

IPN KREDO - Doplnkový úkol XV.

Vnitřní komunikace vysoké školy a prostředí strategického plánování

Výzkumná zpráva

Zpracoval: tým IPN KREDO KA 05 pod vedením Moniky Hrubalové

Datum: červen 2015

Obsah

1. ÚVODNÍ INFORMACE.....	3
2. SOUHRN HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ	4
3. CHARAKTERISTIKA SOUBORU RESPONDENTŮ	6
4. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	10
5. DOPORUČENÍ RESPONDENTŮ, NÁZOROVÉ ŘEŠENÍ A POPIS PROBLÉMU.....	43
6. ZÁVĚREM	47

1. ÚVODNÍ INFORMACE

V rámci doplňkového úkolu IPN KREDO byly formou on-line dotazníku kladeny respondentům z vysokých škol otázky, jejichž smyslem je elementárním způsobem zmapovat vnitřní komunikaci vysokých škol z pohledu výchozí atmosféry přemýšlení o společné budoucnosti a strategického plánování.

Účelná a efektivní interní komunikace je ve všech typech organizací základem jejich výkonnosti a rovněž důležitým předpokladem angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo při zachování anonymity respondentů. Bylo obesláno 50 vysokých škol zapojených do IPN KREDO. Aktivně se průzkumu zúčastnilo 44 vysokých škol, dotazník za školu vyplnila minimálně 1, maximálně 33 osoby z řad akademických a administrativních pracovníků vysokých škol. Průzkum probíhal v období mezi 2. 6. 2015 až 22. 6. 2015.

Data byla sesbírána prostřednictvím elektronického dotazníku. Získaná data byla zpracována do ke dni 29. 6. 2015. Volné (textové) odpovědi byly vypsány a jsou součástí interpretace v této zprávě.

2. SOUHRN HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ

Dotazníkového šetření „Vnitřní komunikace vysoké školy a prostředí strategického plánování“ se **zúčastnilo 442 respondentů**, kteří mají osobní zájem na rozvoji vysoké školy. Zhruba 54 % respondentů je členem vedení VŠ, fakulty, katedry nebo ústavu, zbylých 46 % představuje administrativní a akademické pracovníky na vysokých školách.

Obsahová stránka některých otázek byla takové povahy, že byly v rámci zachování maximální otevřenosti a upřímnosti respondentů nastaveny jako nepovinné. Výsledné souhrnné počty respondentů se tedy mohou u jednotlivých otázek odlišovat.

- **429 (97 %) respondentů deklaruje, že byli seznámeni (formálně nebo neformálně) s dlouhodobými cíli svých vysokých škol nebo fakult. 369 (82 %) dotazovaných uvádí, že tyto cíle jsou stanoveny realisticky, a pokud nenastane nenadálá situace, cíle minimálně splní. Jenom 9 (3 %) respondentů nebylo seznámeno s dlouhodobými cíli vysoké školy nebo fakulty.**
- **Poměrně značný počet osob - 274 (63 %) uvádí, že postoj škol k novým nápadům, podnětům a myšlenkám je pozitivní a je jimi oceňován a podporován. Jenom 11 (2 %) respondentů uvádí, že podněty, myšlenky a nápady jsou vnímány jako ohrožující.**
- **Převažuje názor, že zaměstnanci škol jsou loajální k vysoké škole nebo fakultě. Kladně odpovědělo 391 (90 %) respondentů. Ne zvolilo jenom 41 (10 %). Je možné, že tento výsledek je dán i tím, že převážná většina respondentů působila v době šetření na svých školách 5 a více let.**
- **400 (91 %) respondentů je spokojeno, cítí se seberealizováno a má pocit z dobře vykonané práce. Naopak ale jen 159 (36 %) je materiálně uspokojeno formou mzdy/platu, nebo dalších hmotných požitků.**
- **Při otázce na motivaci práce pro školu/fakultu poměrně malé procento odpovědí 113 (14 %) zmiňovalo příležitost ke kariérnímu postupu a malá část 106 (13 %) odpovědí se týkala příležitosti k dalšímu vzdělávání. Může to být způsobeno faktem, že**

převážná většina respondentů absolvovala magisterské studium a více než polovina dosáhla i doktorského titulu.

- Přesycenost informacemi na vysokých školách nebo fakultách vnímají respondenti různě. 162 (36 %) se cítí velmi nebo spíše přesyceno informacemi, na rozdíl od 136 (31 %), kteří s uvedeným tvrzením nesouhlasí. Zbytek 143 (33%) se nevyjádřil ani kladně, ani záporně.
- 173 (39 %) respondentů konstatuje, že nejvýznamnějším komunikačním prostředkem na vysokých školách je emailing, Významnou roli v informovanosti zaměstnanců zastávají také porady, jak uvádí 153 (35 %) respondentů. Na třetím místě je pak Intranet – interní komunikační systém, tvrdí 57 (13 %) zaměstnanců škol.
- Z neformálních komunikačních forem mezi zaměstnanci převažují společné obědy, neformální rozhovory u kávy, mimo pracoviště, setkávání se na různých akcích pořádaných školou, v neposlední řadě i komunikace na sociálních sítích. Tento způsob neformální komunikace považuje za velice a spíše významný celkem 254 (58 %) zaměstnanců vysokých škol nebo fakult.
- Jako stále relevantní způsob šíření informací na pracovišti považuje většina respondentů neformální kanál, takzvanou „tichou poštu“ (neformální setkávání v kuchyňce atd.) Zejména respondenti z řad vedení škol jí přiřkládají velmi silnou důležitost, přičemž naprostá většina z nich konstatuje, že s tím nemůže zejména z časových důvodů nic dělat.
- Na závěr je určitě potěšující fakt, že pracovní atmosféru na školách označilo jako tvůrčí – zaměřenou na kreativitu, těsnou spolupráci a společný cíl 156 (36 %) respondentů, běžně spolupracující označila více než polovina - 247 (56 %) dotázaných. Jenom 25 (6 %) respondentů ji označuje jako nespolupracující až soupeřivou a 9 (2 %) tvrdí, že je pasivní s nezájmem o instituci i kolegy.

3. CHARAKTERISTIKA SOUBORU RESPONDENTŮ

Získání relativně podrobných údajů o struktuře respondentů je pro úvahy o relevantnosti analyzovaných údajů klíčové.

Zhruba polovina osob, které dotazník vyplnily, jsou členy vedení vysokých škol, fakult nebo kateder a druhá polovina se řadí mezi administrativní a akademické pracovníky, což dává dotazníkům pestřejší náhled.

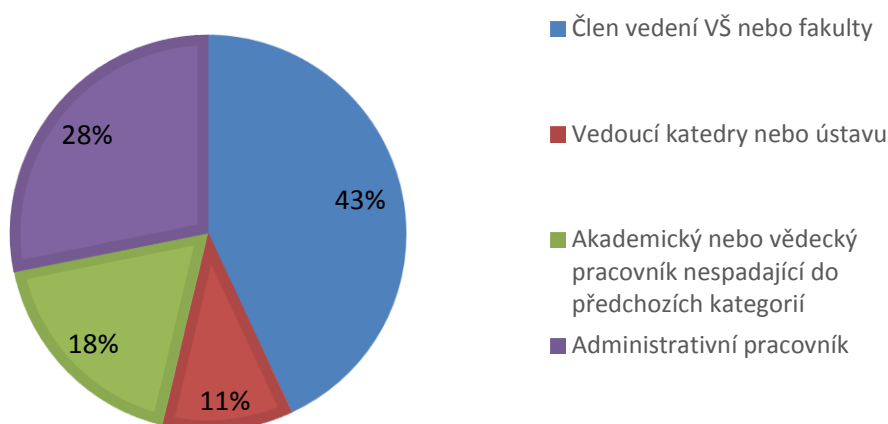
Na otázku týkající se postavení respondenta na škole či fakultě, odpovědělo 430 dotázaných - představitelů - zástupců VŠ (ze 442 respondentů, kteří dotazník vyplnili).

Tabulka

POSTAVENÍ RESPONDENTA	POČET
Člen vedení VŠ nebo fakulty	185
Vedoucí katedry nebo ústavu	46
Akademický nebo vědecký pracovník nespádající do předchozích kategorií	78
Administrativní pracovník	121

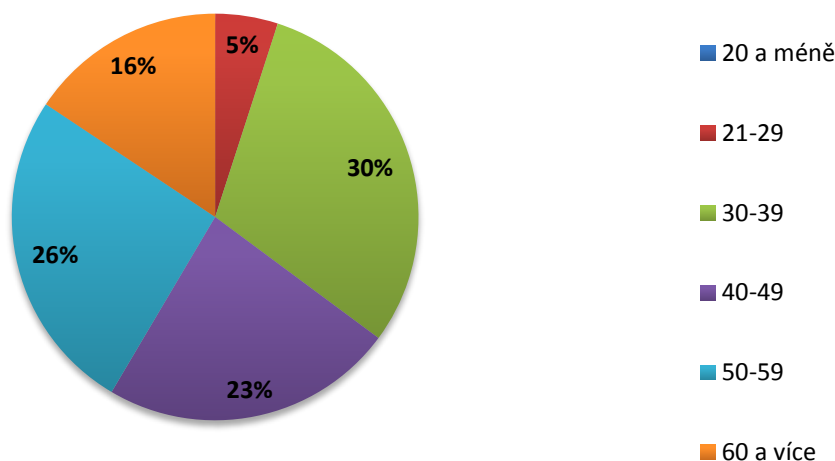
Poznámka: Někteří respondenti nevyjádřili svou příslušnost k žádné předdefinované skupině zaměstnanců VŠ. Vzhledem k tomu, že se jedná o marginální vzorek (12 osob, tj. 2,7%), rozpočítali jsme dále při vyhodnocování jejich hlasy poměrově dle trendů daných otázek.

3. 1. STATUT RESPONDENTA V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE ŠKOLY

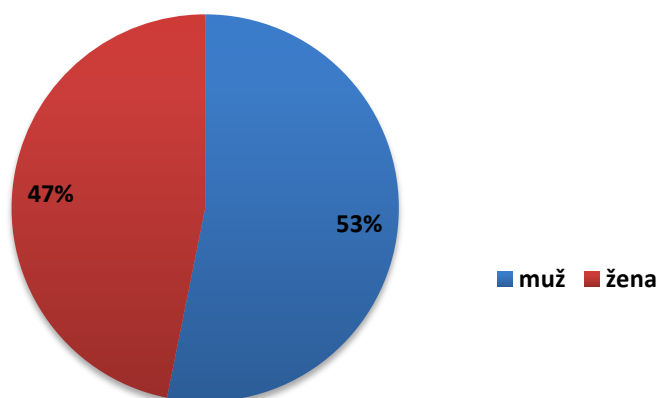


54 % dotázaných jsou členové vedení vysokých škol, fakult, kateder nebo ústavů. Dalších 46 % respondentů pracuje v administrativě nebo se jedná o akademické pracovníky. Je tedy možné tvrdit, že poměr respondentů s rozhodovacími pravomocemi je vyvážený s poměrem respondentů, kteří pracují v pozicích s přesně vymezenými kompetencemi.

