

Interní komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Bc. Markéta Kovalová

Diplomová práce 2014
Vedoucí práce:
Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph. D.



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Kovalová**
Osobní číslo: **K12329**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na interní komunikaci, definujte cíl a metodiku práce.
2. Analyzujte současný stav využití interních komunikačních nástrojů ve zvolené instituci, sestavte SWOT analýzu interní komunikace.
3. Zpracujte marketingový výzkum s cílem měřit efektivitu interních komunikačních nástrojů ve zvolené firmě.
4. Na základě analýz a zjištěných dat navrhnete opatření vedoucí k efektivní interní komunikaci ve zvolené firmě.

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vydání. Praha: CPress, 2011. 328 str. ISBN 978-80-251-2636-3

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 176 str. ISBN 978-80-251-1250-2

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 128 str. ISBN 978-80-247-6186-2

PŘÍKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 320 str. ISBN 978-80-247-3622-8

SVOBODA, Václav. *Public relations ? moderně a účinně*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2009. 240 str. ISBN 978-80-247-2866-7

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 176 str. ISBN 978-80-247-4008-9

Jméno příjmení: Ph. Miroslava Kuvákovi

Číslo mat. vědy: KT25.PV

Školní program: M7302 Marketing a komunikace

Studijní obor: Marketingová komunikace

Forma učiva: kombinovaná

Titul práce: Informace o Ústavu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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.

Ve Zlíně 14.4.2014.....


Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se věnuje problematice interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Úvodní část se zabývá současnými přístupy k tématu interní komunikace, popisuje základní prvky a součásti interní komunikace, její cíle, formy a význam. Uvádí důsledky neefektivní interní komunikace. V praktické části je popsána charakteristika organizace a její stávající přístup k řešení interní komunikace. Je provedena analýza interní komunikace UTB ve Zlíně, jejíž výsledkem je popis aktuálního stavu tak, jak jej vnímají studenti a zaměstnanci univerzity. Analýza je zaměřena na průzkum efektivity interní komunikace UTB ve Zlíně a byla realizována pomocí kvalitativní průzkumné sondy na základě strukturovaných rozhovorů. S využitím současných přístupů k této oblasti, uvedených v teoretické části práce, a kvalitativního průzkumu subjektivního vnímání studentů a zaměstnanců UTB ve Zlíně byly v projektové části navrženy doporučení na zlepšení interní komunikace v dané organizaci.

Klíčová slova: interní komunikace, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB ve Zlíně), komunikace, komunikační strategie

ABSTRACT

This dissertation work focuses on the issues related to internal communication at Tomas Bata University in Zlin. The introduction describes contemporary approaches in the internal communication including a description of basic characteristics and elements in the internal communication and its aims, forms and meanings. The practical part outlines a structure of the organisation and its current ways of dealing with the internal communication. The analysis of the internal communication at TBU in Zlin has been drawn from statements of students and employees considering their perceptions in particular. This analysis focuses on efficiency of the internal communication at TBU in Zlin using qualitative research methods based primarily on structured interviews. Applying current methods in this field, explained in the theoretical part of this work, and qualitative enquiry of subjective understanding of students and employees at TBU in Zlin there were suggestions made to improve the internal communication in a specific type of organisation.

Key words: internal communication, Tomas Bata University in Zlin (TBU), communication, communications strategies

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za významnou pomoc při směřování mé práce a její vedení. Současně děkuji všem osloveným respondentům z řad studentů i zaměstnanců Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za jejich čas, vstřícnost a důvěru. Mé velké díky patří mé rodině a příteli, kteří mně po celých pět let studia podporovali a věřili ve mně.

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 TEORIE KOMUNIKACE.....	11
1.1 DEFINICE KOMUNIKACE	11
1.2 VÝZNAM KOMUNIKACE	12
1.3 KOMUNIKAČNÍ MODEL Y	12
1.4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A ŠUMY.....	14
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	16
2.1 PUBLIC RELATIONS	16
2.1.1 Význam PR	16
2.1.2 Firemní identita	16
2.2 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE	17
2.2.1 Historie komunikace v teorii managementu	18
2.3 OBSAH INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.4 ÚROVNĚ INTERNÍ KOMUNIKACE	19
2.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	20
2.5.1 Vliv komunikace na výkon	21
2.6 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	22
2.7 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	24
2.7.1 Osobní forma interní komunikace.....	24
2.7.2 Písemná a elektronická forma interní komunikace	26
2.8 SLOŽKY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	29
2.9 DŮSLEDKY ŠPATNÉ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	31
2.10 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMÁCH V ČESKÉ REPUBLICE.....	32
3 METODIKA PRÁCE.....	34
3.1 CÍL PRÁCE	34
3.2 POSTUP.....	34
3.3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM	34
3.3.1 Cíl průzkumu interní komunikace na UTB ve Zlíně.....	36
3.4 ANALÝZA	36
3.4.1 SWOT analýza	36
3.4.2 Analýza průzkumu interní komunikace na UTB ve Zlíně	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ	39

4.1	O UNIVERZITĚ	39
4.2	CÍLE A KOMUNIKAČNÍ CÍLE UTB VE ZLÍNĚ	40
4.3	CÍLOVÁ SKUPINA UTB VE ZLÍNĚ.....	41
4.4	KOMUNIKACE S EXTERNÍ VEŘEJNOSTÍ	42
4.5	INTERNÍ KOMUNIKACE NA UTB VE ZLÍNĚ	43
4.6	SWOT ANALÝZA UTB VE ZLÍNĚ	44
4.6.1	SWOT analýza interní komunikace	45
5	PRŮZKUM INTERNÍ KOMUNIKACE	47
5.1	REALIZACE PRŮZKUMU	47
5.1.1	Cíl průzkumu.....	47
5.1.2	Metoda průzkumu	47
5.1.3	Výzkumný vzorek	50
5.1.4	Metoda analýzy získaných dat	51
5.2	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	51
5.2.1	Vyhodnocení otázek ze strukturovaných rozhovorů.....	51
5.2.2	Vyhodnocení výzkumných otázek	72
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	75
6	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ INTRENÍ KOMUNIKACE	76
6.1	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE NA UTB VE ZLÍNĚ	76
6.1.1	Návrh na rozšíření stávajícího plánu interní komunikace.....	79
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Tato práce se věnuje problematice interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (UTB ve Zlíně). Téma jsem zvolila záměrně z několika důvodů. Především je to fakt, že vnitrofiremní komunikaci vnímám jako zásadní pilíř každé úspěšné společnosti, ať už v komerční či nekomerční sféře. Jsou to také osobní sympatie vůči této instituci, která si během pár let dokázala vybudovat silné postavení a dobrou pověst, ale také skutečnost, že na této škole již pět let studuji. V neposlední řadě patřil mezi impulsy zvolit toto téma i respekt a obdiv k Tomáši Baťovi, jehož jméno univerzita nese a k jehož principům se UTB ve Zlíně přiklání.

Mnoho českých firem se interní komunikaci stále věnuje pouze okrajově. Bohužel si ne vždy uvědomují výhody, které kvalitně vedená vnitropodniková komunikace přináší. Jedná se nejen o lepší atmosféru ve firmě a pozitivní vztahy na pracovišti, ale v konečném důsledku i lepší ekonomický výsledek společnosti. Hlavní konkurenční výhodou každé společnosti jsou její lidé. UTB ve Zlíně poskytuje službu ve formě vzdělání a klienti - studenti, jsou zde v denním kontaktu s pedagogy. Zaměstnanci jsou proto velmi důležití. Jsou v každodenním kontaktu se „zákazníky“ a jsou to právě oni, prostřednictvím kterých si veřejnost utváří ve svých myslích obrázek o celé univerzitě.

Jedno ze zlatých pravidel PR říká, že Public Relations začínají doma. Mnoha výzkumy je potvrzeno, že společnostem, které se intenzivně věnují vnitropodnikové komunikaci a zaměstnancům, se daří lépe. „*Výsledky studie Communication ROI Study amerických konzultantů Watson Wyatt Worldwide, dokazují, že organizace s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a vyšší organizační stability, která výsledkům nahrává. Komunikace je významná pro výkon a pracovní postoje zaměstnanců, kteří jsou nejsilnějším motorem úspěšnosti firmy,*“ (Poucha, Holá, 2011, [online]). Pomocí různých metod interní komunikace je potřeba vytvářet u pracovníků loajalitu a vážit si dobrých a věrných zaměstnanců. Pouze informovaní zaměstnanci budou schopni ztotožnit se s cíli společnosti, vznikne u nich loajalita a důvěra, budou motivováni a práci nebudou vykonávat jen jako zaměstnání, ale získají k ní vztah.

Tato práce vychází z publikací a článků nejrůznějších autorů. Jedná se o díla obsahující rady a tipy pro firmy, jak zlepšit interní komunikaci, ale také o knihy věnující se marketingovým komunikacím, marketingu a motivaci zaměstnanců. Publikace, ze kterých bylo čerpáno pro tuto práci, popisují důležitost interní komunikace, radí, jaké nástroje využít pro

kvalitní vnitrofiremní komunikaci, i jak a čím motivovat zaměstnance. Významnou oporou byly knihy Jany Holé Interní komunikace ve firmě a Jak zlepšit interní komunikaci.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. První tři jsou věnovány teoretickým základům tématu interní komunikace. V nich je popsán komunikační proces, význam komunikace a vlastnosti komunikace jako takové. Podstatný úsek teoretické části je věnován přímo vnitrofiremní komunikaci. Praktická část popisuje od čtvrté kapitoly Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně. Předkládá údaje o této instituci a nastiňuje současný stav interní komunikace i pomocí SWOT analýzy. Pátá kapitola nastiňuje postup a realizaci výzkumu. Praktická část je ukončena analýzou dat získaných provedeným výzkumem. Projektová část práce předkládá návrh na zefektivnění interní komunikace UTB ve Zlíně.

Cílem této diplomové práce je zjistit efektivitu interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tím je míněno, zda jsou informace na univerzitě dostupné z obou stran a v jaké kvalitě. Jakým způsobem zaměstnanci a studenti vnímají interní komunikaci a zda UTB ve Zlíně využívá pro svou vnitrofiremní komunikaci efektivní nástroje. Výstupy z výzkumu by měly mimo jiné přinést nové pohledy na oblasti, které se týkají firemní kultury, loajality zaměstnanců i studentů a spojitosti interní komunikace s výsledky pracovníků.

Na základě zjištění vyplývajících z výzkumu chci navrhnout taková opatření, která by vedla k žádoucímu stavu interní komunikace. Tím je míněna loajalita zaměstnanců a studentů, jejich informovanost, ztotožnění se s vizí univerzity a pozitivní vztahy jak mezi zaměstnanci, tak i ve vztahu k vedení. Srovnány budou především stávající nástroje interní komunikace s výsledky výzkumu. Na základě srovnání bude navrženo zefektivnění vnitrofiremní komunikace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE KOMUNIKACE

1.1 Definice komunikace

Slovníky a encyklopedie uvádějí pod pojmem komunikace shodný význam – přenos, sdělování, předání nebo výměna informací, prostředek komunikace, věda o přenosu informací. Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, tedy sdílet, radit se. Podstatný význam má v této základní definici komunikace slovo přenos. Jak uvádí Smith (2000), komunikace není jednosměrný tok informací. *„To, že k někomu mluvíme a neposloucháme ho, neznamena, že spolu úspěšně komunikujeme. To se děje pouze tehdy, když adresát skutečně pochopí obsah myšlenky, kterou mu odesílatel chtěl sdělit,“* (Smith, 2000, str. 61).

Oficiálních definic komunikace nalézáme nesčetné množství. Autoři se shodují, že je příliš komplikované, ba až dokonce nereálné nalézt jedinou definici komunikace. Holá (2006) charakterizuje komunikaci jako proces, při kterém jsou předávány určité informace a jehož cílem je dorozumět se a eliminovat pochybnosti, které se mohou objevit mezi komunikujícími stranami.

Nejčastějším způsobem komunikace jako dorozumívání je lidská řeč, písmo a řeč těla. Komunikaci můžeme rozdělit podle prostředku komunikace na verbální, neverbální a vizuální. Verbální komunikace je slovní komunikace ať už slovní či písemná. Neverbální komunikace představuje řeč těla – dorozumívání beze slov. Zde patří např. mimika, gestikulace, haptika a další. Vizuální komunikace je komunikace skrz vizuální média, jako je internet, tisk, dopravní značení, orientační tabule apod. Podle charakteristiky dělíme komunikaci na intrapersonální – vnitřní komunikace člověka ve vlastních myšlenkách, interpersonální – komunikace mezi dvěma a více lidmi, skupinová – speciální druh interpersonální komunikace, komunikace v sociální skupině, masová – jednosměrná komunikace k mase lidí, nejčastěji skrz masová média (televize, tisk, rozhlas).

Komunikace se na první pohled jeví jako triviální součást našeho každodenního života. Pokud by tomu tak ale skutečně bylo, docházelo by v mnohem menší míře k nedorozuměním a neshodám jak v profesním, tak i osobním životě. Smith (2000) uvádí příklad slavného Davida Ogilvy, který prý v jedné reklamě použil slovo *obsolete* („zastaralý“). Teprve poté zjistil, že 42 % Američanek neznala v té době význam tohoto slova.

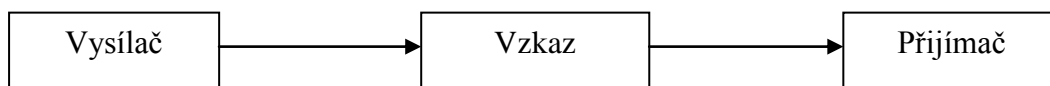
1.2 Význam komunikace

Vzhledem k tomu, že si prostřednictvím komunikace lidé vyměňují informace, dorozumívají se a vytvářejí a udržují mezilidské vztahy, řadí se schopnost komunikovat mezi nejdůležitější lidské dovednosti. Komunikace je stěžejním pilířem naší společnosti, ovlivňuje kvalitu soukromého i profesního života, je důležitá jak v roli člena, tak vůdce skupiny osob. Je to nástroj, pomocí kterého jsou předávány informace a ovlivňovány myšlenky, postoje a chování lidí. Proto je jí přikládán čím dál větší význam. Komunikace vyplňuje den každého člověka i přesto, když odmítá s druhými lidmi mluvit. I mlčením člověk komunikuje, tedy něco sděluje svému okolí. Prakticky nelze nekomunikovat.

DeVito (2008) zdůrazňuje kontext komunikace s fyzickým, kulturním, sociálně-psychologickým a časovým prostředím, který ovlivňuje význam každého sdělení. „*Tatáž slova nebo chování mohou mít úplně jiné významy, jestliže jsou použity v odlišných souvislostech. Fyzický kontext představuje konkrétní prostředí, například místnost, park či obecnost. Kulturní kontext zahrnuje životní styl, přesvědčení či stupnici hodnot. Sociálně-psychologický kontext souvisí se vztahy mezi účastníky komunikačního procesu a časový kontext je pozice sdělení v posloupnosti událostí,*“ (DeVito, 2008, str. 34). Tyto čtyři kontexty se navzájem ovlivňují.

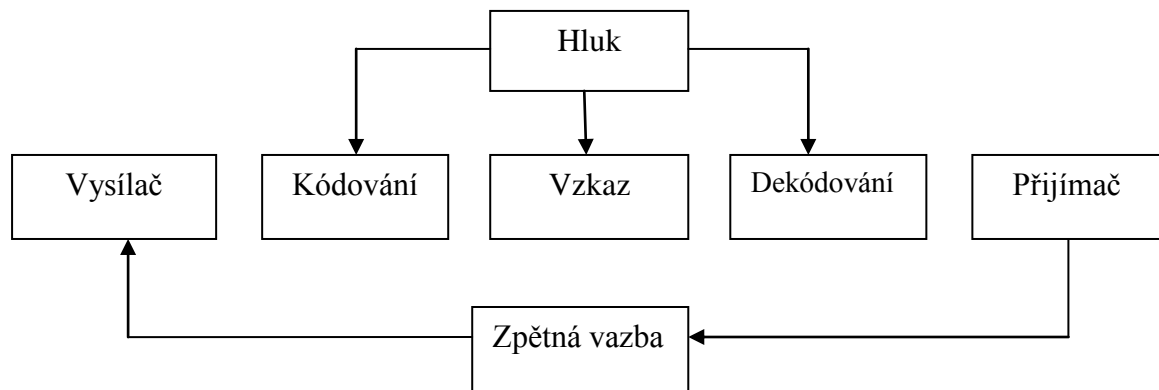
1.3 Komunikační modely

Komunikační proces obsahuje tři základní složky. Smith (2000) je nazývá vysílačem, vzkazem a přijímačem. Základní model komunikace obsahuje právě tyto tři prvky. „*Základní model předpokládá, že vysílač je aktivní, přijímač je pasivní a že vzkaz je řádně pochopen. Ve skutečnosti se toto stává zřídka,*“ (Smith, 2000, str. 64).



Obrázek 1: Jednoduchý model komunikace (zdroj: vlastní)

Výše znázorněný model komunikace je v praxi téměř nereálný. Vzkaz běžně odchází od vysílače zakódován. Při jeho transferu k přijímači na něj působí vnější vlivy (hluk, šumy, bariéry apod.) a teprve poté dorazí k přijímači, který jej dekóduje. Následuje zpětná vazba.



Obrázek 2: Model komunikačního procesu podle Schrammova modelu z roku 1955 (zdroj: vlastní)

DeVito (2008) připomíná, že každý účastník komunikace je současně vysílačem i přijímačem. „Vysíláte sdělení, když mluvíte, píšete, gestikulujete nebo se usmíváte. Přijímáte sdělení, když posloucháte, čtete, díváte se, čicháte atd. Sdělení vysíláte i přijímáte současně. A to i svá vlastní sdělení,“ (DeVito, 2008, str. 34).

Smith (2000) dále uvádí modely hromadné komunikace, jenž je používána jako rychlá a levná forma oslovení široké masy lidí. Při hromadné komunikaci však nelze předpokládat zásah všech přijímačů. Velká část publika totiž hromadně šířenou informaci ignoruje či jí neporozumí.

Aby byla komunikace plnohodnotná, je důležitá zpětná vazba. Tu si dává jednak vysílač sám tím, že se slyší, co říká, cítí nebo vidí. Důležitou zpětnou vazbou je pak ta od druhých a může mít různé podoby. „Zpětná vazba informuje mluvčího o tom, jak jeho sdělení působí na posluchače. Na základě zpětné vazby pak může mluvčí přizpůsobovat a upravovat svá sdělení, zesilovat či zeslabovat důraz nebo měnit formu i obsah sdělení,“ (DeVito, 2008, str. 36).

Foret (2003) zdůrazňuje tři pilíře úspěšné komunikace. Jedná se o důvěryhodnost, volbu vhodného času a prostředí, v němž komunikace probíhá, a pochopitelnost a významnost obsahu. „Při komunikaci bychom si měli dávat pozor na překroucení informace, komuni-

kační zahlcení velkým množstvím informací, nevhodně zvolený kanál, místo a čas pro komunikaci, neschopnost vnímat druhé a jejich problémy, neochota zabývat se problémem a jednat o něm a podcenění neverbální stránky komunikace,“ (Foret, 2003, str. 9).

1.4 Komunikační bariéry a šumy

Komunikační bariéra představuje vše, co zkresluje přijímanou či odesílanou informaci. Bariéry v komunikaci mohou vzniknout jak na straně odesílatele sdělení (nesrozumitelný projev, obsahová nesrozumitelnost, neschopnost empatie, spěch, sarkasmus, poučování, zveličování, pohrdavé vyjadřování), tak na straně příjemce (neschopnost naslouchat, roztržitost, skákání do řeči, neschopnost empatie, ignorace neverbální komunikace, předpojatost, neznalost znakových kódů).

Komunikační šumy jsou všechno, co se střetává s příjmem informace. Za jistých okolností může šum zcela přerušit přenos sdělení od vysílatele k příjemci (např. hluk). Jiným příkladem je, že je informace přenesena čistě, avšak dojde k překroucení části zprávy. DeVito vyjmenovává čtyři závažné typy šumu: fyzický šum, fyziologický šum, psychologický šum, sémantický šum.

Fyzický šum

Tento šum je vyvolán nezávisle na odesílateli a příjemci sdělení a znemožňuje hladký přenos informace. Může se jednat o různé hlasité zvuky, praskání v telefonu, příjem více sdělení najednou, špatný rukopis (při psané formě komunikace), nesrozumitelná výslovnost, šum v počítači apod.

Fyziologický šum

Do této kategorie šumů spadají fyziologické nedostatky odesílatele či příjemce zprávy. Může se jednat o vady sluchu, výslovnosti, zraku nebo ztrátu paměti.

Psychologický šum

Jedná se o mentální překážky v komunikaci. „*Mluvčí nebo posluchač například předjímá myšlenky druhého, má psychické problémy, je předpojatý, má předsudky, je uzavřený nebo extrémně emotivní,*“ (DeVito, 2008, str. 42).

Sémantický šum

K těmto komplikacím v komunikaci dochází, pokud odesílatel a příjemce používají různé významové systémy. Jedná se například o různý jazyk, využívání nářečí, cizích slov, odborných termínů, dvojsmyslných výrazů a dalších slov, které si může mluvčí nebo posluchač špatně vysvětlit. Tento šum je pro běžného člověka obvyklý například při komunikaci s odborníky v různých vědních oborech, u bankovních specialistů, politiků či lékařů.

Podle DeVita (2008) je šum součástí každé komunikace. *„Ačkoli se šum nedá odstranit úplně, jeho účinek lze zredukovat. Je možné s ním bojovat preciznějším vyjadřováním, zdokonalováním schopností vysílat a přijímat neverbální signály, zlepšením umění naslouchat a využívat zpětnou vazbu,“* (DeVito, 2008, str. 42).

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

2.1 Public relations

Stejně jako v případě komunikace, existují tisíce definic i pro pojem PR – public relations. Význam těchto slov odhalí jejich překlad do češtiny – vztahy s veřejností. Svoboda (2009) uvádí definici PR: „*Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.*“ Z definice tedy vyplývá, že PR zahrnují nejen vztahy s vnější veřejností – zákazníky, dodavateli, partnery atd., ale také s vnitřní veřejností – tedy se zaměstnanci organizace.

2.1.1 Význam PR

Od okamžiku, kdy firma vstoupí na trh, zaměří na ni svou pozornost každý, kdo je v kontaktu přímo se společností, jejími zaměstnanci nebo produkty. Veřejnost si dělá názor na vše. PR dělí veřejnost na vnitřní a vnější. De Pelsmacker (2003) zahrnuje do vnitřní veřejnosti, která je označována pojmem stakeholders, vlastní zaměstnance, akcionáře, dodavatele, stávající zákazníky a nejbližší okolí, ve kterém má společnost sídlo. Vnější veřejnost pak podle něj představují obyvatelé, potenciální zákazníci, tisk, úředníci a učitelé.

Firma může názory a postoje obou těchto skupin ovlivnit pomocí různých nástrojů. Jedním z nich je PR. Public relations mají za úkol vybudovat vnitřní i vnější komunikační kanály, informovat o novinkách, problémech i vyskytnuvších se situacích. V případě krize uklidnit situaci a vždy pravdivě poskytovat informace. „*Public relations se snaží u veřejnosti o postupnou komunikaci, pochopení situace, porozumění a důvěru,*“ (Svoboda, 2009, str. 18). To vše v souladu s integrovanou marketingovou komunikací.

2.1.2 Firemní identita

Pojem firemní identita zastřešuje podnikovou komunikaci jak uvnitř, tak i navenek. Jedná se o přenos informací od vedení k zaměstnancům i z firmy směrem k vnějšímu okolí. Firemní identita představuje veškeré vystupování firmy na veřejnosti, od designu, přes firemní kulturu a komunikaci až po image společnosti. Pomocí firemní identity a jejich jednotlivých prvků se organizace navenek odlišuje od konkurence.

Firemní design reprezentuje jednotný vizuální styl, tedy logo nebo logotyp, prezentace firmy, firemní barvy, uniformy, vizitky, plakáty, letáky, propagační předměty a další. Firemní kultura zastupuje atmosféru uvnitř společnosti, životní styl, zvyklosti, vztahy mezi zaměstnanci a hodnoty, které organizace i lidé uvnitř ní uznávají. Firemní image je představa v myslích veřejnosti, jaký pohled a názor má veřejnost na danou organizaci. Firemní komunikace zahrnuje všechny komunikační kanály, kterými společnost přenáší informace směrem k vnitřní i vnější veřejnosti. Firemní komunikace obsahuje PR, reklamu, vztahy s partnery společnosti, vztahy se zaměstnanci a vztahy s právními orgány. Cílem je komunikovat se všemi skupinami tak, aby měly kladný vztah ke společnosti a byla nastavena vzájemná důvěra.

2.2 Význam interní komunikace

Odborné publikace, manažeři a vedoucí pracovníci se shodují na vysokém významu komunikace a uvádějí ji jako základ řízení firmy i lidí. I přes tento shodný názor však spousta organizací interní komunikaci opomíjí. Jako důvod udává nedostatek času. Holá (2011) uvádí, že na více než 80 % pracovníků ve firmách má efektivní komunikace pozitivní vliv při jejich práci.

Odlišit se v dnešním konkurenčním prostředí je čím dál těžší. Jsou to však právě lidé, zaměstnanci, kteří přinášejí organizaci konkurenční výhodu a pomocí kterých si firma vybuduje silné postavení v myslích zákazníků. „*Přežít ve vysoce konkurenčním prostředí, čelit hrozbám ekonomické recese, využívat příležitostí a přeměnit je v zisk může jen firma, která stojí na pevných základech svého fungování. Aby přestála všechny změny a útoky vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní a stabilní. Dobře fungující komunikace uvnitř firmy je základem a hybnou silou celého jejího fungování,*“ (Holá, 2011, str. 3).

Podle Holé existuje několik základních důvodů, proč se vedení firem interní komunikaci nevěnuje. Jednak je to proto, že podceňují důležitost vnitrofiremní komunikace. Management věří tomu, že se budou schopni vždy nějak domluvit. Dalším důvodem, dle mého názoru závažnějším, je nerespektování zaměstnanců jako rovnocenných partnerů. Firmy se zaměřují na externí komunikaci a utrácejí statisíce a miliony za různé marketingové aktivity. Jsou to však právě informovaní, motivovaní a dobře spolupracující zaměstnanci, na

kterých stojí úspěchy firmy. „*Další problém neefektivní interní komunikace nacházím v rozdílném chápání jejího obsahu. Dost častá je situace, kdy vlastně management neví a ani se nezajímá o to, co chtějí a potřebují zaměstnanci vědět, a svou komunikaci firma zaměřuje na pouhé sdělování těch informací, které považují manažeři sami za důležité a dostatečné,*“ (Holá, 2011, str. 4).

Kvalitní interní komunikace je nikdy nekončící projekt, který vyžaduje neustálou práci a pozornost. Na první pohled se může zdát, že tento „projekt“ polyká nemalé finanční obnosy, avšak hmatatelný výsledek není žádný. Pozitivní prostředí ve firmě a spokojení zaměstnanci, kteří s nadšením sdílejí cíle firmy a svou práci dělají rádi, jsou však pro organizace klíčovými prvky.

2.2.1 Historie komunikace v teorii managementu

Klasické pojetí managementu, jež formuloval před sto lety francouzský průmyslník Henry Fayol (1841 – 1925), se komunikací jako samotnou kategorií vůbec nezabývá. Fayol stanovil základní principy managementu – dělba práce, kázeň, centralizace, iniciativa, pravomoc, korporativní duch a další. Rozdělil také management do pěti základních činností – plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Komunikace zde nemá své vlastní místo, ale je automaticky zahrnuta ve všech pěti činnostech. Fayol totiž vycházel z předpokladu, že všichni manažeři zvládají umění komunikovat, a bylo podle něj zbytečné tuto aktivitu zdůrazňovat. „*Význam nastavení pravidel a jejich fungování v organizaci zdůrazňoval také další představitel klasické teorie managementu Max Weber, německý sociolog, který žil v době Henryho Fayola,*“ (Holá, 2011, str. 9).

Management si prošel stoletým vývojem do nynější moderní podoby a stále vychází z teorie klasického managementu Henryho Fayola. Některé formulované činnosti jsou dosud stejné, jiné se rozvinuly nebo zanikly. „*Dnešní management, vědom si významu pracovníků jako jedné z konkurenčních výhod organizace, vychází z nutnosti spolupráce založené na výhodném partnerství firmy a jejich zaměstnanců a přináší nové nástroje pro budování tohoto vztahu. Proto si komunikace, jako jedna ze základních kategorií managementu, postupně našla cestu a svá východiska našla i v klasické teorii,*“ (Holá, 2011, str. 11). V praxi je však stále uváděn sto let starý vzor pěti základních činností a tím, že je komunikace přecházena, je také podceňována.

2.3 Obsah interní komunikace

Aby zaměstnanci vykonávali svou práci kvalitně, potřebují být včas informováni zásadními skutečnostmi. Co se obsahu týče, uvádí Holá (2011) tři základní oblasti. Jsou to informace nutné pro výkon práce, motivační a informační systém pro spolupráci a formování chování pracovníků k dosažení stability zaměstnanců.

V první oblasti zmiňuje Holá informační zabezpečení nutné pro výkon práce. To představuje základní informace podstatné pro fungování firmy. Tedy, co má který pracovník dělat, jaká je jejich náplň práce, co se od nich očekává, jaké mají povinnosti a práva. Tyto informace firma poskytuje v pracovních a kolektivních smlouvách, různými směrnicemi, manuály a oznámeními.

Druhá oblast je zaměřená na interní PR. Jejím cílem je motivovat zaměstnance takovým způsobem, aby přijali cíle společnosti za své a chtěli se podílet na jejich dosažení. V této oblasti se firma snaží o to, aby pracovníci nedělali slepě a hluše nařízenou činnost, ale měli snahu o zlepšení a cítili se jako nezbytná součást organizace. Informace o strategii a cílech firmy nestačí prezentovat skrz externí PR. Jsou to v první řadě zaměstnanci, kteří musí být o všem informováni, aby nedocházelo ke spekulacím, nepodloženým informacím a zmatkům.

Formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců je část komunikace, při které vedení informuje pracovníky o aktuálním dění ve firmě a o změnách v blízké budoucnosti. „*Management vede otevřenou diskusi se zaměstnanci, snižuje jejich nejistotu a posiluje jednotné úsilí při řízení změn,*“ (Holá, 2011, str. 5).

2.4 Úrovně interní komunikace

Stejně jako v běžné denní komunikaci, je i v případě interní komunikace nezbytná zpětná vazba. Tu získává vedení v ideálním případě při hodnotících pohovorech. Stejně jako však nemá management českých firem čas na budování kvalitní interní komunikace, nemívá čas ani na pravidelné hodnotící pohovory. Přitom právě během správně vedených hodnotících rozhovorů může vedení zjistit nedostatky a včas odvrátit potenciální problémy ve firmě.

Zda bude nebo nebude interní komunikace v organizaci kvalitní, je na managementu firmy. Vedení musí nastavit podmínky tak, aby byla interní komunikace efektivní, aby bylo ve

společnosti pozitivní prostředí, které by bylo spravedlivé, podporovalo komunikaci, přijímalo návrhy, diskuzi i zpětnou vazbu. Dobrá interní komunikace je výsledkem práce personalistů, interního marketingu a konkrétních manažerů a probíhá na třech úrovních:

1. na úrovni firmy – komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci (interní PR)
2. na úrovni týmu – přenos informací mezi manažerem a jeho týmem či mezi pracovníky navzájem (řízení a motivace zaměstnanců, týmová práce)
3. na úrovni osobní komunikace manažera – zde manažer působí jako prostředník mezi vedením firmy a jeho týmem

Všechny tři úrovně komunikace se navzájem prolínají. Pro efektivní interní komunikaci je nezbytná jejich vzájemná jednotna.

2.5 Komunikační strategie

Komunikační strategie představuje odrazový můstek pro komunikaci podniku s veřejností. Zahrnuje veškeré informace o tom, s kým bude firma komunikovat, jakými prostředky a co bude cílem komunikace. Definování komunikační strategie pomůže vymezit efektivní komunikaci celé firmy.

Základem pro komunikační strategii je v podstatě podnikatelský plán. Z něj totiž vychází podnikatelská vize a z ní strategie podniku. Teprve po vytvoření strategie podniku si firma utváří komunikační strategii, která obsahuje kompletní komunikační mix. Pomocí něj tvoří firma svou image a ovlivňuje povědomí a postoj ke společnosti v myslích veřejnosti. „*Pokud chce být firma vnímána u zákazníků jako spolehlivý dodavatel kvalitních služeb a produktů, pokud chce vzbudit u svých zaměstnanců pocity sounáležitosti a partnerství, musí se chovat tak, jako by tímto dodavatelem a zaměstnavatelem byla, musí v souladu s těmito cíli s partnery jednat a komunikovat. Strategie tedy obsahuje přesný popis toho, čím chce firma být, a jak toho dosáhne,*“ (Holá, 2011, str. 44).

Zatímco je image založena na vnímání veřejnosti, reputace společnosti vychází z konkrétních zkušenostech lidí s firmou. Reputaci není snadné změnit v krátkém časovém horizontu, protože má v myslích veřejnosti pevnější postavení.

Reputaci i image firmy ovlivňují do velké míry zaměstnanci společnosti. To, jak se pracovníci organizace chovají, jak komunikují a přistupují ke stávajícím i potenciálním klien-

tům, ovlivňuje pohled veřejnosti na celou firmu. Nepříjemní, neloajální a flegmatictí zaměstnanci vrhají na firmu špatné světlo. Proto má interní komunikace velký význam. Jejím posláním je zakořenit hodnoty firemní identity v myslích zaměstnanců.

Komunikační strategie obsahuje jak interní, tak marketingovou komunikační strategii. Oba tyto prvky musí být v souladu, je potřeba integrace podnikové komunikace. Interní komunikace nemůže odporovat té marketingové a naopak. Pokud není interní komunikace propojena s externí, mohou nastat problémy. *„Zdrojem problému může být především nefunkující interní komunikace. Předpokladem pro efektivní interní komunikaci je otevřené firemní prostředí, vyznačující se ochotou nalézt porozumění. To především předpokládá dostatečný prostor pro zpětnou vazbu. Je tedy logické, že komunikační strategie firmy zahrnuje nejen dílčí strategie, ale také zvolené prostředky a metody komunikace. Cíle, obsah, forma a způsob komunikace tvoří osu komunikační strategie,“* (Holá, 2011, str. 46).

Mnoho firem se definováním komunikační strategie nezabývá. Firma sice nějakým způsobem komunikuje, ale pokud by si vytvořila komunikační strategii, ujasnila by si, co a komu chce sdělit, s jakým cílem, kdy a jakým způsobem. Podle Holé je při tvorbě konkrétní komunikační strategie důležité definovat subjekty, se kterými je nezbytné a prospěšné komunikovat. Mezi tyto subjekty však rozhodně nepatří jen stávající a potenciální zákazníci.

2.5.1 Vliv komunikace na výkon

Mnoha výzkumy byly prokázány pozitivní účinky kvalitní interní komunikace na výkon pracovníků. Yates (2006) uvádí výsledky studie konzultační firmy Watson Wyatt, která uskutečnila v roce 2003 výzkum ROI Study (Return of Investment) na přínos interní komunikace společností. Zajímavé výsledky se potvrdily o další dva roky později, když bylo zjištěno, že firmy s účinnou vnitřní komunikací vykazují vyšší finanční zisky, stabilnější organizační strukturu, vyšší zainteresovanost pracovníků a nižší počet výpovědí ze stran zaměstnanců.

Primárními cíli všech firem v ziskovém sektoru je výnos, vysoký podíl na trhu, udržení stávajících a přilákání nových zákazníků a nízké náklady. Společnosti se pokoušejí dospět k těmto cílům různými způsoby, avšak si mnohdy neuvědomují, že mají na dosah účinnou a výhodnou strategii v podobě výkonné interní komunikace. Skutečnost, že vnitřní komunikace zvyšuje výkon organizace, prokázal i výše jmenovaný výzkum. Jeho výstupem byla metodika vymezující efektivní komunikaci firmy v osmi oblastech:

1. Vedení pracovníků k přijetí hodnot a kultury společnosti
2. Podpora k pochopení činnosti společnosti
3. Prolínání činností pracovníků a potřeb klientů
4. Sdělování primárních cílů firmy a její finanční výkonnost
5. Sdělování hodnoty zaměstnaneckých benefitů
6. Vysvětlení nových aktivit a změn
7. Začlenění nových zaměstnanců do chodu společnosti
8. Ukázka stabilního a celistvého managementu v době změn

Z výše uvedeného výzkumu vyplývá, že je těchto osm bodů zásadních, aby byli zaměstnanci vhodně informováni, motivováni a viděli perspektivu ve svém setrvání ve firmě.

2.6 Cíle interní komunikace

De Pelsmacker (2003) popisuje interní komunikaci jako trvalou aktivitu, jejíž počátky by měly být shodné se vznikem firemní identity a motivací zaměstnanců, aby se pracovníci hned od začátku chovali v souladu s podnikovou strategií a přijali ji za svou. Zdůrazňuje, že by zaměstnanci měli být informováni o marketingových aktivitách a dalších důležitých rozhodnutích, které se jich týkají. Tím budou připraveni změny a události nejen přijmout, ale také na nich participovat. „*Cílem je dosáhnout pozitivního vztahu, který je základem sounáležitosti k firmě, ztotožnění se s cíli a loajalita. Přínos interních PR je také v celkové spokojenosti zaměstnanců s jejich podnikem, s jejich hrdostí na podnik a s propagací a šířením dobrého jména podniku v soukromém životě,*“ (Holá, 2011, str. 34).

Holá dále uvádí hlavní cíle interních public relations. Upozorňuje, že jednotlivé cíle jsou vzájemně propojeny a jeden podporuje a působí na druhý. Mezi dílčí cíle interní komunikace patří: informovanost, důvěra zaměstnanců, usměrňování postojů, překonávání předpojatosti a nedorozumění, prevence v podobě zpětné vazby.

Informovanost

Podstata interní komunikace tkví v dostatečném množství aktuálních a pravdivých informacích, které jsou zaměstnancům předkládány včas. Pokud pracovníkům chybí informace nebo jsou zprávy zmatečné, může se v nich probudit nedůvěra, která bude mít za následek šíření nepravdivých informací a pomluv. Velkou službu ve vnímání práce zaměstnanci

udělají také pozitivní zprávy, které posílí kladnou image společnosti. Vhodná informovanost buduje důvěru a pozitivní prostředí ve firmě.

Důvěra zaměstnanců

Pokud společnost disponuje pracovníky, kteří přijali cíle společnosti za své, rozumějí své práci, vykonávají ji rádi a cítí se být prvkem potřebným ke kvalitnímu provozu firmy, má obrovskou konkurenční výhodu. Základem motivace a loajality zaměstnance je jeho důvěra v organizaci a v její kroky. „*Důvěra a loajálnost se projevuje zejména ve chvílích přijímání a uplatňování změn – kdy loajální pracovníci změny podporují, neboť důvěřují svému vedení, že tyto změny sledují správný cíl,*“ (Holá, 2011, str. 37).

Usměrňování postojů

V případě, že jsou správně nastaveny výše uvedená pravidla informování zaměstnanců, je v pozitivním prostředí plném důvěry a loajality prostor na vnitřní motivaci pracovníků. Zaměstnanci, kteří vnímají sami sebe jako podstatného pracovníka společnosti, budou více a rádi vykonávat pro firmu, co bude potřeba. Váží si firmy a uvědomují si, že i firma si váží jich.

Překonávání předpojatosti a nedorozumění

Holá (2011) říká, že lidé už přicházejí do společnosti s určitou představou, která může být více či méně negativní. Mají z minulosti zkušenosti, zaslechli jisté informace, mohou mít předsudky apod. Interní komunikace by se proto měla postarat také o to, aby skrz dostatečné a pravdivé informace změnila případné negativní postoje a názory pracovníků vůči firmě. Cílem interních public relations je změnit povědomí vlastních zaměstnanců o společnosti.

Prevence v podobě zpětné vazby

Stejně jako v případě běžné denní komunikace, je i v případě vnitrofiremní komunikace důležitá zpětná vazba. Ta ukazuje výkonnost interní komunikace a nastavuje vývoj ve firmě správným směrem. Pravidelná zpětná vazba pomáhá zdokonalovat zavedený systém interní komunikace a působí jako prevence proti předsudkům a nepochopením. Holá (2011) však zdůrazňuje, že pro efektivní zpětnou vazbu nestačí získat od pracovníků informace. Kvalitní zpětná vazba je náplní práce managementu, který by měl umět se sděleními podřízených pracovat, měl by jim naslouchat, mluvit s nimi a budovat kladný vztah.

2.7 Formy interní komunikace

Organizace využívají pro tok informací nejrůznější komunikační kanály. Tento pojem představuje způsob, jakým je sdělení přeneseno od odesílatele k příjemci. Jaké komunikační kanály firma zvolí, záleží na její strategii a interních zvyklostech. Běžně jsou komunikační směry členěny na vertikální, horizontální a diagonální a vycházejí z podnikové struktury. Další dělení pak uvádí oficiální a neoficiální komunikační kanály.

Účinnost komunikačního kanálu je měřena podle toho, zda je sdělení doručeno včas, je srozumitelné a je na něj adekvátní odezva. Zavedení efektivních komunikačních kanálů zamezí nedorozuměním, dohadům a chybějícím zprávám.

Běžnými formami komunikace je komunikace osobní, písemná a elektronická. Jakou formu pracovník použije, záleží vždy na konkrétní situaci a druhu informace, kterou chce sdělit, a komu ji chce sdělit. Každá z forem má své výhody a nevýhody a nelze objektivně říci, která je nejúčinnější. Organizace si musí vždy zvolit svou vlastní formu, pomocí které budou zaměstnanci informováni.

2.7.1 Osobní forma interní komunikace

Osobní forma komunikace je využívána nejčastěji a její velkou výhodou je možnost okamžité zpětné vazby a schopnost ovlivnit vznik komunikačních bariér a šumu. Aby však byla tato forma efektivní, je zapotřebí volného dialogu, při kterém budou moci být všichni pracovníci komunikačně aktivní. *„Všichni jsou účastníky diskuze, nikoliv direktivního monologu. Tato forma je podpořena také neverbální komunikací, která například napomáhá umocnění významu sdělení a současně může usnadňovat vnímání na straně příjemce,“* (Holá, 2011, str. 191).

Osobní forma je vhodná při vysvětlování nebo přesvědčování. Je potřeba, aby se na ni management dobře připravil a zorganizoval. Nevýhodou této formy je její finanční a časová náročnost. Dalším negativem může být skutečnost, že zaměstnanci nezachytí všechny vyslovené informace, je tudíž vhodné ústní formu sdělení písemně či jinak zaznamenat.

Mezi běžné nástroje osobní komunikace patří rozhovor, týmová porada, diskuze, telefonát, školení, setkání vrcholového managementu, dny otevřených dveří, konzultace, firemní společenské a sportovní akce či manažerské pochůzky.

Rozhovor

Velice důležitým nástrojem pro rozvoj a motivaci zaměstnance je jeho pohovor s manažerem. Hodnotící pohovor dává zpětnou vazbu pracovníkovi o jím vykonané práci, ale také vedoucímu o tom, jak podřízený vnímá a hodnotí své zaměstnání i celou společnost. Cílem není zaměstnance demotivovat a dokázat mu jeho neschopnost. Naopak by si měly obě strany v klidu, spravedlivě a ke spokojenosti obou pohovořit o výkonu zaměstnance a podat návrhy na změny. O hodnotícím pohovoru by měl být zaměstnanec informován minimálně den předem, aby se na něj mohl připravit. Měl by se konat v pravidelných intervalech a vždy by měl hodnotit uplynulé období. Zaměstnavatel by měl být objektivní, měl by zaměstnance pochválit a zaměřit se především na jeho další vývoj.

Týmová porada

Porada je jedním z nejběžnějších nástrojů osobní komunikace. Nakolik bude efektivní, záleží především na její přípravě a průběhu. Před zahájením porady by měli být všichni její účastníci obeznámeni s její náplní a cílem. *„Pokud manažer neví, proč poradu svolává nebo čeho chce dosáhnout, je nepravděpodobné, aby porada byla správně zorganizována, připravena a vedena. Taková porada nemá pro podnik smysl a pro zaměstnance je pouze ztrátou času,“* (Typy a cíle porad [online]). Holá (2011) zdůrazňuje důležitost vedení porady jedním konkrétním pracovníkem, právě na něm bude záviset celková efektivita porady. Obecně lze rozlišit několik druhů porad:

Operativní porada – je svolána s velmi krátkým předstihem, snaží se nalézat způsoby, jak řešit problémy.

Výrobní porada – pravidelná porada konající se vždy ve stejný den v týdnu a stejnou dobu. Důležitá je příprava všech zúčastněných.

Řešitelská porada – koná se z určitého konkrétního důvodu a je svolávána s dostatečným předstihem.

Porada vedoucích – pravidelně se konající porada, jejíž náplň je částečně stanovena a z části je rozmanitá.

Krizová porada – koná se buď v případě okamžité potřeby, nebo jako prevence v obvyklých intervalech.

Kontrolní porada – svolávána v pravidelných intervalech za účelem nalezení komplikací a přijetí opatření k jejich odstranění.

Celofiremní setkání

Tato osobní forma komunikace je vhodná pro prezentaci společnosti, jejich dosažených výsledků, budoucích cílů, připravovaných změn či odměňování nejlepších zaměstnanců. Pavlečka (2008) vyzdvihuje možnost na těchto akcích ukázat, že i top manažeři jsou jen lidé. Zdůrazňuje však, že by stírání rozdílů mezi vedením a podřízenými nemělo překročit určité hranice.

Školení

Výhodou této formy je, že se pracovníci podrobně seznámí s plány a záměry společnosti a mají příležitost zeptat se na vše, co jim není jasné. Při školení se naskýtá ideální příležitost pro ztotožnění cílů firmy s cíli pracovníků a odstranění bariér mezi odděleními.

