

Analýza vnitřní komunikace v organizaci Junák – český skaut, z.s.

Lukáš Kopeček

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lukáš Kopeček
Osobní číslo: M19690
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza vnitřní komunikace v organizaci Junák – český skaut, z.s.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a vymezte základní pojmy a nástroje vnitřní komunikace ve vybrané organizaci.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současný stav vnitřní komunikace ve vybrané organizaci.
- Navrhněte zdokonalení vnitřní komunikace ve vybrané organizaci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN 978-80-7435-340-6.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-9063-670-5.
ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem této bakalářské práce je analýza vnitřní komunikace v organizaci Junák – český skaut, z.s. Cílem práce je zhodnotit současný stav vnitřní komunikace, odhalit nedostatky a navrhnout doporučení pro zlepšení vnitřní komunikace v organizaci. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se komunikace a neziskových organizací. V praktické části je organizace představena. Jsou analyzovány nástroje vnitřní komunikace pomocí dotazníkového šetření. V závěrečné části je zpracovaná SWOT analýza.

Klíčová slova: Vnitřní komunikace, nástroje komunikace, nezisková organizace, dotazníkové šetření, SWOT analýza

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is the analysis of internal communication in the organization Junák – český skaut, z.s. The goal of the thesis is to evaluate the current state of internal communication, reveal shortcomings and propose recommendations for improving internal communication in the organization. The theoretical part defines the basic concepts related to communication and non-profit organizations. In the practical part, the organization is introduced. Internal communication tools are analyzed using a questionnaire survey. In the final part, a SWOT analysis is processed.

Keywords: Internal communication, communication tools, non-profit organization, questionnaire survey, SWOT analysis

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Jance Vydrové Ph.D. za rady, připomínky a vstřícnost při odborném vedení mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval organizaci Junák – český skaut, z.s. za poskytnutí veškerých materiálů a informací ohledně komunikace uvnitř organizace. Zvláštní poděkování patří mému domácímu středisku prof. Skoumala Přerov, z.s.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům, kteří při mně při celou dobu studia stáli a podporovali mě.

„Pokusme se zanechat tento svět o trochu lepším, než jaký byl, když jsme na něj přišli.“ – Robert Baden-Powell

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE	13
1.1 TERMÍN KOMUNIKACE.....	13
1.2 PROCES KOMUNIKACE.....	14
1.3 KOMUNIKACE UVNITŘ ORGANIZACE.....	15
1.4 PROBLÉMY V KOMUNIKACI UVNITŘ ORGANIZACE.....	15
1.5 METODY ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE UVNITŘ ORGANIZACE.....	16
2 KOMUNIKAČNÍ FORMY A NÁSTOJE	19
2.1 FORMY VNITŘNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.2 NÁSTROJE VNITŘNÍ KOMUNIKACE.....	20
3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	23
3.1 NEZISKOVÝ SEKTOR.....	23
3.2 VYMEZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	24
3.2.1 Základní charakteristika neziskových organizací.....	25
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	28
5.1 STRUKTURA ORGANIZACE.....	29
5.2 VIZE ORGANIZACE.....	30
6 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE VNITŘNÍ KOMUNIKACE	32
6.1 FACEBOOK.....	32
6.2 NÁSTĚNKA.....	32
6.3 WHATSAPP A MESSENGER.....	32
6.4 E-MAIL.....	32
6.5 GOOGLE DOCS.....	33
6.6 SKAUTSKÉ ČASOPISY.....	33
6.7 PORADA.....	33
6.8 OSOBNÍ ROZHOVOR.....	33
6.9 TELEFONNÍ KOMUNIKACE.....	34
6.10 HODNOCENÍ KVALITY.....	34
6.11 SKAUTIS.....	34

6.12	VZDĚLÁVACÍ KURZY	34
6.13	INTERNETOVÉ STRÁNKY	35
6.14	SKAUTSKÝ VIZUÁLNÍ STYL	35
6.15	KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	35
6.16	VEŘEJNÝ PROSTOR	36
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	37
7.1	PRVNÍ ČÁST – IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ	38
7.2	DRUHÁ ČÁST – KOMUNIKACE UVNITŘ ORGANIZACE	40
7.3.1	Chi-square test závislosti věku a efektivnosti komunikačních kanálů	52
7.3.2	Chi-square test závislosti věku a informovanosti od vedení organizační jednotky	53
7.3.3	Chi-square test závislosti dosaženého vzdělání a názoru na efektivnost porad.....	54
8	SWOT ANALÝZA	57
8.1	SILNÉ STRÁNKY	57
8.2	SLABÉ STRÁNKY	58
8.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	59
8.4	HROZBY	59
9	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VNITŘNÍ KOMUNIKACE	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70

ÚVOD

Komunikace je nedílnou součástí našeho života. Komunikujeme společně s ostatními jak v pracovním, tak i v osobním životě. V podstatě jde o dorozumívání mezi dvěma subjekty, které spolu sdílejí nějakou informaci. V praxi známe dva druhy komunikace, verbální a neverbální. Verbální komunikací bývá nejčastěji mluvené slovo. Neverbální komunikace je vedena mimo řeč, tedy nejčastěji pomocí gest nebo mimiky.

Pro analýzu komunikace v organizaci Junák – český skaut, z.s. jsem rozhodl, jelikož se jedná o největší českou výchovnou neziskovou organizaci. Komunikace bývá u těchto forem neziskových organizací alfou a omegou fungování. Pro účely mé bakalářské práce je zároveň pozitivní, že se jedná o transparentní organizaci, která svou aktivitu sdílí veřejnosti a je zároveň jednoduše dohledatelná v internetových i odborných zdrojích. Tomuto fakt dále nahrává, že členové organizace jsou velice otevření a sdílí v poskytování těchto informací. V neposlední řadě mohu do tématu vnést i svůj osobní náhled, jelikož jsem rovněž dlouholetým členem této organizace.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav komunikace v konkrétní organizaci, a to mezi členy a vedením organizačních jednotek. V návaznosti na to se snažím najít v tomto procesu komunikace nedostatky a navrhnout možnosti jejich odstranění, které budou pro tuto organizaci reálně uskutečnitelné.

Teoretická část se skládá především z vymezení základních pojmů spojených s interní komunikací v organizaci. Najdeme zde definici komunikace a následných procesů a forem, které s ní souvisí. Také se zde popisují nástroje pro používání vnitroorganizační komunikace a metody, kterými můžeme komunikaci analyzovat a následně navrhovat její zlepšení. V teoretické části se dále nachází vymezení neziskových organizací ve struktuře všech organizací, které v České republice působí.

V praktické části se zabývám vnitřní komunikací organizace Junák – český skaut, z.s. Tuto neziskovou organizaci nejprve představuji z hlediska její organizační struktury a dále uvádím její stručnou historii. Dalšími částmi praktické části je představení vizí organizace a výčet nepoužívanějších komunikačních nástrojů a forem komunikace, které členové této organizace používají.

Klíčovou součástí práce je dotazníkové šetření, které je zaměřené na současný stav vnitřní komunikace. Z tohoto šetření pak vyplývá, jaké případné změny by měly v komunikaci

nastat. V určování těchto závěrů pomáhají statistické hypotézy, které jsou následně vyhodnoceny Chi-square testy.

Závěrečný oddíl praktické části pak obsahuje SWOT analýzu, která zkoumá silné a slabé stránky komunikace v organizaci a úkony s ní spojené. Dál jsou v tomto oddíle popsány i případné hrozby, které mohou organizaci komplikovat situaci, a příležitosti, které ji mohou naopak pomoci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou popsány cíle a metody zpracování práce.

Cílem teoretické části je provést analýzu odborných zdrojů na téma vnitřní komunikace v organizaci.

Cílem praktické části je analyzovat stav vnitřní komunikace, pomoci odhalit nedostatky a navrhnout případné inovace.

Metody vedoucí ke sběru dat:

- **Zdroje v odborné literatuře** – V teoretické části jsem provedl analýzu zdrojů obsažených v odborné literatuře a pojednávajících o komunikaci v organizacích nebo managementu. Součástí analýzy jsou i cizojazyčné zdroje.
- **Dotazníkové šetření** – Dotazník čítal 23 otázek, přičemž tři otázky cílily na osobní informace o respondentech a zbylých dvacet bylo zaměřeno na téma organizace a komunikace. Dotazník byl zpracován v elektronické podobě pomocí aplikace Google Dotazníky.
- **Osobní zkušenosti** – V praktické části jsem v některých tématech uplatnil své osobní zkušenosti a postřehy, jelikož jsem členem této organizace již 20 let.
- **Interní dokumenty organizace** – V praktické části jsem taktéž použil interní dokumenty a zápisy z porad některých středisek nebo okresů.
- **SWOT analýza** – V závěru praktické části je využita SWOT analýza, která pojednává o silných a slabých stránkách a dále o hrozbách a příležitostech.

Metody vedoucí ke zpracování dat

- **Chi-square test** – Dotazníkové šetření bylo testováno třemi statistickými hypotézami a následně vyhodnoceno Chi-square testem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

S komunikací se setkáváme téměř neustále, od chvíle, kdy vstaneme, až do chvíle, kdy jdeme znovu spát. První okamžik, kdy začínáme komunikovat, je hned ráno u snídani se svou rodinou, potom v práci se svými spolupracovníky a dále přes den v obchodech, barech či restauracích. (Kovaříková, 2016)

1.1 Termín komunikace

V rámci komunikace se takřka neustále setkáváme s několika pojmy. *Komunikátor* je člověk, který reprodukuje informaci. Jedná se o člověka, který mluví či může psát. Zároveň komunikátor existuje i při neverbální komunikaci jako zdroj informace. *Komunikantem* se rozumí účastník konverzace. Může jím být buď adresát, nebo autor celého sdělení. Pojmem *komuniké* se rozumí obsahová část celého sdělení. V následujících částech práce je také často zmiňován pojem *komunikační kanál*, tj. médium, přes které informace probíhá. *Komunikační šum* je vliv vnějšího prostředí, který působí na komunikaci negativním způsobem a často znesnadňuje pochopení informace příjemcem. *Zpětná vazba* za celou komunikaci ověřuje pochopení komuniké. A finální *komunikační dopad* určuje, jaký vliv měla celá komunikační situace na adresáta i autora. (Holá, 2017)

Podstatou komunikace bývá propojení dvou subjektů prostřednictvím mluveného slova nebo dorozumění beze slov. K přenosu informace z jednoho subjektu na druhý může existovat mnoho forem a technik. (Bednář, 2013)

Komunikaci můžeme rozdělit na dva základní typy, komunikaci verbální a komunikaci neverbální.

- **Verbální komunikace**

Nejvýznamnějším a nejpoužívanějším typem komunikace je verbální komunikace, při níž se dva a více lidí dorozumívají pomocí jazyka a řeči. Pro každého člověka je těžké fungovat bez verbální komunikace. Při této komunikaci je nejdůležitější význam jednotlivých slov. Obsahová stránka se liší podle kultury, tvořivosti nebo hodnotové a zájmové oblasti člověka, který vede dialog. (Janoušek, 2015)

- **Neverbální komunikace**

Neméně důležitou částí komunikace je komunikace neverbální neboli nonverbální. Jde o využití komunikace vedené „mimo řeč“. Do neverbální komunikace se zapojují mnohé jiné

vjemy pocházející z lidského těla, jako jsou oči, gesta, tváře, tón řeči nebo vnější vzhled člověka. Tyto vjemy můžeme odborně pojmenovat jako *mimiku* (dorozumívání pomocí obličeje), *proxemiku* (založenou na vzdálenosti jednoho člověka od druhého), *haptiku* (dorozumívání pomocí dotyků), *kineziku* (komunikace pomocí pohybů těla) nebo *gestiku* (dorozumívání pomocí pohybu rukou). (Adamová, 2016)

1.2 Proces komunikace

Proces komunikace začíná, když máme s kým komunikovat. Nejčastěji tato situace nastane, když potřebujeme někomu něco sdělit či o něčem poreferovat. Prakticky jde o setkání dvou nebo více lidí, kteří spolu začnou mluvit nebo gestikulovat. (Kovaříková, 2016)

Proces komunikace zabezpečuje přenos informací. Vše je zaobaleno do zprávy, která má informační hodnotu pro příjemce. Důležitou součástí je přenosové médium, bez kterého by informace nemohla doputovat až k adresátovi. Fakticky jde o zakódování zprávy zdrojem a následné dekodování zprávy příjemcem tak, aby mohl danou informaci použít k doplnění svých znalostí. (Mohelská, 2012)

Proces komunikace by se dal shrnout do několika bodů. První bod v řetězci je vznik myšlenky a její zakódování (do příslušného jazyka či projevu neverbální komunikace), poté probíhá přenos a příjem myšlenky příjemcem. Následuje dekodování do „řeči“ příjemce a jeho pochopení myšlenky. (Adamová, 2016)

Lidé vnímají informace na základě svých nabytých znalostí a s ohledem na emocionální interpretaci situačního rámce, ve kterém se zrovna nacházejí. Pro účinnost komunikace je důležité, aby v každé organizaci byla v komunikaci jednotnost a každý znal jednotný výklad základních pojmů. (Holá, 2017)

Každá zpráva je vystavena několika vnějším faktorům. Nejčastější z nich je komunikační šum, který může být tvořen hlukem, rušivými interferencemi nebo technickými poruchami. Proti komunikačnímu šumu se dá bránit několika způsoby. Jedním z nich je precizní a bezchybná formulace informace a její „zakódování“ do zprávy. Druhým důležitým obranným faktorem může být pozorné vnímání adresáta. Je třeba také dbát na správnou intenzitu komunikace a vybírat vhodné prostředí a nástroje pro realizaci přenosu zprávy. (Mohelská, 2012)

1.3 Komunikace uvnitř organizace

Interní komunikace je základem každé existující firmy či instituce, ve které pracuje více než jeden člověk. Při práci musíme kooperovat s ostatními lidmi, a právě v této situaci se komunikace objevuje nejčastěji. Je nepochybné, že s lidmi okolo sebe je třeba se nějakým způsobem dorozumívat. (Kovaříková, 2016)

Bez dobře zvládnuté interní komunikace nemá firma či organizace šanci uspět. Při špatně vedené interní komunikaci dochází často k dezinformacím, problémům nebo fámám, které ohrožují chod podniku a silně narušují vztahy mezi zaměstnanci. Vše může poté vést ke stresovým situacím, které na pracoviště nikdo nechce. (Doležal, 2012)

Nejdůležitějším článkem, který řídí komunikaci uvnitř organizace, je člověk na vedoucí pozici, popřípadě jeho přímý zástupce. Tato pozice se obecně nazývá manažer. Úroveň komunikace uvnitř organizace tak často výrazně souvisí s jeho osobní schopností komunikovat s okolím. (Mühlfeit, 2017)

1.4 Problémy v komunikaci uvnitř organizace

S komunikací se pojí samozřejmě i problémy. Ne každá komunikace je vedena správně a mohou vznikat mylné informace a při špatně nastavené komunikaci i situace, které mohou ohrozit chod podniku nebo organizace. Komunikace utváří tvář organizace, v případě špatné komunikace ji ale může srazit dolů. (Borkowski, 2011)

- **Nedostatek informací**

Pokud pracovníci nebo členové nemají dostatek informací od vedení, mohou vznikat problémy ve vnitřní komunikaci. Důsledkem může být vznik drbů, fám nebo komunikačního šumu. Místo práce se potom řeší právě tyto nesrovnalosti v komunikaci od vedení. (Kovaříková, 2016)

- **Špatné pochopení informace**

Pokud se pracovníkovi stane, že špatně pochopil informaci, nemůže naplno pracovat a efektivně komunikovat. Tato situace je ještě umocněna, když zaměstnanci není nikdo schopný poradit nebo pomoci. Potom se může dostavit nechuť k vykonání práce nebo ztráta důvěry v zaměstnavatele. (Kovaříková, 2016)

- **Mlčení na poradách**

Ve firmách nebo organizacích se často stává, že na poradě mluví pouze několik vybraných a aktivních pracovníků nebo členů. Tento jev může vyvolat, že se na rozhodnutí firmy nepodílí většina zaměstnanců. Rozhodnutí a informace poté není ucelená, protože neobsahuje názor všech (Borkowski, 2011)

- **Neférová rozhodnutí**

Zaměstnanci pracují nejlépe, když jsou přesvědčeni, že jsou rozhodnutí udělaná férově. Otázkou ale bývá, která rozhodnutí jsou férová? Formulací odpovědi na tuto otázku bychom mohli strávit i řadu hodin. (Borkowski, 2011)

- **Preference internetové komunikace**

Manažeři často sklouznou k úplné internetové komunikaci. Snaží se jí nahradit osobní rozhovor nebo osobní porady. Pro manažery jsou tyto setkání pohodlnější. Věří, že posílání e-mailů a textových zpráv může mít pro zaměstnance stejný efekt jako osobní setkání nebo porada. Opak bývá často pravdou a internetová komunikace může být často pro zaměstnance více stresující a nepřirozená. (Borkowski, 2011)

1.5 Metody zlepšení komunikace uvnitř organizace

Pro zlepšení a inovování vnitřní komunikace v organizaci potřebujeme nejprve podrobně popsat a analyzovat současný stav. Pro účely této bakalářské práce byla zvolena SWOT analýza a dotazníkové šetření.