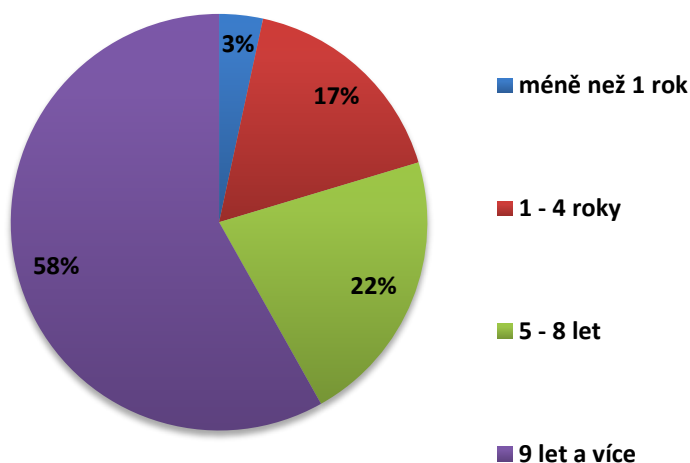
3. 2. VĚK RESPONDENTA



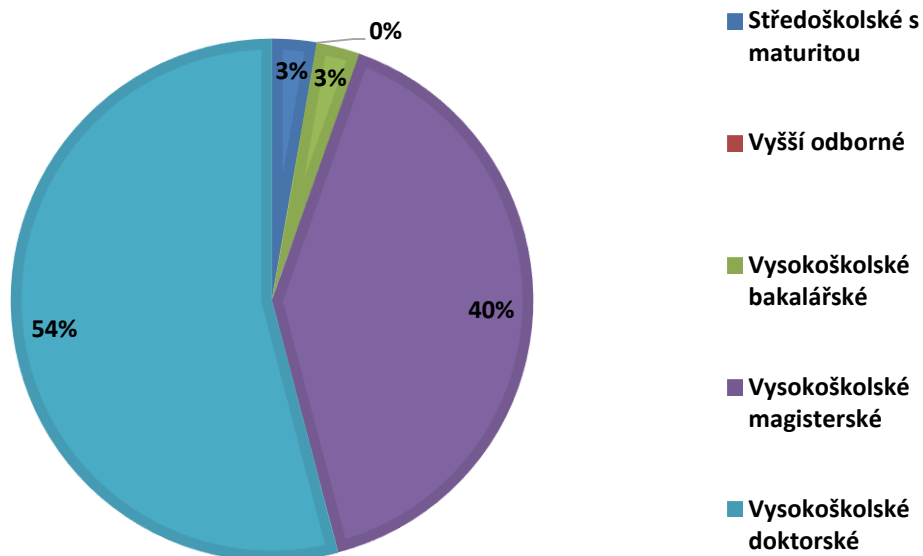
3. 3. POHLAVÍ RESPONDENTA



3. 4. DÉLKA PROFESNÍ DRÁHY RESPONDENTA NA ŠKOLE



3. 5. DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTA

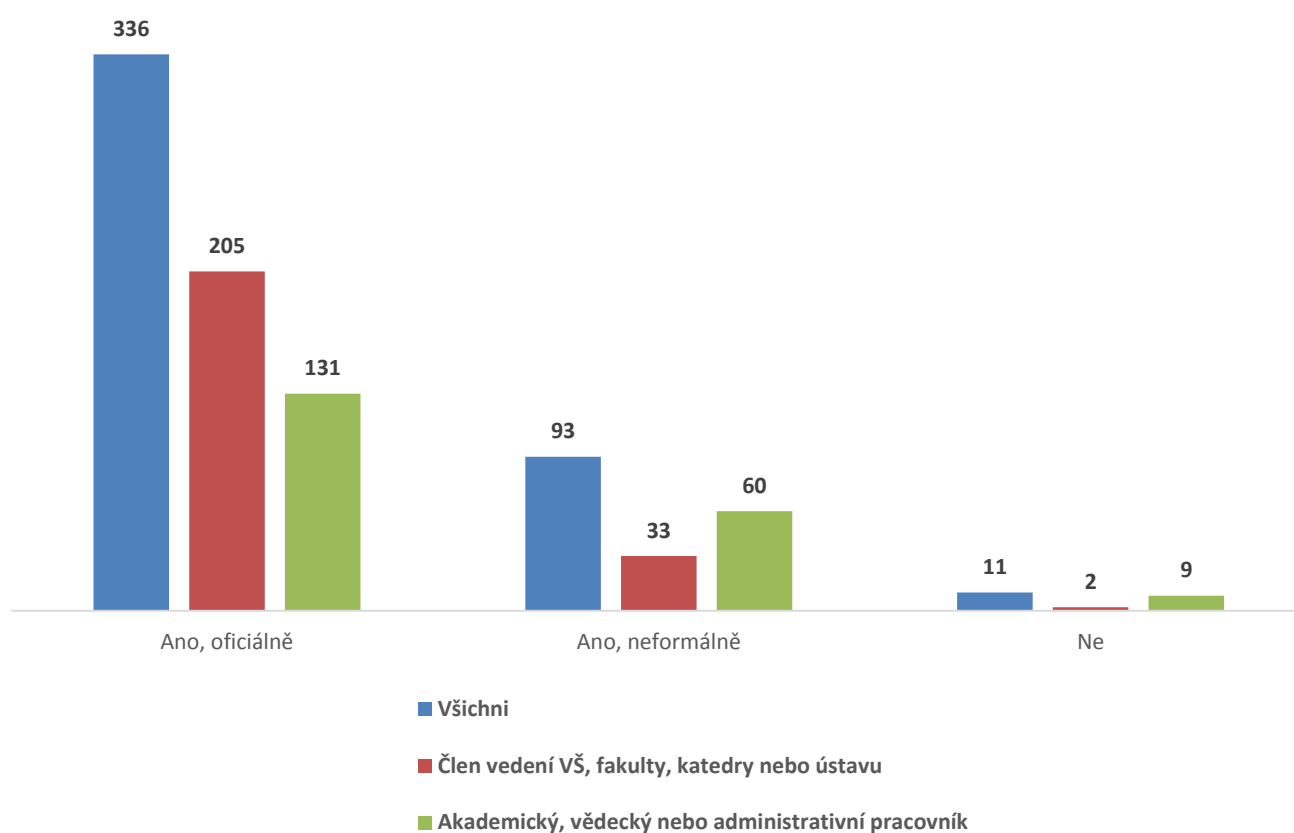


4. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

SEZNÁMENÍ RESPONDENTA S DLOUHODOBÝMI CÍLI A VIZÍ ŠKOLY

(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

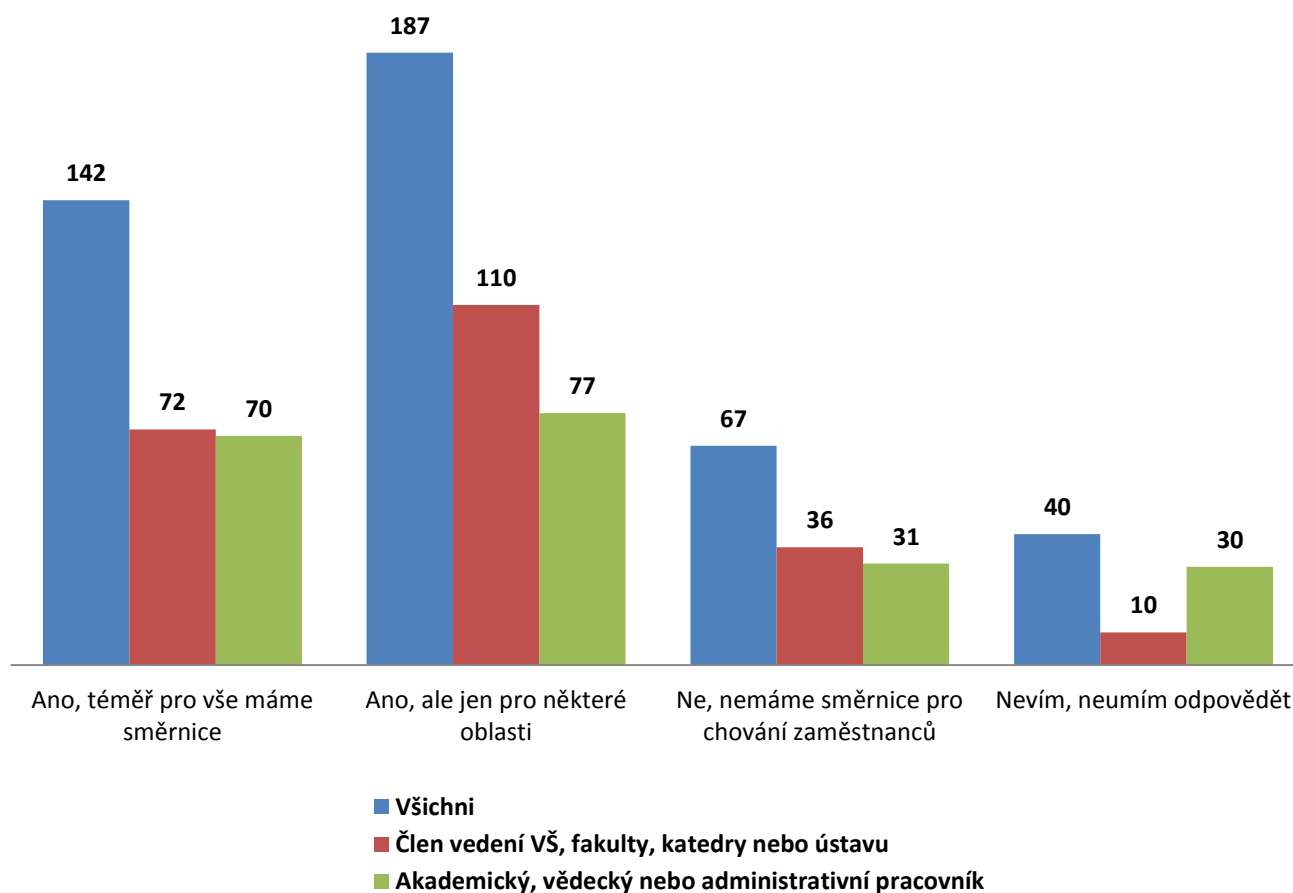
Graf k otázce č. 1: Byl/a jste seznámen/a s dlouhodobými cíli a vizí Vaší školy / fakulty?



EXISTENCE INTERNÍ SMĚRNICE JAKO NÁSTROJE PRO FORMOVÁNÍ A OVLIVŇOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

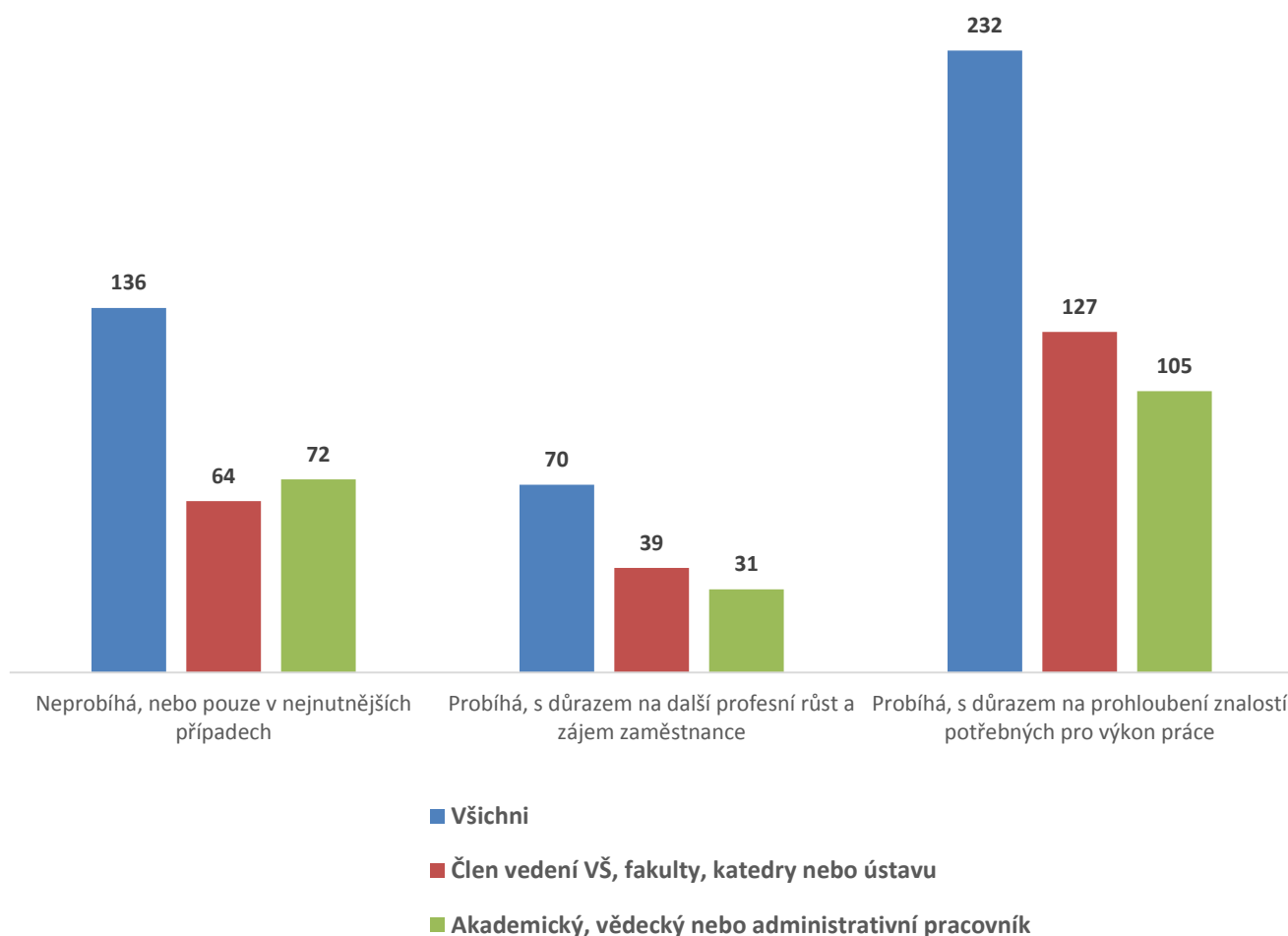
Graf k otázce č. 2: Existují interní směrnice pro formování a ovlivňování organizační kultury ve Vaší škole / fakultě?



POVĚDOMÍ O PRACOVNÍM ŠKOLENÍ JAKO NÁSTROJI ZMĚNY

(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A
 Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

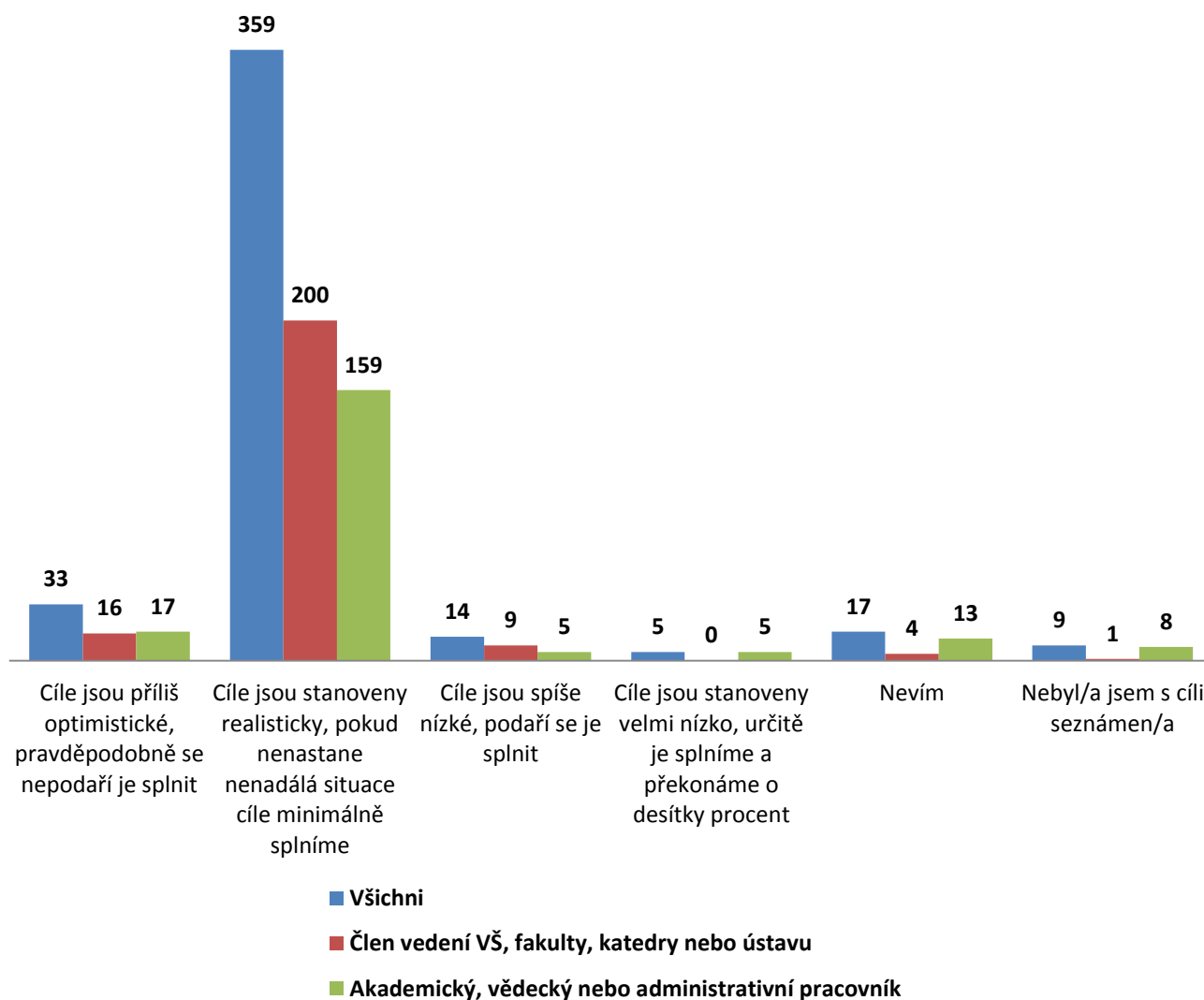
Graf k otázce č. 3: Jakým způsobem probíhá ve Vaší škole pracovní školení (např. při zapracování, organizačních změnách apod.)?



HODNOCENÍ DOSAŽITELNOSTI CÍLŮ ŠKOLY

(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A
Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

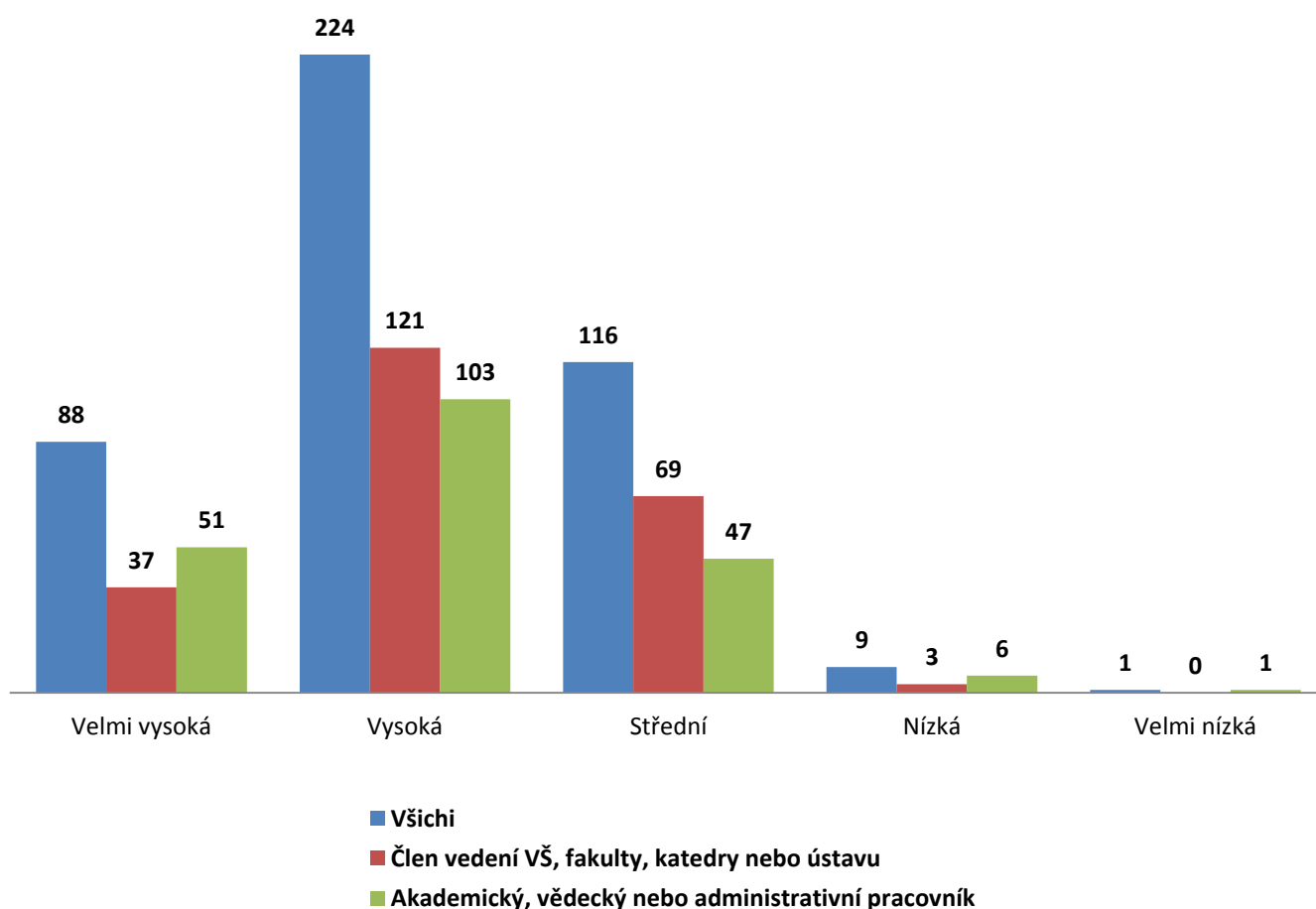
Graf k otázce č. 4: Jak hodnotíte dosažitelnost cílů celé Vaší školy / fakulty?



