

# Interní komunikace Studentské unie UTB

Bc. Ondřej Vjaclovský

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej VJACLOVSKÝ**  
Osobní číslo: **K10405**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Interní komunikace Studentské Unie UTB**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o zásadách interní komunikace, jejich nástrojích a specifikách v oblasti řízení organizací. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Zmapujte vývoj interní komunikace Studentské Unie UTB od jejího vzniku až doposud. Popište současný stav a nástroje používané pro interní komunikaci a na základě šetření i sběru sekundárních dat zpracujte analýzu interní komunikace Studentské Unie UTB.
3. Na základě výsledků analýzy formulujte závěry o stavu interní komunikace Studentské Unie UTB. Vytvořte komplexní návrh, jehož obsahem bude potenciální vývoj, strategické i taktické cíle, konkrétní nástroje pro zvýšení efektivity interní komunikace Studentské Unie UTB. Zhodnoťte předpokládanou finanční a personální náročnost.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. Praha:Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-988-8.

DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. 317 s.

ISBN:978-80-251-2636-3.

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. 170 s.

ISBN:80-251-1250-0.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

17. září 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*dekanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 14.9.2012

Ondřej Vlach  
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užje-li nímoli ze ústředí přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

V teoretické části je zpracována rešerše literatury pojednávající o zásadách interní komunikace, jejich nástrojích a specifikách v oblasti řízení organizací.

V praktické části je zpracováno šetření, které analyzuje interní komunikaci SU UTB.

Na základě výsledků analýz jsou formulovány závěry o stavu interní komunikace SU UTB. Je vytvořen návrh, jehož obsahem jsou návrhy na strategické a taktické cíle, jejich zpracování a finanční a personální náročnost.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, bariéry, benefity

## **ABSTRACT**

Abstrakt ve světovém jazyce

The theoretical part deals with the research literature on the principles of internal communication, their tools and specifics of managing organizations.

The practical part contains survey that analyzes internal communication SU TBU.

Based on the analysis results are formulated conclusions about the state of internal communication SU TBU. It is created by the design, the content of the proposals on the strategic and tactical objectives, process and financial and personnel requirements.

Keywords: communication, internal communication, barriers, benefits

Děkuji za spolupráci Studentské Unii Univerzity Tomáše Bati a všem jejím členům bývalým i současným. Také děkuji Mgr. Martině Juřikové, PhD za vedení, trpělivost a ochotu poradit.

**„Per aspera ad astra!“**

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>11</b>
1.1 KOMUNIKACE.....	11
1.1.1 Verbální komunikace .....	11
1.1.2 Neverbální komunikace .....	12
1.1.3 Formální komunikace.....	13
1.1.4 Neformální komunikace.....	14
1.2 CO JE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	14
1.3 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	17
1.4 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	18
1.5 PROCES INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
1.6 STAV INTERNÍ KOMUNIKACE V ČR.....	19
<b>2 SYSTÉM INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>21</b>
2.1 METODY A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	21
2.2 PŘENOSY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	25
2.2.1 Ústní komunikace.....	25
2.2.2 Písemná komunikace.....	26
2.2.3 Vizuelní komunikace .....	27
2.2.4 Komunikace činy .....	27
2.3 PŘEKÁŽKY A BARIÉRY V INTERNÍ KOMUNIKACI .....	28
2.3.1 Jednostranné komunikační bariéry.....	30
2.3.2 Oboustranné bariéry komunikace .....	32
2.4 FUNKOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	32
2.4.1 Špatné fungování interní komunikace.....	33
2.4.2 Správné fungování interní komunikace .....	34
<b>3 NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE OBČANSKÉ SDRUŽENÍ.....</b>	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>4 STUDENTSKÁ UNIE UTB.....</b>	<b>39</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SU UTB.....	39
4.1.1 Valná hromada .....	40
4.1.2 Správní rada SU UTB .....	40
4.1.3 Revizní komise SU UTB.....	41
4.2 STŘEDNÍ MANAGEMENT V SU UTB.....	41
4.3 ČINNOST SU UTB .....	42
4.3.1 Cíle .....	42
4.3.2 Aktivity .....	43
4.3.3 Financování .....	46
<b>5 METODOLOGIE.....</b>	<b>47</b>
5.1 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	47
5.2 VÝZKUMNÉ NÁSTROJE.....	47
5.2.1 Dotazník .....	47

5.2.2	Analýza metod a nástrojů.....	48
5.3	METODA VÝBĚRU.....	48
5.4	ETICKÁ STRÁNKA VÝZKUMU.....	49
<b>6</b>	<b>ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE SU UTB.....</b>	<b>50</b>
6.1	ANALÝZA INTERKOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI.....	50
6.1.1	Ústní.....	50
6.1.2	Písemná.....	53
6.1.3	Vizuální.....	54
6.1.4	Činy.....	56
6.1.5	SWOT analýza komunikačních prostředků.....	57
6.2	ANALÝZA BENEFITŮ A JEJICH DISTRIBUCE.....	57
6.2.1	SWOT analýza benefitů.....	61
6.3	BARIÉRY.....	62
6.4	DOTAZNÍK.....	63
6.5	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A ZÁVĚRY VÝZKUMU.....	68
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>PROJEKT INTERNÍ KOMUNIKACE SU UTB.....</b>	<b>71</b>
7.1	TAKTICKÉ A STRATEGICKÉ CÍLE.....	71
7.2	A) SYSTÉM BENEFITŮ.....	72
7.2.1	Dokumentace stávajících benefitů + přidání potenciálních nových.....	72
7.2.2	Vytvoření žebříčku benefitů a jejich dostupnosti.....	72
7.2.3	Odsouhlasení a implementace systému.....	74
7.3	B) KOMUNIKAČNÍ MANUÁL.....	74
7.3.1	Dokumentace stávajících komunikačních kanálů, eliminace neefektivních a posílení účinných prostředků a kanálů.....	74
7.3.2	Vytvoření manuálu komunikace.....	74
7.3.3	Seznámení členů s manuálem a jeho implementace do procesů.....	75
7.4	C) BEZBARIÉROVÁ KOMUNIKACE.....	75
7.4.1	Diskuze na téma komunikační bariéry + definování konkrétních bariér.....	75
7.4.2	Eliminace nebo redukce bariér.....	75
7.4.3	Prevence výskytu bariér pomocí školení a zpětné vazby.....	76
7.5	PERSONÁLNÍ A FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU.....	76
7.5.1	Personální náročnost.....	76
7.5.2	Finanční a časová náročnost.....	76
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>



## ÚVOD

Interní komunikace je neoddělitelnou součástí fungujícího podniku. Není tomu jinak i v nestátním sektoru. Téma a zaměření své práce jsem vybral z důvodu mé pětileté praxe v občanském sdružení. Během těchto pěti let jsem byl svědkem mnoha provedených interkomunikačních činností, ale i fiasek.

Má práce se bude pokoušet provést čtenáře skrze teoretickou problematiku interní komunikace. V praktické části budu analyzovat konkrétní komunikační činnosti organizace Studentská unie UTB a v projektové části navrhnou řešení pro budoucí kroky týkající se zlepšení úrovně interní komunikace SU UTB.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 INTERNÍ KOMUNIKACE

## 1.1 Komunikace

Komunikace, jako systém předávání informací mezi subjekty i objekty, se dělí na komunikaci verbální, tedy za použití jazyka a řeči, a na komunikaci neverbální, tedy přenos informací mimoslovně. Tureckiová (2004) komunikaci dále dělí na formální a neformální, přičemž formální vyplývá z firemní strategie a neformální vzniká volně a často může jít skrze formální organizační strukturu. V souvislosti s interní komunikací firmy se mluví převážně o formální komunikaci.

Důležitost verbální a neverbální komunikace dokazuje i známý Mehrabainův výzkum, který říká, že na přijetí sdělení se podílí tón hlasu 38 % a vizuální percepce 55 %, tedy že neverbální komunikace předává až 93 % obsahu komuniké. A že jen pouhých 7 % obsahu přenáší slovo, tedy to co říkáme (Mehrabain and nonverbal communication, Mitchell, 2012, [online]).

### 1.1.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je způsob dorozumívání, kdy se používá jazyka, řeči a písma. Bez verbální komunikace by patrně nebylo možné předávat si znalosti, myšlenky a techniky, shromažďovat informace, organizovat společnost nebo jiná složitější kooperace. Tento způsob komunikace vymezuje homo sapiens od ostatních, jiných, sociálně žijících druhů, protože je k verbální komunikaci vybaven fyziologicky (hlasivky, svalová ovladatelnost jazyka a rtů) a také schopností se jazyk, nebo jazyky, naučit (DeVito, 2001).

Verbální komunikace disponuje zejména těmito rysy:

- je používána artikulovaná řeč, která je tvořena hláskami, slovy a větami;
- je vázána na určitý jazyk;
- používaná slova mají stálým a určitým významem, který není zcela závislý na souvislosti a situaci;
- slova mohou vyjadřovat nepřítomné, například minulé, vzdálené nebo budoucí obsahy, neskutečné, fantazijní (literatura, mýty) (Watzlawick, 2011)).

### 1.1.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je vývojově starší forma komunikace, a je hlouběji zakotvena v lidském podvědomí. Je-li verbální komunikace mluvená řeč a používání jazyka, pak je neverbální komunikace soubor mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či nevědomě. Do tohoto souboru projevů patří:

- mimika - pohyby obličeje. Lze nejsnadněji číst, ale také napodobit. Vypovídá o emocích.
- oční kontakt – vztahuje se k vlastní sebedůvěře a ke vztahu k druhému
- intonace – výraz hlasu. Jeho síla, barva, tón, aj. informuje o psychickém stavu – uvolnění/napětí, dominanci/submisivité
- kinezika - pohyby celého těla
- posturika - postoj celého těla
- haptika – dotyky – podání ruky, pohlazení, poplácání. Přenášejí informaci o emocionálním vztahu a o sociálním postavení
- proxemika - vzdálenost komunikujících. Rozlišují se čtyři oblasti – intimní, osobní, společenská, veřejná.
- chronemika - nakládání s časem při neverbální komunikaci
- gestika - pohyb rukou (Tureckiová, 2004)

Lewis (1994) neverbální komunikaci dále dělí podle určitých signálů na:

**Symboly** – mohou být převedeny do slov v rámci konkrétní oblasti významu

**Ilustrátory** – zdůrazňují, dokreslují slova nebo fráze.

**Regulátory** – signalizují změnu, většinou začátek nebo ukončení komunikace

**Adaptéry** – procesy (gesta, pohyby, činy, ...), které slouží k direkci a zvládnání reakcí např. ve stresových situacích

Jestliže verbální část komunikace odlišuje člověka od jiných živočišných druhů, neverbální komunikace ho s nimi naopak spojuje.

Neverbální komunikace je bezprostředně vázána na situaci a může být široce srozumitelná. Jejím prostřednictvím se předávají informace o našem vnímání sebe sama, svého okolí, o náladě, emocích, atd. Ačkoliv k přenosu informací dochází podvědomě (přijímání i vysílání), lze si projevy neverbální komunikace osvojit a přizpůsobit se jim, a vysílat tak informace falešné. Obecně se tvrdí, že informace je pravdivá, pakliže jsou minimálně tři projevy v souladu, tedy vysílají stejnou informaci (Lewis, 1994).

### 1.1.3 Formální komunikace

Výše bylo řečeno, že s interní komunikací spojujeme obvykle komunikaci formální. Důvodem je fakt, že formální komunikaci je možno popsat, řídit, dokumentovat, analyzovat a hodnotit (kapitola Proces IK). V ideálním případě pak formální komunikace:

- a) vychází z firemní komunikace
- b) podporuje mocenské propojení firmy
- c) je prostředkem direkce a změny firemní kultury
- d) posiluje řídicí procesy
- e) zvyšuje výkonnost firmy a její konkurenceschopnost

Systém formální komunikace ve firmě je tedy řízen se shora a splňuje výkonové potřeby firmy (Tureckiová, 2004).

Formální komunikace zahrnuje i takové věci jakou jsou loga, cíle, výroční cíle, porady apod. (Dědina, 2007)

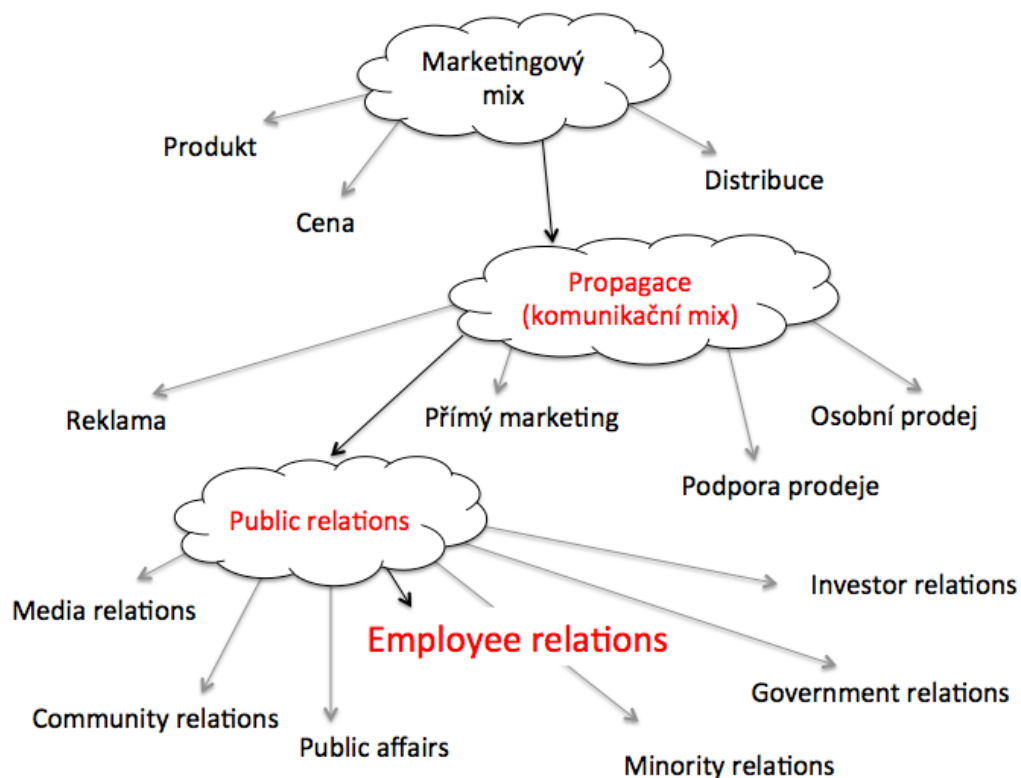
#### **1.1.4 Neformální komunikace**

Neformální komunikace je oproti komunikaci formální systém komunikování, který jde skrze, napříč formální strukturou a naplňuje spíše společenské potřeby zaměstnanců (Tureckiová, 2004).

Neformální komunikace nebere v potaz nastavené formální kanály komunikace, je spontánní. Mnohdy se neformální komunikace, šeptandy, nebo také Word of mouth, používá záměrně, nicméně musí být bráno v potaz zkresení, ke kterému přirozené dochází. (Dědina, 2007)

### **1.2 Co je interní komunikace**

Vnitropodniková komunikace, vnitřní, organizační, firemní, interní komunikace, interní PR, Employee relations. To všechno jsou názvy, synonyma, které označují zásadní část PR, které dle Holé (2006) společně s reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem, direct marketingem, sponzorováním a výstavami a veletrhy tvoří nástroj zvaný komunikační mix (Obr. 1).



Obr. 1. Interní komunikace v komunikačním mixu (Interní komunikace, Wikipedia, 2012 [Online])

Tejnorová (Interní komunikace jako odraz firemní kultury, DMC management consulting, 2010 [online]) ve svém článku uvádí, že „*Interní komunikace je odrazem firemní kultury a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací. Jak bychom mohli firemní kulturu definovat? Především jako souhrn sdílených hodnot, které se ve firmě neustále utváří. Firemní kultura je ovlivněna oborem podnikání, interními předpisy a zejména lidmi, kteří ve společnosti pracují. Nedá se naučit, je to živý organizmus, který musíme zdravě žít a dobře o něj pečovat.*“

Interní komunikace se zabývá vnitřním prostředím podniku. Tomu můžeme rozumět tak, že se zabývá komunikací s podnikovou veřejností, zaměstnanci, a s procesy s ní spojenými.

