



Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

INTERNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

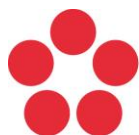
2021

REV: 201201



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

Úvod	3
Smysl interní komunikační strategie	4
Cíl interní komunikační strategie.....	4
Cílové skupiny interní komunikační strategie a jejich charakteristika	5
Analýza současného stavu.....	9
SWOT analýza současného stavu interní komunikace	11
Současné celouniverzitní komunikační kanály a informační systémy.....	12
Hodnocení nástrojů z pohledu plnění cílů strategie a cílových skupin	17
Návrh řešení interní komunikace	18
Návrh realizace řešení interní komunikace	19
Návrh strategie využití nových komunikačních kanálů	19
Přílohy.....	23



Úvod

Pojem komunikace může být v obecném pojetí vnímán různými způsoby, a tak nelze uvést jednotnou definici. Slovo komunikace má latinský původ, který vychází ze slovesa **communicare**, které můžeme označit jako „**činit něco společným, společně něco sdílet**“¹. Je to „**proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.**“²

Důležitý je zároveň fakt, že komunikace je oboustranný proces, prostřednictvím kterého se snažíme dorozumět. Armstrong (2015, s. 500)³ uvádí: „**Procesy a systémy komunikace se zaměstnanci umožňují „obousměrnou komunikaci**“. V jednom směru umožňují managementu informovat zaměstnance o záležitostech, které se jich týkají. Ve druhém směru umožňují zaměstnancům uplatňovat svůj hlas a vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají.

Smyslem komunikace v obecné rovině je **proudění informací od zdroje k příjemci**. Každá informace, která je předávána pomocí některého z komunikačních nástrojů, má vždy svůj specifický účel. Pokud tedy autor požaduje, aby informace, nebo zpráva byla předána příjemci správně, musí si vybrat správný a funkční nástroj a formu. Pro různé typy informací musí být tedy využity různé komunikační nástroje, aby bylo dosaženo úspěšného předání informace od jejího autora k příjemci.

Interní komunikace je velice důležitá a vytváří **základ kultury instituce**. Komunikace je zároveň nástrojem pro **zvýšení zájmu o instituci a motivace pracovníků instituce**.

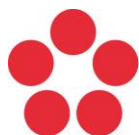
Tento koncept je základním dokumentem vysvětlující smysl a cíle řízené interní komunikace, který popisuje současnou situaci v této oblasti na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích (dále jen JU), definuje základní předpoklady pro zavedení řízené interní komunikace a slouží jako základní podklad pro budoucí vytvoření komplexního prováděcího plánu a strategie interních komunikačních aktivit.

Mimo finanční, časové a personální kapacity musí budoucí komplexní prováděcí strategie komunikačních a marketingových aktivit reflektovat a podporovat obecné strategie a dlouhodobé záměry univerzity, její vizi, hodnoty a poslání. Interní komunikační strategii nelze tedy stavět pouze na sdílení dat, informací a znalostí, předmětem komunikace jsou i hodnoty a postoje.

¹ VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. 2. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-387-1.

² HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-2511250-0.

³ ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.



Smysl interní komunikační strategie

Smyslem implementace interní komunikační strategie je **zefektivnění řízení a obecně chod instituce** tak, aby každý pracovník věděl, jaká je jeho role v instituci, a co má v jaké situaci dělat. Nedílnou součástí toho je následné zlepšení externí komunikace a vnímání instituce jejím okolím.

Smyslem interní komunikační strategie je tedy **zavedení řízené a kontrolovatelné interní komunikace** na JU včetně definování jednotlivých nástrojů, specifikace typu informací, ke kterému se budou jednotlivé nástroje využívat, nastavení měřitelných cílů, které mají aktivity naplňovat a definice rolí, odpovědností a kompetencí u všech pracovníků organizace. Nedílnou součástí komunikační strategie také musí být definování cílových skupin (zájmových skupin) pro každou aktivitu.

Zároveň s tím je smyslem komunikační strategie definování četnosti a periodicity používání jednotlivých nástrojů a případné náklady a zdroje jejich financování u jednotlivých nástrojů.

Cíl interní komunikační strategie

Interní komunikace musí mít, jako každá jiná činnost v organizaci, stanovené cíle, kterých chce instituce dosáhnout. Ty lze definovat v několika bodech:

- 1. zajištění správných a včasných informačních potřeb;**
- zajištění efektivity provozu celé instituce;
 - a) zajištění optimální interakce a komunikace mezi vedením univerzity/její součástí a zaměstnanci, mezi vedoucím pracovníkem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem;
 - b) zajištění optimální interakce a komunikace mezi studenty a zaměstnanci;
- zajištění vzájemného pochopení, úcty a spolupráce mezi zaměstnanci a jednotlivými součástmi instituce;
- zajištění vzájemné informovanosti v případech nepřítomnosti klíčového pracovníka (např. vedoucího útvaru);
- ovlivňování a vedení k žádoucímu vztahu a postoji k instituci a její činnosti;
- udržování zpětné vazby pro vedení instituce i ostatní zaměstnance;
- 7. dosáhnout jejím zavedením obhájení získání ocenění HR AWARD v roce 2023.**



Obecně platí, že všechny cíle by vždy měly být definovány tzv. SMART:

S – Specific (specifické)

R – Realistic (realistické)

M – Measurable (měřitelné)

T – Time specific (časově ohraničené)

A – Achievable (dosažitelné)

Přesto, že se jedná o velmi složitou a „měkkou“ oblast, je nezbytné dodržet toto pravidlo i pro cíle definované v interní komunikační strategii.

Smysluplnější a praktičtější je pak definování dílčích SMART cílů u jednotlivých definovaných a stanovených komunikačních aktivit v interní komunikační strategii.

