

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management volnočasových aktivit - řízení komunikace

Management of Leisure Activities - Communication Management

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

BERGEROVÁ

ADÉLA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bergerová** Jméno: **Adéla** Osobní číslo: **482793**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Management volnočasových aktivit – řízení komunikace

Název bakalářské práce anglicky:

Management of Leisure Activities - Communication Management

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analýza struktury komunikace ve vybrané organizaci s následným návrhem řešení vedoucí k nastavení komplexního a efektivního systému komunikace.

Seznam doporučené literatury:

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3275-6
ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-2177-4.
PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN isbn978-80-247-4484-1
JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-1708-1
HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 317 s., ISBN 978-80-251-2636-3
STÝBLO, Jiří. Řízení týmové a firemní kultury organizace, 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Edice EUPRESS, 2010, 62 s., ISBN 978-80-7408-032-6

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

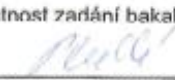
Ing. Lucie Plzáková, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**


Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkane(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

BERGEROVÁ, Adéla. *Management volnočasových aktivit - řízení komunikace*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 07. 05. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Lucii Plzákové Ph.D. za skvělé odborné vedení, trpělivost a vstřícnost v průběhu celého období tvorby mé práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janě Plaché, která byla ochotna poskytnout mi rozhovor a tím mi umožnila zpracovat zadané téma. V neposlední řadě mé poděkování patří své rodině, která mi poskytla dostatečnou podporu a zázemí.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá řízením procesu komunikace coby součástí managementu volnočasových aktivit u neziskových organizací. Jejím cílem je analýza struktury komunikace ve vybrané organizaci s následným návrhem řešení vedoucí k nastavení komplexního a efektivního systému komunikace.

Klíčová slova

Neziskový sektor, management neziskových organizací, struktura komunikace, interní a externí komunikace, efektivní systém komunikace

Abstract

The bachelor's thesis deals with the management of the communication process as a part of the management of leisure activities at non-profit organizations. Its aim is to analyze the structure of communication in a selected organization with the subsequent design of a solution leading to the setting up of a comprehensive and effective communication system.

Key words

Non-profit sector, management of non-profit organisations, communication structure, internal and external communication, effective communication system

Obsah

Úvod.....	5
1 NEZISKOVÝ SEKTOR.....	7
1.1 Nezisková organizace.....	7
1.1.1 Nestátní neziskové organizace.....	8
1.1.2 Příspěvkové organizace státu.....	8
1.1.3 Neziskové organizace volnočasových aktivit.....	8
1.2 Management neziskových organizací.....	9
1.2.1 Proces řízení.....	9
1.2.2 Řídící pracovníci – schopní komunikátoři.....	10
1.2.3 Soubor poznatků o řízení.....	10
2 KOMUNIKACE.....	11
2.1 Struktura komunikace.....	12
2.1.1 Příjemce.....	13
2.1.2 Sdělující.....	14
2.1.3 Informace.....	15
2.1.4 Zpětná vazba.....	16
2.2 Analýza obecné struktury komunikace.....	17
2.3 Efektivní systém komunikace.....	19
2.3.1 Komunikační prostředí organizace.....	20
2.3.2 Komunikace v neziskových organizacích.....	21
3 DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE.....	24
3.1 Zákonné vymezení střediska volného času.....	24
3.1.1 Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon.....	24
3.1.2 Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání.....	24
3.2 DDM jako typ střediska volného času.....	26
3.2.1 Historie Domů dětí a mládeže hlavního města Prahy.....	26
3.2.2 Činnosti DDM.....	27
3.3 Komunikace DDM hlavního města Prahy.....	28
3.3.1 Metoda sběru dat.....	28
3.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	29

3.3.3	Analýza vnějšího prostředí.....	31
4	Komunikace JS Zmrzlík	33
4.1	Externí komunikace JS Zmrzlík.....	33
4.2	Vlastní pozorování a zkušenosti	34
4.3	Analýza výchozího a žádoucího stavu.....	36
4.3.1	Shrnutí efektivity komunikačního procesu.....	36
4.3.2	Návrh řešení.....	39
	Závěr	41
	Seznam použité literatury	42
	Internetové zdroje.....	43
	Seznam obrázků	44
	Seznam tabulek	45

Úvod

Téma management volnočasových aktivit zaměřené na řízení komunikace jsem si zvolila z důvodu jeho rostoucího významu v oblasti řízení podniku současné doby. Zaměřila jsem se ve své práci na neziskové organizace, protože většina organizací funguje na tržním principu a je podle mého názoru velmi důležité neopomenout právě neziskové organizace. Dalším důvodem je má vlastní mnohaletá zainteresovanost v organizaci nabízející volnočasové aktivity a v neposlední řadě i můj osobní zájem o efektivní komunikaci nejen v profesionální rovině, ale také v osobním životě.

Komunikace se v několika posledních letech velmi vyvíjí. Vznikají nové verze komunikačních kanálů, nové technologie zajišťující komunikaci a v neposlední řadě také způsoby přenosu informací. Komunikace je nejen nedílnou součástí v našich běžných životech, ale také hraje velkou roli v pracovním prostředí, nehledě na specifikaci konkrétní pracovní pozice. Dobře nastavená, fungující a efektivní komunikace je základním stavebním kamenem správně fungující organizace. Vede nejen k vytvoření kvalitních mezilidských vztahů v pracovním prostředí, ale také k zajištění dosažení cílů organizace, ať již zaměřených na zisk nebo na blaho společnosti. Dobré vztahy na pracovišti jsou předpokladem k vytvoření stabilního a kvalitního pracovního týmu a rozhodně mají potenciál pro vytvoření optimálního prostředí pro své klienty.

Ve své bakalářské práci jsem si stanovila za cíl zanalyzovat strukturu komunikace ve vybrané neziskové organizaci, respektive jsem zjišťovala stávající stav této komunikace a poté jej vyhodnotila. Následně mým cílem bylo navrhnout konkrétní řešení vedoucí k nastavení komplexního a efektivního systému komunikace v této organizaci. Pro svou práci jsem si předpověděla hypotézu o existenci indikátoru měření pro spokojenost komunikace, jak ze strany klienta, tak ze strany poskytovatele služeb.

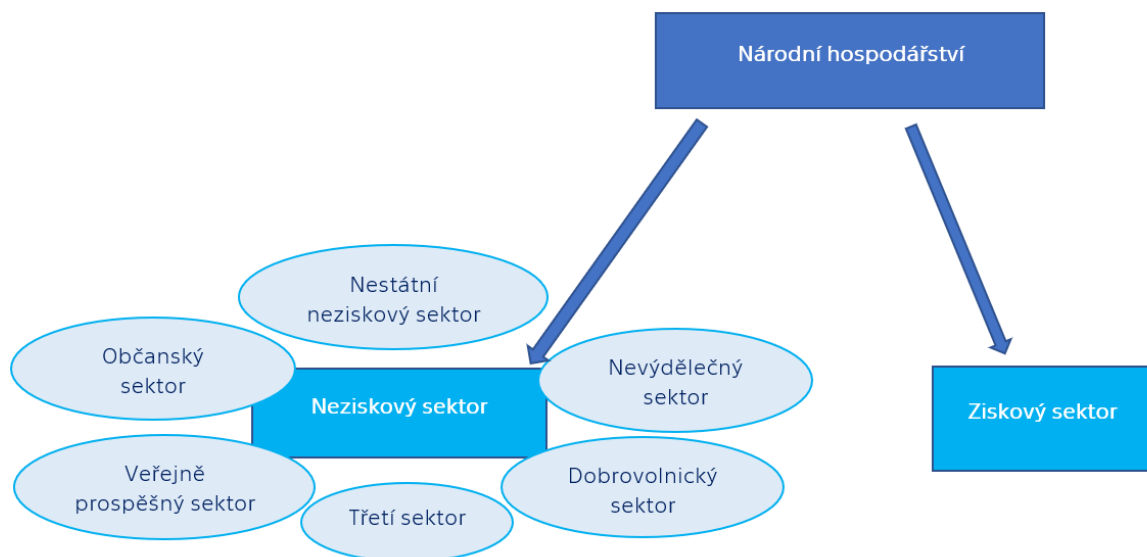
Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí - teoretické a praktické. Teoretická část popisuje podstatu neziskových organizací, vymezuje její druhy a proces řízení včetně jednotlivých komponentů komunikace. V této části je kladen důraz na strukturu komunikace, na její optimální nastavení tak, aby fungovala efektivně. V praktické části aplikuji teoretické poznatky na konkrétním příkladu neziskové organizace a aplikuji zde jednotlivé části komunikačního procesu v praxi. Dále zde popisuji použité metody provedených analýz na vybrané neziskové organizaci. Pozornost je zaměřena především na možnosti zefektivnění stávajícího komunikačního procesu vybrané organizace prostřednictvím analýzy interní a externí komunikace jednotlivých elementů komunikačního procesu. K vyhotovení určitého doporučení na zlepšení komunikace byly použity výstupy z analýz, které jsem prováděla pomocí metod osobního rozhovoru a vlastního pozorování. Volba metody rozhovoru mi umožňovala odhadnout řadu detailních informací. Volba vlastního pozorování byla zvolena díky mému působení jak v interním prostředí, tak i externím.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Národní hospodářství se dělí na jednotlivé sektory podle určitých kritérií. Z hlediska zohlednění kritéria financování těchto sektorů jsou definovány jako sektor ziskový a sektor neziskový. Ziskový neboli tržní sektor určují faktory trhu a jeho cílem je maximální finanční zisk. Cílem neziskového sektoru však není finanční zisk, nýbrž uspokojení konkrétních potřeb občanů či jejich společenství, dosažení určitého užitku (veřejné služby). (Šimková 2009, str.10)

Dle Farského (2003, str. 5) to tedy znamená, že cíle a výsledky ziskových organizací se měří penězi, kdežto neziskové organizace se orientují na cíle, které se nedají vyjádřit číselnou hodnotou, respektive penězi. Mnoho neziskových organizací se zaměřuje na poskytování služeb sociální povahy a jejich cílem může být naopak snížení počtu (například snížení počtu alkoholiků v zařízení nebo snížení počtu lidí s poruchami chování na základě hipoterapie).



Obrázek 1: Rozdělení národního hospodářství

Zdroj: Vlastní tvorba na základě dat z webu: <https://www.slideshare.net/KISK/kateina-pojerov-informace-jako-sluba-neziskovm-organizacm-2397065>

1.1 Nezisková organizace

Jak již název napovídá, neziskovou organizací je právnická osoba, která nevytváří zisk. Lépe řečeno, může vytvářet zisk, ale ten obratem využívá k plnění svého poslání či rozvoje. Neziskové organizace dělíme na základě několika kritérií, a to dle zakladatele, globálního charakteru poslání, právně organizační normy, způsobu financování a charakteristiky realizovaných činností. (Farský 2003, str. 12)

Neziskové organizace jsou buď nestátní neziskové organizace jako občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církve, náboženské společnosti apod. nebo příspěvkové organizace státu (včetně obcí, krajů atd.) (Šimková 2009, str. 10-12)

1.1.1 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskovou organizací je soukromoprávní organizace, kterou může založit fyzická osoba, ale i právnická osoba. Patří sem občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, ale také Komora daňových poradců, Česká advokátní komora, Česká lékařská komora, Komora auditorů, Hospodářská komora ČR a podobně. Dále nestátními neziskovými organizacemi jsou soukromoprávní organizace veřejně prospěšné jako nadace, nadační fondy, náboženské společnosti a podobně. (Šimková 2009, str. 10-12). Pokud je zapotřebí získat data z národních účtů, statistických informací či jiných dokumentech o organizace nestátního neziskového sektoru, musí se zaměřit na soukromé neziskové organizace, kam se tato organizace řadí. (Škarabelová 2005, str. 32)

1.1.2 Příspěvkové organizace státu

Mezi příspěvkové organizace státu patří veřejnoprávní organizace založené státní správou, právnickou osobou či samosprávou, dále veřejnoprávní instituce, kterým jejich povinnost výkonu veřejné služby plyne přímo ze zákona (veřejné vysoké školy, nemocnice). (Šimková 2009, str. 10-12)

Dle Rektoříka (2007) každá nově založená organizace je povinna vydat zřizovací listinu s obsahem náležitostí uvedené v zákoně a vznikne oznámením nové organizace v Ústředním věstníku České republiky. Organizační složky státu jako jsou např. ministerstva, Český statistický úřad, Akademie věd ČR, Grantová agentura ČR, které mají vlastní kapitoly ve státním rozpočtu, mohou zřizovat k plnění svého účelu příspěvkové organizace (např. Organizační složka státu Ministerstvo zdravotnictví zřizuje jako své příspěvkové organizace nesoukromé nemocnice). (Šimková 2009, str. 10-12)

