

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC, o.p.s.

Ústav společenských věd a práva

Petr Januška

Řízení emailové komunikace v organizaci

Management of email communication in an organization

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně. Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

V Olomouci dne

.....

podpis

Poděkování

Mé poděkování patří PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část	8
1. Interní komunikace ve firmě.....	8
2. Systém interní komunikace.....	9
2.1 Obsah interní komunikace	12
2.2 Data, informace a znalosti	12
2.3 Zpětná vazba	13
2.3.1 Nedostatky zpětné vazby	14
2.3.2 Způsob podání zpětné vazby.....	15
2.3.3 Formy zpětné vazby	16
3. Funkční interní komunikace	16
3.1 Hodnocení kvality interní komunikace.....	18
3.2 Školení a výcvik interní komunikace.....	19
4. Interní vertikální komunikace	20
4.1 Efektivnost komunikace	21
4.2 Bariéry vertikální komunikace.....	23
5. Formy interní komunikace.....	24
5.1 Ústní komunikace	25
5.2 Písemná komunikace	26
Závěr teoretické části	27
6. Metodika	29
Praktická část	30
7. Moravská vysoká škola Olomouc – základní informace	31
8. Komunikace mezi studenty a vyučujícími na Moravské vysoké škole Olomouc	32

8.1 Školení studentů v emailové komunikaci na Moravské vysoké škole Olomouc..	33
8.2 Současný stav emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc.....	35
8.3 Kvantitativní analýza emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc	35
9. Standardizovaná forma emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké školy Olomouc.....	40
9.1 Použití standardizované formy emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké školy Olomouc.....	44
9.2 Aplikování standardizované formy emailu Moravské vysoké školy Olomouc....	47
9.3 Možnost využití formy na jiných vysokých školách	48
9.4 Zpětná vazba ze strany vyučujícího.....	49
Závěr	50
ANOTACE	52
Literatura a prameny:.....	53
Seznam tabulek:.....	55
Seznam obrázků:.....	56

Úvod

Komunikace je jedna ze základních činností, které zajišťují fungování skupiny, tak i jednotlivce. Díky komunikačním cestám získáváme potřebné informace, data a znalosti, které jsou důležité pro správné fungování jakéhokoliv systému. Komunikace může mít několik podob. Jak už jsou to podoby verbální a neverbální tak i různé formy od ústní komunikace až po písemnou či elektronickou. Ve 21. století, kdy jsou moderní technologie všudypřítomné, se čím dál tím více využívá moderních komunikačních systémů, které jsou velmi dostupné, rychlé a jednoduché. Osobní kontakt či písemná forma komunikace je tak v interní komunikaci čím dál více na ústupu. Proto se firmy začínají více zaměřovat na školení interní komunikace zaměstnanců, snaží se aplikovat standardizované formy, které sjednotí komunikaci všech pracovníků podniku, čímž se docílí vyšší přehlednosti zpráv, snadnější zpětné dohledání a celkový systém komunikace se tak stává otevřenější pro zaměstnance na všech úrovních.

Specifickým systémem interní komunikace je komunikace na půdě vysoké školy. Před několika lety byla možná komunikace vyučujícího se studentem pouze v rámci přednášek či cvičení, nebo v rámci konzultačních hodin. Dnes se již využívá moderních technologií i na půdě vysoké školy. Studenti mají možnost řešit svoje dotazy či problémy s vyučujícími v podstatě 24 hodin denně.

Jsem studentem Moravské vysoké školy Olomouc a velký důraz je na půdě této vysoké školy kladen právě na emailovou komunikaci. Studenti si však v mnoha případech nejsou jistí, jak svůj dotaz v emailu srozumitelně zkonstruovat, jak oslovit vyučujícího a co vše uvést do emailu, tak aby bylo jeho sdělení jasné a srozumitelné. Pokud je tedy email ze strany studenta nesrozumitelný, neobsahuje zdvořilostní fráze a sdělení je nejasné, vyučující pak na emaily nereagují.

Na základě této skutečnosti jsem si stanovil **hypotézu** bakalářské práce: **Studenti Moravské vysoké školy Olomouc v emailové komunikaci s vyučujícími, která je hlavním komunikačním nástrojem vzájemné komunikace student – vyučující se dopouštějí chyb v obsahu sdělení, které komplikují práci vyučujících.**

Z této hypotézy jasně vyplývá **cíl** mé bakalářské práce a to: **Vytvořit standardizovanou formu emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím Pro Moravskou vysokou školu Olomouc.**

Pro naplnění cíle jsem si stanovil **výzkumné otázky**: Co je to interní vertikální komunikace, jaké může mít podoby? Jaké informace zaměstnanci potřebují? Jak by měla správně fungovat interní emailová komunikace? Jaké náležitosti, doporučení a principy existují pro interní elektronickou komunikaci? Jaké hrozby, nebezpečí a šumy mohou ovlivnit interní elektronickou komunikaci? Jakým způsobem lze tyto hrozby a šumy řešit? Tyto výzkumné otázky vycházejí z přesně určeného cíle bakalářské práce, udávají mu směr a poskytují vše potřebné, pro jeho naplnění. Čímž se rozumí postup před zpracováním standardizované formy mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc.

Pro vytvoření standardizované formy emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím pro Moravskou vysokou školu Olomouc využiji metodu kvantitativní analýzy emailů, pomocí které jsem zkoumal soubor 60 emailů od studentů všech ročníků, které byly určeny pro různé vyučující.

V teoretické části bakalářské práce se budu zabývat interní komunikací v organizaci, jejím systémem a obsahem. Dále se zaměřím na zpětnou vazbu v komunikaci, její způsoby a formy. Následně se budu zabývat hodnocením efektivity interní komunikace, bariérami, které vznikají v komunikaci, školením a výcvikem komunikace a na závěr se zaměřím přímo na písemnou elektronickou komunikaci.

Na teoretickou část bakalářské práce bude navazovat metodika, kterou jsem použil pro naplnění cíle bakalářské práce.

V praktické části nejprve představím Moravskou vysokou školu Olomouc, dále uvedu formy komunikace, které škola nejvíce využívá. Zaměřím se na školení, kterým procházejí noví studenti v prvním ročníku a zhodnotím současný stav komunikace. Následovně provedu analýzu emailové komunikace mezi studentem. Praktická část vyvrcholí návrhem standardizované formy emailu pro Moravskou vysokou školu Olomouc a tím bude naplněn cíl bakalářské práce.

Teoretická část

1. Interní komunikace ve firmě

Firemní komunikace je jednou z nejdůležitějších činností podniku. Na její kvalitě závisí úspěšný chod firmy, kdy mají zaměstnanci vždy potřebné informace pro výkon svojí práce a jsou tak schopni pracovat efektivně. Firemní komunikace vychází z běžné komunikace, kterou používáme běžně každý den. Jejím cílem v obecném pojetí je předávání informací mezi dvěma nebo více subjekty. V prostředí firmy se jedná o předávání specifických informací, které využívají zaměstnanci pro výkon jejich pracovní náplně. Informace předávané ve firmě by měly odrážet aktivitu a cíle podniku.

Komunikace ve firmě je také jednou z hlavních částí manažerských funkcí, jelikož pomocí komunikace probíhá proces řízení, který prostupuje všemi liniemi zaměstnanců v různých podobách.¹

V širším pojetí významu komunikace, která je postavená na rozsáhlejší práci s informacemi, se dá shrnout do těchto základních funkcí:

- Monitorování – sběr a vyhledávání informací, které následně zpracujeme či dále uchováme pro potřeby podniku.
- Interpretace – informace získané monitorováním dále využíváme v podniku.
- Distribuce – informace se snažíme předávat pomocí správných kanálů, správným spolupracovníkům či oddělením ve správný čas.
- Sdílení – podniky se snaží o co nejvyšší dostupnost informací všem zaměstnancům. Díky moderním technologiím je sdílení informací snadno dostupnou činností.
- Realizace – získané informace, které jsou již distribuované odpovědným pracovníkům, jsou dále využité v rámci činnosti zaměstnance, který se snaží pomocí aplikace těchto informací dosáhnout cílů podniku.²

¹ Srov. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, str. 3-4

² Tamtéž.

Každý zaměstnanec v podniku nemusí provádět všechny tyto základní činnosti. Někteří mohou sbírat a vyhledávat informace a ty předávat dalším zaměstnancům, kteří už zajistí distribuci informací ke správným uživatelům. Tato bakalářská práce se zaměřuje převážně na přenos informací mezi zaměstnanci, přičemž v této aktivitě může vznikat řada chyb, které již dále ovlivňují další správnost realizace.

Každý podnik, který využívá moderní metody řízení podniku, si zpracovává směrnice pro řízení komunikace v podniku. Jeho obsahem by měla být struktura komunikace, články komunikace, komunikační kanály, informace, a jejich formální podoba předávaných mezi články a další postupy či metody, které jsou specifické pro daný podnik. Podnik se snaží, aby daný model byl co nejlepší pro použití, aby jej všichni zaměstnanci dodržovali tak, aby byla komunikace v podniku jasná a strukturovaná. Avšak ne vždycky je model nastavený správně, nebo jej zaměstnanci správně využívají, a proto se stává, že vznikají mezery v interní komunikaci, které mají negativní dopad na celkovou aktivitu podniku.

Interní komunikace v podniku je proces, který je základním prvkem pro vypracování standardizované formy pro komunikaci v organizaci, což je cílem této bakalářské práce. Proto se všechny následující kapitoly budou zabývat interní komunikací, jejími formami, obsahem či zpětnou vazbou, která bude hrát také roli v praktické části.