- **SWOT analýza**

SWOT analýza má za úkol analyzovat silné a slabé stránky. V další části potom řeší příležitosti a hrozby. Anglické ekvivalenty pro tyto názvy jsou Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Právě z tohoto důvodu se této analýze říká SWOT. (Doležal, 2012)

V první řadě je důležité se zamyslet nad silnými stránkami a zjistit, ve kterých oblastech organizace vyniká. V dalším kroku je potřeba přiznat chyby a mezery, které spadají do slabých stránek. Obecně tuto část analýzy je pro organizaci těžší vypracovat, protože často chybí analogický vhled do fungování jiných organizací. Při analýze příležitostí se zaměřujeme především na okolní prostředí a konkurenci. Jde o analyzování nových inovací a nápadů, které by mohla organizace začlenit do svého chodu. Podobně jako příležitosti jsou

i hrozby založené zejména na vnějších okolnostech a v zásadě se jedná o vlivy, které mohou pro organizaci přinést nepříjemné situace. (Mühlfeit, 2017)



Obrázek 1 SWOT analýza (Financniarchitekti, 2021)

- **Dotazníkové šetření**

Základním způsobem zjišťování současného stavu je v této bakalářské práci dotazníkové šetření. Jedná se o kvantitativní metodu, která je založena na otázkách vztahujících se k dané problematice. Je důležité v prvním kroku definovat výzkumný problém a cíle, ke kterým by měl dotazník směřovat. Dále by měl tvůrce určit cílovou skupinu, které bude dotazník předložen k vyplnění. Forma dotazníku je dalším úskalím, které musí tvůrce určit. Může zvolit dotazník elektronický, telefonický, papírový nebo ústní. V dotazníku se mohou objevit otevřené otázky (respondent musí odpovědět vlastními slovy), uzavřené otázky (respondent má na výběr z možností), nebo polootevřené otázky (respondent má na výběr z možností a zároveň musí odpovědět i vlastními slovy). Po tvorbě dotazníku je dokument rozeslán mezi respondenty a následně vrácen k vyhodnocení zpět k tvůrci nebo jedincům, kteří dále analyzují získaná data. (Řezanková, 2017)

- **Doporučení řešení**

Na konci analyzování a zjišťování současného stavu organizace jsou vždy výsledky sledovaných průzkumů. Zatímco ve SWOT analýze můžeme vidět výsledky prakticky ihned,

při dotazníkovém řešení je potřeba využít statistické metody jako je například binomický test nebo chi-square tet. (Řezanková, 2017)

2 KOMUNIKAČNÍ FORMY A NÁSTOJE

2.1 Formy vnitřní komunikace

- **Interpersonální komunikace**

Při interpersonální komunikaci hovoříme o komunikaci mezi dvěma nebo více osobami, přičemž všichni zúčastnění vystupují jako individuální osobnosti. Speciálním druhem interpersonální komunikace je komunikace skupinová. (Holá, 2013)

- **Skupinová komunikace**

Je komunikací více jedinců najednou, při níž komunikuje každý jedinec s každým. Jde o formu komunikace, při které vystupuje každý sám za sebe na veřejné či skupinové platformě. Tok informací lze zaznamenat grafy nebo obrázky, které znázorňují, kdo s kým navazuje kontakt a předává informace. (Holá, 2017)

- **Masová komunikace**

Komunikace probíhající přes masová média, kterými jsou například Facebook nebo Instagram. Podle názvu lze odvodit, že informace, která je sdělována pomocí masmédií, je určená širokému okruhu veřejnosti (tzv. masám). Masová komunikace používá vlastní názvosloví, tj. komunikátor, komunikant a komunikační kanál (Kovaříková, 2016)

- **Elektronická komunikace**

Jedná se o stále využívanější formu komunikace. Vznikla jako jedno z odvětví telekomunikace a postupem času se stala jejím synonymem. Stejně jako v jiných případech jde o komunikaci dvou či více lidí, ale s tím rozdílem, že komunikačním kanálem bývá zpravidla elektronické zařízení. Nejznámější druhy elektronické komunikace jsou elektronická pošta, telefonní komunikace a instant messaging. (Steers, 2020)

- **Horizontální komunikace**

Jak už název napovídá, nejde o komunikaci směrem k vedení, ale o komunikaci dvou subjektů působících na stejné nebo podobné úrovni v organizační struktuře firmy. Je často doprovázena vznikem a působením neformálních kanálů, ze kterých se ovšem často může šířit komunikační šum nebo jiné faktory ovlivňující vnitropodnikovou komunikaci. (Mohelská, 2012)

- **Vertikální komunikace**

S vertikální komunikací se můžeme setkat zejména ve větších organizačních strukturách. Jedním z komunikačních spojení je spojení „Shora – dolů“, které, jak už název napovídá, je spojením mocenské autority k podřízeným. Opačným směrem bude vést kanál „Zdola – nahoru“, který bude mít centrum vzniku v podřízených složkách organizace a doputuje až k přímému vedení firmy či organizace. Důležitým faktorem těchto dvou kanálů bývá, že mocenská autorita si často upravuje čas a místo komunikačního procesu. (Mohelská, 2012)

2.2 Nástroje vnitřní komunikace

Nástroje jsou podobně jako kanály neodmyslitelnou součástí interní komunikace. V následující podkapitole si popíšeme některé z nich.

- **Osobní rozhovor**

Jedná se o nejběžnější a v zásadě nejvíc používaný nástroj pro komunikaci. Je přirozeným důsledkem setkání dvou lidí, kteří si potřebují předat informaci „tváří v tvář“. Často o ní mluvíme jako o konverzaci, která má svůj úvod, předběžnou informaci, samotnou informaci a následnou zpětnou vazbu a rozloučení. (Bednář, 2013)

- **Telefon**

Naprosto nezbytnou formou komunikace je v dnešní době ta telefonní. Nachází se na pomezí osobní a digitální, což z ní dělá univerzální komunikační médium. V dnešní době již telefon také umožňuje vytvářet videohovory nebo konferenční hovory pro skupinu lidí. Nevýhodou však začíná být preference telefonických hovorů před osobní komunikací. Telefonování se pak stává spíše operativní záležitostí bez možnosti zaznamenávání poznámek či nahrávání obsahu hovoru. (Kovaříková, 2016)

- **Letáky, plakáty**

Slouží především k rychlému a efektivnímu přenosu sdělení na pracovníky. Mohou obsahovat např. organizační záležitosti nebo rozdělení úkolů. Ze zkušeností z firem je známo, že plakáty nebo letáky mohou mít nečekaný efekt (zvýšení motivace pracovníků, stmelení kolektivu, téma pro rozhovor pracovníků) a je účinné je umisťovat na místa, na kterých neprobíhá pracovní proces. Jedná se například o toalety, šatnu nebo společné prostory. (Kovaříková, 2016)

- **Newslettery**

Jakousi informační „třešinkou na dortu“ by měl být newsletter organizace nebo firmy pojednávající o novinkách a skutečnostech, které se kolem zaměstnanců neustále dějí. Častým problémem ovšem bývá, že newsletter není čím zaplnit, nebo naopak je novinek tolik, že jedno vydání na všechny zkrátka nestačí. Newslettery by měly případné zájemce nalákat a měly by být poutavé jak z hlediska informačního, tak marketingového. (Kovaříková, 2016)

- **Porada**

Porada bývá obvyklým, často nezbytným nástrojem komunikace uvnitř firmy. Slouží především ke sdílení myšlenek v daný čas a na daném místě. Zaměstnanci mohou přinést smysluplné návrhy, nově nabyté myšlenky ze školení nebo položit důležité otázky. Úkolem vedení bývá zorganizovat a vést poradu, rozdat potřebné úkoly a v neposlední řadě také užít si trochu zábavy se svými kolegy. (Holá, 2017)

- **Časopisy**

Podobně jako newslettery fungují ve firmách nebo organizacích časopisy. Do nich se dají zařadit různá pracovní či věková jubilea. Často fungují jako stmelovací prvek, který může zaměstnance na kratší dobu motivovat. Navíc jsou pro zaměstnance většinou dostupné i v tištěné formě a zejména starší z nich ocení, že si je nemusí složitě vyhledávat na počítači. Nevýhodou tištěných časopisů bývají náklady spojené s jejich výrobou a jejich následná recyklace. Další nevýhodou může být náročná grafická a obsahová příprava. (Kovaříková, 2016)

- **Sociální síť**

Sociální síť jsou jednoduchým a moderním nástrojem pro interní komunikaci mezi zaměstnanci. Vedení firem či organizací se však často bojí, že je zaměstnanci budou využívat na zcela jiné účely, které nesouvisí s jejich prací. Je ale jen na vedení, jakým způsobem nastaví pravidla komunikace na dané síti. Velkým „tahákem“ pro používání sociálních sítí jsou jejich obrovské možnosti využití a stále neobjevená zákoutí. (Janoušek, 2015)

- **Teambuilding**

Teambuilding je aktivita, která slouží ke stmelení kolektivu a probíhá nejčastěji mimo prostor firmy. Pro účely teambuildingu bývají vybírána místa jako rekreační střediska nebo sportovní areály, kde je možnost provozovat aktivity spojené s utužováním vztahů

v kolektivu a poznávání druhých. Z hlediska interní komunikace je přitom důležité, aby tým fungoval jako jeden celek. (Kovaříková, 2016)

- **E – maily**

Dalším digitálním nástrojem pro interní komunikaci bývají firemní e-maily. Nástroj, který je často používán pro „formálnější“ komunikaci, bývá často zahlcován nevyžádanými maily, které mohou často vést k „zaskládání“ důležitých informací a jejich nepochopení. Mailová komunikace bývá často považována za neosobní, ale zároveň přehlednou komunikační platformu, ze které příjemce získá jen ty nejdůležitější informace. (Armstrong, 2015)

- **Rozhlas**

Pro komunikaci ve firmě je zastaralejším, ale stále používaným nástrojem rozhlas. Můžeme si jej představit podobně jako rozhlas ve školních institucích používaný pro interpretaci nějakého sdělení, např. pochvaly či výtky. Nejčastěji se však jedná o svolání určitého počtu zaměstnanců na určité místo. Sdělení skrze rozhlas by nemělo být zavádějící a mělo by být jasné a zřetelné. (Kovaříková, 2016)

3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

3.1 Neziskový sektor

Pokud se chceme zabývat neziskovými organizacemi, je nutné vymezit, do kterých oblastí vůbec můžeme takovou neziskovou organizaci zařadit. Je tedy nutné definovat základní pilíře neziskového sektoru a mechanismy jeho fungování. Zastřešujícím „nadpojmem“ je v tomto případě občanská společnost. Ta je založena na principech demokracie a právního státu. V českých zemích došlo k jejímu rozvoji nejprve v druhé polovině 19. století se zavedením ústavního režimu v Rakousku-Uhersku, poté se vznikem Československa v roce 1918 a konečně s pádem komunistického režimu v roce 1989. (Bachman, 2011)

Občanská společnost a ekonomická prosperita tvoří společně tzv. sociální kapitál, který definuje normy spolupráce a vzájemné důvěry. Právě tyto aspekty dovolují společnosti fungovat na úrovni daného státu. Na různých úrovních působí řada organizací, které reprezentují a zároveň formují občanskou společnost, např. Ekonomická a sociální rada Organizace spojených národů (ECOSOC, The United Nations Economic and Social Council), Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV, European Economic and Social Committee) nebo Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (Bachman, 2011)

Na principech občanské společnosti existuje i neziskový sektor, který sdružuje organizované instituce působící v rámci občanské společnosti. V rámci národního hospodářství existují tři sektory – podnikový soukromý sektor, státní veřejný sektor a neziskový sektor. Právě neziskový sektor působí v případech, v nichž již státní aparát nebo společnost či jednotlivec na daný problém nestačí. (Šedivý, 2017)

Abychom si lépe vysvětlili charakteristiku neziskového sektoru, musíme si blíže popsat jeho zásadní silné a slabé stránky.

3.1.1 Silné stránky

- **Spojení se základy organizací**

V organizacích často pracují ti, kteří byli sami součástí problému, nebo alespoň působili blízko oblasti, ve které je organizace zainteresovaná. (Bachman, 2011)

- **Znalost působiště**

Členové často důvěrně znají prostředí organizace, jelikož se často jedná o aktivitu, která souvisí s jejich životním stylem. (Šedivý, 2017)

- **Vedení posláním**

Právě tento faktor nahrává minoritním skupinám, které často vyhledávají neziskový sektor pro vyjádření svého názoru. (Šimková, 2012)

- **Spoléhání na čas a energii dobrovolníků**

Jelikož se jedná o dobrovolníky, náklady na provoz organizací bývají z hlediska mzdových nákladů nulové. Zároveň se organizace můžou výrazně spoléhat na jejich loajalitu. (Šedivý, 2017)

3.1.2 Slabé stránky

- **Nedostatek odbornosti a praxe**

V neziskové sektoru často vůbec neexistují nebo existují jen v malé míře povinná podrobná školení, a tak se stává, že činnost uvnitř organizací provádějí členové bez potřebné odbornosti a praxe. (Bachman, 2011)

- **Schází zdroje potřebné k dosažení cílů**

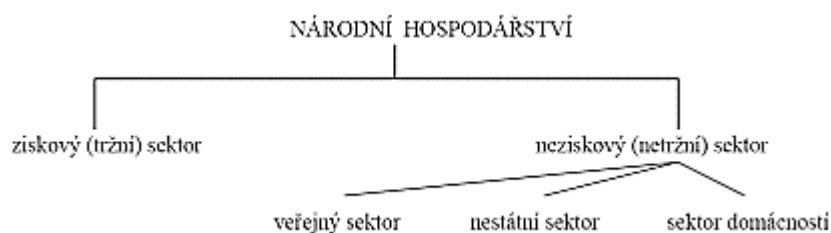
Finance a chod organizací jsou často závislé na darech nebo dotacích. Proto často vzniká problém, kde vzít zdroje finanční pro chod organizace a kde zajistit potřebné lidské zdroje. (Bachman, 2011)

- **Zaměření se pouze na jeden problém**

Organizace i její členové jsou často zaměřeni pouze na jeden problém, a chybí jim tedy „širší perspektiva“, která by jim ukázala celkový dopad jejich činnosti. (Šedivý, 2017)

3.2 Vymezení neziskových organizací

Jak již bylo řečeno, rozlišujeme ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor.



Obrázek 2 Členění národního hospodářství podle principu financování (Šimková, 2012)

Ziskový sektor bývá financován z prostředků, které subjekty sami získají svojí činností, např. prodejem zboží nebo jeho distribucí.

Neziskový sektor můžeme rozdělit na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností. (Šimková, 2012)

3.2.1 Základní charakteristika neziskových organizací

Formy neziskových organizací upravuje a přesně definuje zákon. Základním právním předpisem upravujícím založení, způsob správy i zánik neziskových organizací je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dalšími důležitými aspekty jsou paragrafy, které popisují fungování právnických osob (§118, §209). Občanský zákoník dále popisuje jednotlivé právní formy organizací: spolek (§214, §301), nadace (§306, §393), nadační fond (§394, §401) a ústav (§402, §418). (Šedivý, 2017)

Základním znakem neziskových organizací je to, že nejsou založeny za účelem podnikání a tvorby zisku. Jejich posláním je uspokojování potřeb určité skupiny občanů nebo komunity a důležitým zdrojem financování bývají veřejné rozpočty, které však tyto organizace mohou, ale nemusí využívat.

