

# Interní komunikace zvolené organizace

Tereza Křížová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Křížová**  
Osobní číslo: **K14118**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace zvolené organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy, stanovte cíl práce.
2. Popište zvolený problém v rámci interní komunikace v organizaci a definujte metodiku vlastního průzkumu.
3. Realizujte kvalitativní výzkum s cílem analyzovat efektivitu interní komunikace v rámci jednotlivých projektů organizace.
4. Ze zjištěných dat vyvodte závěry a navrhněte vhodná doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BOUCNÍK, Pavel, 2011. Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery; interní komunikace na pracovišti. Praha: Forum. ISBN 978-80-904803-1-5.**

**HOLÁ, Jana, 2006. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.**

**HOLÁ, Jana, 2011. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane, KELLER, 2013. Marketing management. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.**

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

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**28. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

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



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 25.4.2017

T. Křížová  
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

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

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výstisk práce k uchování ministerstvu.

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato práce se zabývá interní komunikací Studentské Unie UTB ve vybraných projektech. V čele organizace stojí tříčlenné vedení, které tvoří skutečnou komunikaci postavenou na hodnotách a vizích organizace. Sdílení těchto hodnot členy prospívá organizační kultuře, angažovanosti a celkové spokojenosti jednotlivých týmů a jejich manažerů.

První část práce se věnuje teoretickým východiskům interní komunikace, jejím nástrojům a faktorům, které ji ovlivňují.

Druhá část práce představuje Studentskou Unii UTB, její organizační strukturu a celoroční práci. Podrobněji se pak věnuje třem projektům a jejich týmům, kde cílem výzkumu je zjistit, co vede k úspěšnosti pořádaných událostí, jak k tomu přispívá interní komunikace a jakých nástrojů je využíváno.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, nástroje, kultura, organizace, tým, týmové porady, schůzky, projekt, manažer, Studentská Unie UTB.

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on internal communication of Student union TBU in chosen projects. The head of the organization consists of 3 leaders, who create the communication based on the values and vision of the organization. Sharing these values through the members contributes to organizational culture, involvement and the satisfaction of the teams and its managers as a whole.

The first part of the thesis focuses on theoretical basis of internal communication, its instruments and factors which effect the whole communication.

The second part represents the Student union TBU, its organizational structure and the year-long work. Moreover, the thesis concentrates on three project and its teams in more detail. The goal of the research was to find out what is essential for the success, how the internal communication contributes to the projects and what instruments are used.

Keywords: communication, internal communication, instruments, culture, organization, team, team briefings, meetings, project, manager, Student union TBU.

Děkuji vedoucí práce doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D.  
za pomoc, podporu a životní inspiraci.

Děkuji své rodině a přátelům za zázemí které mi vytvářeli, trpělivost,  
zpětnou vazbu a oporu, kterou mi vždy poskytovali.

*Motto:*

*„My life is communication.“*

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

Ve Zlíně 28. 4. 2017

Tereza Křížová

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>12</b>
1.1 KOMUNIKACE.....	12
1.1.1 Fáze pseudokomunikace .....	12
1.1.2 Fáze manipulativní .....	13
1.1.3 Fáze odbourávání komunikačních bariér .....	14
1.1.4 Fáze skutečné komunikace.....	14
1.2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	15
<b>2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>16</b>
2.1 ÚSTNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.2 TÝMOVÉ PORADY .....	16
2.3 SCHŮZKY ORGANIZACE .....	17
2.4 KONZULTACE .....	17
<b>3 MĚŘENÍ EFEKTIVITY INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>18</b>
3.1 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	18
3.2 NEFUNKUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
<b>4 VLIV INTERNÍ KOMUNIKACE NA VNÍMÁNÍ ZNAČKY A LOAJALITY ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>20</b>
4.1 MANAŽEŘI .....	20
4.2 TÝMOVOST.....	20
4.3 JASNÁ STRUKTURA .....	20
4.4 ZPĚTNÁ VAZBA.....	21
4.5 PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ.....	21
4.6 KULTURA .....	21
4.7 ORGANIZAČNÍ KULTURA .....	22
4.8 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	22
4.8.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....	22
4.8.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí .....	23
4.8.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace.....	24



<b>5</b>	<b>FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACI .....</b>	<b>25</b>
5.1	LHOSTEJNOST .....	25
5.2	SMUTEK .....	25
5.3	VZTEK A ZLOBA .....	25
5.4	UKLIDŇOVÁNÍ .....	26
5.5	EMOCE U PROFESIONÁLŮ .....	26
5.6	STRES .....	26
5.7	STRESORY .....	27
5.8	STRES A VÝKON .....	28
5.9	SYNDROM VYHOŘENÍ .....	28
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>29</b>
6.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM .....	29
6.2	FOCUS GROUP .....	29
<b>7</b>	<b>METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>30</b>
7.1	IDENTIFIKACE PROBLÉMU ČI PŘÍLEŽITOSTI .....	30
7.2	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....	30
7.3	CÍL VÝZKUMU .....	31
7.3.1	Výzkumné otázky .....	31
7.4	ÚČEL ŠETŘENÍ .....	31
7.5	TIMING .....	31
7.6	RESPONDENTI .....	31
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>STUDENTSKÁ UNIE UNIVERZITY TOMÁŠE BATI, Z. S. ....</b>	<b>33</b>
8.1	CÍLE SU UTB .....	33
8.2	HLAVNÍ ČINNOSTI SU UTB .....	33
8.3	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ SU UTB .....	34
8.3.1	Valná hromada .....	34
8.3.2	Správní rada .....	34
8.3.3	Prezident .....	34
8.3.4	Viceprezident .....	34
8.3.5	Tajemník .....	35
8.3.6	Další pozice .....	35
8.4	ČLENSTVÍ .....	35
8.5	PROJEKTY STUDENTSKÉ UNIE UTB .....	36
8.5.1	Vzdělávací akce .....	36
8.5.2	Společenské akce .....	37
8.5.3	Večírky .....	37

8.6	VOLBA MANAŽERA PROJEKTU .....	37
<b>9</b>	<b>ORGANIZACE VÝZKUMU .....</b>	<b>38</b>
9.1	ÚDAJE O RESPONDENTECH .....	38
9.2	VÝBĚR PROJEKTŮ .....	38
<b>10</b>	<b>ANALYZOVANÉ PROJEKTY.....</b>	<b>39</b>
10.1	PROJEKT 1 .....	39
10.2	PROJEKT 2 .....	40
10.3	PROJEKT 3 .....	40
<b>11</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU 1 .....</b>	<b>41</b>
11.1	STRUČNÝ PŘEHLED ZÁVĚRŮ .....	42
<b>12</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU 2 .....</b>	<b>43</b>
12.1	STRUČNÝ PŘEHLED ZÁVĚRŮ .....	44
<b>13</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU 3 .....</b>	<b>45</b>
13.1	STRUČNÝ PŘEHLED ZÁVĚRŮ .....	46
<b>14</b>	<b>SOUHRN HLAVNÍCH ZÁVĚRŮ .....</b>	<b>47</b>
14.1	O PROJEKTU .....	47
14.2	O MANAŽEROVI.....	47
14.3	O TÝMU .....	48
14.4	DEN REALIZACE .....	48
14.5	PŘEHLED ZÁVĚRŮ V TABULCE .....	49
<b>15</b>	<b>ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....</b>	<b>50</b>
<b>16</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>51</b>
16.1	VÍTÁNÍ PRVÁKŮ.....	51
16.2	ROZSVĚCOVÁNÍ VÁNOČNÍHO STROMEČKU .....	51
16.3	ANTIPLÉS .....	51
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>57</b>

## ÚVOD

Práce si klade za cíl zjistit, co vede k efektivnímu pořádání akcí Studentské unie UTB a jakým způsobem tomu přispívá interní komunikace organizace. V druhé řadě se zabývá nástroji interní komunikace a přístupem manažera k týmu.

V teoretické části bude popsána interní komunikace a komunikace obecně s jejími dopady na efektivitu práce a loajalitu členů organizace. Dále se práce bude věnovat jednotlivým faktorům, které ovlivňují člověka na způsobu komunikace ať už pozitivním či negativním způsobem.

V praktické části za pomoci kvalitativního výzkumu skupinových rozhovorů, bude vybráno několik týmů, které po nějaký čas v organizaci společně na projektu pracovali. Klady budou otázky směrem na manažera týmu, a nikoliv na vedení organizace. Zkoumaná oblast otázek bude vždy mířena tak, aby zjistila něco o lidech, kteří na projektu pracovali a něco o manažerovi. Celkově však bude vše cíleno na interní komunikaci.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že sama v organizaci nějaký rok působím a cítím, že fungování této skupiny lidí se ubírá jiným směrem, než ostatní. Tématem komunikace žiji a chtěla bych zjistit, co je jiné a na jakém základě se členové rozhodují pro projekty Studentské unie UTB namísto pro školní akce.

Výstupy budou zpracovány do přehledných tabulek, které budou stručné a vypovídající pro každý projekt zvlášť. Na konci bude umístěna jedna souhrnná, kde budou přidány vlastní poznatky a návrhy řešení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Práce se zabývá procesem sdílení určitých informací s cílem odstranit nebo alespoň snížit nejistotu na obou komunikačních stranách.

### 1.1 Komunikace

Základem úspěchu je správné zacílení komunikace. Komunikační proces, nastavený na spokojenost člena organizace je zacílen špatně. Takový člověk je pouze přidanou hodnotou vnitroorganizační komunikace ale nikoliv jejím cílem. Důležitá je spokojenost zákazníka, kterou lze docílit neustálou inovací. Cílem číslo jedna je zvyšování hodnoty organizace a až poté cíl číslo dvě, kterým je zisk. (Janda, 2004, s. 10)

Žádná skupina lidí nemůže bez komunikace fungovat. Úspěch projektů organizace se odvíjí na kvalitě komunikace. Vnitroorganizační komunikace rozhoduje o efektivním využívání zdrojů a spojuje všechny manažery a jejich týmy. (Janda, 2004, s.10)

Účelem tohoto typu komunikace je takové využívání zdrojů, které povede k efektivitě. Využíváním těchto zdrojů tvoří manažer pro zákazníka jistou hodnotu svých služeb nebo produktů. Každé zanedbání této povinnosti vede ke snížení hodnoty produktů i služeb a jejich kvalita se dá vyjádřit součtem efektivního využívání těchto zdrojů. (Janda 2004. s. 10)

Americký psychiatr, zabývající se mezilidskými vztahy se pokusil zformulovat čtyři vývojové fáze komunikace.