Institut interní komunikace definuje interní komunikaci následovně: „*Prostřednictvím interní komunikace společnosti zlepšují své vztahy se zaměstnanci, aby ti lépe rozuměli tomu, co se ve firmě děje, kam směřuje, jakou roli v ní hrají a chtěli tak přispět k firemním cílům.*“ (Institut interní komunikace, 2010 [online]).

Laicky řečeno interní komunikace má na starosti komunikaci podniku se zaměstnanci a vše s tím spojené. Stará se o to, aby zaměstnanci rozuměli firemním cílům, své roli, aby byli informováni o svých pracovních úkolech, strategických prioritách firmy, a posilování jejich motivace. Ovlivňuje také názory, postoje, pocity zaměstnanců také a mění jejich chování. Motivování a spokojení zaměstnanci se totiž stávají loajálními a takový jsou ochotní pracovat více, déle a lépe. (Interní komunikace a PR ve firmě, RHplus marketing, 2011, [online]).

Holá (2006) uvádí, že firemní komunikace je součástí koordinovaného marketingového mixu, který má na starost komunikaci z podniku do vnějšího i vnitřního okolí podniku.

Na interní komunikaci pamatuje i legislativa, a to normou, která nese označení ČSN EN ISO 9001:2001 a „specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkty a služby v souladu s příslušnými předpisy, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka. Systém managementu jakosti řeší současné problémy a předchází problémům budoucím. Jedním ze základních principů je trvalé zlepšování systému managementu jakosti a efektivního fungování všech procesů.“ (ČSN EN ISO 9001: 2001[online]).

Prakticky se tato norma dělí na dvě zásadní části. První část hovoří o tom, že "vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci". Druhá část pak hovoří o fungování komunikace, tedy kromě zavedení a nastavení technických prvků komunikace např.: e-mail, porady, intranet, je velice důležité zabezpečit skutečné fungování komunikace. V praxi se jedná v mnoha případech o změnu elementárního přístupu ke vnímání komunikace u každého zaměstnance (management i zaměstnanci) individuálně (Úvod do interní komunikace, Marketing Journal, 2009, [online]).

Škapová (2000) definuje interní komunikaci odlišně. Uvádí, že interní komunikace nejsou pouze nástroje. Je to vše, co člověk může vidět, slyšet, číst. Je to oboustranný proces, při němž dochází k předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.



### 1.3 Cíle interní komunikace

Pro definování cílů je potřeba si uvědomit, co je interní komunikace. V předchozí kapitole je uvedeno několik definic, avšak Holá (2006) dále uvádí, že interní komunikace je de facto komunikační propojení firmy, pomocí něhož dochází ke spolupráci a koordinaci činností potřebných k řádnému fungování společnosti a k zásadní motivaci všech zaměstnanců. Pod Interní komunikaci dle Holé (2006) spadá i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování zaměstnanců – management i pracovníci, verbální a nonverbální komunikace napříč firmou (management > pracovníci, management > management, pracovník > pracovník), a to i v neoficiální rovině.

Z výše uvedeného lze odvodit, že cílem/cíly interní komunikace společnosti dosažené požadované efektivní úrovně vnitropodnikové komunikace. Bodově je lze podle Holé (2006) definovat následovně:

- Zabezpečení informačních potřeb všech pracovníků.
- Zabezpečení informační propojenosti firmy
- Zabezpečení vzájemného porozumění napříč zaměstnanci na základě pochopení a akceptace společných cílů.
- Působení a vedení k postojům a chování, které jsou žádoucí.
- Zajištění stability a loajality pracovníků
- Udržování zpětné vazby a aplikace poznatků do praxe
- Dodávání pozitivních informací pro posílení image firmy.

Škapová (2000) definuje cíle jinak. Píše, že dříve interní komunikace hledala to, co zaměstnanci potřebují. Proklamovaným cílem byl v první řadě spokojený pracovník. Dále píše, že: „*Konečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.*“ V prohlášení Škapové lze vyčíst paralelu s ostatními autory, tedy že motivovaný a spokojený zaměstnanec pracuje lépe a více, více prodá a firma vykazuje obchodní úspěch.

Urban (2010) uvádí, že cílem interní komunikace je informovanost zaměstnanců o vývoji podniku, protože ta je důležitá pro motivaci, získání důvěry k nadřízeným, zájem, identifikování se s cíli podniku a hlavně ochota k jakýmkoliv změnám.

## 1.4 Formy interní komunikace

**Vertikální** – hierarchické šíření ve směru shora dolů nebo zdola nahoru. U komunikace dolů je důležitá pravidelnost, která je důležitější než samotná forma nebo styl komunikace. Nemělo by tedy docházet k nahodilostem. U komunikace zdola nahoru se jedná převážně o zprávy a reporty. Podstatné je, že tento směr zastává funkci zpětné vazby.

**Horizontální** – Jde převážně o neformální styl komunikace, kde šíření probíhá na stejné úrovni, v rámci oddělení nebo útvaru, nebo mezi nimi. Výhodou je rychlost a přesnost, neboť dochází k výměně informací na stejné úrovni a tedy lze upustit od formalit a věnovat se podstatě sdělení.

**Laterální** – napříč úrovněmi. U formální komunikace k němu dochází při projektovém řízení, u neformální komunikace při komunikaci mezi zaměstnanci (Dědina, 2007).

## 1.5 Proces interní komunikace

IK jakožto důležitý nástroj a činnost pro chod organizace má svou strukturu. Tato je rozdělena do několika procesů, které následují chronologicky po sobě, cyklicky na sebe navazují (Holá, 2006):

### 1. Monitoring

- Názory a postoje zaměstnanců se monitorují například anketami, průzkumy, dotazníky, pohovory nebo také hodnocením ze strany zaměstnanců. Stálý monitoring je důležitý především pro taktické a operační činnosti.

### 2. Analýza

- Vyhodnocení a analýza výsledků monitoringu – postojů zaměstnanců.

### 3. Plánování

- Vytvoření plánů, harmonogramů a postupů pro jednotlivé konkrétní aktivity vytvořené na základě předchozích dvou bodů. Tím se rozumí pochopení

postojů a nálady v organizaci. Následné plány úpravy by především měly eliminovat nepochopení a desinterpretaci.

#### 4. Realizace

- Realizování aktivit vzniklých na základě bodu 3 (plánování). Spadá sem nejen výběr, ale i fungování zvolených komunikačních kanálů. Velmi často jimi jsou například firemní nástěnka, intranet, oběžníky, eventy, ...

#### 5. Zpětná vazba

- kontroluje veškeré interní aktivity a s její pomocí se dá určit, zdali firma komunikuje efektivně a správně. Zaměstnanec, který nemá k managementu firmy důvěru a není loajální, nikdy nepodá kvalitní zpětnou vazbu ať z důvodu strachu, nebo se mu jen nebude chtít. Vyhodnocování výsledků pomáhá při opětovném navrhování celkového postupu. (Holá, 2006)

## 1.6 Stav interní komunikace v ČR

Výzkum, který provedl Institut Interní komunikace na téma Stav interní komunikace, ukázal zajímavá data. Výzkumný vzorek tvořilo 18 000 zaměstnanců. Získaná data, rozdělena do pěti oblastí – pozice interní komunikace ve firmě, publikace, spokojenost zaměstnanců, měření interní komunikace a strategie, přinesla zajímavé odpovědi. 49 % dotázaných uvedlo, že interní komunikace v jejich společnosti nemá jasnou strategii. Internet, intranet a online newslettery se stává majoritními kanály komunikace na úkor tištěných materiálů. Paradoxně 70 % respondentů uvedlo nástěnky jako nejčastější zdroj informací.

Více než 50 % dotázaných řadí interní komunikaci do HR. Podle analýzy vypracované Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci je nejčastější příčinou stresu na pracovišti právě komunikace mezi managementem a podřízenými a mezi zaměstnanci. V České republice tomu není jinak, 62 % dotázaných uvádí nedostatečnou komunikaci s kolegy jako hlavní příčinu špatného pracovního výkonu a 65 % uvádí

nedostatečnou komunikaci mezi vedením a pracovníky. 79 % dotázaných je nespokojeno s komunikací s klienty. Chceme-li komparaci, tak nikde kromě České republiky není tak vysoká míra nespokojenosti s úrovní komunikace (Institut interní komunikace, 2010, [online]).

## 2 SYSTÉM INTERNÍ KOMUNIKACE

### 2.1 Metody a nástroje interní komunikace

Interní komunikace využívá nejrůznější metody a nástroje, pomocí nichž dosahuje svých cílů. Spektrum nástrojů, kterými podnik může disponovat je široké a zahrnuje techniky počínaje banálními, jako jsou například nástěnky, přes běžné, těmi myslím firemní časopisy a podobné, až po sofistikované a technicky náročné, zde hovoříme o intranetu, satelitních technologiích, etc.

Škapová (2000) dělí nástroje dle vztahu zaměstnance k podniku. Pro sdělení úvodních informací týkajících se elementárních informací o firmě, jejích cílech a kultuře slouží hlavně brožury, manuály, schémata organizační struktury a třeba i telefonní seznam. Ke sdělování a přenosu standardních a průběžných informací přiřazuje firemní časopisy, memoranda, nástěnky, e-maily, výroční zprávy, schůzky týmů, intranet a zpětnovazební programy. A pro personální systémy, tedy motivování, oceňování a plánování rozvoje slouží finanční ohodnocení, nefinanční odměny, hodnotící systém a systém školení a vzdělávání.

Abychom si mohli udělat představu o použití vhodných nástrojů a metod, je nutné se podívat na každý nástroj zvlášť. Jsou jimi:

**Firemní časopis, noviny, bulletin** – Výhodou firemního magazínu je fakt, že ho čtou nejen samotní zaměstnanci, ale i jejich rodiny, popřípadě známí. Je tedy zdrojem informací, jehož cílovou skupinou jsou zaměstnanci (interní komunikace) a širší veřejnost (PR). Zde je důležité, aby médium nenudilo, musí být psáno čtivě a jazyk musí být přizpůsoben úrovni zaměstnanců, stejně tak i obsah musí být zajímavý a proložené odlehčenými články nebo humorem. (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online])

**Nástěnky** – jeden z nejjednodušších komunikačních prostředků. Jsou vhodné hlavně tehdy, potřebujeme-li informovat o věcech s krátkou platností (informace lze velice snadno

aktualizovat, doplňovat nebo odstranit) jako je plnění denního plánu (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Intranet** – jedná se o interní elektronickou počítačovou síť, která je dostupná pouze zaměstnancům a oprávněným osobám a jejímž účelem je sdílení informací. Umožňuje i komunikaci pomocí e-mailů a různých komunikátorů (Jabber, ICQ, aj.). Hlavní výhodou je sdílení dat v reálném čase a umožnění dynamické komunikace mezi pracovníky. Na rozdíl od časopisu nebo nástěnky lze novinky zveřejňovat v reálném čase a pokrýt plošně všechny zaměstnance najednou. Těm pak dovoluje okamžitě poskytnout zpětnou vazbu.

Intranet lze však využít jen tam, kde mají zaměstnanci k dispozici pracovní počítač (Intranet jako nástroj interní komunikace, Marketing Journal, 2009, [online]).

**Firemní televize, firemní rozhlas** – záležitost jen firem, které mohou disponovat televizními obrazovkami a reproduktory na chodbách, v halách nebo jídelnách. Nevýhodou tohoto prostředku jsou poměrně vysoké pořizovací provozní náklady (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Dárky a firemní předměty** – předměty s logem, které jsou převážně určeny pro marketingové účely organizace. Jsou to například propisky, klíčenky, hrnky, trička, bloky, aj (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Oblečení** – může se jednat buďto o brandované pracovní ochranné pomůcky, nebo o uniformy (v případě firem, které se zabývají poskytováním služby). Spadá sem i oblečení, na nějž dostávají zaměstnanci tzv. ošatné (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Služby a produkty pro zaměstnance** – poskytuje-li firma kvalitní služby nebo produkty, může zaměstnancům za výhodné ceny tyto poskytovat. Zaměstnanci si tak zvýší svůj pozitivní vztah k firmě a svou dobrou zkušenost pak šíří dál k veřejnosti (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Direct mail** – v dnešní době převládá použití elektronické formy direct mailu. Jeho výhodou je cena a rychlost. O to působivěji může vyznít jeho papírová forma (tištěný nebo ručně psaný) dopis, který zaměstnanec obdrží například k příležitosti životního nebo pracovního jubilea nebo získání titulu zaměstnance měsíce (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Eventy pro zaměstnance** – mezi eventy se řadí jak neformální akce uvolňující atmosféru na pracovišti (vánoční večírek, aj), tak teambuildingy, což jsou většinou činnosti probíhající venku, a hlavní myšlenkou je spolupráce, tedy týmová hra. Své místo zde mají též všechny ostatní činnosti utužující kolektiv (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Komunikátory** – velice vhodné pro zasílání krátkých zpráv a notifikací, avšak nevhodné pro jakoukoliv oficiální komunikaci. Komunikátory (ICQ, Jabber, MSN, Skype, ...) jsou funkční jen tam, kde zaměstnanci pracují s počítači a jsou připojeni na internet popřípadě intranet. Nevýhodou komunikátorů je možnost využívání chatu pro komunikaci s přáteli a blízkými v pracovní době (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Sociální sítě** – Tento nástroj stojí na hranici mezi interní komunikací a PR, protože většinou se využívá právě pro to druhé. Používá-li se některá sociální síť pro interní komunikaci, je potřeba si uvědomit elementární vlastnost sociálních sítí, a to je viditelnost všeho pro všechny.

Problematiku „nesoukromí“ však je už některé sociální sítě mají ošetřenu a například Facebook nabízí poměrně šikovnou platformu pro uzavřenou skupinu, která potřebuje komunikovat a sdílet data online. Možnost vlastnit firemní účet je samozřejmost. Naopak takový Twitter je naprosto otevřený, na což doplatila spousta firem (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

**Ostatní komunikace** – Není od věci používat také tzv. nadlinkovou komunikaci ve firmě. Plakáty na chodbách, letáky ve společných prostorách a tapeta na pracovní ploše počítačů poměrně efektivně poutá pozornost a může sdělovat například informaci o důležité akci, schůzce nebo jinou podstatnou informaci (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

### **Programů pro podporu vnitřní veřejnosti (EEP - employee encouragement program)**

Jedná se v podstatě o systém hodnocení, kdy v ideálním případě nadřízený přiděluje body svým podřízeným za odvedenou práci, konkrétně za kvalitu, rychlost a kreativitu. Ty jsou posléze převedeny algoritmem na jedinou hodnotu a přepočteny na konto onoho zaměstnance

Výhodou je, že kromě motivační funkce má EEP i funkci monitorovací, protože nízký počet bodů může upozornit na pracovníka s nízkou produktivitou. To znamená, že benefity nebudou přidělovány plošně každému, ale odměnění budou skutečně jen ti, kteří si to zaslouží. Dobře propracovaný a správně využívání EEP může zvednout motivaci u zaměstnanců až o 40 %.

Odměny, které může zaměstnanec čerpat, nebo které firma nabízí lze rozdělit na benefity, služby a pocty.

Benefity – delší dovolená, třináctý plat, služební vůz

Služby – stravenky, poukazy na kulturu, doplňkové služby na pracovišti – kantýna, automaty na potraviny, aj.

Pocty – pochvaly, ceny (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online])

**Školení** – interní školení předávající know-how nebo vstupní interní školení jsou snadným způsobem, jak odbourat počáteční komunikační bariéry. Jsou také snadným a vhodným prostředkem k předávání a sdílení informací (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).



**Výroční zprávy** – poskytují souhrnné informace o firmě. Její koncept by měl být pozitivní, avšak neobsahovat zkreslená data. Může informovat i o plánech do budoucna a cílech (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2010, [online]).

### **2.1.1 Krizová komunikace**

Snad každé rozdělení marketingového mixu říká, že krizová komunikace patří mezi jednu z činností PR, avšak není tomu tak v případě krizové komunikace uvnitř firmy. Z literatury víme, že mezi základní tzv. kameny úrazu v komunikaci patří mlčení, zatajování nebo lhaní. Zrovna k těmto nevhodným krokům často dochází u managementu během krizové situace, kterou musejí komunikovat zaměstnancům. Správné komunikování vyžaduje vysokou úroveň komunikace a organizace, a jasně stanovenou komunikační strategii ( ).