Bez souhlasu státu není možné ukončit činnost organizace. Stát se stává majitelem veškerého majetku, jak pořízeným, tak vytvořeným, a přebírá veškerou odpovědnost včetně ručení za závazky organizace. (Vrabková 2017, str. 20)

1.1.3 Neziskové organizace volnočasových aktivit

Volnočasové aktivity jsou bezesporu důležitou součástí běžného života především pro děti a dospívající mládež. Správné trávení volného času vede mladou generaci k výchovně vzdělávacím a sportovním aktivitám, uspokojuje jejich osobnostní potřeby, vede ji ke zdravému životnímu stylu a morální odpovědnosti. Dále také snižuje riziko problémového chování dospívajících a buduje vztah k hodnotám na celý život. (Freeman 2009, str.22)

Charakteristickými neziskovými organizacemi volnočasových aktivit v České republice jsou především domy dětí a mládeže, které nabízejí velmi rozmanitý okruh

volnočasových aktivit.¹ Mezi neziskové organizace založené za účelem poskytování služeb v oblasti volnočasových aktivit patří sportovní oddíly, umělecké školy, církevní spolky, občanská sdružení a další výše uvedené formy neziskových organizací například veřejné školy, nemocnice a podobně. (Farský 2003, str. 24)

1.2 Management neziskových organizací

Pojem "management" je převzatý z anglického jazyka a v českém překladu znamená: "řízení". Řízení však v plném svém obsahu vyjadřuje několik navazujících procesů. Jedná se o řízení skupin či jednotlivců v určitém ekonomicko-sociálním prostředí. Tvoří jej tři hlavní roviny-proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. „Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem.“ (Blažek, 2011, str.12). Britský Management Standard Centre (Centrum pro manažerské standardy) podotýká, že hlavním cílem řízení a vedení je „určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledů pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů.“ (Armstrong 2008, str. 16)

Management neziskových organizací však má svá specifika. Na rozdíl od ziskových, tj. výdělečných organizací (podniků) se liší sledovanými cíli, které vyplývají ze systému sociální práce. Podílí se totiž na řešení, popřípadě zmírnění problémů, které stát v této oblasti zcela nepokryje. (Farský 2003, str. 24)

1.2.1 Proces řízení

Dle Armstronga (2008, str. 16) Samotný proces řízení má pod sebou ještě mnoho dílčích procesů, jinak řečeno se jedná o metody řízení vytvořené pro jednodušší dosahování cílů. Hlavní procesy řízení vznikly již v roce 1916, kdy je nadefinoval jeden ze zakladatelů teorie managementu Henry Foyol. Vzhledem k měnící se době se postupem času lehce jeho výroky upravily. Nyní se tedy jedná o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

Podle Farského (2003,5 str.35) se jedná o sekvenční funkce managementu, jejichž průběžnými fázemi jsou analýza skutečností, rozhodování a komunikace. Dále Armstrong uvádí (2008, str. 17), že určitými empiriky je toto tvrzení zpochybňováno, například Mintzbergem a Stewartovou, kteří zkoumali funkci manažerů v praxi. Čili je nutno podotknout, že musíme značně oddělit teorii od praxe. Vzhledem k tomu, že souhrou různých událostí a náhod a ve většině případu práce s lidmi, kteří mají vlastní hlavu, zde není na místě vycházet pouze z teorie. Citát od Johna Morleya zní „Většina lidí nepouští společnosti, ale manažery.“ vypovídá sám o sobě o významné roli manažera a nutnosti vhodných vlastností tvořících jeho osobnost.

¹ Zdroj: <http://www.ddmpraha.cz>

U neziskových organizací jsou jednotlivé prvky řízení determinovány podstatou takové organizace, tedy primárním zaměřením na cíle organizace, a ne na zisk. (Farský 2003, str. 27-30)

Podle Šedivého (2009, str. 90) je velmi častým jevem u neziskových organizací její „závislost“ na jediném člověku, který se sponzory a dárci má přátelský, až osobní vztah, na základě, kterého nezisková organizace je financována. Zaměstnanci se obracejí se vším na něj bez ohledu na organizační strukturu.

1.2.2 Řídící pracovníci – schopní komunikátoři

V procesu řízení podstatnou roli hraje řídící pracovník, resp. vedoucí pracovník (zdomácnělý výraz) neboli manažer. Jeho řídicí funkce ve společnosti obnášela většinou pouze příkazy a úkoly směrem k podřízeným. V současnosti je to pouze zastaralá vidina funkce vedoucího pracovníka. Nyní pozice manažera představuje náročnější práci. Kromě úkolování a kontroly podřízených současní manažeři vytvářejí motivační prostředí svým pracovním týmům, které pak plní úkoly mnohem efektivněji a mohou do pracovního procesu kromě běžné pracovní rutiny vnést např. inovativní návrhy apod. Současný manažer se snaží své spolupracovníky zapojovat do řídicích procesů včetně delegování samotných úkolů, dává prostor pro samostatnou tvůrčí práci a její následné efektivní využití. (Armstrong 2007, str. 17)

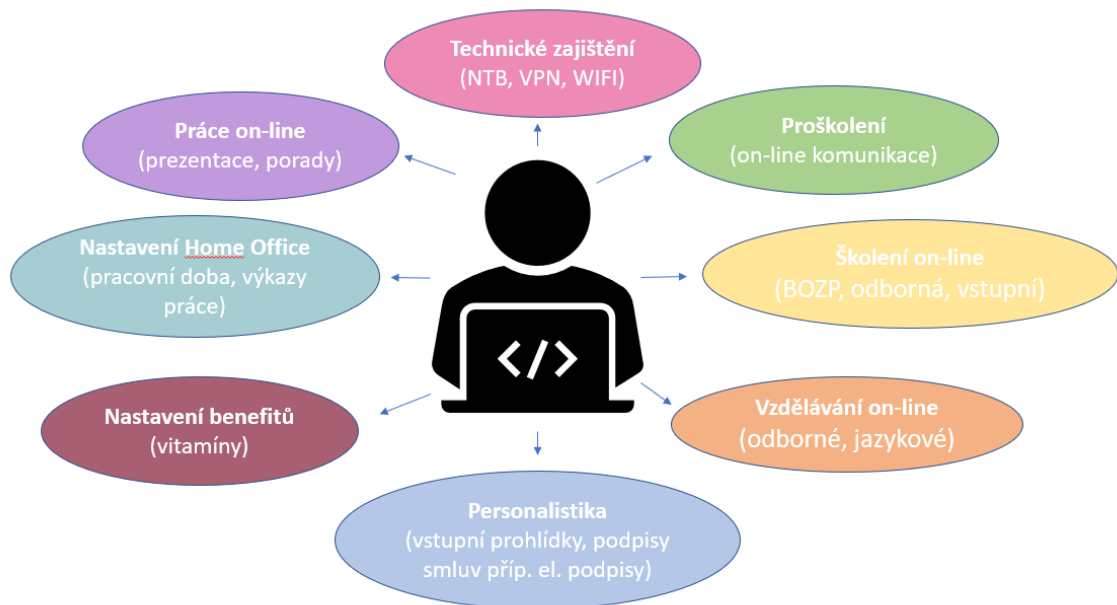
Na základě analýz práce manažera tvoří z 20% odborná konkrétní práce a z 80% komunikace. Komunikace manažera je stěžejní nejen pro motivaci a výkon jeho podřízených, nýbrž je velmi důležitá i směrem k jeho nadřízeným a celému vedení společnosti. (Blažek 2011, str. 15)

Podle Šedivého (2009, str.87) je nejlepší formou vedení neziskové organizace správní rada a její řízení manažerem s projevy vůdce jako významným stimulem. V praxi většinou v čele neziskové organizace stojí její ředitel, který ve své práci slučuje vedení i řízení.

1.2.3 Soubor poznatků o řízení

Pro rozvoj managementu, tak jako pro každý obor lidského konání, jsou nejdůležitější poznatky z praxe. Ty jsou totiž hybnou silou nových teorií, které se následně mohou aplikovat v praxi do té doby, kdy praxe opět přinese novou změnu. Každá změna přináší rozvoj, a to v oblastech jak výrobních, tak i nevýrobních. (Armstrong 2007, str. 17) Neziskové organizace například rozvojem internetu a dalších sociálních sítí musely přistoupit na změnu strategie komunikace s klienty, ale i se svými sponzory a dárci. Jejich webové stránky obsahují důležité informace a data (například bankovní spojení pro bezhotovostní platby, rezervační systémy, uveřejnění podmínek jejich fungování a podobně) (Šedivý 2009, str. 120)

Například současná "doba covidová" rozhodně zasáhla i do managementu jako takového. Přinesla razantní změnu v prostředcích komunikace, formách řízení, ale i organizaci řízení, motivaci podřízených, dovedností a vědomostí manažerů a dalších faktorů, v neposlední řadě především v oblasti komunikace. Konkrétní změny v současné praxi managementu uvedeny na obrázku číslo 2:



Obrázek 2: Oblasti změn managementu organizace vlivem Covid -19
Zdroj: Vlastní tvorba

Managerská praxe coby věda lidského potenciálu vychází především z nauk o člověku, kterými jsou psychologie, sociologie, ekonomie, právo, ale k dosažení vytyčených cílů potřebuje také matematiku, logiku, kybernetiku, IT znalosti a v neposlední řadě využívá poznatků etiky, filozofie a jiné.

Management volnočasových aktivit dětí vychází z poznatků dětské psychologie, pedagogiky, znalostí věcné stránky volnočasových aktivit (umění, sport, biologie, anatomie, historie a podobně) a komunikace.

2 KOMUNIKACE

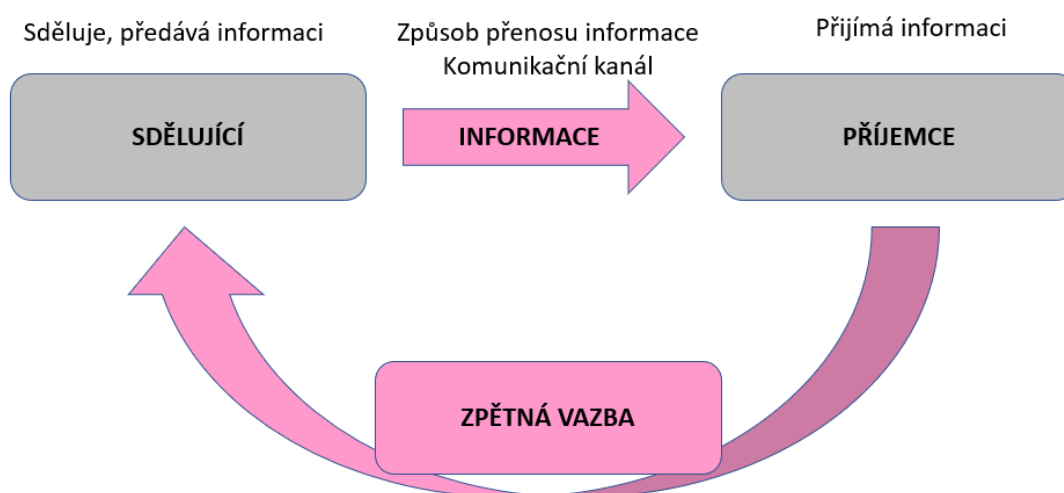
Pojem komunikace má mnoho definic. Samotné slovo je latinského původu a znamená "něco spojovat". Představuje schopnost přenášet informace mezi sdělujícím a příjemcem. Informace se jen nevyměňuje, ale také přenáší, formuje, upřesňuje nebo také rozvíjí. Efektivitou komunikace se rozumí využití všech základních složek komunikace, které tvoří mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formy. Právě komunikace se řadí do nejdůležitějšího procesu dorozumění a budování vztahu mezi manažerem a zaměstnanci. (Vymětal 2008, str. 22)

Podle Mikulaščíka (2010, str.15-19) může být pojem označen i jako přemístování myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka ke druhému. S tímto pojmem

jsou úzce spjaty komunikační prostředky, mezi které se řadí jazyk, telefon, pošta, počítač (internet), televize, rozhlas.

2.1 Struktura komunikace

Komunikace představuje určité sdělení mezi sdělejícím (komunikátor, který informaci vysílá) a příjemcem (komunikant, který informaci dostává). Všechny informace (komuniké) se přenášejí na základě komunikačního kanálu, jež představuje způsob předávání informace. (Plamínek 2012, str. 22) Základní struktura komunikace je znázorněna na obrázku číslo 3:



Obrázek 3: Základní struktura komunikace
Zdroj: Vlastní tvorba

Úroveň komunikace ovlivňuje řada faktorů, a to jak pozitivně, tak i negativně. Pozitivní vlivy viz kapitola 2.3 Efektivní struktura komunikace. Negativně komunikaci ovlivňují tak zvané komunikační šумы, které se objevují jak u sdělejícího, tak i u příjemce a v komunikačním kanálu. Komunikační šумы jsou veškeré rušivé elementy, které vznikají v průběhu sdělování informace včetně její zpětné vazby. Rozumí se tím vše, co narušuje, doprovází a zkrusluje komunikační proces. (Plamínek 2012, str. 22)

Dle Vymětala (2008, str. 34) existují 4 základní typy šumů.