POVĚDOMÍ O PRODUKTIVITĚ PRÁCE NA RESPONDENTOVĚ PRACOVIŠTI (NEBO CELÉ ŠKOLE)

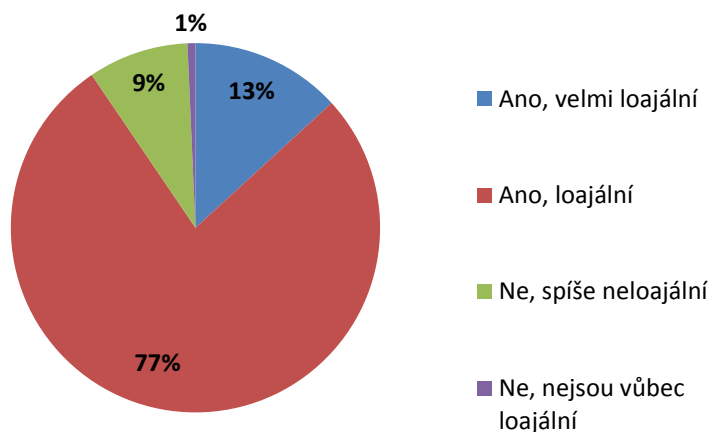
(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A
Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

Graf k otázce č. 5: Jaká je produktivita práce na Vašem pracovišti (příp. na celé Vaší škole)?



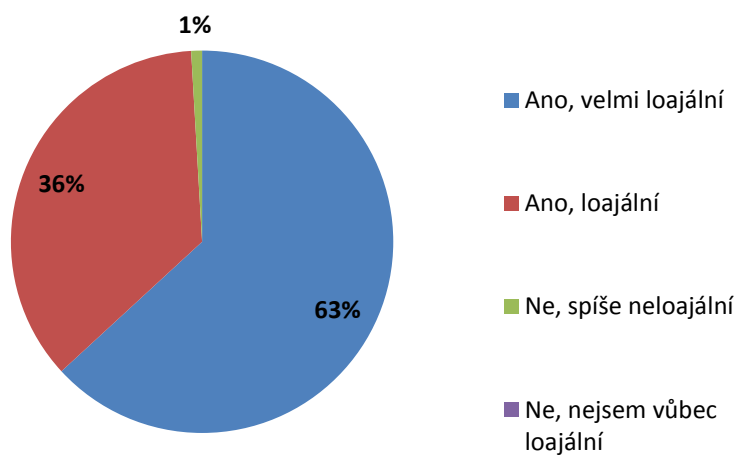
MÍRA VNÍMÁNÍ LOAJALITY ZAMĚSTNANCŮ FAKULTY KE ŠKOLE

Graf k otázce č. 6: Lze říci, že zaměstnanci Vaší fakulty jsou loajální k Vaší škole?



MÍRA VNÍMÁNÍ VLASTNÍ LOAJALITY RESPONDENTA KE ŠKOLE / FAKULTĚ

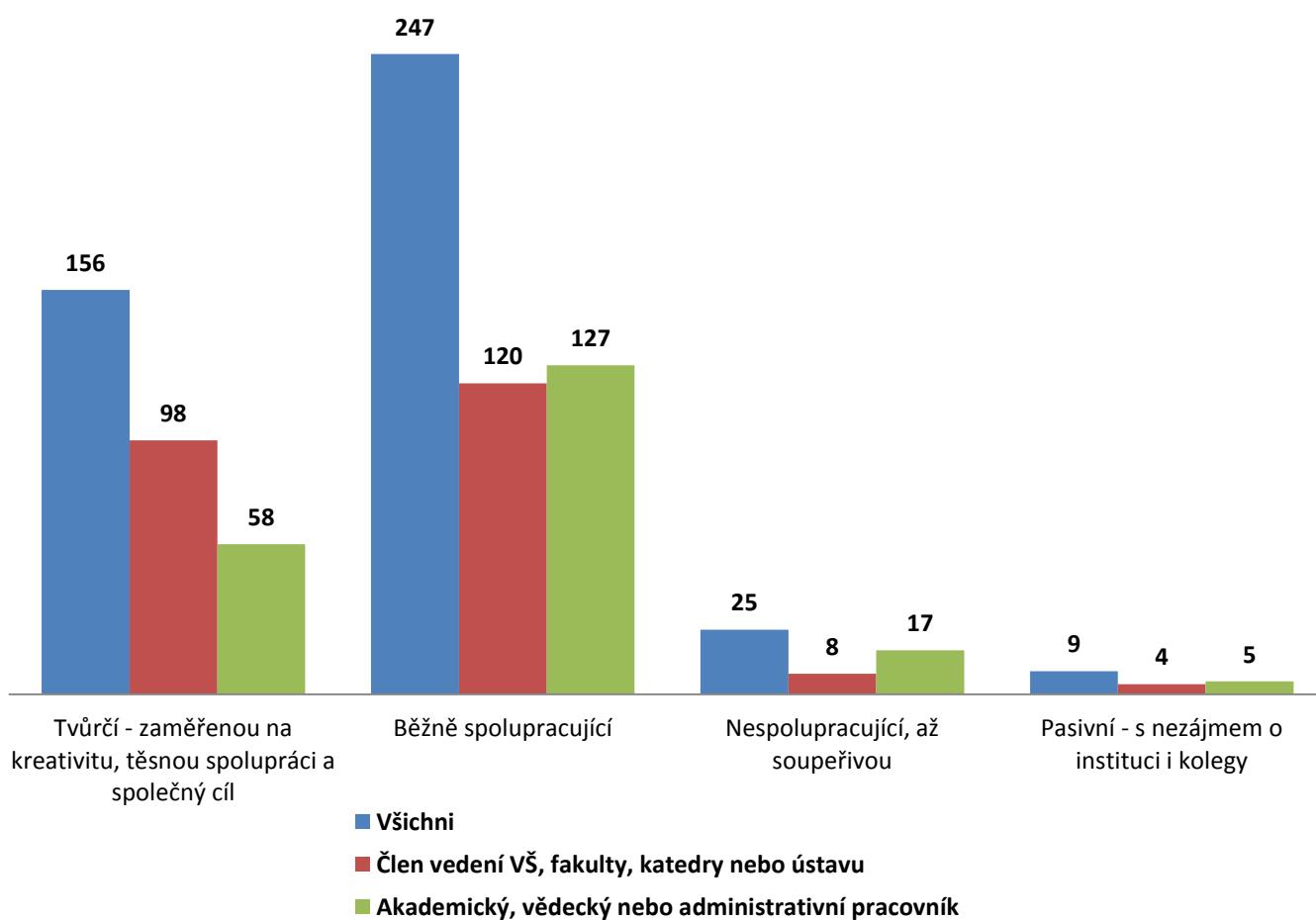
Graf k otázce č. 7: Jste Vy osobně loajální k Vaší škole / fakultě



VNÍMÁNÍ KVALITY PRACOVNÍ ATMOSFÉRY NA ŠKOLE

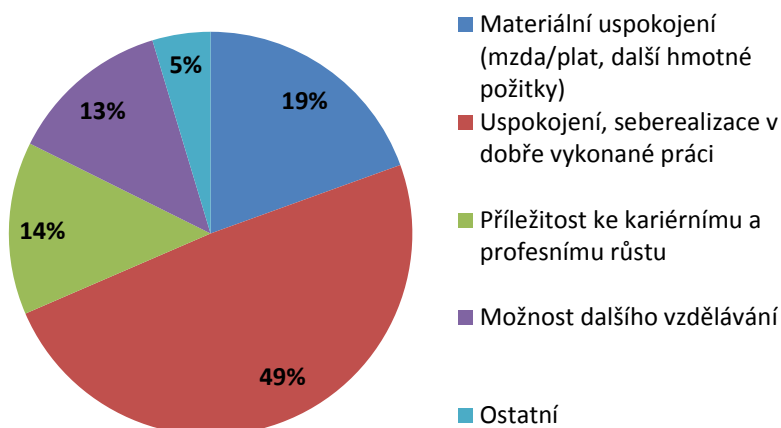
(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A
Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

Graf k otázce č. 8: Jak byste označil/a pracovní atmosféru na Vaší škole / fakultě?



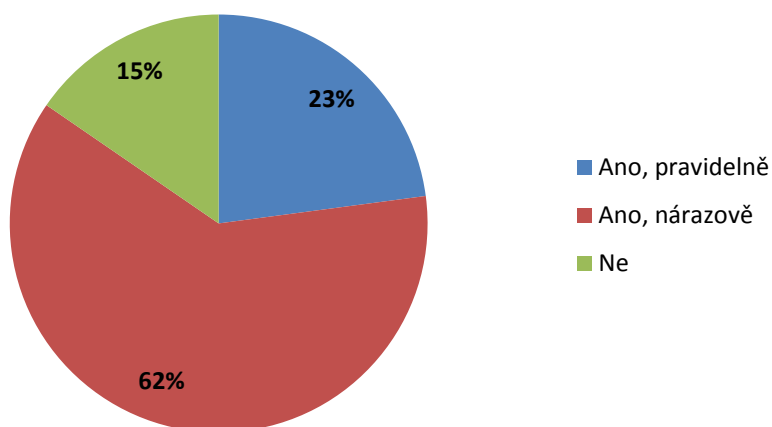
VNÍMANÁ MOTIVACE PRÁCE RESPONDENTA PRO ŠKOLU / FAKULTU

Graf k otázce č. 9: Co pro Vás znamená práce pro Vaši školu / fakultu? (možnost více odpovědí)



MÍRA VYUŽITÍ NEFORMÁLNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ A PŘÍLEŽITOSTÍ

Graf k otázce č. 10: Využíváte v pracovním kolektivu méně formální komunikační kanály, jakými jsou například společné snídaně, porady v neformálním prostředí a další?

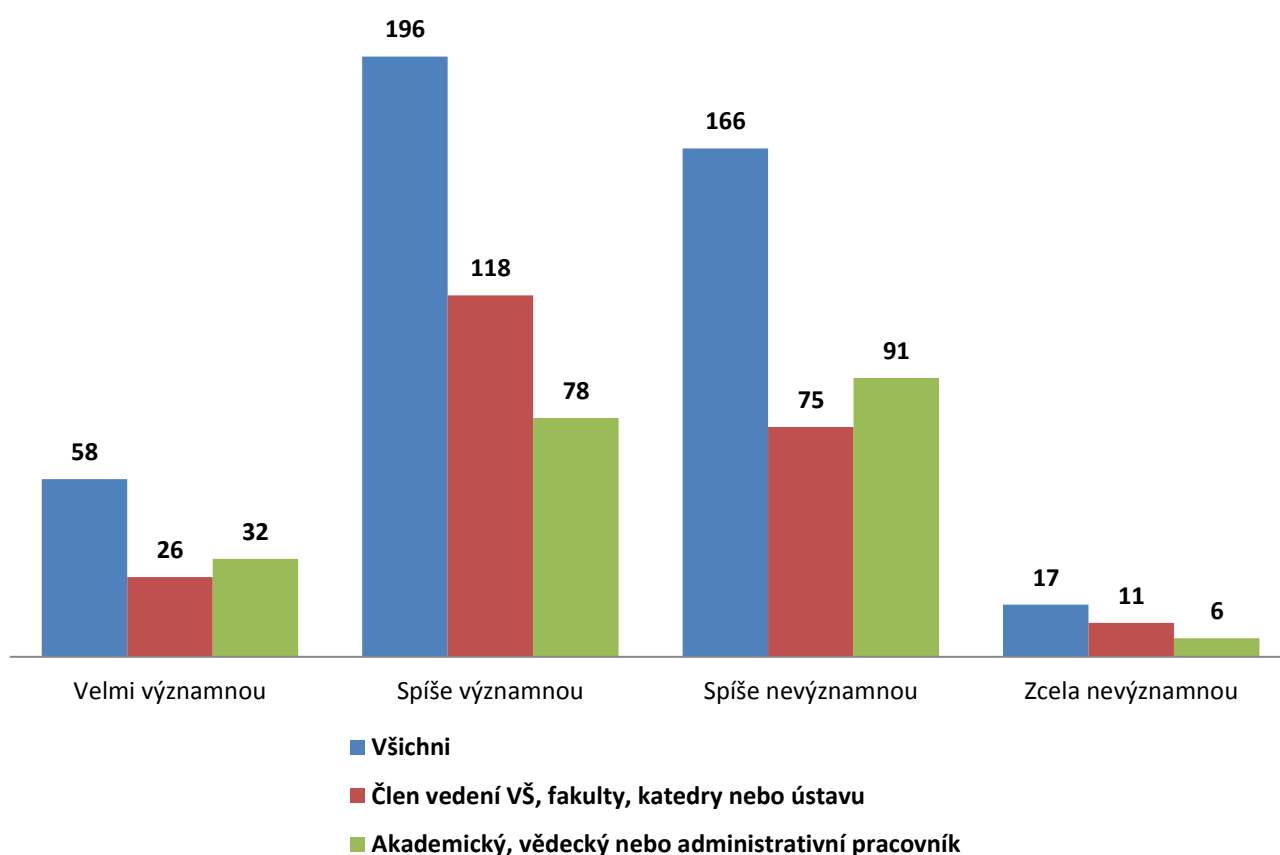


MÍRA DŮLEŽITOSTI NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA OBJEMU A RELEVANCE

(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A

Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

Graf k otázce č. 11: Jak významnou roli hraje ve Vaší škole - z hlediska objemu a relevance informací - neformální komunikace: „tichá pošta“, neformální setkávání, povídání v kuchyňce...?



MÍRA DŮLEŽITOSTI NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA VYUŽITÝCH PROSTŘEDKŮ

Komentář k otevřené otázce č. 11a): Jaké prostředky neformální komunikace jsou pro Vás nejběžnější?