Manažerské pochůzky

Během této formy osobní komunikace prochází manažer jednotlivými odděleními a komunikuje se zaměstnanci. Zajímá ho jejich bezprostřední názor, na čem konkrétně pracují, jak se jim v práci daří. Je-li interní komunikace nastavena správným způsobem, přináší manažerské pochůzky pozitivní přínos. Pokud však panuje ve společnosti autoritativní styl řízení, mohou mít pochůzky zcela opačný efekt.

2.7.2 Písemná a elektronická forma interní komunikace

Kromě ústní formy komunikace může firma využít i komunikace skrz média, což zahrnuje písemné, vizuální, audiovizuální či elektronické komunikační kanály. Výhodou těchto metod komunikace je, že umožňují rychlé šíření i většího množství informací vysokému počtu zaměstnanců. Zároveň je vhodná, pokud firma potřebuje komunikovat různá nařízení, manuály či směrnice. Každý pracovník má díky této formě komunikace možnost zjistit si informace sám, kdy bude chtít, v okamžiku, kdy bude mít na to prostor a čas. Primární však je zajistit dostupnost informací, tedy aby měl každý zaměstnanec ke sdělením přístup.

Komunikace prostřednictvím médií skýtá mnoho výhod, avšak mohou se objevit také negativa. Jedním z nich je, že při častém využívání elektronických, písemných či audiovizuálních kanálů zapomene firma na ústní komunikaci, jejíž přínos se ničím nahradit nedá. Další nevýhoda se může objevit v okamžiku, kdy si management nekontroluje, že vyslaná informace skutečně dorazila ke svému cíli – tedy k zaměstnancům. Nestačí tedy zprávu napsat, poslat e-mailem, vložit na firemní intranet či natočit video do vnitropodnikové te-

levize. Nic z toho nezaručí, že si zaměstnanci zprávu opravdu přečtou či vyslechnou a porozumí jí.

Mezi metody komunikace šířené skrz média patří například videozáznam, firemní televize, výroční zprávy, manuály, firemní časopis, firemní profil, nástěnky, intranet, firemní rozhlas a e-mailová komunikace.

Videozáznam

Tuto formu komunikace vybírají společnosti převážně při školení a instruktáži nových i stávajících zaměstnanců. Bývá vyžívána v kombinaci s osobními formami komunikace, jako je například školení nebo firemní akce.

Výroční zpráva

Tato forma komunikace představuje veškeré informace o společnosti na jednom místě. Výroční zpráva bývá připravována pro vnitřní i vnější veřejnost a obsahuje informace o hospodaření společnosti většinou za uplynulý rok. Zpráva zahrnuje například popis činnosti společnosti, její vizi a cíle, výsledky firmy, ukazatele prosperity či dosažené úspěchy. Základním pilířem výroční zprávy je pravdivost údajů a kladné vyznění.

Manuály

Pro správné fungování firmy i efektivní výkon pracovníků jsou důležitou formou komunikace manuály. Aby mohl zaměstnanec dobře vykonávat svou práci, musí znát popis své práce, svá práva a povinnosti a kontinuitu jeho činnosti na ostatní úkony. Manuály jsou nezbytné při příchodu nových pracovníků, avšak také při zaškolování stávajících zaměstnanců na nové pozice či jinou práci.

Firemní časopis

Firemní časopis či noviny jsou velmi oblíbenou formou interní komunikace. Jak uvádí Pavlíčková (2004), časopis bývá pro zaměstnance mnohem důležitější než strohá výroční zpráva či firemní profil. Pro pracovníky je totiž důležitý obsah. O výsledcích společnosti si raději přečtou v poutavě napsaném článku s fotografiemi jich samotných nebo jejich kolegů. Takto podávané informace v nich podporují kolegiální a sounáležitost, případně i zdravou rivalitu. Nevýhodou firemního časopisu či novin je, stejně jako u běžně prodávaných časopisů, fakt, že nejsou okamžitě aktuální. Pokud se zajímavá událost ve společnosti uskuteční právě v den, kdy noviny vycházejí, musí počkat do zpracování dalšího vydání. Hloušková (1998) zdůrazňuje důležitost vydavatele. Doporučuje také vytvořit redakční

radu složenou pracovníky z vedení i podřízenými zaměstnanci, aby byl časopis skutečně objektivní a přínosný pro všechny.

Firemní profil

Firemní profil může fungovat jako dobrá forma interní i externí komunikace. Jedná se o brožuru, která seznamuje obvykle nově příchozího pracovníka či veřejnost se společností. Profil obsahuje historický vývoj firmy, její vize a principy či dosažené výsledky. Cílem firemního profilu je kladné vyobrazení společnosti.

Nástěnky

Nástěnky a schránka pro dotazy a připomínky se v dnešní moderní elektronické době může jevit jako přežitek. Z vlastní zkušenosti však mohu potvrdit jejich jednoznačnou výhodu pro firmu i zaměstnance. Jedná se o jednoduchý komunikační kanál, avšak s velkým přínosem. Zásadní je, aby oba prvky, nástěnka i schránka, byly umístěny na pracovníky frekventovaném místě. Velkou výhodou nástěnky je možnost její okamžité aktualizace.

Firemní rozhlas a televize

Tuto metodu si z důvodu finanční náročnosti mohou dovolit především větší společnosti. Obě metody většinou nabízejí interní zpravodajství o firmě. Televize či rádia je vhodné umístit do odpočinkové zóny, jako je jídelna, hala, případně šatna. Protože je přenos informací tímto způsobem zábavnější, věnují pracovníci sdělením mnohem více pozornosti než v případě intranetu nebo e-mailů.

E-mail

E-mailová forma komunikace je tím nejčastějším komunikačním kanálem. Jedná se o velice rychlou metodu přenosu informací. E-maily si dnes mohou zaměstnanci číst nejen z počítačů, ale i mobilních telefonů. Tato metoda čím dál více vytlačuje osobní formu komunikace a její nevýhodou je, že v rámci úspor času z e-mailů mizí zdvořilostní slova, jakými jsou pozdrav, poděkování či prosba. Mnoho pisatelů e-mailů se nevědomky omezuje na strohé příkazy. Holá (2011) zdůrazňuje ještě jednu nevýhodu. „*Potenciální nedorozumění vzniká zejména proto, že teprve příjemce dává přijaté zprávě citové zabarvení a pokud mu chybí kontext, mohou na něj jednoduché pokyny působit jako nepříjemné direktivní příkazy,*“ (Holá, 2011, str. 203).

Intranet

Velice oblíbenou formou interní komunikace je intranet. Jedná se o interní síť společnosti, která funguje jako internet, avšak je zabezpečená hesly a přístupná pouze zaměstnancům firmy. Je to firemní portál, kde se shromažďují informace z různých oddělení společnosti důležité pro efektivní výkon práce. „*Intranet dovede dobře posloužit u firem, které vyžadují dynamickou komunikaci se svými pracovníky. Na rozdíl od časopisu se podaří novinku zveřejnit v reálném čase. Navíc umožňuje zaměstnancům okamžitě reagovat, například prostřednictvím formuláře, případně diskusního fóra na dané téma,*“ (Pavlečka, 2008 [online]). Zásadním předpokladem pro optimální fungování intranetu je dostupnost počítačů každému pracovníkovi ve společnosti.

Mezi další prostředky interní komunikace patří propagační předměty firmy, firemní produkty a služby, zaměstnanecké slevy či firemní oblečení.

2.8 Složky efektivní komunikace

Na začátku této práce byla komunikace definována jako proces. Pokud chce mít společnost vliv na tento proces, je potřeba pro to udělat jisté kroky. Musí se interní komunikaci intenzivně věnovat a pracovat na jejím zlepšení. Firma, která ví, co působí na kvalitu její interní komunikace, má odrazový můstek k tomu, aby vytvořila standardy interní komunikace. Tím se vyvaruje improvizace, neodborným zásahům a chyb.

Holá (2011) vyjmenovává deset obecných prvků interní komunikace. Patří mezi ně:

1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Firemní kultura a komunikace jsou dva vzájemně provázané pojmy. Oba se opírají o morální a etické hodnoty. Pokud je firemní ovzduší pozitivní, lidé jsou k sobě otevření, spravedliví a důvěřují si, je to ideální prostředí pro kvalitní interní komunikaci.

2. Srozumitelně definovaná strategie firmy a z ní vycházející komunikační strategie

Jakým způsobem bude firma komunikovat, vyplývá ze strategie společnosti. Při definování komunikační strategie ve směru k vnější veřejnosti se firma snaží o nastolení důvěry a perspektivy, chce se ukázat jako dobrý partner, se kterým je výhodné spolupracovat. Stejným způsobem by měl management uvažovat i ve směru k vnitřní veřejnosti, tedy zaměstnancům firmy. Také pracovníci potřebují znát plány společnosti a potřebují vědět, že pracují

pro perspektivní a důvěryhodnou organizaci. V opačném případě hrozí šíření dezinformací, nelояality a v konečném důsledku odchod pracovníků.

3. Jednotné vedení firmy a jeho odpovědnost za firemní komunikaci

Holá (2011) zdůrazňuje odpovědnost vedení společnosti za komunikaci firmy. Pracovníci vrcholového managementu musejí být jednotní v pohledu na důležitost komunikace a v jednání. „*Zejména je důležité demonstrovat jednotu při zavádění změn, ale i při prosazování cílů a zájmů firmy,*“ (Holá, 2011, str. 70). Odpovědnost za kvalitní vnitrofiremní komunikaci má vrcholový management. Běžní manažeři mají na starost práci svých týmů a jednotlivců, zodpovídají za práci a komunikaci vlastní a svých podřízených.

4. Vymezená dělba práce a organizační struktura

Přesné rozdělení práce je důležité pro zabezpečení dobré spolupráce v organizaci. Ve společnosti s komplikovanější organizační strukturou může být komunikace problematičtější a s většími šumy. Vedení firmy by se mělo snažit vytvořit jednoduchou strukturu a občas ji přezkoumat a změnit. Informace by měly skrz firemní komunikační kanály proudit snadno, v opačném případě bývají zkreslovány či nedoručeny vůbec.

5. Deklarovaná sociální politika firmy

Firma má na své zaměstnance několik požadavků, měla by však také definovat, co jim nabízí na oplátku. Tím by mělo být nejen finanční ohodnocení, ale i „výhody“, jakými jsou spravedlnost, rovný genderový přístup, trestání protekce, šikany či přestupků apod. To vše má na starost personální oddělení, jehož práce vyplývá z firemní kultury vytvořené vedením. Stabilní firmu mohou vytvořit jen stabilní zaměstnanci.

6. Nastavení komunikačních norem

Nastavení norem komunikace pomůže k lepšímu začlenění nových zaměstnanců do firmy a k motivaci, rozvoji a řízení jejich výkonu. Zaměstnanci se ztotožní s vizí a hodnotami celé společnosti a přijmou je za svou. Mezi komunikační normy patří také firemní akce, setkání, osobní pohovory s vedením a další.

7. Fungující interní marketing a PR

Vnitrofiremní komunikace není v organizaci samostatnou jednotkou, ale je vykonávána v rámci integrovaného komunikačního mixu celé společnosti. Aktivita, které společnost vyvíjí vůči vnějšímu okolí, by měla vytvářet také pro své pracovníky. I oni jsou zákazníci dané společnosti.

8. Komunikační kompetence manažerů

Manažeři jsou, nebo by alespoň měli být na svých pozicích především kvůli svým schopnostem a dovednostem. Mezi ně se řadí taky schopnost komunikovat. Tato dovednost umožňuje manažerům podílet se na provozu společnosti. Stejným způsobem, jakým pociťují manažeři odpovědnost za výsledky týmu, by měli vnímat i odpovědnost za efektivní komunikaci. V pravidelném a kvalitním zdokonalování v oboru interní komunikace a komunikačních kompetencí by měla manažerům napomáhat firma.

9. Přímá komunikace se zpětnou vazbou

Stejně jako je pro společnost důležitá zpětná vazba od zákazníků, je důležitá i zpětná vazba od zaměstnanců. Od pracovníků se firma dozvídá, co chtějí, potřebují, co je motivuje. Podstatou efektivní zpětné vazby je důvěra, kdy se zaměstnanci nebojí říkat své názory, vedení se zajímá o jejich podněty, střetává se s nimi a vybízí je k iniciativě. Výhodou zpětné vazby není jen fakt, že se zaměstnanci cítí důležitou součástí firmy, ale také možnost objevit případné nedostatky. Efektivní zpětná vazba je realizována ve třech vzájemně se prolínajících úrovních – na úrovni pracovního místa, na úrovni týmu, na celofiremní úrovni.

10. Technologie

Požadavky na přenos informací jsou jasné – transfer sdělení musí být rychlý, proveditelný i na velkou vzdálenost, spolehlivý, efektivní. K tomu dnes firmy využívají nejmodernější technologie, které dokážou urychlit, usnadnit i zlevnit mnoho úkonů. Zásadní však je obsah přenášeného sdělení. Bylo by neefektivní, aby firmy investovaly do moderních technologií, pokud by neměly kvalitně promyšlenou a vypracovanou komunikační strategii. Současně by zprávy neměly být přenášeny pouze skrz technické komunikační kanály. Velký význam v interní komunikaci má totiž také osobní kontakt.

2.9 Důsledky špatné interní komunikace

Pro důsledky neefektivní komunikace není třeba zacházet daleko. Stačí se zamyslet nad tím, jak by fungovala domácnost, kde by o sobě partneři neměli dostatek informací nebo měli neúplné a matoucí informace. Špatně. Pokud by tomu tak bylo i ve firmě, dopadlo by to stejně. „Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku,“ (Holá, 2011, str. 80). Informační šum se může objevit z několika důvodů, mnohé z nich byly jmenovány již v první kapitole této práce. Avšak

mohou se objevit i šумы, které, mnohdy i nevědomky, způsobují sami vedoucí pracovníci. Ramsey (2002) uvádí, že tyto šумы nastávají v okamžiku, kdy manažeři vnímají interní PR za pouhé sdělování, když si myslí, že stačí informaci jen podat, že by se sdělení mělo zadržovat a uvolňovat je podle svého uvážení, že komunikace běží sama od sebe a není potřeba se jí věnovat nebo když se řídí heslem, kdo chce něco vědět, ať se zeptá.

Manažeři tyto chyby mnohdy nedělají záměrně, ale v důsledku vedením neefektivně nastavené firemní komunikace. Špatná interní komunikace pak vede k demotivaci, pasivitě, ne loajalitě, nerozhodnosti, neangažovanosti, neochotě, nezájmu či frustraci zaměstnanců. „Tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměr o dosahování vytyčených cílů, v neefektivní marketingové řízení nebo v konkurenční neschopnost celé firmy,“ (Holá, 2011, str. 81).

Branham (2009) uvádí celkem 67 důvodů, které vzešly z výstupních pohovorů s odcházejícími pracovníky. Jsou mezi nimi takové, které ovlivnit nelze, jako například doba dojíždění, odchod do penze, návrat do školy či stěhování. Avšak i tak zůstává 57 důvodů, které společnost ovlivnit může. Mezi ty nejčastěji jmenované patří špatná vnitřní komunikace. Ta správná neobsahuje jen to, co a jak je vysloveno. Také chování k zaměstnancům a mezi kolegy navzájem určuje kvalitu vnitrofiremní komunikace.

2.10 Interní komunikace ve firmách v České republice

Z osobní zkušenosti mohu říci, že jsem se s efektivní interní komunikací v žádné české společnosti dosud nesešla. Jisté snahy o ni sice jsou, ale stále je co dohánět. Potvrzuje to ve své tiskové zprávě „Jak se k interní komunikaci staví ředitelé firem?“ také Institut interní komunikace: „Interní komunikace v českých firmách existuje, ale není důsledná. V určitém bodě, mezi cestou od vedení k zaměstnancům a zpět se komunikace ztrácí. Vše je jen o důslednosti a správnosti nastavení komunikačních procesů,“ (Jak se k interní komunikaci staví ředitelé firem, 2011, [online]).

Špatný stav interní komunikace v českých firmách potvrdil výzkum Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (ESENER), který se uskutečnil v roce 2010 v 31 státech Evropy včetně České republiky. Výzkum zkoumal, co vyvolává u zaměstnanců stres a má vliv na jejich pracovní výkony. Zatímco v ostatních zemích se na předních příč-

kách objevují stresory jako nedostatek času, nízká bezpečnost, diskriminace či přesčasy, v ČR uvádí 65% zaměstnanců jako největší stresor špatnou komunikaci mezi vedením a pracovníky. „Až 62 % pracovníků souhlasí s tvrzením, že jim potíže při výkonu práce způsobuje nedostatečná komunikace mezi kolegy navzájem. Největším zdrojem stresu je pak komunikace s klienty, zákazníky, pacienty, studenty, a to celých 79 %. Tak silná nespokojenost s komunikací se nevyskytuje podle průzkumu v žádné jiné zemi. Vyspělé státy se pohybovaly v pásmu 17-29 %,“ (Poucha, Holá, 2011, [online]).

V roce 2010 uskutečnil Institut interní komunikace se společností LMC průzkum mezi 18 tisíci respondenty s cílem zjistit, zda mají české společnosti jednoznačně definovanou strategii vnitrofiremní komunikace. „Polovina firem – respondentů nemá ve své firmě deklarovanou strategii interní komunikace a téměř tři čtvrtiny firem interní komunikaci vůbec nevyhodnocuje. Přes příklon komunikace k technologiím, zejména snahu o maximální využívání intranetu, jsou nejčteněji využívány tradiční – mítinky, formální a neformální akce a nástěnky. Tedy význam osobní komunikace, kdy lze využít nejvíce osobního přesvědčování je nepostradatelný a tradičně silný,“ (Holá, 2013, [online]). Z výzkumu dále vyplývá, že majoritní část českých společností považuje interní komunikaci a konkrétní komunikační nástroje za jedno a totéž. Navíc nepřístupují ve své strategii k vnitrofiremní komunikaci komplexně a systémově.

Význam a přínos komunikace je nesporný. Poucha a Holá (2011) interpretují výsledky průzkumu Gallupova ústavu, které uvádějí, že až 80 % zaměstnanců na celém světě je ve své práci nespokojených a pasivních a pouze polovina z oslovených by dokázala říci, jaká je jejich náplň práce a co od nich vedení požaduje.

3 METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je analýza efektivity interní komunikace na UTB ve Zlíně. To znamená, jestli informace na univerzitě proudí oběma směry, od vedení k zaměstnancům a studentům a naopak, a v jaké kvalitě. Jak je interní komunikace uvnitř organizace vnímána a zda univerzita používá efektivní nástroje vnitrofiremní komunikace.

3.2 Postup

První část práce se věnovala teoretickým přístupům v oblasti interní komunikace. Praktická část obsahuje rozbor dat týkajících se tématu interní komunikace na UTB ve Zlíně, její efektivity, kvality a jejímu vnímání zaměstnanci a studenty zlínské univerzity. Pro přesné určení efektivity interní komunikace UTB ve Zlíně byla uskutečněna kvalitativní průzkumná sonda v podobě individuálních hloubkových rozhovorů se zástupci zaměstnanců a studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Při této metodě, založené na osobním kontaktu tazatele s respondentem, mají účastníci průzkumné sondy možnost volně projevovat své názory a pocity k tématu výzkumu. Pomocí doplňujících otázek může tazatel lépe pochopit postoje respondentů. Výsledky z průzkumu byly zapisovány na záznamové listy, následoval výklad odpovědí a poté došlo k vyhodnocení výpovědí ve vztahu k výzkumným otázkám.

3.3 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum představuje nástroj marketingu, pomocí kterého jsou zjišťovány důležité a objektivní informace o konkrétní situaci a zákaznících. Průzkum odhalí nejen základní údaje o zákaznících, jako pohlaví, věk, vzdělání, místo bydliště apod., ale také, jejich spokojenost či nespokojenost a potřeby. Foret (2008) charakterizuje marketingový výzkum jako dlouhodobou práci. „*Marketingový výzkum kombinuje hned několik výzkumných postupů, uplatňuje náročnější statistické zpracování, porovnává a vyhodnocuje výsledky získané z různých zdrojů a dochází tím k hlubším poznatkům a souvislostem,*“ (Foret, 2008, str. 9).

Foret (2003) vyjadřuje marketingový výzkum jako sled po sobě jdoucích sedmi kroků. Jedná se o:

1. Stanovení vzorku respondentů
2. Stanovení předmětu výzkumu
3. Rozložení problému a stanovení prvků, které chceme zkoumat
4. Vytvoření testovacích otázek
5. Vlastní empirické měření u vybraného vzorku respondentů
6. Statistické zpracování zjištěných dat
7. Interpretace výsledků a doporučení pro zlepšení stavu

Vznik marketingového výzkumu datuje Foret (1992) do první poloviny 19. století, konkrétně do roku 1824. Tehdy se v Americe konal první empirický výzkum chování a rozhodování voličů v prezidentských volbách. O sto let později byly tyto výzkumy zkvalitněny o výběr reprezentativního vzorku respondentů.

Základní dělení rozlišuje marketingový výzkum na primární a sekundární. Primární znamená vlastní realizaci průzkumu a sběr informací přímo v terénu. Sekundární představuje využití dat, která již byla shromážděna v rámci dříve provedeného primárního výzkumu.

Marketingový výzkum lze dále rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum je prováděn tak, aby bylo osloveno dostatečné množství respondentů. „*K objektivitě a systematickosti zjištěných informací přispívají takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat,*“ (Foret, 2003, str. 79). Mezi hlavní techniky kvantitativního výzkumu Foret (2003) řadí osobní rozhovory, pozorování, experiment, písemné dotazy či analýzu různých záznamů. Cílem kvantitativního výzkumu je potvrzení či vyvrácení hypotéz. Díky dostatečně velkému výzkumnému vzorku je možná generalizace výsledků. Ty jsou statisticky zpracovány v podobě tabulek a grafů.

Kvalitativní výzkum umožňuje díky svému principu odkrýt motivy chování respondentů, jejich priority, hodnoty a postoje. Tento výzkum je oproti kvantitativnímu rychlejší, levnější a méně náročnější na realizaci. Ve výsledcích zohledňuje rozdíly mezi jednotlivými respondenty. Jako základní tři techniky kvalitativního výzkumu Foret (2003) uvádí hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky. Kvalitativní výzkum však využívá malý vzorek respondentů, a proto jeho výsledky není možné zobecnit na celou populaci. To platí i pro kvalitativní výzkum interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně prováděný v rámci této diplomové práce.

3.3.1 Cíl průzkumu interní komunikace na UTB ve Zlíně

Cílem prováděného kvalitativního průzkumu v rámci této diplomové práce bylo zjištění efektivity a kvality interní komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Byly ověřeny tyto výzkumné otázky:

Jsou studenti a zaměstnanci na UTB ve Zlíně dostatečně vzájemně informováni?

Považují studenti a zaměstnanci dostupné informace na UTB ve Zlíně za kvalitní?

Využívá UTB ve Zlíně efektivně nástroje interní komunikace?

3.4 Analýza

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje relativně rychlou a jednoduchou metodu zjištění aktuální situace podniku. Jedná se o velice často využívanou analýzu, kterou lze sestavit kdykoli a která je finančně nenáročná. Kotler (2007) uvádí, že cílem SWOT analýzy je přinutit manažery předvídat důležité trendy, jež mohou společnost ovlivňovat.