- Fyzické
Myšleno veškeré rušivé vlivy odehrávající se mimo komunikační proces. Např. hluk v okolí přenosu (hovory ostatních lidí, projíždějící dopravní prostředky a tak dále.
- Fyziologické
S tímto pojmem se pojí fyziologické vady, které mohou být na obou stranách, jak na straně sdělejícího, tak na straně příjemce. Např. vada zraku, sluchu, řeči, momentální fyzický stav a tak dále.
- Psychologické
Psychologický šum je úzce spjat s určitým očekáváním. Např. plané naděje, nenávisť, láska, nedůvěra, záporný postoj k přijatému sdělení, hněv a tak podobně.

➤ Sémantické

Tento druh šumu je založen na rozdílném chápání významů sdělení. Např. jiné jazyky, používání speciálních termínů, u kterých je silná pravděpodobnost nevědomosti u druhé strany, používání slangu a tak dále.

Dalším problémem procesu komunikace jsou komunikační bariéry. Informace, která je vysílána a zdá se být jasná, přesná a srozumitelná, nemusí být stranou příjemce správně pochopena, případně nemusí být pochopena vůbec. (Plamínek 2012, str. 44)

2.1.1 Příjemce

Jedním ze základních elementů struktury komunikace je příjemce informace, kterému je sdělení určeno. Zda dojde ke správnému přenosu sdělení, záleží na všech faktorech struktury komunikace, tedy i na příjemci. Jak je výše uvedeno, v praxi často dochází ke zkreslení sdělení, tak zvané komunikačním bariérám. (Vymětal 2008, str. 22)

Dle Armstronga (2008, str.60) existuje těchto 9 nejčastějších komunikačních bariér:

➤ Slyšíme, co slyšet chceme

Přenášená informace je často slychána či chápána dle zkušenosti a průpravy příjemce. Přizpůsobení informace k obrazu příjemcova chápání je jevem, kdy jeho paměť a rozum posuzuje informaci ze svého pohledu místo toho, co sdělující opravdu říká.

➤ Ignorování informací, které se nám nelíbí

Přesvědčení je hlavním důvodem ke sklonu ignorovat nebo odmítnout sdělení. Pokud příjemce sdělení přímo neodmítne, ale určitým způsobem se mu nelíbí, velmi lehce je překroutí, upraví či zapomene jeho skutečný význam.

➤ Vnímání osoby přicházející se sdělením

Pocity a dojmy jsou pro člověka velmi důležité, nevyjímaje proces komunikace. Pokud informaci předává osoba blízká, sympatická a milá, mnohem lépe příjemce sdělení vnímá a akceptuje nehledě na přesný obsah informací. Kdežto od lidí, které příjemce nemá rád, či se mu určitým způsobem nezamlouvají, je mnohem těžší sdělení vnímat natož akceptovat špatné zprávy.

➤ Vliv skupiny

Lépe se naslouchá ve skupině, ve které se příjemce ztotožňuje s davem. Členové skupiny si zakládají na stejných zkušenostech, plánech či vizích. V opačném případě může vzniknout určitý nesoulad se zkušenostmi příjemce, které sdělující ještě nemusel sám zažít.

➤ Pro různé lidi znamenají slova různé věci

Slova jsou základní jednotkou komunikace. Lidé jsou ale různí a stejně tak i jejich chápání a používání slov k jejich komunikaci. Tím pádem jedno slovo může mít mnoho významů. Co řekne sdělující, nemusí být správně pochopeno přijímajícím.

➤ Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Je to řeč těla, která příjemci napomáhá lépe pochopit význam slov, která poslouchá, v některých případech

jen odezírání ze rtů (dorozumívání hluchoněmých). K pochopení předávané informace komunikátor může využít i gestikulace těla, mimiku obličeje apod. Neverbální komunikace však může být i podvědomá a lze z ní vyčíst pocity a postoje protistrany. Negativní sdělení lze někdy předpokládat na základě výrazu ve tváři či fyzickém a postoji.

- **Emoce**
Jsou součástí každého člověka, někdy hybnou silou a někdy destruktivní silou. Často je to obava z neúspěchu či zlost. Pokud se příjemce cítí bezpečně a v rovnováze, nemusí vnímat ani špatnou informaci jako pro něj ohrožující. Když se ale naopak cítí nejistě nebo se bojí, může ji považovat za ohrožující.
- **Šum/hluk**
Velmi důležité je i zvolit vhodné místo setkání pro přenos informací. Je dobré zvážit důležitost informace, a dle toho vybrat místo. Kde je možnost velkého hluku okolí, je větší pravděpodobnost informaci neslyšet a vnímat pouze částečně. Dále je možnost vzniku dezinformace čili překroucení celého sdělení.
- **Velikost**
Čím větší je vnitropodnikové řízení, tím větší je riziko vzniku překroucení sdělení a určité dezinformace, které by mohli velmi zneprůjemnit chod podniku. Čím větší je totiž organizace, tím více mají složek kontroly a řízení, přes která musí sdělení projít.

2.1.2 Sdělující

Dalším ze základních prvků komunikace je ten, který sdělení vysílá, tedy sdělující. Velmi záleží na tom, jak sdělující informaci připraví, jaký zvolí komunikační kanál a jak postupuje, aby překonal komunikační bariéry. (Plamínek 2012, str. 53)

Armstrong (2008, str.61-62) popisuje, jak úspěšně překonávat bariéry, a to následovně:

- **Přizpůsobit se světu příjemce sdělení**
Sdělující by měl přizpůsobit před přenosem informací svou řeč člověku, kterému je sdělení určeno. Výsledkem by mělo být pochopení informací v plném rozsahu a vyhnutí se tak dezinterpretaci.
- **Používat zpětnou vazbu**
Zpětná vazba je velmi důležitá. Sdělující by se právě díky ní měl dozvědět, do jaké míry byla informace správně převzata a pochopena. Za předpokladu špatně pochopné informace by se měl pokusit znovu sdělení předat takovým způsobem, aby příjemce informaci v plném rozsahu a správně pochopil, a to opět zpětnou vazbou prověřit.
- **Používat komunikaci tváří v tvář**
Mluvená komunikace je mnohem přesnější a jistější než-li psaná. Proto by sdělující měl raději volit tuto možnost. Hlavním důvodem je okamžitá zpětná vazba, na kterou může sdělující okamžitě reagovat a vyvrátit případné pochybnosti či domněnky uchylující se špatným směrem vzhledem k pointě sdělení.

Například kritika je mnohem lépe vysvětlena a přijata ústně než psanou formou. Psaný text působí více formálně.

- Používat způsoby vedoucí k zapamatování sdělení
Aby příjemce nezapomněl důležité oblasti sdělení, je vhodné důležité části často opakovat pro lepší zapamatování. Způsobů pro lepší zapamatování je ale mnoho. Například sdělující může uspořádat informace logicky provázané.
- Používat přímočarý, prostý jazyk
Čím jednodušší a stručnější sdělení je, tím je srozumitelnější s větší šancí na jeho pochopení v nezkresleném významu. Proto se nedoporučuje používat příliš dlouhá a složitá souvětí.
- Sladit činy se slovy
Důvěra je základním klíčem pro správnost fungování. Sdělující by neměl ve sdělení slibovat nic, co nemůže splnit. Ztracená důvěra se velice těžko získává zpět.
- Používat různé komunikační kanály
Slovní komunikace má jednu velkou nevýhodu. Tou je právě neexistující text, který by potvrdil správnost sdělení. Ba naopak v psané formě zase chybí doplňující informace k správnému pochopení na straně příjemce. Proto se doporučuje ústní formu posílit shrnujícím písemným sdělením a písemnou formu obohatit a objasnit ústní formou.

2.1.3 Informace

Informace neboli sdělení vyslané sdělujícím k příjemci je velmi zásadní součástí celého komunikačního procesu. Pro úspěšnou komunikaci je nezbytné, aby sdělení příjemce přijal nezkreslené, přesné a včas. Na to má vliv způsob komunikace a komunikační kanál. (Jiřincová 2010, str. 23)

Formy komunikace jsou následující:

- Verbální
Komunikace pomocí slova. Tato forma komunikace se uplatňuje dvěma základními způsoby - mluveným slovem a písemným záznamem.

1. ústní podání informace, respektive mluvené slovo

Představuje osobní vzájemnou komunikaci mezi komunikátory při osobním jednání (setkání) například formou rozhovoru, osobní komunikaci prostřednictvím technických prostředků, jimiž jsou například telefonování včetně obrazu (mobilní telefony, osobní počítače) či hlasovou komunikaci (pevné telefonní linky, hlasové zprávy). Dalšími formami slovního předávání informace jsou mediální prostředky (televizní vysílání, rádiové vysílání) a další komunikační prostředky jako je městský rozhlas a podobně. (Jiřincová 2010, str. 23)

2. Písemné podání informace

Jak už staré přísloví praví: "Co je psáno, to je dáno". Již naši předci věděli, že psaná forma komunikace je "zdokumentována" a tím skutečně závazná, nezkreslená a zpětně dohledatelná. Proto se i domluvy závažnějšího charakteru uzavírají v psané formě. U písemného podání informace je většinou zjistitelné přesné datum, komunikátor i příjemce, informaci lze přečíst opakovaně ve všech jejích detailech. Informaci v

písemném podání nesou textové zprávy, emaily, dopisy, ale i diskusní příspěvky na webových stránkách a podobně. (Střížová 2005, str. 48)

- Neverbální
Mimoslovní komunikace, tak zvaně řeč těla. Patří sem jak gestikulace či mimika na doplnění slovního vyjádření, tak i postoj, způsob držení těla, mimika obličeje apod. Tělo může prozradit psychické rozpoložení, vnímání barev, světla, dojmy a pocity jako jsou obavy, strach, agrese, nervozitu, odhodlanost, uzavřenost, otevřenost a podobně.
- Činy
Komunikace činy vyjadřuje komunikaci jednáním, činem, chováním beze slov či řeči těla. Např. při výchově komunikujeme vlastním příkladem (srkání při jídle, včasnými příchody, úprava zevnějšku, podání ruky při představení), komunikujeme druhém oblékání a podobně.

Nedílnou součástí komunikace je komunikační kanál, který zajišťuje přenos sdělení od sdělujícího k příjemci. Sdělovacím kanálem může být jednání, schůzka, porada, diskuse, projev, rozhovor, email, telefon, video, prostředky informačních a komunikačních technologií, rozhlas, televize, oběžníky a podobně. (Plamínek 2012, str. 38)

Dále dle Vymětala (2008, str. 33-34) se při výběru komunikačního kanálu přihlédne k nejdůležitějším faktorům, jimiž jsou:

- přesnost
- rychlost
- charakter sdělení
- charakter příjemce
- náklady
- význam zpětné vazby

Zvolení vhodného komunikačního kanálu je srovnatelný s významem obsahu sdělení. Volba nevhodného kanálu může vést k nepřijetí, odmítnutí nebo k nepochopení příjemcem, což zajisté není cílem. Správná volba komunikačního kanálu se týká jak vnitřní komunikace, tak i komunikace s vnějším prostředím. (Plamínek 2012, str. 38)

2.1.4 Zpětná vazba

Důležitou součástí komunikačního procesu je zpětná vazba, jejímž úkolem je především eliminace chyb. Zpětnou vazbou rozumíme potvrzení o přijetí informace příjemcem od sdělujícího, a to, jak informaci rozumí, vnímá a jaké dojmy v něm sdělení zanechalo. (Jiřincová 2010, str. 39-40).

Jedná se v podstatě o hodnocení předané informace, o které si někdy sdělující musí přímo říci a přesto je možnost, že příjemce jeho žádosti nevyhoví a zpětnou vazbu mu neposkytne. Zpětná vazba může být pozitivní, neutrální nebo negativní, po případně žádná.

2.2 Analýza obecné struktury komunikace

Jak je již popsáno v kapitole 2.1, komunikaci tvoří komuniké (obsah sdělení), které je přenášeno komunikátorem (osoba, která vysílá určitou informaci, sdělující), ke komunikantu (osoba, která informaci dostává, příjemce). Veškeré výše uvedené teoretické poznatky komunikačního procesu v jeho struktuře jsem vzhledem k názornosti shrnula v tabulce č. 1 - Shrnutí komunikačního procesu.