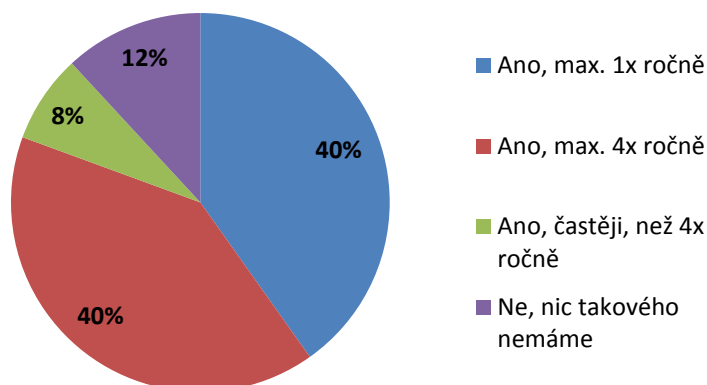
V otázce měli respondenti možnost otevřené odpovědi. Na uvedenou otázku odpovědělo 44% respondentů z celkového počtu 442. K nejčastějším odpovědím patřilo:

- o **Setkání u kávy**
- o **Neformální diskuze u oběda**
- o **Pracovní snídani**
- o **Diskuze mimo školu**
- o **Diskuze na chodbách**
- o **Sdělování si informací prostřednictvím sociálních sítí**
- o **Setkání a diskuze v rámci aktivit školy**

Jak uvádí jeden z respondentů: „obědové schůzky, odpolední káva - ovšem považuji je za velice přínosné, jelikož mnoho kolegů na poradách nepromluví, nevystoupí a při odpolední kávě jsou schopni se rozpovídat, sdělit svoje postoje atp.“.

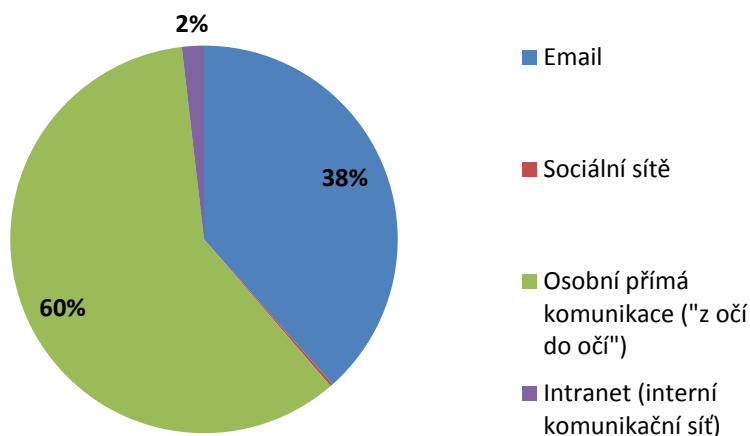
ČETNOST FORMÁLNÍCH MIMOPRACOVNÍCH SETKÁNÍ VŠECH PRACOVNÍKŮ ŠKOLY / FAKULTY

Graf k otázce č. 12: Pořádáte setkání formální mimopracovní všech pracovníků Vaší školy / fakulty (například večírky pracovišť, oceňování pracovníků apod.)?



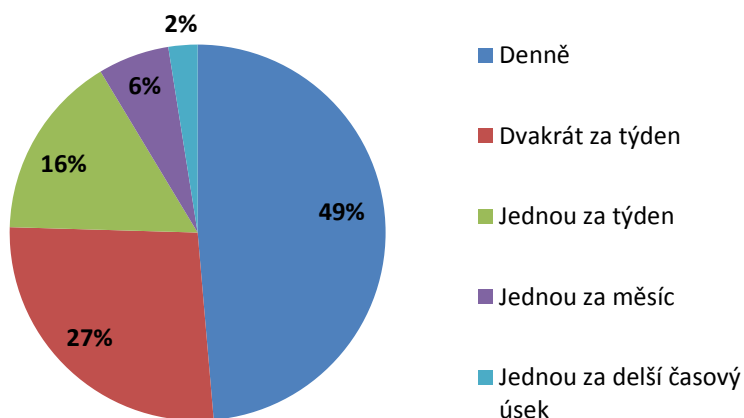
HLAVNÍ PROSTŘEDKY KOMUNIKACE SE SVÝMI NADŘÍZENÝMI

Graf k otázce č. 13: Jaký komunikační prostředek nejvíce používáte ke komunikaci se svými nadřízenými?



FREKVENCE KOMUNIKACE RESPONDENTŮ SE SVÝM NADŘÍZENÝM

Graf k otázce č. 14: Jak často komunikujete se svým nadřízeným?

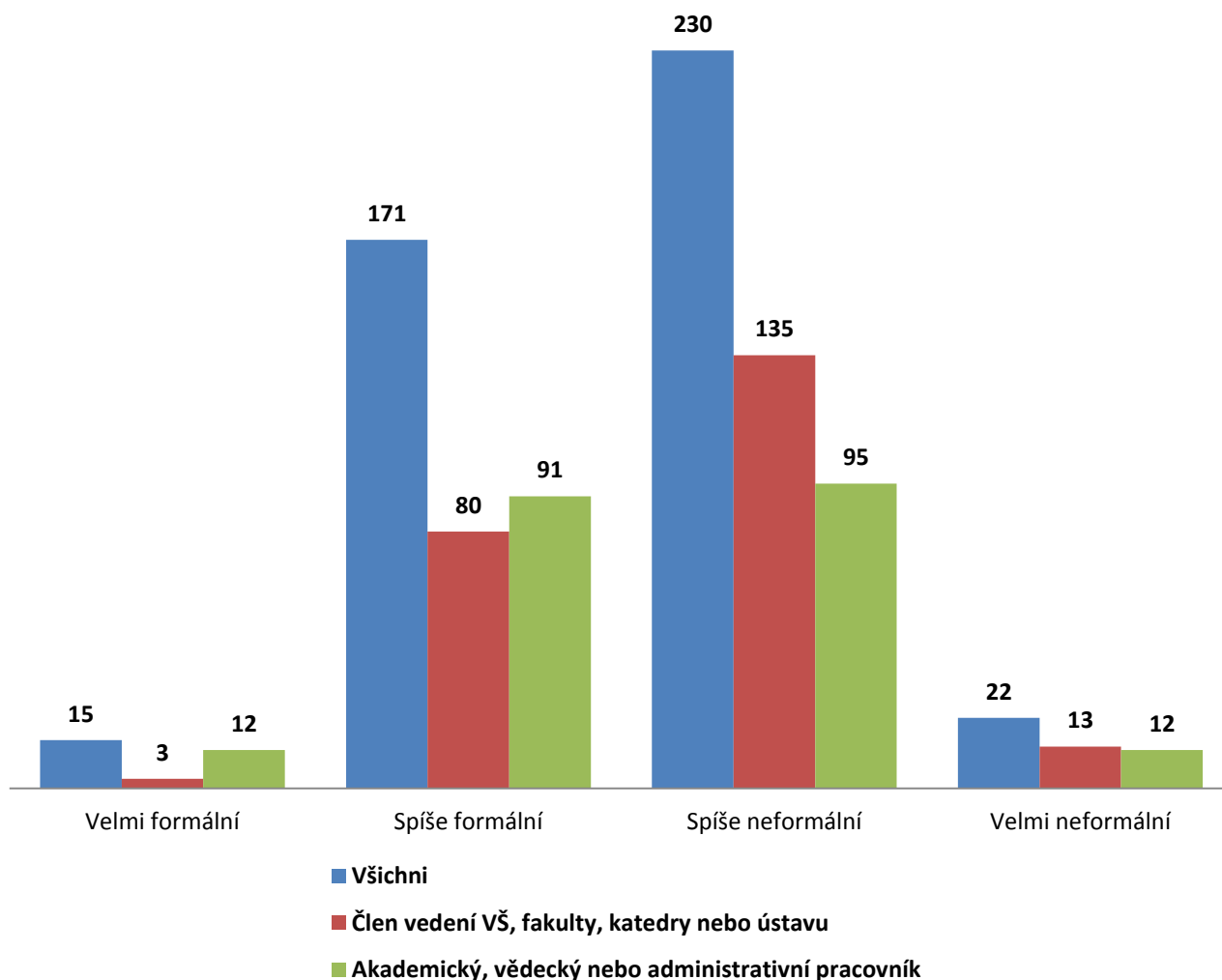


VNÍMÁNÍ KVALITY KOMUNIKACE ŠKOLY / FAKULTY Z HLEDISKA FORMÁLNOSTI

(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A

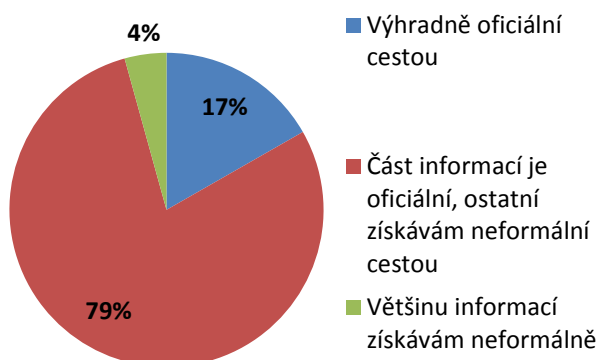
Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

Graf k otázce č. 15: Jak byste označil/a komunikaci ve Vaší škole / fakultě?



METODA ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ PRO RESPONDENTOVU PRÁCI Z HLEDISKA FORMÁLNÍCH A NEFORMÁLNÍCH CEST

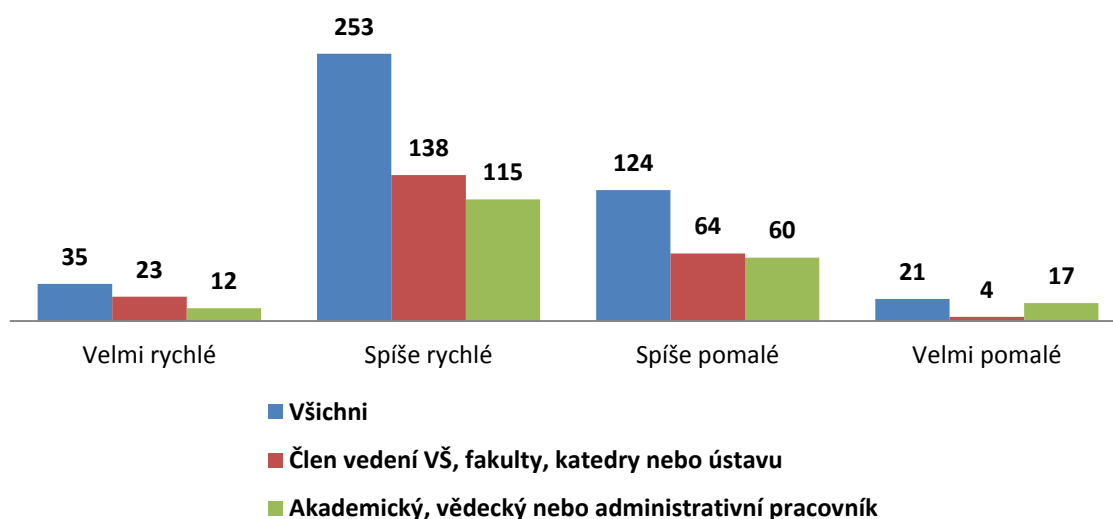
Graf k otázce č. 16: Jak získáváte informace, které potřebujete pro svou práci?



VNÍMÁNÍ DYNAMIKY ROZHODOVACÍCH PROCESŮ NA ŠKOLE / FAKULTĚ

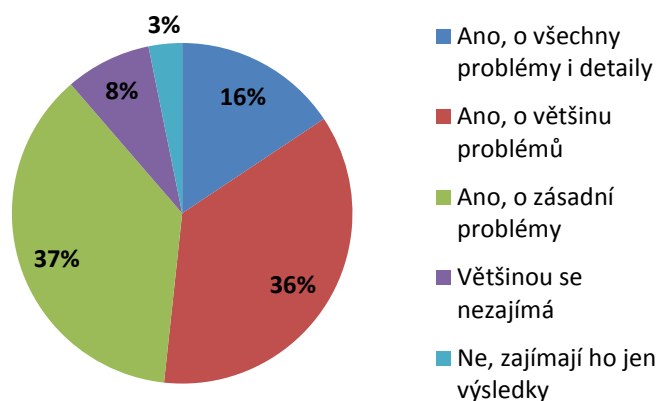
(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A
Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

Graf k otázce č. 17: Jak byste označili rozhodování v celé Vaší škole / fakultě?



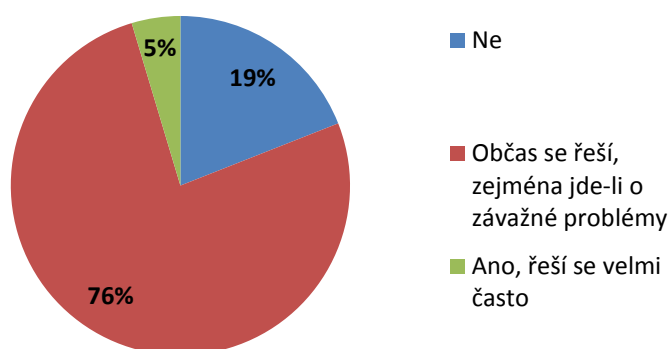
MÍRA EMPATIE NADŘÍZENÝCH Z HLEDISKA PŘÍPADNÝCH PRACOVNÍCH PROBLÉMŮ RESPONDENTA

Graf k otázce č. 18: Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy?



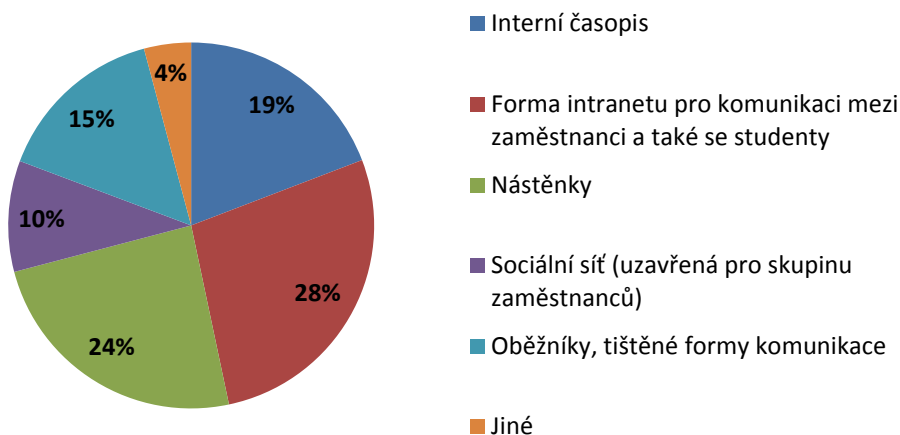
MÍRA SDÍLENÍ SOUKROMÝCH PROBLÉMŮ MEZI ZAMĚSTNANCI ŠKOLY

Graf k otázce č. 19: Řeší se na pracovišti osobní a soukromé problémy?