Cílem tohoto konceptu je v neposlední řadě také vytvoření přehledu všech stávajících komunikačních nástrojů včetně vyhodnocení jejich silných a slabých stránek, potenciálu jejich rozvoje a vzájemného propojení a návrh možného využití nových komunikačních nástrojů.

Cílové skupiny interní komunikační strategie a jejich charakteristika

Cílové skupiny všech komunikačních aktivit JU (zájmové skupiny JU) mají následující základní strukturu:

Externí komunikace

- Uchazeči o studium
- Absolventi
- Klíčoví partneři
 - Tisk a média
 - Municipality
 - Státní instituce
 - Instituce sekundárního vzdělávání (střední a základní školy)
 - Další podnikatelské/neziskové subjekty
- Veřejnost
- Uchazeči o zaměstnání

Interní komunikace

- Zaměstnanci
- Studenti a účastníci CŽV¹

¹ Pro účely návrhu konceptu interní komunikační strategie budou zahrnuti mezi cílovou skupinu interní komunikace Studenti a účastníci CŽV. Lze zvolit přístup bez zahrnutí Studentů a účastníků CŽV.



Cílové skupiny interní komunikace lze dále detailněji rozdělit takto:

- **Pracovníci instituce**
 - Akademičtí pracovníci
 - Tuzemští
 - Zaměstnanci na HPP, VPP
 - DPP, DPČ
 - Zahraniční
 - Zaměstnanci na HPP, VPP
 - DPP, DPČ
 - Neakademičtí pracovníci
 - Tuzemští
 - Zaměstnanci na HPP, VPP
 - DPP, DPČ
 - Zahraniční
 - Zaměstnanci na HPP, VPP
 - DPP, DPČ
 - Vědečtí pracovníci
 - Tuzemští
 - Zaměstnanci na HPP, VPP
 - DPP, DPČ
 - Zahraniční
 - Zaměstnanci na HPP, VPP
 - DPP, DPČ

Pro potřeby interní komunikace jsou zaměstnanci zásadní cílová skupina, která může šířit dobré jméno instituce v případě, že je sama dostatečně informována. Na JU ji tvoří cca 1500 fyzických osob. V mnoha případech plní jedna osoba více rolí. Ke specifickým patří také relativně vysoký podíl externích zaměstnanců, z nichž někteří působí i na jiných „konkurenčních“ univerzitách či výzkumných institucích.

Interní komunikační strategie se zároveň částečně dotýká skupiny Uchazeč o zaměstnání a při plánování některých interních komunikačních aktivit je potřeba s touto skupinou počítat. Nelze také opomenout fakt, že některé komunikační aktivity interní komunikace mají přesah i do externích cílových skupin JU (např. webová prezentace JU, některé dokumenty, které jsou součástí intranetu apod.).

- **Studenti a účastníci kurzů CŽV**
 - Denní
 - Tuzemští
 - Zahraniční
 - Studenti kombinovaného studia
 - Tuzemští
 - Zahraniční
 - CŽV



- Tuzemští
- Zahraniční

Studenti jsou z pohledu interní komunikace zvláštní skupinou. Na univerzitě studuje téměř 10 000 studentů (vč. studentů doktorského studia). Tito jsou z čistě marketingového hlediska především spotřebiteli nabízených služeb, a tudíž v roli klientů. Přesto je jejich postavení na univerzitě jiné. Jsou součástí akademické obce, což vyplývá z podstaty univerzity jako takové. Studenti mohou být zvoleni do akademického senátu. Akademický senát univerzity i akademické senáty fakult jsou samosprávnými akademickými orgány VŠ. To znamená, že studenti jsou zastoupeny v řídicích orgánech univerzity a jejich součástí. Svou aktivitou navíc zásadně ovlivňují výsledky výzkumné činnosti, podílí se na výuce a spoluutváří image a prestiž jednotlivých pracovišť i univerzity jako celku.

Zahrnutím studentů mezi cílové skupiny interní komunikace dojde k rozšíření této cílové skupiny z řádu stovek zaměstnanců na tisíce jedinců, což významným způsobem ovlivní míru otevřenosti sdělení komunikovaných prostřednictvím interní komunikace. Současně je třeba zohlednit časovou omezenost (krátkodobost) působení jednotlivých studentů na univerzitě, která opět vyplývá z podstaty časově vymezeného procesu vzdělávání.

Míru otevřenosti a přístupnosti informací sdělovaných prostřednictvím interní komunikace lze upravit zpřístupněním informací na určité stupně.

Zahrnutím studentů mezi cílové skupiny interní komunikace je klíčové s ohledem na možnost ochrany know-how, duševního vlastnictví apod.

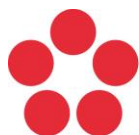
Výhody začlenění studentů mezi cílové skupiny interní komunikace:

- Větší aktivizace studentů
- Inovativní přístup
- Vyšší míra zodpovědnosti studentů za výsledky pracoviště i instituce jako celku
- Ztotožnění se s institucí
- Utváření užších vztahů a vazeb
- Loajalita nejen v době studia, ale i po jeho ukončení
- Budování vztahů s absolventy, zapojený student = loajální, aktivní absolvent hlásící se ke své alma mater i po skončení studia



Rizika začlenění studentů mezi cílové skupiny interní komunikace:

- Při stávajících počtech studentů dojde ke stírání hranic mezi interní a externí komunikací instituce
- Omezená možnost řídit obsah sdělení, studenty lze stěží svázat zákazem sdělování určitých typů informací třetím osobám
- Neexistence zaměstnaneckého poměru studentů, je tedy hůře vymahatelné dodržování případných směrnic a pravidel komunikace
- Složitější ochrana know-how a duševního vlastnictví (zpřístupníme-li studentům v rámci interní komunikace například výsledky anket a benchmarkingu, jak zajistíme, aby je nepředali konkurenci?)