2. Systém interní komunikace

Systém interní komunikace zajišťuje propojení útvarů a středisek podniku, a umožňuje spolupráci a koordinaci procesů. Tyto procesy jsou nutné pro fungování interní komunikace, která vede k naplnění cílů podniku. V interní komunikaci nejde pouze o předávání informací mezi odesílatelem a příjemcem, jak je definovaná komunikace v nejzákladnějším pojetí, ale také o utváření a vyjasňování postojů nebo chování pracovníků.³

Interní komunikace se využívá při pěti základních funkcích v organizaci:

³ Srov. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*, str. 7

- Úkolová pracovní funkce – dokončování úkolů a plnění termínů závisí na stálém, pravidelném komunikování. Nezbytná je dvousměrná (oboustranná) komunikace mezi vedením a zaměstnanci. To zaručuje, že výstupy budou odpovídat zadání úkolu.
- Sociálně podporující funkce – v harmonické organizaci jsou zaměstnanci přátelští, kolegové se stávají tak trochu součástí individuálního, soukromého života. Taková organizace podporuje spokojenost, poskytuje programy výhod (společenské večery, společné výlety, zájezdy, sportovní aktivity, kluby).
- Motivační funkce – plat je pouze jeden motivační stimul. Komunikace nabízí celou řadu důležitějších stimulů, které zaručují iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, s týmem a organizací.
- Integrační funkce – komunikace dává zaměstnancům pocit, že jsou součástí určité komunity v podniku (v Japonsku je pracovní prostředí druhým domovem většině pracovníků). Důležitou roli zde hraje podniková kultura, týmové porady nebo například i logo či značka. Na odloučeném pracovišti podávají pracovníci nižší výkony.
- Inovační funkce – lidé cítí pocit uspokojení, pokud dostanou prostor pro vyjádření svých návrhů na zlepšení či inovace.⁴

V současné době ovlivňuje komunikaci v podniku řada vlivů modernizace podniku. Moderní technologie jsou typické pro výrazné změny v komunikačních technologiích, typická je také globalizace nebo diverzifikace pracovní síly. Díky rychlosti přenosu informací dokážou zaměstnanci komunikovat a řešit úkoly v řádech několika desítek minut i napříč pobočkami což platí i pro zahraniční komunikaci. Díky tomuto rychlému spojení mohou zaměstnanci reagovat na velké množství nenadálých událostí, které například v rámci jejich pobočky ještě neřešili, avšak jiné pobočky mají s těmito úkoly či problémy zkušenosti. Dochází k organizačním změnám v podniku, pracuje se více v týmech. Podnik se snaží budovat týmového ducha u svých zaměstnanců. Práce v týmu je jak prospěšná pro zlepšení vztahů v týmu, tak může fungovat i na úrovni předávání znalostí, mentoringu starších zaměstnanců vůči těm nezkušeným a tak k výchově budoucích vedoucích pracovníků. Organizace se snaží přizpůsobovat se měnícím

⁴ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, str. 118

podmínkám fungování komunikace. Zvyšuje se informovanost zaměstnanců na nižších úrovních ale také u řadových pracovníků. Informace se stávají transparentními a dostupnými v rámci podniku na většině pracovišť, které potřebují dané informace pro výkon své pracovní náplně.

Vysoká míra informovanosti je nutná pro konkurenceschopnost podniku. Fungující interní komunikace zajišťuje efektivní chod celého podniku, zvyšuje motivovanost zaměstnanců a také zlepšuje zpětnou vazbu jednotlivců, což je předpokladem pro rozvoj inovací v podniku.

Vzhledem k výše popsaným funkcím interní komunikace je zjevné, jak důležitý je fungující systém komunikace. Může se stát, že pokud interní komunikace v podniku nefunguje správně, začínají se šířit dezinformace, nespokojenost a demotivace řadových zaměstnanců. Chyba může nastat v počátcích interní komunikace, kde dochází k vyhledávání a sběru informací. Zaměstnanci volí nesprávné zdroje informací, což má za následek sdílení mylných, neúplných či zbytečných informací, které nemohou být dále zpracovány a využity k řešení úkolů, což vede k neplnění úkolů a činností. Vedoucí pracovníci tyto chyby berou jako neúspěch, což má vliv na hodnocení pracovníků a samotné hodnocení vedoucích oddělení řediteli podniku. Tímto se podnik dostává do nefunkčního kruhu, což má za následek odchody zaměstnanců, kteří mají pocit, že nemohou realizovat své myšlenky a nápady, a také odliv zákazníků ke konkurenci. Pokud nefunguje interní komunikace, nefunguje ani externí.⁵

Jako základní předpoklady pro fungující interní komunikaci můžeme považovat:

- Fungující organizaci práce,
- kvalitní manažery, kteří si tvoří svůj tým,
- funkční oboustrannou zpětnou vazbu,
- osobní příklady a postoje manažerů.⁶

⁵ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, str. 118-119

⁶ Srov. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, str. 265-266

2.1 Obsah interní komunikace

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zejména zaměstnanci, kteří jsou pro komplexní fungování podniku nejdůležitější, ale zároveň jsou nejhůře ovlivnitelným faktorem. Díky lidské osobnosti, nezávislosti a schopnosti samotného uvažování, nelze řídit myšlenky a chování zaměstnanců. Lze je jen ovlivnit či stimulovat k plnění podnikových cílů a respektování pravidel. Díky tomu je interní komunikace velmi náročný proces.

Interní komunikace neznámá pouze přenos informací mezi zaměstnanci, zahrnuje také utváření a vyjasňování názorů a postojů, ale také projevem chování manažerů a pracovníků. Nezahrnuje pouze slovní spojení a přenos informací, ale také mimoslovní spojení, probíhající ve všech směrech komunikace ve firmě.

Obecně jsou obsahem komunikace informace. Ve firemním prostředí však zaměstnanci pracují s daty, informacemi a vlastními znalostmi. Úspěch firmy je založen na znalosti pracovníků jak s nimi zacházet. Pro práci s daty je důležité nejprve poznat rozdíl mezi nimi.⁷

2.2 Data, informace a znalosti

V odborné literatuře jsou data definována jako něco, co můžeme monitorovat našimi smysly. Firemní prostředí považuje data za objektivní fakta o určitých skutečnostech, nebo soubor znaků s určitou hodnotou. Data jsou ve většině případů dobře strukturovaná a často jsou vázaná s technologiemi. Data bývají výsledkem nějakého procesu. Data pracovníci dále zpracovávají, a lze je kvalitativně tak i kvantitativně hodnotit. Data jsou obsahem databází, které firma má. Data jsou pro firmu faktickou, ověřitelnou zprávou, například objemy prodeje firmy, počty zákazníků, účetnictví. Data jsou základem pro informace, a proto má firemní prostředí vysoké nároky na rychlost jejich pořízení, kapacitu, snadný přístup a srozumitelnost.

⁷ Srov. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, str. 8

Informace jsou data, která jsou již nějakým způsobem zpracovaná a mají danou jistou vypovídající hodnotu, důležitost a význam pro uživatele. Pracovník přetváří data na informace pomocí svých znalostí, to znamená, že s daty lze pracovat, pouze pokud máme určité znalosti. Informace mají pro pracovníka hodnotu vyjádřenou jak v nákladech, tak v osobním vztahu k nim.

Znalost pracovníka závisí na jeho zkušenostech a vědomostech. V organizaci jsou informace součástí rutiny, procesů, praktik a norem a vznikají v mysli pracovníka během konkrétní činnosti, při které znalost nabývá významu. Znalosti jsou velice subjektivní a jejich přenos je složitý, nelze je systémově zpracovat.

Znalosti jsou pro firmu nejdůležitější, avšak jejich přenos není tak jednoduchý jako u dat a informací. V rámci organizace všechny tři aktiva (data, informace a znalosti) na sebe navazují a souvisí spolu. Jejich zpracování požaduje různé přístupy a různé formy komunikace. Jako příklad provázanosti dat můžeme uvést činnost rozhodování, kde na kvalitě dat, informací a znalosti závisí výsledek celého rozhodnutí.⁸

2.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je velmi důležitým prvkem ve funkční interní komunikaci. Zpětnou vazbou v prostředí podniku chápeme jako reakce, odezvy nebo odpovědi na určité výroky kolegů nebo nadřízených. Zda kolegové nebo nadřízený poskytne prostor pro zpětnou vazbu, je pro zaměstnance zásadní pro utváření názorů o firemní komunikaci. Pokud zaměstnanci nevidí prostor pro vyjádření svých názorů a pocitů, komunikace z jejich pohledu přestává být efektivní. Efektivní zpětná vazba odstraňuje nebo předchází vzniku komunikačních šumů a nedorozumění, vede k bezztrátovému přenosu informací.⁹

„Aby byla zpětná vazba účinná, měly by být dodrženy tyto zásady u zpětné vazby:

- ZV je převážně popisná (co nejméně hodnotící)
- ZV je zaměřená na pomoc pracovníkovi

⁸ Srov. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, str. 8

⁹ Srov. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*, str. 14

- ZV je poskytnuta v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout
- ZV vyžádaná je užitečnější než vynucovaná
- ZV se týká aktuálních věcí, je včasná (opožděná ZV je málo účinná)
- ZV může být potvrzena ostatními zúčastněnými (objektivizace ZV)¹⁰

2.3.1 Nedostatky zpětné vazby

Mezi nejčastější nedostatky zpětné vazby řadíme nedostatečnou zpětnou vazbu, opožděnou zpětnou vazbu nebo nevhodným způsobem podávanou.

Nedostatečná zpětná vazba je především problémem při vykonávání činností zaměstnanců, tam kde si nemohou sami ověřit výstupy dané činnosti nebo v případě, kdy jsou výsledky viditelné až po delší době. V tomto případě je možné, že výsledek činnosti zaměstnanec nebude moci dále ovlivnit, a díky nedostatečné nebo nepodané zpětné vazbě bude mít činnost negativní výsledek.

Nedostatky ve zpětné vazbě ze strany nadřízeného mají nejčastěji tuto podobu:

- Manažer často nevěnuje dostatečnou pozornost svým podřízeným. Považuje dané úkoly za jednoduché, a proto se spokojí s občasnou kontrolou. Často se mylně domnívají, že jejich hlavní činností není řízení lidí ale odborná činnost. Své zaměstnance považují za samostatné a myslí si, že podrobnější kontrola by mohla mít za následek snížení motivace.
- Dalším důvodem, který je zásadním nedostatkem, je strach podat zpětnou vazbu. Nadřízený má strach podat zpětnou vazbu zaměstnanci, a to jak z důvodu, že si myslí, že zpětná vazba by snížila motivaci zaměstnance dokončit činnost nebo pokračovat v další, nebo z důvodu obavy zhoršení vztahů na pracovišti.
- Posledním z nejčastějších důvodů je způsob předávání zpětné vazby. Manažer má mylnou představu o zpětné vazbě. Zpětnou vazbu považuje pouze za upozornění podřízeného jako reakce na jeho chyby. Manažer v tomto případě

¹⁰ Srov. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*, str. 14

zaměstnanec upozorňuje na vlastní chyby v činnosti, a pozitivní zpětnou vazbu neposkytuje. Jelikož jeho představou je, že pozitivní zpětná vazba není potřebná, protože zaměstnanec ví, že když není kárán, je vše v pořádku.¹¹

2.3.2 Způsob podání zpětné vazby

Úspěšnost zpětné vazby se odvíjí od způsobu, jakým ji podáme. Zpětná vazba může mít několik různých podob. Jak už pozitivní či negativní zpětná vazba, nebo konkrétní versus obecná a osobní či neosobní.

Pozitivní zpětná vazba zaměstnancům dává pocit dobře odvedené práce. Jsou při ni vyzdvihnuty všechny úspěchy zaměstnance či celého týmu. Naproti tomu negativní zpětná vazba upozorňuje pouze na chyby a neúspěchy. Správná zpětná vazba by neměla mít ani podobu pouze negativní či pozitivní. Pokud by byla pouze pozitivní, zaměstnanci by postupem času snižovali svou výkonnost. Naproti tomu pouze negativní by měla velký dopad na motivaci zaměstnance. Efektivní zpětná vazba by měla upozornit jak na nedostatky, tak na úspěchy.

Efektivní zpětná vazba by také měla být konkrétní. Příliš obecná zpětná vazba zaměstnanci nevypráví o jeho výsledku příliš. Nebude vědět, kde přesně udělal chybu či kde příště postupovat jiným způsobem. Konkrétní zpětná vazba je nejefektivnější pro příští pokrok a rozvoj zaměstnance. Z konkrétní zpětné vazby si zaměstnanec vezme potřebné informace a příště bude postupovat správným směrem.

Naproti tomu osobní versus neosobní zpětná vazba má své opodstatnění v případě kdy pracuje jednotlivec či je úkol plněn v týmu. Pokud jde o týmovou práci, měla by spíše být neosobní. Všichni členové týmu nevykonávali stejnou činnost, a tak by se mohli cítit méněcenní, pokud by pozitiva směřovala pouze k určitým členům týmu. Osobní zpětná vazba je nejefektivnější, pokud zaměstnanec pracuje jednotlivě.¹²

¹¹ Srov. URBAN, Jan. Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba. [online].

¹² Tamtéž.

2.3.3 Formy zpětné vazby

Zpětná vazba může mít několik forem podání. Pokud se jedná o zpětnou vazbu, která je podávána jednotlivci je nejlepší zvolit osobní předání. Pokud zaměstnanec uslyší osobně zpětnou vazbu, bude moci předat tzv. dvojitou zpětnou vazbu. Zaměstnanec tak bude moci reagovat, a popřípadě vyřešit náležitosti, kterým nebude rozumět po prvním vysvětlení. Druhou možností je předání zpětná vazby písemně. Tato metoda je také často využívaná, ale není již tak účinná jako ta tváří v tvář.

Pokud mluvíme o zpětné vazbě předávané v týmu či ve skupině, můžeme využít několik různých forem.

Mezi ty základní můžeme zařadit metodu bodového dotazníku. Při této formě se využívá flipchartu a bodů, které zaměstnanci přidávají k daným hodnotám.

Další metodu, kterou můžeme využít je metoda vyvolávacího dotazníku. Jde o jakousi metodu brainstormingu. Zaměstnanci volají svoje názory, rady, doporučení a jeden hlavní moderátor tyto body zapisuje buďto přímo na flipchart a nebo na menší poznámky, které potom připevňuje na tabuli. Tato metoda je velice spontánní a lze z ní získat rychlý obrázek o názorech na řešený problém.

Také často využívanou metodou je tzv. bleskovka. Členové týmu popořadě říkají svůj názor na problém. Nekomentují ho dopodrobna, pouze sdělí svůj osobní názor.

Poslední známou metodou je kartičkový dotazník. Členové týmu sepíší svoje názory na kartičky, které následně moderátor sesbírá a poté je společně projednávají.¹³

3. Funkční interní komunikace

Jak jsme již zjistili, celkové výsledky firmy jsou velmi ovlivněny kvalitou interní komunikace. Pokud interní komunikace vykazuje znaky nefunkčnosti, podnik by se jimi měl ihned zabývat. Pokud by je podnik dlouhodobě neřešil, je pravděpodobné, že by se dostal do uzavřeného kruhu nefunkční komunikace a ta by mohla stát

¹³ Srov. MEIER, Rolf. Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu, str. 92-94

za zánikem celého podniku. Proto by podnik měl pravidelně sledovat efektivitu interní komunikace a zaměřovat se na znaky nefunkční komunikace.

Mezi základní projevy nefunkční komunikace řadíme nedostatek, neúplnost nebo nejednoznačnost informací. Pokud se tyto příznaky projeví, je nutné najít co nejdříve zdroj těchto chyb a napravit je tak, aby se předcházelo jejich příštím výskytu. Díky těmto nedostatkům vznikají komunikační šumy nebo mezery, které výrazně snižují efektivnost komunikace.

„Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k :

- Demotivaci,
- nerozhodnosti,
- pasivitě,
- frustraci.¹⁴

Díky těmto důsledkům se dále snižuje efektivita firemní komunikace, což může v dlouhodobém horizontu přerůst až ve:

- Vysokou míru fluktuace pracovníků,
- nefunkční koordinaci procesů,
- nezájem pracovníků dosahovat podnikových cílů,
- stanovení špatných strategií díky nefunkční zpětné vazbě.

A pokud jsou tyto příznaky dlouhodobé, a trvalé mohou přerůst v zánik podniku, jak již bylo řečeno.¹⁵

¹⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, str. 14

¹⁵ Srov. Tamtéž.

3.1 Hodnocení kvality interní komunikace

Kvalitu interní komunikace lze hodnotit 2 způsoby. První způsob zpětní vazby jsem již dostatečně vysvětlil v minulých kapitolách, proto se budu v této kapitole věnovat druhé možnosti, a tou je audit interní komunikace.

Prostřednictvím auditu interní komunikace podnik a především vedoucí pracovníci získají informace o stavu interní komunikace a sociálních vztahů v podniku. Audit mohou provádět jak interní zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za systém interní komunikace, nebo jej mohou provádět externí odborníci, které si firma najme. V případě využití interních zaměstnanců firma získá informace od uživatelů toho systému, což může být výhodou ve znalosti problematiky, ovšem tu hrozí možnost provozní slepoty. Naproti tomu externí firmy netrpí těmito neduhy a mají více zkušeností s hledáním problémů, avšak nevýhodou je vyšší cena těchto služeb.¹⁶

V přípravné fázi se analyzuje organizační struktura, informační toky v podniku, systém předávání informací a používaných komunikačních kanálů.

V následné realizační fázi již dochází k samotné analýze. Výzkumné šetření, které má za úkol zjistit, zda zaměstnanci znají firemní strategii, zda jim rozumí a ví, pomocí jakých nástrojů jich má být dosaženo. Obvykle se tyto šetření provádí prostřednictvím dotazníkového šetření nebo pomocí řízených rozhovorů s manažery. Díky těmto metodám podnik zjistí, jak manažeři interpretují podnikové cíle a jak dokážou komunikovat s podřízenými. Také zjistí, zda jsou schopni efektivně motivovat zaměstnance.

Předposlední fází je hodnotící fáze. Zde zaměstnanci či specialisté prezentují výsledky své analýzy, nápravná řešení či návrhy na zlepšení. Poslední fází je monitoring, kde se již sleduje, zda nápravná nařízení fungují a -jakých výsledků díky nim bylo dosaženo.¹⁷

¹⁶ Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, str. 129-130

¹⁷ Tamtéž

3.2 Školení a výcvik interní komunikace

Aby podnik mohl aplikovat moderní metody interní komunikace, musí se zaměstnanci firmy podrobovat školením a výcvikům. Tyto školení neustále zvyšují efektivitu interní komunikace. Zaměstnanci jsou poté schopni se adaptovat neustále se měnícím podmínkám. Školení jsou často aplikována na základě výsledků auditů.

Školení a výcviky nejsou jednoduché činnosti. Musí být předem pečlivě připraveny, zaměřeny na nedostatky, které jsou předem známé a musí být konkrétně zaměřené na pracovníky určité organizace, nedají se použít standardizované, jelikož každá organizace a její zaměstnanci jsou specifickou skupinou, která má jiné nároky, požadavky, zkušenosti a proto nelze použít jeden standardní typ školení. Vzor pro školení komunikace bude mít stejné pouze základní prvky, které se již dále rozvíjejí a upravují podle požadavků a současného stavu organizace. Tyto školení a výcviky především nabízejí agentury, které mají školení jako hlavní náplň práce. Pracují zde specialisté s praxí v oboru, kteří ví, jaké techniky a jak využít, aby školení mělo cílený efekt.

Efektivně prováděné školení je nezbytné pro další vývoj podniku. Školení se projevují nejen ve zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců, ale také se projevují v rostoucí motivaci zaměstnanců. Příkladem pro řadové zaměstnance by měli být jejich vedoucí pracovníci, manažeři, kteří by měli svou vysokou úroveň komunikačních schopností přispívat k růstu úrovně celé organizace. Tato školení by se měla týkat celých organizací popřípadě celých skupin a týmů, což je pro podnik výhodnější než na zaměření na jednotlivce. Díky týmovým školením mají jednotlivci v týmu stejnou zkušenost, stejně nově nabyté znalosti a tak je dokážou lépe aplikovat a využít.

Po ukončení školení nebo výcviku je nutné provést zpětnou vazbu s účastníky kurzu. Nejčastěji se tato zpětná vazba řeší pomocí dotazníků, které podají zpětnou vazbu obou stranám účastníkům kurzu. Na základě dotazníků se zjišťuje, jak bylo úspěšné školení, zda cvičení prováděné v tomto kurzu zvýšili úroveň komunikačních dovedností pracovníků atd. Nejlépe se tyto výsledky dají zhodnotit, pokud školitelé provedou

dotazníkové šetření i na začátku školení. Díky tomuto srovnání mohou být reálně zhodnoceny výsledky školení.¹⁸

Pokud chceme zjistit, zda je interní komunikace efektivní, nejprve si musíme stanovit, co vlastně je efektivita? Která kritéria jsou pro nás rozhodující, a až poté následně můžeme provádět nápravná opatření, jako například školení, které v budoucnosti zvýší efektivitu komunikace.

4. Interní vertikální komunikace

Cílem této kapitoly bude definovat interní vertikální komunikaci, kterou budu zkoumat v praktické části této bakalářské práce.

Nejvíce využívanou komunikací v podnicích je stále vertikální komunikace směrem dolů. I když se stále více rozvíjí horizontální komunikace mezi zaměstnanci, která je díky moderním technologiím stále snazší, avšak většina pracovních úkolů, projektů přichází od manažerů v podniku. Vertikální komunikace je nejen využívána na poradách a schůzích ve všech úrovních podniků, ale taky při interpersonální komunikaci mezi dvěma lidmi.

Vertikální komunikace směrem dolů je také silně využívána jako nástroj upevňování moci nadřízených. Také nám tato forma komunikace jasně vymezuje vztah nadřízeného a podřízeného.

Hlavní výhodou této formy komunikace je informovanost manažerů o průběhu pracovních činností a úkolů. Jsou jasně srozuměni s problémy v organizaci, díky čemuž se mohou aktivně podílet na jejich řešení a předcházení vzniku dalších problémů.

Jako nevýhody vertikální komunikace můžeme brát jisté bariéry či odstup zaměstnanců vůči nadřízenému. Ne vždy mu sdělují informace otevřeně a pravdivě. Manažer by se měl snažit o odstranění veškerých bariér, které vznikají v této komunikaci. Až když podřízený uvidí, že je manažer bere jako sobě rovné, teprve poté dokážou být otevření a dokážou říct pravdivé názory. Další nevýhodu můžeme vidět jakési zahlcení

¹⁸ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, str. 300-305

vrcholových manažerů, které dokážou někdy zahltit zaměstnanci nepodstatnými informacemi, či žádají radu v případech, kdy jsou schopni pracovat samostatně či s pomocí kolegů.¹⁹

4.1 Efektivnost komunikace

Jak ale stanoví podnik, co je efektivní komunikace?

Efektivnost nejčastěji můžeme najít definovanou, jako poměr vložených zdrojů vůči užitku, který z nich získáme. V rámci podniku se nejčastěji pojem efektivita využívá ve spojení s efektivitou ve výrobě, kde se srovnává poměr množství či kvalita s výslednými produkty, které získáme na konci produkčního procesu. Zde se efektivnost rovná velkému množství kvalitního zboží získaného z co nejnižšího množství vložených zdrojů.²⁰

V rámci komunikace můžeme efektivitu vidět v různých podobách. Efektivitu komunikace také můžeme pozorovat ze dvou úhlů, jak z pohledu nadřízených, tak z pohledu účastníků horizontální komunikace. Neplatí, že tyto názory se musí shodovat. Vedení si efektivitu komunikace ve většině ověřuje auditem, který zadává buď interním zaměstnancům, nebo externím firmám, jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách. Proto již víme, jaké výhody či nevýhody tyto audity mají.

Pokud hodnotí efektivitu komunikace samotní účastníci, mohou zde výsledky ovlivnit některé faktory, které vznikají ve skupinách. Jako nejčastější faktor, který ovlivní toto hodnocení, bývají vztahy na pracovišti (sympatie či antipatie). Pokud se v blízké minulosti nebo už dlouhodobě odehrávají konflikty mezi 2 či více kolegy, mohou tyto konflikty negativně ovlivnit hodnocení, i kdyby byla komunikace efektivní. Může se jednat o jakousi odplatu či pomstu vůči jinému kolegovi. Nebo naopak se zde může jednat o partnerské vztahy, které mají tendenci spíše pomáhat druhému partnerovi. Pokud je problém v jeho osobě, snaží se problém, jak se říká ututlat. Tyto faktory se dají z části ovlivnit nesubjektivními otázkami, které spíše budeme řadit na celý kolektiv než na jednotlivce.

¹⁹ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, str. 119-121

²⁰ Srov. MANAGEMENTMANIA. *Efektivnost*, [online]. [cit. 2014-12-28].

V případě, že vyřeší účastníci či pozorovatelé komunikace problémy, které by mohly ovlivnit výsledek hodnocení, musí si organizace či skupina zvolit hlavní kritérium, které bude určovat efektivitu jejich komunikace. Jako základní kritéria, která mohou hodnotitelé zvolit, jsou rychlost komunikace, přesnost či stupeň integrace.²¹

Rychlost komunikace bude důležitým kritériem především v podnicích, kde je dynamický způsob činnosti jedním z hlavních znaků. Zde se nejlépe projeví rychlí a nepřetržitý tok informací. Mezi tyto organizace můžeme například zahrnout společnosti, které obstarávají servis a údržbu, firmy které se zabývají zpravodajstvím nebo také firmy, které se zabývají tradingem. Takovýchto firem je velká spousta a proto není možné vyjmenovat všechny podoby.

Dalším možným kritériem je přesnost informací. Podnik se snaží o to, aby zaměstnanci na stejných úrovních, byli schopni si předávat informace v co nejčistší podobě, bez zbytečného balastu tak, aby příjemce bych schopen ihned získané informace zpracovat a využít. Toto kritérium je velmi obtížné dosáhnout, jelikož ne vždy příjemce zprávy vyše správnou žádost o informace, které mu tak často přijdou buďto neúplné nebo zbytečné. V případě, že příjemce odešle žádost správně, může nastat chyba u odesílatele, který buďto špatně dekoduje žádost a vzniká komunikační šum. Firmy se těmto vzniklým chybám snaží v dnešní době vyvarovat, a proto se pořádají častá školení a přednášky, které jsem již definoval v předchozích kapitolách.

Dalším kritériem pro hodnocení efektivní komunikace je integrita komunikace. V moderních a rychle se vyvíjejících organizacích se snaží o co největší integritu veškerých činností a prvků do pracovní náplně zaměstnanců. Pokud je snaha o integraci úspěšná, zaměstnanci na všech pozicích, jako například vedoucí zaměstnanci tak i řadoví zaměstnanci mají volný přístup k informacím nebo je jim na vyžádání povolen přístup. Tato integrace je velmi přínosná pro chod podniku. Díky ní se zaměstnanci dostávají rychle, ke kvalitním a ověřeným informacím, které si sami vyhledají na základě vlastních potřeb, čímž se urychlí proces zpracování tak i následného použití. Ovšem tato integrita se týká pouze veřejných dat. K těmto datům mají nadále přístup pouze oprávnění uživatelé. Toto kritérium mohou vyžít například společnosti zabývající se prodejem či obchodem, kde bude mít přístup k informacím jak prodejce,

²¹Srov. KEYTON, Joann. *Communication and Organization Culture*, str. 35-42

manažer tak i skladník. Integrace činností do systému se v dnešní době stává běžnou, což je velkou výhodou pro společnosti v jejich konkurenceschopnosti vůči zahraničním firmám.²²

4.2 Bariéry vertikální komunikace

Pro vertikální komunikaci platí základní bariéry v komunikaci, ale i také specifické. Ty základní si můžeme rozdělit na 2 základní skupiny. A těmi jsou:

- Vnější,
- vnitřní.

Vnější vlivy jsou ty, které přicházejí z našeho okolí. Mohou jimi být například hluk na pracovišti, vysoká teplota, nepohodlí na našem pracovním místě nebo přítomnost cizích osob.

Mezi vnitřní vlivy řadíme ty, které nás ovlivňují uvnitř. Ty chápeme například jako momentální únavu, bolest, psychické rozladění nebo dlouhodobá psychickou nestálost jako například labilitu atd.

Mezi ty specifické můžeme řadit:

- Rozdílné znalosti,
- kulturní rozdíly,
- postavení ve společnosti,
- emoce,
- postoje,
- komunikační dovednosti.

²² Srov. GAYESKI, Diane. Integrated Communication: From Theory to Performance. In: [online]. [cit. 2014-12-28].

Tyto komunikační překážky se vyskytují spíše ve specifických situacích. Pokud uvažujeme pouze v rámci horizontální komunikace, nemělo by docházet k rozdílům ve znalostech ani k rozdílnému postavení.²³ Avšak k specifickým bariérám ve vertikální komunikaci dochází. Jsou jimi například nadřazenost, teritorialita nebo nedostatek sebevědomí.

Nadřazenost se může projevat ve směru od nadřízeného dolů. Někteří vedoucí pracovníci nedokážou mít respekt vůči svým podřízeným a berou je jako něco nižšího.

Teritorialita může nastat na pracovišti, kde se objeví nově příchozí zaměstnanci. Starší, zkušenější kolegové se budou snažit povyšovat na nově příchozí.

V případě nedostatku sebevědomí dochází k tomu, že zaměstnanec nedokáže své názory, vize či připomínky prezentovat tak, jak by chtěl. K této situaci dochází převážně v případě nových, nezkušených zaměstnanců, kteří si nejsou ještě tak jistí v podniku.

5. Formy interní komunikace

V komunikaci existují 2 základní formy, které platí i pro vertikální komunikaci v podniku.

Přímá komunikace, tzv. komunikace tváří v tvář se odehrává mezi dvěma jednotlivci či mezi jednotlivcem a skupinou. Účastníci přímé komunikace se nachází v jeden čas na stejném místě, a mohou takto sledovat i projevy neverbální komunikace. Zároveň mohou okamžitě předávat zpětnou vazbu.

Na druhé straně nepřímá komunikace využívá zprostředkovacích nástrojů. Tato komunikace může mít několik podob, které závisí na použitém nástroji. Účastníci tohoto procesu mohou být na různých místech ve stejný čas, nebo i mohou komunikovat s časovou prodlevou.

²³ Srov. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*, str. 10

Forma, kterou si zvolíme je odvozena od komunikačního cíle procesu. Často bývají tyto dvě základní formy kombinovány na základě obsahu, významu nebo už zmíněného cíle procesu.²⁴

5.1 Ústní komunikace

„Nejstarším a dosud hojně využívaným nástrojem komunikace je komunikace osobní, která se odehrává skutečně jako přímá komunikace interpersonální (nebo skupinová), nebo jako osobní setkání jednoho mluvčího s větší skupinou příjemců sdělení (veřejná komunikace).“²⁵

Mezi nejčastější formy přímé osobní komunikace v podniku řadíme:

- Formální schůze a porady

Jejich formy se liší na základě počtu zúčastněných, míře interakce účastníků nebo také množstvím a kvalitou předávaných informací. Obvykle se z těchto schůzí pořizují zápisy. Mohou mít podoby celopodnikových setkání, porady nebo jednání v užších kruzích (vedoucí útvarů, oddělení atd.), až po setkání týmů nebo různých typů formálních rozhovorů nadřazených s podřízenými (hodnocení, motivace).

- Poloformální a neformální skupinová či individuální setkání

Typickým příkladem této skupiny jsou prezentace nebo tréninky prováděné ve firmě zaměřující se na vybranou skupinu pracovníků nebo o výjezdní zasedání či víkendové pobyty. Tyto akce bývají především informační ale také motivační.

Hlavní výhodou těchto osobních komunikací je možná okamžitá zpětná vazba a zároveň uplatnění synergie verbální a neverbální komunikace.

²⁴ Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, str. 126

²⁵ Tamtéž.

Mezi poslední možnou ústní avšak zprostředkovanou komunikaci řadíme telefonickou komunikaci. Zde se využívá telefonického spojení pro komunikaci mezi zaměstnanci firmy až po telekonference. Tato podoba ústní komunikace bývá často využívána a sdílí některé výhody přímé komunikace, avšak není možné se spolehnout na efekty neverbální komunikace.²⁶

5.2 Písemná komunikace

Hlavní výhodou písemné komunikace je možnost jejího archivování ve všech jejích podobách pro možné zpětné vyhledání a ověření. Další výhodou je čas, který poskytuje pro podání odpovědi (zpětné vazby). Avšak tato výhoda může být v jiných situacích nevýhodou. Při vzniku prodlev mezi poskytnutí informací a následnou zpětnou vazbou. Dále je také problém nemožného zpětného doplnění informací, které zaniká po odeslání zprávy.

Nejčastějšími formami písemné komunikace jsou tyto:

- Ručně psaná komunikace

Tato podoba již postupně mizí a bývá spíše využívána v případě, kdy sdělení má vysoce formální charakter. Tuto formu sdělení mívají osobní dopisy, přání k výročí či poděkování. Někdy firmy využívají rukou psané informace od uchazečů o pracovní pozici, které poté předají ke zpracování grafologům.

- Elektronická písemná komunikace

Tato forma již ve většině případů ručně psanou komunikaci nahradila. Elektronická písemná komunikace je podstatně rychlejší, jak už v případě zpracování, tak v případě doručení. Firmy využívají firemní intranety, kde jsou ve spojení spolupracovníci a mohou komunikovat ihned. Využívá se forem tzv. instant message kde se jedná o rychlé, věcné a krátké zprávy ke komunikaci.

²⁶ Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, str. 126-128

V případě že firmy nevyužívají těchto IM komunikátorů, využívá se firemních emailů.²⁷

- Tištěná nebo elektronická media

Tato forma je využívá v případě manuálů, brožur, oběžníků a věstníků nebo vnitropodnikových periodik. Manuály obsahují procesy a prostředky využívané v práci. Může se také jednat o etické kodexy, směrnice nebo pracovní řády či normy. Brožury obsahují informace o produktech podniku, projektech či aktivitách společnosti. Odpovídají na otázky zaměstnancům. Oběžníky obsahují novinky ve výrobě či službách, či nových nařízeních. Vnitropodniková periodika bývají kombinací informací a odpočinkových článků. Vycházejí pravidelně a mají své pravidelné rubriky.²⁸

Závěr teoretické části

Na základě teoretické části můžu říct, že interní komunikace je jedna z klíčových činností podniku, která je základním pilířem správně pracující a prosperující organizace. Systém interní komunikace /zajišťuje veškerý tok informací, dat a znalostí napříč celým podnikem, avšak v interní komunikaci nejde pouze o přenos, ale také o vyjasňování postojů a názorů pracovníků podniku.

Pokud firma shledá na základě jistých znaků či upozornění ze strany účastníků procesu, že proces interní komunikace v podniku nefunguje správně, měla by analyzovat skutečný současný stav systému a na základě výsledků by měla přijmout určité změny, opatření či nové postupy, které by vedly k efektivnější činnosti interní komunikace.

Pojem efektivní komunikace může pro každý podnik znamenat něco jiného. Někdo vidí efektivitu v rychlosti komunikace, někdo v objemu informací a dat, které proudí

²⁷ Srov. TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů, str. 61-68

²⁸ Srov. TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů, str. 61-68

informačním tokem či kvalitou získaných informací na základě žádosti. Některé podniky mohou chtít dosáhnout několika faktorů, jako například rychlost a kvalitu informací, avšak čím více faktorů firma požaduje, tím těžší je dosáhnout požadovaného efektu.

Dosáhnout kýženého efektu podnikům pomáhají školení zaměstnanců v oblasti komunikace. Díky nimž se zaměstnanci mohou neustále zlepšovat v komunikačních dovednostech, mohou získat znalosti využívání moderních technologií pro usnadnění komunikačního procesu.

Avšak těmto krokům, které nastávají již při stavu, kdy komunikace nefunguje tak jak se očekává, se dá předcházet využíváním zpětné vazby. Silným nástrojem, který může při správném užití předcházet tomu, aby se komunikace stávala nefunkční, je zpětná vazba. Proto i v mé bakalářské práci se budu snažit dát doporučení pro využívání zpětné vazby.

6. Metodika

Pro naplnění cíle bakalářské práce, kterým je vytvoření standardizované formy pro emailovou komunikaci Moravské vysoké školy Olomouc, bude využita kvantitativní analýza emailové komunikace.

Analýza obecně znamená logický rozklad, který vede k získání informací, které potřebujeme. Analýzu lze rozdělit na kvalitativní nebo kvantitativní.

Kvantitativní metoda spočívá ve vyhledávání opakujících se prvků v textu a určuje jejich četnost. Nutné je si předem stanovit prvky, které budou později vyhledávány.²⁹

Kvantitativní analýzu emailů jsem provedl dne 18.02.2015. K dispozici jsem měl 60 emailů, které jsem analyzoval. Emaily jsem získal z části od vedoucí mé bakalářské práce, která vybrala namátkově příchozí emaily od studentů. O další emaily jsem požádal spolužáky, kteří mi emaily poskytli. Emaily byly směsí ze všech 3 ročníků a každý email byl poslán jinému vyučujícímu. Takto jsem zajistil, že analyzovaný vzorek emailů bude obsahovat všechny možné varianty a nebude zastupovat pouze emailovou komunikaci jednoho vyučujícího s jedním žákem. Předem jsem si stanovil zkoumané parametry, u kterých jsem zjišťoval četnost výskytu v emailech. Parametry jsem stanovil na základě doporučení, které získají studenti při absolvování Úvodu do studia, a k nim jsem dále doplnil parametry, které považuji za důležité a užitečné pro zvýšení efektivity komunikace.

Pro zpracování kvantitativní analýzy jsem si předem stanovil parametry, které jsem později vyhledával v emailech a zaznamenával jejich četnost. Těmito parametry jsou:

- Předmět emailu
- Důvod emailu
- Číslo studenta
- Ročník, který student studuje
- Obor, který student studuje
- Oslovení vyučujícího
- Jasně sdělení

²⁹ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*, str. 124

- Detailní informace
- Rozloučení
- Přílohy v emailu

Praktická část

V první části praktické části představím Moravskou vysokou školu Olomouc. Zaměřím se na základní informace o škole, na obory, které škola nabízí ke studiu či na složení vyučujících. Informace o škole ukončím představením některých projektů, které škola v poslední době vytvářela.

V druhé části se zaměřím na formy komunikace, které škola využívá a především se zaměřím na emailovou komunikaci mezi studentem a vyučujícím. Zaměřím se také na školení, kterým studenti procházejí v rámci předmětu Úvod do studia, ve kterém se studenti seznamují s emailovou komunikací mezi studentem a vyučujícím.

Následně se budu zabývat analýzou emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím, kde budu v rámci kvantitativní analýzy zjišťovat četnost předem stanovených parametrů.

Na základě výsledků kvantitativní analýzy navrhnu standardizovanou formu pro emailovou komunikaci studenta s vyučujícím. Standardizovaná forma bude jasně řešit podobu emailu, který bude student zasílat vyučujícímu.

V závěru navrhnu formu zpětné vazby, kterou by vyučující podával studentům na konci období, kde by zhodnotil stav a efektivnost emailové komunikace a případně navrhl další změny pro její zefektivnění.

7. Moravská vysoká škola Olomouc – základní informace



Obr. č. 2 Logo Moravské vysoké školy Olomouc

Moravská Vysoká Škola Olomouc vznikla v roce 2005 jako obecně prospěšná společnost. Moravská vysoká škola se zaměřila již od počátku na výchovu budoucích ekonomů a manažerů, jelikož v Olomouckém kraji chyběla škola s tímto zaměřením.

Vysoká škola vlastní akreditaci na bakalářské studium Ekonomiky a Managementu ve třech oborech a to:

- Podniková ekonomika a management
- Veřejná správa
- Podnikové informační systémy

Na škole působí celkem 35 akademických zaměstnanců. Z nichž čtyři jsou nositeli titulu profesor, tři docent a osmnáct PhD. Akademičtí zaměstnanci se nepodílí pouze na výuce studentů, škola je také aktivní na poli vědy a výzkumu. Moravská vysoká škola Olomouc je zařazena na seznamu vědeckých organizací, aktivně vydává impaktované výstupy a je garantem výzkumných projektů. Zaměřuje na vědu a výzkum v oblastech podpory manažerského rozhodování, modelování hospodářských procesů v regionu, nekonvenčních metody v ITC, energetickém managementu, business inovací či PR a marketingu. Vytváří CSR projekty, na kterých se podílejí i studenti, kteří sami vytváří vlastní projekty.

Mezi poslední projekty, které škola realizovala, můžeme zařadit projekt Rozvoje podnikatelské gramotnosti. Tento projekt se zaměřoval na studenty obchodních akademií, které se snažil vzdělávat v oblasti podnikání. Studenti byli připravováni

na pohyb v podnikatelské oblasti, aktivně si zkusili vytvořit podnikatelské plány, ze kterých byly vybrány ty nejlepší a byly následně oceněny.

Moravská vysoká škola Olomouc se také podílela na projektu GAČR. Projekt GAČR byl zaměřen na vývoj nekonvenčních metod manažerského rozhodování v oblasti podnikové ekonomiky a veřejné ekonomie.

Moravská vysoká škola Olomouc spolupracuje s mnoha vysokými školami v zahraničí např. jak ve výměnném studentském programu Erasmus +, tak na poli vědy a výzkumu.³⁰

Vysoká škola během své desetileté existence již vychovala více než 1000 studentů. Aktuálně zde studuje celkem 434 studentů ve všech 3 oborech. Podle statistik je uplatnitelnost studentů více než 97%.

8. Komunikace mezi studenty a vyučujícími na Moravské vysoké škole Olomouc

V rámci vertikální komunikace mezi studenty a vyučujícími jsou na Moravské vysoké škole Olomouc využívány tři formy komunikace.

První formou je ústní komunikace. Touto formou jsou předávány informace a znalosti na přednáškách, cvičeních, na konzultačních hodinách či při běžných dotazech studentů. Druhou formou, která je na Moravské vysoké škole Olomouc využívána, je forma telefonické komunikace. Každý vyučující má vlastní telefon. Tato forma je hojně využívána pro řešení naléhavých problémů či situací, ale také pro kontaktování externích vyučujících, kteří se na půdě vysoké školy zdržují jen velmi málo.

Třetí formou/ je písemná elektronická komunikace pomocí školních emailových adres. Na tuto komunikaci klade Moravská vysoká škola Olomouc velký důraz. Všichni vyučující i studenti mají pro tuto formu komunikace svoji vlastní emailovou schránku. Na začátku studia Moravské vysoké školy Olomouc každý student získá svoje osobní

³⁰ Srov. MVŠO, *Základní informace*, [online] [cit. 2015-02-24]

číslo studenta, pod kterým je po celou dobu studia veden ve vnitřním systému STAG. Osobní číslo studenta je součástí i emailové adresy studenta, díky kterému je snazší studenta identifikovat. Výhodou emailové komunikace je dlouhodobá uchovatelnost. Vzniká tím možnost zpětně dohledat potřebné data nebo informace, které chceme následně zpracovat.

Moravská vysoká škola Olomouc využívá emailový systém komunikace také pro sdělování plošných informací a díky tomu se potřebné informace dostanou ke všem studentům. Tato forma se využívá především k oznámením například o akcích konaných ve škole a odborných přednáškách, které se týkají větší skupiny či všech studentů.

Pro naplnění cíle bakalářské práce se budu zabývat právě třetí formou komunikace na Moravské vysoké škole Olomouc a to komunikací emailovou.

8.1 Školení studentů v emailové komunikaci na Moravské vysoké škole Olomouc

V rámci předmětu Úvod do studia, který probíhá v prvním semestru studia jak komunikovat s vyučujícími nebo se studijním oddělením. Jednalo spíše o určitá doporučení, která by měli studenti dodržovat při vytváření emailů.

V roce 2012, kdy jsem nastoupil do prvního ročníku, školení emailové komunikace provedl Ing. Ladislav Chmela. Obsah tohoto školení představuje následující obrázek, jedná se o slide prezentace, kterou přednášel Ing. Chmela v rámci již zmiňovaného předmětu Úvod do studia.

Zásady komunikace e-mailem



- ke komunikaci s VŠ používejte výhradně **školní e-mailový účet**
- **pište jen, je-li to opravdu nezbytné!**
- **vždy se identifikujte**, ideální je používat hlavičku
 - Jan Student, student 1. ročníku MVŠO
bakalářský studijní program *Ekonomika a Management*
studijní obor *Podniková ekonomika a management*
skupina 1, M12000@studenti.mvso.cz, tel.: 123 456 789
- **dbete správného akademického oslovení**
 - Vážený pane inženýre, ... (doktore, ...; docente, ...; profesore, ...)
- **pište bez chyb a diplomaticky**
- je dobré v odpovědích na e-mail nechávat původní text

CHMELA, L. XUST: úvodní přednáška. MVŠO, 24.09.2012.

24

Obr. č 1 Zásady komunikace e-mailem³¹

Tento slide prezentace studentům jasně podotýká, aby ke komunikaci využívali zásadně svůj školní e-mail, který byl vytvořen systémem Moravské vysoké školy Olomouc. Dále doporučuje studentům používat hlavičku emailu. Tato hlavička by měla obsahovat číslo jméno studenta, osobní číslo, studijní obor, který student studuje, ročník ve kterém se nachází a případně formu studia. Může také obsahovat soukromé telefonní číslo, avšak to vidím jako zbytečnou položku. Velký důraz by měl student klást na oslovení vyučujícího. Jméno vyučujícího by mělo obsahovat i titul, který vyučující vlastní.

Tyto základní body bohužel již nebyly dále upraveny do standardizované formy, kterou by si studenti mohli stáhnout ze školního serveru STAG, a řídili se podle ní při tvorbě emailu. **Právě proto jsem se rozhodl vytvořit tuto standardizovanou formu pro emailovou komunikaci na Moravské vysoké škole Olomouc, která bude určena převážně pro nové studenty, ale tak i pro stávající studenty, kteří se podle ní budou řídit.**

³¹ IS/STAG MVŠO, *Úvod do studia 24. září 2012 – Úvodní hodina*. [online], [cit. 2015-02-28].

8.2 Současný stav emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na vertikální komunikaci. Tomuto typu komunikace odpovídá komunikace studentů a vyučujících. Student kontaktuje vyučujícího v případě potřeby řešení problémů nebo ohledně informací. Mezi ty nejběžnější patří: absence na povinných cvičeních, konzultace seminárních prací, termíny zkoušek, termíny přednášek a cvičení. Stav, ve kterém se nachází emailová komunikace na Moravské vysoké škole Olomouc, mohu na základě mých 3 letých zkušeností označit za poměrně uspokojující. Vyučující se snaží reagovat na email v co nejkratší možné době a jsou ochotni zodpovědět všechny dotazy. V opačném případě mají studenti zkušenosti s delší dobou odezvy, případně se nedočkají žádné reakce na odeslaný email ze strany vyučujícího. Z mého pohledu problémy v emailové komunikaci nejsou velké, toto tvrzení je možná ovlivněno tím, že emailovou komunikaci využívám k domluvě na termínu osobní konzultace, kterou shledávám jako nejefektivnější k řešení potřebných problémů.

8.3 Kvantitativní analýza emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc

Abych mohl provést kvantitativní analýzu emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc, jsem si nejprve musel zvolit sledované parametry.

Prvním parametrem je předmět, který má formu informace. Na základě předmětu může vyučující ihned zjistit obsah emailu a tím určit jeho naléhavost. Na základě předmětu vyučující filtruje své emaily. Email musí obsahovat předmět, pokud by ho neobsahoval, vyučující jej zařadí až na konec v pořadí, dle kterého bude na emaily odpovídat a dále je zpracovávat.

Druhým sledovaným parametrem je důvod emailu. Důvod emailu má také podobu informace. Důvod emailu by měl být jasný a stručný pro jednoduchou filtraci emailů

vyučujícím. Tak jako předmět, musí být důvod emailu v předmětu obsažen. Pokud by důvod nebyl obsažen v předmětu, vyučující bude muset email otevřít a vyhledat důvod přímo v obsahu emailu, což zbytečně zatěžuje a prodlužuje zpracování emailů.

Třetí parametrem je osobní číslo studenta. Osobní číslo studenta obsažené již v emailové adrese má formu dat. Pomocí osobního čísla studenta se vyučující orientuje v systému STAG, kde je každý student veden pod tímto číslem. Pokud student žádá například o vytvoření termínu pro zkoušky, či vytvoření prostoru pro odevzdání seminárních prací, musí vyučující znát osobní číslo studenta.

Dalším sledovaným parametrem je ročník studia, který student studuje. Tento parametr má také podobu dat. Vyučující díky ročníku studia může určit, zda student plní termín v řádném ročníku, nebo jej opakuje. Pokud student předmět opakuje, může mít jiné podmínky než studenti, kteří předmět plní v řádném ročníku. Tento parametr by měl také email obsahovat.

Obor, který student studuje, má také podobu dat pro vyučujícího. Studenti v různých oborech mají různé balíčky předmětů, případně mají jiné požadavky na ukončení předmětů než studenti v jiném oboru. Proto email musí obsahovat obor, který student studuje pro snazší zařazení studenta vyučujícím.

Oslovení je chápáno jako znalost studenta. Znalost slušného vychování by měla být standardem u studenta vysoké školy. Každá komunikace na vysoké škole, jak ústní či písemná by měla začínat oslovením vyučujícího a jeho dosaženým titulem. Pokud by student začal konverzaci bez oslovení, mohl by tím docílit utvoření negativního názoru vyučujícího na studenta.

Dalším sledovaným parametrem je jasné sdělení. Jasné sdělení je kombinací znalostí a informací. Student musí být schopný zformulovat svoje sdělení tak, aby bylo co nejjasnější a nejstručnější. Tuto dovednost si student osvojuje v průběhu studia, kdy po několika prvních emailech je schopný určit co, a jak formulovat. Tento parametr je nutný pro efektivní komunikaci.

Již z názvu **detailní informace**, je jasné, že tento parametr má podobu informace. Detailní informace je **jeden z nejdůležitějších parametrů emailu**. Tyto informace jsou například datum či čas termínu zkoušky. Student musí tyto informace uvést, jelikož

na těchto detailních informacích závisí další podniknuté kroky vyučujícím. Tyto informace musí email bezpodmínečně obsahovat.

Rozloučení je taktéž znalostí studenta. Správné oslovení a následné rozloučení je vizitkou studenta. Se studentem, který se chová slušně a umí komunikovat na úrovni vysokoškolského studia, vyučující komunikuje s větší chutí a dokáže být vstřícnější k dotazům a požadavkům

Posledním parametrem jsou přílohy emailu. Tento parametr může mít podobu dat, tak i informací popřípadě i znalostí. Pokud student v textu emailu uvede to, že přiloží k emailu přílohu, tuto přílohu email musí obsahovat.

Mimo tyto parametry jsem také sledovat délku emailů. Tuto délku jsem rozdělil do 3 možných podob. Krátký, střední a dlouhý. Krátké emaily jsou do 3 řádků obsahu. Střední email je v rozmezí 4-8 řádků a poslední dlouhé emaily jsou na více jak 9 řádků.

Dále jsem se také **zaměřil na uspořádání emailu, především na hlavičku s daty studenta.** Tato hlavička by se měla nacházet na začátku emailu proto, aby bylo jednoduché studenta co nejrychleji zařadit.

Data jsou pro učitele velice důležitá a proto veškeré položky, které mají formu dat, musí email nutně obsahovat.

Výsledky kvantitativní analýzy emailové komunikace:

Překvapivé byly všechny výsledky, jelikož jsem očekával spíše efektivitu přibližně 80%. Na základě těchto výsledků, si myslím, že vytvoření standardizované formy bude prospěšné.

Sledovaný parametr	Obsahuje email parametr?	
	Ano	Ne
Předmět	35	25
Důvod emailu	18	42
Číslo studenta	14	46
Ročník	40	20
Obor	39	21
Oslovení	40	20
Jasně sdělení	46	14
Detailní informace	33	27
Rozloučení	41	19
Přílohy, které byly uvedeny	9	1

Tabulka č. 1 Výsledek analýzy

V tabulce můžeme vidět výsledky kvantitativní analýzy emailové komunikace. Většina sledovaných parametrů byla v emailech uvedena. Číslo studenta a důvod emailu více jak 2/3 studentů neuvedly a rozloučení neobsahovala přibližně 1/3 zkoumaných emailů.

V případě dalších parametrů, mezi které řadíme:

- Předmět,
- ročník,
- obor,
- oslovení,
- jasné sdělení,
- detailní informace.

byl výskyt v analyzovaných emailech přibližně na 2/3, tj 66%. Výsledek u těchto parametrů jsem předpokládal, a proto byl uspokojivý. Avšak v případě, kdy

se zabýváme efektivitou emailové komunikace, nemůžeme brát výsledek 66% jako efektivní.

Mimo samotnou analýzu jsem zkoumal také délku emailu a pozici hlavičky v emailu.

Délka emailu

Délka	Krátký	Střední	Dlouhý
Počet emailů	12	30	18

Tabulka č. 2 - Délka emailů

Pozice hlavičky

Umístění hlavičky	Na začátku	Na konci	Nebyla umístěna
Počet emailů	35	18	7

Tabulka č. 3 - Umístění hlavičky studenta

Ve výsledných tabulkách můžeme vidět, že více jak polovina studentů píše středně dlouhé emaily, které jsou tou nejvhodnější formou. U některých krátkých emailů byla délka na základě sdělení dostačující, ovšem u některých chybělo více parametrů. Jednalo se především o parametry tohoto typu:

- Číslo studenta,
- ročník,
- obor,
- detailní informace.

Naopak u dlouhých emailů šlo spíše o zbytečné informace a data, které nebyly důležité pro pochopení emailů. Jednalo se nejčastěji o zbytečné informace, které byly nabaleny na detailní informace.

Hlavičku s iniciálami a daty studenta více jak polovina studentů Moravské vysoké školy Olomouc umísťuje na správnou pozici před hlavní sdělení emailu. Sedm studentů hlavičku neuvedlo vůbec, což je více než 10 % zkoumaného vzorku. To bylo pro mě velkým překvapením.

9. Standardizovaná forma emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké školy Olomouc

Výsledky kvantitativní analýzy emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc mě přesvědčili o tom, že **standardizovaná forma emailu Moravské vysoké školy Olomouc musí být vytvořena. Tato standardizovaná forma musí plnit požadavky, které jsou kladeny na emailovou komunikaci. Tím rozumíme jasnost, přehlednost, strukturovanost či srozumitelnost.**

Standardizovanou formu emailové komunikace budou studenti využívat při tvorbě emailů. Forma vychází ze základních doporučení, které studenti získali od vyučujících, bude doplněna o některé body, jimiž jsou:

- Předmět,
- detailní informace,
- struktura emailu,
- pozice hlavičky.

Jmenované body urychlí orientaci vyučujících v emailech. Tím se zvýší celková efektivita emailové komunikace.

Standardizovaná forma emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc

Komu: školní emailová adresa vyučujícího
Předmět: Název učebního předmětu, důvod emailu

Číslo studenta: Mxxxxx
Jméno a příjmení:
Studijní obor: PEM /PIS /MEVS
Ročník: 1./ 2./ 3.
Forma studia: Prezenční/Kombinovaná

Oslovení: Dobrý den, vážený pane/paní (inženýrko, magistře, doktorko, profesore aj.)

Obsah emailu: Jasně, stručně a výstižně definovat problém či žádost, kterou vznášíme vůči vyučujícímu. Snažíme se email očistit od zbytečných informací, které nemají pro vyučujícího žádný význam. Uvádíme detailní informace, které jsou stěžejní pro pochopení obsahu emailu. Důležité informace či data **zvýrazníme tučně** pro snazší orientaci a větší přehlednost. Pokud se jedná o naléhavé řešení problému, které je omezené datem, můžeme ho navíc zvýraznit **červeně**. Na závěr sdělení poděkujeme za vyřízení, či odpověď, pokud ji požadujeme.

Rozloučení:
S pozdravem / S přáním hezkého dne

Jméno, příjmení

Příloha: Pokud přikládáme přílohu do emailu, musí být uvedena v obsahu emailu. Přikládáme pouze stěžejní dokumenty.

- **Předmět emailu**

Tato část emailu bude využita pro uvedení Názvu předmětu, kterého se bude email týkat. Dále budou uvedeny klíčová slova, obsah a cíl emailu.

Například pokud student uvede do předmětu: **Řízení lidských zdrojů, zkouška 10.1.2015**. Vyučující ihned bude vědět, jaký obsah bude mít email a může snáze orientovat. Zvláště, pokud vyučující dostává desítky emailů denně, je složité se v emailech orientovat pouze podle emailové adresy studenta nebo podle uvedeného

předmětu například označení: zkouška. Díky této úpravě dokáže vyučující třídít emaily podle naléhavosti a tím rychleji reagovat na důležité emaily.

- **Hlavička emailu**

Každý email musí nutně obsahovat hlavičku, kterou si musí student osvojit pro komunikaci v emailu. Tato hlavička bude obsahovat:

- Číslo studenta,
- jméno a příjmení studenta,
- studijní obor, který student studuje,
- ročník, který student studuje,
- forma studia.

- **Oslovení**

Základem každého sdělení jak ústního či psaného ručně nebo elektronicky musí být oslovení příjemce sdělení. Pokud nastane situace, kdy si student není jistý titulem vyučujícího, vyhledá titul vyučujícího na webových stránkách školy. Zde je každý učitel i s kontaktem uveden pod katedrou, na které vyučuje. Pokud má vyučující několik titulů, vždy se pro oslovení použije ten nejvýše dosažený. V případě, kdy student nemá z nějakého důvodu přístup ke školním stránkám, a není si jistý titulem vyučujícího, použije oslovení pouze Pan/Paní.

- **Jasně sdělení**

Email, který student píše vyučujícímu, musí být vždy stručný a jasný. Email, jenž obsahuje mnoho informací či dat, které nejsou podstatné, vyučující dlouho zpracovává, než získá jen to potřebné pro vyřešení problému či dotazu. Výrazně se tak prodlužuje doba reakce či odpovědi vyučujícího.

- **Detailní informace**

Student v emailu uvede co nejvíce detailních informací. Pro příklad uvedu situaci, kdy se student dotazuje, zda se může dostavit na již plně obsazený termín písemné zkoušky. V tomto případě nestačí pouze uvést žádost o možnost dostavení se na plně obsazený termín zkoušky z předmětu XY. Student musí uvést Předmět, ve kterém chce danou zkoušku splnit, termín zkoušky, ale také čas, kdy se zkouška koná. Mnoho vyučujících vypisuje i více termínů během jednoho zkouškového dne a může se stát, že budou plně obsazeny dva i více termínů toho dne, a tím dojde k situaci, kdy vyučující neví, který termín student myslí, a proto bude muset reagovat dotazem ke studentovi, který termín má na mysli.

- **Rozloučení**

V závěru každého emailu nesmí chybět rozloučení.

- **Přílohy**

Email, u kterého je nutné přiložit dokument, například seminární práci, tabulky aj. student vkládá do přílohy. V rámci emailové komunikace na Moravské vysoké škole Olomouc jsou 2 možnosti, jak přílohu student může vložit. První možností je soubor nahrát na online úložiště, a poté přiložit pouze internetovou adresu, která uděluje možnost přístupu k souboru. Druhou možností je přiložit soubor do přílohy emailu. Druhá možnost je snazší a rychlejší jak pro studenta, tak i pro vyučujícího.

9.1 Použití standardizované formy emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké školy Olomouc

Pro demonstraci standardizované formy emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím na Moravské vysoké škole Olomouc jsem zvolil 2 z emailů. Kvůli zachování anonymity nebude použit kontaktní email ani číslo studenta.

V prvním případě demonstřuji změny při použití standardizované formy pro krátký email. V druhém příkladu demonstřuji, jak standardizovaná forma zjednoduší a ujasní dlouhý email. V tomto emailu zvýrazním informace a data **zeleně**, která jsou nutná pro správnou podobu emailu, a zasadím je do standardizované formy

1. Krátký email

Komu: adresa vyučujícího Předmět: Bez předmětu Dobrý den, posílám Vám vypracovaný referát. S pozdravem Jméno, příjmení 3. ročník MEVS prezenční studium

Tento email je velice strohý. Vyučující z tohoto oznámení nepozná, o jakou seminární práci se jedná, do jakého předmětu je určená a z jakého důvodu ji student neumístil do systému STAG, ale zaslal ji na email. Hlavička s údaji o studentovi byla na konci emailu, což není ideální umístění. Email také neobsahuje předmět, na základě kterého vyučující filtruje příchozí emaily, tak aby mohl přednostně zpracovat ty naléhavé. Takový email buď přeskočí, a tím se email dostává až na konec pořadí, nebo jej musí otevřít a dále zpracovat, aby mohl určit jeho naléhavost.

Z tohoto emailu může vyučující nabýt dojmu, že student příliš nevěnuje zájem o seminární práci ani o daný předmět **Na základě takového emailu mohou vznikat kolizní situace mezi studentem a vyučujícím. Student nabude dojmu, že k němu vyučující nemá příliš kladný vztah, i když to může být pouze domněnka.** Tato situace se již několikrát během mého studia stala, proto ji zdůrazňuji.

Nyní email zasadím do standardizované formy a ukážu rozdíly, které vzniknou po jejím využití. Pro lepší znázornění doplním náhodně informace, které v původním emailu nebyly obsaženy a jsou nutné pro správné vyplnění standardizované formy. Zvýrazněný text značí tu položku, která chyběla v původním emailu, nebo měla nevhodnou podobu či pozici v emailu.

1.1 Krátký email – standardizovaná forma

<p>Komu: Adresa vyučujícího Předmět: Řízení lidských zdrojů, seminární práce</p> <p>Jméno, příjmení M12xxx 3. ročník MEVS prezenční studium</p> <p>Dobrý den paní doktorko,</p> <p>V příloze Vám zasílám seminární práci na téma řízení lidských zdrojů. Bohužel vznikly problémy na serveru STAG, proto nemohu umístit tuto seminární práci do systému. Předem se Vám omlouvám za tímto vzniklé nepříjemnosti.</p> <p>S pozdravem a přáním hezkého dne</p> <p>Jméno příjmení</p>

Vysvětlivka

■ - Doplněné chybějící informace

Z takto strukturovaného emailu vyučující ihned pochopí, že se jedná o seminární práci z informace uvedené v předmětu. Po přečtení stručného sdělení pochopí, že nastaly problémy na serveru STAG, proto student nemůže umístit práci do tohoto systému. Vyučující pochopí, že za vzniklé problémy nemůže samotný student, a proto mu vyhoví a seminární práci opraví. Hlavička emailu byla přesunuta na začátek pro snazší orientaci vyučujícího.

2. Dlouhý email

Komu: adresa vyučujícího

Předmět: Bez předmětu

Dobrý den paní doktorko,

dnes dopoledne jsem Vám volala ohledně mé možné absence na zítřejší SOO. Dívala jsem se do diáře na schůzku, která by byla důvodem mé absence, a bude probíhat kolem druhé hodiny. Vzhledem k tomu, že bydlím až na Vysočině, cesta do Olomouce trvá minimálně 3 hodiny. Schůzka je z důvodu rodinných problémů - rozvod, vyživovací povinnost. Na přednášky jsem chodila, problematiku SOO jsem pochopila (alespoň si myslím), mám vymyšlené dva projekty, o kterých se s Vámi klidně pobavím.

Bohužel je asi velmi pravděpodobné, že budu chybět, protože se do Olomouce nestihnu z důvodu vzdálenosti dostat tak, abych stihla i SOO. Chápu, že cvičení, jsou dělaná kvůli tomu, aby se problematika probrala do hloubky a proto se na nich vyžaduje naše účast. Ovšem problém, který v rodině řešíme, je také velmi důležitý, zvláště pro mě. Opravdu se nechci ulívat. Na přednášky jsem chodila a toto je zcela vyjímečná situace a mohu Vám slíbit, že do konce semestru se budu cvičení řádně účastnit. V ostatních cvičeních mám docházku snad 100%, neulívám se. Doufám, že to nějak vyřešíme. Nechtěla bych opakovat předmět jen kvůli tomu, že jsem ze závažných rodinných důvodů chyběla.

Děkuji za odpověď.

S pozdravem,

Jméno, příjmení, 1. ročník, PEM, prezenční forma.