### **2.1.2 Talent management**

Talent management jako takový spadá rámcově do pole působnosti HR, avšak dílčí úkol je přiřazen i interní komunikaci. Pro interní komunikaci je rozvoj talentů jedním z důležitých nástrojů. Interní komunikace, jak už jedno slovo z názvu vypovídá, má za úkol komunikovat zaměstnancům možnost osobního a způsoby, jak dosáhnout povýšení a rozvoje. Nutno dodat, že je-li už někdo povýšen, a je-li tato zpráva komunikována, musí se zveřejnit i důvody k tomuto kroku ( ).

## **2.2 Přenosy v interní komunikaci**

Komunikujeme neustále, přímo nebo nepřímo. Důležitost přenosu je nasnadě a volba správného nástroje je kruciólní pro výsledný, respektive očekávaný efekt. Následující jednotlivé typy komunikace je možno jakkoliv kombinovat právě za účelem dosažené kýženého efektu a s přihlédnutím na obsah, význam a cíl komunikace.

### **2.2.1 Ústní komunikace**

Nebo také osobní komunikace. Patří mezi nejstarší nástroje lidské komunikace. Doposud je využívána nejvíce, protože má nejvyšší rychlost zpětné vazby. Je však vysoce náročná

fyzickou a psychickou kondici všech aktéru, protože je potřeba, aby příjemce i mluvčí byly schopni rychle reagovat, formulovat své myšlenky a názory a nebát se je projevit. Do osobní, ústní, komunikace lze zařadit i telefonování.

Mezi nejpoužívanější prostředky osobní komunikace spadá:

**Schůze a porady** – hlavními rozdíly jsou v počtu zúčastněných osob a jejich interakce. Dále jsou rozdíly v kvalitě a kvantitě přenášených informací, v účelu předávání informací. Obě patří do skupiny formální komunikace – pořizují se z nich zápisy, mívají neměnnou strukturu. Spadají sem jak celofiremní schůze, jednání vedení, tak i týmová setkání a formální rozhovory (motivační, kárné, hodnotící).

**Poloformální a neformální setkání** – jde o setkání vybraných pracovníků za účelem tréninku, nebo výjezdní zasedání, tréninky, motivační a informační pobyty, aj. (Tureckiová, 2004).

### 2.2.2 Písemná komunikace

Zařadit do ní můžeme ručně psanou, tištěnou, ale i elektronickou komunikaci. Značnou výhodou je možnost archivovat informace, a také případná dostatečná časová rezerva pro formulování odpovědi. Nevýhodou je pak právě tato rezerva, neboť je zde prodleva v reakci. Jednou odeslaná informace již nelze doplnit. Rovněž je komplikovanější zpětná vazba, pakliže vůbec možná je.

S **ručně psanou** komunikací se v dnešní době můžeme setkat např. u osobních dopisů, přání, aj. (formální komunikace) nebo u vzkazů na lístečku, atd. (neformální komunikace).

**Tištěná** média jako prostředek tištěné komunikace začínají být v dnešní době archaismem, protože v čím dál větší míře jsou nahrazována elektronickou komunikací a jejími prostředky. Pokud v některých případech elektronická komunikace tištěnou ještě nevtláčila, užívá se aspoň paralelně. Stále používanou formou jsou nejrůznější manuály (pracovní řády, kodexy, směrnice, normy,...) brožury, oběžníky. Setkat se můžeme i s tištěnou verzí podnikového periodika (Tureckiová, 2004).

**Elektronická komunikace** je záležitostí posledních max. 15 let. Je to způsob komunikace, kdy lze rychle přenést velké množství informací k velkému počtu příjemců. Zpětná vazba je takřka okamžitá, například potvrzení přijetí. V interní komunikaci se z této oblasti komunikace používá nejvíce informačních systémů, internetu, intranetu a e-mailů. Nicméně oblast elektronické komunikace skýtá nebezpečí ve svém nadužívání. V důsledku toho může dojít k omezení osobního kontaktu (Tureckiová, 2004).

Pro elektronickou komunikaci se využívá buďto **internetu**, čili celosvětové sítě, nebo **intranetu**, prostředí firemní počítačové sítě, jejímž obsahem jsou firemní informace, dokumenty, informace o zaměstnancích, apod. Výhodami elektronické komunikace jsou její rychlost, schopnost překonávat vzdálenosti (satelity), využití dostupných dat (internet), nízké náklady, možnost přenosu videa, zvuku i textu, spolupráce týmů navzdory vzdálenosti, přenos verbální i neverbální složky komunikace (při videokonferencích). Nevýhodami jsou pak přetížení množstvím irelevantních dat, nahrazování osobního setkání právě elektronickým, chyby (špatný adresát e-mailu), bezpečnost apod. (Dědina, 2007).

### 2.2.3 Vizualní komunikace

Jak již napovídá název, jedná se o komunikaci vnímanou zrakem a zařadit ji můžeme mezi komunikaci verbální (popisky) i neverbální (symboly). Do vizualní komunikace spadají ilustrace, grafy, tabulky, schémata. Podstatné je, že vizualní komunikace doprovází a podporuje komunikaci písemnou. K nejčastěji používaným prostředkům ve firmách patří tabule a nástěnky. Správně použitá vizualní komunikace stimuluje pozornost a doplňuje ústní nebo písemnou komunikaci. Lze ji archivovat. Nevýhodou je, že potřebuje vysvětlující informace, sama o sobě je málokdy srozumitelná (Tureckiová, 2004).

### 2.2.4 Komunikace činy

Komunikaci činy není komunikací ve smyslu přenosu informací (ne symboly nebo slovem). Podporuje a zvýrazňuje informace předávané ústně, vizualně nebo písemně. Komunikování činy v organizaci se řídí jejími normami a hodnotami a projevuje se v chování zaměstnanců (Tureckiová, 2004).

### 2.3 Překážky a bariéry v interní komunikaci

Pojem komunikační bariéra je ve většině zdrojů vykládán stejně.

Profesor Pelán (2002, online) píše, že komunikační bariéra je překážka, která ztěžuje komunikaci a může mít různé příčiny. Nejvýznamnější příčinou jsou mentální nebo fyzické poruchy, handicap, nebo psychické zábrany a poruchy. Tato bariéra může vzniknout i v případě nekompatibility referenčních systémů, tedy v případě různorodost porovnávacích systémů – chápání věcí a jevů tzv. svým způsobem. K těmto bariérám, může dojít v každé fázi komunikačního procesu. Nejčastější překážkou bývá nepochopení, strach, téma, aj.

Jiné zdroje (www.abc.cz slovník) uvádí, že komunikační bariérou jsou závady a poruchy smyslů (např. zraku, sluchu), mentální a poruchy, poruchy schopností a dovedností, nedostatky ve vzdělání, oponentura ze zásady, introverze, apriorní záporný postoj, hostilita.

Můžeme se tedy shodnout, že jsou to fyzické či psychické překážky vzniklé vědomě i nevědomě, působící permanentně i dočasně a bránící správnému vyslání, kódování, přijetí nebo dekódování informace. K bariérám dochází velmi často podvědomě, neboť lidé v komunikačním procesu nenaslouchají, tedy nesnaží se pochopit a porozumět, ale zajímá je pouze sdělení svého stanoviska a názoru. Zajímavé je, že toto jednání je v rozporu s elementární touhou každého člověka, totiž s touhou být vyslyšen, pochopen a tak i respektován. Schopnost naslouchat však je dle Urbana (2010) nejsložitější součástí komunikačních schopností a pro většinu lidí není přirozená. Její ovládnutí vyžaduje cvičení.

Zásadou účinné komunikace je proto snaha porozumět nejprve ostatním, a teprve poté se snažit, aby bylo porozuměno nám.

Tureckiová (2004) dělí bariéry podle působení, tedy interní – vlivy spojené s aktéry komunikace, nebo externí – vlivy prostředí. Každé pak dále rozděluje na vlivy.

#### **Externí bariéry:**

a) Fyzikální prostředí – hluk, vyrušování, vizuální ruchy, teplota, světlo, prostředí, prach, aj.

b) sociální prostředí – nukleární kulturní prostředí aktérů

**Interní bariéry:**

a) fyzické a fyziologické – nepohodlí, zdravotní stav, vady zraku, sluchu, hlasu, výslovnost, ...

b) psychické a psychologické – strach, problémy (rodinné, osobní), vlastní potřeby, projekce emocí do komunikace, nesoustředění se, ...

c) sociální – předsudky, postoje (úcta/neúcta, servilita, konvence, ...)

d) sémantické – žargon, slang, nářečí (Tureckiová, 2004)

Dědina (2007) popisuje a dělí bariéry v komunikaci následovně.

**Předsudky** – nejčastěji například HALO efekt (zkreslené hodnocení podle povrchního, ale nápadného dojmu) apod.

**Mezilidské vztahy** – pokud si lidé důvěřují, posiluje to otevřenou komunikaci. Naopak sdílení a důvěře brání například boj o moc, kdy zaměstnanci nekomunikují zcela záměrně za účelem posunutí sebe sama výše, nebo uškození kolegovi.

**Vedení v organizaci** – vedení organizace by mělo sloužit jako vzor chování. Jestliže je vedení zavřené ve svých kancelářích, nekomunikuje nebo komunikuje sporadicky, nemůže po svých zaměstnancích vyžadovat příkladné chování v otázce komunikace

**Pohlaví** – genderově existují rozdíly ve vnímání a odlišnosti v komunikování. Nicméně nemůžeme všechny brát jako dogma. Nejznámějšími rozdíly jsou například požádání (ženy) vs. nežádání (muži) informací, hovoření za účelem sociálního kontaktu (ženy) vs. mluvení k věci (muži), přímé (muži) vs. nepřímé (ženy) vyjadřování, četnost pochval, aj.

Je důležité si uvědomit, že přistupovat k zaměstnanci na základě výše zmíněného jsou právě ony předsudky, které byly popsány na začátku odstavce

**Vzdálenost** – jedná se o fyzickou vzdálenost mezi jedinci, kdy s rostoucí vzdáleností narůstá i pravděpodobnost nepochopení, rychlost přenosu informace a taktéž rychlost a náročnost zpětné vazby. Tuto problematiku částečně řeší moderní technologie.

**Struktura organizace** – rozumí se pravidla pro vertikální komunikaci. Je však nutné pamatovat na fakt, že příliš pravidel komunikaci brzdí a činí ji neefektivní.

Bariéry v interní komunikaci můžeme rozdělit i na jednostranné bariéry (konflikt je buď na straně vedení, nebo majitele, nebo na straně zaměstnanců, zaměstnanec) a na oboustranné bariéry.

### 2.3.1 Jednostranné komunikační bariéry

Hovoříme-li o bariérách na straně vedení, tedy manažerů, patří mezi majoritní překážky neschopnost uvědomit si potřeby zaměstnanců co se informací a komunikace týče, čili jistá empatie, vcítění se do zaměstnanců, pohodlnost a absence komunikace ve smyslu vyhýbání se komunikaci s podřízenými. Významnou roli hraje i tendence utajovat informace, ať už za účelem domnělého zvýšení moci, nepostradatelnosti nebo autority. Často se stává, že po přechodu zaměstnanec do manažerské pozice dojde k jeho stranění se bývalých kolegů. Projevem takového chování je pak sklon uzavírat se v kanceláři, preferování písemné komunikace jako primárního způsobu dorozumívání se a bytí nedosažitelným z hlediska pracovní a časové vytíženosti. Všechny tyto faktory lze označit jako nedostatky v komunikačních nebo sociálních dovednostech. V rozporu s obecně zažitými zvyklostmi je fakt, že zahlcení podřízených písemnostmi, prohlášeními nebo maily není adekvátní způsob komunikace (byť každá z výše jmenovaných metod je součástí komunikačních kanálů a nástrojů), neboť podstatný je dialog, možnost klást otázky a vědomí, že je zaměstnanci nasloucháno, potažmo že má zaměstnanec možnost vyjádřit se (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňari online, 2010 [online]).

Častým počátečním činitelem stojícím za vznikem bariéry mezi vedoucím a podřízeným je demoralizace zaměstnanec způsobená nepřiznáním zásluh. K tomuto jevu může dojít například osvojením si výsledků podřízeného nebo prezentováním nápadů jako vlastního.

Příčinou takového jednání je pak nejspíš touha zabránit zviditelnění se zaměstnance nad úroveň oddělení (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňáři online, 2010 [online])

Na straně zaměstnanců jsou bariéry tvořeny naopak spíše strachem a obavami. Ty se mohou týkat například strachu z odvety, kdyby vyjádřili otevřeně svůj názor. Bariéra strachu se v lehkých případech projevuje jako sklon omezit sdělení pouze na očekávaná pozitivní data, čili sdělovat (ve většině případů nadřizovanému) pouze to, co chce slyšet. V případech, kdy je bariérou závažnější jde o strach z vyjádření jako takového a z následků. Zaměstnanec se bojí cokoliv říci, neboť došel k závěru, že vyjádření svého názoru ponese adekvátní následky, a to ať už z oprávněného strachu nebo „pouze“ z důvodu nedostatku dovedností v komunikační či sociální oblasti vedoucího pracovníka. Tento projev strachu je v organizacích poměrně častý a vnímavý pozorovatel ho rozpozná například na schůzkách, prezentacích nebo shromážděních, protože, protože ho provází značně signifikantní projevy. Těmi je nepřítomnost kladení otázek, nevyjadřování se k probírané problematice a při anonymních průzkumech nedochází k otevřenému vyjadřování – je přítomna nedůvěra v anonymitu (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňáři online, 2010 [online]).

Bariérou v komunikaci může být i nerovná pozice mezi zaměstnancem a vedoucím. Podřízený disponují přirozeným sklonem k opatrnosti, díky němuž předávají informaci zkresleně, nebo ji nepodávají vůbec, popřípadě obviní někoho z kolegů (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňáři online, 2010 [online]).

Paradoxně podniky, které si zakládají na otevřené, transparentní komunikaci a upřímnosti mají s výše zmíněnou bariérou velké problémy, protože touto otevřeností často pouze maskují komunikační nedostatky na pracovišti.

Nelze však vždy hanit organizaci a hledat chyby v podniku samotném. Ať už podnik disponuje jakoukoliv úrovní interní komunikace s různou mírou rozvinutí komunikačních bariér, nemusí být současný stav 100 % jejich důsledkem. Je nutné si uvědomit, že lidské chování a reakce se utváří na základě předešlých zkušeností, znalostí a naučených dovedností. A jak uvádí Urban (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňáři

online, 2010 [online]) k následnému rozšíření obav postačí fakt, že zaměstnanci pojmou pocit, že ten, kdož vystoupil otevřeně a veřejně se svým názorem byl znevážen, ignorován nebo nějakou formou potrestán.

Svůj podíl má i systém. To znamená, že komunikace přímo absentuje v popisu pracovních procesů nebo není zahrnuta do pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců. Další příčinou nekomunikování, nebo spíše defektní komunikace je složitá organizační struktura nebo příliš roztříštěná organizační struktura. Jistý vliv může mít i míra zaměstnanosti, respektive předimenzované personálního obsazení v podniku (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňáři online, 2010 [online]).

### **2.3.2 Oboustranné bariéry komunikace**

Jen ojediněle dochází k případům, kdy by se bariéry vyskytovaly jen na jedné straně, tedy jen na straně managementu nebo zaměstnanců. Je nutné si uvědomit, že jde o jakousi spirálu reakcí, která ponechána vede k záhubě podniku.

O oboustranných bariérách mluvíme v případech, kdy negativní projevy nezájmu o komunikaci s podřízenými převezme majoritní segment vedení podniku a stejně tak panuje ve většinové skupině zaměstnanců strach a obavy z komunikace a z vyjádření názorů (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňáři online, 2010 [online]).

## **2.4 Fungování interní komunikace**

Správné fungování interní komunikace, jak jsme si řekli v kapitole 1, je důležité pro motivaci zaměstnanců a jejich zájem o podnik, identifikaci s jeho cíli a neposledně také pro ochotu ke změnám.

Komunikace a informovanost zaměstnanců patří přesto k nejčastěji zanedbávaným, podceňovaným nebo dokonce úmyslně opomíjeným řídicím úkolům.



### 2.4.1 Špatné fungování interní komunikace

Nefungování interní komunikace se projevuje mnoha způsoby. Bylo by snazší napsat co dělat, aby interní komunikace fungovala správně, aby se na pracovišti projevovaly komunikační bariéry co nejméně nebo aby tam nebyly vůbec. Nicméně Střelec (Akademie: Interní komunikace a strategie řízení, Vlastní cesta, 2009 [online]) ve svém článku cituje doc. Horáčka s jeho glosou, ve které říká, že nejnázve lze skrze interní komunikaci zlikvidovat firmu tak, že nebudete dělat vůbec nic.

