

Interní komunikace na střední škole

Bc. Radka Evjáková

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka Evjáková**
Osobní číslo: **K14233**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace ve zvolené organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce. Definujte hlavní pojmy.
2. Definujte cíl a metodický postup práce, stanovte výzkumnou otázku.
3. Analyzujte současný stav interní komunikace ve zvolené organizaci
4. Realizujte výzkumné šetření u zvolené cílové skupiny s cílem měřit efektivitu jednotlivých nástrojů interní komunikace.
5. Ze zjištěných dat vyvodte závěry a navrhněte komunikační strategii, která povede ke zlepšení interní komunikace ve zvolené organizaci

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana, 2011. Jak zlepšit interní komunikaci. 1. vyd. Brno : Computer Press. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

VYMĚTAL, Jan, 2008. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

POSPÍŠIL, Pavel. Efektivní public relations a media relations. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xvii, 153 s. ISBN 8072268236

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



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

*** naskenované Prohlášení str. 1***

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zjistit, jaké komunikační kanály vnitřní komunikace na střední škole jsou nejvíce a nejčastěji využívány, a podle toho navrhnout zlepšení komunikace. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy interní komunikace a jejích nástrojů, praktická část se věnuje analýze používaných nástrojů v organizaci včetně analýzy znalosti benefitů nabízených organizací, projektová část obsahuje návrhy na zlepšení vyplývající z dat provedené analýzy.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, Střední průmyslová škola, zaměstnanci, benefity.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to find out which channels of internal communication in high school are most frequently used, and accordingly propose improvements communication. The theoretical part explains the basic concepts of internal communication and its instruments, the practical part is devoted to the analysis tools used in the organization, including the analysis of benefits offered by the organization, project part contains suggestions for improving the following data from the analysis.

Keywords:

Communications, communication, internal communication , Secondary Technical School, employees , benefits.

Mé poděkování patří doc. Ing. Mgr. Olze Juráškové, Ph.D za odborné vedení, trpělivost a podporu, kterou mi v průběhu zpracovávání práce, ale i během posledního ročníku studia poskytla.

Děkuji za velkou podporu své mamince, kamarádkám Janě Vodákové a Libě Kolínkové a všem ostatním, kteří mě v kritických okamžicích pozitivně motivovali a díky nimž jsem byla schopná tuto práci dokončit.

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

„The most important thing in communication is to hear what is not being said.“

„Nejdůležitější v komunikace je slyšet, co nebylo vyřčeno.“

Peter F. Drucker

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	12
1.1 REKLAMA.....	12
1.2 PODPORA PRODEJE	12
1.3 OSOBNÍ PRODEJ	13
1.4 DIRECT MARKETING	13
1.5 PUBLIC RELATIONS.....	13
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	17
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	19
2.2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	20
2.3 MĚŘENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ A PROSTŘEDKŮ.....	25
2.4 BARIÉRY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	27
3.1 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	27
4 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ MARKETINGU VE ŠKOLSTVÍ.....	30
5 METODOLOGIE.....	35
5.1 DRUHY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	35
5.2 ZDROJE INFORMACÍ	36
5.3 METODA – DOTAZNÍK.....	36
5.4 METODA – HLOUBKOVÝ ROZHOVOR.....	37
5.5 METODIKA PRÁCE	37
5.6 CÍL A ÚČEL PRÁCE	38
5.7 METODICKÝ POSTUP.....	38
5.7.1 Dotazníkový průzkum v terénu – ve škole.....	38
5.7.2 Hlubkový rozhovor s vedením školy	39
5.8 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA OTROKOVICE.....	41
6.1 NABÍDKA STUDIJNÍCH OBORŮ.....	41
6.2 ZAMĚSTNANCI.....	42
6.3 PR STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÉ ŠKOLY OTROKOVICE.....	42
6.4 VNITŘNÍ KOMUNIKACE ŠKOLY	42
7 ANALÝZA SOUČASNÉ KOMUNIKACE.....	46

7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	47
	OTÁZKA ČÍSLO 1. - DŮLEŽITOST A VYUŽÍVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ	47
	OTÁZKA Č. 2 – MOŽNOST DALŠÍHO KOMUNIKAČNÍHO NÁSTROJE	50
	OTÁZKA Č. 3 – SEŘAZENÍ ONLINE NÁSTROJŮ PODLE NEJPOUŽÍVANĚJŠÍHO	51
	OTÁZKA Č. 4 – FREKVENCE SDĚLOVANÝCH INFORMACÍ	52
	OTÁZKA Č. 5 A 6 – DŮLEŽITOST BENEFITŮ PRO ZAMĚSTNANCE A VYUŽILI ZAMĚSTNANCI JAKÝKOLIV BENEFIT BĚHEM POSLEDNÍCH 12 MĚSÍCŮ	54
	OTÁZKA Č. 7 A 8 – JAKÉ BENEFITY NABÍZÍ ŠKOLA SVÝM ZAMĚSTNANCŮM A KTERÉ VYUŽÍVAJÍ	54
	OTÁZKA Č. 9 A 10 – SEZNAMOVÁNÍ S DLOUHODOBÝMI CÍLY A STRATEGIÍ ŠKOLY, JE MOŽNÁ VAŠE ÚČAST NA ŠIRŠÍ DISKUZI OHLEDNĚ DLOUHODOBÝCH CÍLŮ A STRATEGIE ŠKOLY	56
	OTÁZKA Č. 13 – CHARAKTERISTIKA ŠKOLY PODLE ZAMĚSTNANCŮ	56
	OTÁZKA Č. 14 A 15 – HRDOST ZAMĚSTNANCŮ, ŽE JSOU ZAMĚSTNANCI ŠKOLY, DOPORUČILI BYSTE ŠKOLU JAKO ZAMĚSTNAVATELE	58
7.2	HLOUBKOVÉ ROZHOVORY	59
7.3	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A ZÁVĚRY VÝZKUMU	61
III PROJEKTOVÁ ČÁST		62
8	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	63
8.1	OBECNÁ DOPORUČENÍ	63
ZÁVĚR		72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		74
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		76
SEZNAM OBRÁZKŮ		77
SEZNAM TABULEK.....		78
SEZNAM PŘÍLOH.....		79

ÚVOD

Diplomová práce je především o nabytých znalostech za celé studium absolvované na vysoké škole a má ukázat schopnosti studenta tyto znalosti a vědomosti použít.

Během mého studia na Fakultě multimediálních komunikací mne nejvíce oslovovaly semináře a workshopy o Public relations (PR), a proto jsem si vybrala téma své práce právě z oboru PR, a to interní komunikaci.

Public relations mne oslovily především svým způsobem dlouhodobé a kontinuální komunikace, která nepatří mezi dravější a jasně čitelné druhy marketingových komunikací. V PR jde o nevtíravou formu komunikace s cílovým publikem se záměrem získat publikum na svou stranu, v případě krizového PR se záměrem neztratit zákazníky a dobré jméno společnosti nebo v rámci interního PR si vychovávat nadšené a loajální zaměstnance.

Střední průmyslovou školu Otrokovice jsem si vybrala pro svou práci z důvodu, že jsem jedním ze zaměstnanců této organizace a ráda bych této společnosti přispěla. Je to škola s dlouholetou tradicí a je ve Zlínském kraji jednou z nejlépe vybavených středních škol, včetně vědeckotechnického parku, který využívá pro teoretickou výuku předmětů jako je fyzika, chemie a další přírodní vědy. Je to škola, která během své existence se sloučila s několika odbornými učilišti a střední školou, což je stále ještě znát na komunikaci ve škole a vnímání „nové“ školy zaměstnanci „starých“ nebo těch z „jiných“ škol. S tím je také spojená roztroušenost nebo bohatost na komunikační kanály, které škola přijmula za své z těch škol, které absorbovala.

Cílem mé diplomové práce je zjistit jaké komunikační kanály v rámci této střední školy jsou používány, a jak tyto kanály zaměstnanci využívají. Tato škola dle mého názoru využívá mnoho nástrojů interní komunikace, ale zatím neproběhlo žádné šetření jak často a jak efektivně jsou tyto nástroje využívány, proto jsem se rozhodla v rámci své diplomové práce se tomuto tématu věnovat. Protože během svého působení ve škole jsem několikrát narazila na problém se znalostí benefitů, které škola nabízí, sem do analýzy zařadila i znalost firemních benefitů.

V teoretické části diplomové práce se budu věnovat popsání nástrojů interní komunikace, a zároveň vysvětlím několik pojmů týkající se zaměstnaneckým benefitům, která s komunikací ve firmě velmi úzce souvisí.

V praktické části představím zmiňovanou střední školu a popíši, jaké formy komunikace využívají a budu analyzovat využívání jednotlivých kanálů a jejich oblíbenost u zaměstnanců. Taktéž budu zjišťovat znalosti benefitů, které jim organizace poskytuje.

V projektové části se pak pokusím navrhnout v návaznosti na získaná data z průzkumu v praktické části, jak zlepšit komunikaci v rámci analyzované společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Klasický marketingový mix známý též jako 4P je soubor marketingových nástrojů začínajících v anglickém jazyce na písmeno p, tedy product, price, place a promotion.

Produkt označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí zákazníkovo očekávání.

Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje přímé i nepřímé náklady, cenovou strategii, slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.

Místo uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy i dodacích lhůt.

Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví. Jedná se o komunikaci přímou a nepřímou, proto se používá výraz komunikační mix. Osobní komunikace je zastoupena osobním prodejem, a neosobní komunikace je zastoupena reklamou, podporou prodeje, public relations.

1.1 Reklama

Reklama je placená forma neosobní komunikace, která oslovuje široké publikum, dle použitého média ať už jde o tištěná, televizní, rozhlasovou, internetovou nebo venkovní. Podle toho jakých cílů má reklama dosáhnout se dělí na informativní, přesvědčovací a připomínací.

1.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje z časového pohledu patří mezi krátkodobé nástroje pro oslovování koncových zákazníků nebo obchodních organizací. Mezi nástroje podpory prodeje patří především vzorky, prémie, slevy, kupóny, soutěže, ochutnávky, nebo rabaty a podobně.

1.3 Osobní prodej

Osobní prodej je forma osobní komunikace, jejíž cílem je prodej služby nebo produktu cílovému zákazníkovi. Většinou tento prodej je podporován prezentací či prodejním setkáním buď u zákazníka nebo na veřejném místě či ve společnosti nabízející dané služby či výrobky.

1.4 Direct marketing

Přímý marketing je založen na adresné komunikaci se zákazníky. Přímý marketing je o budování a upevňování vztahů se zákazníky komunikací pomocí poštovních zásilek, kontaktování telefonem nebo faxem, a v neposlední řadě emailem. Aby mohl být direct marketing úspěšný musí mít organizace velmi dobře zpracovanou a udržovanou aktuální databázi s informacemi o svých zákaznících.

1.5 Public relations

Public relations jsou překládány jako vztahy s veřejností. Jejich součástí je nespočet aktivit zahrnující komunikační politiku organizace, sponzorství, firemní identitu, interní i externí materiály společnosti, placenou reklamu, přímou komunikaci s veřejností, investory či vládou, pořádání akcí, publicitou, vztahy s médii, spin doctoring atd.

Public relations tedy pracují různými nástroji s veřejností. Jsou to naše cílové skupiny, které oslovujeme a komunikujeme s nimi s určitým záměrem. Mezi tyto naše veřejnosti a cílové skupiny mohou patřit zákazníci, zákazníci konkurence, investoři, konkurenční firmy, vlastní zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci, budoucí zaměstnanci, zájmové skupiny, nátlakové skupiny, orgány státní správy a samosprávy apod. (Pospíšil, 2002, str. 5)

Tabulka č. 1 Rámcový přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 99)

Zájmová skupina	Požadavky, oblast zájmu	Možnosti ovlivňování podniku
Zaměstnanci	Výdělek a zaměstnanecké výhody, jistota pracovního místa	Podmínky kolektivní smlouvy, možnost stávek
Odborové organizace	Pracovní podmínky Sociální jistoty	Podmínky kolektivní smlouvy, možnost stávek
Zákazníci	Kvalita výrobků či služeb Cenové podmínky, Cenové podmínky a dostupnost	Rozhodnutí o koupi
Dodavatelé a obchodní partneři	Pravidelné platby, dlouhodobá a vzájemně výhodná spolupráce	Rychlost a spolehlivost vyřizování objednávek a dodávek
Akcionáři	Výše dividendy, bezpečnost investice	Nákup/prodej akcií, využití hlasovacího práva
Média	Přístup k informacím	Vyznění publicity
Orgány veřejné správy (ústřední, regionální, místní)	Dodržování zákonů a nařízení, daně, politika zaměstnanosti, konkurenceschopnost regionu, respektive České republiky	Podpora/postihy, legislativní opatření
Kontrolní orgány, inspekce, certifikační agentury	Bezpečnost provozu a jeho vliv na životní prostředí, dodržování příslušných norem, kvalita výrobků a služeb	Vydání/odmítnutí povolení, certifikace, pokuty

Zájmová skupina	Požadavky, oblast zájmu	Možnosti ovlivňování podniku
Investoři, banky	Bezpečnost investice, výhodnost investice	Poskytnutí /odepření finančních prostředků, podmínky půjček
Pojišťovny	Bezpečnost provozu	Podmínky pojištění
Odborové a profesní asociace	Zapojení do aktivit, dodržování odvětvových standardů, kodexů a podobně.	Přijetí/odepření členství, certifikace
Občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny	Odpovědný přístup organizace k určité oblasti – podle zaměření (ochrana životního prostředí, respektování lidských práv, etika podnikání a jiné)	Publicita, ovlivnění jiných skupin
Místní společenství	Vliv provozu podniku na okolí (životní prostředí, zaměstnanost a podobně)	Podpora/protesty proti podnikovým aktivitám

Světlík definuje public relations jako formu komunikace, jejímž přímým cílem není zvýšení prodeje výrobků nebo služeb. Hlavním úkolem je vytváření příznivých představ (image), které na veřejnosti firma bude mít. (Světlík, 1994, str. 159)

Hejlová ve své publikaci uvádí, že dřívější dělení PR na vnitřní a vnější publikum se následkem obrovského vývoje a změny v sociální komunikaci, jako je velké zrychlení přenosu informací, či propojení skupin, které se dříve neseťkávali, po prvním desetiletí 21. století změnilo ve společnou komunikaci, de fakto rozdělení zůstává stejné na vnitřní a vnější, ale uveřejnění musí probíhat současně. Což se dříve nedělo.

Nejdůležitější veřejností pro podniky jsou zákazníci, protože svým kupním chováním přímo ovlivňují fungování podniku, zda bude ziskový či ztrátový, zda podnik bude růst a vyvíjet se.

Neméně důležitou a do nedávna trochu opomíjenou veřejností jsou zaměstnanci. Budeme-li mít jakkoliv skvělou a propracovanou strategii či komunikační kampaň na oslovení a přesvědčení zákazníků, že jsme pro ně ta správná volba, ale zákazník se setká s rozmrzelou prodavačkou, která není vhodně upravená, veškeré naše snahy ztroskotají na této zaměstnankyni. Proto zaměstnanci neboli interní veřejnost velmi důležitá pro získání dobrého jména a navázání dobrých vztahů se zákazníky. Proto je důležité pracovat a komunikovat se zaměstnanci, jedině dobře motivovaný pracovník, který je spokojený a věří své společnosti, bude vytvářet dobrý obraz o společnosti, která jej zaměstnává.

Nejvíce se v poslední době rozvíjí interní PR – tedy interní neboli firemní komunikace, kdy se těmto problémům dříve věnovalo spíše personální oddělení neboli HR (Human resources).

