historii a v důsledku této skutečnosti je hluboce zakořeněná a stálá, je velmi obtížné ji měnit. Optimální kulturu však zcela měnit není třeba, vyžaduje pouze posilování pozitivních prvků. Posilováním kultury se vytváří podmínky pro rozvoj potenciálu zaměstnanců, kteří se dobrovolně a aktivně zapojují do procesů utvářejících organizaci a vstupují do jejích interních procesů.

1.2 Sociální vztahy a organizace

Základem každé organizace jsou vztahy mezi jejími členy, tedy mezi jednotlivými lidmi, kteří ji tvoří. V tomto smyslu je každá organizace sociální. Mezilidské vztahy představují složitý systém potřeb, povinností, zájmů, postojů a hodnot lidí. Stupuje do nich řada vlivů, může docházet ke sporům, konfliktům. To znesnadňuje pokusy o vědomé řízení těchto sociálních sítí. Je však možné je podporovat a určitým způsobem usměrňovat.

Vztah sociálních vztahů a kultury organizace spočívá v tom, že kultura představuje prostředí, ve kterém vztahy vznikají a zároveň tyto vztahy dokáže efektivně utvářet, ovlivňovat sama. Protože kultura organizace sestává i z faktorů, které jsou objektivně měřitelné, můžeme ji využít pro analýzu sociálních vztahů v organizaci, chování lidí, ale i k tendencím vývoje. Řízení a usměrňování těchto vztahů vedením organizace vždy hluboce zasahuje i do organizační kultury. Mezi konkrétní parametry, které lze kulturou jednoznačně ovlivnit, patří schopnost vyrovnávat se s krizemi a nepředvídatelnými událostmi, **efektivita přenosu informací uvnitř organizace**, ochota poslouchat vedoucí pracovníky a flexibilita v týmu. Kultura, která **podporuje pozitivní vztahy mezi pracovníky, zajišťuje důvěru ve vedení organizace a naopak**. Ve vztahu důvěry předpokládáme, že všichni zainteresovaní (kolegové, vedení, podřízení) postupují tak, aby to bylo ve prospěch organizace jako celku i jich samotných a není důvod se domnívat, že tomu tak není. Předvídatelnost jednání pomáhá vytvářet transparentní prostředí a podněcuje k výkonům: **Pracovní výkon přitom nemůže být postaven na negativním přístupu či strachu zaměstnanců k vedení organizace, protože jeho efekt by měl na vztahy i kulturu devastující efekt** (Bednář, 2013, s. 38–39).

Mezi hlavní směry vztahů v organizacích patří vztah mezi nadřízenými a podřízenými, mezi podřízenými navzájem a mezi nadřízenými. **Vztah nadřízenosti a podřízenosti** v sobě obsahuje prvek dominance, přitom podřízený je vůči autoritě nadřízeného formálně submisivní. Významným prvkem tohoto vztahu je, že jeho účastníci mají **nestejné množství informací**. **Vztahy mezi podřízenými** jsou naopak symetrické. Mohou mít znaky soutěživosti a spolupráce současně. Typické pro tento znak je schopnost navzájem mnohem více **sdílet**. **Vztahy mezi nadřízenými** jsou charakterizovány jednak odpovědností za svou práci, tak i za své podřízené, případně další nadřízené. Patří tím mezi nejkomplikovanější vztahy v organizacích vůbec (Bednář, 2013, s. 20–21).

Pozice každého člověka ve struktuře organizace je dále určena jeho **sociální rolí**. Konkrétní člověk tak zastává podle své **formální pozice** v organizaci roli, v níž se nachází a se kterou jsou spojena určitá rolová očekávání. Jsou individuálně utvářena osobou, která je vykonává. Mezi takové formální role patří například **nejvyšší vedoucí pracovník** – nese míru zodpovědnosti, je autoritou, může udělovat příkazy a úkoly. Pracovních se **střední vedoucí funkcí** – nositel nižší autority, přijímá rozhodnutí, která mají bezprostřední dopad na jejich podřízené. Je tak vnímán podřízenými jako řídicí prvek, přitom často sám vykonává jen rozhodnutí vyššího vedení. Není natolik vzdálen podřízeným, aby mu nemohli poskytovat **zpětnou vazbu**. Jeho role tak patří mezi nejkomplicovanější. Další je **výkonný zaměstnanec** – typicky s malou rozhodovací pravomocí, většinou bez podřízených, jeho činnost je řízena kontrolována. Úspěšné vykonávání této role je spojeno se schopností podřízovat se rozhodnutí nadřízeného a důvěřovat vedení organizace. Nejdůležitějším zdrojem výkonu je motivace (Bednář, 2013, s. 25–26).

Neformální role jsou v porovnání s formálními mnohem méně jasné, neboť nelze definovat jejich jednoznačný popis. Oproti formální roli, do které je jedinec určitým způsobem vsazen, delegován či jmenován a rolová očekávání se odvíjí od odkazu na tento formální akt, neformální role vzniká z okolí jedince a je spoluvytvářena člověkem samotným. Mezi nejběžnější neformální role patří v organizacích například **lídr** – neformální autorita, která disponuje vysokou mírou rozhodovací pravomoci. Má schopnost organizovat a rozhodovat, nenese však zodpovědnost na rozdíl od formální autority. **Konzultant** – přebírá roli „vrby“, lidé se mu svěřují se svými problémy. Poskytuje své názory, které však na rozdíl od formálního vedoucího nejsou přijímány jako rozkazy. Riziko spočívá v tom, že konzultant bude využívat své role k manipulacím. **Potíživista** – člověk konfliktního typu, poukazuje na chyby ostatních. Tato role vzniká ze sociálních potřeb kolektivu a je nástrojem jeho neformální kontroly. **Šedá myš** – nevýrazný pracovník. Od jeho role se očekává práce, není objektem pochvaly nebo kritiky. Běžně se stává většinovým typem v pracovních týmech. **Přísluhovač** – úkolem je podpora lídra. Je nástrojem jeho moci. Role se chopí zpravidla ti, kdo by sami chtěli být lídry, ale nemohou. V přísluhování vidí možnost získat část autority lídra. Pokud má skutečnou pravomoc, objevuje se tendence chovat se tyransky. **Stmelovač** – tlumí konflikty. Vedle své práce se věnuje kolektivu, organizuje společné akce. **Obětní beránek** – obvykle nejslabší členek týmu. Stává se svodem pro negativní emoce členů týmu, přebírá vinu za ostatní. **Neformální role představují základ sociálního**

chování v kolektivu, a tedy i sociálního prostředí dané organizace (Bednář, 2013, s. 29-31).

1.2.1 Ovlivňování sociálních vztahů

Optimální úroveň vztahů mezi lidmi na pracovišti nelze dosáhnout přímým řízením, je však možné ji podporovat, rozvíjet a udržovat s **cílem** umožnit **bezproblémovou komunikaci a distribuci informací v organizaci**, efektivně delegovat úkoly, vytvářet prostředí důvěry a profesionality, usnadnit spolupráci ve shodě se základními principy firmy a umožnit pracovníkům společně čelit situacím, které jsou problémové či nečekané. Obecně lze vyjádřit, že cílem je vytvořit takové sociální prostředí, které navozuje vzájemný soulad (tzv. táhneme za jeden provaz). Pro dobré vztahy je třeba nejprve nastavit v tomto smyslu **organizační kulturu** a především **prostředí, kde se pracovníci nebudou bát a které bude pro ně předvídatelné**, jak co se týká **komunikačních kanálů a jejich fungování**, tak pravidel pro udělování odměn, pochval a trestů. **Pozitivní vztahy v organizaci** jsou klíčové pro její fungování a její dopady jsou dlouhodobě příznivé (Bednář, 2013, s. 47).

Ovlivňovat vztahy v organizaci lze na strategické úrovni i operativní. **Dlouhodobá strategie** v řízení sociálních vztahů v organizacích předpokládá nastavení transparentního a předvídatelného prostředí. Je důležité, aby vnitřní komunikační procesy byly nastaveny tak, aby nepodněcovaly k obcházení nebo vytváření vlastních komunikačních kanálů. Dále je třeba zaměřit se na to, aby tyto procesy byly co nejjednodušší a zabránilo se tak přehnané byrokratizaci. Komunikace by měla probíhat s maximální efektivitou co nejméně komunikačních bariér, méně slov. To přispívá i ke snížení rizika konfliktů na pracovištích. Příznivý dopad na efektivní komunikaci má jasné definování kompetencí a distribuce zodpovědnosti. **V předvídatelném prostředí organizace podřízení ví, jak se zachovají jejich nadřízení, kolegové i vedení organizace.** Platí, že pravidla jsou nastavena stejným způsobem pro všechny. Hlavním benefitem z takto nastaveného transparentního prostředí pochází **vznik důvěry zaměstnanců v organizaci, v její vedení i k sobě navzájem.** Což znamená, že všichni mají všechny informace, ale že **podstatné informace se dostávají v potřebný čas těm správným lidem, a to konkrétně definovanými kanály.** Omezení informací vede ke snížení transparentnosti a v tomto důsledku i k **oslabení důvěry** (Bednář, 2013, s. 48–51).

Na operativní úrovni je směřování sociálních vztahů v organizaci neméně důležité, neboť přímo ovlivňuje chování zaměstnanců. Každý operativní krok však má smysl a svou váhu

pouze tehdy, když je prostředí nastaveno tak, aby jej dokázalo přijmout. Základem efektivního vedení je **podpora přirozených autorit**, jako převodové páky mezi podřízenými a vedením organizace. Snahou by mělo být přitom jejich ztotožnění s oficiální funkcí. Ne vždy se totiž neformální autorita kryje se znalostmi vyžadovanými pro vedoucího. Dalším operativním krokem je **vytvářet a podporovat důvěru podřízených v jejich nadřízené**. Jako důvěryhodného hodnotí zaměstnanci přitom takového vedoucího, který je předvídatelný a čitelný, férový a srozumitelný, jednoznačný a má nastaveny jasné priority a cíle. Vyplácí se rovněž podporovat **solidaritu** uvnitř organizace a v týmové spolupráci. Přirozená solidarita vytvořená neformálním způsobem vyvolává u jednotlivců pocit, že je součástí celku, který ji potřebuje a zároveň nemůže existovat bez něj. Dochází k přirozenému sdílení prostředků, roste ochota vzájemně si pomáhat. Tím, že vedení organizace chválí a oceňuje jedince za solidární chování, podporuje ho a zabraňuje tak negativnímu vymezování vůči ostatním (Bednář, 2013, s. 66–71).

Otevřená komunikace a snižuje riziko vzniku neoficiálních komunikačních kanálů.

Klíčové je proto poskytovat zaměstnancům informace včas, průběžně a dále je aktualizovat. Při rozhodování je třeba brát v potaz riziko, že pracovníci rozhodnutí nepřijmou. Účinnou prevencí je proto hned na začátku rozhodovacího procesu zaměstnance nejen informovat, ale vyzvat je k připomínkám, setkat se s nimi v průběhu rozhodování, dát jim možnost vyjádřit se k několika úzkým variantám řešení. Výsledek rozhodnutí je třeba jim oznámit, odůvodnit zvolenou variantu a poděkovat zúčastněným. Tento proces je důležité zejména k překonání přirozené nedůvěry člověka k novému. Pokud lidé převezmou novou situaci za svou, stávají se její součástí. Pokud však zaměstnanci nebudou zapojeni do průběhu rozhodovacího procesu, informace se budou šířit neoficiální cestou a vzniknou tak fámy a lži (Janda, 2004, s. 108–111).

Problematika ovlivňování sociálních vztahů v organizacích úzce souvisí s nastavení organizační kultury a komunikací. Sociální vztahy vznikají přirozenou cestou a není možné je direktivně řídit. Avšak lze je podporovat a usměrňovat s cílem zajistit bezproblémový přenos informací a komunikaci. K nastavení pozitivních sociálních vztahů je třeba začít strategickým postupem zaměřeným na otevřenou komunikaci jako podmínky pro udržení prostřední důvěry. Organizační kultura, která je postavena na otevřené komunikaci, včasném a efektivním předáváním informací, umožňuje pracovníkům upevňovat důvěru vůči vedení, nadřízeným i mezi sebou navzájem. Lidé jsou pak připraveni čelit změnám, jsou otevřeni odlišným náhledům na věc a nebojí se projevit svůj názor. Na operativní úrovni je

důležité, aby se vedoucí pracovníci chovali čitelně, byli ve svém jednání předvídatelní. Je vhodné podporovat přirozené autority. Pozitivní dopad má rovněž cílená podpora neformálně vznikající solidarity mezi zaměstnanci. Vzniká méně konfliktů, roste ochota ve větší míře spolupracovat a sdílet své poznatky, což má pozitivní vliv na fungování celé organizace.

1.2.2 Sociálně pedagogické aspekty organizačního chování

V kontextu problematiky organizačního chování je významný vztah člověka a sociální skupiny. Působení člověka v organizacích je tak úzce spojeno s procesy socializace dospělých.

Procházka (2012, s. 90) uvádí: „**Socializace** je proces, který trvá celý život a v jehož průběhu si jedinec osvojuje formy jednání a chování, poznatky, jazyk, hodnoty, kulturu a začleňuje se tak do společnosti. **Proces socializace vzniká na základě sociálního učení, sociální komunikace a interakce.**“

Na procesu socializace člověka má během jeho života vliv řada faktorů, a to od jeho narození až do smrti. Za jednoho z nejvýznamnějších činitelů socializace v dospělém věku můžeme považovat působení člověka v organizacích, především co se týká výkonu profese. S výkonem práce spojujeme nejen učení ve smyslu získávání odborných znalostí a dovedností. Profesní život představuje také výkon sociální role, vstupujeme do pracovních vztahů, vytváříme si osobní vazby v kolektivech a týmech. Práce tak formuje a utváří dlouhodobé návyky a postoje člověka. Má vliv na jeho sebepojetí, určuje jeho sociální status.

Pojetí socializace člověka v pracovním prostředí a při výkonu profese představuje velmi široký rámec. Značnou část života většina dospělých však tráví v organizacích. Zde jsou začleněni do určité struktury profesí a funkcí ve vzájemné hierarchii, jsou zde vymezena pravidla pro komunikaci, chování a podobně. Lidé se přizpůsobují pracovním podmínkám, ovlivňuje je sociální klima organizace.

Kultura organizace utváří a ovlivňuje postoje jednotlivých členů, jejich vnímání i hodnoty. Má tak velký vliv na osobnost a chování pracovníků. Působí na jejich motivaci, výkon, na procesy učení. Je významným socializačním činitelem.

Samotný **proces adaptace na organizační kulturu organizace** ovlivňuje následně další pracovní života člověka. A to nejen v oblasti pracovní, ale také sociální. Začlenění do systému hodnot, norem a vzorců chování je socializačním procesem, jehož cílem je identifika-

ce pracovníka s touto organizací, budování jeho loajality vůči ní. Má tedy význam nejen pro jednotlivce, ale ovlivňuje ve vzájemné interakci chod celé organizace.

Problematiku vztahů mezi prostředím a výchovou, zejména v kontextu výchovného procesu socializace u dospělé populace řadíme mezi aktuální témata sociální pedagogiky. Přitom bychom se neměli zaměřovat pouze na řešení dílčích problémů a zúžit tak okruh zájmu pouze na oblast sociální práce. Je potřebné, aby se sociální pedagogika otevírala i hraničním vědeckým disciplínám (například sociologii výchovy, sociální psychologii) a věnovala sebereflexi, ke které patří například profesní specializace, příprava sociálních pedagogů a podobně (Procházka, 2012, s. 71).

Proces učení je jedním ze základních předpokladů úspěšné socializace jedince v organizaci. Závisí do značné míry od jeho připravenosti přijímat nové informace, názory a přizpůsobovat se nejrůznějším situacím. Kultura organizace, která je nastavena jako tzv. otevřená, napomáhá úspěšnosti těchto procesů. Podporuje šíření informací, jejich přeměně na znalosti a posiluje celkovou důvěru ve společnosti a loajalitu pracovníků. Lidé si zachovávají silný vztah k organizaci a současně jsou připraveni učit se v nových situacích a přijímat rozdílné názory a postoje ostatních.

Vztah výchovy a prostředí je přitom v popředí zájmu sociální pedagogiky. Sleduje roli prostředí a její dopad na socializační situaci – jakým způsobem prostředí na jedince působí, jak se zapojuje do jeho přetváření. Vychází přitom z předpokladu, že i sám jedinec vzájemně a cílevědomě do prostředí zasahuje. **Význam výchovného prostředí a jeho využití v procesu socializace je dlouhodobým zájmem sociální pedagogiky.** Jeho cílená a záměrná proměna má jednoznačný výchovný potenciál. Prostor je upravováno ve vztahu k bezpečnosti práce, efektivitě manažerských a obchodních jednání, zvyšování výkonnosti pracovníků a podobně. Role prostředí se uplatňuje v situační rovině jako prostor, ve kterém jsou spoluutvářeny věci a vztahy. Děje se tak v procesu, do něž vstupují okolnosti ovlivňující podobu a možnosti vzájemné lidské komunikace a interakce. Síla prostředí se objevuje zejména v případě vzniku napětí či konfliktu. Ve smyslu formativním prostředí limituje chování lidí a je jednou z podmínek utváření osobnosti člověka. (Procházka, 2012, s. 97–99).

1.3 Angažovanost v organizaci

Dle Armstronga (2015, s. 240) lze pojmem angažovanost vyjádřit stav, ve kterém jsou lidé oddáni své organizaci, své práci a jsou motivováni k vysoké úrovni výkonu. Pojetí angažovanosti můžeme však popsat z více úrovní pohledu. Jako intelektuální angažovanost, což znamená přemýšlet o práci, usilovat o její zlepšování. Dále emocionální angažovanost – znamená dobrý pocit z vykonané práce a jejích výsledků a zejména pak **společenská angažovanost** – aktivně využívat příležitosti k diskuzím o pracovních záležitostech a zlepšování práce. Ve vztahu k samotné práci vyjadřuje stav, kdy lidé přistupují k výkonu práce pozitivně, uplatňují dobrovolné chování a jsou vysoce motivováni k výkonu.

Angažovanost v organizaci se týká náklonnosti k organizaci jako takové, identifikaci s ní jako s celkem. Vyjadřuje pozitivní postoj zaměstnanců k organizaci a jejím hodnotám. Projevuje se v různé míře a v reakci na prostředky, které jim organizace poskytuje. Ve smyslu společenské angažovanosti se **projevuje chováním zaměstnanců, kteří vykonávají dobrovolně něco navíc, zapojují se do práce, rozhodovacích procesů, aktivně komunikují**. Na opačné straně, neangažovanost souvisí o odchody a stresem zaměstnanců. Mezi **hnací síly angažovanosti** řadíme zejména podnětnost práce, autonomii práce, její rozmanitost. Z hlediska společenské angažovanosti jsou to faktory: **zpětná vazba** – bezprostřední a jasná informace o jejich výkonu, **přízpůsobování** – míra souladu mezi jedincem a pracovním prostředím, **příležitost k rozvoji** – dávají práci větší smysluplnost, otevírají cestu k seberozvoji a seberealizaci, **odměny a uznání** – představují zhodnocení času, který zaměstnanci do výkonu svých pracovních rolí investovali. Zásadní vliv na uplatnění těchto hnacích sil **má chování vedení organizace a nadřízených pracovníků**, zejména jejich podpora podřízených při zapojení do rozhodovacích procesů a kontrola dodržování plánů a plnění úkolů. Pozitivně přitom působí, pokud mají nadřízení jasná očekávání, jsou spravedliví a dokáží rozpoznat dobrý výkon. **Míra angažovanosti zaměstnanců je přímo závislá na pracovním prostředí, které podporuje sdílení informací, poskytuje příležitost k učení**. Lidem tak umožní udržovat životní rovnováhu, což je nutným předpokladem k udržení trvalé energie a **osobní iniciativy** (Armstrong, 2015, s. 241–245).

Zvyšovat angažovanost v organizacích je možné několika přístupy: Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytnutí většího prostoru pro hlas zaměstnanců, prosazování takzvané „velké ideje“, zlepšení pracovního prostředí. Systém **řízení založený na zapojení** vychází z předpokladu, že angažovanost stoupá, pokud zaměstnanci mohou řídit a hod-

notit svou práci. **Znamená to jednat se zaměstnanci jako s partnery, jejichž zájmy jsou respektovány a umožnit jim uplatnit svůj hlas.** Politika hlasu zaměstnanců **vytváří a podporuje komunikaci pracovníků s vedením organizace.** Vychází z principu založeného na sociální směně: Zaměstnanci se zapojí do vzájemných vztahů, jejichž výsledkem je vzájemná důvěra, pokud dodržují současně „pravidla směny“. To znamená, že pracovníci projevují pozitivní postoje a chování, pokud mají pocit, že si jich **organizace váží a oceňuje jejich přínos.** Současně se tím zvyšuje jejich pracovní výkon, jestliže mohou své problémy, názory a představy sdílet s vedením organizace. **Velká idea** přitom znamená určité vyjádřené poslání organizace založené na hodnotách a její kultuře, vyjádření sebe samé a přístupu k vnějšímu okolí i svým pracovníkům. Pokud jde o **pracovní prostředí,** je cílem **vytvářet takovou kulturu, která rozvíjí pozitivní postoj k práci, zájem a nadšení, snižuje stres a uznává důležitost sociálních interakcí** (Armstrong, 2015, s. 248-249).

Za angažované pracovníky považujeme ty, kteří pracují se zápallem, jsou oddáni organizaci, zaujímají k ní i k vykonávané práci pozitivní přístup, projevují ochotu dělat i činnosti navíc a aktivně se zapojují a komunikují v diskuzích a reagují tak na podněty vedení organizace. Takové chování a přístup přináší benefity pro pracovníky jednak pro pracovníky samotné, neboť zvyšuje jejich spokojenost, snižuje stres, otevírá možnost seberealizace a seberozvoji. Současně prospívá organizaci, neboť vede ke zvýšení výkonnosti, podporuje dosahování jejích cílů. K podpoře angažovanosti zaměstnanců lze využít několika přístupů, a to zvýšením zapojení pracovníků, prosazování „velké ideje“, vytvořením prostoru pro hlas zaměstnanců a zlepšením pracovního prostředí.

Prosazováním silné a pozitivní kultury, která vede k přijetí hodnot organizace, pomocí silného managementu, který podporuje spokojenost zaměstnanců a jejich rozvoj, pomocí efektivního hlasu zaměstnanců a zabezpečením nástrojů, informací umožňujeme uvolnit dobrovolné chování zaměstnanců a vytvořit prostor pro růst jejich angažovanosti.

1.3.1 Nástroje k podpoře angažovanosti

Zvyšovat míru angažovanosti pracovníků je možné pomocí procesu, který vede k nastavení efektivních opatření a jejich realizaci. Aby byl tento proces úspěšný, je třeba **individualizovat samotnou definici angažovanosti pro danou organizaci, identifikovat hnací síly angažovanosti, realizovat měření pomocí dotazníku.** Na základě těchto zjištění pak vypracovat plán podpory angažovanosti, poté přistoupit k jeho realizaci a následně vyhodnocení celého procesu.

Obrázek 1 Cesta angažovanosti



Zdroj: Armstrong, 2015, s. 782

Každá organizace má svou individualitu, nastavené poslání a vyznávané hodnoty. Na základě této skutečnosti je proto třeba, aby byla zvolena taková definice angažovanosti, která těmto hodnotám nejspíše odpovídá a bude vyhovovat jejím cílům. Mezi definice patří například dle Macey a kol. (2009, cit. podle Armstrong, 2015, s. 782): „Angažovanost je cílevědomost a soustředěná energie, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace“. Dle MacLeod a Clarkeové (2009, cit. podle Armstrong, 2015, s. 782): „Angažovanost zaměstnanců je přístup spojený s pracovištěm, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli oddáni cílům a hodnotám organizace, aby byli motivováni přispívat k úspěchu organizace a aby byli zároveň schopni zlepšovat svůj vlastní pocit pohody“.