Shrnutí komunikačního procesu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • sdělující začíná komunikaci, tzn. má možnost volby (příjemce, komunikačního kanálu, termínu, formulace sdělení, formu zpětné vazby) • správná volba komunikačních kanálů • výběr druhu komunikace, popř. kombinace (verbální s neverbální) • příprava sdělení bez komunikačních šumů a bariér • kvalitní struktura komunikace za nízkou cenu • vyváženost sdělení pro sdělujícího i příjemce (sdělení a naslouchání) • pozitivní komunikace • pozitivní vliv skupiny na příjemce • přizpůsobení se příjemci, jeho potenciálu 	<ul style="list-style-type: none"> • sdělující špatně zvolí cílovou skupinu, formu a termín sdělení • komunikační šumy • komunikační bariéry • špatná nebo žádná zpětná vazba • vysoké náklady komunikační struktury vzhledem k jejímu efektu • negativní komunikace • sdělující nemá zkušenosti jako příjemce-nesoulad • chápání stejných výrazů jinými významy-nesoulad sdělujícího s příjemcem • pochybení na straně příjemce (opomenutí informace, nekomunikace) • zkrácení informace příjemcem ku jeho prospěchu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • sdělující na základě zpětné vazby může odstranit nedostatky • na základě zpětné vazby rozvíjet pozitiva • úspěšně zvládnout komunikační šumy • úspěšně zvládnout komunikační bariéry • volba vhodnějších komunikačních kanálů • kombinace verbální i neverbální komunikace • kombinace komunikačních kanálů • sdělování přesné, včasné, srozumitelné informace • pozitivní přístup ke komunikaci vč. vytváření pozitivního prostředí • sdělující je pozitivní mimo dosah sdělení (sympatické, milé chování) 	<ul style="list-style-type: none"> • sdělující vyšle nepřesnou, nesrozumitelnou a nejasnou informaci • špatný odhad charakteru příjemce • negativní přístup sdělujícího, popř. příjemce v komunikaci • nevhodný komunikační kanál • hrozby komunikačních bariér • hrozby komunikačních šumů • špatná či žádná zpětná vazba • rozdílné zkušenosti sdělujícího a příjemce • rozdílné chápání totožných pojmů sdělujícím a příjemcem • ignorování nepříjemných sdělení příjemcem • Nepříjemné prostředí komunikace (nezájem o příjemce mimo sdělení)

Tabulka 1: Přehled analýza komunikačního procesu
Zdroj: Vlastní tvorba

2.3 Efektivní systém komunikace

Komunikace je základní složkou při uspokojování a určování sociálních potřeb jednotlivců i skupin. Aby komunikace přinášela správný efekt, je potřeba dodržovat určité zásady. (Dědina 2005, str. 22)

Efektivní komunikace je podmíněna především²:

- Zajímavým tématem sdělení tak, aby sdělující získal příjemce na svou stranu
- Vyvážená komunikace, tzn. stejný prostor pro komunikaci jak sdělujícího, tak i příjemce. Vyváženost poměru mezi sdělením (informací) a jejím příjmem (nasloucháním).
- Zpětnou vazbou (podrobnosti viz. kapitola 2.1.4) Čím rychlejší, spolehlivější a srozumitelnější zpětnou vazbu sdělovatel dostane, tím je komunikace účinnější.
- Pozitivním přístupem v komunikaci (neexistuje "To nejde.", každý úkol či zadání má své řešení).

Efektivní komunikací se myslí taková výměna sdělení mezi sdělujícím a příjemcem, při které účastníci komunikace sdělení věcně a správně kódují a dekódují a zároveň poskytnou i zpětnou vazbu. (Adair 2004, str. 50)

Při úspěšné komunikaci mají její účastníci na sebe vzájemný vliv, což je vlastně i jejím cílem. Znamená to, že cílem efektivní komunikace kromě prosté výměny informací je vliv na jednání a činnosti druhé strany. Komunikaci můžeme považovat za efektivní, když je splněn její cíl. (Dědina 2005, str. 22)

Efektivní komunikace organizace se uplatňuje na dvou základních úrovních. Jedná se o komunikaci vně organizace, kdy příjemcem je cílová skupina podle zaměření organizace, resp. jejího cíle. Druhou úroveň tvoří komunikace uvnitř organizace, která hraje zásadní roli i v pracovních procesech. Komunikace v pracovním prostředí ovlivňuje rozhodovací proces, určování cílů, zadávání úkolů, řešení problémů, ale také zpětné vazby, strategie, řízení týmů a tak podobně. Mnoho zdrojů odborné literatury často uvádí, že „pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu s lidmi a pouze 15 % na znalostech!“ (Vymětal, 2008, str. 27).

Dále Vymětal (2008, str.27) popisuje potřebné požadavky pro efektivitu systému komunikace. Klade důraz především na zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a

² Zdroj: <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>

zdvořilost. Dle Carnegieho (2004, str. 41-47) je důležité dodržovat základní doporučení. Je podstatné dodržovat základní pravidla jednání s lidmi (nekritizovat, upřímně chválit, nestěžovat si). Také je důležité se lidem zalíbit (upřímnost v zájmu o lidi, usmívat se, vzbuzovat pozitivní pocit ve druhé osobě, její důležitost atd.). Umět lidi i přesvědčit (začínat přátelsky, nechat hovořit druhého, nechat druhého v přesvědčení, že vnesený nápad je jeho, dokázat uznat svoji chybu, své myšlenky podávat napínavě a tak dále). V neposlední řadě popisuje, jak změnit lidi, aniž by se jich to osobně dotklo bez jakékoliv urážky (začít s chválou a upřímným uznáním, nejdříve zmínit své chyby a až poté toho druhého, příkaz by měl být přiřazen otázkou, na chyby ukázat nepřímo a tak dále). Carnegieho prvotní zásady poprvé zveřejnil v roce 1937, proto bylo zapotřebí je lehce poupravit i pro dnešní moderní dobu 21. století. Pro efektivní komunikaci především ve vnitřním prostředí je tedy zapotřebí:

- Zacházet opatrně s rozkazy a kritikou, snaha o dohodu je většinou přínosnější
- Připouštět a uznávat vlastní chyby
- Umět se vcítit do druhých a dokázat jim, že jsou důležitou osobou
- Oslovovat lidi vlastními jmény (osobitější)
- Usmívat se
- Pozitivní přístup, jak řekl Jan Werich: „Dobrá nálada vaše problémy nevyřeší, ale našte tolik lidí kolem, že stojí za to ji mít.“
- Vyhýbat se: příkazování, ironii, sarkasmu, odkládání problémů, vyhrožování, nucení, přesvědčování, psychologizování, povýšeneckému vystupování atd.

V této souvislosti bychom neměli podcenit význam komunikace uvnitř organizace, která v nemalé míře má vliv na komunikaci mimo ni. (Carnegie 2004, str. 46)

2.3.1 Komunikační prostředí organizace

Interní komunikace v organizacích je jeden z hlavních faktorů, díky kterému funguje nebo nefunguje efektivně. Každá organizace je založena pro daný účel, na jehož dosažení má značný podíl právě komunikační prostředí organizace. (Armstrong 1999, str. 51)

Podle Mikuláščíka (2010, str. 118) komunikace slouží pěti základním funkcím v podniku.

- Úkolová pracovní funkce
Stálé a pravidelné komunikování mezi managementem a zaměstnanci. Je klíčem ke kvalitnímu a efektivnímu plnění pracovních povinností, ovšem komunikace musí probíhat oboustranně.
- Sociálně podporující funkce
Práce vykonávaná v harmonickém prostředí, kde jsou zaměstnanci přátelští a jejich práce se jim zdá důležitá a napomáhající organizaci k dosažení cílů, je nejefektivnější. Organizace může podporovat sociálně přívětivé pracovní

prostředí a dobré pracovní vztahy i organizováním společenských večerů, výletů nebo sportovních aktivit a podobně.

➤ **Motivační funkce**

Správná motivace je důležitým faktorem pro optimální fungování organizace. Finanční ohodnocení často není dostatečné. Správná motivace směřem k zaměstnancům ve formě různých benefitů, zaměstnaneckých výhod, kariérního růstu, spoluúčasti na řízení a chodu organizace, spoluúčasti na zisku či vlastnictví apod.

➤ **Integrační funkce**

Pocit sounáležitosti s určitou organizací mohou zajistit týmové porady, team-buildingové akce či z hlediska firemní kultury jméno organizace nebo např. její logo.

➤ **Inovační funkce**

Zaměstnanci, kterým se vytvoří prostor pro jejich podněty a kreativitu, jsou lépe motivováni k vyšším výkonům a větší zainteresovanosti v organizaci. Na druhé straně zdravá organizace využije potenciálu vlastních zaměstnanců velice dobře znalých prostředí organizace ke své inovativní činnosti, která s sebou přinese kromě ekonomických efektů i další jako např. sociální. Každý zaměstnanec organizace může mít vliv na organizaci jako na celek.

Nefungující interní komunikace je podle Holé (2006, str. 15) nejčastějším důvodem ukončení zaměstnaneckého poměru ve firmě. Povědomí managementu o významu sociálního prostředí uvnitř organizace je velmi důležité.

Špatná komunikace ve firmách může vést k frustraci zaměstnanců, demotivaci, negativitě, poklesu výkonnosti či dokonce i k syndromu vyhoření. To může nastat z důvodu chybějící zpětné vazby nadřízených, neinformování o cílech a vizích organizace, komunikačních šumů a rozdílného chování managerů vedení k sobě samým a k podřízeným. Proto nastavení dobré interní komunikace a snaha o její stabilitu po celou dobu působení organizace je základem úspěchu. (Michalík 2010, str.16-17)

2.3.2 Komunikace v neziskových organizacích

Na základě výše uvedeného v předchozích kapitolách komunikace v neziskových organizacích odpovídá základní struktuře komunikace jako takové. Probíhá na několika vzájemně na sebe působících úrovních. Komunikace uvnitř neziskové organizace ovlivňuje komunikaci vně této organizace a naopak. Cílem této komunikace je oslovit příjemce informace tak, aby nezisková organizace plnila úkol, kvůli kterému byla založena. (Šedivý 2009, str. 62)

Pokud bude skvěle fungovat komunikace uvnitř organizace, ale špatně směřem k potenciačním klientům, cílové skupině, která se informace díky informačním šumům, bariérám, neefektivní komunikaci, špatným informačním kanálům apod. nedozví v

původní zamýšlené podobě, taková organizace nedosáhne svých cílů, byť bude k jejich plnění věcně perfektně připravena. Dále je nutné nepodcenit druhy informačních kanálů. Je třeba zvolit vhodné informační prostředky pro danou cílovou skupinu. Například nebylo by vhodné, aby nezisková organizace založená za účelem organizování aktivit seniorů, zvolila internetové aplikace jako komunikační kanál. (Rektořík, str. 100–105)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE

Nezisková organizace Domu dětí a mládeže (dále jen „DDM“) je školským zařízením zaměřeným na rozvoj osobnosti v rámci volného času. Organizace s názvem DDM tvoří rovnoměrnou síť v 298 městech pokrývající celou Českou republiku. Hlavní náplní a posláním této organizace je zájmové vzdělávání, kroužky, prázdninové pobyty a mnoho dalšího. I v této organizaci je nutné efektivně komunikovat v rámci organizace samotné, ale také vně ní směrem k cílové skupině.

Komunikace DDM směrem k cílovým skupinám začíná zákonnými normami, které také vymezují základní pravidla komunikace uvnitř organizace.³

3.1 Zákonné vymezení střediska volného času

Mezi školská zařízení patří i střediska volného času, jejichž posláním je motivace a podpora rozvoje osobnosti jak dětí a mládeže, tak i dospělých. Jedná se o podporu dobře využívaného volného času pomocí zájmových aktivit kulturních, sportovních, společenských, přírodovědeckých a dalších oblastí.