#### 1.1.1 Fáze pseudokomunikace

V této fázi komunikace je předstírána skutečná komunikace. Jde o zamlčování či nevědomé předstírání některých skutečností. Jedná se o momenty skutečnosti, kdy člověk mluví neosobně, nekonkrétně a všeobecně. Snaží se zabránit konfliktům tak, aby nedostatek informací o partnerovi nehrál v jeho prospěch, a proto právě zamlčují určité části pravdy ať už o sobě nebo svých pocitech. Tento jev by se dal nazvat neprůchodnou zkratkou nikam. (Hloušková, 1998, s. 19)

Témata, která neumíme řešit nebo se jich bojíme, jsou základem pseudokomunikace. Snaha o získání výhod rozhodně netkví v absenci konfliktů. Pravá komunikace nikdy bez konfliktů probíhat nebude a ti, kteří se postaví skutečné situaci čelem, získají tak oproti druhým několik zkušenostních výhod. (Hloušková, 1998, s. 19)

Tvůrci pseudokomunikace neumějí nebo spíše nechtějí realisticky reagovat na rozdíly mezi lidmi. Mají obavy mluvit o tom, o čem ostatní ani mluvit nechtějí, a proto se raději chovají jako by tato témata neexistovala. Aby se vyvarovali konfliktům, tolerují ostatním jejich bezobsažné věty a svoje pocity si nechávají pro sebe. (Hloušková, 1998, s. 19)

Pseudokomunikátor bývá vnitřně nejistý, neříká nic, co by mohlo někoho urazit, nebo se obrátit proti němu. Pokud se takového člověka někdo slovně dotkne, dělá jakoby nic, nebo naopak silně zaútočí, a to dle toho, jak se jeví protistrana silná. Objeví-li se známky sporu, odbočuje od tématu. Tento způsob komunikace ničí důvěru a upřímnost. Čím déle taková komunikace přetrvává, tím více otupuje. (Hloušková, 1998, s. 21)

Pokud se dostaneme do společnosti, kde komunikace vypadá jako okamžitě fungující, s největší pravděpodobností se bude jednat o pseudokomunikaci. Tvorba skutečné komunikace si žádá čas, úsilí a někdy i oběti. (Hloušková, 1998, s. 21)

### 1.1.2 Fáze manipulativní

Nebo také fáze chaosu, kde účastníci vnímají individuální rozdíly jako překážku, kterou je třeba odstranit či napravit. V pozadí je představa, že něco je normální a to, co se od toho odlišuje, již normální není a je tedy třeba upřednostnit a prosadit to „normální“. Účastníci této komunikace bojují o prvenství aneb, či normalita je ta správná. Bojují otevřeně ale i skrytě, manipulativně a pod nátlakem. (Hloušková, 1998, s. 22)

Boj v této etapě je chaotický, nekonstruktivní a ve většině případů poziční, kdy vyhrává ten, co má silnější zastoupení. Spory, které se v pravé komunikaci objevují jsou konstruktivní, tiché až mírumilovné, protože si jednotliví členové navzájem naslouchají. (Hloušková, 1998, s. 22)

Chaos lze řešit i dočasně, a to za pomoci rozhodnutí autoritativní osoby. Svou pozicí a zásahem však brání skutečné komunikaci, která má šanci, nikoliv však jistotu řešit chaos principiálně. Boj je v tomto případě mnohem přínosnější než předstírat, že nejsme rozdílní a nemít tak snahu se překonávat. Tento typ komunikace brání týmové práci. Používají ji ortodoxně věřící ale i například pracovníci ekonomických úseků. (Hloušková, 1998, s. 23)

### 1.1.3 Fáze odbourávání komunikačních bariér

V prvním kroku musíme uznat, že nejsme a nebudeme nikdy všichni stejní. Prospěšnost lidstva tvoří lidská různorodost a zároveň celistvost pohledu na svět. (Hloušková, 1998, s. 23)

Přechod ke skutečné komunikaci spočívá v porozumění druhým, schopnost pochopit jací jsou a přenechat jim právo zůstat takový. To znamená přistupovat ke každému člověku, ke každé situaci bez předsudků. Mít hlavu prázdnou a dokázat přijmou lidi a skutečnosti takové, jaké opravdu jsou a předem je nerozřazovat do pomyslných řad. (Hloušková, 1998, s. 24)

Mezi hlavní bariéry komunikace patří sobectví, nedostatek empatických vlastností a egocentrismus. Je tedy třeba rozšířit pohled, každého zainteresovaného člena alespoň na prostor společných zájmů. Další bariéry, kterých je nutné se postupně zbavovat, aby se lidé naučili skutečné komunikaci je například očekávání, předpojatost nebo potřeba kontrolovat druhé. (Hloušková, 1998, s. 24)

Chyba nejednoho manažera je falešné očekávání. Předpokládat, že dokonalý pracovník pracuje osm hodin denně a je plně soustředěný je utopie. Každý potřebuje chvíli relaxace. Nemůžeme vědět, jestli zrovna nestaví dům, nemá nemocnou matku nebo se třeba nerozvádí. Dalším předpokladem je ztotožnění se s podnikovou vizí. Co když má ale člověk pocit, že se v ní nevidí? Většina manažerů se upne na to, kolik toho jejich podřízení neudělali namísto toho, aby se snažili využít jejich potenciál. Jiní vedoucí mají například problém přijmou jiné postupy než ty jejich naučené a již osvědčené. Pokud se však naučí svým lidem věřit a naslouchat jim, zboří tak bariéru předpojatosti. (Hloušková, 1998, s. 25)

### 1.1.4 Fáze skutečné komunikace

Otevřenou komunikaci poskytují druhým ti, kteří umějí skutečně komunikovat. Nesouhlasit s něčím názorem je jedna věc, ale přijmout ho a vážít si ho i přes to, že s ním nesouhlasím je věc druhá. To druhým umožňuje se otevřít, být sami sebou a cítit se v bezpečí. (Hloušková, 1998, s. 26)

Předstírat, že nemáme žádná slabá místa a mít strach z toho, že na nás někdo zaútočí a způsobí nám tím bolest je hloupost. Skutečná komunikace si žádá odvalu. Jen ti, kteří dokáží otevřeně přiznat svoji nedokonalost mohou opravdu komunikovat. (Hloušková, 1998, s. 26)

V závěru lze využít účelové komunikace, kde jsou oceňováni ti, kteří otevřeně a pravdivě komunikují a budují tak vnitrofiremní komunikaci i kulturu. (Hloušková, 1998, s. 27)

## 1.2 Interní komunikace

U firemní interní komunikace se jedná o neustálý proces proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Firma už jen svojí existencí komunikuje to, jak funguje, plní své cíle či plní nebo neplní očekávaný zisk. (Holá, 2006, s. 4)

Z okolí získává podnik užitečné informace o trhu, na kterém podniká, a to může vést k úspěchu její činnosti. Díky těmto informacím lze formovat charakter podnikání, vize svého podnikání a v neposlední řadě nabídku. (Holá, 2006, s. 4)

Je zde velice důležité, aby si firma uvědomila, na které strany komunikuje a nepodceňovala především tu na stranu partnerů a vhodně volila formu komunikace k ostatním cílovým skupinám. Prezentace od zákazníků, přes zaměstnance, po úředníky až k obyvatelům v blízkém okolí, kde firma podniká. (Holá, 2006, s. 4-5)

Nežádoucí vliv na interní komunikaci má angažovanost jednotlivých členů. Člověk, který nemá informace, nemůže se spolehnout na svého vedoucího, ztrácí chuť pracovat nebo dávat organizaci něco navíc. Proto je důležité se svými lidmi mluvit. Je třeba jim říct, že si vážíme jejich práce a že jsou pro firmu důležití. Pokud to neuděláme, brzy se začnou přesvědčovat o opaku a organizace začne strádat. (Kovaříková, 2016, s. 7)

Abychom se nedostali do fáze, kdy se neangažovanost zaměstnanců projevuje v názorech zákazníků, obratu firmy či snížené bezpečnosti práce, je třeba budovat důvěru. Pokud jeden druhému důvěřuje, nebojí se otevřeně komunikovat a mluvit upřímně. Stejně tak je důležité mít respekt, ať už směrem od vedení k zaměstnancům či naopak. Zájem o zaměstnance, kdy není vnímán pouze a jen jako jeden ze stáda se manažerovi vrací proaktivním chováním. Je důležité, aby byl vnímán mezi všemi jednotný spravedlivý přístup bez ohledu na pracovní pozici, barvu pleti či pohlaví a jestliže vše funguje, lidé si uvědomí, že jsou součástí týmu, který společně směřuje k určitému cíli. (Kovaříková, 2016, s. 8-9)



## 2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Jde o cestu informace z místa vzniku za pomoci informačního zdroje směrem k příjemci a zpět. Jinak řečeno tedy soubor činností a forem komunikace pro zajištění toku a sdílení informací. (Holá, 2006, s. 60)

### 2.1 Ústní komunikace

Pro nenahraditelnou a okamžitou zpětnou reakci je nejpoužívanější formou ústní komunikace. Dokáže předejít nedorozuměním a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Její uplatňování předpokládá otevřený dialog a automaticky vyplývající zpětnou vazbu. Protože jsou všichni pracovníci považováni za účastníky diskuze, mohou kdykoliv přijímat či poskytovat zpětnou reakci. Díky neverbální komunikaci, kterou při formě ústní komunikace používáme lze blíže rozeznat význam sdělení. Ve většině případů je časově náročná a mnohdy je dost obtížné nalézt na někoho osobní kontakt ovšem typy sezení jako porady, pohovory či jiné diskuze si toto žádají. (Holá, 2006, s. 61)

Jedinou nevýhodou je nutnost vyslovené informace zapisovat nebo nějak jinak zaznamenávat, protože písemná forma informace má větší váhu než ta vyřčená. (Holá, 2006, s. 62)

### 2.2 Týmové porady

Porady týmu jsou častým nástrojem vedení pracovního týmu, kdy je třeba stále opakovat základní stanoviska vycházející ze strategie organizace, aby bylo jasné, k čemu úspěšný ale i neúspěšný projekt povede. Pro jednotlivé projekty je dobré mít připravenou dokumentaci například v podobě závěrečných zpráv pro lepší orientaci a objasnění důležitosti. (Holá, 2006, s. 62)

Efektivnost porad je závislá na její struktuře a připravenosti. Všichni členové by měli mít k dispozici zápis z předešlé porady s případnými úkoly a body porady nastávající. Cílem scházení je nejen kontrola plnění zadaných úkolů ale především prohloubení týmové spolupráce. Správně vedená porada vede k odstraňování bariér mezi jednotlivými členy a posiluje přátelský vztah. Poradu vede vždy jeden člověk, vedoucí celého týmu, který plní úlohu moderátora a jasný začátek i konec. Diskuze je třeba řídit, pomáhat hledat vhodná řešení a eliminovat nežádoucí projevy.

Je dobré být vždy pozitivně naladěný a otevřený všem možným otázkám i návrhům. Zároveň by tento člověk měl dbát na respektování všech členů, být spravedlivý, umět ocenit ale i konstruktivně kritizovat. (Holá, 2006, s. 62)

Je důležité předem si uvědomit, která témata je vhodné, na kterých poradách řešit a nechat například osobnější záležitosti na osobní setkání. Účinnost porad je závislá na komunikačních schopnostech toho, kdo ji vede. (Holá, 2006, s. 63)

Existuje několik názorů na to, kdy je vhodné takové porady pořádat. Obecně platí, chcete-li mít porady živé a plné nápadů, plánujte je na pondělí dopoledne. Lidé jsou odpočatí a plní energie. Na druhou stranu, pokud víte, že vztahy v týmu jsou napjaté a potřebujete spíše méně než více názorů, udělejte ji v pátek večer, kdy se všichni budou snažit své komentáře omezit s vidinou nadcházejícího víkendu. (Holá, 2006, s. 63)

### 2.3 Schůzky organizace

Celkové shromáždění organizace je skvělou formou dobré interní prezentace. Náplní těchto schůzek jsou prezentace cílů, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období odměňování nejkvalitnějších členů a celkové nastartování nového období. Většinou tento typ porad probíhá na konci či začátku nového roku ale například i čtvrtletně. Častější setkávání nám dává prostor seznámit organizaci s novými členy nebo poděkovat těm co odcházejí. Takovéto akce jsou výchozím bodem pro interní PR. Proto by měli zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskuzi a na závěr neformální společenský večer. Program může být rozmanitý a mítinky se mohou stát neodmyslitelným firemním rituálem. (Holá, 2006, s. 63)

### 2.4 Konzultace

Každý manažer by si ve své pracovní době měl udělat časový prostor vyhrazený na konzultace se svými členy týmu. Kolik jich bude a jak budou dlouhé je závislé na tom, o jaké téma se jedná a zdali o ně bude vůbec zájem. Nejsou-li konzultace nikterak organizovány, mohou manažerovi dost znepríjemnit pracovní den a narušit mu plánovaný program. V závěru se takové konzultace mohou stát kontraproduktivní. (Holá, 2006, s. 64)

### 3 MĚŘENÍ EFEKTIVITY INTERNÍ KOMUNIKACE

Aby organizace či firma ustála výrazné změny v okolí a mohla se přizpůsobit, musí mít dobře vyladěnou koordinaci všech aktivit, kde základem je fungující interní komunikace.

Jedná se o dlouhodobý proces, který vede k motivaci a umožňuje užší spolupráci členů. Není to však pouze o předávání informací. Zahrnuje především vyjasňování názorů a určení postojů, chování vedení a členů samotných. (Holá, 2006, s. 21)

Aby organizace dosáhla efektivní úrovně interní komunikace, je důležité definovat následující cíle:

- Informovanost členů organizace a propojení procesů v návaznosti na organizaci
- Spolupráce a porozumění společným cílům mezi vedením a členy organizace, manažerem a jeho týmem a mezi jednotlivými členy navzájem
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování členů, zajištění stability a oddanosti k organizaci
- Nepřetržité udržování zpětné vazby a zavádění nabytých teoretických poznatků do praxe (Holá, 2006, s. 21)

Jednotlivé cíle mohou být pro každou organizaci definovány trochu jinak, pro různá období, pro různé cílové skupiny. Je však třeba pečlivě propracovat komunikační plán a snažit se dosáhnout stanovených cílů. (Holá, 2006, s. 21)

#### 3.1 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

V ideálním případě o takové komunikaci vlastně ani nevíme a vše probíhá hladce. Členové mají dostatek informací, vědí, za kým jít, když potřebují něco vysvětlit či poradit a nebojí se zeptat. Tito lidé vědí, kam jejich organizace směřuje, na čem pracuje jejich kolega, znají svoje úkoly a vědí, jaká je jejich role. Především ale znají sebe navzájem, své manažery i nejvyšší vedení. (Kovaříková, 2016, s. 10)

V práci jsou spokojení, jejich finanční ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu, a navíc se zamýšlí nad tím, jak by mohli organizaci posunout dál. Pokud vědí o někom, kdo hledá práci, doporučí jim svoji firmu, nevádí jim pracovat přes čas a nezdráhají se na požádání obsadit i víkendové směny. Odchod z firmy pro ně v dlouhodobém horizontu nepřipadá v úvahu. (Kovaříková, 2016, s. 9)

### 3.2 NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Pokud v organizaci interní komunikace nefunguje, vede to k dezinformaci členů, nevědí, s kým dané problémy řešit, co mají dělat a ke komu se obrátit. Namísto toho, aby vytvářeli hodnoty, diskutují o emocionálně zabarvených tématech, které by právě dobrá interní komunikace měla řešit. (Kovaříková, 2016, s. 10)

Přestává fungovat vzájemná spolupráce, neprobíhá sdělování informací a šíří se dohady, narůstá nejistota a klesá aktivita členů. To ovšem nemusí být nutný konec. V takovýchto případech dochází k poruchám soustředění, lidé jsou nepozorní, nevnímají na první pohled jasně zadané úkoly a zvyšuje se tak i úrazovost tedy rizikovost jejich práce. (Kovaříková, 2016, s. 10)

Je důležité mít se na koho obrátit, vědět, kde získá člověk radu či podporu. Pokud to neví, cítí se ztracený, jeho zájem klesá a výsledky organizace ho nezajímají. Takový člověk ztrácí smysl své práce, přestává lidem okolo sebe důvěřovat a jeho pracovní výkonnost je nulová. Špatné rozhodování potom může vést k poškození firmy. (Kovaříková, 2016, s. 10)

Kazit atmosféru v kolektivu může nejen špatná interní komunikace ale i mlčení vůči některým otázkám nebo např. strach z projevu nesouhlasu. V takto fungujících firmách vnímají manažeři své zaměstnance jako parazity, které je třeba zahubit, aby dále nenabourávali firemní kulturu. V soukromí však probíhají intenzivní diskuze, na základě, kterých vzniká nepřehledné množství drbů, které vše jen zhorší. (Kovaříková, 2016, s. 11)

Vztahy na pracovišti a nefungující interní komunikace nemohou dlouhou dobu společně existovat. Tyto případy posléze končí úplným odchodem z organizace a následným poškozením jména zaměstnancem do doby, kdy jej zlost přejde. (Kovaříková, 2016, s. 11)

## 4 VLIV INTERNÍ KOMUNIKACE NA VNÍMÁNÍ ZNAČKY A LOAJALITY ZAMĚSTNANCŮ

Spojíme-li několik prvků, které jsou propojeny s interní komunikací jako například kulturu, týmovou spolupráci, či zpětnou vazbu a budeme na nich pracovat, dosáhneme efektivní komunikace a budeme mít spokojený tým, který svou činností povede organizaci k dokonalým výsledkům.

### 4.1 Manažeri

Vést tým lze několika způsoby a je na manažerovi, jaký způsob zvolí. V ideálním případě by je měl kombinovat.

- Direktivní řízení je zaměřeno na plnění úkolů a udržování respektu vůči jeho osobě.
- Formální řízení se soustředí na ochranu vlastní svobody před problémy. Vede k byrokratickým postupům a dusí kreativitu.
- Liberální manažer nabízí odpovědnost podřízeným natolik nepřipraveným lidem, že velice rychle vzniká chaos a alibistické prostředí.
- Týmové řízení se soustředí na lidi a výsledky. Manažer se nesoustředí na postupy, poskytuje členům prostor a koordinuje jejich úsilí.
- Rutinní řízení lze charakterizovat jako opatrné, kdy se člověk snaží vyhýbat problémům a jedná až tehdy, je-li to opravdu nutné. (Plamínek, 2011. s. 106)

### 4.2 Týmovost

Týmová práce je ta nejlepší možnost, jak dosáhnout vytyčených cílů firmy. Tým, je skupina lidí, kde každý má jiné dovednosti či zkušenosti ale mají společný zájem, a to vést organizaci úspěšně k cíli. Uplatňuje se nejen v jednotlivých týmech ale i v celé organizaci. Pokud budeme znát svůj tým, jsme schopni předpokládat, jak se kdo za jistých situací zachová a komu jaký úkol například rozhodně nesvěřovat. Tím pádem dosáhneme efektivně našeho cíle a snáze definujeme strategii organizace. (Charvát, 2006, s. 50)

### 4.3 Jasná struktura

Všichni by měli znát strukturu organizace, která má jasně nastavená pravidla. Pokud není jasné kdo, co má dělat, tak to jednoduše nedělá. Je logické, že pokud člověk neví, jakou má odpovědnost, do ničeho se nepohne.

Ať už z toho důvodu, aby něco nepokazil nebo aby nezasáhl do kompetence někoho jiného. Často pak úkoly nejsou splněny vůbec, protože člověka nenapadne, že by je měl udělat, nebo předpokládá, že je udělá někdo jiný.

Stejně tak jasná struktura je důležitá k tomu, aby členové věděli, kdo o čem může rozhodovat a komu mají naslouchat. (Kovaříková, 2016, s. 27)

#### 4.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba v organizaci je jednou z nejdůležitějších věcí pro manažery týmu. Pokud by zpětná vazba nefungovala, mohlo by to vážně ohrozit existenci organizace. Zpětná vazba signalizuje dvě věci:

- Vše běží, jak má a nic není třeba měnit
- Upozornuje na nežádoucí odchylku a naznačuje potřebu změny

Manažer týmu se dozvídá, jak působí na svoje okolí a může tak na sobě pracovat. Poté může ladit systém, za který odpovídá. Takovou vazbu je třeba dostávat a vyhodnocovat neustále. Čím větší je, tím větší je pravděpodobnost správnosti dalších kroků v organizaci. Záleží samozřejmě i na týmu, se kterým vedoucí pracuje. Čím dynamičtější a nevyzpytatelnější je, tím důležitější je zpětná vazba. (Kubeš, 2008, s. 9)

#### 4.5 Personální zabezpečení

Aby mohla interní komunikace v organizaci fungovat, je třeba řídit lidské zdroje z pozice HR v několika oblastech:

- tvorba úkolů a analýza práce
- organizace práce a pracovní podmínky
- bezpečnost a ochrana zdraví
- hodnocení zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnance
- odměňování a zaměstnanecké výhody
- komunikace a informování zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 20)

#### 4.6 Kultura

Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru a životní styl ovlivňující chování a myšlení spolupracovníků. Zvyklosti a rituály též spadají do firemních

hodnot, které se projevují na všech pracovnících. Pokud se toto chování opakuje, vytvoří se pomyslný vzorec, který vytváří jistá pravidla a hraje důležitou roli v kultuře firmy. Těžko tuto kvalitativní veličinu měřit, ovšem při vstupu do organizace je očividná a lze s ní dále pracovat. Do firemní kultury jsou zařazovány subjektivní momenty jako jsou hodnoty, cíle, plány a zásady tak momenty charakterizující každodenní život firmy tedy duch organizace, atmosféra, klima a další zvyklosti. (Vysekalová, 2009, s. 67)

## 4.7 Organizační kultura

Chtějí-li manažeři řídit organizaci s pohledem na její kulturní aspekty, potřebují ji dobře znát a porozumět jí. Vnímání těchto signálů je důležité ovšem samo o sobě to nestačí. Neméně důležité je tyto signály umět zformulovat a správně je interpretovat tak, aby je pochopil i člověk zvenčí. (Lukášová, 2004, s. 75)

## 4.8 Typologie organizační kultury

K tomu, aby byla rozčleněna sociální realita byla zkonstruována typologie využívaná v oblasti sociálních věd. V oblasti organizační kultury je vývoj typologií poměrně populární. Dnes se však řídíme základním rozdělením:

- Teoretické – prohlubují poznatky v dané oblasti jako například podnikatelský segment, tržní či technologické prostředí, které se s dobou mohou měnit
- Praktické – umožňuje porovnávat obsah kultury v praxi s typickými příklady, a tím je lépe poznávat (Lukášová, 2004, s. 76)

### 4.8.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Tato typologie byla patrně první organizační kulturou, která vymezila čtyři základní typy:

- Kultura moci – v této organizaci má dominantní postavení jedinec v čele organizace, existuje zde málo pravidel, je závislá na důvěře, rozhodování je spíše politické manévrování než výsledek formálních procedur. Nástroje, kterými pracovníci dosahují svých výsledků nejsou důležité. Spokojenost přináší lidem méně závislým na bezpečí. Kultura je blízká velkým zločineckým organizacím.

- Kultura rolí – je založena na pravidlech, postupech, logice a racionalitě. Chování je jasně vymezené popisem práce. Hierarchická struktura představuje nejvyšší management řídící nižší organizační stupně. Stabilní prostředí, dlouhý životní cyklus a bezpečí. To je kultura například armádních spolků.
- Kultura úkolů – úkoly které mají splněny a projekty, které mají být realizovány. Pravomoc je spojena s odborností. Úkolem managementu je soustředit se na jednotlivé projekty a vybírat pro ně vhodné lidi. Pružné fungování, kreativita se zaměřením na výsledky s dobře fungujícími vztahy. Typické organizace založené na úkolech jsou reklamní agentury.
- Kultura osob – středem dění je jedinec, který se spojí s dalšími jedinci a ti sdílí náklady na provoz, vybavení a administrativu. Vztahy mezi nimi jsou partnerské. Členové této kultury jsou samostatní, dělají, co musí, aby si udrželi pozici, která je pro ně základnou pro rozvoj vlastní kariéry a pěstování zájmů jako jsou například vysokoškolské učitelé. (Lukášová, 2004, s. 77-78)

#### 4.8.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Kultura ovlivněná širším sociálním a podnikatelským prostředím lze rozdělit do čtyř základních typů:

- Kultura drsných hochů – svět individualistů, kteří jsou ochotni podstupovat velké riziko. Jsou mladí, rychlí a chtějí všechno nebo nic. Těmto lidem není vlastní trpělivost, nejsou týmovými hráči ale hvězdami. Jsou tvrdí k sobě i ostatním a díky vysokému tlaku se často dostává stav „vyhoření“. S těmito lidmi se můžeme setkat v oblasti filmu či televize.
- Kultura tvrdé práce – míra rizika je nízká, zpětná vazba rychlá, důraz je kladen na aktivitu, týmovou práci a zábavu. Na tuto kulturu jsou zaměřeny organizace „podomního prodeje“. Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka. Hrdiny této kultury bývají nejlepší prodejci. Dobře se zde cítí aktivní lidé zaměřující se na kvantitu a činnost firmy. Pokud jim jejich práce nepřináší výsledky, nehledají příčinu, ale odcházejí jinam.
- Kultura sázky na budoucnost – velká rizika rozhodování, zpětná vazba pomalá, investovány miliony, ale zdali dobře se dovídáme až o několik let později. Jedná se například o naftařské společnosti investující například do jaderného výzkumu.



Správné rozhodnutí je zde životně důležité a každý krok několikrát prověřen. Tito lidé výborně fungují pod tlakem, jsou zaměřeni na sebe a jsou neuvěřitelně trpěliví. Mladí pracovníci dělají dlouhou dobu triviální práce, kariérový postup je velmi pomalý.

- Procesní kultura – organizace s nízkým rizikem, s malou nebo žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se soustředí na to, jak věci dělají, než co vůbec dělají. Tato kultura je typická pro banky či pojišťovny. Uznávané hodnoty jsou přesnost a technická dokonalost. Jsou to lidé ochranářští se sklonem přeceňovat maličkosti. Porady bývají dlouhé, klade se důraz na formality a struktura systému je jasně viditelná a dána například nábytkem. (Lukášová, 2004, s. 80-81)

#### 4.8.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Takzvaná typologie kulturních stylů chování, prezentující vzorce chování, vyskytující se v jednotlivých kulturách. Účelem této teorie je poskytnout nástroj, který umožní pochopit kulturní rozdíly společností, které se chtějí stát partnery fúzí, akvizic či strategické aliance. Rozlišujeme dva aspekty organizační kultury:

- Složky kultury – obecně přijaté rozlišení organizační kultury
- Segmenty kultury – jednotlivci či skupiny kterých se jednotlivé kulturní styly dotýkají (Lukášová, 2004, s. 84-85)

Vztahové segmenty jsou potom interakce, ke kterým dochází mezi jednotlivými kulturami. Dle výzkumů existují dva konzistentní vzorce chování, které lze uplatnit jak u jednotlivců, tak u skupin:

- Dimenze asertivity – chování firmy, které je vnímané jako vynucené, budí dojem, že mají dění ve svých rukou a v daném oboru jsou viditelní a často sdělují svůj názor. Méně asertivní firmy jsou pomalejší ale stálejší. Postupují krok za krokem a nechávají si otevřené další možnosti. Dokážou naslouchat jiným firmám a své názory si spíše ponechávají pro sebe.
- Dimenze citlivosti – míra chování, která je vnímána jako emocionální. Často jsou považovány za přátelské vůči zaměstnancům a jednají otevřeně. Méně citlivé firmy jsou uzavřenější, mají tendenci vše kontrolovat a jejich koky jsou předvídatelné. (Lukášová, 2004, s. 87)

## 5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACI

Existuje několik situací, které nás nutí jednat jinak než obvykle. Samozřejmě v těchto případech záleží na odolnosti člověka a jeho připravenosti. V ideálním případě je nejlépe těmto situacím předejít.

### 5.1 Lhostejnost

Je jednou z nejčastějších situací, kdy se lidé stávají apatičtí a neuvědomují si vážnost nastalé situace. Rovněž se může jednat o faktor znepokojení, kdy lidé na obvyklé situace téměř nereagují ovšem pokud jde o vážné situace, reagují mnohdy přehnaně. Je tedy důležité rozlišit, kdy u lidí toto znepokojení je třeba zvýšit a kdy jej naopak snížit, aby například nebyl dotčený tolik vystrašený. Někteří jedinci mohou reagovat až tak přehnaně, že mohou způsobit paniku. Důležité je však zachovat klidnou hlavu a takové jedince se snažit uklidnit. (Vymětal, 2009, s. 73)

Strach nastává v momentě, kdy od lhostejnosti přes znepokojení přecházíme do stavu paniky. Poté už jen nastalé situace popíráme. (Vymětal, 2009, s. 74)

### 5.2 Smutek

Pokud se lidem dějí špatné věci, empatie je zdravá a normální reakce. Tím, že se do oběti vcítíme, sami cítíme smutek a potřebu pomoci. Smutek ve většině případů doprovází pocit viny, a to z faktu, že neštěstí potkalo druhé a ne nás. To zas vede k pocitu bezmoci. (Vymětal, 2009, s. 78)

Zde je zásadní rozpoznat, smutek od truchlení a útrap. Dalším krokem je podpora a na konec poskytnutí příležitosti vyjádření pomoci druhým. (Vymětal, 2009, s. 78)

### 5.3 Vztek a zloba

Neboli záměrně způsobené neštěstí. Zloba je funkční, pokud napomáhá rozhodování a obraně. Zloba by však neměla přerůstat ve vztek, který může ublížit i nevinným osobám a zároveň ubírá na energii. (Vymětal, 2009, s. 79)

Zlobu, stejně jako jiné emoce, můžeme chvíli potlačit. To však může po čase způsobovat strach nebo zvýšenou podrážděnost. Vztek u mužů představuje zraněnou sebeúctu, kdežto u žen se zloba přeměňuje na vztek. (Vymětal, 2009, s. 79)

Cílem krizové komunikace je tedy zjistit, o co se jedná a bezpečným vyjádřením předejít například agresivnímu jednání. (Vymětal, 2009, s. 79)

## 5.4 Uklidňování

Přílišné uklidňování je v celku běžnou komunikační chybou při řešení krizových situací. Dokonce i sdělovací prostředky jako jsou televize či rádia mají tendenci publikum falešně uklidňovat. Před krizí často hledají různé senzace a po ní nejrůznější viníky. V období krize však média dělají stejnou chybu jako odpovědné autority a pokouší se zabránit panice potlačením špatných zpráv. (Vymětal, 2009, s. 77)

Avšak uznání strachu a legitimace problému pomáhá veřejnosti strach snášet a funguje lépe než uklidňování. (Vymětal, 2009, s. 77)

## 5.5 Emoce u profesionálů

Krizový management si často myslí, že jejich jednání je čistě odborné. Bohužel i oni jsou lidé, kteří se mnohdy nechají ovlivnit médii a reagují rozhořčeně. Veřejnost bývá pobouřena, bere-li organizace riziko na lehkou váhu a organizace je znepokojena tehdy, vnímá-li veřejnost danou událost přehnaně. (Vymětal, 2009, s. 83)

Je však rozdíl ve vnímání události odborným zdravotníkem či vědcem a obyčejným člověkem, který o události nic neví. Potlačit totiž znepokojení populace je mnohem snazší než zpochybnit názor profesionála na danou situaci. Funguje zde ovšem nepsané pravidlo „držet emoce na uzdě“. Ty by mohly mít negativní vliv na jejich práci obzvláště v situacích zvýšeného stresu. Pro racionální průběh akce je to v naprostém pořádku. Je ale důležité, aby organizace nabízela svým pracovníkům po náročném zásahu odbornou pomoc v podobě psychologického debriefingu. (Vymětal, 2009, s. 84)

Pracovníci krizového řízení se musí vyrovnávat nejen s emocemi a popřením na stranu veřejnosti ale především s emocemi a popřením uvnitř organizace. Existují tedy tři roviny emočního nabuzení, se kterými se specialisté na krizovou komunikaci potýkají: při řízení veřejnosti, svých kolegů a sebe sama. (Vymětal, 2009, s. 84)

## 5.6 Stres

Stres neboli moderní zabiják ale také stav napětí, kdy, lidský organismus reaguje na podněty neboli takzvané stresory.

Tento nežádoucí jev způsobuje u člověka mnoho změn v chování, zhoršuje zdravotní stav nebo dokonce mění genetickou výbavu. (Urban, 2016, s. 9)

Stres bývá zrádný v tom, jak na něj reagujeme. Většinou jsou to totiž nežádoucí odměny ve formě nadměrného množství jídla, sladkých nápojů, sezení u počítače nebo kouření. Ti silnější se s ním snaží bojovat pravidelným pohybem, odpočinkem či meditací. Obecně platí, že stres na pracovišti zvyšuje organizaci náklady. (Urban, 2016, s. 10)

## 5.7 Stresory

Nosičem stresu může být například člověk, který s námi pracuje. Možná se chová způsobem, který nám nevyhovuje, je uzavřený a nemluví s námi. Nebo naopak mluví až příliš, moralizuje a manipuluje s námi. Jindy si uvědomíme, že je možná toto chování přiměřené a naše myšlenky nezvládáme a kritizujeme se za to, že nevíme, jak reagovat. (Prašková, 2007, s. 30)

Dalším stresorem pro nás může být náš šéf, kolega, tchýně, ukňourané dítě, a tak dále. Vše záleží na tom, jak jsme schopni situaci řešit a komunikovat. (Prašková, 2007, s. 30)

Pro každého z nás je to trochu jiné. Někomu vadí, když slyší, že je kritizován někdo jiný, někdo zažívá úzkost, když by měl vystoupit před větší skupinou lidí, jiné užírá, když druzí neocení jejich kvality. Stresory jsou tedy velmi individuální. (Prašková, 2007, s. 30)

Existuje však několik drobností, jak se proti těmto situacím bránit a to například:

- Ocenit druhé a jejich práci
- Přijímat kritiku
- Naslouchat druhým
- Umění uzavírat kompromisy
- Být klidný a usměvavý
- Nepomlouvat
- Vyjádřit lásku (Prašková, 2007, s. 32)

Lidé s těmito vlastnostmi jsou skvělý nadřízení, spolupracovníci a skvěle se s nimi žije. Míváme pocit, že jsou takový od narození. Většinou jsou to ale dovednosti, které se naučili od svých známých či přátel nebo si je během života vypěstovali. (Prašková, 2007, s. 33)

## 5.8 Stres a výkon

Náš výkon se pod vlivem stresu mění. Obecný stres je užitečný, motivuje člověka a zvyšuje jeho výkon. Pokud je však člověk dlouhodobě zatěžován nad míru jeho osobní kapacity, vede to k postupnému poklesu aktivity. V případě extrémní zátěže, kdy má člověk pocit, že už opravdu dál nemůže ale svitne mu kapička naděje, může docházet ke střídání výkonu výborného s opravdu slabým. V případě, že dojde k posttraumatickým potížím, dochází k dlouhodobému snížení výkonnosti nebo takzvanému syndromu vyhoření. (Vymětal, 2009, s. 113)

## 5.9 Syndrom vyhoření

Není klasifikován jako nemoc ovšem vyznačuje se stavy únavy a vyčerpáním. Tato diagnóza je známá již několik let ale její používání bylo do teď velice velkorysé. Pacienti s těmito příznaky bohužel žádnou podporu pojišťovny neuvidí. Někteří kritici však říkají, že jde o novější dobový jev, který se rozmáhá v důsledku s dnešními trendy, být u všeho a dělat všechno a poté nezvládat pracovní povinnosti či rodinné záležitosti. (Stock, 2010, s. 14-15)

Projevy odcizení:

- Negativní postoj k sobě samému a životu obecně
- Negativní vztah k práci
- Ztráta schopnosti udržet společenské vztahy
- Pocit méněcennosti a vlastní nedostatečnosti (Stock, 2010, s. 21)

Projevy poklesu výkonnosti:

- Nižší produktivita, nerozhodnost
- Ztráta nadšení, motivace
- Pocit selhání
- Nespokojenost s vlastním výkonem (Stock, 2010, s. 23)

Chránit se před vyhořením lze několika způsoby. V první řadě je dobré určit a správně formulovat životní cíle, vyřešit pracovní situaci a relaxovat či cvičit. Změna postoje povede obecně k uvolnění a sociální opora či časový management k uspořádání a vyvážení životní situace. (Stock, 2010, s. 57)

## 6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum jednoduše popisuje proces naslouchání spotřebiteli. Přesnější definice by tento pojem popsala jako systematické a objektivní hledání a následná analýza relevantních informací k identifikaci a řešení problému na marketingovém poli. (Kozel et al, 2011, s. 12)

### 6.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum řeší otázku „proč“ tedy z jakého důvodu. Obecně řečeno pátrá po příčinách, proč se to stalo nebo proč se to děje. Tyto údaje jsou nabývány za plného vědomí respondenta nebo v jeho povědomí. Tyto údaje se však hůře měří. (Kozel et al, 2011, s. 158)

Účelem tohoto šetření je zjistit motivy a postoje vedoucí k určitému chování spotřebitele. Často je zde využíváno skupinových rozhovorů, které jsou doplněny o projektivní techniky nebo individuální hloubkové rozhovory, kde pracujeme s menším vzorkem. (Kozel et al, 2011, s. 159)

### 6.2 Focus group

Focus group neboli skupinový rozhovor se nejlépe provádí za přítomnosti šesti až deseti osob. K diskuzi je dobré přizvat moderátora, který téma diskuze prokládá doplňujícími otázkami, vyžaduje od respondentů zpětnou reakci a získává užitečná data. Názor každého účastníka je důležitý. Rozhovor nesmí ztrácet na atraktivitě a musí se ubírat správným směrem. Obvykle je účastníkům jejich přítomnost zaplácena. (Kotler et al, 2007, s. 414)

Debata se většinou odehrává v neformálním prostředí a účastníkům je nabídnuto drobné občerstvení. Moderátor začíná s obecným popisem toho, k čemu výzkum bude sloužit a v první řadě se zaměřuje na obecné otázky a až poté přechází ke konkrétnějším. Navodit příjemnou atmosféru je důležité proto, aby skupina lidí sdělovala své skutečné pocity a myšlenky a moderátor tak vedl rozhovor k ohnisku zájmu. Odpovědi jsou zaznamenávané písemně nebo nahrávány na diktafon. Jedná se o klíčový nástroj marketingových výzkumů, na základě, kterých lze získat pohled na pocity i myšlenky spotřebitelů. (Kotler et al, 2007, s. 414)

## 7 METODIKA PRÁCE

Pracovní postup pro zpracování předem určených dat na daném vzorku respondentů.

### 7.1 Identifikace problému či příležitosti

Studentská unie je organizace studentů, která sdružuje všechny fakulty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V organizaci aktivně pracuje 30 studentů, z nichž každý má své záliby, své problémy, navštěvují různé fakulty, odlišná zaměstnání a pochází z různých koutů republiky. Jedno ovšem mají společné, a to zájem o to, aby akce organizované touto skupinou lidí pod jedním jménem vypadaly dobře, lidé se na nich bavili a oni získávali potřebné zkušenosti do budoucího života, který je tam venku čeká.

Studentská unie během jednoho školního roku zvládne zorganizovat několik akcí jako je např. Vítání prvních, Rozsvěcování Vánočního stroměčku, Reprezentační ples UTB, Galavečer UTB nebo Majáles a u toho všeho se ještě skvěle baví. K tomu, aby se vše bez potíží zvládlo, je třeba schopného manažera a tým, který při sobě bude stát. Tito lidé se pravidelně scházejí jednou za týden, aby se informovali o změnách v jednotlivých projektech a když přijde den realizace, pracuje celá organizace.

Praktická část práce bude věnována interní komunikaci mezi manažerem určitého projektu a jeho týmem. Zjistit, co je na práci baví nebo naopak co jim chybí. Za pomoci, jakých nástrojů mezi sebou komunikují a jaký je jejich vzájemný vztah.

### 7.2 Analýza současné situace

Studentská unie od roku 2005 funguje ve složení prezident/ka, viceprezident/ka, tajemník/ce a členové organizace, kterých je v tuto chvíli 80. Za tu dobu se již na pozici prezidenta vystříдалo 6 studentů a každý z nich vedl organizaci trochu jinak, ovšem nikdy ne s tolika členy.

Podobnou práci na téma interní komunikace v této organizaci však nikdy nikdo nezpracoval a je známo, že akce Studentské unie UTB patří k nejžádanějším a nejnavštěvovanějším studentským akcím ve Zlíně.

### 7.3 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, co vede k úspěšnosti projektů Studentské unie UTB. Zdali jsou lidé v týmu spokojeni a jak k tomu přispívá interní komunikace, popř. co jiného ke spokojenosti či nespokojenosti vede. Dále bude analyzováno, jakých nástrojů je ke komunikaci využíváno a jakým způsobem.

Přesněji tedy:

- Informace o projektu
- Nástroje interní komunikace
- Přístup manažera k týmu
- Chování týmu
- Den realizace

#### 7.3.1 Výzkumné otázky

Vede interní komunikace týmů jednotlivých projektů zvolené organizace k úspěšné realizaci projektu? Jakých nástrojů ke komunikaci je využíváno?

### 7.4 Účel šetření

Práce obecně by měla vést ke zlepšení interní komunikace. Výsledky by mohly sloužit pro budoucí manažery projektů a k jejich efektivní přípravě. Vedení organizace na výsledku práce zjistí, jak komunikují ke svým členům, co jim vyhovuje a kde cítí mezery.

### 7.5 Timing

Sběr dat proběhl mezi měsíci únor a březen, kdy s jednotlivými týmy již ukončených akcí byl proveden skupinový rozhovor.

### 7.6 Respondenti

Mezi respondenty byly členové Studentské unie, tedy studenti různých fakult Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Věkové rozpětí je celkem úzké, a to od prvních ročníků bakalářského studia až po páté ročníky magisterských i inženýrských programů.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 STUDENTSKÁ UNIE UNIVERZITY TOMÁŠE BATI, Z. S.

Studentská unie UTB, z. s. je dobrovolným, nevládním, neziskovým, nepolitickým svazkem občanů, v němž se tyto osoby spolčují k aktivní činnosti v oblasti kultury, sportu, vzdělání, popularizaci a propagaci.

### 8.1 Cíle SU UTB

Cíle jsou obecně dány stanovami organizace, kterými se v průběhu své činnosti SU řídí. Dílčí cíle k jednotlivým projektům si však definují manažeři společně se svým týmem.

1. Snaha o rozvoj kulturního života a vzdělání studentů UTB.
2. Zastoupení zájmů studentů UTB při jednání s vedením univerzity, jednotlivých fakult a dalšími organizacemi.
3. Spolupráce s ostatními organizacemi zastupující studenty.
4. Reprezentace UTB na veřejnosti.
5. Ochrana zájmů a vzdělání členů SU UTB.
6. Organizace kulturních, společenských a vzdělávacích akcí, a to primárně pro studenty UTB, zaměstnance UTB a veřejnost města Zlín.
7. Informovanost studentů o dění na UTB.
8. Podpora zahraničních studentů UTB. (Studentská unie UTB, ©2016)

### 8.2 Hlavní činnosti SU UTB

Hlavní činnost se postupem času mění. SU se snaží jít s dobou a nezaostat. Je důležité proto každý rok nabírat nové členy a naslouchat jejich potřebám.

1. Produkce a organizace kulturních, společenských, vzdělávacích a sportovních akcí.
2. Propagační činnost, tvorba propagačních materiálů.
3. Nákup, správa a servis týkající se organizační činnosti.
4. Vzdělávací činnost.
5. Zprostředkování práce a pracovní síly.
6. Správa informačních systémů.
7. Správa a provoz zpravodajských kanálů. (Studentská unie UTB, ©2016)

### 8.3 Organizační uspořádání SU UTB

Primární orgány Studentské unie jsou tři, a to je prezident, viceprezident a tajemník. Dohromady však tvoří správní radu a při svolání všech jednotlivých členů se jedná o Valné shromáždění.

#### 8.3.1 Valná hromada

Nejvyšší orgán SU UTB, který se schází dvakrát ročně, aby zejména:

1. Schválil stanovy spolku.
2. Odvolal člena spolku.
3. Schválil zprávu o činnosti SU UTB a zprávu o hospodaření předkládané správní radou.
4. Schválil koncepci činnosti SU UTB a cíle na příští rok.
5. Schválil rozpočet SU UTB na následující období
6. Rozhodl o čestném členství. (Studentská unie UTB, ©2016)

#### 8.3.2 Správní rada

Správní rada je výkonný orgán organizace, složený z prezidenta, viceprezidenta a tajemníka, kteří jsou voleni na dva roky. Tato rada řídí činnost organizace a činí strategická rozhodnutí. Nese především zodpovědnost za finanční zajištění organizace a hospodaření s těmito prostředky. (Studentská unie UTB, ©2016)

#### 8.3.3 Prezident

Prezident je volen na období dvou let a má právo vystupovat a jednat jménem organizace na veřejnosti. Dále má povinnost informovat Valnou hromadu o všech záležitostech, které se týkají organizace nebo ji nějak ovlivňují. Svolává a řídí zasedání a zodpovídá za chod celé organizace a je povinen nominovat kandidáty na post viceprezidenta a tajemníka. Pokud je hlasování nerozhodné, má právo veta. (Studentská unie UTB, ©2016)

#### 8.3.4 Viceprezident

Viceprezident je stejně jako prezident volen na funkční období dvou let. Nominaci předkládá prezident organizace Valné hromadě, která volí. Viceprezident má právo plně zastupovat prezidenta na základě ústního jednání a automaticky přebírá práva a povinnosti

prezidenta v případě, neschopnosti prezidenta vykonávat svůj mandát po dobu delší než 60 dnů. (Studentská unie UTB, ©2016)

### 8.3.5 Tajemník

Funkční období v délce dvou let. Tajemník je povinen starat se o finanční záležitosti organizace jako je vedení účetnictví, správa účetních dokladů, bankovních účtů a celkového rozpočtu. Vyhotovuje, kontroluje a odevzdává daňové přiznání. (Studentská unie UTB, ©2016)

### 8.3.6 Další pozice

Funkce, které vznikly postupem času z toho důvodu, že se povinnosti na užší vedení začaly hromadit a doba si je vyžádala.

1. HR manager – člověk, který má na starost nové členy a jejich uvedení do organizace, zajišťuje teambuildingy, jako je kino, divadlo, laser game či Portáš a pořádá vánoční večírek.
2. Office manager – má na starost kancelář, kde se pravidelně členové schází, stará se o funkčnost tiskárny, počítačů, kávovaru, udržuje pořádek po projektech, ví, kde má co své místo a zvelebují toto prostředí.
3. Web manager – spravuje web nejen organizace ale i jednotlivých projektů jako např. Reprezentační ples, Majáles, Galavečer apod.
4. Social Media manager – komunikuje akce přes Facebook, Instagram a plánuje příspěvky několik dní dopředu.

## 8.4 Členství

Členem SU UTB se může stát každá fyzická osoba která splňuje tyto podmínky:

1. Je studentem jakékoliv formy studia na UTB.
2. Souhlasí se stanovami a cíli SU UTB a zavazuje se plnit jisté povinnosti člena.

Práva členů:

1. Hlasovat o všech záležitostech v rámci Valné hromady.
2. Být volen do všech funkcí.
3. Navrhovat Správní radě záležitosti k projednání.
4. Jednat jménem SU UTB, pokud je pověřen.

5. Užívat prostor a vybavení SU UTB k práci pro organizaci.
6. Využívání výhod plynoucí ze členství v SU UTB.
7. Navrhovat na odvolání člena ze všech funkcí.
8. Navrhovat jiné členy na kandidáty do všech funkcí kromě viceprezidenta a tajemníka. (Studentská unie UTB, ©2016)

Povinnosti členů:

1. Účastnit se zasedání SU UTB.
2. Akceptovat rozhodnutí Valné hromady SU UTB.
3. Informovat o své činnosti vedoucího týmu, v rozsahu, jež stanoví.
4. Zastupovat zájmy studentů UTB.
5. Informovat studenty UTB o činnosti SU UTB.
6. Aktivně se zapojovat do činnosti SU UTB. (Studentská unie UTB, ©2016)

## 8.5 Projekty Studentské unie UTB

Akce pořádané Studentskou unií by se daly rozdělit do tří skupin, a to na akce vzdělávací, společenské a večírky.

### 8.5.1 Vzdělávací akce

Tento typ akcí má za úkol, studenty univerzity upozornit na celosvětové dění, má jim přiblížit okruh známých jmen ale i stmelit studenty a zaměstnance v těžkých ale i příjemných obdobích.

1. PředneSU Vám – Je soubor několika přednášek, které probíhají celý rok. Jsou pozváni ti, co mají na akademické půdě co říct a předat studentům a zároveň se o ně cílová skupina zajímá.
2. Google garáž – Vzdělávání studentů v oblasti marketingu formou celodenního workshopu.
3. Business day – Setkání firem z různých oborů, nabízející stáže a pracovní místa pro absolventy Univerzity Tomáše Bati ve spolupráci s Job centrem.
4. Mezinárodní den studentstva – Tímto projektem si připomínáme rok 1939, zapojují se studenti do průvodu, vyslechnou si proslov rektora a připomeneme si, proč se tu v ten den všichni scházíme.

### 8.5.2 Společenské akce

1. Rozsvěcování Vánočního stroměčku – Je akce, kdy se na jednom místě sejdou studenti, zaměstnanci a jejich děti. Společně si zazpívají koledy, rozsvítí Vánoční stroměček a podívají se na pohádku.
2. Reprezentační ples UTB – Jednou z největších akcí celé univerzity je reprezentační ples, který se tradičně koná v prostorách Kongresového centra. Setkávají se zde studenti a vedení univerzity společně s partnery.
3. Galavečer UTB – Slouží k oceňování studentů z jednotlivých fakult za práci, kterou dělají nad rámec svých povinností.

### 8.5.3 Večírky

1. Vítání prváků – Tradiční akce, kde se rozjíždí na celou noc život ve všech klubech ve Zlíně a již tradičním půlnočním rituálem se všichni noví studenti pasují botou na studenta UTB.
2. Pivní spirála – Zapojeno deset hospod, několik tříčlenných týmů a jeden konečný klub, kde soutěžící přiběhnou se slušnou hladinkou, protože v každé z hospod musí vypít dvě velké a jedno malé pivo.
3. Antiples – Akce, která se pořádá čtrnáct dní po Reprezentačním plese. Propagace útočí vtipnou formou na snobskou atmosféru plesu, která má k akci vyzvat každého, kdo namísto obleku na sebe chce hodit třeba pytel a představovat strašáka ze země Oz.
4. Majáles – Léto zahajující akce, která začíná průvodem ve městě, kde se schází hudebníci, tanečníci, umělci i sportovci a společně dojdou až na místo, kde se celá událost odehrává. Zahájení se ujímá univerzitní školka a pak už je to na kapelách a množství vypitého alkoholu.

## 8.6 Volba manažera projektu

Manažera volí, takzvané Jádru SU. To je skupina lidí, která v organizaci působí již delší dobu a má jisté zkušenosti z vedení projektů a dokáže tedy odhadnout, kdo má již dostatek zkušeností na to, odvést projekt zodpovědně a k tíženému cíli.

## 9 ORGANIZACE VÝZKUMU

V období měsíce února a března proběhlo kvalitativní šetření v podobě focus group a jeho následné zpracování a vyhodnocení. Tato forma získání dat je pro tento typ výzkumu vhodnější z důvodu osobního přístupu a efektivity práce s lidmi.

<b>Počet analyzovaných týmů</b>	3
<b>Celkový počet respondentů</b>	25
<b>Věkové rozhraní</b>	20 – 25 let (muži i ženy)
<b>Délka jednoho rozhovoru</b>	20 – 30 min
<b>Sběr dat</b>	1.2. – 31.3. 2017

Tabulka 1 – Souhrnné informace

(zdroj: vlastní zpracování)

### 9.1 Údaje o respondentech

Pro respondenty bylo náročné nalézt společný volný termín na osobní setkání ale na konec se tak stalo. Skupinové rozhovory probíhaly v knihovně na U13 ve studijních místnostech. Nesešli se vždy všichni členové týmu ale vždy jejich valná většina. Rozhovory v průměru o šesti respondentech ve věku dvacet až dvacet pět let měli délku trvání dvacet až třicet minut. Na začátku byly vždy všichni upozorněni na to, o jaký typ výzkumu se jedná a že jde především o komunikaci směrem od manažera k týmu nikoliv od vedení SU ke členům. Byli obeznámeni s cílem práce tak, aby pochopili, že se nejedná o to, abychom pomluvíli jejich manažera, ale aby každý projekt pořádaný SU byl co nejúspěšnější. Respondenti byli kontaktováni za pomoci skupinové online zprávy a Doodle dokumentu, kde si sami mohli zvolit termín setkání. Setkání s týmem probíhalo ve velice pozitivně laděné atmosféře. Lidé se nebáli mluvit a otevřeně říkali co si o projektu, manažerovi a dni realizace myslí. Ti, kteří se méně vyjadřovali byly moderátorem diskuze přirozeně vyzváni k akci.

### 9.2 Výběr projektů

Projekty byly vybrány na základě jejich organizační struktury. Projekt Vítání prvků je spíše pro členy, kteří již nějakou tu dobu v organizaci působí. Jedná se o večírkový typ akce. Rozsvěcování vánočního stromečku je akce, kde se nováčci mohou přiučit spoustě novým věcem. Jde především o úzkou komunikaci mezi UTB a SU. Poslední projekt byl vybrán z toho důvodu, že již od začátku nebyla jeho organizace úplná a bylo očividné, že se svými postupy a přístupem manažera bude lišit od ostatních pořádaných událostí.

## 10 ANALYZOVANÉ PROJEKTY

Pro tento typ výzkumu byly vybrány tři projekty Studentské Unie UTB, které byly do-  
podrobna analyzovány. Ve většině případů funguje organizační struktura, kdy manažer týmu  
má pod sebou několik lidí starající se o finanční zajištění akce, produkci, propagaci, popř.  
catering, technické zázemí či logistiku.

Respondentům byly kladeny otázky v těchto oblastech:

1. O projektu – kde byla získávána data o tom, kolik informací členové měli před pro-  
jektem, jakými prostředky interní komunikace s nimi manažer komunikoval a zdali  
by neocenily jiné nebo další nástroje pro zlepšení.
2. O manažerovi – zde byla snaha odhalit manažerovu komunikaci směrem k týmu, jak  
se k nim choval, jestli vše vysvětlil srozumitelně a jak přistupoval k novým členům  
organizace.
3. O týmu – jednoduché otázky cílící na komunikační překážky mezi jednotlivými  
členy a manažerem, na počet lidí v týmu a jejich práci.
4. Den realizace – otázky byly mířeny na projekt obecně, na komunikaci v týmu v onen  
den, krizovou komunikaci a spokojenost členů s jejich odvedenou prací.

### 10.1 Projekt 1

Projekt Vítání prváků se specializuje na začlenění nových studentů ve Zlíně do spo-  
lečnosti. Tato akce se mimo jiné potýká s konkurenčním problémem. Je tedy nutné být vždy  
o krok napřed.

Tým se skládá ze zkušených lidí SU a zodpovědného manažera. Od května je tento  
tým svým manažerem vyzíván k aktivitě. Na začátku je důležité se osobně potkat dřív, než  
všichni na prázdniny ze Zlína odjedou domů. Poté je manažer odkázán pouze na online ko-  
munikaci. Úkoly jsou rozděleny a intenzivní přípravy probíhají od září, kdy se opět všichni  
shledají a aktivně pracují na propagaci a komunikaci projektu, který se koná vždy první  
týden v říjnu.



## 10.2 Projekt 2

Rozsvěcování vánočního stroměčku je akce, která má za úkol shromáždit na jednom místě studenty, zástupce akademické obce, zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, kamarády a děti.

Tento typ akce je hojně podporován univerzitou a není na něj třeba shánět tolik finančních prostředků. Tým se pomalým tempem od října společně domluví na doprovodném programu a dílničkách pro děti. V neposlední řadě zajistí dobré jídlo, pití, hudbu a Mikuláše s andělem a čerty. Projekt je vhodný pro začínající členy, kteří se chtějí naučit užitečným věcem a odstartovat první adventní týden.

## 10.3 Projekt 3

Antiples je jednou z prvních akcí druhého semestru, které předchází Reprezentační ples UTB. Jedná se o akci, která vtipnou a kreativní formou naráží na právě onu společenskou rovinu Reprezentačního plesu a zve studenty a širokou veřejnost za zábavou v těch nejoriginálnějších maskách.

Tým této akce nemusí být tolik zkušený, aby věděl, co je vše třeba zajistit. Je ovšem důležité promyslet logistiku a rozmístění lidí v den akce, protože tento večer probíhá na čtyřech klubech zároveň. První úkoly jsou manažerem zadány již před koncem roku a v průběhu ledna a února probíhá zásadní část organizace.

## 11 VYHODNOCENÍ PROJEKTU 1

Prvním projektem Studentské unie UTB ve školním roce je vždy Vítání prvků. Projekt probíhá vždy na začátku října. Tým se skládá koncem předešlého školního roku. Podstatné je mít myšlenku, nápad, který vzniká skupinovým brainstormingem hned v prvopočátku. Akci navštěvují nejen nováčci ale i stávající studenti, kteří akci vnímají jako tu, kde se setkává spousta přátel. Na akci pracovalo celkem deset lidí a manažer týmu.

V první otázce se shodli, že informací o projektu měli dostatek. Vzhledem k tomu, že projekt se tvoří přes léto, nesetkávali se tak často, ale manažer projektu měl všechny členy týmu jasně zaúkolované. Intenzivněji potom probíhaly schůzky od září. Mimo Facebook měl manažer snahu komunikovat se členy pomocí emailu a telefonních rozhovorů. Pro jednodušší domluvu, kdy se sejít osobně byl využíván Doodle. Všechny informace měli členové k dispozici na Google discu. Jiné nástroje členové týmu nevnímají jako potřebné, spíše naopak zbytečné.

Úkoly manažer rozdělával tak, aby každému vyhovovaly a pokud se stalo, že měl někdo nějakou připomínku, trpělivě je vyslechl. Vše se snažil vysvětlit, ovšem na některé věci sám zapomněl, takže potom vznikl menší problém, který řešil stage manager. Přístup manažera byl přátelský a týmu vyhovoval. Některé ovlivnil jeho přístup na tolik, že k projektu obecně měli tendenci přistupovat zodpovědněji a to proto, že mu důvěřovali. Novým členům se věnoval se stejnou intenzitou jako k těm stálým, ale i to bylo dostačující.

V týmu bylo celkem málo lidí ale ke konci se to začalo zlepšovat. Ovšem všichni pracovali tak jak měli v pokynech od manažera. Bohužel o prázdninách nebyl tolik prostor na osobní komunikaci, proto snad nemohlo ani k žádným komunikačním překážkám dojít.

V den realizace všichni věděli, kde mají být a co je jejich úkolem. Nic důležitého se nepokazilo, jen pár drobností jako načasování hudby k pasovacímu rituálu či vybité baterie. Manažer měl dle názoru členů týmu dostatek znalostí i zkušeností na to, odvést projekt na výbornou. Grafík doplňuje, že jej práce obohatila na nově získaných zkušenostech s prvním foceným vizuálem, ale zároveň říká, že nápadů bylo spousta a zrealizovalo se jen minimum. Jiným zas tolik nových zkušeností projekt nedal, protože na něm např. pracovali již dříve. Do budoucna však navrhuje, začít s přípravami už koncem letního semestru, zapojit mladé mozky do brainstormingu a propagaci uveřejnit hned začátkem září.

### 11.1 Stručný přehled závěrů

<b>O PROJEKTU</b>	Projekt se tvoří přes léto ale i přesto mají členové dostatek informací o projektu. Stěžejní část, tj. nápady vznikají s různými členy SU na konci letního semestru za pomoci brainstormingu. Poté už je většina práce na manažerovi, který se snaží tým udržet v pracovním tempu přes Facebook popř. přes telefon. Více informací, měli členové k dispozici na Google discu.
<b>O MANAŽEROVI</b>	Manažer věděl, kdo je, na jaký typ práce vhodný a podle toho rozděloval úkoly. Byl trpělivý a týmu naslouchal. Jeho přátelský přístup ovlivnil členy týmu natolik, že i oni poté přistupovali k projektu zodpovědněji.
<b>O TÝMU</b>	Tým tvořila celkově malá skupina lidí, která se v den realizace musela rozšířit. Všichni však během prázdnin pracovali dle pokynů manažera, a protože neměli tolik možností se vidět, nedošlo k žádným komunikačním překážkám.
<b>DEN REALIZACE</b>	Všichni věděli, kde je jejich místo a co mají dělat. Nic důležitého se nepokazilo, na všechno se myslelo dopředu až na pár drobností. Členové se naučili novým věcem a mají několik návrhů do příštích ročníků.

Tabulka 2 - Souhrn výsledků prvního projektu

(zdroj: vlastní zpracování)

## 12 VYHODNOCENÍ PROJEKTU 2

Posledním projektem na konci roku je Rozsvěcování vánočního stroměčku. Projekt se realizuje po první adventní neděli. Tým se skládá na začátku školního roku a je dobrým odrazovým můstkem pro nováčky v organizaci. Podstatou projektu je propojit studenty s vedením univerzity a seznámit se s některými pedagogy blíže. Akci navštěvují zaměstnanci univerzity se svými dětmi, které plní několik dílčích úkolů v Mikulášových dílnách a ten je pak obdaruje drobným balíčkem. Akci připravovalo osm lidí a manažer týmu.

Informací o projektu měli členové dostatek. Několik z nich se již organizace této akce věnovali v minulém roce. Pro jiné to bylo nové ale ne tolik náročné. Schůzky probíhaly nepravidelně, protože se tým velice dobře zná, chodí spolu do jedné třídy a komunikace tedy probíhala především osobně. Mimo to však fungovala facebooková skupina, osobní zprávy, emaily a zápisy. Vzhledem k velikosti projektu není dalších nástrojů třeba.

Úkoly v týmu byly rozděleny cíleně tak, aby všem vyhovovaly nejen časově. Na všechny připomínky i námítky manažer reagoval pohotově a téměř bez komplikací. Vše srozumitelně vysvětlil, nic nezanedbal a tým k němu měl tak silný vztah, že jej nechtěli zklamat. Manažer byl vždy otevřený a velice přátelský vůči svému okolí. Informace předával jasně a měl snahu věnovat se novým členům, kteří mu naslouchali.

Osm lidí na přípravu takového projektu je opravdu dost na to, aby vše perfektně zvládli. Ovšem ne vždy některé události ovlivní tým jako např. nezkušenost nového technika budovy, kde akce probíhala. Jiné překážky v týmu nebyly. Úkoly byly zadány a splněny dle pokynů manažera. Manažer dokázal urgovat a zároveň udržovat příjemnou atmosféru.

V den realizace všichni věděli, co mají dělat. Projekt byl připravený na sto procent. Děti se nemohly dočkat a přišly o hodinu dříve, což způsobilo menší rozruch, ale operativně se vše vyřešilo. Z několika stran byla slyšet chvála na organizátory, takže ano, manažer byl dostatečně zkušený a co víc, s lidským přístupem. Vždy věděl, na koho se obrátit. Několik málo zkušeností přinesl projekt i týmu, především v technické sféře. A pokud ne, i přesto mají projekt rádi. Občerstvení by chtělo malinko obměnit, prostory vyměnit za např. budovu U13, která je pro univerzitu centrálnější a hezčí.

## 12.1 Stručný přehled závěrů

<b>O PROJEKTU</b>	Projekt je obecně brán jako akce pro nováčky. Není tolik náročný ale přesto se na něm lze naučit několika věcmi. Všechny informace o projektu byly lidem k dispozici již před jeho realizací, někteří se projektu věnovali v předešlých letech. Schůzky probíhaly nepravidelně protože se členové týmu denně potkávali ve škole. Fungovali však emaily, zápisy facebooková skupina a osobní zprávy.
<b>O MANAŽEROVI</b>	Manažer úkoly rozděloval cíleně tak, aby vyhovovaly členům především časově. Reakce manažera byly pohotové, všechny informace srozumitelné. Fungoval zde silný přátelský vztah mezi jednotlivými osobami. Manažer byl vždy otevřený ale přesto vůdčí typ, což bylo znát na celkové realizaci projektu.
<b>O TÝMU</b>	Členů v týmu bylo dostatek. Ovšem i přes všechnu připravenost se může stát, že nastanou situace, které tým neovlivní. Zachovali však chladnou hlavu a nastalé krizové situace vyřešili s přehledem. Zadané úkoly byly vždy splněny dle pokynů manažera. V týmu byla udržována velice příjemná atmosféra.
<b>DEN REALIZACE</b>	V den realizace všichni věděli, co je jejich úkolem. Žádné stresory zde nepůsobily vyloženě negativně, čemuž možná dopomohla vánoční nálada. Z několika stran přicházela pochvala na organizátory. Tým byl obohacen o několik technických zkušeností a do příštího roku by akci přemístili na U13, což jsou větší a hezčí prostory než na U2.

Tabulka 3 - – Souhrn výsledků druhého projektu

(zdroj: vlastní zpracování)

### 13 VYHODNOCENÍ PROJEKTU 3

První večírek druhého semestru je Antiples. Projekt se připravuje vždy po Reprezentačním plese, tedy koncem února. Tým se skládá ještě před Vánoci a zařizují se nejdůležitější věci jako např. kluby nebo kapely. Antiples svou formou naráží na snobské akce a chce studentům ukázat, že bavit se mohou bez obleku ale třeba v kostýmu. Projekt připravilo sedm členů a manažer.

Členové týmu o projektu věděli dostatek informací z předešlých let. Scházeli se ovšem málo asi jednou za dva týdny, a ještě ke všemu v malém počtu. Fungovala facebooková skupina, bohužel ale ne tak intenzivně jak by měla a facebooková konverzace, do které naštěstí nebyli přidáni všichni členové týmu. Ze strany manažera byla snaha o Doodle schůzky ovšem ani ty nefungovaly. Jiné nástroje by dle členů týmu byly zbytečné, protože chyběla motivace ze strany manažera.

Úkoly byly rozdělovány náhodně a pokud nebyly plněny, manažer si je vypracoval sám. Na připomínky byla snaha reagovat, úkoly však byly mnohdy dost zmatečné. Přístupoval k lidem přátelsky ale bez sebemenší autority. Bohužel toto chování ovlivnilo i členy týmu a k projektu se stavěli spíše pasivně. Důvěra mezi manažerem a jeho týmem postupem času opadla a noví členové neměli důvod na schůzky vůbec chodit.

V organizačním týmu bylo lidí dostatek, ovšem nebyli dostatečně informovaní a zapojovali se jen zřídka na což doplatili členové, kteří v organizaci jsou již delší dobu a všechny úkoly brali na sebe. Manažer se odklonil od linky, která byla v projektu nastavena a pojal projekt více za svůj, což vedlo k nepochopení a ke ztrátě kázně u členů. I přesto se ale snažili situaci zachránit a řešili nejen svoje úkoly ale mnohdy i situace, které jim vůbec nenáležely.

V onen den však všichni věděli, co dělat, a vše dopadlo v celku dobře. Všechny situace, které se v onen večer vyrojily se vyřešily a pokud ne, nemělo to existenční dopady na akci ani tým. Členové týmu se shodli, že ač se tak v první řadě nezdálo, manažer neměl dostatek zkušeností na bezproblémové odvedení akce, a navíc není ten typ člověka, který může vést tým. Čtvrtletní práce, kterou tým vykonával, jim nic nepřinesla a navrhují přesunout Antiples na vhodnější období a více se věnovat propagaci masek, aby neopadla původní myšlenka. V ideálním případě otevřít nový klub.

### 13.1 Stručný přehled závěrů

<b>O PROJEKTU</b>	Členové měli dostatek informací o projektu z předešlých let ovšem již od začátku se scházeli minimálně a v malém počtu. Zřídkla fungovala facebooková skupina a posléze facebooková konverzace, do které nebyli přidáni všichni členové týmu. Byla snaha o vytvoření společné schůzky přes online nástroj Do-odle, ale ani to bohužel nefungovalo. Členové tedy nevidí důvod používat jiné interní prostředky, když nefungovaly ani tyto.
<b>O MANAŽEROVI</b>	Manažer neuměl delegovat úkoly. Pokud nebyly plněny, udělal si je sám. Měl snahu reagovat na prosby lidí ve svém týmu, byl přátelský ale bohužel bez autority. Toto chování ovlivnilo členy natolik, že se k projektu stavěli pasivně. Důvěra mezi manažerem a týmem postupně opadla a na to doplatila celková organizace.
<b>O TÝMU</b>	Tým byl početně dostačující, bohužel nebyli dostatečně informovaní, špatně zapojování a komunikace byla zmatečná. Manažer se odklonil od standardu špatným způsobem, což vedlo k nepochopení a ztrátě kázně. I přesto, se ale někteří ze členů snažili situaci zachránit a řešily úkoly za jiné s vidinou lepšího výsledku.
<b>DEN REALIZACE</b>	V den realizace to nebylo zas tak zlé. Všichni byli na svých místech a neočekávané situace, řešili s chladnou hlavou. Manažer bohužel ale neměl dostatek zkušeností k bezproblémovému odvedení projektu. Týmu obecně práce na projektu nic moc nepřinesla ale neztrácejí naději a do příštích let by rádi např. rozšířili organizaci o jeden klub navíc.

Tabulka 4 - Souhrn výsledků třetího projektu

(zdroj: vlastní zpracování)

## 14 SOUHRN HLAVNÍCH ZÁVĚRŮ

Obecně by se dalo říct, že dva projekty ze tří byly odvedeny velice dobře a že doba trvání příprav a počet lidí v týmech je dostačující. Jako nástroje interní komunikace převládají osobní schůzky a online komunikace.

### 14.1 O projektu

Všichni měli informací o projektu dostatek, a to buď z důvodu, že na něm již v minulosti pracovali nebo jim je posléze předal manažer. Ve většině případů fungovaly týmové schůzky, a osobní komunikace mezi týmem a manažerem. V případě jednoho projektu převládala online komunikace a u druhého nebyly osobní schůzky tak časté, jak by měly být. Velice dobře tu ve všech případech fungoval Facebook jako nástroj interní komunikace. Všechny týmy měly založenou pracovní stránku, kde komunikovaly všechnu problematiku týkající si projektu. Pouze v jednom případě fungovala spíše facebooková konverzace, která jak se zpětně ukázalo nebyla tolik efektivní. Jiné nástroje týmy nepovažují za nutné vystačily si s emaily, popř. osobními hovory. Při navržení jiných nástrojů moderátorem diskuze při výzkumu se ukázalo, že vlastně ani jiné neznají.

### 14.2 O manažerovi

Ve dvou případech ze tří manažer věděl, jakým způsobem přidělovat svým lidem práci a pokud se jim něco nelíbilo, rozhodně se nebáli, vedoucímu týmu to řekli a on se s nimi pobavil o variantě, která by je mohla bavit. Třetí manažer tyto dovednosti postrádal a úkoly přiděloval náhodně. Pokud se stalo, že je někdo neplní, udělal je za něj. Manažeri měli snahu vše srozumitelně a důkladně vysvětlit a ve většině případů došlo k pochopení z obou stran. Vyskytly se však případy, kdy nebyla poskytnuta zpětná vazba a docházelo ke komunikačním šumům. Přístup manažera měl na týmy obrovský dopad. Dva týmy přiznaly, že způsob řízení projektu, který manažeri zaujali byl pro ně motivující a dodával jim chuť do práce. Bohužel třetí tým se potýkal s lhostejností lídra, a tak k věci poté přistupovali i oni sami. Je tedy pochopitelné, že záhy opadla i důvěra, což se u dalších dvou projektů nestalo.



### 14.3 O týmu

V průměru osm lidí na projekt je dost na to, aby byl projekt odveden bez stresu. Lidé se mezi sebou většinou dobře znají, takže žádné výrazné komunikační překážky zde nebyly. Opět se ale najdou výjimky, kdy manažer měl v týmu dva nováčky, kteří by ocenili více pozornosti. Rozhodně se ale nikdo s nikým nebál mluvit. Struktura byla daná a týmy byly ve všech ohledech loajální. Týmovost zde fungovala na plno. Všichni pracovali dle pokynů a pokud se objevila situace která byla třeba řešit, vždycky všichni věděli, na koho se obrátit. V jednom z případů se tým však potřeboval přesvědčovat o pravosti informací a došlo tak k narušení organizační kultury.

### 14.4 Den realizace

V den realizace nakonec všichni věděli, co mají dělat a kde je jejich místo. V jednom případě však muselo zasáhnout vedení organizace a na tým a jeho manažera si došlápnout. Projekty ale na venek proběhly bez větších komplikací. Pár drobností se vždy našlo ale operativně se daly vyřešit. I projekt, který se zprvu pod jistým vedením jevil jako dost problémový všechno nakonec zvládl, ale projevil se zde očividné známky stresu na základě časové náročnosti a nepřipravenosti. Tři ze dvou manažerů měli dostatek zkušeností na to odvést projekt k očekávanému konci. Jeden z nich bohužel ne. Práce, kterou členové týmů na akci odvedli je obohatila ať už na pracovních či technických zkušenostech tak na lidech se kterými se dostali do kontaktu. Pro jiné členy týmu byla práce spíše rutinní záležitostí ale i přesto si ji užili. Přes všechny překážky ale týmy neztratily naději a mají chuť posouvat projekty někam dál o čemž svědčí jejich návrhy na zlepšení.

## 14.5 Přehled závěrů v tabulce

	Vítání prvků	Rozsvěcování vánočního stroměčku	Antiples
<b>O PROJEKTU</b>	Informace – ano Schůzky – ano Prostředky interní komunikace – Facebook	Informace – ano Schůzky – ano Prostředky interní komunikace – osobní schůzky	Informace – ano Schůzky – spíše ano Prostředky interní komunikace – spíše ne
<b>O MANAŽEROVI</b>	Vhodné delegování – ano Reakce na připomínky – ano Vysvětlení – ano Vhodný přístup manažera – ano Pozornost k novým členům – ne	Vhodné delegování – ano Reakce na připomínky – ano Vysvětlení – ano Vhodný přístup manažera – ano Pozornost k novým členům – ano	Vhodné delegování – ne Reakce na připomínky – ano Vysvětlení – ano Vhodný přístup manažera – ne Pozornost k novým členům – ne
<b>O TÝMU</b>	Počet – vyhovující Komunikační překážky – ne Pracovitost – ano	Počet – vyhovující Komunikační překážky – ne Pracovitost – ano	Počet – vyhovující Komunikační překážky – spíše ne Pracovitost – spíše ne
<b>DEN REALIZACE</b>	Informace – ano Příprava – ano Zkušenosti – ano Práce – ano Návrhy na zlepšení – ano	Informace – ano Příprava – ano Zkušenosti – ano Práce – ano Návrhy na zlepšení – ano	Informace – ano Příprava – spíše ne Zkušenosti – ne Práce – ano Návrhy na zlepšení – ano

Tabulka 5 - Závěrečný přehled

(zdroj: vlastní zpracování)

## 15 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Celkem byly stanoveny dvě otázky zabývající se interní komunikací a jejími nástroji.

1. Vede interní komunikace týmů jednotlivých projektů zvolené organizace k úspěšné realizaci projektu?
  - Ve všech třech případech, kdy byla zkoumána komunikace ze strany manažera k týmu a naopak, vyplynulo, že interní komunikace je nejdůležitějším prvkem, která vede projekt k úspěšnému cíli. I přesto, že se ukázalo, že se týmy z jistých důvodů nemohou setkávat osobně nebo se příliš neznají nebo se naopak znají velice dobře či zkušenosti manažera nejsou takové, jaké by být měly, vždy záleželo na komunikaci. V jednom z případů bohužel nebyla komunikace tolik dokonalá jako u dalších dvou ovšem i přes to ze skupinových rozhovorů vyplynulo, že nezáleží na tom, kolik má manažer zkušeností, nebo jakým způsobem s týmem komunikuje ale důležité je, že komunikuje.
2. Jakých nástrojů ke komunikaci je využíváno?
  - Primárně bylo využíváno osobních konzultací, týmových porad a schůzek organizace. Týmy se scházejí buď ve společných prostorách organizace anebo dle počasí a nálady manažera například v parku nebo v knihovně. Sekundárními prostředky jsou sociální sítě zejména Facebook a jeho možnost vytváření uzavřených skupin a konverzací. Dále v rámci jednotlivých týmů funguje i Google disc, kam lze ukládat a sdílet veškeré dokumenty a na konec fungují i emaily a mobilní hovory. Pokud se jedná o početnější schůzky jako například brainstormingy, je využíván takzvaný Doodle, který výrazně zjednodušuje plánování událostí.

## 16 NÁVRH ŘEŠENÍ

Z výzkumu vyplynulo, že žádný z týmů si nepřipouští možnost jiné komunikace než osobní a online za pomoci sociální sítě Facebook. Stálo by tedy za to, vyzkoušet na jednom z několika projektů, které SU dělá, nové nástroje jako např. Slack. Musel by se však všem členům dobře odprezentovat a postupně je ho naučit používat, aby k němu nezískali odpor hned v prvopočátku.

Každá další oblast si žádá individuální řešení, a proto jsou návrhy rozepsány zvlášť.

### 16.1 Vítání prvků

Tým tohoto projektu nepocíťoval, že potřebuje více informací, přesto bych doporučila větší informovanost týmu o tom, co kdo dělá. Je samozřejmě těžké s lidmi komunikovat, pokud se dva měsíce nevidí osobně a pak dávat všechny informace dohromady ovšem o to intenzivnější komunikací v září by se dalo předejít komunikačním neshodám. Manažer by se měl více věnovat novým členům. Trávit s nimi více času, protože mnohdy věci, které jiným přijdou samozřejmé těm novým nedochází. Návrhem ke zlepšení projektu, bylo rozšířit akci o další klub.

### 16.2 Rozsvěcování vánočního stroměčku

V případě tohoto projektu není až tak co zlepšovat. Tento tým byl postaven na velice osobní rovině, takže vše fungovalo, jak mělo. Manažer se ovšem bude muset naučit používat ostré lokty v případě, že bude chtít vést větší projekt. Stejně tak by se neměl uzavírat do své bubliny přátel a rozšířit si obzory i mezi ostatními členy organizace. Mohlo by ho to společensky vyloučit z týmu lidí se kterými tak úzce nespolupracuje. To mohlo být i příčinou neúčasti ostatních členů na afterparty, kterou pro ostatní připravili.

### 16.3 Antiples

U manažera tohoto projektu se bohužel vedení SU mýlilo. Nebyl natolik zkušený, aby úspěšně vedl tým lidí. Neuměl delegovat práci a používat interní prostředky komunikace. Ztratil i autoritu a celý tým mu postupně přestal důvěřovat. V těchto situacích je třeba se zamyslet, jestli je lepší dát projekt na starost méně zkušenému člověku ale zapálenému pro věc nebo naopak zkušenému, ač o projekt neprojevil původně zájem. Nápomocná by mohla být opět užší komunikace v organizaci.

## ZÁVĚR

Zkoumané téma interní komunikace Studentské unie UTB přineslo několik zajímavých výsledků. Koncept byl aplikován na jednotlivé týmy určitých projektů tak, aby se závěry lišily na základě rozdílnosti akcí. Sběr dat byl obecně komplikovaný, a to z toho důvodu, že bylo obtížné najít společný volný termín. Původní očekávání byla o trochu větší, ve smyslu provést výzkum na více projektech a nejlépe hned po jejich ukončení, kdy mají členové týmu událost ještě čerstvě v hlavě. Realita ale byla jiná a bohužel zde bylo vidět, že některé informace už byly upozaděny.

Velice dobře byly vybrány jednotlivé projekty. Vzhledem k jejich odlišnostem byla nasbírána velice cenná data. Dalo říci, že interní komunikace ve dvou týmech fungovala velice dobře. Lidé znali svého manažera, nebáli se na něj obrátit s jakýmkoliv dotazem a vše bylo dostatečně komunikováno za pomoci online prostředků nebo osobních schůzek. V jednom z případů manažer nebyl dostatečně zkušený na to, vést tým lidí k jednotnému cíli. Neuměl delegovat úkoly, jeho počáteční motivace opadla velice brzy a stejně tak důvěra a aktivita členů.

Nástroje interní komunikace se mírně odlišují. Obecně však nejúspěšnější a s největší efektivitou fungují týmové porady, kde se členové o všech krocích mohou osobně s manažerem pobavit. Dále funguje online úložiště, kam tým ukládá všechny potřebné dokumenty a v neposlední řadě online komunikace, kde díky dnešní době, může manažer komunikovat jistou problematiku na dálku a získat tak potřebnou zpětnou vazbu ve velmi krátké době.

Téma by bylo vhodné rozšířit do diplomové práce o interní komunikaci organizace ze strany vedení ke členům. Funguje zde jistá filozofie, na které je celá organizace postavená a ta pramení několik let zpět, když ještě organizaci zakládal jeden z prvních prezidentů.

Doporučení, která z rozhovorů vyplývají jsou následující:

- výběr manažera akce musí být postavený na jeho zkušenostech,
- manažer musí sdílet filozofii organizace, aby se svou komunikací příliš neodklonil od očekávaných cílů,
- jako prostředek interní komunikace by mohl být na jednom z projektů aplikovaný takový, který by odlišil osobní a pracovní rovinu a předcházel tak nepříjemným událostem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C H Beck. ISBN 80-740-0347-7
- [2] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o. ISBN 80-7169-550-5
- [3] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1389-6
- [5] JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0781-0
- [6] KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1545-7
- [7] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost*. Praha: Czech edition. ISBN 978-80-906367-0-5
- [8] KOZEL, Roman et al., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3527-6
- [9] KUBEŠ, Marián, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-2314-X
- [10] LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan et al., 2004. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0648-2
- [11] PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-3664-0
- [12] PRAŠKOVÁ, Hana, 2007. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1697-6
- [13] STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-3553-9
- [14] STUDENTSKÁ UNIE UTB, 2005. *Stanovy*. Zlín. Dostupné z: <http://su.utb.cz/wp-content/uploads/2016/04/stanovy-SU-UTB.pdf>

- 
- [15] URBAN, Jan, 2016. *Přestaňte se v práci stresovat*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-5820-2
- [16] VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2510-9
- [17] VYSEKALOVÁ, Jitka. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-2790-0

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human resources – řízení lidských zdrojů

PR Public Relations – aktivity organizace vůči veřejnosti

SU Studentská unie

UTB Univerzita Tomáše Bati



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Souhrnné informace.....	38
Tabulka 2 – Souhrn výsledků prvního projektu.....	42
Tabulka 3 – Souhrn výsledků druhého projektu.....	44
Tabulka 4 – Souhrn výsledků třetího projektu.....	46
Tabulka 5 – Závěrečný přehled .....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Struktura skupinového rozhovoru
- P II Přiložené CD se záznamy rozhovorů

## **PŘÍLOHA P I: STRUKTURA SKUPINOVÉHO ROZHOVORU**

### 1. O projektu

- Měli jste dostatek informací o projektu? Jak často jste se scházeli?
- Jakými prostředky k vám manažer komunikoval? (email, osobní schůzky, Facebook, Google disc, Google kalendář, jiné?)
- Ocenili byste další nástroje komunikace? (Intranet, Dropbox, Slack, jiné aplikace v mobilu?)

### 2. O manažerovi

- Snažil se manažer odhalit váš zájem, potenciál a přidělit vám vhodný úkol?
- Reagoval manažer na vaše námítky a připomínky?
- Vysvětlil vám manažer vše důkladně a srozumitelně?
- Vyhovoval vám přístup manažera? Jak se k Vám choval?
- Ovlivnilo vás jeho chování na vašem přístupu k projektu?
- Dalo by se říct, že jste svému manažerovi důvěřovali/naslouchali jste mu?
- Měl manažer projektu snahu se více věnovat novým členům?

### 3. O týmu

- Bylo vás v organizačním týmu dostatek?
- Jak se vám v týmu pracovalo? Byly zde nějaké komunikační překážky? (mezi členy týmu nebo směrem k manažerovi?)
- Pracovali všichni dle pokynů manažera?

### 4. Den realizace

- Věděli jste v den realizace, kde je vaše místo a co je vaším úkolem?
- Jak byla dle vašeho názoru zvládnuta příprava projektu?
- Měl manažer dostatek znalostí/zkušeností k úspěšnému odvedení projektu?
- Byly jste se svou prací spokojeni? Přinesla Vám něco?
- Co si o projektu myslíte? Kam by se měl posunout?