V procesu podpory angažovanosti je třeba identifikovat hnací síly, které se v určité organizaci vyskytují. Může jít například o tyto hnací síly: 1. Pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují tak životní rovnováhu zaměstnanců, 2. **Zaměstnanci, kteří vnímají, že mohou své myšlenky volně vyjadřovat a že jim někdo naslouchá** (Armstrong, 2015, s. 783).

Měření angažovanosti probíhá pomocí průzkumu mezi zaměstnanci. Umožňuje vytvořit si představu, co může míru angažovanosti ovlivňovat. Zaměstnanci pomocí otázek odpovídají na otázky týkající se spokojenosti s prací, příležitosti k učení, mírou podpory ze strany nadřízených, zda se cítí dostatečně oceněni, jak se jim daří vyrovnávat se s nároky své práce. Vyjadřují i svůj vztah k organizaci a k hodnotám, které zastává. Na základě takto provedených definic a získaných informací je možno přistoupit k analýze mezer v angažovanosti a porovnat tak stávající stav se žádoucím. Porovnání mezer pomáhá k určení priorit, na které je třeba se zaměřit. Realizace této analýzy probíhá formou diskuzí nebo workshopů mezi členy vedení organizace a zaměstnanci (Armstrong, 2015, s. 785).

Výsledkem dotazníku je možné dále získat rámec pro stanovení diagnózy angažovanosti, a to na základě analýzy hnacích sil, průzkumu u zaměstnanců a analýzy mezer angažovanosti.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace uvnitř organizace je základem pro budování a udržování sociálních i pracovních vztahů mezi lidmi. Je základní podmínkou pro fungování organizace jako celku. Interní komunikace představuje specifickou formu sociální komunikace.

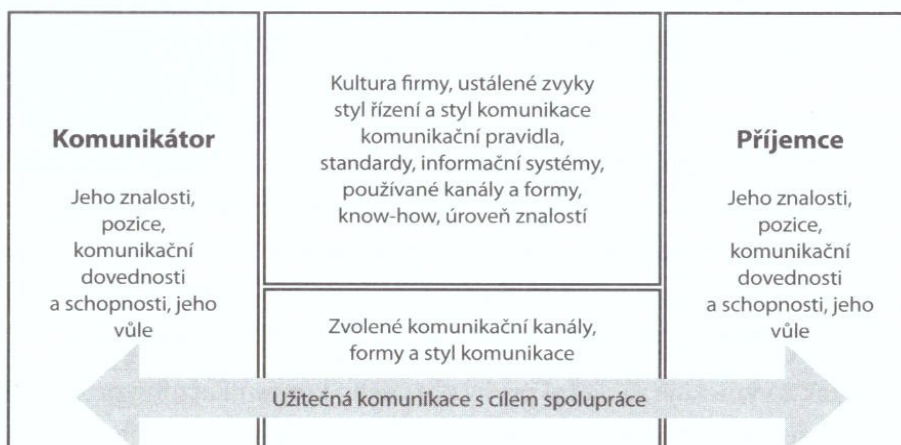
Komunikace je základem všech **sociálních interakcí**. V teorii sociální komunikace proto existuje pravidlo, že nekomunikovat vlastně nelze. Tím, že jsme v neustálém kontaktu s okolím, dochází k nepřetržité komunikaci, ať již vědomé či nevědomé. I pokud se straníme sociálních interakcí, okolí tím fakticky něco sdělujeme.

Dle Bednáře (2013, s. 163) můžeme pojem **komunikace** definovat jako: „Výměnu informací, která probíhá mezi jednotkami v interakci. Tyto informace mohou být přenášeny různými komunikačními kanály“.

Druhy komunikace rozdělujeme podle toho, jaký kanál využíváme k jejich přenosu. Pokud jde o **verbální komunikaci**, využíváme jazyk a řeč. Pojem „verbální“ pochází z latinského slova *verbum* – slovo. Jde o jedinečný způsob lidské komunikace, je nezbytný v případě nutnosti složitější spolupráce a představuje klíčovou složku každodenního života člověka. **Neverbální komunikace** využívá veškerá mimoslovní sdělení k přenosu informací, předávaných vědomě či nevědomě. Její projevy tvoří až 65% lidské komunikace. V jejím průběhu musíme věnovat pozornost současně několika zdrojům. Gestikulaci, mimice, vzít v potaz vzdálenosti komunikujících osob, tj. proximitu a jejich vzájemné postavení, tj. proxemiku (Bednář, 2013, s. 163).

Komunikaci můžeme chápat v různých kontextech a formách. Právě probíhající komunikace je **dynamickým procesem**, do kterého vstupuje řada faktorů. Ovlivňují ji podmínky prostředí, probíhá v určitém kontextu. Na počátku je vždy určitá spouštěcí událost, celý proces pak směřuje ke konečnému výsledku. Proto je ji třeba vnímat jako řízený proces. Pokud narazíme na problém v komunikaci, který vede například k nedorozumění či vyústí v konflikt, vzniká potřeba komunikační proces analyzovat a zjistit příčiny tohoto neúspěchu. Je to jediný způsob, jakým můžeme odstranit bariéry, vyhledat slabá místa a proces zlepšit. Od výsledku komunikace očekáváme, že bude užitečná a povede k porozumění. Pro splnění tohoto očekávání je nutná zpětná vazba, vytvoření prostoru pro vyjasňování. Role komunikátora a příjemce se proto často mění (Holá, 2011, s. 23).

Obrázek 2 Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy



Zdroj: Holá, 2011, s. 24

Pokud chceme ovlivnit proces komunikace a řídit ho, je nezbytné vzít v potaz její dynamický charakter. Pečlivě hledat, za jakých podmínek můžeme dosáhnout změny, hledat důsledky těchto změn a nastavit pro ně podmínky (Holá, 2011, s. 24).

Pojem **interní komunikace** chápeme ve smyslu propojení organizace pomocí komunikace. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků, které umožňuje vzájemné porozumění a spolupráci. Právě pomocí komunikace pracovníci utváří své postoje vůči organizaci, své názory a pracovní vztahy. Z tohoto důvodu je interní komunikace důležitým nástrojem organizační kultury. Slouží také jako motivační nástroj. Zahrnuje komunikaci **slovní i mimoslovní** (myšleno komunikaci činy) mezi jednotlivými zaměstnanci, tak i komunikační vliv kultury organizace směrem k zaměstnancům. Mimoslovní komunikace činy a působením organizační kultury má přitom značný vliv, neboť přenáší asi 90% informačních a motivačních prvků. Nejde tedy jen o čistý přenos informací, zásadní význam má zejména pověst organizace a členů vedení, strategie a cíle organizace, úroveň řízení, tradice a rituály, kultura pracovního prostředí, pravidla hodnocení pracovníků a odměňování, zájem vedení o své spolupracovníky a podobně (Hloušková, 1998, s. 9–10).

Základní předpoklady pro budování fungující interní komunikace jsou následující: Odpovídající organizace práce, odborná i lidská kvalita ve vedení organizace a soudržnost vedení, personální strategie jako součást strategie celé organizace a její realizace, pravidelná zpětná vazba v obou směrech, výcvik vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci, dodržování komunikačních zásad a etiky vedoucími pracovníky, úzká spolupráce vedení se

všemi nadřizenými pracovníky a také osobní příklad jednotlivých nadřizeným, jejich otevřený a pravdivý komunikační přístup. Nastavený systém práce s lidmi má zásadní vliv na dosahování cílů organizace a ovlivňuje celou organizační kulturu, tedy i interní komunikaci jako celek. Největší překážkou v rozvoji interní komunikace je neodborná a nesystémová práce s lidmi ze strany vedoucích pracovníků. Zodpovědnost za úroveň této práce nese samotné vedení organizace. Je nezbytné, aby **vedení organizace** bylo proškolené v teorii vnitrofiremní komunikace. Zaměřit se především na to, aby uměli komunikovat svá rozhodnutí a vykonávané činy, aby je ostatní správně pochopili. Je velkou chybou, pokud zastávajíc názor, že nejsou povinni nikomu nic vysvětlovat, neboť tím ostatním brání, aby jeho jednání porozuměli. A přitom právě **porozumění je podmínkou skutečné komunikace** (Hloušková 1998, s. 13–14).

Nastavení interní komunikace je dlouhodobým procesem, který nelze urychlit jednorázovým rozhodnutím. Je třeba začít od nastavení základních podmínek. **Například zaměstnanci, třebaže jsou vyzýváni k otevřené komunikaci a zpětné vazbě, nebudou na tyto podněty reagovat, pokud nebyla dosud nastavena důvěra mezi nimi a vedením organizace tak, aby se otevřené komunikaci směrem k tomuto vedení neobávali** (Holá, 2011, s. 87).

Zvýšení úrovně interní komunikace je procesem, který předpokládá obsah tří důležitých částí: **1. Zmapování stávající situace** – jaký je současný stav komunikace v organizaci. Je důležité vymezit silné a slabé stránky, příležitosti (například technologie) a hrozby (nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce) této oblasti. K tomu nejlépe slouží SWOT analýza. Jejím sestavení však předchází analýza vnitřního prostředí, zejména průzkum názorů mezi zaměstnanci. **2. Konkrétní popis cíle** – definovat cíl neboli požadovanou úroveň interní komunikace v souladu s představou konkrétní organizace. **3. Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování** – následuje po dostatečné časové prodlevě, kdy byla soustavně uplatňována opatření vedoucí k vyšší úrovni interní komunikace. Některé cíle, například zlepšení kultury organizace, však vyžadují velmi dlouhodobou práci. Proto je vhodné sledovat dlouhodobě i jednotlivé konkrétní výsledky. Součástí vyhodnocení cíle je plánování dalšího udržování a zlepšování (Holá, 2011, s. 88–89).

Limitem pro soustavné zvyšování interní komunikace je v praxi často absence trpělivosti a důslednosti vedoucích pracovníků, kteří se v teorii interní komunikace neorientují, neuvědomují si její dopady a přesah. Proto se uchylují k tomu, že problémy v komunikaci

podceňují, upřednostňují řešení operativních a k řešení jednodušších úkolů, kde vidí výsledky okamžitě a s menší námahou (Holá, 2011, s. 89).

Komunikace je základem sociálních interakcí mezi lidmi. Nelze se jí vyhnout, probíhá prakticky neustále, a to na vědomé i nevědomé úrovni. Většinu komunikace zajišťujeme na neverbální úrovni, která zapojuje současně několik zdrojů vnímání. Samotný komunikační proces je dynamický. Na jeho počátku je spouštěč, podaná informace a vede ke konečnému výsledku, porozumění. V případě nedorozumění či konfliktu vzniká potřeba tento proces analyzovat a řídit. Role komunikátora a příjemce se v procesu mění.

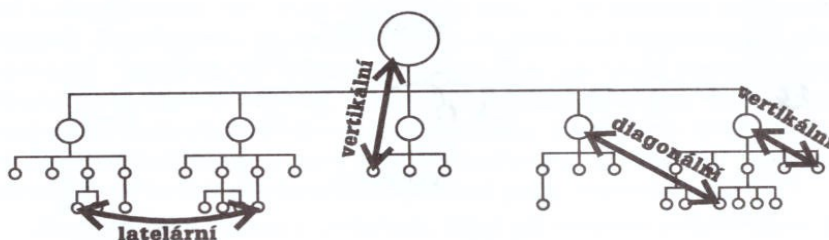
Interní komunikace představuje v organizaci vzájemné propojení jednotlivých pracovníků všemi směry pomocí komunikace. Právě komunikace utváří vztahy, postoje a chování pracovníků, proto je důležitým nástrojem kultury celé organizace. Organizační kultura spolu s mimoslovní komunikací činem představuje naprostou většinu informačních a motivačních prvků, které v interní komunikaci působí. Za fungující interní komunikaci tak můžeme považovat takovou, kde nejen dochází k včasnému a efektivnímu přenosu informací, ale zejména to, pokud existuje i dostatečné motivační propojení mezi pracovníky. Za tuto oblast nese zodpovědnost vedení a další nadřízení pracovníci organizace. Zlepšení úrovně interní komunikace je dlouhodobým procesem, který nelze urychlit a vyžaduje strategický přístup. Úkolem vedení organizace je oceňovat a podporovat informační a motivační propojení pracovníků, dbát na otevřený přístup, vysvětlovat své činy a rozhodnutí a tím budovat vzájemnou důvěru k zaměstnancům. Zajistit proškolení vedoucích pracovníků v teorii interní komunikace, aby si byli vědomi jejího přesahu a časové náročnosti, byli schopni a ochotni věnovat jí náležitou pozornost a neuchylovali se pouze ke krátkodobým a operativním řešením.

2.1 Komunikační kanály

Informace v organizacích probíhají všemi směry pomocí **komunikačních kanálů**. Pod tímto pojmem si lze představit cestu, na jejímž počátku je právě informace, která pochází z určitého informačního zdroje a směřuje k místu určení, tedy k příjemci a zpět. Tento zdroj informací vychází jednak z komunikační strategie, tak nastavených komunikačních standardů a interních pravidel dané organizace. V odborné literatuře jsou popisovány komunikační směry jako vertikální, horizontální a diagonální podle nastavené organizační hierarchie. Komunikační kanál dále rozlišujeme na oficiální a neoficiální. Představuje soubor činností, prostředků, forem komunikace zajišťující správný tok a sdílení informací probíhající uvnitř organizace (Holá, 2011, s. 189).

Volba určitého komunikačního kanálu závisí na filozofii **řízení dané organizace a její kultuře**. Tyto faktory určují, jakým směrem mají být informace sdělovány a komu. Komunikační směr **vertikální** má formu sestupnou a vzestupnou. Vychází z nastavené hierarchie organizace. Sestupná se uplatňuje tam, kde je řízení postaveno především na přikazování, chybí tak informace o provozních problémech. Moc v organizaci se soustředí do rukou vedení. Opakem je vzestupný směr komunikace, když vedení posiluje zpětnou vazbu, podněcuje získávání informací z provozu a motivuje tím pracovníky. Komunikační směr **laterální** představuje výměnu informací mezi jednotlivými odděleními ve stejném postavení. Vytváří prostor pro týmovou práci, je pružný a lépe přizpůsobivý. Třetím směrem komunikace je **diagonální**. Jde o výměnu informací mezi pracovníky různých oddělení a na různých úrovních. Obvyklý je v demokraticky řízených organizacích. Naráží tam, kde je silná kultura rolí. Zatímco laterální komunikace v takovém prostředí fungovat může, pro diagonální je překážkou vybudovaný kastovní systém, což znamená výrazný odstup mezi níže a výše postavenými členy organizace (Bělohlávek, 1996, s. 238–239).

Obrázek 3 Kanály komunikace



Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 239

Pokud jsou pracovníci dobře informačně a motivačně propojeni, což znamená, že každý z nich má dostatek informací, je povzbuzován k práci a ví, co se od něj očekává, projevuje ochotu spolupracovat s ostatními ve snaze dosáhnout určitého cíle – můžeme označit systém vnitropodnikové komunikace jako fungující. Takové chování u pracovníků je však nutné v organizaci vysoce oceňovat, podporovat a rozvíjet (Hloušková, 1998, s. 13).

Potíže, kterým čelíme v komunikačním procesu, označujeme jako **šumy**. Brání efektivnosti komunikace, omezují a zkreslují obsah, potlačují rozsah a význam přenášených sdělení. Šumy vznikají jako důsledek překonávání překážek probíhajícího procesu komunikace. Mohou se vyskytnout mezi dvěma komunikujícími osobami, ale mnohem větší riziko vzniku šumů představuje zpráva šířená postupně – v organizaci typicky informace šířená z úrovně vedení na úroveň řadových zaměstnanců. Jasně sdělený záměr vedení tak může být u konečného příjemce pochopen zcela jinak (Bělohávek, 1996, s. 232).

Na základě osobních vztahů vznikají mezi lidmi komunikační kanály **neformální komunikace**. Intenzita jejího využívání se zvyšuje spolu s tím, jak klesá četnost komunikace formální. Pro organizaci přitom tato tendence není prospěšná. Pokud nejsou zajištěny funkce interní komunikace, není poskytnut prostor pro diskuzi a vyjasňování, vznikají spekulace, fámy a komunikační šumy. Tato tendence má negativní vliv na pracovní výkon zaměstnanců, neboť neformálním diskuzím lidé věnují hodně času, šíří se polopravdy, klesá pracovní motivace, roste riziko odchodů ze zaměstnání (Holá, 2011, s. 84–85).

V prostředí organizací probíhají komunikační procesy tzv. kanály, a to všemi směry. Ty sledují nastavenou kulturu organizace, způsob řízení a hierarchii. Rozlišujeme vertikální, horizontální a diagonální komunikační směry. Na základě interpersonálních vztahů probíhá mezi pracovníky neformální komunikace. Ta vzniká přirozenou cestou. Pokud však dochází k podceňování formální komunikace, například chybí informace nebo nepřicházejí včas, chybí prostor pro diskuzi, pak narůstá riziko vyplývající z toho, že neformální komunikace přeroste formální a stane se neřiditelnou. Rizika spočívají zejména v tom, že klesne pracovní výkonnost, šíří se polopravdy, fámy a vznikají informační šumy, které mění obsah sdělení.

2.2 Zpětná vazba

Prevenčí proti zkreslení informací či jejich neúplnosti v procesu komunikace nám pomáhá **mechanismus zpětné vazby**. V rámci interní komunikace v organizacích vedoucí pracovník vydávající pokyny podřízeným pak zpětnou vazbou zjišťuje, jak jsou přijímány, pochopeny a realizovány. Zpětná vazba nabývá několika úrovní podobně jako proces komunikace: **1. úroveň vnímání** – odpověď „ano“, „rozumím“ ověřuje, že adresát slyšel. Nedává však zprávu o tom, že zachytil kompletní informaci. **2. úroveň kódu** – zopakování pokynu. Nedává zprávu o porozumění. **3. úroveň významu** – příjemce pochopil smysl sdělení. Lze ověřit kontrolou praktické provedení příkazu. Nejcenějším typem zpětné vazby je úroveň pochopení významu. Z hlediska organizace je pak mimořádně důležitou formou zpětné vazby hodnocení výkonu pracovníků (Bělohlávek, 1996, s. 235–236).

V odborné literatuře i praxi se ukazuje, že **nejvhodnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený**. Důvodem je důkladná obeznámenost nadřízeného s úkoly pracovního místa hodnoceného, jeho zázemím a podmínkami, ve kterých pracuje. Dokáže nejlépe posoudit vlivy, které zasahují do práce konkrétního zaměstnance. **Hodnocení podřízeným** je méně časté, zaměřuje se především na pracovního chování nadřízeného. Výhodou pro nadřízeného je možnost získat představu o tom, jak ho podřízený vidí a tím zlepšit svůj pracovní i osobní přístup. Výsledkem snahy o co nejobjektivnější hodnocení je koncepce tzv. **třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků**. Uplatňuje se při ní co nejširší spektrum kritérií (znalosti, dovednosti, postoje, pracovní i sociální chování) a hodnocení více hodnotiteli. Přímý nadřízený má i zde rozhodující roli, nejvýznamnějším faktorem, který zde působí je však sebehodnocení samotného pracovníka (Bělohlávek, 1996, s. 218–219).

Sebehodnocení pracovníka slouží také jako nástroj sebereflexe, poskytuje mu možnost uvědomit si své potřeby a dát je najevo svému nadřízenému. K těmto potřebám řadíme například i seberozvoj, získání uznání či určité odměny. Dle Bermána, Bowmana a kol., (2013, s. 218) dnes již lidé nepovažují jako základ pro uspokojení svých potřeb pouze mít dostatek jídla nebo tepla. Zřejmě je třeba přepracovat známou Maslowovu pyramidu lidských potřeb. Autoři uvádí, že za takovou základní potřebu může považovat pracovník i zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Uspokojení této potřeby pak bude mít pozitivní vliv na jeho loajalitu, postoj k práci a pracovní chování.

Zodpovědnost za kvalitní zpětnou vazbu klade nároky na kvalifikaci vedoucích pracovníků právě v oblasti komunikace. Řada z nich si neuvědomuje, že umění mluvit zahrnuje ještě umění komunikace. Vzájemnému dosažení shody pak často chybí ze strany vedoucího pracovníka snaha porozumět druhým. Za jejich jednáním se často skrývá nevědomá obava ze změny ve smyslu: „Nechci slyšet pravdu, protože nechci nic měnit“. Vyhýbají se proto otevřené komunikaci, aby tím chránili svou zranitelnost. Jejich uzavřenost však brání vytvoření prostoru pro reálnou spolupráci. Otevřenosti je přitom možné dosáhnout pouze v nastavené atmosféře bezpečí. Vedoucí pracovníci by se proto měli řídit dvěma zásadami: 1. Vážít si názoru druhého, i když s ním nesouhlasí. 2. Vyslovit co si myslí a cítí neútočným způsobem. Dále je třeba oceňovat a povzbuzovat takové chování pracovníků, které přispívá k vytvoření a udržení atmosféry bezpečí (Hloušková, 1998, s. 42–43).

Ústní forma komunikace umožňuje poskytnout zpětnou vazbu okamžitě, čímž naplňuje předpoklad stát se tou nejefektivnější formou. Její hodnota však spočívá převážně v možnosti okamžitě se vyjádřit. **Smyslem komunikace však je dorozumět se, nikoliv pouze vyjadřovat.** Důležité je tedy i naslouchat tak, abychom porozuměli. Mezi **nejdůležitější komunikační vlastnosti** tak řadíme:

- a) Schopnost soustředit se, naslouchat a porozumět tomu, co nám druhý sděluje,
- b) Srozumitelnost projevu,
- c) Soulad řeči těla, pozitivní myšlení a energie,
- d) Postup podle jednotného zájmu a společného cíle, příkladem chování a jednání,
- e) Odosobnění, používání objektivních norem a argumentů,

f) **Schopnost používat zpětnou vazbu.** Tato schopnost odráží odvahu a sebeúctu nadřizovaného. Zpětná vazba funguje na základě uznání partnerství, ochotě porozumět druhému, zahrnuje přizpůsobení vlastní komunikace ve smyslu nalezení společného cíle a zájmu. Často se setkáváme s tím, že není poskytována dostatečná zpětná vazba z obavy o pozice a pracovní místo, ze starosti primárně o vlastní zájmy a prospěch, či z neschopnosti poskytovat zpětnou vazbu, aby se nedotkla osobnosti hodnoceného. Vedoucí pracovníci by však měli využívat celé škály svých komunikačních nástrojů, dovedností a zkušeností, zajímat se o pracovníky a budovat důvěru. To zahrnuje nejen vyjadřování toho, co dělají špatně, ale také schopnost povzbudit, pochválit, projevit zájem (Holá, 2011, s. 180–184).

Správně **vyvážený dialog i komunikace** je založena na principu vzájemnosti a reciprocity, což znamená, že každému je třeba poskytnout možnost vyjádřit se stejnou měrou. Je důležité, abychom pracovníky povzbuzovali nejen k vyjádření, ale aby jejich příspěvky nebyly dále přehlíženy, zůstaly nevyslyšeny. Bezprostřední komunikace si vyžaduje také bezprostřední reakci. Výsledky rozhovoru není dobré odkládat, otázky a problémy je důležité řešit okamžitě. **Odkládání reakcí, mlčení či únikové tendence vedou k porušení kontaktu a narušují vzájemný vztah** (Barták, 2006, s. 126–127).