Zákonné vymezení středisek volného času je v zákoně č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, který v návaznosti doplňuje vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

3.1.1 Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon

Pojem zájmové vzdělávání uvádí § 111 zákona č. 561/2004 Sb. Jedná se o zájmovou činnost v různých oblastech, která probíhá ve školských zařízeních, zejména ve střediscích volného času. § 118 zákona č. 561/2004 Sb. definuje školská zařízení pro zájmové vzdělávání jako zajišťující institut podle účelu, ke kterému byla zřízena, například tematické rekreační akce, různé výchovné a vzdělávací aktivity, a to jak po cílovou skupinu dětí a mládeže, tak i pro dospělé či pedagogické pracovníky.⁴

3.1.2 Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání

Vyhláška č. 74/2005 Sb.⁵ podrobněji rozepisuje a upřesňuje školský zákon. Níže uvedené body, respektive paragrafy vyhlášky, věcně odpovídají problematice DDM a jsou jimi:

³ Zdroj: <https://ddmpraha.cz/>

⁴ Zdroj: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#cast8>

⁵ Zdroj: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-74#cast2>

- § 1 vymezuje pojem účastník zájmového vzdělávání, kterými mohou být kromě dětí, žáků a studentů i pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých dětí a další fyzické osoby.
- § 2 definuje výchovně vzdělávací činnost v zájmovém vzdělávání, které se realizuje pravidelnou nebo příležitostnou zájmovou, vzdělávací, výchovnou nebo rekreační činností včetně přípravy na vyučování, táborem či obdobnou činností, osvětou hlavně v oblasti prevence problémového chování, dobrovolnické činnosti, vzdělávacími programy, programy pro individuální rozvoj a podobně.
- § 3 - Typy školských zařízení pro zájmové vzdělávání jsou středisko volného času, školní klub a školní družina.
- § 4 - Činnost střediska se uskutečňuje i mimo místo vzdělávání podle školského zákona. Středisko má tři základní typy, mezi něž se řadí dům dětí a mládeže zaměřený na činnosti ve více oblastech zájmového vzdělávání (odst. 4 písmeno a))
- § 5 - Účastníci činnosti střediska jsou kromě dětí, žáků a studentů i pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých dětí a další fyzické osoby, kteří pravidelně do střediska docházejí za účelem zájmové činnosti. Podmínkou pro přijetí je písemná přihláška.
- § 11 stanovuje podmínky úplaty tak, že činnost střediska probíhá zpravidla za úplatu. Dále vymezuje podmínky, ze kterých je úplata snížena či zrušena, její výši, splatnost apod.
- § 12 Stanovení výše úplaty ve středisku:
 „Je-li výše úplaty stanovena rozpočtem, nesmí rozpočtované příjmy na účastníka překročit rozpočtované výdaje na účastníka o více než 80 %. V ostatních případech nesmí výše úplaty překročit 180 % průměrných skutečných neinvestičních výdajů na účastníka v uplynulém kalendářním roce ve stejné nebo obdobné činnosti. Do rozpočtovaných výdajů, popřípadě do skutečných neinvestičních výdajů se nezahrnují výdaje na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou za základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na příspěvky do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů uvedených v § 16 odst. 9 školského zákona, na učební pomůcky a rovněž výdajů na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s kvalitou vzdělávání, poskytované ze státního rozpočtu.“
- § 15 dává kompetence řediteli ke stanovení maximálního počtu účastníků na jednoho pedagogického pracovníka především s ohledem na bezpečnost a zájmovou činnost a způsobu evidence účastníků ve vnitřním řádu pro jednotlivé činnosti.

3.2 DDM jako typ střediska volného času

Zájmové činnosti v různých oblastech se realizují v domech dětí a mládeže i v současné době, a to po celé České republice. Pro tuto práci jsem si vybrala konkrétní dům. Vzhledem k mé vlastní zkušenosti jak ze strany dlouholetého účastníka kroužků, tak i z opozice externího pedagoga a tím pádem i frekventanta vzdělávacího programu, jsem si zvolila Dům dětí a mládeže hlavního města Prahy. Jen pod tímto domem je 7 různých středisek s rozdílnými zaměřenými. Dále ale také existují a fungují domy například DDM České Budějovice, DDM Mladá Boleslav, DDM Ostrava – Poruba, DDM Praha 10 a spousta dalších.

3.2.1 Historie Domů dětí a mládeže hlavního města Prahy

Dům dětí a mládeže hlavního města Prahy (dále jen „DDM hl. m. Prahy“) začal vznikat roku 1950. Kdy tehdejší název, který zněl Dům pionýrů a mládeže v Karlíně, patřil mezi zakladatele těchto domů v celém Československu. Prvotní myšlenku o zřízení a důvody vzniku těchto volnočasových domů se připisují právě hlavnímu městu Praha.

Veškeré tehdejší začátky vznikaly právě v budově v Karlíně, kde v dnešní době působí pouze Karlínské Spektrum, které se momentálně věnuje hudebním, vzdělávacím a pionýrským aktivitám. Na počátku ale všechny aktivity od techniků, umělců, přírodovědců až po sportovce či turisty probíhaly právě v této jedné budově. Během dalších 15 let se postupně začala vytvářet další střediska podobného charakteru ale s tím rozdílem, že jejich sídlo bylo na jiném místě a většinou pouze s určitou volnočasovou aktivitou, které se věnovali. Až roku 1965 se všechny doposud vzniklá střediska dala dohromady a tím vznikl samostatný název, který je platný do dnes (s malou úpravou již zastaralého slova v tehdejší názvu) Dům pionýrů a mládeže hlavního města Prahy. Finální název DDM hl. m. Prahy vznikl koncem 60. let, čímž se podařilo naplnit poslání týkající se v organizaci mládeže všeobecně řečeno, a ne pouze v Pionýru. Doposud největší událostí svého druhu v Čechách byli velké povodně roku 2002. Díky nim ale bylo mnoho budov středisek patřících DDM Hl. m. Prahy zrekonstruováno a přizpůsobeno k vhodnějšímu a modernějšímu vzhledu. Od té doby až doposud dům tvoří 7 středisek – již zmiňované Karlínské Spektrum, Klub Klamovka, Stanice přírodovědců, Stanice techniků, Jezdecké středisko Zmrzlík, Informační centrum pro mládež a Stadion mládeže.⁶

⁶ Zdroj: https://ddmpraha.cz/ddm/O_nas/Historie_DDM_hl_m_Prahy

3.2.2 Činnosti DDM

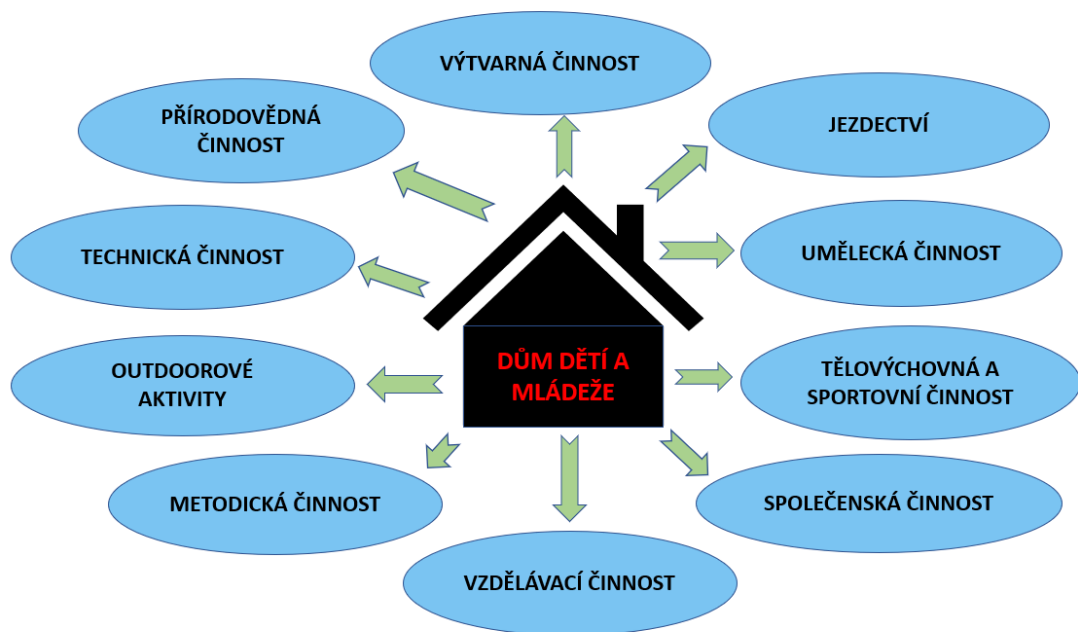
Jak z předchozích kapitol vyplývá, DDM je typem střediska volného času, jehož hlavním cílem jsou výchovně vzdělávací činnosti v zájmovém vzdělávání, které se realizují následujícími formami (§ 2 vyhlášky č. 74/2005 Sb.):

- Pravidelná zájmová, výchovná, rekreační, vzdělávací (včetně možnosti přípravy na vyučování)
- Příležitostná zájmová, výchovná, rekreační, vzdělávací (včetně možnosti přípravy na vyučování)
- Táborová a jí podobná
- Osvětová (shromažďování a poskytování informací, prevence problémového chování, výchova k dobrovolnictví)
- Individuální (rozvoj nadaných individualit)
- Spontánní (využití momentálních podmínek, situace apod.)
- Vzdělávací programy (v návaznosti na školy apod.)

Tyto činnosti se uskutečňují docházkou přihlášených k zájmové činnosti:

- pravidelnou denní (minimálně 4 dny v týdnu po dobu minimálně 5 měsíců po sobě jdoucích)
- pravidelnou (minimálně jednou za 2 týdny po dobu minimálně 5 měsíců po sobě jdoucích)
- nepravidelnou
- příležitostnou

DDM jako středisko volného času své činnosti poskytuje ve více oblastech zájmového vzdělávání (§ 4 vyhlášky č. 74/2005 Sb.). Příklad činností DDM pro hl. m. Prahu je uveden na obrázku číslo 4.



Obrázek 4: Činnosti Domu dětí a mládeže
Zdroj: Vlastní tvorba

3.3 Komunikace DDM hlavního města Prahy

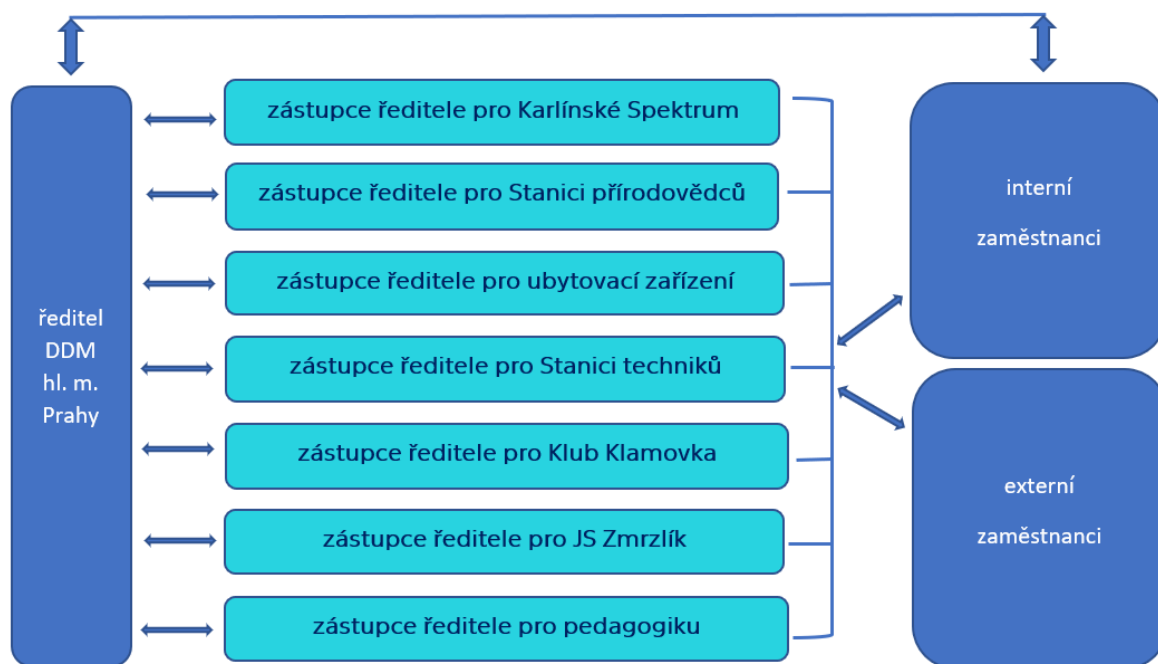
V teoretické části jsem uvedla komunikaci obecně, její strukturu a faktory, které ji činí efektivní. V této praktické části jsem se zaměřila na jednotlivé prvky komunikační struktury v příspěvkové organizaci DDM hlavního města Prahy (dále jen „DDM hl. m. Prahy“), jejímž zřizovatelem je Hlavní město Praha. Kapitulu jsem rozdělila na analýzu jednotlivých prvků komunikace jak vnitřního prostředí, tak vnějšího a následně vyhodnotila, jak efektivní tato komunikace je. Na závěr jsem uvedla faktory, které ji činí neefektivní, a naopak ty faktory, které by ji mohly učinit efektivní.

3.3.1 Metoda sběru dat

K analýze struktury komunikace v příspěvkové organizaci DDM hl. m. Prahy jsem zvolila metodu rozhovoru, která je založena na přímém dotazování respondentů. Vzhledem k tomu, že jsem osobně také součástí vnitřního prostředí DDM hl. m. Prahy, byť jen jako externí pedagog Jezdeckého střediska Zmrzlík (dále jen „JS Zmrzlík“), využila jsem k této analýze také své osobní zkušenosti a připravila si na rozhovor základní otázky. Tuto metodu verbální komunikace jsem realizovala formou individuálního rozhovoru pomocí nestandardizovaných otázek, protože se mi jeví jako optimální varianta pro získání potřebných dat. Oslovila jsem zástupce ředitele pro JS Zmrzlík a realizovala osobní rozhovor dle výše uvedeného.

