

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

INTERNÍ KOMUNIKACE NA VYSOKÉ ŠKOLE
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Eva Dopplerová

Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Interní komunikace na vysoké škole*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. 03. 2018

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PhDr. Petře Vávrové za její odborné vedení mé bakalářské práce a cenné rady, které mi v průběhu zpracování poskytla.

Poděkovat bych chtěla i všem respondentům za aktivní účast v šetření.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Eva Dopplerová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Petra Vávrová</i>
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Interní komunikace na vysoké škole
Anotace práce:	<p>Komunikace je procesem sdělování a výměny informací. Význam včasného, přesného a úplného přenosu informací si uvědomuje stále více firem a organizací, a to nejen v podnikatelské sféře, ale i ve státní správě, zdravotnictví a školství. Cílem mé práce je popsat aktuální stav interní komunikace na vysoké škole. Teoretická část je věnována objasnění pojmu komunikace, interní komunikace a probíhajícím procesům. Dále se věnuji prostředkům interní komunikace a jejich využívání v univerzitním prostředí. Třetí kapitola se zabývá podmínkami fungování interní komunikace a navazuje kapitola o bariérách v komunikaci. Strategie ve firemní komunikaci je tématem poslední kapitoly. V praktické části jsem na základě teoretických poznatků definovala hlavní cíl a dílčí cíle, které jsem operacionalizovala. Získaná data z kvantitativního výzkumu jsem analyzovala a výsledky interpretovala.</p>
Klíčová slova:	bariéry komunikace, fungující komunikace, interní komunikace, komunikace, komunikační kanály, komunikační procesy, nástroje komunikace, zpětná vazba
Title of Thesis:	Internal communication at universities

Annotation:	Communication is a process of sharing and exchanging information. Many companies and organizations, not only in business, but also in state administration, health care, and schooling, realize the importance of fast, exact and complete transfer of information. The goal of my thesis is to describe the current state of internal communication at universities. Its theoretical part explains the concepts of communication, internal communication, and ongoing processes. Afterward, the means of internal communication and their use at a university are introduced. The third chapter describes the conditions of working of internal communication and a chapter devoted to communication barriers follows. The final chapter focuses on strategies in corporate communication. On the basis of theoretical premises, the practical part defines the main goal and partial goals, which are then operationalized. Finally, I analyze the data gained from my quantitative research and interpret the results.
Keywords:	communication, communication barriers, functioning communication, internal communication, communication channels, communication processes, means of communication, feedback
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazníkové šetření
Počet literatury a zdrojů:	23
Rozsah práce:	59 s. (66 400 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	7
1 Vymezení interní komunikace	9
1.1 Interní komunikace a její charakteristika	10
1.2 Cíle interní komunikace	12
1.3 Komunikace se zaměstnanci	13
1.4 Komunikační toky	14
2 Prostředky interní komunikace	17
2.1 Ústní komunikace	18
2.3 Elektronická komunikace	20
2.4 Vizuelní komunikace	21
3 Fungující interní komunikace	23
3.1 Zásady fungování interní komunikace	24
3.2 Podmínky fungování interní komunikace	25
4 Strategie ve firemní komunikaci	27
4.1 Možnosti zdokonalování	28
5 Výzkum interní komunikace na vysoké škole	30
5.1 Charakteristika instituce	30
5.2 Výzkumná metoda	31
5.3 Výzkumné cíle	32
5.4 Průběh šetření	32
5.5 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace	33
5.6 Vyhodnocení výsledků šetření	37
5.7 Shrnutí	45
5.8 Diskuse	48
Závěr	50

Úvod

Komunikace, jinými slovy také dorozumívání, je proces sdělování a výměny informací, názorů, myšlenek a pocitů. Tento proces neprobíhá pouze v lidském světě, ale je přítomen i ve světě ostatních živočichů, a dokonce i rostlin. Každá tato skupina používá své signály, symboly a prvky, aby vyslaná informace byla srozumitelná.

V posledních letech si důležitost fungování interní komunikace začalo uvědomovat stále více firem a podniků. Nedostatečně fungující proces považují za svůj největší problém.

Ve své práci jsem se zaměřila na prostředí vysoké školy. Fungováním nastavených procesů vnitřní komunikace se vedení Masarykovy univerzity poprvé zabývalo ve svém dlouhodobém záměru pro období 2016–2020. Univerzita má složitou zaměstnaneckou strukturu, různorodé cílové skupiny, které mají výrazně odlišné potřeby a předávání informací komplikuje časová a prostorová bariéra. K analýze aktuálního stavu interní komunikace zadala univerzita externí audit, realizovaný společností INSIDERS v květnu 2016. Audit se konal na třech vybraných fakultách a rektorátu. Jeho hlavním cílem bylo charakterizovat proces interní komunikace napříč univerzitou, úroveň informovanosti a spolupráce mezi jejími jednotlivými částmi, identifikovat slabá místa a navrhnout opatření na zlepšení.

Výsledkem auditu bylo zjištění, že zaměstnanci univerzity jsou hrdi na svoji práci i na univerzitu jako celek. Na pracovištích panuje přátelská atmosféra a velká otevřenost. Největší nedostatky pocífuji v oblasti interní komunikace. Ocenili by lepší informovanost, spolupráci a průhlednost celého systému řízení univerzity.

Vnitřní komunikaci na vysoké škole, tentokrát z pohledu výchozí atmosféry přemýšlení o společné budoucnosti a strategickém plánování,

popisuje také dotazníkové šetření v rámci doplňkového úkolu IPN KREDO z roku 2015. Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že zaměstnanci vysokých škol jsou loajální ke svému zaměstnavateli a cítí se seberealizováni. Velká část respondentů zde konstatovala, že jejich nejvýznamnějším komunikačním prostředkem je email, významnou roli hrají porady a interní komunikační systém.

Cílem bakalářské práce je popsat aktuální stav interní komunikace na vysoké škole. Identifikovat problematické oblasti interní komunikace na vysoké škole s důrazem na komunikaci mezi jednotlivými pracovišti, akademickými a neakademickými zaměstnanci.

Výsledky obou šetření poskytují informace o stavu komunikace na více vysokých školách nebo jedné univerzitě jako celku. Pro svůj výzkum jsem si zvolila jednu z fakult Masarykovy univerzity, která byla zapojena do výzkumu v rámci vnitřního auditu. Šetřením chci ověřit, zda dílčí výsledky na vybrané fakultě prezentované v závěrečné zprávě INSIDERS odpovídají skutečnému stavu na této fakultě a zda její zaměstnanci způsobem komunikace a využíváním prostředků zapadají do výsledků prezentovaných ve zprávě IPN KREDO.

V teoretické části jsem se v úvodu zaměřila obecně na procesy interní komunikace, její cíle a komunikaci se zaměstnanci. Druhá kapitola je věnována prostředkům interní komunikace. Zde jsem čerpala nejen z odborné literatury, ale i z výsledků výše uvedených výzkumů. Podmínkám fungování interní komunikace se věnuje kapitola třetí a tématem poslední teoretické kapitoly je strategie ve firemní komunikaci.

Na základě teoretických poznatků jsem v praktické části definovala hlavní cíl a dílčí cíle, které jsem operacionalizovala. V poslední kapitole jsem získaná data z kvantitativního výzkumu analyzovala a výsledky interpretovala.

1 Vymezení interní komunikace

Na začátku první kapitoly považuji za důležité vysvětlit a přiblížit význam slova komunikace. Slovo komunikace patří v současné moderní a rychlé době mezi jedno z nejpoužívanějších slov, a to jak v pracovním, tak i osobním životě. Stalo se oblíbeným pojmem manažerů a vedoucích pracovníků. Co vlastně komunikace znamená? Abychom tento pojem lépe pochopili, musíme se podívat na jeho základ. Podstatné jméno „communication“ označuje sdělení, udílení nebo sdílení. Sloveso „communico“ bylo používáno ve smyslu činit něco společným, sdílet s někým (Winkler, 1998, s. 3). Vybíral (2000) uvádí „... lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi“ (s. 19).

Význam slova komunikace ve firemní kultuře chápeme jako sdílení a předávání informací mezi jednotlivými jejími částmi a subjekty, jejich výměnu a směnu. Způsob interní komunikace v organizaci, její vedení a nastavené procesy slouží jako prostředek k ovlivňování chování zaměstnanců tak, aby bylo dosaženo dlouhodobých i krátkodobých cílů a realizace záměrů organizace. Dobrý manažer si uvědomuje, jak důležití jsou pro firmu zaměstnanci. Správně nastavená interní komunikace posiluje prosperitu a je výrazným stabilizačním faktorem v obtížnějších obdobích. Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její vnitřní kultury (Holá, 2006, s. 1).

Mikuláščík (2010) uvádí, že komunikace představuje určitý kruh s permanentním vzájemným ovlivňováním a úspěšná komunikace je založena na vhodné volbě slov, vnímání svého komunikačního partnera, na odpovědnosti a flexibilitě. Vnímání nelze omezit na slova, ale je potřeba také vnímat neverbální projevy a tón řeči. Z těchto projevů lze usuzovat, byla-li naše zpráva pochopena a přijata (s. 16).

Komunikace musí být efektivní, aby byla pro oba účastníky přínosem. Cílem je odstranit nebo snížit nejistotu obou komunikujících stran (Holá, 2011, s. 19). Správné zvládnutí a znalost efektivní komunikace se stalo konkurenční výhodou. Z tohoto důvodu vynakládají společnosti nejen v podnikatelské sféře, ale i příspěvkové a rozpočtové organizace, nemalé prostředky na zvládnutí a osvojení si komunikačních dovedností vedoucími zaměstnanci, ale také na technické vybavení k zabezpečení bezproblémového přenosu informací.

Zaměstnanecká struktura vysoké školy je složitá. Základním rozdílem ve srovnání s komerčním podnikem je „rozdělení“ zaměstnanců na akademické, pracující v oblasti vědy, výzkumu a vzdělávání a neakademické, což jsou pracovníci v administrativě a účelových zařízeních. Každá z těchto skupin je specifická ve způsobu komunikace a jedním z cílů mého výzkumu je analyzovat, zda je současné nastavení předávání informací mezi těmito skupinami fungující.

1.1 Interní komunikace a její charakteristika

Komunikace musí v organizaci fungovat všemi směry. Stává se pak nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které podporuje dosahování dobrých pracovních výsledků a je jedním z hlavních projevů firemní kultury (Vymětal, 2008, s. 263).

Interní komunikace může sloužit jako dobrý prostředek k získávání spolupracovníků pro to, aby dělali, co je potřeba. Na komunikačních dovednostech, obratnosti a schopnosti manažera argumentovat závisí, jak se mu podaří motivovat pracovníky k realizaci stanovených úkolů. Čím věrohodněji budou podřízení pracovníci seznamováni se záměry organizace, tím ochotněji budou usilovat o dosažení jejích cílů (Veber, 2009, s. 187).

Co by mělo být splněno, aby naše činnost sdělení byla šťastná? Musí existovat určitý, společensky přijatý postup pro tento druh sdělení, musí být

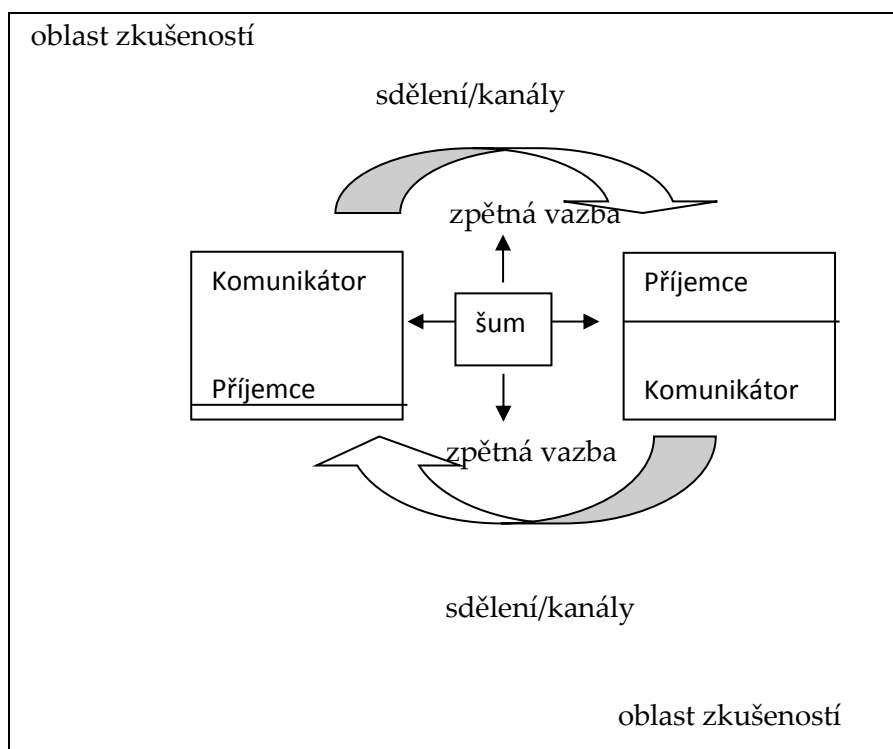
jasné, kdo co může říci, aby to mělo skutečnou platnost. Stanovený postup musí být vykonán správně všemi účastníky a musí být vykonán úplně. Jde-li například o sdělení slibu, pak podmínkou jeho „šťastného“ sdělení je důsledné dodržování toho, co slibujeme (Křivohlavý, 1988, s. 132).

Žádná skupina lidí bez komunikace nemůže pracovat. Na její kvalitě záleží úspěch firemních projektů. Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které má manažer k dispozici. Správné zacílení je tedy základem úspěchu (Janda, 2004, s. 10).

Jako příklad procesu komunikace uvádím schéma podle DeVita (2001).

Schéma procesu komunikace

Obrázek č. 1: Obecný model komunikace



Zdroj: DeVito, 2001, s. 20

Součástí fakulty jsou katedry, administrativní oddělení a účelová zařízení. Katedry jsou akademická pracoviště, oddělení a účelová zařízení jsou pracoviště neakademická. Jedná se například o ekonomické, personální a studijní oddělení, oddělení zahraniční a oddělení pro výzkum a projektovou

podporu. Mezi účelová zařízení se řadí knihovny, správa budov a centrum informačních technologií. Tato neakademická oddělení, mimo to, že poskytují podporu akademickým zaměstnancům, spolu musí také kooperovat a vyměňovat si informace pro svoji práci. Jak probíhá proces předávání informací mezi těmito odděleními? Jsou informace předávány včas a přesně? Fungují všechna oddělení bezproblémově? Dalším dílčím cílem je tedy analyzovat, jak probíhá předávání informací mezi provozními a administrativními odděleními.

1.2 Cíle interní komunikace

Cíle interní komunikace nelze jasně definovat, protože každá organizace si své specifické cíle může určovat sama. V obecné rovině by cílem měla být včasná a pravdivá informace, proudící sítí komunikačních kanálů v co nejkratší době přímo k příjemci.

Z pohledu organizace definuje Holá (2006) cíle jako zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy, jejich vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech. Dále ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků a neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe (s. 21).

Janda vidí správné zacílení firemní komunikace v orientaci na zákazníka. „Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitro komunikační proces nastavený na zaměstnance je zacílen špatně. Spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.“ (Janda, 2004, s. 10).

Stav, kdy pracovník včas ví, co má dělat, jaké jsou důvody a očekávání jeho práce, zná cíle své organizace, ale i svého týmu je tedy, dle odborné literatury, teprve tím pravým okamžikem, kdy je možno říci, že komunikace uvnitř organizace funguje. Zaměstnanec, který je správně informován, se cítí

být součástí týmu a stává se z něj zaměstnanec loajální ke své organizaci. Takový zaměstnanec je velkým přínosem. Důležité ovšem je nejen stanovení cílů, ale i jejich naplňování.

Informovanost zaměstnanců o cílech zkoumané instituce a fungování zpětné vazby například v podobě pravidelného hodnocení pracovního výkonu jsou dílčím cílem definovaným v praktické části práce.

1.3 Komunikace se zaměstnanci

Indikátorem zralosti vedení je vztah k zaměstnancům. Lidský kapitál je jednou z nejvyšších výdajových položek každé společnosti. Z firemní kultury vychází interní materiály, které vymezují práva, povinnosti, odpovědnosti a zvyky firmy. Jsou to stanovená pravidla, díky kterým lze ve společnosti předejít nedorozumění. Pravidla by měla být komunikačním nástrojem, který vyjasňuje vztahy na pracovišti (Janda, 2004, s. 25).

Komunikace se zaměstnanci má vysoký význam hlavně v období zavádění změn v organizaci. Zaměstnanci potřebují vědět, čeho se změny týkají a jak je ovlivní. Odpor vůči změnám často vychází z toho, že lidé nevědí, co změny obnášejí a co pro ně znamenají. Zaměstnanci potřebují mít možnost komunikovat zdola nahoru své připomínky a reakce na záležitosti, které se jich týkají (Armstrong & Taylor, 2015, s. 501).

Kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimulující pracovní prostředí, naopak vnímaná nespravedlnost dokáže pracovníky demotivovat, frustrovat a může vést až k jejich odchodu z firmy (Holá, 2011, s. 67).

Interní komunikace je úzce propojena s firemní kulturou. Jak uvádí Výzkumná zpráva týmu IPN KREDO KA 05 z roku 2015, vysoké školy mají silně zakotvenou firemní kulturu a její zaměstnanci jsou k vysoké škole či fakultě loajální. Do dění školy jsou integrováni a pravidelně informováni o dění na škole (Hrubalová, 2015).

Ze zprávy interního auditu Masarykovy univerzity vyplývá, že zaměstnanci vidí rezervy a nedostatky ve fungování interní komunikace na univerzitě, ale obecně ji hodnotí pozitivně a jako fungující. Ocenili by jednotnou platformu interní komunikace napříč univerzitou. Uvítali by jednotný informační servis i zaměstnanci zkoumané fakulty? Jsou zaměstnanci včas, pravidelně a v dostatečné míře informováni o dění a změnách na fakultě? Odpovědět na tyto otázky je dalším z dílčích cílů této práce.

1.4 Komunikační toky

Směr, kterým se komunikace ve firmě šíří, podmínky, které ji umožňují a prostředky, které zajišťují přenos informací od mluvčího k adresátovi, se nazývá komunikační tok nebo také síť. Podle směru šíření rozlišujeme komunikace vertikální, horizontální a diagonální (Tureckiová, 2004, s. 124).

Cílem komunikační sítě musí být co nejpřesnější přenos informací pro cílovou skupinu nebo jednotlivce. Zahlcení jednotlivce množstvím informací způsobuje jeho přetížení (Janda, 2004, s. 39).

Filozofie řízení organizace a její organizační kultura určují, jakým směrem, komu a jaké informace budou sdělovány. Na rozdíl od určení informačního média se jedná o manažerskou a sociální věc (Bělohlávek, 1996, s. 238).

Vertikální komunikace proudí dvěma směry. Směr shora-dolů znamená, že informace plynou jedním směrem od nadřízeného k podřízeným. Je obvykle realizována pracovními instrukcemi, oficiálními dokumenty, prohlášeními, směrnici a příkazy (Vymětal, 2008, s. 264). Řízení v těchto organizacích je postaveno na příkazování, vedení soustřeďuje veškerou moc ve svých rukou, přijímány jsou pouze pozitivní zprávy. Toto umožňuje podřízeným zkreslování informací (Bělohlávek, 1996, s. 238).

V situaci, kdy je komunikace realizována tak, že podřízený komunikuje s manažerem, jedná se o komunikaci směrem zdola-nahoru. Tento způsob komunikace bývá realizován diskusí na poradách, schůzích a konferencích, dny otevřených dveří. (Vymětal, 2008, s. 264).

Horizontální komunikace je efektivním a přesným zdrojem přenosu manažerských informací za předpokladu, že je zachováno propojení s komunikací vertikální. Naopak neexistence takového propojení může vyvolat disfunkční konflikty (Winkler, 1998, s. 44). Tento způsob komunikace zabezpečuje neformální a spontánní koordinaci činností, někdy je považován za neefektivní a podceňuje se fakt, že součástí týmu organizace jsou všichni spolupracovníci bez ohledu na jejich momentální postavení (Vymětal, 2008, s. 264).

Často používaná v projektovém řízení, neformálně při komunikaci mezi zaměstnanci firmy o firemních i mimofiremních záležitostech je komunikace diagonálním směrem (Tureckiová, 2004, s. 124). Velkou výhodou je rychlost sdělování informací (programátor – správce PC sítě) (Winkler, 1998, s. 44).

Komunikace v životě organizace je důležitá. Na její fungování a dobré nastavení informačních toků je třeba klást stále větší důraz z důvodu zabezpečení jejího plynulého a bezchybného chodu. Vynaložené prostředky na zkvalitnění a modernizaci jsou investicí, která se organizaci vyplatí. Interní komunikace není pouze předávání informací. Tento typ komunikace vytváří napříč pracovišti pevné vazby mezi členy organizace, mezi týmy i jednotlivci.

Dle auditu interní komunikace na Masarykově univerzitě v roce 2016, je nejlepším zdrojem informací o dění na univerzitě „můj kolega“ (Insiders, 2016). Rozsáhlejší, ale i obecnější výzkum napříč vysokými školami naopak uvádí, že nejvýznamnějším prostředkem komunikace je mail, 58 % respondentů ale uvedlo neformální komunikaci jako významný zdroj informací (Hrubalová, 2015).

Interní komunikace je tedy důležitým prostředkem motivování zaměstnanců k realizaci stanovených cílů. Důležité je její správné nastavení jak mezi jednotlivými odděleními navzájem tak i mezi vedením a pracovníky. V nastavení komunikace se projevuje úroveň firemní kultury, která při bezproblémovém fungování dokáže vytvořit nejen příjemné, ale i stimulující pracovní prostředí.

2 Prostředky interní komunikace

Uvnitř organizace je možno využít množství rozmanitých prostředků, forem a nástrojů komunikace. Není v tomto případě příliš důležité, zda se jedná o komunikaci formální či neformální, na úrovni vedení, mezi zaměstnanci vzájemně či zda je komunikace ovlivněna nastavenou hierarchií.

V pracovním životě, stejně jako v tom osobním, komunikujeme spontánně a způsobem, který si daná situace vyžaduje. Ve firemní komunikaci však existují určitá nepsaná pravidla, která vzájemnou pracovní komunikaci přeci jen určitým způsobem upravují.

V organizacích rozlišujeme formální a neformální skupiny. Formální skupiny jsou někým stanoveny, mají svá pravidla a cíl. Jsou to většinou pracovní skupiny sestavené za účelem splnění pracovního úkolu. V těchto skupinách probíhá formální komunikace, která vychází z formální autority v organizaci nebo právě z potřeby splnění daného úkolu. Nadřízený zadává úkol, pracovník podává zprávu o jeho řešení a všichni používají formální, předem stanovený postup (Winkler, 1998, s. 43).