Zpětná vazba představuje reakci na verbální nebo neverbální projev v komunikaci. Obecně je tvořena na několika úrovních, od prostého vnímání informace, přes porozumění až k úrovni pochopení významu. V oblasti interní komunikace se prakticky využívá zejména při hodnocení pracovníků. Za kvalitu zpětné vazby zodpovídají především hodnotitelé. Nejvhodnějšími osobami pro hodnocení je přímý nadřízený pracovníka, neboť zná nejlépe obsahovou náplň jeho práce, postoje a chování pracovníka a dokáže posoudit vlivy, které působí na jeho výkon. To však klade vysoké nároky na kvalifikaci vedoucího tuto zpětnou vazbu poskytovat. Jeho postavení a pracovní chování tak může vhodně doplnit hodnocení ze strany podřízeného. Ten mu dává zpětnou vazbu, co se týká pracovního chování a přístupu. Poskytování zpětné vazby totiž nespočívá pouze v možnosti reagovat na situaci ve smyslu vyjádření se. Zahrnuje především schopnost dorozumět se. Vedoucí pracovník by proto měl disponovat schopností naslouchat, srozumitelně sdělovat, udržovat v souladu řeč těla, svým chováním jít příkladem, udržovat pozitivní přístup, být co nejvíce objektivní. Schopnost používat zpětnou vazbu je zásadní pro motivaci pracovníků, pomáhá budovat vzájemný vztah důvěry, bez kterého není možná otevřená komunikace. Kromě dovednosti poskytovat pracovníkovi konstruktivní kritiku, představuje také schopnost povzbudit, podporovat a projevovat zájem o názor druhého, poskytnout mu prostor pro vyjádření se a včas a vhodně reagovat na jeho projevy, názory a příspěvky.

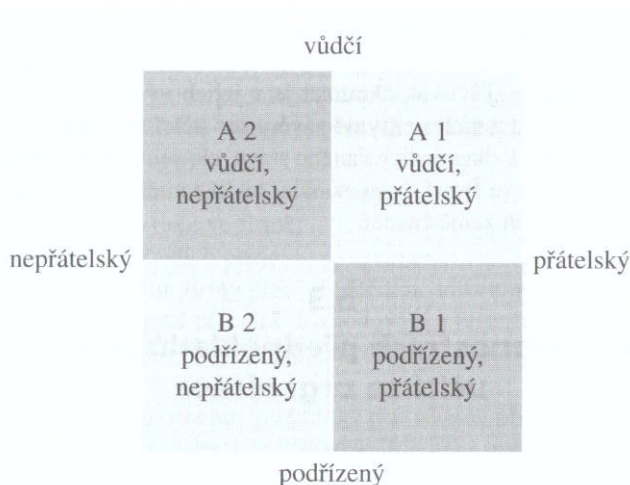
2.3 Osobnostní charakteristiky

Umění přizpůsobit se v komunikaci druhému, hledat kompromis a shodu, dojít porozumění. To patří mezi schopnosti, které jsou nutné si osvojit a rozvíjet je nejen v rámci pracovních vztahů. Způsob, jakým dokážeme efektivně řídit a zvládat pracovní vztahy označujeme pojmem **sociální dovednosti**. Způsob, jakým používáme tyto své dovednosti, závisí nejen na vlastních myšlenkách, pocitech, ale i na vnímání pocitů a myšlenek těch, s kterými komunikujeme. Na úrovni interní komunikace v organizacích do tohoto procesu navíc vstupují různé roviny pracovních vztahů podřízenosti, nadřízenosti a podobně. Obecně však vypovídají o potřebě kompromisu, který k úspěšné interakci mezi lidmi patří (Fontana, 2017, s. 13–15).

Prvním krokem ke zlepšení osobních sociálních dovedností je především schopnost sebereflexe, tedy náhledu na vlastní chování, sebepoznání, rozvoj sebekontroly a vytváření a udržování reálného sebeobrazu. Druhým krokem je rozvoj většího porozumění druhým. Nejen v pracovních vztazích je důležité respektovat individualitu druhého člověka v komunikaci, jedinečnou osobnost, identifikovat motivy jeho chování a jednání, vnímat jeho potřeby a nároky.

Orientovat se v **osobnostní typologii** nám pomůže lépe pochopit druhé i sebe, naše postoje k nim i utváření sociálních vazeb v pracovních vztazích. Usnadní to komunikaci a budování pozitivních vztahů. Základní strukturu typů označuje následující schéma:

Obrázek 4 Osobnostní typy



Typ B1 označujeme jako „**Sociální typ**“ (přátelský – podřízený). V chování se vyznačuje snahou vyhovět druhým, je upovídaný, své cíle podřizuje skupinovým. Působí laskavě, přátelsky, ale nerozhodně a projevuje málo iniciativy. Má potřebu být příznivě přijímán, dosáhnout úcty a pocitu jistoty. Je třeba s ním jednat společensky, chápat jeho snahu zavděčit se, získat pocit bezpečí, uznání přátel. Typ B představuje „**Byrokrata**“ (nepřátelský – podřízený). V chování projevuje slepý respekt k předpisům, působí podezřívavě, konzervativně. Není příliš kooperativní, spíše málo hovorný a vyhýbavý. Má potřebu především získat jistotu, důvěru a bezpečí. Je nutné mu poskytnout podporu, nenaléhat. Nabízet jistotu prověřených postupů, vyžaduje trpělivý přístup. Typ A1 je „**Výkonný typ**“ (vůdčí – přátelský). V chování převážně nezávislý, asertivně vřelý, energický a rozhodný. Je společenský, orientován na výkon, ovšem s respektem k druhým. Má potřebu spolurozhodovat, seberealizovat se, a především být nezávislý. Je třeba s ním jednat věcně a asertivně bez manipulací, zapojit jej do rozhodování, klást důraz na praktičnost a věcný smysl. Typ A2 „**Diktátor**“ (vůdčí – nepřátelský). Jde o dogmatika, projevuje se arogantní mluvou, má sklony k sarkasmu, konfliktům, podezřívavosti. Usiluje o moc a sebeprosazení, a to i formou agrese. Má potřebu rozhodovat, mít moc a z toho plynoucí pocit výjimečnosti. V jednání s ním je třeba vyjádřit porozumění jeho názorům, poukázat na jistoty, uznávat jeho výjimečnost. V komunikaci používat asertivní vřelost (Barták, 2006, s. 94-96).

Mezi **osobnostní charakteristiky**, které ovlivňují lidi a jejich chování v práci řadíme schopnosti, inteligence, osobnost, postoje, emoce a emoční inteligence. Za **schopností** vidíme kvalitu, kterou přisuzujeme lidem a jejich činnosti. Jednak jde o obecnou duševní schopnost, která ovlivňuje pracovní výkon, schopnost učit se a dále specifické schopnosti, které se váží ke konkrétní vykonávané práci. **Inteligence** pak představuje rovněž všeobecnou duševní schopnost, která umožňuje lidem vykonávat intelektuální úkony z oblasti vyžadující vědění a uvažování a dále specificky **emoční inteligence**. Schopnost rozpoznat, posuzovat a usměrňovat vlastní emoce i emoce druhých. **Osobnost** vymezujeme jako určitý vzorec charakteristik daného člověka, jeho rysy (otevřenost, svědomitost, extroverze, přívětivost, neurotičnost), typ (introverze/extraverze ve vztahu k druhým lidem, smyslové/intuitivní ve způsobu získávání informací, myšlení/cítění ve využívání informací a vnímání/usuzování ve způsobu rozhodování). Za **postoj** považujeme ustálený způsob myšlení, je méně stabilní jako rys osobnosti a může se měnit vlivem zkušeností a vnějších vlivů. **Emoce** ovlivňují chování lidí, podněcují je. Nejmírnější formou emocí jsou nálady, k ostatním řadíme například hněv, strach, smutek, radost (Armstrong, 2015, s. 172–174).

Emoční inteligence má pro sociální vztahy a pracovišti a komunikaci zásadní význam. Jejími složkami je schopnost sebeovládání (sebekontrola, spolehlivost, poctivost, iniciativa a adaptabilita), sebeuvědomění (pochopit vlastní nálady, emoce a své pohnutky i těch druhých), sociální uvědomění (rozumět emočnímu ladění druhých a přizpůsobit mu své jednání, schopnost empatie, vnímání organizace a kulturních zvláštností, rozmanitosti), sociální dovednosti (schopnost vedení, řízení změny, zvládání konfliktů, komunikace a vedení týmů) (Armstrong, 2015, s. 174–175).

V sociálních vztazích na pracovištích se i přes veškerou snahu o individuální přístup vyskytují lidé, kteří svým chováním **komunikaci narušují**. Většinou si však sami neuvědomují, že jsou objektem nevraživosti ostatních. Jejich **společensky negativní chování** může mít řadu příčin. Může jít o osobní vlastnost, případně získanou špatnou výchovou v dětství. Další příčinou může být pocit křivdy, selhání z neúspěchu. Také stres a psychické vypětí způsobuje podrážděné chování. Stejně tak přítomnost osobních problémů, které jsou přetahovány na pracoviště. Řešením je v první řadě odhalit příčinu takového jednání. Zjistit skutečné důvody, které se skrývají za těmito negativními projevy. Pomáhá individuální rozhovor o samotě s dotyčným pracovníkem, objektivní posouzení události z různých úhlů pohledu. Výhodné je zapojit tohoto člověka do hledání řešení, nechat jej navrhnout vlastní postup a dále sledovat situaci. Výsledkem tohoto postupu s ohledem na zjištěné příčiny může být kompenzace nespravedlnosti, domluva či výstraha nebo například nabídka výcviku asertivního chování. **Často je neúčinnějším řešením samotné vyslechnutí pracovníka, dát mu možnost o věci v klidu hovořit, možnost projevit otevřeně svůj názor** (Barták, 2006, s. 128–129).

Rozvoj sociálních dovedností je klíčovým prvkem ve zvládání sociálních vztahů nejen na pracovištích a v komunikaci s druhými lidmi. Předpokladem jejich rozvoje je předně sebepoznání a vytvoření vlastního sebeobrazu, využívání sebereflexe. V komunikaci s ostatními pak nabývá významu schopnost rozpoznat motivy a příčiny chování druhých, s cílem dojít kompromisu a vzájemného porozumění. K tomu napomáhá znát osobnostní typologii lidí, jejich charakteristiky osobnosti. I přes snahu o nalezení společného řešení dochází na pracovišti často k narušení komunikace, a to vlivem negativního společenského chování. V tomto případě je nutné objasnit důvody, které k tomuto chování vedou a efektivně postupovat s cílem najít vhodné řešení. V rozvoji schopností řešit komunikační potíže a využívat individuální přístup k lidem mají klíčový význam vrozené či získané vlastní schopnosti člověka, jeho inteligence, postoje, emoce a především emoční inteligence. Jejími

složkami je schopnost sebeovládání, sebeuvědomění, sociální uvědomění a sociální dovednosti.

3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

Procesy a systémy komunikace se zaměstnanci v organizacích mají charakter obousměrné komunikace. Jedním směrem vedení organizace informuje pracovníky o záležitostech, které se jich týkají. V opačném směru pak zaměstnanci vyslovují své názory na záležitosti, které na ně mají dopad. Aby komunikace probíhala efektivně, musí splňovat několik podmínek. Být jasná, pochopitelná a stručná. Informace je třeba zaměstnancům předávat systematicky s pravidelností, relevantně, adresně a především včas. Vedení organizace by mělo postupovat s určitou empatií, tedy uvědomovat si možné obavy zaměstnanců, uvažovat to, co chtějí a potřebují lidé slyšet a podle toho očekávat jejich reakce. K mapování názorů a postojů zaměstnanců jsou velmi vhodné realizovat průzkumy, které pomohou odhalit možné mezery v komunikaci (Armstrong, 2015, s. 501).

Základním komunikačním nástrojem je vybudování a udržování atraktivní **organizační kultury**. To se týká již fáze výběru nových pracovníků. Organizace se musí umět tzv. prodat. I se stálými zaměstnanci je třeba komunikovat způsobem, který bude udržovat jejich angažovanost a podporovat oddanost vůči organizaci.

Komunikační nástroje v organizaci slouží jako nosiči informací. Hrozbou je však přetíženost zaměstnanců těmito informacemi. Klíčovou otázkou tedy není, zda je používat, ale jako mají mít podobu. Zásadou, kterou bychom se měli řídit, je ta, aby informací nebylo příliš a současně byly podávány jasně a srozumitelně.

Rozdělení komunikačních nástrojů vychází z informací, které mají být sdělovány a komu jsou směřovány. Rozlišujeme:

a) Úvodní informace – představení organizační kultury, informace o cílech organizace a konkrétního pracovního místa. Pro tyto informace využíváme komunikační nástroje typu brožury představující organizaci (včetně praktických informací jako telefonní seznam, organizační struktura), schéma organizační struktury, popis pracovního místa, komunikační zásady (jak se vedou porady, telefonní hovory, způsob sdělování kritiky a chvály, jak se řeší konflikty, způsob prezentace názorů), normy jednání (přestávky na oběd, služební vozidla, pravidla pro kariérní postup), pracovní vzory.

b) Kontinuální informace – pro výkon pracovního místa, tvorbu angažovanosti a oddanosti, rozvoj zaměstnance a formování jeho osobnosti. Využíváme komunikační nástroje

typu interní časopis, nástěnky, soutěže, schránky na připomínky a nápady, elektronickou poštu, porady a programy pro zajištění zpětné vazby.

c) Personální informace – zajišťuje personální oddělení nebo personalista. Je o vůdčí postavení v organizaci, které má za úkol kromě administrativy pracovníků být především nositelem nových poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů. Informace se týkají motivační soustavy (slouží jako propaganda pozitivního přístupu a hrdosti na organizaci), komunikační strategie organizace (podskupina motivace), finančních a nefinančních ohodnocení a výhod (stimulace mzdou za účelem zvyšování výkonnosti, benefity), hodnocení zaměstnanců, vzdělávacích programů, mentoringu.

d) Vnější vlivy – slouží ke komunikaci s okolím. Interní dokumenty dotvářejí obraz celé organizace a mají vliv i na její vnímání zvnějšku. Komunikační nástroje typu reklama, prezentace v médiích, PR (Janda, 2004, s. 83–96).

K předávání informací využíváme různé **formy**, pomocí intranetu, slovem i písmem, přímo i nepřímo. Komunikace jednotlivců tváří v tvář je přímá a současně rychlá, umožňuje odhadnout reakce lidí, klást otázky, přímo odpovídat. I tato by však měla být doplněna o písemné materiály, případně elektronickou poštu, zvláště v případě důležitých nebo komplexních informací, které vyžadují přesné vysvětlení nebo se poskytují většímu množství lidí, případně slouží k uchování (Armstrong, 2015, s. 501).

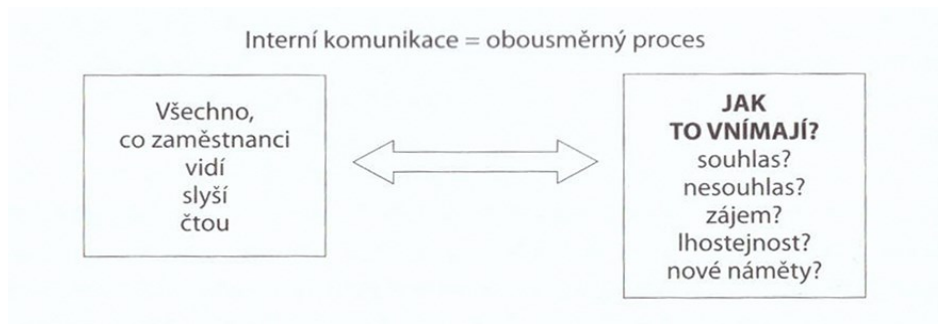
Nejlépeším způsobem je proto kombinace osobní komunikace a písemné, s využitím komunikačních prostředků, kterým se budeme blíže věnovat v následujících podkapitolách.

3.1 Komunikace se zaměstnanci

Dobrá **komunikace se zaměstnanci** je důležitá z několika důvodů. V případě, že se provádějí v organizaci jakékoliv **změny**, ať už jde o pracovní podmínky, personální procesy nebo pracovní postupy, tak zaměstnanci potřebují vědět, čeho se tyto změny konkrétně týkají a jakým způsobem je ovlivní. Tyto informace působí preventivně proti odporu vůči změnám, který často vychází právě z neznalosti potřebných informací. Komunikace je také hlavním **prostředkem zvyšování angažovanosti pracovníků**. Jestliže zaměstnanci vědí, čeho organizace s jejich přispěním dosáhla nebo se snaží dosahovat, a co jim to samotným přinese, má významný vliv na jejich oddanost a angažovanost. Efektivní komunikace rovněž **vytváří důvěru v organizaci**, pokud je jim vysvětlováno, co se dělá a jaký to má důvod. Třeba je však zdůraznit, že tyto tři výhody dobré komunikace budou naplno využity pouze v případě, že **zaměstnancům bude současně poskytnut určitý hlas, tedy možnost reagovat na informace, které od vedení organizace dostanou** (Armstrong, 2015, s. 500–501).

Účinná komunikace se zaměstnanci je součástí interní komunikace jako celku. Patří sem nejen komunikační nástroje jako například nástěnky, intranet, časopisy, memoranda, porady či různé akce a večírky, ale i řada dalších věcí, které na pracovníky působí a ovlivňují jejich postoj k organizaci. Jde o vybavení kanceláří, pracovní prostředí, sociální podmínky, benefity a především způsob vedení organizace – míra otevřenosti, přístupnosti, podpora týmové práce a výměny názorů. V případě samotné komunikace s pracovníky platí **zásada obousměrného procesu**. Je třeba usilovat o zpětnou vazbu a pochopení názorů, postojů a motivace. Organizace nemá své úsilí pouze napínat k tomu, aby informace poskytovala. Nesmí přitom opomenout otázku: Jak lidé tyto snahy vnímají“ (Stejskalová, 2008, s. 125).

Obrázek 5 Interní komunikace



Zdroj: Stejskalová, 2008, s. 126

V praxi se často setkáváme s tím, že pracovníci si stěžují, že je nikdo neposlouchá. Vedení organizace zase tvrdí, že je problém z pracovníků nějaký názor „vytáhnout“, i přes výzvy totiž nikdo nic neříká. Řešením je možná zaměřit se na to, co je vlastně cílem interní komunikace. Je to spokojený zaměstnanec? Nebo jde o **úspěch celé organizace**? Konkrétní podoba interní komunikace vychází z oboru, ve kterém organizace působí, její velikosti a řadě dalších faktorů. Zásadní vliv má však nastavení organizační kultury a nastavené strategie organizace. Obecně však platí, že nastavená organizační kultura a strategie společnosti se odráží v chování zaměstnanců. Z toho vyplývá, že **jak se chová organizace vůči pracovníkům, tak se chovají lidé k ní i navenek** (Stejskalová, 2008, s. 126–127).

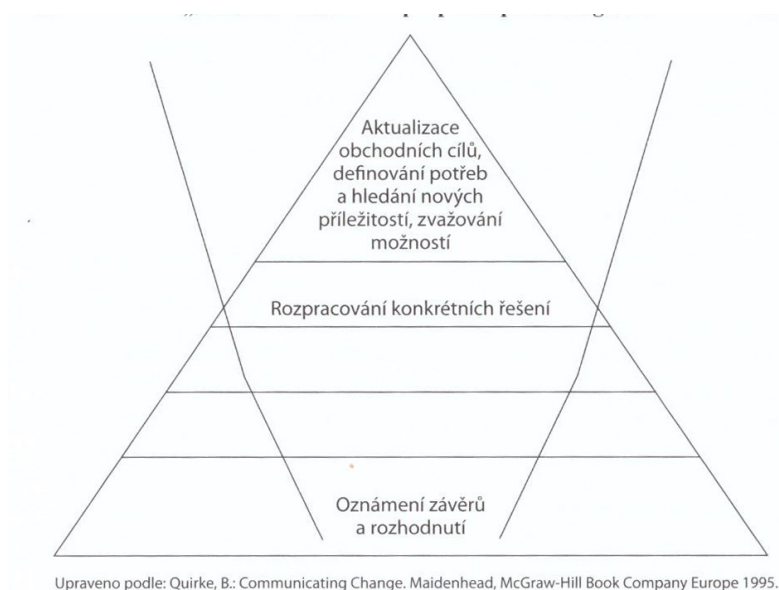
Cílem úspěšné komunikace se zaměstnanci je **sladit cíle pracovníka s cíli samotné organizace**. Celková vize a vědomí, že konkrétní pracovní úkol každého pracovníka přispívá k úspěchu něčeho velkého a společného, dává velkou osobní motivaci a obohacení práce. Smyslem je přejít od postoje „chodím do práce“ k hrdosti a vědomí, že „tohle je má práce“. K tomu je nezbytné budovat **vizi organizace**, dokázat pro ni lidi nadchnout a vysvětlit jim, čím mohou přispět právě oni. Znamená to, že je třeba informovat zaměstnance o aktivitách organizace a o tom, kam směřuje. Nejde jen o obchodní cíle podniku za účelem zisku, důležité je vědět, do jakých programů se organizace zapojuje, jaké má cíle, co podporuje, jaké je její poslání (Stejskalová, 2008, s. 129–130).

Nikoliv však pouze formou vzletných hesel a myšlenek, ale s cílem oslovit každého jednotlivého pracovníka, aby věděl, čím konkrétně může přispět, jak se zapojit.

V interní komunikaci se zaměstnanci je zásadní dodržovat **informační otevřenost**. **Lidé musí znát souvislosti a cíle**. Tato zásada souvisí s postupem, jakým probíhají informace v organizaci. Většina sdělení a instrukcí putuje shora dolů, dle nastavené hierarchie společnosti. Postup těchto informací si můžeme představit jako pyramidu: Na vrcholku sdělení vzniká a jeho tvůrci celkový obraz i jednotlivé souvislosti znají. Zvažují všechna hlediska a možnosti, důsledky, rizika a podobně. Postupem času a dalšími stupni hierarchie se však záběr informací zužuje, zdůrazňují se detaily a větší pozornost je věnována tomu, co kdo má dělat namísto toho, proč se to má dělat. Největší počet lidí nakonec dostává už jenom rozhodnutí bez dalšího kontextu. Pokud se o něj zajímají, nedostanou ho oficiální cestou a vzniká „šeptanda“. Rozvíjí se domněnky, které nesouvisí s realitou. Dochází k oslabení důvěry a podezřívavosti z utajení důležitých informací. Zabránit tomuto fenoménu lze několika opatřeními. Předně si uvědomit, že **čím níže lidé v pomyslné pyramidě jsou, tím**

méně smysluplné informace dostávají. Na vrcholku pyramidy, kde vzniká rozhodnutí, musí panovat **naprostá shoda**, protože postupem pyramidou směrem dolů, by rozhodnutí pozbylo smyslu zcela. Pokud zpráva postupuje dalšími prostředníky, je stále nutné zajišťovat **zpětnou vazbu**, abychom zabránili efektu „tiché pošty“. **Každý, kdo informaci předává, musí být připraven vysvětlit její souvislost a převzít spoluzodpovědnost za výsledek** (Stejskalová, 2008, s. 129).

Obrázek 6 „Zužování“ informací při prostupování organizační hierarchie



Zdroj: Stejskalová, 2008, s. 129

Mezi zaměstnanci a vedením je nutné budovat vztah **vzájemné otevřenosti a důvěry**. Jde o dlouhodobý proces vytváření atmosféry, kde by postupně měly odpadat bariéry komunikace. Přetrvávající neochota sdělovat své názory i přes výzvy vedení organizace pramení z nedostatečné důvěry. Narážíme však i na historický vliv minulosti, jsme ovlivněni hesly typu „nemluv, když nejsi tázán“, „radši nic neříkej, nebo...“. Řešením je dokázat lidem, že výzva k projevení jejich názoru je myšlena upřímně. A tomu je třeba právě vzájemná důvěra. **Pokud si lidé nechávají své názory pro sebe, přichází organizace o spoustu nápadů, o možnost napravit některá chybná rozhodnutí nebo postupy** (Stejskalová, 2008, s. 133–134).

Komunikace se zaměstnanci je klíčovou součástí interní komunikace v organizacích. Je obousměrným procesem. Lze říci, že jak se chová organizace k pracovníkům, jak se chovají oni k ní a navenek společnosti. Cílem úspěšné komunikace je nejen spokojený zaměstnanec, ale sladění cílů pracovníků s cíli organizace. Napomáhá tomu sdílení společné vize. Pracovníky motivuje možnost přispět svým individuálním úsilím k celkovému cíli a poslání. Podmínkou k budování a udržení této oddanosti a angažovanosti směrem k organizaci je důsledné dodržování zásad přenosu informací vedoucí k otevřené komunikaci, vytváření atmosféry vzájemné důvěry. Pracovníci musí chápat souvislosti sdělovaných informací, smysl jednotlivých rozhodnutí, jejich příčinnost a význam pro každého z nich. Spoluzodpovědnost za efektivní komunikaci má nejen samotné vedení organizace, ale každý, kdo informace přijímá a předává dál. Měl by je být připraven nejen přijímat a předávat v nezměněné podobě, ale i být schopen poskytnout zpětnou vazbu, vysvětlit její smysl a souvislost.