3.3.2 Analýza vnitřního prostředí

K analýze komunikace vnitřního prostředí DDM hl. m. Prahy je nutné znát její organizační strukturu. Podle § 4 vyhlášky č. 74/2005 Sb. o organizačním členění střediska rozhodne jeho ředitel ve vnitřním předpisu. V našem případě se jedná o Vnitřní řád Domu dětí a mládeže hlavního města Prahy (dále jen „VŘ DDM“). Organizační strukturu DDM hl. m. Prahy včetně interní komunikace podle výše citovaného předpisu jsem znázornila na Obrázku číslo 5.



Obrázek 5: Struktura komunikace ve vnitřním prostředí

Zdroj: Vlastní tvorba na základě dat z webu <https://ddmpraha.cz/>

V ideálním stavu zde jsou všichni sdělující současně přijímajícími, takže vzájemně komunikují včetně zpětné vazby. Výjimkou jsou externí zaměstnanci, kteří komunikují výlučně prostřednictvím zástupců ředitele podle věcného zaměření.

Sdělujícími a současně na opačné straně přijímajícím interního komunikačním procesu jsou jednotliví zaměstnanci a vedení DDM hl. m. Prahy. Jak uvádí VŘ DDM, jednotlivé zájmové a vzdělávací aktivity jsou realizovány středisky DDM hl. m. Prahy pod vedením zástupců ředitele DDM hl. m. Prahy, kteří jsou přímo podřízeni řediteli DDM hl. m. Prahy. Jednají na základě delegovaných pravomocí, plní své úkoly dle pracovní náplně a jsou odpovědní za řízení, koordinaci, kontrolu a hodnocení činnosti středisek. Jednotlivá pražská i mimopražská střediska poskytování zájmového vzdělávání vedou kompetentní zástupci ředitele DDM hl. m. Prahy.

Nejpřesnějším komunikačním kanálem je již výše citovaný VŘ DDM, který je nositelem nejzávažnějších informací, neboť obsahuje podrobný rozpis ustanovení závazných předpisů a vymezuje kompetence jednotlivých účastníků komunikace.

Jak z rozhovoru se zástupcem ředitele (JS Zmrzlík) vyplynulo, nejrozšířenějšími komunikačními kanály ve vnitřním prostředí organizace jsou pravidelné měsíční porady, které se v současné době z důvodu epidemiologické situace COVID-19 konají dokonce jednou týdně a v případě potřeby jsou svolány okamžitě, dále jsou to emaily, v akutních případech mobilní telefony. Komunikace a vzájemná spolupráce mimo pravidelné porady funguje naprosto běžně. Střediska vzájemně spolupracují, a to jak při společných akcích celého DDM hl. m. Prahy, tak i když pořádá nějakou činnost některé ze samostatných středisek. Běžné záležitosti, které jsou v kompetenci zástupců ředitele, jsou komunikovány bez jeho přítomnosti. Interní zaměstnanci se porad vedení neúčastní, komunikují vzájemně a s se zástupcem ředitele svého střediska. Interní zaměstnanci v případě potřeby (například při zajištění některé z akcí DDM hl. m. Prahy, táborů) komunikují přímo s interními zaměstnanci jiných středisek. Například v JS Zmrzlík, které je nejmenší z celého DDM hl. m. Prahy, pracují dva interní pedagogové a tři interní nepedagogičtí pracovníci. Komunikaci s externími zaměstnanci zajišťují vedoucí svých oddělení, pokud ta jsou zřízena, případně vedoucí střediska. Vše záleží na velikosti střediska. Ekonomické záležitosti, nejsou-li běžného charakteru (např. zajištění podpisů), řeší ekonomický pracovník daného střediska přímo s externími zaměstnanci. Za nejvhodnější řešení případných neshod mezi spolupracovníky považuje zástupce ředitele pro JS Zmrzlík osobní komunikaci a hledání společných kompromisů. Dalším tématem mého rozhovoru se zástupcem ředitele pro JS Zmrzlík k problematice interní komunikace organizace byly otázky k interní komunikaci směrem ke klientům, jako například způsob motivace zaměstnanců, aby klientům předali co nejvíce. Zástupce ředitele pro JS Zmrzlík věří, že pro většinu zaměstnanců je motivací viditelný posun v jezdeckých dovednostech dětí (klientů) směřující k možnosti účasti na jezdeckých závodech, kde děti prezentují to, co jim bylo jejich cvičiteli předáno. Jakýkoliv návrh na zlepšení služeb, a to jak interními, tak i externími zaměstnanci, je vítán, komunikován na střediskové úrovni, a pokud je uznán jako přínosný, dále předán ke schválení na ředitelství. Nejčastější příčinou odchodu zaměstnanců z organizace jsou nástupy na mateřskou dovolenou, dále stěhování do jiné části republiky a v jednom případě to byla dlouhodobá názorová neshoda na činnosti střediska. Co se týká personálního prostředí organizace, pravidelně se konají teambuildingy a většina zaměstnanců pracovala na středisku, v němž se následně stala zástupcem ředitele. Zástupkyně ředitele pro JS Zmrzlík mj. tři roky pracovala i na Stanici techniků. Pokud charakter činnosti dovolí, jsou zaměstnanci jiného střediska schopni a ochotni v případě např. nahodilé činnosti (soutěž jednodenní) pomoci vlastní účastí jinému středisku. Na přímou otázku, zda interní komunikace je jasná, stručná, správná a úplná, mi bylo sděleno, že ne vždy se podaří, aby komunikace proběhla ideálně, ale samozřejmě je snaha o to, aby bylo dosaženo společného řešení. Dále jsem se ptala na to, zda zaměstnanci ve vnitřním prostředí se vzájemně chválí, jsou zdvořilí, komunikují přátelsky, mají ze vzájemné komunikace pozitivní pocity, či dokonce, zda se na sebe usmívají. Zástupkyně ředitele pro JS Zmrzlík se snaží chválit a komunikovat bez emocí, ale tento ideální stav se však nedaří stále udržet, zejména v mladém ženském kolektivu. K otázce, zda je

možné vyjádřit názory druhých zástupců a ředitele k JS Zmrzlík a naopak, bylo sděleno ke kladné odpovědi doplněno, že se ale nestává často, aby se k činnosti tohoto střediska jiný zástupce ředitele vyjadřoval, neboť s koňmi a jezdeckým sportem ostatní nemají zkušenosti. S ředitelem se pak řeší problematika především z pohledu ekonomického.

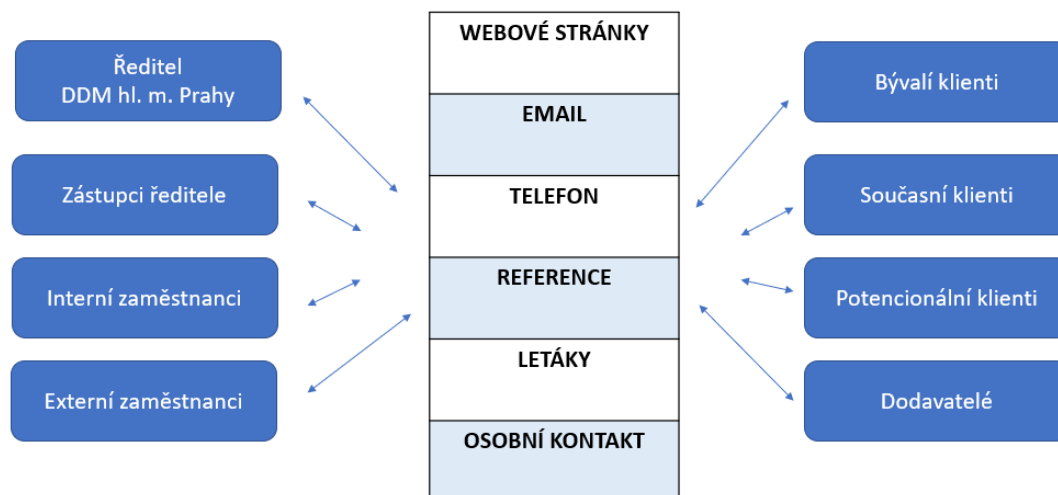
Shrnutí interní komunikace (na základě rozhovoru):

- Používané komunikační kanály: VŘ DDM, porady vedení, emaily, mobilní telefony
- Vzájemná komunikace vedení, zaměstnanců a jednotlivých středisek mezi sebou funguje
- Neshody se řeší osobně hledáním vhodných kompromisů
- Motivace zaměstnanců zaměřena na spokojenost klientů
- Návrhy na zlepšení fungování střediska vítány (mechanismus zaveden ve VŘ DDM)
- Nejčastější odchody zaměstnanců z osobních důvodů (mateřská dovolená, stěhování)
- Efektivnost komunikace není vždy ideální
- Specifikum JS Zmrzlík – péče o živá zvířata (potencionální bariéry v interní komunikaci)

Z odpovědí na mé otázky metodou rozhovoru se zástupkyně ředitele DDM hl. m. Prahy pro JS Zmrzlík a v neposlední řadě ze své osobní zkušenosti coby externího zaměstnance DDM hl. m. Prahy jsem vyhodnotila úroveň komunikace uvnitř této organizace v kapitole 4. Komunikace JS Zmrzlík.

3.3.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí DDM hl. m. Prahy v procesu komunikace tvoří veřejnost, především cílová skupina dětí od 6 do 18 let včetně jejich rodičů. Ale například středisko Stanice přírodovědců zajišťuje zájmové aktivity i pro děti ve věku 3 až 5 let a JS Zmrzlík v rámci kroužku „Poznáváme poníčky“ dokonce pro děti od 2 do 6 let. Cílovou skupinou např. střediska JS Zmrzlík jsou i dospělí bez věkového limitu, ale musí splňovat váhový limit pro jízdu na koni. Vnější prostředí DDM hl. m. Prahy tedy tvoří jeho klienti, bývalí klienti, potencionální klienti a dodavatelé. Strukturu komunikace DDM hl. m. Prahy ve vnějším prostředí jsem znázornila na Obrázku číslo 6.



Obrázek 6: Struktura komunikace DDM hl. m. Prahy

Zdroj: Vlastní tvorba na základě dat z webu <https://ddmpraha.cz/ddm/Kontakty>

Jak je patrné z Obrázku číslo 6 organizace DDM hl. m. Prahy na straně předávajícího sděluje informaci prostřednictvím komunikačních kanálů přijímající veřejnosti a naopak. Jsou zde uvedeny konkrétní používané komunikační kanály, z nichž na prvním místě jsou webové stránky s přesnými a aktuálními informacemi. Dále jsou zde uvedeny přesné identifikační, personální i právní údaje.

Kromě informací k zájmové činnosti, kontaktů a podobně, je na webových stránkách k dispozici i VŘ DDM. Ten kromě podmínek provozu, přijímání účastníků, výkonu práv a povinností konkretizuje úplatu za zájmové vzdělávání včetně jejich možných forem, bankovního spojení, termínů, podmínek rezervace na příměstském táboře a tak dále. Dále jsou to práva a povinnosti jako například právo zakládat v rámci DDM hl. m. Prahy samosprávné orgány, jejichž prostřednictvím lze komunikovat s ředitelem nebo jeho zástupcem, kteří jsou pak povinni se zabývat jejich stanovisky a vyjádřeními. Neméně důležitou informací jsou základní povinnosti účastníků a zákonných zástupců nezletilých účastníků, dále právo ukotvené ve VŘ DDM se moci vyjádřit k podstatným rozhodnutím o zájmovém vzdělávání (s ohledem na jejich věk), právo na informace a poradenskou pomoc v záležitostech týkajících se zájmového vzdělávání. Váhu mají i povinnosti zletilých klientů a zákonných zástupců nezletilých účastníků zájmového vzdělávání informovat o změně zdravotní způsobilosti, zdravotních obtížích nebo jiných závažných skutečnostech, řídit se provozními řády užívaných prostor, to znamená znát jejich obsah, ihned hlásit zjištěné závady a škody na majetku, úrazy i drobná poranění pracovníkům střediska. Důležitá sdělení prostřednictvím VŘ DDM jsou podmínky činnosti pedagogických pracovníků, podmínky zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví účastníků zájmového vzdělávání a jejich ochrany před sociálně patologickými jevy a projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí, podmínky péče o majetek DDM hlavního města Prahy a ostatních osob, podmínky vyřizování stížností, podnětů a připomínek k činnosti DDM pro hl. m. Prahu. Z předchozího textu vyplývá, jak důležitý dokument a

zároveň komunikační pramen VŘ DDM je. K plnění podmínek se klienti zavazují až podpisem smlouvy s organizací.

Dalšími nejvíce používanými komunikačními kanály mezi organizací a jejími cílovými skupinami jsou email, telefon a osobní kontakt.