Vysvětlivka

█ - Data a informace, které jsou důležité pro standardizovanou formu

Email obsahuje všechny potřebné parametry, avšak tato zpráva je příliš dlouhá. Vyučující se tak lehce ztratí v textu nebo nepochopí záměr emailu. Hlavička emailu byla umístěna až na konci, což je u takto dlouhé zprávy nežádoucí. Tento email upravím a zasadím do standardizované formy emailu, kterou jsem vytvořil

2.1 Dlouhý email - standardizovaná forma

Komu: Adresa vyučujícího

Předmět: SOO, absence na cvičení

Jméno, příjmení

M12xxx

1. ročník

PEM
prezenční studium

Dobrý den paní doktorko,

Dnes jsem Vás již kontaktovala telefonicky o možnosti mé absence na cvičení z SOO. Nyní jsem zjistila, že se díky rodinným problémům bohužel nebudu moci dostavit. Tato situace je opravdu výjimečná a slibuji, že do konce semestru se účastním všech dalších cvičení. Děkuji Vám za Vaši shovívavost a pochopení.
S pozdravem a přáním hezkého dne

Jméno příjmení

Tento příklad ukazuje, jak je možné získat z 15 ti řádkového textu email, který má pouze 5 řádků. V emailu je obsaženo vše důležité pro pochopení sdělení vyučujícím.

Na těchto dvou uvedených příkladech je jasně vidět přínos, který standardizovaná forma přináší do emailové komunikace. Díky uvedení základních informací je email vyřešen bez dalších dotazů ze strany vyučujícího.

9.2 Aplikování standardizované formy emailu Moravské vysoké školy Olomouc

Aplikování této standardizované formy emailové komunikace lze provést dvěma způsoby. V prvním případě bude standardizovaná forma emailové komunikace prezentována na cvičeních Úvodu do studia. Novou standardizovanou formu emailu by si, ale osvojili pouze nově příchozí studenti. Studenti starších ročníků by ke standardizované formě emailu neměli přístup. Tento problém vyřeší umístění standardizované formy emailu do vnitřního systému STAG mezi studijní materiály, kde k ní budou mít přístup všichni studenti.

Druhou možností aplikace standardizované formy emailové komunikace, je vsazení přímo do emailové schránky na serveru Moravské vysoké školy. Emaily, které přicházejí od vyučujících či oddělení ve škole mají vsazené záhlaví či zápatí s informacemi, kontakty či ISO normami, které škola vlastní. Takto vloženou

standardizovanou formu emailu by student pouze doplnil o svá data a informace, a tím se předejde dezinformacím či chybějícím datům. Vedení školy zašle oznamující email o vložení této standardizované formy emailu do outlooku a přidá se návod a doporučení pro využívání této standardizované formy emailu. Takto se zaškolí všichni studenti, jak nově příchozí, tak stávající v poměrně krátké době.

Je možné, že vyučující v průběhu času najdou prostor pro úpravu této formy, proto se v další kapitole budu zabývat zpětnou vazbou učitelů.

9.3 Možnost využití formy na jiných vysokých školách

Na základě osobního průzkumu mezi bývalými spolužáky, kteří nyní studují na vysokých školách, jsem zjistil, že většina z nich využívá systém STAG. Zaměřil jsem se na dvě nejbližší vysoké školy a to na Univerzitu Palackého v Olomouci a Vysokou školu Báňskou v Ostravě. Zjistil jsem, že ani jedna z těchto vysokých škol nemá vytvořenou standardizovanou formu pro emailovou komunikaci. Na obou uvedených vysokých školách je pouze jedna podmínka. Studenti musí komunikovat pouze přes školní email studenta. Pokud student píše email vyučujícímu ze soukromé adresy, učitel není povinen tento email otevřít.

Díky zjištěným informacím doporučuji využívat standardizovanou formu i ostatním vysokým školám. Při aplikování společné standardizované formy emailové komunikace na všech vysokých školách by zanikla povinnost školit studenty v emailové komunikaci s vyučujícími při přechodu na jinou vysokou školu. Tuto formu emailové komunikace tak budou mít osvojenou již z předchozí vysoké školy.

Díky tomu, že všechny školy využívají systém STAG, bude zachována kompletní podoba standardizované formy emailové komunikace, včetně hlavičky s daty a iniciály studenta. Tato jednotná standardizovaná forma emailové komunikace nebude výhodou pouze pro studenty, ale také pro vyučující, kteří vyučují externě na více vysokých školách. Takto budou emaily přehledné a strukturovatelné.

9.4 Zpětná vazba ze strany vyučujícího

Každý student na konci semestru vyplňuje tzv. evaluační dotazník, kde hodnotí vyučujícího v rámci daného předmětu. Jeho připravenost na výuku, dochvilnost, znalost problematiky aj. Proto navrhuji zavedení zpětné vazby i ze strany vyučujících v případě komunikace se studenty.

Tato zpětná vazba nebude mít formu evaluačního dotazníku na každého studenta, ale bude se jednat pouze o shrnutí celkové komunikace všech studentů v daném semestru. Vyučující by zdůraznili nejčastější chyby a problémy v komunikaci a také by uvedli body, ve kterých je komunikace bezproblémová.

Tato forma zpětné vazby je ideální pro velkou skupinu studentů, kteří se díky tomu poučí z chyb, které sami dělají, nebo je dělají jejich kolegové. Vezmou si příklad ze správných postupů pro psaní emailů a díky tomu se bude moci neustále upravovat standardizovaná forma emailové komunikace tak, aby splňovala potřeby všech v dalších letech a byla stále efektivní.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit standardizovanou formu emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím pro Moravskou vysokou školu Olomouc. **Tento cíl jsem splnil. Vytvořil jsem standardizovanou formu emailové komunikace mezi studentem a vyučujícím pro Moravskou vysokou školu Olomouc.**

Po vypracování teoretické části jsem došel k závěru, že standardizovaná forma emailové komunikace, která by sjednotila celou interní komunikaci, je v době moderních technologií stále více využívána. Firmy pořádají školení pro zefektivnění komunikace, vytváří softwary nebo podobné formy, které by usnadnily komunikaci napříč všemi úrovněmi v podniku, a tím by byl zefektivněn celý proces komunikace.

Na základě výsledků kvantitativní analýzy jsem zjistil, že 8 z 10 ti stanovených parametrů obsahovalo více jak 60% emailů. Naproti tomu některé parametry byly obsaženy pouze v cca 1/3 emailů. Tento výsledek je uspokojivý, avšak jsou zde stále prostory pro zlepšení. Stanovil jsem parametry, které bude obsahovat standardizovaná forma emailu, a jakou podobu budou mít.

K tomu, abych ukázal fungující standardizovanou formu emailu v reálné komunikaci mezi studentem a vyučujícím, jsem zvolil 2 emaily. Tyto dva emaily jsem nejprve představil v jejich původní podobě, v jaké je obdržel vyučující a zaměřil jsem se na jejich kvalitu po obsahové stránce.

V dalším kroku jsem tyto emaily zasadil do vytvořené standardizované formy, uvedl rozdíly a výhody, které tato standardizovaná přináší.

Zabýval jsem se také další myšlenku, kterou je zpětná vazba vyučujících vůči studentům. Tato zpětná vazba by sloužila jako podklad pro další rozvoj a úpravy standardizované formy emailové komunikace. Studenti si tak uvědomí své chyby a v další komunikaci se jich vyvarují. Případně se ujistí ve správnosti své dosavadní emailové komunikace. Takto by se forma mohla na základě zkušeností studentů v dalších letech neustále upravovat a tím by splňovala požadavky na efektivní emailovou komunikaci i v následujících letech.

Jako další stupněm vývoje komunikace mezi studentem a vyučujícím očekávám online chat. Tato forma bude rychlejší, student získá okamžitou odpověď, vyučující bude moci reagovat ihned. Díky rapidnímu rozvoji chytré elektroniky bude tato forma komunikace v příštích letech naprosto běžná nejen v komunikaci mezi studentem a vyučujícím v rámci řešení problémů, ale věřím, že se budou využívat moderní technologie i v rámci přednášek a cvičení, kdy se studenti budou moci účastnit těchto hodin z pohodlí domova.

Tato práce pro mě byla přínosem v rozvoji znalostí komunikace, utvrdila můj názor na důležitost funkční interní komunikace. Interní komunikace je základem pro fungování organizace.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Petr Januška
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení emailové komunikace v organizaci
Název práce v anglickém jazyce:	Management of email communication in an organization
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	56
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2015
Klíčová slova v českém jazyce:	komunikace, vertikální, elektronická, email
Klíčová slova v anglickém jazyce:	communication, vertical, electronic, email

Bakalářská práce se zabývá tvorbou standardizované formy pro interní emailovou komunikaci v podniku. V teoretické části se věnuje interní komunikaci obecně, jejím formám, možnostem zpětné vazby a efektivitou. V praktické části se zaměří na analýzu emailové komunikace na vysoké škole mezi studenty a vyučujícím a na následný návrh standardizované formy pro komunikaci.

Bachelor thesis deals with the creation of a standardized form for internal business communications by e-mail. The theoretical part is devoted to internal communication in general, its forms, feedback capability and efficiency. In the practical part will focus on the analysis of email communication between college students and the teacher, and the subsequent design a standardized form for communication.

Literatura a prameny:

1. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměň. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
2. DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
3. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
4. KEYTON, Joann. *Communication and Organization Culture*. Vyd. 1. SAGE Publications, 2011. 232 s. ISBN 9781412980227
5. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 146 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
6. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 104 s. ISBN 978-80-86973-26-5.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
8. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
9. TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 173 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.
10. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje:

1. GAYESKI, Diane. *Integrated Communication: From Theory to Performance*. In: [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <http://www.dgayeski.com/omninteg.html>
2. IS/STAG MVŠO, *Úvod do studia 24. září 2012 – Úvodní hodina*. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/studijni-materialy.html?pc_windowid=218322&pc_phase=action&pc_mode=view&pc_navigationalstate=JBPNS_&pc_type=portlet&pc_pagenavigationalstate=H4sIAAAAAAAAAAGNgYGBkYDMytDA2MhJmAAEAqlk9fhIAAAA*&pc_interactionstate=JBPNS_rO0ABXcnAAZhY3Rpb24AAAABABB6bWVuYVJva3VTdHVkZW50AAdfX0VPRl9f&pc_windowstate=normal
3. MANAGEMENTMANIA. Efektivnost, [online] 2013-05-11. [cit. 2014-12-28], dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>.
4. MVŠO, Základní informace, [online]. [cit. 2015-02-24], dostupné z WWW: <http://www.mvso.cz/profil-skoly-k168.html>
5. URBAN, Jan. Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba. [online]. [cit. 2014-12-22]. Dostupné z : <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 Výsledek analýzy.....	39
Tabulka č. 2 Délka emailů.....	39
Tabulka č. 3 Umístění hlavičky studenta.....	39

Seznam obrázků:

Obr. č 1 Zásady komunikace e-mailem.....	34
Obr. č. 2 Logo Moravské vysoké školy Olomouc.....	30