Nicméně nebudeme daleko od pravdy, když řekneme, že ve většině případů je příčinou problémů s nefungováním, anebo fungováním v negativním slova smyslu právě dělání spousty chyb. Čeho by se tedy měly podniky vyvarovat? Obecně lze říci, že ať už se používá jakýkoliv nástroj, jsou tři zásady, kterých by se mělo držet.

**1) Nemlčet** – primárně je potřeba nemlčet zejména v otázkách problému, tedy pokud je firma v problémech, nebo se na pracovišti vyskytují problémy, je potřeba o tom hovořit. Komunikace se zaměstnanci je však potřeba všeobecně, ne jen v krizových situacích.

**2) Nenudit** – pokud firma chce, aby zaměstnanci četli firemní magazíny, buletiny apod., musí využívat moderních kanálů a podat informace čtivě.

**3) Neblábolit** – je častým trendem, že lidé ve vedoucích pozicích se pokoušejí používat složitého a košatého jazyka. Je bolestným faktem, že takto propast mezi sebou a zaměstnanci ještě zvětší (Pavlečka, 2008).

Urban (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňari online, 2010 [online]) uvádí jako zásadní chybu týkající se fungování interní komunikace komunikaci změn a není podstatné, jestli pozitivních nebo negativních. Pokud podnik chce, aby zaměstnanci změny akceptovali, je zapotřebí, aby jim:

- Byl poskytnut prostor a čas na seznámení se se změnou
- bylo řečeno bezprostřední působení změny na každého zaměstnance
- byla dána možnost vyjádřit se ke změně, a byl poskytnut prostor pro případné zefektivnění a návrhy

Mnoho podniků se mylně domnívá, že otevřenou komunikací popřípadě prostor pro reakce na změny poskytne schránka na názory a připomínky. Otevřená komunikace vyžaduje dialog, osobní vyjádření a toho se písemnou, někdy anonymní, formou nedosáhne. Nahradit osobní kontakt a diskuzi písemnou formou je definitivní ukázkou toho, že organizaci nezáleží na názorech zaměstnanců, nestojí o ně.

Nedostatečná komunikace se zaměstnanci je podle průzkumů zdrojem až osmdesáti procent všech problémů, které na pracovištích vznikají. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. To znamená, že nemohou podávat adekvátní výkon a organizace trpí (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňari online, 2010 [online]).

#### **2.4.2 Správné fungování interní komunikace**

V předcházející části bylo řečeno, že nejsnadnějším způsobem ke zlikvidování organizace je skrze interní komunikaci a její používání, respektive nepoužívání. Naopak využívání, tedy správné využívání interní komunikace je nejsnadnějším způsobem, jak zvýšit výkon organizace a její úroveň.

Toho lze docílit velice jednoduše a to tím, že všichni budou znát cíle své organizace a svých útvarů, všichni budou rozumět tomu, čím se zabývají další útvary, jaké jsou jejich potřeby a priority, věděli, co je důležité pro spokojenost zákazníků, jaké jsou firemní výhody oproti konkurenci apod. (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňari online, 2010 [online]).

Dalším krokem (Úvod do interní komunikace, Marketing Journal, 2008, [online]) pro správné fungování interní komunikace je vědět, že ji lze dělit na různé typy:

- standardizovaná komunikace – tvoří jí oběžníky, porady, podnikové dopisy nebo výroční zasedání. Má svá jasně daná pravidla. Avšak nevýhodou je sterilita, která může zaměstnance postavit do role pasivních posluchačů
- nestandardizovaná komunikace - tu tvoří neformální pohovory, rozhovory, ale i pomluvy.

- osobní komunikace – tento typ komunikace je preferován u starších manažerů a zaměstnanců, protože vyžaduje sebevědomí a pracovní jistotu. Jedná se o velice otevřený styl komunikace
- písemná komunikace
- vertikální komunikace – komunikace z vrchu dolů. Je omezena na předávání úkolů a příkazů prostřednictvím porad, nástěnek, aj. Nevýhodou je praktická absence zpětné vazby
- horizontální komunikace – komunikace mezi členy na stejné úrovni

Posílit otevřenou komunikaci a tak výkonnost zaměstnanců lze následujícími kroky:

- ochotně naslouchat zaměstnancům
- vyslechnout si celý názor zaměstnanců
- ocenit náměty i kritické připomínky zaměstnanců
- požadovat od zaměstnanců tyto názory či nápady
- nereagovat nepříznivě na názory nebo doporučení
- informovat zaměstnance o tom, jak podnik s předloženými návrhy naložil
- odměnit zajímavé a přínosné nápady
- dále podporovat a rozvíjet klima otevřenosti a důvěry (Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci, Daňáři online, 2010 [online])

### 3 NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE OBČANSKÉ SDRUŽENÍ

Legislativa České republiky rozlišuje čtyři typy nestátních neziskových organizací, které se liší v mnoha ohledech. Těmito organizacemi jsou Občanské sdružení, Obecně prospěšná společnost, Nadace a Nadační fond. Všechny nesou společné znaky:

- jsou právníckými osobami (výjimkou jsou organizační složky státu, obcí a krajů);
- jsou evidovány v Obchodním rejstříku;
- nejsou založeny za účelem podnikání;
- nejsou založeny za účelem produkce zisku (pokud je zisk vytvořen, musí být použit na hlavní činnost);
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit;
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných zdrojů (rozpočtů).

Primárním cílem neziskového nestátního sektoru je řešení těch problémů, při nichž selhává trh i veřejný sektor. Nestátní neziskové organizace (NNO) často zajišťují služby hlavně oblasti sociální a humanitární pomoci, životního prostředí, kulturní, tělovýchovné a sportovní činnosti, zdravotní osvěty, atp. Generálně se NNO převážně věnují ochraně lidského života a živé i neživé přírody (Tučková, 2010)

Negativa NNO:

- nedostatek materiálních nebo lidských zdrojů;
- zaměřenost jen na vybrané atraktivní problémy nebo na malou skupinu obyvatel;
- tendence uplatňovat byrokratické řízení;
- zvýšená nestabilita a nejistota finančního zabezpečení (specifické metody financování);
- nebezpečí krytí daňových úniků a jiných forem obohacování.

Pozitiva NNO:

- poskytují služby bezplatně nebo za nízké ceny;
- existuje zde vyšší vzájemná důvěra mezi stranami;
- věnují zvláštní pozornost svým členům;
- reagují pružně a operativně na měnící se požadavky;

- efektivní zajišťování požadovaných statků v odpovídající kvalitě (díky velikosti a absenci byrokracie) (Tučková, 2010).

Občanské sdružení je sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Existenci Občanského sdružení právně upravuje zákon číslo 83/1990 sb. Občanské sdružení vzniká registrací u Ministerstva vnitra ČR, kdy je nutno předložit dva stejnopisy stanov organizace a návrhu na registraci. Oba tyto dokumenty musejí být podepsány minimálně třemi zakládajícími členy (z hlediska legislativy fyzické osoby). Občanské sdružení nesmí být založeno za účelem podnikání nebo výdělečná činnost.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 STUDENTSKÁ UNIE UTB

Studentská unie UTB (SU UTB) jako nestátní nezisková organizace byla založena dne 12. 4. 2005 jako samostatná právnická osoba s právem vystupovat v právních vztazích svým jménem a majetkovou odpovědností z těchto vztahů vyplývajících. Počátky SU UTB jsou v několika roztržitých a neorganizovaných studentských iniciativách, které se každá zvlášť pokoušeli o činnost, která by nějakým způsobem byla prospěšná studentům, potažmo Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Z intervence Mgr. Radoslava Štefánka, tehdy studenta Fakulty managementu a ekonomie UTB ve Zlíně a nynějšího doktoranda stejné fakulty i alma mater začala jednání se všemi představiteli malých neoficiálních skupinek studentů. Výsledkem jednání bylo rozhodnutí založit jednotnou silnou organizaci. S touto myšlenou a cílem vytvořit skupinu se silnou vyjednávací pozicí a ekonomicko-správní a právní subjektivitou, byla dne 12. dubna 2005 u Ministerstva vnitra zaregistrována nestátní nezisková organizace, občanské sdružení Studentská unie Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V řádných volbách byl prezidentem SU UTB zvolen iniciátor celého zrodu Radoslav Štefánek. Prezidentské volby byly svolány do dnešní doby celkem pětkrát. Prvním prezidentem SU UTB byl již zmíněný Radoslav Štefánek, následoval Gabriel Kalapoš, Anna Zapletalová, Jiří Budinský a Marek Klos.

V současné době čítá Studentská unie 30 členů. Během své existence prošlo organizaci na 100 členů, mužů i žen, 5 z nich bylo prezidenty.

### 4.1 Organizační struktura SU UTB

Základní struktura řízení navrhnutá při vzniku organizace se za celou dobu existence SU UTB nezměnila a jako taková je zakotvena ve stanovách. Změny však prodělala struktura středního managementu, tedy liniový management.

V rámci sdružení můžeme hovořit o třech orgánech. Jsou jimi Valná hromada, Správní rada a Revizní komise, kdy jménem organizace vystupuje a jedná prezident (nebo jiný člen Správní rady), který má právo vydávat stanoviska a prohlášení a podpisové právo ke smlouvám.

#### **4.1.1 Valná hromada**

Valná hromada je nejvyšším orgánem SU UTB a svolává ji Správní rada minimálně jednou měsíčně. Valná hromada schvaluje smlouvy, volí nebo odvolává Správní radu a její členy, volí Revizní komisy, schvaluje správu o činnosti organizace (vypracovanou Správní radou), schvaluje cíle na následující období a rozpočet organizace a případně vylučuje člena/y.

Valnou hromadu tvoří všichni členové SU UTB a pravidelně se schází jednou týdně v pondělí večer v kanceláři organizace.

#### **4.1.2 Správní rada SU UTB**

Správní rada je výkonný orgánem organizace a skládá se z prezidenta, tajemníka a viceprezidenta. Všichni jmenovaní jsou voleni a odvoláváni Valnou hromadou. Podílí se na běžné činnosti organizace a činí strategická rozhodnutí. Správní rada nese hlavní zodpovědnost za finanční zajištění činnosti organizace a její hospodaření a jako jediná má právo disponovat s finančními prostředky.

#### **Prezident**

Hlavou organizace a osobou s největšími právy, povinnostmi a odpovědností je prezident SU UTB. Tato pozice je obsazována člověkem, který prošel prezidentskými volbami a byl řádně zvolen. Funkční období prezidenta je 2 roky od dne konání voleb. Zvolený prezident má právo vystupovat a jednat jménem organizace na veřejnosti i ve věci právních úkonů, disponuje podpisovým právem a právem veta. Zodpovídá za řízení a chod organizace.

#### **Tajemník**

Tajemníkem je osoba, která prakticky zastává funkci finančního ředitele organizace a zároveň sekretáře. Jeho volbu má dle stanov v moci valná hromada, která může a nemusí přihlídnout k návrhům prezidenta. V praxi si však tajemníka vždy volil prezident sám, kdy hlavním důvodem k takovému činu je důvěra do tajemníka vložená. Tajemník nese odpovědnost za finanční hospodaření organizace, za správu majetku a za veškerou



administrativu spojenou s provozem organizace a její činností. Vede účetnictví, správu dokladů (účetních i bankovních) a tvoří rozpočet sdružení. Nedisponuje však podpisovým právem k bankovnímu účtu. Post tajemníka pravidelně zastávali studenti FaME až do roku 2009, kdy byl zvolen student FHS.

### **Viceprezident**

Viceprezident je zástupce prezidenta ve všech oblastech. Viceprezident má povinnost zastupovat prezidenta v případě jeho neschopnosti a vykonávat jeho funkci, ale činit tak může pouze v případě jeho ústního, potažmo písemného svolení.

Osoba viceprezidenta zpravidla komunikuje s členy ze všech nejvíce. Zlidštuje post prezidenta a samotnou správní radu. V SU UTB bývá zvykem, že jednou z viceprezidentových funkcí je zajišťování teambuildingu a interní komunikace samotná.

#### **4.1.3 Revizní komise SU UTB**

Revizní komise je kontrolním orgánem organizace. Volí ji Valná hromada a kontroluje hospodaření sdružení a připravuje revizní zprávy. Je to tříčlenný orgán v čele s předsedou. Členové Revizní komise nemohou být současně členy Správní rady, avšak mohou to být externí subjekty.

## **4.2 Střední management v SU UTB**

Podíváme-li se na vývoj středního managementu (liniových vedoucích pracovníků), zjistíme, že z historického hlediska došlo k opětovné centralizaci moci na konkrétní osobu v konkrétní oblasti působení. Během existence došlo ke třem zaznamenaným změnám na bázi středního řízení. Byla to centralizace moci, decentralizace moci, kdy prakticky neexistoval stálý střední management (toto období bylo charakteristické absencí talent-managementu a velkým procentem neúspěšných projektů), a opětovná centralizace.

**Centralizace moci č. 1** – tímto termínem můžeme rozumět přidělení zodpovědnosti za oblast konkrétním lidem. Prakticky ihned po vzniku sdružení byli vybráni lidé, kteří v organizaci zastávali posty tzv. managerů sekcí. Jednotlivými sekcemi byly Parties –

organizace večírků a kulturních akcí, Projekty – záštita pro dlouhodobé nebo jednorázové aktivity (Zelená univerzita, Aquabary, Suport,...), PR – komunikaci organizace s veřejností, Fundraising – zajišťování finanční i nefinančních a hmotných i nehmotných zdrojů pro organizaci, HR – oslovování potenciálních nových členů, nábor nových členů, atp.

Tito lidé pod sebou měli nadále další členy, ale nesli primární odpovědnost za úspěchy své sekce. Také měli důležitý úkol vyhledávat a vychovávat talenty mezi členy.

**Decentralizace** – k decentralizaci a jakémusi chaosu došlo v okamžiku odchodu původních vedoucích sekcí, nositelů myšlenky. Odchod těchto vedoucích byl přirozenou příčinou decentralizace a důvodem k odchodu bylo dokončení studia a následný přestup do praxe. Důsledkem toho vznikla v organizaci mezera, kterou bylo nutno zaplnit. Paralelně s touto událostí, která však nebyla nijak překvapující a vedení na ni bylo upozorňováno, došlo i k odchodu prezidenta a nástupu nového vůdce. Tento však postrádal sílu a to se odrazilo v následující stagnaci a úpadku. Neexistovalo silné vedení ani v sekcích, které jako takové samy o sobě zanikly. Vznikla skupina lidí, které vedla Správní rada, a kteří se mohli ujímat jednotlivých projektů, jak chtěli a aniž by měli sebemenších znalostí, předchozí zkušenosti nebo talent. Konkluzí této situace byly nevalné výsledky těchto projektů a akcí, i těch, které jsou primárním zdrojem finančních prostředků organizace.

**Centralizace č. 2** – S koncem funkčního období prezidenta, za něhož došlo k decentralizaci, přišel i konec „nevedení sekcí“ a absence sekčních vedoucích. S novým prezidentem byla provedena restrukturalizace, a byli jmenováni noví manažeři sekcí. Došlo však k určitým změnám. Zanikly sekce HR, PR a Fundraising a posty jako takové. Agendu HR převzal Viceprezident a prezident, PR bylo svěřeno jedné osobě a Fundraising převzal Tajemník organizace. Po úspěšném převzetí rezortů a zapracování se byla otevřena otázka Talent-managementu a zajištění si nástupců. Poučení z chyb minulých a kvalitní práce HR pomohla k tomu, že již pracuje druhá řada sekčních vedoucích bez jakýchkoliv problémů a ztrát.

## 4.3 Činnost SU UTB

### 4.3.1 Cíle

1. Snažit se o neustálý rozvoj prostředí, života a vzdělání studentů Univerzity Tomáše Bati.

2. Zastupovat zájmy studentů Univerzity Tomáše Bati při jednání s vedením univerzity, fakult a dalšími organizacemi.
3. Spolupracovat s dalšími organizacemi zastupujícími studenty UTB.
4. Reprezentovat studenty UTB při jednání na veřejnosti.
5. Chránit zájmy členů, čestných členů SU UTB a studentů UTB.
6. Vzdělávat členy sdružení.
7. Organizovat kulturní, společenské, vzdělávací a sportovní akce.
8. Informovat studenty o dění na fakultách a univerzitě.
9. Zapojení zahraničních studentů do dění na UTB.
10. Budování pozitivní image univerzity.

#### 4.3.2 Aktivity

Studentská unie UTB má ve svých stanovách zakotveny i základní aktivity, kterými se řídí.

1. Propagace a tvorba nosičů a prostředků
2. Produkce kulturních, společenských, vzdělávacích a sportovních akcí.
3. Nákup, správa a servis zařízení týkajících se činnosti organizace a výsledků její práce.
4. Vzdělávací činnost.
5. Zprostředkování práce a pracovní síly.
6. Správa informačních systémů.
7. Správa studentského klubu.

Z výše uvedeného se v současné době sdružení nejvíce zabývá aktivitami obsáhlými v bodech 2 (Vítání prváků, Antiples, Rozsvěcení vánočního stromečku, ...) a 4 (PředneSu vám, školení,...). Nicméně se nejedná o jedinou činnost organizace. Studentská unie UTB se zasloužila i o zavedení prodeje baget na kolejích UTB, neboť menza neumožňovala podávání večerí. Stejně tak se SU UTB zasadila o rozšíření jídelníčku menzy podáváním pizzy. Má stálé místo a poradní hlas v Komisi pro ubytování a stravování, kde se snaží zastávat práv studentů a předkládat komisi studentský pohled na věc.

Každý rok se účastní jako jeden z týmu plavecké štafety. Organizuje sportovní událost běh do schodů, která je součástí Mezinárodního dne studentstva.

**Pravidelné projekty**

**Vítání prvků** – V dnešní době již kultovní pravidelně na podzim (po začátku semestru) pořádaný kulturně-zábavní večer. Akce se odehrává v pěti místních klubech a navštěvuje ji přes 2700 studentů. Vrcholem večera je slavnostní ceremoniál, při němž jsou studenti prvních ročníků pasování do stavu studentského. Vítání prvků je hlavním zdrojem finančních prostředků organizace, čili je na jeho kvalitu a prosperitu kladen vysoký důraz.

**Antiples** – večírek, jehož tradice sahá daleko za počátek SU UTB. V roce 2012 proběhl 18. ročník. Tradičně je termín události vázán na Univerzitní ples, kdy ho buďto o týden předbíhá, nebo se naopak odehrává týden po něm. V podstatě se jedná o obrovský maškarní bál, párty v maskách, který za večer navštíví přes 1700 lidí.

Vzhledem k datu konání se jedná o druhou nejpodstatnější akci z portfolia sdružení z hlediska finančního zaopatření.

**Afterstrom** – tradiční vánoční večírek dříve organizovaný na půdě univerzity. Svázaný je se slavnostním rozsvícením vánočního stromu před budovou Fakulty managementu a ekonomiky.

**Pivní spirála** – závod maximálně trojčlenných týmů složených nejen ze studentů Univerzity Tomáše Bati. Týmy musí prokázat taktické dovednosti i fyzickou zdatnost a oběhnout deset restaurací a stravovacích zařízení, v nichž musí vypít dvě velká (0,5l) a jedno malé (0,3l) pivo. Letos proběhne již 17. ročník. Závod doprovází oslava v místním hudebním klubu, kde jsou vítězům předány věcné ceny a putovní pohár.

**Rozsvícení vánočního stromečku** – slavnostní rozsvícení vánočního stromečku, které pro Univerzitu Tomáše Bati pořádá SU UTB. Celý večer je doprovázen živou hudební produkcí koled, občerstvením a in-door aktivitami, při nichž se studenti, zaměstnanci i široká veřejnost mohou například seznámit s vánočními zvyky cizích zemí, vyzkoušet si tuzemské vánoční zvyky (házání papučí, pouštění svíček, aj), nakoupit sladkosti nebo drobnosti a svěřit přítomnému Mikulášovi svá přání. Na závěr večeru je připravena projekce vánoční pohádky.

**Mezinárodní den studentstva** – připomínka událostí dne 17. listopadu 1939. Pro studenty bývá připravena tematická přednáška, informační materiály a součástí programu je i sportovní akce běh do schodů. Před třemi lety se poprvé uskutečnil i připomínkový pochod skrze město.

**Galavečer** – Akce navazuje na tradici z roku 2007 a je realizována ve spolupráci se studenty FAME. V kooperaci s vedením všech fakult se hledají nadaní studenti. Odbornou komisí vybraní studenti jsou pak oceněni za svou práci. Odborná komise je složená ze zástupců vedení fakult, univerzity a Studentské unie UTB. V průběhu večera je předána i cena za Bláznivý počín. Předání cen vybraným studentům probíhá na slavnostním večeru.

**SU v parku** – odpoledne plné různorodých her a zábavy pro veřejnost konané v městském parku.

**PředneSu vám** – série přednášek a diskuzí s úspěšnými nebo známými lidmi z nejruznějších oborů. Studenti se mohou zdarma setkat s osobnostmi českého byznysu, vědy nebo politiky, poslechnout si jejich přednášku nebo rozvést diskuzi na zvolené téma.

### **Dlouhodobé projekty**

**SUPPORT** - projekt zahrnující vytvoření a následný provoz webového portálu pro studenty, kde studenti mohou nalézt studijní materiály, nabídky práce, ubytování, zajímavé články, kulturní program na Zlínsku a také informace o SU UTB.

**Zelená univerzita** - jedná se o projekt, na kterém SU UTB participovala s ACSA (Akademické centrum studentských aktivit), a jehož podstatou je šetrné a ekologické chování na půdě univerzity a osvěta v oblasti environmentální problematiky.

### **Ukončené projekty**

**Aquabary** – projekt vznikl za spolupráce SU UTB s Univerzitou Tomáše Bati a se soukromím subjektem. Šlo o zajištění stanic s pitnou vodou na budovách fakult UTB. Projekt po roce provozu byl ukončen pro nulovou rentabilitu zdrojů.

**IN.Ghost** – od roku 2007 do roku 2009 vycházel magazín IN.ghost, který vydávala SU UTB. Obsah časopisu byl tvořen pravidelnými rubrikami, reportážemi i fotoromány. Časopis zanikl pouze ve své papírové formě. Transformoval se do samostatné sekce na portálu SUPORT.

### **4.3.3 Financování**

Financování organizace není zajištěno žádným soukromým nebo státním subjektem. To znamená, že si organizace musí na provoz zajistit finance svou vlastní činností (výnosy), nebo formou darů, grantů. Primárním zdrojem financí jsou právě výnosy z vlastních aktivit, které sdružení provozuje.

## 5 METODOLOGIE

### 5.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem práce je zjistit odpověď na hlavní výzkumnou otázku (HVO), kterou je: *Jak může organizace Studentská unie Univerzity Tomáše Bati, občanské sdružení zlepšit prvky interní komunikace?*

Jelikož by získání odpovědi na HVO bylo kvůli její komplexnosti příliš složité, musím pro nalezení této odpovědi HVO rozdělit na dílčí výzkumné otázky (DVO). Tyto jsem vytvořil na základě teoretické rešerše provedené v teoretické části práce.

DVO 1: *Které bariéry brání zlepšení interní komunikace v SU UTB?*

DVO 2: *Jaké metody, nástroje a prostředky interní komunikace jsou v SU vnímány nejvíce a jaké nejméně?*

DVO 3: *Je současný systém distribuce benefitů vyhovující? Byla by případná změna systému vítaná nebo by byla příčinou odchodu členů?*

### 5.2 Výzkumné nástroje

#### 5.2.1 Dotazník

Pro písemné dotazování použiji elektronický strukturovaný dotazník tvořený 21 otázkami – 16 základních, 4 demografické a jedna nepovinná otevřená otázka. Elektronický dotazník byl zvolen pro svou efektivitu z hlediska distribuce dotazníků a jednoduchosti sběru dat. Dalšími výhodami jsou anonymita, pohodlnost vyplnění, jednoduchost distribuce a možnost vyplnit dotazník doma, v zaměstnání, ve škole (kdekoliv kde je připojení k internetu)

Základní otázky tvoří 2 otevřené, 4 uzavřené dichotomické, 5 polytomických výčtových, 2 polytomické výběrové a 3 škálové otázky ().

Dotazník bude společný pro vedoucí i řadová členy organizace. V poslední, otevřené, otázce budou mít respondenti možnost vyjádřit svůj názor na fungování interní komunikace, doporučení a připomínky nebo komentáře k dotazníku.

Pro zachování validity použiji pretest a pilotní vyplnění dotazníku čtyřmi osobami různého demografických skupin (věk, pohlaví, status quo v SU UTB). Před distribucí dotazníku k vyplnění členům SU UTB upravím sporné otázky, přizpůsobím úroveň jazyka, přeformuluji tendenčně znějící otázky a odstraním logické nedostatky a nesrovnalosti, a případné nahodilé chyby.

S respondenty pretestu proběhne diskuze na téma pochopení otázek, čímž zajistím validní měření.

### 5.2.2 Analýza metod a nástrojů

Na základě dostupných informací a vlastních zkušeností získaných prací v organizaci jsem analyzoval metody interní komunikace používané v SU UTB, benefity dostupné v SU UTB a komunikační bariéry, které se dle mého soudu objevují v SU UTB.

Pro omezení subjektivního zkreslení analýz jsem použil kritéria efektivity komunikace a ty u jednotlivých nástrojů hodnotil. Těmito kritérii jsou **vhodnost** formy/prostředku/metody, **načasování** použití, **zacílení** a dodržení korporátního designu. Ke každému z kritérií byla přiřazena známka na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejhorší a 5 je nejlepší.

Dále využiji SWOT analýzu pro komplexní zobrazení silných a slabých stránek, a příležitostí a hrozeb v oblastech metod/nástrojů interní komunikace SU UTB benefitů SU UTB.

## 5.3 Metoda výběru

Pro svůj výzkum jsem zvolil záměrný výběr respondentů. Výzkumný vzorek tvoří současní a bývalí členové organizace Studentská Unie UTB. Bohužel není možné oslovit z důvodu ztráty kontaktů všechny bývalé členy organizace, proto je výzkumný cílový vzorek uzavřen na 86 oslovených. Současní členové byli osloveni všichni (27 dotázaných), což je 31,4 %.



## 5.4 Etická stránka výzkumu

Vedení organizace Studentská unie UTB bylo dopředu plně seznámeno s konáním a účelem výzkumu a byly s nimi prodiskutovány podmínky případného zveřejnění možných citlivých dat.

Respondentům je zaručena anonymita při zpracování dotazníku a byli ujištěni, že žádné odpovědi nebudou spojovány s konkrétními osobami, nebudou mít vliv na jejich ohodnocení a nezpůsobí žádnou negativní responsi ani nebudou důvodem žádných restrikcí.

Výsledky sběru dat byly sbírány jednotlivě, elektronicky za pomoci unikátní URL adresy webu VypIno.cz. Tato služba zajistila absolutní anonymitu respondentů, kteří link na dotazník dostali za pomoci e-mailu. Do distribuce nebyl zapojen žádný vedoucí pracovník.

Průzkum byl proveden na poměrně malé, ale aktivní skupině členů Studentské unie UTB. Doufal jsem ve vysokou návratnost dotazníku. Avšak mé obavy z neochoty členů vyplnit dotazník však byly oprávněné, což potvrdila 30% účast. Můžeme však hovořit o reprezentativitě vzorku, neboť se jednalo v nadpoloviční většině o stále aktivní členy sdružení.

## 6 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE SU UTB

### 6.1 Analýza interkomunikační činnosti

Běžné komunikační činnosti v organizaci SU UTB jsem na základě teoretických informací publikovaných v první části mé práce Tureckiové (2004) rozdělil do čtyř oblastí dle percepce komunikantů:

Ústní – hromadné porady, porady týmů, pohovory, rozhovory, telefonická komunikace

Písemná – výroční zpráva, zápisy z porad, facebook, pozvánky na porady

Vizuální – nástěnka, vybavení kanceláře

Činy – chování členů, zdravení se, oslovování

#### 6.1.1 Ústní

**Hromadné porady** – formální hromadné schůzky za účasti většiny členů se konají v pravidelném intervalu jednoho týdne v kanceláři sdružení. Pevný zasedací pořádek de facto neexistuje, respektive neexistuje pro většinu členu. Pravidlem je, že Správní rada (prezident, tajemník, viceprezident) sedávají v čele stolu. Zbytek účastníků může sedět libovolně využívajíc nábytku a prostoru poskytovaného kanceláří. Porady mají hlavního mluvčího, který však funguje spíše jako moderátor hlídající průběh. Hlavní obsah tvoří přítomní členové, kteří sdělují novinky a diskutují nad danou problematikou. Slovo je dááno komukoliv kdo o něj požádá.

Efektivita těchto porad však ztrácí na exekuční síle a slouží spíše jako informativní schůzka. Neleze ji dogmaticky využívat jako tzv. hlas lidu, tedy pro hlasování a rozhodování o zásadních otázkách, neboť účast rozhodně není povinná a z důvodů studijních povinností pro mnohé členy nemožná na každotýdenní bázi.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 2

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Porady týmů** – tyto poloformální porady se konají nahodile dle vůle a plánů zainteresovaných osob. Nejsou defaultně vázány na žádný čas a prostor, tudíž nelze přesně definovat vliv těchto proměnných na kvalitu procesu předávání informací. Obecně však lze říci, že hlučná a jinak nepříjemná místa v nepříjemné úměře korelují s kvalitou týmové porady. Chceme-li však vztáhnout porady týmu ke konkrétnímu místu, je záhodno opět zmínit kancelář sdružení. Zasedací pořádek v tomto případě neexistuje žádný, respektive za dobu svého působení v organizaci jsem se nesetkal s žádnou indicií svědčící o opaku. Nicméně rozdíl je ve využití konkrétních prostor a vybavení kanceláře. Pro týmové porady se mnohem častěji využívá koutu, kde je umístěna sedací souprava tvořená pohovkou a dvěma křesly.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 1

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Telefonické rozhovory, osobní rozhovory** – ačkoliv bychom telefonický rozhovor mohli definovat jako zprostředkovanou elektronickou komunikaci, jeho elementární podstata zůstává stejná, proto telefonování řadím mezi osobní/ústní komunikaci.

Adekvátně posoudit telefonické nebo osobní pohovory nelze, neboť každý je ve své podstatě originálem, který je nevyhnutelně ovlivňován emocemi, biologickými faktory a fyzickými faktory. A už samotný fakt, že bychom věděli, jak tyto probíhají je popřením elementárních lidských práv (právo na soukromí, čl. 10 odst. 2 Listiny základních práva svobod; čl. 8 odst. 1 Úmluvy o ochraně lidských práva a základních svobod). Obecně lze však říci, že i v SU UTB jsou osobně, beze svědků, sdělovány a vyřizovány nepříjemné osobní informace nebo výtky. Telefonicky jsou pak vyřizovány spíše operativní a akutní záležitosti.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 1

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Pohovory** – termínem pohovory jsou myšleny náborové schůzky, kdy je přijímán nový člen. Ty se během mého působení změnila a to dosti radikálně. Během působení druhého prezidenta organizace byli potenciální členové (zájemci o vstup) pozváni na pohovor, jehož se účastnil povětšinou prezident + jeden ze dvou členů správní rady. Tento pohovor byl veden spíše formálně ve stylu přijímacího pohovoru do zaměstnání, na který byl zájemce pozván po písemném, telefonickém nebo osobním kontaktu.

V současné době je tento pohovor realizován na neformální bázi. K prvnímu kontaktu se zájemcem dochází na hromadné schůzce a k osobnímu rozhovoru zpravidla dochází posléze.

Nemůžeme přesně říci, který přístup je lepší, neboť preference formálního nebo neformálního stylu může být na obou stranách jiná. Avšak s přihlédnutím k charakteru organizace se domnívám, že neformální setkání a seznámení se je přínosnější, snadněji se „proboří ledy“ a nováček rychleji zapadne do kolektivu.

Vhodnost: 3

Korporátní design: 3

Načasování: 3

Zacílení: 5

**Teambuilding** – pro vzájemné posílení vnitřních vztahů a případné vybití negativní energie se minimálně dvakrát ročně konají teambuildingy. Tyto mívají zpravidla velkou účast a jsou pochvalovány všemi členy sdružení. Účastní se jich jak vedoucí členové, tak řadoví členové organizace.

Nepříznivý fakt ovšem je, že každý teambuliding je zakončen večírkem a konzumací alkoholu. To není elementárně špatné, ale nesmí to být středobod každé akce.

Vhodnost: 3

Korporátní design: 2

Načasování: 5

Zacílení: 5

### 6.1.2 Písemná

**Pozvánky na schůzky/porady** – je nutné rozlišit účel konkrétní pozvánky. Standardem pro pozvánky na pravidelnou hromadnou poradu je mail vytvořený moderátorem této porady, v majoritních případech prezident organizace. Tento mail má jasnou strukturu, avšak označil bych jej za poloformální. Obsahuje úvodní slovo, požadavky na informace od klíčových členů a jasný rozvrh diskutovaných témat.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 3

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Zápisy z porad** – zápisy z hromadné schůzky bývá psán pokaždé jinou osobou, nicméně si již delší dobu udržuje standard. Nebylo tomu tak vždy. V počátcích byl psaním zápisů z porad pověřen jeden konkrétní člověk. Tyto zápisy byly v podstatě slohovou prací (viz příloha Zápis z porady 1)

Další zápis již byly psány různými osobami a tento trend zůstal doposud, nicméně došlo k posunu ve formě zápisu. Z počátku vágní zápisy, kdy byla rozdílnost autorů patrná takřka po prvním řádku, dostali jasnou osnovu a grafickou úpravu (viz příloha Zápis z porady 2). Obsahují všechna relevantní data a nechybí i odlehčující části, které zvyšují čtivost těchto zápisů. Bohužel nikdy nebylo provedeno žádné měření, které by ověřilo míru otevření těchto zápisů.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 5

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Výroční zpráva** – zpráva je psána každoročně jak pro potřeby organizace (žádosti o granty, dotace, atp.), tak pro členy SU UTB. Je to dokument obsahující zhodnocení

každého projektu a aktivit, které se uskutečnily v rámci sdružení. Zpráva je psána dle grafického manuálu a udržuje koncept zavedený před sedmi lety.

Vhodnost: 3

Korporátní design: 5

Načasování: 3

Zacílení: 1

**Facebook** – poměrně novým nástrojem v rukou organizace je sociální síť Facebook. Facebook nabízí řadu funkcí a kromě široké palety nástrojů umožňuje vytvořit uzavřenou skupinu a v rámci ní diskutovat a sdílet dokumenty. Komunikace pomocí tohoto media má značné výhody, protože oproti mailům je rychlejší, zpětná vazba je poskytnuta prakticky okamžitě (pokud jsou členové online). Nevýhodou je odlidštění komunikace, které je v dnešní době na vzestupu právě díky tomuto druhu médií.

Profil na síti Facebook hodnotím jako velmi přínosný nástroj a bylo jen otázkou času, kdy se začne pro komunikaci v rámci týmu i organizace používat.

Organizace disponuje i firemním profilem, který má vytvořený na této sociální síti, nicméně je téměř výhradně používán pro externí komunikaci.

Vhodnost: 4

Korporátní design: 2

Načasování: 5

Zacílení: 4

### 6.1.3 Vizuální

**Nástěnka** – ačkoliv je v kanceláři nástěnka přítomna, je neaktuální. Tendence udržovat nástěnku s pravidelností nabírá na intenzitě se začátkem akademického roku. V minulosti bylo v prostorách kanceláře umístěno dokonce pět nástěnek, z nichž každá měla svůj účel. Postupem času však byly rozebrány a využity pro potřeby externí komunikace sdružení a v kanceláři zůstala jen jedna výše zmíněná. Její obsah bývá využíván pro oznamování tzv. člena měsíce. Problematickou shledávám skutečnost, že člen měsíce bývá vyhlášen

v prvním, maximálně druhém měsíci a více nikoliv. Důvodem není neaktivita, ale spíše neplnění povinností člověka, jemuž je nástěnka svěřená, respektive neexistuje konkrétní osoba, která by nesla zodpovědnost za ni.

Vhodnost: 4

Korporátní design: 4

Načasování: 2

Zacílení: 3

**Vybavení kanceláře** – do této oblasti lze zařadit široké spektrum věcí. První, nejvíce výraznou částí kanceláře je barva stěn, která nese svěže zelený tón. Kancelář díky této barvě vypadá opticky větší. Zelená barva byla zvolena hlavně pro svůj uklidňující účinek (Vysekalová, 2012). Dalším výrazným bodem místnosti je sedací souprava tvořená velkou pohovkou a dvěma křesly umístěnými pod okny. Toto místo je velmi často obsazeno členy ať už za účelem relaxování nebo práce. Zajímavostí kanceláře jsou fotky bývalých prezidentů organizace umístěné na stěně nad tabulí. Vzhledem k velikosti místnosti a jejímu účelu bylo nutné při zařizování umístit do ní jak pracovní pomůcky, tak i prostředky pro odpočinek. První skupinu tvoří počítače, tiskárna a pracovní stoly. Druhá skupina vybavení je tvořena sedací soupravou, projektorem a plátnem (nahrazují kino) a herní konzolí. Kancelář a její užívání je vnímána jako benefit sama o sobě. Je využívána ve velké míře valnou většinou všech členů. To připisují právě účelu místnosti a vybavení, které vytváří ono příjemnému prostředí.

Kancelář je vybavena i kuchyňskými spotřebiči (mikrovltnka, rychlovarná konvice, kávovar), které bez omezení slouží členům.

Celkově musím prostor kanceláře hodnotit velice kladně. Je dobře zařízen a jako prostředek komunikace je výborný, což dokazuje právě frekvence návštěv a vytíženost místa.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 2

Načasování: 5

Zacílení: 5

#### 6.1.4 Činy

**Chování členů** – jestli některý z nástrojů nebo faktorů může ovlivnit vztahy nebo komunikaci mezi zaměstnanci, pak je to jejich chování, zejména pak vzorce chování, které řadový členové vnímají u vedoucích členů. Ti jsou totiž jakýmsi vzorem pro ostatní a chtějí-li, nebo vyžadují-li po ostatních nějaké zásady chování, nemohou se sami chovat jinak. Většina vedoucích členů si je tohoto faktu vědoma a je znalá alespoň elementárních zásad vedení. Pokouší se nedopouštět se žádných negativních projevů. Pokud jde například o kárání, činí se tak za zavřenými dveřmi, aby nebyla případná autorita káraného snížena.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 3

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Zdravení se** – neexistují žádné předepsané nebo vyžadované zdravice nebo pozdravy. Všechny dějící se výrazy pozdravů jsou v mezích slušného chování. Poměrně častým jevem je mezi pánskými členy podání ruky.

Výjimku tvoří jistý rituál, který se dělá v přítomnosti nového člena na jeho první hromadné poradě. Jedná se o položení otázky: Kdyby si byl jogurt, jakou příchut' bys měl/a. Rituál slouží hlavně jako icebreaker, tedy k prolomení počátečních ledů a k osmělení se před kolektivem nových lidí.

Vhodnost: 4

Korporátní design: 1

Načasování: -

Zacílení: 4

**Oslovování** – v organizaci není žádná z forem elitářského nebo autoritářského oslovování. Všichni si tykají a oslovují se jmény nebo přezdívkami. Akademické tituly ani tituly plynoucí z funkce se neužívají a nikdy neužívaly.



Vhodnost: 1

Korporátní design: 2

Načasování: -

Zacílení: -

### 6.1.5 SWOT analýza komunikačních prostředků

Z analýzy komunikačních prostředků byla vypracována SWOT analýza (Tab. 1). Prakticky jedinou hrozbou v této oblasti je pro SU UTB chování vedoucích (ale i řadových) členů. Prostor pro zlepšení vidím ve vybavení kanceláře (využití korporátního designu), v používání Facebooku (komunikační manuál), ve tvorbě pozvánek na porady (standardy) a ve zdravení se. Slabinami jsou neuveřejňované výroční zprávy, zastaralá nástěnka, pohovory, osobní rozhovory a teambuilding (respektive jeho současná podoba). Silnou stránkou jsou hromadné porady, zápisy z porad, týmové porady a oslovování (absence titulování, apod.)

Tab. 1. SWOT analýza komunikačních prostředků SU UTB

<b>Strenght</b>	<b>Weakness</b>
Hromadné porady; zápisy z porad; týmové porady; oslovování;	Rozhovory; pohovory; výroční zprávy; nástěnka; teambuilding
<b>Opportunity</b>	<b>Threat</b>
Vybavení kanceláře; Facebook; zdravení; pozvánky na porady	Chování členů;

## 6.2 Analýza benefitů a jejich distribuce

Pro plné pochopení distribuce benefitů v SU UTB je nutné si nejprve uvědomit, že SU UTB je organizace fungující na bázi dobrovolnictví. Žádný z členů nemá nárok na jakoukoliv mzdu nebo finanční a hmotné odměny. Všichni členové vytvářejí svou aktivitu na základě přesvědčení nebo vlastní motivace. Faktem ovšem je, že organizace je

schopna poskytnout značné množství benefitů, které svým členům dává k dispozici, případně je mezi ně přerozděluje.

Tato distribuce by mohla být definována jako kombinace plošného rozdělování a odměňování za zásluhy.

**Plošně k dispozici** je kancelář a její vybavení. Tento benefit je řádným členům k dispozici takřka kdykoliv bez omezení. Přístup do něj mají všichni, ačkoliv noví členové musejí být nejprve zařazeni do listu osob směřujících vypůjčit si klíče (tento list je na vrátnici, kde se oproti podpisu a studijní kartě vydává klíč od kanceláře) Jediným omezením pro využívání kanceláře je vnitřní řád budovy, jenž má v sobě ustanovenou hodinu, kdy musí být kancelář opuštěna.

Stejně tak jsou plošně k dispozici služby. Nároky většiny projektů jsou co do personálního obsazení vysoké. Proto jsou v den realizace projektu potřeba všichni členové. Odměnou je všem možnost občerstvit se. Volný vstup a občerstvení platí i pro ty, kteří nebyli využiti pro konkrétné projekt.

Na pomezí plošného benefitu je pobyt na univerzitní chatě. Na rekreační pobyt se může přihlásit kdokoliv, avšak chata má omezenou kapacitu lůžek. Zde se dostáváme k vysvětlení termínu *pomezí plošného benefitu*. Ačkoliv může jet každý, v případě přetlaku zájemců se vybírají účastníci právě na základě své aktivity a zásluh v organizaci. Tohoto pravidla nebylo však nikdy využito.

Benefity rozdělované **dle zásluh** jsou ty, na které nemůže dosáhnout každý. Služební telefon dostanou pouze ti členové, kteří jsou aktivní a schopní a vedou projekt/y. Chválení jsou také jen lidé, kteří si to zaslouží svou činností a úspěchem. Hmotný dary jako benefit je použit takřka minimálně a to pouze v případě mimořádně úspěšného projektů. Důvodem je finanční náročnost při pokusu obdarovávat všechny aktivní a také popření samotné myšlenky dobrovolné práce pro organizaci.

Považuji za důležité zmínit oblast zkušeností, kontaktů a získaných známostí. Všechny tyto oblasti jsou benefitem, který přichází takřka sám a není organizací přímo distribuován. Avšak získá je jen ten člen, která je opravdu aktivní. Jde o samoregulační prvek. Jak ukázal dotazník, zkušenosti jsou nejvíce uváděnou motivací, kterou členové mají. Zkušenosti jsou

lidově řečeno k nezaplacení. Jedná se spíše o vnitřní motivaci, kterou musí mít nejprve v sobě konkrétní člen.

Otázka zařazení zkušeností, kontaktů a známostí mezi plošný benefit nebo benefit rozdělovaný na základě zásluh je složitá. Nikdo totiž přidělování neřídí, nikdo nerozhoduje o tom, kdo zkušenosti získá nebo ne, jen sami členové.

**Kancelář** – samotný přístup do kanceláře a možnost využívat jejího vybavení je jedním z nejvíce využívaných benefitů v organizaci. Pakliže je benefit udělen, je využíván bez omezení.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 2

Načasování: -

Zacílení: 5

**Pochvaly a gratulace** – tohoto benefitu je užíváno také velice často. Pochvaly jsou osobního o písemného (elektronického) rázu. Jedinci i týmy jsou chváleny skrze mail, Facebook a nebo na hromadné poradě.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 1

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Hmotné dary** – hmotné dary jsou předávány velice výjimečně. Je-li tak učiněno, je to za velké zásluhy. Tradičně se hmotný dar předává odcházejícímu prezidentovi za zásluhy a vykonanou činnost. Dar představuje fotografie – portrét v rámu, který bývá však ponechán v kanceláři a osobní dárek, který však nelze unifikovat.

Druhým případem k darování předmětu je nadprůměrně úspěšný projekt. Takovým bývá často Vítání prváků, které je pro organizaci hlavním zdrojem provozního kapitálu téměř na celý rok.

V minulosti byly hromadné dary tvořené přebytky od sponzorů rozdávány i za pracovní úspěchy v jiných projektech.

Vhodnost: 3

Korporátní design: 1

Načasování: 3

Zacílení: 4

**Služební telefon** – služební telefon nemusí být vnímán jako benefit, avšak v SU UTB jím je. Služebním telefonem stále disponují pouze vedoucí členové (prezident, viceprezident, tajemník), volný služební telefon je k dispozici těm členům, kteří ho upotřebí během realizace projektu. Nicméně není zakázáno telefon využít telefon na soukromé záležitosti.

Vhodnost: 2

Korporátní design: 1

Načasování: 3

Zacílení: 2

**Služby** – službami se rozumí výhody plynoucí z činnosti nebo samotná činnost organizace. Pod služby spadají volné vstupy na akce pořádané SU UTB, v případech večírků i občerstvení, případně konzumace nápojů v místě konání.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 2

Načasování: 5

Zacílení: 5

**Rekreační pobyt na Portáši** – jednou ročně je zorganizován rekreačně-sportovní pobyt na Portáši v univerzitní chatě Technoložka. Vzhledem k tomu, že kapacita ubytovacího zařízení je omezena, je omezen i počet lidí, který může tento benefit čerpat.

Faktem však je, že i přes vysoký zájem členů se chatu nepodařilo nikdy plně obsadit. Důvodem je vytíženost ubytovacího zařízení. To má za následek malý výběr možných termínů konání pobytu a ne vždy se lze v tomto směru zavděčit všem.

Vhodnost: 5

Korporátní design: 2

Načasování: 4

Zacílení: 5

Dříve bylo možné zaznamenat i jiné druhy benefitů. Díky spolupráci s jinými subjekty bylo možné posílat členy na **školení** v oblastech využitelných pro činnost organizace. Tato školení však vyžadovala finanční participaci školených členů. Tento účel však nebyl striktní a členové si mohli školení vybírat dle svého zájmu. Jiným benefitem dostupným díky spolupráci byla možnost získat **certifikát projektového managementu**, respektive finanční zpřístupnění této možnosti – 100% finanční podíl člena byl nutností. Velice prostým, avšak vítaným benefitem byly **výlety**. Minimálně jednou do roka se uspořádal kolektivní výlet na zajímavé místo v ČR nebo i mimo ni. V historii byly zaznamenány například výlety do Vídně, do Kroměříže, do ZOO Lešná. Výlety se v současné době začínají opět konat, za zmínku stojí například vodácký výlet po řece Vltavě.

### 6.2.1 SWOT analýza benefitů

Hrozbou v oblasti benefitů jsou hmotné darů. Jejich předávání sice má jistý motivační charakter, ale ten by neměl být primárním cílem projektového manažera. Navíc nejsou udělovány všem za úspěšné ukončení projektu. Silnou oblastí benefitů jsou služby SU UTB, využívání kanceláře a možnost získání kontaktů a známostí. Naopak slabou oblastí je rekreační pobyt na Portáši (je dostupný všem vez rozdíl) a služební telefony (je jich příliš málo na to, aby byly poskytovány zaslouženě). Prostor pro zlepšení lze nalézt u pochval a gratulací a případném znovuzavedení výletů a školení (Tab. 2).

Tab. 2. SWOT analýza benefitů SU UTB

Strenght	Weakness
----------	----------

Kancelář; služby; zkušenosti, kontakty, známosti	Rekreační pobyt na Portáši; služební telefon;
<b>Opportunity</b>	<b>Threat</b>
Pochvaly a gratulace; <i>výlety; školení; certifikát PM</i>	Hmotné dary;

### 6.3 Bariéry

Komunikační bariéry v SU UTB jsou spíše subjektivního rázu. Nelze vyloučit vliv fyzických bariér (prostředí, vzdálenost), ale ty jsou spíše ojedinělé a lze je poměrně efektivně omezit nebo eliminovat. Podstatnějšími a vlivnějšími jsou však bariéry, které vytváří konkrétní jedinci, nebo skupiny těchto jedinců tvořené. Vyloučíme-li faktory jako jsou například němota, hluchota, poškození mluvidel nebo vady řeči a psychologické vlivy, zjistíme, že zbývající vzorek tvoří spíše nevhodné návyky a jednání.