Mezi základní typy neziskových organizací patří zájmová sdružení právnických osob, občanská sdružení, odborové organizace, politické subjekty, uznané církve a náboženské spolky, obce a okresní úřady, příspěvkové organizace, státní fondy atd. (Šimková, 2012)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem komunikace je předat informaci od komunikátora k příjemci pomocí komunikačního kanálu. Komunikační kanál by měl být zvolen tak, aby bylo možné dostat informaci neporušeně ke komunikantovi. Rozlišujeme komunikaci verbální a neverbální. Obě formy komunikace jsou více či méně nedílnou součástí jakéhokoliv komunikace.

Celý proces komunikace se dá shrnout do několik bodů. Prvním z nich je zakódování myšlenky komunikátorem, poté následuje její přenos, doputování k příjemci a dekodování myšlenky. V průběhu celého procesu je nutné minimalizovat nedorozumění mezi vysílačem a příjemcem. Tento nežádoucí jev je způsoben komunikačním šumem, který může obsah celého sdělení změnit. Takovým šumem může být hluk, rušivé interference nebo technická chyba.

Je definováno nepřeborné množství komunikačních forem a nástrojů. Mezi nejčastěji používané formy komunikace patří interpersonální, skupinová nebo masová komunikace. Mezi další vymezení patří vertikální a horizontální komunikace anebo stále populárnější elektronická komunikace.

Mezi nástroje komunikace můžeme zařadit její nejpoužívanější nástroj, kterým je osobní rozhovor. Zdatně mu pak sekunduje telefon, dalšími nástroji mohou být letáky, newslettery, časopisy nebo sociální sítě. Pro utužení kolektivu a zároveň zlepšení interní komunikace se často používají firemní výjezdy nebo teambuildingy.

Důležitou kapitolou teoretické části bylo vymezení toho, kde Junák – český skaut, z.s. jako organizace působí. Jeho působištěm je neziskový sektor, ve kterém svou klíčovou roli hraje dobrovolnictví a motivace členů k plnění poslání.

Cílem celé práce je analyzovat současný stav, odhalit nedostatky a navrhnout řešení. Proto bylo nutné zjistit komunikační cíle v organizaci nebo v jednotlivých organizačních jednotkách. Pro tyto účely bude použito dotazníkové šetření a SWOT analýza. Následným postupem těchto dvou metod bývá zpravidla jejich vyhodnocení a doporučení pro danou organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Junák – český skaut, z. s. je česká skautská nezisková organizace. V roce 2022 to je největší skautská organizace v České republice, ve které je registrováno 73 315 členů. Spadá pod celosvětové organizace WOSM (World organization of the Scout Movement) a WAGGGS (World Association of Girl Guides and Girl Scouts). (Skaut, 2022)

Junák byl založen v roce 1914 Antonínem Benjaminským Svojsíkem. V období První československé republiky jeho členská základna vzrostla až na 65 tisíc skautů. V roce 1940 byl Junák v průběhu nacistické okupace rozpuštěn, ale po obnovení Československa v roce 1945 opět obnoven. Tento stav vydržel ale pouze do roku 1950, kdy byl znovu zakázán, tentokrát komunistickým režimem. Mezi lety 1968–1970 v období určitého uvolnění byl znovu obnoven, aby byl pak znovu na téměř 20 let zakázán. V roce 1989 došlo k jeho obnovení a tento stav trvá dodnes. V roce 2020 ovšem skautskou činnost do značné míry omezila epidemie koronaviru. (Historie, 2022)

Významnými skautskými akcemi jsou setkávání členů různých věkových kategorií. Největší akcí tohoto formátu bývá Jamboree, které je organizováno jednou za čtyři roky a jsou na ní pozváni skauti z celého světa ve věku 14 až 17 let. Nejbližší Jamboree se bude konat v roce 2023 v Jižní Koreji. Menšími akcemi toho formátu bývají evropská Jamboree nebo v Česku populární Obrok, jehož se účastní skauti ve věku 15 až 24 let a bývá jednou za dva roky. (Skaut, 2022)

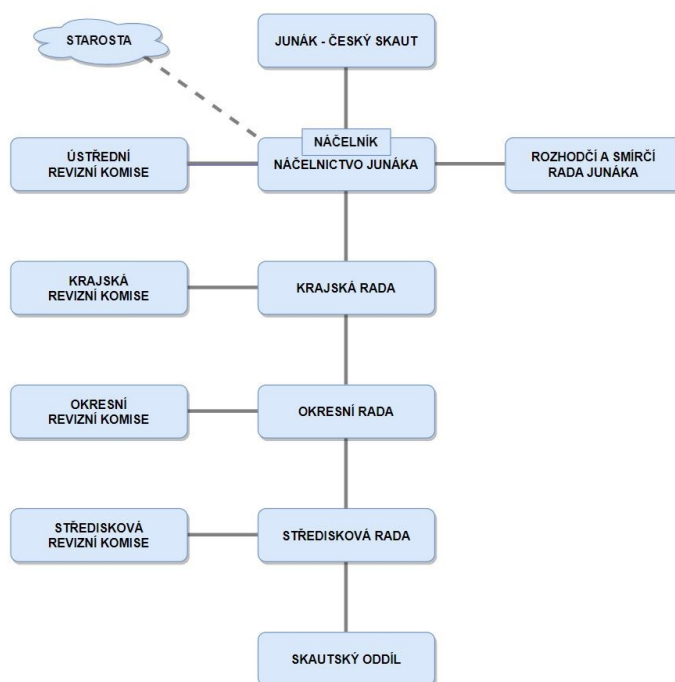
Základním stavebním kamenem skautské činnosti je sice výchova dětí ve věku 7 až 11 let („světlušky a vlčata“) a ve věku 12 až 15 let („skauti a skautky“), ale organizace nabízí program i pro mladší děti od pěti do sedmi let a také i pro věkové skupiny starší patnácti let („roveři a rangers“) i pro členy starší než 26 let („oldskauti“). Do Skautu se tedy může registrovat kdokoliv nezávisle na věku. (Skaut, 2022)

Jako podpora pro výchovu dětí slouží pro skauty takzvaná „Skautská výchovná metoda“, která je tvořena osmi základními oblastmi, jimiž se skauting zabývá: skautský slib a zákon, družinový systém, osobní rozvoj, učení se zkušeností, zapojení se do společnosti, příroda, symbolický rámec a podpora dospělých. (Skauting, 2022)

5.1 Struktura organizace

Na schématu níže je zobrazena zjednodušená organizační struktura skautské organizace. Můžeme na ní vidět, že do značné míry odráží zjednodušený model správní struktury České republiky. V čele Junáka stojí starosta, kterého volí náčelnictvo. Jedná se především o funkci, která zastupuje celou organizaci navenek, a zároveň je jeho statutárním orgánem. Dalšími vrcholnými představiteli jsou pak náčelník a náčelní a jejich zástupci, kteří jsou voleni účastníky valného sněmu, který se koná každé tři roky. Společně se členy náčelnictva se starají o směřování a konceptu činnosti skautingu v České republice. Náčelnictvo je složeno z 31 členů. Někteří z nich jsou voleni na valném sněmu, další jsou jmenováni skautskými kraji. Na fungování náčelnictva dohlíží revizní komise, která má sedm členů. Rozhodčí a smířčí rada řeší závažné spory uvnitř organizace a plní tedy v podstatě roli „soudní moci“.

Na úrovni krajů, okresů a středisek je charakter organizace obdobný jako v případě náčelnictva. Každé tři roky se na všech úrovních koná sněm, na kterém jsou voleni vedoucí a zástupci daných jednotek. Zároveň jsou na tomto sněmu voleni i členové revizních komisí. Krajské rady jsou poté doplněny o vedoucí jednotlivých okresů spadajících do těchto krajů. Analogicky jsou složeny i okresy a střediska. Vedoucí každé jednotky je zároveň i jejím statutárním orgánem. Základním stavebním kamenem organizace je skautský oddíl, který plní hlavní výchovnou funkci. Ve skautských oddílech jsou registrovaní všichni členové, kterým ještě nebylo 18 let. Každý oddíl má v čele svého vedoucího a jeho zástupce se splněnou vůdcovskou zkoušku, která je opravňuje vést oddíl. Zároveň je každý vedoucí oddílu členem střediskové rady, na níž zastupuje zájmy svého oddílu. Oddíly se člení podle věku na oddíly mladších členů (5-11 let), starších členů (12-15 let), roverské kmene (15-26 let) a oddíly oldskautů (26 a více let). Skautský oddíl může mít i „náboženský“ rozměr, tj. vnímat se i jako křesťanský oddíl. (To je časté u skautských oddílů v menších obcích.) (Krizovatka.skaut, 2022)



Obrázek 3 Organizační struktura organizace (Krizovatka.skaut, 2022)

5.2 Vize organizace

Organizace má několik „základních stavebních kamenů“. Posláním Junáka je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí tak, aby byli schopni vykonávat své povinnosti. Základními třemi povinnostmi v Junáku jsou povinnost vůči sobě, povinnost vůči ostatním a povinnost vůči vyšším principům. Tyto povinnosti dále detailněji popisuje *Skautský zákon* složený z deseti bodů a *Skautský slib*, který může každý skaut složit.

Samotné vize organizace jsou pak vždy v souladu se stavebními kameny celé organizace. Nejaktuálnější znění vizí můžeme najít ve *Strategii Junáka do roku 2022*. Ta poukazuje na pět základních směrů, kterými se Junák chce ubírat:

- Junák bude odborníkem v oblasti výchovy a bude tak i široce vnímán.

Stejně jako v minulosti je Skaut výchovnou organizací, proto je jedním z jeho zaměření právě výchova. Ta by měla být pro všechny členy srozumitelná a zároveň pochopitelná i pro veřejnost. Podhoubím pro skautskou výchovu je Skautská výchovná metoda.

- Junák bude pevně ukotven ve fungování moderní společnosti a bude přispívat k jejímu demokratickému rozvoji.

Jelikož skautů neustále přibývá, neodmyslitelně to znamená, že jejich přínos pro společnost je stále vyšší. Skaut je apolitická organizace, to však neznamená, že nevybízí k aktivnímu občanství a aktivním postojům vůči současnému společenskému dění.

- Junák bude rozrůstající se, pestré a živé společenství lidí.

Skauting je organizace pro všechny a registrovat se lze v každém věku. To přispívá k pestrosti a živosti organizace.

- Junák bude dobře fungující organizací, která poskytuje dostatečné zázemí svým členům.

Struktura organizace je už léta jasně daná. Pro skauty je důležité, aby se měli kde scházet a zároveň aby měli vše účetně doložené. Důležitým aspektem pro plynulý chod je pak komunikace a fungující administrativa.

- Junák bude plně využívat potenciál svých dospělých členů.

Dospělí členové „hýbou“ organizací. Důležité je, aby měli své případné nástupce na všechny pozice zabezpečující chod středisek. Důležitým faktorem je v této oblasti zejména vzdělávání. (Krizovatka.skaut, 2022)

6 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE VNITŘNÍ KOMUNIKACE

Na základě vlastních zkušeností i analýzy komunikace jiných částí skautské organizace jsou v této kapitole popsány nejpoužívanější nástroje vnitřní komunikace.

6.1 Facebook

Organizace má několik oficiálních facebookových stránek. Nejznámější z nich je stránka Junák – český skaut, která informuje jak členy organizace, tak i veřejnost o činnosti organizace jako celku. Dalšími důležitými stránkami jsou SkautInfo a Skautforum. Jde o komunikační kanály skautských vedoucích, kteří zde roklují o technických i výchovných problémech v oddílech. Existuje zde i propojení přímo na náčelnictvo Junáka, jehož členové se aktivně zapojují do diskusí. Jednotlivé oddíly používají často své vlastní stránky pro veřejnost a zároveň využívají možnosti vytváření skupin nebo skupinových konverzací.

6.2 Nástěnka

Ač je nástěnka často vnímána jako zastaralejší komunikační kanál, v organizaci je stále hojně využívána. Ve skautských klubovnách jich najdeme velké množství. Slouží především k informování členů oddílů a mladší členové často nástěnky vytváří v rámci svých programů. Nástěnky obsahují zejména informace o akcích, jména členů družin nebo oddílů, důležité termíny, pravidla apod.

6.3 WhatsApp a Messenger

Moderně používanou sociální sítí pro členy skautských oddílů i vedoucí organizačních jednotek začíná být WhatsApp. Nejvíce je používán ve skupině mladších členů při klasické chatové komunikaci pro jednoduchá sdělení. Přes tuto aplikaci se dají sdílet fotky, hlasové zprávy, dokonce i soubory ve Wordu a Excelu. Spousta starších členů používá též aplikace Signal nebo Viber, které jsou ve své podstatě úplně stejné. Podobným a hojně využívaným komunikačním kanálem je Messenger, který má výhodu, že je propojen s facebookovými stránkami. Bývá tedy často využíván mladšími generacemi kvůli svoji pohodlnosti.

6.4 E-mail

E-mail je považován v organizaci za „úřední médium“, přes které chodí oficiální oznámení o sněmech či poradách. Probíhá přes něj také oficiální hlasování při online poradách organizačních jednotek. Náčelnictvo posílá přes emaily newslettery, kterými se snaží členy

informovat o aktuálním dění v organizaci i společnosti jako celku. Skautského adresáta lze poznat podle koncovky e-mailové adresy @skaut.cz nebo @skautka.cz. Bývá zároveň důležitým prvkem komunikace s rodiči, kde se jedná o nejformálnější část komunikace s nimi. Skauti v emailech mají předem připravený podpis, který odkazuje na jejich funkci ve struktuře organizace, telefonní kontakt, emailový kontakt a odkaz na stránky střediska nebo oddílu daného vedoucího nebo člena. Dále je zde motto „nechte své dítě vyrůst ve skautu“ a za nám odkaz na oficiální stránky skautu.

6.5 Google docs

S e-mailovými adresami se pojí podpora Google docs, na němž mají všichni registrovaní skauti používající skautský email prémiovou verzi. S jeho pomocí si tak každý skaut může zajistit přístup k službách jako je Google disk (cloudové prostředí), Google fotky (prostředí pro ukládání a nahrávání fotek), sdílené dokumenty (podobné aplikacím Word a Excel), Google Meet (prostředí pro online hovory) a e-mailové konference. K dispozici jsou i méně používané nástroje jako Hangouts, Keep, Formuláře nebo Classroom.

6.6 Skautské časopisy

Tradičním komunikačním kanálem vedení Junáka se členy organizace jsou časopisy. Ty jsou doručeny každému registrovanému členovi jednou za dva měsíce do poštovní schránky. Obsah časopisů se liší podle věkových kategorií. Jde o časopisy Světýlko, Skaut, Skauting, Kmen, Skautský svět, Magoš, Ben Já Mína a Kapitánská pošta. Každý z časopisů se snaží reflektovat aktuální trendy své cílové skupiny, zároveň informuje o dění v organizaci a vytváří podklady pro reálné programy.

6.7 Porada

Na všech úrovních skautské organizace jsou porady zásadním nástrojem pro komunikaci rad a jejich celkovou koordinaci. Porady probíhají vždy v určitých časových intervalech, nejčastěji jednou za měsíc. Na poradách se vždy řeší minulé období, současnost i budoucí období. Setkání mohou být buď výchovného rázu (nejčastěji programové porady), nebo technického rázu (nejčastěji ohledně zázemí či celkové organizace jednotlivých činností).

6.8 Osobní rozhovor

Rozhovor je nedílnou součástí komunikace všech podniků či firem a nejinak tomu je i u Skautu. Skautské osobní rozhovory si zakládají na otevřenosti, zpětné vazbě a pohotovém

řešení všech situací. Důležitou zásadou přitom je, že všichni členové skautské organizace si tykají, a to bez rozdílu věkových kategorií. S osobním rozhovorem se nejčastěji potkáme na akcích nebo při osobních poradách. Bohužel se často stává, že skautští vedoucí jsou od sebe vzdáleni, a proto je stále preferovanější telekomunikace.

6.9 Telefonní komunikace

Kontakt mezi skautskými členy zajišťuje také telefonní komunikace. K této formě komunikace výrazně napomáhá i výhodný tarif, který je striktně vytvořen právě jen pro skauty. Členové, kteří používají „Skautskou telefonní síť“ (STS), mohou mezi sebou volat zadarmo, což napomáhá jejich vzájemné pohodlnější a efektivnější komunikaci na dálku. V rámci STS se dá vytvořit i skupinový hovor, který lze využít pro poradou více lidí najednou. Jelikož skauti často musí operativně řešit problémy týkající se chodu různých akcí, je pro ně speciální skautský tarif nesmírnou výhodou.