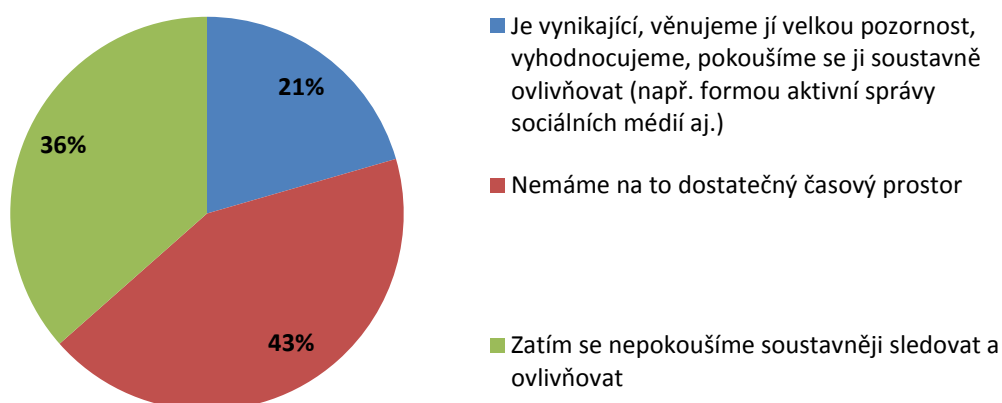
VÝČET MÉDIÍ, KTERÉ V ORGANIZACÍCH RESPONDENTŮ FUNGUJÍ

Graf otázce č. 20: Jaká interní média u Vás fungují? (možnost více odpovědí)



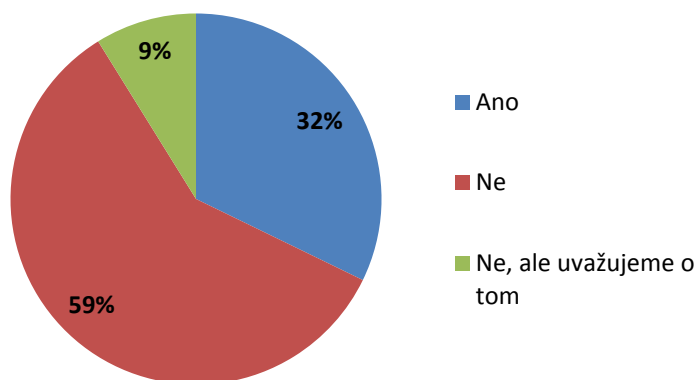
HODNOCENÍ ŠEPTANDY JAKO PRACOVNÍHO NÁSTROJE PRO USKUTEČNOVÁNÍ CÍLU ŠKOLY

Graf k otázce č. 21: Jak byste ohodnotili komunikaci word-of-mouth ("šeptandu", osobní doporučení)?



ANGAŽOVANOST PROSTŘEDNICTVÍM OPINION LEADERS

Graf k otázce č. 22: Angažujete při vnitřní komunikaci tzv. „opinion leaders“ (osoby, které do značné míry určují a formují názor určité skupiny; názoroví vůdci)?

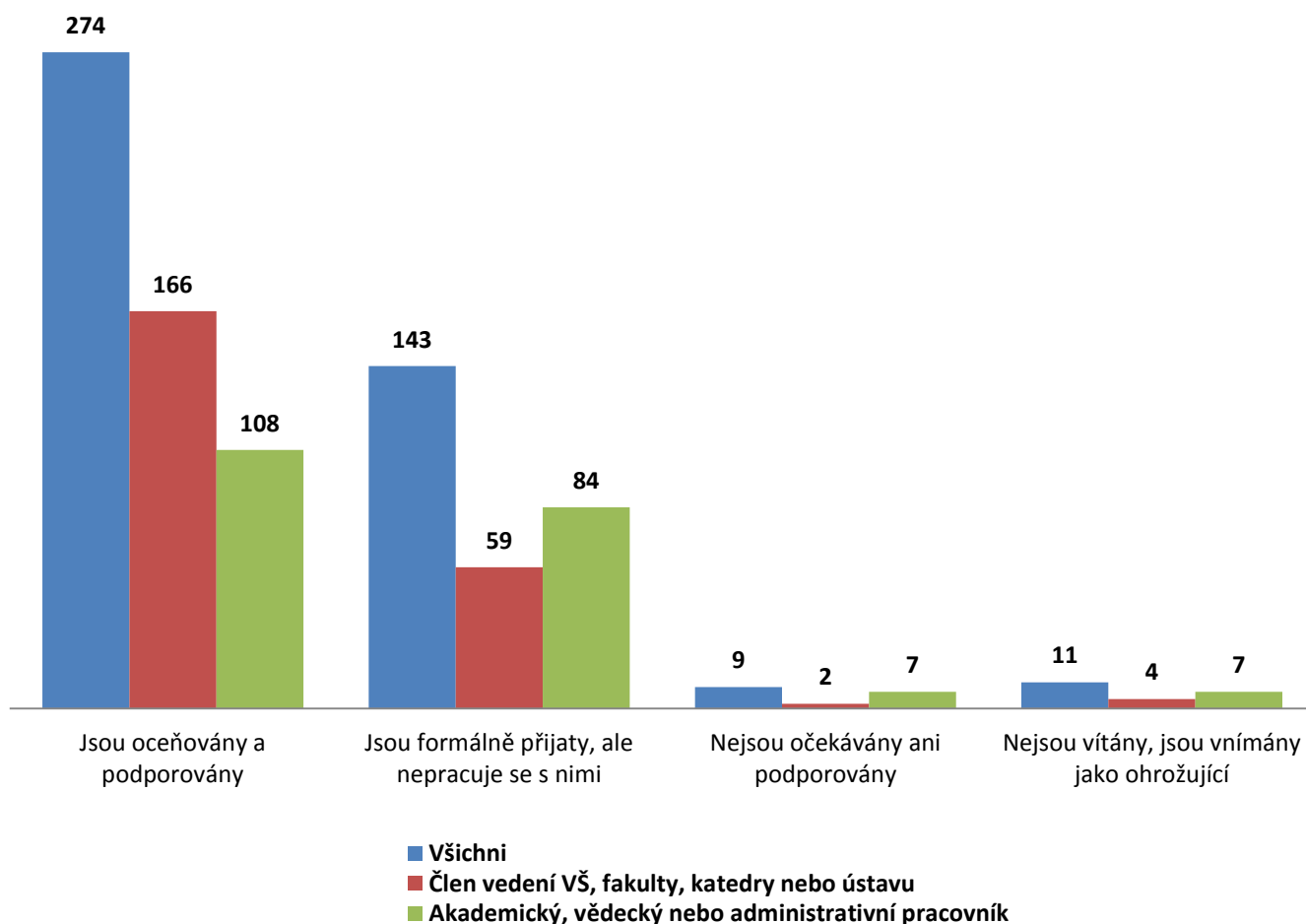


KVALITATIVNÍ VNÍMÁNÍ POSTOJE VEDENÍ A ZAMĚSTNANCŮ ŠKOLY K INOVACÍM

(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A

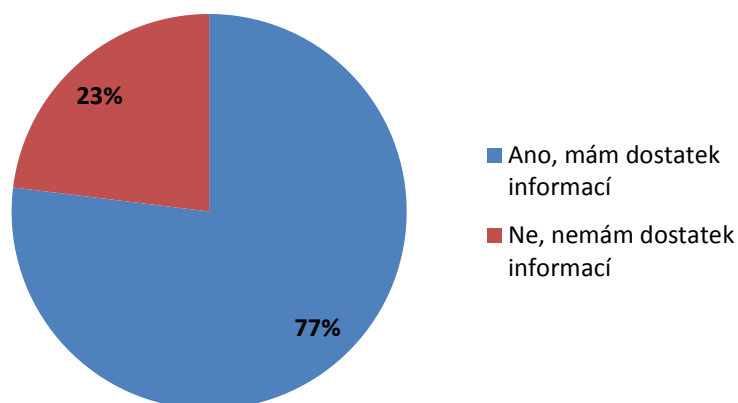
Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

Graf k otázce č. 23: Jaký je postoj k novým nápadům, podnětům a myšlenkám v celé Vaší škole?



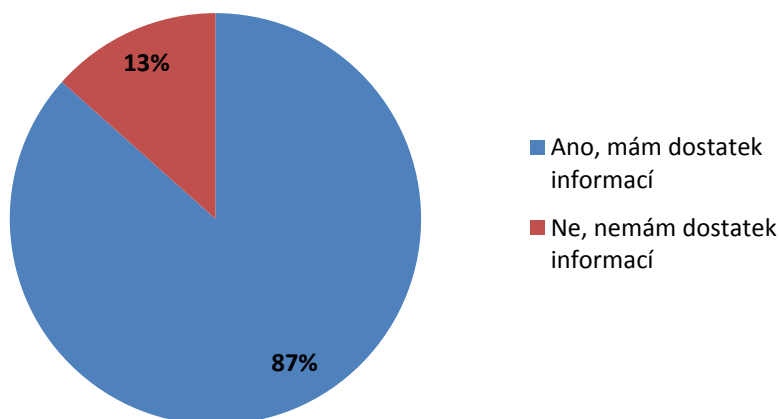
SPOKOJENOST S NAPOJENÍM NA INFORMAČNÍ KANÁLY A ZDROJE ŠKOLY

Graf k otázce č. 24 a): Hodnocení Vašeho pracovního výkonu. Máte dostatek informací?



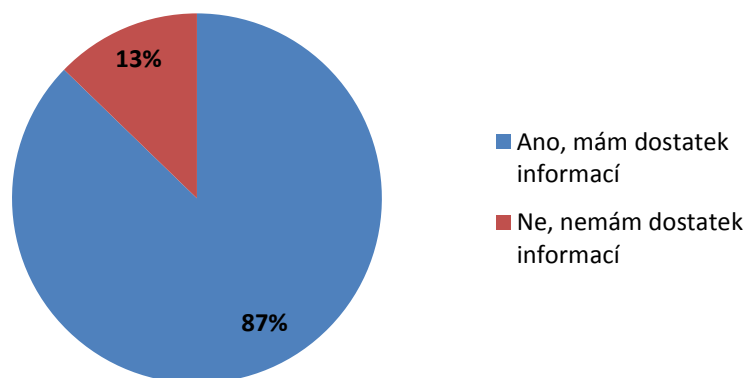
SPOKOJENOST S INTERNÍMI INFORMAČNÍMI RUTINAMI

Graf k otázce č. 24 b): Řešení a průběh pracovních záležitostí. Máte dostatek informací?



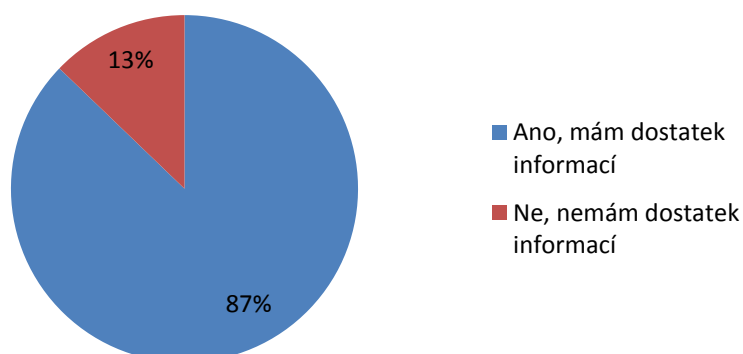
MÍRA SPOKOJENOSTI SE ZADÁVÁNÍM ÚKOLŮ Z HLEDISKA DOSTATKU INFORMACÍ NUTNÝCH PRO JEJICH SPLNĚNÍ.

Graf k otázce č. 24 c): Požadavky na Vaši práci. Máte dostatek informací?



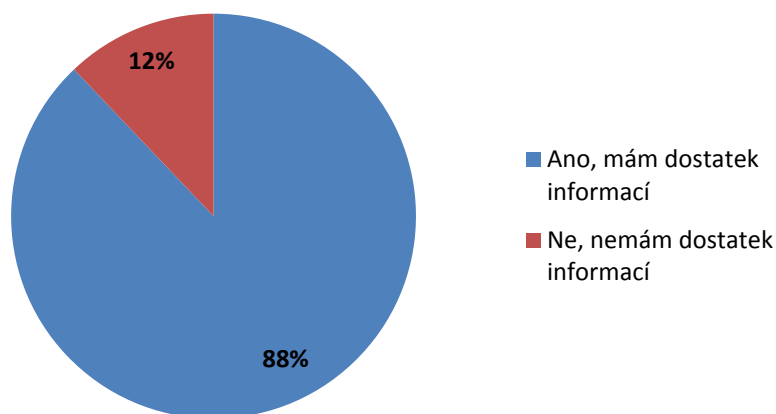
MÍRA INFORMOVANOSTI O ÚSPĚŠÍCH ČI NEÚSPĚŠÍCH FAKULTY / ŠKOLY

Graf k otázce č. 24 d): Úspěchy a neúspěchy Vaší školy / fakulty. Máte dostatek informací?



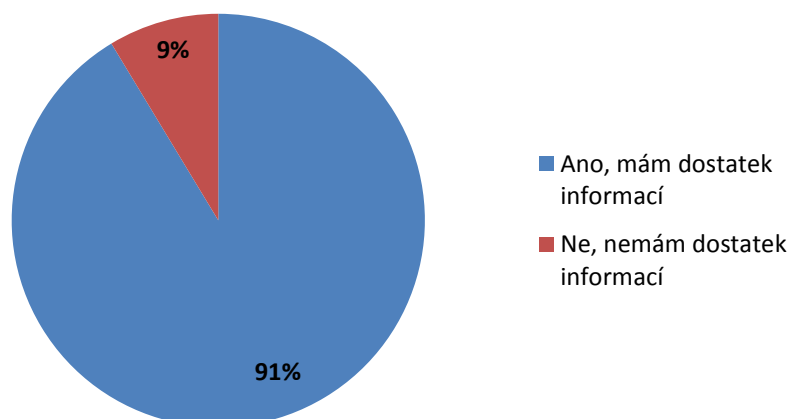
MÍRA INFORMOVANOSTI O CÍLECH ŠKOLY / FAKULTY

Graf k otázce č. 24 e): Cíle vaší školy / fakulty. Máte dostatek informací?



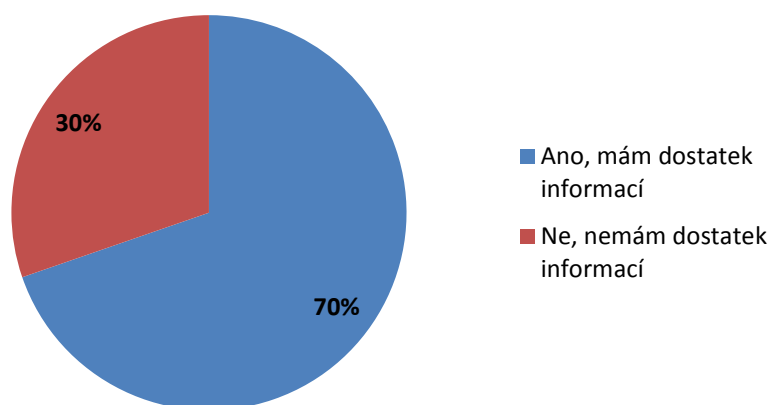
MÍRA INFORMOVANOSTI O CÍLECH ODBORU, ODDĚLENÍ, INSTITUTU, KATEDRY

Graf k otázce č. 24 f): Cíle Vašeho odboru, oddělení, institutu, katedry. Máte dostatek informací?



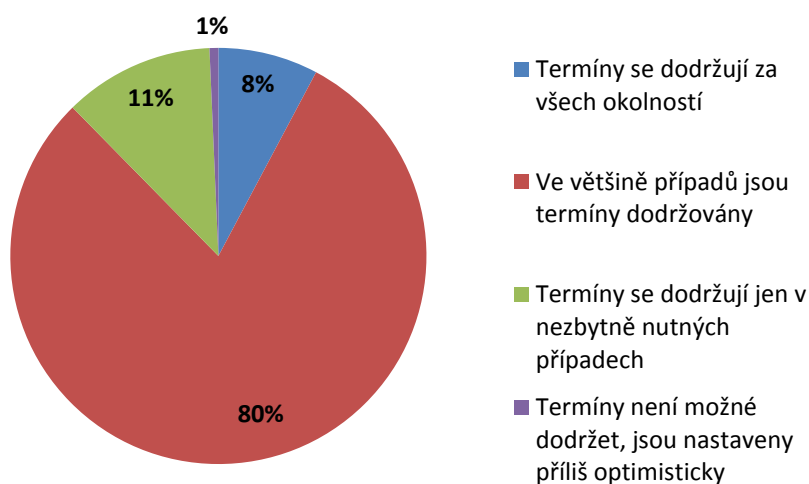
MÍRA INFORMOVANOSTI O ZMĚNÁCH V INSTITUCI RESPONDENTA

Graf k otázce č. 24 g): Změny, které se chystají na Vaší škole / fakultě. Máte dostatek informací?