Vzhledem k tomu, že vybraná organizace DDM hl. n. Prahy komunikuje s cílovými skupinami a klienty na úrovni svých středisek, rozhovor se zástupkyní ředitele pro JS Zmrzlík, respektive její odpovědi na mé otázky se týkají právě tohoto střediska, a proto jsem jej uvedla v následující kapitole 4.1. Komunikace JS Zmrzlík.

4 Komunikace JS Zmrzlík

Jak je již výše zmíněno, JS Zmrzlík je jedním ze středisek spadajících pod volnočasový DDM hl. m. Prahy. Jeho hlavní činností je učit děti a mládež do 18 let nejen jezdit na koni, a především pečovat o ně a umět pracovat v týmu a s velkou zodpovědností. Jako málokterá stáj právě JS Zmrzlík nabádá své klienty ke správnému a bezpečnému zacházení s koňmi, díky čemuž se snaží omezit množství úrazů z nevědomosti. Forma výuky je jak praktická, tak také teoretická, která je pojata především hrou, aby děti bavila a neztratily zájem dále na sobě pracovat a lépe porozumět koňům. V neposlední řadě tato činnost rozvíjí smysl pro zodpovědnost, úctu k živým tvorům, nebojácnost v komunikaci a mnoho dalšího.

Protože v JS Zmrzlík sama působím jako externí pedagog a mám osobní zkušenost s komunikací jak uvnitř organizace DDM hl. m. Prahy, tak i mimo ni, respektive s cílovými skupinami různými komunikačními kanály, rozhodla jsem se tyto osobní zkušenosti zde uvést. V návaznosti na předchozí kapitoly 3.3.2 a 3.3.3, ve kterých jsou také sumarizovány odpovědi zástupkyně ředitele v JS Zmrzlík na mé otázky ohledně komunikace organizace jako takové, v následující kapitole 4.1 jsem se zaměřila na komunikaci JS Zmrzlík coby příklad externí komunikace organizace DDM hl. m. Prahy.

4.1 Externí komunikace JS Zmrzlík

Vzhledem k tomu, že interní komunikace JS Zmrzlík se týká komunikace v rámci celého DDM hl. m. Prahy (komunikace s vedením, jinými středisky, ekonomem a podobně), a tou se zabývá výše uvedená kapitola 3.3.2 Analýza vnitřního prostředí, v této kapitole uvádím externí komunikaci střediska. Vycházím především z odpovědí na mé otázky v rámci rozhovoru se zástupkyní ředitele pro JS Zmrzlík a uveřejněných informací.

Na dotaz o opatřeních k udržování stabilní základny klientů střediska v rozhovoru zástupkyně ředitele pro JS Zmrzlík odpověděla, že hromadné odchody klientů se zde nevyskytují. Ti, kteří středisko navštěvují, jsou s organizací spokojeni. Klienti jsou seznámeni s programem a mají možnost, respektive si vyzkouší činnosti kroužku, a na základě toho se rozhodnou, zda budou na kroužek docházet či ne. Ti, kteří mají zájem

pouze o jízdu na koni, a nikoliv o péči o ně, odcházejí. Dále na základě dotazníkového řešení určeného klientům (dětem i rodičům) bylo ověřeno, že činnost je vyhovující a není potřeba realizovat zásadní změny. Mezi komunikační kanály používané JS Zmrzlíkem a jeho klienty patří email, telefon, webové stránky, facebook a pokud je to nutné, tak osobní komunikace, přičemž největší oblibě se těší email. Z marketingového pohledu je nejrozšířenějším komunikačním kanálem internet – webové stránky a facebook, nezanedbatelným komunikačním kanálem je osobní doporučení a JS Zmrzlík má i zkušenost s veřejnými médii⁷ (Televize Praha). Při volbě marketingové strategie se středisko zaměřuje jak na děti, které pak oslovují své rodiče s jejich účastí v kroužku, tak i obráceně na rodiče dětí – potencionálních klientů. Velmi častým problémem v externí komunikaci bývá neinformovanost rodičů z důvodu jejich nepozornosti či nedbalosti. To znamená, že si řádně nepřečtou pokyny, vnitřní řád střediska, přihlášky dětí, podmínky a podobně. V takových případech pak telefonují a vyptávají se na informace, které jsou na webových stránkách v plném rozsahu a srozumitelně zveřejněny. Pokud opomenou přečíst email, nepřinesou včas potřebné dokumenty při nástupu do kroužku či na tábor a tak dále. Pro účely zpětné vazby od klientů na činnost JS Zmrzlík slouží dotazníky, emaily a osobní vyjádření (pochvaly, stížnosti, návrhy). Na otázku, co by mohlo pomoci ke zlepšení komunikace organizace (interní i externí) se zástupkyně ředitele pro JS Zmrzlík vyjádřila, že více času.

Shrnutí externí komunikace (na základě rozhovoru):

- Používané komunikační kanály: email, telefon, webové stránky, facebook, osobní komunikace
- Komunikace ze strany klientů často problémová
- Marketing – vyhovující, kroužek je vždy naplněn
- Odchody klientů výjimečné (až po zkušební lekci následuje rozhodnutí)
- Zpětná vazba od klientů (dětí i rodičů) formou dotazníků, emailů, ústní vyjádření
- Efektivnost komunikace není vždy ideální
- Specifikum JS Zmrzlík – péče o živá zvířata (potencionální bariéry v externí komunikaci)

4.2 Vlastní pozorování a zkušenosti

JS Zmrzlík je součástí mého života již od mých sedmi let, kdy jsem sama byla nadšenou klientkou a učila jsem se nejen jízdě na koni, ale hlavně péči o ně. Práce ve stáji upevnila jak mé zdraví, tak i přispěla k rozvoji mých osobnostní vlastností včetně

⁷ Reportáž „Zmrzlík učí děti jezdit i zacházet s koňmi“ lze přehrát na webové adrese <https://www.youtube.com/watch?v=5bEWsDFs-El&t=1s>

komunikace v týmu. Protože jsem nyní součástí DDM hl. m. Prahy jako externí zaměstnanec, mohu sama ze svého pohledu posoudit úroveň komunikace uvnitř organizace, ale také směrem ke klientům, se kterými jsem v pravidelném kontaktu.

V mém „klientském“ období veškerou komunikaci za mě vyřizovali mí rodiče. Z pohledu dítěte si však pamatuji, že webové stránky a jejich uspořádání byly na mě příliš složité a nesrozumitelné, navíc nebyly vždy aktuální. Většinu důležitých informací jsem jako dítě měla sdělit rodičům já, ale na jejich doplňující otázky jsem však už nedokázala sama odpovědět (např. přesná adresa jednorázové akce, kam mě měli dovézt). Dnes tento problém kvalifikuji jako komunikační bariéru. Dále jsem jako dítě velmi vnímala, že kvalita komunikace záleží především na jednotlivcích než na nastaveném systému. Také se stávalo, že v přítomnosti více pedagogů na hodině kroužku se jejich úkoly křížily tak, že nebylo zcela jasné, co vlastně máme dělat.

Z hlediska externího pedagoga dnes vidím problém v komunikaci s klienty hlavně u dětí z rozvedených rodin, kde se rodiče předem jasně nedomluví, případně komunikace stále mezi nimi vázne, a důsledky pak nese nejen pedagog, ale především dítě. Jedná se o vyzvedávání dětí z kroužku, platby, přihlašování na různé akce v termínech, kdy dítě má být u druhého z rodičů a podobně. Dále klienti často nestudují VŘ DDM, kde jsou kromě jiného uvedeny jejich práva a povinnosti. A také většinou rodiče podcení schopnosti svých dětí a přihlásí je do kroužku, na který svými jezdeckými schopnostmi nestačí, přičemž na webových stránkách jsou nároky na jednotlivé stupně obtížnosti podrobně popsány. Z mého pohledu v takovém případě se jedná o desinformaci rodičem, jejímž následkem je celý program narušen a musí se pak narychlo improvizovat jinou organizací kroužku, což je velmi neefektivní a nepřínosné pro všechny ostatní účastníky i pedagogy. Jedná se o komunikační šum ze strany rodičů klientů. Dalším takovým příkladem jsou případy, kdy rodiče neuvedou zcela pravdivě informace o zdravotním stavu svého dítěte, což může vést až k fatálním důsledkům. Naopak leckdy dochází k pochybení i ze strany pedagogů, kteří nevěnují dostatečnou pozornost informacím o zdravotním stavu dítěte, především předaným v listinné podobě při přijímání dítěte na akci. Řešení tohoto problému vidím například v digitalizaci předávaných informací (rodiče by informace předali elektronicky vyplněním dotazníku na webových stránkách a pedagogové by měli prostor si je prostudovat před zahájením akce a případně během akce lehce v počítači cokoliv rychle vyhledat.

Komunikace v rámci JS Zmrzlík (interní) má také několik komunikačních bariér a šumů. Nejpoužívanější komunikační kanál facebook totiž nemají všichni zaměstnanci, a tak se občas ke správné informaci nedostanou včas. Problémem je také velké množství komunikačních kanálů (včetně cedulí na boxech koní s informacemi o nich), které se však neaktualizují současně, a následkem toho pak může docházet k chaosu.

4.3 Analýza výchozího a žádoucího stavu

Cílem této práce je analýza struktury komunikace v neziskové organizaci DDM hl. m. Prahy s následným návrhem řešení, které povede k efektivní komunikaci jak uvnitř organizace, tak i vně. Strukturu komunikace této organizace jsem proto pojala jak z hlediska jejích jednotlivých faktorů (sdělovací, informace, komunikační kanál, příjemce, zpětná vazba), tak z hlediska komunikačního prostředí (vnitřní a vnější). K porovnání výchozího stavu se stavem žádoucím jsem analyzovala skutečný stav, a to na základě sběru dat metodou rozhovoru se členkou vedení organizace, a také na základě osobních mnohaletých zkušeností, a dále vyhledáváním informací v jednotlivých komunikačních kanálech především internetových. Tento výchozí stav jsem pak porovnávala s ideálním stavem popsáním v teoretické části této práce.

4.3.1 Shrnutí efektivity komunikačního procesu

V předešlých kapitolách jsem uvedla, jak probíhá komunikační proces v organizaci DDM hl. m. Prahy jako takový a doplnila jsem také o odpovědi v rámci rozhovoru se zástupkyní ředitele pro JS Zmrzlík.

Názor na efektivitu komunikace JS Zmrzlík z pohledu zástupkyně ředitele pro JS Zmrzlík a z mého pohledu coby externího zaměstnance se v některých bodech rozchází. Z mého pohledu a na základě uvedených faktů komunikace organizace v podstatě funguje správně, má však ještě další prostor pro zlepšení.

Pro názornost výsledky mé analýzy uvádím v Přehledu efektivity komunikačního procesu JS Zmrzlík. V přehledu jsem ohodnotila jednotlivé silné stránky interní i externí komunikace hodnotami (sloupec H) od minimální 1 do maximální 10 a současně slabé stránky se zápornými hodnotami, které pak snižují pozitivní efekt silných stránek. Také jsem ohodnotila efektivitu případných příležitostí a hrozeb stejným způsobem, kdy příležitosti jsou v kladných číslech a hrozby uvádím v záporných. Každému kritériu hodnocení jsem přiřadila váhu podle jejího významu v celku a vynásobila jí přiřazené body. Následně jsem sečetla součiny hodnot a vah jednotlivých kritérií silných stránek a příležitostí interní komunikace s výslednou hodnotou 9,13 a slabých stránek společně s hrozbami interní komunikace s výslednou hodnotou -3,29. Totéž jsem aplikovala u externí komunikace, u níž hodnota silných stránek včetně příležitostí činila pouze 8,35 a slabých stránek společně s hrozbami -6,67. Ve výsledném porovnání jsem došla k závěru, že se na efektivitě komunikace střediska podílí větší měrou silné stránky a příležitosti interní komunikace, a to ve výši cca 91,30 %, zatímco externí komunikace jen 83,5 %. Hodnoty slabých stránek interní i externí komunikace byly téměř vyrovnané. Celková hodnota efektivity komunikace JS Zmrzlík dosáhla hodnoty 7,52 z maximálního potenciálu ve výši 10. Tento výsledek ukázal, že efektivita komunikace ve středisku má ještě dostatečný prostor pro zlepšení (v části Příležitosti zmíněného přehledu jsem uvedla několik konkrétních možností a zároveň v části Hrozby potenciální faktory snížení efektivity komunikace JS Zmrzlík).