6.10 Hodnocení kvality

Organizace si zakládá na zvyšování kvality prostředí pro její členy. Proto existuje formulář, který zkoumá několik oblastí fungování organizačních jednotek. Jednou z oblastí je i komunikace. Po vyplnění dotazníku jej systém zpracuje a dané jednotce pošle výstupy s konkrétními nápady. Hodnocení kvality je možné vyplnit přímo v databázi SkautIS nebo existuje nový, lépe uchopitelný nástroj jménem Semafor.

6.11 SkautIS

Skautský informační systém, obdobně jako ve školských či firemních institucích i v organizaci Junák – český skaut existuje databáze, ve které jsou zapsáni všichni registrovaní členové a organizační jednotky. Do databáze jsou zadávány veškeré akce, které se pod záštitou skautské organizace uskutečňují. Do databáze se musí zadávat rozpočty, finální vyúčtování, závěrečné zprávy i základní informace o akcích (vedoucí akce, zástupce, zdravotník, hospodář). SkautIS zároveň zajišťuje právní ochranu pro případné nestandartní situace. Vždy v lednu probíhá aktualizace všech členů v organizaci při registraci členů.

6.12 Vzdělávací kurzy

Skautské vzdělávání je rozděleno na několik úrovní. Nejnižším a neoficiálním stupněm skautského vzdělávání je rádcovský kurz, který bývá určen pro „pomocné vedoucí“ od třinácti do patnácti let. Vyšším stupněm je čekatelský kurz pro vedoucí od patnácti do

osmnácti let. Pro vedoucí starší osmnácti let je určen vůdcovský kurz, který jeho absolventa opravňuje k vedení oddílu a zotavovacích akcí (tj. táborů). Dalšími vzdělávacími kurzy jsou pak zdravotnický kurz, kurz střediskového minima, instruktorský kurz a různé formy zážitkových nekvalifikačních kurzů. Absolvent kurzu vždy dostane po jeho úspěšném absolvování certifikát, který jej opravňuje k různým činnostem ve Skautu. Vzdělávání však neprobíhá jen na kurzech, ale i na menších akcích, jako jsou víkendová setkání skautů z různých koutů České republiky, kde si skauti společně sdílí své zkušenosti z jejich osobní praxe a často je pozván i odborník, který má vnést do debaty dávku profesionalismu. Z ní si potom skauti přináší nové postřehy do svých domovských oddílů.

6.13 Internetové stránky

Většina skautských středisek (nebo oddílů) používá pro komunikaci s veřejností webové stránky. Při průzkumu internetu je zřetelné, že se stránky jednotlivých organizačních jednotek od sebe příliš neliší. Ústředí Junáka totiž vytvořilo pro jeho členy webovou šablonu, podle které jsou stránky jednoduše vytvořitelné a spravovatelné kýmkoliv ve středisku. Na internetových stránkách se objevují důležité informace určené pro veřejnost, zejména kontakty na vedení dané organizační jednotky a údaje o termínech schůzek, výprav nebo táborů. Zároveň zde bývají články a reporty z akcí. Zajímavou položkou vždy bývá galerie. Za zmínku potom stojí, že organizace jako celek má také své webové stránky (např. Skaut.cz nebo Krizovatka.skaut.cz). Stránky se používají často i pro interní sdělování informací uvnitř organizační jednotky (často skrytá část webu).

6.14 Skautský vizuální styl

Skautský svět používá jednotný vizuální styl. Ten můžeme vidět na všech internetových stránkách, v letáčích, v časopisech nebo na jakémkoliv propagačním materiálu, který se Skautem souvisí. Byl k němu vytvořený podrobný návod, jak s ním manipulovat, kde jej používat a kde se mu naopak vyhnout. Skautský vizuální má zároveň přesah i do psaného dokumentu, v němž existuje šablona s přímo vytvořenými styly písma pro psaní textových dokumentů. Může jej používat jakýkoliv registrovaný člen organizace, ale pouze pro účely spojené s šířením informací o skautingu.

6.15 Krizová komunikace

Při každé skautské akci hrozí několik druhů rizik. Proto ve Skautu funguje několik nástrojů pro komunikaci v krizových situacích. Nejefektivnějším a nejčastěji používaným je

Skautská krizová linka, která je pro členy organizace k dispozici nepřetržitě. Dalším dokumentem, který by si měl každý vedoucí před vykonáváním své činnosti přečíst, je *Skautský krizový manuál*, který poskytuje podobné informace stejně jako člověk na dispečinku výše zmíněné krizové linky.

6.16 Veřejný prostor

Pro komunikaci k veřejnosti i k vlastním členům používají skauti veřejný prostor. Jedná se o vitríny, plakátové tabule nebo informační tabule. Ve spolupráci s příslušným městem nebo obcí se snaží tímto způsobem také o nábor nových členů. V menších obcích se touto cestou často komunikuje i uvnitř organizace, protože na informačních tabulích visí pokyny k akcím a jejich časový harmonogram.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění současného stavu interní komunikace uvnitř organizace a následného návrhu na její zlepšení byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

Dotazník byl navržen s důrazem na efektivitu konkrétních komunikačních kanálů a jejich převedení do reálné praxe oddílů, popřípadě byla zjišťována jejich příčina využívání či nevyužívání v praxi. Zároveň bylo prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťováno, jaké formy a nástroje komunikace respondenti sami považují za vhodné.

Cílem navrhovaného dotazníku je také zjistit, jaké komunikační nástroje jsou v organizaci používány, jaká je obecná spokojenost s jejich používáním a také jaká je jejich efektivnost v rámci interní komunikace. V rámci tohoto dotazníkového šetření bylo také cílem zjistit i osobní názory respondentů. Z těchto údajů bude po podrobném vyhodnocení a analyzování současného stavu navržen závěr v podobě doporučení pro danou organizaci i samotné organizační jednotky.

Dotazník byl vytvořen pro všechny vedoucí a členy vyšších organizačních jednotek (okres, kraj, ústředí). Jelikož se do chodu oddílů a středisek často zapojují i vedoucí mladší osmnácti let, nebyl dotazník věkově ani hierarchicky omezen. Důvodem bylo zjištění kvality a úrovně komunikace napříč celou organizací. Dotazník byl vytvořen pomocí online aplikace Google dotazníky a následně byl zkontrolován s vedoucí této bakalářské práce. Po schválení finální podoby byl dotazník odeslán dne 25. 2. 2022 pomocí facebookového fóra Skautforum a e-mailové komunikace skautským vedoucím. Dále byl dotazník poslán k vyplnění i mým současným „kolegům“ ze skautské komunity. Ve výsledku se podařilo získat vyplněný dotazník od 162 respondentů.

Obsahem dotazníku bylo 23 otázek. Tři úvodní otázky se týkaly informací o respondentovi, zbylých 20 otázek pak přímo tématu vnitřní komunikace v organizaci. V dotazníku převládaly uzavřené otázky, jeho součástí byly ale i dvě otázky otevřené.

V rámci dotazníkového šetření byly zjišťovány následující závislosti:

- Efektivnost komunikačních kanálů závisí/nezavíší na věku respondentů.
- Informovanost od vedení organizační jednotky závisí/nezavíší na věku respondentů.
- Efektivnost porad závisí/nezavíší na dosaženém vzdělání respondentů.

Úvodní text k dotazníkovému šetření zněl následovně:

Dobrý den,

mé jméno je Lukáš Kopeček a jsem studentem 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. Následující dotazník slouží pro účely mé bakalářské práce na téma Analýza vnitřní komunikace v organizaci. Jako organizaci jsem si vybral Junák – český skaut, z.s. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut.

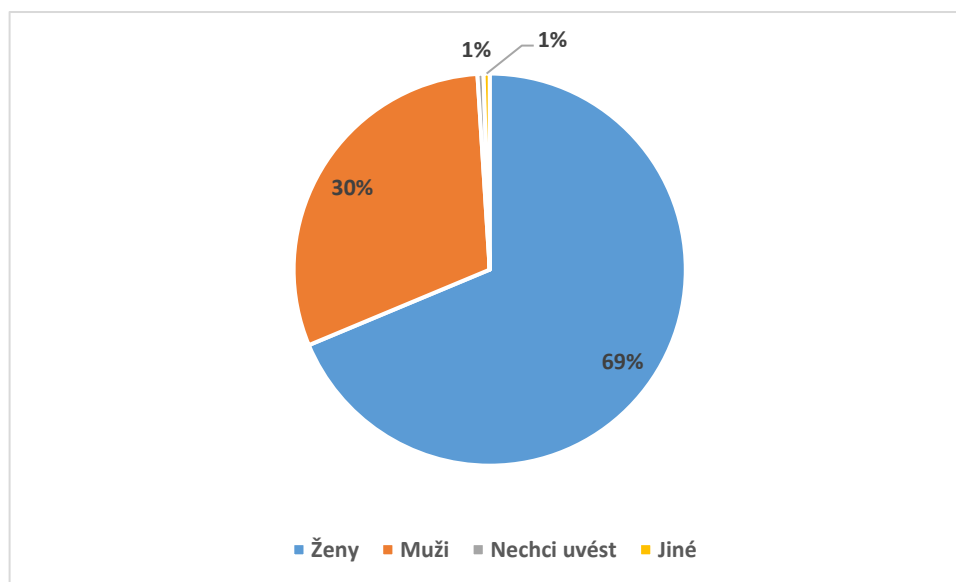
Děkuji za spolupráci.

7.1 První část – identifikace respondentů

První část dotazníkového šetření odhalila, jaké spektrum respondentů dotazník skutečně vyplnilo.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

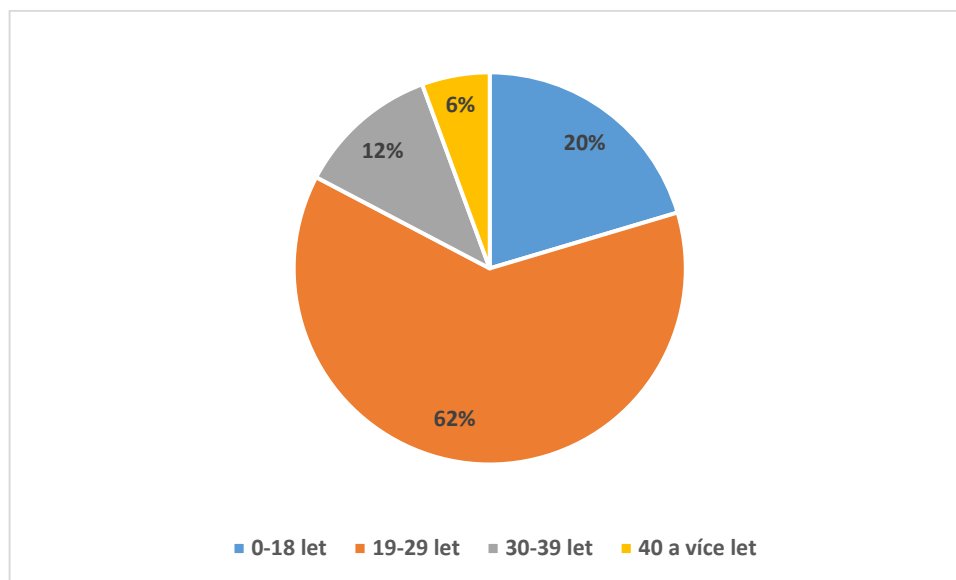
Dotazník vyplnilo 111 žen (69 %) a 49 mužů (30 %). Zbýlé procento tvořili 2 respondenti, kteří nechtěli uvést své pohlaví. V organizaci je podle registrace z roku 2021 53 % mužů a 57 % žen. Na výzvu k vyplnění dotazníku tedy reagovaly z větší části ženy.



Obrázek 4 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 2: Kolik je Vám let?

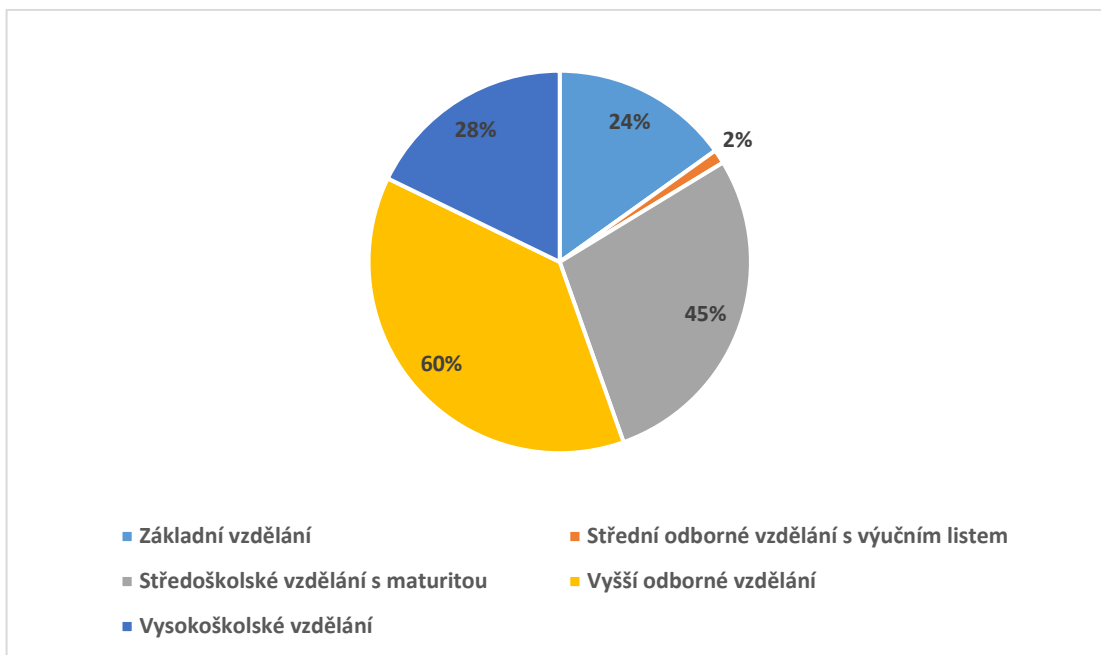
Výzkumu se zúčastnilo 33 vedoucích (20 %) mladších osmnácti let. Toto číslo je očekávané, jelikož se do vedení zapojují také členové, kteří jsou ve věku 15-18 let (tzv. rádci). 111 respondentů (62 %) tvořili zástupci věkové kategorie 19-29 let, 19 respondentů (12 %) mělo 30-39 let a zbylých 9 zúčastněných (6 %) tvořilo věkovou skupinu 40 a více let.



Obrázek 5 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vzhledem k věkovému složení respondentů je poměrně logické, že 39 respondentů (24 %) má dokončené teprve základní vzdělání, 73 respondentů (45 %) má dokončenou střední školu s maturitou, 3 respondenti (2 %) mají výuční list, 1 respondent má vyšší odborné vzdělání a 46 respondentů (29 %) má vysokoškolské vzdělání.



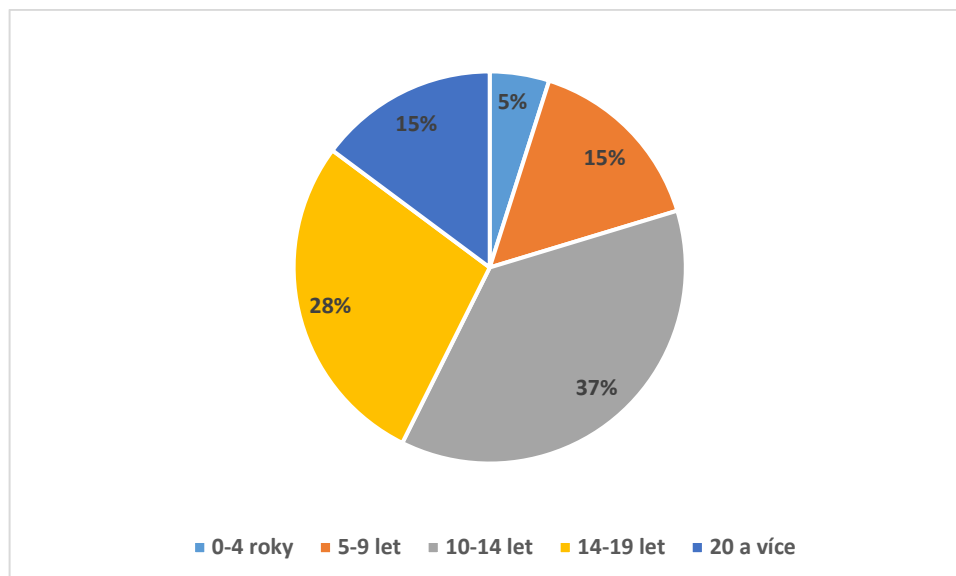
Obrázek 6 Dosažený věk respondentů (vlastní zpracování)

7.2 Druhá část – Komunikace uvnitř organizace

Druhá část dotazníku navazovala na obecnou část. Zabývali jsme se zde zejména komunikačními kanály a jejich efektivností, v samotném závěru byl pak prostor pro vyjádření osobního názoru na tyto kanály.

Otázka 1: Jak dlouho jste členem organizace?

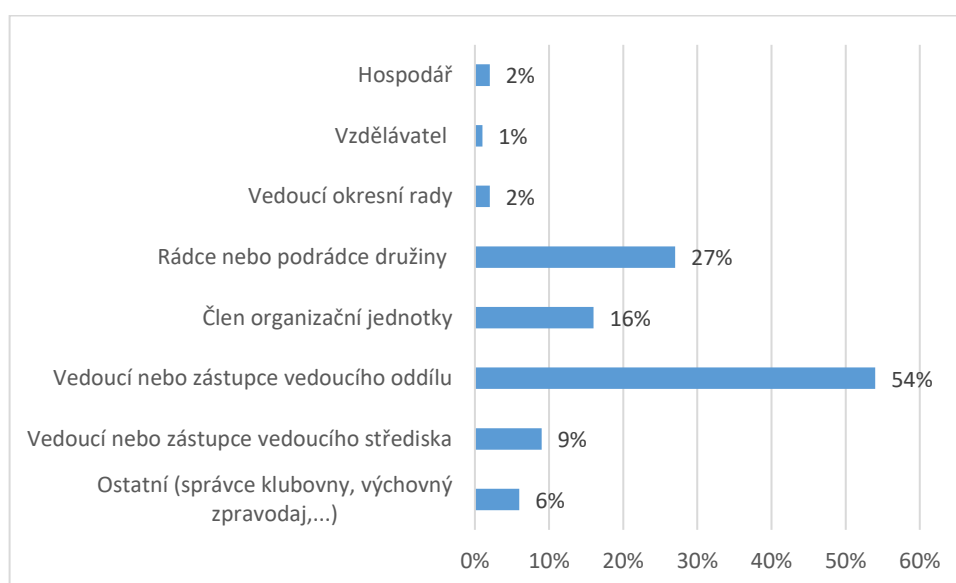
Respondenti si mohli vybrat z několika intervalů. Nejméně odpovědí bylo u položky 0-4 roky, celkem 8 (5 %). 25 respondentů (15 %) je v organizaci 5-9 let. Největší skupina respondentů spadá do kategorie 10-14 let, celkem 60 (37 %). Méně jich pak je v kategorii 14-19 let, celkem 45 (28 %). Zbytek respondentů patří do skupiny 20 let a více (15 %).



Obrázek 7 Délka členství respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 2: Jakou funkci zastáváte v organizaci?

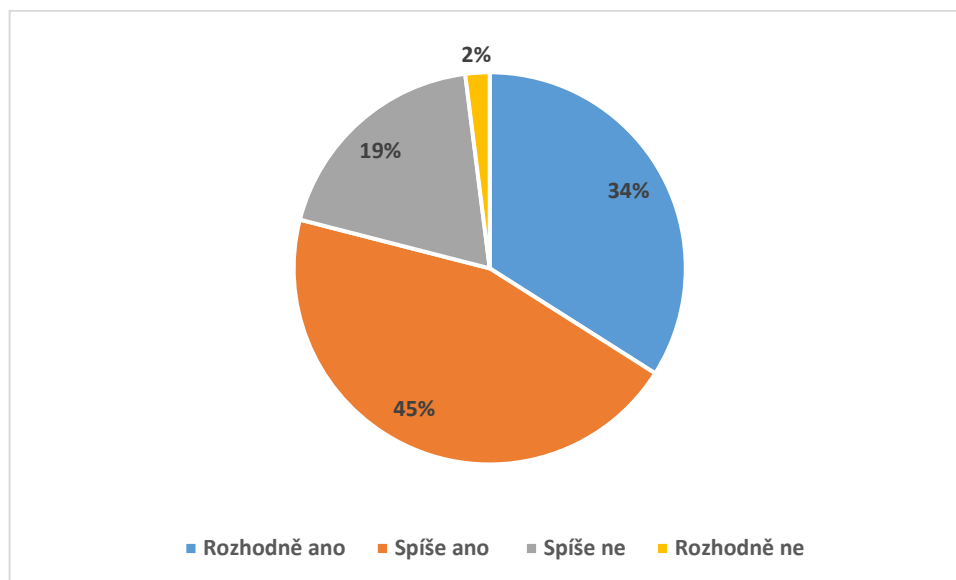
Další otázka byla otevřeného typu, respondenti si mohli vybrat jednu nebo více pozic, kterou v organizaci zastávají. 3 respondenti (2 %) zastávají pozici hospodáře nebo vedoucího okresní rady, 2 respondenti (1 %) pozici vzdělávatele. Radce či podrádce družiny dotazník vyplňoval ve 44 případech (27 %). Řadový člen organizační jednotky dotazník vyplňoval ve 26 případech (16 %), 88 respondentů bylo vedoucími nebo zástupci vedoucího oddílu (54 %). Vedoucích nebo zástupců vedoucích střediska bylo 15 (9 %). Ostatní funkce tvořily zbylých 6 %.



Obrázek 8 Funkce respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 3: Znáte vize a cíle své organizační jednotky (oddílu, střediska, okresu...)?

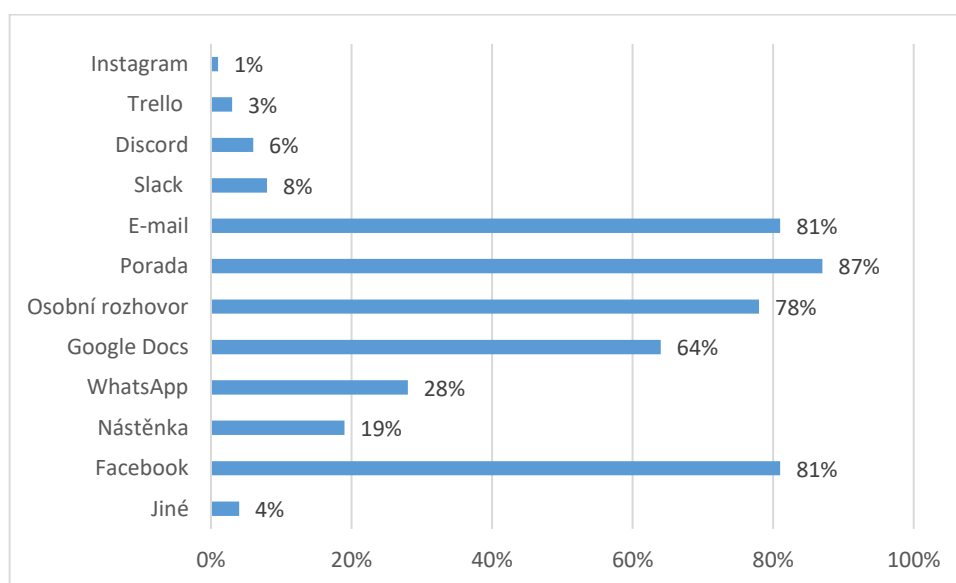
Na otázku, zda respondenti znají vize a cíle své organizační jednotky, odpovědělo 73 respondentů (45 %), že spíše zná vize a cíle, 55 respondentů (34 %) je rozhodně zná. Jen malé procento (2 %) své vize nezná vůbec.



Obrázek 9 Znalost vizí organizační jednotky (vlastní zpracování)

Otázka 4: Jaké komunikační kanály používáte ve své organizační jednotce?

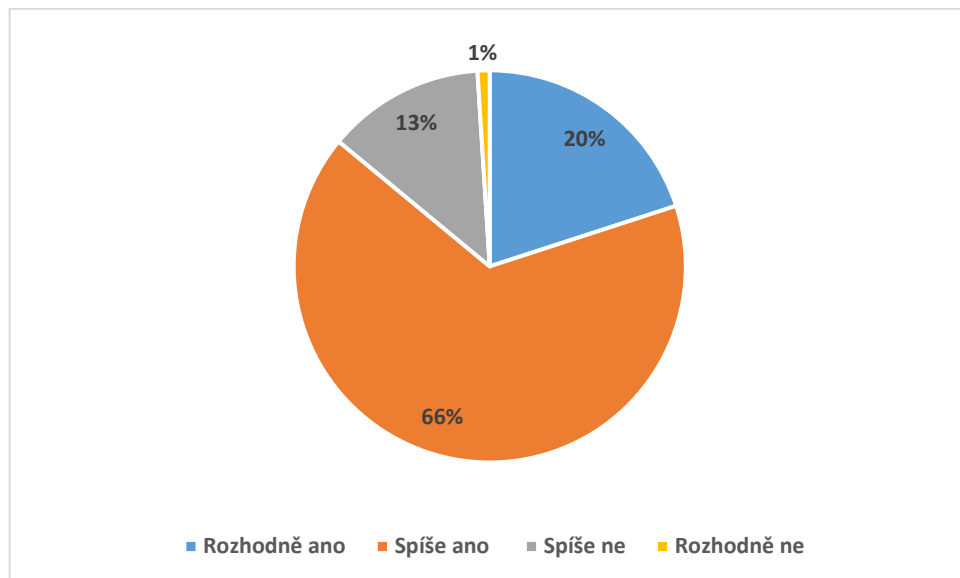
Nejpoužívanějšími komunikačními kanály jsou porada (87 %), e-mail (81 %), Facebook (81 %) a osobní rozhovor (78 %). Nejméně zastoupené jsou pak Discord (6 %), Slack (3 %), Trello (3 %) a Instagram (1 %).



Obrázek 10 Používané komunikační nástroje v jednotce (vlastní zpracování)

Otázka 5: Domníváte se, že komunikační kanály fungují ve vaší organizační jednotce dobře a efektivně?

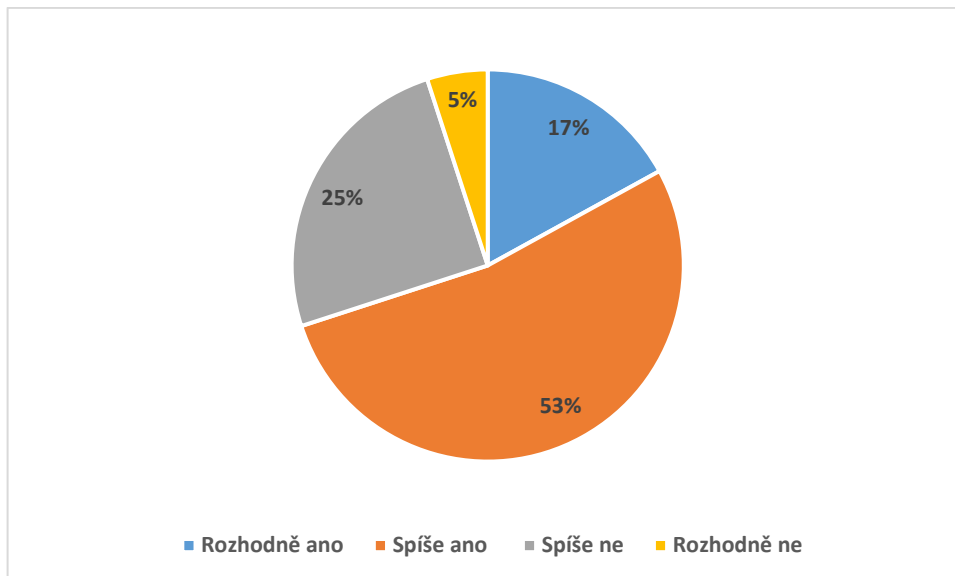
Ohledně komunikačních kanálů si 107 respondentů (66 %) myslí, že fungují spíše efektivně. 32 respondentů (20 %) zcela souhlasí, že fungují efektivně, 21 respondentů (13 %) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, 2 respondenti (1 %) rozhodně nesouhlasí.



Obrázek 11 Efektivita komunikačních kanálů (vlastní zpracování)

Otázka 6: Domníváte se, že Facebook je efektivní komunikační kanál?

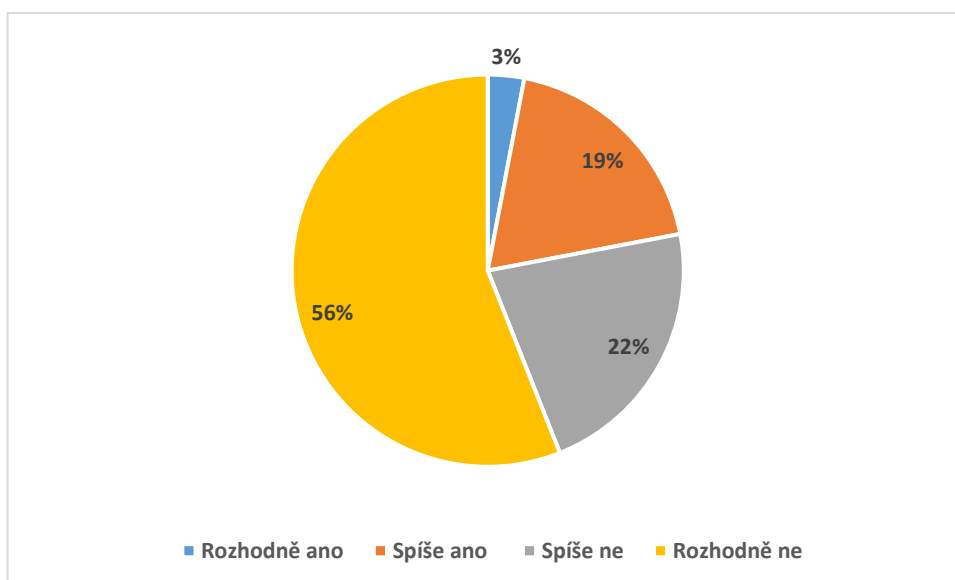
Facebook za zcela efektivní považuje 28 respondentů (17 %), 86 respondentů (53 %) spíše souhlasí, 40 respondentů (25 %) odpovědělo spíše ne, 8 respondentů (5 %) rozhodně nesouhlasí.



Obrázek 12 Efektivita Facebooku jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

Otázka 7: Domníváte se, že nástěnka je efektivní komunikační kanál?

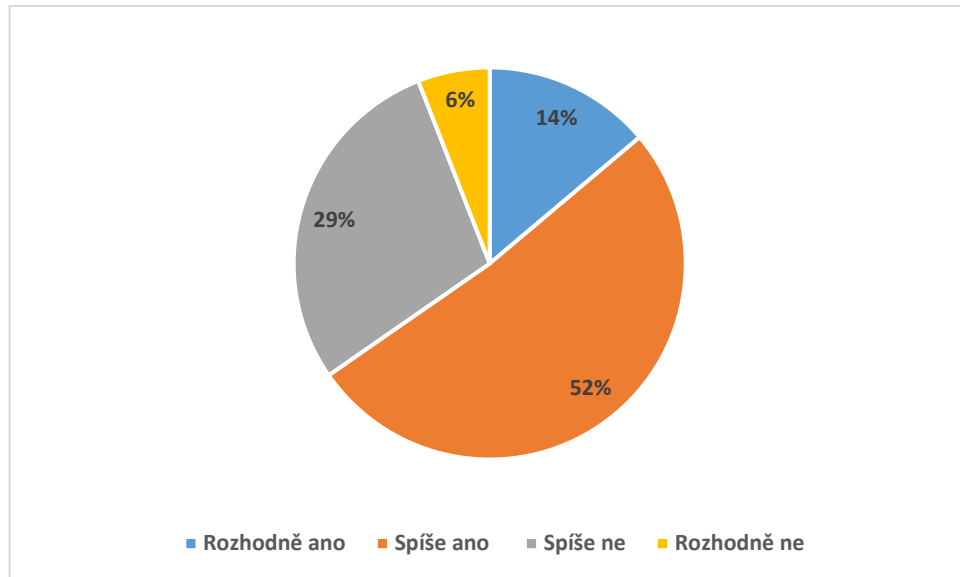
U otázky, která se týká nástěnky, 91 respondentů (56 %) spíše nesouhlasí s tím, že nástěnka je efektivní komunikační kanál. Jen nepatrné procento respondentů (3 %) si myslí, že nástěnka je efektivním komunikačním kanálem.



Obrázek 13 Efektivita nástěnky jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

Otázka 8: Domníváte se, že WhatsApp je efektivní komunikační kanál?

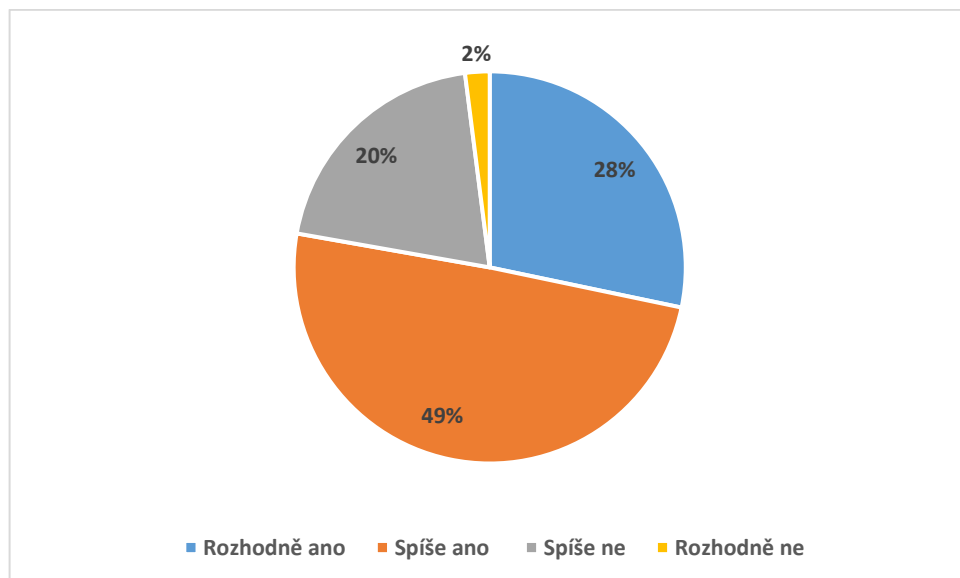
K používání aplikace WhatsApp se spíše přiklání 79 respondentů (52 %), 44 respondentů (29 %) spíše ne a 9 respondentů (6 %) rozhodně ne.



Obrázek 14 Efektivita Whatsappu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

Otázka 9: Domníváte se, že Google Docs je efektivní komunikační kanál?

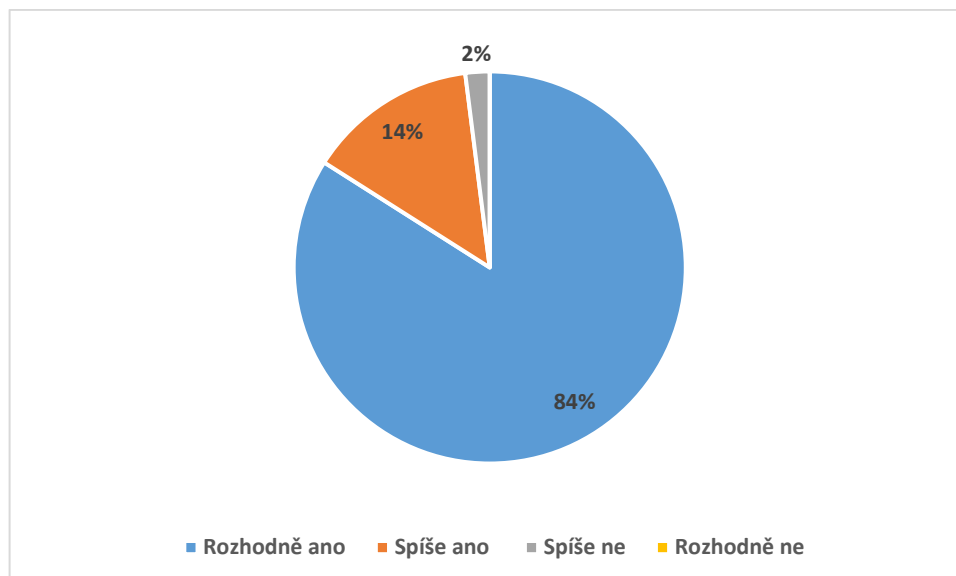
Téměř polovina respondentů (49 %) si myslí, že Google Docs jsou spíše efektivním komunikačním kanálem, 46 respondentů (28 %) zvolilo možnost rozhodně ano.



Obrázek 15 Efektivita Google docs jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

Otázka 10: Domníváte se, že osobní rozhovor je efektivní komunikační kanál?

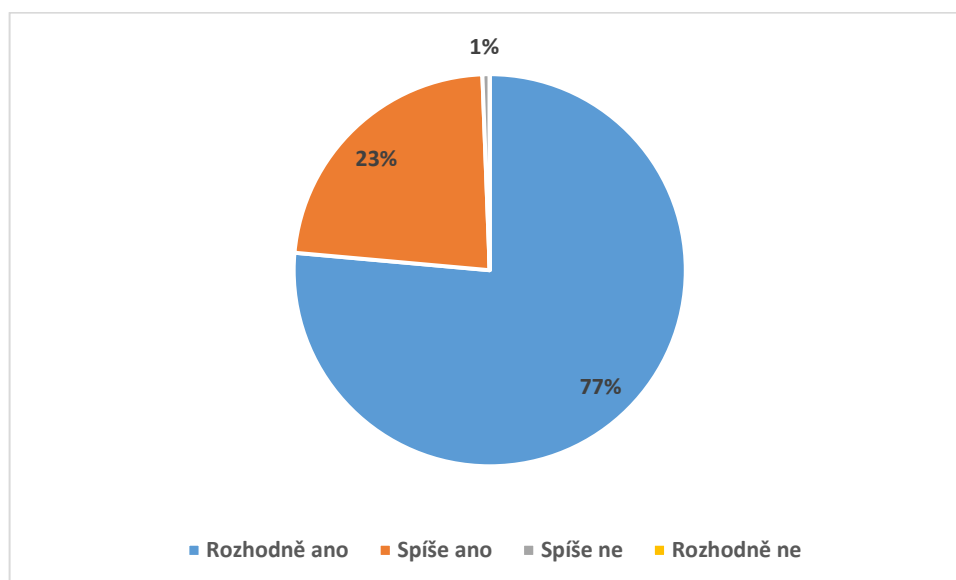
Drtivá většina 136 respondentů (84 %) zvolila možnost rozhodně ano, 23 respondentů (14 %) zvolilo možnost spíše ano. Pro možnost rozhodně ne nehlasoval nikdo (0 %)



Obrázek 16 Efektivita osobního rozhovoru jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

Otázka 11: Domníváte se, že porada je efektivní komunikační kanál?

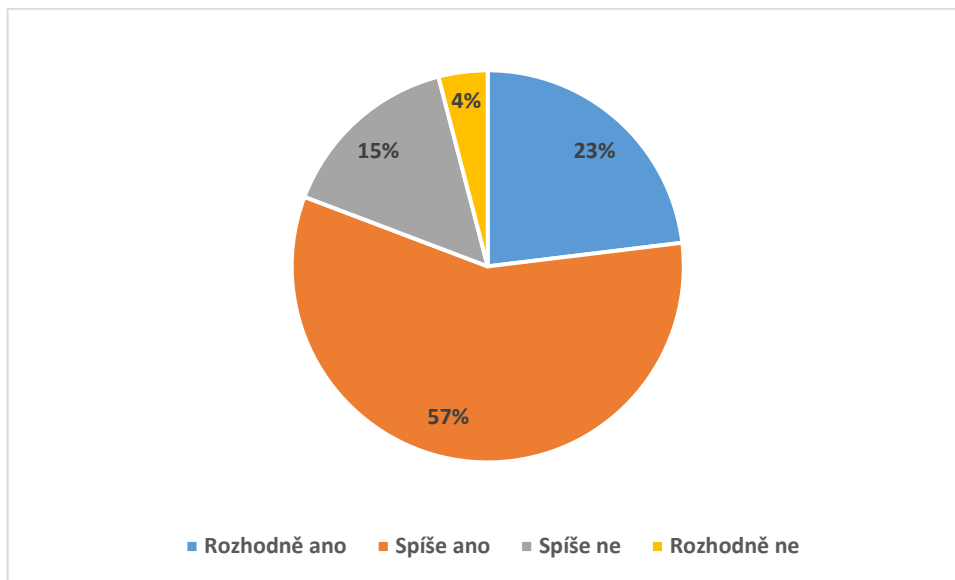
Pro možnost rozhodně ano hlasovalo 124 respondentů (77 %), 37 respondentů (23 %) hlasovalo pro možnost spíše ano, zbylý 1 respondent pro možnost spíše ne.



Obrázek 17 Efektivita porad jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

Otázka 12: Domníváte se, že e-mail je efektivní komunikační kanál?

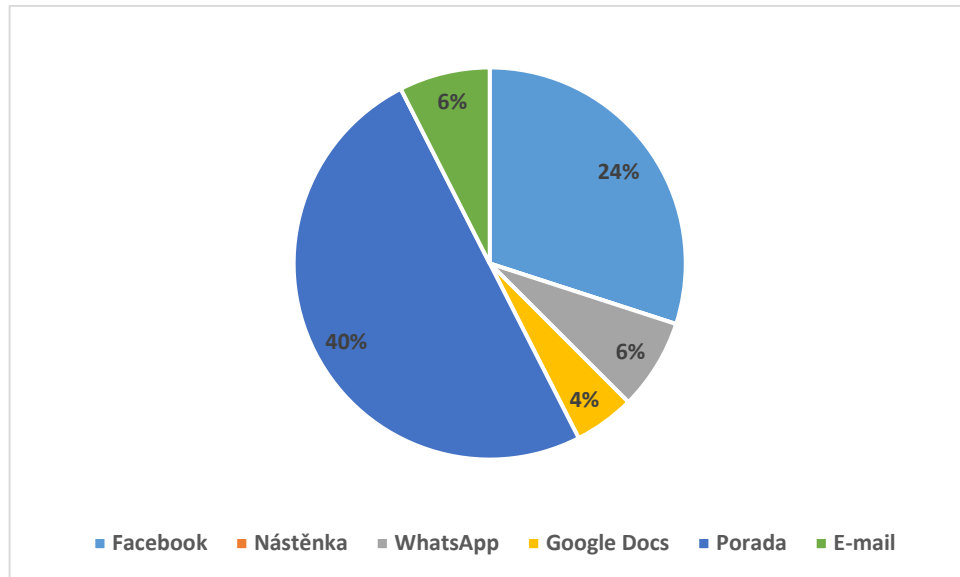
U e-mailové komunikace hlasovalo 37 respondentů (23 %) pro možnost rozhodně ano, přes polovinu respondentů (57 %) hlasovalo pro spíše ano. Spíše ne bylo odpovědí pro 25 respondentů (15 %), rozhodně ne uvedlo 7 zúčastněných (4 %).



Obrázek 18 Efektivita e-mailu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)

Otázka 13: Který komunikační kanál Vám nejvíce vyhovuje?

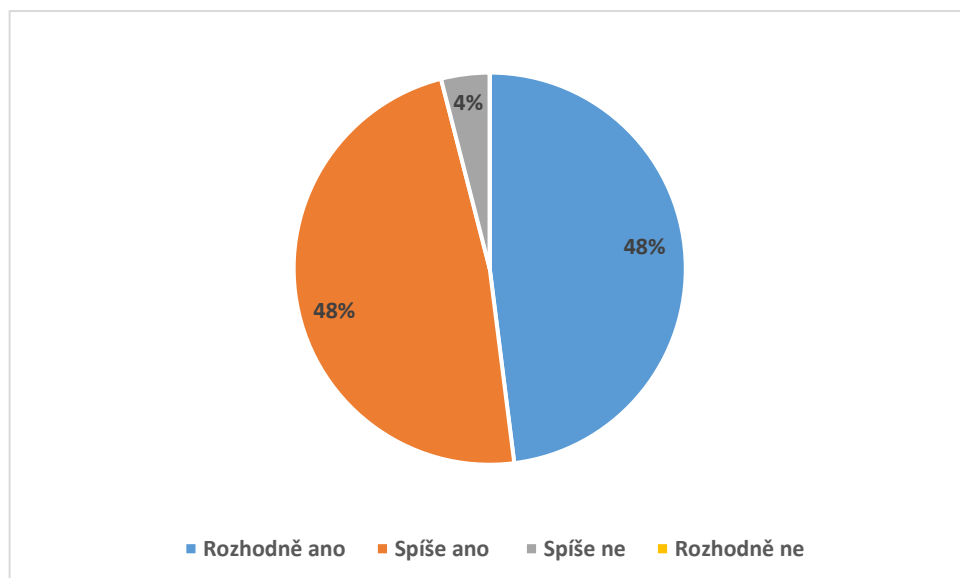
Z uvedených komunikačních kanálů získala nejvíce hlasů porada, a to 64 (40 %), na druhém místě byl Facebook s 39 hlasy (24 %) a osobní rozhovor s 34 respondenty (21 %). Dále se umístil e-mail s počtem 10 respondentů (6 %), WhatsApp s 9 respondenty (6 %) a Google docs 6 (4 %). Pro nástěnku nehlasoval nikdo.



Obrázek 19 Oblíbenost komunikačních kanálů (vlastní zpracování)

Otázka 14: Máte pocit, že vedení Vaší organizační jednotky řeší problémy, když nastanou?

Respondenti se u této otázky shodli, že se problémy rozhodně řeší (48 %) nebo se problémy spíše řeší (48 %). Nikdo nezvolil možnost, že se problémy rozhodně neřeší.



Obrázek 20 Řešení problémů (vlastní zpracování)

Otázka 15: Máte pocit, že vzdělávací kurzy byly pro Vaši komunikaci v organizační jednotce přínosné?

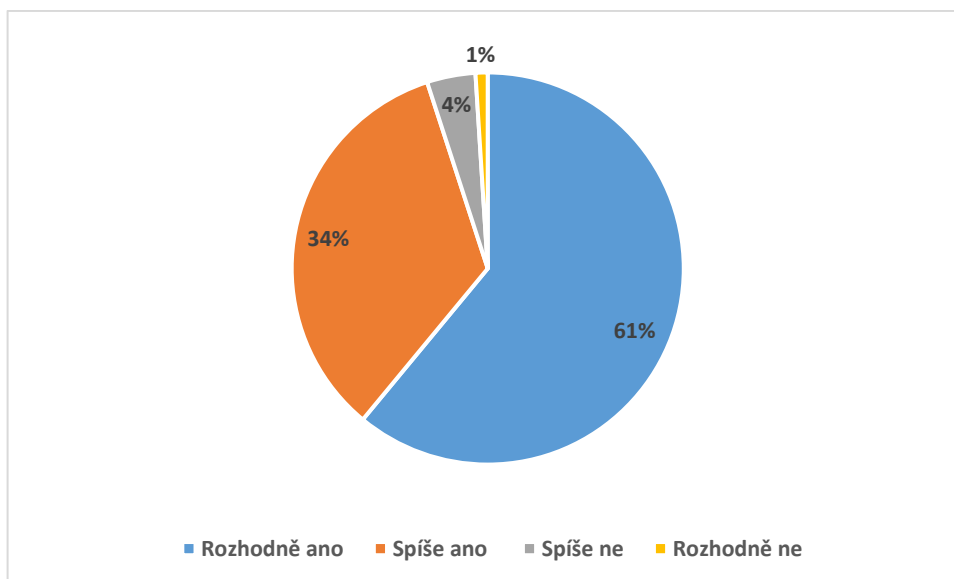
Vzdělávací kurzy byly pro 65 respondentů (40 %) spíše přínosné. 40 respondentů (25 %) hlasovalo pro rozhodně ano, 39 respondentů (24 %) pro rozhodně ne, 12 respondentů (7 %) nebylo nikdy na žádné vzdělávací akci.



Obrázek 21 Přínosnost vzdělávacích kurzů (vlastní zpracování)

Otázka 16: Dostáváte prostor pro řešení svých problémů na poradách?