Formální komunikace tedy vychází z organizační struktury a jejím cílem je informovat zaměstnance o způsobu fungování organizace a také jim přiblížit její vnitřní chod. Pracovník tím pronikne do jemností organizační struktury, ztratí pocit anonymity, stane se více aktivním a nabývá přesvědčení, že i on sám je pro organizaci důležitý a významný. Tato identifikace pracovníka s organizací přispívá k vyšší loajalitě a tím i k vyššímu výkonu (Vymětal, 2008, s. 264).

Vedle komunikace, týkající se plnění pracovních povinností, probíhá na pracovištích i neformální komunikace. V organizaci je nezbytná a může působit jak pozitivně, tak i negativně. Vytváří se působením interpersonálních vztahů. Tento druh komunikace není pouze o pracovních činnostech. Jedná se však o možnost šíření informací, které se pracovní činnosti týkají a bohužel

v konečném důsledku nemusí být vždy pravdivé či mohou být pozměněné. Neformální komunikační síť bývá často ukazatelem firemní kultury a sociálního klimatu. Ovlivňuje postoj zaměstnanců k práci a nadřízeným. Oba typy komunikace, formální i neformální, by měly být v určité rovnováze. Převaha neformální komunikace se stává problémem (Michalík & Paleček, 2010, s. 55).

V této teoretické kapitole se věnuji prostředkům interní komunikace a četnosti jejich využívání na vysokých školách. Východiskem jsou, mimo odborné literatury, také dva již zmíněné výzkumy a jejich výsledky. Ve výzkumné části jsem se již konkrétně dotazovala respondentů na jednotlivé komunikační prostředky, které využívají ke své práci a kterými k nim proudí informace potřebné k jejich práci.

2.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace je přímý prostředek komunikace. Výhodou je bezprostřední kontakt mezi účastníky a možnost jejich aktivní účasti. Je ovšem náročná na rychlost reakce a prosazení vlastního názoru. Většinou neexistuje písemný záznam, což může způsobit pozdější diskusi o tom, co a jak bylo řečeno (Kadlčík, 2001, s. 149).

Komunikace tváří v tvář je obecně nejběžnějším a nejčastěji používaným prostředkem komunikace. Nejinak tomu je i v akademickém prostředí, což znovu prokázal audit interní komunikace na Masarykově univerzitě. Respondenti zde uvádí jako nejčastější zdroj informací kolegu v práci a na třetím místě porady týmu či oddělení (Insiders, 2016).

Ústní komunikace umožňuje okamžitou interakci, dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Předpokládá otevřený dialog a poskytnutí zpětné vazby. Upřednostňuje se při poradách, pohovorech, diskusích, při řešení čehokoli důležitého (Holá, 2006, s. 61).

Tento druh komunikace má však i svá úskalí. Informace předávané slovy jsou poměrně často přeceňovány. Výzkumy prokázaly, že volba slov se na pochopení sdělení adresátem podílí překvapivě málo. Informace šířené způsobem řeči a řečí těla mají na nás ve většině případů větší vliv než zvolená slova (Plamínek & Franc, 2012, s. 43).

Nevýhodou komunikace „tváří v tvář“ je její značná časová náročnost, nicméně především v procesu zavádění změn je třeba vést mnohdy opakovaně dialog, nikoli monolog. Při projednávání musí manažer znát názor svých podřízených (Hloušková, 1998, s. 55).

Cílem konání porad a schůzí oddělení a týmů je především zapojování všech lidí v organizaci, úroveň po úrovni, do setkávání se tváří v tvář za účelem prezentace, přijímání a projednávání nových a důležitých informací (Armstrong & Taylor, 2015, s. 502).

Celofiremní shromáždění zaměstnanců je dobrou platformou pro interní prezentaci firmy, jejich strategických cílů, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období (Holá, 2006, s. 63).

Na zkoumané fakultě to jsou pravidelná setkání vedení se zaměstnanci při příležitosti oslav vzniku fakulty – Den fakulty a diskuse děkana s akademickými i neakademickými pracovníky na počátku rozpočtového roku. Závěrem kalendářního roku se koná Adventní večírek, kde vedení gratuluje zaměstnancům, kteří dosáhli mimořádných badatelských či profesních výsledků. Informace o akcích pořádaných fakultou jsou dostupné na oficiálních stránkách fakulty a zaměstnanci jsou o jejich konání informováni také elektronickou poštou.

2.2 Písemná komunikace

Tato forma komunikace je rozšířena za účelem uchování důležitých informací jako výsledků z jednání, porad, rozhovorů a diskusí. Umožňuje, jak potvrdit a uchovat dohodnuté, tak i zajišťuje možnost se k problematice vrátit. Písemná forma informací bezpečně sdělí, ovšem nezajistí okamžitou zpětnou vazbu. Takovou možnost nám zabezpečují elektronické prostředky (Holá, 2006, s. 66).

Výhodou psané komunikace je preciznější zpracování informací a možnost jejich předávání v nezměněné podobě na více míst najednou. Umožňuje také například evidenci zadaných úkolů a tím i kontrolu jejich plnění (Mikuláščík, 2010, s. 244).

Oblíbeným komunikačním kanálem na vysoké škole bývají časopisy, bulletin nebo noviny a zápisy z porad vedení. Zaměstnanci v časopisech upřednostňují konkrétní informace o úspěších výzkumných týmů, publikačních aktivitách, konaných konferencích, workshopech, zahraničních návštěvách a přednáškách světových expertů. Tyto informace vedou k pocitu sounáležitosti s organizací. Zápisy z porad jsou cenným zdrojem informací nejen o dění na pracovišti, ale také o připravovaných změnách ať už uvnitř organizace nebo legislativních změnách, které mohou ovlivnit jejich práci.

2.3 Elektronická komunikace

Komunikace prostřednictvím počítačových a telekomunikačních sítí se realizuje pomocí e-mailů, chatu, videokonferencí atd. Dochází k přenosu a publikování různých dokumentů a příloh v elektronické verzi (Michalík & Paleček, 2010, s. 56).

Tento způsob komunikace je velmi rychlý, přesný a umožňuje přenos velkého množství informací. Výhodou je i možnost průběžné zpětné vazby (Kadlčík, 2001, s. 149).

Základním cílem intranetu jako portálu je poskytnout pracovníkům organizace přístup k elektronické komunikaci a poště, přístup do informačních systémů firmy a k dalším informacím, které pracovníci potřebují k výkonu své práce i k naplňování ostatních informačních potřeb. Z pohledu interní komunikace má intranet všechny předpoklady stát se hlavním nástrojem komunikačního procesu (Holá, 2011, s. 205).

Stejně jako ve většině komerčních podniků, je i na univerzitě druhým nejčastějším zdrojem informací interní počítačová síť, interní webové stránky a interní elektronická pošta (Insiders, 2016).

Praktickým důsledkem nadužívání „elektronické komunikace“ je omezování osobních kontaktů mezi pracovníky a snížení frekvence přímé komunikace, která jediná umožňuje využít obou základních forem sociální komunikace – komunikace verbální a neverbální (Tureckiová, 2004, s. 128).

S nadsázkou se dá říci, že elektronická média ovládla dnešní firemní komunikaci. On-line stálé připojení poskytuje možnost okamžité reakce na psaný text. Elektronická pošta zajišťuje odesílání, doručování a přijímání zpráv a je velmi populární. Přes své nesporné výhody však dokáže do komunikace vnést i mnoho problémů. Vymizí elementární prvky slušnosti a teprve příjemce dává zprávě citové zabarvení, a pokud mu chybí kontext, mohou na něj jednoduché pokyny působit až direktivně. E-maily jsou také velmi rychlé a často odejdou nesprávnému příjemci. Z těchto všech důvodů je s nimi potřeba zacházet opravdu opatrně (Holá, 2011, s. 203).

2.4 Vizualní komunikace

Vizualní komunikace vhodně ilustruje a simuluje výklad a případovou situaci, poskytuje vizualní záznam. Vhodné je spojení s ústní či písemnou komunikací, neboť bez komentáře je její interpretace obtížná a může docházet k nepochopení (Kadlčík, 2001, s. 149).

Asi nejtypičtějším zástupcem vizuální komunikace jsou ve firmách nejrůznější nástěnky a tabule cti. Podle Mehrabianova výzkumu až 55 % sdělení přijímáme zrakem a podniková praxe začíná tento nástroj komunikace opět s úspěchem využívat. Je náročnější na přípravu a obtížnější je rozšiřovat mezi větší počet příjemců (Tureckiová, 2004, s. 128).

Na fakultě, kde probíhalo dotazníkové šetření, má každá katedra k dispozici pro svoji interní potřebu několik nástěnek, kde prezentuje své výzkumné projekty, publikační aktivity svých členů a jiné vědecké a badatelské úspěchy. V případě, že na katedře působí studentský spolek, má také možnost prezentovat aktivity na vlastní nástěnce. Zde se ostatní studenti dozví o chystaných akcích, najdou pozvánky na koncerty a podobné studentské akce.

Také administrativní oddělení a účelová zařízení, jako je například knihovna, mají své nástěnky a informační tabule, kde informují ostatní zaměstnance i studenty o svých aktivitách, novinkách či akcích vztahujících se ke konkrétnímu oddělení či zařízení.

Na základě výsledků uvedených výzkumů konaných na vysokých školách, lze konstatovat, že vysokoškolští zaměstnanci mají k dispozici dostatečné množství informačních prostředků různých forem a tyto jsou zvyklí v pracovním životě maximálně využívat. Jako stále relevantní způsob šíření informací na pracovišti považují neformální kanál (setkávání v kuchyňce, při obědových pauzách atd.) (Hrubalová, 2015). Na prvních třech místech v užívání prostředků interní komunikace, i když ne ve zcela shodném pořadí, uvádí respondenti společnosti INSIDERS i dotazovaní v dotazníkovém šetření v rámci doplňkového úkolu IPN KREDO porady, kolegu, email a intranet. Na využívání jednotlivých komunikačních prostředků jsem se dotazovala i respondentů na fakultě. Srovnání s výše uvedenými výzkumy uvedu v praktické části práce.

3 Fungující interní komunikace

Dobře fungující interní komunikace je základem úspěchu a prosperity každé společnosti. Průhledné a rychle fungující komunikační sítě zabezpečí doručení informací včas a správně a zaměstnanci na ně mohou operativně reagovat. Od zaměstnanců naopak přichází k vedení dostatek informací o případných problémech s řešením úkolů a manažeři jsou schopni včas zabránit případným ztrátám.

Spokojenost zaměstnanců s fungováním organizace a s informovaností o dění v ní se odráží nejen na jejich výkonu a loajalitě, ale také vysílá pozitivní signály ven ze společnosti. Zvláště v době, kdy je o dobré a stabilní zaměstnance na trhu práce nouze, je každá pozitivní reklama vítaným benefitem.

O tom, zda komunikace uvnitř společnosti funguje, jak aktuálně na pracovištích probíhá, jaké jsou zde vztahy a vazby, či naopak o možných problémech se majitelé firem či vedení instituce nejlépe dozví z výsledků auditu interní komunikace. Audit může být vnitřní, kdy jej provádí pověření zaměstnanci, nebo lze pověřit externí firmu.

Jaké jsou předpoklady správně fungující interní komunikace? Je důležité, aby se informace vždy včas dostaly ke svému příjemci, aby existovaly příznivé podmínky pro jejich tok a byly správně dle potřeb nastaveny cíle.

Otevřenost a vztah vzájemné důvěry je jednou z důležitých zásad fungování komunikace uvnitř organizace. Podmínky, aby tento vztah mohl fungovat, vytváří, mimo jiné, firemní kultura a personální politika.

3.1 Zásady fungování interní komunikace

Vytváří manažer příznivé podmínky pro práci svých zaměstnanců? Pokud podřízený nedostává ke své práci potřebné informace, nebo je naopak informacemi zahlcován, nadřízený neplní svoji funkci (Janda, 2004, s. 108).

Mezi zaměstnanci a vedením musí existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Ten nevznikne přes noc, jde o dlouhodobý proces. V jistém smyslu je potřeba naučit lidi znovu mluvit. Naučit je, že jejich názory a podněty jsou vítány. Jedině tak se otevřou a podnik bude moci čerpat z jejich nápadů a postřehů (Stejskalová, Horáková, & Škapová, 2008, s. 129).

Má-li být komunikace efektivní, musí umožňovat vzájemné ovlivňování obou stran. Tato podmínka je především nutná proto, že cílem mezilidské komunikace je nejen výměna informací, ale jejím záměrem je právě ovlivnění dalšího chování a činnosti partnera komunikace. Mimořádně významnou součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba (Kadlčík, 2001, s. 156).

Poskytování či neposkytování zpětné vazby a způsob, jakým je podávána, bývá mezi pracovníky často kladeno na jedno z prvních míst, když se vyjadřují k úrovni komunikace v organizaci. Podmínkou účinné zpětné vazby je základní komunikační dovednost: aktivní naslouchání (Michalík & Paleček, 2010, s. 62).

Charakter zpětné vazby závisí na druhu sdělení. Může odesílatele informovat o tom, zda příjemce sdělení porozuměl, že potřebuje další doplňující informace, zda s odesílatelem souhlasí nebo nesouhlasí, jestli sdělení mělo odpovídající účinek (Vymětal, 2008, s. 35).

Na Masarykově univerzitě je pro zaměstnance cenou zpětnou vazbou pravidelné hodnocení jejich práce. Z dílčích výsledků externího auditu vyplynulo, v porovnání s ostatními složkami, že nejvíce důležité je pravidelné hodnocení právě pro zaměstnance zkoumané fakulty (Insiders, 2016). Tento údaj ověřím v dotazníkovém šetření přímo na fakultě.

3.2 Podmínky fungování interní komunikace

Z dosud prostudované literatury, ze které v práci čerpám, se autoři jako například Holá, Hloušková a Mikuláščík shodují na těchto důležitých aspektech dobrého fungování interní komunikace – interpersonální vztahy na pracovišti, organizace práce a struktura, personální politika, firemní kultura a fungující oboustranná komunikace. Hlavním zájmem této bakalářské práce je komunikace, tedy největší prostor věnuji oboustranné komunikaci a také interpersonálním vztahům na pracovišti. Způsob komunikace a interpersonální vztahy jsou jedny z významných znaků firemní kultury.

Firemní kultura vychází z pravidel jednání. Jsou to morální hodnoty a chování, vztah ke spravedlnosti. Nastavuje pravidla a zásady chování ve firmě, vymezuje základ pro to, co se oceňuje a co se trestá, co se ve firmě smí a co se nesmí. V nastavení prostředí ovlivňuje firma své zaměstnance a zaměstnanci zpětně firmu, a tak se budují pozitivní vztahy. Základním předpokladem je názorově otevřené prostředí a otevřená komunikace (Holá, 2011, s. 31).

Již v úvodu práce jsem zmínila specifičnost prostředí vysoké školy, které spočívá hlavně v existenci dvou odlišných skupin zaměstnanců – akademických a neakademických. Zvláště zde platí, že s každou skupinou zaměstnanců je potřeba komunikovat podle jejich specifik a zájmů a také prostřednictvím média, které jim vyhovuje (Hloušková, 1998, s. 48-49).

Organizační kultura Masarykovy univerzity se formuje od roku 1919 a její vývoj neustal dodnes. Jsou zaváděny nové prvky související s vývojem a aktuální potřebou, profilací a snahou uspět na mezinárodním trhu vědy, výzkumu a vzdělávání. Stále však vychází z hodnot, na nichž byla založena. Tyto hodnoty dodnes tvoří základ její vnitřní kultury a jsou široce sdíleny akademickou obcí univerzity. Jsou to Svoboda, Úcta k pravidlům a Zodpovědnost.

Masarykova univerzita má velmi silně zakořeněnou svoji vnitřní kulturu, kterou její představitelé deklarují i vůči okolnímu světu. Jedním z nejdůležitějších znaků kultury univerzity je záruka akademických svobod výuky a bádání, dále úcta k pravidlům zakládajícím rovnost příležitostí a transparentnost fungování instituce a zodpovědnost. (Statut Masarykovy univerzity v Brně, 1999). Tato kultura je výsledkem dlouholetého procesu utváření a charakterizuje celou organizaci. Každá fakulta má své specifické znaky a vlastnosti, uspořádání i zaměstnance, a proto i vnitřní kultura jednotlivých fakult může být odlišná, ovšem základní pravidla a normy univerzitní kultury zůstávají neměnné a stojí na již zmíněných třech pilířích Masarykovy univerzity.

Personální práce má v interní komunikaci svůj základ a obráceně. Interní komunikace je integrovanou součástí personálního řízení, neboť konkrétní práce personalisty se zaměřuje na řízení lidí tak, aby jejich práce byla přínosem výkonnosti podniku (Holá, 2006, s. 93).

Organizační struktury firem procházejí zásadními změnami. Cílem těchto změn je zrychlit rozhodovací procesy, odbourat zbytečnou byrokracii a v konečné fázi zrušit nepotřebné úrovně řízení. Skutečná rozhodovací pravomoc se stále více přesouvá do rukou zaměstnanců, kteří jsou blíže reálnému dění. Vznikají a zanikají pracovní skupiny, vznikají projektové týmy, které často pronikají několika podnikovými útvary. Práce manažera v dnešní organizaci spočívá spíše tedy ve směřování iniciativy svých lidí než v rozhodování a nařizování. Role manažerů se mění od tradičního řízení k vedení a motivování (Stejskalová, Horáková, & Škapová, 2008, s. 136).

Interpersonálními vztahy rozumíme vztahy na jednotlivých pracovištích, mezi jednotlivci v týmu, týmy mezi sebou navzájem, ale také vztahy jednotlivých zaměstnanců k sobě navzájem. Takové vztahy mohou mít formální i neformální charakter.

4 Strategie ve firemní komunikaci

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle. Strategie komunikace se zaměstnanci, to, jaké informace, kdy a jakým způsobem budeme poskytovat, by měla být součástí strategie celé organizace.

Vycházet musí z analýzy toho, co chce management zaměstnancům sdělovat a co chtějí zaměstnanci od managementu slyšet. Informování zaměstnanců o významných změnách, jakými jsou organizace práce a zaměstnanecká politika vyžadují specifickou komunikační strategii (Armstrong & Taylor, 2015, s. 504).

Nezbytné je také kombinování rozmanitých metod poskytování informací a vymezení možnosti komunikace zdola nahoru, například využitím týmových brífinků nebo intranetu (tamtéž).

Pro období 2016–2020 přijala Masarykova univerzita dlouhodobý záměr, který mimo jiné stanovuje i cíle dotýkající se zaměstnanců a interní komunikace – vybudování fungujícího systému interní komunikace (Masarykova univerzita, 2015).

Pro naplnění cíle týkajícího se interní komunikace proběhl na univerzitě v roce 2016 externí audit interní komunikace. Klíčovým opatřením, které dle jeho výsledků měla univerzita zaujmout, bylo nastavení nové strategie interní komunikace a vytvoření nástroje, který bude odpovídat potřebám jednotlivých cílových skupin. Zmíněna byla jednotná platforma plošné interní komunikace pro všechny zaměstnance, která bude informovat o dění na univerzitě a pomoc jednotlivým fakultám s nastavením vnitřních informačních toků (Insiders, 2016).

Jako reakci na výše uvedená doporučení zavedla univerzita internetový časopis – newsletter, prostřednictvím kterého jsou zaměstnanci pravidelně jednou za měsíc informováni o dění na celé univerzitě. Je to elektronická

obdoba tištěného časopisu MUNI. V rámci budování jednotné informovanosti také zavedla on-line chat vyhrazený pouze zaměstnancům.

Jak hodnotí stávající informační systémy fakulty její zaměstnanci a kde vidí prostor pro zlepšení interní komunikace na svém pracovišti? Z těchto otázek jsem odvodila další dílčí cíl.

4.1 Možnosti zdokonalování

Ke zlepšení komunikace je nutná především samotná komunikace. Implementované změny vyžadují především užitečnou komunikaci a postupné překonávání komunikačních bariér. Manažeři musí znovu a znovu vysvětlovat, poslouchat, musí svým jednáním a chováním naplňovat jednotlivé cíle plánu. Každé opatření vyplývající z průzkumu musí být SMART¹ a podporováno top managementem. Musí být tedy vytvořeny podmínky pro jeho realizaci (Holá, 2011, s. 118).

Důležité je, aby manažeři změnili svůj pohled na lidi, se kterými pracují, přestali je chápat jako své podřízené, kterým není třeba sdělovat informace, protože jim stejně nerozumí. Je naopak nutné věřit tomu, že lidé jsou tím nejcennějším, co v organizaci máme, využívat jejich veškerý potenciál a pomáhat každému maximálně rozvíjet jeho schopnosti (Stejskalová, Horáková, & Škapová, 2008, s. 136).

Podstatou úspěšné práce manažera je umění motivovat. K tomu je nutný upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti. Stěžejním principem účinného motivování je individuální přístup ke každému člověku v organizaci. Manažer nebo vedoucí by měl jít v tomto případě osobním příkladem a se svými spolupracovníky průběžně, otevřeně a srozumitelně komunikovat veškeré významné události v životě organizace (Tureckiová, 2004, s. 44-46).

¹ Specific; Measurable; Achievable; Realistic; Timed – mnemotechnická pomůcka užívaná v projektovém řízení a kaučinku

V dotazníkovém šetření jsem nabídla respondentům několik otevřených otázek, kde se mohli otevřeně vyjádřit k problematice komunikace ve své instituci. Dotazy byly zaměřeny na kvalitu současných informačních zdrojů, celkový dostatek či nedostatek informací k práci, atmosféru a spolupráci v týmu i práci vedoucích. Výsledky, včetně citací některých odpovědí, jsou prezentovány v kapitole o průběhu šetření.

5 Výzkum interní komunikace na vysoké škole

5.1 Charakteristika instituce

Pro svůj výzkum v oblasti interní komunikace jsem zvolila prostředí vysoké školy. Vysoká škola je tradiční vzdělávací instituce, která se skládá z fakult, ústavů a účelových zařízení. Zaměstnanecká struktura je složitá a má svá specifika. Existují zde dvě, poměrně odlišné, skupiny zaměstnanců – akademičtí a neakademičtí pracovníci. V úvodu dotazníku jsem tedy položila respondentům jednu demografickou otázku týkající se jejich statusu v organizační struktuře fakulty: Jaké je Vaše profesní zařazení?

Akademičtí zaměstnanci jsou ti, kteří se zabývají vědou, výzkumem a výukou. Jde především o profesory, docenty, odborné asistenty, asistenty a lektory. Spolu se studenty dané vysoké školy tvoří Akademickou obec. Všem členům akademické obce jsou zaručena určitá akademická práva a svobody. Jedná se především o svobodu vědeckého bádání, zveřejňování výsledků bádání a svoboda vyučovat různé vědecké názory.