Z předchozího tedy vyplývá, že interní komunikace JS Zmrzlík funguje efektivněji než externí, nicméně i zde je ještě značný prostor pro její optimalizaci. Vzájemná komunikace mezi jednotlivými středisky DDM hl. m. Prahy by mohla být efektivnější, pokud by se minimálně vedení zaškolilo v oblasti péče o živá zvířata, komunikace mezi zaměstnanci probíhala bez zbytečných emocí, komunikovalo by se i na nejnižší pracovní pozici bez vulgárních výrazů a věnovalo by se více pozornosti potřebám ženského kolektivu, aby nedocházelo ke komunikačním šumům a bariérám. K nastavení komplexního a efektivního systému komunikace může přispět její jasná, zřetelná a konstruktivní forma se zpětnou vazbou zaměstnanců směrem k vedení, podpora harmonického pracovního prostředí se správnou motivací a pozitivní chování (zdvořilost, zadávání úkolů otázkou, úsměvy a podobně.)

Externí komunikaci nabeurčuje chování některých klientů, které však lze eliminovat přípravou takových komunikačních kanálů a efektivních formulací sdělení, které by klient neopomenul a opakovaně dodržoval domluvená pravidla. Tomu by jistě napomohla pravidelná zpětná vazba formou dotazníku ať v listinné či digitální podobě, tak i ústním podáním.

Mé konkrétní návrhy řešení vedoucí k nastavení komplexního a efektivního systému komunikace uvádím v následující kapitole 4.3.2 Návrh řešení.

Shrnutí efektivity komunikačního procesu JS Zmrzlík

Silné stránky	H	V	součin	Slabé stránky	H	V	součin
INTERNÍ komunikace				INTERNÍ komunikace			
Pravidelné porady vedení	9	0,14	1,26	Neznalost vedení péče o živá zvířata	-2	0,07	-0,14
Spolupráce a výpomoc středisek navzájem	9	0,09	0,81	Emotivní komunikace včetně vulgarismů	-4	0,07	-0,28
Pravidelné teambuildingy	9	0,12	1,08	Mladý ženský kolektiv komunikační šumy (pomluvy, neshody, naschvály)	-3	0,05	-0,15
Otevřenost vůči návrhům změn z řad zaměstnanců	9	0,14	1,26	Komunikační bariéry (zkreslené informace)	-4	0,12	-0,48
Řešení neshod na základě kompromisů	7	0,08	0,56	Efektivnost komunikace	-3	0,12	-0,36
EXTERNÍ komunikace				EXTERNÍ komunikace			
Dostačující zpětná vazba	6	0,15	0,9	Pravidelná zpětná vazba	-1	0,19	-0,19
Informovanost (web, facebook)	8	0,19	1,52	Obsáhlá sdělení	-3	0,19	-0,57
Vyhovující marketing	7	0,09	0,63	Problémová komunikace ze strany klientů	-3	0,19	-0,57
Příležitosti				Hrozby			
INTERNÍ komunikace				INTERNÍ komunikace			
Konstruktivní, jasná, zřetelná komunikace	9	0,15	1,35	Komunikační bariéry	-4	0,12	-0,48
Zpětná vazba zaměstnanců	9	0,11	0,99	Komunikační šumy	-4	0,09	-0,36
Proškolení zaměstnanců péče o živá zvířata	8	0,07	0,56	Zvolené špatné prostředí komunikace	-2	0,12	-0,24
Pozitivní vystupování	9	0,14	1,26	Negativní vystupování	-5	0,16	-0,8
EXTERNÍ komunikace				EXTERNÍ komunikace			
Informace pro klienty lépe zpracovat a propagovat	10	0,18	1,8	Odliv klientů v důsledku špatné komunikace	-3	0,11	-0,33
Vhodná kombinace více komunikačních kanálů	10	0,18	1,8	Prostředí komunikace ruší komunikační šumy a bariéry	-3	0,15	-0,45
VŘ DDM více propagovat	10	0,17	1,7	Nehody z důvodu neznalosti předpisů	-4	0,25	-1
CELKEM	interní	9,13		CELKEM	interní	-3,29	
	externí	8,35			externí	-6,67	
	celkem	17,48			celkem	-9,96	
CELKEM							
7,52							

 Tabulka 2: Přehledu efektivity komunikačního procesu JS Zmrzlík
 Zdroj: Vlastní tvorba

4.3.2 Návrh řešení

V kapitolách 3.3.2 Analýza vnitřního prostředí, 4.1 Externí komunikace JS Zmrzlík a 4.2 Vlastní pozorování a zkušenosti jsem analyzovala komunikaci konkrétní neziskové organizace interní i externí. V dalších kapitolách jsem na základě získaných poznatků vyhodnotila, že komunikace JS Zmrzlík je efektivní zhruba z šedesáti procent. Ke zvýšení efektivity systému komunikace v JS Zmrzlík, dle mého názoru přispěje následující:

Interní komunikace

- Zvýšení motivace zaměstnanců (finanční, zvýhodnění ustájení vlastního koně pro zaměstnance, popř. krmení, možnost vlastní dítě v kroužku zdarma, používání haly pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, a další zaměstnanecké benefity, možnost slev na koňské potřeby jako zaměstnanec DDM hl. m. Prahy)
- Zlepšení sociální atmosféry prostředí (zavést pravidelné porady JS Zmrzlík online, protože péče o živá zvířata vyžaduje každý den a každou noc a zaměstnanci se na místě střídají) zlepšení vzájemné komunikace zaměstnanců, pravidelně aktualizovat informace o klientech a stavu koní
- Digitalizace – zavedení „kartoték“ v počítači (klienti – zdravotní stav, zařazení do kroužku dle schopností, evidence docházky; pedagogové – docházka, služby, zajištění krmiva, kováře, evidence návštěv veterináře, rezervační systém na halu, popřípadě na koně; koně-informace)
- Více zefektivnit interní komunikaci, aby byla jasná, stručná, správná, úplná a bez emocí
- Interní komunikaci by prospělo vybalancování doplněním ženského pracovního týmu o muže
- Seznámení zaměstnanců jiných středisek především ředitele a jeho zástupců s problematikou péče o živá zvířata (zajištění životních potřeb O ohledu na pracovní dny a podobně) například formou vícedenního teambuildingu s programem ve JS Zmrzlík (rozšířit na všechna střediska postupně)

Externí komunikace

- VŘ DDM upravit do podoby nového komunikačního kanálu, nejlépe tištěné podoby ve zkráceném znění především s informacemi týkající se JS Zmrzlík. Zdůraznit jeho úlohy (vybrat informace určené pro rodiče dětí a upravit je do takové formy, která by byla pro rodiče lehce vstřebatelná, upozorňovat na jeho existenci, a především informace v něm obsažené, na webových stránkách jej umístit tak, aby se nedal přehlédnout, podmínka jeho znalosti pro rodiče klientů i klienty samotné)
- Digitalizace předpisů (bezpečnostních, vnitřní řád, řád JSZ) například formou počítačové hry pro děti, které musí znát a dodržovat

- Digitalizace komunikace s klienty (dotazníky o zdravotním stavu, léky užívané a podobně, kdo má, může použít i digitální podpis...)
- Nejlépe jeden komunikační kanál (web) a zde stručné, jasné, přehledné, aktuální informace (facebook nemají všichni včetně zaměstnanců, email nemusí všichni rodiče sledovat), pokud klient hledá určitou informaci, měl by ji ověřit na jednom místě
- Jednotlivé komunikační kanály aktualizovat současně (aby nebyly na různých komunikačních kanálech různé informace)
- Apelovat ve všech komunikačních kanálech na znalost předpisů, především bezpečnostních (vyšší riziko práce u koní a jízdy na něm), zdůrazňovat význam zdravotního stavu klientů a upozorňovat na možná rizika
- Zavést pravidelné šetření zpětné vazby od klientů a na základě té vyhodnocovat další případná opatření. Například zavedením online dotazníků po ukončení kroužku či tábora, aby vedení vědělo, co by mohlo ještě zlepšit jejich služby. Dále by také pedagogové mohli průběžně komunikovat jak s dětmi, tak s rodiči ohledně jejich spokojenosti či nespokojenosti.

Závěr

Má bakalářská práce byla zaměřena na řízení procesu komunikace coby součásti managementu volnočasových aktivit u neziskových organizací. Jejím cílem byla analýza struktury komunikace ve vybrané organizaci s následným návrhem řešení vedoucí k nastavení komplexního a efektivního systému komunikace.

V práci jsem definovala jednotlivé prvky procesu komunikace jako takové v části teoretické a v praktické části pak analyzovala míru jejich efektivitu. Jako vhodnou organizaci jsem vybrala neziskovou organizaci DDM hl. m. Prahy, která má dlouholetou tradici a věnuje se volnočasovým aktivitám. K tomu jsem nejprve pomocí metod rozhovoru a vlastního pozorování uskutečnila sběr dat, na jehož základě jsem provedla analýzu a vyhodnocení. Výsledkem bylo zjištění, že vybraná organizace má nastaveny komunikační procesy dobře, ale rozhodně ještě disponuje potenciálem pro zvýšení jejich efektivitu.

V průběhu této práce jsem si také potvrdila původní hypotézu o existenci indikátoru měření pro spokojenost komunikace, jak ze strany klienta, tak ze strany poskytovatele služeb. Tím indikátorem je zpětná vazba, která je sama o sobě nedílnou součástí efektivního komunikačního procesu, a nese informaci, zda příjemce sdělení přijal, jak je pochopil a jakou použije zpětnou vazbu. Klient díky zpětné vazbě sděluje míru své spokojenosti s komunikací s poskytovatelem služeb a naopak. Vybraná organizace používá v rámci interní komunikace pravidelné porady vedení, teambuildingy a vítá návrhy zaměstnanců, v externí komunikaci používá formu dotazníků. Z tohoto pohledu mohu konstatovat, že hypotéza byla v plném rozsahu potvrzena, ale z mého pohledu ne dostatečně. Tedy nefunguje tak efektivně, jak by fungovat mohla. Formy a frekvence zpětné vazby lze rozšířit o zavedení pravidelných dotazníků včetně interních, přenést proces zpětné vazby do formy webového dotazníku a připravit respondentům takovou formu, která by je motivovala k podání zpětné vazby.

Abych mohla vyhodnotit efektivitu komunikace v organizaci a navrhnout konkrétní řešení pro její zvýšení, rozdělila jsem ji na komunikaci interní (uvnitř organizace) a komunikaci externí (vně organizace). V rámci každého druhu komunikace podle komunikačního prostředí jsem vyhodnotila klady a zápory jednotlivých prvků komunikace a následně porovnávala se teoretickým (ideálním) stavem. K nastavení komplexního a efektivního systému komunikace ve vybrané organizaci jsem navrhla konkrétní řešení. Cíl mé bakalářské práce byl splněn.

Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. 2004. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1999. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 2007. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2011. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

CARNEGIE, Dale, Dorothy CERNEGIE, Arthur R. PELL a Svatoslav GOSMAN. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 2004. Praha: Beta, 2004. ISBN 80-7306-051-5.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2005. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

FARSKÝ, Miroslav. *Ekonomika a management neziskových organizací*. 2003. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7044-535-1.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2012. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2007. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. 2005. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.

ŠEDIVÝ, Marek. *Úspěšná nezisková organizace*. 2009. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2009. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7435-012-2.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace: systematický přehled základní manažerské a marketingové problematiky*. 2004. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. ISBN 80-7041-906-7.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. 2005. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.

VRABKOVÁ, Iveta. *Příspěvková organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. 2017. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4028-4.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 2008. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 2009. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

Internetové zdroje

Zásady efektivní komunikace. *Management lidských zdrojů v cestovním ruchu* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/kontakt>

POJEROVÁ, Kateřina. *Informace jako služba neziskovým organizacím* [online]. In: 2009, s. 20 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/KISK/kateina-pojerov-informace-jako-sluba-neziskovm-organizacm-2397065>

Dům dětí a mládeže hl. m. Prahy. <https://ddmpraha.cz/> [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://ddmpraha.cz/>

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 561/2004 Sb.: Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. In: Praha, 2004, ročník 2004, částka 190, číslo 190. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška č. 74/2005 Sb.: Vyhláška o zájmovém vzdělávání*. In: Praha, 2005, ročník 2005, 20/2005, číslo 74. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-74>

JS Zmrzlík učí děti jezdit i zacházet s koňmi. *Youtube* [online]. 3.9.2016 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=5bEWsDFs-EI&t=1s>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Rozdělení národního hospodářství</i>	<i>7</i>
<i>Obrázek 2: Oblasti změn managementu organizace vlivem Covid -19.....</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 3: Základní struktura komunikace</i>	<i>12</i>
<i>Obrázek 4: Činnosti Domu dětí a mládeže.....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 5: Struktura komunikace ve vnitřním prostředí.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 6: Struktura komunikace DDM hl. m. Prahy</i>	<i>32</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Přehled analýza komunikačního procesu.....</i>	18
Tabulka 2: Přehledu efektivity komunikačního procesu JS Zmrzlík.....	39

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Bergerová

V Praze dne: 07. 05. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis