

# Interní komunikace SUPŠ Uherské Hradiště

Pavλίna Presová

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavčina Presová**  
Osobní číslo: **K18189**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Interní komunikace SUPŠ Uherské Hradiště**

### **Zásady pro vypracování**

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce a definujte základní pojmy.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybraný subjekt a popište její současný stav.
4. Kvalitativní metodou analyzujte úroveň interní komunikace, její silné a slabé stránky.
5. Na základě analýzy navrhněte doporučení ke zlepšení interní komunikace.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.. 2012 *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- JÍŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- MIKULAŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné vydání a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 328 s. ISBN 978-80-247-8070-2.
- PŘÍKRÝLOVÁ, Jana et. al., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- TAHAL, Radek a kol.. 2017. *Marketingový výzkum, postupy metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a.s., 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Rygl**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **29. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2021**



**doc. Mgr. Irena Armutidisová**  
děkanka

**Mgr. Josef Kocourek, PhD.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. dubna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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. 3;
- podle § 60 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 § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 12.4.2021 .....

Jméno a příjmení studenta: Pavlína Presová .....

podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá interní komunikací SUPŠ UH a jejími komunikačními kanály. Teoretická část se zaměřuje na charakteristiku a cíle komunikace, interní komunikaci v organizaci a jejími nástroji. Praktická část popisuje SUPŠ UH, její současnou interní komunikaci, stávající komunikační kanály a prozkoumává efektivitu používaných kanálů interní komunikace v organizaci pomocí primárního šetření. Cílem práce je doporučení komunikačních kanálů, které přispějí ke zlepšení systému informovanosti zaměstnanců SUPŠ UH. Na základě poznatků z šetření je sestavena SWOT analýza IK SUPŠ UH.

Klíčová slova: interní komunikace, verbální komunikace, informovanost, komunikační nástroje, organizační struktura, zaměstnanci, digitální komunikace

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with aspects of internal communication at the Secondary School of Applied Art in Uherské Hradiště and its communication channels. The theoretic part focuses on the communication goals and characteristics, internal communication in the organisation and the communication tools used at the organisation. The practical part of the thesis describes the secondary school, its current internal communication and its existing communication channels. The thesis uses primary research methods in order to explore the efficiency of these internal communication channels in the organisation. The goal of the thesis is to recommend communication channels that would raise awareness of the school staff. Based on the primary research evaluation a SWOT analyses of internal communication at the organisation is presented.

Keywords: internal communication, verbal communication, awareness, communication tools, organisation structure, employees/ staff, digital communication

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Tomáši Ryglovi za cenné rady vedoucí mě ke zdárnému cíli této bakalářské práce a rovněž za jeho laskavý přístup.

Děkuji vedení SUPŠ UH za vstřícnost během studia.

Děkuji svým dcerám Sabině a Zuzaně, které mi dodávaly potřebnou sílu.

Motto: *„Klíčem k úspěchu je kontinuální vzdělávání.“* Jonas Prising

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES V MARKETINGU .....	12
1.2 DRUHY KOMUNIKACE.....	13
1.3 OSOBNOST ČLOVĚKA V KOMUNIKACI .....	15
1.4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY .....	16
<b>2 FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>18</b>
<b>3 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>19</b>
3.1 CÍLE FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	19
3.2 INTERNÍ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE .....	21
3.3 KOMUNIKACE V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE .....	22
3.4 JAK MĚŘIT INTERNÍ KOMUNIKACI .....	24
<b>4 CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>25</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>5 STŘEDNÍ UMĚLECKOPRŮMYSLOVÁ ŠKOLA</b> .....	<b>29</b>
5.1 HISTORIE A SOUČASNOST ŠKOLY .....	29
5.1.1 Technické vybavení SUPŠ UH .....	30
5.1.2 Nadační fond SUPŠ UH a doplňková činnost DoArt .....	30
5.1.3 Zaměstnanci SUPŠ UH .....	31
<b>6 INTERNÍ KOMUNIKACE SUPŠ UH</b> .....	<b>33</b>
6.2 DISTANČNÍ VÝUKA .....	35
6.3 SMĚRY KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ NA SUPŠ UH .....	36
6.4 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE SUPŠ UH.....	36
<b>7 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>43</b>
7.1 ANALÝZA VÝZKUMU .....	43
7.1.1 Informovanost zaměstnanců SUPŠ UH .....	43
7.1.2 Komunikační kanály v IK SUPŠ UH.....	45
7.1.3 Nové trendy v IK SUPŠ UH .....	48
7.2 ZÁVĚR KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	50
7.3 DOPORUČENÍ .....	52
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>57</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Interní komunikace je zvláště v dnešní pandemické situaci, velmi důležitým faktorem pro plynulé fungování organizace. Novela školského zákona je reakcí na pandemii Covidu-19, kvůli níž byly školy ve školním roce 2019/2020 uzavřeny od poloviny března, některé až do června. V následujícím školním roce 2020/2021 znovu přišlo uzavírání škol a distanční výuka nahrazuje prezenční výuku. Změny ve školství jsou velmi zásadní pro práci pedagogů. Pedagog se musí přizpůsobit novým změnám, novým technologiím, pracovním podmínkám. Nová situace je pro většinu pedagogů pracovní a psychicky náročná. Nepedagogičtí pracovníci se snaží přizpůsobit celkovým změnám na pracovišti. Důležitá role, aby zaměstnanci efektivně a s dobrým pocitem odváděli svou práci, náleží interní komunikaci. Je nutné dobře nastavit interní komunikaci, vybrat vhodné komunikační kanály, naslouchat zaměstnancům a nastavit interní komunikaci, tak aby pomohla k plnění hlavních cílů školy.

Cílem bakalářské práce bude návrh komunikačních kanálů, které v rámci organizace přispějí ke zlepšení systému informovanosti zaměstnanců.

Bakalářská práce bude koncipována do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část bude zaměřena s využitím odborné literatury na problematiku verbální komunikace, interní komunikace, důležitost organizační struktury a interní komunikační nástroje. Znalosti z teoretické části budou využity v praktické části.

Praktická část se zaměří na samotnou charakteristiku školy, její interní komunikaci a stávající komunikační kanály. V praktické části bude prozkoumána efektivita komunikačních kanálů pomocí primárního šetření a navrženy zlepšení systému informovanosti v IK SUPŠ UH.

Účelem práce je zefektivnit IK SUPŠ UH, která patří k důležitým faktorům k plnění cílů školy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Komunikace je prostředek pro výměnu informací mezi lidmi. Samotné slovo vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se. Člověk je komunikující bytost, téměř neustále informace přijímá nebo vysílá. Komunikujeme slovy, gesty, mimikou, chováním, oblečením. Druhem komunikace jsou i přestupky proti normám, pokud chceme upoutat pozornost. Obecná definice pro komunikaci neexistuje. U komunikace je důležité zaměření, proto můžeme komunikaci chápat jako proces přenosu a výměny informací, pro dorozumění, přenos nejrůznějších informačních přenosů, proces tvorby společenského chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci, nejdůležitější forma sociálního styku. (Vymětal, 2008, s. 22 - 24)

Podle Mikulaščíka (2010, s. 45) je komunikace mezi lidmi běžnou interpersonální aktivitou. Ovšem ne každý dovede komunikovat efektivně. Někdo preferuje spíše verbální komunikaci tváří v tvář, jiný dává přednost elektronické, písemné nebo telefonické formě. Někdo se lépe vyjadřuje slovy někdo lépe neverbálně. Proto jsou verbální a neverbální projevy v některých situacích v rozporu. Neboť lidé často něco říkají, ale chování tomu neodpovídá. Může tak vznikat to, co se označuje jako dvojná vazba, rozpor mezi slovy a chováním.

„V dnešní době zaměstnavatelé od spolupracovníků v rámci socio-kulturní kvalifikace vyžadují:

- komunikační schopnosti verbální a neverbální, písemné i ústní, individuální i týmové,
- prezentační schopnosti a dovednosti – tedy schopnost produktivně diskutovat, argumentovat a polemizovat
- zdravé sebevědomí, tolerantnost, uznání morálních a etických hodnot, kreativitu, flexibilitu a iniciativnost,
- schopnost práce v týmu a kreativní spolupráce ve věkově, sociálně a etnický heterogenních týmech.“ (Vymětal, 2008, s. 18)

Mezi klíčové komunikační dovednosti De Vito navíc považuje:

- mediální gramotnost - jak analyzovat média a nenechat se jimi oklamat

- veřejné projevy – jak efektivně informovat ne přesvědčit mnoho typů posluchačů (2008, s. 14)

## 1.1 Komunikační proces v marketingu

Komunikace obecně je předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci. Marketingová komunikace je spojená s pojmem komunikační proces, což znamená přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Tento proces probíhá mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potenciálními i současnými zákazníky a také mezi firmou a jejími dalšími zájmovými skupinami. K těmto patří všechny subjekty, na něž mají firmy a jejich aktivity vliv a které je naopak také mohou ovlivňovat. Řadí se k nim zejména zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, orgány veřejné správy, investoři, oborové a profesní asociace, občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny a v neposlední řadě též místní komunity. Principy komunikace vyjadřuje základní model komunikačního procesu, který tvoří osm prvků: zdroj komunikace, zakódování, sdělení, přenos, dekodování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šumy (podle Schrammova modelu z roku 1955). (Přikrylová et. al., 2019, s. 23)

Jiřincová popisuje komunikační proces pouze čtyřmi základními prvky: komunikátor (mluvčí, vysílač, zdroj) - ten kdo sděluje, komunikant (příjemce – ten, komu je sdělení určeno), komuniké – myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému, komunikační kanál – cesta, kterou je nějaká informace posílána. Ale upozorňuje, že pokud člověk chce být správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. A pokud chceme porozumět, musíme především pozorně naslouchat. (Jiřincová, 2010, s.35)

Zákazník někdy neví, kdo je skutečným zdrojem informace. V praxi lze ovšem najít i případy, kdy zákazníka přímo neovlivňují sdělovací prostředky, ale opinion formers (analytici, vědci, politici) nebo opinion leaders (lidé s neformální autoritou a vztahem ke komunikovanému sdělení). Pak hovoříme o tzv. dvouvrstvě komunikaci. S vývojem technologií a internetové komunikace se vytváří modely vícestupňové, kdy z původního modelu one-to-many přes model one-to-one vzniká model many-to-many např. od TV spotu přes e-mail k Facebooku. (Přikrylová et. al., 2019, s. 25)

## 1.2 Druhy komunikace

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy: ústní, písemnou a vizuální.

Další dělení:

- Podle komunikačních prostředků: verbální, neverbální, komunikaci realizovanou činy a skutky.
- Z hlediska cílů můžeme komunikaci dělit na: výměnu informací, ovlivňování lidí, ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě.
- Podle funkce: informativní, poznávací, instruktivní, vzdělávací a výchovná, osobní identity, socializační a společensky integrující, přesvědčovací, posilující a motivující, zábavná, svěřovací, úniková
- Podle průběhu: oboustranná – dialog, jednostranná – monolog (Vymětal, 2008, s. 22 - 25)

Ovšem Bartoníčková et. al. přidávají další členění z hlediska:

- podílu komunikace: symetrická – vyvážená komunikace, asymetrická – nevyvážená komunikace
- míry formálnosti: formální, neformální
- úrovně komunikace: meziosobní, skupinová, masová (2010, s. 65 – 66)

### Verbální komunikace

Verbální komunikace je základní formou pro komunikaci. Je umožněna lidským mluveným jazykem. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná.

Významným faktorem jsou slova, která používáme. Špatně volená slova brzdí komunikaci, demotivují, mohou být příčinou negativní a problémové komunikace a obav z deformovaného pochopení sdělení.

Druhy verbální komunikace:

- úroveň komunikační roviny: racionální a emocionální
- komunikace: formální a neformální

- komunikační styly: koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a ostatní

Základní pravidla pro verbální komunikaci:

- být připravený a mít jasno, co chceme říci a čeho chceme docílit
- být stručný a věcný
- být klidný (Vymětal, 2008, s. 111 – 113)

Podle Mikulaščíka je důležitá intenzita projevu, která značí, zda je projev pro poslouchajícího příjemný nebo nepříjemný. Tichá řeč bývá často projevem nesmělosti, stydlivosti, ale někdy i rozhodnost a důraz může být proklamován tichým, pomalým a důrazným projevem za pomoci výraznějších neverbálních signálů. Ovšem hlasitá řeč může znamenat vitalitu, sebevědomí, ale také přátelskost a uvolněnost, nebo špatné sebeovládání. (2010, s.15)

### **Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Jedná se o gestikulaci například úsměv, mračení, rozšiřující se zorničky, přisunutí židle k bližšímu k druhému, dotyk někoho a jiné.

Důležité je, že sdělení, které vysíláme, někdo nějakým způsobem přijímá. Neverbální komunikace může verbální v určitých případech zcela nahradit, může ji zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam.

Kanály neverbální komunikace: tělo, obličej, oči, prostor, předměty, dotyky, mimojazykové projevy, mlčení a čas. (DeVito, 2008, s. 154)

Paní Jiřincová přidává mezi neverbální kanály oblečení, zdobnost, fyzické a jiné aspekty vlastního zjevu. Každý neverbální signál má svůj význam, něco značí. Některé signály jsou jednoznačné a lze jim dobře porozumět. Mnohé mají podobu zkratky, obrazu či symbolu a rozumět jim lze různě. Zejména symboly jsou dohodnuté uživateli. (Jiřincová, 2010, s. 96)

### 1.3 Osobnost člověka v komunikaci

Osobnost (persona) je pojem z latiny. Pojem osobnost užíváme v našem běžném životě pro člověka významného, který v něčem vyniká. Termín osobnost používáme pro všechny lidi, každý člověk má svoji jedinečnou a neopakovatelnou osobnost. Osobnost člověka se vyvíjí z biologického základu, existují vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady, na které působí životní prostředí a výchova.

Osobnost člověka z pohledu psychologie se jedná o jednotlivé rysy, jednotlivé vlastnosti osobnosti, individuální svéráz člověka, jeho zvláštnosti, schopnosti, potřeby, zájmy sklony, temperament i charakter. (Vysekalová et. al., 2010, s. 16)

Každý jedinec má svůj osobní styl a způsoby chování, které mají určitý charakter. To znamená, že se chová stejným způsobem v podobných situacích. Komunikace mezi dvěma lidmi je tím snazší, čím více faktorů mají společných. Komunikace je ovlivněna řadou faktorů, proměnných, z nichž většina souvisí s naší osobností. Například extrovert vyzařuje energií, soustřeďuje se na činnost, je výřečný, mluví plyně a přesvědčivě, je pružný. K jeho komunikačním chybám patří, že skáče do řeči, nenaslouchá partnerovi, někdy dřív mluví, než myslí. Opakem extrovertu je introvert má rád vlastní samotu a soukromí. Vyjadřuje se opatrně, uvážlivě, soustředěně, je málomluvný. Projevuje málo pracovního nadšení, je neprůbojný. V komunikaci se nepotřebuje kontaktovat s vnějším světem. (Jiřincová, 2010, s. 29 – 30)

Podle názoru Bělohlávka značný vliv na jednání lidí má jejich dosavadní zkušenosti. Člověk přijímá zvyklosti svého domácího prostředí stejně jako organizační kulturu svého zaměstnání. Pokud byl doposud zvyklý na kulturu týmové práce a přátelského ovzduší, se hůře přizpůsobuje kultuře ostrých loktů, provázené každodenním bojem o moc. Ten, kdo přichází z velké organizace, kde má každý přesně vymezenou svou pracovní náplň a dané pracovní postupy, se obtížněji adaptuje v malé firmě, kde je vyžadována samostatnost při řešení problémů a kde musejí všichni dělat všechno. (2016, s. 15)

Jedná-li člověk s někým s velmi odlišnými hodnotami než jeho, může to považovat za velmi frustrující a ohrožující. Za těchto podmínek je komunikace velice obtížná. Když si účastníci uvědomí skutečnost, že každý vidí svět jinak, může to pomoci při hledání řešení. (Jiřincová, 2010, s. 32)

### Asertivita v komunikaci

„Asertivita je nenásilné, vlídné, ale pevné, sebejisté a otevřené vyjadřování a prosazování svého názoru, za respektování slušnosti, taktu a ohleduplnosti, aniž by byla omezována svoboda a práva partnera nebo spolupracovníků. Asertivní komunikace je tedy sebeprosazující a respektuje totéž právo i pro jiné osoby v rámci přijatelných pravidel, a to bez zbytečné ústupnosti a agresivity.“ (Vymětal, 2008, s. 114)

Asertivní jednání umožňuje kontrolovat vlastní chování a zachovat si sebeúctu i tehdy, když pocítujeme úzkost nebo máme dojem, že situaci přestáváme zvládat. Asertivní jednání pomáhá zvládat pracovní konflikty, vedení a motivování lidí, vystupování na poradách, poskytování a přijímání zpětné vazby, při vyjednávání, vždy, kdy není vhodné dát průchod svým negativním pocitům. U asertivního jednání je potřeba znát sám sebe, jasně formulovat cíle, efektivně komunikovat, aktivně naslouchat, umět zvládat konflikty, umět zvládat stres a kreativně reagovat. (Lahnerová, 2012, s. 15-16)

Podle názoru Kadlece a Millera asertivní lidé stanovují hranice. Asertivita se v naší společnosti vyzdvihuje jako jedna ze žádoucích schopností. Asertivní lidé jsou upřímnější a lépe se s nimi jedná. (2018, s. 148)

Podle názorů uvedených autorů je asertivita důležitým faktorem úspěšné komunikace.

## **1.4 Komunikační bariéry**

Komunikační bariéry jsou překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z hlavních příčin bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce. Druhy komunikačních bariér jsou fyzické, fyziologické, psychologické sémantické, interní a externí. (Vymětal, 2008, s.37)

Mikulaščík se ve své knize hlouběji zabývá interními a externími bariérami v komunikaci. Popisuje interní bariéry jako obavu z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit na chvění hlasu, na snížené kontrole stylistiky projevu. Rovněž problémy osobního rázu, skákání do řeči, nepřipravenost na komunikaci, fyzické nepohodlí. U externí bariéry vyzdvihuje především rušivý faktor prostředí. Kdy uspořádání prostředí může svým vlivem působit natolik komisi, že se komunikační partner cítí příliš nesvůj, situace se mu zdá příliš



oficiální. Také demografické bariéry - rozdíly ve věku, v pohlaví, vyrušování někým třetím, hluk, organizační bariéry. (2010, s. 36 - 37)

Podle mého názoru je největší komunikační překážkou samotný jedinec, jeho komunikační schopnosti a jeho strach z neúspěchu.

## 2 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli.“ (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 76)

Firemní kultura patří mezi důležité faktory konkurenceschoposti firmy a působí směrem dovnitř i navenek. Zavedením dobré firemní kultury zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce všech zaměstnanců. Zlepšuje jejich motivaci, a tím i produktivitu práce, inovační potenciál, celkové výsledky.

Do firemní kultury patří:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály
- co je považováno za klady a co za zápory
- hodnoty sdílené většinou pracovníků (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 77)

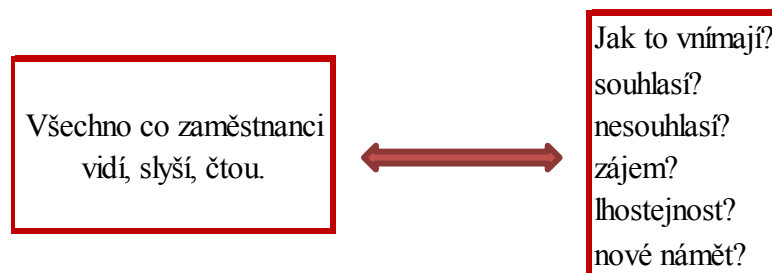
Ovšem podle Šedivého a Medlíkové na první místo do firemní kultury zařadili loajalitu pracovníků k organizaci. Již při výběru nových pracovníků se musí dbát na jejich souznění s posláním organizace a na soulad jejich hodnot s hodnotami organizace. Tato část firemní kultury klade vysoké nároky na manažery a lídry. Ideální je, pokud v organizaci existuje systém zapracování nových pracovníků. (2012, s. 34)

### 3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace se rozumí komunikace v rámci organizace. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Interní komunikace je jedním z hlavních projevů firemní kultury. (Vymětal, 2008, s. 263)

Fungující interní komunikace zajišťuje informovanost zaměstnanců, jejich angažovanost v pracovním procesu. Výrazně se snaží podporovat řízení změn ve firmách. (Hejlová, 2015, s. 152)

PR Agentura RH plus marketing, která se zabývá marketingem, se ztotožňuje s Vymětalem a Hejlovou. Konstatuje, že mezi hlavní cíle interní komunikace patří: změna postojů zaměstnanců firmy, vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě a k tomu co firma dělá, ztotožnění se s cíli firmy, vytvoření loajality a důvěry, motivace, informovanost. (RH plus marketing, 2020)



Obrázek 1 - Interní komunikace je obousměrný proces (Zdroj: vlastní zpracování dle Stejskalová, 2008, s. 126)

#### 3.1 Cíle firemní komunikace

Je potřeba si uvědomit, že cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace. Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu.

Rovněž Janda dodává, že účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Správné a efektivní využití zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Zanedbání v efektivním využití zdrojů vede ke snížení

celkové hodnoty zboží nebo služby. Zdroje v rukou manažera: informace, finance, materiál, lidé a jejich kultura. (Janda, 2011, s.10)

Podle Příkrylové interní komunikace v praxi je zejména využívána jako nástroj k informování a ovlivňování postojů zaměstnanců. Zkreslování informací, neupřímnost, bagatelizace problémů či zatajování skutečností zákonitě vede ke ztrátě důvěry. Hlavním cílem interní komunikace by měla být vůči zaměstnancům budování a posilování pocitu sounáležitosti, motivace k vyšším výkonům a přesvědčování zaměstnanců k jednání v zájmu firmy a zejména k pozitivnímu vyjadřování se o vlastním zaměstnavateli. (2019, s. 121)

Ovšem Vymětal zdůrazňuje, že komunikace musí fungovat ve všech směrech. Důležité je přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně, beze strachu a obav. Interní komunikace se tak stává nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace.

Základní cíle interní komunikace:

- umožnit zaměstnancům výměnu potřebných informací
- informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění
- přesvědčit zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace
- stimulovat zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace

Důležité faktory interní komunikace:

- nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru
- záleží na každém manažerovi – jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech
- mimořádný význam efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci (2008, s. 264 -265)

Duchoň a Šafránková tyto směry komunikace přímo definují do čtyř skupin:

- Sestupná komunikace – směřuje „shora dolů“ (oficiální stanoviska, prohlášení, oběžníky..)
- Vzestupná komunikace – směřuje „zdola nahoru“ (porady, hlášení vedoucích pracovníků, žádosti a stížnosti)
- Horizontální komunikace – komunikace mezi představiteli podnikových útvarů (vedoucí úctárny a vedoucí marketingu)
- Diagonální komunikace – komunikace „křížem krážem“ (2008, s. 264)

### 3.2 Interní komunikační nástroje

V interní komunikaci se využívají zejména nástroje public relations. Nástroje interní komunikace, lze rozdělit podle toho, jaký tok informací mají zabezpečit. Pokud se jedná o odborné informace, tak mezi nástroje patří porady, organizační pravidla, manuály, firemní směrnice, pracovní schůzky jednotlivých oddělení, odborných týmů, pracovní výjezdy, vnitrofiremní odborná setkání, intranet, elektronická pošta, aktivita firmy na sociálních sítích. Nástroje pro tok společenských informací jsou interní periodika, informační nástěnky, informační tabule, intranet elektronická pošta, vnitropodnikový rozhlas, setkání, dny otevřených dveří. (Přikrylová, 2019, s. 122 – 123)

Pracovní týmy, které jsou zaneprázdněné, bude interní komunikační systém obtěžující. Rostoucí zaměření na postupy interní komunikace přineslo řadu softwarových programů, které mohou komunikaci zjednodušit. Například:

- implementace firemního chatovacího softwaru, jako je Microsoft Teams nebo google Hangouts
- používání cloudové technologie, jako je Disk Google
- používání jedné platformy pro všechny e-maily, kalendáře, dokumenty atd. (Google, Apple, Microsoft)

S interní komunikací je potřeba myslet, že méně je více. Je potřeba udržovat věci jednoduché, stručné a věcné. Zaměřit se na zesílení správných informací správným lidem ve správný čas. (Ellspermann, 2020)

Pandemie nového typu koronaviru Covid-19 přinutila mnohé firmy přehodnotit svoje investice a více peněz investovat do digitální komunikace. Konkrétně interní komunikace by měla jít do popředí, neboť firmy musí se svými zaměstnanci komunikovat ještě intenzivněji, protože vysvětlovat aktuální dění a budoucí změny svým lidem je pro jejich fungování zásadní. K tomu bude potřeba využívat stále modernější technologie. (E15.cz, 2020)

Podle uvedených zdrojů je potřeba zvolit správně interní komunikační nástroje, aby se nestaly pro zaměstnance přítěží. Musíme si uvědomit, jaké informace mají nástroje zabezpečit a podle toho zvolit správný kanál. Je potřeba do interní komunikace implementovat nové technologie, které přináší zjednodušení komunikace.

### **3.3 Komunikace v organizační struktuře**

Organizační tabulka – často používána pro znázornění hierarchických vztahů mezi funkcemi nebo lidmi (např. organizační struktura podniku, tzv. „pavouk“).

Organizační tabulka rozděluje činnosti různým útvarům. Každý útvar má svého vedoucího, jehož postavení a pravomoci jsou definovány organizačním schématem, organizačním řádem i pracovním řádem. Za určitých okolností je však klasický organizační systém dosti nepružný. Není efektivní řešit dílčí problémy klasickou cestou přes nadřízené a přes jejich nadřízené až do vedení. Je lepší, když se lidé z různé části firmy, kterých se problém dotýká, setkávají přímo. Proto je třeba budovat průřezové (mezioborové) týmy, v nichž na jednotlivých projektech společně pracují lidé různých odborností. (Bělohlávek, 2008, s. 103)

Vymětal ve své publikaci zdůrazňuje, že základem nové komunikační strategie je zásada, že manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance a nikoliv naopak. Zásadou je skutečnost, že pokud management zprostředkuje spoluzaměstnancům informace potřebné pro jejich práci, bude jejich práce efektivní, produktivnější, rovněž snižuje náklady spojené s chybami. (2008, s. 267)

Jednou z povinností vedoucích pracovníků jsou operativní personální činnosti, které jsou potřebné k fungování jeho organizační jednotky. Postupně se mění role vedoucího směrem k jeho rostoucí odpovědnosti za motivaci lidí k práci a rozvoji jejich pracovních kompetencí. Vedoucí pracovník odpovídá za stabilizaci pracovníků, řízení jejich

pracovního výkonu, včetně vzdělávání na pracovišti a rozvoje, i pracovní spokojenosti. (Dvořáková, 2012, s. 21)

Zpětná vazba	Kritika
Je zaměřena na vzniklý problém.	Je zaměřena na jednotlivce.
Je zaměřena perspektivně ve snaze dosáhnout maximálního zlepšení.	Je zaměřena výhradně na to, co se stalo.
Usiluje o hledání společného řešení.	Usiluje o nalezení viníka.
Snaží se o specifický výklad.	Usiluje o zobecnění.
Poskytování má pozitivní, přátelský charakter.	Má nepřátelský až agresivní charakter.

Obrázek 2 - *Rozdíly mezi zpětnou vazbou a kritikou* (Zdroj: vlastní zpracování dle Vymětala 2008, s. 282)

Povinnosti vedoucích pracovníků jsou zakotveny v zákoně 262/2006 paragraf 302, který říká, že mezi povinnosti patří:

- a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- b) co nejlépe organizovat práci,
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury: liniové, štábní, kombinované. Liniové struktury mají přímou pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení například ředitel, závodu, vedoucí provozu, mistr. Štábní organizační struktura plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Kombinovaná organizační struktura je kombinací organizační struktury liniové a štábní. (BusinessInfo.cz, 2020)

### 3.4 Jak měřit interní komunikaci

Měření účinnosti je součástí interní komunikace. K tomu slouží nejrůznější dotazníky a interní průzkumy. Ty mohou s velkou mírou přesnosti zmapovat dosaženou úroveň jednotlivých složek interní komunikace i efektivnost konkrétních komunikačních kanálů a tím pomoci ke stanovení správné strategie. Kombinací kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu tzn. dotazníkové šetření, zahrnující všechny zaměstnance, tak hloubkové rozhovory se zaměstnanci ze všech úrovní. Vyplácí se ověřit kvalitu každé větší uspořádané akce, dotázat se na preferované komunikační kanály a přinejmenším jednou do roka uskutečnit delší průzkum. Ten může indikovat nejen změnu kvality dodávaných služeb, ale i změny v očekávání či preferencích zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, s. 400 – 401)

Měření interní komunikace můžeme zacílit dvojím směrem na tak zvané hard data a soft data. Hard data jsou údaje, kolik lidí přišlo na nějakou akci, učinilo nějaký krok, počet kliknutí. Soft data nám říkají, jak lidé vnímají situaci nebo kampaň, jak ji hodnotí. K měření se dá využít aktivit na sociálních sítích a Internetu, hodnocení samostatných projektů nebo médií (například firemního časopisu, eventu), ankety nebo dotazníku. (Kovaříková, 2013)

Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativní výzkumem je cíl. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hledání motivů, příčin a postojů. Typicky je jeho cílem odpovědět na otázku proč. Nejpoužívanější techniky jsou skupinové diskuse, individuální hloubkové rozhovory, expertní rozhovory. U kvantitativního výzkumu je cílem odpovědět na otázku kolik. Zjišťuje, kolik jednotek má určitý názor, chová se určitým způsobem. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří dotazování respondentů, měření, záznamem transakcí. (Tahal a kol., 2017, s. 31)

Podle daných zdrojů lze interní komunikace měřit. Musíme vědět, co chceme v interní komunikaci měřit, jaké otázky budeme chtít zodpovědět a podle toho zvolit správnou metodu výzkumu.



## 4 CÍL A METODIKA PRÁCE

### Cíl a výzkumné otázky

Cílem bakalářské práce je zlepšit interní komunikaci na SUPŠ UH. Analyzovat současné komunikační nástroje a provést výzkum, který povede k doporučení komunikačních kanálů, jejichž cílem bude efektivnější informovanost zaměstnanců.

Výzkumné otázky:

VO1: Jaká je míra informovanosti zaměstnanců o chodu organizace?

VO2: Jaké interní komunikační kanály jsou využívány?

VO3: Jak vnímají zaměstnanci nové trendy v interní komunikaci?

### Technika a vymezení času sběru dat

Ke správnému pochopení kladených otázek je nejvhodnější metodou kvalitativní výzkum. Výhodou při sestavování otázek je fakt, že díky pracovnímu poměru jsem sama součástí pracovního prostředí, které je středem organizace, na kterou směřuji cílené otázky. Z toho plyne jedinečná možnost vyhnout se zevšeobecnování jednak samotného výzkumu, ale i závěru a následně doporučení. Aby šetření bylo obecně vzato relevantní, je třeba se oprostít od zainteresovanosti k danému tématu. Nevýhodou zůstává pomalé získávání dat, které je umocněno stále přetrvávajícím problémem s pandemií Covid-19.

Polostrukturovaným rozhovorem docílíme pochopení otázky, ale i jejího správného zodpovězení. Pomocí zvolené formy šetření bude získána hloubka odpovědi a tím mohou vzniknout nové myšlenky a nápady.

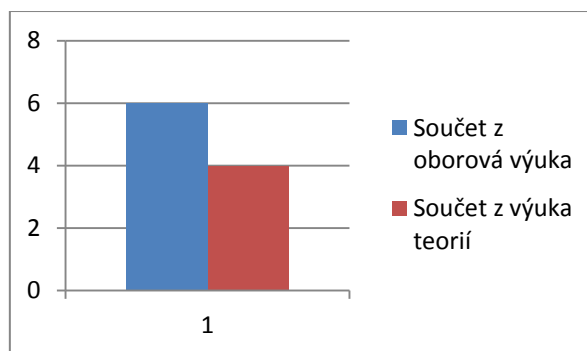
Výzkum bude zahájen v první polovině února 2021 a ukončen do konce února 2021. Nahrávky hloubkových rozhovorů budou zaznamenávány na mobilní telefon. Účastníci budou osloveni na pracovišti v dohodnutý datum a čas. U pedagogických pracovníků bude místem kabinet, kde se cítí uvolněně. U provozních pracovníků bude školní jídelna v odpoledních hodinách s šálkem kávy, abych navodila přátelskou náladu. Kladené otázky budou přizpůsobeny dotazovanému podle jeho profese, kterou vykonává ve škole.

Účastníci kvalitativního výzkumu budou rozděleni do dvou skupin: pedagogičtí zaměstnanci a provozní zaměstnanci. Záměrně nebude osloven management SUPŠ UH, neboť interní komunikaci nastavuje a celkové výsledky by tím mohly být zkresleny.

### **Účastníci výzkumu - pedagogičtí zaměstnanci**

Otázky budou kladeny vybraným pedagogům z oborové a teoretické výuky. Snahou je účastníky rozhovorů zvolit z různých věkových kategorií. Celkový počet pedagogického sboru je 48 osob, do výzkumu bude zapojeno 10 pedagogů z toho čtyři ženy a šest mužů. Průměrný věk účastníků je 40,8 let. Šest pedagogů: vyučující z oboru multimedia, oděv, keramika, grafika, malba, obuv a čtyři pedagogové vyučující teoretické předměty: český jazyk, matematiku, dějiny umění, anglický jazyk. Z důvodu anonymity nebudou použita skutečná jména.

Skladba účastníků rozhovoru z řad pedagogů: 1. pedagog teorií paní Krátká, věk 35 let, ve škole působící 5 let, 2. pedagog teorií paní Maňásková, 49 let, ve škole působící 4 roky, 3. pedagog teorií paní Lenová, 50 let, ve škole působící 12 let, 4. pedagog teorií pan Juřenová, věk 34 let, ve škole působící 8 let, 5. oborový pedagog paní Bílková, 40 let, ve škole působící 13 let, 6. oborový pedagog Rak, 39 let, ve škole působící 12 let, 7. oborový pedagog pan Pelka, 58 let, ve škole působící 20 let, 8. oborový pedagog pan Jiřík, 29 let, v organizaci působící 2 roky, 9. oborový učitel pan Drozd, 38 let, v organizaci působící 7 let, 10. oborový učitel Bělík, 59 let, v organizaci působící 30 let.

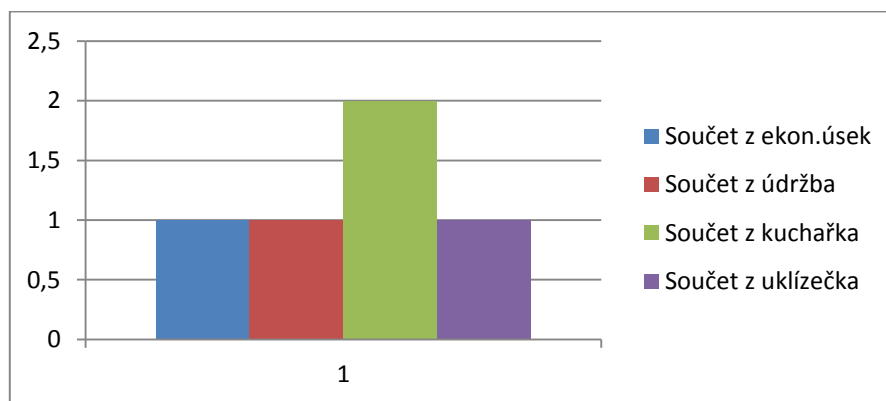


*Obrázek 3 - Rozložení dotazovaných pedagogů podle typu výuky (zdroj: vlastní zpracování)*

### **Účastníci výzkumu - provozní zaměstnanci**

Otázky budou kladeny pracovníkům, kteří zabezpečují celkový chod školy a jsou nedílnou součástí školy. Celkový počet provozních pracovníků je 15, z toho 13 žen a 3 muži. Rozhovoru se zúčastní pět osob. Snahou je vybrat z každého provozního úseku

relevantního respondenta. Z důvodu anonymity dotazovaných osob jsou jejich jména pozměněna. Účastníci z řad provozních zaměstnanců: 1. úklid Alenka, 42 let, ve škole působící 6 let, 2. údržba Milan, 53 let, ve škole působící 8 let, 3. kuchyň Boženka, 58 let, ve škole působící 21 let, 4. kuchyň Petra, 44 let, ve škole působící 9 let, 5. administrativa Lenka, 45 let, v organizaci působící 15 let. Podle vykonávané profese budou kladeny otázky, které povedou k zodpovězení stanovených cílů výzkumu.



Obrázek 4 - Rozložení dotazovaných nepedagogických zaměstnanců podle úseku  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 STŘEDNÍ UMĚLECKOPRŮMYSLOVÁ ŠKOLA

### 5.1 Historie a současnost školy

Škola byla založena ve Zlíně v 14. 1. 1939 firmou Baťa jako Škola umění. Významnou roli při jejím zakládání sehrály značné neúspěchy firmy v oblasti reklamy a propagace na světové výstavě v Paříži 1937, osobní zaujetí J. A. Bati pro vědu a umění, zájem o účelné reformy ve školství. Při koncipování výuky na Škole umění se vedení školy opíralo o přejeté a částečné principy Bauhaus. Výuka měla být založena na vzájemném prolínání praktického řemeslného výcviku, výtvarných cvičení a teoretických disciplín. V roce 1949 nabývá škola statutu státní instituce s právem uzavírat studium maturitní zkouškou. Škola byla přejmenována na Státní uměleckoprůmyslovou školu Zdeňka Nejedlého. V roce 1952 přesídlila do Uherského Hradiště, do současné budovy ve Všešrdově ulici potom v roce 1964. Veškeré prostory této budovy začala škola užívat po roce 1994. Důležitou změnou je přechod pod nového zřizovatele. Tím se stal v roce 2000 Zlínský kraj.

Střední uměleckoprůmyslová škola je odbornou školou výtvarného zaměření. Poslání školy je jasně formulováno ve školském zákoně. Jedná se především o školský zákon č. 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 2 zásady a cíle vzdělávání a § 57 Cíle středního vzdělávání. Vede žáky k samostatné práci v devíti specifických oborech a těmi jsou: Užitá malba, Užitá fotografie a média, Průmyslový design, Grafický design, Modelářství a návrhářství oděvů, Modelářství a návrhářství obuvi a módních doplňků, Výtvarné zpracování keramiky a porcelánu, Kamenosochařství a Multimediální tvorba. Vyučované obory můžeme rozdělit do dvou skupin. Na obory tíhnoucí k tradičním technologickým postupům a obory, které jsou založeny na moderních technologiích. Některé obory jsou vyučovány pouze na naší škole. V ČR je to obor obuv a na území Moravy obor kamenosochařství.

Výuka probíhá ve dvou historických budovách, na Všešrdově ulici je sedm oborů a v ulici Malinovského dva obory. Součástí školy je školní jídelna. V obou budovách byly v uplynulém období provedeny poměrně rozsáhlé rekonstrukce. Přesto stav budov stále zcela neodpovídá potřebám školy.

### 5.1.1 Technické vybavení SUPŠ UH

Výuka oborů sochařství, design obuvi, malba, keramika nebo design oděvu je založena na znalostech a dovednostech původních technik a technologických postupů, které jsou realizovány pod novými nápady i moderními přístupy. Na některých strojích pracovali ještě Baťovi zaměstnanci a stroje jsou stále ve velmi dobrém stavu a vyhovující. SUPŠ je školou s nadregionální působností. Za svoji 80 letou existenci škola zajistila dobré podmínky pro výuku.

Zřizovatelem školy je Zlínský kraj. Bohužel z ročního rozpočtu školy není možné zajistit dostačující hardware a software pro studenty. Žáci často pracují na svých počítačích, které jsou mnohem výkonnější než deset let staré počítače ve školním majetku. Ale svoje počítače si pořizují až během studia a někteří žáci pocházející ze sociálně slabých poměrů osobní počítače nemají k dispozici. Dalším problémem je také rozdílné nastavení jednotlivých počítačů a jejich kompatibilita s grafickými programy používanými ve škole. U některých případů lze využít volně dostupné programy pro 3D modelování nebo grafické úpravy. Ve většině případů se ale jedná o velmi draze placené licence programů, které lze jen těžce obstarat z rozpočtu školy. Licence jsou na jeden rok.

Od roku 2016 se škola zapojila do programu MŠMT Šablony a díky projektu získala možnosti obohatit výuku o odborníky, ale také si mohla dovolit zakoupit počítače do učeben. Rovněž v rámci své hlavní činnosti realizuje výtvarné zakázky, v rámci doplňkové činnosti pořádá kurzy pro veřejnost a je tak schopna získat menší objem mimorozpočtových finančních prostředků s možností jejich použití pro další rozvoj školy.

### 5.1.2 Nadační fond SUPŠ UH a doplňková činnost DoArt

Za účelem řešení problému s nedostatkem kvalitního vybavení, podpory žáků i pedagogů byl zřízen v srpnu 2019 Nadační fond Střední uměleckoprůmyslové školy Uherské Hradiště. Již druhým rokem byly zakoupeny Adobe licence pro všechny žáky a zaměstnance školy. Oslovování jsou rodiče žáků, apeluje se na potřebu přispívat i spolupracující firmy. Tohle je jedna z cest, která vede ke zlepšení současného stavu.

Další ze způsobů, které částečně vedou k řešení problému s nedostatkem financí je doplňková činnost. V roce 2018 začala SUPŠ UH pořádat výtvarné kurzy pro širokou veřejnost pod názvem DoArt. Kurzy DoArt mají vlastní webové stránky. Ve stejném

roce škola získala akreditace pro organizování programů DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků). Škola poskytuje následující kurzy: základy Exelu, platformy pro sdílení výuky online, typografické minimum, multimediální výchova se zaměřením na animace, základy modelování, využití usní ve výtvarné výchově, přípravné kurzy k talentovým zkouškám, kurz experimentální výtvarné techniky, Adobe Illustrator, Adobe In Design, Adobe Photoshop. Mezi populární akce DoArtu patří příměstské tábory s názvem „Týden umprumákem“. V minulém roce se táborů zúčastnilo 120 dětí ve věku 12 – 15 let ve dvou turnusech.

### 5.1.3 Zaměstnanci SUPŠ UH

Zaměstnanci školy tvoří pedagogický sbor a provozní zaměstnanci. Celkový počet pedagogického sboru je 48 osob, z toho 22 mužů a 26 žen. Průměrný věk pedagogického sboru je 49 let. Počet provozních zaměstnanců je 15 osob, z toho 3 muži a 12 žen. Celkový počet zaměstnanců je 63 osob. Procento fluktuace trvale činných pracovníků je 6,15%. Na škole je nízká fluktuace, a to svědčí o spokojenosti zaměstnanců a loajalitě. Pedagogický sbor je stabilizovaný jak z pohledu zastoupení mužů a žen i z pohledu kvalifikace. Pedagogický sbor tvoří „dva tábory“, které představují na jedné straně učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů a na druhé straně učitelé odborných předmětů. Dělicí linie mezi těmito dvěma tábory však není nikterak ostrá. Další členění kolektivu zaměstnanců probíhá po linii jednotlivých oborů vzdělání. Kvalitní a aktivně činní výtvarníci působící zároveň jako pedagogové mají pozitivní vliv na živou a tvůrčí atmosféru ve škole. Do jisté míry samostatnou skupinu tvoří správní a provozní zaměstnanci. (interní dokumenty školy)

### Benefity zaměstnanců SUPŠ UH

Mezi zaměstnanecké benefity patří nabídka výhodných zaměstnaneckých tarifů i pro jejich rodinné příslušníky od společnosti T-mobile. Mezi výhody zaměstnaneckého tarifu patří, že zaměstnanci mezi sebou přes mobilního operátora komunikují zdarma.

Z Fondu kulturních a společenských potřeb je zaměstnanci přispíváno na stravné ve školní jídelně. Z tohoto fondu jsou pro zaměstnance hrazeny poukázky Fokus Pass v hodnotě 4000 korun českých za kalendářní rok. Fokus Pass lze uplatnit k úhradě dovolené, relaxace, k nákupu vstupenek na koncerty, ve sportovním zařízení, k osobnímu rozvoji ve formě kurzů, seminářů, k nákupu vitamínů nebo k úhradě očkování. Zaměstnanci mají možnost využití bezúročné půjčky na rekonstrukci bydlení

nebo k zakoupení nových domácích spotřebičů. Finanční nebo věcný dar k životnímu jubileu 50 let nebo dovršení starobního důchodu.

Mezi stimulační nástroje zaměstnanců můžeme zařadit kromě benefitů i platy, které vychází z platových tabulek. Zařazení závisí i na jejich vzdělání (platová třída) a délce jejich praxe v oboru (platový stupeň). Podle vnitřní směrnice SUPŠ UH platový stupeň u školníků, uklízeček a pracovníků školní jídelny se podle délky praxe neposouvá, je po celou dobu zaměstnání fixně stanovený.



## 6 INTERNÍ KOMUNIKACE SUPŠ UH

Zlepšení komunikace nastalo změnou struktury vedoucích pracovníků. Ředitel školy zvolil dvě zástupkyně ředitele školy. Jednu pro teoretické předměty, která je zodpovědná za práci a komunikaci s učiteli, a druhou, která zodpovídá a vede učitele odborných předmětů. Na třetí rovnocenné pozici je hlavní ekonomka, která je nadřízená všem nepedagogickým pracovníkům. Interní komunikace je ve škole důležitá mezi jednotlivými stupni řízení a mezi vedením školy a zaměstnanci.

Vedoucí pracovník na jakémkoliv stupni řízení se snaží o informovanost zaměstnanců.

Mezi komunikační bariéry patří technologie a odlišné názory způsobené generačními rozdíly. Technologie, která zprostředkovává digitální komunikaci na škole, často neodpovídá technickým podmínkám pro rychlý přenos dat. Situace s technickým vybavením školy se stále zlepšuje, přesto zůstává komunikační bariérou.

### 6.1 Organizační struktura SUPŠ UH

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury se organizační struktura školy zařadí do kombinované lineárně štábní organizační struktury.

Hlavní slabinou celkové koncepce liniově štábních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. Akcent je u nich především kladen na řešení otázek „kde“, „co“, „kdy“ a „jak“ musí pracovat. V pozadí je elementární jádro efektivního a racionálního lidského konání: čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe toho dosáhnout. ((BusinessInfo.cz, 2020)

Vedení SUPŠ UH chápe úlohu ekonomického útvaru, který je velmi důležitý pro celkový chod školy. Ekonomický útvar zajišťuje ekonomické, rozpočtové, personální, mzdové a administrativní záležitosti spojené s chodem školy. Velmi důležitá je spolupráce a komunikace jednotlivých oborů mezi sebou. Každý obor má vedoucího oboru, který nápady, problémy, požadavky svého oboru komunikuje se zástupcem ředitele pro odborné předměty. Ve většině případů je vedoucí oboru hlavním komunikátorem mezi obory. U teoretických předmětů učitelé požadavky, nápady či problémy komunikují přímo se zástupcem ředitele pro teoretické předměty.

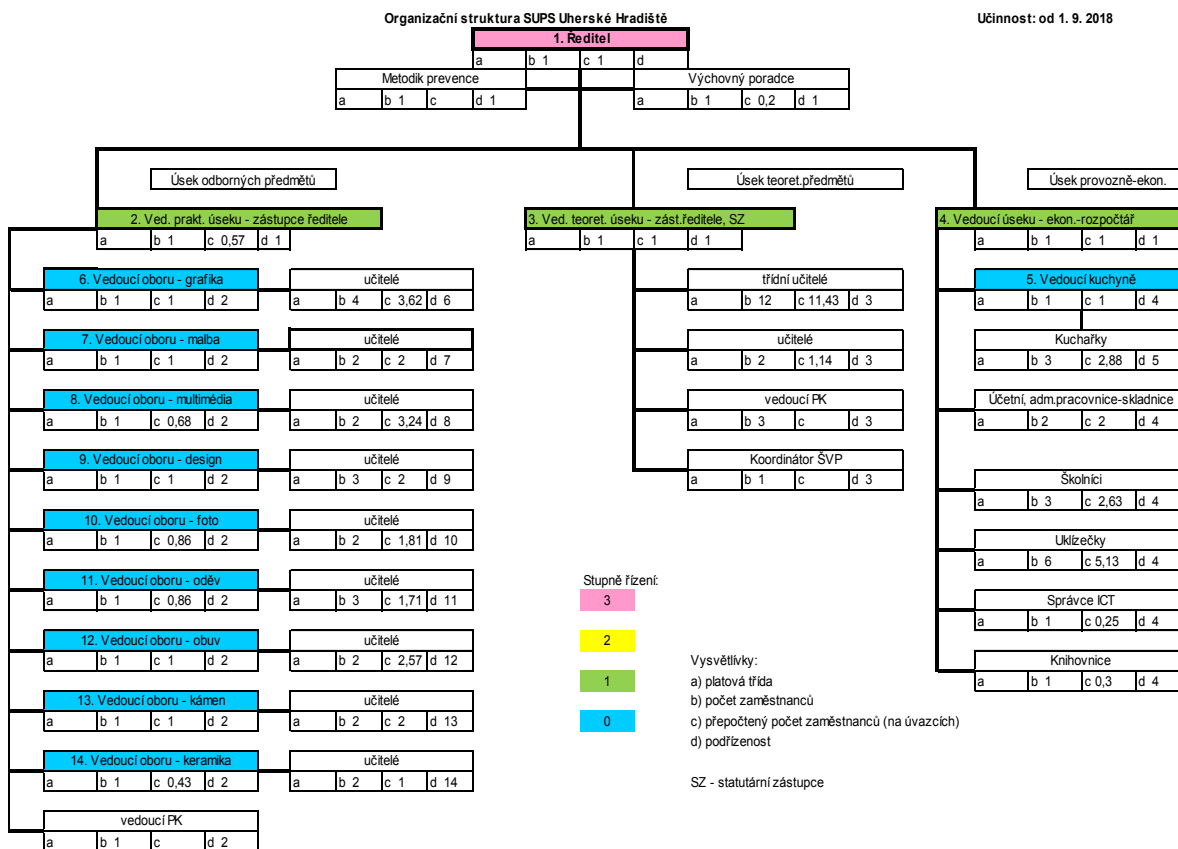
Na SUPŠ UH je celkem 14 vedoucích pracovníků s různými stupni řízení. Proto asertivita je nezbytně nutnou schopností vedoucích pracovníků k zvládnutí úspěšné komunikace na pracovišti.

Provozní řád byl aktualizován v roce 2019, avšak zaměstnanci se o tuto oblast zajímají pouze na úrovni nezbytné nutnosti a nezbývá než zařazovat tuto problematiku na program porad a školení.

Složitost a časovou náročnost školní práce zvyšuje provoz školy ve dvou budovách a často i pochybení způsobena lidským faktorem. Složitost a časovou náročnost školní práce nad rámec obvyklý v ostatních středních školách zvyšují dále výrazně vyšší týdenní počet vyučovacích hodin, komplikovanost rozvrhu hodin vyplývající z častějšího dělení žáků do skupin, častější porady, semináře a školení, četné aktivity se žáky či značný rozsah nakládání s výsledky jejich práce nad rámec vyučování, spolupráce s rodiči a s partnery, organizování kurzů pro veřejnost a jiné.

Organizační řád školy byl aktualizovaný před dvěma lety. Zaměstnanci školy se o něj ne zcela dostatečně zajímají, což jeho funkčnost v každodenním životě školy pochopitelně snižuje.

Organizační tabule rozděluje činnosti různým útvarům a každý útvar má svého vedoucího. Podle daného postavení a pravomoci se odvíjí i pracovní činnost zaměstnanců. Tento organizační systém za určitých okolností je dosti nepružný. Je třeba budovat mezioborové týmy, v nichž na jednotlivých projektech společně pracují lidé různých oborů. Dočasně dochází k novému hierarchickému uspořádání v rámci projektu a určených projektových rolí (vedoucí projektu, administrátor projektu, členové k týmu).



Obrázek 5 - Organizační struktura SUPŠ UH (Zdroj: [www.supsh.cz](http://www.supsh.cz), 2021)

## 6.2 Distanční výuka

Zákon 349 ze dne 25. srpna 2020, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky, kdy ukládá žákům povinnost účastnit se distanční výuky jako součásti povinné školní docházky. Povinná výuka na dálku se má týkat krizového stavu podle krizového zákona nebo uzavření škol z nařízení ministerstva zdravotnictví nebo krajské hygienické stanice. Způsob poskytování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání distančním způsobem přizpůsobí škola podmínkám dítěte, žáka nebo studenta pro toto vzdělávání. (Zákon č. 349/2020 Sb.)

Novela zákona je reakcí na pandemii Covidu-19, kvůli níž byly školy ve školním roce 2019/2020 uzavřeny od poloviny března, některé až do června. V následujícím školním roce 2020/2021 znovu přišlo uzavírání škol a distanční výuka nahrazuje prezenční výuku. Změny ve školství jsou velmi zásadní pro práci pedagogů. Pedagog se musí přizpůsobit novým změnám, novým technologiím, pracovním podmínkám. Nová

situace pro většinu pedagogů je pracovně a psychicky náročná. Nepedagogičtí pracovníci se snaží přizpůsobit celkovým změnám na pracovišti. Důležitou roli, aby zaměstnanci efektivně a s dobrým pocitem odváděli svou práci, náleží interní komunikaci. Je důležité dobře nastavit interní komunikaci, vybrat vhodné interní kanály, naslouchat zaměstnancům a nastavit interní komunikaci, tak aby pomohlo k plnění hlavních cílů škol.

#### Školení MS 365

Vedení školy zajistilo už během první vlny pandemie na jaře 2020 proškolení všech zaměstnanců v základech MS 365 a během podzimu se pak vedení školy zajistilo podporu individuálně podle aktuálních potřeb. Kromě toho škola využila podpory rozvoje vzdělávání v rámci KAP ZK a díky tomu byl každý pedagog podpořen desetihodinovým školením zaměřeným na využití nástrojů MS 365 v praxi. Částečně byl proškolen i ekonomický

### 6.3 Směry komunikačních toků na SUPŠ UH

Současný stav v toku informací se oproti minulosti výrazně zlepšil v souvislosti s vytvořením nové organizační struktury a delegováním pravomocí a zodpovědnosti na jednotlivé mezistupně v hierarchickém uspořádání. Specifikem SUPŠ UH je výrazné rozdělení výuky na teoretickou a praktickou část. S tím souvisí i vznik nové pozice pro odbornou výuku a úprava role původní pozice zástupce ředitele.

Komunikační toky:

- Vertikální (sestupná, vzestupná) – hlášení z pravidelných pedagogických, oborových a předmětových porad, vedoucí pracovníci předávají informace nebo spolupracují s podřízenými pracovníky a opačně
- Horizontální – spolupráce vedoucích oborů, třídních učitelů, předmětových komisí
- Diagonální – práce na projektech, při talentových zkouškách, DoArt (doplňková činnost)

### 6.4 Nástroje interní komunikace SUPŠ UH

Aby interní komunikace dobře fungovala, jsou důležité dobře zvolené komunikační nástroje. Informovanost zaměstnanců SUPŠ UH je zprostředkována prostřednictvím

pracovních porad prezenčně a online, elektronickou poštou, pomocí cloudových technologií, informačními nástěnkami a neformálním setkáváním. Každý zaměstnanec má možnost připojení v budově školy k bezdrátové wifi síti, která urychlí komunikaci a následně i možnou zpětnou vazbu. Zaměstnanci k digitální komunikaci využívají školní počítače, popřípadě školní nebo vlastní notebooky a vlastní mobilní telefony.

### **Porady na SUPŠ UH**

Protože je na škole devět oborů, porady jsou důležitým faktorem k sjednocení plánu práce na jednotlivá pololetí školního roku. Rovněž porady slouží k ucelení koncepce projektů, různých akcí pořádaných školou pro své žáky nebo veřejnost. Porady v pravidelných intervalech rozlišujeme na: pedagogické porady, oborové porady, porady předmětových komisí a příležitostné neplánované porady (k projednání neplánovaného problému). Z každé porady zástupce ředitele vyhotoví zápis s podpisy zúčastněných. Následkem pandemie Covid-19 se porady přesunuly do on-line internetového prostředí prostřednictvím platformy Microsoft Teams. Škola pro pedagogické pracovníky zprostředkovala školení MS Teams, MS OneDrive, snaží se pedagogickým pracovníkům dávat odbornou pomoc v digitálním zaškolení. Rovněž je důležitá role vhodné technologie, která umožní samotný přenos online porad. Ne všichni pedagogové mají dostačující zařízení pro samotný přenos či distanční výuku žáků. Proto byly pedagogům zapůjčeny školní notebooky, kamery, mikrofony a grafické tablety pro zkvalitnění výuky na dálku.

### **Elektronická pošta**

Škola má pro žáky i zaměstnance zřízeny e-maily v doméně supsuh, které slouží k přenosu potřebných zpráv od vedení, ale i zpráv od zaměstnanců k vedení, nebo mezi zaměstnanci.

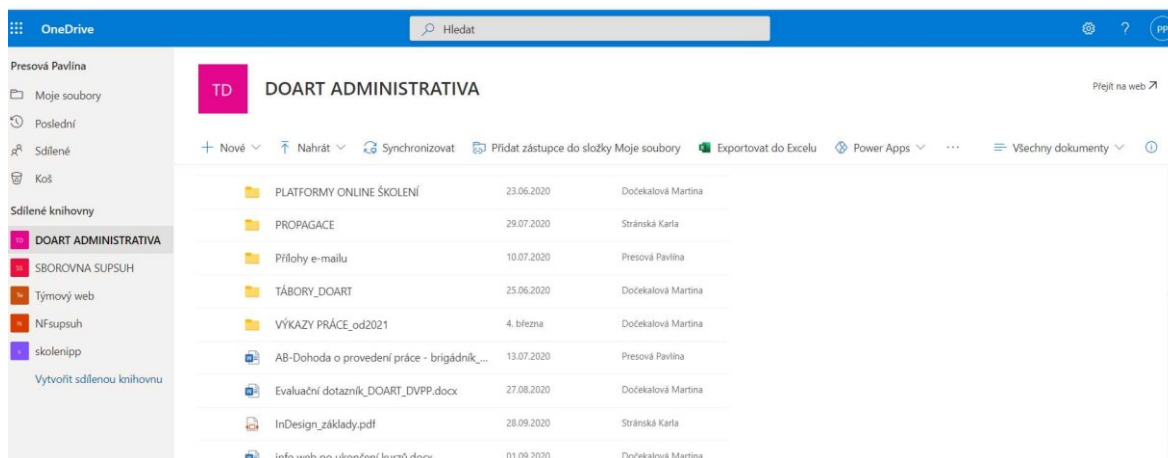
Výhodou je, že adresy jsou tvořeny podle jednotného klíče, takže všichni zaměstnanci znají své kontakty navzájem. Rovněž výhodou je dostupnost téměř všude a téměř kdykoliv, ale za podmínky stáhnutí aplikace Outlooku do mobilního telefonu. E-mailové adresy mají všichni zaměstnanci kromě uklízeček, kuchařek a školníka na druhé budově školy. Tito zaměstnanci dostávají zprávy v papírové podobě nebo ústně od ostatních zaměstnanců nebo vedoucího provozně ekonomického úseku.

Zaměstnanci dostávají přes elektronickou poštu soubory s citlivými údaji, práce s těmito soubory a následně i tisky není pošetřena. Zaměstnanci nevyužívají nastavení důvěrného tisku, což vede, že u společné kopírky na chodbě, se vyskytují vytištěná citlivá data. Škola nemá stanovená pravidla pro ověřování doručené pošty, její přeposílání, používání datových nosičů, zabezpečení výpočetní techniky (pracovní plochy, místnosti), definice rizikových internetových stránek a pravidla pro práci s nimi.

### Microsoft 365

Škola se snaží využívat MS 365, které lze stáhnout a instalovat do počítače, tabletu nebo telefonu. Výhodou je, že zřizovatel poskytuje škole balík Microsoft 365 v plánu A1+, takže všichni pedagogové a administrativní zaměstnanci mají přístup k pokročilým nástrojům. Mezi dlouhodobě využívanou službu MS 365 patří v určitém rozsahu MS Outlook. Právě v poslední době se využívání rozšířilo i na další aplikace a služba MS Teams pro pořádání online porad, OneDrive pro osobní úložiště dokumentů s možností vzájemného sdílení, Kalendář a aplikace Planner ve službě Outlook a SharePoint pro vytváření skupin a skupinové sdílení informací v digitální podobě. Prostředí MS 365 hraje v současné době fakticky roli intranetu naší školy.

Velkou výhodou je například cloudové úložiště OneDrive, které umožňuje zaměstnancům bezpečný přístup k souborům z jakéhokoli zařízení. Soubory se dají sdílet a lze na nich spolupracovat v reálném čase. Mezi nově využívané služby MS 365 dále také patří sdílený kalendář, Teams, Share Point. Problém je v zaužívaných zvyklostech a postupech zaměstnanců a zavádění nových postupů je zdlouhavé.



Obrázek 6 – Cloudové úložiště OneDrive MS 365 (Zdroj: interní zdroj SUPŠ UH)

### **Nástěnky**

Nástěnky, které slouží především žákům jsou umístěny u sborovny, u jídelny, u výukové třídy Dějin výtvarného umění, u kanceláře zástupce ředitele a ve vestibulu školy, které slouží především žákům. Pro zaměstnance jsou zprávy z nástěnek obecného charakteru jako například nepřítomní učitelé konkrétního dne, rozvrhy a učebny jednotlivých ročníků a oborů, plakáty vernisáží nebo upoutávky MKUH, Slovákého divadla. Nástěnky mají spíše doprovodný charakter sdělování informací, většina jde prostřednictvím výše zmiňovaných elektronických kanálů. S příchodem mladší generace a moderních technologií pomalu ztrácí nástěnky význam.

### **Sborovna, školní jídelna**

Sborovna, která slouží i jako teoretická učebna, neplní svoji funkci na škole. Vedení školy si uvědomilo, že společný prostor je nedílnou součástí každé organizace, prostor ke společné komunikaci v oblasti plánování, projektování, ale i osobního setkávání, a proto začalo s přestavbou tohoto prostoru a počítá s dokončením v druhé polovině roku 2021.

Součástí školy je školní jídelna zřízená dodatkem ke zřizovací listině MŠMT v ČR s účinností od 1. ledna 1995. Školní jídelna zajišťuje obědy pro žáky a zaměstnance SUPŠ Uherské Hradiště a pro část žáků okolních středních škol, stravníci si mohou také odnést jídlo domů. Pro zaměstnance cena obědu je 23 Kč. Školní jídelna je místem, kde se spolu můžou zaměstnanci setkat osobně a řešit neformální rozhovory.

### **Webové stránky, Facebook, Instagram SUPŠ UH**

Webové stránky školy slouží především k prezentaci školy a k informování veřejnosti o činnosti školy. Postupem doby se pojetí školní webové stránky mění a je důležité, aby celková koncepce webových stránek byla směřována na určitou cílovou skupinu. Webové stránky SUPŠ UH by měly zaujmout, budovat identitu školy, mít přehledný design, budit profesionální dojem. V druhé polovině letošního roku by měly být spuštěny nové webové stránky i s novým logem školy.

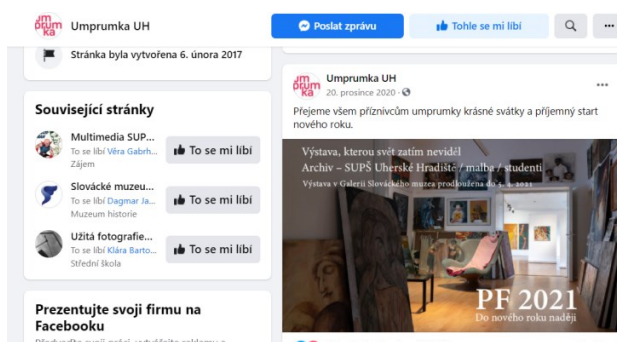
Aktuální informace na stránky školy vkládá zástupkyně ředitele školy pro teoretické předměty. Zaměstnanci můžou webové stránky využít k přihlášení nebo odhlášení obědů ve školní jídelně.

K propagaci školy a jednotlivých oborů jsou využívány sociální sítě. Instagram škola pojala jako virtuální galerii studentských prací od klauzurních až po maturitní práce. Ve škole byl určen pedagog, který vkládá fotky studentských prací napříč všemi obory.

Naproti tomu Facebook slouží k informovanosti o aktuálním dění na škole. Můžeme říct, že se částečně kryje s webovými stránkami školy, ale zde jsou fotky a zprávy více emočně zabarveny. Facebook, Instagram a webové stránky mají za cílovou skupinu potencionální uchazeče o studium a jejich zákonné zástupce, příznivce školy a samotné studenty. Rovněž zaměstnanci využívají sociální sítě a školní web jako zdroj aktuálních informací.

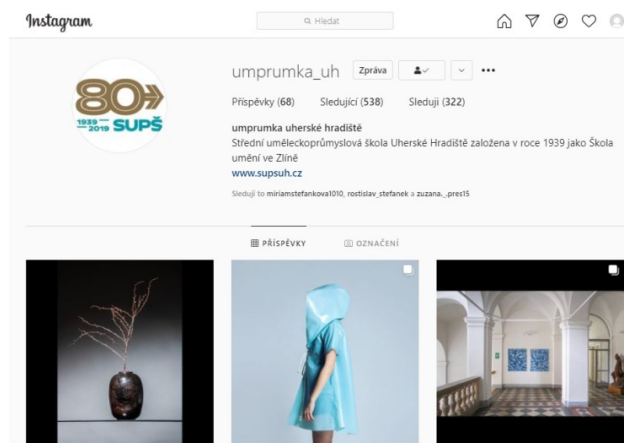


Obrázek 7 - Webové stránky SUPŠ UH (Zdroj: [supsuh.cz](http://supsuh.cz), 2021)



Obrázek 8 – Facebook SUPŠ UH (Zdroj: [facebook.com](https://www.facebook.com), 2021)

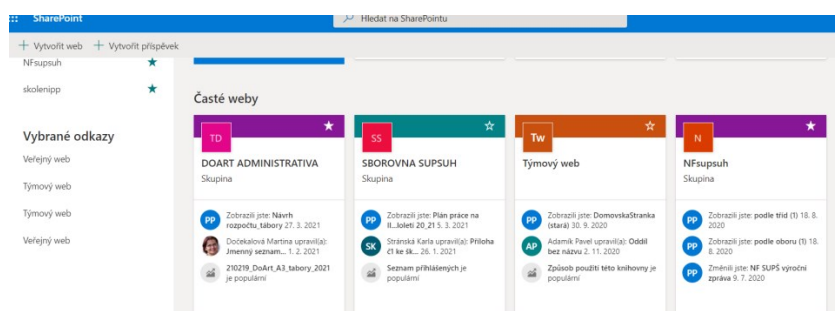




Obrázek 9 – Instagram SUPŠ UH (Zdroj: *Instagram.com*, 2021)

## Plán práce

Příkladem dokumentu, který patří k hlavním zdrojům informací, je Plán práce. Sestavuje se vždy na každé pololetí a pedagogové a administrativní zaměstnanci z něj čerpají základní informace o veškerých důležitých aktivitách v daném pololetí. Nově je tento dokument zpřístupněn všem těmto zaměstnancům jako sdílený v prostředí SharePoint. Nastavení přístupových práv umožňuje oprávněným uživatelům dokument editovat a aktualizovat, takže všichni mají k dispozici aktuální informace.



Obrázek 10 – SharePoint MS 365 (Zdroj: *interní zdroj SUPŠ UH*)

## Neformální setkání

Na SUPŠ UH se organizují zaměstnanecké eventy, které kolektiv stmelují. Mezi pravidelné akce patří vánoční setkání i s bývalými zaměstnanci školy, na jaře půldenní výlet spojený s večerí zaužívaný jako „Den učitelů“. Při vánočním a jarním setkání je

formální část s projevem pana ředitele. V říjnu a v červnu dvoudenní až třídenní zájezd po památkách České republiky. Kulturní akce jsou částečně hrazeny z Fondu kulturních a společenských potřeb.

Na těchto akcích se odbourává hierarchie a přispívá to otevřenosti, důvěře a získávání zpětné vazby.

## 7 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

Kvalitativní šetření jsem vedla polostrukturovaným rozhovorem. Kladené otázky jsem pokládala podle profesního zařazení na pracovišti. Z tohoto důvodu byl soubor kladených otázek rozdělen do tří skupin: 1. otázky pro pedagogické pracovníky, 2. pro ekonomický úsek a školníky 3. pro kuchařky a uklízečky. Respondenti často nevědomky odbíhali od tématu. Převážně pedagogové směřované otázky cílili na žáky a jejich zákonné zástupce. U provozních zaměstnanců bylo spíše potřeba navodit přátelskou atmosféru a ujistit je o anonymitě šetření. Z rozhovorů bylo patrné, že kolektiv je rozdělen na pedagogy a nepedagogy. Je to dáno pracovní náplní na škole a tím i jejich rozdílnými potřebami ke své práci.

Rozhovory jsem si nahrávala na záznamník v mobilním telefonu a toho dne jsem ho uložila na cloudové úložiště Googlu. Snahou bylo provést v dané období sběru dat maximálně dva rozhovory denně.

### 7.1 Analýza výzkumu

#### 7.1.1 Informovanost zaměstnanců SUPŠ UH

Zaměstnanci považují informovanost za důležitou věc. Podle oborového pedagoga Pelky je potřeba co nejvíce informací a člověk si je přebere. Je potřeba mluvit o společných plánech. Dotazovaní pedagogové potřebné informace ke své práci dostávají od svého nadřízeného elektronicky, pokud je nedostačující, informují se především osobně. Učitelka teorií potřebuje hlavně informace ohledně výuky, které dostává od zástupkyně ředitele elektronicky a některé informace ohledně výuky čerpá i z plánu práce. Většina dotazovaných pedagogů se shodla v názoru, že u prezenční výuky někdy nastává problém při exkurzi žáků, při návštěvě představení v divadle, v kině. „Je velmi nepříjemné očekávat žáky, kteří nejsou a informovanost, že žáci jsou v kině, na exkurzi, v divadle žádná nebo pozdě přišla. Někdy se informaci dozvídám od žáků.“ Pedagog Bilík navrhuje k vyřešení podobných problémů sdílený kalendář.

Vstřícnost a ochota řešit problém, je vlastností pana ředitele, na které se všichni shodli.

U provozních zaměstnanců je potřeba rozlišit školní jídelnu, kde potřebné a dostačující informace pro chod školní kuchyně zajišťuje vedoucí kuchyně, která potřebné informace předává osobně každé ráno. Podle kuchařky Petry mají potřebné informace,

ale přivítali by i někdy pracovní schůzky s dalšími provozními zaměstnanci, aby slyšeli i ostatní věci

související s chodem školy. U zbývajících dotazovaných provozních zaměstnanců jsou informace předávány převážně osobní formou v nepravidelných intervalech. Často se musí o potřebné informace dotazovat u svého nadřízeného nebo pedagogů. Ovšem osobní jednání upřednostňují, kvůli okamžité zpětné vazbě.

Otázku informovanosti ze strany vedení školy ohledně pracovních podmínek v souvislosti s koronavirem COVID-19, vyhodnotili za dostačující a pokud byl nějaký dotaz, byl zodpovězený. Podle učitele Raka, nejsilnější zdroj je e-mail od pana ředitele, který je zcela dostačující pro chod jeho předmětů. Bilik (oborový učitel): „Pouze nedostatek v koordinaci, jak hodnotit praktické vyučování. Postavení ministerstva nulová, nechalo vše na vedení školy.“ Stejného názoru jako oborový učitel Bilik je i učitel teorií Maňásková: „Není to chyba našeho vedení, ale problém informovanosti od státu. My víme, že něco proběhne nějak, ale nemáme instrukce, jak postupovat.“

Za malou informovanost považují zaměstnanci probíhající projekty na škole.

Oborový učitel „Tohle je Achillova pata této školy. Člověk se nic nedozví, pokud se aktivně nesnaží se to dozvědět.“

Jiřík (oborový učitel): „Co se týká našeho oboru, je to pro mě důležitá věc. Přehled bych uvítal a pak bych mohl sám vyhodnotit, co je pro mě důležité.“

Jiný oborový učitel: „Důležité se zamyslet, které obory, v jakém projektu jsou zapojené a vytížené. Některé jsou začleněny do několika projektů najednou, což může být problém. Ostatní zapojeny nejsou, ani to netuší, co se děje u kolegů v ateliéru.“

Učitel teorií: „Zajímá mě školní zahrada. Nějaké informace mám, ale to jsou informace z neformálního rozhovoru s vedením školy.“

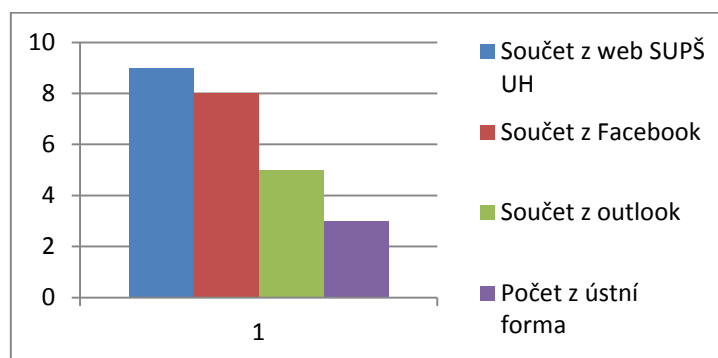
Jiného názoru je učitelka teorií Juřenová: „Pokud se projekt týká mých žáků v hodině, tak je to pro mě důležitá informace. Ale pokud mě to nijak neomezuje ve výkonu práce, tak nejsou to pro mě důležité informace.“

Informovanost o projektech za důležité nepovažují provoz úklidu a kuchyně, ale ostatní provozní zaměstnanci projekty zajímají.

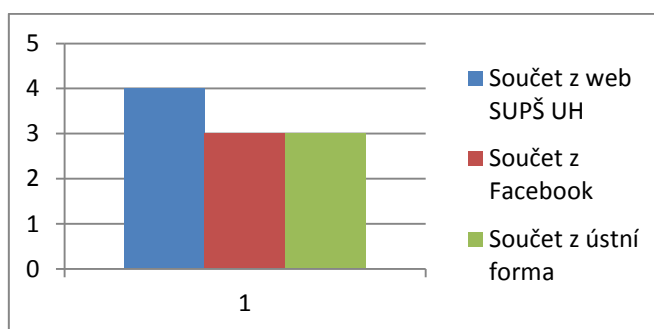
V otázce informovanosti o chystaných akcích školy projeví dotazující zájem, hlavně o vernisáže, neboť z nich se více dozví o umělecké tvorbě kolegů nebo samotných žáků

školy. Podle provozního zaměstnance Milana tyto akce stmelují kolektiv. Milan: „Já je znám jako pedagogy a na vernisáži zjistím o nich více, o jejich výtvarné práci, o člověku samotném. Já jsem technický pracovník a je fajn, když nás pozvou. Nemělo by se kastovat.“

Na otázku, zda se cítí být součástí dění na škole, odpověděli pedagogové „ano“. U nepedagogů, kromě jednoho dotazovaného, se cítí být součástí dění na škole. Kuchařka Petra odpověděla: „Podle prázdných talířků po obědě si myslím, že jsem na škole důležitá.“



Obrázek 11 Zdroje informací o aktivitách školy u pedagogických pracovníků (*Zdroj: vlastní*)



Obrázek 12 Zdroje informací o aktivitách školy u nepedagogických pracovníků (*Zdroj: vlastní*)

### 7.1.2 Komunikační kanály v IK SUPŠ UH

Z šetření vyplynulo, že vedení školy ke komunikaci s pedagogy používá elektronickou poštu a pravidelné nebo mimořádné porady. S provozními zaměstnanci používají osobní kontakt a elektronickou poštu. V posledním roce muselo vedení školy přejít z větší části na online porady a zesílit používání služeb MS 365.

Účastníci rozhovorů při otázce: „Odkud se dozvídáte o chystaných aktivitách školy?“, vyplynulo, že na prvním místě získávají informace o škole z webových stránek školy a na druhém místě z elektronické pošty a neformálního setkání s kolegy nebo s vedením školy, pak následoval Facebook. U paní Maňáskové (pedagog teorií) nejvíce informací získává od kolegů v práci. Ovšem pan Bilik (učitel teorií) využívá k získávání informací o chystaných aktivitách školy školní Facebook, neboť na něm jsou dané aktivity v předstihu. Web školy považuje jako archiv akcí. U nepedagogických pracovníků převládala informovanost osobním kontaktem od pedagogů ve společných prostorách školy, jako jsou chodby, jídelna a školní dvůr. Pracovnice Lenka odpověděla: „Většinou od kolegů, něco od vedení, je to spíše šeptanda.“ Pozvání je potěší a vnímají to jako součást života na škole, i když každé akce nemají potřebu se zúčastnit.

Facebook a Instagram respondenti považují jako jeden ze způsobů komunikace a propagace naší školy. Většina účastníků z řad pedagogů vnímá Instagram jako virtuální galerii prací našich žáků. Ovšem podle Lenové (pedagog teorií) se zdá být Instagram náhodný výběr příspěvků. Neví, proč se to tam objevilo. Podobný názor sdílí i Maňásková: „Nechápu, podle čeho se objevují na Instagramu příspěvky“. Dotazovaní provozní zaměstnanci mají chytré telefony, využívají školní wifi sítě a občas sledují Facebook.

Na otázku, jaká forma přijímání nových informací od vedení školy je nejefektivnější, byla většinou shodná, a to elektronická pošta. Učitelka Maňásková si myslí, že webové stránky školy nejsou nejvhodnější formou k získávání informací pro zaměstnance školy. Navrhuje sdílené dokumenty prostřednictvím MS 365. Maňásková: „Jednou za měsíc udělat shrnutí: co je nového, co se momentálně řeší, k čemu se snažíme dojít, čeho se můžeme účastnit.“ Měsíční shrnutí událostí na jednom místě by přivítal i učitel teorií Jiřík a dodává: „Stačilo by formou měsíčního emailu. Měsíc dopředu, co nás čeká, třeba jen v záchytných bodech. Věděli bychom, co který obor dělá, mohli bychom se připojit, pomoci. Přivítal bych informace, co se událo, co se podařilo.“

Když se vyskytne problém pracovního rázu, zaměstnanci školy se snaží řešit problém se svým přímým nadřízeným. Pokud problém nelze vyřešit se svým přímým nadřízeným, obrací se přímo na pana ředitele, který se snaží osobním jednáním problém vyřešit. Podle odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci znají a chápou organizační strukturu školy a k vyřešení problému využívají osobní kontakt, neboť ho považují za nejefektivnější způsob s okamžitou zpětnou vazbou. Oborový učitel Pelka: „Drobný pracovní problém

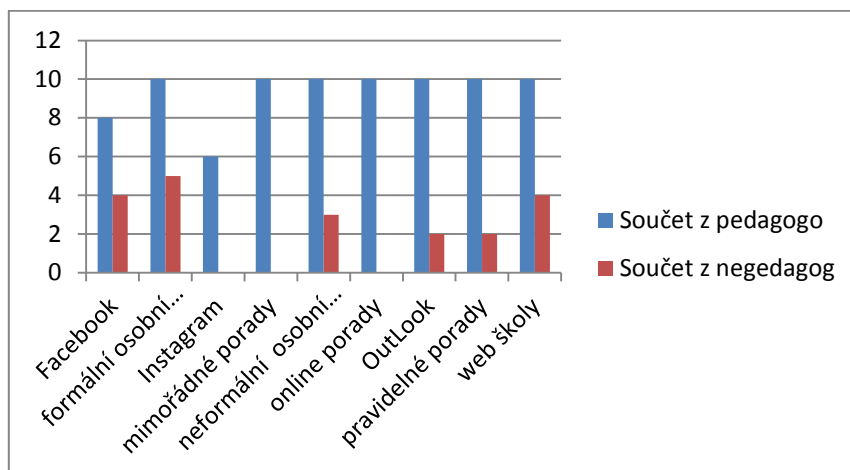
řeším se svým nadřízeným. Pokud je problém většího rázu, tak za ředitelem, nebudu obcházet svého oborového.“ Provozní zaměstnanci drobné problémy řeší sami, nebo si navzájem pomáhají.

Mezi zaměstnanecké benefity patří nabídka výhodných zaměstnaneckých tarifů, díky tomuto benefitu mohou pomocí vlastního mobilního telefonu mezi sebou zaměstnanci volat a posílat zprávy zdarma. Z celkového počtu dotazujících čtyři nevyužívají zaměstnanecký tarif, a dva dotazující zaměstnanci nevěděli o tomto zaměstnaneckém benefitu. K IK mobilní telefon k volání nebo posílání krátkých textových zpráv využívají jen v nevyhnutelných případech. Využití mobilních telefonů v pracovní komunikaci spatřují spíše v nainstalování aplikací Microsoft Teams, Microsoft Outlook, Bakaláři. Podle učitele Drozda cítí generační rozdíl v technologických dovednostech: „My jsme tady na škole z pohledu věku pedagogů tři generace a proto si myslím, že by mělo dojít ke školení, jak si stáhnout aplikace do mobilu například Bakaláře nebo Outlooku. Pak by předávání zpráv bylo rychlejší. Ovšem všichni nemají chytré telefony nebo mají aplikaci stáhlou, ale nemají funkční nastavení oznámení.“

V budově školy se nachází několik nástěnek, které mají spíše obecný informační charakter. Dotazovaní označovali nástěnky jako zastaralou formu předávání informací. Převládalo tvrzení, že nástěnky mají sloužit žákům školy jako prostor pro jejich prezentaci výtvarných prací, inzerci, reklamu nebo jako designový prvek vnitřního prostoru školy. Učitel Drozd toto tvrzení potvrzuje: „Je digitální doba a tak si myslím, že vše se řeší přes internet. Nástěnky jsou přežitek, ale když už je tu máme, tak ať je využívají žáci. Třeba jako k inzerci. Pozvánky na výstavy jsou efektivnější přes Facebook, email, no a možná i přes náš web.“

Společné prostory na pracovišti jako například sborovna vedou k osobnímu kontaktu zaměstnanců, neformálnímu setkávání na pracovišti, otevřené komunikaci. Jsou to důležité faktory pro zamezení šeptandy, k budování pevnějších pracovních vztahů a vytváření pozitivní atmosféry v pracovním kolektivu. Učitelka Maňásková je stejného názoru jako většina pedagogů: „Společný prostor je základ jakékoliv dobré práce, aby se lidé znali osobně. Prostor, kde si s nimi dám kávu a pohovořím o věcech, které nás zajímají. Vesměs jsou to věci pracovní. V neformálním prostředí přijde člověk na daleko více věcí, než když má nějakou schůzku.“ Učitel Pelka dodává: „Je to běžné na celém světě. Já se s kolegy ani nevidím a vnucovat se někomu do kanceláře nechci.“ Odlišného názoru je učitelka teorií, která takové setkání nevyhledává, ale chápe, že

sborovna je důležitým místem na každé škole. Z šetření bylo zjištěno, že provozní zaměstnanci, kromě ekonomického úseku, společné prostory nepotřebují, protože zázemí na pracovním úseku mají. Setkávání s ostatní zaměstnanci je pro ně dostačující na společných kulturních akcích, další osobní kontakt nevyžadují.