**Nekomunikování** – podstatou této bariéry není důvodné zatajování informací, ale prosté mlčení nebo nekomunikování situací, nekomunikování informací, nepředání dat.

Dotazníkové šetření ukázalo, že se jedná o nejčastěji vnímanou bariéru. Domnívám se, že se zároveň jedná i o nejsnadněji odstranitelnou bariéru.

**Špatné vzorce chování u vedení** – tuto bariéru považuji za nevýznamnější z vyskytovaných. Vedoucí členové přímo i nepřímo ovlivňují své podřízené právě prostřednictvím svého chování a jednání.

Jedním z projevů těchto špatných vzorců jsou vzájemné projevy zesměšňování, nerespektování a neúcty mezi vedoucími členy. Ačkoliv se tyto jedinci mezi sebou velice dobře znají a jsou přátelé, neměli by toto své jednání projevovat před pracovní veřejností. Na nové členy, kteří ještě nejsou znalí prostředí a vztahů, může takové jednání působit zmatečně a případně si mohou vytvořit nepatřičný vztah ke konkrétnímu členovi.

**Zatajování** – tato bariéra občas přerůstá až ve lhaní. Nejčastěji se lze nebo zatajují informace o odeslání/neodeslání pošty, vykonání úkolu, apod.

Důvodem zatajování může být strach, který byl ve výsledcích dotazníku také uveden. Zatajování je problém, avšak jedná-li se o banální informace, nemusí být následky destruktivní.

Výše zmíněné bariéry jsou doplňovány například strachem, emocemi, předsudky, neúctou. Považuji za důležité zmínit, že je v podstatě nemožné, aby se vyskytovala jen jedna bariéra, a že všechny bariéry jsou provázané a navzájem se sebou souvisí.

## 6.4 Dotazník

Doplňující dotazník přinesl zajímavá data týkající se členů Studentské Unie UTB a jejich vnímání interní komunikace v organizaci. Bylo osloveno 76 respondentů skrze mail a 10 respondentů pomocí sociální sítě Facebook, celkem tedy 86 respondentů. Návratnost dotazníku je 30 %, tedy 26 respondentů kliklo a vyplnilo dotazník.

Z těchto 26 respondentů bylo 17 mužů a 9 žen. Průměrný věk respondentů byl 19 – 27, 23,3 let. Nejmladšímu respondentu bylo 19 let, nejstaršímu 27 let. Nejčastějším věkem (modus) bylo 22 let.

Současných členů SU UTB se zúčastnilo 14 současných, což je 51,9 % současné členské základy, a 12 bývalých členů s délkou členství od 4 měsíců do 5 let, průměrná délka členství byla 22,4 měsíců, modus délky členství pak byl 12 měsíců, čili jeden rok.

Na otázku, co je pro členy SU UTB největší motivací byli 15x uvedeni lidé, potažmo navázané známosti a kontakty, 13x byly uvedeny zkušenosti a 11x seberealizace. Pouze 3x bylo uvedeno, že největší motivací pro člena jsou benefity organizací poskytované. Toto je velice pozitivní zjištění. Lze se domnívat, že i kdyby organizace nedisponovala svými benefity, přesto by velká většina členů byla aktivní.

Následující tabulka (Tab. 3) ukazuje četnost jednotlivých benefitů.

Tab. 3. Četnost uvedení benefitů v SU UTB

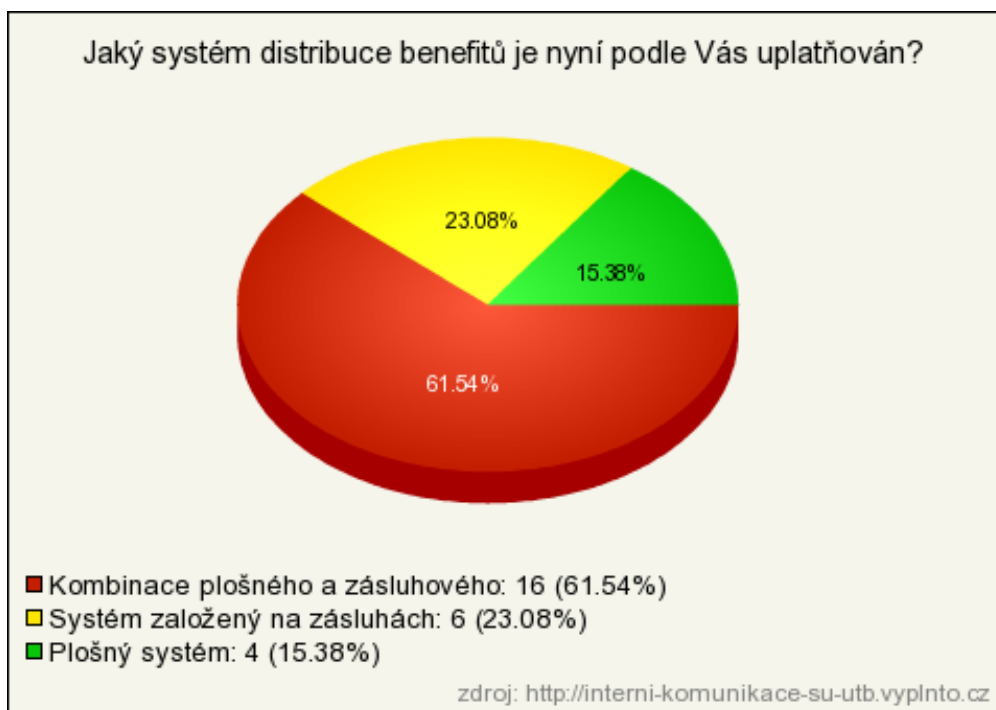
Benefit	Počet uvedení
Služby - volné vstupy, občerstvení, konzumace nápojů v klubech	22x
Rekreační pobyt na Portáši	20x
Pochvala, gratulace	19x
kancelář a její vybavení (PC, herní konzole, internet, projektor, aj.)	18x
Teambuilding	17x
Hmotné a věcné dary	11x
Služební telefon	6x

Pouze jeden respondent nevnímá žádnou formu odměňování v organizaci.

Ze všech respondentů jich 21 dává přednost distribuci benefitů na základě zásluh před plošným rozdělováním. 5 respondentů uvádí plošný způsob jako preferovaný. Z těchto pěti 4 považují systém SU UTB za kombinovaný, avšak se změnou nesouhlasí!

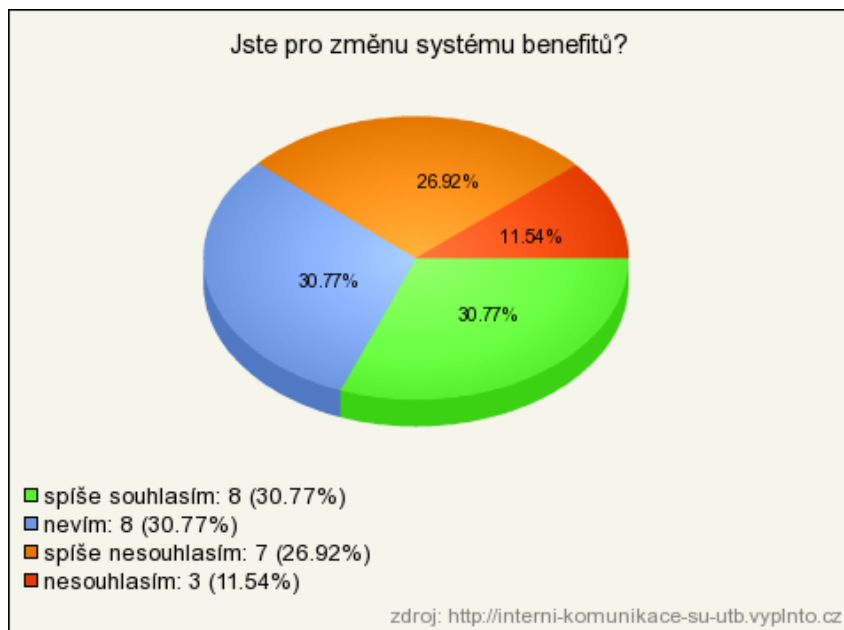
16 respondentů hodnotí dosavadní systém benefitů jako kombinovaný, 4 lidé jako plošný (Obr 2). Tito 4 respondenti však jsou pro změnu systému benefitů SU UTB.





Obr. 2. Graf vnímání současného stavu systému  
benefitů

Celkově pak je pro změnu systému benefitů pouze 8 členů – 4 by chtěli namísto kombinovaného systému celkově položený na zásluhách. 10 respondentů změnu nechce a 8 respondentů neví (Obr 3).



Obr. 3. Graf stanovisek ke změně systému benefitů v SU  
UTB

Na otázku zda by změna systému distribuce benefitů byla důvodem k odchodu, odpovědělo 24 dotázaných negativně, tedy že by to nebylo důvodem k odchodu, 2 dotázaní zvolili možnost nevím.

Dotazník ukázal, že členové vnímají bariéry v komunikaci. Pozitivně, tedy že některé z bariér vnímají, se vyjádřilo 15 dotázaných. Nejvíce je vnímáno nekomunikování, špatné vzorce chování u vedení, předsudky, emoce. S menší četností se pak objevuje strach, struktura organizace, fyzická vzdálenost, zatajování a neúcta. K této otázce měli respondenti možnost vyjádřit se i vlastními slovy. Považují za alarmující, že nekomunikování a vzorce chování u vedení jsou nejvíce zmiňovány jako bariéry komunikace (Obr ).



Obr. 4. Graf četnosti uvedení bariér

Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce respondentům vyhovuje osobní komunikace, komunikování přes Facebook, Direct maily, zápisy z porad, pravidelné porady a maily. Paradoxně teambuilding, telefon nebo nástěnka byly vybrány 4x a méně.

Z dotázaných bylo 23 aktivních v nějakém projektu nebo činnosti organizace. Pouze tři dotázaní se označili za neaktivní, všichni se řadí mezi bývalé členy sdružení. Nejčastější pozicí v projektu pak byla pozice manažera projektu (7 případů) a pomocná síla (taktéž 7 případů).

## 6.5 Odpovědi na výzkumné otázky a závěry výzkumu

*DVO 1: Které bariéry brání zlepšení interní komunikace v SU UTB?*

- Analýza komunikačních metod i dotazníkové šetření ukázalo, že nejvýznamnějšími komunikačními bariérami jsou **nekomunikování, špatné vzorce chování a zatajování informací**.

*DVO 2: Jaké metody, nástroje a prostředky interní komunikace jsou v SU vnímány nejvíce a jaké nejméně?*

- Respondenti v dotazníkovém šetření uvádějí, že nejvíce vnímají **osobní komunikaci, pravidelné porady, zápisy z porad, Facebook a teambuilding**. Z hlediska efektivity (zacílení, načasování, korporátní design, vhodnost) jsou porady (týmové i hromadné) a zápisy z porad hodnoceny nejlépe. Facebook a teambuilding zaostávají o 4 – 5 bodů, avšak nepatří mezi silné stránky interní komunikace SU UTB. Osobní komunikace je oblast zahrnující vícero prostředků.

Naopak nejméně vnímanými prostředky jsou nástěnka, telefony a výroční zpráva. Tyto jsou níže hodnoceny i v analýze a jejich „nevnímání“ je do jisté míry zapříčiněno nedostupností (telefony + výroční zpráva) a zanedbaností/neaktuálností (nástěnky).

*DVO 3: Je současný systém distribuce benefitů vyhovující? Byla by případná změna systému vítána nebo by byla příčinou odchodu členů?*

- Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů vnímá správně dosavadní systém distribuce benefitů jako kombinaci plošného a zásluhového. Z toho lze usuzovat, že systém je vyhovující. K této domněnce vedou i data získaná z otázky týkající se případné změny systému, která říkají, že změna není vítána

*HVO: Jak může organizace Studentská unie Univerzity Tomáše Bati, občanské sdružení zlepšit prvky interní komunikace.*

- SWOT analýza (Tab. 4) komplexně ukazuje silné a slabé stránky interní komunikace SU UTB a příležitosti a hrozby v interní komunikaci SU UTB. Aby organizace plně využila svůj potenciál v oblasti interní komunikace a dosáhla tak lepší úrovně, bude nutné odstranit bariéry, které jsou v komunikačním procesu přítomny (hrozby), vylepšit ty oblasti

komunikace a benefitů, které se projevily jako slabé stránky, a rozvinout potenciál skrytý v oblasti příležitostí.

Tab. 4. SWOT analýza interní komunikace SU UTB

<b>Strenght</b>	<b>Weakness</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hromadné porady; zápisy z porad; týmové porady; oslovování;</li> <li>- Kancelář; služby; zkušenosti, kontakty, známosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozhovory; pohovory; výroční zprávy; nástěnka; teambuilding;</li> <li>- Rekreační pobyt na Portáši; služební telefon;</li> </ul>
<b>Opportunity</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maily; facebook; vybavení kanceláře; zdravení; pozvánky na porady</li> <li>- Pochvaly a gratulace; <i>výlety; školení; certifikát PM</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chování členů;</li> <li>- Hmotné dary;</li> <li>- Komunikační bariéry</li> </ul>

Respondenti v dotazníkovém šetření uvádějí, že nejvíce vnímají osobní komunikaci, pravidelné porady, zápisy z porad, Facebook a teambuilding. Vzhledem k tomu, že prostředky osobní komunikace lze nalézt ve všech oblastech SWOT analýzy, a pouze porady a zápisy z nich jsou na dobré úrovni (Tab. 4), bude potřeba zohlednit tato zjištění v projektu týkajícím se zlepšení interní komunikace.

Dalším takovým zjištěním je například vnímání benefitů, kdy z hlediska SWOT analýzy jsou nejsilnějšími benefity kancelář, služby, zkušenosti a kontakty. Avšak respondenti vnímají nejvíce služby, rekreační pobyt na Portáši, pochvaly a gratulace, kancelář a její vybavení a hmotné dary.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 7 PROJEKT INTERNÍ KOMUNIKACE SU UTB

Interní komunikace SU UTB není na tak špatné úrovni, jak by se mohlo zdát. Výzkum, který proběhl a je popsán v předcházející části práce, přinesl zajímavé výsledky, jež potvrzují mé tvrzení.

SU UTB disponuje poměrně vysoce motivovanými členy, kteří podávají velice dobré výsledky. Tento samotný fakt svědčí o dobrém stavu interní komunikace. Ačkoliv výsledky přinesly pozitivní data – motivovanost členů, vnímání benefitů a komunikačních kanálů, odhalil i jistá rizika týkající se bariér v komunikaci, konkrétně vnímání chování členů a nekomunikování informací.

Změny týkající se jak bariér, tak komunikačních kanálů a benefitů, zasáhnou spíše personální složku organizace ve smyslu nároků na členy než finanční složku. Tyto změny budou vyžadovat sebekontrolu a zapojení se většiny členů a hlavně vedení organizace. Náročnost změn bude i po stránce organizační, protože bude potřeba pohlídat, aby nesklouzla k byrokracii.

### 7.1 Taktické a strategické cíle

Ke komplexní změně interní komunikace je potřeba si stanovit dílčí krátkodobé cíle – taktické cíle, a hlavní dlouhodobé cíle – strategické cíle. Taktické cíle jsou jednotlivé dílčí úkoly, které by měli vést k jednomu, nebo více strategickým cílům.

#### **Strategické cíle:**

- A) Systém benefitů – jasná a transparentní struktura benefitů s definovanou přístupností
- B) Komunikační manuál – dokument jasně říkající k čemu jaký komunikační kanál slouží a jak se používá
- C) Bezbariérová komunikace – eliminace pokud možno všech komunikačních bariér v organizaci např. strukturou komunikace.