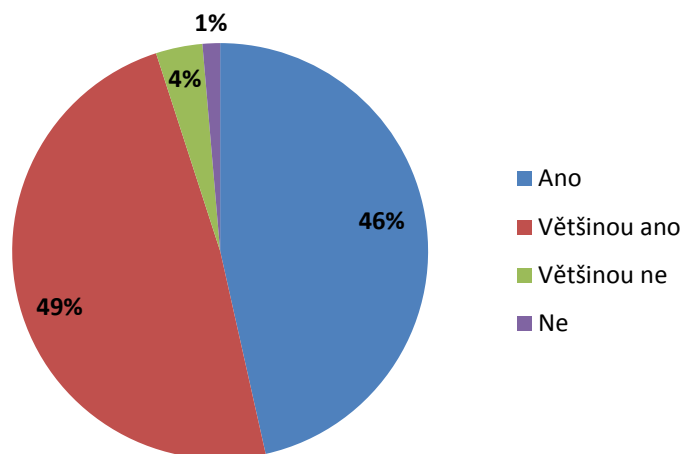
DODORŽOVÁNÍ PRACOVNÍCH TERMÍNŮ

Graf k otázce č. 25: Jak jsou dodržovány termíny pracovních úkolů ve Vaší škole / fakultě?



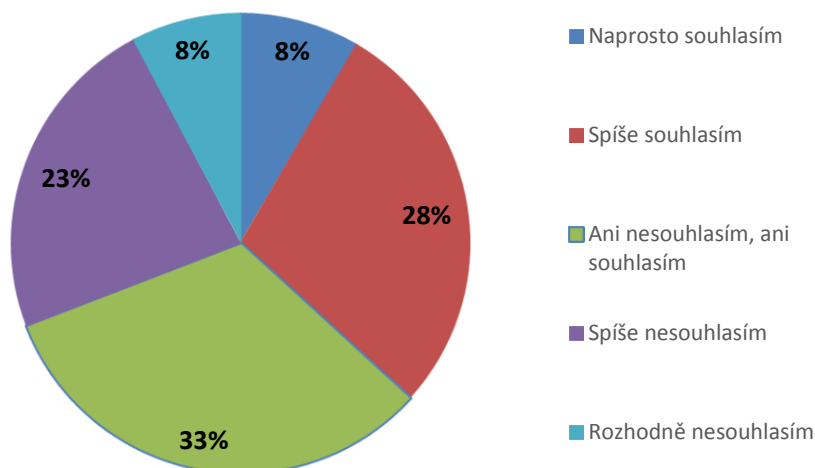
MÍRA DŮVĚRY V ROZHODNUTÍ NADŘÍZENÉHO

Graf k otázce č. 26: Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?



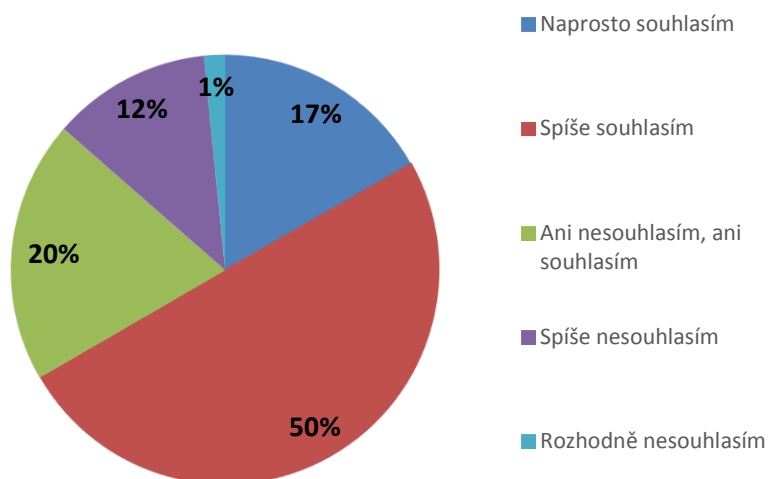
POCIT INFORMAČNÍHO PŘESYCENÍ

Graf k otázce č. 27 a): Myslím si, že v práci jsem přesycován/a informacemi.



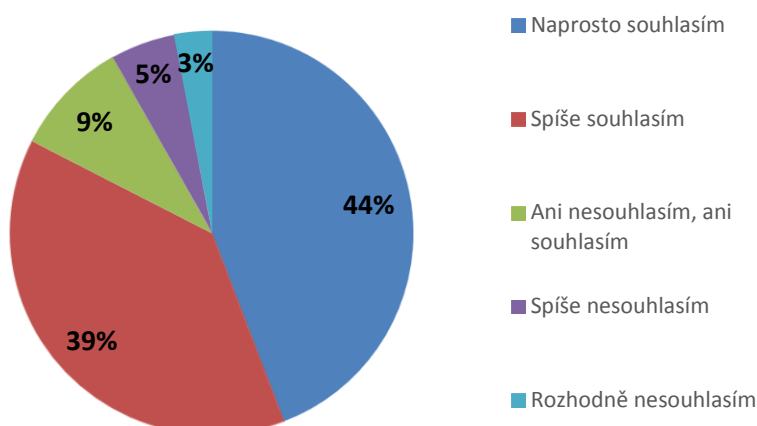
HODNOCENÍ ZPŮSOBU KOMUNIKACE S VEDOUCÍMI JINÝCH FAKULT

Graf k otázce č. 27 b): Domnívám se, že komunikace s vedoucími jiných fakult či oddělení probíhá bez problémů.



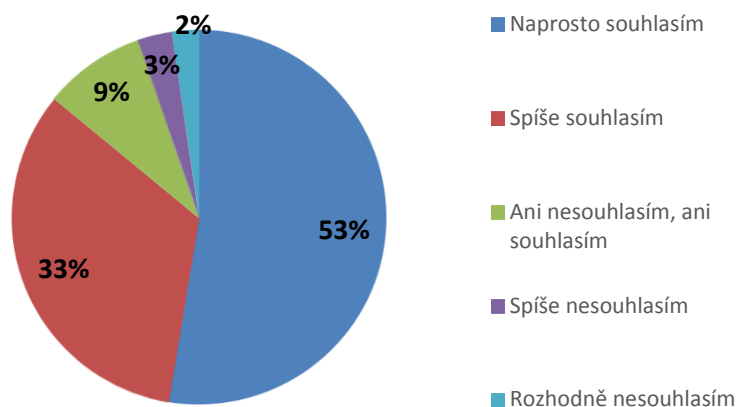
KVALITATIVNÍ HODNOCENÍ KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM

Graf k otázce č. 27 c): Mám pocit, že můžu komunikovat s nadřízenými o čemkoli, ať už je to pozitivní nebo negativní, příjemné nebo nepříjemné, a nemusím mít strach nebo se stydět.



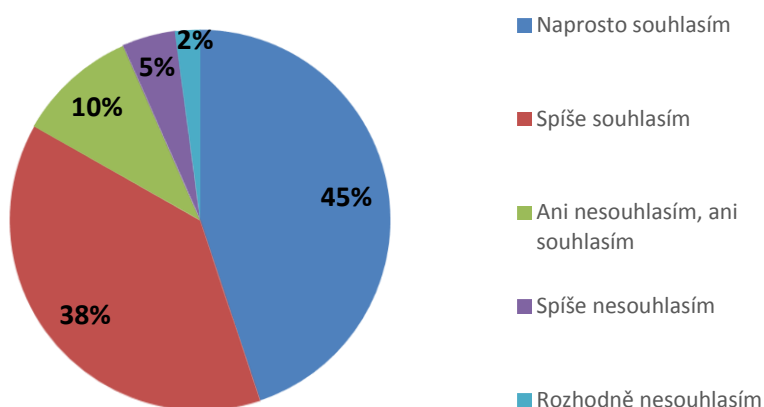
POCIT DŮVERY KE SVÉMU NADŘÍZENÉMU

Graf k otázce č. 27 d): Důvěřuji svému nadřízenému.



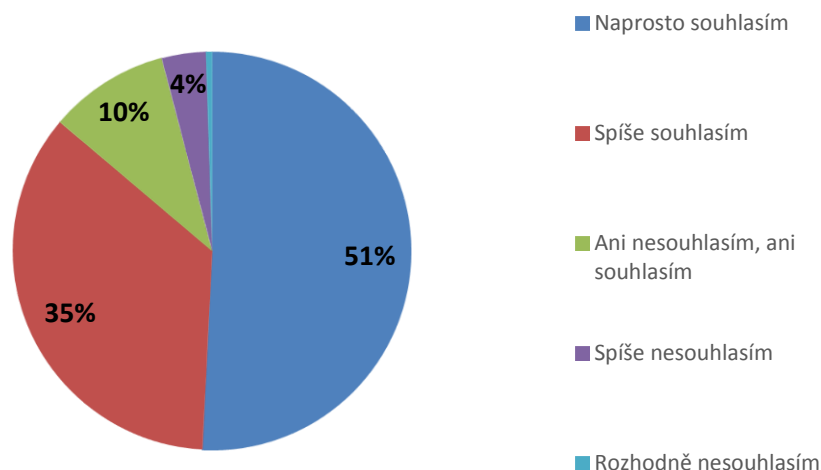
HODNOCENÍ EMPATIE NADŘÍZENÉHO

Graf k otázce č. 27 e): Jsem přesvědčen/a o tom, že mi můj vedoucí naslouchá.



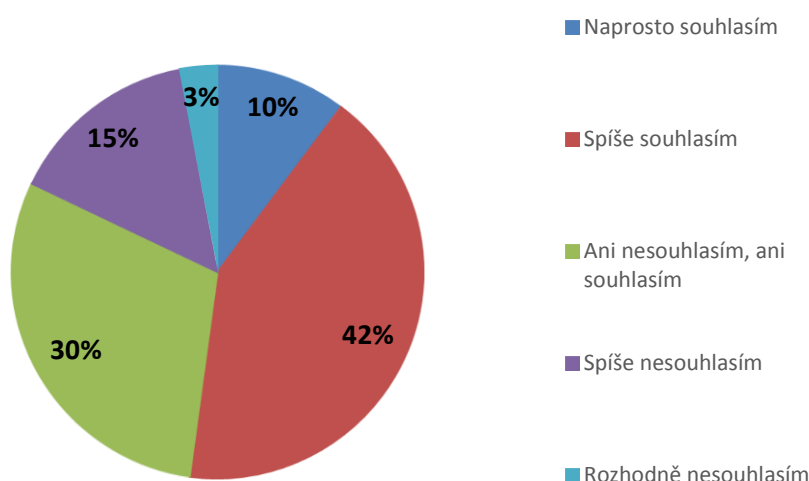
HODNOCENÍ VLASTNÍ ZNALOSTI ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Graf k otázce č. 27 f): Dobře znám organizační strukturu. Víím, kdo má co na starosti.



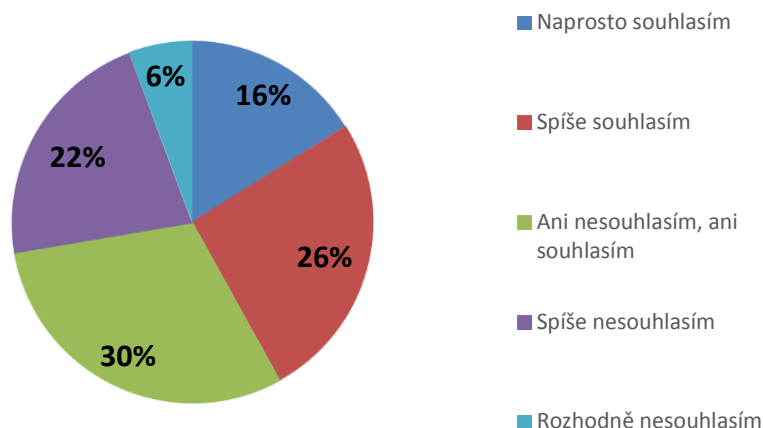
HODNOCENÍ KVALITY KOMUNIKACE ŠKOLY / FAKULTY

Graf k otázce č. 27 g): Domnívám se, že komunikace naší školy / fakulty probíhá přesně a bez překážek.



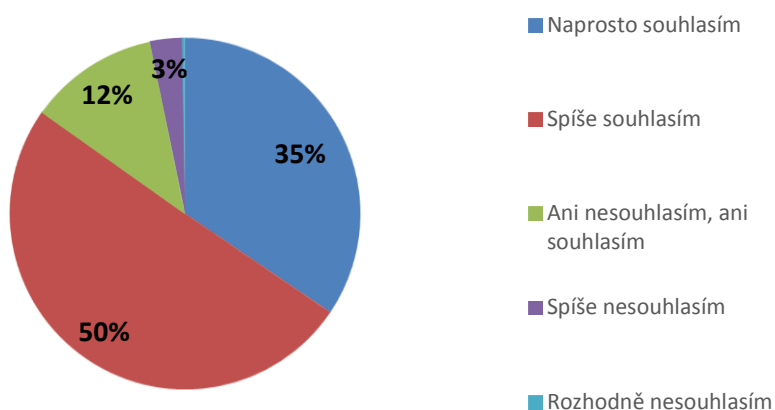
STANOVENÍ FREKVENCE POUŽÍVÁNÍ NEFORMÁLNÍCH KANÁLŮ V KOMUNIKACI ŠKOLY / FAKULTY.

Graf k otázce č. 27 h): Myslím si, že "drby" nebo neformální informace jsou na škole / fakultě na denním pořádku.



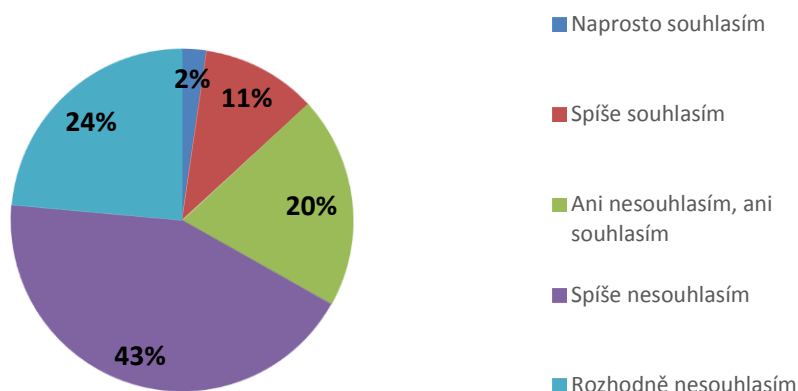
HODNOCENÍ KVALITY KOMUNIKACE S KOLEGY NA STEJNÉ PRACOVNÍ ÚROVNI

Graf k otázce č. 27 i): Domnívám se, že komunikace s kolegy, kteří jsou pracovně na stejné úrovni, probíhá přesně a bez překážek.



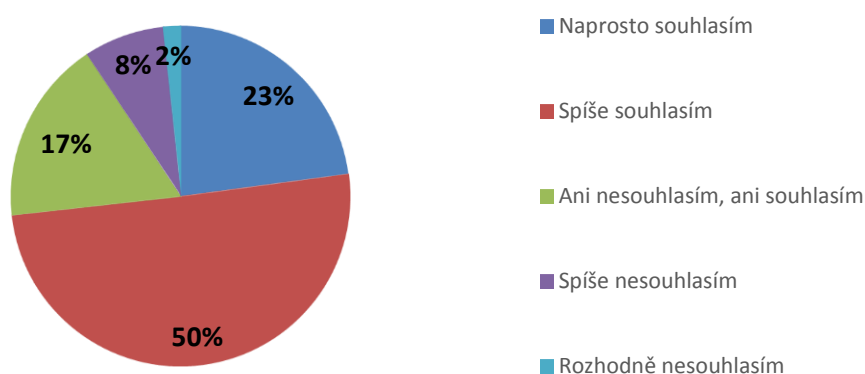
NEROVNOVÁHA V ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ ZE STRANY NADŘÍZENÝCH

Graf k otázce č. 27 j): Často se setkávám s tím, že z různých stran získávám úkoly, které jsou ve vzájemném rozporu.



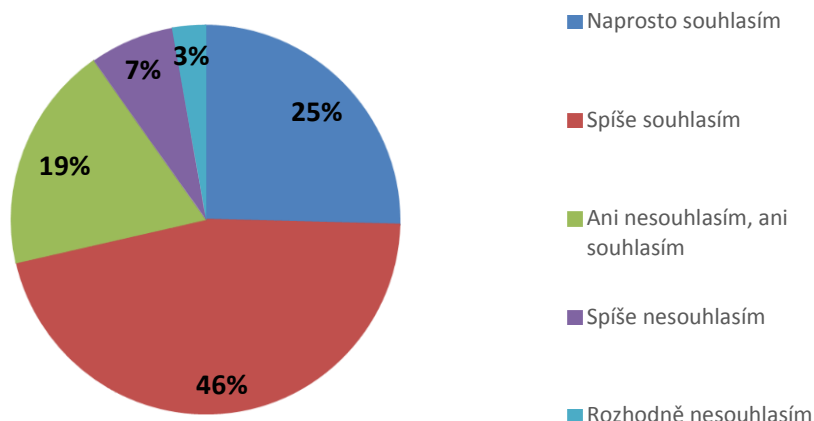
KVALITATIVNÍ HODNOCENÍ KOMUNIKACE S VEDENÍM ŠKOLY / FAKULTY

Graf k otázce č. 27 k): Domnívám se, že komunikace s vedením školy / fakulty probíhá přesně a bez překážek.



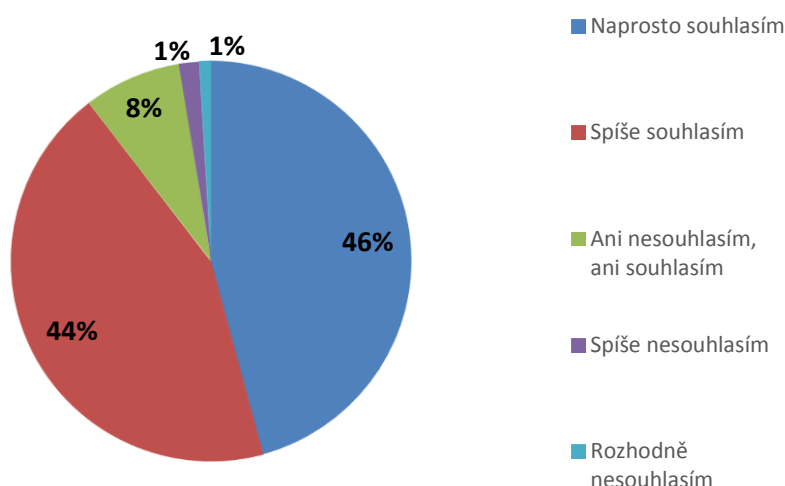
HODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍ VSTŘÍCNOSTI VEDENÍ ŠKOLY / FAKULTY VŮČI ZAMĚSTNANCŮM

Graf k otázce č. 27 l): Vedení školy / fakulty reaguje na námítky, návrhy, připomínky a je ochotno se zaměstnanci diskutovat.



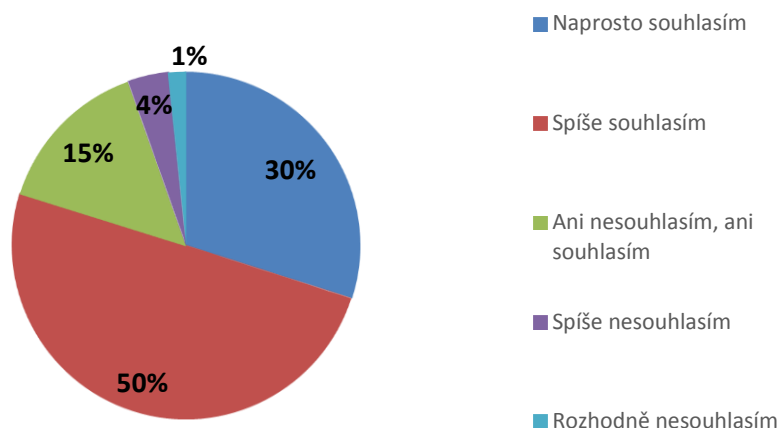
HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI VLASTNÍ PRÁCE PRO ŠKOLU / FAKULTU

Graf k otázce č. 27 m): Mám pocit, že moje práce je pro školu / fakultu důležitá.



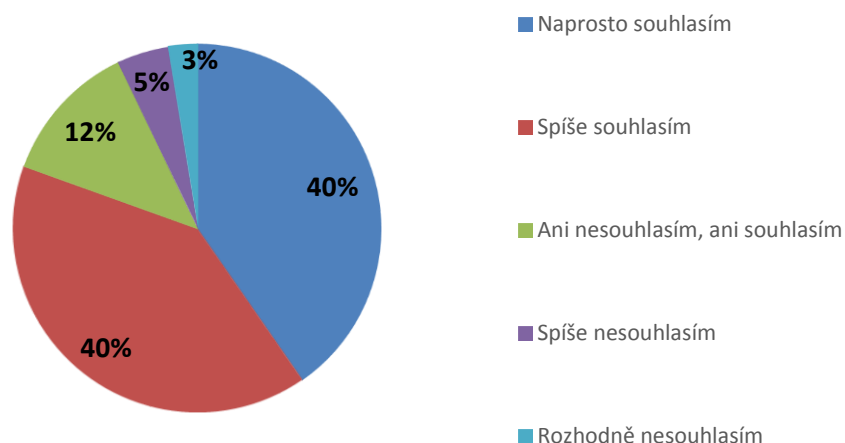
POCIT PARTNERSTVÍ A ÚCTY MEZI ŠKOLOU / FAKULTOU A ZAMĚSTNANCEM

Graf k otázce č. 27 n): Myslím si, že si mě škola / fakulta váží jako svého partnera.



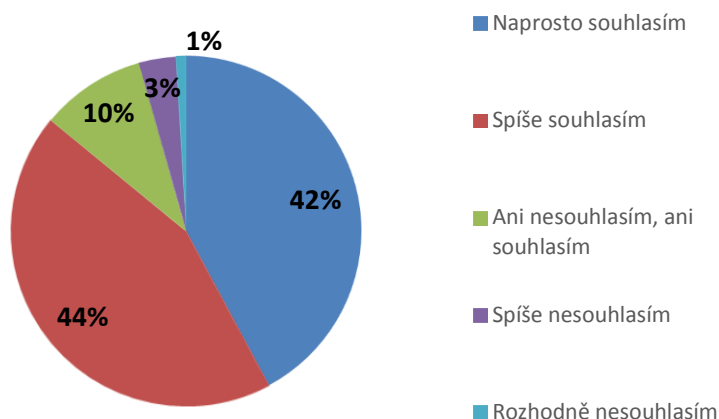
SROZUMITELNOST KOMUNIKACE MEZI NADŘÍZENÝM A ZAMĚSTNANECM

Graf k otázce č. 27 o): Vždy rozumím tomu, co mi můj nadřízený říká (např. zadávání úkolů).



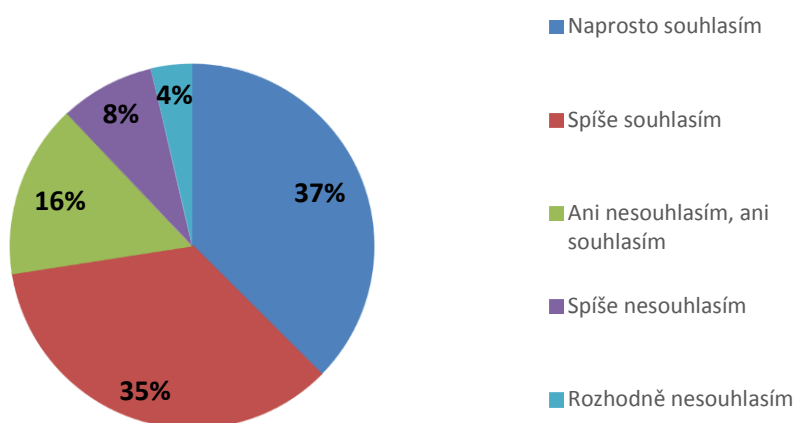
DOPORUČENÍ ŠKOLY / FAKULTY JAKO KVALITNÍHO ZAMĚSTNAVATELE

Graf k otázce č. 27 p): Školu / fakultu bych doporučil svým přátelům jako zaměstnavatele.



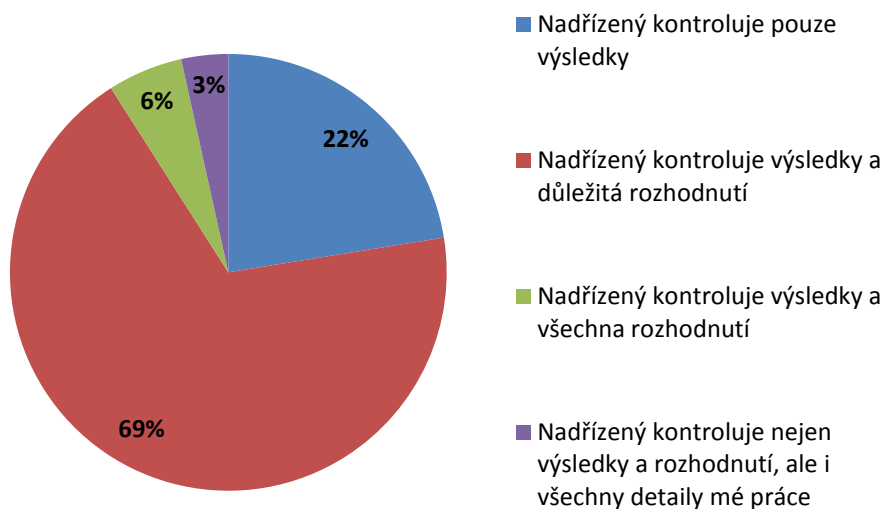
AKTIVNÍ VYUŽITÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO ZDROJE INOVACE FUNGOVÁNÍ ŠKOLY / FAKULTY

Graf k otázce č. 27 r): Vedení nás vyzývá k návrhům na zlepšení fungování školy / fakulty.



METODY KONTROLY, JAKÝMI NADŘÍZENÝ KONTROLUJE PRÁCI RESPONDENTA

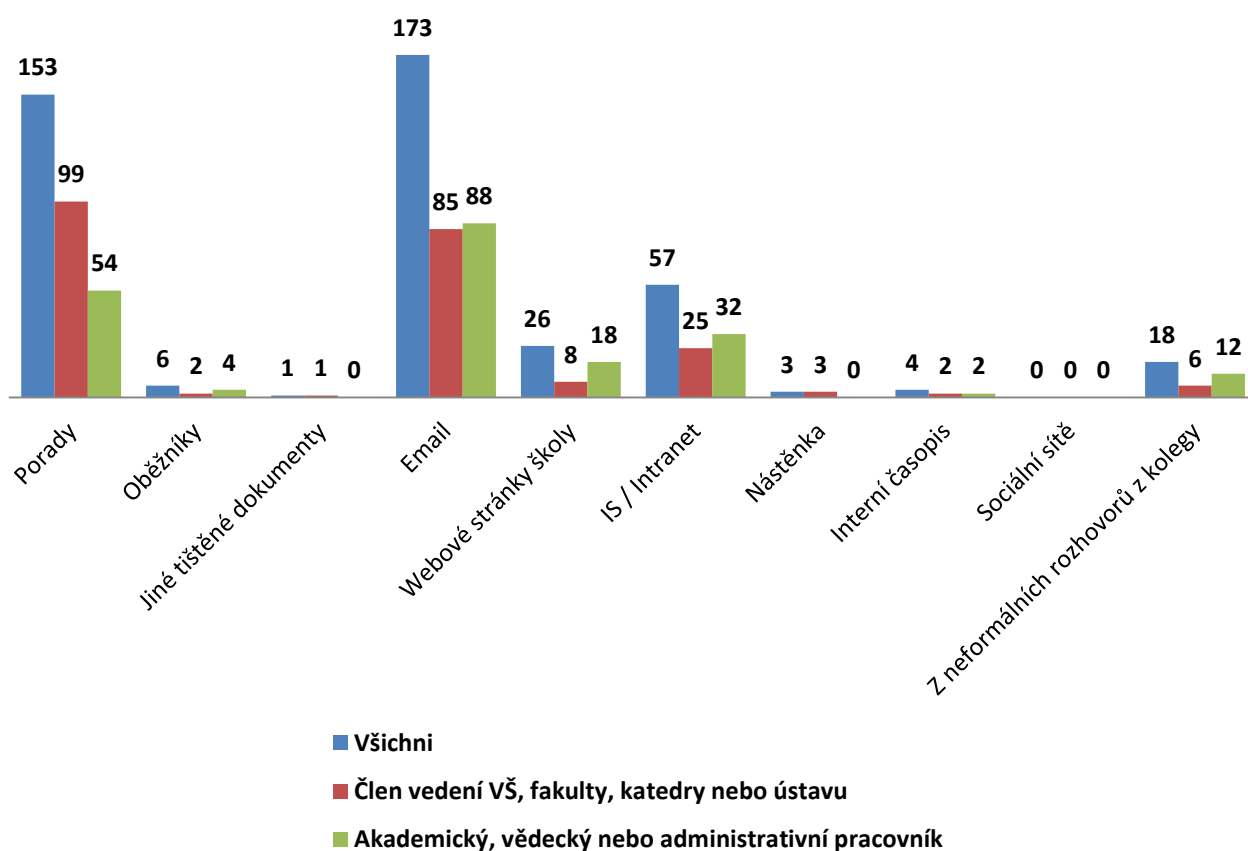
Graf k otázce č. 28: Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?



PŘEVAŽUJÍCÍ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE V INFORMOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ O DĚNÍ VE ŠKOLE

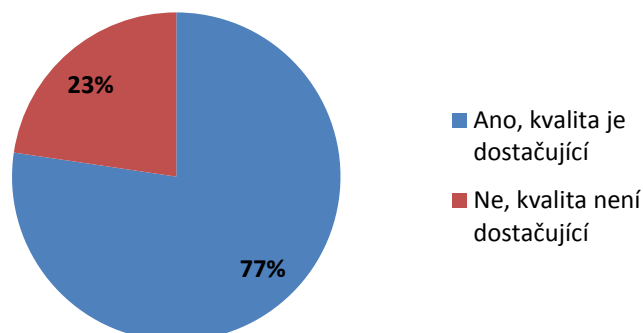
(Z POHLEDU ČLENŮ VEDENÍ VŠ, FAKULTY, KATEDRY NEBO ÚSTAVU A
 Z POHLEDU AKADEMICKÝCH, VĚDECKÝCH NEBO ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ)

Graf k otázce č. 29: Jaký komunikační nástroj pro informování zaměstnanců o dění ve Vaší škole převládá?



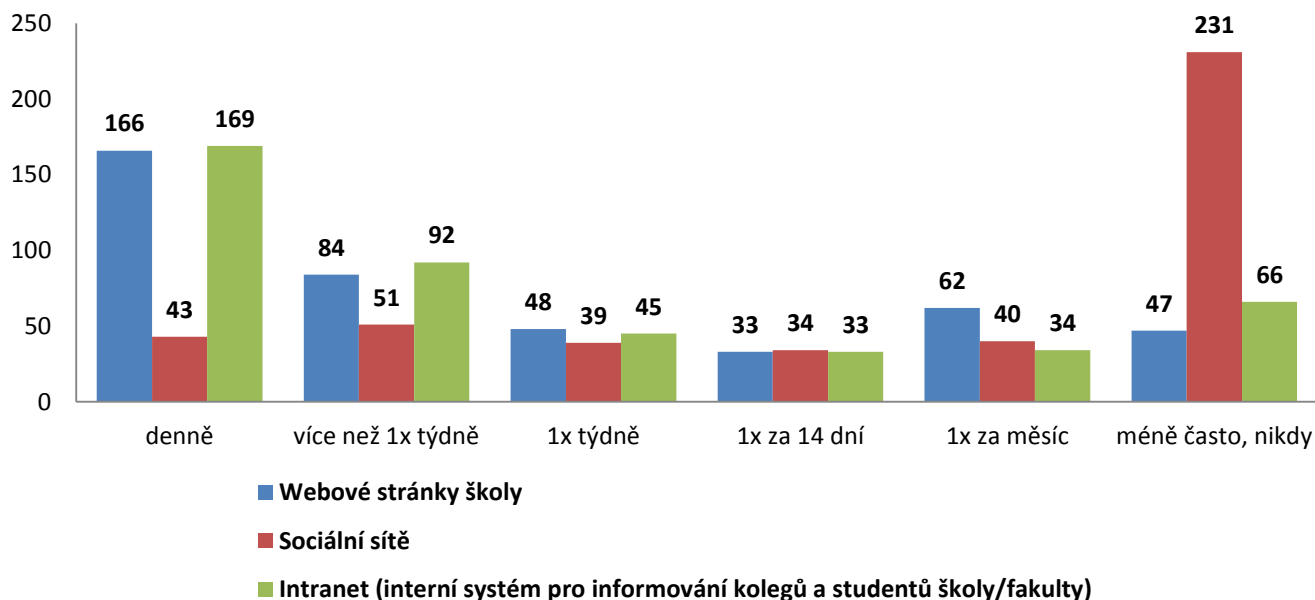
SPOKOJENOST S KVALITOU INFORMACÍ Z JEDNOTLIVÝCH ZDROJŮ

Graf k otázce č. 30: Je pro Vás kvalita informací, které z jednotlivých zdrojů získáváte, dostačující?



ČETNOST VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ RESPONDENTEM

Graf k otázce č. 31: Jak často využíváte v práci následující komunikační kanály / prostředky k předávání informací?



5. DOPORUČENÍ RESPONDENTŮ, NÁZOROVÉ ŘEŠENÍ A POPIS PROBLÉMU

(vybrané příspěvky respondentů)

- o *Formální interní komunikace je na škole zjednodušeně řízena formou nepřebírného množství porad. Běžné procesy jsou řízeny pomocí Intranetu. Neformální komunikace je omezena zmíněným rozdělením školy na dvě odlišné zájmové skupiny (akademičtí pracovníci a marketing s ředitelem za podpory rektora). To vede k řadě dohadů a nejasností spojených s nejistotou a ztrátou důvěry ve vedení školy.*
- o *Škola vytváří značný prostor pro osobní komunikaci face to face; pravidelné společné porady umožňují otevřeně komunikovat veškeré problémy spjaté s provozem školy, s jednotlivými komunitami i studujícími.*
- o *Nedávat prostor na akademické debaty mimo jasný cíl.*
- o *Vytvořit vnitřní systém komunikace a informovat okamžitě o závažných a procesních rozhodnutích.*
- o *Více naslouchat lidem.*
- o *Vhodně nastavit interní komunikační strategii.*
- o *Navrhují zavedení pravidelných setkání 1x týdně všech vedoucích oddělení, kteří informace následně předají svým podřízeným.*
- o *V některých případech by komunikace mohla být přesnější a rychlejší.*
- o *Zaměstnanci se ještě nenaučili využívat všech možností komunikace.*
- o *Interní komunikace je dle mého názoru velice důležitým prvkem v rámci správného fungování každého oddělení, bohužel někdy není brán zřetel na požadavky zaměstnanců a jsou udělána rozhodnutí, s kterými se zaměstnanci neztotožňují. Pokud má člověk dělat kvalitní práci, je zapotřebí, aby k tomu měl také kvalitní zázemí a podmínky. Každý vedoucí by měl mít přehled o tom, co se v rámci jeho oddělení děje, a měl by znát práci svých podřízených.*
- o *Stanovit zodpovědné pracovníky za určité oblasti.*
- o *Neformální komunikace hraje důležitou roli nejen ve sdílení důležitých informací.*
- o *Vedení školy podceňuje význam oboustranné komunikace. Iniciativa zdola je spíše vnímána jako obtěžování.*

- o *Na škole je úroveň komunikace dobrá. Přispívá k tomu i to, že se jedná o menší školu, kde se téměř všichni mezi sebou znají a komunikují mezi sebou velmi rychle.*
- o *Jedná se o proces stálého zdokonalování.*
- o *Realizovat více osobních setkání (porad či krátkých schůzek) než většinou e-mailovou komunikaci.*
- o *Zlovykem se stává nadužívání neosobní komunikace, nejčastěji e-mail.*
- o *Myslím, že jsou potřebná častější širší setkávání (celoškolská shromáždění) a setkávání vedoucích pracovníků různých oddělení, obojí v polo formální podobě - po předání formálních informací ponechat prostor pro volnou neformální diskuzi mezi účastníky. Řada problémů pramení z toho, že lidé nemají příležitost se sejít a "probrat" aktuální situaci či problémy na pracovištích a vzájemně se informovat.*
- o *Komunikace na fakultě/VŠ by měla být rychlejší, často se důležité informace k některým zaměstnancům dostanou s příliš velkým zpožděním.*
- o *Zlepšení zpětné vazby na odevzdané materiály - aby zaměstnanec nemusel informace ke své práci zkusmo vyhledávat, ale aby je obdržel.*
- o *Omezený čas na osobní komunikaci.*
- o *Velmi důležité je formalizování pravidel interní komunikace instituce.*
- o *Provozujeme celou řadu systémů - webové stránky, intranet s mnoha aplikacemi interního IS školy, týmové weby, štábní informační systém, spisová a archivní služba. Často je toto zásadní překážkou pro rychlou orientaci, kde sehnat co nejdříve relevantní informace pro své rozhodnutí či postup v práci zejména při řešení operativních úkolů s krátkým časem rozhodnutí.*
- o *Více neformální komunikace "face to face" by jistě přispělo k lepšímu pochopení a sladění názorových postojů zaměstnanců školy.*
- o *Interní komunikace probíhá permanentně, jako problematické se jeví přenášení informací přes několik komunikačních vrstev, kdy často dochází k jejich zkreslení či deformaci.*
- o *Přílišná centralizace všeho způsobuje absenci komunikace - ta se v podstatě děje víceméně skrze příkazy, formuláře, průvodky apod. Chybí akce typu "kulatých stolů" nad vybranými zásadními otázkami a zapojení fakult.*

- o *Pro formu sdělení je nutné rozlišovat cílové skupiny, pro které jsou informace určeny. Starší generace preferuje spíše osobní porady, mladší pak elektronickou cestu včetně sociálních sítí.*
- o *Někdy se projevuje komunikační nedostatečnost mezi akademickou a operativní složkou vedení školy, což je však v naprosté většině případů způsobeno pracovní přetížeností.*
- o *Pro zajištění efektivnější komunikace je nutné vymezit kompetence a dílčí popis procesů, jinak dochází k tříštění sil při hledání řešení, pokud je řešena situace, kde je využito maticové řízení.*
- o *Některé úkoly se dostávají na nižší úroveň (k těm, kteří je mají realizovat) velmi pomalu a na jejich vlastní plnění v termínu nezbývá příliš mnoho času.*
- o *Systém vnitřní i vnější komunikace je na naší VŠ dobře nastaven, při realizaci jsou někdy problémy na nejnižší úrovni řízení, tj. v přenosu informací od vedoucích kateder k jednotlivým pracovníkům.*
- o *Interní komunikace funguje většinou prostřednictvím e-mailu a případně intranetu a podle mého názoru dobře. Je potřeba brát v úvahu také věkové složení zaměstnanců školy - mladší kolegové využívají i další způsoby komunikace např. sociální sítě.*
- o *Na pracovištích schází prostory k neformální komunikaci - kuchyňky, případně bufety na všech budovách, toto supluje restaurace v okolí. Vedoucí pracovníci nejsou schopni rozlišovat mezi mírou důležitosti informace. V poslední době se každý jednoduchý problém řeší složitou směrnicí.*
- o *S kolegy je komunikace neformální a věcná. S nadřízenými je formální a bezobsahová.*
- o *Vnitřní komunikace by jistě potřebovala zlepšit. Důležitým faktorem je dodržování komunikačních postupů při řešení různých záležitostí, které jsou často nedodržovány, a proto hojně dochází k nepochopitelným komunikačním šumům, dezinformacím a člověk má pocit, že neustále začíná od začátku, což bývá demotivující a vysilující. Důležitá je také práce s informacemi a jejich zapamatování. Komunikace v rámci fakulty i celé VŠ by jednoznačně potřebovala zefektivnit.*
- o *Více osobní komunikace (např. v rámci porad) na úrovni katedry a více komunikace mezi katedrami/fakultami o projektech a případné spolupráci.*
- o *Chybí komunikační manuál jako součást organizační kultury.*

- o *Jsme malý kolektiv, a tak zde fungují všechny formy komunikace, nejefektivnější je osobní kontakt, doprovázený písemným zadáním (e-mail).*
- o *Změnit organizační strukturu, zvýšit frekvenci pedagogických porad uvnitř ústavů i mezi jednotlivými ústavu. Zaměřit se primárně na koordinaci obsahových vazeb mezi jednotlivými předměty.*
- o *Nástrojů pro interní komunikace je dle mého názoru příliš mnoho a považuji některé z nich pro svoji práci neefektivní a informace z nich za nerelevantní, u některé informace se i dublují či opakuji anebo se obsah 1 informace vysvětluje i více způsoby, ne však vždy pravdivě. Nejsem si jistý, zdali je potřebné pro interní komunikaci využívat všechny nástroje: e-mail, několik sociálních sítí, intranet, směrnice, newslettery, zpravodaje, webové stránky, automatické odběry přes webové kanály, porady a další. Informací je příliš mnoho a jejich využitelnost je v některých případech absolutně nulová.*
- o *Vnitřní komunikace má výrazně formalizovaný, byrokratický charakter, který se vyznačuje množstvím písemných materiálů pro následné rozhodování. Problémy, které lze na poradě vyřešit, jsou přesouvány na individuální jednání.*
- o *Nutno vybudovat "ducha" školy a formovat její identitu. Lidé jsou významově nadřazení organizaci.*
- o *Názor se promítá jedině v souladu s řešením projektu KREDO!*
- o *Názory jsou vítány, ale chybí kroky k realizaci, pokud nejde o jednoznačnou prioritu.*
- o *Tvořivé výstupy z IPN KREDO, vč. názorů zaměstnanců na tvorbu a koncipování strategie školy, jsou dosud pozitivně přijímány, ale jsou zpracovávány převážně formálně stanovenými kanály - podřízený - nadřízený. K jejich širší a větší akceptaci by pomohly méně formální způsoby komunikace, které by více podchytily tvořivý potenciál zaměstnanců bez filtrace formálními bariérami. V tomto směru se již začínají objevovat první pokusy průřezové komunikace, které doufám povedou k úspěchu.*

6. ZÁVĚREM

Tento dotazníkový průzkum si vytyčil za cíl zmapovat, jak na českých vysokých školách probíhá interní komunikace (přesahy i do jiných oblastí – zejm. do problematiky interního klimatu, HR nebo kultury), jako jeden z významných faktorů, které ovlivňují úspěšnou implementaci strategie.

Závěry šetření vyznívají do určité míry dvojznačně. Na přímé otázky týkající se celkového fungování komunikace (a souvisejících oblastí) na škole odpovídají respondenti v drtivé většině pozitivně, tyto závěry by tedy mohly evokovat, že vysoké školy v této oblasti nezaznamenávají žádné podstatnější problémy. Například: převážná část respondentů 336 (76 %) deklaruje, že je škola oficiálně seznámila se strategickými cíli, převážná většina respondentů 359 (84 %) hodnotí strategické cíle školy jako realistické, 433 (99 %) respondentů deklaruje vlastní loajalitu ke škole, 403 (92 %) respondentů označuje atmosféru ve škole jako tvůrčí nebo alespoň běžně spolupracující, většina respondentů také deklaruje fungování standardních komunikačních kanálů – porady, intranet, využívání newsletteru. Podobně 391 (69 %) respondentů uvádí, že se nadřazený zajímá o jejich práci, a drtivá většina respondentů pak také uvádí, že má ke své práci dostatek i různých typů informací, jako je hodnocení vlastní práce, řešení průběhu pracovních záležitostí, požadavky na vlastní práci, úspěchy nebo neúspěchy celé školy/fakulty aj.

Některé otázky ale tento zdánlivě bezproblémový chod interní komunikace (s přesahy do klimatu školy a HR) na vysokých školách mírně nabourávají. Zajímavá je například oblast loajality ke škole. Zatímco 276 (63 %) respondentů deklaruje, že sám je ke škole velmi loajální, za velmi loajální označilo ostatní kolegy jen 57 (13 %) respondentů. Podobně, za neloajální ke škole označilo sebe samo jen 3 (1 %) respondentů, ostatní ale označilo za spíše neloajální nebo vůbec loajální 41 (10 %) respondentů.

Obdobě, zatím co se zdá, že na školách funguje dostatek formálních informačních zdrojů, za povšimnutí stojí i fakt, že jako spíše nebo velmi významnou označilo celých 254 (58 %) respondentů i neformální komunikaci („tichá pošta“, setkávání v kuchyňce, atd.), a 373

(85 %) respondentů deklarovalo, že informace, které potřebuje pro svoji práci, získává jak oficiální, tak i neformální cestou.

Za zmínku také stojí další aspekty:

- 145 (34 %) respondentů považuje rozhodování školy za velmi pomalé nebo pomalé,
- 143 (33 %) respondentů deklaruje, že nové nápady, podněty a myšlenky jsou formálně přijímány, ale nepracuje se s nimi, dalších 11 (2 %) respondentů pak uvádí, že tyto nejsou ani očekávány, ani podporovány, nebo jsou vnímány jako ohrožující,
- 133 (30 %) respondentů uvádí, že nemají dostatek informací ohledně připravovaných změn na škole,
- pouze polovina respondentů - 230 (52 %) deklaruje, že naprosto nebo spíše souhlasí s tvrzením, že komunikace na jejich škole probíhá přesně a bez překážek. Druhá polovina respondentů je ve vyjádření k této otázce zdrženlivější – 132 (30 %) odpovídá, že ani souhlasí, ani nesouhlasí, a 79 (18 %) spíše nesouhlasí nebo rozhodně nesouhlasí.

Kritičtější názory nebo doporučení se pak objevily i ve volné závěrečné textové otázce, viz výše.

Důvody těchto diskrepancí v závěrech šetření nelze bohužel s jistotou vysvětlit, možný vliv na výsledky mohl mít fakt, že odpovědi nebyly zcela otevřené, nebo fakt, že mezi respondenty převažovali mírně respondenti na řídicích pozicích a respondenti staršího věku, u kterých jiný výzkum realizované autory Matějů a Fischerem (2009) konstatoval¹, že tito méně inklinují k potřebě české VŠ reformovat, než zaměstnanci řadoví a mladší.

1 Výzkum akademických pracovníků vysokých škol, *Stručný souhrn výsledků*, Petr Matějů a Jakub Fischer. Výzkum akademických pracovníků českých vysokých škol byl uskutečněn v rámci Individuálního Projektu národního Reforma terciárního vzdělávání (IPn RTV) financovaného z Operačního programu ESF „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“. Výzkum připravený expertním týmem projektu RTV provedla firma SC&C vybraná na základě výběrového řízení. Vlastní dotazování proběhlo ve dnech 21. 5. až 18. 6. 2009.