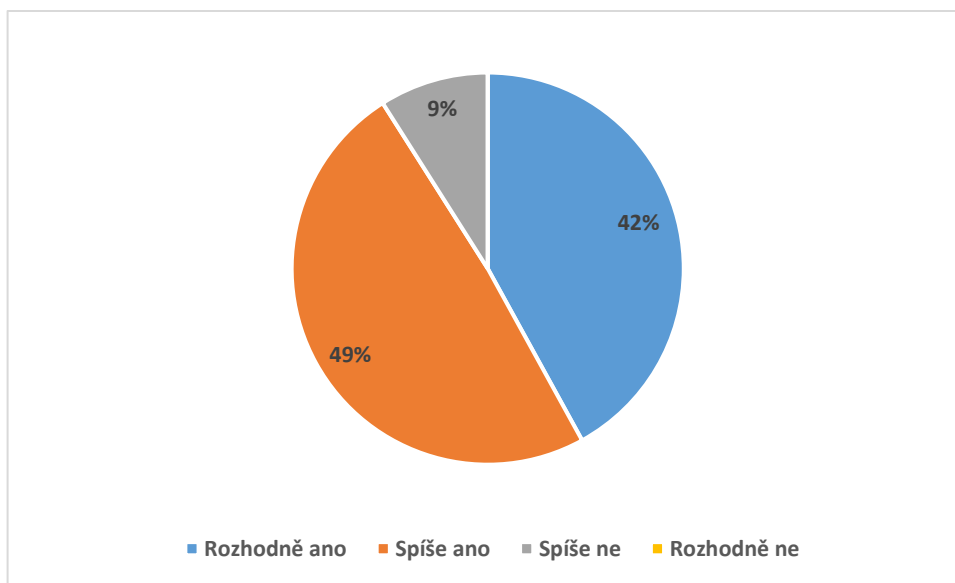
Rozhodně ano uvedlo 99 respondentů (61 %), 55 respondentů (34 %) uvedlo možnost spíše ano, jen 1 (1 %) respondent prostor rozhodně nedostává.



Obrázek 22 Prostor pro řešení problémů (vlastní zpracování)

Otázka 17: Domníváte se, že dostáváte dostatek informací od vedení Vaší organizační jednotky?

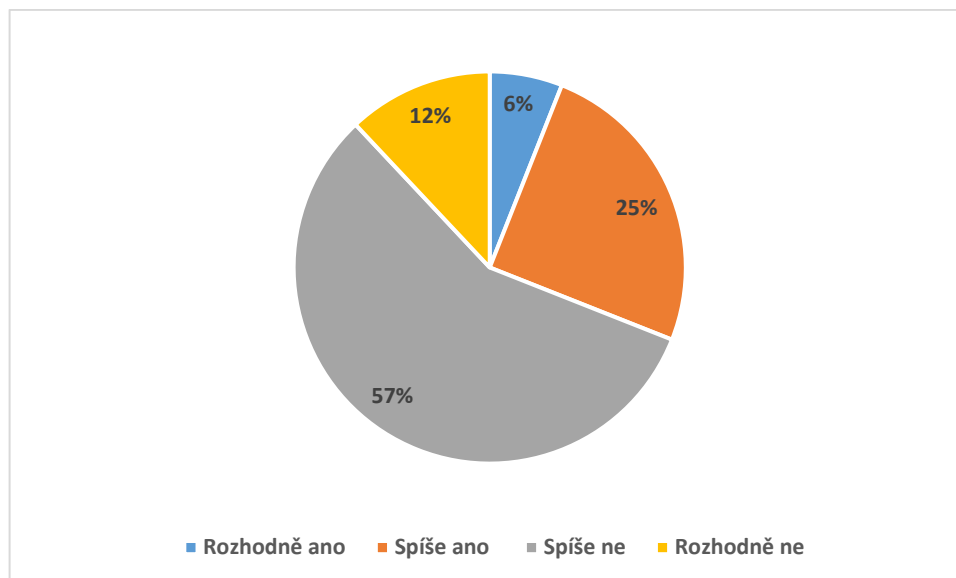
Rozhodně ano uvedlo 68 respondentů (42 %), 79 respondentů (49 %) odpovědělo spíše ano a 15 respondentů (9 %) odpovědělo spíše ne.



Obrázek 23 Informovanost respondentů od vedení organizační jednotky (vlastní zpracování)

Otázka 18: Vnímáte nějaké překážky ve vnitřní komunikaci mezi Vámi a organizační jednotkou?

Možnost spíše ne uvedlo 93 respondentů (57 %), pro možnost rozhodně ne hlasovalo 19 respondentů (12 %), 9 respondentů (6 %) uvedlo možnost rozhodně ano. Pro možnost spíše ano hlasovalo 41 respondentů (25 %)



Obrázek 24 Překážky ve vnitřní komunikaci (vlastní zpracování)

Otázka 19: Jaký komunikační kanál byste v organizační jednotce uvítal/a?

Následující otevřená otázka cílila na možnost nových komunikačních kanálů v organizační jednotce každého z respondentů. V tabulce níže jsou uvedeny odpovědi, které zazněly od respondentů více než jednou.

Tabulka 1 Návrhy na nový komunikační kanál v organizačních jednotkách (vlastní zpracování)

Slack (15 odpovědí)
Discord (8 odpovědí)
Messenger (8 odpovědí)
Mezioddílový kanál (8 odpovědí)
Facebook (8 odpovědí)
Více osobní komunikace (4 odpovědi)
Častější porady (2 odpovědi)
Trello (2 odpovědi)
MS Teams (2 odpovědi)
Skautská telefonní síť (2 odpovědi)
Zulip (2 odpovědi)

Otázka 20: Co byste navrhoval/a pro zlepšení vnitřní komunikace ve Vaší organizační jednotce?

Závěrečná otázka byla opět otevřená. Ptala se na osobní pohled respondentů, jakým způsobem by zlepšili vnitřní komunikaci. V tabulce níže jsou opět nejčastější odpovědi.

Tabulka 2 Návrhy na zlepšení vnitřní komunikace v organizačních jednotkách (vlastní zpracování)

Větší aktivita členů (4 odpovědi)
Častější porady a skupinové hovory (4 odpovědi)
Častěji se scházet (3 odpovědi)
Školení o komunikaci (2 odpovědi)
Neřešit věci na poslední chvíli (2 odpovědi)
Větší nadšení (2 odpovědi)
Stanovovat intervaly a deadliny (3 odpovědi)
Častější kontrola komunikačních kanálů (2 odpovědi)
Sjednocení komunikačních kanálů (4 odpovědi)
Častější komunikace naživo (2 odpovědi)
Komunikační kodex (4 odpovědi)
Pravidelná komunikace (2 odpovědi)
Vytvoření seznamu s telefonními čísly a ostatními kontakty (2 odpovědi)
Chuť řešit problémy (2 odpovědi)
Zlepšit přehlednost komunikace (2 odpovědi)
Zavčasu odpovídat na zprávy (2 odpovědi)
Komunikovat otevřeně (5 odpovědi)

7.3 Chi-square test

Na základě dotazníkového šetření byl proveden Chi-square test, který zjišťuje závislosti mezi jednotlivými otázkami. V prvním případě byla zjištěna závislost mezi věkem respondentů a tím, zda považují komunikační kanály v jejich organizační jednotce za dobré a efektivní. Ve druhém případě byla zjišťována závislost mezi věkem respondentů a jejich informovaností od vedení organizační jednotky. A ve třetím případě byla zjišťována závislost mezi dosaženým vzděláním a efektivností porad.

7.3.1 Chi-square test závislosti věku a efektivnosti komunikačních kanálů

V prvním případě byla zjišťována závislost mezi věkem respondentů a tím, zda považují komunikační kanály v jejich organizační jednotce za dobré a efektivní.

Hypotéza nulová - H_0 : Efektivnost komunikačních kanálů nezávisí na věku respondentů

Hypotéza nulová - H_a : Efektivnost komunikačních kanálů závisí na věku respondentů

Alfa = 0,05

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny empirické a očekávané četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 3 Empirické četnosti efektivnost komunikačních kanálů a věk (vlastní zpracování)

EMPIRICKÉ ČETNOSTI	0 - 18 let	19 - 29 let	30 - 39 let	40 a více let	Celkem
Rozhodně ano	9	20	1	2	32
Rozhodně ne	1	1	0	0	2
Spíše ano	19	65	16	7	107
Spíše ne	4	15	2	0	21
Celkem	33	101	19	9	162

Tabulka 4 Očekávané četnosti efektivnost komunikačních kanálů a věk (vlastní zpracování)

OČEKÁVANÉ ČETNOSTI	0 - 18 let	19 - 29 let	30 - 39 let	40 a více let	Celkem
Rozhodně ano	6,52	19,95	3,75	1,78	32
Rozhodně ne	0,41	1,25	0,23	0,11	2
Spíše ano	21,80	66,71	12,55	5,94	107
Spíše ne	4,28	13,09	2,46	1,17	21
Celkem	33	101	19	9	162

P-value = 0,625577347

Pomocí Chi-square testu bylo zjištěno P-value, které se počítá podílem empirických a očekávaných hodnot. Jelikož je P-value vyšší než kritická hodnota alfa, nezamítáme hypotézu H_0 . Tudíž platí, že efektivnost komunikačních kanálů nezávisí na věku respondentů.

7.3.2 Chi-square test závislosti věku a informovanosti od vedení organizační jednotky

Ve druhém případě byla zjišťována závislost mezi informovaností od organizační jednotky a věkem.

Hypotéza nulová - H_0 : Informovanost od vedení organizační jednotky nezávisí na věku respondentů

Hypotéza nulová - H_a : Informovanost od vedení organizační jednotky závisí na věku respondentů

Alfa = 0,05

Tabulka 5 Empirické četnosti informovanost od vedení organizační jednotky a věk (vlastní zpracování)

Empirické četnosti	0 - 18 let	19 - 29 let	30 - 39 let	40 a více	Celkový součet
Rozhodně ano	14	42	7	5	68
Spíše ano	13	50	12	4	79
Spíše ne	6	9	0	0	15
Celkem	33	101	19	9	162

Tabulka 6 Očekávané četnosti informovanost od vedení organizační jednotky a věk (vlastní zpracování)

Očekávané četnosti	0 - 18 let	19 - 29 let	30 - 39 let	40 a více	Celkový součet
Rozhodně ano	13,85	42,40	7,98	3,78	68
Spíše ano	16,09	49,25	9,27	4,39	79
Spíše ne	3,06	9,35	1,76	0,83	15
Celkem	33	101	19	9	162

P – value = 0,284559088

Stejně jako v předchozím případě bylo zjištěno pomocí Ch-square testu P-value, které bylo počítáno pomocí podílu empirických a očekávaných četností. P-value vyšlo více než kritická hodnota, tudíž nezamítáme nulovou hypotézu. Platí tedy, že informovanost od vedení organizační jednotky nezávisí na věku respondentů.

7.3.3 Chi-square test závislosti dosaženého vzdělání a názoru na efektivnost porad.

Ve třetím případě byla zjišťována závislost mezi dosaženým vzděláním a efektivností porad.

Hypotéza nulová - H_0 : Efektivnost porad nezávisí na dosaženém vzdělání respondentů.

Hypotéza nulová - H_a : Efektivnost porad závisí na dosaženém vzdělání respondentů.

Alfa = 0,05

Tabulka 7 Empirické četnosti vzdělanost a efektivnost porad (vlastní zpracování)

Empirické četnosti	Střední odborné vzdělání s výučním listem	Středoškolské vzdělání s maturitou	Vysokoškolské vzdělání	Vyšší odborné vzdělání	Základní vzdělání	Celkem
Rozhodně ano	2	56	34	1	31	124
Spíše ano	1	16	12	0	8	37
Spíše ne	0	1	0	0	0	1
Celkem	3	73	46	1	39	162

Tabulka 8 Očekávané četnosti vzdělanost a efektivnost porad (vlastní zpracování)

Očekávané četnosti	Střední odborné vzdělání s výučním listem	Středoškolské vzdělání s maturitou	Vysokoškolské vzdělání	Vyšší odborné vzdělání	Základní vzdělání	Celkem
Rozhodně ano	2,30	55,88	35,21	0,77	29,85	124
Spíše ano	0,69	16,67	10,51	0,23	8,91	37
Spíše ne	0,02	0,45	0,28	0,01	0,24	1
Celkem	3	73	46	1	39	162

P – value = 0,977098851

Podobně jako v předchozích případech jsme pro zjištění závislosti použili ukazatel P – value. Pro jeho vypočítání jsme opět potřebovali empirické četnosti, vyplývající z grafů. Dále jsme potřebovali pro výpočet očekávané četnosti a následně pomocí MS Excel vznikl výpočet P – value. Ten má hodnotu 0,977098851, o poznání vyšší číslo než zadaná kritická hodnota alfa (0,05). Nulovou hypotézu tedy nezamítáme a platí, že získané vzdělání a efektivnost porad spolu nesouvisí.

7.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Logickým výstupem dotazníkového šetření je vyhodnocení získaných hodnot.

Dotazník vyplnilo 162 respondentů, přičemž většina (68,5 %) byly ženy. Na dotazník odpověděli převážně zástupci „mladých lidí“ (19-29 let), kteří nejčastěji vedou oddíly, tudíž jsou přímo v centru dění. To dokládají i odpovědi na otázku číslo 5, u níž 54 % respondentů zvolilo odpověď, že vedou skautský oddíl nebo se na jeho vedení podílejí.

Členové organizace v dalším oddílu uváděli, že rozhodně znají nebo spíše znají vize svých organizačních jednotek, což vypovídá o vysoké proškolenosti a zapojení do metodicky správného chodu organizace. Většina členů si myslí, že komunikační kanály v jejich organizaci fungují dobře a efektivně, jen malá část s tímto tvrzením nesouhlasila. Nejhojněji používanými komunikačními kanály jsou rada, Facebook, osobní rozhovor, Google docs nebo e-mail. Pro všech pět médií platí, že jsou s nimi členové spíše spokojeni a že jsou pro ně efektivní.

Z věku respondentů je patrné, že se jedná spíš o média, která používá mladá generace. Zároveň však platí, že věk nemá vliv na efektivnost a spokojenost s využívanými kanály a zároveň věk nemá vliv na informovanost od vedení všech stupňů organizačních jednotek. V neposlední řadě z dotazníkové šetření a následného Chi-square testu vyplynulo, že ani dosažené vzdělání nemá žádný vliv na efektivnost porad. Naopak na druhém konci oblíbenosti a efektivnosti zůstala nástěnka, která je pro současnou dobu již značně zastaralá. Pokud hovoříme o míře preferovanosti jednotlivých druhů komunikace, rada byla volbou pro 40 % respondentů, naopak nástěnka se zde vůbec neobjevila.

Pokud se jedná o problémy, respondenti téměř jednohlasně souhlasili, že se řeší včas a pohotově a zároveň většina z nich dostává prostor je řešit na poradách. Pokud však nejde o

problémy, přístup vedoucích a členů bývá často laxní a nepohotový. Hůře dopadly vzdělávací kurzy, které byly komunikačně přínosné jen zhruba pro 40 % respondentů. Členové jsou dle dotazníku dobře informováni od vedení organizační jednotky a znají všechny podrobnosti. Většina respondentů nevnímá žádné komunikační překážky.

8 SWOT ANALÝZA

Na závěr práce jsem se rozhodl zpracovat SWOT analýzu organizace jako celku. Analýza je zaměřena na definování silných a slabých stránek organizace. Tyto dva faktory jsou zkoumány z interního hlediska. Externími faktory jsou pak příležitosti a hrozby, které organizace nemůže nijak ovlivnit.

8.1 Silné stránky

Silné stránky jsou „výkladní skříň“ každé firmy nebo organizace. Právě na těchto stránkách je často stavěn úspěch a ekonomický růst institucí.

- **Rostoucí počet členů**

Asi nejsilnější stránkou organizace je počet jejích členů, který roste nepřetržitě od roku 2006. V tomto roce měl skaut 40 583 členů, v registraci v roce 2022 již počet členů dosahuje 73315 osob. Organizace se tak může vykázat v počtu členů za posledních 15 let nárůstem o 75 %. Zároveň se zvyšuje i počet oddílů, kterých je momentálně celkem 2283. (Ceskenoviny, 2022)

- **Celospolečenský význam**

Společnost vnímá skauting jako organizaci, která u svých členů prohlubuje důležité společenské a mravní hodnoty, přispívá u mladých lidí k budování trvalých přátelství a opravdovému kontaktu s přírodou a zároveň se snaží vychovávat k aktivnímu občanství.

- **Komunikační benefity**

Pro organizaci je velmi prospěšné, že spolupracuje s významnými firmami působícími v oblasti komunikace. Největším benefitem těchto úzkých vztahů je určitě „STS“ (Skautská telefonní síť), ke které mají přístup všichni registrovaní členové Skautu. Skautům tato síť nabízí výhodný tarif, přes který mohou levněji volat mimo STS a uvnitř této sítě pak úplně bezplatně. Další výhodou členů je prémiová verze Google Aplikací, kterou mohou neomezeně používat.

- **Transparentnost činnosti**

Skauti každý rok zveřejňují své výroční zprávy o uskutečněné činnosti. Skautské oddíly mají své webové stránky, na kterých prezentují, jakým způsobem fungují. Každá organizační jednotka zveřejňuje také účetní výkazy.

- **Výchovný náplň**

Junák se může vykazovat výchovnou náplní, kterou v České republice žádná jiná organizace neposkytuje. Zaměřuje se totiž na výchovu svých členů ve věkových kategoriích od čtyř až do dvaceti šesti let. Pro každou věkovou kategorii existují metodické materiály, podpůrné výchovné nástroje a příslušné odbory, které zastřešují jejich činnost.

8.2 Slabé stránky

Slabými stránkami můžeme rozumět jevy, které chceme v organizaci do budoucna odstranit a nahradit je pozitivními příležitostmi.

- **Nedostatek vedoucích**

Zájem o skauting roste zejména ve věkové kategorii mladších členů. O tyto členy se však musí starat konkrétní vedoucí či rádce. Jedním z největších problémů pro skautské oddíly je proto časová zaneprázdněnost jejich vedoucích kvůli studiu na střední nebo vysoké škole. Právě studenti jsou totiž nejčastěji vedoucími oddílů a družin.

- **Malý dohled Junáka nad kvalitou činnosti**

Ústředí Junáka sice vydává metodické i podpůrné materiály k chodu celé organizace i jednotlivých středisek, přímé kontroly s následnou zpětnou vazbou se však uskutečňují jen málokdy. Nejčastěji si je tak musí jednotlivé organizační jednotky dělat samy v rámci svých revizních komisí. Vedení Junáka tedy má jen omezený přehled o tom, co se v jednotlivých oddílech reálně děje.

- **Velká závislost na dotacích**

Junák využívá dotační programy určené pro výchovu mládeže nebo na opravu a údržbu nemovitého majetku. Dotační programy se však mohou meziročně měnit, což nepomáhá ke stabilnímu zajištění příjmů organizace.

- **Neucelené komunikační kanály**

Velká rozmanitost komunikačních kanálů je sice velká devíza Junáka, často však může vést ke zmatení jeho členů, a to zejména v případech, kdy není vymezeno, který z kanálů je určen

pro jednotlivé účely komunikace. Například facebooková fóra nejsou dostupná pro starší členy bez účtu na Facebooku.

8.3 Příležitosti

Příležitostí pro neziskové organizace mohou být inovace ve vzdělávání, rostoucí společenský význam nebo dotační pomoc na rozvoj.

- **Členství v jiných organizacích**

Junák je organizace významná sama o sobě. Existují však i jiné organizace, které mohou pro Skaut představovat příležitost se dále rozvíjet.

- **Společenské mínění o skautingu**

Podle průzkumů by Skaut doporučilo ostatním rodičům 7 z 10 dospělých. (Ceskenoviny, 2022) Skaut má určitě významné společenské postavení, které nabízí velký prostor pro další rozvoj. Z řad veřejnosti se mohou ozvat bývalí členové, kteří mohou šířit dobré jméno organizace.

- **Krizové situace**

Jedním ze skautských principů je „Povinnost vůči ostatním“. Příležitostí pro Skaut může tedy být případná živelná nebo humanitární krize.

- **Dotace**

Organizace by se měla zajímat o dotace, které mohou být prospěšné pro výchovnou činnost nebo klíčové pro zajištění zázemí skautské činnosti. Různé dotační programy mohou být velkou příležitostí pro skauting.

8.4 Hrozby

Hrozby vyvstávají před všemi organizacemi jako je Junák. Jsou to faktory, které tyto organizace nejsou schopny podstatněji ovlivnit.

- **Mediální kauzy**

Junák je výrazně „mediálně zranitelný“. V novinách či v televizi se mohou objevit různé články či reportáže, které nemusí být v souladu s obecnou realitou skautských akcí. Tyto

kauzy mohou mít velký vliv na obecné mínění o skautingu a zároveň neblahé důsledky pro nábor nových členů.

- **Moderní trendy**

Skaut je ve své podstatě organizace, která existuje více než 100 let. Spousta moderních trendů jak ve vzdělávání, tak v technologiích se s ideou skautingu úplně minou. To může vést k velice zastaralým metodám činnosti organizace.

- **Přerušeni činnosti vlivem pandemie**

Činnosti může být přerušena vnějšími vlivy. Největší hrozbou je v momentální chvíli pandemie koronaviru.

- **Konkurence volnočasových aktivit**

Skaut není samozřejmě jediná volnočasová aktivita, která existuje. Velkým konkurentem v „boji“ o členy mohou být sportovní odvětví, nebo střediska volného času. Kvalitu a atraktivnost jiných volnočasových kroužků, nemůže Skaut nijak ovlivnit.

9 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VNITŘNÍ KOMUNIKACE

Závěrem analytické části by bylo vhodné shrnout doporučení, která plynou z analýzy současného stavu komunikace v organizaci Junák – český skaut, z.s. Doporučení by měla vést k jejímu zefektivnění a zkvalitnění.

Co se týče doporučení pro zlepšení efektivnosti komunikace, organizace by se měla zaměřit na sjednocení komunikační strategie. Často se stává, že se informace nedostanou ke správnému cíli vlivem nekonzistentnosti komunikačních médií. Tomu nahrává i velké věkové rozpětí členů organizace. Organizační jednotky by se měly zaměřit na formulaci jednoduchých a zřejmých komunikačních cílů, kterým budou všichni rozumět. Z dotazníku vyplynulo, že osobní setkání (porada, osobní rozhovor) zůstává stále nejefektivnější metodou. Oddíly by proto měly stále preferovat osobní poradu a celkově by se měly více scházet na úkor online setkání.

Nástěnka by měla z klasické oddílové komunikace vymizet a zůstat pouze pro účely výchovných a vzdělávacích programů. Několik respondentů se vyjádřilo, že by chtěli v Junáku založit „mezioddílový“ kanál, na němž by probíhaly informace mezi vedoucími jednotlivých oddílů. Jako nové komunikační kanály byly navrženy Discord, Slack, Trello či Zulip, a to zřejmě kvůli jejich multifunkčnosti. Bylo by tedy vhodné pro případnou sjednocenost vybrat komunikační médium, které bude umožňovat základní funkce, které jsou pro interní komunikaci základem (textové zprávy, hovory, cloudové úložiště). Hodně se v odpovědích objevovala slova „osobní“ a „porada“, z čehož je zřejmé, že členové skautské organizace stále preferují komunikaci „tváří v tvář“.

Pro zlepšení komunikace se v dotaznících objevily i návrhy na vytvoření komunikačního kodexu či manuálu. V něm by mj. měly být stanoveny časové lhůty pro odpovědi na zprávy nebo e-maily. Každému oddílu by takový kodex mohl dojít poštou přímo až do poštovní schránky, a tudíž by mohly danou problematiku probrat přímo na poradách nebo na skautských akcích při preferovanějším osobním setkání. Vzhledem k tomu, že spousta takových kodexů a manuálů již ve skautském světě existuje, bylo by dobré tyto kodexy sjednotit do jednoho uceleného. Tisk 4000 letáků může organizaci vyjít na cca 600 Kč, jejich doručení potom bývá okolo 1 koruny na území jedné obce. Letáky je také možné ekonomicky „ukrýt“ do nákladů spojených z distribucí skautských časopisů. Členové skautské organizace by rovněž měli projevovat větší aktivitu a iniciativu v oblasti moderní komunikace a komunikačních technologií.

Zároveň by se vedení organizace mělo více zaměřit na propagaci vzdělávacích kurzů, které jsou klíčem ke zlepšení kvality vedoucích a zároveň i jejich komunikačních schopností. Propagace by mohla být veden skrze časopisy, nebo by mohli instruktoři kurzů zavítat přímo do středisek a udělat „reklamu“ na svůj vzdělávací kurz. Dalším nástrojem pro zlepšení komunikační gramotnosti můžou být krátké odpolední workshopy realizované na úrovni krajů či okresů. Na ně by si organizace mohla najmout profesionály v oboru komunikace. Cena semináře tohoto typu se pohybuje okolo 10 000 Kč. Ze SWOT analýzy je patrné, že by se Skaut měl zaměřit na jednotnou značku. Vzhledem k veřejnosti by bylo marketingově vhodné definitivně rozhodnout, jestli se jedná o novější pojmenování „Skaut“, nebo jestli stále platí starší, ale stále používané „Junák“. Zároveň by bylo vhodné zřetelně a jasně prosazovat moderní trendy ve vzdělávání, a to prostřednictvím realizovaných workshopů nebo názornými videopořady.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo také, že vedení organizačních jednotek by se mělo zaměřit na to, aby opravdu všichni členové znali cíle a vize organizační jednotky a zároveň organizace jako celku. V tu chvíli by bylo mnohem jednodušší dostat všechny členy organizace a na stejnou „komunikační vlnu“. Pro většinu respondentů zůstává efektivnost Facebooku, WhatsApp a Google docs stěžejní. Organizace by se měla dále ubírat směrem sociálních sítí, které jsou bezplatné a nabízí možnosti komunikace všem, kteří vlastní zařízení, které podporuje tyto aplikace.

Na závěr „inovační“ kapitoly ještě jednou zmíním zásadní body, které vyplynuly z analýz:

- Dávat důraz na to, aby porady byly z větší části stále v režimu osobních setkání.
- Každý oddíl by si měl jasně stanovit jednotnou komunikační strategii, ať už se jedná o komunikaci uvnitř oddílu, nebo mezi oddíly. Měli by být jasně stanovené komunikační kanály a zároveň by měl být založen „mezioddílový“ kanál pro komunikaci mezi vedoucími oddílů.
- Platformy pro online komunikaci by měli být multifunkční (chat, hovor, úložiště fotek, cloudové prostředí)
- Vytvoření „kodexu“ nebo manuálu pro komunikaci v oddílech.
- Stanovovat lhůty na odpovědi a reakce na zprávy a emaily.
- Ujasnit všem členům organizace vize a cíle organizace.
- Propagace vzdělávacích kurzů a jednodenních školení.

- Realizace kratších workshopů se specialisty z oboru.
- Definice jednotné značky organizace (Skaut, Junák) vůči veřejnosti.

Finanční zhodnocení opatření:

- Workshopu se specialisty z oboru (2 dny): 10 000 Kč
- Komunikační manuál (tvorba, tisk, distribuce): 4 600 Kč

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav vnitřní komunikace v organizaci Junák – český skaut, z. s. a na základě zjištěných dat a poznatků navrhnout ideální řešení pro nedostatky, které tato organizace oblasti komunikace má.

Junák – český skaut, z. s. je neziskovou organizací, která se snaží o výchovu mladých lidí. Ta probíhá v souladu s uznávanými demokratickými, sociologickými a psychologickými hodnotami. Valnou většinu členské základny tvoří dobrovolníci, kteří svůj čas investují do ideje „dělat svět lepším místem“.

V teoretické části bylo provedeno zpracování literárních pramenů z oblasti komunikace, a to zejména té vnitřní. Dále byly pojmenovány nástroje komunikace, definovány neziskové organizace a vymezena SWOT analýza.

V praktické části byla představena zkoumaná organizace, její historie a zároveň její vize do budoucnosti. Dále byly popsány a analyzovány komunikační nástroje, které organizace při své činnosti používá a které jsou nedílnou součástí jejího fungování. V praktické části bylo využito dotazníkové šetření, které bylo vyhodnoceno pomocí chi-square testů. Jako další část byla zařazena SWOT analýza, která se zabývá silným a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Závěr praktické části obsahuje návrhy na zlepšení vnitřní komunikace organizace.

Jelikož jsem členem této organizace již 20 let, přál bych Skautu neustálý růst a zkvalitňování všech aktivit, které organizace nabízí. Doufám, že má práce i doporučení budou pro organizaci Junák – český skaut, z.s. přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMOVIÁ, Lenka, Libor REJF a Barbora STIEBEROVÁ. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. Praha: České vysoké učení technické, 2016, 147 s. ISBN 9788001060087.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 9788024742113.

BORKOWSKI, Stanisław a Roman BOBÁK, ed. *Human potential management in a company: communication : monography*. Ed. 1st. Zlin: Tomas Bata University in Zlin, 2011, 111 s. ISBN 9788074540882.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 9788024742755.

HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-340-6.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

JANOŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Praha: Grada, 2015, 382 s. Psyché. ISBN 9788024742953.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 9788074310928.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press ve společnosti Albatros Media, 2017, 368 s. ISBN 9788026505914.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing, 2017, 225 s. ISBN 9788090659483.

STEERS, Richard M. a Joyce OSLAND. *Management across cultures: challenges, strategies, and skills*. Fourth edition. Cambridge: Cambridge university press, 2020, xx, 399 s. ISBN 978-1-108-71759-5.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 165 s. Manažer. ISBN 9788027102495.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5. upravené vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Historie - skaut.cz. *Úvod - skaut.cz* [online]. Copyright © 2022 [cit. 23.04.2022]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/skauting/historie/>

Krizovatka.skaut.cz [online]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/>

Počet skautů za uplynulých 15 let vzrostl o tři čtvrtiny, teď je jich 73.315 | ČeskéNoviny.cz. *České noviny* | *ČeskéNoviny.cz* [online]. Copyright © Copyright 2022 ČTK [cit. 23.04.2022]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-skautu-za-uplynulych-15-let-vzrostl-o-tri-ctvrtiny-ted-je-jich-73-315/2182101>

Skauting – Wikipedie. [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Skauting>

SWOT analýza: odhalte své příležitosti a hrozby včas – Finanční Architekti. *Finanční Architekti – Rady v oblasti investic, financí i půjček* ↑ [online]. Copyright ©2021 Finanční architekti. [cit. 29.04.2022]. Dostupné z: <https://financniarchitekti.cz/swot-analyza-odhalte-sve-prilezitosti-a-hrozby-vcas/>

Úvod - skaut.cz. *Úvod - skaut.cz* [online]. Copyright © 2022 [cit. 23.04.2022]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

WOSM	World organization of the Scout Movement
WAGGGS	World Association of Girl Guides and Girl Scouts
STS	Skautská telefonní síť
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
z. s.	Zapsaný spolek
mj.	Mimo jiné
Docs	Dokumenty
MS	Microsoft
ECOSOC	Ekonomická a sociální rada OSN
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
p-value	p-hodnota
Chi-square	Ch-kvadrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza (Financniarchitekti, 2021).....	17
Obrázek 2 Členění národního hospodářství podle principu financování (Šimková, 2012).	24
Obrázek 3 Organizační struktura organizace (Krizovatka.skaut, 2022).....	30
Obrázek 4 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)	38
Obrázek 5 Věk respondentů (vlastní zpracování).....	39
Obrázek 6 Dosažený věk respondentů (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 7 Délka členství respondentů (vlastní zpracování)	41
Obrázek 8 Funkce respondentů (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 9 Znalost vizí organizační jednotky (vlastní zpracování)	42
Obrázek 10 Používané komunikační nástroje v jednotce (vlastní zpracování)	42
Obrázek 11 Efektivita komunikačních kanálů (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 12 Efektivita Facebooku jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)	44
Obrázek 13 Efektivita nástěnky jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 14 Efektivita Whatsappu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 15 Efektivita Google docs jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 16 Efektivita osobního rozhovoru jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování)	46
Obrázek 17 Efektivita porad jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 18 Efektivita e-mailu jako komunikačního kanálu (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 19 Oblíbenost komunikačních kanálů (vlastní zpracování)	48
Obrázek 20 Řešení problémů (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 21 Přínosnost vzdělávacích kurzů (vlastní zpracování)	49
Obrázek 22 Prostor pro řešení problémů (vlastní zpracování)	49
Obrázek 23 Informovanost respondentů od vedení organizační jednotky (vlastní zpracování)	50
Obrázek 24 Překážky ve vnitřní komunikaci (vlastní zpracování).....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Návrhy na nový komunikační kanál v organizačních jednotkách (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 2 Návrhy na zlepšení vnitřní komunikace v organizačních jednotkách (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 3 Empirické četnosti efektivnost komunikačních kanálů a věk (vlastní zpracování)	53
Tabulka 4 Očekávané četnosti efektivnost komunikačních kanálů a věk (vlastní zpracování)	53
Tabulka 5 Empirické četnosti informovanost od vedení organizační jednotky a věk (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 6 Očekávané četnosti informovanost od vedení organizační jednotky a věk (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 7 Empirické četnosti vzdělanost a efektivnost porad (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 8 Očekávané četnosti vzdělanost a efektivnost porad (vlastní zpracování).....	54