3.2 Komunikační formy a prostředky

Komunikace v organizaci probíhá ve třech **základních formách**: a) **osobní** – porada, pohovor, b) **písemná** – manuály, předpisy, dokumenty, c) **elektronická** – emaily, intranet. Jednotlivé formy využíváme podle druhu komunikace a její důležitosti. K vymezení vhodné formy napomáhá nastavení komunikačních standardů v každé organizaci a také zkušenosti a znalosti vedoucích pracovníků. **Základními skupinami komunikační forem jsou osobní (ústní) komunikace a přes média (komunikačními prostředky)**. Výběr formy má vliv na účinnost celého komunikačního procesu (Holá, 2011, s. 190).

Nejčastěji využívanou formou komunikace je ústní. Z několika důvodů: a) poskytuje okamžitou možnost interakce, čímž zabraňuje vzniku nedorozumění a informačních šumů, b) pokud má podobu dialogu, obsahuje současně zpětnou vazbu, c) je podpořena neverbální komunikací, která umocňuje význam sdělení a usnadňuje vnímání informace příjemcem. Využívá se zejména pro diskuze, porady, hovory a řešení důležitých informací, které je nutné objasnit. Nevýhodou je časová náročnost a náklady související se zprostředkováním osobního kontaktu mezi komunikujícími. Rizikem je nezachycení informace. Ústní sdělení je vhodné doplnit o jeho písemnou podobu a přidat mu tak na vážnosti. Vhodné je zorganizovat diskuzi k objasnění strategických cílů organizace, změnám, o úkolech jednotlivých oddělení, vypracování určitých harmonogramů a plánů. **Základními prostředky osobní komunikace** jsou rozhovor, pohovor, porada, diskuze, školení, rituály, neformální akce (Holá, 2011, s. 191–192).

Porady představují využívaný nástroj vedení týmu i jednotlivců. Její efektivita závisí na přípravě a struktuře průběhu. Před jejím konáním musí být všichni obeznámeni s programem, zápisem minulé porady a mít možnost se na poradu připravit. Cílem je kontrola splněných úkolů, zadávání nových, prohloubení spolupráce v týmu. Slouží také k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmů a podpoře kladných pracovních vztahů. Musí být však vedena jedním nadřízeným pracovníkem a mít jasně určený začátek a konec. Diskuzi je třeba řídit, dbát na pozitivní ladění, otevřenou atmosféru. Prosazovat spravedlivost pro vyjádření všech členů porady, oceňovat je jako partnery diskuze, dávat všem stejný prostor a hlídat téma a podstatu věci. Proti tomu **celofiremní shromáždění zaměstnanců** je vhodné pro interní prezentaci organizace, jejich cílů a plánů do budoucna, pro chystané změny, úspěchy minulých období, blahopřání a jiná ocenění, poděkování. I tento ko-

munikační nástroj musí zahrnovat prostor pro diskuzi. Může se stát organizačním rituálem a být zakončen neformální akcí (Holá, 2011, s. 192–194).

Interní školení slouží pro projednání strategií a konkrétních cílů organizace. Je vhodný pro objasňování a upřesňování informací, odpovídání otázek vycházejících z nejistoty nebo pochyb. Poskytuje možnost stimulovat lidi ke ztotožnění se s cíli organizace, objasnit úkoly a pomoci přijmout změny. Jsou rovněž vhodné pro předávání a sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Vedoucím pracovníkům slouží k zdokonalení prezentačních a argumentačních dovedností. Napomáhá odbourávání komunikačních bariér (Holá, 2011, s. 194).

Velmi vhodné pro získání zpětné vazby je uspořádání **neformálních akcí**. Posilují spolupráci, napomáhají otevřené komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Mohou být vhodnou příležitostí k seznámení rodinných příslušníků zaměstnanců s organizací (Holá, 2011, s. 196).

Do kategorie **komunikace přes média** řadíme písemnou, vizuální a audiovizuální formu sdělení, elektronickou podobu a další informační a komunikační prostředky. **Písemnou formu** využíváme především pro sdělení hromadného charakteru většímu počtu lidí v co nejkratším čase. Slouží k předání informací a dokumentů týkající se organizace jako celku, její činnosti. Měli by být dostupné všem, nezbytnou součástí jejich šíření je tedy i otázka distribuce, sdílení a umístění. Má vysokou oficiální váhu, je využívána i pro uchování důležitých informací o výsledcích porad, rozhovorů, diskuzí. Poskytuje možnost opakovaně do dokumentů nahlédnout, vracet se k nim, uchovávat je a archivovat. Elektronická podoba těchto dokumentů usnadňuje celý proces, zrychluje distribuci a je úspornější. Stejně tak elektronická komunikace emaily, interaktivními komunikátory a podobně. Rizikovým faktorem je však náhrada této formy za ústní komunikaci, neboť snižuje oproti osobní komunikaci její efektivitu (Holá, 2011, s. 197–198).

Vizuální a audiovizuální forma komunikace je vhodná pro školící účely, například pro výkon nebo bezpečnost práce, jako podpora pro ústní formu školení nebo instruktáž. Využívá dataprojektoru nebo prezentaci na osobním počítači. Plní svou funkci zejména, co se týká přenosu informací, nezajišťuje okamžitou zpětnou vazbu. Motivaci pro získání zpětné vazby je možné zajistit třeba v rámci intranetové sítě. Tato forma komunikace je také vhodná pro různou publikační činnost, například **noviny a časopisy organizace, televize nebo informování zaměstnanců na intranetu**. Obecně je využívána pro informování, není vhodná pro řešení operativních problémů a náhlých situací, protože nezajišťuje pruž-

nou a okamžitou reakci. Velmi užitečné se jeví sepsání **manuálů činností**. Ten vymezuje popis práce jednotlivých pracovních míst, kompetence, zodpovědnost, návaznost na další úkoly, ale také zastupitelnost. V organizaci jsou tímto způsobem nastaveny zcela jasné procesy nutné k jejímu fungování. Velmi oblíbené mezi zaměstnanci jsou **časopisy, noviny nebo sledování televize**, pokud je organizace vydává zodpovědným vydavatelem. Důležitější, než forma je totiž její obsah. Informuje o aktuálních událostech týkající se organizace a života zaměstnanců, o úspěšně zvládnutých úkolech a podobně. Podporují sounáležitost a týmovost. Může obsahovat blahopřání, ocenění, představení nových zaměstnanců, dále představení práce jednotlivých oddělení a pracovníků, otázky a odpovědi směrem k vedení organizace, názory zaměstnanců a jejich postřehy. Zásadou je zachování pozitivního ladění, pravdivost a aktuálnost informací (Holá, 2011, s. 200–201).

Vhodným komunikačním prostředkem zajišťujícím obousměrnou komunikaci jsou jednoduché **nástěnky**, doplněné o schránky na podněty a názory. Její výhodou je možnost rychle informace aktualizovat a měnit. **Emailová komunikace** pomůže velmi zrychlit a zefektivnit reakce a spolu s možností propojit ji s ostatními kanály a diskuzemi nabízí široké využití v interní komunikaci. Vede ke zjednodušení celého komunikačního procesu, což na druhé straně nese riziko vytlačování osobní interakce mezi pracovníky a postrádá výhody komunikace písemné. Při jejím používání se často vytrácí elementární prvky slušnosti, zprávy mají pak charakter spíše pokynů, chybí celý kontext komunikačního procesu. Může docházet ke ztrátě zpráv při jejich chybě v odesílání nebo spadnout do spamu. Tím roste riziko nedorozumění a vznikají bariéry v komunikaci (Holá, 2011, s. 202–203).

Vhodným komunikačním nástrojem organizace je **intranet**. Chápeme ho jako sdílenou nástěnku. Obsahuje informace o organizaci jako celku i aktuální zprávy a výsledky. Je možné získávat prostřednictvím intranetu i zpětnou vazbu, a to dokonce v reálném čase, neboť umožňuje okamžitou odezvu. Doplněním jeho funkce o ankety, diskuze, kde lze okamžitě zaznamenat reakce a změny. Možností je také nastavit dálkový přístup k této síti pro zaměstnance, kteří nejsou aktuálně přítomni na pracovišti (Holá, 2011, s. 206–209).

Pro interní komunikaci se zaměstnanci jsou využívány komunikační nástroje a prostředky. Jejich forma je ústní nebo písemná, záleží na typu sdělované informace, množství adresátů, požadavcích na její aktuálnost, rychlost a nutnost zajistit zpětnou vazbu. Zaměstnanec je však nutno dále motivovat k jejich využívání, zapojit je do procesu tvorby těchto prostředků, například vytvořit prostor pro jejich příspěvky do časopisu, ocenit jejich přínos pro organizaci v televizním příspěvku, zapojit je do plánování a organizace programu večírku.

4 SPRÁVA A ORGANIZACE OKRESNÍHO SOUDU ZLÍN

Součástí této práce je výzkum realizovaný v prostředí soudnictví, konkrétně u Okresního soudu ve Zlíně. Proto zde představíme základní strukturu organizace soudnictví v České republice se zaměřením na hierarchické uspořádání okresních soudů, v kontextu tématu vztahujícím se k interní komunikaci.

Okresní soud Zlín je součástí soustavy soudnictví České republiky. Soudnictví je dle Ústavy České republiky výkonem státní moci soudní a je vykonáváno soudy, které jsou nezávislé.

Soustava soudů v České republice je tvořena Nejvyšší soudem, Nejvyšší správním soudem, vrchními soudy, krajskými soudy a okresními soudy. **Okresní soudy** rozhodují jako soudy prvního stupně ve věcech stanovených zákonem. Jsou složeny z **předsedy soudu, místopředsedy a soudců**. Soudci vykonávají rozhodovací činnost jednak jako samosoudci, popřípadě předsedové senátu spolu s dvěma přísedícími. Na rozhodovací činnosti se dále podílí také **justiční čekatelé, asistenti soudce nebo vyšší soudní úředníci**. Předseda soudu spolu s místopředsedou pak vykonávají rovněž státní správu soudu (Zákon O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů č. 6/2002 Sb.).

Správa soudu je součástí veřejné správy. Ústředním orgánem pro správu soudu je ministerstvo spravedlnosti České republiky. Lze ji vymezit jako soubor činností, které nemají základ v moci soudcovské a nepatří k samotnému výkonu soudnictví. Státní správa soudu spočívá ve vytváření podmínek pro výkon soudnictví po **personální, organizační, hospodářské, finanční stránce** a v dohledu nad řádným plněním úkolů soudu v zákonem stanovených mezích. Touto činností je pověřen vedle ministerstva i předseda krajského soudu, předseda okresního soudu a místopředseda okresního soudu v rozsahu určeném jeho předsedou. **Správa soudnictví je upravena zákonem č. 6/2002 Sb. o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů**. Tento zákon rovněž zřizuje funkci ředitele správy soudu, kterého jmenuje a odvolává předseda okresního soudu. (Schelleová, 2004, s. 521–530, 531).

Předseda okresního soudu je zodpovědný za chod samotného soudu v oblasti personální a organizační, je pověřen dohledem na přípravnou službou justičních čekatelů, odborností soudců, vyšších soudních úředníků, asistentů soudců a ostatních zaměstnanců a je povinen vytvářet podmínky pro zvyšování jejich kvalifikace. Dále pečuje o odbornou průpravu pří-

sedících, dohlíží na řádný chod soudních kanceláří, zajišťuje bezpečnost soudu a úkoly krizového řízení, kontroluje činnost ředitele správy soudu a vykonává další činnosti dle zákona č. 6/2002 Sb. **Ředitel správy soudu** je pověřen zajišťovat provoz okresního soudu po stránce hospodářské a finanční, vyřizovat personální otázky týkající se zaměstnanců soudu a dohlížet nad provozem soudních kanceláří v rozsahu pověření předsedy soudu (Schelleová, 2004, s. 537-538).

Základem organizace soudu jsou jednotlivá **soudní oddělení** rozčleněná dle **senátů**. Jejich počet určuje Ministerstvo spravedlnosti. **Rozvrh práce** vymezuje rozdělení jednotlivých věcí k projednání a rozhodnutí soudu. Sestavuje jej a vydává předseda soudu po projednání se soudcovskou radou vždy ke konci kalendářního roku pro rok následující. Je veřejně přístupný. Rozvrh práce vymezuje jmenovitě konkrétní osoby a jejich pracovní zařazení, způsob rozdělení věcí mezi soudní oddělení a určí osoby zastupující. Věci jsou rozdělovány podle jejich druhu a předmětu řízení. Rozvrh práce dále obsahuje rozvržení pracovní doby pro zaměstnance soudu, dobu určeno pro styk s veřejností. Jednotlivé senáty a jejich práci řídí předseda senátu. **Rejstříková vedoucí** zodpovídá za provoz soudní kanceláře, vykonává administrativní a kancelářské práce, zejména manipulaci se spisem, vede evidenční pomůcky soudu. Na její činnost dále dohlíží vyšší soudní úředník a asistent soudce (Schelleová, 2004, s. 541-544).

Vyšší soudní úředníci a asistenti soudců vykonávají rozhodovací činnost soudu v rozsahu stanoveném zákonem č. 12/2008 Sb. Zákon o vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů. Jednotlivé úkony vykonávají samostatně nebo na pověření soudce. Asistenta soudce jmenuje předseda soudu na návrh soudce, ke kterému bude asistent přidělen. Vyšší soudní úředník i asistent soudce je zaměstnancem soudu a jejich pracovní poměr se tak řídí zákoníkem práce. V rámci organizace soudu dohlíží na činnost rejstříkové vedoucí (Zákon O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů č. 6/2002 Sb., Zákon O vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů č. 12/2008 Sb.).

Rejstříková vedoucí organizuje a řídí chod soudní kanceláře, vede rejstříky a evidenční pomůcky soudu, zodpovídá za tvorbu a oběh spisů a provádí administrativní úkony dle pokynů a soudců, vyšších soudních úředníků a asistentů soudců. Spolupracuje na zpracování rozborů a výkazů o činnosti soudu a soudních oddělení (Instrukce Ministerstva spra-

vedlnosti, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy č. 1/2002 MS).

Výkonem rozhodovací činnosti i organizačním členěním a správou se soud značně odlišuje od ostatních státních orgánů. Charakteristickým rysem soudnictví je jeho **nezávislost**, která se u jiných státních orgánů neobjevuje. Vyplývá z povahy rozhodovací činnosti soudu, která spočívá v nalézání práva a váže se pouze zákonem. Zásada nezávislosti se projevuje i v důsledném oddělení rozhodovací činnosti a správy soudu. Státní správa je zaměřena pouze k plnění organizačních a řídicích činností, vztahy mezi vertikálně členěnými strukturami jsou úzké, založené na subordinaci nižších složek k vyšším. Výkon rozhodovací činnosti oproti tomu sleduje princip nezávislosti, mezi složkami soudní soustavy tak probíhají širší a volnější vazby, aby bylo zajištěno vyloučení vnějších vlivů (Schelleová, 1993, s. 4-6, 32).

Správa soudu jako součást veřejné správy působí v sektoru neziskovém, kde nelze plně uplatit principy zacílené na zisk a finanční prosperitu organizace. Činnost soudu rozdělujeme na výkon rozhodovací činnosti, jehož základním principem je nezávislost a dále na výkon správy, který se více blíží charakteru státní správy včetně hierarchického uspořádání. V čele správy soudu působí předseda soudu spolu s místopředsedou a ředitel správy soudu. Ústředním orgánem správy soudu je Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Předseda soudu jmenuje ředitele správy, který je pověřen finančním a hospodářským řízením, vyřizuje také personální otázky ve vztahu k zaměstnancům soudu. Je zaměstnancem soudu. **Předseda okresního soudu Zlín** dohlíží na odbornost soudců a zaměstnanců soudu, zajišťuje bezpečnost soudu, úkoly krizového řízení, vyřizuje stížnosti, dohlíží nad odbornou přípravou přísedících soudu, na řádný chod soudních kanceláří (vykonává dohled na úseku občanskoprávním, státní dohled nad činností soudních exekutorů a notářů). **Místopředseda okresního soudu Zlín** se podílí na správě v rozsahu pověření předsedou soudu (zastupuje předsedu soudu v jeho nepřítomnosti, vykonává dohled na úseku trestním, vyřizuje stížnosti). **Vyšší soudní úředníci a asistenti soudce** vedle rozhodovací činnosti dohlíží i na výkon činnosti soudní kanceláře, za kterou zodpovídá **rejstříková vedoucí**. Jsou zaměstnanci soudu a jejich pracovní poměr se tak řídí zákoníkem práce. U okresního soudu Zlín dále působí **vedoucí úseků trestního, občanskoprávního** (civilní a opatrovnické oddělení, exekuční a dědické oddělení), **úseku podpůrných pracovišť** (pracovníci informačního oddělení, podatelna, pokladna, hospodářka, správce aplikací, správce sítě), **úseku správy budovy** (řidiči, údržba), **ekonomického úseku** (účetní, vymáhající úředníci, spi-

sovna), kteří plní úkoly tzv. středního managementu organizace. Řídí a organizují činnost svěřených úseků po personální stránce, zajišťují kontrolu řádné organizace na odděleních. Jejich nadřízenými jsou předseda soudu a místopředseda soudu, kterým zodpovídají za řádný výkon své funkce. V rámci struktury komunikačních toků v organizaci jsou dále pověřeni zprostředkováním informací od rejstříkových vedoucích, vyšších soudních úředníků a asistentů soudců směrem k předsedovi soudu a místopředsedovi soudu, řediteli správy a naopak. Rozdělení věcí, které jsou určeny k projednání a rozhodnutí určuje rozvrh práce sestavený na každý jednotlivý kalendářní rok. Sestavuje jej a vydává předseda soudu. Vymezuje jmenovitě jednotlivé pracovníky soudu, jejich pracovní zařazení a osoby zastupující. Obsahuje dále rozvržení pracovní doby, doby pro styk s veřejností. Z organizační struktury okresního soudu vyplývá, že soudci mají v rozhodovací činnosti i organizaci práce nejvíce zodpovědnosti, odpovídají za výsledky rozhodovací činnosti i výkon činnosti senátu, předseda a místopředseda i za správu celého soudu.

Výkon soudnictví se svým pojetím nezávislosti v rozhodovací činnosti i hierarchickým uspořádáním organizačního členění odlišuje od ostatních státních orgánů. Právě volnější nastavení hierarchie umožňuje více než jiným organizacím státního sektoru uplatnit poznatky z řízení neziskových organizací, ale i moderního řízení firem ziskového sektoru. Hnacím motorem je poslání, vize, důvod, pro který existuje. V soudnictví je to nalézání práva a působení na veřejnost ve smyslu dodržování zákonů. **V rámci zvyšování angažovanosti a motivace zaměstnanců je třeba zaměřit se nejprve na vybudování kultury organizace na základě tohoto poslání, nastavit interní komunikaci jako otevřenou, zaměřit se na budování a upevňování atmosféry důvěry a jednotlivé komunikační kanály a prostředky nastavit způsobem, aby mohly být efektivně a účelně využívány. K tomu je zapotřebí nejen odbornost a profesionální přístup ze strany vedení soudu (předsedy, místopředsedy, ředitele správy soudu), jednotlivých soudců. Ale i individuální péče a zájem o zaměstnance ze strany vedoucích úseků. V praxi se však ukazuje, že zaměstnanci v komunikaci nejsou aktivní, míra angažovanosti je nízká. Své názory si převážně nechávají pro sebe, třebaže jsou vedením soudu k otevřenosti vyzýváni.** Z obsahu teoretické části práce vyplývá, že analyzovat úroveň interní komunikace a identifikovat komunikační bariéry je možné nejlépe průzkumem názorů mezi zaměstnanci formou anonymního dotazníku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ V PRAXI

Z kapitol uvedených v teoretické části vyplynulo, že organizace soudnictví v České republice má specifické uspořádání, které je typické volnější hierarchií. Tato skutečnost má spojitost s uplatněním **zásady nezávislosti v rozhodovací činnosti soudů**. Posláním soudu je nalézání práva a působení na veřejnost ve smyslu dodržování zákonů. S tímto posláním je možné vybudovat silnou kulturu organizace, která bude postavena na důvěře a v otevřené komunikaci.

I když vycházíme ze zásady nezávislosti, s ohledem na **jednotu právního řádu** je a základní požadavky **právní jistoty** je organizace soudu pružným, ale zároveň pevným organizačním celkem, který je postaven na morálních zásadách a pravidlech etiky.

Jedinečnost tohoto prostředí napomáhá tomu, že je možné uplatnit při komunikaci se zaměstnanci soudu takové komunikační strategie, nástroje a prostředky, které vychází z aktuálních odborných poznatků. Ty poukazují na důležitost mezilidských vztahů na pracovišti a považují úroveň interní komunikace za zásadní pro fungování samotné organizace. Věnují se důležitosti otevřeného přístupu v komunikaci, budování a posilování vzájemné důvěry, projevování upřímného zájmu o zaměstnance a ocenění jejich zapojení do chodu organizace. Zároveň však s respektem k dodržování dohodnutých pravidel a zásad. Tím se posiluje motivace pracovníků k aktivnímu, zodpovědnému přístupu a jejich angažovanost.

V praxi se však ukazuje, že zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně se v komunikaci příliš neprojeví, **míra angažovanosti je nízká**. Své názory si převážně nechávají pro sebe, třebaže jsou vedením soudu k otevřenosti vyzýváni. Skutečnosti uvedené shora byly důvodem pro realizaci tohoto výzkumu v soudnictví, konkrétně u Okresního soudu ve Zlíně. Máme za to, že výzkum na toto téma nebyl dosud nikým realizován. Autorka je přes deset let zaměstnána u této organizace, proto se zaměřila v této diplomové práci právě na zaměstnance této instituce.

V teoretické části byly zpracovány tři klíčové oblasti. První oblast vychází z organizačního chování lidí, které ovlivňuje nastavení celkové kultury organizace. Poukazuje přitom na primární důležitost **sociálních vztahů v organizacích**, popisuje jejich fungování a ovlivňování. Ty jsou základním prvkem pro podporu angažovanosti. Další oblast je věnována **interní komunikaci**. Nastavení komunikačních toků uvnitř organizace, zahrnující zpětnou vazbu a důležitost osobního a individuálního přístupu při komunikaci se zaměstnanci. Třetí

oblast je již konkrétně zaměřena na využití **komunikačních nástrojů** a organizaci Okresního soudu ve Zlíně.

Dále se budeme věnovat zjištění názorů jednotlivých zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně na to, jakou mají v současnosti podporu pro uplatnění angažovanosti v interní komunikaci organizace. Jestli vnímají úroveň interní komunikace jako otevřenou a podporující jejich angažovanost. Jak jsou v současnosti nastaveny komunikační kanály, do jaké míry je uplatňována zpětná vazba. A způsob využívání jednotlivých komunikačních prostředků v rámci interní komunikace.

Při zpracování praktické části budeme postupovat dle metodologie Miroslava Chrásky, *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2007).

5.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumu je **zjistit úroveň podmínek pro podporu angažovanosti zaměstnanců v interní komunikaci u Okresního soudu ve Zlíně**. Tohoto cíle má být dosaženo splněním dílčích cílů, a to:

1. Zjistit, jak vnímají zaměstnanci Okresního soudu Zlín úroveň otevřenosti interní komunikace pro podporu jejich angažovanosti.
2. Zjistit, jaký mají zaměstnanci Okresního soudu Zlín názor na současný stav nastavení komunikačních kanálů pro interní komunikaci v organizaci.
3. Zjistit, jaké mají v současné době možnosti zaměstnanci Okresního soudu Zlín pro využívání komunikačních nástrojů v rámci interní komunikace.

Dosažení cíle zajistíme tím, že se pokusíme odpovědět na výzkumné otázky, kdy hlavní výzkumná otázka je orientována na názor zaměstnanců Okresního soudu Zlín na úroveň podmínek pro podporu jejich angažovanosti v rámci interní komunikace, zahrnující i názor na to, jak vnímají současné nastavení komunikačních kanálů interní komunikace a jaké využívají konkrétní komunikační nástroje a prostředky.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaký mají zaměstnanci Okresního soudu Zlín názor na úroveň podmínek pro podporu jejich angažovanosti v rámci interní komunikace?

Aby mohl být zhodnocen celkový názor zaměstnanců na úroveň podmínek pro jejich angažovanost v interní komunikaci, je nutno stanovit dílčí výzkumné otázky vztahující se k hlavní výzkumné otázce a poukazující na jednotlivé aspekty vnímání podmínek pro angažovanost v interní komunikaci.

Výzkumná otázka čl. 1 (VO1):

Jaká je úroveň informovanosti zaměstnanců Okresního soudu Zlín ohledně strategického plánování a rozhodování v organizaci a jakou mají podporu ze strany vedení soudu se k těmto procesům otevřeně vyjadřovat?

Výzkumná otázka č. 2 (VO2):

Jaký mají zaměstnanci Okresního soudu Zlín názor na současný stav nastavení komunikačních kanálů pro interní komunikaci v organizaci a používání zpětné vazby?

Výzkumná otázka č. 3 (VO3):

Jakým způsobem využívají zaměstnanci Okresního soudu Zlín komunikační nástroje a prostředky v rámci interní komunikace?

5.2 Výzkumný soubor

Vzhledem k tomu, že jsme se zaměřili v této diplomové práci na zjištění názorů zaměstnanců Okresního soudu Zlín na úroveň jejich podmínek pro podporu angažovanosti v interní komunikaci, jsou základním výzkumným souborem všichni **zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně**. Výzkumným souborem u dotazníkového šetření jsou zaměstnanci, kteří byli vybráni dostupným výběrem. Do výzkumného souboru byli zahrnuti všichni zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně, pracující na administrativních pozicích, vyšší soudní úředníci, asistenti soudců, také pracovníci údržby a správy, aby bylo možné zjistit názor všech zaměstnanců, kteří pracují v organizaci v pracovním poměru na základě uzavřené pracovní smlouvy. Sběr dat probíhal v období od prosince 2017 do ledna 2018. Ze všech oslovených respondentů byl dotazník řádně vyplněn a odevzdán 70 zaměstnanci soudu. Při celkovém aktuálním počtu 82 zaměstnanců Okresního soudu Zlín je tento počet respondentů pro účely výzkumu dostačující.

5.3 Metody a techniky výzkumu

K realizaci výzkumu byl zvolen **kvantitativní výzkum**, přitom potřebná data byla získána pomocí **dotazníkového šetření**. Tento způsob sběru dat byl zvolen z důvodu oslovení co největšího počtu respondentů při současném zachování **anonymity respondentů**. Pokud by nebyla zajištěna anonymita, hrozí reálné riziko, že odpovědi nebudou pravdivé. Respondenti, kterým byl dotazník předkládán, jsou v každodenním pracovním kontaktu s ostatními spolupracovníky, mezi některými navíc v hierarchicky nadřazeném či podřízeném postavení. V rámci organizačního členění Okresního soudu Zlín dochází k častému kontaktu v rámci plnění pracovního úkolů mezi zaměstnanci a vedením soudu, a s ohledem na zaměření výzkumu směřujícímu mimo jiné k hodnocení komunikace, zpětné vazbě a spokojenosti s chováním vedení soudu, tak musí mít respondenti jistotu, že se mohou vyjádřit pravdivě a bez obav z možných následků. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem využití dat, se zachováním kritéria anonymity a dále s pokyny k vyplnění dotazníku.

Ve výzkumu nejsou uvedeny hypotézy, neboť se jedná o výzkumný problém popisný. Dotazník byl vytvořen autorkou práce přímo za účelem tohoto výzkumu. Autorka dotazník sestavila o počtu 15 položek rozdělených do 3 částí. V úvodu byly respondentům předány instrukce k jeho vyplnění.

Položky v dotazníku byly zpracovány jako uzavřené, kdy měl respondent na výběr z několika předem připravených odpovědí. Dále dotazník obsahoval polouzavřené položky, kdy za situace, že respondent nevybere žádnou z nabízených možností, může zvolit jinou odpověď a tuto pak písemně vyjádřit. Dotazník obsahoval položky dichotomické, kdy respondent vybírá ze dvou vzájemně se vylučujících odpovědí (ano-ne) a polytomické, kdy respondent vybíral z několika různých odpovědí, konkrétně se jedná o položky výběrové. Položky dotazníku jsou rozděleny dle zaměření oblasti zkoumání do následujících kategorií:

Položky č. 1–7 ověřují, jak vnímají zaměstnanci Okresního soudu Zlín v současné době úroveň informovanosti o strategickém plánování a rozhodování organizace a zda mají podporu ze strany vedení soudu se k těmto procesům otevřeně vyjadřovat.

Položky č. 8–13 zaměřené na zjištění názoru zaměstnanců Okresního soudu Zlín na nastavení komunikačních kanálů v organizaci, na přístup v komunikaci jejich nejbližšího nadřízeného a využívání zpětné vazby.

Položky č. 14–15 zjišťují, jaké komunikační nástroje využívají zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně nejčastěji v rámci interní komunikace a jejich postoje k možnostem dalšího rozšíření komunikačních prostředků.

Získaná data byla postupně vyhodnocována a zpracována. Každá otázka byla zpracovávána a hodnocena samostatně, doplněna o graf nebo tabulku a doplněna slovním hodnocením. Na základě těchto výsledků byl stanoven závěr výzkumu.

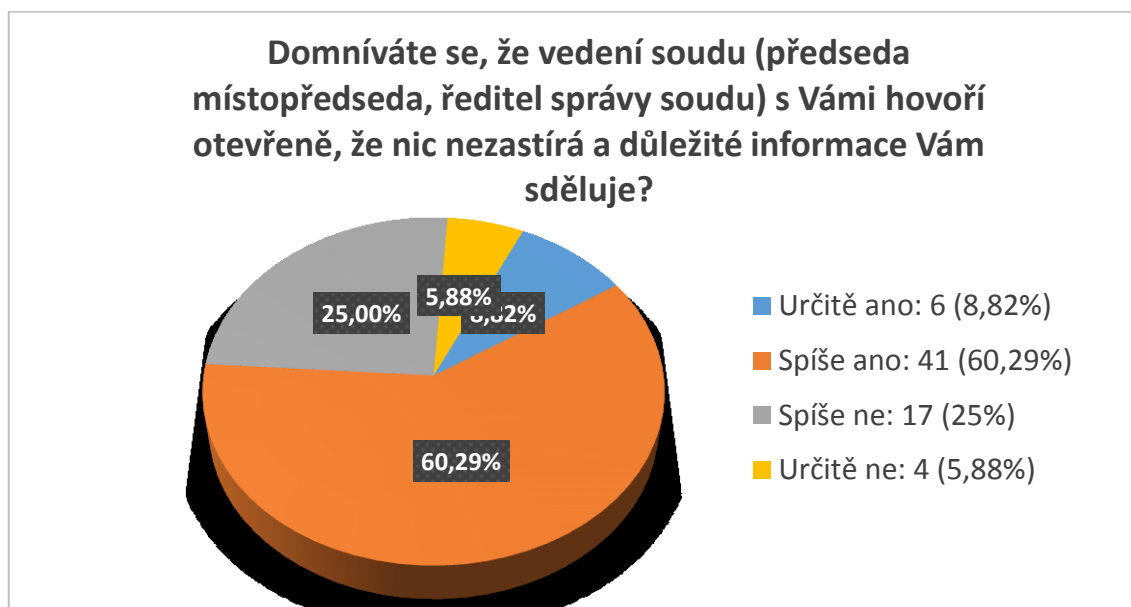
6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance Okresního soudu ve Zlíně v období od 12. 12. 2017 do 12. 1. 2018. Pro výzkum bylo použito 70 dotazníků. Návratnost dotazníků činila 78%.

Otevřenost interní komunikace a podpora angažovanosti

Položky č. 1 až 7 byly zaměřeny na zjištění, jak vnímají zaměstnanci Okresního soudu Zlín v současné době úroveň informovanosti o strategickém plánování a rozhodování organizace a zda mají podporu ze strany vedení soudu se k těmto procesům otevřeně vyjadřovat. **Informovat zaměstnance o plánování a rozhodování soudu jako celku a vyjádřit jim podporu v případě, pokud se k těmto strategickým procesům chtějí vyjádřit, je důležitou podmínkou pro budování důvěry mezi zaměstnanci a vedením a podporuje jejich angažovanost.**

1. Na otázku, jestli se respondenti domnívají, že vedení soudu (předseda a místopředseda soudu, ředitel správy) s nimi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace jim sděluje, odpovědělo 41 spíše ano (60,29%), 17 spíše ne (25%), 6 určitě ano (8,82%), 4 určitě ne (5,88%).

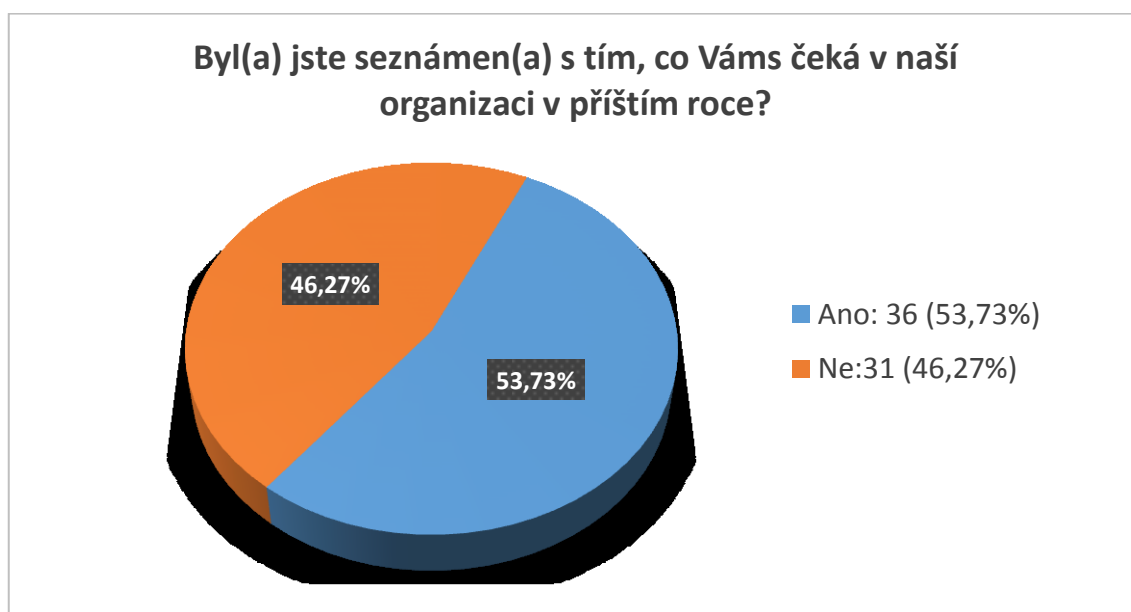


Graf 1 Otevřenost komunikace vedení soudu

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 1 ověřuje, zda mají respondenti za to, že s nimi vedení soudu jedná otevřeně. Vedením soudu je míněno: Předseda soudu, místopředseda soudu a ředitel správy soudu. Vycházíme přitom z hierarchického uspořádání organizace Okresního soudu ve Zlíně, jak bylo popsáno v teoretické části (kap. 3.3). Z výsledků výzkumu vyplývá, že 69,11% respondentů se domnívá, že s nimi vedení soudu spíše hovoří otevřeně a sděluje jim důležité informace, z toho 8,82% si je v tomto případě zcela jistých, že tomu tak je. Otevřenost v komunikaci vedení Okresního soudu ve Zlíně je klíčová pro budování důvěry zaměstnanců v organizaci jako takovou, její směřování, pocitu jistoty. Vypovídá o nastavené kultuře organizace. Výsledek lze tedy považovat za poměrně uspokojivý, i když je čtvrtina respondentů odpověděla, že nejspíše ne, což není zanedbatelný počet.

2. Bylo zjišťováno, zda byli respondenti seznámeni s tím, co je čeká v organizaci příští rok. Odpověď ano zvolilo 36 z nich (53,73%), odpověď ne 31 (46,27%).



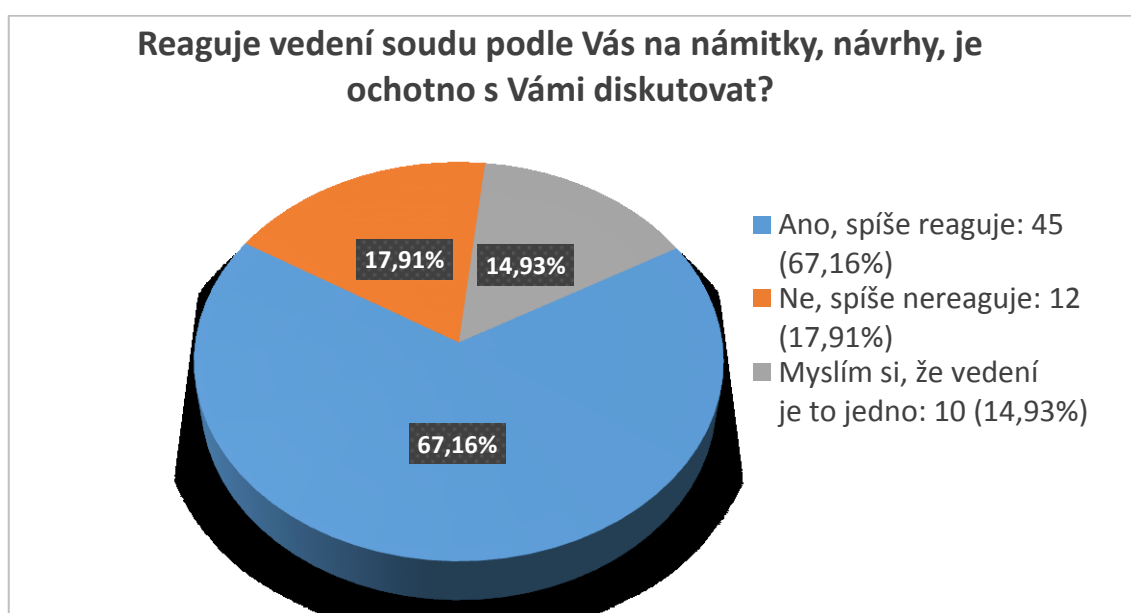
Graf 2 Úroveň informovanosti o strategii

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 2 navazuje a rozvíjí položku předchozí. Pro zaměstnance je důležité znát strategii organizace, mít dostatek informací o plánech do budoucna, a tím i možnost připravit se na případné změny, které se jich týkají v určitém časově ohraničeném období. Pokud tomu tak není, klesá důvěra, lidé začínají více podléhat dezinformacím a vzrůstají tendence nespojovat si již svou budoucnost s působením v organizaci. Pokud téměř polovina z respon-

dentů (46,27%) neví, co je v příštím roce na pracovišti čeká, případně na jaké změny se připravit, může u nich vyvolávat pocit nejistoty a obav. Rovněž se vylučuje možnost, aby se k těmto plánům mohli vyjádřit, i když se jich přímo týkají. Přestávají být v komunikaci aktivní, klesá angažovanost.

3. Respondenti odpovídali na otázku, zda reaguje vedení soudu na námítky, návrhy respondentů a projevuje ochotu s nimi o nich diskutovat. Ano odpovědělo 45 z nich (67,16%), 12 (17,91%) se domnívá, že spíše nereaguje a 10 (14,93%) je názoru, že vedení soudu jsou námítky a návrhy zaměstnanců zcela lhostejné.



Graf 3 Přístup vedení soudu k návrhům a diskuzi

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 3 byla zaměřena na zjištění, jak vnímají respondenti přístup vedení Okresního soudu Zlín, v případech, pokud přichází s určitými návrhy či námítkami. Zda projevují ochotu nad nimi diskutovat, či se chovají lhostejně. Pokud jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodování organizace a mají možnost se k probíhajícím procesům vyjádřit, významně posiluje jejich angažovanost a aktivitu v komunikaci (viz. kap. 1.3 teoretické části). Z výsledků vyplývá, že 67,16% respondentů setkává s tím, že jejich návrhy a námítky jsou přijímány a pouze 14,93% má dojem, že vedení soudu je jejich názor lhostejný.

4. Obavu otevřeně projevit svůj názor na fungování soudu, a to z důvodu strachu o svou pracovní pozici či negativní dopad při odměňování má 37 (54,41%) respondentů. Odpověď ne zvolilo 31 (45,59%).



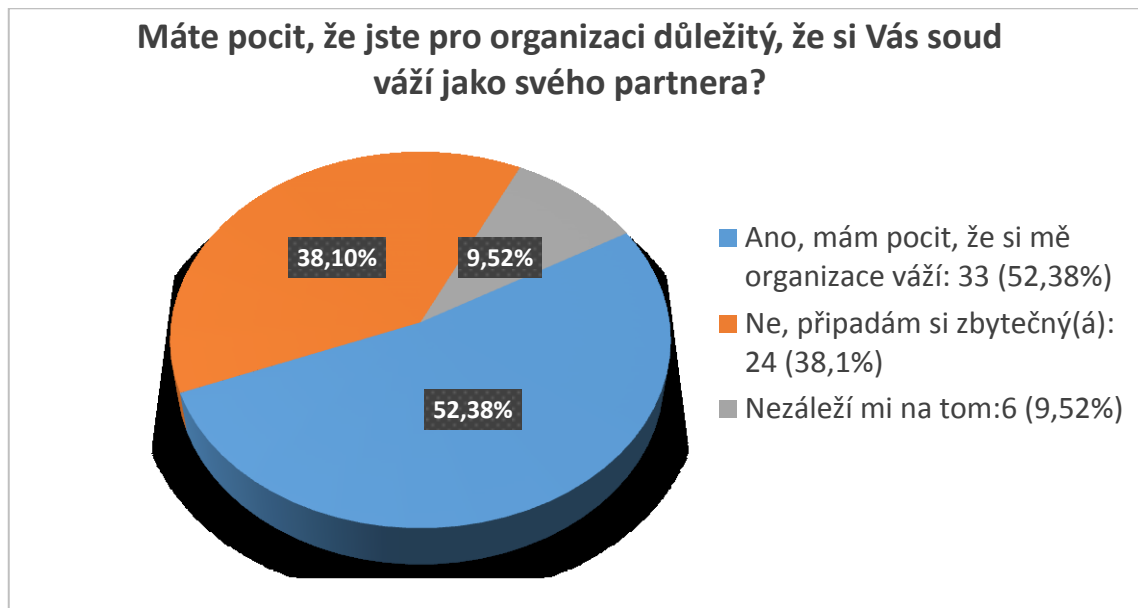
Graf 4 Obavy z dopadů při projevení názoru

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 4 zjišťuje, zda je důvodem pro nízkou angažovanost zaměstnanců to, že mají obavu projevit otevřeně názor na fungování Okresního soudu Zlín. Zda tento strach vyplývá z přesvědčení, že by to pak mohlo mít negativní dopad při rozdělování odměn nebo by dokonce přišli o pracovní pozici. Možnost říci otevřeně svůj názor bez obav z restriktivních opatření či dokonce ztráty zaměstnání je klíčovým prvkem v budování a udržení důvěry mezi zaměstnanci a vedením organizace. Je podmínkou pro fungování kvalitních sociálních vztahů na pracovišti, pro možnost seberealizace a rozvoje zaměstnanců. Má zásadní dopad na fungování komunikace v organizaci, angažovanost a aktivitu zaměstnanců. Pokud se více než polovina respondentů (54,41%) obává, že jejich otevřeně projevovaný názor pro ně bude mít negativní dopad, jedná se o významnou bariéru v komunikaci organizace.

5. Zda mají respondenti pocit, že jsou pro organizaci důležití a soud k nim přistupuje jako k partnerům, odpovědělo ano 33 (52,38%). Dojem, že si připadají zbyteční, mají respon-

denti v počtu 24 (38,1%). 6 (9,52%) odpovědělo, že jim na přístupu soudu v tomto ohledu nezáleží.

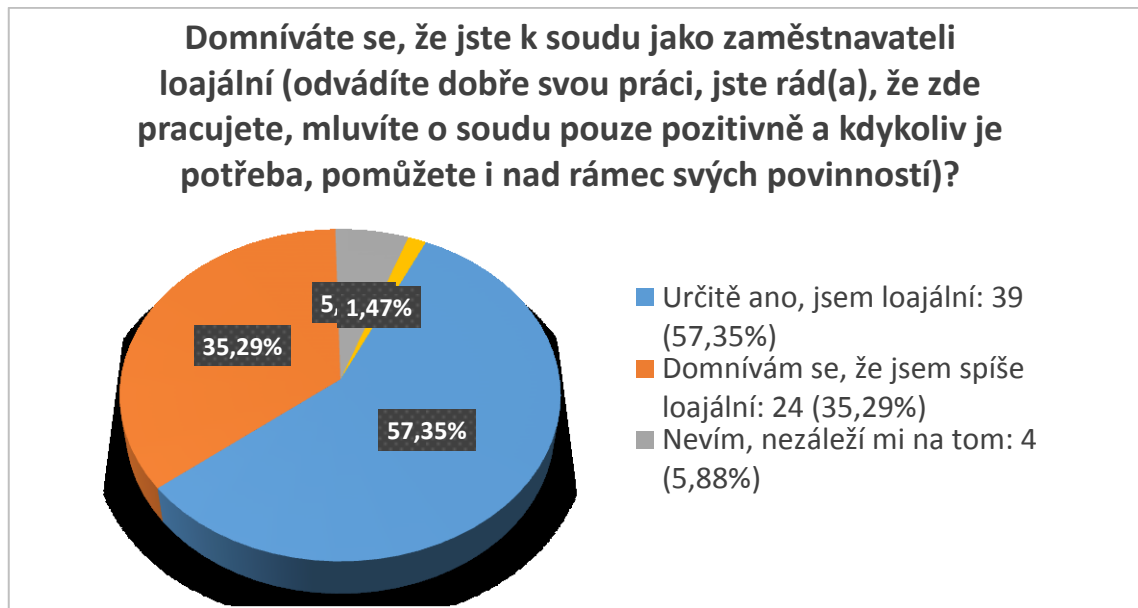


Graf 5 Obavy z dopadů při projevení názoru

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 5 sleduje, zda je v organizaci uplatňován směrem k zaměstnancům partnerský přístup. Jestli je v nich budován a podporován pocit užitečnosti a důležitosti pro soud jako celek. Navazuje přitom na skutečnosti uvedené na str. 25 teoretické části. Je důležité jednat se zaměstnanci jako s partnery, jejichž zájmy jsou respektovány, umožnit jim projevit svůj názor. Pokud mají pocit, že si jich organizace váží a oceňuje jejich přínos, projevují pozitivní postoje a chování, což má kladný vliv na kulturu a prostředí celé organizace. Napomáhá udržování a budování pozitivních sociálních vztahů na pracovišti, aktivizuje, podporuje významně angažovanost pracovníků. Z výzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina respondentů (52,38%) má dojem důležitosti ve vztahu k organizaci a rovněž mají za to, že je u nich uplatňován partnerský přístup. Vysoké procento ovšem (38,1%) nabývá dojmu, že jsou pro organizaci zbyteční, což může mít významný vliv na jejich celkový postoj a chování a tím negativně ovlivňovat kulturu a prostředí celého soudu.

6. Domníváte se, že jste k soudu jako zaměstnavateli loajální? Určitě ano odpovědělo 39 (57,35%), spíše ano 24 (35,29%) respondentů. Pouze 4 (5,88%) považuje otázku své loajality za nedůležitou, 1 (1,47%) respondent se považuje za neloajálního.

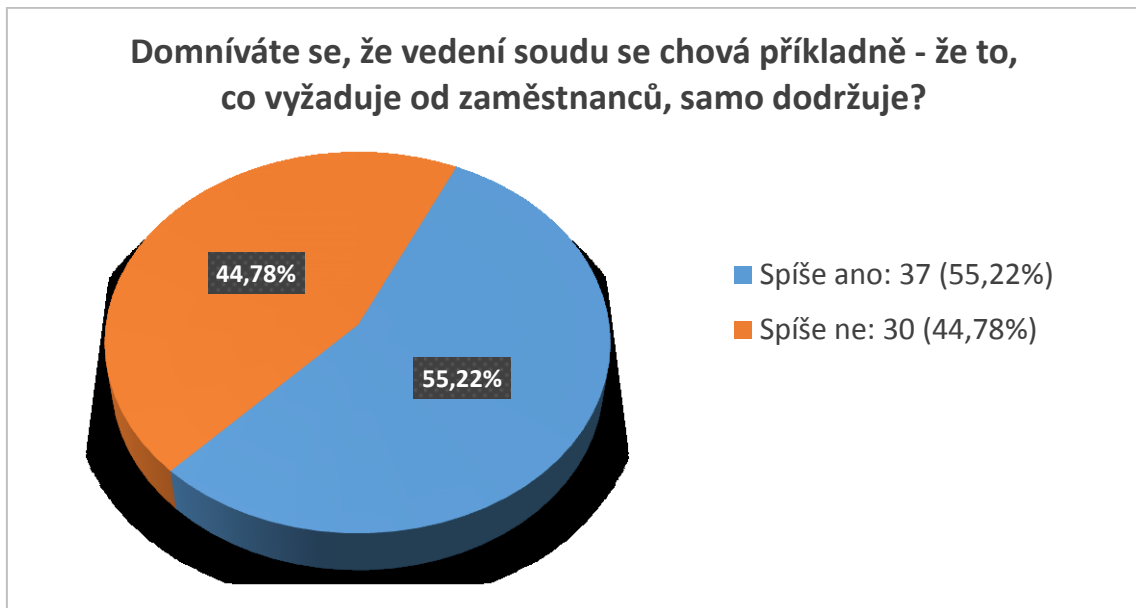


Graf 6 Posouzení své loajality k zaměstnavateli

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 6 vybízí respondenti k posouzení svého loajálního přístupu k soudu jako zaměstnavateli. Loajalita zaměstnanců je důležitým prvkem v posouzení otevřenosti komunikace organizace jako celku. Kultura organizace, která je nastavena jako otevřená, napomáhá úspěšnosti procesu učení u zaměstnanců, jejich ochotě přijímat nové informace a změny. Podporuje tedy šíření informací a posiluje důvěru a loajalitu pracovníků (viz. kap. 1.2.2 teoretické části). Pokud se 92,64% respondentů označuje za loajální (z toho 57,35% vybralo odpověď s označením určitě ano), je zřejmé, že lidé si zachovávají silný vztah k organizaci. Tomuto výsledku zřejmě napomáhá větší míra otevřenosti komunikace v organizaci jako celku. Nabízí rovněž potenciál k rozvíjení procesu učení u zaměstnanců, udržování pozitivních sociálních vztahů na pracovišti a zabraňuje růstu fluktuace zaměstnanců.

7. Jak vnímají respondenti chování vedení soudu (předsedy, místopředsedy soudu a ředitele správy soudu) – zda sami dodržují to, co je vyžadováno po zaměstnancích. 37 (55,22%) respondentů odpovědělo, že spíše ano. 30 (44,78%) chování vedení soudu za příkladné spíše nepovažuje.



Graf 7 Názory na příkladnost v chování vedení soudu

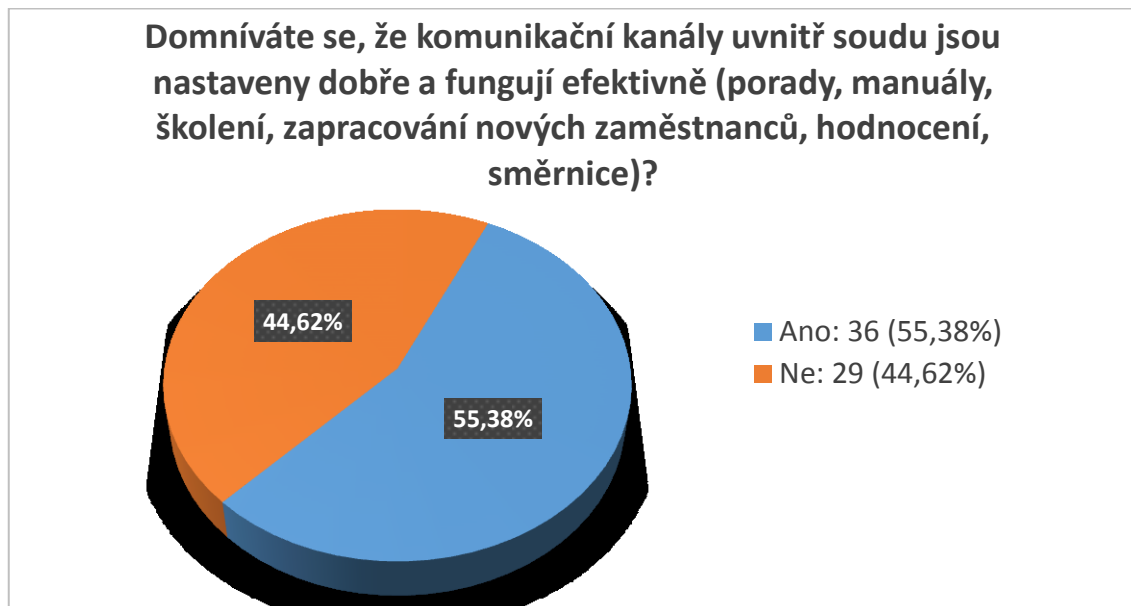
Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 7 zjišťuje názor respondentů na to, zda mají dojem, že vedení soudu je jim příkladem v dodržování pravidel, která byla nastavena jako závazná. Dlouhodobá strategie v řízení sociálních vztahů v organizacích totiž předpokládá nastavení transparentního a předvídatelného prostředí (viz. str. 20 teoretické části). V předvídatelném prostředí organizace podřízení ví, jak se zachovají jejich nadřízení, kolegové i vedení organizace. Platí, že pravidla jsou nastavena stejným způsobem pro všechny. Tímto způsobem vzniká důvěra zaměstnanců v organizaci, v její vedení i k sobě navzájem. Více než polovina (55,22%) respondentů považuje chování vedení soudu za příkladné, ovšem 44,78% uvedlo, že spíše ne. Pokud u zaměstnanců převažuje dojem, že pravidla nejsou nastavena pro všechny stejná nebo nejsou všemi dodržována, roste riziko obcházení těchto pravidel nebo vytváření si vlastních. Snižuje se důvěra v sociálních vztazích, vzniká více konfliktů na pracovišti.

Interní komunikace, nastavení komunikačních kanálů, zpětná vazba

Položky č. 8 až 13 zjišťují názor zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně na současný stav interní komunikace, nastavení komunikačních kanálů uvnitř soudu. Zaměřují se dále na poskytování zpětné vazby a zjištění postojů zaměstnanců vůči chování jejich nejbližších nadřízených.

8. Jak vnímají respondenti současný stav nastavení interní komunikace a fungování komunikačních kanálů uvnitř soudu. 36 (55,38%) má za to, že komunikace funguje efektivně, odpověď ne zvolilo 29 (44,62%) respondentů.

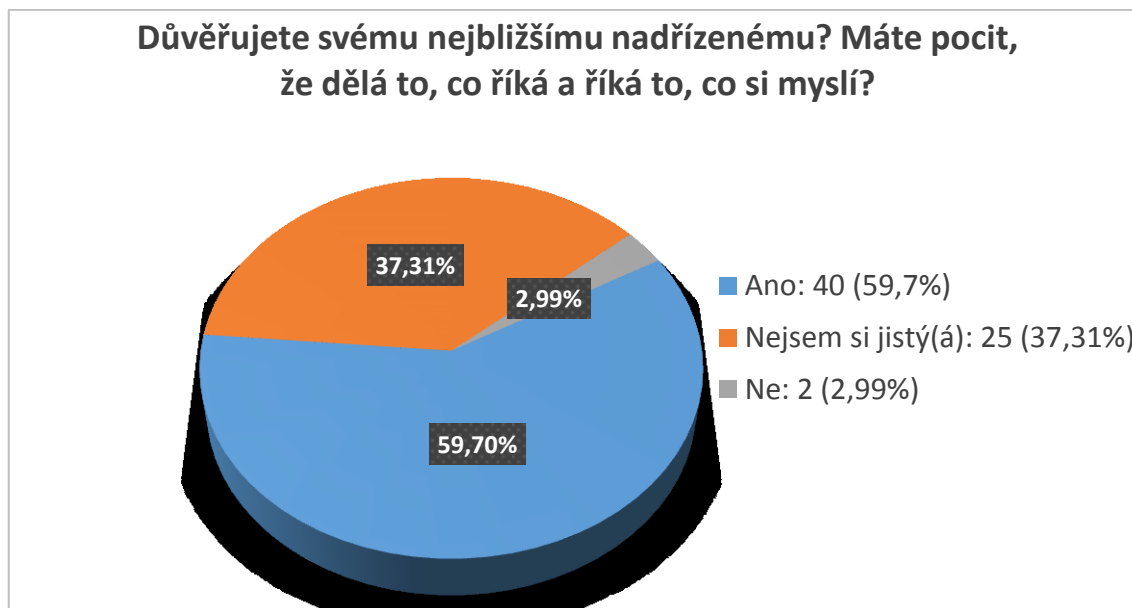


Graf 8 Nastavení a fungování komunikačních kanálů

Zdroj: vlastní zpracování

Položkou č. 8 bylo sledováno, kolik respondentů hodnotí nastavení a fungování komunikačních kanálů uvnitř soudu jako efektivní. Pro interní komunikaci v organizaci jsou klíčové informace a způsob jejich šíření tzv. komunikačními kanály, které probíhají všemi směry. Sledují nastavenou kulturu organizace, způsob řízení a hierarchii. Fungující interní komunikace předpokládá, že pracovníci jsou dobře informačně a motivačně propojeni, každý má informací dostatek, je povzbuzován k práci, ví, co se od něj očekává. Pak projevuje ochotu ke spolupráci a aktivní přístup při dosahování cílů. Téměř polovina respondentů (44,62%) komunikační kanály a jejich efektivitu nepovažuje za dobře nastavené a funkční. Následkem neefektivní interní komunikace mohou být různé informační šumy, které zkreslují a mění význam sdělení – typicky u informací, které jsou šířeny směrem od vedení soudu na úroveň k zaměstnancům.

9. Máte pocit důvěry ke svému nejbližšímu nadřízenému – odpověď ano zvolilo 40 (59,70%) respondentů, 25 (37,31%) si není jistých, že jejich nadřízený dělá to, co říká a říká to, co si myslí, 2 (2,99%) odpověděli na otázku záporně.

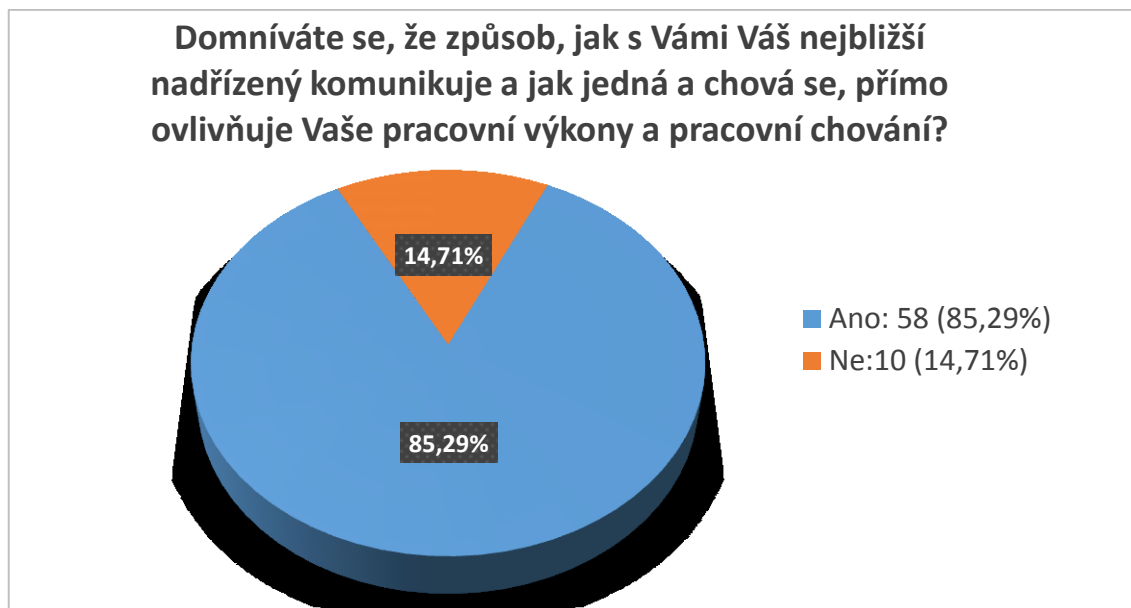


Graf 9 Vnímání důvěryhodnosti nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování

Položkou č. 9 bylo sledováno, jaký mají dojem respondenti ze způsobu chování, které k nim projevuje jejich nejbližší nadřízený. V rámci organizace Okresního soudu ve Zlíně jsou pracovníci rozděleni do jednotlivých pracovních týmů (rejstříková vedoucí, vyšší soudní úředník, soudce). Členové týmu jsou ve vzájemném vertikálním hierarchickém vztahu. Dále je organizace dělena na jednotlivé úseky (trestní, občanskoprávní, ekonomický, správní) v jejichž čele je vedoucí, který zprostředkovává informace směrem od vedení soudu k zaměstnancům a zpět. Tento systém je velmi náročný na komunikaci. Je proto nezbytné, aby vedoucí pracovníci udržovali a prohlubovali svou důvěryhodnost u jim podřízených pracovníků. Více než polovina (59,7%) respondentů uvedla, že má pocit důvěry ke svému nadřízenému. Jako důvěryhodného přitom považujeme takového vedoucího, který předvídatelný a čitelný, srozumitelný, jednoznačný a má nastaveny jasné priority a cíle. Z výsledku výzkumu vyplývá, že 37,31% respondentů si není jistých, že jejich nadřízený takové chování vykazuje.

10. S názorem, zda má způsob, jakým s respondentem jeho nejbližší nadřízený komunikuje, jedná a chová se, přímý vliv na jeho pracovní výkon a pracovní chování – souhlasí 58 (85,29%) respondentů, opačného názoru je 10 (14,71%).

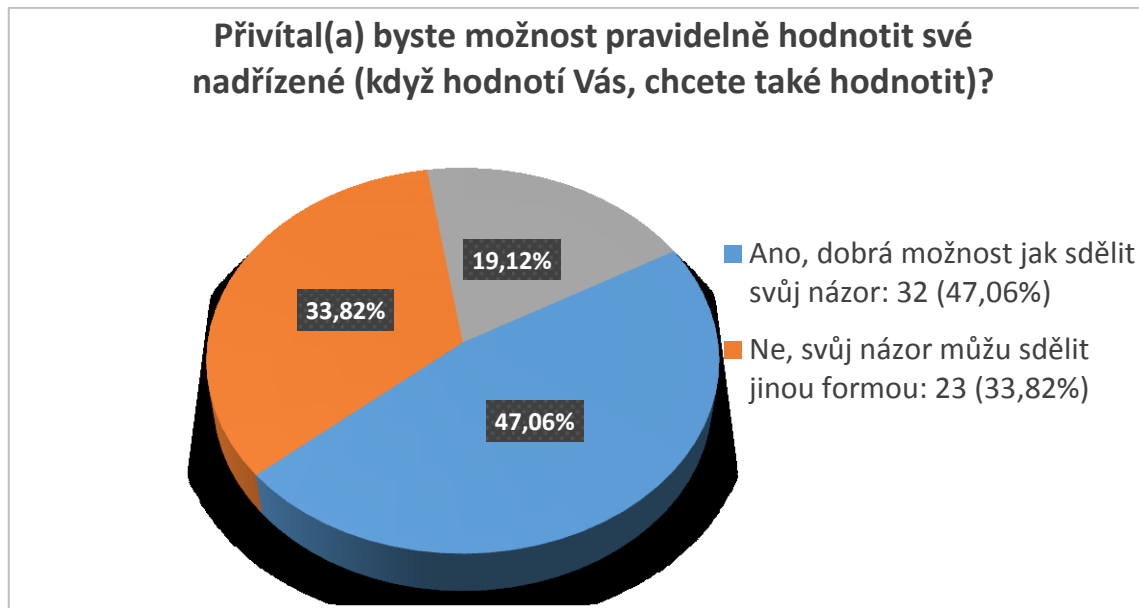


Graf 10 Vnímání vlivu způsobu komunikace vedoucího na pracovní chování

Zdroj: vlastní zpracování

Položka 10 zjišťuje, zda jsou respondenti názoru, že způsob komunikace jejich nejbližšího nadřízeného přímo ovlivňuje jejich výkonnost i pracovní chování. Rozvíjí tak položku č. 9, která se zabývala komunikací vedoucích pracovníků ve smyslu jejich důvěryhodnosti. Potvrzuje tak význam a dopady způsobu komunikace a postoje vedoucích pracovníků na pracovní chování a angažovanost zaměstnanců. Vedoucí, který poskytuje zpětnou vazbu, podporuje pracovníka, dává mu příležitost k rozvoji, odměnu a uznání – rozvíjí jeho výkonnost, aktivitu a angažovanost. 85,29 % respondentů uvedlo, že způsob chování a komunikace jejich nadřízeného má na jejich pracovní chování vliv. Tento názor se shoduje se zjištěními uváděnými v odborné literatuře. Pouze 14,71 % uvedlo, že je chování nadřízeného neovlivňuje.

11. Bylo zjišťováno, jestli by respondenti přivítali možnost poskytovat svým nadřízeným pravidelnou zpětnou vazbu, pokud jsou sami takovýmto způsobem hodnoceni. Odpovědělo 32 (47,6%) z nich, že by tuto možnost využili pro sdělení svého názoru. 23 (33,82%) respondentů nemá potřebu hodnotit zpětnou vazbou nadřízené, neboť raději svůj názor sdělí jinou formou. 13 (19,12%) respondentů se obávají vůbec svůj názor vyjádřit.

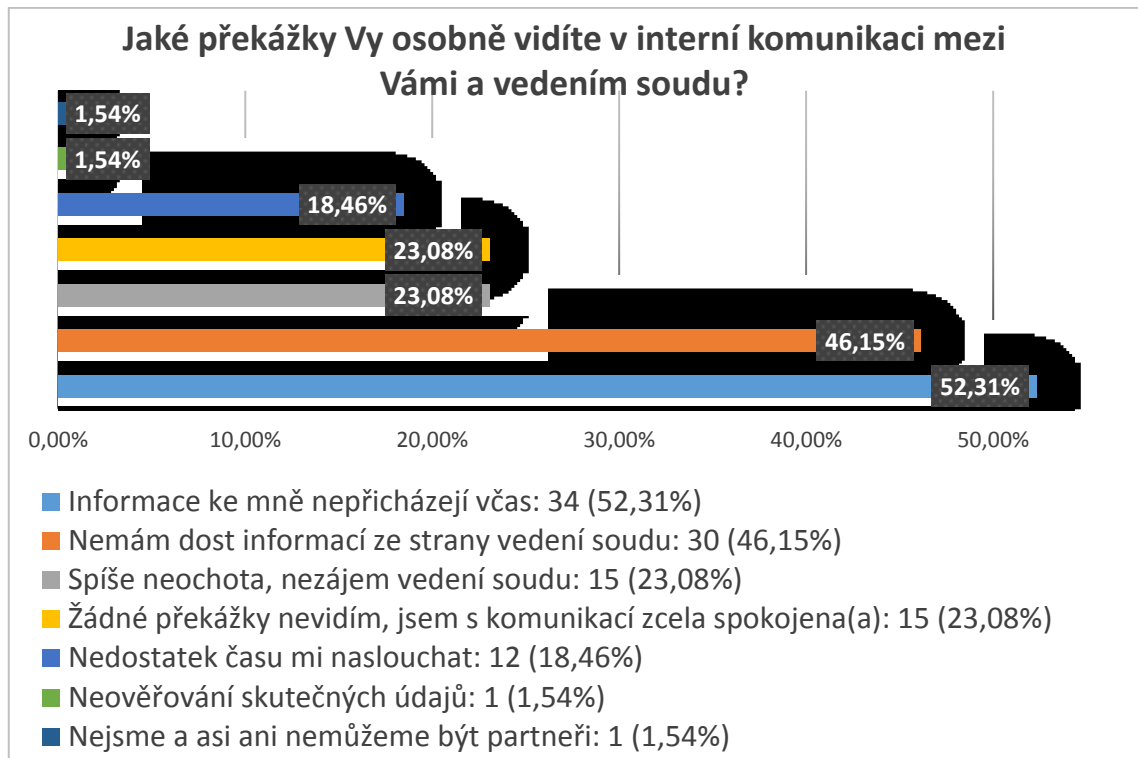


Graf 11 Poskytování zpětné vazby nadřízenému

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 11 se zabývá poskytováním zpětné vazby. S ohledem na skutečnost, že u Okresního soudu ve Zlíně proběhlo roční hodnocení zaměstnanců, kdy nadřízení hodnotili své podřízené, zabývali jsme se otázkou, zda i podřízení mají poskytovat zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům. Z výsledků výzkumu můžeme vyčíst, že téměř polovina 47,06 % by o tento způsob hodnocení měla zájem. Dalších 19,12 % však nemá zájem hodnotit z důvodu, že se obává svůj názor sdělit. Tento výsledek naznačuje absenci důvěry ve vztazích k nadřízeným a brání tak otevřené komunikaci. Přitom poskytování zpětné vazby umožňuje nadřízenému získat představu o tom, jak ho podřízený vidí a tím zlepšit svůj pracovní i osobní přístup.

12. Za nejvýznamnější bariéru v interní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením soudu považují respondenti to, že informace nedostávají včas 34 (52,31%), nemají informací dostatek 30 (46,15%). Dalších 15 (23,08%) respondentů uvedlo, že za bariéru v komunikaci považují neochotu a nezájem vedení soudu. Stejný počet 15 (23,08%) je naopak názoru, že žádné překážky v komunikaci necítí. 12 (18,46%) respondentů má dojem, že vedení nemá dost času k tomu, aby jim mohlo naslouchat.



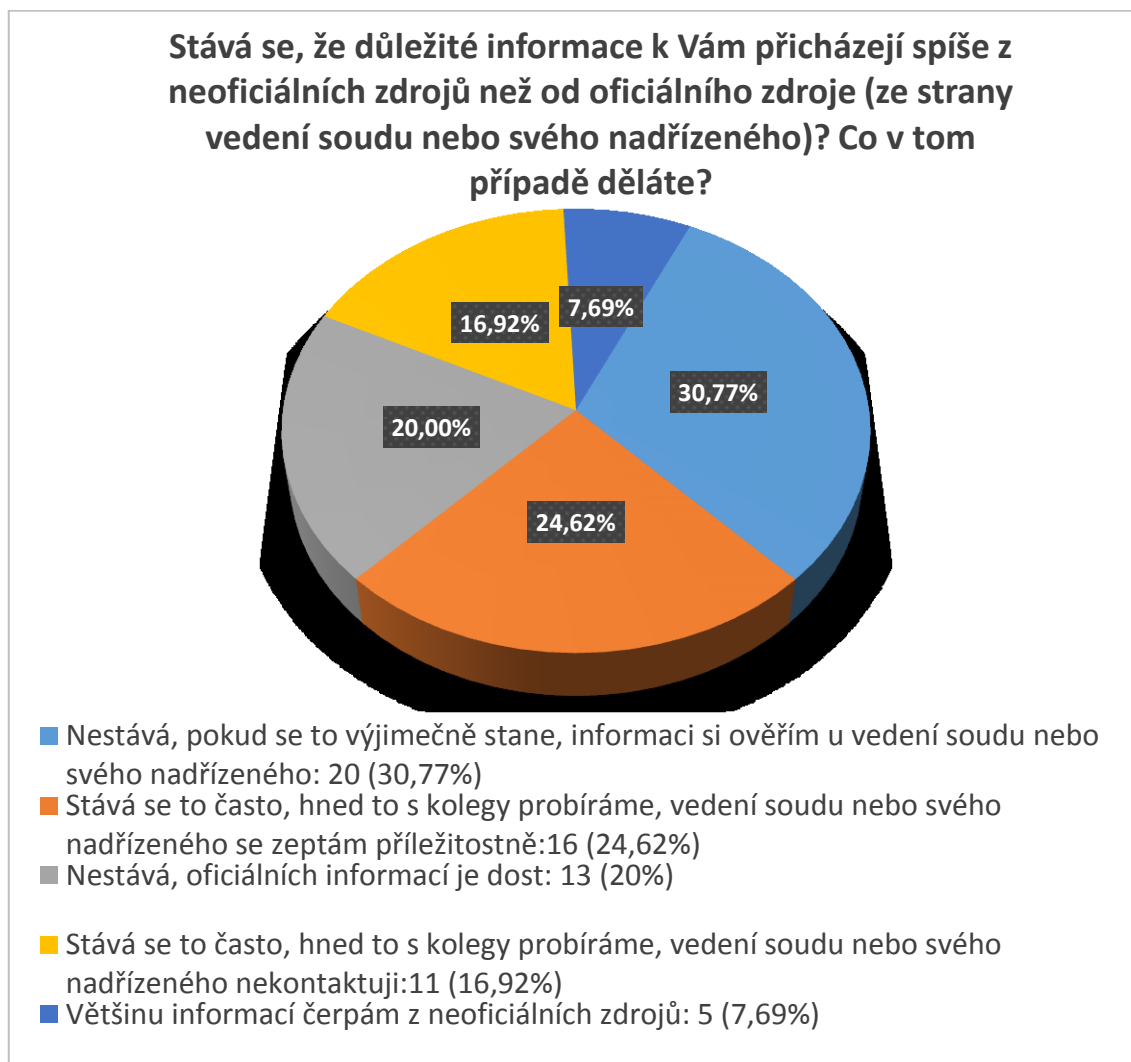
Graf 12 Překážky v interní komunikaci

Zdroj: vlastní zpracování

Položka 12. zjišťuje, zda a jaké vnímají respondenti bariéry v interní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením soudu. Z výsledků lze vyčíst, že respondentům chybí informace (46,15%) nebo nepřicházejí včas (52,34%). Přitom včasné a efektivní předávání informací, umožňuje pracovníkům upevňovat důvěru vůči vedení, nadřízeným i mezi sebou navzájem. Zaměstnanci jsou lépe připraveni čelit změnám, jsou otevření odlišným pohledům na věc a nebojí se projevit svůj názor. 23,08 % respondentů cítí neochotu ze strany vedení soudu jako hlavní překážku v komunikaci, 18,45 % má dojem, že bariéru pro komunikaci způsobuje zaneprázdněnost vedení. Rizika spojená s nedostatkem předávaných informací či jejich zpožděním spočívají zejména v tom, že neformální komunikace má pak tendenci přerůst formální.

13. Na otázku, zda se stává, že informace přicházejí k zaměstnancům soudu spíše ze zdrojů neoficiálních než ze strany vedení soudu či nadřízených, odpovědělo kladně 32 (46,54%) respondentů, z nich 5 (7,69%) uvedlo, že čerpá informace téměř výhradně neoficiální cestou.

Informace získané neoficiální cestou si ihned ověřuje u vedení či vedoucího 20 (30,77%) respondentů, dalších 16 (24,62%) situaci nejprve probere s kolegy a až poté si je ověřuje u oficiálního zdroje.



Graf 13 Zdroje informovanosti, neformální komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

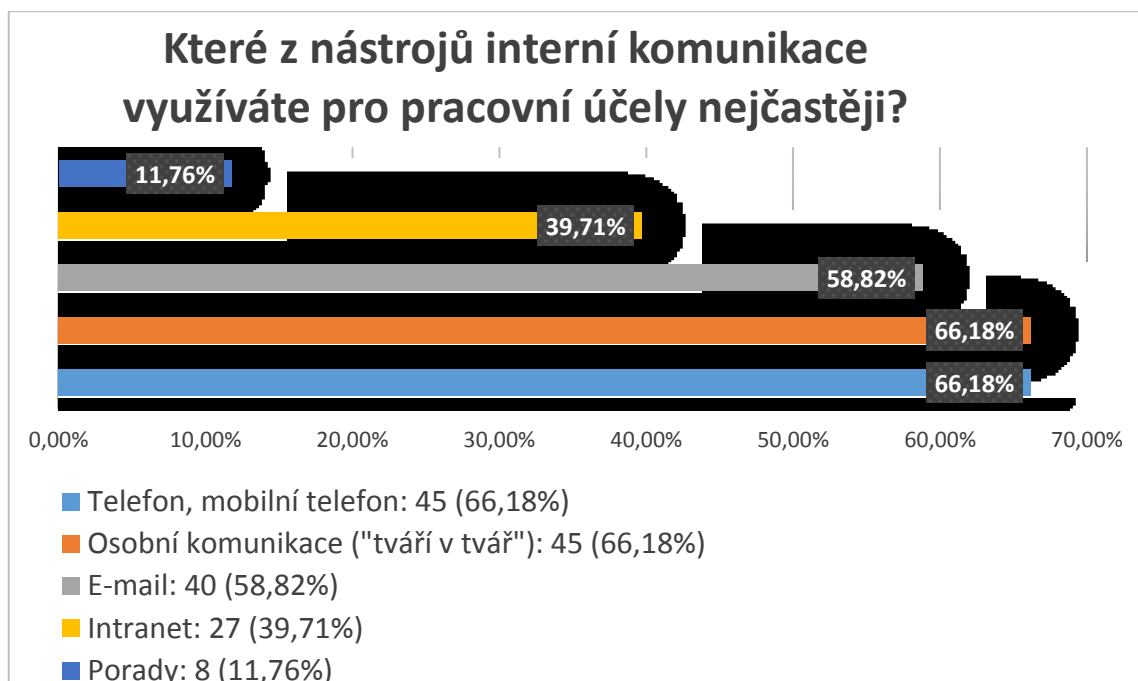
Položka 13 mapuje způsob, jakým se respondenti nejčastěji dostávají k informacím v rámci interní komunikace a jak s nimi nakládají. Z výsledků výzkumu vyplývá, že téměř polovina zaměstnanců čerpá v současnosti informace spíše z neoficiálních zdrojů (46,54%), avšak pokud takové informace přijmou, ověřují si je ihned či příležitostně u vedení soudu či nadřízeného (55,39%). Navazujeme na položku 12, kde jsme zjišťovali překážky v komunikaci. Pokud respondenti nabývají dojmu, že jim především informace chybí nebo

k nim nepřichází včas, mají tendenci získávat je z neoficiálních zdrojů. Tím vzniká riziko zejména poklesu pracovní výkonnosti (lidé věnují více času neformálním diskuzím), šíří se fámy a vznikají informační šumy. Fungující interní komunikace předpokládá zodpovědný přístup vedení organizace za včasnost a dostatek informací předávaných zaměstnancům. Přitom však každý, kdo informaci přijímá, je zodpovědný za to, jakým způsobem ji předává dál.

Komunikační nástroje a jejich využívání

Položky č. 14 a 15 se vztahují k využívání komunikačních nástrojů v rámci interní komunikace mezi pracovníky Okresního soudu ve Zlíně. Směřují ke zjištění, jaké konkrétní komunikační nástroje a prostředky zaměstnanci využívají během pracovního dne a jaké další by přivítali nebo považovali za užitečné rozšířit.

14. Respondenti nejčastěji pro interní komunikaci v organizaci využívají telefon 45 (66,18%) a osobní kontakt „tváří v tvář“ 45 (66,18%). Následuje elektronická komunikace, a to e-mailem 40 (58,82%) a prostřednictvím zpráv z intranetu soudu 27 (39,71%). Nejméně využívaným komunikačním nástrojem jsou porady 8 (11,76%).

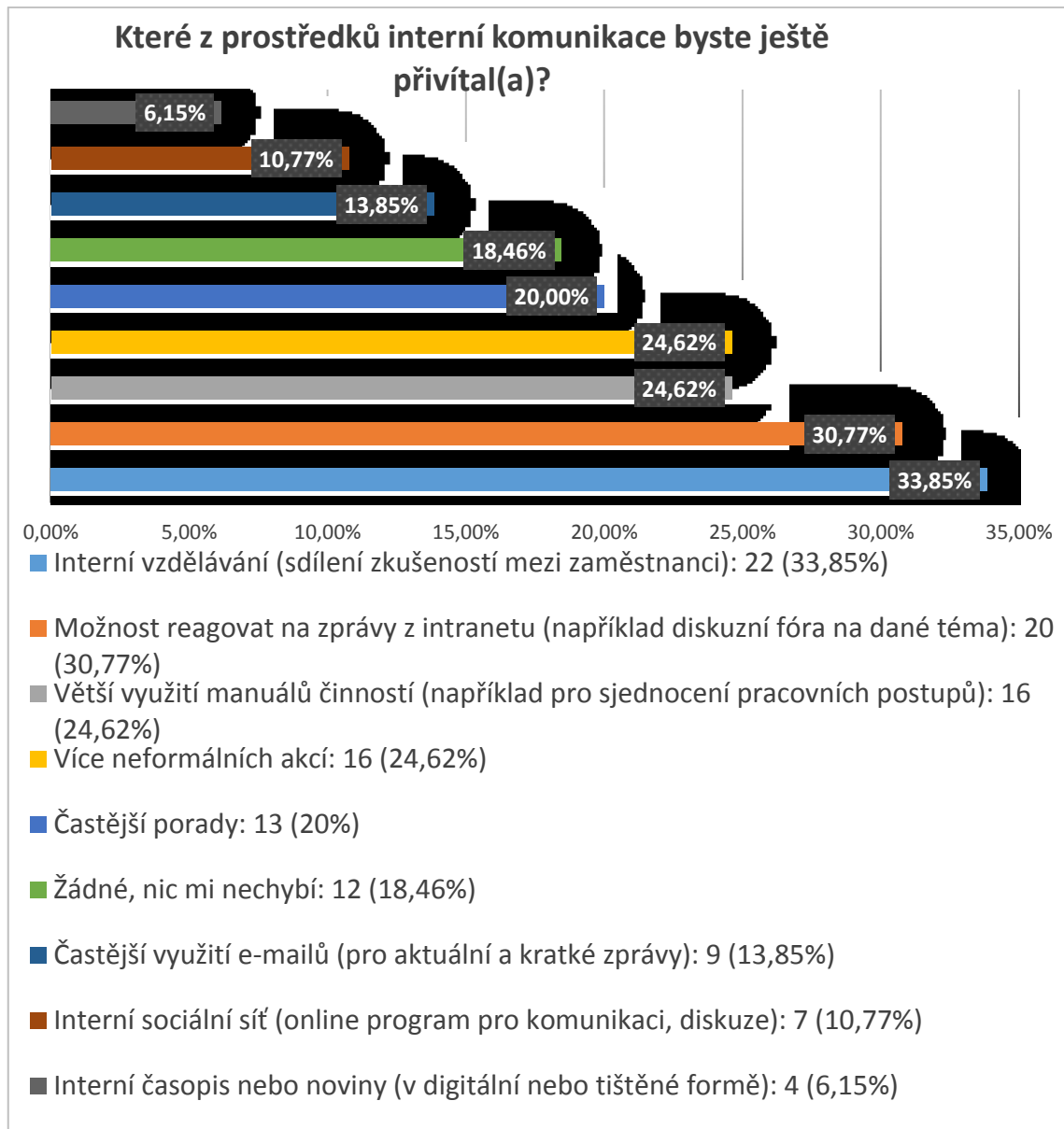


Graf 14 Využití komunikačních nástrojů v interní komunikaci

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 14 mapuje míru využívání komunikačních nástrojů v interní komunikaci soudu. Z výsledků výzkumu jednoznačně vyplývá, že nejčastěji respondenti využívají pro komunikaci osobní kontakt (66,18%) nebo telefon (66,18%). Ústní forma komunikace je nejvyužívanější, neboť umožňuje okamžitou interakci a zahrnuje v sobě i neverbální složku. Zabráňuje tak riziku vzniku nedorozumění a šumů, obsahuje zpětnou vazbu. Podobným způsobem, i když s omezením neverbální složky, působí komunikace přes telefon. Dalším nejčastěji využívaným nástrojem je dle respondentů e-mail (58,82%) a intranet (39,71%). Tyto prostředky elektronické komunikace umožňují podporu ústní komunikace písemnou formou, která sdělení dodá důležitost a umožňuje se k informacím později vrátit. Také lze tímto způsobem oslovit v krátké době větší množství lidí současně.

15. Respondenti by přivítali v interní komunikaci soudu využití interního vzdělávání a sdílení zkušeností mezi zaměstnanci 22 (33,85%), dále možnost diskuze prostřednictvím intranetu 20 (30,77%). Dále se zajímají o větší využívání manuálů činností 16 (24,62%) a pořádání neformálních akcí 16 (24,62%). Pro častější porady by zařadilo 13 (20%) respondentů. Přitom 12 (18,46%) by žádné další komunikační prostředky nezařazovalo.



Graf 15 Zájem o další komunikační prostředky interní komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

Položkou č. 15 byl zjišťován zájem respondentů o další komunikační prostředky pro interní komunikaci soudu. Nejvíce projevíli zájem respondenti o interní vzdělávání (33,85%), tedy sdílení vzájemných zkušeností s ostatními pracovníky. Dále by respondenti rádi využili možnost reagovat na informace, které naleznou na intranetu (30,77%). Dle zjištění u položky dotazníku č. 14 patří intranet k nevyužívanější komunikačním nástrojům při pracovní činnosti zaměstnanců soudu. Představuje elektronickou sdílenou nástěnku. Obsahuje informace o organizaci soudu jako celku i aktuální zprávy. Je možné jeho nastavení tak, aby poskytoval zpětnou vazbu v reálném čase. Jeho funkce lze doplnit o ankety a diskuze.

Zaměstnanci také zajímá větší využití manuálů činností (24,62%), což by usnadnilo sjednocení pracovních postupů a podpořilo tak efektivní využití komunikačních kanálů. Zaměstnanci by dále uvítali častější pořádání neformálních akcí (24,62%).

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Výzkumný projekt byl zaměřen na zjištění, jaký názor mají zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně na úroveň podmínek pro podporu jejich angažovanosti v interní komunikaci. Jednotlivé aspekty vnímání podmínek pro angažovanost byly členěny do třech po sobě navazujících oblastí. První se týkala úrovně otevřenosti komunikace pro angažovanost v rámci organizace jako celku. Další směřovala k nastaveným komunikačním kanálům a jejich efektivnímu fungování v interní komunikaci, včetně poskytování zpětné vazby. Třetí oblast byla zaměřena na využívání jednotlivých komunikačních nástrojů a prostředků v rámci organizačního uspořádání Okresního soudu ve Zlíně.

Výzkumem jsme si odpověděli na výzkumné otázky:

Jaká je úroveň informovanosti zaměstnanců Okresního soudu Zlín ohledně strategického plánování a rozhodování v organizaci a jakou mají podporu ze strany vedení soudu se k těmto procesům otevřeně vyjadřovat?

K zodpovězení této výzkumné otázky byly klíčové dotazníkové položky č. 1 až 7. Z výsledků výzkumu vyplývá, že z celkového počtu 68 respondentů, kteří odpovídali na otázku, zda se domnívají, že vedení soudu s nimi hovoří otevřeně, sděluje jim důležité informace a nic nezastírá, spíše nebo určitě souhlasí 47 z nich. Vedením soudu je míněno: Předseda soudu, místopředseda soudu a ředitel správy soudu. Vycházíme přitom z hierarchického uspořádání organizace Okresního soudu ve Zlíně, jak bylo popsáno v teoretické části (kap. 3.3). Otevřenost v komunikaci vedení Okresního soudu ve Zlíně je klíčová pro budování důvěry zaměstnanců v organizaci jako takovou, její směřování, pocitu jistoty. Vypovídá o nastavené kultuře organizace. **Lze tedy říci, že zaměstnanci vnímají komunikaci v organizaci jako celku otevřenou, i když čtvrtina respondentů odpověděla, že spíše nesouhlasí, což není zanedbatelný počet.**

Méně uspokojivý byl výsledek u položky č. 2, která se týkala informovanosti zaměstnanců o tom, co je naplánováno v organizaci pro příští rok, na co se mohou připravit. Zjistili jsme, že téměř polovina respondentů (46,27%) neví, co je v příštím roce na pracovišti čeká, na jaké změny se případně připravit. To u nich může vyvolávat pocity nejistoty a obav. Rovněž se vylučuje možnost, aby se k těmto plánům mohli vyjádřit, i když se jich přímo týkají. Roste riziko poklesu důvěry v organizaci, tendence podléhat dezinformacím a toho, že zaměstnanci si začnou budoucnost hledat mimo organizaci. V důsledku toho přestávají

být v komunikaci aktivní, klesá angažovanost. **Můžeme říci, že informovanost zaměstnanců ohledně plánování v organizaci je snižena.**

Položkou č. 3 jsme sledovali, jak je vnímán přístup vedení soudu k případným námitkám či připomínkám zaměstnanců, zda na ně reagují a projevují ochotu o nich diskutovat. Z výsledků vyplynulo, že 67,16% respondentů se setkává s tím, že jejich návrhy a připomínky jsou ze strany vedení soudu přijímány. Pouze 14,93% se domnívá, že vedení jsou názory zaměstnanců lhostejné. Pokud jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodování organizace a mají možnost se k probíhajícím procesům vyjádřit, významně posiluje jejich angažovanost a aktivitu v komunikaci. **Tento výsledek naznačuje, že vedení soudu má k názorům zaměstnanců spíše otevřený přístup, vytváří prostor pro diskuzi.**

Více než polovina respondentů (54,41%) však uvedla, že má obavu sdělovat otevřeně svůj názor na fungování soudu. Tyto skutečnosti vyplývají z výsledků položky č. 4, která zjišťovala, zda je důvodem pro nízkou angažovanost zaměstnanců to, že mají obavu projevit otevřeně názor ze strachu o pracovní pozici nebo postihu při odměňování. **Pokud se více než polovina respondentů obává, že jejich otevřeně projevený názor pro ně bude mít negativní dopad, jedná se o významnou bariéru v komunikaci organizace.** Možnost říci otevřeně svůj názor bez obav z restriktivních opatření či dokonce ztráty zaměstnání je podmínkou pro fungování kvalitních sociálních vztahů na pracovišti, pro možnost seberealizace a rozvoje zaměstnanců. Má zásadní dopad na fungování komunikace v organizaci, neboť strach či obavy narušují důvěru, klesá angažovanost a aktivita zaměstnanců.

Partnerský přístup ze strany soudu a vědomí důležitosti pro organizaci jako celek. Z výsledků u položky 5. lze vyčíst, že více než polovina zaměstnanců má za to, že je s nimi jednáno jako s partnery. Uplatňování partnerského přístupu, oceňování pracovníků, jejich přínosu napomáhá udržování a budování pozitivních sociálních vztahů na pracovišti, aktivizuje, podporuje významně angažovanost pracovníků. Ovšem **poměrně vysoké procento respondentů (38,1%) nabývá dojmu, že jsou pro organizaci zbyteční. To může mít vliv na jejich celkový postoj a pracovní chování a tím negativně ovlivňovat kulturu a prostředí celého soudu.**

Otázkou loajality vůči soudu jako zaměstnavateli se zabývala položka č. 6. Bylo zjištěno, že **respondenti se ve většině (92,64%) cítí k organizaci loajální. S tímto výsledkem koresponduje zjištění u položky č. 1, naznačuje větší míru otevřenosti komunikace v organizaci jako celku.** Rovněž nabízí potenciál k rozvíjení procesu učení u zaměstnan-

ců, udržování pozitivních sociálních vztahů na pracovišti a zabraňuje růstu fluktuace zaměstnanců.

Položkou č. 7 jsme zjistili, že **44,78% respondentů má za to, vedení soudu jim nejde příkladem v dodržování pravidel, která byla nastavena jako závazná. Toto poměrně vysoké procento ve výsledku naznačuje, že transparentnost a předvídatelnost prostředí v organizaci je zřejmě snížena.** Následkem toho, že zaměstnanci nabývají dojmu, že pravidla nejsou nastavena stejným způsobem pro všechny, klesá vzájemná důvěra ve vztazích mezi lidmi, roste riziko obcházení pravidel a vzniku konfliktů na pracovišti.

Jaký mají zaměstnanci Okresního soudu Zlín názor na současný stav nastavení komunikačních kanálů pro interní komunikaci v organizaci a používání zpětné vazby?

K zodpovězení výzkumné otázky byly směřovány položky dotazníku č. 8 až 13. Položkou č. 8 bylo zjištěno, že téměř polovina respondentů (44,62%) komunikační kanály pro interní komunikaci soudu (porady, manuály, školení, zapracování nových zaměstnanců, hodnocení, směrnice) a jejich efektivitu nepovažuje za dobře nastavené a funkční. Přitom následkem snížené efektivitě komunikačních kanálů v rámci interní komunikace organizace vzniká riziko informačních šumů, a to zejména u sdělení, která jsou směřována od vedení směrem dolů k řadovým zaměstnancům. Výsledek naznačuje, že **zaměstnanci spíše nepovažují současný stav komunikačních kanálů za správně nastavený a jejich využívání za efektivní.**

Co se týká vztahů k nejbližšímu nadřízenému a využívání zpětné vazby jako součásti interní komunikace, tím se zabývaly položky 9 až 11 dotazníku. Bylo zjištěno, že více než polovina (59,7%) respondentů má pocit důvěry ke svému nadřízenému, avšak 37,31% si není jistých, zda jejich nadřízený dělá to, co říká a říká to, co si myslí. **Lze vyvodit, že důvěryhodnost nadřízených pracovníků převažuje nad nedůvěrou, avšak je oslabena jejich čitelnost a předvídatelnost, jednoznačnost.** Přitom důvěryhodnost vedoucích pracovníků spočívá právě v posilování těchto vlastností. Nastavení a udržování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci ve vzájemně nadřízeném a podřízeném postavení má zásadní vliv na pracovní chování. Položkou č. 10 bylo zjištěno, že **většina respondentů (85,29%) vnímá, že způsob komunikace nadřízeného, jeho chování a postoje přímo ovlivňují jejich vlastní výkon a pracovní chování.** Vedoucí pracovník, který podřízenému poskytuje zpětnou vazbu, příležitost k rozvoji, odměnu a uznání pomáhá rozvíjet jeho výkonnost,

aktivitu a angažovanost. Poskytování zpětné vazby je užitečné i pro vedoucí pracovníky, kterým poskytuje možnost sebereflexe a příležitost zlepšit svůj pracovní a osobní přístup. Položka č. 11 tedy zjišťovala, zda by zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně měli zájem hodnotit i své nadřízené, pokud jsou sami hodnoceni. Respondenti uvedli, že by tuto příležitost uvítali (47,06%) nebo už tuto zpětnou vazbu poskytují, i když jinou formou než formálním hodnocením zaměstnanců (33,82%). Dalších téměř dvacet procent však uvedlo, že se k hodnocení nepřipojí z důvodu, že se obávají svůj názor sdělit. Tento výsledek potvrzuje zjištění u položky 4. a ukazuje tak na bariéru v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými v rámci interní komunikace. **Zaměstnanci by uvítali možnost hodnotit své nadřízené, nebo to již nějakým způsobem činí. Ti, kteří se k hodnocení nechtějí připojit, tak z důvodu, že mají obavu sdělit svůj názor.**

Bariérami v komunikačních tocích v rámci interní komunikace se dále zabývala položka č. 12. **Bylo zjištěno, že dle názoru respondentů jim zejména chybí dostatek informací (46,15%) nebo k nim informace nepřicházejí včas (52,34%).** Včasnost a efektivita při předávání informací přitom upevňuje důvěru v sociálních vztazích na pracovišti a zejména snižují riziko, že formální komunikaci přeroste neformální. Na toto zjištění navazuje položka č. 13, která mapovala, jakým způsobem respondenti nejčastěji informace získávají a jak s nimi nakládají. Zjistili jsme, že téměř polovina (46,54%) z nich čerpá informace spíše z neoficiálních zdrojů. Pozitivním výsledkem však je, že více než polovina respondentů uvedla, že si takové informace ověří u svého nadřízeného či vedení soudu. Výsledky potvrzují zjištění u položky č. 12. **Zaměstnanci vnímají, že jim informace chybí, proto je téměř polovina čerpá z neformálních informačních zdrojů. Jsou dle názoru, že k nim informace nepřicházejí včas. Pokud se takto k informacím dostanou, mají potřebu si je ověřit u oficiálního zdroje.**

Jakým způsobem využívají zaměstnanci Okresního soudu Zlín komunikační nástroje a prostředky v rámci interní komunikace?