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Jak bylo výše uvedeno v public relations jde především o navození dlouhodobých a pozitivně naladěných vztahů s veřejností. Je jasné, že než se organizace obrátí na oslovování externích skupin, je nejdůležitější mít dobře motivované zaměstnance, kteří budou šířit dobré jméno organizace. Jedná se ovšem nejen o samotné obchodníky či zástupce reklamačních oddělení, kteří přicházejí především do styku se zákazníky, jde o komplexní motivování všech zaměstnanců od technickohospodářských pracovníků až po vrcholný management.

Proto je v dnešní době velmi důležité mít dobře informované zaměstnance o cílech a zájmech společnosti a nejen to, ale především mít loajální zaměstnance, kteří věří v cíle a budoucnost zaměstnávající společnosti. Pro upevnění pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací je mnoho nástrojů a často právě zasahují do personalistiky, ať už jde o radu zaměstnanců, závodní rekreaci, udělování odměn za prokázané služby a dosažené výsledky, vydávání vzdělávacích materiálů pro zaměstnance a poskytováním dalších možných benefitů zaměstnavatelem. (Lesly, 1995, str.28)

Pro interní komunikaci platí stejná pravidla jako pro každou jinou cílovou skupinu, a to předně, že jde o obousměrný proces předávání a přijímání informací, kde musíme dbát na získávání zpětné vazby. Je důležité si uvědomit, že celková strategie a podniková kultura se zrcadlí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům, jak se firma chová ke svým lidem, tak se chovají zaměstnanci vůči zákazníkům.

Úkolem interní komunikace je vytvářet povědomí u zaměstnanců, že každý jednotlivý úkon vytváří povědomí o společnosti – o její vizi. Při šíření interních sdělení je důležité:

- sdílet kontext, jelikož čím vzdálenější pracovní pozice v organizační struktuře, tím se ztrácí porozumění sdílených rozhodnutí a podávaných informací,
- v místě, kde vzniká zpráva, musí být jednotná a jednoznačná, protože postupem podnikovými informačními kanály, může vzniknout nesmysl (tichá pošta),

- prochází-li zpráva přes prostředníky, je důležité po každém stupni, zjišťovat zpětnou vazbou porozumění obsahu, zda již nedošlo ke zkreslení podávané zprávy,
- předávající informace, musí být schopen rozhodnutí obhájit a vysvětlit pozadí, podmínkou je však, že je plně informován o všech souvislostech (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 128)

Holá tvrdí, že interní komunikace slouží také k ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, k loajalitě a menší fluktuaci zaměstnanců. Kontinuální získávání zpětné vazby a využívání poznatků v praxi, tedy vede k zdokonalování komunikace uvnitř firmy a taktéž k dobrému klimatu. (Holá, 2006, str. 21)

Abychom získaly pracovníky, kteří nebudou jen chodit vydělávat peníze, ale dají do své práce nadšení a srdce, musíme jim vysvětlit nejen obchodní cíle, ale také proč organizujeme různé akce, ať už se jedná o sponzoring, nebo jakákoliv podpora určitých projektů. Tím můžeme u zaměstnanců vyvolat pocit sounáležitosti a hrdosti, že jsou součástí organizace.

Pro zapojení zaměstnanců je potřeba nepředávat pouze informace, ale získávat i zpětnou vazbu jak byly informace pochopeny a dát najevo, že komunikace je obousměrná a očekáváme reakci na akci.

Několik zásad pro interní komunikaci:

- být kontinuální ve sdělování – nesdělujeme-li žádné informace, budou si zaměstnanci vyvozovat informace vlastní, které se mohou od skutečnosti velmi lišit,
- být otevřený a vstřícný – otázky jsou důkazem, že zaměstnanci se snaží pochopit sdělení
- zpětná vazba – pozor na komunikační šum, sdělení může být pochopeno jinak, než bylo zamýšleno,
- poskytovat kontext – neznalost podrobností a všech okolností, bude těžké cokoliv změnit,
- pozor na zahlcování informacemi,

- využívat nové technologie efektivně - nebezpečí, že technologie se stane překážkou,
- vhodně volit komunikační nástroje – budeme jen informovat, nebo se budeme radit a diskutovat, písemně nebo ústně,
- věnovat dostatek času komunikaci,
- věnovat dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace – budou-li zaměstnanci spěchat domů, k žádné diskuzi nedojde,
- zdokonalování komunikačních dovedností.

Interní a externí komunikaci, jak už bylo výše uvedeno nelze striktně oddělit, protože působí mezi sebou navzájem. Pokud budeme brát interní veřejnost – zaměstnance, budou-li spokojeni, budou ovlivňovat své blízké okolí vně organizace a tím půjde o komunikaci s externí veřejností. Přestože se jeví, že cílem interní komunikace je zaměstnanec, můžeme říci, že skrze něj jako nástroj oslovujeme zákazníky a tedy jde o obchodní úspěch organizace.

2.1 Cíle interní komunikace

Mezi hlavní cíle komunikace napříč celou organizací patří:

- Vytváření prostoru pro dialog
- Vytváření kontaktů mezi jednotlivými částmi organizace
- Včasné, obsažné, pravidelné a úplné informování všech zaměstnanců
- Motivování zaměstnanců a vytváření pocitu sounáležitosti
- Dosažení stavu, kdy jsou všichni zaměstnanci podílíky na rozhodovacích procesech organizace a cítí spoluodpovědnost za jeho chování
- Vytváření pochopení komunikačních opatření, tak aby organizace i jejich prostřednictvím vystupovala navenek jako celek
- Podpora rozvoje komunikační (vztahové) kultury
- Aktivní spoluutváření jednotné kultury organizace
- Upevňování atmosféry důvěry
- Upevňování vědomí, že všichni jsme zde pro zákazníky
- Podpora vědomí, že konečným plátcem mzdy je zákazník

- Ovlivňování rozhodování zákazníků ve prospěch organizace a jejich produktů (Špaňhel, 2006, str. 19)

2.2 Nástroje interní komunikace

Budeme-li nahlížet na interní komunikaci z komplexního pohledu, pak do nástrojů interní komunikace můžeme zahrnout vše, co ovlivňuje názory a pocity zaměstnanců na organizaci (pracovní podmínky a prostředí, vybavení kanceláří, možnost stravování v závodní jídelně, firemní školka, způsobe vedení podniku (podpora týmové práce, přístupnost a otevřenost managementu, otevřenost názorů, důvěra ve vlastní zaměstnance, dobré klima a další)

Nástroje interní komunikace můžeme rozdělit do dvou skupin a to na :

- Osobní komunikaci, která musí být dvoustranná komunikace mezi pracovníky a nadřízenými, taktéž mezi pracovníky navzájem a to face to face. Manažeři mají velkou moc v tomto typu komunikace vysvětlit změny v organizaci, objasnit cíle a strategický vývoj v organizaci, prezentovat plány a úlohu, kterou v těchto plánech budou zaměstnanci zaujímat. Patří sem porady s nadřízenými, porady týmu, strukturované konzultace, různé aktivity na podporu teamového ducha – teambuildingová školení, společné eventy a podobně.
- Neosobní komunikaci, ta využívá především různých médií, ať již jsou to hromadné emaily, zprávy z ředitelství, firemní noviny, nástěnky, rozhlas či firemní televizní okruh.

Nástroje používané pro interní komunikaci:

- Elektronická komunikace – emaily, newslettery, firemní sociální sítě, intranet atd. Elektronická média patří v dnešní době k nejvíce využívaným, jsou oblíbené pro svou jednoduchost a rychlost, dále pak úspornost. Řeší-li se firemní komunikace například **emailem**, je to levné a rychlé řešení, jak rozeslat informace jednotlivcům ale i velkým skupinám, dále je to úspora na spotřební zboží, zaměstnanec si vytiskne pouze to co je nejvíce důležité. Musíme však

počítat i s nevýhodami, jako je nepochopení sdělované informace, nebo musíme počítat s vybavením zaměstnance počítačem nebo jiným zařízením, které mu bude umožňovat příjem emailu. (Holá, 2006, str. 65-67)

- Vymětal zdůrazňuje, že email může mít mezi klady o rychlosti, zasílání příloh, archivaci zpráv, možnosti přeposílání a zasílání na vícero adres i podstatné nevýhody, jako je přehlédnutí v příliš velkém objemu zpráv, či zapadnutí zprávy do spamové složky a nesmíme opomenout i lidský faktor, zapomenutí vložení přílohy nebo vložení nesprávné přílohy, či vepsání nesprávné adresy, chyba v emailové adrese a její následné nedoručení. (Vymětal, 2008, str. 206)

Vnitřní elektronická síť neboli intranet je taková sdílená nástěnka společnosti chráněná před vnějším světem, přístup na ni mají pouze zaměstnanci, a měli by zde najít vše potřebné ke své práci, důležité informace o firmě, sdílené dokumenty, firemní elektronické formuláře a podobně. Tak jako u emailu, je přenos informací velmi rychlý, zde však je důležité mít přehlednou strukturu, aby se zaměstnanec dokázal rychle a bezchybně dostat k potřebným informacím. Taktéž je vyžadována určitá technická zdatnost uživatelů. (Holá, 2006, 87-89)

- Eventy – večírky, sportovní a kulturní akce, výjezdová zasedání, společné snídaně, atd. Eventy bývají především využívány k posilování týmové soudržnosti v neformální atmosféře, mohou být organizovány pouze pro zaměstnance nebo i pro jejich rodiny, ať už jsou to kulturní, sportovní akce nebo dny otevřených dveří organizace. Touto cestou se mohou utužovat a rozšiřovat vztahy v rámci rodiny zaměstnance a tak navazovat dobré vztahy se společností. (Holá, 2006, str. 65)
- Firemní média – tištěné časopisy, bulletiny, publikace, brožury, letáky ale i videa Tyto nástroje jsou velmi oblíbené a také účinné a to především u velkých společností s odloučenými pracovišti, velmi dobře se v nich mohou publikovat nejen úspěchy společností ale i různé informace o zaměstnancích, pochvaly, nebo významná jubilea, představení nových zaměstnanců apod.

Výhodou časopisů, bulletinů a podobně je možnost je mít dnes jak v elektronické tak tištěné verzi. Mohou být doplněny různými anketami, soutěžemi, které tak zajistí

zpětnou vazbu. U firemních televizí nebo vnitřních TV okruhů je výhoda, že na nich mohou běžet firemní prezentace s informacemi o společnosti, mohou informovat o plánech na určité týdny, mohou tam běžet odpočinkové zábavné informace například v jídelnách. (Holá, 2006, str. 69)

- Face to face setkání – rozhovory, meetingy, interpersonální komunikace, porady, přání k narozeninám (Hejlová, 2015, str. 152)
- Dalšími nástroji podnikové interní komunikace jsou i soutěže, firemní dárky a předměty, nabídky firemních produktů zaměstnancům, firemní oblečení, dotazníková šetření, průzkumy názorů zaměstnanců, komunikační kampaně, výroční zprávy apod.

Tab. č. 2 Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace, (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 143)

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace a programy	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech 	<ul style="list-style-type: none"> • Brožura představující organizaci • Pracovní manuál • Schéma organizační struktury • Telefonní seznam
Průběžné informace a programy	<ul style="list-style-type: none"> • Zajišťují předávání potřebných informací • Zapojují do dění, • Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> • Firemní memoranda, • Interní časopisy, • Nástěnky, • Výroční zprávy (pro zaměstnance), • Elektronická pošta, • Intranet,

		<ul style="list-style-type: none"> • Schůzky týmů a oddělení, • Vnitropodnikové konference, • Pracovní výjezdy, • Sportovní a kulturní akce, • programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuze)
Personální systémy	<ul style="list-style-type: none"> • Motivují a oceňují výkon, • hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční odhodnocení, • Nefinanční benefity, • Systémy hodnocení, • Školící a vzdělávací programy
Prezentace firmy navenek	Doplňující celkový obraz o firmě	<ul style="list-style-type: none"> • Podniková reklama, • Podnikové PR, • Prezentace v médiích, • Filantropické a sponzorské aktivity firmy

Komunikace se zaměstnanci musí být kontinuální během celého pracovního procesu v organizaci, aby mohla být efektivní. Efektivní komunikace znamená především, že zaměstnanec získá díky pravdivým a kontinuálním informacím důvěru ve svého zaměstnavatele, jeho pracovní podmínky ho nebudou ohrožovat na zdraví a životě, odměňování bude vůči němu spravedlivé a poctivé, bude mu umožněno odvádět svou práci bez konfliktů a především bude podporován k profesnímu růstu, tak aby si vážil zaměstnávající organizace, a byl na to, že jej zaměstnává hrdý.

To znamená, že se začne se zaměstnancem komunikovat hned při nástupu na jeho pracovní post, kdy je mu poskytnuto maximum informací o organizaci, její struktuře, sdělení jeho

povinností a pravomocí vyplývajících z jeho pracovní pozice, nabídnutí pomoci v začátku než se zapracuje a osvojí si pravidla, směrnice a firemní postupy a procesy.

Bereme-li, že pracovník je již zapracován, začneme jej pravidelně informovat o novinkách, změnách a plánech, aby byl pracovník stále informován a pocítil důležitost a sounáležitost se životem společnosti. Oznamování informací je dobré načasovat na vhodnou dobu například při udělování odměn, poskytování bonusů, v rámci pořádaných společenských akcí a jiné.

Ať už se společnost ocitne ve vážné situaci, i tak musí poskytnout především zaměstnancům relevantní a pravdivé informace, protože ať už se podnik ocitl v krizi, musejí zaměstnanci cítit, že se před nimi žádné informace nezamlčují, ale vedení pracuje na vyřešení krize. Tím, může zabránit vedení společnosti „chodbové šuškaně“, která většinou nezůstane jen na chodbách společnosti, ale odchází se zaměstnanci domů a dostává se tak mezi vnější veřejnost.

Kde je již složitější napravovat důsledky, nezvládnuté vnitřní komunikace. Stručně řečeno, je nutné nezapomenout na stávající zaměstnance a nevěnovat se pouze nově nastoupeným zaměstnancům. Budou-li cítit stávající zaměstnanci, že jsou stále středem pozornosti vedení, zabrání společnost nejen špatnému klimatu ve firmě, ale může získat loajální zaměstnance a zabrání časté fluktuaci zaměstnanců.

Pokud se stane, že pracovník je dlouhodobě mimo pracovní proces (mateřská dovolená, dlouhodobá nemoc) nebo ukončuje pracovní proces u firmy, ať už způsobené nemocí, reorganizací, či odchodem do důchodu, neznamená to konec vztahu se společností. Stále platí spokojený zaměstnanec, dobré jméno společnosti. Proto i v takové situaci je dobré se zaměstnancem komunikovat, projevit mu účast v nastalé situaci.

V případě zaměstnankyň na mateřských dovolených nebo zaměstnanců dlouhodobě nemocných je potřeba udržovat s nimi kontakt. Společnost by je neměla opomíjet v rozesílce informací o vývoji ve organizaci, maminkám nabídnout účast na vzdělávacích akcích, aby měli možnost si udržovat své znalosti a kompetence důležité pro vykonávání své profese po návratu z rodičovské dovolené, zvát je na společenské firemní akce.

V případě dlouhodobě nemocných zaměstnanců, je dobré projevit zájem o jejich zdraví a nabídnout pomoc v jejich těžké situaci. I v případě, že je zaměstnanec propouštěn například z nadbytečnosti, může mu společnost nabídnout podporu v přípravě na hledání nového pracovního místa například s pomocí sepsání profesního životopisu, připravit jej na budoucí pracovní pohovory. V případě odchodu do důchodu, pak nepřestat zvát na firemní eventy a stále jej informovat o úspěších společnosti, dát mu tak najevo, že přestože již není aktivním zaměstnancem, společnost si jej za jeho práci, kterou dobře odváděl po dobu jeho zaměstnaneckého poměru, stále váží.

2.3 Měření efektivity komunikačních kanálů a prostředků

Zda má organizace správně nastavenou interní komunikaci, jestli komunikační kanály jsou adekvátně využívány, je potřebné průběžně zjišťovat, zda naplňují své cíle. Organizace by měla zjišťovat, zda konkrétní aktivity interních PR plní své cíle. K tomu nám slouží zpětná vazba. (Holá, 2006, str. 73)

Hodnocení efektivity interní komunikace objektivními měřítky může probíhat v různých oblastech, například :

- **Spokojenost a loajalita zaměstnanců**

Zpětnou vazbu lze získat průzkumy mezi zaměstnanci, otázky by měli být zaměřeny na spokojenost s vedením, s pracovními podmínkami, se systémem odměňování, spokojenost s nadřízenými. Pro získání relevantních dat, je potřeba zaměstnancům vysvětlit důvod a cíl průzkumu.

- **Překrývání formální a neformální organizace**

Pokud formální komunikace funguje správně, tak neformální komunikace je vítána, protože podporuje dobré vztahy na pracovišti. Ovšem pokud formální komunikace začne převažovat, nastává problém s pracovní morálkou a vytváření pověr a chodbové šušandy.

- **Spokojenost zákazníků**

Měření efektivity interní komunikace může být využita i spokojenost zákazníků, protože když je spokojený zaměstnanec a váží si své práce u dané organizace a věří v její budoucnost, pak může šířit dobré jméno a dobré klima dál směrem k zákazníkům. (Holá, 2006, str. 116-118)

Armstrong zmiňuje metodu 360°, která má poskytovat přehled o schopnostech zákazníka a jeho činnosti, kdy je zpětná vazba poskytována nejen přímým nadřízeným, ale i kolegy, podřízenými a zákazníky. Součástí tohoto přehledu je i sebehodnocení. (Armstrong, 2007, s. 433)

2.4 Bariéry interní komunikace

Urban uvádí, že dle mezinárodních výzkumů je nedostatečná komunikace příčinou až v 80 % vznikajících na pracovištích. Pokud zaměstnanci nejsou informováni dostatečně od svých nadřízených, nemohou dělat správná rozhodnutí, nemohou přispívat maximálně podnikovému výkonu, či efektivně využívat pracovní dobu. Dochází k nedokonalé komunikaci uvnitř mezi podnikovými útvary. Může docházet k utváření předsudků a šuškanď.

U zaměstnanců se může projevat nízká angažovanost, spokojenost a motivace. Z průzkumů vyplývá, že nejčastější příčiny nespokojenosti mezi zaměstnanci není nedostatek informací ale pocit, že jejich nadřízení se nezajímají o jejich podněty. (Urban, 2010)

Armstrong uvádí jako dva důležité faktory způsobující bariéry ve vnitropodnikové komunikaci přehlížení informační a komunikační potřeby zaměstnanců, sklon vyhýbání se komunikaci se zaměstnanci a neuvádění všech informací či nedostatečné komunikační schopnosti vedoucích pracovníků. První z uváděných se dají vyřešit novým komunikačním plánem, vedoucí s nedostačujícími schopnostmi v komunikaci může projít odborným školením či dalším vzděláváním. Jako dalším významným faktorem ovlivňující vnitropodnikovou komunikaci může být i na straně zaměstnanců, kteří se mají strach otevřeně vyjádřit. (Armstrong, 2006, str. 821)

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

V rámci interní komunikace jsme si naznačili, že v dnešní době do této komunikace zasahují nástroje personalistické povahy. Tedy přesněji řečeno zaměstnanecké výhody – benefity, které spadají do personální agendy. Na trhu práce je soupeření o kvalitní zaměstnance mezi společnostmi běžné nejen nabízenými finančními pobídkami, ale právě i jeho nefinanční složkou. Zaměstnanecké benefity patří tedy do sféry odměňování zaměstnanců, ale protože benefity jsou poskytovány většinou bez omezení na pracovní pozici a odpracovanou praxi, počítáme je taktéž k nástrojům posílení kladného vnímání organizace.

Zaměstnanecké benefity nabízejí zajímavý a konkurenceschopný soubor odměn, který má předpoklad získat nové nebo udržet stávající kvalitní zaměstnance, tím že uspokojí jejich potřeby a zároveň posílí vědomí a oddanost vůči organizaci. Velké množství podniků využívá tzv. Cafeteria systém, jenž umožňuje zaměstnancům si vybírat ty benefity, které jim vyhovují a jsou pro ně atraktivní. Tento systém je pro zaměstnance mnohem více přitažlivý, než kdyby čerpali určené benefity vedoucím pracovníkem, je s ním však více administrativní práce.

3.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody požitky tvoří zpravidla věcně různorodý okruh statků a služeb poskytovaných z různého důvodu, různým cílovým skupinám zaměstnanců. Lze je proto třídít z řady hledisek.

Jsou to takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Mají téměř výhradně nepeněžitý charakter.

Z hlediska **důvodu poskytování**:

- pro zaměstnavatele povinné (zákony, kolektivní smlouva vyššího stupně)
- benefity smluvní, KS – kolektivní smlouva organizace
- benefity dobrovolné (cíle personální politiky firmy, spokojenost ZC, dobrá pověst, konkurenceschopnost

Z hlediska cílových skupin:

- individuální (zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace - pozor na diskriminaci)
- skupinové (větší skupiny nebo segmenty zaměstnanců nebo celoplošně)

Věcné třídění zaměstnaneckých benefitů**Mající vztah k práci a poskytované často na pracovišti:**

- Příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti
- Nadstandardní pracovní volno
- Vzdělávání nad rámec bezprostředních potřeb organizace (kurzy, knihy, konference...)
- Doprava do zaměstnání

Hmotné vybavení a pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu zaměstnance:

- Notebook a další výpočetní technika, diáře, kufříky atd.
- Bezplatné služby telefonních operátorů (mobil, internet...)
- Osobní automobil k soukromému používání
- Karty na čerpání PHM
- Příspěvek na odívání
- Zvýhodněné bydlení

Výhody osobní a sociální povahy:

- Zdravotní péče o zaměstnance a rodinné příslušníky
- Jesle, školky, dětské tábory
- Příspěvky na dovolenou, sport, rekreaci a kulturu
- Finanční výpomoc (bezúročné půjčky, příspěvky na bydlení...)

- Pojištění a připojištění
- Zvýhodněné hypoteční a spotřebitelské úvěry
- Snížené poplatky za vedení účtu
- Kreditní karty
- Platové dorovnání v případě nemoci, tzv. sick days
- Dárkové šeky
- Podnikové produkty

4 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ MARKETINGU VE ŠKOLSTVÍ

Školství, stejně jako jiná odvětví bylo nuceno vzhledem ke konkurenci na trhu začít v posledních letech více využívat nástrojů marketingu. I v tomto odvětví se promítá potřeba vytvořit takové školy, které budou pružně reagovat na potřeby zákazníků a jejich požadavky adekvátně situaci na trhu. Kvalitní interní komunikace v organizaci, v mém případě ve škole, se tedy stává nedílnou součástí marketingového přístupu řízení školy.

Využití marketingových nástrojů tak škole pomůže ve zkvalitňování fungování celé organizace a přispěje k rozvoji a prosperitě vzdělávací instituce. Marketing formuje image školy a goodwill školy. Marketingově orientovaná škola si je vědoma, že klíčovým aspektem jejího úspěchu je uspokojení potřeb klíčových zákazníků, což jsou zejména studenti.

Konkurence v oblasti středních škol je s klesající demografickou křivkou veliká. Jedním z aspektů rozhodování budoucích studentů o střední škole je image školy. Na němž se podstatnou měrou podílí kvalita zaměstnanců, pověst a atmosféra školy. Důležitým aspektem je schopnost školy komunikovat a to nejen s vnějším prostředím, ale právě i s prostředím vnitřním. Vynikající a všestranná komunikace může ve výsledku škole zajistit velkou konkurenční výhodu.

Škola, jež uplatňuje marketingový přístup a pečuje o svou komunikaci, může mít ve výsledku pozitivní image, které povede ke spokojenosti nejen studentů, absolventů, ale i zaměstnanců. Důležitým výsledkem je jistě i loajalita k organizaci. Cílem pak efektivně fungující škola. Image školy pak tvoří souhrn všech představ, očekávání a poznatků o dané instituci. Kvalitní komunikace pak posouvá image školy adekvátním směrem.

Samotné osobnosti pedagogů se stávají důležitou konkurenční výhodou. Proto, aby si škola udržela a měla nejen pedagogy kvalifikované, ale také tvořivé, se schopnostmi reagovat na měnící se dobu je třeba, aby byli v zaměstnání spokojeni a komunikace fungovala. Pedagogové by měli být tvořiví a kreativní, práce s moderními technologiemi a znalost současných trendů by měla být samozřejmostí. Pod pojmem tvořivý učitel si představujeme v dnešní

době to, aby vyučující obohacoval život studentů něčím novým, využíval netradiční způsoby výuky, využíval představivost a fantazii.

Dobrý vyučující dokáže kromě teoretické výuky, používat netradiční přístupy a nové metody ve výuce jako je např. skupinová výuka, workshopy, případové studie, diskuse, propojení na praxi, běžně by měl využívat nástroje, které jsou normální pro žáky jako je internet, sociální sítě, nejmodernější programy a aplikace atd. a zapojovat je do výuky.

Interní komunikace a její jednotlivé nástroje pak vedou učitele právě k tomu, aby v moderním komunikačním prostředí dokázali fungovat a používat ho běžně, stejně jako jejich studenti.

Využití marketingových nástrojů jako takových má ve školství svá specifika, protože předmětem marketingu nemusí být pouze hotový výrobek, ale také služba, osoba, informace, událost, jednoduše řečeno marketingově pečovat můžeme o jakoukoliv nabídku.

Ve školství jde o produkt, který se nazývá vzdělávací služba. Marketing je zde využíván se specifickými marketingu služeb a marketingu neziskových organizací. Hlavním specifikem služby je, že je nehmotná a často je obtížné ji demonstrovat. Proto vidím ve využití marketingu a zkvalitnění interní komunikace příležitost, jak zvýšit celkovou kvalitu produktu školy, který nabízí.

Vlastnosti služeb jsou specifické, služba je například pomíjivá, různorodá, vždy záleží na osobnosti poskytovatele, nelze jí předem vyzkoušet, často ji také nelze poskytnout znovu. Dobrá pověst a kvalitní komunikace tak může zvýšit kvalitu nabízené služby. Pro školu jsou to jistě především kvalitní pedagogové, prostřednictvím nichž můžeme naši nabízenou službu zhmotnit.

Zaměstnanci školy by měli mít tyto kvality – kvalifikovaní, přátelští, důvěryhodní, spolehliví, vnímaví a v neposlední řadě komunikativní. Měli by mít schopnost otevřeně komunikovat se všemi, se kterými přijdou do styku.

Kromě věnování se potřebám zákazníků, sledování konkurence, identifikováním příležitostí je může marketingově řízená škola využívat nové příležitosti a to právě i v oblasti interní komunikace. A využít tak za účelem získání výhod např. oproti konkurenci. Pro management školy je klíčové neustále shromažďovat informace, nejen je analyzovat, ale i na ně pružně reagovat.

Efektivita interní komunikace souvisí jistě i s tím, aby vedení školy bylo profesionální a sdílení vizí, poslání a cílů školy akceptovali a podíleli se na nich všichni zaměstnanci instituce. Nedílným aspektem je pozitivní motivace pracovníků, pravidelné hodnocení kvality práce školy a např. i to, zdali je škola otevřená, přátelská a přitažlivá. Efektivita komunikace může být jen tehdy, když se marketingový přístup uplatní na všech úrovních školy, protože vztah ke škole jako takový, se vytváří na základě každodenní komunikace.

Marketing ve škole se projevuje v kultuře školy, která je viditelná jak venku, tak uvnitř školy a interní komunikace je její nedílnou součástí. Dále by škola měla mít stanovené poslání, cíle a vize a být strategicky řízena a organizována. Komunikace by měla být otevřená a všestranná. Kultura školy souvisí i s klimatem školy.

Vnitřní klima školy by mělo být takové, že se studenti do školy těší, žijí školou, prožívají společně s učiteli a spolužáky kromě výuky např. i zájmovou a mimoškolní činnost. Vnitřní klima školy zahrnuje styl komunikace a atmosféru ve škole, řízení managementu, organizační model školy, úroveň rozvoje školy, materiální prostředí, jasnost pravidel chodu školy, dobrý informační systém, přítomnost různých typů učitelů, mezilidské vztahy.

Každá škola by měla pravidelně vyhodnocovat své vnitřní a vnější prostředí, vytipovávat své silné a slabé stránky a posoudit své příležitosti a hrozby. To je možné pomocí nástroje SWOT analýza.

Situační analýza – SWOT

Slouží k porozumění současné situaci (postavení školy), struktuře všech dostupných a důležitých informací. Cílem je získat maximum informací z vnitřních i vnějších zdrojů firmy. Nestačí informace pouze sbírat, je třeba rovněž zjistit, co říkají a adekvátně na to reagovat.

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, SW hodnotí silné a slabé stránky podniku (zkratka z anglických slov Strengths, Weaknesses), analýza OT hodnotí příležitosti a ohrožení (z anglických termínů Opportunities, Threats), které se nacházejí ve vnitřním či vnějším prostředí.

Silné stránky – které věci mají ve škole vysokou úroveň, jak je můžeme využít pro získání konkurenční výhody a zkvalitnit tak svou nabídku.

Slabé stránky – které věci jsou ve škole horší, jak se škola prezentuje na veřejnosti, jak ve škole funguje právě komunikace. Škola by měla všechny své slabé stránky identifikovat a co nejdříve odstranit.

Příležitosti – lze očekávat rozšíření trhu, rýsují se trhy nové, dojde ke změnám v mikro či makroprostředí? Je třeba včas předvídat vznik nových příležitostí a určovat nové a adekvátní strategie. Přitom bychom měli co nejvíce využít silné stránky školy.

Hrozby – vstoupí na trh nová konkurence, dojde v nejbližší době k poklesu poptávky, objeví se na trhu nové služby. I zde je třeba předvídat vznik potenciálních hrozeb a hledat prostředky pro jejich eliminování.

V oblasti školství může mít také marketingový mix svou specifickou podobu. Jde o soubor marketingových nástrojů, které škola využívá za účelem dosažení svých marketingových

cílů. Kvalitu školy vytvářejí především lidé. Obsahem marketingového mixu může být vše, co ovlivňuje poptávku po nabídce námi nabízené služby.

Marketingový mix školy (Sborník/12, 2000):

- Product – vzdělávací program, předměty, myšlenky, rozsah, kvalita a úroveň rozšiřující nabídka aktivit školy, klima školy a vztahy ve škole.
- Place – distribuce, umístění, přístupnost a vybavení školy.
- Price – náklady spojené s pořízením a využíváním služby.
- Promotion – využití spektra marketingových komunikací.
- Personalities - lidé, kteří mají přímý vliv na poskytovanou službu, mezilidské vztahy, motivace, vztahová síť.
- Process Pedagogical Approaches - pedagogické přístupy, komunikace se zákazníky, metody výuky, inovace.
- Participation Activating – participační aktivizace klientů, aktivní spoluúčast studentů, budování vztahů se studenty.
- Materiální předpoklady – prostředí a vybavení školy.

Škola, aby byla úspěšná na trhu, potřebuje využívat všechny dostupné možnosti, které jí nabízí marketing. Proto je také na místě, aby vedení školy zaměstnávalo kvalifikovaného zaměstnance, který tuto oblast prakticky ovládá a aktivně se tomu věnuje.

5 METODOLOGIE

„Podstatou marketingového výzkumu je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které napomáhají minimalizovat rizika při uskutečňování marketingových rozhodnutí. Výzkum také rozšiřuje znalosti o trhu, využívá se při distribuci, v oblasti reklamy, při vývoji produktu, stanovení ceny, výzkumu spotřebitele nebo konkurence.“ (Marketingové noviny, Helena Kopecká 2001-2014)

5.1 Druhy marketingového výzkumu

Informace, které potřebujeme zjistit, je možné získat dvěma způsoby. První způsob nabízí možnost si chybějící informace obstarat v přímo v terénu (fiel research). Tento způsob je finančně i časově náročný, ale poskytuje přesná data. Druhý způsob, označován jako výzkum od stolu (desk research), zpracovává informace získané z jiného výzkumu, tedy již existujících dat. Nevýhodou je však rychlé zastarávání informací, jejich nepřesnost, neobjektivnost, neúplnost, a také skutečnost, že byly obstarávány za jiným účelem, výzkumem s jiným cílem. Marketingový výzkum se také dělí na základě metodologie na kvantitativní a kvalitativní výzkum.“ (Marketingové noviny, Helena Kopecká 2001-2014)

Marketingový výzkum využívá řadu nejrůznějších výzkumných přístupů, které může dělit dle mnoha kritérií. Možných dělení je hodně avšak za hlavní dělení se považuje kvantitativní a kvalitativní výzkum. (Kozel, 2006, str. 114)

Kvalitativní výzkum vykazuje výsledky, které lze měřit a počítat v jednotkách, výsledky lze předkládat v grafech a tabulkách. V kvantitativním výzkumu se využívají metody výzkumných metod typu dotazování, pozorování nebo experimentu.

Kvantitativní výzkum sleduje důvody chování lidí, snaží se vysvětlit jejich konání a motivaci. Je velmi náročný na interpretaci. Využívá vědecké metody individuálních hloubkových rozhovoru, skupinových rozhovorů a různé projektivní techniky. (Evdjaková, 2014, str. 26)

5.2 Zdroje informací

Zdroje informací výzkumu dělíme na sekundární a primární.

Sekundární informace byly shromážděny za jiným účelem, ale je možné je využít. Zdrojem jsou výzkumníci interní záznamy společnosti, statistické informace o zaměstnancích, rozpočty, bilance zisků a ztrát a jiné. Většinou jde o prvotní stádium výzkumu, přičemž pracovník je chopen data získávat od stolu.

Primární informace je složitější a náročnější na sběr. Informace se sbírají a získávají pro řešení aktuálního problému. (Vašítková, 2008, str. 48)

Metody používané pro tuto práci jsou dotazník (primární data) a hloubkové rozhovory (primární data).

5.3 Metoda – dotazník

Dotazník obsahuje souhrn otázek zaměřených na získání konkrétních informací. V marketingovém výzkumu se používají dotazníky k mnoha různým činnostem v terénu.

Otázky by měly odrážet záměry a cíle průzkumu. Dotazník musí obsahovat otázky, které přímo týkají problému, který na základě výsledků chceme řešit.

Otázky musejí být:

- Jednoduché a srozumitelné, aby jim respondenti rozuměli
- Relevantní, aby vedly k žádané informaci
- Seřazeny v logickém pořadí, aby pomohly respondentovi zapamatovat si odpovědi
- Jednoznačné, s jasným smyslem
- Nevyvolávající rozpaky

Jsou tři možnosti výběru náhodných vzorků, a to prostý náhodný vzorek, systematický vzorek a vrstvený vzorek. (Hannagen, 1996)

5.4 Metoda – hloubkový rozhovor

Hloubkový rozhovor se při marketingovém výzkumu používá pro získání informací od zákazníků, zaměstnanců nebo odborné veřejnosti. Hloubkový rozhovor umožňuje respondentovi vyjádřit své názory na zkoumanou problematiku, díky čemuž výsledky takového výzkumu přináší detailní informace o zkoumaném problému.

Hloubkový rozhovor může být veden tam, kde respondent tráví svůj čas a kde mu to nejvíce vyhovuje, může to být v místě bydliště, na pracovišti nebo cestou z práce. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str 168)

Rozhovor se odvíjí od předem připraveného scénáře v příjemné a otevřené atmosféře. Cílem je zjistit co nejvíce detailů k dané problematice, respondentovi zkušenosti, názory, postoje, motivy, hodnocení.

Pokud se rozhovoru účastní pouze moderátor a respondent, je výhodné si rozhovor nahrávat z důvodu, že moderátor se během rozhovoru musí soustředit na odpovědi a chování respondenta a nemusí mít čas pro zapisování odpovědí nebo poznámek.

5.5 Metodika práce

Tato diplomová práce se bude zabývat interní komunikací na střední škole, přesněji bude analyzovat, jaké komunikační prostředky škola využívá, jak je využívají zaměstnanci. Výsledky tohoto výzkumu budou odrazovým můstkem pro vypracování návrhu zlepšení interní komunikace ve škole. Dále se průzkum bude zabývat zjišťováním znalosti zaměstnaneckých benefitů, které škola nabízí svým zaměstnancům a snaží se je tak motivovat a vycházet vstříc v dobrém jménu školy.

5.6 Cíl a účel práce

Cílem je zjistit, jaké komunikační kanály a jak často využívají zaměstnanci školy v rámci interní komunikace, a které jsou využívány minimálně. Dále je záměrem zjistit u zaměstnanců znalost a využívání zaměstnaneckých benefitů nabízených školou.

Účelem je získat podklady pro změnu vnitřní komunikace, lepší využívání nástrojů, dle oblíbenosti a využívanosti zaměstnanci. Dále pak je úkolem zjistit obeznámenost s benefity, a najít takové benefity, které škola může nabídnout svým zaměstnancům.

5.7 Metodický postup

5.7.1 Dotazníkový průzkum v terénu – ve škole

Načasování v tomto případě nehraje velkou roli, výzkum není součástí časově omezeného plánu, jde především o zjištění stávajícího stavu interní komunikace v organizaci. Nejedná se tedy o výzkum před nebo po uvedení kampaně. Víceméně jde o první takový výzkum realizovaný pro Střední průmyslovou školu Otrokovice.

Respondenti budou všichni nebo alespoň většina zaměstnanců školy a to jak pedagogický tak i nepedagogický personál. Předpokládaný počet je 120 respondentů v různých věkových kategoriích, různého vzdělání a pracovních pozic. Část dotazníků bude rozdána v papírové formě, většina bude rozeslána hromadným emailem.

Vzhledem k tématu diplomové práce byl vybrán kvantitativní výzkum, který zajistí přehledné informace o zjišťovaných skutečnostech. Sběr dat proběhne formou strukturovaného dotazníku.

Fáze dotazníkového šetření:

- 1) Sestavení dotazníku (formulace otázek, vystavění logické struktury dotazníku, tisk)
- 2) kontakt, distribuce a výběr
- 3) Analýza dat (převedení odpovědí do excelového souboru a následné vyhodnocení odpovědí

- 4) Presentace výsledků

5.7.2 Hlubkový rozhovor s vedením školy

Načasování v tomto případě nehraje taktéž velkou roli, jak je uvedeno výše u kvantitativního dotazníkového šetření. Bude probíhat ve stejnou dobu, po oslovení zaměstnanců školy.

Respondenti budou ředitel školy, statutární zástupce, zástupci pro teoretickou a praktickou výuku a dále ekonom. Předpokládaný počet je 6 respondentů.

Vzhledem k tématu diplomové práce byl vybrán kvalitativní, který má za účel zjistit, jak vnímá vnitřní komunikaci vedení školy, výsledky budou porovnány s odpověďmi zaměstnanců. Sběr dat proběhne formou vedeného rozhovoru, který bude nahráván.

Fáze dotazníkového šetření:

- 1) Sestavení dotazníku (formulace otázek, vystavění logické struktury dotazníku, tisk)
- 2) kontakt, rozhovor, audio nahrávka
- 3) Analýza dat (převedení odpovědí do excelového souboru a následné vyhodnocení odpovědí)
- 4) Presentace a porovnání výsledků s dotazníkovým šetřením

5.8 Výzkumné otázky

- 1) Které komunikační kanály je potřeba upravit, pro zlepšení komunikace v organizaci?
- 2) Jaká je znalost nabízených zaměstnaneckých benefitů v organizaci?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA OTROKOVICE

Střední průmyslová škola Otrokovice je škola zřizovaná Zlínským krajem. Je to škola s dlouholetou tradicí, ve které se skrývá několik typů škol, které však jsou spjaty se jménem Baťa a Baťovi závody. Tato škola navázala na Baťovu školu práce, která byla založena v roce 1924 a vznikla tak na Zlínsku generace „Mladých mužů“ a „Mladých žen“. V roce 1934 byla Baťova škola práce rozšířena o formu mistrovských škol a o další dva roky později byla založena Vyšší průmyslová škola pro různá zaměření včetně stavebního, v důsledku potřeby rozšiřovat závody a jiné stavby, které Zlín potřeboval s jeho rozšiřováním pro nové obyvatel. Od roku 1945 se z firmy Baťa stal národní podnik Svit a vzniká SOU Stavební (1945 – 1990).

Gumárny Baťa (1933é začaly vyrábět gumové podpatky, celogumovou obuv, gumové podlahoviny vzdušnice (duše) pro jízdní kola a v roce 1932 začali i s výrobou prvních autoplášťů, bylo tak potřeba vzdělávat učně i v gumárensko-plastikářském oboru. V roce 1953 došlo ke znárodnění společnosti a přejmenování na národní podnik Rudý Říjen, po kterém v roce 1958 vzniklo Odborné učiliště n.p. Rudý říjen. Následně na přelomu roku 1980/81 vzniká Střední odborné učiliště gumárensko-plastikářské. Během několika let škola změnila své jméno několikrát. Důležité je zmínit sloučení SOU stavebního se SOU gumárensko-plastikářského a vzniku tak Střední integrované školy Otrokovice. Následně v lednu 1998 dochází k dalšímu sloučení, tentokrát se SOU Napajedla. Dnešní podobu získala škola v roce 2003 sloučením stávající školy SOŠ, SOU a U Otrokovice a COP Otrokovice. V září 2013 došlo ke sloučení Střední odborné školy Otrokovice se Střední průmyslovou školou Otrokovice do jedné velké příspěvkové organizace s názvem Střední průmyslová škola Otrokovice.

6.1 Nabídka studijních oborů

Střední průmyslová škola nabízí v rámci Zlínského kraje jak učební, tak studijní obory. Pro učňovské obory nabízí i nástavbové studium ukončené maturitní zkouškou. Škola je rozdělena podle nabízených oborů na čtyři směry: strojírenský, stavební, elektro a služby.

Škola nabízí pět oborů, ve kterých je žákům poskytováno finanční stipendium. Jedná se o obory řemeslné, které se touto pobídkou snaží zřizovatel Zlínský kraj nalákat žáky k technickým oborům.

6.2 Zaměstnanci

Na chodu Střední průmyslové školy Otrokovice se podílí 101 zaměstnanců, z toho je 34 učitelů teorie, 12 učitelů odborného výcviku, 55 technickohospodářských zaměstnanců, a užší vedení ředitel, statutární zástupce, zástupce pro teoretickou výchovu, zástupce pro praktickou výchovu, vedoucí ekonomického úseku.

Jak už bylo výše uvedeno Střední průmyslová škola Otrokovice je škola s dlouholetou tradicí a především prošla několikerým slučováním jiných středních škol. Vedení školy se snaží zaměstnance podpořit a provázat navzájem jednotlivé skupinky, které se ve škole utvořily především díky původu pracovníků z několika vzdělávacích institucí.

6.3 PR Střední průmyslové školy Otrokovice

SPŠ Otrokovice, přestože se jedná o největší školu ve Zlínském kraji, nemá ve své struktuře vyčleněnou pozici PR pracovníka. O PR školy se stará úsek ředitele. Dnešní podobu získala škola v roce 2003 sloučením stávající školy SOŠ, SOU a U Otrokovice a COP Otrokovice. V září 2013 došlo ke sloučení Střední odborné školy Otrokovice se Střední průmyslovou školou Otrokovice do jedné velké příspěvkové organizace s názvem Střední průmyslová škola Otrokovice.

6.4 Vnitřní komunikace školy

SWOT analýza interní komunikace školy

Silné stránky školy

Tradice a stabilita školy

Nabídka jak učňovských technických oborů společně s nabídkou maturitních oborů

Nabídka dvouletého nástavbového studia po ukončení tříletých oborů s výučním listem

Loajalita zaměstnanců

Benefity

Ochota zaměstnanců komunikovat

Většina zaměstnanců má připojení k internetu

Slabé stránky

Mnoho nástrojů interní komunikace

Nechuť nebo technická neznalost využívat nové online komunikační kanály

Nedostatečné sbírání zpětné vazby o komunikaci

Vyšší věkový průměr zaměstnanců

U pedagogů chybějící zkušenost ze soukromého sektoru mimo školní prostředí

Příležitosti

Nové možnosti a nástroje komunikace

Nové projekty zvyšující prestiž školy

Rozšíření nabídky benefitů

Rozšíření nabídky studijních oborů o takový obor, který by byl ojedinělý a atraktivní ve Zlínském kraji

Zvýšení počtu žáků 8. a 9. tříd

Hrozby

Malý zájem žáků o studium na této škole

Obava nebo nezájem zaměstnanců komunikovat

Neochota spolupodílení se propagací školy mimo pracovní dobu

Šeptanda

Strach zaměstnanců z komunikace s vedením

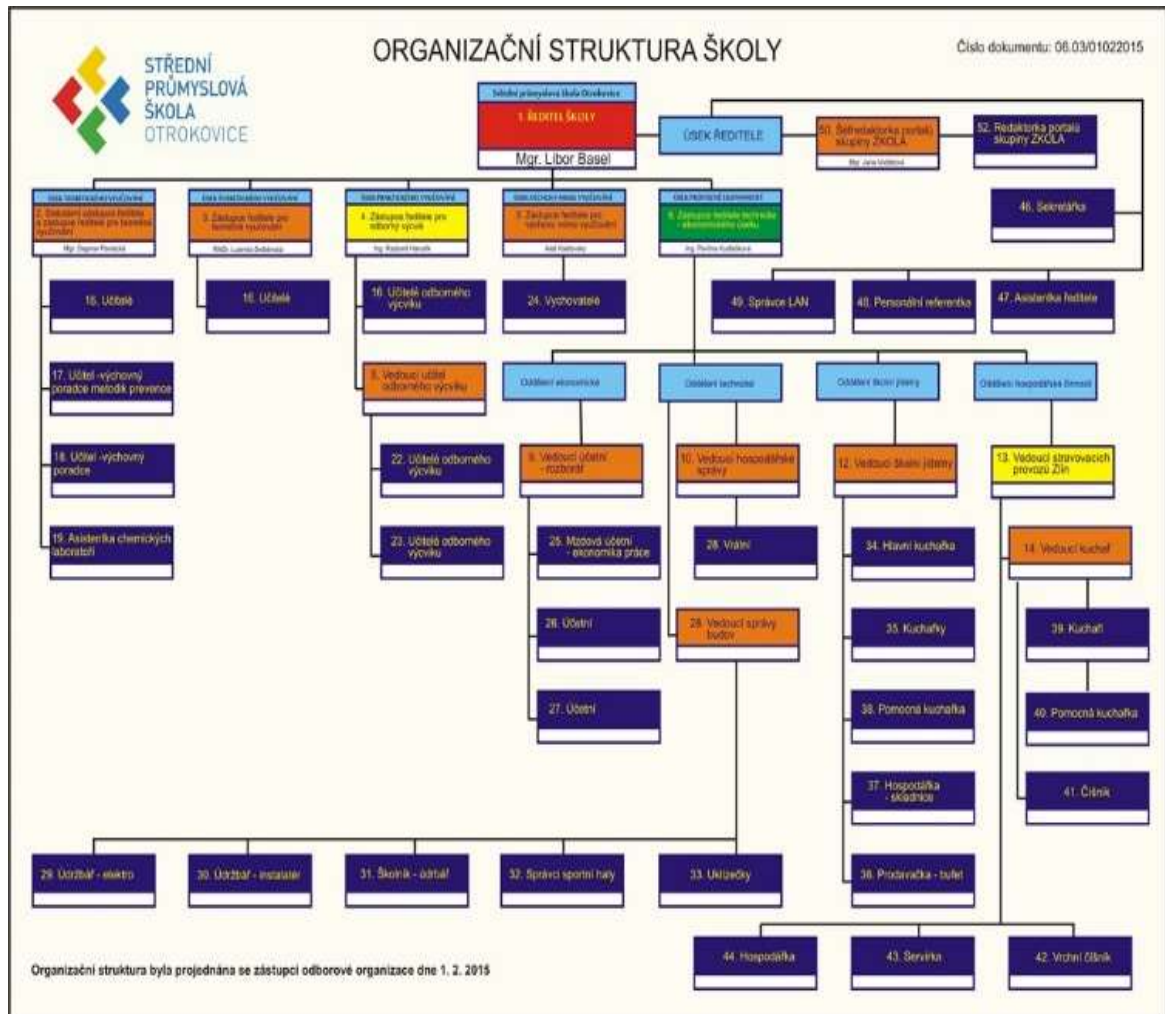
Nedůvěra v otevřenou obousměrnou komunikaci s vedením či nadřízenými pracovníky

Strach pedagogů, že se jim budou krátit pracovní úvazky, či úplná ztráta úvazku

Interní komunikace školy v současné době leží hlavně na bedrech užšího kruhu zaměstnanců pod vedením ředitele školy. Aktuálně se vedení školy obrací na své zaměstnance a snaží se je pozitivně motivovat vzhledem k současné situaci, kdy ještě nepřibývají počty žáků, dle demografické křivky. Interní komunikace by se měla zaměřit na:

- Podporu image zaměstnavatele
- Aktivity pro zaměstnance (benefity, různé akce pro ně pořádané, ať už sportovní či kulturní apod.)
- Kontakt s bývalými pracovníky
- Střední průmyslová škola Otrokovice – kvalitní škola s tradicí

Organizační struktura školy



7 ANALÝZA SOUČASNÉ KOMUNIKACE

Všichni zaměstnanci byli obeznámeni při jednotlivých poradách úseku o tom, že proběhne průzkum využívání komunikačních kanálů školy. Ze 101 aktivních oslovených zaměstnanců odevzdalo dotazníky 91. Návratnost dotazníků byla tedy vysoká. První část dotazníku se týkala současných dostupných kanálů, kterých je dvanáct. Vedení školy potřebovalo zjistit, jak je zaměstnanci využívají. Kanály byly rozděleny na osobní a neosobní komunikaci.

Mezi komunikační kanály byly započítány i akce pro zaměstnance, na kterých je ředitelem společnosti vždy shrnuto, co se podařilo od začátku školního roku do určité akce, s jakými problémy se zaměstnanci ať už pedagogičtí nebo nepedagogičtí museli vypořádat. Dále během těchto akcí je zaměstnancům nastíněna blízká i vzdálenější budoucnost školy, ať už se to týká věcí, které je potřeba splnit nařízením vlády a ministerstva školství nebo plánovaných projektů, které mají zkvalitnit život zaměstnanců ale i žáků, včetně zahraničních projektů. V závěru se ředitel věnuje pozitivnímu motivování zaměstnanců a poděkování za jejich dosavadní pracovní nasazení a za jejich účast na propagaci školy.

Dotazník byl rozčleněn na dvě části. První se věnovala komunikačním kanálům a druhá znalosti a využívání nabízených benefitů zaměstnavatelem. Tím že benefity nebyly vypsané do nabídky, se podařilo, zjistit jaké je vlastní povědomí zaměstnanců o benefitech, zda s nimi vedení školy dobře pracuje a motivuje své zaměstnance.

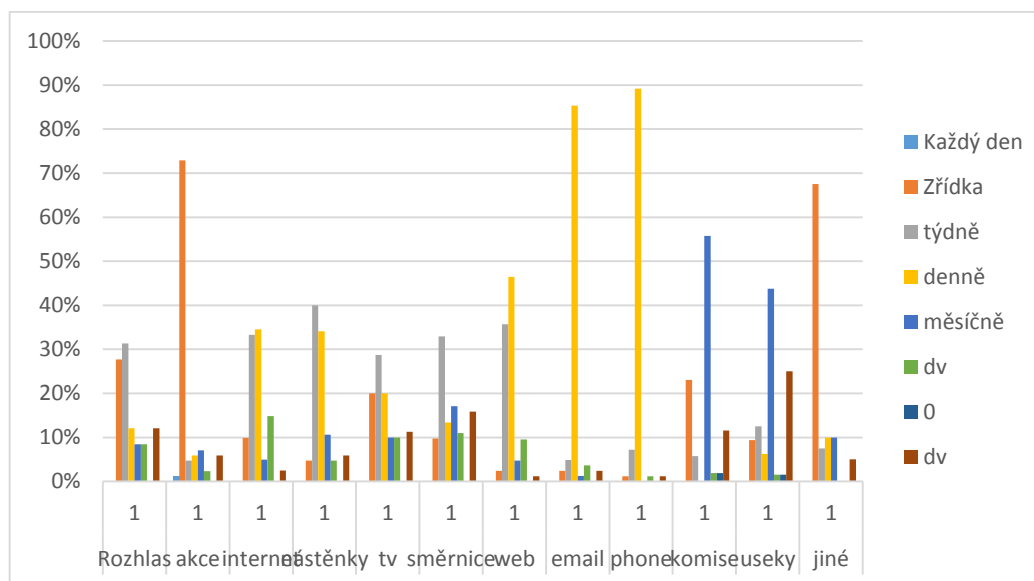
V dotazníku chybělo v třídění zaměstnanců dle věku a dle počtu odpracovaných let ve Střední průmyslové škole Otrokovice. Byla to především autorčina obava, že se zaměstnanci nebudou cítit dostatečně anonymní a počet návratnosti by byl jistě o podstatnou část nižší.

Během vyzvedávání vyplněných dotazníků autorka několikrát narazila na chybějící část ohledně pohlaví, ale v rámci dobrých vztahů byly tyto informace doplněny přímo před autorkou dotazníku.

7.1 Vyhodnocení dotazníků

Otázka číslo 1. - důležitost a využívání komunikačních kanálů

Otázka tedy zjišťovala nejen, jak často jednotlivé kanály zaměstnanci využívají, ale zároveň se pokoušela zjistit, jakou důležitost jednotlivým kanálům zaměstnanci připisují. Důležitost měli hodnotit stupnicí 1 až 5 (jako ve škole 1 byla důležitá – 5 nedůležitá) a četnost využívání byla předem nastavena na denně, týdně, jednou až dvakrát týdně, měsíčně a zřídka.



Obr. č. 2- Vyhodnocení otázky první

Při sestavování otázky bylo počítáno, že někteří zaměstnanci nebudou všechny jmenované kanály využívat, právě protože jejich pracovní pozice neumožňují sledování některých komunikačních kanálů. Jedná se především o nepedagogy – technickohospodářské pracovníky, kteří svým popisem práce, ať už se jedná o údržbáře, uklízečky, nebo kuchaře a podobně, některé kanály nemají možnost využívat a to především, rozhlas, vnitřní TV okruh, intranet, nástěnky nebo jiné nabízené online kanály jako je například Skype nebo Yammer. Dotazník byl koncipován pro všechny zaměstnance, proto byla tato nabídka komplexní.

Tabulka č. 3 Otázka 1 Komunikační kanály - učitelé, vlastní zpracování

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	DŮLEŽITOST	DENNĚ	TÝDNĚ	MĚSÍČNĚ	2-3 ZA MĚSÍC	ZŘÍDKA
Rozhlas	3	20%	24%	11%	33%	0%
Akce	2	27%	23%	14%	2%	5%
Intranet	2	25%	18%	9%	11%	2%
Nástěnky	2	27%	29%	9%	2%	0%
Vnitřní TV okruh	3	23%	14%	16%	30%	2%
Směrnice	1	32%	9%	0%	2%	2%
Školní web	2	18%	13%	2%	4%	0%
Email	1	11%	5%	0%	7%	2%
Telefon	2	16%	2%	2%	9%	2%
Schůzky předmětových komisí	2	27%	25%	14%	0%	5%
Porady (úseků (TV, TEÚ, VMV)	2	39%	16%	7%	2%	2%
Jiné (Skype, Yammer)	5	6%	12%	6%	33%	39%

Tabulka č 4. Otázka 1. Komunikační kanály školy - nepedagogové, vlastní zpracování

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	DŮLEŽITOST	DENNĚ	TÝDNĚ	MĚSÍČNĚ	2-3 ZA MĚSÍC	ZŘÍDKA
Rozhlas	3	18%	21%	29%	11%	11%
Akce	2	25%	55%	5%	0%	3%
Intranet	2	22%	30%	11%	3%	11%
Nástěnky	2	38%	25%	8%	10%	10%
Vnitřní TV okruh	3	19%	27%	14%	11%	11%
Směrnice	1	33%	13%	3%	0%	10%
Školní web	2	10%	21%	10%	3%	10%
Email	1	13%	5%	0%	10%	10%
Telefon	2	29%	5%	3%	3%	11%
Schůzky předmětových komisí	2	0%	9%	0%	3%	85%
Porady úseků (TV, TEÚ, VMV)	2	11%	11%	0%	0%	62%
Jiné (Skype, Yammer)	5	6%	6%	6%	15%	64%

Z následujících vyhodnocených dat, které již skutečnost vyjadřují v procentech, lze snadno vyčíst, že nejdůležitější kanály jsou především přímá komunikace online a to přes školní email což uvedlo 75 % pedagogů na prvním místě a nepedagogové tuto variantu vyhodnotilo

hodnotilo 62%, na druhém místě se v žebříčku shodně u pedagogů i nepedagogů umístil telefon, a to s důležitostí 75% u pedagogů a 50% nepedagogů.

Důvod, proč vedou tyto dva kanály, je možné vysvětlit právě náročností komunikace ve školském zařízení, které má pracovní dobu roztržštěnou do 45 minutových vyučovacích hodin s desetiminutovými přestávkami. Proto se emailem řeší nejvíce problémů a dotazů na kolegy a kolegyně, či jiné pracovníky školy. Email se dostane ke svému příjemci vždy, když má volno a nemusí se řešit desetiminutové přestávky.

Odpověď na email rozešle většinou hned jak má možnost. Pokud je něco akutního co je potřeba řešit, je na druhém místě uváděno telefonní kontakt, tam už je ale opravdu nutné znát rozvrh jednotlivých pedagogů, ten je uveřejněn na školním webu. Samozřejmě nepedagogičtí pracovníci jsou pedagogům dostupní celý pracovní den, přesto jsou pracovníci při komunikaci omezeni, potřebují-li komunikovat s pedagogem, právě díky nepravidelnosti pracovní doby pedagogů.

Na dalších třech místech se umístily školní webové stránky, směrnice školy a intranet. Jak pedagogové i nepedagogové se shodují v umístění dle důležitosti i když s menšími procentuelními rozdíly. Jako překvapivé zjištění lze považovat informace, že intranet se umístil až na pátém místě, kde autorka práce předpokládala vyšší pozici, přesněji řečeno, že bude umístěn nad školními webovými stránkami.

Na tento rozdíl je možno se dívat ze dvou pohledů a to především, které informace měli zaměstnanci na mysli při vyplňování zmiňovaného dotazníku. Na školním webu se uvádějí aktuální informace o tom, co probíhá ve škole, jakých školení se účastní žáci, jakých projektů se škola účastní a podobně, na intranetu se uvádějí především informace formální, tedy plánované nepřítomnosti, akce, které je potřeba uskutečnit, nové směrnice, školní formuláře a vzory tiskopisů. Oba tyto kanály se umístily v prvních pěti nejdůležitějších kanálech, a to lze tedy hodnotit jako dobře zvolené informační kanály.

Porady předmětových komisí a porady jednotlivých uvedených úseků jako je TV – teoretická výchova, TEÚ – technickoekonomický úsek a VMV – volnočasová mimoškolní výchova byly hodnoceny taktéž velmi pozitivně, přestože jsou vyhodnoceny procentuálně 30 %, což je způsobeno četností jednotlivě pořádaných komisí. U nepedagogických pracovníků lze považovat za relevantní pouze porada úseků, kterých se někteří z nich účastní.

Nejmenší důležitostí hodnotili zaměstnanci vnitřní televizní okruh, nástěnky a komunikaci skrze jiné komunikační kanály, jako například Skype či firemní sociální síť Yammer. U některých nepedagogických pracovníků jak již bylo výše uvedeno uklízečky, údržbáři či kuchaři nemají možnost tyto kanály využívat, protože na jejich pracovištích chybí a dle jejich náplně práce nemají možnost ani využívat.

Co se týče vnitřního televizního okruhu, je to jeden z doplňkových kanálů a je určen nejen pracovníkům školy, ale především žákům, kde jsou publikovány nejen informace o proběhlých akcích, ale i o akcích naplánovaných na aktuální týden, včetně informací rozšiřujících povědomí žáků o významných národních, mezinárodních a celosvětových dnech, včetně RSS kanálu ze zpravodajského českého portálu.

Komunikační program Skype využívá minimum pracovníků a to především učitelů věnující se výuce informačních technologií a několik málo technickohospodářských pracovníků. Firemní sociální síť je využívána stejnými zaměstnanci školy a to prozatím jen ve zkušebním provozu. Vzhledem však k výsledkům z průzkumu, tento kanál nebude zařazen mezi komunikační kanály školy.

Otázka č. 2 – možnost dalšího komunikačního nástroje

V dotazníku se zaměstnancům nabízela možnost využití dalšího komunikačního nástroje s ohledem na některé zaměstnance, kteří nemají možnost využívat všechny nabízené dostupné nástroje. Otázka přesně zněla „Uvítal/a byste další nástroje komunikace? Jaké (tištěný časopis, newsletter o dění ve škole)“

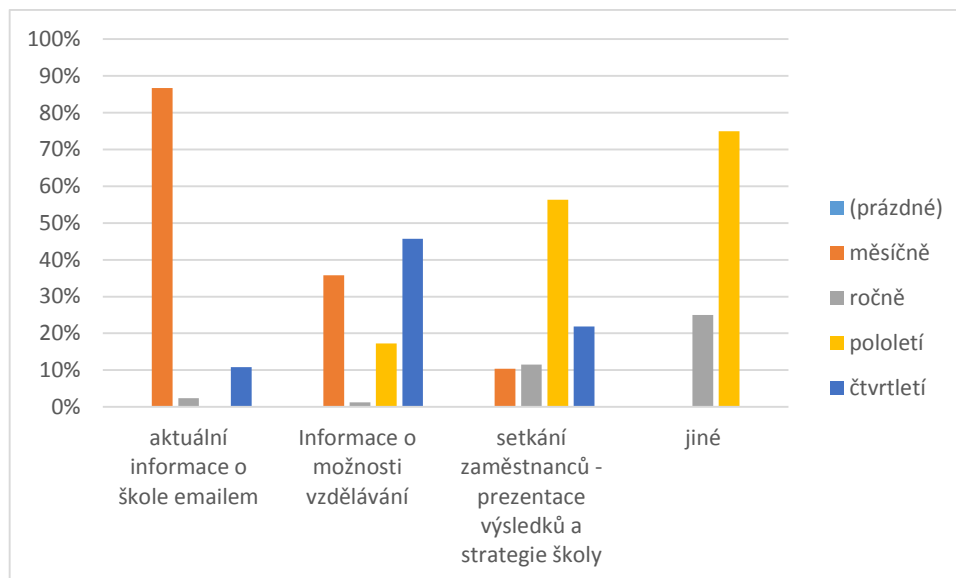
Tabulka č.5 – Vyhodnocení otázky č. 2, vlastní zpracování

Typ	Reálný počet	Procentuální vyjádření
Časopis	38	41,76%
News	16	17,58%
Žádný kanál	37	40,66%
celkem	91	100,00%

Zaměstnanci vyhodnotily další komunikační kanál celými 40 % jako nepotřebný. Nicméně téměř 42 % vyjádřilo potřebu tištěného časopisu, že by jej velmi uvítali. Pokud se podíváme podrobněji na odpovědi z dotazníku, tak učitelé včetně managementu se shodují na nedůležitosti dalšího kanálu a své odpovědi doplňovali poznámkami, které se shodovali na tom, že komunikačních kanálů je ve škole dostatečné množství, a přibyde-li další, budou se informace ztrácet a jednotlivé kanály budou mít sníženou informační schopnost a bude docházet ke ztrátám i ke komunikačním šumům. Ovšem nepedagogičtí pracovníci, kteří se neúčastní porad sekcí, schůzek jednotlivých úseků a nemají možnost získávat informace online, vyjádřilo svou potřebu 40 % tištěného časopisu.

Otázka č. 3 – seřazení online nástrojů podle nejpoužívanějšího

Tato otázka byla doplňkovou otázkou k otázce první. Zde autorka chtěla porovnat pouze jednotlivé online nástroje. Z vyhodnocení už první otázky však vyplynulo pořadí. Takže výsledky třetí otázky jen potvrzují, odpovědi první otázky. Celkem 86 % z dotázaných uvedlo na prvním místě emailovou komunikaci, na druhé místě s 65 % se umístily školní webové stránky a na třetím místě školní intranet se 70 %. Firemní sociální síť Yammer volili všichni zaměstnanci v 84 %. Jemné odchylky byli mezi intranetem a webovými stránkami ve zvoleném pořadí což naznačuje tabulka č. 4.



Obr. č. 3 – vyhodnocení otázky čtvrté

Tabulka č. 6 Vyhodnocení otázky č. 3 – Pořadí online kanálů

Online kanál	Čtvrté místo	Třetí místo	Druhé místo	První místo
Yammer	86%		2%	
Intranet		70%	21%	2%
Webové stránky		19%	65%	14%
Email		3%	11%	81%

Otázka č. 4 – frekvence sdělovaných informací

Tato otázka se vztahovala k průzkumu k dodatečnému kanálu, ale v rámci stávajících kanálů je možné tyto informace taktéž nastavit. Jak je vidět z předložených výsledných tabulek níže rozdíly mezi pedagogy a nepedagogy jsou velmi nízké, tedy zanedbatelné a jasně naznačují, jak si přejí být informováni.

Nejzajímavější výsledek je však v položce jiné informace, jiné informace si přejí získávat zaměstnanci pololetně, ale bohužel nevyplnili jaké informace. Těžko se z tohoto výsledku lze zamyslet, jaké informace si zaměstnanci žádají.

Tabulka č. 7 Vyhodnocení otázky č. 4 – Frekvence sdělování informací
Pedagogové

Druh informací	měsíčně	ročně	pololetí	čtvrtletí
Aktuální informace o škole emailem	90%	2%	0%	8%
Informace o možnosti vzdělávání	33%	0%	17%	50%
Setkání zaměstnanců - prezentace výsledků a strategie školy	13%	13%	52%	23%
jiné	0%	33%	67%	0%

Tabulka č. 8 Vyhodnocení otázky č. 4 – Frekvence sdělování informací
Nepedagogové

Druh informací	měsíčně	ročně	pololetí	čtvrtletí
Aktuální informace o škole emailem	82%	3%	0%	15%
Informace o možnosti vzdělávání	39%	3%	18%	39%
Setkání zaměstnanců - prezentace výsledků a strategie školy	8%	10%	62%	21%
jiné	0%	0%	100%	0%

Následující otázky dotazníku se týkaly benefitů, které škola nabízí svým zaměstnancům. Vedení školy se snaží různými prostředky zlepšit dobré jméno školy, a tím získat více zájemců o studium na této škole. Tato škola nabízí žákům kvalitní a moderní zařízení učeben pro teoretické vyučování, a taktéž moderní vybavení praktických učeben ať už se týká chemických laboratoří, či dobře vybavených autodílen nebo školní tréninkové kuchyně.

Ale dobré jméno školy nešíří pouze studující žáci, ale především zaměstnanci školy, je pro vedení školy důležité pečovat o své zaměstnance. Proto se druhá část dotazníku věnovala benefitům nabízených školou všem zaměstnancům. Spokojený zaměstnanec bude šířit dobrovolně a rád dobré jméno školy.

Otázka č. 5 a 6 – důležitost benefitů pro zaměstnance a využili zaměstnanci jakýkoliv benefit během posledních 12 měsíců

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda jsou pro zaměstnance benefity důležité. Budou-li důležité - je tedy možné na stávajících benefitech stavět a rozšiřovat jejich nabídku v rámci možností školy. Z průzkumu vyplynulo jednoznačně bez důležitosti, zda se jedná o pedagogické či nepedagogické pracovníky, že pro ně zaměstnanecké benefity důležité jsou. Což dokazuje tabulka č. 7. Je zřejmé, že nejvíce důležitosti benefitů pocítují nepedagogičtí pracovníci, kteří se pohybovali i v soukromé sféře a nejen ve školství.

Tabulka č. 9 - Vyhodnocení otázky č. 5
důležitost zaměstnaneckých benefitů

Důležitost benefitů	ne	ano
Nepedagogové	10%	90%
Pedagogové	33%	67%
Management	0%	100%

Tabulka č. 10 - Vyhodnocení otázky č. 6
využití v poslední 12 měsících

Využití benefitu	ne	ano
Nepedagogové	15%	85%
Pedagogové	33%	67%
Management	0%	100%

Otázka č. 7 a 8 – jaké benefity nabízí škola svým zaměstnancům a které využívají

Tato otázka byla otázkou velmi důležitou a nebyly uváděny žádné předem nabízené možnosti odpovědí. Respondenti museli sami vypisovat jim známé nabízené benefity. Někteří respondenti neuvedli žádné benefity. Zde se můžeme jen domnívat, zda nevyepisování benefitů bylo způsobeno neznalostí nebo neochotou se nad touto otázkou zamýšlet.

Nicméně nejvíce známé a uváděné byly příspěvky na stravu, dále možnost využití školního wellness centra, účast ve firemní síti T-Mobile, dále využití bezplatných licencí společnosti Microsoft na soukromých zařízeních (PC, Notebook, tablet), využívání školní autodílny za zvýhodněných finančních podmínek, dále možnost využití školních prostor v objektu Jezzerka k pořádání rodinných oslav a podobně bez povinnosti platit nájemné, dále pak možnost využití bezúročných půjček a jako poslední benefit uváděli i možnost setkávání, jakožto firemní akce.

Příspěvek na stravné uvedlo 36 % pedagogů a 29 % nepedagogických pracovníků a 35 % zbylých zaměstnanců neuvedlo znalost tohoto benefitu. Školní wellness centrum uvedlo 42 % pedagogů a 31 % nepedagogů, zbylých 27 % zaměstnanců tento benefit neuvedlo. Autodílnu uvedly 3 % pedagogů a 5 % nepedagogů.

Umožnění zapojení zaměstnanců do firemní sítě, kdy mají volání mezi kolegy zdarma a nabídka tarifů je na třetinové ceně než na běžném trhu uvedlo 10 % pedagogů a 5 % nepedagogů zbylých 85 % zaměstnanců nezná nebo jej nedokázali zařadit mezi benefity.

Otázkou zůstává, zda zaměstnanci o nabídce nevědí, nebo je pro ně nevyhovující, vzhledem k současnému stavu na telekomunikačním trhu, kdy vstupem virtuálních operátorů už nabízejí operátoři mnohem výhodnější nabídky pro volání v rodině a podobně. Proto nemusí být atraktivní získat pouze jednu sim kartu v rámci firemní sítě.

Volné licence na software od společnosti Microsoft uvedly 4 % pedagogů a 5 % nepedagogů, zbylých 91 % zaměstnanců neuvedlo. Tento výsledek je zajímavý hned z několika pohledů, a to že je možné, že zaměstnanci využívají školní notebooky i k soukromým účelům, a tak nemají potřebu řešit koupi licencí operačního software, a nebo vůbec o této nabídce nevědí.

Znalost možností bezplatného pronájmu prostor k oslavě narozenin ukázalo pouhé procento z pedagogů a dvě procenta z nepedagogů. Jako benefit uváděli respondenti i společné akce a to výčetem 5 % pedagogů a 5 % nepedagogů.

Posledním vyjmenovaným benefitem, který uvedla pouze tři procenta nepedagogických pracovníků, byly bezúročné půjčky zaměstnancům. Následné využívání jmenovaných benefitů je vidět v níže uvedené tabulce.

Některé benefity zaměstnanci neuvedli vůbec a není to tím, že by benefity nevyužívali. Například u zaměstnanců nepedagogů mají jeden týden dovolené na víc, než je zákonem ustanovených čtyř týdnů.

Tabulka č. 11 Vyhodnocení otázky č. 7 a 8 – Znalost a využívání benefitů

Benefity	Pedagogové		Nepedagogové	
	Znají	Využívají	Znají	Využívají
Stravné	36%	91%	29%	96%
Wellness	42%	74%	31%	86%
Autodílna	3%	67%	1%	100%
Mobilní operátor	10%	78%	5%	100%
Microsoft licence	4%	75%	5%	100%
Pronájmy Jezerka	1%	100%	2%	50%
Akce	5%	100%	5%	60%
Půjčky	0%	0%	3%	33%

Otázka č. 9 a 10 – seznamování s dlouhodobými cíly a strategií školy, je možná vaše účast na širší diskuzi ohledně dlouhodobých cílů a strategie školy

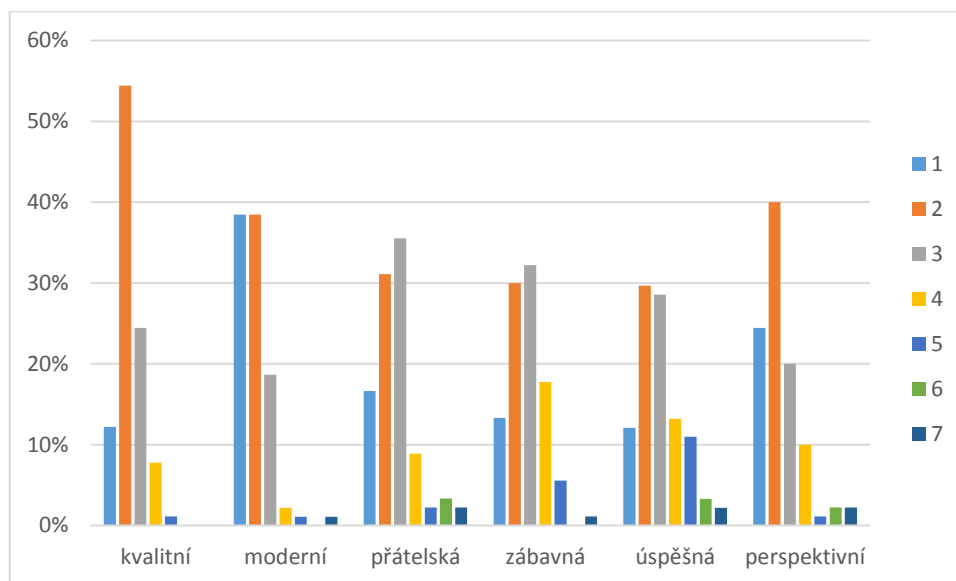
Z průzkumu vyplynulo, že 91 % pedagogů se považuje za obeznámené s dlouhodobými cíly a strategií školy a celých 82 % z nich uvedlo, že se mohou účastnit diskuzí na toto téma a projevit své připomínky a návrhy. U skupiny nepedagogů vyšla procenta v otázce, zda jsou seznamování s cíly a strategií taktéž vysoko, a to v celých 68 %, ovšem na otázku, zda se mohou účastnit diskuze, už procento kladných odpovědí kleslo na 46 %.

Otázka č. 13 – charakteristika školy podle zaměstnanců

Třináctá otázka měla za úkol zjistit, jak vnímají zaměstnanci školu, zda ji vnímají pozitivně či negativně. Vzhledem k tomu, že škola je neodbornou veřejností vnímána nepříliš kladně. Zajímalo autorku jak je tomu u vlastních zaměstnanců. Budou-li zaměstnanci spokojeni, budou šířit i pozitivní informace do svého širšího okolí, tím se pomalu ale jistě bude jméno školy kladně skloňovat i v neodborné veřejnosti.

Třináctá otázka byla škálovací a zaměstnanci měli možnost své názory projevit v širší škále od stoprocentního nesouhlasu až po stoprocentní neslouhlas. Hodnotící škála byla rozdělena do sedmi dílů, kdy střední díl znamenal nevím/nerozhodně tudíž to byla neutrální odpověď. A při vyhodnocování na ni nebyl brán zřetel. Hodnoty 1 - zcela souhlasím, 2 - souhlasím, 3

- spíše souhlasím, 4 - neutrální odpověď, 5 – spíše nesouhlasím, 6 – nesouhlasím a 7 zcela nesouhlasím.



Obr. č. 4 – Vyhodnocení otázky č. 13

Nepedagogové vnímají školu pozitivněji než pedagogové. Nepedagogové i pedagogové souhlasili v prohlášení, že škola je kvalitní a to tak že většina zvolila volbu č.2. v druhém prohlášení, že je škola moderní pedagogové zvolili jako nejčastější variantu č. 1 a to plnými 46 % oproti nepedagogům, kteří volili variantu č. 2 a to 39 %. Na tom, že škola je přátelská se shodli pedagogové i nepedagogové, že spíše souhlasí.

Dále pak školu už vnímají pozitivněji nepedagogičtí zaměstnanci oproti pedagogům. Nicméně můžeme vyvodit závěr, že pedagogové i nepedagogové ve většině případů hodnotí školu pozitivně až na pár výjimek, jak mezi učitelským sborem tak i ostatními zaměstnanci školy.

Tabulka č. 12 – Vyhodnocení vnímání organizace z pojetí pedagogů

Pedagogové o škole	1	2	3	4	5	6	7
kvalitní	12%	70%	18%	0%	0%	0%	0%
moderní	46%	38%	16%	0%	0%	0%	0%
přátelská	22%	32%	36%	4%	0%	4%	2%
zábavná	14%	28%	36%	18%	2%	0%	2%
úspěšná	8%	32%	36%	18%	4%	2%	0%
perspektivní	32%	40%	20%	8%	0%	0%	0%

Tabulka č. 13 – Vyhodnocení vnímání organizace z pojetí nepedagogů

Nepedagogové o škole	1	2	3	4	5	6	7
kvalitní	13%	35%	33%	18%	3%	0%	0%
moderní	29%	39%	22%	5%	2%	0%	2%
přátelská	10%	30%	35%	15%	5%	3%	3%
zábavná	13%	33%	28%	18%	10%	0%	0%
úspěšná	17%	27%	20%	7%	20%	5%	5%
perspektivní	15%	40%	20%	13%	3%	5%	5%

Otázka č. 14 a 15 – hrdost zaměstnanců, že jsou zaměstnanci školy, doporučili byste školu jako zaměstnavatele

Tato otázka byla doplňkovou otázkou, která měla potvrdit předchozí odpovědi. Pokud se v předchozích odpovědích zaměstnanci vyjadřovali přívětivě, měla by tato otázka vyznít taktéž velmi pozitivně. Což potvrdilo celých 79 % procent zaměstnanců.

Závěrečná otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci doporučili školu jako zaměstnavatele, s tím že mohou uvést důvod.

Celých 79 % zaměstnanců uvedlo, že by školu jako zaměstnavatele doporučilo. Mezi důvody patřily především tyto: „přístup k nové technologii“, „jistota výplaty ve stanoveném termínu“, „podpora vzdělávání zaměstnanců“, „moderní prostředí, výborné vybavení, možnost profesního růstu“, „přátelské prostředí a možnost realizace“, „dobrý kolektiv“, považují za dobrou a příteli neradím špatně“, „dobré pracovní podmínky a prostředí“ a „benefity, zaměstnanecký poměr ve školství“. Celkem 21 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že by školu nedoporučilo. Zde jen několik odpovědí, které uváděli různé důvody: „nedoporučuji zaměstnavatele ani zaměstnance“, „práce s dětmi“, „špatné finanční ohodnocení“, „malá finanční odměna“ a několikrát se objevila odpověď, že „se stavy spíše snižují“.

7.2 Hlubkové rozhovory

Pro doplnění pohledu především z řad vedoucích pracovníků, byly provedeny krátké kvalitativní rozhovory na obdobná témata jako v dotazníkovém šetření, ale s tím rozdílem, že se na věc nedívali jako zaměstnanci, ale jako vedoucí pracovníci. Mezi zpovídané vedoucí pracovníky patřil ředitel, statutární zástupkyně, zástupkyně pro teoretickou výuku a zástupkyně ředitele pro technickoekonomický úsek.

Byly položeny tyto otázky:

1. Jaké silné stránky má vnitropodniková komunikace?
2. Jaké slabé stránky, má-li?
3. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější kanály vnitřní komunikace ve škole?
4. Je podle Vás potřebný další komunikační kanál?
5. Znájí zaměstnanci benefity nabízené školou?

V odpovědích na první otázku se vedoucí pracovníci shodovali, že interní komunikační systém je rozsáhlý a poskytuje dostatečné množství kanálů. S tím, že zároveň odpovídali na otázku druhou, jaké slabé stránky tento systém má. Jeden z dotazovaných uvedl: „Velká nabídka komunikačních kanálů, může být také nevýhodou, protože informace se nemusí dostat na všechny kanály. Tím pádem, mohou být informace nepřehledné a hůře dohledatelné“.

Pokud odpovídali na otázku číslo tři účastníci, kteří převážně komunikují s pedagogy, jejich odpovědi se shodovali „nejdůležitější je osobní komunikace, kde příjemce informace je přítomen, nevzniká žádný komunikační šum. Je zde vyloučen problém, že se informace k příjemci nedostala, či že ji nepochopil. U pedagogů, se osobní komunikace, velmi osvědčila, protože někteří mají ne zrovna vřelý vztah ke komunikaci přes MS SharePoint.“

V případě komunikace s nepedagogickými pracovníky je vhodná komunikace osobní a přes email. Záleží, o jaké nepedagogické pracovníky se jedná, pokud svou pracovní dobu tráví především v kanceláři, využívají pro komunikaci telefon, email ale i osobní komunikaci, pokud svou pracovní dobu dle povahy svého zaměstnání tráví na různých pracovištích, pak jediný a nejdůležitější komunikační kanál je osobní komunikace s nadřízeným.

Vedení se shodlo ve čtvrté otázce, že komunikační kanály jsou dostatečné a není tudíž potřeba žádný další komunikační kanál vytvářet. Shodli se také na tom, že je spíše důležité naučit zaměstnance stávající kanály využívat více, než doteď využívali. Jeden z účastníků rozhovorů uvedl „například využívání nástěnek, většina pedagogů je zvyklých chodit a dívat se na rozpisy suplování a změn, ale stále ještě vím, že někteří na to zapomínají. Víceméně se jedná o učitele, kteří nemají celý úvazek nebo jsou jen zastupující. V tom případě jim pomohu a změnu vysvětlím osobně.“

Poslední otázkou při vedených rozhovorech, zda zaměstnanci znají benefity nabízené školou. Jeden z účastníků uvedl, že „zaměstnanci o veškerých benefitech byly informováni při nástupu do zaměstnání, a pokud se nějaké benefity ruší či mění, jsou o tom zpraveni taktéž. Nicméně, si myslí, že na benefity zaměstnanci zapomínají a mělo by se jim občas při nějaké příležitosti tyto benefity opětovně nabídnout.“

Další z účastníků uvedl, že zaměstnanci – především pedagogové, kteří jsou dlouholetí zaměstnanci, už je jako benefity neberou, ale spíš je berou jako samozřejmost.“ Během jednoho rozhovoru vyplynulo, že sám vedoucí pracovník neví o jednom benefitu a to, bezplatné využívání licenčního software od společnosti Microsoft pro své soukromé osobní počítače či tablety.

V porovnání s dotazníkovým šetřením a hloubkovými rozhovory s vedoucími pracovníky, došlo k menším rozporům a to především ve znalosti nabízených benefitů zaměstnancům. Zaměstnanci většinou uváděli pouze příspěvky na stravu a možnost využití školního Wellness centra. Autorka práce si to vysvětluje především, tím, že stravenky napadli většinu respondentů z důvodu, že chodí na obědy do školní jídelny. O nabízeném Wellness centru věděla většina, je způsobeno pravidelným ročním rozdáváním permanentek na firemním vánočním večírku pro zaměstnance.

7.3 Odpovědi na výzkumné otázky a závěry výzkumu

1) Které komunikační kanály je potřeba upravit, pro zlepšení komunikace v organizaci?

Z průzkumu vyplynulo, že Střední průmyslová škola Otrokovice, využívá mnoho komunikačních kanálů, prvních pět z uváděných zaměstnanci školy uvádí, že jsou důležité a tyto využívají denně až týdně. Přesto z průzkumu vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali jeden kanál na víc a to tištěný časopis nebo pravidelný měsíční newsletter.

2) Jaká je znalost nabízených zaměstnaneckých benefitů v organizaci?

Zaměstnanci považují benefity za důležité, ale z šetření vyplynulo, že zaměstnanci uvádějí většinou pouze dva benefity což jsou stravenky a školní Wellness centrum. Například týden placené dovolené žádný ze zaměstnanců nevedl.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

V této části práce jsou popsány některé dílčí návrhy na zlepšení komunikace na Střední průmyslové škole Otrokovice. V rámci těchto návrhů se počítá, že finanční nákladnost jednotlivých návrhů musí být velmi nízká, nejlépe být schopna pokrytí z již personálního obsazení školy. Finanční náklady na vylepšení některých nástrojů komunikace je přizpůsobeno taktéž situaci, že organizace je zřizovaná krajem a náklady na rozvoj se musejí dopředu plánovat a získávat pomocí žádosti na kraj. Výjimečně jsou možné získat prostředky od strategických partnerů školy. Ale to už se pohybujeme na území získávání sponzorských darů a podobně.

8.1 Obecná doporučení

Zaměstnanci neboli interní veřejnost je velmi důležitá pro získání dobrého jména a navázání dobrých vztahů se zákazníky, kterými jsou ve škole především studenti a jejich rodiče. Proto je důležité pracovat a komunikovat se zaměstnanci, jedině dobře motivovaný pracovník, který je spokojený a věří své společnosti, bude vytvářet dobrý obraz o společnosti, která jej zaměstnává.

Interní komunikace ve škole úzce souvisí a má bezprostřední vztah s kvalitou řízení školy a úrovní jejího vnitřního života. Důležitým aspektem je i celková atmosféra školy a image školy. Vše je propojeno a je třeba v rámci integrované marketingové komunikace si uvědomit, že největším bohatstvím každé instituce jsou právě lidé.

Hodnotu školy vytvářejí kvalitní a spokojení zaměstnanci, proto je třeba pravidelně vyhodnocovat a zlepšovat komunikační kanály, zjišťovat zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zaměstnanců, vhodně je motivovat a celkově zefektivňovat komunikaci. Management školy si je vědom skutečnosti, že hodnotu školy představuje právě i to, jak pečuje o osobnosti pedagogů a ostatní zaměstnance školy.

Benefity na škole mohou být například mimoškolní bohatý život, možnost financování zaměstnavatelem volnočasových aktivit pro zaměstnance, společenské akce, sportovní akce či vzdělávací kurzy. Budou-li spokojení zaměstnanci, budou ovlivňovat nejen vnitřní komunikaci a atmosféru ve škole, ale také své blízké okolí vně organizace.

Škola využívá aktivně tyto nástroje interní komunikace:

Akce pro zaměstnance

Z proběhlého výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci dávají velkou důležitost pořádaným akcím pro zaměstnance, které se konají dvakrát do roka. Jedná se akce jako je vánoční večírek, společné odpoledne ke dni učitelů a společné odpoledne konané k ukončení školního roku.

Dle oblíbenosti lze soudit, že sami zaměstnanci vnímají velmi pozitivně neformální setkání zaměstnanců, kde se mají možnost všichni setkat, což během školního roku nemají šanci. Zároveň lze také říct, že vedení využívá těchto akcí, aby utvrdilo vztah se zaměstnanci, se kterými se běžně nedostanou do kontaktu jako je například personál úklidu, údržbáři a podobně.

Především na akci konané ke dni učitelů, přesto se akce účastní všichni zaměstnanci školy, se ředitel školy snaží ukázat v jiné rovině než jako nejvyšší manager školy, což je velmi kladně přijímáno. Tyto akce by bylo možné více propracovat do zábavné formy, ale především s mírou. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci školy jsou ve vyšším věkovém průměru nelze předpokládat vysokou míru zapojení do fyzických aktivit či organizovaných soutěží. Ale to je pouze předpoklad, stálo by za vyzkoušení aktivního zapojení účastníků akcí.

Z historie školy vyplývá skutečnost, že zaměstnanci školy jsou rozčleněni do několika skupin podle původních škol sloučených do jedné, a je z pozorování autorky práce, která je nepedagogickým pracovníkem této školy, zřejmé, že stále platí „naši“ a ti „druzí“ . Pokud pedagogové nebudou cítit příslušnost k „nové“ sloučené škole jako ke své staré, nemůžeme tvrdit o hrdosti a šíření dobrého jména školy. Proto doporučujeme do plánů pro akce pro zaměstnance zahrnout i teambuildingové akce zaměřené na vylepšení vztahů mezi pedagogy, ostatními zaměstnanci a vedením.

Rozhlas

Z průzkumu se zjistilo, že zaměstnanci dávají rozhlasu třetí místo na stupnici z pěti. Tento komunikační nástroj je však využíván zřídka, a ne všichni zaměstnanci k němu mají přístup. V rámci zlepšení využívání současného rozmístění rozhlasu je možné použít rozhlasu k šíření dobrých zpráv, jako je vysílání informací o oceněných pedagozích, poděkování žákům, kteří se účastní mimoškolních aktivit a reprezentují úspěšně školu v soutěžích, poděkování

žákům, kteří se ve svém volném čase věnují propagaci školy ať už svou účastí na projektech školy jako je Experimentarium, Dny otevřených dveří školy nebo Noci alchymistů.

Toto poděkování by mělo být věnováno i učitelům a zaměstnancům, kteří se na výše uvedených akcích taktéž organizačně podílejí. Síla v rozhlase je totiž v tom, že hlášení je všudypřítomné a zasáhne velké publikum v danou chvíli. Příjemce sdělení nejsou aktivní při získávání informací, nemusí informace vyhledávat, ale pouze přijímat.

Intranet

Z proběhlého šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují intranet za důležitý a využívají jej velmi pravidelně většinou denně a týdně. Tato frekvence je velmi důležitá pro správcu vedení školního intranetu. Můžeme na základě získaných dat vyčíslit, že 45 % zaměstnanců využívá intranet pravidelně. Dalších 24 % uvedlo, že méně než jednou za měsíc, rok či zřídka.

Pro podání návrhu, který by přispěl na vyšší čtenost intranetu nebo spíše jeho častější využití, by bylo potřeba podrobněji analyzovat počty přístupů na jednotlivé uživatele. Což by obnášelo vložit na intranet klíč pro některý z dostupných freewarových analytických nástrojů jako je například Google Analytics.

Nástěnky

Přestože jsou nástěnky oproti novým elektronickým nástrojům pro komunikaci nedynamické, patří stále mezi důležité komunikační nástroje, především tam, kde zaměstnanci nemají možnost využívat těch elektronických.

Nástěnky jsou nástrojem, který nevyžaduje žádné velké výdaje na jejich vylepšení. Jejich velkou výhodou je možnost umístění na velmi frekventovaných místech, kde prochází většina zaměstnanců a nemůže je minout. Pokud se informace týkají pouze zaměstnanců, což je jisté specifikum školy, kde kromě zaměstnanců jsou i žáci, proto informace se dělí na veřejné a pouze pro zaměstnance, je vhodným místem pro umístění nástěnek šatny nebo na přístupném a možném místě na pracovišti.

Je potřeba určit odpovědnou osobu, která bude zasílané informace na nástěnku vyvěšovat. Například vedoucí, který má přístup k počítači, by dostávala od odpovědné osoby informace na nástěnku, její povinností by pak bylo pouze tyto informace na nástěnku vyvěsit. Dále by

se určitě osvědčilo sepsání základních pravidel pro jednotnou úpravu nástěnek a dokumentů, které se na ně budou vyvěšovat.

Vhodné by bylo na jednotlivých pracovištích, kde se zaměstnanci setkávají, například ve sborovně, či ve společných prostorech jako jsou šatny nebo kanceláře vedoucích, využívat jednu nástěnku pro soukromé účely. Tam by mohli být vyvěšovány například narozeniny zaměstnanců, jejich významné životní události jako svatby nebo narození dětí nebo vnoučat, pozdravy z dovolených a podobně. V případě, že zaměstnanci mají nějaké volnočasové aktivity, na které chtějí pozvat i ostatní kolegy jako jsou turistické výlety do hor či lázní, nebo cyklistické výlety, vodácké výlety a podobně, mohli by pozvánky vyvěšovat na tyto nástěnky.

Vnitřní televizní okruh

Návrh pro zlepšení vnitřního televizního okruhu jako komunikačního nástroje pro zaměstnance bude patřit mezi finančně náročnější akce. Střední průmyslová škola je tvořena několika budovami a televizní okruh je pouze na jedné z těchto budov. Rozšíření televizního okruhu minimálně na dvě další budovy by bylo přínosem.

Jednalo by se o budovu B a budovu, ve které je umístěna školní jídelna. V budově B původně televizní okruh byl a proto tam místo již vyhrazené bylo. Znamenalo by to pořízení jedné televize, protože původní je již využívána na jiném pracovišti. Dále pak by bylo dobré umístění televize v jídelně, která je jistě velmi frekventovaným místem u zaměstnanců bez ohledu na pedagogy či nepedagogy, včetně většiny studujících žáků. Na vnitřním televizním okruhu by byly pouštěny shodné prezentace, nicméně televize v jídelně by mohla být využívána i k přehrávání videí, což není možné u televizí umístěných na školních chodbách, protože audio nahrávky ruší probíhající vyučování.

Vnitřní směrnice

Směrnice vydávané vedením školy, není jak více vylepšit, protože jde o formální informace a pokyny, které musí dodržovat a sledovat všichni zaměstnanci. Tyto vnitřní směrnice jsou ukládány na intranet, kde si je většina zaměstnanců, defacto všichni zaměstnanci najít, stáhnout do počítače či vytisknout. V případě, že se to týká některých pracovníků, kteří nemají

možnost vstupu na intranet, předávají směrnice pracovníkům vedoucí a ukládají je do příslušné složky.

Tento systém je vyhovující a není třeba jej víc upravovat. O přidání nové směrnice na intranet vždy informuje sekretářka školy rozesláním emailu všem zaměstnancům vlastních firemní email.

Webové stránky školy

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci uvedly webové stránky za velmi důležitý nástroj pro vnitřní komunikaci. Součástí webových stránek je i firemní intranet, takže informace jsou kompletní a na jednom místě. Informace z dění školy tedy aktuality, jsou průběžně doplňovány.

Bylo by dobré provést další vnitřní průzkum, který by se týkal spíše, zda je uživatelsky příjemný a jak jsou informace rychle dohledatelné. Dále by bylo doporučeno vložení klíče, pro sledování pohybu uživatelů na webu, dále čtenost aktualit a čas strávený na webových stránkách školy. Z těchto poznatků by bylo pak vhodné naplánovat optimalizaci webových stránek.

Uživatelská přívětivost webu spočívá v tom, že se na webu uživatel rychle a dobře orientuje, rozumí struktuře i textům, navigace jej vede přesně tam, kam chce být veden, až plynule a bez problémů dojde k naplnění své potřeby, ke splnění přání, se kterým na web přišel. Uživatel odchází spokojený, rád se vrací a rád takový web dál doporučuje.

Východiskem pro vytvoření přívětivého webu je poznání, pochopení a zohlednění potřeb, schopností a zvyklostí uživatele webu. Cestou k přívětivému webu je pak optimalizace jeho struktury, navigace, obsahu, textů, formulářů a dalších součástí webu. Říkejme takovému optimalizovanému webu, že je "UX" tedy user experience, překládáno jako uživatelská přívětivost.

Email

Z provedeného šetření vyplynulo, že nejdůležitějším a nejvíce užívaným nástrojem vnitřní komunikace je ve škole email. Vzhledem k získaným datům není třeba zlepšení, jde spíše možná jen o doporučení o nastavení pravidel o potvrzení nebo informování o provedeném úkolu.

Telefon

Vzhledem k specifikaci pracovní doby pedagogů, je telefon využíván v rámci organizace úplně ze všech nástrojů komunikace nejčastěji. Urychluje tok informací s ohledem na dostupnost jednotlivých zaměstnanců během jejich pracovní doby. Díky využívání telefonů připojených přes internet je volání levnější, a taktéž využívání přístrojů s možnostmi zpětného volání a dalších doplňků jako je historie zmeškaných či volaných čísel je tato volba pro komunikaci velmi oblíbená. Je snadnější s někým osobně být na dálku řešit problém, který během rozhovoru druhý účastník hovoru pochopí nebo je problém v případě nepochopení okamžitě dovysvětlen, jedná se o dvousměrný komunikační model. V případě emailu, se na zpětnou vazbu musí čekat, a informace nemusejí být pochopeny správně.

Porady vedení a předmětových komisí

Porady s přímým nadřízeným a porady jednotlivých oddělení bylo ve výzkumu hodnoceno také velmi kladně. Zaměstnanci se zde dovídají důležité informace, a mají zde možnost podat vedoucím zpětnou vazbu. Vzhledem k tomu, že u pedagogických pracovníků, kteří se účastní porad předmětových komisí, se lišili výpovědi v četnosti jednotlivých porad, bylo by příhodné se v dalším vnitropodnikovém průzkumu věnovat právě efektivitě těchto konaných porad, s důrazem na zpětnou vazbu týkající se obsahu a přínosu těchto porad. Je možné, že některé předmětové porady se konají častěji než porady jiných předmětových komisí, ale to se v aktuálním průzkumu nezjišťovalo.

Vnitropodniková síť Yammer a komunikační online nástroj Skype

Využívání komunikačních nástrojů jako je komunikační online program Skype a firemní sociální síť Yammer, se ukázaly jako spíše velmi individualistické a spíše testovací. V případě využívání Skypu, pedagogové i nepedagogové dávají přednost spíše komunikaci osobní po telefonu nebo si vystačí s emailem. Rozvíjení těchto typů komunikačních nástrojů nedoporučujeme vedení školy s doplněním, že možnost komunikace skrze tyto kanály mají zaměstnanci využít, ale trvat na využívání všemi zaměstnanci se jeví jako zbytečné. Vzhledem k vyššímu věkovému průměru pedagogů se komunikace přes Skype nejeví jako atraktivní komunikační kanál. Možná až se kolektiv pedagogů omladí bude Skype přicházet

v úvahu. Ovšem v tu dobu mohou být k dispozici jiné komunikační kanály, se kterými se budou muset pedagogové vypořádat, už jen proto, aby šli s moderními technologiemi ruku v ruce, tak jak jejich žáci. Čímž si jistě získají kladné body u žáků, kteří uvidí ve svých učitelích lidi, kteří jdou s dobou a nezůstali v době kamenné.

Z vyhodnocení marketingového průzkumu vyplynulo, že nejlépe se osvědčuje komunikace se zaměstnanci prostřednictvím webových stránek, emailu a telefonu. Vhodnost dalšího rozšiřování komunikačních nástrojů průzkum nepotvrdil, naopak je třeba se spíše věnovat zkvalitňování stávajících komunikačních prostředků.

Proto navrhuji přidat do nástrojů komunikace pravidelný elektronický newsletter, jenž by byl rozesílán adresným direct mailingem na emailové adresy zaměstnanců školy. Dále navrhuji zaměřit se na pravidelnou aktualizaci, správu a přehlednost webových stránek.

Newsletter by byl vydáván v měsíční periodicitě. Při tvorbě newsletteru je třeba se zaměřit na kvalitní obsah, zajistit fotografie a profesionální grafiku. Pro marketingového pracovníka není cílem jen newsletter rozeslat, ale především to, aby si ho příjemci opravdu přečetli.

Newsletter bude spoluvytvářet image školy a díky jeho kvalitnímu zpracování ho můžeme dále využít sekundárně např. jako nástroj public relations při prezentaci školy i směrem k veřejnosti. Můžeme ho tedy zasílat nejen zaměstnancům, ale i např. spolupracujícím partnerům školy.

Hlavním cílem vydávání newsletteru je souhrn nejdůležitějších informací, které potřebujeme, aby se každý měsíc dostaly k zaměstnancům. Periodikum by mělo shrnovat dění za uplynulý měsíc ve škole a také nastiňovat nadcházející události pro nový měsíc.

Z marketingového průzkumu jednoznačně vyplynula důležitost dalších benefitů pro zaměstnance kromě platu.

Na škole jsou k dispozici v současné době tyto benefity - příspěvky na stravu, školní wellness centrum, účast ve firemní síti T-Mobile, dále využití bezplatných licencí společ-

nosti Microsoft na soukromých zařízeních (PC, Notebook, tablet), využívání školní autodílny za zvýhodněných finančních podmínek, dále možnost využití školních prostor v objektu Jezerka k pořádání rodinných oslav, využití bezúročných půjček a firemní akce.

Z marketingového průzkumu vyplynulo, že benefity jsou rozmanité a dostačující, že problémem není navrhnout nové benefity, ale spíše to, aby informace o nabízených benefitech zaměstnanci vůbec měli a využívali je. Doporučení vyplývající z výsledků dotazování tedy je, zaměřit se na zkvalitňování přenosu informací směrem k zaměstnancům. Jednou z možností může být právě školní newsletter, kdy můžeme např. na začátku školního roku vydat speciální číslo věnující se právě podrobnému představení benefitů pro zaměstnance na daný školní rok.

Image školy vytváří i názory a postoje zaměstnanců k instituci, z marketingového dotazování vyplynulo, že ve vnímání školy jakožto kvalitní, moderní, přátelské a perspektivní školy má ještě jisté rezervy. I zde jistě pomůže pravidelné informování zaměstnanců nejen o běžných provozních věcech instituce, ale i o úspěších školy jako takové.

Zde bychom mohli vedení školy doporučit pro posunutí ve vnímání hodnot školy u zaměstnanců prostřednictvím např. teambuildingové akce, kde by se zábavnou formou např. soutěží pro zaměstnance záměrně pracovalo se silnými stránkami školy, které škola bezpochyby má a posunulo se tak vnímání zaměstnanců směrem k žádoucímu uvědomění si vysokých kvalit školy. Tato škola má například jako jediná ve Zlínském kraji tzv. Experimentarium, což je celá budova vybavená unikátními moderními učebními pomůckami, jako je např. elektronový mikroskop, 3D tiskárna, 3D kino, běžecká dráha, plavební komora a mnoha dalšími pomůckami pro výuku přírodovědy, fyziky, chemie, mechaniky, které si žáci mohou sami vyzkoušet.

Velkou výhodou pro interní komunikaci může být management školy, který by měl mít nejen odbornou kvalifikaci, ale i velké lidské kvality. Z dotaznickového průzkumu totiž také vyplý-

nulo, že zaměstnanci nejvíce vítají osobní kontakt. Příjemné pracovní prostředí, způsob jednání vedení školy se zaměstnanci, přátelské vztahy na pracovišti se jeví jako klíčové pro úspěšnou interní komunikaci.

Zde je jednoznačné doporučení pokračovat a dále zkvalitňovat osobní vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Pomoci mohou např. vzdělávací semináře podporující zdravou psychickou stránku zaměstnanců a jejich pozitivní přístup nejen k práci, ale i k životu.

ZÁVĚR

V dnešní složité době se většina firem se snaží především neustále krotit náklady na provoz, výroby a věší s ní spojených a zapomínají na to podstatné, kdo jim pomáhá tvořit zisk. Pro většinu zaměstnanců už přestávají být peníze tím hnacím motorem, ale touží po uznání a pocitu, že jsou pro organizaci potřební a snadno nahraditelní.

To jsou obtížně měřitelné veličiny, a proto se vedení organizací většinou věnuje především aktuálním problémům, které se musejí řešit přednostně. Takové opomíjení zaměstnanců však může vyústit taktéž ve velký problém, a to v příliš velkou fluktuaci kvalitních zaměstnanců, jako zhoršení vnitřního pozitivního klimatu ve společnosti, jako i ke snižování produktivity zaměstnanců či dokonce zhoršení kvality odváděné práce a taktéž k snižování dobrého jména společnosti v očích zaměstnanců, kteří budou dál tuto nespokojenost řešit i mimo své pracoviště vně podniku.

Už i Tomáš Baťa věděl, že spokojený zaměstnanec vede ke spokojenému zákazníkovi. Společnost Baťa se starala o své zaměstnance ať už nabídkou kulturních, sportovních aktivit. Personální oddělení se staralo o zaměstnance i ve chvíli, kdy byl zaměstnanec v pracovní neschopnosti a psali jim v té době dopisy, kde se starali nejen o to, kdy se vrátí do pracovního procesu, ale zároveň projevíli zaměstnanci zájem o jeho zdraví a popřáli mu brzké uzdravení. Už tehdy si někteří podnikatelé uvědomovali sílu vnitropodnikové komunikace nejen mezi odděleními, ale i na personální úrovni zaměstnavatel a zaměstnanec.

Střední průmyslová škola Otrokovice jako každá jiná střední škola v republice bojuje o nové žáky. V letošním školním roce byla škola velmi aktivní v rámci propagačních akcí, zavedla některé nové akce na podporu dobrého jména školy.

V rámci interní komunikace se snaží být komunikativnější směrem k stávajícím žákům, které podporuje v jejich mimoškolních aktivitách, snaží se více komunikovat i s jejich rodiči.

A protože dobré jméno jakékoliv organizace šíří především zaměstnanci, věřím, že má diplomová práce bude alespoň malým přispěním k lepší vnitropodnikové komunikaci, a že se začnou více informovat zaměstnanci i o možných benefitech, které jistě napomohou k větší

loajalitě a vnímání školy jako jednoho organismu, který spolupracuje a roste. Díky průzkumu informačních nástrojů používaných v této škole se zjistilo, že není potřeba zapojovat více dalších kanálů, spíše pracovat na jejich synergii a propojení a celkovému soustavnému aktualizování a sjednocení informací.

Pozitivní zjištění této práce je, že určitou loajalitu a hrdost zaměstnanci cítí, a proto by se nebáli doporučit školu jako zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1994. ISBN 80-900015-8-0.
- [2] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [3] HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5022-4.
- [4] ŠPAŇHEL, Karel. *Zpravodaj firmy Barum Continental jako nástroj vnitřních PR firmy*. Diplomová práce, Zlín, Univerzita Tomáše Bati Zlín.
- [5] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2..
- [6] LESLY, Philip. *Public relations: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7.
- [7] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [8] POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera. ISBN 8072268236..
- [9] HANNAGAN, Tim. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.
- [20] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [31] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 802470966X.
- [42] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3..
- [53] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [64] EVJÁKOVÁ, Radka. *Marketingová komunikace Azylového domu Samaritán Otrokovice*. Bakalářská , Zlín, Univerzita Tomáše Bati Zlín.2014

[75] Almanach Leden, 2010, 55 let státní školy SOŠ, SOU a U Otrokovice

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [8] BELKO, Dušan. *Marketingové noviny: výzkum trhu v kostce* [online]. In: . Praha, 2009 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/old-web/?Action=View&ARTICLE_ID=2363&marketingovy-vyzkum-v-kostce
- [2] URBAN, Jan. *Daňáři online: Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci* [online]. In: . Praha, 2010 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://whhttp://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d9575v12446-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci/>
- [3] *Střední průmyslová škola Otrokovice: úřední deska* [online]. Otrokovice, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.spsotrokovice.cz/clanky/uredni-deska>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PR Public Relations
znam první zkratky.

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále

SWOT Situační analýza – Silní a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura, SPŠ Otrokovice, c 2016.....	36
Obr. 2 Vyhodnocení první otázky, vlastní zpracování	47
Obr. 3 Vyhodnocení čtvrté otázky, vlastní zpracování	
Obr. 4 Vyhodnocení třinácté otázky, vlastní zpracování	

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Rámcový přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 99)	14
Tab. č. 2 Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace, (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 143)	22
Tab. č. 3 Otázka 1 Komunikační kanály - učitelé, vlastní zpracování	48
Tab. č. 4 Otázka 1 Komunikační kanály - nepedagogové, vlastní zpracování	48
Tab. č. 5 – Vyhodnocení otázky č. 2, vlastní zpracování	51
Tab. č. 6 Vyhodnocení otázky č. 3 – Pořadí online kanálů	52
Tab. č. 7 Vyhodnocení otázky č. 4 – Frekvence sdělování informací Pedagogové	53
Tab. č. 8 Vyhodnocení otázky č. 4 – Frekvence sdělování informací Nepedagogové.....	53
Tab. č. 9 - Vyhodnocení otázky č. 5 důležitost zaměstnaneckých benefitů	54
Tab. č. 10 - Vyhodnocení otázky č. 6 využití v poslední 12 měsících	56
Tab. č. 11 Vyhodnocení otázky č. 7 a 8 – Znalost a využívání benefitů	57
Tab. č. 12 – Vyhodnocení vnímání organizace z pojetí pedagogů	58
Tab. č. 13 – Vyhodnocení vnímání organizace z pojetí nepedagogů	59

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY