

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VLIV INTERNÍ KOMUNIKACE  
NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

**The impact of internal communication on employee satisfaction**

Bakalářská práce

**Eva Štěrbová**

Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2015

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 3. 2015

.....

Eva Štěrbová

### **Poděkování**

Můj vděk patří v první řadě PhDr. Petře Vávrové za její trpělivost, pochopení, vstřícnost a neocenitelné rady, se kterými mě provázela při psaní této práce. Hlavně však mým rodičům a rodině za oporu, kterou mi byli po celou dobu studia. Dále přátelům a kolegům v práci, kteří mi dodávali energii.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
1 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	6
1.1 <i>Komunikace</i> .....	6
1.2 <i>Interní komunikace</i> .....	7
1.3 <i>Kanály interní komunikace a jejich dělení</i> .....	8
1.4 <i>Prostředky komunikace a bariéry</i> .....	11
1.5 <i>Manažer a komunikace</i> .....	11
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	13
2.1 <i>Rozlišení spokojenosti „v práci“ a „s prací“</i> .....	14
2.2 <i>Teorie zabývající se pracovní spokojeností</i> .....	15
2.3 <i>Důsledky pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti</i> .....	17
2.4 <i>Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců</i> .....	18
3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	21
3.1 <i>Charakteristika společnosti X a sběr dat</i> .....	21
3.2 <i>Použitá metoda</i> .....	21
3.3 <i>Charakteristika souboru respondentů</i> .....	22
3.4 <i>Cíle, výzkumné otázky a jejich operacionalizace</i> .....	23
3.5 <i>Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření</i> .....	24
3.6 <i>Shrnutí</i> .....	32
3.7 <i>Doporučení pro firmu X</i> .....	35
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>37</b>
<b>ANOTACE</b> .....	<b>38</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>39</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>42</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>43</b>

## ÚVOD

V této bakalářské práci se zaměřuji na problematiku vztahu mezi interní komunikací a spokojeností zaměstnanců. Cílem práce je pak zjistit, zda a případně jak ovlivňuje interní komunikace spokojenost zaměstnanců v konkrétní anonymizované firmě.

Komunikace je pro většinu z nás natolik běžnou součástí, že nad její formou a hlavně stylem obvykle ani nepřemýšlíme. Až do okamžiku, kdy absolvujeme nějaké školení a uvědomíme si možné důsledky toho, jak komunikujeme. To se stalo i mně a možná i proto jsem se na komunikaci chtěla zaměřit s ohledem na to, že komunikace je již několik let mým pracovním nástrojem. Potom, co jsem si uvědomila, čeho všeho se dá pomocí komunikace dosáhnout nebo naopak pokazit, pozastavila jsem se nad tím, proč tento aspekt u nás ve firmě tak opomíjíme.

Ve firmě je totiž komunikace zvláště důležitá. Toho si jsou manažeři většinou vědomi a zvláště písemné komunikaci shora dolů přikládají význam. Ne vždy však zvažují do důsledků i svůj verbální a neverbální projev. A také je poměrně často opomíjeno, že zaměstnanci umí číst mezi řádky, mají vlastní neformální komunikační cesty a snaží se odhadovat další krok vedení z toho, co získají právě v rámci komunikace. Právě tato zjištění se pak obvykle odráží v jejich spokojenosti. Mají-li zaměstnanci pocit, že se jim lže nebo zatajují informace, nebudou spokojeni, protože se cítí obelhávání a manipulování. Tohoto pocitu se pak velmi těžko zbavují, a to i přesto, že se nic z domnělého neděje.

Právě proto se tedy v této práci zaměřím na komunikaci interní, podrobněji pak zacílím na interní komunikaci manažera a její vztah na spokojenost zaměstnanců. V teoretické části nejprve uvedu jednotlivé pojmy a jejich vztah. Následně pak rozeberu praktická zjištění z provedeného dotazníkového šetření v anonymní firmě.

# 1 INTERNÍ KOMUNIKACE

V dalších oddílech se pokusím vymezit pojem komunikace, to, jakým způsobem je možno komunikovat, interní komunikace, její prostředky, bariéry. Dále pak pozici manažera v interní komunikaci a spokojenost zaměstnanců. Závěrem této části uvedu i možné propojení těchto aspektů vycházejících z již proběhlých průzkumů a dostupné literatury.

## 1.1 Komunikace

Za pomoci komunikace probíhá sociální interakce mezi účastníky, čímž mezi lidmi vznikají mezilidské vazby a vzájemné vztahy<sup>1</sup>. Komunikace je tedy sociální akt v rámci mezilidských vztahů. Jejím významem je tím pádem vše, o čem lidé komunikují – počínaje informacemi a poznatky, přes ideje, hodnoty a emoce, až k normám, postojům a dovednostem, jak praví Výrost a Slaměník<sup>2</sup>. Jak tedy přesně komunikujeme. Komunikace se rozděluje obvykle na verbální a neverbální. Verbální komunikace může být mluvená nebo písemná. Případně se jedná o kombinaci obojího. Jde tedy o vše, co napíšeme či řekneme, ať už je to rozhovor nebo dopis, telefonát, e-mail a další. Oproti tomu neverbální komunikace nepoužívá řeči nebo písma. Bednář specifikuje nejdůležitější prvky jako gestikulaci, mimiku, vzájemné vzdálenosti a postavení osob v komunikaci<sup>3</sup>. Komunikaci verbální obohacujeme svými výrazy, zvuky, které vydáváme. Potřebným částem můžeme přidat na důrazu gesty, naším postojem i tím, jak daleko od příjemce zprávy jsme, zda stojíme nebo sedíme, jsme uvolnění nebo strnulí. To vše příjemce vnímá a dokresluje si tím to, co je mu sdělováno. Musím také poukázat na to, že dle Bedrnové a Nového nelze provozovat verbální a neverbální komunikaci samostatně<sup>4</sup>.

Komunikace pak má obecně daný proces a ten obsahuje následující čtyři nezbytné prvky:

- „komunikátor“ (mluvčí, vysílač, zdroj) – ten, kdo sděluje,
- „komunikant“ (příjemce) – ten, komu je sdělení určeno,

---

1 BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s. 163-164. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

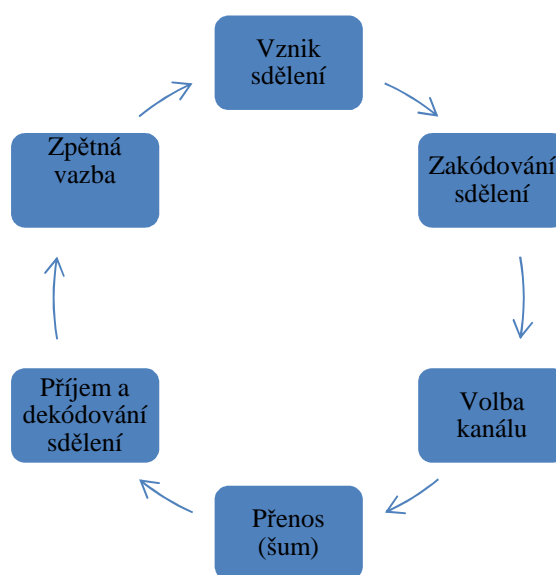
2 VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie = Sociálna psychológia. Vyd. 1. Praha: ISV, 1997, s. 127-131. Psychologie (Prague, Czech Republic). ISBN 80-858-6620-X.

3 BEDNÁŘ, pozn. 1, s. 163-164.

4 BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, s. 205. ISBN 80-726-1064-3.

- komuniké, vyslaná zpráva, sdělení (myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému; má podobu verbálních a neverbálních symbolů),
- komunikační kanál (cesta, kterou je nějaká myšlenka posílána)<sup>5</sup>.

Je však jasné, že toto samo je jen jakýsi hrubý črt procesu, protože do něj vstupují další aspekty, které jej ovlivňují. Například úmysl, se kterým sdělení má být podáno, ovlivní volbu komunikačního kanálu, komunikátora i podobu komunikace. Další podobu a obsah ovlivní zpětná vazba, kterou získáme od „komunikanta“, tedy to, jak zprávu dekodoval a pochopil, na což poukazuje i Vymětal<sup>6</sup>. Vlastně i tato práce je komunikace, protože prostřednictvím ní sdělují své názory, myšlenky a postoje. A následné hodnocení se bude odvíjet i od toho, jakým způsobem se mi podaří své názory prezentovat a jak budou dekodovány příjemci.



Obrázek 1: Komunikační model

Jiřincová pak poukazuje na význam komunikačního šumu, tedy rušivých vlivů, které ovlivňují kvalitu a množství přijatých informací, a i ona tímto zdůrazňuje důležitost zpětné vazby, abychom se ujistili, že zpráva byla přijata tak, jak bylo zamýšleno<sup>7</sup>.

## 1.2 Interní komunikace

Dalším dělením se již budu zabývat přímo v rámci interní komunikace. Tedy rozumějme pod tímto pojmem komunikaci v organizaci. V tomto případě se jedná

5 JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 35. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717081.

6 VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 30. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

7 JIŘINCOVÁ, pozn. 5, s. 39-40.

o důležitý prvek struktury organizace. Nový jasně hovoří o tom, že komunikace je základní částí organizační struktury organizace<sup>8</sup>. Jak už jsem uvedla, jedná se o interakci účastníků, přenos informací, hodnot, postojů atd. Je tedy patrné, že je nezastupitelná. V organizaci je nezbytné využívat komunikaci a je používána den co den, aniž by si třeba zaměstnanci uvědomovali, že využívají část organizační struktury. Je totiž třeba úkolovat, koordinovat, kontrolovat, plánovat, sdílet nové myšlenky, poskytovat zpětnou vazbu. To vše a ještě víc pomoci komunikace. Firma bez komunikace nemůže existovat.

Pfeifer pak poukazuje na to, že interní komunikace je nezbytnou součástí firemní kultury, která je vlastně odrazem lidských dispozic, myšlení a chování v konkrétní firmě<sup>9</sup>.

Proč nás tedy konkrétně zajímá interní komunikace. „*Úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisejí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc než jen profesionální dovednosti. Chceme od nich, aby do ní dali srdce, aby zapojili své emoce. Toho však nedosáhneme pomocí příkazů nebo nařízení... Pokud zaměstnanec nemá skutečnou motivaci a skutečný zájem o zákazníky, žádný návod nepomůže. Na druhé straně, pokud má svou práci rád a záleží mu na tom, jak on sám (a jeho prostřednictvím jeho firma) na okolí působí, nepotřebuje k tomu podrobný návod, který mu předepisuje, kdy má zákazníka pozdravit a kdy mu poděkovat.*“<sup>10</sup>

### 1.3 Kanály interní komunikace a jejich dělení

Interní komunikace je dělena podle směru a formálnosti komunikace. Je totiž rozdíl ve způsobu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, mezi kolegy, mezi oficiálními a neoficiálními sděleními. Odvíjí se od struktury vztahů v organizaci a její kultury. Vztahy jsou formální a neformální. Formální vztahy postihují vzájemnou podřízenost a nadřízenost zaměstnanců, dávají organizaci jasnou strukturu a jsou odvislé od hierarchie v organizaci. Usnadňují rozhodování, řízení i kontrolu.

Formální anebo taky oficiální komunikace se týká přímo pracovního procesu. Jsou to schválené a oficiálně platné informace týkající se práce. Formální cestou nás vedení informuje o výsledcích firmy, o nových postupech a dalším vývoji společnosti.

---

8 NOVÝ, Ivan. Sociologie pro ekonomy. dotisk 2001. Grada Publishing, spol. s. r. o., 1997. ISBN 80-7169-443-9.

9 PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

10 STEJSKALOVÁ, Dita. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 124. ISBN 978-80-7261-178-2.



Formální je obvykle také komunikace v personálních záležitostech. Některé firmy, většinou ty větší, svěřují oficiální interní komunikaci přímo konkrétnímu oddělení, aby byl styl komunikace konzistentní. Může jít o tiskové nebo personální oddělení. Formálně komunikuje také management firmy shora dolů.

Naopak neformální vztahy vznikají bez nutné vazby na formální vztahy. Není neobvyklé, že v pracovní skupině mají někteří zaměstnanci neformální vztah. Neformální komunikace probíhá mezi zaměstnanci horizontálně, ale není nemožné, aby to bylo i vertikálně. Jde o sdílení informací nejen o práci, ale o všem, co si zaměstnanci přejí řešit. Může se jednat o osobní věci, společenské záležitosti, zábavu, prostě cokoliv, o čem lze mluvit. Touto cestou se také šíří různé polopravdy, fámy, lži a různé dezinformace, které pak zaměstnance ovlivňují. V této souvislosti si vždy vzpomenu na slova svého otce strojvedoucího. Když se s kolegy po práci setkali na pivu, tak „*cinkly nárazníky lokomotiv*“ a řešila se práce – kdo co udělal, řekl, co tím asi mohl myslet a jaký kdo má názor na nový předpis a podobně. Samozřejmě se k tomu probrala domácí situace jednotlivců, problémy s dětmi, politika, ekonomický vývoj a tak všechno dohromady. Znali se nejen pracovně, ale i soukromě.

Podle Vymětala je třeba rozlišit vertikální komunikaci na sestupnou a vzestupnou komunikaci<sup>11</sup>. Jde tedy o to, zda zaměstnanci ze své pozice na hierarchickém žebříčku komunikují směrem nahoru nebo směrem dolů. Obvykle jde o směr využívaný ve formální komunikaci. Jedná se o porady, oběžníky, instrukce, pracovní dokumenty směrem dolů a také různé podněty, návrhy, stížnosti směrem nahoru. Jako vertikální ji označujeme proto, že by měla být obousměrná, a to nejen vzestupná ve smyslu zpětné vazby. Zaměstnanci v nižších postech mají mít možnost se vyjadřovat směrem nahoru. V případě vertikální komunikace se poměrně často naráží na bariéru ve slovní zásobě a kulturních zvyklostech<sup>12</sup>. V posledních letech je módní využívat neologismy či slova převzatá z jiného jazyka a jejich zkratky (PR, HR, IT...), nebo bez ohledu na vývoj posledních let může jít o profesní slang. Manažer má však jiný profesní slang a jinou slovní zásobu než řadový zaměstnanec, např. zabývající se metalurgií. Tím ve skutečnosti nepoukazují na velikost slovní zásoby, ale spíše na rozdílnou slovní zásobu. Stejně tak nemusí zaměstnanec z jiného kulturního prostředí porozumět místním zvyklostem a může si vyvodit nesprávná východiska ze sdělených informací.

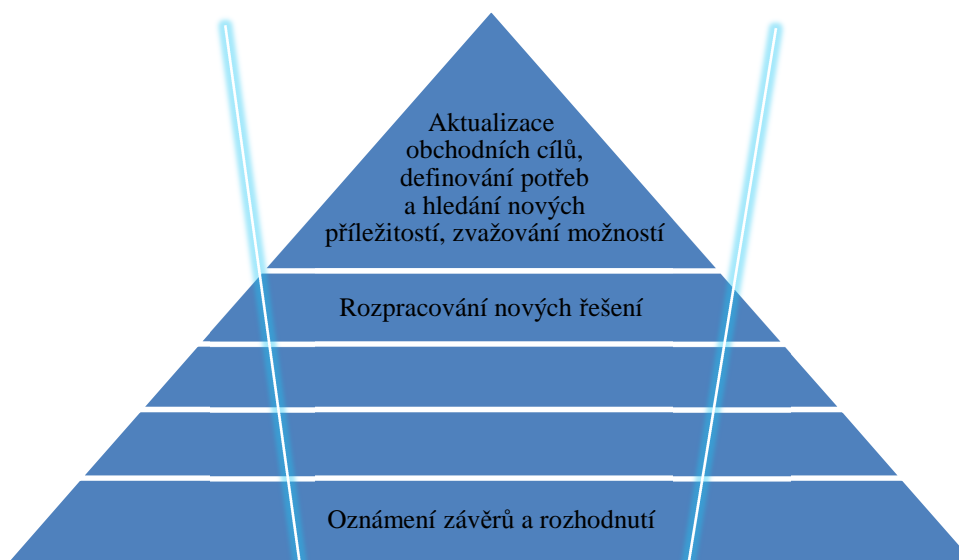
Konkrétně v sestupné komunikaci poukazuje Stejskalová na problematiku zužování informací, kdy vrcholový management je zcela seznámen se všemi možnostmi,

---

11 VYMĚTAL, pozn. 6, s. 264.

12 BEDRNOVÁ, pozn. 4, s. 210.

řešeními, alternativami a možnými důsledky, avšak neposkytují tyto informace svým podřízeným<sup>13</sup>. Podřízení pak neznají souvislost daného rozhodnutí a spekulují jen na základě získaných informací. Zde právě často mohou vznikat fámy. Proto je zapotřebí si stále ověřovat, zda se sdělení dostalo k příjemcům tak, jak bylo zamýšleno, a poskytovat maximální množství souvislostí.



Obrázek 2: "Zužování" informací při prostupování organizační hierarchií<sup>14</sup>

Horizontální komunikace neboli komunikace na stejné úrovni je sdělováním informací například v týmu, na stejné pracovní pozici, na stejné hierarchické úrovni. Horizontálně takto tedy mohou komunikovat kolegové na jednom pracovišti, manažeři na stejné úrovni nebo zaměstnanci z různých divizí, ale na stejné úrovni pracovního zařazení. Jde jak o formální, tak i neformální komunikaci. Mnohem častěji se právě zde než ve vertikální komunikaci setkáváme s neformální komunikací.

Diagonální komunikace se pak vymyká předcházejícímu dělení. Upozorňuje na ni Vymětal s tím, že nerespektuje žádné hierarchické uspořádání<sup>15</sup>. Manažer tak může přímo kontaktovat podřízeného v jiném útvaru, který mu vůbec hierarchicky nepodléhá a naopak, a to v případech, kdy to zaměstnanci umožňuje komunikace s nejvýhodnějším dopadem na řešení situace s ohledem na čas, výkon a efekt.

13 STEJSKALOVÁ, pozn. 10, s. 129.

14 STEJSKALOVÁ, pozn. 10, s. 129.

15 VYMĚTAL, pozn. 6, s. 264.

## 1.4 Prostředky komunikace a bariéry

Vždy je zapotřebí je volit podle následujících kritérií:

- obsah sdělení,
- kdo jsou účastníci,
- zda vyžadujeme zpětnou vazbu,
- jak rychle potřebujeme distribuovat informace,
- jestli je potřeba archivace sdělení a další.

Vymětal uvádí veliké množství prostředků komunikace, z nichž vybírám pro firemní komunikaci ty nejtypičtější, jako je porada, rozhovor tváří v tvář nebo telefonicky či dnes již za pomoci relativně běžné video konference, dále pak týmová diskuze, nástěnka, e-mail, bulletin, směrnice, pokyn, rotace, intranet<sup>16</sup>.

Přemýšlela jsem také i nad tím, co nám může bránit v efektivní interní komunikaci. Armstrong poměrně detailně rozebírá různé zábrany, které ovlivňují a deformují výsledek komunikace<sup>17</sup>. Je zapotřebí nenechat se ovlivnit názorem na osobu, která komunikuje, neignorovat informace, které se nám nelíbí, oprostít se od názoru skupiny, dát si pozor na významový výklad slov a možnost dezinterpretace neverbální komunikací. Nesmíme podléhat emocím a slyšet jen to, co chceme. Velký vliv také hraje velikost firmy, kde komunikace probíhá. O riziku vzniku šumu nemluvě.

## 1.5 Manažer a komunikace

Po prostudování literatury jsem zjistila, že komunikace je manažerovým denním chlebem. Manažer je řídicím pracovníkem a instrukce k řízení nějakou cestou předává - komunikací. Holá pak uvádí, že ze všech dostupných výzkumů jí vychází to, že právě manažer ovlivňuje nejvíce situaci interní komunikace ve firmě, konkrétně jeho schopnosti, dovednosti a kompetence v tomto směru<sup>18</sup>.

Proto se touto pozicí ve spojení s interní komunikací budu zabývat. V této části je důležité poukázat na možné styly řízení, jelikož i ty ovlivňují následně způsob komunikace. Manažeři jsou totiž různí. Armstrong tvrdí, že styl řízení může být charismatický, kdy využívá k vedení své osobnosti. Naopak necharismatictí lídři se

---

16 VYMĚTAL, pozn. 6, s. 265-266.

17 ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 60-61. ISBN 978-80-247-2177-4.

18 HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, s. 69-74. ISBN 978-80-251-2636-3.

spoléhají na své vědomosti jako zdroj autority. Autokratičtí manažeři vnucují svá rozhodnutí řízeným zaměstnancům z pozice vyššího postavení. Demokratický styl řízení je ten, kde manažeři vybízejí podřízené, aby se angažovali ve spolurozhodování. Manažer - umožňovatel inspiruje podřízené svou vizí. Kontrolor pak cítí potřebu zaměstnance zmanipulovat k tomu, aby ochotně vyhověl požadavkům. Transakční manažer přistupuje k řízení jako k obchodu, za výkon a ochotu jsou k dispozici peníze, jistota a práce. Poslední transformační manažeři motivují své podřízené k tomu, aby oni sami měli zájem o náročnější pracovní výkony<sup>19</sup>. To, jaký styl řízení manažer bude preferovat, je odvislé od toho, jakou on sám je osobností, jaké má charakterové vlastnosti.

Bedrnová pak specifikuje základní rysy manažera v komunikaci:

- Je schopen naslouchat
- Usměňuje poměr mezi formální a neformální komunikací
- Optimalizuje komunikaci mezi pracovníky
- Prezentuje informace o organizaci v širších souvislostech, nejen o pracovních úkolech
- Komunikuje i ohledně soukromých věcí svých pracovníků
- Musí vědět, jak a čím ovlivnit jednotlivce či skupinu<sup>20</sup>

Na komunikačních schopnostech manažera hodně záleží, protože je v dennodenním kontaktu s řízenými zaměstnanci. Ovlivňuje den co den jejich postoje, udržuje firemní kulturu ve firmě, má vliv na interpersonální vztahy ve skupině řízených zaměstnanců tím, jak reguluje nebo usměňuje jejich komunikaci.

K tomu všemu potřebuje komunikační kompetence. Vávrová popisuje klíčové dovednosti komunikujícího manažera jako zpětnou vazbu, aktivní naslouchání a preferenci interpersonálního stylu chování<sup>21</sup>. Holá hovoří o tom, že zpětnou vazbu manažer musí umět nejen poskytovat, ale také přijímat a pracovat s ní<sup>22</sup>. A co si tedy představit pod tímto uměním? Zvládnout dobře zpětnou vazbu není jen tak. Spousta lidí si myslí, že to zvládá, ale předat informaci tak, aby byla přijata tak, jak byla myšlena, je náročné. Sama jsem si to vyzkoušela. Stejně tak, když podřízený dává zpětnou vazbu manažerovi, je třeba, aby s tímto manažer pracoval. Ne vždy se tak děje, protože

---

19 ARMSTRONG, pozn. 17, s. 28-29.

20 BEDRNOVÁ, pozn. 4, s. 159-161.

21 VÁVROVÁ, Petra. Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu [skripta]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, 54 s. [cit. 11.3.2015]. ISBN 978-80-244-3628-9.

22 HOLÁ, pozn. 18, s. 184-185.

spousta manažerů je natolik vytížená, že nemá prostor aktivně naslouchat svým podřízeným zaměstnancům. Všichni to známe, že děláme spoustu věcí zároveň a pak se trapně doptáváme, o čem že to byla řeč. I když jsou nám informace zopakovány, už nemáme k dispozici ty jemné nuance z neverbální komunikace. Nehledě na to, že dotyčný, který očekává, že mu věnujeme pozornost, zjistí, že ho nikdo neposlouchá nebo při nejlepším jen tak na půl. Nejvhodnější interpersonální styl chování mají manažeři, kteří jsou asertivní, protože jako komunikátoři umí hovořit srozumitelně, adresně, žádají si zpětnou vazbu a přitom neomezují svobodu a názory druhé osoby, na rozdíl od manažerů v komunikaci pasivních nebo agresivních<sup>23</sup>.

## 2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Na rozdíl od komunikace není tento pojem tak jednoznačně definován. Kollárik popisuje spokojenost takto: „*Všeobecne pojem spokojnosť vyjadruje určitú mieru osobného vyrovnanie sa, osobného šťastia a často i mieru osobného prežívania vlastného zaradenie sa v užšom sociálnom rámci*“<sup>24</sup>. Z toho vyplývá, že nějaká jasná a přesná definice není snadná a snad by nebyla ani vypovídající. Každý z nás je individuální osobnost. U každého z nás může spokojenost ovlivňovat něco jiného. Ovšem můžeme hovořit o obecných faktorech, které ovlivňují naši spokojenost ve spojení s prací. Jak praví Bedrnová: „*Celkové spokojenost nebo nespokojenost člověka není aritmetickým součtem jeho spokojenosti (ani rozdílem nespokojeností). Dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.*“<sup>25</sup> V každém případě však spokojenost zaměstnanců ovlivňuje jejich chování, prožívání a jednání v pracovní činnosti. Zároveň také, jak popisuje Štikar, případná spokojenost nebo nespokojenost ovlivňuje kvalitu života jedince na nepracovní úrovni<sup>26</sup>. S ohledem na to, kolik času svého života trávíme prací, je právě proto i tomuto aspektu věnována v dnešní době zvýšená pozornost.

---

23 VYMĚTAL, pozn. 6, s. 144.

24 KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia práce [skripta]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002, s. 124. [cit. 24.2.2015]. ISBN 80-223-1731-4.

25 BEDRNOVÁ, pozn. 4, s. 283.

26 ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, s. 111. ISBN 8024604485.

## 2.1 Rozlišení spokojenosti „v práci“ a „s prací“

Nakonečný uvádí dvojí odlišnost dle Kollárika, a to spokojenost v práci a spokojenost s prací. I když by se tak na první pohled mohlo zdát, nejedná se o synonyma<sup>27</sup>.

Spokojenost s prací je vlastně dílčí částí spokojenosti „v práci“. Jde o to, jak je zaměstnanec spokojený s vykonávanou pracovní činností a tím, co je součástí – tedy s kým na činnosti spolupracuje, jak podrobné instrukce k výkonu obdržel, jaké podmínky má k jejímu uskutečnění.

Spokojenost v práci nebo také pracovní spokojenost, je širokou oblastí, kde již právě mohou vstupovat rozličné faktory, které působí individuálně na jedince. Podle Provazníka následující faktory ovlivňují celkovou spokojenost zaměstnanců:

- „*Obsah a charakter práce*“ – možnost seberealizace, kreativity a sebeprosazení zvyšují spokojenost a naopak
- „*Mzdové ohodnocení pracovníka*“ – poměr mezi odměnou za vykonanou prací
- „*Pracovní perspektivy*“ – s ohledem na jistotu a možnosti
- „*Vedoucí pracovník*“ – styl řízení a jeho autorita
- „*Spolupracovníci*“ – vztahy, podněty, interakce, komunikace
- „*Organizace práce*“ – záleží na pocitu, zda ji lze ovlivnit
- „*Fyzické podmínky práce*“ – škodlivost, nepříjemnost, úklid, kvalita vzduchu a další
- „*Úroveň sociální péče*“ – s ohledem na množství a kvalitu<sup>28</sup>.

*„Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra uspokojení jednotlivců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.“<sup>29</sup>* V oblastech, které ovlivňují spokojenost, se autoři relativně shodují, vždy samozřejmě záleží na tom, jak tu či kterou oblast pojmenují, ale významově je zde shoda.

---

27 NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s. 111. ISBN 80-247-0577-x.

28 PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 143-144. ISBN 80-247-0470-6.

29 ARMSTRONG, Michael. <i>Personální management</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 307. ISBN 80-7169-614-5.

Provozník poukazuje na to, že pracovní spokojenost je vlastně ukazatelem subjektivního vztahu zaměstnance k práci<sup>30</sup>. To, jak zaměstnanec vnímá svoji spokojenost, ovlivňuje jeho osobní postoj. Musím se také zmínit o tom, že dle Nakonečného zřejmě existuje nějaký obecný faktor, který ovlivňuje pracovní spokojenost, protože z výzkumů je patrné, že pokud je někdo spokojen s důležitými podmínkami, bude nejspíše spokojen i s ostatními méně významnými podmínkami<sup>31</sup>.

Velmi mne zaujalo tvrzení Štikara, že pracovní spokojenost ovlivňuje styl řízení manažera a jeho osobnost<sup>32</sup>, protože to má souvislost s interní komunikací.

## 2.2 Teorie zabývající se pracovní spokojeností

Během posledních desítek let se pracovní spokojeností zabývalo větší množství teoretiků, než by na první pohled mohlo být zjevné. S ohledem na množství informací jsem vybrala stěžejní teorie, o které se tato tematika obvykle opírá.

### Maslowova pyramida potřeb

Abraham H. Maslow vytvořil předpoklad, že potřeby na nižší úrovni musí být nejprve uspokojeny, aby bylo možné se zaměřit na potřeby vyšší úrovně. Kollárik se k této teorii vyjadřuje tak, že pro odstranění nepohodlí spojeného s nespokojeností vyvíjí jedinec úsilí za účelem uspokojení svých potřeb<sup>33</sup>. Je však třeba dát pozor na chybnou domněnku v tom smyslu, že by potřeba na nižší úrovni po uspokojení zanikla. Jestliže utiším svoji potřebu hladu, neznamená to, že bych již nikdy nemohla mít hlad. Je však potřeba zvážit, jak dalece nechám tuto potřebu vygradovat na to, aby se její uspokojení stalo mou prioritou. Stále tam tedy je, jen je dostatečně a včas uspokojována na to, aby nevyvolávala nespokojenost<sup>34</sup>. Maslowova teorie je označována jako jednofaktorová.

---

30 PROVAZNÍK, pozn. 28, s. 142.

31 NAKONEČNÝ, pozn. 27, s. 115.

32 ŠTIKAR, pozn. 26, s. 116.

33 KOLLÁRIK, pozn. 24, s. 129.

34 ARMSTRONG, pozn. 29, s. 300.



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb<sup>35</sup>

### **Herzebergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti**

Herzberg rozděljuje podle Provazníka faktory na vnitřní (satisfactory) a vnější (dissatisfactory)<sup>36</sup>. Právě kvůli tomuto rozdělení bývá teorie označována jako dvoufaktorová. V případě chybějících dissatisfaktorů platí, že negativně ovlivňují spokojenost, resp. vyvolávají nespokojenost. Avšak jsou-li uspokojeny, neovlivňují spokojenost vůbec. Pravdou je, že pokud budu mít nevyhovující hygienické podmínky, budu nespokojená, naopak nebudu-li v této oblasti strádat, nebudu se jimi ani zabývat a neovlivní mě. Přece jen, kolik z nás považuje mezilidské vztahy za samozřejmost, ale jakmile zmizí, jsme velmi nešťastní. Existence dissatisfaktorů vyvolává neutrální stav z hlediska spokojenosti. Satisfactory jsou pak jakousi nadstavbou. Jejich nepřítomnost ponechává neutrální stav, ale jejich existence spokojenost ovlivňuje pozitivně. Například pochvala na poradě umí se zaměstnancem udělat zázraky.

<sup>35</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerské psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 139. ISBN 978-80-247-1349-6.

<sup>36</sup> PROVAZNÍK, pozn. 28, s. 197-199.



Dissatisfactory	Satisfactory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní podmínky</li> <li>• Jistota práce</li> <li>• Mezilidské vztahy (kolegové, nadřízení, podřízení)</li> <li>• Personální politika a řízení</li> <li>• Odborná kompetence nadřízeného</li> <li>• Status</li> <li>• Mzda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práce samotná, její obsah</li> <li>• Osobní rozvoj</li> <li>• Prožitek vlastního úspěchu a výkonu</li> <li>• Odpovědnost</li> <li>• Možnost postupu</li> <li>• Uznání za prokázanou práci</li> </ul>

Obrázek 4: Dissatisfactory a satisfactory<sup>37</sup>

### Vroomova teorie expektance

Nakonečný poukazuje na to, že záleží na očekávání hodnoty výsledku pracovníka, pravděpodobnosti jejího dosažení a podle toho je stanovena míra spokojenosti<sup>38</sup>. Bude-li jeden zaměstnanec očekávat za úkol povýšení, druhý pochvalu, a obdrželi oba za splnění pochvalu, bude druhý více spokojen než první, přestože obdrželi stejnou odměnu. Pro každého z nich však má toto ohodnocení jiný význam, hodnotu pro uspokojení jejich potřeb.

## 2.3 Důsledky pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti

Pracovní spokojeností se zabýváme proto, že ovlivňuje chování zaměstnanců v práci. Mnozí autoři, například Štikar a Nakonečný, hovoří o vztahu mezi spokojeností zaměstnanců a mírou fluktuace a absentérství<sup>39;40</sup>. Kollárik k tomuto přidává ve své podstatě i pozitivní stránku nespokojenosti. Uvádí: „...že svoju nespokojenosť orientujú na predkladanie nových, tvorivých námetov a návrhov.“<sup>41</sup>

Naštěstí se pracovní spokojenost vyznačuje i trvalostí a intenzitou, a proto jsme schopni ji měnit úpravou faktorů, které ji ovlivňují, a to i cíleně<sup>42</sup>. Pokud jsou zaměstnanci

37 PROVAZNÍK, pozn. 28, s. 196-198 - modifikováno

38 NAKONEČNÝ, pozn. 27, s. 116-117.

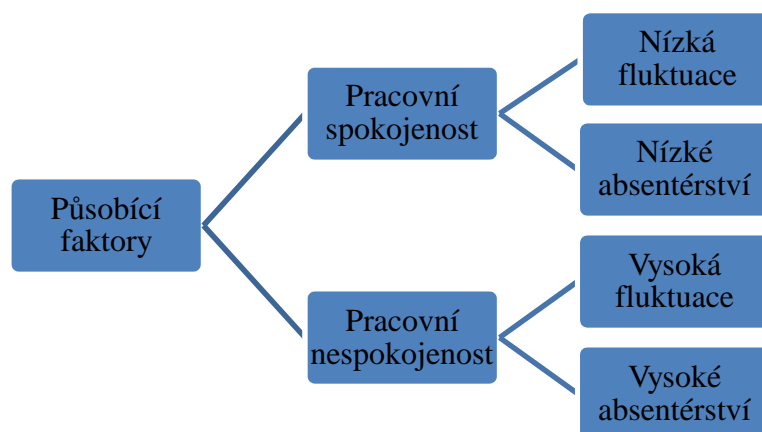
39 ŠTIKAR, pozn. 26, s. 117-119.

40 NAKONEČNÝ, pozn. 27, s. 119.

41 KOLLÁRIK, pozn. 24, s. 127.

42 KOLLÁRIK, pozn. 24, s. 126.

nespokojení, můžeme pracovat na tom, aby se jejich spokojenost zvýšila, a to je dobrá zpráva. Je však třeba také dávat pozor na to, aby se spokojenost nesnižovala.



Obrázek 5: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti<sup>43</sup>

## 2.4 Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců

Jak jsem uvedla výše, interní komunikace je prvkem organizační kultury, interpersonálních vztahů i práce manažera. Interní komunikace jako část organizační kultury má souvislost s charakterem a organizací práce. Manažer významně zasahuje do spokojenosti svou komunikací podle stylu řízení a zároveň vztahy se spolupracovníky. Tyto prvky současně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Holá pak uvádí, že nefungující interní komunikace vytváří u zaměstnanců demotivaci, nerozhodnost, pasivitu a frustraci, což má od spokojenosti dosti daleko<sup>44</sup>. Tento názor podporuje i tisková zpráva o výsledcích průzkumu institutu interní komunikace, který za největší stresor na pracovišti označuje mezilidské vztahy, protože se projevují tam, kde interní komunikace nefunguje příliš dobře<sup>45</sup>. Málokdo bude pociťovat pracovní spokojenost, když nenajde společnou řeč se svým manažerem, nejbližšími kolegy nebo celkově nebude naladěn na komunikaci ve firmě. Spíše se pak bude zabývat tím, jak zlepšit situaci v komunikaci s kolegy, aby se cítil dobře, a teprve pak se pravděpodobně bude zaměřovat na samotnou pracovní činnost.

Jeden ze zdrojů, který mne vlastně k této práci přivedl, je vytvořený dotazník ze strany Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, ve kterém se zkoumá celková spokojenost

43 ŠTIKAR, pozn. 26, s. 118.

44 HOLÁ, pozn. 18, s. 81.

45 Institut interní komunikace: Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE. [www.institutik.cz](http://www.institutik.cz) [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/clanky/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunikace/>

zaměstnanců a jeden z více faktorů je komunikace a sdílení informací<sup>46</sup>. Studovala jsem proto další zdroje a průzkumy a zjistila jsem, že komunikace je čteně využívána jako jedna z oblastí, která ovlivňuje celkovou spojenost. Jako další příklady mohu uvést Průzkum spokojenosti zaměstnanců v RWE, kde jako základní oblasti uvedli úroveň komunikace a pracovní vztahy, úroveň spolupráce<sup>47</sup>. Dále označení kritických míst z průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. Na základě výsledků v této společnosti stanovili jako nejkritičtější místo komunikaci ve firmě a zahájili nápravná opatření. Necelý rok po ukončení nápravných opatření klesla fluktuace zaměstnanců o 1,9 %<sup>48</sup>. Holá se pak přímo ve svých případových studiích vyjadřuje v tom smyslu, že interní komunikace jako součást firemní kultury se odráží mimo jiné i ve spokojenosti zaměstnanců firmy<sup>49</sup>.

Pravdou je, že zacílení průzkumů spokojenosti na komunikaci se obvykle odlišuje, protože výzkumy jsou „šité na míru“ konkrétním firmám. Někdy se řeší interní komunikace jako celek, někdy je cílená na mezilidské vztahy na pracovišti, jinde zase na komunikaci manažera. Na základě všech zdrojů, které jsem prostudovala, usuzuji, že interní komunikace má vliv na spokojenost zaměstnanců, a ne právě nevýznamný. Ve značném množství článků, ať již pro odbornou obci zabývající se řízením lidských zdrojů např. Human Resources Management, nebo běžných periodikách pro širokou veřejnost jako třeba Hospodářské noviny, MF Dnes<sup>50</sup>, Právo, je poukazováno ve vyhodnocení průzkumů na důležitost interní komunikace.

Konkrétně z celostátního průzkumu vyplývá mimo jiné to, že vliv na pracovní spokojenost má i to, jaká atmosféra na pracovišti panuje, zda zaměstnanec musí vážít každé slovo, aby proti němu nebylo použito, zda je komunikace nastavena spíše přátelsky nebo chladně, a dokonce celá desetina lidí zažívá na pracovišti šikanu nebo různé ústrky<sup>51</sup>, což komunikačně také nebude zcela v pořádku. V šetření spokojenosti ve společnosti Hartmann-Rico zjistili s odstupem dvou let a po aplikaci nápravných opatření, pozitivní vývoj v hodnocení otevřenosti a průchodnosti interní

---

46 VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců [pdf.] 1. vyd. 2007, 91 s. [cit. 12.3.2015]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

47 Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců [online]. 2004, roč. 2004, č. 6 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: [http://mc-triton.cz/files/mc\\_clanky/2004/pruzkum\\_spokojen\\_23.pdf](http://mc-triton.cz/files/mc_clanky/2004/pruzkum_spokojen_23.pdf)

48 Projekt stabilizace zaměstnanců. PEOPLE MANAGEMENT FORUM (PMF. People Management Forum [online]. 2007 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: [http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/01/HREA\\_2007\\_Denso\\_Manufacturing\\_Czech.pdf](http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/01/HREA_2007_Denso_Manufacturing_Czech.pdf)

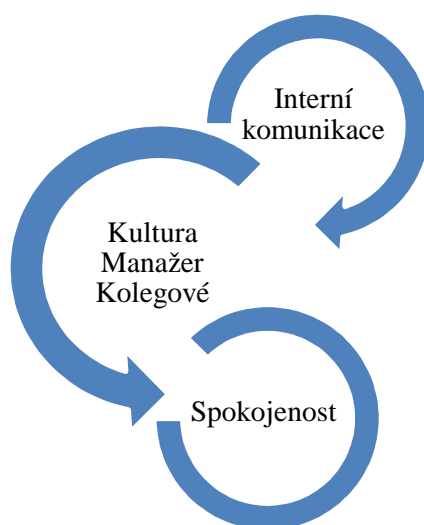
49 HOLÁ, pozn. 18, s. 215-312.

50 Mladá fronta dnes. Praha: MAFRA, a.s., 2014, roč. 2014, č. 177. ISSN 1210-1168.

51 Právo: Nezávislé noviny. Praha: Borgis, a.s., 2014, roč. 2014, č. 270. ISSN 1211-2119.

komunikace<sup>52</sup>. Vztahy na pracovišti pak patří mezi významná kritéria ovlivňující spokojenost i v průzkumu provedeném mezi firmami ve Francii<sup>53</sup>.

Na závěr teoretické části mi zbývá podotknout poslední postřeh. Průzkumy spokojenosti obsahují faktor komunikace a přitom průzkum sám o sobě je interní komunikací. Je vlastně zpětnou vazbou zdola nahoru. Při studování literatury jsem tedy narazila na souvislosti interní komunikace a pracovní spokojenosti. Dozvěděla jsem se, že propojení se nachází zřetelně v komunikaci manažera, dále v kultuře firmy jako součásti její organizační struktury. Také v komunikaci s kolegy na pracovišti i na ostatních odděleních. Pro lepší představu jsem proto vytvořila následující grafické znázornění vztahu mezi interní komunikací a pracovní spokojeností.



Obrázek 6: Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

---

52 HRM: human resources management : časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005-, roč. 2006, č. 2. ISSN 1801-4690.

53 HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku. Praha: Economia, a.s, 2014, roč. 2014, č. 66. ISSN 0862-9587.

## 3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### 3.1 Charakteristika společnosti X a sběr dat

V této části se budu zabývat zkoumáním konkrétní společnosti. S ohledem na to, že se budu dotazovat na velice citlivé informace, budu společnost popisovat jako anonymní. K tomuto závěru jsem došla po důkladné konzultaci s právním oddělením společnosti, abych neohrozila organizaci a potažmo sebe zveřejněním údajů, které jsou citlivé. Stejně tak bude i zpracovaný dotazník striktně anonymní a bez demografických údajů jednotlivců. Na výsledky šetření sice tyto informace mohou mít vliv třeba s ohledem na věk, jak poukazuje Armstrong: „*Obvykle se ukazuje, že starší lidé jsou se svou prací spokojenější. To také zjistily průzkumy, které prováděli Kalleberg a Loscocco (1983) i jiní. Může to být z toho důvodu, že starší lidé mívají větší plat a vyšší postavení v zaměstnání. Ale daleko pravděpodobnější je, že se více své práci přizpůsobili a sžili se s ní a jsou ochotnější akceptovat úroveň, které dosáhli. Jinými slovy, došlo ke sblížení toho, čeho dosáhli, s jejich aspiracemi.*“<sup>54</sup>, avšak s ohledem na velikost skupiny a možnost tímto jednodušeji identifikovat jednotlivé respondenty, je nebudu používat. Potřebné demografické údaje jsou mi známy, jelikož jsem měla možnost tuto skupinu poznat blíže.

Konkrétní oddělení společnosti X podnikající v sektoru bankovníctví a pojišťovnictví je umístěno v budově call centra společnosti v centru města do 50 tisíc obyvatel. S ohledem na anonymizování si dovolím k velikosti společnosti pouze podotknout, že se nejedná o nízkonákladovou společnost. Samotné oddělení má k dispozici tři kanceláře, z toho dvě jsou propojené.

### 3.2 Použitá metoda

Bedrnová uvádí, že spokojenost zaměstnanců je možné zkoumat z hlediska jednofaktorové i dvoufaktorové teorie, avšak nejčastěji se s ohledem na jejich obtížné rozdělení používá jednodimenzionálního modelu, kdy jde o škálu s body mezi maximální spokojeností a maximální nespokojeností<sup>55</sup>. V rámci volby metody sběru dat jsem zvažovala mezi rozhovorem a dotazníkem. Po porovnání výhod a nevýhod těchto dvou metod, které uvádí Disman, jsem se rozhodla pro dotazník. Oproti rozhovoru je

---

54 ARMSTRONG, pozn. 29, s. 273

55 BEDRNOVÁ, pozn. 4, s. 284-285.

rychlá reakce, možnost sběru dat u vyššího počtu respondentů, náklady jsou nízké a hlavně je zde vysoká anonymita, rizikem pak bude ochota zodpovědět všechny otázky přímo respondentem a vůbec získat zpět vyplněné dotazníky<sup>56</sup>.

Po prostudování různých výzkumů např. Michalík a Vávrová<sup>57</sup>, Holá<sup>58</sup> a již obhájených a zveřejněných diplomových prací jsem modifikovala otázky pro sestavení dotazníku s ohledem na již uvedené specifikace interní komunikace a spokojenosti (např. Armstrong<sup>59</sup>, Provazník<sup>60</sup>) v následující posloupnosti – oblast pracovní spokojenosti, spokojenost s interní komunikací ve firmě a spokojeností s interní komunikací manažera.

Otázky jsem volila uzavřené, polouzavřené a jednu zcela otevřenou, abych získala v rámci přijatelné velikosti dotazníku maximální možná data s vypovídající hodnotou. U uzavřených otázek jsem uvedla škálu se sudým počtem odpovědí, aby se respondenti nemohli vyhnout odpovědi na svůj postoj zvolením neutrální odpovědi<sup>61</sup>. Dotazník je součástí této práce jako příloha 1.

### 3.3 Charakteristika souboru respondentů

Celkový počet respondentů je 22. S ohledem na to, že výběrové řízení do tohoto oddělení bylo prozatím vždy interní, mají všichni respondenti předchozí zkušenosti z jiného pracovního místa ve společnosti a jejich pohled na interní komunikaci organizace není ovlivněn čistě komunikací manažera. Jsou řízeni jednou manažerkou. V samostatné kanceláři je 9 pracovníků a manažerka oddělení. Ve zbývajících dvou propojených je 12 zaměstnanců.

Náplň zaměstnanců konkrétního oddělení nebudu specifikovat s ohledem na anonymizaci, protože by jinak bylo příliš jednoduché se dopátrat, kterých zaměstnanců se šetření týká. Podstatné je, že jsou v přímém styku s klienty a jednají s kolegy napříč celou organizací dle potřeby pro plnění pracovních úkolů.

---

56 DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, s. 140-141. ISBN 80-246-0139-7.

57 MICHALÍK, David; VÁVROVÁ, Petra. Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online], 2010, roč. 3, č. 1. Dostupný z WWW: <[http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace\\_michalik.html](http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html)>. ISSN 1803-3687.

58 HOLÁ, pozn. 18, s. 267-304.

59 ARMSTRONG, pozn. 17, s. 60-61.

60 PROVAZNÍK, pozn. 28, s. 143-144.

61 CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 159. ISBN 978-80-247-1369-4.

Vzhledem k tomu, že všechny zaměstnance znám a celkový vzorek je uzavřenou skupinou s velmi malým počtem respondentů, zaměřila jsem se na maximalizaci návratnosti dotazníků. Proto jsem za nimi osobně šla a požádala je o zodpovězení dotazníku. Vysvětlila jsem jim téma bakalářské práce a cíle dotazníkového šetření. Z předchozích výzkumů, které provádí firma, vím, že se zaměstnanci obvykle zdráhají vyplňovat anonymní dotazníky z pracovních počítačů. Ujistila jsem je proto, že dotazníky budou každému z nich zaslány na soukromý e-mail, o které jsem je požádala. Za pomoci SMS zpráv a Facebooku jsem upozornila ty kolegy, kteří čerpají dovolenou či jsou v pracovní neschopnosti a nemuseli by tak rozeslání postřehnout. Stejně tak jsem kolegy ujistila, že s výsledky nebudu pracovat jednotlivě ve firemním počítači. Věřím, že se mi podařilo je o anonymitě přesvědčit.

### **3.4 Cíle, výzkumné otázky a jejich operacionalizace**

Jako hlavní cíl dotazníkového šetření jsem si stanovila zjištění toho, jaký vliv interní komunikace může mít na spokojenost zaměstnanců. Dílčí cíle jsou pak s ohledem na zkoumaný hlavní cíl následující:

1. Zjistit, jaké oblasti ve firmě ovlivňují spokojenost zaměstnanců.
2. Zjistit, jak hodnotí zaměstnanci interní komunikaci ve firmě.
3. Zjistit, jak posuzují zaměstnanci interní komunikaci jejich manažera.

Dotazníkové šetření jsem zaměřila na zjištění existence vlivu interní komunikace na spokojenost zaměstnanců a tomu odpovídá i hlavní výzkumná otázka. Její znění je: Ovlivňuje interní komunikace spokojenost zaměstnanců? Na základě tohoto záměru v šetření jsem pak nastavila následující výzkumné otázky, jejichž operacionalizace pak odpovídá jednotlivým otázkám v dotazníku.

#### **DVO 1: Jaké oblasti ve firmě ovlivňují spokojenost zaměstnanců?**

1. otázka: Jste spokojen/a v práci?
2. otázka: Vyberte, prosím, tři oblasti, které nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost.

#### **DVO 2: Jak hodnotí zaměstnanci interní komunikaci ve firmě?**

3. otázka: Jste spokojen/a s interní komunikací ve Vaší společnosti?

4. otázka: Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně vysvětluje důležité informace ve Vaší organizaci?

5. otázka: Nejčastěji problémy v komunikaci vidíte v:

6. otázka: Označte, prosím, které překážky vnímáte v interní komunikaci ve Vaší firmě.

### **DVO 3: Jak posuzují zaměstnanci interní komunikaci svého manažera?**

7. otázka: Jak celkově hodnotíte interní komunikaci Vašeho manažera?

8. otázka: Poskytuje Vám manažer zpětnou vazbu týkající se Vašeho hodnocení včas?

9. otázka: Máte pocit, že Vám manažer věnuje stejně tolik času pro komunikaci jako ostatním?

10. otázka: Myslíte si, že způsob komunikace Vašeho manažera ovlivňuje přímo konkrétně Vaši spokojenost v práci?

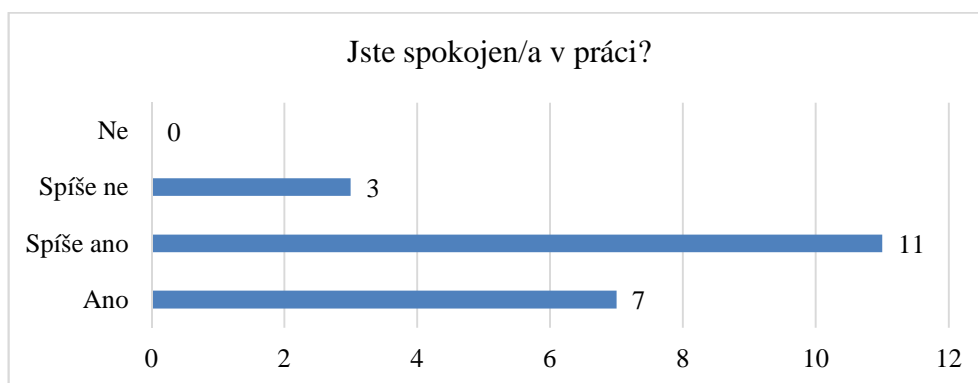
11. otázka: Prosím, popište svými slovy, co postrádáte ze strany manažera v komunikaci s Vámi.

## **3.5 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření**

Návratnost dotazníků byla 95,45 %. Celkem odpovědělo 21 z 22 respondentů zmiňovaného oddělení. Sběr proběhl za pomoci webových stránek [www.Vyplnto.cz](http://www.Vyplnto.cz), které poskytují přímo funkci vyhodnocení. Data jsem pak prostřednictvím excelu převedla do grafů. Pro udržení přehlednosti jsem vložila do grafů i odpovědi, které měly nulovou hodnotu. Každý výsledek jsem důkladně prostudovala a patřičně vyhodnotila. Jednotlivé výsledky jsem pak v grafickém znázornění chronologicky vložila níže tak, jak byly seřazeny v dotazníku.



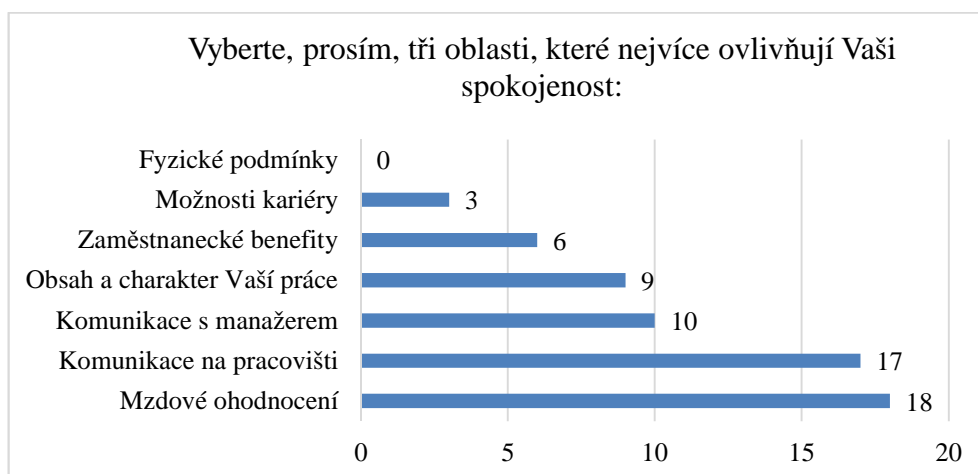
### Otázka 1:



Obrázek 7: Vyhodnocení otázky 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledku je patrné, že pracovní spokojenost celková či dílčí na pracovišti je vysoká. Pouze tři respondenti vykázali dílčí nespokojenost. Žádný pak není zcela nespokojen.

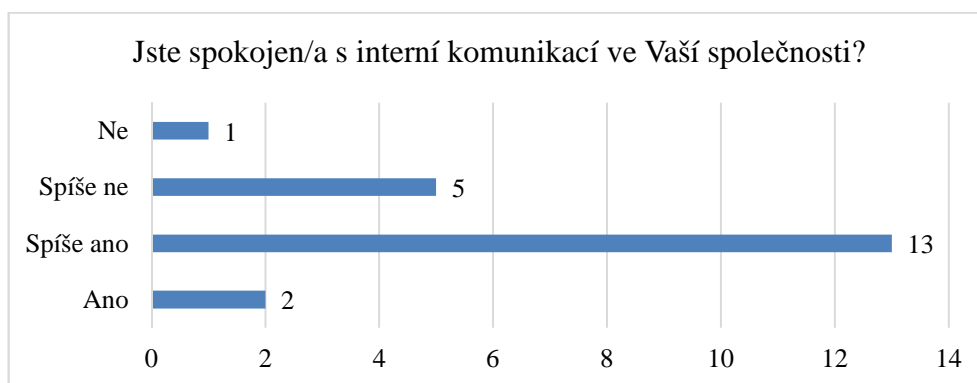
### Otázka 2:



Obrázek 8: Vyhodnocení otázky 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce pracovní spokojenost ovlivňuje mzdové ohodnocení. Komunikace na pracovišti a komunikace s manažerem obsazuje další dvě příčky. Z výsledku tedy vyplývá, že u této skupiny skutečně vliv interní komunikace na pracovní spokojenost existuje, a to dosti významný. Následuje pak obsah a charakter práce, zaměstnanecké benefity a možnosti kariéry. Je zajímavé, že nikdo z respondentů neoznačil fyzické podmínky práce, což znamená, že tento faktor na jejich spokojenost nemá žádný význam, anebo je tak minimální, že nepovažovali za důležité jej označit.

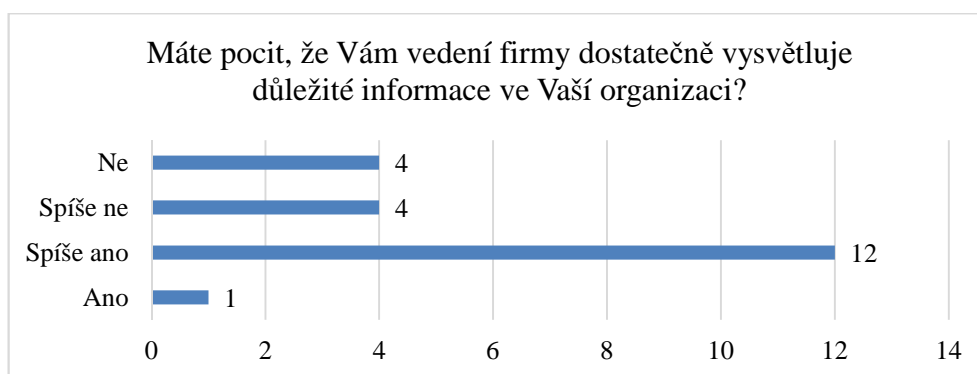
### Otázka 3:



Obrázek 9: Vyhodnocení otázky 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků vychází, že jen dva respondenti sdílí názor na to, že jsou s interní komunikací zcela spokojeni. Určitý prvek nespokojenosti se nachází u většiny odpovídajících ve větší či menší míře. Nespokojenost celkovou či dílčí pak projevuje 6 osob, na což je s ohledem na velikost skupiny třeba poukázat.