Mírou užívání konkrétních komunikačních nástrojů a prostředků zaměstnanci v rámci pracovní komunikace se zabývala položka dotazníku č. 14. Respondenti posuzovali, které komunikační nástroje během pracovního dne nejčastěji využívají. **Výsledky ukazují, že zaměstnanci nejčastěji využívají pro komunikaci v rámci plnění pracovních úkolů osobní kontakt nebo komunikují prostřednictvím telefonu.** Osobní komunikace převažuje

nad písemnou. Umožňuje okamžitou reakci, obsahuje zpětnou vazbu. Snižuje riziko nedorozumění a šumů. **Dalším nejvyužívanějším komunikačním nástrojem je dle respondentů e-mail a intranet.** Tyto nástroje komunikace doplňují ústní komunikaci o písemnou formu. Jsou výhodné, pokud chceme sdělení dodat důležitosti nebo se k němu zpětně vrátit. Lze tímto způsobem oslovit v krátkém čase větší množství lidí.

Položkou č. 15 byl zjištěn zájem zaměstnanců o další komunikační prostředky, které by mohli využít v interní komunikaci soudu. Nejvíce zájmu projevují respondenti o sdílení zkušeností s ostatními pracovníky formou interního vzdělávání. Dále bylo zjištěno, že by zaměstnanci uvítali možnost reagovat na zprávy z intranetu a vstupovat tak aktivně do diskuzí a pořádaných anket. Zaměstnanci také zaujala možnost většího využití manuálů činností pro sjednocení pracovních postupů. **Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o rozvoj a efektivnější využití komunikačních prostředků. Chtějí se aktivně podílet na sdílení informací s ostatními pracovníky, mají zájem zapojit se do debat a diskuzí formou elektronické komunikace na intranetu. Uvítali by rozšíření manuálů činností, což usnadní sjednocení pracovních postupů.**

7.1 Doporučení pro praxi

Při výzkumu, který byl proveden se zaměřením na zjištění názoru zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně na úroveň podmínek pro podporu jejich angažovanosti v interní komunikaci, byly zjištěny důležité poznatky.

Můžeme konstatovat, že zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně vnímají, že vedení soudu (předseda, místopředseda soudu a ředitel správy soudu) s nimi jedná spíše otevřeně. Což znamená, že jim důležité informace sdělují a nic jim nezastírají. Otevřená komunikace vůči zaměstnancům je předpokladem pro budování důvěry zaměstnanců v organizaci a jejich pocitu jistoty, což podporuje jejich aktivitu a angažovanost. Bylo však zjištěno, že informovanost zaměstnanců ohledně toho, co je příštím roce na pracovišti čeká, je snižena. To u nich může vyvolávat pocity nejistoty a obav, roste tendence věřit dezinformacím a riziko fluktuace. Rovněž se vylučuje možnost, aby se k těmto plánům mohli vyjádřit, i když se jich přímo týkají. **Je proto důležité, aby vedení soudu zaměstnance pravidelně a včas informovalo o tom, co soud jako organizace plánuje pro příští období a jaké změny se jich budou týkat.**

Vedení soudu má k názorům zaměstnanců spíše otevřený přístup, vytváří prostor pro diskusi. Respondenti však v nadpoloviční většině vyjádřili obavy, že jejich otevřeně projevený názor pro ně bude mít negativní dopad. Jedná se o významnou bariéru v komunikaci organizace, neboť strach či obavy narušují důvěru, klesá angažovanost zaměstnanců. Zaměstnanci navíc ve zvýšené míře zastávají názor, že vedení soudu jim nejde příkladem v dodržování pravidel, která byla nastavena jako závazná. **Je třeba zaměřit pozornost na to, aby vedení soudu vůči zaměstnancům působilo jednotným, transparentním a čitelným dojmem, s důrazem na předvídatelnost svého jednání.**

Poměrně vysoké procento respondentů (38,1%) nabývá dojmu, že jsou pro organizaci zbyteční, což může negativně ovlivňovat nejen jejich chování, ale v důsledku toho narušovat kulturu a prostředí celého soudu. **Z toho důvodu je třeba dávat zaměstnancům najevo uznání a odměnu, budovat a posilovat pozitivní sociální vztahy na pracovišti s cílem aktivizovat zaměstnance, poskytovat cíleně prostor pro jejich seberealizaci a rozvoj.**

Zaměstnanci jsou se současným nastavením komunikačních kanálů pro interní komunikaci Okresního soudu ve Zlíně spíše nespokojeni a jejich využívání nepovažují za efektivní. Ve vztahu ke svým nejbližším nadřízeným převažuje důvěra nad nedůvěrou, ale ukazuje se, že je oslabeno vnímání jejich čitelnosti a jednoznačnosti v chování a předvídatelnosti jednání.

Přítom právě tyto postoje a chování nadřízeného přímo ovlivňují pracovní chování podřízených. Narušuje vzájemnou důvěru, nevytváří prostor pro jejich aktivitu, zapojení a angažovaný přístup. **Vedoucí pracovníci by proto měli důsledně budovat svou důvěryhodnost, a to čitelností a jednoznačností svého chování.** Poskytovat podřízenému zaměstnanci příležitost k rozvoji, dávat najevo uznání a odměnu, tím posilovat jeho výkonnost, aktivitu, angažovanost. Poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu. **Vzhledem k tomu, že bylo zjištěno, že zaměstnanci soudu mají zájem hodnotit zpětnou vazbou i své nadřízené, je vhodné jim tuto možnost poskytnout. Poskytování zpětné vazby je pro vedoucí pracovníky užitečné, protože jim poskytne možnost sebereflexe a příležitost zlepšit svůj pracovní a osobní přístup.**

Zaměstnanci uvedli, že za zásadní bariéry v interní komunikaci považují, to, že jim chybí dostatek informací nebo je nedostávají včas. Bylo zjištěno, že téměř polovina z nich je v tomto důsledku čerpá z neformálních zdrojů. Pokud se takto k informacím dostanou, mají převážně potřebu si je u oficiálního zdroje ověřit. **Vedení soudu nese zodpovědnost za dostatečnou a včasnou informovanost zaměstnanců.** Pokud přeroste neformální komunikace formální, je téměř nemožné řídit sociální vztahy na pracovišti a ovlivňovat organizační chování pracovníků. Klesá pracovní výkonnost, roste riziko vzniku fám, lidé podléhají dezinformacím a vzniká komunikační šum. Oslabuje se důvěra mezi lidmi i směrem k organizaci.

Výsledky výzkumu ukázali, že zaměstnanci využívají pro komunikaci v rámci plnění pracovních úkolů nejvíce osobní kontakt nebo komunikují prostřednictvím telefonu. Osobní komunikace tak převažuje nad písemnou. Těchto zjištění lze využít právě při podpoře angažovanosti pracovníků. **Informace zaměstnancům sdělovat převážně ústně, nejlépe v osobním kontaktu „tváří v tvář“.** To umožňuje okamžitou reakci a zajišťuje zpětnou vazbu. Snižuje riziko komunikačních šumů a nedorozumění. Dalším nejvyužívanějším komunikačním nástrojem je e-mail a intranet. **Tyto nástroje je vhodné využít, pokud je potřeba sdělení dodat formální důležitosti, zpětně se k němu vrátit nebo v případě, že je třeba poskytnout informace v krátkém čase většímu množství zaměstnanců.**

Zaměstnanci projeví zájem o rozvoj a efektivnější využití komunikačních prostředků. Chtějí se aktivně podílet na sdílení informací s ostatními pracovníky, mají zájem zapojit se do debat a diskuzí formou elektronické komunikace na intranetu. Uvítali by rozšíření manuálů činností, což usnadní sjednocení pracovních postupů. **Pro podporu angažova-**

nosti pracovníků je vhodné rozvíjet a podporovat jejich zájem o aktivní využívání těchto prostředků. **Zavést pravidelná interní školení s cílem umožnit sdílení informací mezi pracovníky.** Pro pořádání diskuzí a anket je vhodným komunikačním nástrojem **intranet**. **Je možné doplnit jeho funkce o ankety a diskuze. Tak získat možnost rychlé reakce a získat odezvu. Zpracovat a rozšířit využívání manuálů činností pro sjednocení pracovních postupů.** Sjednocení pracovních postupů usnadní nastavení komunikačních kanálů pro interní komunikaci. Posílí se vědomí obecné závaznosti pravidel, poroste transparentnost, což může pozitivně působit i na sociální vztahy na pracovišti, posílit důvěru a ovlivnit tím celou kulturu organizace.

Pokud příspěvky zaměstnanců v rámci využívání těchto komunikačních prostředků povedou ke konkrétnímu posunu v chování vedení organizace, bude docházet ke vzájemným interakcím, přinese to větší otevřenost a důvěru, což má pozitivní dopad na interní komunikaci jako celek. Bez zajištění zpětné vazby v rámci využívání těchto komunikačních prostředků nemůže být plně využit potenciál, kterým disponují, a také se sníží návratnost investic, které jsou organizací na zajištění a provoz těchto prostředků vynakládány.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo stručně představit oblast podmínek pro podporu angažovanosti pracovníků v interní komunikaci. Seznámení se s třemi na sebe navazujícími prvky, na kterých je postavena komunikace v organizaci. Nejprve vysvětlení základních pojmů, které se vztahují k organizačnímu chování, kultuře organizace a sociálním vztahům na pracovišti. Druhým prvkem představuje oblast interní komunikace, nastavení komunikačních kanálů uvnitř organizace. Pozornost byla věnována zpětné vazbě jako nedílné součásti komunikace mezi pracovníky a důležitosti individuálního přístupu k zaměstnancům. Třetí prvek představuje využití konkrétních komunikačních nástrojů a prostředků se zaměřením na systém a organizaci práce u Okresního soudu ve Zlíně.

Součástí této práce byl realizovaný výzkum zaměřený na zjištění názoru zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně na úroveň podmínek pro podporu jejich angažovanosti v rámci interní komunikace soudu. Bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají celkové nastavení komunikace v organizaci jako spíše otevřené. Avšak jejich informovanost ohledně toho, co je v příštím období v organizaci čeká, není dostatečná. Mají za to, že k jejich názorům a připomínkám zastává vedení soudu spíše otevřený přístup a projevuje ochotu o jejich návrzích diskutovat. Zároveň se ve zvýšené míře objevují u zaměstnanců obavy svůj názor otevřeně sdělit. Tato bariéra v komunikaci je nejspíše způsobena tím, že zaměstnanci nemají jistotu, že by jim vedení soudu šlo příkladem a samo dodržovalo pravidla, která byla nastavena jako závazná. Vedení soudu tak nepůsobí jednotným, transparentním dojmem, podporuje riziko vzniku obav spojených z nepředvídatelností v jednání. Zaměstnanci oceňují, že vůči nim vedení soudu uplatňuje spíše partnerský přístup, projevíli však potřebu po větším uznání, podpoře jejich seberealizace, aby se cítili pro organizaci důležití.

Se současným stavem nastavení komunikačních kanálů a jejich využívání projevíli zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně spíše nespokojenost. Ve vztahu ke svým nejbližším nadřízeným převažuje pocit důvěry nad nedůvěrou, ale opět se ukázalo, že čitelnost a jednoznačnost v jejich chování je oslabená. To zvyšuje riziko vnímání nepředvídatelnosti jejich jednání a snižuje se celková důvěryhodnost vedoucích pracovníků. Zaměstnanci projevíli zájem o možnost poskytovat svým nadřízeným pravidelnou zpětnou vazbu. Ti, kteří tuto možnost odmítli, tak opět z důvodu obav případného postihu za svůj otevřeně sdělený názor.

Více než polovina zaměstnanců čerpá informace z neformálních zdrojů, což zvyšuje riziko vzniku komunikačních šumů a nedorozumění. Je to důsledek toho, že jim chybí dostatek informací nebo k nim nepřichází včas formální cestou. Pro pracovní komunikaci je využíván nejčastěji osobní kontakt či prostřednictvím telefonu. Následují komunikační nástroje elektronické komunikace, a to e-mail a intranet. Zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně projeví zájem o rozvoj a aktivní využívání komunikačních prostředků. Chtějí sdílet své zkušenosti s ostatními pracovníky na interních školeních, mají zájem zapojit se do debat a anket na intranetu a uvítali by rozšíření manuálů činností pro sjednocení pracovních postupů.

Pro angažovanost zaměstnanců ve smyslu jejich aktivního zapojení do fungování Okresního soudu ve Zlíně je třeba vytvořit podmínky. Dbát na včasnou a dostatečnou informovanost zaměstnanců. Seznamovat je pravidelně nejen s děním uvnitř organizace, ale zapojit je i do plánování a budoucích změn, které se jich budou týkat. Tyto aspekty povedou ke snížení rizik fluktuace zaměstnanců, neboť posilují pocit jistoty a důvěry. Vedení soudu by mělo zaměřit pozornost na to, aby působilo jednotným, transparentním a čitelným dojmem, s důrazem na předvídatelnost svého jednání. Tím sníží riziko obav zaměstnanců projevit otevřeně svůj názor a podpoří jejich aktivitu. Zaměstnanci pro svou podporu v angažovanosti potřebují dostávat prostor pro seberealizaci, vnímat, že jsou pro organizaci důležití. Je proto třeba poskytovat jim uznání a odměnu, posilovat pozitivní sociální vztahy na pracovišti. Vedoucí pracovníci by měli důsledně budovat svou důvěryhodnost, být čitelní a jednoznační ve svém jednání. Důvěra mezi nadřízenými a podřízenými zvyšuje potřebu pracovníků aktivně přispívat k plnění cílů vlastních i celé organizace a má přímý vliv na pracovní chování. Možnost sebereflexe a příležitost zlepšit svůj pracovní a osobní přístup poskytuje vedoucím pracovníkům zpětná vazba od jejich podřízených.

Zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně projevují zájem, aktivně využívat komunikační prostředky. Pro pracovní komunikaci využívají zejména osobního kontaktu či telefon, dále nástroje elektronické komunikace, a to e-mail a intranet. Tento zájem je třeba podporovat, zajistit efektivnější využívání komunikačních nástrojů a prostředků, aby lépe rozvíjely aktivitu zaměstnanců a podpořili tak jejich angažovanost. Zejména doplnit funkce intranetu o ankety, možnost diskuzí. Využít zájem zaměstnanců o sdílení společných zkušeností prostřednictvím interních školení. Zpracovat a rozšířit využívání manuálů činností pro sjednocení pracovních postupů.

Podporovat aktivitu zaměstnanců, jejich seberealizaci, poskytovat jim uznání a odměnu. Rozvíjet a podpořit pozitivní sociální vztahy na pracovišti, dávat pravidelnou zpětnou vazbu.

Budovat a udržovat angažovanost zaměstnanců je možné pouze prostřednictvím zodpovědně řízené komunikace s těmito lidmi, otevřeným sdělováním postojů organizace k aktuálním otázkám, diskuzí a zpětnou vazbou. Budováním spravedlivé a pozitivní kultury organizace, která bude snižovat jejich nejistotu a posilovat jednotné úsilí. Kultura organizace je významným socializačním činitelem. Ovlivňuje nejen jejich samotný pracovní výkon zaměstnanců, ale i na jejich vnímání, hodnoty, postoje. Působí na procesy učení. Mezi aktuální témata sociální pedagogiky patří právě kontext výchovného procesu socializace dospělých. Komunikace v prostředí organizace, která podporuje aktivitu a angažovanost pracovníků, napomáhá úspěšnosti těchto procesů. Podporou šíření informací, posilováním důvěry v sociálních vztazích mezi pracovníky a poskytováním podpory jejich aktivního zapojení do dění v organizaci dochází k tomu, že lidé získávají silný pozitivní vztah k organizaci a zároveň jsou otevřeni tomu, učit se v nových situacích, přijímat odlišné názory a postoje ostatních.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [4] BERMAN, E. M. BOWMAN, J. S. A KOL. *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. California: SAGE Publications, Inc, 2013. ISBN 978-1-4129-9167-4.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- [6] BUJNA, Tomáš. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Praha: Management Press, 2015. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.
- [7] FONTANA, David. *Sociální dovednosti v praxi*. Přeložil Alice ZAVADILOVÁ. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1197-6.
- [8] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [9] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [10] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [11] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- [12] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- [13] PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [14] PROCHÁZKA, Miroslav. *Sociální pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3470-5.
- [15] SCHELLEOVÁ, Ilona a Karel SCHELLE. *Soudnictví: (historie, současnost a perspektivy)*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-65-3.

[16] SCHELLEOVÁ, Ilona. *Organizace soudnictví, notářství a advokacie*. Brno: Doplněk, 1993, 171 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 8-85765-15-2.

[17] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace..* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

[18] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

[19] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

Zákony:

[1] ČESKO. Zákon č. 6/2002 Sb. ze dne 30. 11. 2001 O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudu o změně některých dalších zákonů, v platném znění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001

[2] ČESKO. Zákon č. 121/2008 Sb. ze dne 19. 3. 2008 O vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů, v platném znění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

Např. Například

Sb. Sbírký

Tj. To je

Tzv. Takzvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Cesta angažovanosti	21
Obrázek 2 Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy	24
Obrázek 3 Kanály komunikace	27
Obrázek 4 Osobnostní typy	32
Obrázek 5 Interní komunikace	38
Obrázek 6 „Zužování“ informací při prostupování organizační hierarchií	40
Graf 1 Otevřenost komunikace vedení soudu	57
Graf 2 Úroveň informovanosti o strategii	58
Graf 3 Přístup vedení soudu k návrhům a diskuzi	59
Graf 4 Obavy z dopadů při projevení názoru	60
Graf 5 Obavy z dopadů při projevení názoru	61
Graf 6 Posouzení své loajality k zaměstnavateli	62
Graf 7 Názory na příkladnost v chování vedení soudu	63
Graf 8 Nastavení a fungování komunikačních kanálů	64
Graf 9 Vnímání důvěryhodnosti nadřízeného	65
Graf 10 Vnímání vlivu způsobu komunikace vedoucího na pracovní chování	66
Graf 11 Poskytování zpětné vazby nadřízenému	67
Graf 12 Překážky v interní komunikaci	68
Graf 13 Zdroje informovanosti, neformální komunikace	69
Graf 14 Využití komunikačních nástrojů v interní komunikaci	70
Graf 15 Zájem o další komunikační prostředky interní komunikace	72

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Dotazník

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU

Vážené kolegyně a kolegové,

pro svou diplomovou práci v rámci studia oboru sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jsem zvolila téma „Podmínky pro podporu angažovanosti zaměstnanců v interní komunikaci Okresního soudu ve Zlíně“.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Veškeré Vámi uvedené údaje jsou zcela anonymní a budou využity výhradně pro účely této práce.

Cílem tohoto výzkumu je zjistit Váš názor na komunikaci uvnitř Okresního soudu ve Zlíně, nakolik vnímáte úroveň této komunikace jako otevřenou, do jaké míry podporuje vaši angažovanost v organizaci a jaké využíváte komunikační nástroje.

1. Domníváte se, že vedení soudu (předseda, místopředseda, ředitel správy soudu) s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

2. Byl (a) jste seznámen (a) s tím, co Vás čeká v naší organizaci v příštím roce?

ano

ne

3. Reaguje vedení soudu podle Vás na námítky, návrhy, je ochotno s Vámi diskutovat?

ano, spíše reaguje

ne, spíše nereaguje

myslím si, že vedení je to jedno

4. Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování soudu, ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?

ano, obávám se

ne, neobávám se

5. Máte pocit, že jste pro organizaci důležitý, že si Vás soud váží jako svého partnera?

ano, mám pocit, že si mě organizace váží

ne, připadám si zbytečný (á)

nezáleží mi na tom

6. Domníváte se, že jste k soudu jako zaměstnavateli loajální (odvádíte dobře svou práci, jste rád (a), že zde pracujete, mluvíte o soudu pouze pozitivně a kdykoli je potřeba, pomůžete i nad rámec svých povinností)?

určitě ano, jsem loajální

domnívám se, že jsem spíše loajální

nedomnívám se, že jsem loajální

nevím, nezáleží mi na tom

7. Domníváte se, že vedení soudu se chová příkladně – že to, co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje?

spíše ano

spíše ne

8. Domníváte se, že komunikační kanály uvnitř soudu jsou nastaveny dobře a fungují efektivně (porady, manuály, školení, zapracování nových zaměstnanců, hodnocení, směrnice)?

ano

ne

9. Důvěřujete svému nejbližšímu nadřízenému? Máte pocit, že dělá to, co říká a říká to, co si myslí?

ano

ne

nejsem si jistý(á)

10. Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nejbližší nadřízený komunikuje a jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

ano

ne

11. Přivítal (a) byste možnost pravidelně hodnotit své nadřízené (když hodnotí vás, chcete také hodnotit?)

ano, dobrá možnost, jak sdělit svůj názor

ne, svůj názor můžu sdělit jinou formou

ne, obávám se sdělovat svůj názor

12. Jaké překážky vy osobně vidíte v interní komunikaci mezi vámi a vedením soudu?

(označte maximálně 3 odpovědi)

spíše neochota, nezájem vedení soudu

nedostatek času mi naslouchat

nemám dost informací ze strany vedení soudu

informace ke mně nepřicházejí včas

žádné překážky nevidím, jsem s komunikací zcela spokojen (a)

jiné, prosím doplňte...

13. Stává se, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje (ze strany vedení soudu nebo svého nadřízeného)? Co v tom případě děláte?

nestává, pokud se to výjimečně stane, informaci si ověřím u vedení soudu nebo svého nadřízeného

nestává, oficiálních informací je dost

stává se to často, hned to s kolegy probíráme a vedení soudu nebo svého nadřízeného se zeptám příležitostně

stává se to často, hned to s kolegy probíráme, vedení soudu nebo svého nadřízeného nekontaktuji

většinu informací čerpám z neoficiálních zdrojů

14. Které z nástrojů interní komunikace využíváte pro pracovní účely nejčastěji?

(označte maximálně 3 odpovědi)

e-mail

intranet

telefon, mobilní telefon

nástěnky

osobní komunikace (tzn. „tváří v tvář“)

porady

jiné, prosím doplňte...

15. Které z prostředků interní komunikace byste ještě přivítal (a)?

(označte maximálně 3 odpovědi)

interní časopis nebo noviny (v digitální nebo tištěné formě)

možnost reagovat na zprávy z intranetu (např. diskuzní fóra na dané téma)

častější využití e-mailů (pro aktuální a krátké zprávy)

interní sociální síť (online program pro komunikaci, diskuze)

interní vzdělávání (sdílení zkušeností mezi zaměstnanci)

větší využití manuálů činností (např. pro sjednocení pracovních postupů)

častější porady

více neformálních akcí

žádné, nic mi nechybí

jiné

Pokud by Vás napadlo něco k tématu, co by pomohlo zlepšit komunikaci uvnitř soudu nebo jiné poznatky, můžete sem připojit pár slov:

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a čas, který jste tomu věnovali.

Gabriela Keřtová