#### **Taktické cíle:**

- A1) Dokumentace stávajících benefitů + přidání potenciálních možných
- A2) Vytvoření žebříčku benefitů a jejich dostupnosti

- A3) Odsouhlasení a implementace systému
- B1) Dokumentace stávajících komunikačních kanálů, eliminace neefektivních a posílení účinných prostředků a kanálů.
- B2) Vytvoření manuálu komunikace
- B3) Seznámení členů s manuálem a jeho implementace do procesů
- C1) Diskuze na téma komunikační bariéry + definování konkrétních bariér
- C2) Eliminace nebo redukce bariér
- C3) Prevence výskytu bariér pomocí školení a zpětné vazby
- A4) – C4) Zpětná vazba

## **7.2 A) Systém benefitů**

### **7.2.1 Dokumentace stávajících benefitů + přidání potenciálních nových**

Prvním krokem k dosažení strategického cíle A, tedy nového systému benefitů, by měla být analýza stávajícího stavu. Dokumentace všech benefitů v organizaci dříve dostupných a nyní se nacházejících je elementárním stavebním kamenem. Součástí tohoto kroku by měl být i návrh nových benefitů dostupných v rámci spolupráce s externími partnery (univerzita, komerční sektor, jiné NNO, ...)

### **7.2.2 Vytvoření žebříčku benefitů a jejich dostupnosti**

Pakliže je vytvořen dokument, který obsahuje všechny dostupné informace týkající se existence a dostupnosti benefitů, je možné přistoupit k vytvoření jakési tabulky benefitů. V této tabulce by měly být přehledně vypsány všechny benefity, kterými SU UTB bude chtít disponovat a zpřístupňovat tyto benefity svým členům. Je jedno, zda obnoví staré benefity, nebo vymyslí nové. Nutné je, aby tyto byly aktuální a dostupné.

Taktéž je nutné, aby dosavadní benefity prošli menšími úpravami. Hmotné dary, pakliže mají zůstat, musejí být dostupné všem aktivním členům. Tím se rozumí neodměňovat jen ten projekt, který přinese kýžený finanční zisk, ale odměnit drobným darem každého člena, který dovede svůj projekt ke zdárnému konci. Další změnu by měli prodělat



teambuildingy. Ty by se měli primárně zaměřit na fyzickou aktivitu podporující týmového ducha.

Po vytvoření tabulky benefitů bude nutné stanovit dostupnost těchto benefitů, tedy vytvořit systém benefitů. Doporučuji zachovat kombinovaný systém, kdy některé benefity jsou k dispozici plošně, bez nutnosti aktivity a jiné jsou dostupné pouze těm, kteří jsou aktivní, mají zásluhy. Tento systém vyplynul z dotazníku jako nejvhodnější.

Aktivitou se rozumí podílení se na činnosti organizace, vypomáhání na projektech, vedení projektů, pomoc při udržování majetku organizace, účast na poradách, apod.

Tab. 5. Návrh seznamu benefitů

<b>Benefit</b>	<b>Dostupnost</b>
Kancelář a její vybavení	Plošně
Služby	Plošně
Pochvaly a gratulace	Aktivita
Hmotné dary	Aktivita
Teambuildingové akce	Aktivita
Služební telefony	Aktivita
Výlety	Aktivita
Školení a certifikace	Aktivita
Rekreační pobyt na Portáši	Plošně

Členění dostupnosti benefitů má jednoduchý důvod a tím je motivace členů k aktivitě a odměňování těch členů, kteří jsou aktivní.

Na následné distribuci benefitů by se mělo podílet celé vedení organizace, čímž se předejde zaujatosti a předsudkům. Tento fakt klade poměrně velké nároky na vedoucí členy organizace, protože to oni budou prakticky rozhodovat, koho odměnit a jak, respektive koho neodměnit a nepřizvou například na teambuilding nebo výlet.

### **7.2.3 Odsouhlasení a implementace systému**

Aby měl navrhovaný systém úspěch a byl akceptován všemi členy, je potřeba, aby se k němu vyjádřili a poskytli tak zpětnou vazbu. Následné úpravy musí vzít v potaz připomínky členů. Nutností také je, aby následné dodržování takového systému hlídalo vedení organizace. Pokud nebude dodržován systém a bude obcházen, vzniknou precedenty, jež budou mít za následek krach celého systému.

## **7.3 B) Komunikační manuál**

### **7.3.1 Dokumentace stávajících komunikačních kanálů, eliminace neefektivních a posílení účinných prostředků a kanálů.**

Stejně jako u předešlého kroku je nutné nejprve zmapovat současnou situaci a stav. Díky praktické části této práce vznikl jakýsi náhled do situace, nicméně samotná analýza konkrétní oblasti je náročnější.

Je nutné vytvořit dokument obsahující všechny komunikační metody, kanály nebo nástroje, které byly v organizaci používány a zvážit připojení nových. Ty kanály, které jsou neefektivní a jejich udržování stojí čas a peníze je lepší zrušit a věnovat energii efektivnějším oblastem.

Podmínkou je, že tento dokument nesmí být uzavřenou věcí a musí podléhat aktualizacím.

### **7.3.2 Vytvoření manuálu komunikace**

Na základě analýzy a mapy komunikačních kanálů a prostředků může být pro každý z nich vytvořen manuál, standard, kterým by se onen druh komunikace měl řídit. Tento manuál by měl hlavně zahrnovat formální a poloformální prostředky a kanály, čili výroční zprávy, zvací maily, zápisy z porad, brožury, nástěnka, apod. Jednotícím prvkem nebude jen udržení korporátního designu, ale i struktura komunikace popřípadě jazyk.

### **7.3.3 Seznámení členů s manuálem a jeho implementace do procesů**

Manuál vytvořený v předchozím kroku je nutné probrat s ostatními členy. Musí být srozumitelný a jednoduchý, a opět ho musí akceptovat pro používání všichni členové přicházející do styku s obsaženými kanály, metodami a prostředky. Taktéž je nutné zvolit osobu, která bude zodpovědná za monitoring používání dohodnutých standardů a bude implementovat případné změny, které se objeví v průběhu užívání všech prostředků a kanálů.

## **7.4 C) Bezbariérová komunikace**

### **7.4.1 Diskuze na téma komunikační bariéry + definování konkrétních bariér**

K realizaci tohoto kroku budou zapotřebí všichni členové organizace, neboť bude potřeba definovat konkrétní komunikační bariéry. K monitoringu je možné využít i anonymní dotazník, díky němuž se členové mohou více rozepsat a zmínit i konkrétní osoby, které komunikační bariéry vytvářejí. Jak vyplynulo z dotazníku, členové SU UTB si jsou nejvíce vědomi překážek ve formě nekomunikování, zatajování informací a také v chování vedoucích členu. Je otázkou, zda si je vedení takových bariér vědomo. Pokud ne, měla by právě taková diskuze nebo dotazník napomoci k informovanosti o konkrétních bariérách u konkrétních členů. Pokud ano, je zvláštní, že doposud nereagovalo a nepřineslo žádné řešení.

### **7.4.2 Eliminace nebo redukce bariér**

Eliminování nebo omezení vlivu překážek na minimální mez je náročná činnost vyžadující 100% nasazení zejména ze strany těch členů, kteří se bariér dopouštějí, nebo je tolerují.

Rozhodně není vhodné jakkoliv trestat ty členy, kteří se chyb dopouštějí. Naopak motivací k sebezlepšení by mělo být případné odepření benefitu nebo nepovolení určité činnosti (např. vedení projektů). Je nutné si uvědomit, že organizace je založena na dobrovolné činnosti a v případě zavedení restrikcí by mohlo dojít k zániku organizace vlivem odchodu členů.

Kroky vedoucí k odstranění některých bariér (zatajování, nekomunikování) lze omezit dozorem ze strany vedení. To by mělo kontrolovat, zda dochází ke sdílení informací apod.

Kroky týkající se odstranění špatných vzorců chování jsou složitější a vyžadují maximální zapojení a vůli zúčastněných.

#### **7.4.3 Prevence výskytu bariér pomocí školení a zpětné vazby**

Aby nedocházelo k recidivě bariér nebo opětovnému nárůstu minimalizovaných překážek, je nutné zařadit do běžné činnosti organizace preventivní akce. Těmi mohou být třeba teambuildingy nebo školení. Nezbytná je i zpětná vazba pravidelného charakteru

### **7.5 Personální a finanční náročnost projektu**

#### **7.5.1 Personální náročnost**

Vzhledem k charakteru navrhovaných změn je jasné, že největší nároky budou kladeny na členy sdružení a na jejich sebekontrolu, dodržování pravidel a vůli něco změnit. Jednotlivé strategické cíle jsou náročné hlavně pro vedoucí členy organizace, kteří by měli dohlížet na jejich realizaci.

#### **7.5.2 Finanční a časová náročnost**

Strategický cíl A i B není finančně nijak náročný. Veškerou činnost je organizace schopná pokrýt svými silami. Jiné je to ovšem s časovou náročností. Vzhledem k personálnímu obsazení organizace a pracovnímu vytížení budou jednotlivé cíle náročné na koordinaci.

## ZÁVĚR

Motivem k výběru cíle práce je zkušenost s prací v SU UTB založená na téměř pětileté činnosti v této organizaci a nespokojenost se stavem určitých částí interní komunikace v organizaci a tendencí některých členů tento stav neměnit.

SU UTB má skvěle propracovanou tu část organizace, která se zabývá komunikací s veřejností, tedy externí komunikací. Ta, sama o sobě, slouží řadě organizací jako vzor a členové SU UTB některé partnerské organizace školí. Projekt na zlepšení prvků interní komunikace by měl sloužit jako podklad pro dopracování komunikační strategie směrem dovnitř.

Snažil jsem se upozornit na nedostatky interní komunikace v SU UTB. Data získané touto diplomovou prací budou využity v praxi. Závěry plynoucí z této diplomové práce budou předloženy vedení SU UTB a mohou tak posloužit pro případnou změnu strategie interní komunikace v organizaci SU UTB.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [2] BEDNARČÍK, Zdeněk. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008, 176 s. ISBN 978-80-7248-489-8.
- [3] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [4] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 8085943999.
- [7] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [8] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005.
- [9] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.
- [10] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [11] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [12] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.
- [13] WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd., 1. v Newton Books. Brno: Newton Books, 2011, 283 s. ISBN 978-80-87325-00-1.

- [14] Presentation tips from Olivia Mitchell. MITCHELL, Olivia. [online]. [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.speakingaboutpresenting.com/presentation-myths/mehrabian-nonverbal-communication-research/>
- [15] Nástroje interní komunikace. PAVLEČKA, Václav. *Marketing Journal* [online]. 2008 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)
- [16] Úvod do interní komunikace. PAVLEČKA, Václav a Jana VOBORSKÁ. *Marketing Journal* [online]. 2009 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace\\_\\_s317x547.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html)
- [17] Věrnostní program v rámci interní komunikace? Proč ne?. ROSTLÁ, Štěpánka. *Marketing Journal* [online]. 2009 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/vernostni-program-v-ramci-interni-komunikace-proc-ne\\_\\_s317x5636.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/vernostni-program-v-ramci-interni-komunikace-proc-ne__s317x5636.html)
- [18] Intranet jako nástroj interní komunikace. STIBURKOVÁ, Ivana. *Marketing Journal* [online]. 2009 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/intranet-jako-nastroj-interni-komunikace\\_\\_s317x5227.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/intranet-jako-nastroj-interni-komunikace__s317x5227.html)
- [19] Akademie: Interní komunikace a strategie řízení. STŘELEČEK, Jiří. *Vlastní cesta* [online]. 2009 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/interni-komunikace-a-strategie-rizeni>
- [20] Interní komunikace jako odraz firemní kultury. TEJNOROVÁ, Jitka. *DMC management consulting* [online]. 2010. vyd. 2010 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/204-mikula-podaroval-obanske-sdrueni-kaka>
- [21] Komunikace není vším, ale je za vším. VOTAVOVÁ, Barbora. *Marketing Journal* [online]. 2011 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/komunikace-neni-vsím-ale-je-za-vsím\\_\\_s317x8622.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/komunikace-neni-vsím-ale-je-za-vsím__s317x8622.html)
- [22] *Asociace Public Relations Agentur (APRA) o.s.* [online]. 2001, 2012 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/>
- [23] *Institut interní komunikace* [online]. 2010, 2012 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/>

- [24] *Wikipedie* [online]. 2012 [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD\\_komunikace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_komunikace)
- [24] ČSN EN ISO 9001:2001. *Systém managementu řízení jakosti*. Praha: TUV SUD Czech s.r.o., 2001. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1241008941404859420418/2009-04.PL.System.managementu.rizeni.jakosti.A4.pdf>
- [25] TUČKOVÁ, Zuzana. *Nestátní neziskové organizace*. Zlín, 2010.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj. A jiné.

Apod. A podobně.

Atp. A tak podobně.

NNO Nestátní nezisková organizace

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Interní komunikace v komunikačním mixu.....	15
Obr. 2. Graf vnímání současného stavu systému.....	65
Obr. 3. Graf stanovisek ke změně systému benefitů v SU UTB .....	66
Obr. 4. Graf četnosti uvedení bariér .....	67

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. SWOT analýza komunikačních prostředků SU UTB.....	57
Tab. 2. SWOT analýza benefitů SU UTB .....	61
Tab. 3. Četnost uvedení benefitů v SU UTB .....	64
Tab. 4. SWOT analýza interní komunikace SU UTB.....	69
Tab. 5. Návrh seznamu benefitů .....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: ZÁPIS Z PORADY 1

PŘÍLOHA P 2: ZÁPIS Z PORADY 2

# PŘÍLOHA P I: ZÁPIS Z PORADY 1



Program XII. setkání členů Studentské Unie UTB ze dne 6.2.2006

Přítomní:

Náš klan

Program:

- XII-1 Rado si připravil osobitou prezentaci o SU. Největší diskuse se týkala týmů (členů a vedoucích)
- XII-2 Radek se chce přidat k týmu student feedback.
- XII-3 Tom byl požádán o pomoc při pořádání akce pro zahraniční studenty. Příští rok o tom budeme znovu uvažovat
- XII-4 Adam navrhuje tým PR pro ujednocení výstupů SU.
- XII-5 Příští týden se budou dotvářet týmy a každý vedoucí týmu zároveň bude nucen převést plán činnosti svého týmu a cílů
- XII-6 Rado dal k vyplnění Drsný formulár.
- XII-7 Lexa chce nový tým Audiovizuální a dostane ho
- XII-8 Proběhla diskuse o tom jak získat nové členy a změnit tak poměry členů z různých fakult.
- XII-9 Prozatím dojednání vedoucí: o kterých to je jisté
  - Stanovy: jedná se o provizorní tým
  - Student feedback: Cip
  - Marketing: Adam

Další debaty proběhnou : 11.2 v 20:00 na U10 kancelář SU. Tak dojděte...

# PŘÍLOHA P2 - ZÁPIS Z PORADY 1



STUDENTSKÁ UNIE UTB

Mostní 5139, 760 01 Zlín  
www.su.utb.cz  
su@utb.cz

## 11. 4. 2011 Velká SU porada

### Piseň měsíce:

<http://youtu.be/JrdEMERq8MA>

### Námec týdne:

<http://youtu.be/xDMGVaHqTv4>

### Řešení:

#### Budkův motivační systém

- Kdo povede projekt, a povede se- dostane dáreček ☺
- Dnešní ocenění: Dan Doubrava za Galavečer a Adam Rek za Antipés. Gratulace!!

#### SU v parku

- Datum úterý 26. 4. 2011. Od 14 do 18hodln. Hudba – 2 DJs (vyřešit OSU). Tým – potřeba PR, fotograf, grafik Kuba Ž. (nezapomenout logo Zlínského deníku), roznos plakátů.
- Potřebujeme vyrobit vlajku – někdo zjistí, kolik stojí jaký potisk – napsat Jlrkovi.
- Buďte reportáž – Neon
- Občerstvení
- „frízbl“ (koupit) + vyrobit nálepky (Peťa M.)
- Má někdo volejbalový míč, Twister, Člověče nezlob se (Jlrka)? – kdo má, ať se ozve Luce!
- Kdo můžete, tak donese nějaké hry!!!
- Cokoliv k akci pište Luce Měkové!

#### Neon

- sejít se, a domluvit partnerství. (Budík, M.Klos, Macháček, Vjaclovský)

#### Portáš

- Zúčastněným bylo poděkováno, neúčastnění byli pokáráni.
- Poděkování Ondrovi – Das Kesselhausführerovi
- Promítání fotek a videí – příští týden v pondělí a následná afterparty. Všichni jsou zváni!

#### Projekt VODA

- Rozdávání vody na škole. Kamila a J.J Kučera
- Potřebujeme sehnat tak 350-400 tisíc ročně od sponzorů. Budou potřeba lidi do týmu!

#### Vítání prvků

- hledá se manažer – přihlásili se Lucka, Adam a Marek.