Analýza současného stavu

JU je **veřejná vysoká škola** se sídlem v Českých Budějovicích. Profiluje se jako **vzdělávací a výzkumná instituce s orientací na přírodní, humanitní a sociální vědy**.

Na univerzitě studuje 9 500 studentů ve více než 220 bakalářských, magisterských a doktorských oborech a programech na 8 fakultách.

Fakulty JU:

-  Ekonomická fakulta
-  Filozofická fakulta
-  Pedagogická fakulta
-  Přírodovědecká fakulta
-  Fakulta rybářství a ochrany vod
-  Teologická fakulta
-  Zdravotně sociální fakulta
-  Zemědělská fakulta

Pro širokou veřejnost univerzita nabízí kurzy a programy celoživotního vzdělávání.

JU má **téměř 1 500 českých a zahraničních akademických a neakademických pracovníků**, kteří působí na **různých místech Jihočeského kraje**.

Univerzita byla založena v roce 1991 a **za téměř 30 let svého působení je v rámci této instituce zaveden jistý způsob interní komunikace**, který vyplývá jak z charakteru instituce (veřejná VŠ), tak v mnoha oblastech ze zvyklostí zaměstnanců. **Část problematiky interní komunikace je podchycena a definována** nejen legislativou, ale i interními opatřeními a platnými písemnými opatřeními a pravidly.

Důležitou premisou pro nastavení řízení interní komunikace na JU je fakt, že se jedná **o veřejnou instituci, ve které není aplikováno pouze liniové řízení (např. i projektové řízení)** a nevztahují se na ni zvyklosti soukromých firem s jasně definovanou vlastnickou a manažerskou strukturou. Tato skutečnost je dána na jednu stranu platnou legislativou a na druhou stranu i zvyklostmi danými vývojem interní komunikace na JU.



Důsledkem toho je, že **jednotlivé součásti instituce, ale i konkrétní pracovníci (zaměstnanci) jsou si** v mnoha případech **zároveň podřízenými a nadřízenými**².

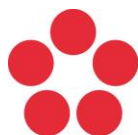
JU pro zabezpečení rozvoje svých činností a zefektivnění vnitřní komunikace v současnosti **nemá k dispozici** takové **koncepční základy, které by jí umožňovaly další rozvoj** interní komunikace včetně např. plné elektronizace své agendy apod. Dospěla do bodu, kdy tato absence přináší komplikaci nejen administrativnímu aparátu, který musí hledat ad hoc řešení a v konečném důsledku **způsobuje** opakující se **zbytečné zatížení pracovníků a zvyšování nákladů na provoz** organizace.

Absentující systémy jako je například evidence projektů, a především komfortní platforma pro pracovní či studijní práci, tzv. „**Intranet**“ **začíná být velkou překážkou**. Právě existence efektivního nástroje pro evidenci vnitřní řídicí dokumentace, pracovních postupů, přístupů a vazeb jednotlivých systémů, popřípadě procesně nastavená komunikace v rámci pracovních skupin i jednotlivých pracovníků je velmi efektivním nástrojem, jak snížit časovou náročnost na výkon nezbytných agend, v naprosté většině administrativního charakteru a tím významně snížit nákladovost, zabezpečit dodržování vnitřní legislativy i podpory vnitřní kultury organizace obecně.

Univerzita užívá širokou škálu IT systémů, softwarů a jiné e-infrastruktury. Dochází k neustále se zvyšujícím nárokům na jejich užívání, **vznikají naprosto legitimní požadavky na vzájemnou provázanost** a komfortní uživatelské prostředí. **Univerzita bude** v následujícím období na tyto a další výzvy **muset najít adekvátní odpověď a přijít se systémovým řešením**.

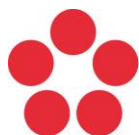
JU pravidelně vyhodnocuje svou činnost, ke které má k dispozici množství auditních zpráv, dílčích námětů i kritických podnětů z vlastních řad či externích renomovaných subjektů. Je povinností univerzity s těmito podklady nadále odpovědně pracovat, vyhodnocovat je a přijímat taková opatření, která povedou k zamezení plýtvání a k optimalizaci v rozsahu i kvalitě vykonávaných činností.

² **Příklad:** Projekt může vyžadovat kooperaci pracovníků z více útvarů i součástí JU. Projektová nadřízenost a podřízenost je nastavena přímo projektem, viz např. projekty OP VVV, kde ředitel projektu je projektově nadřízen prorektorům/rektorovi, kteří jsou mu v liniovém řízení nadřízenými).



SWOT analýza současného stavu interní komunikace

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">Existence několika fungujících elektronických komunikačních nástrojů (viz příloha č. 1), kterými lze oslovit zaměstnance (popř. studenty) napříč celou univerzitouČástečná možnost zpřístupnit interní dokumenty v rámci univerzitních stránek předem definovaným skupinámCelouniverzitní licence SW balíčku Microsoft Office 365Školení pracovníci pro tvorbu psaného i obrazového obsahu sděleníZavedený tištěný časopis Journal, informační TV v některých budovách JUPořádání tradičních celouniverzitních eventů (viz přehled) pro podporu neformální komunikace	<ul style="list-style-type: none">Neprovázanost a nepropojenost stávajících komunikačních kanálů a informačních systémůChybějící koncepční základy a procesy nastavující mantinely a pravidla vnitřní komunikaceChybějící „moderní“ forma intranetu umožňující efektivní a komfortní řízení interní dokumentace, pracovních postupů, přístupů a vazeb jednotlivých systémůNepřehlednost a nejednotnost způsobu uložení dokumentů na stránkách JU a fakultNedodržování jednotného vizuálního stylu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">Lepší propojení a zefektivnění existujících komunikačních nástrojů a informačních systémů JU – v ideálním případě jeden sjednocující informační systémÚprava jednotlivých komunikačních nástrojů podle toho, kterým cílovým skupinám slouží a jak jsou využívány (například www stránky JU pro propagaci směrem k široké veřejnosti apod.)Plánované nové webové stránky univerzity umožní zásadní změnu struktury a obsahu tak, aby sloužily spíše jako nástroj vnější komunikaceAktivní přístup při sdílení informací pomocí nových komunikačních nástrojů, jako jsou newslettery, hromadné e-maily, zpravodajský portál JU, blog rektora atd.Větší využití sociálních sítíSystémové a řízené využívání nástrojů Microsoft Office 365 (MS Teams, Yammer apod.)	<ul style="list-style-type: none">Nekonceptčnost nastavení a roztříštěnost komunikačních nástrojů i sděleníPříliš mnoho zdrojů a komunikačních kanálů povede k nepřehlednosti, přesycenosti a ztrátě pozornostiNedostatečná provázanost a propojení může způsobit duplicitu na straně jedné a ztrátu důležitých sdělení na straně druhéNezájem cílových skupin a nedůvěra ve stávající nebo nové komunikační kanályNízká loajalitaVznik a rozvoj „neformálních“, „neoficiálních“ komunikačních platforemNedostatek informací vytváří prostor pro spekulace, nepravdy a fámy



Současné celouniverzitní komunikační kanály a informační systémy

www.jcu.cz (analogicky webové prezentace fakult):

Parametry: Webová prezentace JU má téměř 800 tisíc návštěv a 2 miliony zobrazených stránek ročně. Většina přístupů do sekcí /uchazec-o-studium, /uchazec-o-studium/co-u-nas-studovat, /student – tedy zejména uchazeči.

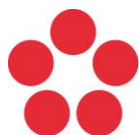
Odpovědnost: Útvar marketingu, administrátoři jednotlivých sekcí stránek, kontaktní osoby na fakultách, technické zajištění CIT.

Popis: Institucionální webová prezentace JU se složitou strukturou a mimořádně vysokým počtem informací a údajů. Paralelně k webu JU existují fakultní webové prezentace, ale i samostatné weby kateder a ústavů, projektů apod.

Cílová skupina: Uchazeči o studium, studenti, účastníci ČŽV, zaměstnanci, absolventi, média a partneři, obecně široká veřejnost, avšak dle analýzy přístupů jsou nejčastějšími návštěvníky uchazeči o studium.

Příležitosti: V návaznosti na projekt IP19-20 je připravována nová institucionální webová prezentace JU sjednocující stránky fakult až po úroveň kateder a ústavů a stránky součástí JU (např. Akademická knihovna, Nakladatelství JU, Koleje a Menzy JU). Při tvorbě nové hlavní webové prezentace univerzity je kladen důraz především na plnění potřeb primární cílové skupiny (uchazeči o studium), nová prezentace by se tedy měla stát spíše nástrojem vnější komunikace. Detailní analýza a návrhy řešení jsou předmětem dokončené struktury prezentace. Přesto se předpokládá, že do vzniku jednotného intranetu JU (případně jednotného informačního systému JU) bude nová prezentace sloužit i jako úložiště dokumentů (po přihlášení) a zároveň jako zdroj informací o novinkách na JU a chystaných akcích pro cílové skupiny interní komunikace.

Hrozby: Nevytvoření jednotného informačního systému JU nebo intranetu, a tedy nevyužití možnosti proměny oficiální webové prezentace na nástroj pro ryze externí komunikaci se zaměřením na uchazeče o studium, uchazeče o zaměstnání a širokou veřejnost se zájmem o základní informace a jako rozcestník. Omezení srozumitelnosti a přehlednosti z důvodu přesycení informacemi. Příliš složitý redakční systém (nyní ve fázi dokončování zadávací dokumentace pro implementaci) bez možnosti aktuálně reagovat na vývoj nových komunikačních nástrojů a změny potřeb a požadavků.



Univerzitní časopis Journal:

Parametry: Vychází 5krát ročně (včetně letního speciálu), náklad 4000 ks.

Odpovědnost: Útvar marketingu JU.

Popis: Univerzitní médium se sedmiletou tradicí (od 2013), vysoká oblíbenost a velký dopad publikovaných sdělení uvnitř JU, model fungování jako v běžných médiích, nevýhodou je malá akceschopnost, mezi uzávěrkou a distribucí je cca 14 dní prodleva, vhodné pro šíření dlouhodobějších idejí, využíváno pro budování pospolitě univerzitní komunity. Analogicky k tomu vycházejí na některých fakultách vlastní tištěné časopisy (např. časopis Efektiv na Ekonomické fakultě JU apod.)

Cílová skupina: Především studenti, ale výrazně také zaměstnanci univerzity, omezený dosah mimo univerzitní prostředí (dosah zajištěn především cílenou rozesílkou výtisků).

Příležitosti: Zvyšovat náklad a rozšiřovat distribuční místa jak na univerzitě, tak i mimo ni, pracovat na zavedení média na mobilní platformy, zvážit komerčnější model (příjmy z inzerce – ceník apod.). Vytvoření zpravodajského portálu JU (společně s propojením s portálem ScienceZoom, fakultními časopisy, případně s Universitas) s denní aktualizací a úzkým propojením na sociální sítě JU.

Hrozby: Ztráta zájmu o tištěné médium (zatím se nezdá jako blízká hrozba, možnost využít přesunu na online platformu).

Sociální sítě:

Parametry: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIN. Facebook je aktuálně stále nejsilnější sociální síť v Česku a také nejvíce využívaná. Mimořádně oblíbený mezi mladými lidmi a studenty je Instagram. Na rozdíl od všech výše uvedených komunikačních kanálů ale nejsou sociální sítě vlastněny ani spravovány JU.

Odpovědnost: Oficiální profily JU na sociálních sítích spravuje Útvar marketingu JU a využívá je k systematické práci nejen v rámci sdělování a sdílení novinek a informací o JU, ale také v cílené propagaci směrem k primární cílové skupině JU (uchazeči o studium). Sociálním sítím se systematicky věnuje také většina fakult, zároveň některé katedry a ústavy JU a také studentské spolky JU (SUJU, Rádio K2 apod.).

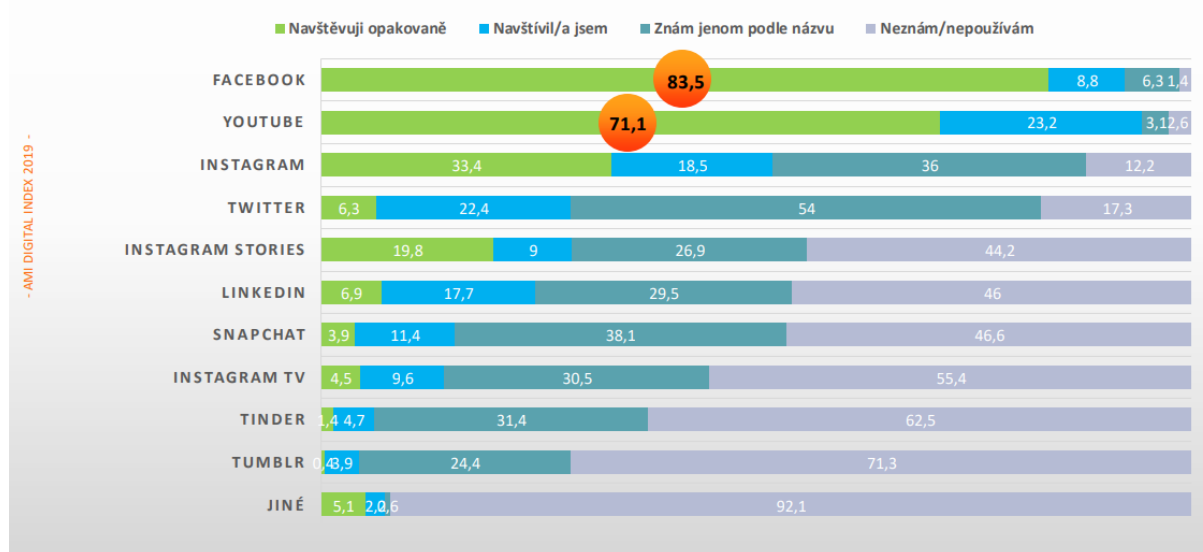


Popis: Velkou výhodou, jak pro správce na centrální úrovni, tak na úrovni fakult či kateder, je obrovská akceschopnost při relativně nízkých nákladech na provoz. Nejrůznější sdělení se díky lavinovému efektu sociálních sítí mohou dostat k velké skupině lidí (včetně interních cílových skupin). To pak má samozřejmě i své nevýhody v případě negativních kauz nebo při šíření dezinformací. Zároveň je to však i cesta, jak se jim bránit.

Oproti tomu je velkou nevýhodou „veřejnost“ publikovaných informací na těchto komunikačních kanálech. Spolu s tím, že neexistuje povinnost užívání sociálních sítí zaměstnanci a studenty JU, nelze je považovat za oficiální kanál interní komunikace a společně s oficiální veřejnou webovou prezentací JU tvoří spíše podpůrný komunikační kanál směrem k cílovým skupinám interní komunikace.

Hrozby: Prostředí sociálních sítí je velmi nestálé. Obtížně se předpovídá, jak bude fungovat, byť jen ve střednědobém horizontu.

Znalost a užívání sociálních médií v ČR





Informační TV v budovách JU:

Parametry: Informační obrazovky ve vestibulech některých budov JU.

Odpovědnost: Většinu z nich spravuje Útvar marketingu JU. Některé z nich jsou nezávislé na centrálním řízení a spravují je jednotlivé fakulty.

Popis: Tento komunikační kanál je většinou využíván k informování o plánovaných akcích na JU a ke zveřejňování aktuálních informací o novinkách a událostech na JU. Stejně jako u sociálních sítí nelze přesně filtrovat, kdo zveřejněnou informaci uvidí a je tak svým způsobem kombinací interního a veřejného komunikačního kanálu. Jedná se v podstatě o dynamickou nástěnku.

Hrozby: Díky statickému (a velmi často nedominantnímu) umístění v prostoru vestibulů budov se stává pro stále návštěvníky těchto prostor (velmi často právě z řad cílové skupiny interní komunikace) lehce přehlédnutelným.

Společenské akce a eventy JU:

Parametry: Mezi relevantní k interní komunikaci a pravidelně se konající akce patří především Reprezentační ples JU, Setkání zaměstnanců s rektorem JU, Univerzitní zavírák, Zahájení akademického roku a Adventní koncert.

Odpovědnost: Akce pořádá a zajišťuje Útvar marketingu JU.

Popis: Tento komunikační kanál je spíše neformálního charakteru a umožňuje vedení JU komunikovat směrem k cílovým skupinám (opět ne pouze k ní) aktuální, ale i dlouhodobě podstatné informace. Zároveň s tím mohou tyto akce napomoci k budování mezilidských a neformálních vztahů uvnitř JU a mohou sloužit jako obdoba „teambuildingových“ akcí.

Hrozby: Vzhledem k charakteru tohoto komunikačního kanálu může docházet k přímé konfrontaci mezi cílovou skupinou interní komunikace a vedením JU. Ne vždy je pak možné se na jednotlivé interakce připravit a komunikaci a případnou interakci řídit.



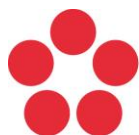
Informační systémy a aplikace JU:

Parametry: IS/STAG, iFIS – Finanční Informační Systém, Verso/MIS – manažerský informační systém, OrgStr – organizační struktura JU, IDM – Správa identit, StuduJU – mobilní aplikace apod. V příloze č. 1 tohoto dokumentu jsou vyjmenovány a stručně popsány nejzásadnější používané informační systémy na JU.

Odpovědnost: Centrum informačních technologií.

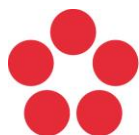
Popis: V současné době existuje na JU řada informačních systémů a aplikací, které jsou využívány ke konkrétním účelům, ale i přes své možnosti využití slouží výhradně k těmto svým primárním účelům. V této oblasti se nabízí a je zároveň velkou výzvou sjednocení pod jeden provázaný informační systém, ve kterém uživatel po přihlášení bude moci ve zpřístupněných modulech na jednom místě administrovat vše potřebné a zároveň bude získávat veškeré (pro něj) relevantní informace o JU.

Hrozby: Nemožnost provázání systémů a nutnost vytvoření nového informačního systému na „zelené louce“ a s tím spojené vysoké náklady na vytvoření a správu takového informačního systému.



Hodnocení nástrojů z pohledu plnění cílů strategie a cílových skupin

Komunikační kanál	Budování loajality	Efektivní předávání informací v rámci JU	Zaměstnanci	Studenti a účastníci CŽV
www.jcu.cz	Tradiční nástroj PR, avšak v omezené míře ve vztahu k interní komunikaci, primárně by měl sloužit k externí komunikaci.	Nevhodné s ohledem na přístupnost relevantních sekcí ze strany široké veřejnosti.	Zájem pouze o některé rubriky.	Zájem pouze o některé rubriky.
Časopis Journal	Tradiční nástroj pro budování loajality.	Omezený, umí pouze upozornit a odkázat na místo, kde jsou případné interní dokumenty a informace uloženy.	I s ohledem na dobrovolnost, poměrně vysoká.	I s ohledem na dobrovolnost, poměrně vysoká.
Sociální síť	Vhodný pro budování loajality jako doplněk k tradičním nástrojům, jejich vlastnictví není v rukou univerzity.	Omezený, může pouze upozornit a odkazovat. Nevhodné s ohledem na přístupnost ze strany široké veřejnosti.	Omezený zájem ze strany starších zaměstnanců bez ohledu na pracovní zařazení.	Aktivní studenti komunikaci na sociálních sítích aktivně vyhledávají.
Informační TV v budovách	Tradiční nástroj PR (dynamická nástěnka), avšak v omezené míře ve vztahu k interní komunikaci	Omezený, může pouze upozornit a odkazovat. Nevhodné s ohledem na přístupnost ze strany široké veřejnosti.	Omezený zájem ze strany zaměstnanců – umístění je statické a časem přehlížené.	Omezený zájem ze strany studentů – umístění je statické a časem přehlížené.
Společenské akce a eventy JU	Tradiční nástroj PR, avšak v omezené míře ve vztahu k interní komunikaci.	Nevhodné s ohledem na přístupnost ze strany široké veřejnosti.	I s ohledem na dobrovolnost, poměrně vysoká.	I s ohledem na dobrovolnost, poměrně vysoká.
IS JU	Aktuálně tento cíl není naplněn. Existuje velký potenciál pro rozvoj v oblasti tohoto cíle.	Vhodné, má vybudované nástroje pro sdílení dokumentů i předávání informací.	Předpokládaná velmi vysoká návštěvnost z řad zaměstnanců.	100% návštěvnost, avšak pouze vybrané sekce, které jsou nutné pro zvládnutí studia. Potenciál zatraktivnit další obsahy.



Návrh řešení interní komunikace

Vzhledem k velikosti instituce, její složité struktuře a pestrému personálnímu složení je pro JU (pokud má být naplněn cíl a smysl interní komunikační strategie a pokud se má instituce jako taková efektivním způsobem rozvíjet) zásadním a velmi důležitým krokem:

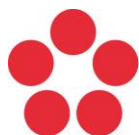
Přechod od současně nastaveného komunikačního systému a řízení na systemické a procesní řízení instituce!

Základním kamenem pro zavedení procesního řízení JU je **vytvoření její organizační struktury** tak, aby její jednotlivé části byly vytvořené na **podkladě zákonů a vnitřní legislativy organizace**. Zároveň s tím je **nezbytné vytvoření systému pro tvorbu** a udržování této **organizační struktury** organizace.

Právě **vnitřní legislativa a procesy** (respektive obecně platná opatření a metodická doporučení) **jsou pro organizaci** s tolika organizačními složkami **životní nutností**. Tyto je však zapotřebí účinně řídit, aby bylo možné dosáhnout všeobecné informovanosti vlastních zaměstnanců a studentů, kterých se bezprostředně týká. Legislativní prostředí také musí umožňovat i následnou kontrolu a vyhodnocení její účinnosti, což je neméně podstatnou funkcí.

Univerzita si bude schopna uvědomit logiku vzájemných souvislostí a workflow prostřednictvím **implementace procesního řízení do všech jejích struktur**. Bude schopna identifikovat konečné odpovědnosti, odstranit z řetězců svých činností agendy, které jsou zbytné a nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu, a připravit se tak na LEAN management a systemický přístup, který má zaveden řada úspěšných zahraničních univerzit.

Na podkladě provedených analýz nejen ze strany interní Rady ICT **budou zaváděny parciální, ale především systémová opatření** pro sjednocení užívání jednotlivých systémů a jejich vzájemné provázanosti. K tomuto bude nutné **vytvořit jednotné metodologické postupy pro zadávání primárních dat** a tyto postupy pak striktně dodržovat. Toto opatření je nevyhnutelným krokem pro efektivitu provozu celé instituce, neboť nejen že snižuje provozní náklady těchto systémů a snižuje nároky na lidský kapitál, ale navíc umožňuje sjednocovat datovou základnu, která je následně nutná pro manažerský a jiný reporting.



Univerzita by měla zavádět taková opatření, která jí umožní **předcházet nepříznivým vlivům ekonomické situace**, nebo jí umožní se s následky alespoň lépe vypořádat. O pozitivním environmentálním rozměru efektivní a pokud možno „bezpapírové“ administrativy ani nemluvě.

Veškerá výše uvedená opatření tvoří základní koncepční předpoklady k zajištění účinného a efektivně fungujícího administrativního aparátu organizace. **Organizace je formována především lidmi**, kteří zajišťují její každodenní provoz, **ale také rozhodnutími a přístupem svého managementu na všech jednotlivých úrovních řízení** a bez podpory této úrovně se žádné koncepční kroky neobejdou.

Návrh realizace řešení interní komunikace

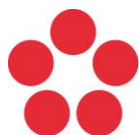
Z výše uvedeného je patrné, že vzhledem k rozsáhlosti této problematiky, nelze realizovat tuto aktivitu (tedy implementovat tuto změnu interní komunikace JU) bez dostatečné podpory ze strany vedení univerzity a s dostatečnými personálními a finančními prostředky.

V současné době vznikla na rektorátu JU pracovní skupina zabývající se touto problematikou, která momentálně připravuje projektovou žádost pro zajištění těchto nezbytných zdrojů. Zároveň s tím je nezbytné, aby pro realizaci tohoto konceptu byla změna interní komunikace, (respektive přechod na procesní způsob řízení) vedením JU přijata jako jedna z priorit a byla zakotvena v nově vznikajícím Strategickém záměru JU.

Návrh strategie využití nových komunikačních kanálů

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že JU disponuje rozsáhlou webovou prezentací sloužící externí a interní veřejnosti, několika informačními systémy a aplikacemi pro vnitřní administrativu, jež se v některých oblastech doplňují a jsou provázané, jinde se ale informace dublují. Současně univerzita komunikuje prostřednictvím tištěného časopisu Journal a využívá nástroje jako hromadné emaily a sociální sítě.

Chybí jednotná platforma, která by sloužila celé interní veřejnosti (zaměstnancům a studentů současně) a vedle funkčního nástroje studijní a další agendy umožnila budování vztahů se zaměstnanci a jejich loajality k instituci. Zároveň s tím existuje řada v současné době nevyužívaných komunikačních kanálů a nástrojů, které by zefektivnily komunikaci nejen ze strany vedení směrem k pracovníkům, ale zároveň mezi pracovníky vzájemně. Některé z nich má univerzita už k dispozici a lze je začít využívat téměř okamžitě, některé je teprve potřeba vytvořit a až následně začít využívat.



Newslettery:

Popis současného stavu: Některé součásti JU využívají pro komunikaci s vybranými cílovými skupinami rozesílání newsletterů, ale převážně směrem k externím cílovým skupinám (např. rektorát takto komunikuje s registrovanými absolventy). Přestože dochází k prvotním pokusům o využití newsletteru jako formy interní komunikace (např. Dotační newsletter JU o nevědeckých dotačních příležitostech pro pracovníky JU, komunikace s účastníky kurzů CŽV na TF), jedná se o velmi okrajovou aktivitu. Z tohoto důvodu nejsou v rámci analýzy newslettery zahrnuty v současných komunikačních nástrojích interní komunikace. Technologická úroveň i obsahová kvalita je velmi variabilní stejně jako efektivita a jejich dopad (sofistikované HTML newslettery v těle e-mailu, ale také jen pdf soubory v příloze).

Proveditelnost zavedení: Po technické stránce jsou na univerzitní úrovni k dispozici licence pro vytváření, rozesílání a správu newsletterů (např. Mailchimp, Ecomail apod). V případě nutnosti je možné tyto licence relativně levně a bez nutnosti vysokých investic rozšiřovat a upravovat. Důvodem jejich nevyužívání pro interní (ale i externí) komunikaci je v současné době nevyřešená otázka GDPR především směrem ke studentům.

Návrh opatření: Do konce roku 2021 zajistit ošetření rozesílání newsletterů směrem k cílovým skupinám interní komunikace ze strany GDPR a sestavit adresáře jednotlivých skupin. Zajistit pravidelné rozesílání newsletterů definovaným skupinám.

Odpovědnost: Útvar marketingu JU v součinnosti s dalšími potřebnými útvary rektorátu (především CIT, právní útvar apod.).

Příležitost: Využití aktivního způsobu cílené komunikace prostřednictvím linkování již existujících textů a článků z jiných informačních a zpravodajských zdrojů JU a dalších zdrojů, rozšíření databáze kontaktů.

Hrozby: Newslettery mohou být vnímány jako spam, je třeba sledovat nejnovější trendy, aby se tomu zabránilo a sdělení se dostalo k adresátům. Zároveň s tím je velkým rizikem nedostatečná personální kapacita pro pravidelnou tvorbu newsletterů a nevyřešení právní stránky a GDPR.



Online magazín JU:

Popis současného stavu: V současné době pravidelně vychází tištěný časopis Journal, který má v rámci univerzitního prostředí jistě své opodstatnění a těší se i v dnešní elektronické době velké oblibě. Jeho nevýhodou je již v analýze zmíněná neflexibilita a nemožnost reagovat na aktuální podněty.

Proveditelnost zavedení: Nabízí se varianta zelektronizování tohoto média a jeho propojení s dalšími komunikačními portály (např. portál ScienceZoom, na kterém jsou pravidelně zveřejňovány informace o vědě a výzkumu na JU). Podmínkou zavedení je vytvoření webového prostředí a redakčního systému, to ale není v dnešní době zásadním problémem. Přesto jeho vytvoření a pravidelná aktualizace vyžaduje časovou a personální kapacitu.

Návrh opatření: Do konce roku 2021 ověřit časovou, personální i finanční náročnost a předložit vedení JU k rozhodnutí, zda tento elektronický časopis zřídit.

Odpovědnost: Útvar marketingu JU v součinnosti s dalšími potřebnými útvary rektorátu (především CIT).

Příležitost: Obsah více provázat s hlavním webem JU www.jcu.cz, případně se vzniklým informačním systémem JU a s weby fakult, rozvinout multimediálnost obsahu, dosáhnout větší interaktivity, dále cílenou propagací zvyšovat návštěvnost; rozvinout anglickou mutaci; vytvořit mobilní aplikaci.

Hrozby: Vývoj informačních technologií a sociálních sítí může ztížit přivedení čtenářů na webové stránky, v případě podfinancování hrozí neaktuálnost obsahu či zastarání technologie vzniklého portálu.



Nástroje balíčku MS Office 365:

Popis současného stavu: JU poskytuje licence k tomuto programovému balíčku všem svým zaměstnancům i studentům. Součástí tohoto balíčku jsou i programy a nástroje umožňující vzájemnou komunikaci mezi jednotlivci, skupinami a týmy. Mezi nejzásadnější nástroje patří MS Teams (firemní platforma, která umožňuje textovou komunikaci, video hovory, datové úložiště pro ukládání souborů a integraci dalších aplikací do tohoto prostředí), Yammer (soukromá sociální síť, kterou firmy využívají pro sdílení informací mezi zaměstnanci či pracovními týmy), nebo např. Planner (služba pro plánování vnitrofiremních úkolů).

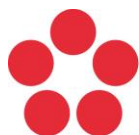
Proveditelnost zavedení: V této chvíli jsou tyto nástroje využívány individuálně a na bázi dobrovolnosti. Nicméně jejich plošné zavedení je pouze otázkou opatření a nastavení vnitřních procesů, které využívání těchto nástrojů budou vyžadovat. Technické limity v plošném zavedení nejsou v tuto chvíli známy.

Návrh opatření: Předložit seznam aktivit, procesů a oblastí, ve kterých by se těchto nástrojů mohlo využívat, případně seznam těch, ve kterých by to byla pro konkrétní osoby v rámci JU povinnost.

Odpovědnost: Útvar marketingu JU v součinnosti s dalšími potřebnými útvary rektorátu (především CIT).

Příležitost: Efektivním způsobem využívat možnosti těchto nástrojů v bezpečném režimu s ohledem na veřejnost/neveřejnost komunikace.

Hrozby: Neochota pracovníků a studentů učit se využívat tyto nástroje a inklinace k běžným způsobům komunikace (emaily, messenger, osobní schůzky, telefonáty apod.)



Jednotný informační systém JU (intranet):

Popis současného stavu: JU disponuje v současné době řadou jednotlivých systémů a aplikací, které slouží ke svým specifickým účelům – viz analýza současných celouniverzitních komunikačních kanálů.

Proveditelnost zavedení: Nabízí se sloučení všech těchto nástrojů pod jednu platformu, která v uživatelsky přívětivém prostředí umožní pracovníkům zajištění veškerých jejich pracovních a studijních potřeb. Z pohledu interní komunikace by pak mohl systém obsahovat zejména komunikační agendy, které zahrnují: tematické vývěsky, diskusní fóra, pozvánky, inzerce, blogy. Proveditelnost jeho zavedení je nicméně velmi finančně a personálně náročná a nelze s jistotou říct, zda ji lze realizovat v mantinelech ekonomické výhodnosti a zda i z hlediska bezpečnosti není lepší jednotlivé agendy realizovat v separátních systémech.

Návrh opatření: V průběhu roku 2021 vyhodnotit, zda je sjednocení stávajících systémů pod jeden informační systém ekonomicky výhodné.

Odpovědnost: Centrum informačních technologií JU.

Příležitost: Funkční systém schopný přesně identifikovat jednotlivé uživatele a rozlišit jejich potřeby. Velký počet uživatelů, povinně všichni studenti a všichni vyučující, kteří se s ním musí naučit pracovat. Rozvinutá řada nadstavbových agend, které poskytnou potenciál plnohodnotného intranetu.

Hrozby: Pokud se nepodaří nastavit agendy a systém tak, aby odpovídaly potřebám různých uživatelů, hrozí přehlcení nabídky, což bude odrazovat jak nové uživatele, tak dosavadní uživatele jednotlivých systémů. Další znepřehlednění již tak složitého systému agend. Neschopnost reagovat na moderní trendy (responzivní design, mobilní verze, mobilní aplikace, podpora multimédií, napojení na sociální sítě, pokročilejší grafické uživatelské rozhraní). Nedostatečná provázanost může způsobit dublování informací, při špatném nastavení přístupových práv při provazování s ostatními nástroji mohou být ohrožena citlivá ekonomická a personální data.

Přílohy

Příloha č. 1 – Seznam a stručný popis nejzásadnějších používaných informačních systémů na JU