Mezi neakademické zaměstnance řadíme administrativní zaměstnance a pracovníky účelových zařízení. Na zkoumané fakultě jsou tato oddělení administrativy: ekonomické, personální a zahraniční oddělení, o záležitosti studentů se stará studijní oddělení a projektovou podporu zabezpečuje oddělení pro výzkum a projektovou podporu. Účelová zařízení se rozumí úsek správy budov, knihovna a centrum informačních technologií.

Z důvodu získávání citlivých údajů budu pro svoji práci jako identifikaci studované instituce, po dohodě s jejím vedením, používat slovo fakulta.

Jako techniku sběru dat jsem zvolila dotazníkové šetření. Pro tento výzkumný nástroj jsem se rozhodla vzhledem k velkému počtu respondentů (150 respondentů, polovina akademických a polovina neakademických pracovníků) a také faktu, že jeden člověk nemůže provést takový objem

rozhovorů. Uzavřené otázky jsem v některých případech doplnila možností slovního vyjádření respondenta k danému tématu.

5.2 Výzkumná metoda

Dotazník je vedle rozhovoru nejčastěji používaná technika nepřímého pozorování. Výhodou dotazníku je jeho efektivita: získáme v relativně krátkém čase a při malých nákladech data od velkého množství respondentů. Nevýhodou je nemožnost zpětné vazby, přeskočení nebo vynechání odpovědí a také možná nízká návratnost od respondentů (Disman, 2008, s. 141).

Pro dotazníkové šetření jsem využila některých otázek z dotazníku společnosti INSIDERS (Insiders, 2016) a Výzkumné zprávy týmu IPN KREDO (Hrubalová, 2015). Další otázky jsem formulovala na základě teoretických východisek práce a po konzultaci s vedením fakulty.

Cílem dotazníkového šetření je popsat aktuální stav interní komunikace na vysoké škole. Identifikovat problematické oblasti interní komunikace na vysoké škole s důrazem na komunikaci mezi jednotlivými pracovišti, akademickými a neakademickými zaměstnanci.

5.3 Výzkumné cíle

Hlavním cílem bakalářské práce a její praktické části je popsat aktuální stav interní komunikace na vysoké škole.

Od tohoto hlavního cíle jsem odvodila následující dílčí cíle.

Cíl 1: Identifikovat hlavní zdroje informací fakulty.

Cíl 2: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí existující informační systémy.

Cíl 3: Analyzovat, jak probíhá předávání informací mezi jednotlivými provozními a administrativními odděleními.

Cíl 4: Analyzovat, jak probíhá předávání informací mezi akademickými a neakademickými zaměstnanci.

Cíl 5: Posoudit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o změnách na fakultě.

Cíl 6: Určit, zda na fakultě funguje proces zpětné vazby.

Cíl 7: Popsat, kde vidí zaměstnanci prostor pro zlepšení interní komunikace.

5.4 Průběh šetření

V dotazníkovém šetření jsem se primárně zaměřila na analýzu používaných informačních zdrojů, průběhu předávání informací mezi jednotlivými odděleními a také mezi katedrami, administrativními a provozními odděleními a fungování zpětné vazby.

Data byla sesbírána prostřednictvím on-line dotazníku vytvořeného v aplikaci GOOGLE. Respondentům jsem pomocí elektronické pošty zaslala odkaz, pod kterým byl dotazník uložen. Po jeho vyplnění respondenti odeslali své odpovědi prostřednictvím tlačítka „odeslat“ a data byla uložena na disku. Tímto způsobem byla zachována přislíbená anonymita účastníků šetření.

Celkem jsem dotazník rozeslala 150 zaměstnancům, 75 akademickým a 75 neakademických pracovníků. K výběru vzorku respondentů jsem použila náhodný stratifikovaný výběr, kdy jsem zaměstnance prvotně rozdělila na akademické a neakademické. Akademické zaměstnance jsem rozdělila podle

příslušnosti ke katedře a z těchto jednotlivých skupin jsem vybírala náhodně jednotky do výběru. Aktivně se průzkumu účastnilo celkem 137 zaměstnanců, z toho odpovědělo 73 akademiků (97 %) a 64 neakademických zaměstnanců, tedy 85 %. Průzkum probíhal v období mezi 19. 2. 2018 a 25. 2. 2018.

Zaměstnanci byli o průběhu a významu výzkumu informováni vedením fakulty v předstihu elektronickou poštou, přesto mne překvapil jejich velký zájem o samotné šetření a danou tematiku. První dva dny po odeslání informačního emailu s odkazem na dotazník odpovědělo již 42 % dotazovaných respondentů. Větší zájem jsem pozorovala u akademických zaměstnanců, kdy z počtu obdržených odpovědí byla většina (78%), právě od této skupiny zaměstnanců.

Získaná data byla zpracována k 28. 2. 2018. Volné odpovědi jsou citovány a jsou součástí interpretace výsledků šetření.

5.5 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Hlavní výzkumná otázka je formulována takto: Jak zaměstnanci vnímají jednotlivé oblasti interní komunikace?

Za účelem zodpovězení této otázky a na základě stanovených dílčích cílů jsem vytvořila tyto dílčí výzkumné otázky.

DVO 1: Jaký je nejlepší zdroj informací k vašim každodenním pracovním úkolům?

Operacionalizace:

1. otázka: Vyberte 3 nejlepší zdroje informací k vašim každodenním pracovním úkolům.
2. otázka: Vyberte 3 nejlepší zdroje informací k tomu, abyste se dozvěděl/a, co je na fakultě nového.

DVO 2: Jsou současné informační systémy univerzity dostačující?

Operacionalizace

3. otázka: Myslíte si, že stávající informační systém (IS) je uživatelsky příjemný?

4. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte důvod.

5. otázka: Myslíte si, že stávající ekonomicko-správním informačním systémem Inet je uživatelsky příjemný?

6. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte důvod.

7. otázka: Ocenil/a byste jednotnou platformu interní komunikace napříč fakultou?

DVO 3: Probíhá předávání informací mezi odděleními provozu a administrativy přesně a bez překážek?

Operacionalizace

8. otázka: Myslíte si, že komunikace s jinými odděleními probíhá bez překážek?

9. otázka: Dostáváte informace potřebné pro Vaše pracovní místo včas?

10. otázka: Dostáváte informace potřebné pro Vaše pracovní místo pravidelně?

11. otázka: Pokud jste na některou z předchozích otázek odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte, se kterým oddělením vnímáte nedostatek.

DVO 4: Probíhá předávání informací mezi katedrami a administrativními odděleními bez překážek?

Operacionalizace

12. otázka: Myslíte si, že komunikace mezi katedrami a administrativními odděleními probíhá bez překážek?

13. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte, se kterým oddělením / katedrou vnímáte nedostatek.

14. otázka pro akademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro Vaši práci z jednotlivých provozních oddělení včas?

15. otázka pro akademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro Vaši práci z jednotlivých provozních oddělení pravidelně?

16. otázka pro neakademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro Vaši práci z kateder včas?

17. otázka pro neakademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro Vaši práci z kateder pravidelně?

DVO 5: Jsou zaměstnanci pravidelně seznamováni se změnami na fakultě?

Operacionalizace

18. otázka: Dostáváte pravidelně informace z porad vedení?

19. otázka: Jsou pro Vás zápisy z porad vedení fakulty přínosným zdrojem informací?

20. otázka: Máte včas dostatek informací o změnách probíhajících na fakultě?

21. otázka: Když potřebujete něco zjistit, víte, kde informaci naleznete nebo na koho se máte obrátit?

22. otázka: Máte jasný přehled o benefitech, které fakulta svým zaměstnancům nabízí?

DVO 6: Dostáváte jako zaměstnanci zpětnou vazbu?

Operacionalizace

23. otázka: Jsou Vaše pracovní výsledky pravidelně hodnoceny?

24. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, uveďte, jakým způsobem hodnocení probíhá.

25. otázka: Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení Vaší práce?

DVO 7: Jak zaměstnanci hodnotí celkovou spokojenost s interní komunikací?

Operacionalizace

26. Otázka: Máte dostatek informací o cílech a strategii fakulty?

27. otázka: Souhlasíte s tím, že se Vám na fakultě dobře spolupracuje v týmu, s kolegy?

28. otázka: Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnanci a vedením je na dobré úrovni?

29. otázka: Reaguje Váš vedoucí na námitky, návrhy, připomínky, je ochotný s Vámi diskutovat?

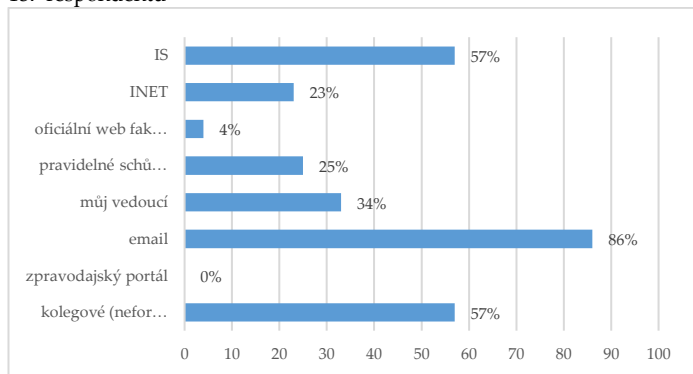
30. otázka: Jaké prostředky neformální komunikace jsou pro Vás nejběžnější?

5.6 Vyhodnocení výsledků šetření

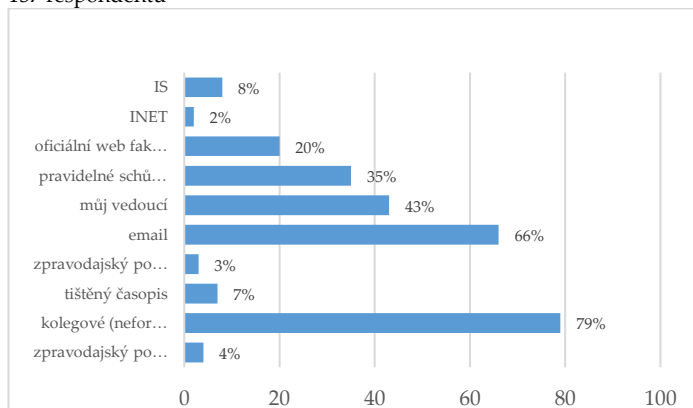
Dotazníky jsem vyhodnotila pomocí programu MS Excel.

DVO 1: Jaký je nejlepší zdroj informací k vašim každodenním pracovním úkolům?

Vyberte 3 nejlepší zdroje informací k vašim každodenním pracovním úkolům
137 respondentů



Vyberte 3 nejlepší zdroje informací k tomu, abyste se dozvěděl/a, co je na fakultě nového
137 respondentů



Většina dotazovaných respondentů uvedla, že nejlepším zdrojem informací pro plnění každodenních úkolů je email – 86 %. Druhým zdrojem informací je IS a kolega. Email zvolili shodně jako nejlepší informační zdroj obě skupiny zaměstnanců – akademičtí i neakademičtí. Kolegu jako zdroj informací preferují spíše akademici, administrativní zaměstnanci dávali na druhé místo informační systém IS. Z celkového pohledu jsou ale tyto dva zdroje na stejné úrovni, co se týče jejich využívání.

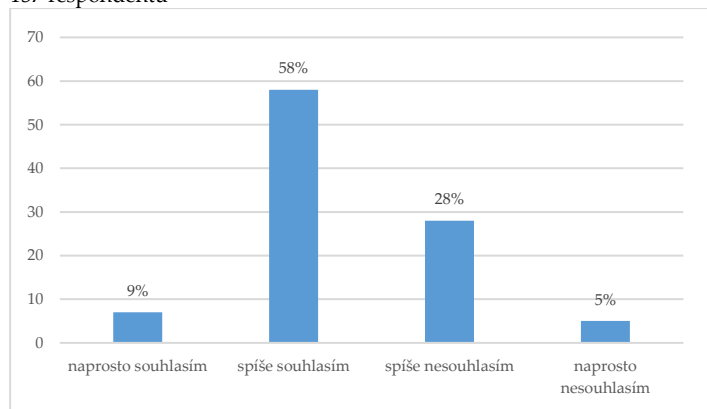
Nejlepším zdrojem informací o dění na fakultě je kolega, tedy neformální vztahy, dále email a vedoucí. Tento výsledek odpovídá i

výsledkům publikovaným ve zprávě IPN KREDO. Zaměstnanci MU také uvedli jako nejlepší zdroj informací o dění na pracovišti svého kolegu.

DVO 2: Jsou současné informační systémy univerzity dostačující?

Myslíte si, že stávající informační systém IS je uživatelsky příjemný?

137 respondentů



Uživatelé tento nástroj komunikace vnímají pozitivně, avšak výhradně jako informační systém, který by neměl plnit další komunikační funkce. Ve slovním hodnocení uživatelé uvádějí jako nedostatek častou změnu vizuálního stylu, s tím souvisí špatná orientace, neintuitivní ovládání, špatný systém vyhledávání.

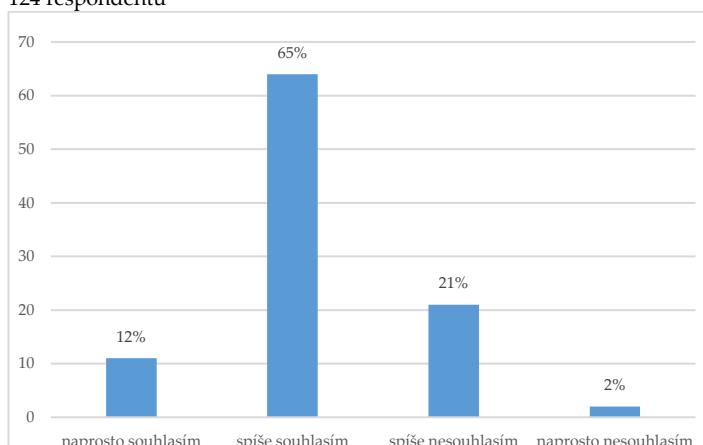
Se systémem IS vyjadřují větší spokojenost neakademičtí zaměstnanci, a to o více než 15 % proti akademickým zaměstnancům.

Citace z příspěvků akademiků:

„Systém si dělá, co chce, ne to, co chci já.“

„Je příliš složitý. Najít něco, co člověk nepoužívá každý den, může být oříšek.“

Myslíte si, že stávající ekonomicko-správní informační systém INET je uživatelsky příjemný?
124 respondentů

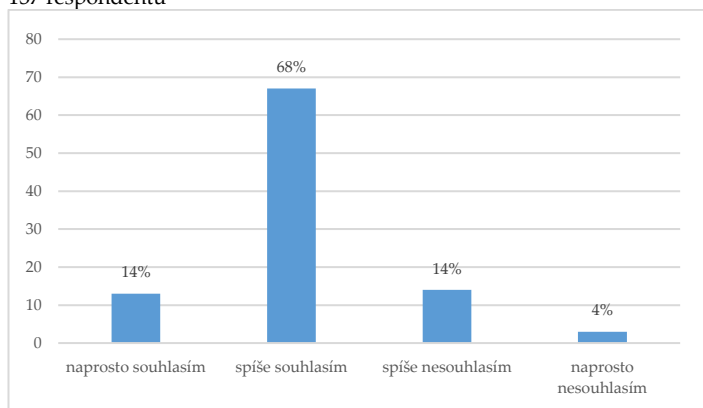


Se systémem INET vyjádřili respondenti převážně spokojenost, ale stejně jako systém předchozí jej vnímají pouze jako systém informační, ne jako komunikační nástroj. INET je spíše systémem ekonomickým, tedy lze předpokládat, že ne všichni respondenti mají se systémem praktické zkušenosti a pravidelně jej užívají. Na tuto otázku neodpověděli všichni dotazovaní.

Většina zaměstnanců (71%) by ocenila jednotnou platformu komunikace napříč celou fakultou. Více byli vzniku takové platformy nakloněni akademici, což byl překvapující výsledek této části šetření.

DVO 3: Probíhá předávání informací mezi odděleními provozu a administrativy přesně a bez překážek?

Myslíte si, že komunikace s jinými odděleními probíhá bez překážek?
137 respondentů



Spíše souhlasím nebo naprosto souhlasím s výrokem, že komunikace s jinými odděleními probíhá bez překážek, označilo celkem 82 % zaměstnanců. 78 % také uvedlo, že informace dostávají včas a 65 %, že jsou pravidelné. Z odpovědí lze soudit, že na pracovištích i mezi nimi vzájemně panuje dobrá atmosféra, která má příznivý vliv i na tok informací. Jak uvádí teoretické zdroje, komunikace je součástí našeho osobního i pracovního života a na jejím způsobu se odrazí také naše vztahy s ostatními lidmi. Dobře fungující komunikace přináší spokojené a informované zaměstnance a ti organizaci vyšší výkony a prosperitu.

Ti zaměstnanci, kteří odpověděli spíše negativně, uvedli, že o informace, které by měli dostávat včas a pravidelně, musí opakovaně žádat. Citace z příspěvků: „Je to jen drobnost, ale často si všímám, že zápisy z vedení fakulty chodí s velkým zpožděním a často jsou v nich tudíž prošlé nebo téměř prošlé termíny.“

DVO 4: Probíhá předávání informací mezi katedrami a administrativními odděleními bez překážek?

Na otázku, zda komunikace mezi katedrami a administrativními odděleními probíhá bez překážek, odpovědělo všech 137 respondentů. 103 zaměstnanců odpovědělo souhlasně a 34 vyjádřilo svůj nesouhlas.

Zaměstnanci uvádí, že komunikace v zásadě funguje, některé katedry jsou příliš uzavřeny do sebe, a tedy komunikace s nimi je náročnější. Obecně vidí problém v přílišné byrokracii a nepřehlednému toku dokumentů na fakultě. Jako konkrétně nejproblematictější oddělení zde identifikovala většina respondentů, a to shodně obě skupiny, Oddělení pro výzkum a projektovou podporu.

Citace z příspěvků: „Problém vnímám s projektovým odd., které příliš neulehčuje řešitelům projektů práci. Chápu že, že je to záležitost vedení, financí a delších časových horizontů.“

V další části jsem se dotazovala odděleně akademických a neakademických zaměstnanců, zda dostávají informace nezbytné pro jejich práci včas a pravidelně. 87 % akademických zaměstnanců potvrdilo, že z administrativních oddělení dostávají informace včas, pouze 30 % uvedlo, že nejsou pravidelné.

Citace z příspěvků: „Obecně jsou zaměstnanci administrativních oddělení velmi vstřícní a snaží se pomoci.“

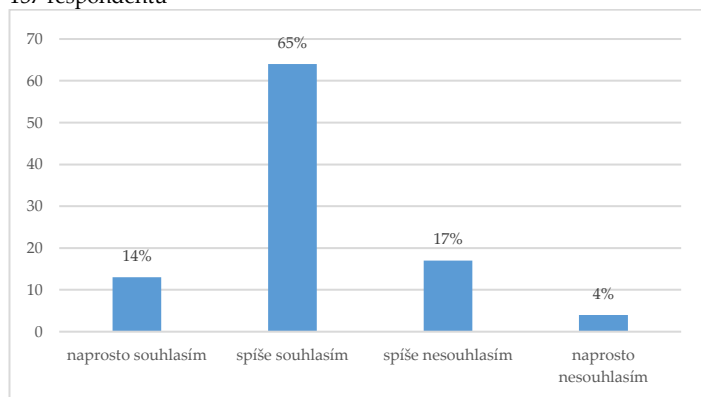
Administrativní zaměstnanci z 61 % uvedli, že informace k nim přicházejí z kateder včas a 52 % uvedlo, že také pravidelně.

Citace z příspěvků: „Přesně probíhá málo co, ale vše se vykomunikuje.“

DVO 5: Jsou zaměstnanci pravidelně seznamováni se změnami na fakultě?

Na fakultě se každý týden konají porady vedení. Na dotaz, zda dostávají pravidelně zápisy z těchto porad, odpovědělo 94 % zaměstnanců kladně a 82 % procent z nich jej také považuje za přínosný zdroj informací.

Máte včas dostatek informací o změnách probíhajících na fakultě?
137 respondentů



Dostatek informací o změnách probíhajících na fakultě má 79 % zaměstnanců. Většina zaměstnanců ví, kde nalezne potřebné informace, které aktuálně potřebuje. Souhlasně se k této otázce vyjádřilo 91 % respondentů.

O benefitech nabízených fakultou svým zaměstnancům má však přehled pouhých 38 % dotazovaných.

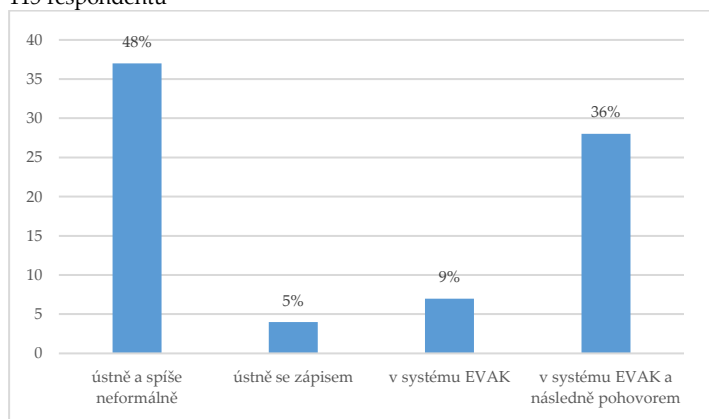
DVO 6: Dostáváte jako zaměstnanci zpětnou vazbu?

Akademičtí i neakademičtí zaměstnanci ze 74 % potvrdili, že jsou pravidelně hodnoceni. Spokojenost se současnou formou hodnocení vyjádřilo 71 % dotazovaných a neměnili by ji.

V systému EVAK jsou hodnoceni všichni akademičtí zaměstnanci, někteří uvádí, že tato forma je ještě doplněna ústním pohovorem (36%). U neakademických zaměstnanců převládá ústní, spíše neformální hodnocení (48%) a pouze 5 % zaměstnanců uvádí písemný výstup z hodnocení.

K této otázce se nevyjádřili všichni respondenti.

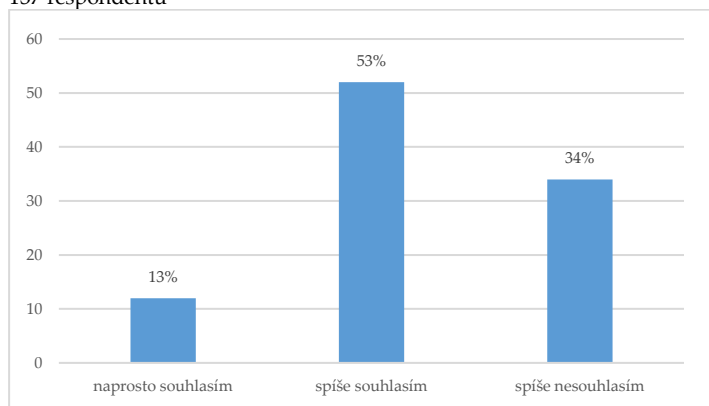
Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, uveďte, jakým způsobem hodnocení probíhá.
115 respondentů



DVO 7: Jak zaměstnanci hodnotí celkovou spokojenost s interní komunikací?

Máte dostatek informací o cílech a strategii fakulty?

137 respondentů

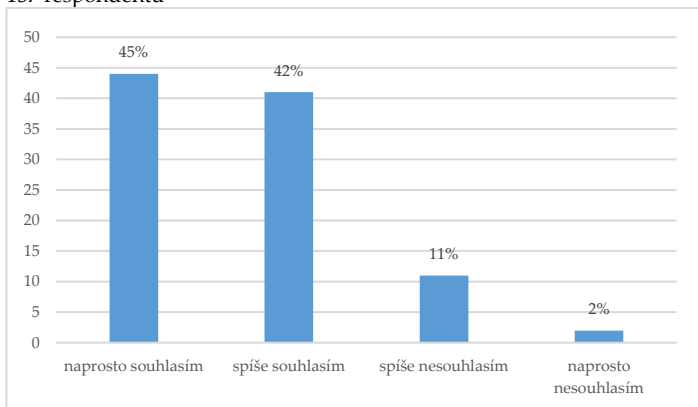


Žádný z oslovených zaměstnanců nevyjádřil nespokojenost s dostupností informací týkajících se cílů a strategií fakulty, což je velmi

pozitivní zjištění. Je možné se domnívat, že tato dobrá informovanost souvisí s pravidelným zasíláním zápisů z porad vedení, ale také s neformální komunikací mezi kolegy.

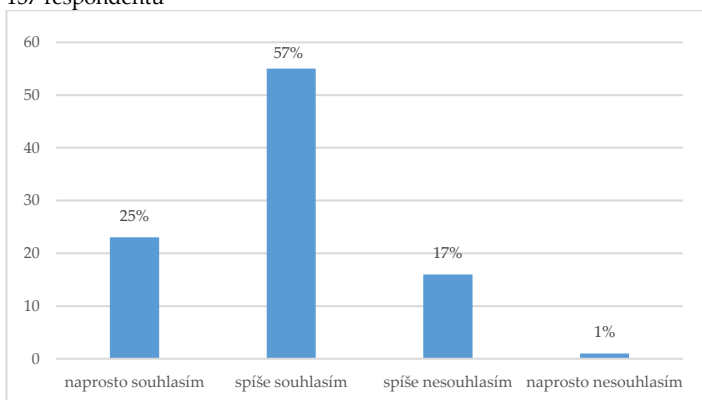
Souhlasíte s tím, že se vám na fakultě dobře spolupracuje v týmu?

137 respondentů



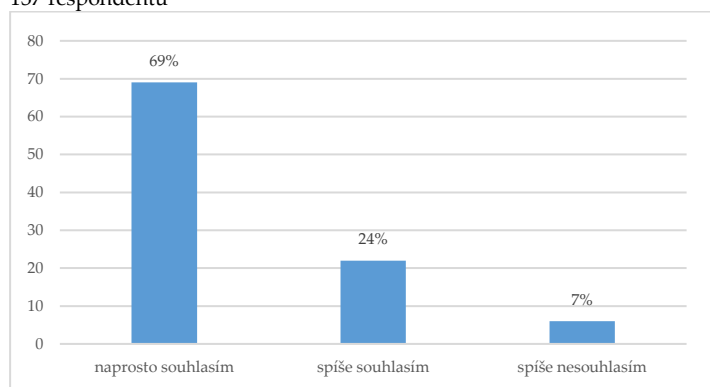
Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnanci a vedením jsou na dobré úrovni?

137 respondentů



Souhlasně s tvrzením týkajícím se dobré týmové spolupráce se vyjádřilo 87 % zaměstnanců. Téměř 50 % z nich hodnotí týmovou spolupráci jako velmi dobrou. Také s úrovní komunikace mezi vedením a zaměstnanci je spokojena převážná většina zaměstnanců. Jako naprosto nespokojeno s úrovní komunikace s vedením fakulty se vyjádřilo pouze 1 % dotazovaných.

Reaguje váš vedoucí na námítky, návrhy, připomínky, je ochotný s vámi diskutovat?
137 respondentů



Z celkového počtu 137 dotazovaných jich 95 uvedlo, že jejich vedoucí reaguje na námítky, návrhy a připomínky a je ochotný s nimi diskutovat. Kladně vnímám fakt, že negativně se k práci vedoucího nevyjádřil žádný respondent.

Poslední otázku, kterou jsem v šetření položila, byla otázka na téma neformální komunikace.

Jako nejběžnější prostředek neformální komunikace uvádějí zaměstnanci fakulty osobní rozhovor, telefonickou komunikaci a neformální setkání. Zaměstnanci se rádi se svými kolegy osobně setkávají mimo pracovní prostředí, během obědové přestávky či na chodbách. Někteří podotkli, že takového času, který mohou strávit s kolegou, je stále méně a uvítali by více neformálních setkání pořádaných fakultou.

Citace z příspěvků: „Povídám si s lidmi, které na fakultě potkám.“

„Posezení mimo prostory fakulty, síť yammer, obědy s kolegy.“

„Vánoční večírek, univerzitní víno, semestr end, oběd s kolegy.“

5.7 Shrnutí

V dotazníkovém šetření jsem se primárně zaměřila na analýzu používaných informačních zdrojů, průběhu předávání informací mezi jednotlivými odděleními a také mezi katedrami, administrativními a provozními odděleními a fungování zpětné vazby.

Hlavní výzkumná otázka byla formulována takto: „Jak zaměstnanci vnímají jednotlivé oblasti interní komunikace?“.

Odpovědí na tuto otázku je souhrn odpovědí na dílčí výzkumné otázky, týkající se zdrojů informací, samotného procesu komunikace, zpětné vazby a celkové spokojenosti s fungováním interní komunikace.

Cíl 1: Identifikovat hlavní zdroje informací fakulty.

Výsledek šetření v oblasti hlavních informačních zdrojů fakulty ukazuje, že důležitým zdrojem informací k plnění pracovních úkolů je email a o dění na fakultě (můj) kolega. Tento výsledek koresponduje s výsledkem šetření společnosti INSIDERS, které jsem zmínila v kapitole 2.1 v teoretické části práce. Preferenci osobního kontaktu u obou skupin dotazovaných hodnotím velmi pozitivně, neboť při řešení výzkumných úkolů je přímá komunikace zvláště důležitá. Umožňuje okamžité upřesnění veškerých nejasností.

Cíl 2: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí existující informační systémy.

Zaměstnanci fakulty mají zájem o pravidelný přísun informací. Místo dvou odlišných systémů IS a INET, které jsou spíše informačními než komunikačními systémy, by uvítali jednotnou platformu, kde by nacházeli aktuální informace k plnění svých pracovních úkolů, ale také informace o dění na fakultě. Tato platforma by mohla být zároveň rozcestníkem, k již existujícím systémům.

Stávajícím informačním systémům jsou při slovním hodnocení vytykány jisté nedostatky, jako je nepřehlednost a častá změna designu v případě systému IS a složitost a nepřehlednou strukturu u systému INET, přesto konečné hodnocení plnění jejich funkcí je pozitivní.

Cíl 3: Analyzovat, jak probíhá předávání informací mezi jednotlivými provozními a administrativními odděleními.

Nadpoloviční většina všech respondentů uvedla, že vzájemná komunikace mezi neakademickými odděleními probíhá bez překážek. Kladně jsou hodnoceny přátelské vztahy na pracovištích a snahu kolegů přes velkou časovou vytíženost udělat si čas k řešení problémů jiných. Ze slovních hodnocení je patrná přátelská atmosféra na jednotlivých pracovištích i mezi odděleními. Žádné konkrétní oddělení zde nebylo uvedeno jako problémové, dotazovaní pouze upozornili na opožděnou distribuci zápisů z porad vedení.

Cíl 4: Analyzovat, jak probíhá předávání informací mezi akademickými a neakademickými zaměstnanci

V podobném duchu jako spolupráci mezi neakademickými odděleními je hodnocen tok informací mezi akademickými zaměstnanci a neakademickými. Jako nejproblematictější oddělení se jeví oddělení pro výzkum a projektovou podporu. Akademičtí zaměstnanci uvádí, že oddělení je příliš direktivní ve svých požadavcích, požadavky nejsou vyjadřovány přesně a v průběhu řešení projektů se mění a množí. Tento stav může být také důsledkem přílišného užívání emailové komunikace, kdy, jak uvádí teoretické zdroje, mohou špatně volená slova či pokyny vydané bez kontextu, vyvolat u příjemce pocit přílišné direktivy.

Cíl 5: Posoudit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o změnách na fakultě.

Ze strany zaměstnanců je snaha vedení o pravidelnou distribuci informací o změnách na fakultě viděna velmi pozitivně. Informace přicházejí k zaměstnancům pravidelně, avšak ne vždy včas. Zápisy z porad vedení chodí i s několikátýdenním zpožděním. Jako nedostatek, který je třeba v budoucnu řešit, vnímám malou informovanost zaměstnanců o benefitech nabízených fakultou či univerzitou.

Cíl 6: Určit, zda na fakultě funguje proces zpětné vazby.

Obě zkoumané skupiny zaměstnanců v nadpoloviční většině a shodně uvedly, že jejich pracovní výsledky jsou pravidelně hodnoceny a 71 % procent oslovených zaměstnanců je se současnou formou hodnocení spokojeno. Z otevřených odpovědí v dotazníku vyplývá, že zvláště neakademičtí pracovníci by uvítali častější setkání se svým nadřízeným nejen nad plněním svých úkolů.

Cíl 7: Popsat, kde vidí zaměstnanci prostor pro zlepšení interní komunikace.

Z odpovědí na otázky týkající se celkově interní komunikace vyplynulo, že informovanost směrem od vedení, ale i směrem opačným je dobře fungující, zaměstnanci mají dostatečné množství informací o cílech a strategii fakulty. Velmi dobré je hodnocení práce v týmu. Jako stále fungující způsob šíření informací na pracovištích považuje většina respondentů neformální kanál. Uvítali by více neformálních akcí pořádaných fakultou.

Jak zaměstnanci vnímají jednotlivé oblasti interní komunikace? Akademičtí i neakademičtí zaměstnanci vnímají interní komunikaci na fakultě jako dobře fungující systém s drobnými rezervami, na jejichž odstranění chtějí spolu s vedením fakulty spolupracovat, což potvrdila aktivní účast většiny oslovených respondentů v dotazníkovém šetření.

5.8 Diskuse

Akademické prostředí univerzity a fakult má dlouhodobě budovanou a silně zakotvenou firemní kulturu. Během šetření zaměstnanci uvedli, že úroveň komunikace mezi odděleními, skupinami zaměstnanců i vedením vnímají pozitivně. Na pracovištích panuje přátelská a otevřená atmosféra. Údaje zjištěné v průběhu šetření tedy dokazují existenci přímé souvislosti mezi vyspělostí firemní kultury a úrovní komunikace tak, jak uvádí teoretické zdroje.

Při komunikaci týkající se plnění pracovních úkolů, kde je nejčastěji využívaným prostředkem email, je na fakultě stále relevantní způsob šíření informací neformální kanál. Jak uvádí odborná literatura, fungující neformální vztahy jsou vnímány pozitivně, dokud nedochází k pozměňování informací. Oba typy komunikace by měly být v rovnováze. Kladným zjištěním je, že tyto dva typy komunikace na fakultě skutečně v rovnováze jsou a zavedení jednotné komunikační platformy by mohlo zabránit vzniku vážnějších bariér v komunikaci, jako je například komunikační šum.