Obrázek 14 Používané interní komunikační kanály na SUPŠ UH (Zdroj: vlastní)

### 7.1.3 Nové trendy v IK SUPŠ UH

Přechod na digitální komunikaci na jaře 2020 byl složitější. Podzim 2020 byl organizovanější a ze strany školy přišla pomoc formou školení na využívání Office Teams. Přes Office Teams probíhají porady, jednání a výuka žáků. Dotazování pedagogové vnímají pomoc školy v dané situaci za pozitivní, ale v některých případech je i škola bezradná. Názor jednoho pedagoga: „Poskytli nám školení k využívání technologií, abychom mohli online výuku provádět technicky, ale nebyli jsme proškoleni, jak má hodina probíhat. Co má být náplň hodiny, žák na online hodinu reaguje jinak, než když je reálně ve třídě. Ministerstvo školství spustilo něco, ale žádný odborník k tomu nic nevydal. Když je hodina v reálu, musí mít nějakou náplň, začátek, prostředek a konec. Učitel musí dosáhnout nějakých cílů. Online hodina se chová úplně jinak. My to umíme udělat jen technicky.“ Podle Bilíka přechod na digitální komunikaci nebyl obtížný, spíše člověk má zažitě určité návyky a momentálně je vše jinak. Rovněž dodává: „Dovedu si představit starší kolegy, pro ně to muselo být těžší. Myslím, že doteď s tím mají potíže. Pro ně to zaškolení bylo nedostačující, ale je otázkou, jaké školení by pro ně bylo dostačující.“



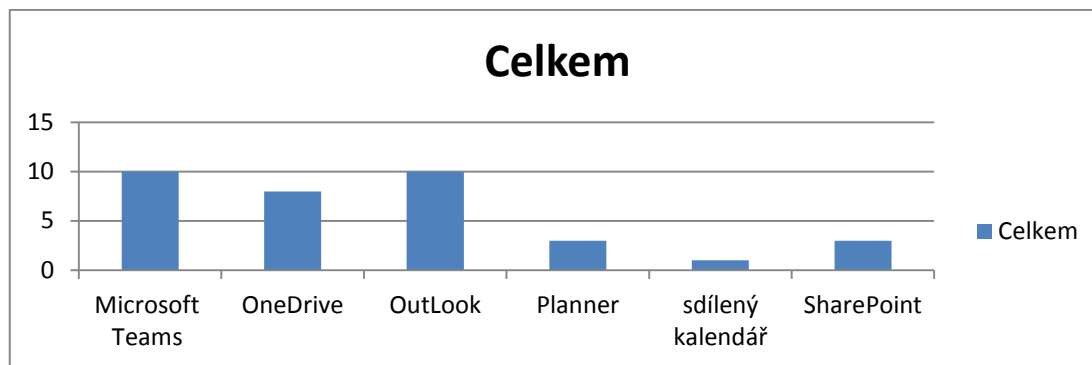
Další otázkou je, zda pedagogové mají k digitální komunikaci i potřebné technické vybavení. Šest z dotázaných má zapůjčený školní notebook, ostatní mají vlastní notebooky. Kromě jednoho dotazujícího, všichni vyhodnotili technologii za dostačující.

Oproti jaru se podzim 2020 ujednotil v používané jednotné platformě Microsoft Teams. Pedagogové se při šetření shodli, že jim platforma vyhovuje, ale má i své drobné nedostatky. Některé dny Microsoft Teams vypadává. Podle Drozda je trochu problematické nahrávání materiálu. Ovšem v tomto případě zůstává otázka, zda problém není v samotném příjmu signálu nebo opravdu technické podpoře Microsoft Teams.

Výhody a nevýhody online komunikace? Pedagogové sdílí stejný názor, že osobní kontakt je nenahraditelný, ale chápou dnešní dobu, a proto je nutná online komunikace. Výhody vnímají v ukládání projednávaných dokumentů, jednání si můžou nahrávat a vrátit se k nim. Ovšem podle Bilika může být nahrávání i nevýhoda: „Co řekneme, zůstává zachováno. Je to určitá nedůvěra. Člověk se nedokáže natolik uvolnit myšlenkově jako u osobního jednání. Jsou tu určité zábrany mluvit na mikrofon, kameru.“

Hlavní výhodou je i úspora času strávená při přemístění se na prezenční jednání. Online jednání umožňuje jednak odkudkoliv. Podle učitele teorií: „Musíme v tom hledat pozitiva. Například použít online meeting nebo brainstorming na návrhy nápadů. K nahrávanému jednání se můžeme vrátit, znovu si to poslechnout, zamyslet se a nápady protřídit. Potom udělat osobní jednání a dotáhnout to dokonce.“

Cloudové služby firmy Microsoft, které škola využívá, umožňují vedení školy být ve spojení se zaměstnanci a zaměstnanci mezi sebou navzájem. Například sdílení souborů a společná spolupráce na nich usnadní týmovou komunikaci. Rovněž využívat sdílený kalendář na plánování akcí pomůže větší informovanosti zaměstnanců. Šetřením bylo zjištěno, že i když se jeví tato digitální komunikace jako účinným faktor ke zvýšení pracovního výkonu, je potřeba zesílit šíření pozitiv o službách MS 365. Dotazující pedagogové sdílené dokumenty využívají hlavně pro práci se studenty. Učitel teorií na ukládání dokumentů využívá externí disk, protože nespátuje výhody cloudových úložišť, sdílené dokumenty používá, ale sám je nevytváří. Učitelka Juřenová: „Zatím této aplikace mimo výuku nevyužívám.“ Výjimkou jsou učitelé Drozd a Bilik, kteří sdílené dokumenty využili při společné práci na projektech. Jiný oborový učitel doporučil společné školení zaměstnanců na používání sdíleného kalendáře od MS 365.



Obrázek 15 Služby MS 365 využívané pedagogy SUPŠ UH (Zdroj: vlastní)

## 7.2 Závěr kvalitativního výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu bylo polostrukturovaným rozhovorem prozkoumat používané nástroje IK na SUPŠ UH a zodpovědět výzkumné otázky, které povedou k doporučení komunikačních kanálů, jejichž cílem bude efektivnější informovanost zaměstnanců.

### VO1: Jaká je míra informovanosti zaměstnanců o chodu organizace?

Informovanost zaměstnanců na SUPŠ UH, pokud se jedná o základní odborné informace, které jsou potřeba k výkonu práce vyplývající z jejich pracovních pozic, je dostačující. Ovšem tok informací, který má zabezpečit informovanost o širším dění na škole, o dlouhodobějších plánech, vizích školy, akcích prezentující školu, je průměrný, v některých případech až chybějící. Zaměstnanci v šetření projevili o tyto informace zájem, i z tohoto důvodu je nutné tento tok informací zesílit.

Z šetření vyplývá, že zaměstnanci velmi pozitivně hodnotí osobní komunikaci s panem ředitelem, která je otevřená, beze strachu a obav a buduje důvěru vůči vedení.

### VO2: Jaké interní komunikační kanály jsou využívány?

Mezi nejsilnější komunikační kanály u pedagogických pracovníků patří elektronická pošta, pravidelné nebo mimořádné porady a osobní jednání. U provozních zaměstnanců je hlavním nástrojem osobní kontakt s přímým nadřízeným.

Pandemická situace ukázala všem zaměstnancům význam využívání digitálních kanálů. Mezi užívané digitální kanály patří především online porady přes MS Teams, OneDrive pro osobní úložiště dokumentů s možností vzájemného sdílení. Ostatní služby MS 365, jako je aplikace Planner ve službě Outlook a SharePoint, z dotazovaných využívají pouze tři osoby.

Plán práce je dokumentem, který patří ke zdrojům informací. Zaměstnanci z něj čerpají pouze základní informace o zaužívaných aktivitách školy. Nově je tento dokument zpřístupněn všem zaměstnancům jako sdílený v prostředí SharePoint. Nastavení přístupových práv umožňuje oprávněným uživatelům dokument editovat a aktualizovat. Tato novinka v Plánu práce není ještě úplně zaužívaná.

Verbální komunikace během formálních i neformálních setkání hraje stále nezastupitelnou roli. Výhodou komunikace „z očí do očí“ je bezesporu okamžitá zpětná vazba, nenáročnost na technické vybavení. Nevýhodou je ne vždy stoprocentní účast na jednáních a riziko, že informace se nedostanou ke všem a některé informace „zapadnou“.

Mezi komunikační kanály lze zařadit i webové stránky školy a sociální sítě Instagram a Facebook, přestože jejich primární funkcí je informovat veřejnost o dění ve škole a propagovat školu.

### **VO3: Jak vnímají zaměstnanci nové trendy v interní komunikaci?**

Mezi nejnovější trend na SUPŠ UH patří nepochybně zavádění nástrojů služeb MS 365 do praxe a snaha je maximálně využívat. Prozatím však tato snaha naráží na překážky, se kterými se musí vedení školy do budoucna vypořádat. Do doby před vypuknutím pandemie to byla nedostatečná motivovanost zaměstnanců. Pozitivní je, že potřeba distanční výuky, ukázala do jisté míry všem potřebu komunikovat online, ať už synchronně na poradách v prostředí MS Teams či asynchronně prostřednictvím všech nástrojů pro výměnu a sdílení dokumentů. Přestože je v posledním období vidět velký pokrok ve využívání digitálních nástrojů, jsou u některých stále ještě rezervy. Překážkou k rychlejším inovacím jsou zejména u starších zaměstnanců obavy ze změn zaužívaných postupů a zvyků, které po dlouhá léta dobře fungovaly a stále ještě rezervy v uživatelské podpoře při samotné práci s aplikacemi i s nastavením hardwaru.

Přímým důsledkem pandemie bylo potřeba rychlé zavedení alternativy k pracovním poradám a klasickým komunikačním tokům. První aplikací, se kterou se museli naučit pracovat všichni pedagogičtí a administrativní zaměstnanci, se stala už výše zmiňovaná aplikace MS Teams. Aby všichni zvládli aspoň základní dovednosti, škola zajistila proškolení všech zaměstnanců v základech MS 365 a následně další podporu individuálně podle aktuálních potřeb. Podporu formou školení vnímají pedagogové

pozitivně, ale vzhledem k velkým rozdílům v úrovni digitální gramotnosti by bylo užitečné školení znovu opakovat a diferenciovat.

### SWOT analýza IK SUPŠ UH:

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky - Weaknesses</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Historie, prestiž školy</li> <li>2. Odbornost zaměstnanců</li> <li>3. Online porady MS Teams</li> <li>4. Školní jídelna</li> <li>5. Školení zaměstnanců MS 365</li> <li>6. Loajalita zaměstnanců - nízká fluktuace</li> <li>7. Zdarma připojení k wifi síti v budově školy</li> <li>8. Otevřená komunikace s ředitelem školy</li> <li>9. Doplnková činnost DoArt - další zdroj financí, posílení prestiže školy</li> <li>10. Zaměstnanecké benefity</li> <li>11. Pravidelné zaměstnanecké akce</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Využívání služeb MS 365</li> <li>2. Včasný a stručný přehled všech událostí na SUPŠ UH všech událostí na SUPŠ UH</li> <li>3. Zajištění odpovídající technologie pro zaměstnance, interní šetření</li> <li>4. Zvýšení bezpečnosti v online prostředí</li> <li>5. Rozdílná úroveň v digitální gramotnosti zaměstnanců</li> <li>6. Efektivní přidělování úkolů a sledování jejich plnění</li> <li>7. Provozní zaměstnanci bez pravidelných a mimořádných porad</li> <li>8. Chybějící společné zázemí pedagogických pracovníků</li> <li>9. Motivace vedení k novým postupům</li> </ol>
<b>Příležitosti - Opportunities</b>	<b>Hrozby-Threats</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontinuální vzdělávání zaměstnanců - školení, účast na webinářích</li> <li>2. Zmírnění rozdílů v úrovni digitální gramotnosti - opakovat a diferenciovat školení</li> <li>3. Znovuobnovení funkčnosti sborovny</li> <li>4. Zavedení pravidelných porad u provozních zaměstnanců</li> <li>5. Posílení image školy- nové webové stránky, logo</li> <li>6. Vnitřní směrnice ICT</li> <li>7. Koordinátor pro ICT, metodik IT</li> <li>8. Dotace, projekty - nové možnosti finančních prostředků</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stále nové technologie - dynamický vývoj</li> <li>2. Pedagogové odchod do soukromého sektoru</li> <li>3. Legislativa ve vztahu ke škole - platové tarify, regulace množství středních škol</li> <li>4. Šeptanda - zkreslené a falešné zprávy</li> <li>5. Státní finanční prostředky rozdělované krajem</li> </ol>

Obrázek 16 - SWOT analýza IK SUPŠ UH (Zdroj: vlastní)

### 7.3 Doporučení

Formální a neformální komunikace patří na SUPŠ UH stále mezi silné zdroje informací. Nevýhodou se ukazuje dosah příjemců a zapomínání důležitých informací.

Zajištění maximálního dosahu příjemců a minimalizaci ztráty informací lze podpořit kombinací osobního setkávání a odpovídajících digitálních kanálů – online přenos schůzky pro nepřítomné zaměstnance, sdílení podkladů a závěrů z jednání prostřednictvím aplikace SharePoint.

To vyžaduje, aby vedení školy zajistilo podmínky k efektivnímu využívání těchto nástrojů:

1. zvyšovat digitální gramotnost zaměstnanců – zajištění školení, umožnit účast na webinářích apod., znalosti a dovednosti neustále aktualizovat a přizpůsobovat s ohledem na dynamický vývoj technologií
2. respektovat rozdílnou úroveň digitální gramotnosti a zajistit diferenciaci přístupu
3. zajištění odpovídajícího technického vybavení pro všechny zaměstnance (hardware a síť) – podpory s vybavením by mělo předcházet interní šetření o stávajícím stavu a potřebách zaměstnanců
4. pomoc při řešení problémů – určení pracovníků, kteří svým kolegům budou poskytovat podporu, každý by měl vědět, na koho se může v případě potřeby obrátit (koordinátor ICT, správce sítě, metodik IT, přímý nadřízený)
5. zajistit bezpečnost při práci v online prostředí a pravidelně zaměstnance seznamovat s bezpečnostními riziky a jejich eliminací

Doporučení k zavedení komunikačních kanálů, které by měly v rámci organizace SUPŠ UH přispět ke zlepšení systému informovanosti zaměstnanců:

- **Sdílený kalendář MS 365** zajistí včasný a stručný přehled všech událostí konaných v souvislosti se SUPŠ UH (školení, přednášky, kurzy, exkurze, workshopy, společenské akce, dny otevřených dveří, ...).

Určení administrátorů sdíleného kalendáře, oprávnění vkládání, editaci a prohlížení obsahu a další pravidla (doba vkládání událostí, přístupu apod.) by měla obsahovat vnitřní směrnice nebo Provozní řád SUPŠ UH.

- **Planner MS 365** poslouží k efektivnímu přidělování úkolů a sledování jejich plnění. To se uplatní především při práci na projektech školy, jako jsou příměstské tábory, vzdělávací akce pro veřejnost, zaměstnanecké eventy a další.
- **OutLook MS 365** by měl sloužit zaměstnancům nejenom jako klient mailové pošty, ale vedení by mělo motivovat k využití i pokročilejších funkcí – již zmiňovaného kalendáře plánovače úkolů a dalších. K tomu je nutné kontinuální vzdělávání s poukazem na všechny výhody usnadnění práce. Proškolení zaměstnanců by se mělo týkat i možnosti využití mobilní verze jednotlivých aplikací, a tím tak zjednodušit a zrychlit svůj přístup k potřebným informacím.

S přijímáním pracovní mailové korespondence úzce souvisí otázka zabezpečení dat. Pravidla pro přeposílání pošty do soukromých schránek a manipulaci s dokumenty obsahujícími citlivé informace musí odpovídat standardům GDPR.