Slovo SWOT je složeno ze začátečních písmen čtyř anglických pojmů – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Překlad těchto anglických slov vysvětluje, co tato často používaná analýza zkoumá – tedy silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. „SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. Může být také využita k identifikaci možností dalšího využití zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy,“ (Jakubíková, 2008, str. 104). Mezi nevýhody této analýzy patří skutečnost, že je subjektivní a statická. Aby byla SWOT analýza vypovídající, je nutné do její tvorby zapojit více struktur organizace, než jen vedení či marketingové oddělení firmy.

SWOT analýza zkoumá jak vnitřní prostředí firmy (analýza SW), tak její vnější prostředí (analýza OT). Jakubíková (2008) doporučuje začínat analýzou OT, tedy rozbořením příležitostí a hrozeb ovlivňujících firmu či projekt z vnějšího makro i mikro prostředí.

3.4.2 Analýza průzkumu interní komunikace na UTB ve Zlíně

Výstupem každého rozhovoru v realizovaném kvalitativním průzkumu interní komunikace UTB ve Zlíně byl záznamový list, do kterého byly zapisovány odpovědi respondentů. U každé otázky jsou zaznačeny reakce a názory zaměstnanců a studentů UTB ve Zlíně. Následuje hodnocení obsahových rozdílů mezi jednotlivými respondenty.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

4.1 O univerzitě

Zlínská univerzita patří mezi nejmladší vysoké školy v České republice. Přesto si už za několik let své existence dokázala vybudovat kvalitní pověst, je soběstačná, konkurenceschopná a stále se rozvíjející. Nabízí studium humanitních, přírodovědných, technických a uměleckých oborů na šesti různých fakultách. *„Je centrem špičkové vědy a výzkumu v republikovém a v mnoha směrech i v mezinárodním měřítku. Počtem asi 12 600 studentů se řadí ke středně velkým univerzitám v ČR,“ (Kdo jsme [online]).*

Historie univerzity sahá do konce 60. let 20. století, kdy zde v roce 1969 vznikla Fakulta technologická jako součást Vysokého učení technického v Brně. Z ní odcházeli především vystudovaní odborníci v oblasti technologie kůže, plastů a pryže.

Projekt samostatné univerzity byl realizován v 90. letech. V té době byla založena Fakulta managementu a ekonomiky a Institut reklamní tvorby a marketingových komunikací, který dal vzniknout Fakultě multimediálních komunikací. Snaha o založení univerzity byla dovršena 14. listopadu 2000 podpisem prezidenta Václava Havla zákona o zřízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ke dni 1. 1. 2001.

Třetí fakultou se v lednu 2002 stala Fakulta multimediálních komunikací, o další čtyři roky později (2006) pak vznikla jako v pořadí čtvrtá Fakulta aplikované informatiky. Pátou fakultou se 1. ledna 2007 stala Fakulta humanitních studií. Šestou a nejmladší fakultou je od 1. září 2009 Fakulta logistiky a krizového řízení.

Zlínská univerzita podporuje jak studium cizích jazyků (především angličtiny), tak mezinárodní spolupráci se zahraničními institucemi. Studenti mají příležitosti výměnných pobytů a stáží, účastní se různých přednášek a workshopů, spolupracují na vědecko-výzkumných projektech apod. Postavení zlínské univerzity umocňuje prestižní certifikát Diploma Supplement Label, získaný od Evropské komise, a také ECTS Label, který UTB ve Zlíně obdržela koncem roku 2012 a který je nejprestižnějším evropským oceněním v oblasti terciárního vzdělávání. Univerzita ve Zlíně má své místo v řadě mezinárodních organizací. *„K nejvýznamnějším patří členství v EUA (European University Association), jež sdružuje téměř 800 univerzit ze 46 zemí Evropy. Prostřednictvím EUA má univerzita možnost podílet se na všech jejích významných aktivitách podporujících vyšší vzdělávání v Evropě a prezentovat se tím celé akademické obci Evropy. UTB je také signatářem boloňské Mag-*

na Charta Universitatum. Signatáři charty se zavazují vytvářet podmínky pro mobilitu vyučujících i studentů. Zlínská univerzita je také členem Danube Rectors' Conference, která sdružuje univerzity podunajského regionu, i dalších institucí,“ (Kdo jsme [online]).

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně se intenzivně zabývá vědou a výzkumem přičemž v některých oblastech má úspěchy také v zahraničí. Ve Zlíně působí vědci z celého světa v Centru polymerních systémů či Univerzitním institutu. Výrazné úspěchy zaznamenávají také na Fakultě aplikované informatiky. Protože chce UTB ve Zlíně spolupracovat také s podnikateli a zaměřuje se na propojení teoretické výuky s praktickými dovednostmi, vybudovala dva vědeckotechnické parky. V jednom z nich kooperuje s plastikářskými a potravinářskými podniky, druhý je pak zaměřen na obor IT.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně uvádí, že jí záleží na rovných příležitostech, ohleduplnosti a spravedlnosti pro všechny stávající i potenciální studenty a zaměstnance. „*Nikdo nesmí být diskriminován, zejména z důvodu věku, pohlaví, zdravotního postižení, etnického původu, národnosti, rasy, náboženského vyznání, členství v organizacích. Zacházení se studenty a zaměstnanci, stejně tak s ostatními osobami, musí být vždy v souladu s pravidly slušnosti a občanského soužití,“ (Kdo jsme [online]).*

4.2 Cíle a komunikační cíle UTB ve Zlíně

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně má ve svém plánu komunikace poměrně přesně definovány cíle komunikace i cíle interní komunikace. Cílem UTB ve Zlíně je být mezinárodně respektovanou vzdělávací a vědeckovýzkumnou institucí, která je vyhledávána uchazeči o studium a která produkuje absolventy uplatňující se na českém i světovém trhu.

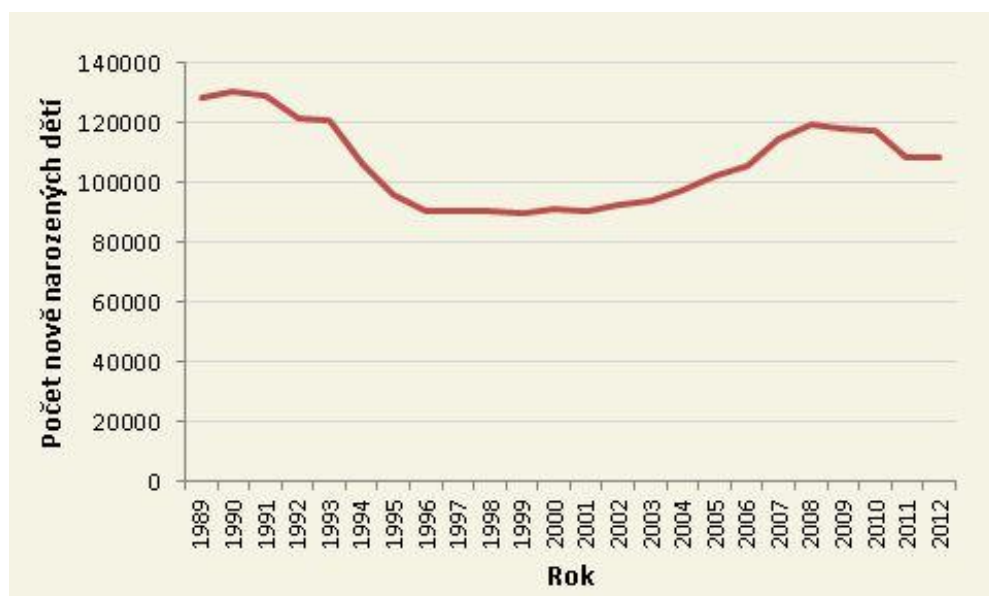
Obsahem komunikačních cílů je dle plánu komunikace budování pozitivní image UTB jako důvěryhodné organizace, která nabízí kvalitní vzdělání. Plán marketingové komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na rok 2014 uvádí tyto komunikační cíle:

- Upevňovat jednotu a loajalitu všech částí univerzity, upevňovat sounáležitost studentů, zaměstnanců, pedagogů a zlepšovat jejich vzájemné vztahy
- Upevňovat znalost o UTB ve Zlíně, o činnosti její i jejích součástí
- Informovat cílové skupiny o činnostech UTB ve Zlíně
- Přilákat k doktorskému studiu talentované absolventy českých i zahraničních VŠ

- Předcházet a odstraňovat negativní fámy o UTB ve Zlíně a zamezit spojení záporných informací se jménem univerzity

4.3 Cílová skupina UTB ve Zlíně

Dle demografického vývoje stoupá počet narozených dětí teprve až v posledních pár letech. Ve vysokoškolské oblasti se však tento trend promítne teprve za několik dalších let. Vysoké školství se proto bude ještě pár let potýkat s nižšími počty studentů.



Obrázek 3: Počet narozených dětí v ČR do roku 2012 (zdroj: Český statistický úřad)

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně se proto zcela logicky začala zaměřovat méně na kvantitu studentů a více na jejich kvalitu. Cílový segment si UTB ve Zlíně rozdělila ve svém marketingovém plánu komunikace na dvě kategorie – interní a externí veřejnost.

Mezi externí veřejnost patří střední školy (studenti 3. a 4. ročníků, výchovní poradci, učitelé, víceletá gymnázia), vysoké školy (partneři, konkurence, potenciální studenti doktorských programů), komerční sféra (případní zaměstnavatelé absolventů UTB ve Zlíně, partnerské společnosti, dodavatelé), veřejná správa (Zlínský kraj, město Zlín, Úřad vlády ČR, Parlament ČR), média (novináři, vydavatelé), široká veřejnost (rodiče, přátelé, příbuzní studentů, ostatní občané).

Interní veřejnost charakterizuje vedení UTB ve Zlíně a jejich součástí, akademičtí pracovníci, ostatní zaměstnanci, studenti a studentské organizace při UTB ve Zlíně.

4.4 Komunikace s externí veřejností

Cíle komunikace s externí veřejností se liší podle toho, o jakou skupinu lidí se jedná. Za cíle při komunikaci se středními školami a gymnázii si univerzita stanovila:

- Budovat pozitivní image
- Získat nadprůměrné a výjimečně talentované studenty
- Zabezpečit informovanost a povědomí o UTB ve Zlíně a možnostech studia zde
- Vzbudit u studentů zájem o obory nabízené na zlínské univerzitě

Mezi komunikační cíle u skupiny vysokých škol patří:

- Získat talentované absolventy magisterských oborů pro studium doktorského studia na UTB ve Zlíně
- Poznat konkurenci a být konkurenceschopní
- Rozšířit nabídku studia pro zahraniční studenty

Komunikační cíle v komerční sféře a veřejné správě charakterizuje:

- Možnosti uplatnění absolventů v praxi
- Navazovat spolupráci
- Zapojení studentů do konkrétních praktických projektů
- Zabezpečit stáže studentům ve spolupráci s Job centrem

Při komunikaci s médii jsou cíli univerzity:

- Další podpora partnerství s novináři celorepublikových i regionálních médií
- Šíření informací o úspěších univerzity
- Snaha o zamezení nekorektních mediálních praktik

Komunikace s širokou veřejností je zaměřena na:

- Posílení image organizace zabezpečující kvalitní vzdělávání
- Posílení image flexibilní a otevřené organizace vůči okolí
- Zvyšování povědomí o univerzitě a jejich aktivitách

Všech těchto cílů v rámci externí komunikace hodlá Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně dosahovat pomocí desítek prostředků, jež jsou vyjmenovány v marketingovém plánu komunikace pro rok 2014. Jedná se např. o účast na veletrzích, webová stránky, sociální sítě, mobilní aplikace, eventové akce, Dny otevřených dveří, školní časopis *Universalía*, roadshow, propagační spot, microsite, virtuální prohlídka UTB, blogy, on-line komunikace, putovní výstava, prezentace studentů na mateřských středních školách, direkt mailing, sledování konkurence, účast na odborných seminářích a konferencích, osobní kontakt, aktivní networking, publikační činnost, identifikace možnosti spolupráce, účast studentů na soutěžích, projekty jednotlivých fakult, tisková inzerce a PR v médiích, oslovení významných zaměstnavatelů regionu, projekty a workshopy pro veřejnost, osobní jednání se zástupci médií, vyhledávání zajímavých témat pro média, pravidelné zasílání tiskových zpráv, zasílání pozvánek na různé akce, pořádání tiskových konferencí, propagační videa, UTB v ulicích a další.

4.5 Interní komunikace na UTB ve Zlíně

Plán marketingové komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně specifikuje cíle nejen externí, ale také interní komunikace. Vzhledem k tomu, nakolik se UTB ve Zlíně hodlá věnovat komunikaci s vnější veřejností, je její interní komunikace v porovnání s externí chudší.

Dle výše zmíněného plánu marketingové komunikace je primární zajistit, aby všechny subjekty, spadající pod UTB ve Zlíně, byly jednotné a loajální univerzitě jako celku. Dalším velkým úkolem je zlepšit vzájemné vztahy mezi fakultami a subjekty. „*Pouze jednotná univerzita, s jednotnou corporate identity, s jednotnými zaměstnanci a jednotnými studenty je silnou univerzitou. Kvalitní interní komunikací se vyhneme mnoha zbytečným chybám,*“ (Plán marketingové komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně pro rok 2014, str. 12).

Plán interní komunikace na zlínské univerzitě definuje tyto komunikační kanály: intranet, hromadný e-mail, časopis *Universalía*, společenské akce pro zaměstnance i rodinné příslušníky, výroční zprávy, mobilní aplikace, schůzky s proděkany pro propagaci, směrnice o komunikaci, prezentace změn, cílů a úspěchů a optimalizace design manuálu a intenzivní dohled nad jeho dodržováním. Pomocí těchto prostředků chce UTB ve Zlíně dosáhnout ve své interní komunikaci tří cílů:

- Respektovat vymezenou corporate identity UTB ve Zlíně
- Zesilovat sounáležitost v oblasti celé UTB ve Zlíně
- Upevnit interní komunikaci a odstraňovat komunikační šумы

4.6 SWOT analýza UTB ve Zlíně

S - SILNÉ STRÁNKY	W - SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Moderní instituce s dynamickým rozvojem - Znalost dlouhodobé strategie - Úspěchy při získávání projektů OPVK a VaVpl - Vybavenost školy, výstavba nových budov - Důraz kladený na zvyšování kvality všech činností - Certifikáty ECTS Label a DS Label - Mezinárodní spolupráce - Kvalitní vyučující - Kvalitní univerzitní knihovna - Full servis studentům, dislokace budov - Komunikační kanály - Možnosti programu Erasmus pro každého - Dvojjazyčná škola - Ekonomicky stabilní instituce - Jednotná corporate identity - Výzkumný potenciál - Studentská aktivita a spolky při UTB ve Zlíně - Lukrativní studijní obory - Úspěchy studentů v mezinárodním prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Chybějící historická tradice ve srovnání s konkurenčními univerzitami - Nedostatečná loajalita některých zaměstnanců a chybějící pocit sounáležitosti s univerzitou - Nedostatek atraktivních oborů pro talentované studenty (lékařství, práva, ...) - Nedostatek osobností na UTB - Nedostatek uznatelných výstupů z vědecko - výzkumné činnosti na UTB - Šetření FLKŘ policíí ČR - Nízká uplatnitelnost absolventů - Málo zájemců o Erasmus - Personalistika (stále více klesá počet studentů a zaměstnanců) - Neochota akceptovat centrálně nastavená pravidla - Přijímání bez přijímacích zkoušek - Pendlující profesori (pedagogové) - Obtížná koordinace velkého množství projektů na UTB, roztříštěná komunikace - Snaha o přílišnou decentralizaci v oblasti komunikace jednotlivých subjektů - Veřejné zakázky

O - PŘÍLEŽITOSTI	T - HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Atraktivní lokace Zlína (i pro studenty ze Slovenska) - Silné povědomí o UTB ve Zlínském kraji - Konání odborných přednášek a konferencí na půdě UTB - Prostor pro popularizaci vědy a výzkumu s důrazem na přijaté projekty - Nabídka studijních oborů reagujících na potřeby trhu práce - Nadstandardní vztahy s městem UH - Vztahy s novináři - Revitalizace a vývoj Zlína - 100. výročí narození T. Bati Jr. - Dotace a projekty - EUHL - hokejová liga - Změna podmínek přidělování státních dotací - Zlepšování dopravní infrastruktury na Zlínsku 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká atraktivita Zlína pro mladé lidi - Nepříznivá ekonomická situace ČR - Nejasná budoucnost vysokoškolského zákona (zápisné, školné) - Rostoucí konkurence v oblasti vysokého školství - Předsudky ve vnímání UTB ve Zlínském kraji - Neobnovené akreditace studijních programů - Nevýhodná lokace Zlína (pohraniční město) - Snižování příspěvků na studenty - Demografické změny - Kvóty studentů od MŠMT - Změna podmínek přidělování státních dotací - Snižující se kvalita absolventů SŠ - Nekalé mediální praktiky

Tabulka 1: SWOT analýza Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (zdroj: Plán marketingové komunikace UTB ve Zlíně pro rok 2014)

4.6.1 SWOT analýza interní komunikace

V rámci této práce byla na základě teoretických východisek, uvedených v první části práce, vypracována také SWOT analýza interní komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tato analýza vychází ze skutečností zjištěných v kvalitativním průzkumu interní komunikace mezi studenty a zaměstnanci UTB ve Zlíně.

Vypracovaná SWOT analýza interní komunikace UTB ve Zlíně poukazuje na řadu slabých stránek a z nich vyplývajících hrozeb. Zlínská univerzita však disponuje také řadou silných

stránek a především příležitostí, které mohou interní komunikaci vylepšit. Větší prostor všem prvkům analýzy je věnován v následující kapitole.

S - SILNÉ STRÁNKY	W - SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> · dobré vztahy v rámci jednotlivých oddělení · časté porady · každodenní tok informací · velké množství komunikačních kanálů · kvalitní pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> · nepřehledné webové stránky · neochota některých zaměstnanců · špatná komunikace mezi fakultami a rektorem · izolace FLKŘ v Uherském Hradišti · nedostatečná důvěra ve schopnosti zaměstnanců · dlouhé schvalovací procesy · složitý přístup studentů ke studijním materiálům · nezodpovědní zaměstnanci · nekompetentní vedoucí (bez komunikačních dovedností)
O - PŘÍLEŽITOSTI	T - HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> · velký potenciál využívaných komunikačních kanálů · nové technologie · školení pro vedoucí (jak vést zaměstnance) · hodnotící pohovory · pravidelná zpětná vazba · centralizace informací · lepší organizace práce · rozdělení odpovědností mezi pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> · neochota pracovníků může vést k demotivaci, ztrátě loajality a odchodu kvalitních zaměstnanců · selhání techniky · velké pracovní vytížení může vést k zanedbání komunikace · nedostatečná důvěra ve schopnosti zaměstnance může vést ke ztrátě iniciativy a tím ke snížení konkurenceschopnosti UTB · dlouhé schvalovací procesy mohou vést ke ztrátě příležitostí · složitý přístup studentů ke st. materiálům může vést ke špatnému vnímání UTB studenty a k šíření špatného jména · špatná komunikace mezi fakultami a rektorem může vést ke špatné externí komunikaci

Tabulka 2: SWOT analýza interní komunikace UTB ve Zlíně (zdroj: vlastní)

5 PRŮZKUM INTERNÍ KOMUNIKACE

Pro zjištění situace v oblasti interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně se nabízely možnosti jak kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu. Zpočátku připadala v úvahu realizace kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření zaslaného hromadným e-mailem, kterého by se mohli zúčastnit všichni studenti i zaměstnanci UTB ve Zlíně. Avšak vzhledem k pokynu kvestora 6/2005, který povoluje rozesílání hromadných e-mailů pouze vybraným skupinám osob, nebylo možno dotazníky distribuovat a muselo být přistoupeno k realizaci kvalitativního výzkumu. V konečném důsledku však byla tato varianta lepší, protože mohli respondenti svobodně a podrobně vyjádřit, co přesně jim v interní komunikaci chybí, jaké v ní spatřují nedostatky, jaké má zavedená komunikace pozitiva a další poznatky. Vzhledem k počtu respondentů je patrné, že výsledky tohoto kvalitativního měření nemohou být zobecňovány. Nabízejí však hlubší vhled do dané problematiky.

Při sběru primárních dat týkajících se interní komunikace UTB ve Zlíně bylo využito metody kvalitativního výzkumu - strukturovaných rozhovorů s respondenty, kteří mají vztah k dané organizaci, tedy s jejími studenty a zaměstnanci. Pomocí předem připraveného scénáře a doplňujících otázek byl při osobních rozhovorech zjištěn přístup účastníků interní komunikace UTB ve Zlíně jak ke komunikaci, tak k jednotlivým fakultám a samotné univerzitě jako celku.

Průzkum byl realizován v období března 2014.

5.1 Realizace průzkumu

5.1.1 Cíl průzkumu

Cílem realizovaného průzkumu bylo pomocí strukturovaných rozhovorů se studenty a zaměstnanci zlínské univerzity zjistit efektivitu a kvalitu interní komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

5.1.2 Metoda průzkumu

Pro zjištění situace v oblasti interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně byla provedena kvalitativní průzkumná sonda využívající metodu strukturovaných rozhovorů. Ty byly vedeny s 18 respondenty z řad studentů a zaměstnanců fakult UTB ve Zlíně a s 5

respondenty, kteří jsou zaměstnanci rektorátu zlínské univerzity. Účastníci průzkumné sondy byli ve věku 20 až 48 let.

Oporou strukturovaných rozhovorů s respondenty byl strukturovaný scénář se třemi hlavními oblastmi, které se vztahovaly k výzkumným otázkám (příloha P II). Zda jsou otázky vhodně formulovány a chápány testoval rozhovor s prvním respondentem. Byla prokázána způsobilost scénáře poskytnout odpovědi požadované ke zjištění výzkumných otázek. Časová náročnost rozhovoru s prvním respondentem potvrdila odhad délky dialogu, tedy cca 30 minut.

Cílem bylo pomocí vhodně formulovaných a po sobě jdoucích dotazů získat odpovědi na tyto výzkumné otázky:

1. Jsou studenti a zaměstnanci na UTB ve Zlíně dostatečně vzájemně informováni?
2. Považují studenti a zaměstnanci dostupné informace na UTB ve Zlíně za kvalitní?
3. Využívá UTB ve Zlíně efektivně nástroje interní komunikace?

Každé výzkumné otázce byly přiřazeny okruhy dotazů, pomocí kterých došlo k hlubšímu rozboru daného tématu a které poskytly podrobnější informace.

- Okruh č. 1 (vzájemná informovanost na UTB ve Zlíně) obsahoval 9 hlavních otázek
- Okruh č. 2 (kvalita dostupných informací) obsahoval 8 hlavních otázek
- Okruh č. 3 (efektivita nástrojů interní komunikace na UTB ve Zlíně) obsahoval 7 otázek

Scénář byl tedy sestaven z celkem 24 otázek, které však byly během rozhovoru doplňovány o další, podrobnější a upřesňující dotazy.

Strukturované rozhovory byly z části prováděny s osobami, které jsem jakožto tazatelka více či méně znala převážně z profesního hlediska. Proto bylo potřeba navodit na začátku rozhovoru pozitivní, důvěrnou atmosféru a neformální tón, aby se respondent necítil ohroženě a mohl odpovídat zcela upřímně a bezprostředně.

Scénář strukturovaného rozhovoru:

- 1. Navození důvěry a vztahu**
 - neformální otázky a icebreak
 - objasnění důvodu rozhovoru

2. Zjištění základních údajů

- pohlaví
- věk
- zařazení na UTB ve Zlíně (zaměstnanec, student Bc., student Mgr.)
- místo působení (rektorát, FT, FaME, FAI, FMK, FHS, FLKŘ)

3. Otázky zjišťující vzájemnou informovanost studentů a zaměstnanců (od vedení k nim, od nich k vedení):

- Jaký smysl má podle Vás osobně interní komunikace? (víte, co je to interní komunikace, k čemu slouží, proč je důležitá pro Vás a pro univerzitu?)
- Víte, jaké, nebo jestli vůbec, má UTB ve Zlíně vymezeny komunikační cíle? Čeho chce univerzita v komunikaci dosahovat?
- Jaká by podle Vás měla být vnitřní komunikace na UTB ve Zlíně, co od ní čekáte?
- Jak byste ohodnotil/a předávání a tok informací, které jsou pro Vaše fungování na UTB ve Zlíně důležité?
- Jak hodnotíte komunikaci od vedení (pedagogů, proděkanů, děkanů, prorektorů, rektora...) směrem k Vám?
- Jak vnímáte a hodnotíte komunikaci od Vás směrem k vedení? Jak podle Vás tato komunikace funguje? A jak by měla vypadat?
- Jak vnímáte a hodnotíte Vaši komunikaci a komunikaci s kolegy na stejné úrovni (s ostatními studenty, pedagogy, zaměstnanci)?
- Co si myslíte o Vaší komunikaci s lidmi z jiných různých oddělení, fakult, z jiných oborů?
- Jak hodnotíte formální a neformální interní komunikaci na univerzitě? Probíhají podle Vás na UTB ve Zlíně ve stejné míře?

4. Otázky zjišťující kvalitu dostupných informací na UTB ve Zlíně:

- Zkuste popsat aktuální interní komunikaci na UTB ve Zlíně.
Konkrétně – obsah sdělení, četnost informací, přístup k informacím, kvalitu
- Co považujete v nastavené interní komunikaci za dobré?
- Jaké vidíte překážky v nastavené vnitřní komunikaci univerzity, co je hlavním důvodem selhávání komunikace?
- Co byste změnil/a na současné interní komunikaci UTB ve Zlíně?
- Chybí Vám něco v současné interní komunikaci?
- Jaký má podle Vás vztah interní komunikace k „firemní“ kultuře UTB ve Zlíně?

- Jaký význam má podle Vás zpětná vazba v interní komunikaci? Jaký přístup je ke zpětné vazbě podle Vás na UTB ve Zlíně?
- Jak hodnotíte své komunikační dovednosti a komunikační dovednosti Vašich kolegů a vedení?

5. Otázky zjišťující efektivitu využívaných nástrojů interní komunikace na UTB ve Zlíně:

- Jaké znáte nástroje interní komunikace na UTB ve Zlíně?
- Jak hodnotíte dostupnost a distribuci informací? Odpovídá Vaším potřebám?
- Jak hodnotíte úroveň společných setkání nebo porad, případně hodnotících pohovorů s vedením? Co byste navrhovali pro zlepšení v této oblasti?
- Co si myslíte o efektivitě využívání nástrojů interní komunikace na UTB ve Zlíně?
- Jaké komunikační kanály Vám chybí? Jakou formu distribuce sdělení upřednostňujete?
- Co byste doporučili pro zlepšení interní komunikace na UTB ve Zlíně?
- Je ještě něco, co byste chtěli říct k tématu interní komunikace na UTB ve Zlíně?

5.1.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek zahrnoval celkem 23 respondentů – studentů i zaměstnanců Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kteří byli ve věku 20 až 48 let. Studenti většinou neměli s odpověďmi problémy, avšak někteří zaměstnanci byli i přes ubezpečení o absolutní anonymitě na rozpacích a moc se jim odpovídat nechtělo především na otázky týkající se vedení. Proto se výběr respondentů z oblasti zaměstnanců zúžil na okruh známých, u kterých bylo snadnější vytvořit důvěru a kteří věřili v anonymitu rozhovoru více než úplně cizí lidé. Výzkumný vzorek je rozdělen a hodnocen ve dvou částech. Jedná se o osoby pohybující se na fakultách univerzity (18 respondentů, z každé fakulty tři osoby) a o zaměstnance rektorátu, který interní komunikaci na UTB ve Zlíně zastřešuje a utváří (5 respondentů). Podařilo se dodržet genderové zastoupení poloviny žen a poloviny mužů.

Kritériem výběru respondentů byla jejich příslušnost k Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně ať již ve smyslu studijního či pracovního. Záměrně došlo k výběru respondentů jak z bakalářského, tak i navazujícího magisterského či inženýrského studia.

5.1.4 Metoda analýzy získaných dat

Odpovědi získané ze strukturovaných rozhovorů byly během dialogu zapisovány na záznamové listy. Jsou zde zaznamenány myšlenky, úvahy i poznatky respondentů týkající se dané konkrétní otázky.

Při komentování získaných dat byly podstatné základní údaje, především pak jejich zařazení a místo působení na UTB ve Zlíně patřilo mezi nejdůležitější informaci. Pro rychlý a jednoduchý přehled byla vytvořena tabulka (příloha P I), která obsahuje tyto údaje:

- Označení respondenta kódem R1 až R 23
- Pohlaví: žena/muž
- Věk: číselný údaj
- Zařazení na UTB ve Zlíně: student bakalářského studia/student magisterského studia/zaměstnanec
- Místo působení: rektorát/FT/FaME/FAI/FMK/FHS/FLKŘ

Při analýze byly vyhodnocovány zvláště odpovědi studentů a zaměstnanců fakult a zvláště zaměstnanců rektorátu.

5.2 Vyhodnocení průzkumu

5.2.1 Vyhodnocení otázek ze strukturovaných rozhovorů

Ot. 1. Jaký smysl má podle Vás osobně interní komunikace? (Víte, co je to interní komunikace, k čemu slouží, proč je důležitá pro Vás a pro univerzitu?)

Tato otázka byla záměrně zvolena na úvod rozhovoru, aby bylo respondentům jasné, jakému tématu se bude dialog věnovat a také proto, aby bylo zřejmé, jaké povědomí mají zaměstnanci a studenti UTB ve Zlíně o pojmu interní komunikace a na kolik je pro ně důležitá.

Oslovení studenti a zaměstnanci fakult uvádějí interní komunikaci jako zásadní prvek pro správné fungování organizace, pro to, aby lidé věděli, jakou práci mají vykonávat, aby se mezi sebou lidé dorozuměli a aby také společnost věděla, kde jsou problémy. Respondenti zmiňují, že díky interní komunikaci mohou vznikat na pracovištích kvalitnější vztahy, UTB ve Zlíně může získat zpětnou vazbu o kvalitě jejich služeb a pracovníci jsou více

motivováni, zlepšuje se spolupráce a lidé se v práci cítí spokojeně. Oslovení respondenti působící na fakultách uvedli např.:

R5: *„Posiluje se u nich vědomí, že jsou součástí univerzity a že ji reprezentují i v soukromém životě.“*

R7: *„Zaměstnanci jsou nejdůležitější lidi firmy – musí mít dobré informace, aby firma dobře fungovala. Vedení musí mít informace od zaměstnanců, aby vědělo, kde jsou problémy. V rámci konkurenceschopnosti jsou důležití kvalitní zaměstnanci a kvalitní vedení.“*

R8: *„Je důležitá kvůli efektivnosti práce, bez ní by se nikdo nedomluvil a nevěděl, co má dělat.“*

Zaměstnanci rektorátu popsali interní komunikaci jako prvek, který slouží ke sdílení cílů, hodnot a poslání mezi všemi členy organizace. Z osobního hlediska je pro ně důležitá, aby věděli, jakou práci a s jakým cílem mají vykonávat. Z pohledu UTB ve Zlíně je podle respondentů interní komunikace důležitá proto, aby pracovníci věděli, kam univerzita směřuje, jaké jsou její cíle a aby sdíleli spolu s UTB ve Zlíně její cíle a hodnoty a snažili se o její rozvoj. Respondenti uvedli např.:

R19: *„Pro mě je důležitá, abych věděla, co dělám dobře a co špatně, abych se znala s ostatními pracovníky.“*

R20: *„Je důležitá pro správné fungování firmy, pro informovanost zaměstnanců, jejich motivaci a vedení, pro jejich ztotožnění se s cíli organizace, aby brali cíle společnosti za své vlastní.“*

R22: *„Pro mě osobně je důležitá, abych věděl, co se ode mě požaduje a aby moje práce byla v souladu s tím, jakým směrem se UTB vydává.“*

Závěr: Obě skupiny respondentů vnímají interní komunikaci jako důležitou součást každé organizace, bez které by společnost nedosahovala úspěchů. Současně je pro ně interní komunikace nepostradatelný prvek pro jejich vlastní působení na UTB ve Zlíně a je důležitá pro jejich osobní rozvoj.

Ot. 2. Víte, jaké, nebo jestli vůbec má UTB ve Zlíně vymezeny komunikační cíle? Čeho chce univerzita v komunikaci dosahovat?

Jedná se o další otázku ze série zkoumající dostatečnou vzájemnou informovanost studentů a zaměstnanců na UTB ve Zlíně.

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo slovo „nevím“. Při hlubším zamyšlení uváděli dotazovaní lepší komunikaci se studenty, kvalitní komunikaci mezi studenty a zaměstnanci, pozitivní vnímání univerzity navenek, budování prestiže, být konkurenceschopná, vzdělávat lidi, přilákat co nejvíce studentů, být zajímavá pro firmy, být vidět a slyšet, být jednotná navenek. Respondenti odpovídali na otázku např. takto:

R7: „Univerzita usiluje o prestiž, ale nevím, jakými způsoby to dělá.“

R10: „Aby všichni zaměstnanci a studenti věděli, co mají dělat a co se od nich chce.“

R11: „Chce být rozvíjející se univerzitou s výborným zázemím a špičkovými vědeckými výsledky. Uvnitř UTB chce, aby byly dobré vztahy mezi studenty i všemi zaměstnanci napříč fakultami.“

R13: „Konkrétně nevím, ale asi dobré vztahy, a aby se o univerzitě mluvilo.“

Ze zaměstnanců rektorátu neodpověděl slovem „nevím“ nikdo. Dotazovaní uvedli, že UTB ve Zlíně usiluje o publicitu, o pozitivní vnímání veřejnosti, o dobrou komunikaci a vztahy mezi studenty a zaměstnanci, o posilování soudržnosti a jednoty mezi lidmi na UTB ve Zlíně, o kvalitní a včasnou komunikaci a o image progresivní, moderní, úspěšné a dobře vybavené univerzity s dobře uplatnitelnými absolventy v praxi.

Závěr: Při porovnání odpovědí respondentů z fakult a respondentů z rektorátu vyplývá, že druhá skupina má hlubší povědomí o komunikačních cílech univerzity. Zatímco studenti a zaměstnanci fakult tápou a nejsou si jisti komunikačními cíli UTB ve Zlíně, zaměstnanci rektorátu, který komunikaci udává, se v problematice orientují lépe. Ve výpovědích respondentů z fakult a rektorátu tak lze vidět výrazný rozpor.

Ot. 3. Jaká by podle Vás měla být vnitřní komunikace na UTB ve Zlíně, co od ní očekáváte?

Tato otázka zkoumá preference studentů a zaměstnanců zlínské univerzity, zjišťuje jejich přání a očekávání v oblasti interní komunikace.

Studenti a zaměstnanci fakult nejčastěji uváděli, že by interní komunikace měla být včasná, pravidelná, promyšlená a relevantní. Od interní komunikace čekají, že je bude posouvat blíže k cíli (ať už je to dokončení studia či pracovního projektu), že bude slušná, bude se týkat podstatných věcí, bude systematická, přínosná a ucelená. Respondenti uváděli např. tyto výroky:

R5: *„Měla by být kvalitní, pravidelná, dostupná všem, po obsahové stránce plnohodnotná a posouvat lidi blíže ke svým cílům.“*

R6: *„Měla by být na úrovni, respektovat zásady akademické půdy – to znamená slušnost, zdvořilost, ochota.“*

R7: *„Neměla by být tak chaotická, měla by být ucelená – na webu je chaos, nebýt našeho třídního facebooku, tak spoustu věcí ani nevím.“*

R12: *„Čekám, že se dozvím všechno potřebné k tomu, abych dokončila studium.“*

Zaměstnanci rektorátu zdůrazňovali ve svých odpovědích rychlost, stručnost, pravidelnost a význam informací po obsahové stránce. Zároveň by si přáli, aby byla interní komunikace na UTB ve Zlíně oproštěna od povyšování, aby byly informace předávány ochotně a aby pracovníci pocíťovali svůj význam pro celou organizaci.

Závěr: Obě skupiny se shodují na tom, že by interní komunikace na UTB ve Zlíně měla být rychlá a obsahově podstatná bez zbytečných irelevantních sdělení. Obě skupiny taktéž poprvé zmiňují slušnost a ochotu při komunikaci. Pro respondenty je zásadní, aby je sdělované informace posouvaly dále, ať už jde o dokončení studia či vykonání zadané práce.

Ot. 4. Jak byste ohodnotil/a předávání a tok informací, které jsou pro Vaše fungování na UTB ve Zlíně důležité?

Tato otázka je další ze série dotazů zkoumající vzájemnou informovanost studentů a zaměstnanců. Respondenti zde hodnotí aktuální informační tok důležitých zpráv a sdělení.

Respondenti působící na fakultách UTB ve Zlíně se v odpovědích na tuto otázku rozcházejí. V sedmi případech jsou respondenti s předáváním informací převážně spokojeni, v pěti spíše nebo úplně nespokojeni a šest z nich uvádí, že ví, kde informace hledat. Dotazovaní zdůraznili spokojenost při komunikaci v rámci své mateřské fakulty, kdy se především ke studentům dostávají pro ně zásadní informace (ty získávají buď od pedagogů, nebo od svých spolužáků). Při komunikaci s rektorátem či ostatními fakultami však komunikace dle nich vážne a je potřeba zjišťovat informace i jinde než z univerzitních zdrojů. Objevily se také výtky na časovou prodlevu v odpovědích či neochotu. Respondent R8 uvedl, že „*by si dokázal představit i jiné technologie, např. něco více on-line, kde by probíhala komunikace v reálném čase*“.

Zatímco názory respondentů z fakult byly rozporuplné, ohlasy zaměstnanců rektorátu jsou jednoznačně nespokojené. Dotazovaní uvedli, že narážejí především na problémy při komunikaci s fakultami, které fungují samy pro sebe a nedávají vědět, co se u nich děje. Respondenti se shodovali na nutnost shánět se po informacích jak při komunikaci s fakultami, tak přímo na samotném rektorátu. V odpovědích se objevovaly stížnosti na neochotu a nadřazené a strohé jednání. Zaměstnanci rektorátu uvedli, že komunikace je omezena především na příkazy a kontrolu plnění úkolů.

Závěr: Lze říci, že předávání a tok informací je na UTB ve Zlíně hodnocen zaměstnanci a studenty převážně negativně. Ti, kteří neměli s informačním tokem na univerzitě problémy, uváděli, že ví, kde informace zjišťovat.

Ot. 5. Jak hodnotíte komunikaci od vedení (pedagogů, proděkanů, děkanů, prorektorů, kvestora, rektora...) směrem k Vám?

Tato otázka se zabývá kvalitou komunikace ve směru od vedení k podřízeným, od pedagogů ke studentům. Zkoumá, jak hodnotí komunikaci v hierarchii univerzity ti s nižším postavením.

Oslovení studenti a zaměstnanci fakult si v polovině případů stěžují na zdlouhavou, stručnou, málo pružnou a pomalou komunikaci s náznaky neochoty a nadřazenosti. Příčinu shledávají převážně v časové vytíženosti pedagogů a nadřízených. Druhá polovina oslovených nemá s komunikací s vedením problém. Uvedli, že vědí, kde informace získat nebo si neumí představit, jak by mohla interní komunikace vypadat lépe. Zástupci Fakulty huma-

nitních studií navíc podotkli, že vzhledem k faktu, že nemají vlastní budovu, musejí se spoléhat především na elektronickou komunikaci a chybějí jim nástěnky se zprávami.

Zaměstnanci rektorátu se při této otázce rozdělili na dva tábory. První z nich komunikaci s přímým nadřízeným chválí, přičemž s nejvyšším vedením univerzity do styku nepřichází. Druhá polovina pracovníků rektorátu vnímá komunikaci s vedením UTB ve Zlíně jako nadřazenou, nekvalitní, sterilní a občas zmatenou. Poukazují na absenci pochval a osobních hodnotících pohovorů.

Závěr: Lze konstatovat, že pohled zaměstnanců a studentů na komunikaci směrem od vedení se liší v závislosti na zkušenostech a povaze daného člověka a na tom, nakolik komunikativní je protějšek. Polovina všech respondentů vnímá komunikaci jako bezproblémovou. Druhá polovina pocituje neochotu a nadřazenost a vnímá komunikaci občas jako sterilní a zmatenou s chybějícími hodnotícími pohovory či pochvalami.

Ot. 6. Jak vnímáte a hodnotíte komunikaci od Vás směrem k vedení? Jak podle Vás tato komunikace funguje? A jak by měla vypadat?

Tato otázka navazuje na předchozí a zkoumá komunikaci podřízených (zaměstnanců a studentů) směrem k vedení (vedoucí pracovníci a pedagogové). Respondenti zde mají ohodnotit svou vlastní komunikaci ve směru k vedení.

Dotazovaní pohybující se na fakultách shodně uváděli, že v případě jejich komunikace směrem k výše postaveným osobám se jedná o komunikaci bezproblémovou, formální, slušnou, zdvořilou a neosobní. Respondenti zdůrazňovali svůj respekt a úctu k vedoucím pracovníkům. Současně se také shodovali, že tato forma komunikace je zcela správná a adekvátní. Zaměstnanci uvedli, že své vedoucí informují o všem podstatném a jsou-li vedoucím požádáni, splní jejich prosbu. Respondent R11 uvedl, že si myslí, že by pedagogové ocenili, pokud by je on, jakožto student, kontaktoval s větším předstihem. Současně ale dodal, že *„i kdyby tomu tak bylo, nevěřím, že by reagovali na maily a žádosti. Pro změnu by na ně zase zapomněli“*.

Dotazovaní pracovníci rektorátu se potýkají s problémem časové vytíženosti svých nadřízených. Shodně uvádějí, že komunikují vždy zdvořile. Problém však mají, pokud potřebují projednat něco se svým nadřízeným osobně. Respondenti uvedli, že *„než je seženu a než se na něčem domluvíme, trvá to“* a že *„nadřízení nejsou často k zastížení“*. Dalším problémem

v jejich komunikaci spatřují podřízení ve svém přílišném respektu, hraničím se strachem vůči vedení. Jeden z dotazovaných uvedl, že *„na žádosti a příkazy vedení reaguji ihned a netroufám si mít připomínky a nezkouším práci vylepšovat, raději jsem zticha“*.

Závěr: Obě skupiny respondentů popisují svou komunikaci ve směru k vedení jako zdvořilou, slušnou a formální. Lidé působící na rektorátu i na fakultách chovají ke svým nadřízeným úctu a respekt, což považují za správné. Zaměstnanci rektorátu však oproti zaměstnancům fakult pocítuje k vedení také strach a stísněnost. Současně si tato skupina respondentů stěžuje na časovou vytíženost vedoucích a tím i ztíženou komunikaci. Otázkou je, zda taková atmosféra vytváří příležitosti pro iniciativu a kreativní a konstruktivní řešení problémů s přidanou hodnotou.

Ot. 7. Jak vnímáte a hodnotíte Vaši komunikaci a komunikaci s kolegy na stejné úrovni (s ostatními studenty, pedagogy, zaměstnanci atd.)?

Jedná se o další otázku ze série zkoumající vzájemnou komunikaci napříč celou hierarchií UTB ve Zlíně. Principálně navazuje tato otázka na předchozí.

Studenti a zaměstnanci fakult se shodli ve většině případů na tom, že mezi kolegy a spolužáky je jejich komunikace neformální, pohodová, příjemná, vycházejí si vzájemně vstříc a pokud je to v jejich silách, navzájem si pomáhají. Respondenti uvedli také, že *„je to individuální, s některými se dá vyjít v pohodě a s jinými to chce více trpělivosti“*, ale také, že *„se vždy dokážou domluvit“*.

Také v rámci rektorátu jsou vztahy mezi kolegy na stejné úrovni převážně dobré a nikdo se nad nikoho nepovyšuje. Respondent R23 uvedl, že se *„občas stane, že si některý z kolegů potřebuje sám před sebou něco dokázat a upevnit svou pozici, ale většinou jsou všichni v pohodě a dobře spolu vychází“*.

Závěr: Lze konstatovat, že komunikaci s kolegy na stejné úrovni hodnotí kladně obě skupiny respondentů. Zaměstnanci i studenti se stejným postavením se vzájemně respektují a uznávají. Vše závisí na konkrétní lidské povaze, avšak všeobecně spolu studenti i běžní pracovníci univerzity vycházejí bez problémů.

Ot. 8. Co si myslíte o Vaší komunikaci s lidmi z jiných oddělení, fakult a oborů?

Tato otázka zcela přirozeně navazuje na předchozí. Zabývá se mezifakultní a mezioborovou komunikací a komunikací napříč různými odděleními rektorátu.

U tohoto dotazu se projevila jistá vzájemná izolovanost fakult. Nejvíce to pocítují zřejmě studenti a zaměstnanci Fakulty logistiky a krizového řízení, která má sídlo v Uherském Hradišti. Její studenti uvedli, že *„jsou od ostatních odříznutí a do styku s nimi přicházejí málo, vlastně vůbec“* a že *„se s ostatními lidmi z univerzity moc nebaví a nestýkají se“*. Avšak i pracovníci a studenti fakult se sídlem ve Zlíně uvádějí, že vzájemný kontakt navazují málokdy, každá fakulta má své vlastní aktivity, tudíž nedokážou tuto komunikaci objektivně posoudit. Pokud však ke kontaktu dojde, je podle respondentů komunikace na stejné úrovni jako v případě komunikace na jejich mateřské fakultě. Dotazovaní uvedli, že tato komunikace je o něco více formálnější, že *„s některými je komunikace delší a komplikovanější“* a že, *„jsou ostatní převážně komunikativní a ochotní, někdy jim ale reakce trvá déle, výjimečně se objeví někdo méně ochotný“*.

Pracovníci rektorátu jsou v kontaktu se zaměstnanci všech fakult podstatně více. Rektorát je instituce, která zaštiťuje celou univerzitu a udává interní komunikaci. Proto její pracovníci musejí komunikovat s vedením fakult častěji. Respondenti zaměstnaní na rektorátu však tuto komunikaci nehodnotí příliš kladně. Respondent R22 uvedl, že *„dostat z ostatních fakult informace je nadlidský výkon“*. Dotazovaní dále sdělili, že *„někdy narážejí na neochotu a odměřenost“*. Zdůraznili však, že se nejedná o všechny fakulty a všechny zaměstnance.

Závěr: Respondenti z řad fakult se shodují na minimální mezifakultní komunikaci. Někteří oslovení dokonce pocítují izolaci. Pokud ke kontaktu dojde, je podle nich komunikace formálnější a trvá déle. V tomto bodě se shodují se zaměstnanci rektorátu, kteří si stěžují na neochotu fakult komunikovat a na odměřenost.

Ot. 9. Jak hodnotíte formální a neformální interní komunikaci na univerzitě? Probíhají podle Vás na UTB ve Zlíně ve stejné míře?

Poslední ze série otázek zabývající se vzájemnou informovaností napříč celou hierarchií UTB ve Zlíně. Respondenti zde uvádějí svůj názor na formálnost interní komunikace.

Dotazovaní působící na fakultách uvedli, že vnímají interní komunikaci na zlínské univerzitě převážně jako neformální. Vůči pedagogům a vedení se jedná sice spíše o formální komunikaci, avšak mezi kolegy a především mezi spolužáky je komunikace zcela neformální. Současně uvedli, že „*tak to taky má být*“ a že „*je to vyvážené*“. Oslovení studenti také uvedli, že i někteří pedagogové preferují neformální komunikaci, což studenti hodnotí kladně.

R6: „*Jsou i kantoři, kteří si na nic nehrají a berou nás jako sobě rovné.*“

R7: „*Mezi spolužáky je to neformální, mezi pedagogy, jak u koho – spíše formální, ale někteří externisté i neformální a to je dobře. Třeba s Brázdou bych rád zašel na pivo.*“

R11: „*Ke kantorům je to spíše formální, ale občas i neformální a to je taky fajn, protože si učitelů pak více vážíme a máme k nim respekt.*“

Oslovení zaměstnanci rektorátu uvedli, že pokud s někým komunikují často a déle, stává se komunikace neformální, což dotazovaným také vyhovuje. Záleží také na tom, jak dlouho jsou na rektorátu zaměstnáni. Avšak směrem k vedení univerzity a fakult se formálnost komunikace nemění ani po letech.

R19: „*Neformální je jen na našem oddělení, k jiným oddělením je to více formální a k vedení velmi formální.*“

R23: „*Záleží na tom, jak dlouho zde člověk pracuje a nakolik se osobně zná s ostatními pracovníky, nebráním se tykání, ale ne úplně s každým.*“

Závěr: Lze konstatovat, že oslovení respondenti z obou skupin vnímají formálnost interní komunikace na UTB ve Zlíně jako vyváženou. Obě skupiny preferují spíše neformální komunikaci.

Ot. 10. Zkuste popsat aktuální interní komunikaci na UTB ve Zlíně. Konkrétně - obsah sdělení, četnost informací, přístup k informacím, kvalitu informací.

Tato otázka, respektive popis situace, je první ze série zkoumající kvalitu dostupných informací. Respondenti zde měli možnost zhodnotit obsah přichozích sdělení, četnost, s jakou informace dostávají, jejich přístup k informacím a také kvalitu těchto informací.

Zaměstnanci fakult a studenti shodně uvedli, že obsah sdělení, která se k nim dostávají, se týkají především výuky či pracovních záležitostí. Respondent R5 uvedl, že „*obsahově se informace týkají hlavně práce, co je potřeba udělat nebo toho, co se připravuje za událost a akci, občas přijdou nějaké nabídky a pozvánky*“. Respondent R7 sice pochválil komunikaci s jeho mateřskou fakultou, avšak uvedl také, že „*co se děje na jiných fakultách se dozívá náhodně, z jiných zdrojů mimo univerzitu*“. Četnost informací považují dotazovaní za dostačující, dle jejich slov dostávají informace podle toho, jak je potřeba. Buď v podobě pravidelných newsletterů, pozvánek či pracovních úkolů nebo si o ně zažádají sami. Objevila se také připomínka na zdoluhavý přenos informací s pedagogy s tím, že „*někdy jsou prodlevy v komunikaci s pedagogy, např. v písemné komunikaci hodně velké*“. Respondenti z fakult dále hodnotili i přístup k informacím. Většina dotazovaných komentovala přístup k informacím kladně s tím, že se jedná převážně o elektronickou komunikaci, případně osobní setkání a nástěnky. Pět respondentů uvedlo, že „*vědí, na koho se obrátit, kde informace sehnat, takže s přístupem nemají problém*“. Konkrétně respondent R15 řekl, že „*kdo je tady déle, ten už je v pohodě, ví, kde informace shánět*“ a R8, že „*se zeptá sekretárky nebo někoho zkušenějšího, kdo zde pracuje déle a oni poradí. Na webu nenajde člověk vůbec nic*“. Při komentování kvality informací uváděli respondenti až na čtyři oslovené shodně pozitivní hodnocení. Zmiňovaní čtyři respondenti řekli, že je kvalita v pořádku, ale „*mohla by být i lepší*“, že, „*jsou informace strohé, protože ostatní asi nemají čas*“ a že „*by rádi věděli, co se děje na celé univerzitě*“. Respondent R7 by ocenil tabulkový přehled o tom, co se, kde a kdy koná. Podle něj nejsou aktuality na univerzitních webových stránkách přehledné, jelikož nemůže informace filtrovat a mají sice stejný design, ale „*uživatelsky jsou špatné*“.

Zaměstnanci rektorátu komentovali obsah sdělení neutrálně s tím, že se jedná především o pracovní úkoly či informace o tom, co je potřeba udělat. Podotkli, že „*pro práci je obsah sdělení v pořádku, ale ne pro osobní rozvoj, už vůbec ne pro motivaci*“. Co se týče četnosti, uváděli, že jsou informováni každý den, avšak se někdy potýkají s časovou prodlevou a musejí své kolegy urgovat. V otázce přístupu k informacím se shodli na tom, že je potřeba se ptát svých kolegů, přičemž ne všichni jsou vždy ochotní odpovídat. Pracovníci, kteří působí na rektorátu déle, už se orientují snadno a vědí, kde kterou informaci naleznou. Kvalitu informací týkajících se pouze práce hodnotí oslovení respondenti kladně, avšak někdy jsou informace stručnější. Pro osobní rozvoj chybí informace úplně. Respondent

R19 uvedl, že „*k pracovním záležitostem jsou informace kvalitní, pro osobní rozvoj a sdílení cílů organizace je to slabé a demotivující*“.

Závěr: Lze konstatovat, že co do obsahu sdělení jsou předávané informace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně relevantní, týkají se práce či studia na konkrétní fakultě. Problém spatřují respondenti v chybějících informacích z jiných fakult či z celé univerzity. Zaměstnancům rektorátu chybí informace pro jejich osobní motivaci a rozvoj. Četnost informací je dostačující a přímo úměrná tomu, kolik práce zaměstnanci mají či kolik událostí se na fakultách koná. V této otázce zdůrazňují obě skupiny časovou prodlevu především v e-mailové komunikaci a nutnost urgovat pedagogy či kolegy. Přístup informací je podle dotazovaných bezproblémový pro ty, kteří se na UTB ve Zlíně pohybují už déle a zorientovali se. Kvalita informací je podle většiny v pořádku, avšak má i své mezery a mohla by být lepší. Respondenti z fakult uvedli, že jim chybí zprávy z ostatních fakult, a dotazovaní z rektorátu, že pocítují nedostatek motivujících informací.

Ot. 11. Co považujete v nastavené interní komunikaci za dobré?

Tato otázka dává respondentům prostor vyjádřit, co konkrétně oceňují na aktuálním nastavení interní komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Studenti a pracovníci fakult se touto otázkou nikdy příliš nezabývali. V šesti případech uvedli, že neví a přijímají nastavenou interní komunikaci tak, jak je. Respondent R11 dodal, že „*má pocit, že lidé komunikují, protože se to od nich očekává, ale nedělají nic navíc, takže by komunikace mohla být ještě lepší, pokud by pro to něco udělat chtěli*“. Tři dotazovaní uvedli, že jim vyhovuje všechno. Pět respondentů oceňuje především časté informační porady a kvalitní vztahy mezi nejbližšími kolegy, konkrétně to, že „*se můžou kdykoli obrátit na kolegy*“, dále „*ochotu blízkých kolegů spolupracovat*“ a také „*možnost zeptat se na to, co potřebují vědět*“. Zbytek respondentů považuje za dobré informování k průběhu studia, tedy to, kdy je potřeba zapsat si předměty, přihlásit se na zkoušky, odevzdat práce apod.

Zaměstnanci rektorátu oceňují především dobré osobní vztahy v rámci svého oddělení a týmové porady. Respondenti uvedli tato tvrzení:

R19: „*Pravidelná kolegia a informování o tom, co se děje na jiných fakultách. Porady a spolupráci v týmu, všichni z oddělení ví o tom, co řeší ostatní na oddělení.*“

R20: „*Vztahy v kanceláři, které podporují týmovou práci.*“

R21: „*Porady s vedením, kde si řekneme, co kdo aktuálně řeší.*“

R22: „*Dobré vztahy s odděleními, se kterými spolupracujeme nejčastěji, můžu se na ně kdykoli obrátit.*“

R23: „*Neformálnost komunikace mezi odděleními, přátelské jednání a ochotu pomoci. V případě potřeby se do práce zapojíme všichni.*“

Závěr: Lze konstatovat, že třetina respondentů z řad fakult se nad touto otázkou nikdy nezamýšlela a problematikou interní komunikace se nezabývala. Obě skupiny osob oceňují v nastavené interní komunikaci především dobré mezilidské vztahy a tok informací, které je posunují blíže k cíli – k ukončení studia či splnění pracovního úkolu. Je možno shledat, že pokud se mají respondenti zamyslet nad pozitivními stránkami interní komunikace, vnímají současný stav jako standardní. Pokud v této oblasti neexistuje nic tak výjimečného a nadstandardního, co by upoutalo jejich pozornost, budou mít spíše tendenci více si všimnout negativních stránek.

Ot. 12. Jaké vidíte překážky v nastavené vnitřní komunikaci univerzity, co je hlavním důvodem selhávání komunikace?

Dotaz spadající do série otázek týkajících se kvality interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Polovina respondentů oslovených na fakultách univerzity označila za největší problém nedostatek času ve spojení s neochotou lidí. Dotazovaní připustili, že nejen oni se setkávají s těmito bariérami, ale také že je občas sami vytvářejí. Mezi dalšími problémy se objevila absence tzv. centrálního mozku univerzity, který by shromažďoval informace ze všech fakult. Respondent R7 uvedl, že „*ví, co se děje na FMK, ale ne, co se děje na ostatních fakultách*“. Respondent R14 prohlásil, že „*si každá fakulta hrabe na svém písečku, takže vím jen informace ze své fakulty*“. Dotazovaní označili za překážku také nedostatečnou motivaci pro lepší komunikaci. Konkrétně, že „*kdyby byli lidé motivováni výkonem na peníze, tak by komunikovali lépe*“ a že, „*lidé nemají důvod snažit se o lepší komunikaci, jejich práci nikdo nekontroluje, tak si dělají, co chtějí. Více kontrol a lepší finanční ohodnocení by je mohlo nabudit k lepší komunikaci*“. Za překážky považují oslovení také nedostatečnou důvěru v jejich schopnosti. Respondent R8 uvedl: „*nedokážou akceptovat názor*

člověka, který se tomu věnuje několik let. Všichni si myslí, že ví všechno nejlépe. Zaměstnanec se snaží, ale vedení si to udělá po svém, zaměstnanec je naštvaný a nakonec to dopadne blbě pro všechny.“ Studenti Fakulty logistiky a krizového řízení, jenž má sídlo v Uherském Hradišti, uvedli právě umístění fakulty v jiném městě než ve Zlíně za překážku v interní komunikaci.

Oslovení pracovníci rektorátu určili jako největší překážku neochotu a málo času. Respondenti uvedli, že *„i když by chtěli, musejí být někdy stručnější, aby stihli udělat všechnu práci“*. Objevila se také nedostatečná důvěra ve schopnosti pracovníků – respondenti uvedli, že *„každý si chce udělat jen to svoje“* a že *„ostatní nechápou, že práci nedělají jen pro sebe, ale pro prospěch ostatních a celé univerzity“*. Za bariéru byly označeny i zdoluhavé schvalovací postupy, při kterých musejí zaměstnanci čekat na souhlas nejvyššího vedení (což prodlužuje komunikaci).

Závěr: Obě skupiny respondentů shodně uvádějí jako největší překážku v komunikaci málo času a neochotu ostatních. Dotazovaní z fakult dále vnímají jako překážku absenci systému, který by shromažďoval informace ze všech fakult, umístění FLKŘ v Uherském Hradišti, nedostatečnou motivaci lidí lépe komunikovat a chybějící důvěru v jejich schopnosti. Tuto poslední překážku uvedli také zaměstnanci rektorátu spolu s tím, že každý pracuje jen sám za sebe a ne za celou univerzitu. Bariérou je dle respondentů z rektorátu také zdoluhavá komunikace a nemožnost samostatného rozhodování.

Ot. 13. Co byste změnil/a na současné interní komunikaci UTB ve Zlíně?

U této otázky měli respondenti příležitost sami navrhnout takové opatření, které by v rámci interní komunikace univerzity ocenili.

Oslovení studenti a zaměstnanci fakult uvedli několik návrhů, přičemž nejčastěji se jednalo o návrhy týkajících se větší ochoty pomáhat, vzájemných vztahů a časové vytíženosti. Šlo např. o výroky:

R2: *„Aby byl silnější vztah mezi studenty a pedagogy – aby byli ochotnější a pomáhali studentům, když si o to slušně a pěkně řeknou.“*

R4: *„Kdyby bylo více lidí na práci, nemuseli by být ostatní tolik ve stresu a lépe a raději by si navzájem pomáhali a předávali si informace.“*

R6: „*Odstranila bych překážky, jako jsou neochota, nezáměr a že si kantoři neplní své povinnosti.*“

R9: „*Kdyby měli lidi více času, tak by ta komunikace asi byla lepší, jenže toho mají asi hodně. Možná je to spíše o lidech, protože každý toho má moc, ale někteří komunikují v pohodě, takže je to o přístupu lidí.*“

R10: „*Měl by tu být člověk, který by komunikoval s ostatními fakultami a věnoval by se jen tomuto. Nezbyvá mi čas na vyřizování všech dotazů.*“

R11: „*Aby byli lidé ochotnější a k sobě slušnější, aby si více pomáhali, protože to v konečném důsledku stejně dělají pro celou fakultu.*“

Mezi dalšími návrhy bylo provést systémovou změnu s tím, že by fakulty předávaly všechny informace jednomu konkrétnímu oddělení, které by poté informovalo všechny. Studentům chybí také webové stránky pedagogů, konkrétně uvedli, že „*někteří jsou na nějakém moodlu, někteří nejsou nikde a je v tom chaos*“. Mezi dalšími návrhy bylo mít více důvěry ve schopnosti zaměstnance nebo umožnit lidem být stále on-line, čímž by se komunikace stala pružnější. Studenti FLKŘ by byli rádi více zapojeni do dění celé univerzity. Objevila se však i rezignace, kdy respondenti uvedli, že „*je to o povaze lidí a tu změnit nelze*“.

Respondenti z rektorátu navrhli opatření týkající se především osobních vztahů, projevu důvěry v zaměstnance a odstranění neochoty. Dále uvedli např. toto:

R19: „*Méně direktivní přístup.*“

R21: „*Změnit přístup lidí, aby si uvědomili, že to nedělám pro sebe, ale pro celou univerzitu.*“

R22: „*Častější společná setkání i s jinými odděleními, aby se prohloubily vztahy a tím i vzájemná komunikace byla lepší.*“

Závěr: Lze konstatovat, že pro obě skupiny respondentů jsou důležité mezilidské vztahy, a proto by rádi zavedli takové změny v interní komunikaci, které by přispěly právě ke zkvalitnění osobních vztahů. Lidé z fakult by byli rádi informováni o dění i na ostatních částech univerzity, ocenili by kvalitní on-line komunikaci a studenti by uvítali lepší přístup ke studijním materiálům, jež poskytují pedagogové. Pracovníci rektorátu by kromě lepších mezilidských vztahů chtěli častější osobní setkání, méně direktivní přístup a vzájemnou spolupráci ve prospěch společného cíle, tedy úspěchu UTB ve Zlíně jako celku.

Ot. 14. Chybí Vám něco v současné interní komunikaci?

Jedná se o další dotaz se série zkoumající kvalitu dostupných informací. Respondenti zde uváděli, jaký prvek jim v zavedené interní komunikaci chybí.

Nejčastější odpovědí ze stran studentů a zaměstnanců fakulty bylo, že jim chybí ochota a vstřícnost. Zaměstnanci fakult uváděli, že postrádají snadnější přístup k informacím od ostatních fakult, častější osobní setkání s nadřízeným či systémově promyšlenou on-line komunikaci, díky které by „*věděli, kdo je aktuálně u počítače, a nečekali by dvě hodiny na e-mailovou odpověď*“. Respondentům z řad studentů chybí jednotné místo, kde by zjistili informace a události všech fakult a také uživatelsky jednoduché a jednotné weby učitelů. Studentům FLKŘ schází akce konané v Uherském Hradišti.

Zaměstnancům rektorátu chybí především důvěra, slušné chování a pozitivní přístup. Dále to jsou hodnotící pohovory, firemní události a akce pro zaměstnance či propagační předměty. Zároveň postrádají větší pružnost v komunikaci.

Závěr: Obě skupiny respondentů shodně uváděly ochotu, vstřícnost, slušné chování, pozitivní přístup a důvěru jako prvky, které jim v současné interní komunikaci UTB ve Zlíně chybí nejvíce. Lidem z fakult navíc chybí snadnější přístup k informacím ostatních fakult (nejen té, na které působí), častější osobní setkání s vedoucím a promyšlená on-line komunikace. Studentům schází jednoduchý prostor pro komunikaci s pedagogy a konkrétně studentům FLKŘ pak aktivity konané také v Uherském Hradišti. Pracovníci rektorátu pak vyjádřili nedostatek hodnotících pohovorů, firemních událostí, propagačních předmětů a pružnosti v komunikaci.

Ot. 15. Jaký má podle Vás vztah interní komunikace k „firemní“ kultuře UTB ve Zlíně?

Tato otázka zkoumá povědomí zaměstnanců a studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně o zavedené firemní kultuře a o jejím vztahu k interní komunikaci.

Třetina respondentů z fakult připustila, že se zcela neorientuje v pojmu „firemní kultura“, proto netušila přesně, jak spolu s interní komunikací souvisí. Druhá třetina respondentů si uvědomovala vzájemný vztah firemní kultury a interní komunikace. Zbývající část dotazovaných vyjádřila silný vztah mezi oběma pojmy a uvedla např., že „*komunikace ovlivňuje vztahy – když budeš špatná komunikace, budou špatné vztahy*“, že „*je mezi pojmy velký*

vztah, když bude špatná firemní kultura, bude špatná i komunikace“, ale také, že „pro dobrou komunikaci se na UTB moc nedělá“. Respondent R8 při této otázce konstatoval, že „zaměstnanci se cítí jako konkurenti a vztahy jsou povrchní. Svaluje se vina na někoho jiného. Navenek ale UTB působí dobře“.

Oslovení pracovníci rektorátu převážně vnímají mezi firemní kulturou a interní komunikací silný vztah. Uvedli např., že „je to propojené“, že „interní komunikace vyplývá z firemní kultury“ nebo že „na sebe navazují“. Dva oslovení zaměstnanci rektorátu přesně nevěděli, avšak podvědomě cítili mezi oběma pojmy silnou vazbu.

Závěr: Lze konstatovat, že třetina všech dotazovaných nevnímá mezi pojmem firemní kultura a interní komunikace vztah. Zbývající respondenti obou skupin cítí úzké propojení obou pojmů. Důležité je zde zdůraznit i vyjádření respondenta R8, podle jehož slov univerzita působí navenek dobře, avšak uvnitř panují povrchní a konkurenční vztahy.

Ot. 16. Jaký význam má podle Vás zpětná vazba v interní komunikaci? Jaký přístup je ke zpětné vazbě podle Vás na UTB ve Zlíně?

V odpovědích na tuto otázku vyjadřují respondenti jakou váhu má pro ně osobně zpětná vazba a zda s ní přicházejí do styku při svém působení na UTB ve Zlíně.

Všichni oslovení respondenti působící na fakultách UTB ve Zlíně zdůraznili důležitost zpětné vazby, ať již ve vztahu vedoucí k podřízenému či pedagog ke studentovi. Uvedli např., že „ji osobně vyžadují, aby věděli, v jakých oblastech mají dosahovat zlepšení“, že „bez zpětné vazby brzy přejde chuť komunikovat“ nebo také, že „to musí být dobrá zpětná vazba - nejde jen kritizovat, ale i nabízet řešení“. Co se týče přístupu UTB ve Zlíně ke zpětné vazbě, hodnotí je respondenti z fakult jako dobrý s tím, že si uvědomují časovou náročnost zpětné vazby a vnímají, že se tento aspekt interní komunikace bohužel opomíjí. Dotazovaní uvedli např. tyto výroky:

R11: „S pedagogy procházíme naše práce, tedy ty důležité a říkáme si o chybách a o tom, co bylo dobře. Ale je málo času, tak je to hektické.“

R13: „Je podávána v běhu, mezi další prací. Není čas věnovat chvíli jen zpětné vazbě. Ale to je škoda, protože je důležitá.“

R17: „Je potřeba o ni požádat, kvůli časové náročnosti na ni nezbyvá bohužel prostor.“

Oslovení pracovníci rektorátu zdůraznili význam zpětné vazby a shodli se na tom, že je pro ně osobně motivací k lepšímu výkonu. Současně také uvedli, že zpětnou vazbu nedostávají často z důvodu časové vytíženosti.

Závěr: Studenti i zaměstnanci UTB ve Zlíně se jednohlasně shodli na velkém významu zpětné vazby. Zároveň se shodli na tom, že vzhledem k časové náročnosti zpětné vazby se jí jejich vedoucí ani oni sami příliš nevěnují. Důležitá je však kompetence daného vedoucího pracovníka k poskytování zpětné vazby.

Ot. 17. Jak hodnotíte své komunikační dovednosti a komunikační dovednosti Vašich kolegů a vedení?

Jde o poslední ze série otázek zkoumající kvalitu dostupných informací na UTB ve Zlíně.

Studenti a zaměstnanci fakult odpověděli, že nevnímají výrazný komunikační problém ani u sebe, ani u kolegů či vedení. Ve valné většině si uvědomují, že mají jisté mezery, které však vyplní životní zkušeností. Respondenti uváděli, že se dokážou domluvit se studenty i pedagogy, avšak někdy narážejí na neochotu či na nedostatek úcty ze strany studentů. Nedostatek respektu vůči pedagogům vnímají u svých spolužáků i sami studenti. Dotazovaní dále uvedli, že po pracovní stránce sice nemají problém se domluvit, avšak ocenili by větší upřímnost a „říkat si věci do očí a ne za zády“.

S posledně jmenovaným prvkem se setkali také zaměstnanci rektorátu. Všichni oslovení uvádějí, že komunikační dovednosti své, svých kolegů i vedoucích považují vcelku za dobré. Zdůrazňují, že „je potřeba každého brát takového, jaký je, a najít si k němu cestu“. V případě hodnocení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků pocítují podřízení nedostatečnou podporu svých vedoucích v jejich motivaci a osobním rozvoji. Poukázali také na neschopnost vedoucích pracovníků přiznat svou chybu.

Závěr: Lze konstatovat, že obě skupiny respondentů hodnotí komunikační schopnosti všech účastníků interní komunikace za dobré, s perspektivou zlepšení. Dotazovaní ale pocítují potřebu větší upřímnosti, ochoty a podpory v osobním rozvoji ze strany vedoucích.

Ot. 18. Jaké znáte nástroje interní komunikace na UTB ve Zlíně?

Tento první ze série dotazů věnovaných efektivnímu využívání nástrojů interní komunikace zjišťuje bezprostřední znalost již využívaných nástrojů interní komunikace.

U žádného z oslovených studentů a pracovníků fakult nechyběla ve výčtu interních komunikačních kanálů e-mailová komunikace. Většina uvedla také webové stránky (fakultní i univerzitní) či sociální sítě a telefon. Nechybělo osobní setkání, porady, portál UTB, nástěnky, časopis, výuka, brožura o UTB, microsite, či workshopy.

Zaměstnanci rektorátu uvedli na prvním místě emailovou komunikaci, dále porady a osobní setkání, telefonickou komunikaci, webové stránky, školení, TVIS (televizní vysílání), sociální sítě, časopis, brožury, letáky, mobilní aplikaci, helpdesk a interní poštu.

Závěr: Lze konstatovat, že pro obě skupiny respondentů je nejběžnějším komunikačním kanálem zasílání emailů, následováno osobním setkáním (ve formě porad, rozhovorů či výuky a workshopů), webovými stránkami, sociálními sítěmi, telefonem, portálem UTB, nástěnkami či časopisem. Pouze okrajově byly zmíněny kanály jako je microsite, mobilní aplikace, interní pošta, helpdesk, TVIS či letáky a brožury.

Ot. 19. Jak hodnotíte dostupnost a distribuci informací? Odpovídá Vaším potřebám?

V odpovědích na tuto otázku respondenti uváděli, zda mají snadný přístup k informacím, které jsou potřebné pro jejich fungování na UTB ve Zlíně.

Oslovení studenti a zaměstnanci fakult ve třetině případů uvedli, že dostupnost a distribuce informací vyhovuje jejich potřebám. Zbytek respondentů uvedl, že potřebné informace získá, avšak je třeba se po nich ptát nebo je vyhledávat. Studenti sdělili, že potřebné informace se dozvídají na výuce, pokud však z různých důvodů chybějí, musejí se spoléhat jen na informace spolužáků, protože weby pedagogů nejsou kvalitní. Studenti dále poukázali na absenci informací z ostatních fakult a vyjádřili svou nespokojenost s webovými stránkami. Zaměstnanci fakult uváděli, že „*pokud si člověk zvykne na to, že musí pátrat a ptát se, tak je to v pohodě*“ a, že „*nakonec informace zjistí, ale kdyby bylo hledání lehčí, bylo by všechno rychlejší*“.

Pracovníci rektorátu ohodnotili distribuci informací kladně. Co se týče dostupnosti, uváděli, že se buď zeptají kolegů, nebo informaci hledají sami. Respondent R21 uvedl: „*v rámci rektorátu je to docela v pořádku, horší je to z ostatních součástí univerzity. I když i na rektorátu se často zbytečně tají některé informace a často se mlží*“.

Závěr: Lze konstatovat, že třetina všech respondentů vnímá dostupnost a distribuci informací jako dostačující. Pracovníci vědí, kam se obrátit, koho se ptát, kde informace hledat a

zvykli si na to. Ocenili by však, pokud by byly informace systematictěji uchovávány např. na webových stránkách, což by jim urychlilo jejich hledání a celkovou práci. Studenti si vytvořili mezi sebou vlastní komunikační kanály, pomocí kterých si předávají informace potřebné k dokončení studia.

Ot. 20. Jak hodnotíte úroveň společných setkání nebo porad, případně hodnotících pohovorů s vedením? Co byste navrhli pro zlepšení v této oblasti?

U této otázky měli respondenti ohodnotit efektivitu využívání osobních setkání, hodnotících pohovorů a porad jakožto nástroje interní komunikace.

Respondenti z řad studentů uvedli, že k osobnímu kontaktu s pedagogem dochází mimo výuku pouze v případě konzultace jejich práce či studia, což hodnotili kladně. Zaměstnanci fakult ocenili především porady, na kterých se dozvídají nejen, co se děje na jiných fakultách a na rektorátu, ale také, jakou práci mají jejich přímí kolegové na starost. Dále uvedli, že hodnotící pohovory nejsou obvyklé. Pro zlepšení navrhovali zaměstnanci fakult především zkrácení porad a zavedení pravidelných hodnotících pohovorů.

Zaměstnanci rektorátu považují porady za přínosné, avšak nejsou pravidelné a někdy jsou zbytečně dlouhé. Některé skutečnosti jsou rozebírány do maličností, které se netýkají všech přítomných, tudíž jsou zdržováni od práce. Hodnotící pohovory zaměstnanci rektorátu neznají. Pro zlepšení navrhovali respondenti jednak, aby byly porady pravidelnější a měly přesně vymezený harmonogram, ale také zavedení hodnotících pohovorů.

Závěr: Je shledáno, že studentům osobní setkání s pedagogy vyhovuje a považují je za přínosné. Zaměstnanci fakult i rektorátu vítají porady, které by však měly být pravidelné a časově i obsahově vymezené, i hodnotící pohovory, které jsou na UTB ve Zlíně však zatím spíše ojedinělé.

Ot. 21. Co si myslíte o efektivitě využívání nástrojů interní komunikace na UTB ve Zlíně?

Jedná se o další ze série otázek zjišťující efektivitu nástrojů interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Oslovení studenti a zaměstnanci fakult ve třetině případů uvedli, že univerzita využívá nástroje interní komunikace tak, jak v současnosti nejlépe dovede. Třetina dotazovaných

pocitově vnímá jisté mezery a nedostatky. Především v oblasti webových stránek je dle respondentů velký potenciál ke zlepšení. Zbývající část oslovených uvedla, že nástroje interní komunikace, které UTB ve Zlíně v současnosti využívá, nejsou používány efektivně. Mezi výroky respondentů patřilo např.:

R2: *„Za efektivní považuji sociální síť, propagační materiály a možná ještě časopis.“*

R7: *„Nevyužívá je efektivně – určitě je více nástrojů, které UTB má, ale já je neznám a to je špatně.“*

R13: *„Určitě je tam potenciál ke zlepšení, ale chtělo by to schopné lidi a ty je potřeba zaplatit.“*

R16: *„Univerzita využívá velké množství nástrojů, ale nevyužívá jejich potenciál. Dělá to jakoby polovičatě.“*

Oslovení zaměstnanci rektorátu vnímají využívané nástroje interní komunikace jako spíše méně efektivní. Nedostatky vidí např. v tom, že není určena cílová skupina čtenářů univerzitního časopisu, portál UTB by mohl plnit mnohem více funkcí, než dosud a nebo to, že informace nejsou pracovníky často úmyslně akceptovány.

Závěr: Je možno uvést, že obě skupiny respondentů vnímají jisté nedostatky ve využívání nástrojů interní komunikace. Důvody neefektivního využívání spatřují v nedostatečných lidských i finančních možnostech i v přístupu ostatních zaměstnanců k práci.

Ot. 22. Jaké komunikační kanály Vám chybí? Jakou formu distribuce sdělení upřednostňujete?

Efektivitu využívání nástrojů interní komunikace zkoumá také tento dotaz. Respondenti měli příležitost uvést, jakým způsobem se jim komunikuje nejlépe.

Převážná většina oslovených studentů a zaměstnanců fakult dává na první místo v distribuci sdělení elektronickou komunikaci, konkrétně zasílání emailů a webové stránky a to z důvodu úspory času a přehlednosti sdělení. Dále jim vyhovuje telefonická komunikace a osobní kontakt, případně nástěnky. Respondenti uvedli, že jim chybí přehledné webové stránky s aktuálními informacemi vkládanými včas, a nástěnky s důležitými informacemi umístěné na místech s největším pohybem studentů (např. knihovna, menza apod.). Dotazovaní dále řekli, že postrádají pružnost v komunikaci. Studentům schází webová stránka,

kde by rychle, jednoduše a přehledně našli pohromadě šablony, podklady ke studiu a další materiály.

Respondenti z řad zaměstnanců rektorátu dali přednost osobním setkáním spolu s elektronickou komunikací. Za chybějící uvedli hodnotící pohovory, firemní setkání a pravidelný newsletter.

Závěr: Obě skupiny respondentů shodně upřednostňují elektronickou, písemnou formu komunikace (web a email) vzhledem k její časové nenáročnosti a rychlosti. Uvědomují si však i důležitost a výhody osobního kontaktu, tudíž vyhledávají i tuto formu komunikace. Za těmito dvěma formami se nachází nástěnky a telefonáty.

Respondentům chybí přehledné webové stránky, které by byly uživatelsky jednoduché a umožnily snadnou a rychlou orientaci. Dotazovaní by ocenili větší pružnost v komunikaci, hodnotící pohovory, firemní setkání a pravidelně zasílaný newsletter.

Ot. 23. Co byste doporučili pro zlepšení interní komunikace na UTB ve Zlíně?

Závěrečná otázka ze série věnující se efektivitě nástrojů interní komunikace.

Třetina dotazovaných studentů a zaměstnanců fakult zmínila v této otázce větší míru ochoty a snahy s tím, že „*když se pár lidí snaží a pak je několik neochotných, tak to demotivuje a kazí náladu všem*“ a že „*člověk nemůže vědět všechno, proto se ptá*“. Pro lepší interní komunikaci doporučili dotazovaní komunikovat bez zbytečných časových prodlev, upřímně a otevřeně. Respondenti také doporučili „*komunikovat věcně, stručně, rychle bez zbytečných průtahů*“ a „*více vstřícnosti, větší flexibilitu, více porozumění*“. Navrhli systémově zajistit vzájemnou spolupráci fakult na předávání informací a pověřit osobu či oddělení, které by za to zodpovídalo. Doporučili také zodpovědné plnění povinností zaměstnanců, čímž by odpadlo neustálé urgencye a kontroly.

Změny navrhované zaměstnanci rektorátu se týkaly jak mezilidských vztahů, tak i výkonu práce. Pracovníci navrhli vzájemnou úctu bez ohledu na vzdělání a postavení, větší ochotu a snahu o spolupráci. Jako doporučení uvedli také zavedení pravidelných porad jak na oddělení, tak mezi odděleními, která spolu spolupracují, a rychlejší schvalovací procesy.

Závěr: Obě skupiny respondentů shodně doporučili pro zlepšení interní komunikace větší ochotu, snahu si navzájem pomáhat a respektovat se nezávisle na věku, pohlaví a vzdělání. Ke zlepšení interní komunikace by podle jejich vyjádření přispělo komunikovat rychle,

stručně a věcně. Přínosná by byla intenzivní komunikace mezi jednotlivými fakultami, nad kterou by dohlíželo konkrétní oddělení. Zlepšení by přinesla také větší zodpovědnost jednotlivých pracovníků, které by vedoucí a kolegové nemuseli kontrolovat a urgovat, a v neposlední řadě také pravidelné porady a rychlejší schvalovací procesy.

Ot. 24. Je ještě něco, co byste chtěli říct k tématu interní komunikace na UTB ve Zlíně?

Tato závěrečná otázka dala respondentům prostor pro vyjádření myšlenek a postojů, pro které nebylo místo ve scénáři strukturovaného rozhovoru. Této možnosti využilo šest respondentů z řad studentů a zaměstnanců fakult. Respondent R3 zdůraznil svou poslední myšlenku týkající se předchozí otázky, ve které vyjádřil doporučení k otevřenému a slušnému chování s respektem bez ohledu na postavení pracovníků. Respondent R6 uvedl, že *„úsměv nic nestojí, ale dává více světla“*. Respondent R7 vyjádřil svůj negativní pohled na vedení interní komunikace UTB ve Zlíně. Respondent R12 by ocenil větší zapojení FLKŘ do dění celé univerzity. Respondent R15 řekl, že *„by měl každý dělat jen to, čemu rozumí a důvěřovat ostatním při jejich práci“*. Respondent R18 zdůraznil nebát se zaměstnat kvalitní pracovníky a především je dobře zaplatit.

Oslovení pracovníci rektorátu této možnosti nevyužili.

Závěr: Většina respondentů využila plně předchozích otázek rozhovoru, tudíž v této poslední by už jen opakovali své dřívější myšlenky. Také třetina respondentů, která možnosti posledního slova využila, v podstatě shrnula zásadní postřehy celého rozhovoru. Dotazovaní zde opět upozornili na potřebu slušnosti, vzájemné úcty a ochoty spolupracovat, ale také své roztrpčení nad vedením interní komunikace na UTB ve Zlíně. Zároveň zdůraznili nutnost důvěry v zaměstnance a především dostatečného finančního ohodnocení jejich práce. Studenti FLKŘ připomněli svou izolovanost od ostatních fakult.

5.2.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

Pro výzkum byli osloveni zástupci všech fakult Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, vždy z každé fakulty tři osoby. Z pracovníků rektorátu bylo osloveno pět respondentů. Všichni odpovídali na otázky především tak, jak vnímají situaci oni sami. Poznatky tohoto výzkumu jsou shrnuty v odpovědích na výzkumné otázky:

1. Jsou studenti a zaměstnanci na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně dostatečně vzájemně informováni?

Lze konstatovat, že cílová skupina vnímá důležitost interní komunikace, není však dostatečně obeznámena s komunikačními cíli UTB ve Zlíně (především studenti a zaměstnanci fakult). Je možno říci, že respondenti vědí, kde naleznou potřebné informace v rámci objektů, na kterých působí (fakulty a rektorát).

Respondenti očekávají od interní komunikace, že je bude přibližovat k cíli (dokončení studia nebo projektu), bude systematická, přínosná a ucelená. Komunikaci nyní vnímají jako chaotickou a informace jsou roztržité. Některé prvky, které dotazovaní od interní komunikace očekávají, jako je rychlost a ochota, však na UTB ve Zlíně chybí.

Někteří zaměstnanci rektorátu pocítují velký respekt, až strach, k vedení, což je svazuje při řešení pracovních úkolů. Setkávají se také s neochotou a nadřazeností při komunikaci.

Je možno shledat, že na UTB ve Zlíně není dostatečně vyvinuta komunikace napříč mezi jednotlivými fakultami a rektorátem (fakulty se uzavírají do sebe; izolace FLKŘ). Studenti a zaměstnanci komunikují bez problému pouze mezi sebou na stejné úrovni hierarchie. Upřednostňují neformální komunikaci.

2. Považují studenti a zaměstnanci dostupné informace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně za kvalitní?

V otázce věnované přímo kvalitě dostupných informací uvedli respondenti, že považují interní komunikaci za kvalitní, ale mohla by být i lepší. Problémy vnímají především v komunikaci napříč jednotlivými fakultami a rektorátem a v časové prodlevě při e-mailové komunikaci. Výše uvedené problémy potvrdily i doplňující otázky, ve kterých respondenti uvedli tyto překážky v komunikaci:

Málo času, neochota ostatních, absence systému, který by shromažďoval informace ze všech fakult, umístění FLKŘ v Uherském Hradišti (izolace od ostatních částí UTB), chybějící snaha o lepší komunikaci, chybějící týmový duch, chybějící možnost samostatného rozhodování.

Respondenti uvedli, že by v interní komunikaci UTB ve Zlíně provedli především změny v oblasti mezilidských vztahů tak, aby došlo k jejich zkvalitnění. Respondenti z fakult by

změnili on-line komunikaci, mezifakultní komunikaci, přístup ke studijním materiálům. Respondenti z rektorátu navrhovali častější osobní setkání, méně direktivní přístup a vzájemnou spolupráci pro úspěch univerzity jako celku.

Dotazovaní uvedli, že jim chybí ochota, vstřícnost, slušné chování, pozitivní přístup a důvěra. Respondenti z fakult postrádají snadnější přístup k informacím ostatních fakult, častější osobní setkání, promyšlenou on-line komunikaci, uživatelsky jednoduchý prostor pro komunikaci s pedagogy a aktivity pro studenty FLKŘ. Oslovení zaměstnanci rektorátu vítají hodnotící pohovory, firemní události, propagační předměty a pružnost v komunikaci.

Všichni oslovení se shodli na tom, že pro kvalitní interní komunikaci je důležitá zpětná vazba. Současně se jednohlasně shodli na tom, že ta není na UTB ve Zlíně moc častá. Komunikační dovednosti kolegů a vedoucích hodnotí respondenti kladně, avšak vnímají potenciál ke zlepšení (více upřímnosti, ochoty, podpory v osobním rozvoji).

3. Využívá UTB ve Zlíně efektivně nástroje interní komunikace?

Z výsledků průzkumu lze konstatovat, že Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně nevyužívá své nástroje interní komunikace příliš efektivně. Celé dvě třetiny dotazovaných vnímají mezeře a nedostatky v nastavené vnitřní komunikaci. Důvod spatřují respondenti ve slabých lidských a finančních možnostech i v tom, jak k interní komunikaci a k práci přistupují jednotliví pracovníci.

Pro zlepšení navrhuje více ochoty a respektu mezi všemi účastníky komunikace, přenášet informace rychle, věcně a stručně, zlepšit komunikaci mezi navzájem mezi fakultami a rektorátem, konat pravidelné porady a zrychlit schvalovací procesy.

Všichni dotazovaní upřednostňují elektronickou, písemnou formu komunikace, spolu s osobními setkáními (tyto dva komunikační kanály patří mezi nejznámější mezi respondenty). Rádi využívají také telefony či nástěnky. Kanálů, kterým dávají respondenti přednost, se však týkají nejčastější výtky. Dotazovaným totiž chybí přehledné webové stránky, centralizace informací, pružnost v e-mailové komunikaci, hodnotící pohovory, firemní setkání i pravidelný newsletter. Respondenti hodnotili velice kladně porady. Ty by však měly být pravidelné, kratší a obsahově vymezené.

Dostupnost informací je podle třetiny oslovených v pořádku. Zbytek respondentů si zvykl na to, že musí informace hledat a ptát se. Ocenili by však systematictější uchovávání zpráv (např. na webových stránkách), což by jim zrychlilo hledání a práci.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ INTRENÍ KOMUNIKACE

Nadcházející část diplomové práce obsahuje návrhy doporučení vedoucí ke zkvalitnění interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Návrhy vyplývají jak z osobních zkušeností, tak ze zkoumání vnitřních dokumentů a především z vyhodnocení strukturovaných rozhovorů vedených se studenty a zaměstnanci univerzity.

6.1 Doporučení pro zlepšení interní komunikace na UTB ve Zlíně

Z rozhovorů vedenými jak se studenty, tak se zaměstnanci univerzity vyplynul podstatný význam interní komunikace. Všichni dotazovaní si byli vědomi přínosu vnitřní komunikace. Co však všem respondentům patrné nebylo, byly komunikační cíle univerzity. První doporučení se proto týká seznámení zaměstnanců a studentů s vizemi a komunikačními cíli UTB ve Zlíně. Zaměstnanci rektorátu, jež popisuje a udává komunikační cíle, byli v tomto ohledu informováni. Avšak studenti a pracovníci fakult neznají cíle organizace, na jejíž půdě se denně několik hodin pohybují a se kterou jsou tak úzce spjati. Všichni zaměstnanci by měli znát cíle organizace, měli by vědět, jak svou prací přispívají k jejich plnění a měli by být ztotožnění s cíli univerzity. Stejně jako procházejí zaměstnanci na začátku svého působení na univerzitě bezpečnostním školením, měli by být seznámeni i s cíli, hodnotami a posláním UTB ve Zlíně. Takto informovaní pracovníci a studenti pomáhají posilovat konkurenceschopnost celé univerzity.

S prvním doporučením souvisí i další skutečnost vyplývající z průzkumu, a sice že studenti a zaměstnanci neznají firemní kulturu UTB ve Zlíně a nevnímají její spojitost s interní komunikací. Pojem „firemní kultura“ obsahuje vše od toho, jak organizace a její lidé působí navenek přes ovzduší panující uvnitř firmy až po hodnoty, které lidé v organizaci sdílejí. Každá organizace má svou vlastní firemní kulturu, která ji charakterizuje, pomáhá budovat konkurenceschopnost a hraje také roli při výběru zaměstnání. Pokud tedy UTB ve Zlíně chce přilákat kvalitní pracovníky a studenty a udržet si ty stávající, měla by mít jasně definovanou organizační kulturu, o které bude své lidi informovat.

Druhé doporučení se dotýká rozporu mezi tím, jaká by podle studentů a zaměstnanců univerzity měla interní komunikace být, a jak ji cílová skupina skutečně hodnotí. Respondenti by chtěli, aby byla komunikace stručná, pravidelná, věcná, relevantní a posouvala je blíže k cíli, kterými je buď dokončení studia či konkrétního pracovního úkolu. Oslovení zaměstnanci a studenti zdůrazňovali nutnost rychlosti a ochoty, což však byly také nejčastěji jme-

nované nedostatky stávající interní komunikace. Rychlejší sdílení informací by mohlo přinést přenesení komunikace do sféry on-line, pravidelné zasílání newsletterů, centralizace informací ze všech objektů univerzity a systémová změna webových stránek, které, jak ukázal průzkum, jsou pro respondenty nepřehledné. Ochotu pracovníků by pomohlo zajistit prohloubení mezilidských vztahů a vzájemné poznávání se při firemních událostech, na teambuildingu či osobních setkáních. To však vyžaduje pozitivní přístup zaměstnanců.

S tímto doporučením souvisejí i další nedostatky odhalené při strukturovaných rozhovorech. Jedná se o špatnou mezifakultní komunikaci a dostupnost informací. Lidé na UTB ve Zlíně jsou už zvyklí se ptát nebo po informacích pátrat. Chybí totiž přehledný a ucelený informační systém. Nekvalitní je také informační tok napříč mezi fakultami a mezi fakultami a rektorátem.

Studenti vyřešili nedostatek informací od pedagogů tím, že si založili vlastní webové či facebookové stránky pro sdílení zpráv i studijních materiálů. Dle mého názoru by však měla iniciativa vycházet také od pedagogů. Řešením je vytvoření webové stránky pro každého pedagoga působícího na UTB ve Zlíně, kam by vyučující vkládali všechny důležité informace a kde by aktivně komunikovali se studenty, nejlépe on-line.

Komunikaci mezi fakultami a rektorátem by mohla vyřešit již zmiňovaná centralizace informací, kterou by zajišťoval konkrétní pracovník působící na rektorátu. S ním by pravidelně komunikovali pověřené pracovníci fakult a všichni by se aktivně podíleli na jednotném vnitřním toku informací. Dosud jsou sdělení značně roztráštěná a chaotická. Každá fakulta komunikuje uvnitř i ven jiným způsobem, což může zmást interní i externí veřejnost a také vést k tomu, že se konkrétní informace nedostane ke všem cílovým skupinám. V případě centralizace informací a jednotné prezentace skrz používané komunikační kanály dojde k větší přehlednosti. Tento uživatelsky jednoduchý centrální systém v podobě ucelených webových stránek by obsahoval informace o všech událostech, aktualitách a akcích na všech fakultách i na rektorátu. Umožňoval by filtraci dle data, fakulty, zaměření a dalších kritérií, a obsahoval by všechny zásadní informace, dokumenty a šablony na jednom místě.

Již zmiňované teambuildingy, osobní setkání a firemní akce konané nejen v rámci jednotlivých fakult, ale napříč mezi všemi objekty univerzity pomůžou pracovníkům navázat osobní kontakt a zlepšit vzájemné sdílení informací, což bude prospěšné nejen pro jejich práci, ale také pro studium posluchačů UTB ve Zlíně.

S výše uvedeným doporučením zavedení centrálního informačního systému pod záštitou konkrétního pracovníka a s aktivní účastí zaměstnanců rektorátu úzce souvisejí i výsledky v oblasti efektivit nástrojů interní komunikace. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci i studenti dávají přednost elektronické formě komunikace doplněné o osobní schůzky. Jedná se také o formy komunikace, které znají všichni respondenti. Všeobecně však průzkum poukázal na nízkou efektivitu využívaných nástrojů interní komunikace. Plán marketingové komunikace UTB ve Zlíně uvádí řadu nástrojů, které univerzita pro svou vnitřní komunikaci používá. Není však využit veškerý potenciál těchto nástrojů. Doporučuji pokračovat nadále v komunikaci skrz již využívané kanály, avšak určit si hlavní komunikační kanál, který budou využívat všechny fakulty. Pilotním projektem by mohl být výše zmiňovaný centrální informační systém – ucelené a jednotné webové stránky spravované konkrétní osobou, se kterou by pravidelně a aktivně komunikovali a spolupracovali zaměstnanci všech fakult. Na tento centrální informační systém by pak byly napojeny další formy interní komunikace, jako např. časopis, výroční zpráva či směrnice v elektronické podobě, dále mobilní aplikace, prezentace cílů, změn a úspěchů i intranet UTB ve Zlíně.

Průzkum odhalil nedostatek v oblasti komunikace směřující od vedoucích pracovníků k podřízeným, potažmo i studentům. Lidé poukazovali na pomalou, stručnou, málo pružnou a občas neochotnou komunikaci s dlouhými schvalovacími procesy. Všeobecně je však vnímán potenciál ke zlepšení komunikačních dovedností. Dalším doporučením proto je absolvování řady školení manažerských dovedností vedoucími pracovníky. Pomocí těchto školení se vedoucí pracovníci zdokonalí ve vedení zaměstnanců i v komunikaci, což bude mít pozitivní vliv na průběh a kvalitu interní komunikace i na přístup manažerů k podřízeným.

Další doporučení se vztahuje k chybějící zpětné vazbě a hodnotícím pohovorům. Doporučuji rozšířit a zkvalitnit oddělení lidských zdrojů. Toto oddělení je před zraky veřejnosti na první pohled skryté, avšak uvnitř organizace dokáže mnoho. HR oddělení nejen vybírá nové pracovníky, ale pomáhá i s jejich adaptací v organizaci, poskytuje poradenství, vytváří koncepcie vzdělávání a školení a především spolupracuje s manažery. Toto oddělení by mohlo poskytovat nejen potřebné informace novým i stávajícím pracovníkům, ale také pomáhat vedoucím pracovníkům při zavádění pravidelných hodnotících pohovorů. Z průzkumu je zřejmé, že se zaměstnanci s hodnotícími pohovory na UTB ve Zlíně setkali jen minimálně a tento důležitý nástroj interní komunikace byl dosud opomíjen. HR oddělení by pomohlo vybírat vhodná školení a kurzy manažerských dovedností pro vedoucí

pracovníky a ti by s ním následně konzultovali vykonané hodnotící pohovory. HR oddělení by bylo pro vedoucí pracovníky oporou při zavádění pravidelné zpětné vazby a manažeři by se mohli s pracovníky HR radit o vyskytnuvších se záležitostech z oblasti personalistiky.

V otázce osobních setkání se ukázaly u zaměstnanců jako velmi vítané porady, které se však v některých částech univerzity provádějí pouze nárazově. Doporučuji proto zavedení pravidelných týdenních porad, které budou obsahově i časově vymezeny a budou mít stanoveny jasný cíl (viz kapitola 2.7.1 Osobní forma interní komunikace, str. 27).

Poslední doporučení se týká Fakulty logistiky a krizového řízení, které má sídlo v Uherském Hradišti. Jako jediná fakulta z celkových šesti je právě tato v jiném městě. Dochází tak k odcizení se od ostatních částí univerzity a k izolaci studentů a zaměstnanců FLKŘ. Doporučuji proto zapojit tyto pracovníky i studenty do dění celé univerzity. To může být provedeno častějšími návštěvami vedení univerzity na půdě FLKŘ, zapojení pracovníků FLKŘ do centrálního informačního systému, zasíláním pravidelného newsletteru, konáním pravidelných porad a hodnotících pohovorů, poskytováním zpětné vazby, ale také setkáními s ostatními studenty a zaměstnanci při akcích organizovaných v UH.

6.1.1 Návrh na rozšíření stávajícího plánu interní komunikace

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně disponuje zavedenými nástroji interní komunikace, které využívá již několik let. Komunikační plán, jehož součástí je i plán interní komunikace, sestavují pracovníci rektorátu univerzity. Plán však není propojen s aktivitami fakult, což by se pro lepší tok informací mělo v budoucnu dít.

Navrhuji Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně doplnit plán interní komunikace o doporučené komunikační aktivity. Jejich přehled, cíle, komunikační kanály, časový rozvrh a určení odpovědného pracovníka uvádí následující tabulka.

Aktivita	Cíl	Komunikační kanály	Období	Odpovědnost
SPOLEČNÉ AKCE				
Novoroční setkání	zhodnocení uplynulého období, prohloubení vztahů a upevnění spolupráce	střetnutí s formální prezentací informací a připraveným neformálním programem	leden	vedení + marketingové oddělení UTB + propagační oddělení fakult
Teambuilding na konci akademického roku	poděkování za celoroční spolupráci, zhodnocení uplynulého období, prohloubení vztahů	neformální setkání s připraveným programem (sportovní, kulturní, zábavní)	červen	vedení UTB + marketingové oddělení UTB + jednotliví vedoucí oddělení
Setkání na začátku nového akademického roku	seznámení s aktivitami pro nový akad. rok, prohloubení vztahů	setkání s formální prezentací plánů	září	vedení + marketingové oddělení UTB + propagační oddělení fakult
ELEKTRONICKÁ A OSOBNÍ KOMUNIKACE				
Aktuální sdílení informací	nepřetržitá informovanost, povzbuzení ve sdílení cílů organizace, upevnování loajality	1. newsletter 2. centrální informační systém (webové stránky) 3. webové stránky pedagogů	1. každý týden 2. celý rok 3. celý rok	1. pracovník marketingu 2. pracovník marketingu + pověření pracovníci fakult 3. pedagogové
Setkání správců centrálního informačního systému	spolupráce na aktualizaci, přehlednosti a úplnosti webových stránek UTB	formální setkání	pravidelně, každý týden	pracovník marketingu + pověření pracovníci fakult

Pravidelné porady	informovanost o dění na konkrétním i na ostatních odděleních, na fakultách a celé univerzitě	porady	pravidelně, každý týden	vedoucí pracovníci
Hodnotící pohovory se zaměstnanci	vzájemná zpětná vazba mezi vedoucím a zaměstnancem	hodnotící pohovory	pravidelně, 4x ročně	vedoucí pracovníci (ve spolupráci s HR oddělením)
ROZVOJ PRACOVNÍKŮ				
Adaptační program pro nové zaměstnance a studenty	rychlé a správné začlenění lidí do organizace, seznámení se s organizací a jejími cíli, budování sounáležitosti	setkání	při nástupu do organizace	pro nové studenty na začátku akademického roku, pro zaměstnance v případě potřeby
Školení manažerských dovedností	získání dovedností v oblasti interní komunikace, zvládnání obtížných situací při komunikaci se zaměstnanci	školení	podle potřeby	oddělení lidských zdrojů, externí spolupracovníci
Rozšíření HR oddělení	výběr nových pracovníků, výběr vhodných školení, opora pro vedoucí pracovníky	osobní setkání, písemná elektronická komunikace	podle potřeby	personální oddělení UTB ve Zlíně

Tabulka 3: Doporučení na rozšíření plánu interní komunikace (zdroj: vlastní)

ZÁVĚR

Podle toho, jaký má společnost vztah ke svým zaměstnancům, můžeme rozpoznat i zralost jejího vedení. Lidský kapitál patří mezi největší výdaje každé firmy. Společnosti by proto měly využívat jeho celkového potenciálu a uvědomit si sílu, kterou mají v každém svém zaměstnanci. To mohou učinit prostřednictvím efektivní interní komunikace. Za tímto pojmem se však neskrývají jen pravidelné porady, běžný informační tok, telefonáty nebo každodenní záplava e-mailů. Správně nastavenou a fungující interní komunikaci charakterizují loajální zaměstnanci, kteří sdílejí cíle a hodnoty společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivitu interní komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Jedná se o státní vzdělávací instituci s několika stovkami zaměstnanců a tisícovkami studentů. Řídit tento obrovský kolos tak, aby vykazoval úspěch, si vyžaduje velké množství znalostí, dovedností a kompetencí. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně patří mezi nejmladší vysoké školy v České republice, avšak o to více úspěšně. Její vedení se po třináct let soustředilo na rozvoj, výzkum a vědu. Nyní je čas věnovat se také jejím lidem, studentům a zaměstnancům. Usnadnit jim působení na této organizaci a vychovat si věrné a ochotné příznivce, kteří budou šířit dobré jméno UTB ve Zlíně.

Výsledky provedeného kvalitativního průzkumu interní komunikace UTB ve Zlíně, uvedené v této diplomové práci, nelze zobecňovat na tisíce lidí působících v této organizaci. Poskytují však vhled do situace interní komunikace a poukazují na jisté nedostatky. Zaměstnanci univerzity dostávají denně několik informací týkajících se práce, denně se střetávají, telefonují, píšou e-maily. To vše vede k tomu, že vědí, jakou práci mají vykonat. Vědí ale také, proč ji mají dělat? Co je cílem celé organizace a jakou roli v dosažení těchto cílů hrají oni sami? Nebylo by pro studenty, zaměstnance a v konečném důsledku i pro univerzitu výhodnější vědět, jakou pozici má každý člověk na této akademické půdě? Nebylo by přínosnější sdílet informace rychleji a efektivněji? Věřím, že k tomu mohou pomoci výše navržená doporučení.

Zlínská univerzita nese jméno legendárního podnikatele Tomáše Bati. V předválečném období patřila jeho společnost k nejlépe řízeným podnikům na světě. Přijme-li UTB ve Zlíně principy tohoto muže, ke kterému mám osobní obdiv a úctu, může se stát jenom lepší. Vedení každé společnosti nezíská věrnost a přízeň zaměstnanců automaticky. Je potřeba si ji získat. To udělá jedině tak, že půjde svým lidem příkladem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9
- FORET, Miroslav. *Jak dopadnou volby?* 1. vydání. Brno: Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 1992. 72 s.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
- FOTR, Jiří; ŠVECOVÁ, Lenka a kol. *Manažerské rozhodování*. 2. přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2010. 478 s. ISBN 978-80-8692-959-0
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 82 s. ISBN 80-7169-550-5
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 978-80-247-0781-0
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5
- KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing – 4. evropské vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Překlad: Novotný, Vladimír; Langerová, Jana. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- PAVLÍČKOVÁ, Monika. *Praktický marketing aneb Co vám učebnice zatajily*. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2004. 197 s. ISBN 80-861-1981-5
- PELSMACKER, De Patrick. *Marketingová komunikace*. Dotisk 2007. Praha: Grada Publishing, 2003. Překlad Šafaříková, Vlasta. 600 s. ISBN 80-247-0254-1

SMITH, Paul. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. Překlad Hlaváč, Tomáš; Strnad, Zdeněk. 518 s. ISBN 80-7226-252-1

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7

VITO, De Joseph A. *Základy mezilidské komunikace – 6. vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0

YATES, Kathryn. *Journal of Organizational Excellence*. Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. 2006, vol. 25,3

WERTHER, Wiliam B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Zlín: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Internetové zdroje

HOLÁ Jana; POUCHA, Tomáš. *Češi mají s komunikací problém*. KarieraWeb.cz [online]. 09/2011 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>

HOLÁ, Jana. *Význam interní komunikace a její stav v českých firmách*. FZS, Univerzita Pardubice [online]. 2013 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://kpe.fph.vse.cz/wp-content/uploads/2013/10/hola.pdf>

Jak vést hodnotící pohovor. Podnikatelský web [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/hodnotici-pohovor/>

Kdo jsme. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [online]. 2000-2014 . [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/kdo-jsme>

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchynce*. Strategie.cz [online]. 9. 1. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>

PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace*. Marketing Journal [online]. 12/2012 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

SOUKUPOVÁ, Klára. *Je porada přežitkem nebo efektivním nástrojem řízení?* Podnikatel.cz [online]. 17. 12. 2008 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/je-porada-prezitkem-nebo-efektivnim-nastrojem/>

Tisková zpráva Institut Interní Komunikace, 11. 3. 2011: *Jak se k interní komunikaci staví ředitelé firem?* [online]. 2011 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/tiskove-zpravy/>

Typy a cíle porad. Podnikator.cz [online]. 2012 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:16640/Typy-a-cile-porad>

Interní dokumenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. *Plán marketingové komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně pro rok 2014.* 16 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DS	Diploma Supplement
ECTS	European Credit Transfer System
EUA	European University Association
FAI	Fakulta aplikované informatiky
FaME	Fakulta managementu a ekonomiky
FHS	Fakulta humanitních studií
FLKŘ	Fakulta logistiky a krizového řízení
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
FT	Fakulta technologická
IT	Informační technologie
PR	Public Relations
R (1-23)	označení respondenta
ROI	Return of Investment
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TZ	Tisková zpráva
UH	Uherské Hradiště
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Jednoduchý model komunikace	str. 14
Obr. 2	Model komunikačního procesu podle Schrammova modelu z roku 1955	str.15
Obr. 3	Počet narozených dětí v ČR do roku 2012	str. 43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	SWOT analýza UTB ve Zlíně	str. 46, 47
Tab. 2	SWOT analýza interní komunikace UTB ve Zlíně	str. 48
Tab. 3	Doporučení na rozšíření plánu interní komunikace	str. 83

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Průzkumný vzorek (vlastní zpracování, 2014)
- P II Záznamový list (vlastní zpracování, 2014)
- P III CD se záznamovými archy

PŘÍLOHA P I: PRŮZKUMNÝ VZOREK

kód respondenta	pohlaví	věk	místo působení	pozice respondenta na UTB ve Zlíně
R1	M	21	FLKŘ	student (Bc.)
R2	Ž	23	FaME	student (Bc.)
R3	M	48	FAI	zaměstnanec
R4	Ž	33	FAI	zaměstnanec
R5	Ž	47	FHS	zaměstnanec
R6	Ž	22	FHS	student (Bc.)
R7	M	40	FMK	student (Mgr.)
R8	M	27	FMK	zaměstnanec
R9	M	23	FT	student (Bc.)
R10	M	45	FT	zaměstnanec
R11	M	26	FT	student (Mgr.)
R12	Ž	20	FLKŘ	student (Bc.)
R13	M	27	FaME	zaměstnanec
R14	Ž	24	FaME	student (Bc.)
R15	Ž	22	FHS	student (Bc.)
R16	M	36	FLKŘ	zaměstnanec
R17	Ž	21	FAI	student (Bc.)
R18	Ž	22	FMK	student (Bc.)
R19	Ž	30	rektorát	zaměstnanec
R20	Ž	29	rektorát	zaměstnanec
R21	M	31	rektorát	zaměstnanec
R22	M	37	rektorát	zaměstnanec
R23	Ž	46	rektorát	zaměstnanec

PŘÍLOHA P II: ZÁZNAMOVÝ LIST

— R7

Záznamový list pro kvalitativní výzkum interní komunikace na Univerzitě Tomáš Bati ve Zlíně

Základní údaje:

Žena Muž

Věk: 40

Zařazení na UTB ve Zlíně:

Student (bakalářské studium)

Student (navazující magisterské, inženýrské studium)

Zaměstnanec univerzity

Místo působení:

Rektorát FT FaME FAI FMK FHS FLKŘ

Okruh č. 1: Jsou studenti a zaměstnanci na UTB ve Zlíně dostatečně vzájemně informováni?

1. Jaký smysl má podle Vás osobně interní komunikace? (víte, co je to interní komunikace, k čemu slouží, proč je důležitá pro Vás a pro univerzitu?)

- je to komun. v rámci firmy studentů a zaměstn. za náspek
- zaměstn. jsou nejdůl. lid. firmy - musí mít dobr. intor, aby firma dobře fungovala
- učeni' musí mít info. od zamu. aby vědět, kdy jsou problémy
- v rámci konkurenční schopnosti jsou důležit. kval. zaměstn. a kvalita učeni'

2. Víte, jaké, nebo jestli vůbec, má UTB ve Zlíně vymezeny komunikační cíle? Čeho chce univerzita v komunikaci dosahovat?

- chce přitáhnout studenty
- být zajímavá pro firmy
- unikátní nabídka - kvalitní učitelé
- vědět, jak to ak. dělá

3. Jaká by podle Vás měla být vnitřní komunikace na UTB ve Zlíně, co od ní čekáte?

- na webu je chaos
- nebyť feb. odpověď, spousta má' má' má'
- rovněž by být tak chaotic, máta by být učeni'

4. Jak byste ohodnotil/a předávání a tok informací, které jsou pro Vaše fungování na UTB ve Zlíně důležité?

to podstatné - přednášky
dostupným - maily p. kreditů

- další informace si musím zjišťovat a někdy se ke mně někdo nedostane

5. Jak hodnotíte komunikaci od vedení (pedagogů, proděkanů, děkanů, prorektorů, rektora...) směrem k Vám?

jaké věci? pedagogové - zvládnou to a dozvědí se od
spokojením, protože do školy má někdo

6. Jak vnímáte a hodnotíte komunikaci od Vás směrem k vedení? Jak podle Vás tato komunikace funguje? A jak by měla vypadat?

- to záleží jen při rozpracování a bakalářské práce
a diplomu - co jsem měl bylo jen patřičně, nic zvláštního jsem se nedožádal

7. Jak vnímáte a hodnotíte Vaši komunikaci a komunikaci s kolegy na stejné úrovni (s ostatními studenty, pedagogy, zaměstnanci)?

- v pohodě, dozvědu se, co potřebuji

8. Co si myslíte o Vaší komunikaci s lidmi z jiných různých oddělení, fakult, z jiných oborů?

někdy jsem

9. Jak hodnotíte formální a neformální interní komunikaci na univerzitě? Probíhají podle Vás na UTB ve Zlíně ve stejné míře?

- mezi společenky - neformální
- mezi pedagogy - jak u toho, spíše formální, ale některé externí i neformální a to je dobré
- s Brázdou by se dalo jít napředu

Okruh č. 2: Považují studenti a zaměstnanci dostupné informace na UTB ve Zlíně za kvalitní?

10. Zkuste popsat aktuální interní komunikaci na UTB ve Zlíně.

Konkrétně - obsah sdělení, četnost informací, přístup k informacím, kvalitu

pravidelné newslettery

+ info o probíhajících akcích

- což je na jiných fakultách ve dohledu na webu, je jiný zdroj (na UTB)

- obsah - což se má dostat z FM jinde

- obsah - stačí to, nic po ní

kvalita - ok.

- rád bych viděl, co se děje na celé UTB

11. Co považujete v nastavené interní komunikaci za dobré?

- by zaslali informace - kdy odvézt
proje, kdy se přihlásit, kdy tam
přijít dostatek

byl by dobrý přehled v tabulce, co, kde, kdy, jak - aktuální, na webu jsou už nic - nada, se to filtruje
- velký UTB - nepříjemné, má to stejný design, ale uživatelsky špatně

12. Jaké vidíte překážky v nastavené vnitřní komunikaci univerzity, co je hlavním důvodem selhávání komunikace (např. neochota, nezáměr, málo času, špatné komunikační kanály nebo komunikační schopnosti...)?

- nemůžeme obecně, co se děje na celé škole

- neexistuje centrální místo univerzity

- um, co se děje na FM, ale ne, co se děje na cel. fakultě

13. Co byste změnil/a na současné interní komunikaci UTB ve Zlíně?

- zavést centr. místo univerzity - info o všech akcích

- systémová stránka, každý si tam dává na posudek, ale mark. UTB by měl vidět obsah a měl by se předávat dál do centrálního místa UTB a hledat komunikaci

- aby si mi vstříhaly učitelé, někteří jsou na moodle, někteří

- systémová stránka - je to chaos

- stránka se používá málo - špatně - místo by být na webu uživatelsky

14. Chybí Vám něco v současné interní komunikaci?

- decentralizovaný model (info o akcích a událostech)
- jednotné místo s profily učitelů - nahradit by měli přednášky a měli informace (na webu)

15. Jaký má podle Vás vztah interní komunikace k „firemní“ kultuře UTB ve Zlíně?

- základní - komunikace odvíjí vztahy - když bude špatná komu. bude špatní vztahy

16. Jaký význam má podle Vás zpětná vazba v interní komunikaci? Jaký přístup je ke zpětné vazbě podle Vás na UTB ve Zlíně?

- základní součást komunikace

17. Jak hodnotíte své komunikační dovednosti a komunikační dovednosti Vašich kolegů a vedení?

- své dobře
- kolegové dobře
- vedení - většinou - obecně ok.

Okruh č. 3: Využívá UTB ve Zlíně efektivně nástroje interní komunikace?

18. Jaké znáte nástroje interní komunikace na UTB ve Zlíně? (porady, školení, rozhovory, setkání se zástupci ročníků, audiovizuální, výroční zpráva, brožura profil, časopis, e-mail, propagační předměty, intranet – portál UTB, webové stránky, sociální sítě)

- newsletter
- web FHK
- portál UTB
- weby jednotlivých fakult
- moderátorka u a FHK

19. Jak hodnotíte dostupnost a distribuci informací? Odpovídá Vaším potřebám?

- nevíte se v tom zorientovat a info si najdete,
ale je to blábo

20. Jak hodnotíte úroveň společných setkání nebo porad, případně hodnotících pohovorů s vedením? Co byste navrhovali pro zlepšení v této oblasti?

nevěste se

21. Co si myslíte o efektivitě využívání nástrojů interní komunikace na UTB ve Zlíně?

- nevyužívá se efektivně - určitě je ale nástrojů,
ale UTB využívá, ale je to menší - to je špatně

22. Jaké komunikační kanály Vám chybí? Jakou formu distribuce sdělení upřednostňujete?

- upřednostňuji elektronickou
- chybí mi centr. mázele univerzity - co x kde děje
- kde najdete jednoduché
- místo, kde najdete jednoduché věci, no potřebné
šablony, podklady ke
studiu a další

23. Co byste doporučili pro zlepšení interní komunikace na UTB ve Zlíně?

centrální mázele UTB - systémově začít, aby spolu fungovaly
spolupracovaly na předávání informací
a aby každý mohl odpovědět -
aby byl nastaven jasný systém - pravidla - kdo, co má udělat

24. Je ještě něco, co byste chtěli říct k tématu interní komunikace na UTB ve Zlíně?

Je stále za hovo