Výzkumů zabývajících se komunikací a komunikačními procesy v oblasti vysokého školství není mnoho, autoři odborné literatury na téma interní komunikace prezentují většinou svá zjištění z praxe v komerčním prostředí. Průzkumy potvrdily, že interní komunikace je skutečně slabinou většiny firem.

Výzkum IPN KREDO se uskutečnil na 50 vysokých školách v roce 2015 a interní komunikací se zabýval spíše okrajově a z pohledu strategického plánování. Přesto výsledky v oblasti komunikace jsou důležitým informačním zdrojem, a co je jistě zajímavé, vyznívají pro univerzitní prostředí uspokojivě. Důležitým podkladem pro tuto práci byly výsledky externího auditu interní komunikace na Masarykově univerzitě v roce 2016. Na vysokých školách se komunikace vyučuje dlouhou řádku let, jedny z nejstarších skript jsou skripta od docenta Winklera z Masarykovy univerzity z roku 1998, ale v praxi

univerzita zařadila téma interní komunikace do svého strategického záměru až pro období 2016-2020. Stěží lze tedy nyní vyhodnotit úspěšnost celé akce, ale velmi pozitivně vnímám první vlaštovky v podobě zavedení on-line chatu napříč všemi pracovišti univerzity a elektronického newsletteru zasílaného měsíčně všem zaměstnancům.

V porovnání s výstupy auditu na Masarykově univerzitě, který probíhal ve více složkách univerzity, se výsledky šetření na zkoumané fakultě od výsledků celouniverzitních příliš neliší, avšak dílčí výsledky této fakulty jsou mírně odlišné od těch, které jsou prezentovány v závěrečné zprávě auditu. Audit například uvádí, že nejlepším zdrojem k tomu, abych se dozvěděl/a co je na fakultě nového, je na této fakultě kolega a hned po kolegovi vyhledávají zaměstnanci tištěný časopis. V dotazníkovém šetření platí kolega také jako nejlepší zdroj, následován je však emailem. Tištěný časopis uvedlo jako jednu ze tří možností pouze 7 % respondentů. Překvapujícím zjištěním však je, že by zaměstnanci ocenili existenci jednotné komunikační platformy napříč fakultou. Spíše bych očekávala, že vyjádří zájem o sjednocení současných dvou systémů do jednoho, neboť v odpovědích na otevřené otázky byla patrna drobná dezorientace v obou systémech.

V oblasti interní komunikace na fakultě bych doporučila vytvořit jednotný portál, kde zaměstnanci jednoduše naleznou informace o dění na fakultě (zápisy z porad vedení, pozvánky k různým akcím, veřejným přednáškám, legislativní novinky) a který bude rozcestníkem k již existujícím pracovním serverům. Zde by také byly umístěny aktuální informace, například o benefitech nabízených zaměstnancům, kde výzkum ukázal mezery v informovanosti. Tuto mezeru by mohla nyní nahradit vyhrazená nástěnka, jako vizuální forma komunikace. Časové prodlevy s rozesláním zápisů z porad vedení, na které upozornili zaměstnanci, by také mohl řešit komunikační portál, a to tak, že členové vedení by příspěvky přímo elektronicky vkládali ve skupinové konverzaci. K vytvoření takového portálu

je však potřeba jednotné podpory vedení. V současné době nemám informaci, zda se tomuto tématu již vedení na svých jednáních věnovalo.

Přínosem této práce je bezesporu zjištění konkrétního problému v komunikaci u oddělení pro výzkum a projektovou podporu. Práce tohoto oddělení je kritizována převážně akademickými zaměstnanci, pro jejichž potřeby oddělení vzniklo. Tímto problémem je nezbytné se na fakultě zabývat prioritně. Jak uvádí teoretické zdroje, problém může být v přílišném využívání mailové komunikace a ztrátě osobního kontaktu.

Výsledky dotazníkového šetření jsem s vedením fakulty prodiskutovala zatím v obecné rovině. Informovala jsem o zjištěných nedostatcích a potřebách, které zaměstnanci uvedli. Díky aktivitě zaměstnanců jsem si uvědomila, že by bylo vhodné dotazníkové šetření doplnit ještě rozhovory s vedoucími zaměstnanci a zástupci cílových skupin. S vedením fakulty jsem se dohodla, že na tématech, která vyvstala z tohoto výzkumu, budeme nadále aktivně spolupracovat.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat aktuální stav interní komunikace na vysoké škole. Identifikovat problematické oblasti interní komunikace na vysoké škole s důrazem na komunikaci mezi jednotlivými pracovišti, akademickými a neakademickými zaměstnanci.

Silnou stránkou interní komunikace na fakultě je dostatečná informovanost zaměstnanců o cílech a změnách probíhajících na fakultě. Zaměstnanci mají také dostatek informací k práci a ví, kde nutné informace naleznou. Zaměstnanci se aktivně zajímají o dění na fakultě.

Jako slabou stránku lze vnímat chybějící strategii interní komunikace, není zde nastaven jednotný systém předávání informací, které zaměstnanci potom čerpají z neoficiálních zdrojů. Zaměstnanci nemají přehled o nabízených benefitech.

Na přímé otázky týkající se fungování interní komunikace odpovídali respondenti většinou kladně, a z jejich reakcí lze usuzovat, že nezaznamenávají žádné podstatné problémy. Odpovědi na otevřené otázky ovšem tento stav ukazují v mírně odlišném světle. Velká část dotazovaných například uvádí spokojenost se současnými informačními systémy, ale jako významný zdroj svých informací označili svého kolegu.

Na fakultě byl tento typ výzkumu proveden poprvé, stejně tak jako audit interní komunikace na celé univerzitě. Zaměstnanci k němu přistupovali aktivně a vedení fakulty si díky tomu uvědomilo, že komunikace je na pracovišti silným tématem. Práce zcela jistě nepřináší vyčerpávající informace o stavu interní komunikace na fakultě, ale přinesla vstupní údaje, se kterými je možno dále pracovat a odhalila nedostatky, které je možno řešit v krátkém časovém horizontu, ale také nastolila témata, která by se mohla stát součástí strategického plánu fakulty pro příští období.

Literatura a zdroje

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.

DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.

Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada.

Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.

Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press.

Hrubalová, M. (2015). *Vnitřní komunikace vysoké školy a prostředí strategického plánování: výzkumná zpráva* [online]. Retrieved from <http://kredo.reformy-msmt.cz/vnitri-komunikace-vs-strategicke-planovani-du15>

Insiders. (2016). *Audit interní komunikace : závěrečná zpráva. Masarykova univerzita* [online]. Retrieved from https://is.muni.cz/www/2893/MU_audit_IK_zaverecna_zprava.pdf

Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.

Kadlčík, M. (2001). *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda.

Masarykova univerzita. (2015). *Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na léta 2016-2020* [online]. Retrieved from https://www.muni.cz/media/docs/1110/Dlouhodoby_zamer_MU_2016_2020.pdf

Michalík, D., & Paleček, M. (2010). *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2., dopl. a přeprac. vyd.). Praha: Grada.

Plamínek, J., & Franc, D. (2012). *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět* (2., dopl. vyd.). Praha: Grada.

Stejskalová, D., Horáková, I., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace* (2., rozš. vyd.). Praha: Management Press.

Statut Masarykovy univerzity v Brně. (1999). *Statut Masarykovy univerzity v Brně*. [S. 1.: S.n.]

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Vybíral, Z. (2000). *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.

Winkler, J. (1998). *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

Seznam grafů

Graf č. 1	Vyhodnocení otázky č. 1
Graf č. 2	Vyhodnocení otázky č. 2
Graf č. 3	Vyhodnocení otázky č. 3
Graf č. 4	Vyhodnocení otázky č. 5
Graf č. 5	Vyhodnocení otázky č. 8
Graf č. 6	Vyhodnocení otázky č. 20
Graf č. 7	Vyhodnocení otázky č. 24
Graf č. 8	Vyhodnocení otázky č. 26
Graf č. 9	Vyhodnocení otázky č. 27
Graf č. 10	Vyhodnocení otázky č. 28
Graf č. 11	Vyhodnocení otázky č. 29

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Dotazník

Jaké je vaše profesní zařazení?

akademický pracovník neakademický pracovník

1. Vyberte 3 nejlepší zdroje informací k vašim každodenním pracovním úkolům.

IS

INET

oficiální web fakulty

pravidelné schůzky oddělení

můj vedoucí

email

zpravodajský portál fakulty

kolegové (neformální vztahy)

2. Vyberte 3 nejlepší zdroje informací k tomu, abyste se dozvěděl/a, co je na fakultě nového.

IS

INET

oficiální web fakulty

pravidelné schůzky oddělení

můj vedoucí

email

zpravodajský portál fakulty

tištěný časopis

kolegové (neformální vztahy)

3. Myslíte si, že stávající informační systém (IS) je uživatelsky příjemný?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

4. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte důvod.

Slovní hodnocení

5. Myslíte si, že stávající ekonomicko-správním informačním systémem Inet je uživatelsky příjemný?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

6. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte důvod.

Slovní hodnocení

7. Ocenil/a byste jednotnou platformu interní komunikace napříč fakultou?

ANO / NE

8. Myslíte si, že komunikace s jinými odděleními probíhá bez překážek?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

9. Dostáváte informace potřebné pro vaše pracovní místo včas?

ANO / NE

10. Dostáváte informace potřebné pro vaše pracovní místo pravidelně?

ANO / NE

11. Pokud jste na některou z předchozích otázek odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte, se kterým oddělením vnímáte nedostatek.

Slovní hodnocení

12. Myslíte si, že komunikace mezi katedrami a administrativními odděleními probíhá bez překážek?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

13. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, uveďte, se kterým oddělením / katedrou vnímáte nedostatek.

Slovní hodnocení

14. pro akademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro vaši práci z jednotlivých provozních oddělení včas?

ANO / NE – pokud je vaše odpověď ne, uveďte konkrétní oddělení

15. pro akademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro vaši práci z jednotlivých provozních oddělení pravidelně?

ANO / NE – pokud je vaše odpověď ne, uveďte konkrétní oddělení

16. pro neakademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro vaši práci z kateder včas?

ANO / NE – pokud je vaše odpověď ne, uveďte konkrétní oddělení

17. pro neakademické zaměstnance: Dostáváte informace nezbytné pro vaši práci z kateder pravidelně?

ANO / NE – pokud je vaše odpověď ne, uveďte konkrétní oddělení

18. Dostáváte pravidelně informace z porad vedení?

ANO / NE

19. Jsou pro vás zápisy z porad vedení fakulty přínosným zdrojem informací?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

20. Máte včas dostatek informací o změnách probíhajících na fakultě?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

21. Když potřebujete něco zjistit, víte, kde informaci naleznete nebo na koho se máte obrátit?

ANO / NE

22. Máte jasný přehled o benefitech, které fakulta svým zaměstnancům nabízí?

ANO / NE

23. Jsou vaše pracovní výsledky pravidelně hodnoceny?

ANO / NE

24. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, uveďte, jakým způsobem hodnocení probíhá.

Ústně a spíše neformálně

ústně se zápisem

v systému EVAK

v systému EVAK a následně pohovorem

25. Vyhovuje vám současný způsob hodnocení vaší práce?

ANO / NE

26. Máte dostatek informací o cílech a strategii fakulty?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

27. Souhlasíte s tím, že se vám na fakultě dobře spolupracuje v týmu, s kolegy?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

28. Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnanci a vedením je na dobré úrovni?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

29. Reaguje váš vedoucí na námitky, návrhy, připomínky, je ochotný s vámi diskutovat?

Naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím

30. Jaké prostředky neformální komunikace jsou pro vás nejběžnější?

Uved'te alespoň tři