- **SharePoint MS 365** zajistí propojení všech informací obsažených ve výše zmiňovaných dílčích bodech. Kromě velkého úložiště poskytuje všechny výhody intranetu pro organizaci jako je SUPŠ UH a propojí její jednotlivé složky a podle potřeby zajistí oprávněné přístupy k daným informacím, které budou spravovány a archivovány na jednom bezpečném místě.

Spolupracovat a sdílet informace zde můžou jednotlivé úseky – pedagogové, vedení školy, administrativní pracovníci, vedoucí školní jídelny, technického úseku a úklidu. Vedoucí posledních tří úseků budou mít povinnost zprostředkovat svým přímým podřízeným veškeré potřebné informace jinou prokazatelnou formou, například písemně nebo mailem.

- Pro informování provozních zaměstnanců se doporučuje **pracovní schůzka** minimálně jednou za čtvrtletí. Setkání zajistí předání všech potřebných informací a také ovlivní stmelení kolektivu.
- **Sborovna** – místo formálních schůzek a neformálních setkávání zaměstnanců – prochází nyní rekonstrukcí a doporučuje se dodržení plánu pro obnovení funkčnosti.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zlepšit interní komunikaci na SUPŠ UH. K důležitým úkolům IK je informování zaměstnanců, výměna potřebných informací, hledání nových řešení a postupů, které vedou k plnění strategických plánů organizace. Proto bakalářské práce měla prozkoumat používané nástroje IK SUPŠUH a doporučit komunikační kanály, které v rámci organizace SUPŠ UH přispějí ke zlepšení systému informovanosti zaměstnanců.

V teoretické části byly pomocí odborné literatury definovány základní pojmy v komunikaci. Následně popsána základní charakteristika IK. Další teoretická část byla věnována komunikaci v organizaci a interním komunikačním nástrojům. Poslední část se zaměřila na cíle a metodiku samotného výzkumu. Znalosti z teoretické části byly využity v praktické části.

Praktická část se věnovala charakteristice SUPŠ UH, její současné interní komunikaci a stávajícím komunikačním nástrojům. Nejdůležitější částí je primární šetření používaných komunikačních kanálů, zodpovězení výzkumných otázek, na základě kterých byly doporučeny komunikační kanály, které přispějí ke zlepšení systému informovanosti zaměstnanců. Podle poznatků z šetření byla sestavena SWOT analýza IK SUPŠ UH.

Na základě provedeného výzkumu a jeho vyhodnocení lze konstatovat, že k zajištění maximálního dosahu příjemců a minimalizace ztráty informací, lze podpořit kombinací osobního setkávání a odpovídajících digitálních kanálů. To vyžaduje zvýšit digitální gramotnost zaměstnanců, ovšem je potřeba respektovat rozdílnou úroveň digitální gramotnosti a zajistit diferenciaci přístupu. Zajistit odpovídající technické vybavení pro zaměstnance, koordinátora ICT, metodika IT, aby zaměstnanci věděli, na koho se můžou v případě potřeby obrátit. I když škola využívá služby třetích stran MS 365, Bakaláři a ti zajišťují ochranu dat, je přesto důležité při online prostředí zabezpečení rizik a jejich eliminace prostřednictvím pravidelných školení o bezpečnosti práce. Data a informace patří mezi nejcennější komodity.

K doporučeným komunikačním kanálům, které by měly v rámci organizace SUPŠ UH přispět ke zlepšení systému informovanosti zaměstnanců, patří sdílený kalendář MS 365, Planner MS 365, Outlook MS 365 s využívání pokročilejších funkcí, SharePoint

MS 365, sborovna pro formální schůzky a neformální setkávání zaměstnanců, pravidelné pracovní schůzky u nepedagogických zaměstnanců.

Výsledky doporučení budou předloženy vedení SUPŠ UH.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BARTONÍČKOVÁ, Klára a kol.. 2011. *Občanský a společenskovední základ*. Brno: Computer Press, a.s. 266 s. ISBN 978-80-251-2631-8.

BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a. s. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7

BĚLOHLÁVEK, František. 2016. *25 typů lidí, Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s., 176 s. ISBN 978-80-247-5872-5

DE VITO, Joseph A.. 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení* Praha: C. H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, a.s., 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4

JANDA, Patrik. 2011. *Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 128 s. ISBN 80-247-0781-0

JŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

LAHNEROVÁ, Dagmar. 2012. *Asertivita pro manažery. Jak využít pozitivní asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 192 s. ISBN 978-80-247-4406-3

MIKULAŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi: 2.*, doplněné vydání a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 328 s. ISBN 978-80-247-8070-2.

MILLER, Rory a Jan KADLEC. 2018. *Komunikace v konfliktu*. Vydavatelství: Mladá fronta, a.s. 176 s. ISBN 978-80-204-4815-6

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol.. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

Stejskalová, Dita a kol.. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 256 s. ISBN: 978-80-726-1178-2.

ŠEDIVÝ, Marek, Olga MEDLÍKOVÁ. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9

TAHAL, Radek a kol.. 2017. *Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy*. Vydavatelství: Mladá fronta, a.s. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8

VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 325 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing, a.s., 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. 2020. *Image a firemní identita*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9

Internetové zdroje:

BusinessInfo.cz, 2020. *Typy organizačních struktur a jejich členění*. [cit. 2020-01- 07] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/3/>

ELLSPERMANN, Jessica. 2020. 18 interních komunikačních strategií pro rok 2020. In *Enplug.com* [online]. Los Angeles, 2020-06-10 [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://blog.enplug.com/internal-communications-best-practices>

E15.cz, 2020. *Pandemie zvýšila ochotu firem investovat do interní komunikace, na firemní akce půjde méně peněz*. [cit. 2020-12-30] Dostupné z: <https://www.e15.cz/koronahelpdesk-e15/pandemie-zvysila-ochotu-firem-investovat-do-interni-komunikace-na-firemni-akce-pujde-mene-penez-1369707?page=2>

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. 2013. Interní komunikace se opravdu dá měřit. In *Focus.cz* [online] [cit. 2021-01-22]. [https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-\\_s317x10184.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-_s317x10184.html)

RH plus marketing, 2020. *Interní komunikace a PR ve firmě*. [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: <https://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr>

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákon. In. *Zákony pro lidi.cz* [online] [cit. 2020-12-27]  
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce In. *Zákony pro lidi.cz* [online] [cit. 2020-11-22].  
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast13>

Zákon č. 349/2020 Sb., Novela školského zákona. In. *Zákony pro lidi.cz* [online] [cit. 2020-12-30] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-349#Top>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

SUPŠ UH	Střední uměleckoprůmyslová škola Uherské Hradiště
MS 365	Microsoft 365
MKUH	Městská kina Uherské Hradiště
IK	interní komunikace
ICT	informační a komunikační technologie
KAP ZK	Krajský akční plán Zlínského kraje

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Interní komunikace je obousměrný proces.....	20
Obrázek 2 Rozdíly mezi zpětnou vazbou a kritikou .....	24
Obrázek 3 Rozložení dotazovaných pedagogů .....	27
Obrázek 4 Rozložení dotazovaných nepedagogů .....	28
Obrázek 5 Organizační struktura SUPŠ UH .....	36
Obrázek 6 Cloudové úložiště OneDrive MS 365.....	39
Obrázek 7 Webové stránky SUPŠ UH.....	41
Obrázek 8 Facebook SUPŠ UH .....	41
Obrázek 9 Instagram SUPŠ UH .....	42
Obrázek 10 SharePoint MS 365.....	42
Obrázek 11 Zdroje informací o aktivitách školy u pedagog. pracovníků.....	45
Obrázek 12 Zdroje informací o aktivitách školy u neped. Pracovníků.....	45
Obrázek 13 Používané interní komunikační kanály na SUPŠ UH .....	48
Obrázek 14 Služby MS 365 využívané pedagogy SUPŠ UH .....	50
Obrázek 15 SWOT analýza IK SUPŠ UH.....	52

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru pro pedagogy

Příloha P II: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru – provozní zaměstnanci I.

Příloha P III.: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru – provozní zaměstnanci II.

## NÁZEV PŘÍLOHY

### **PI.: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru pro pedagogy**

Odkud se dozvídáte o chystaných aktivitách školy?

Využíváte jako zdroj informací školní Facebook?

Sledujete školní Instagram?

Jsou vám včas předávány informace ohledně pracovních podmínek v souvislosti s Covidem? (změna pracovního režimu, distanční výuka, fungování školní jídelny, úřední hodiny školy)

Když se vyskytne pracovní problém organizačního rázu nebo pracovních podmínek, s kým ho první řešíte?

Když máte nevyhnutelný problém, který je potřeba řešit přímo s panem ředitelem, máte možnost s ním osobně jednat?

Je pro vás zajímavá nebo potřebná informace o projektech, do kterých je škola zapojena? Například americký projekt, projekt zahrada - školní dvůr, IKAP II. - šablony II.,

Cítíte se být součástí dění na škole?

Preferujete s vedením školy nebo s kolegy on-line jednání přes internet nebo osobní jednání? Porady, schůzky...

V čem spatřujete výhody a nevýhody on-line komunikace ?

Je potřeba na pracovišti společný prostor jako neformální setkávání s ostatními zaměstnanci? Využívali byste tento prostor k ranní kávě nebo k přestávce, vzájemnému setkání s kolegy?

Upřednostňujete nové informace e-mailovou formou, on-line schůzkou nebo formou teambuildingu - tváří v tvář? (zahlcení e-mailovými zprávami, tváří v tvář – zbytečné odbíhání od tématu ale společný čas)

Jsou pro vás nástěnky v budově školy zdrojem nových informací o dění na škole? K čemu by měly sloužit?

Využíváte zaměstnaneckého tarifu T-mobile?

Máte vyhovující technologie pro online komunikaci?

Je nebo bylo pro vás náročné přizpůsobit se novým způsobům komunikace se školou?

Pedagogická rada

Byla pomoc školy dostačující při zaškolení na částečný přechod k digitální komunikaci?

Je pro vás Microsoft Teams vyhovující platformou k on-line komunikaci s vedením? Co by jste potřebovali vylepšit na této platformě?

Doporučil byste jiný způsob digitální komunikace?

Využíváte pro svoji práci ve škole cloudových služeb Office 365 nebo i jiných způsobů např. Google Disk, Basecamp..

Schováváte si poznámky, dokumenty a kalendář na jednom místě?

Jsou pro vás sdílené dokumenty jako způsob pro usnadnění týmové práce? (spolupráce v reálném čase, přístup pro ostatní kolegy)

Doporučili byste jiný způsob nebo další způsob předávání krátkých informací mezi vedením školy a zaměstnanci? messenger, sms,

Je přínosem zavedení intranetu jako způsob pro informovanost zaměstnanců o dění na škole?

## **P II. Otázky k polostrukturovanému rozhovoru – provozní zaměstnanci I.**

Odkud se dozvídáte o chystaných aktivitách školy?

Máte zájem o informacích ohledně pořádaných aktivitách školy? Zúčastnil byste se jich?

Využíváte jako zdroj informací školní Facebook?

Sledujete školní Instagram?

Jaké informace jsou pro vaši práci důležité od vašeho nadřízeného? Jakým způsobem tyto informace získáváte?

Jsou vám včas předávány informace ohledně pracovních podmínek v souvislosti s Covidem? (změna pracovního režimu, distanční výuka, fungování školní jídelny, úřední hodiny školy)



Když se vyskytne pracovní problém organizačního rázu nebo pracovních podmínek, s kým ho první řešíte?

Když máte nevyhnutelný problém, který je potřeba řešit přímo s panem ředitelem, máte možnost s ním osobně jednat?

Uvítali byste „Den otevřených dveří s panem ředitelem“ jako prostor, kdy si vás vyslechne ať už různé návrhy na vylepšení nebo k řešení pracovních problémů?

Je pro vás zajímavá nebo potřebná informace o projektech, do kterých je škola zapojena? Například americký projekt, projekt zahrada - školní dvůr, IKAP II. - šablony II.,

Cítíte se být součástí dění na škole?

Je potřeba na pracovišti společný prostor jako neformální setkávání s pedagogy a ostatními zaměstnanci školy?

Využívali byste tento prostor například k ranní kávě nebo k přestávce, vzájemnému setkání s kolegy?

Jsou pro vás nástěnky v budově školy zdrojem nových informací o dění na škole? K čemu by měly sloužit?

Využíváte zaměstnaneckého tarifu T-mobile?

Využíváte pro svoji práci ve škole cloudových služeb Office 365 nebo i jiných způsobů např. Google Disk, Basecamp..

Máte poznámky, dokumenty a kalendář v počítači na jednom místě?

Doporučili byste jiný způsob nebo další způsob předávání krátkých informací mezi vedením školy a zaměstnanci?

Je přínosem zavedení intranetu jako způsob pro informovanost zaměstnanců o dění na škole?

### **P III.: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru – provozní zaměstnanci II.**

Odkud se dozvídáte o schyovaných aktivitách školy? (vernisáže, pořádané kurzy pro veřejnost, úspěchy školy)

Máte zájem o informacích ohledně pořádaných akcích školy? Zúčastnil byste se jich?

Sledujete školní Facebook a Instagram?

Jaké informace jsou pro vaši práci důležité od vašeho nadřízeného? Jakým způsobem tyto informace získáváte?

Jak často míváte organizační nebo pracovní schůzky?

Privítali byste pravidelné organizační a pracovní schůzky? Chybí vám pracovní schůzky s ostatními provozními zaměstnanci?

Když se vyskytne pracovní problém, s kým ho první řešíte?

Privítala byste školní e.mail jako způsob informací od svého nadřízeného?

Je pro vás zajímavá nebo potřebná informace o projektech, do kterých je škola zapojena? Například americký projekt, projekt zahrada - školní dvůr, IKAP II. - šablony II.,

Cítíte se být součástí dění na škole?

Jsou pro vás nástěnky v budově školy zdrojem nových informací o dění na škole? K čemu by měly sloužit?

Využíváte zaměstnaneckého tarifu T-mobile?

Privítali byste krátké pracovní informace formou sms nebo messengeru?

Je potřeba na pracovišti společný prostor jako neformální setkávání s pedagogy a ostatními zaměstnanci školy?

Využívali byste tento prostor například k ranní kávě nebo k přestávce, vzájemnému setkání s kolegy?