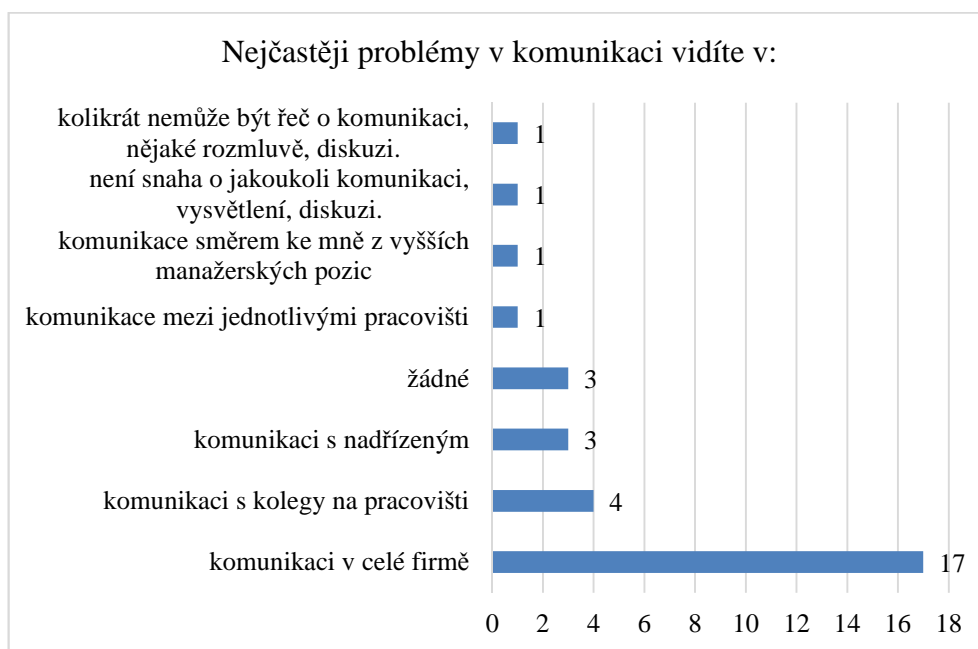
### Otázka 4:



Obrázek 10: Vyhodnocení otázky 4 (Zdroj: vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina respondentů se domnívá, že vedení firmy vysvětluje informace dostatečně nebo spíše dostatečně. Je třeba upozornit na to, že 19,05 % zaměstnanců má pocit, že je vysvětlení důležitých informací zcela nedostatečné, a stejná část skupiny uvádí, že je spíše nedostatečné. Celkem tedy 8 zaměstnanců vykazuje různou míru nespokojenosti v této oblasti, což s ohledem na velikost skupiny není málo. Managementu společnosti se tedy daří vysvětlovat důležité informace na průměrné úrovni.

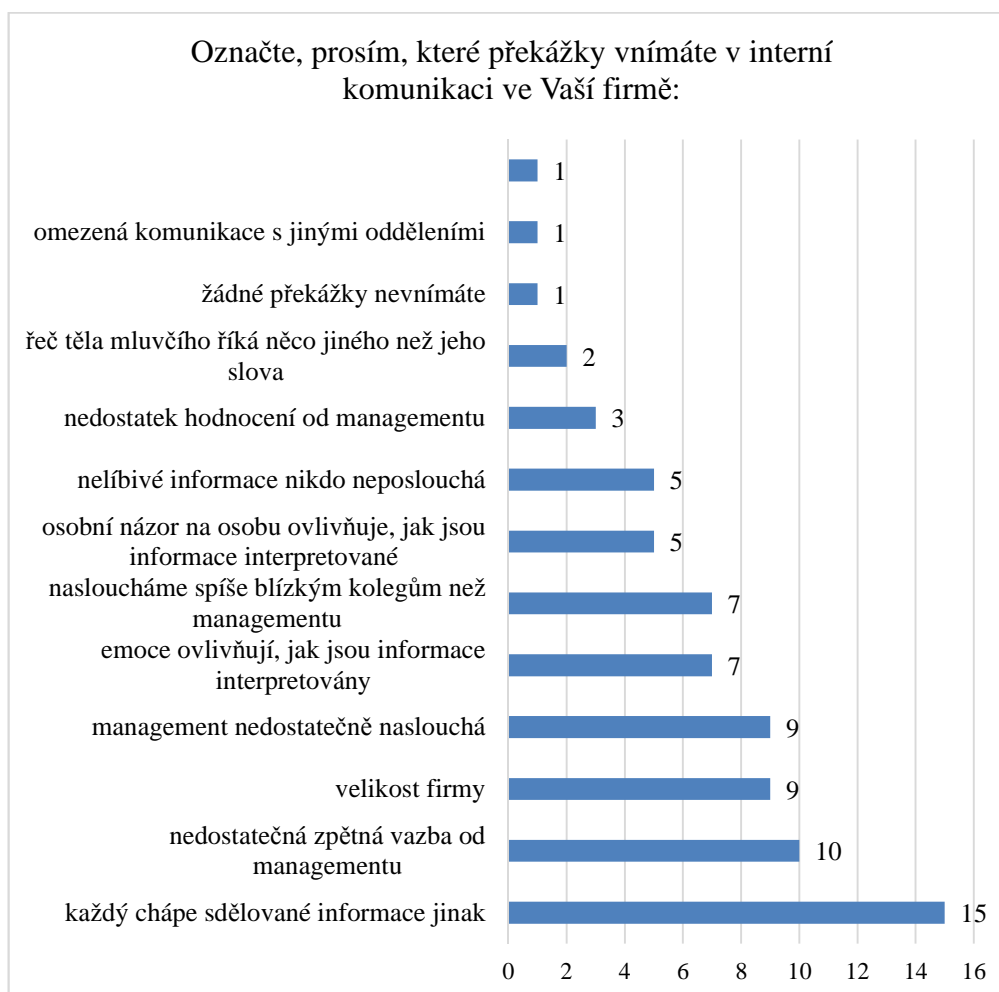
### Otázka 5:



Obrázek 11: Vyhodnocení otázky 5 (Zdroj: vlastní zpracování)

Přes 80 % respondentů uvádí, že nejčastěji vidí problém v komunikaci v celé firmě. Někteří pak označili i komunikaci s manažerem a na pracovišti. 4 zaměstnanci pak uvedli jiný důvod, a to komunikaci mezi různými pracovišti, z vyšších pozic managementu a dva se shodli v tom, že problémem je celková neexistence nějaké komunikace jako dvoustranný proces s možností debaty. Musím také uvést, že u této otázky měli zaměstnanci možnost zvolit 1 až 4 odpovědi tak, aby při označení tří předdefinovaných odpovědí a ještě volné odpovědi. Nenapadlo mne, že jeden z respondentů vybere dvě problematické oblasti a k tomu jako třetí přiřadí odpověď žádná, což je poněkud v rozporu.

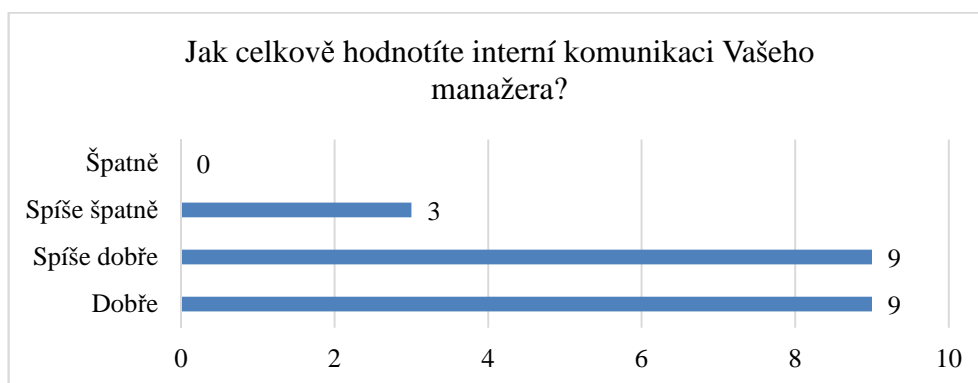
## Otázka 6:



Obrázek 12: Vyhodnocení otázky 6 (Zdroj: vlastní zpracování)

V tomto případě mohly osoby ze skupiny volit libovolný počet překážek, které vnímají v interní komunikaci. Celkem bylo označeno 74 překážek podle individuálního vnímání jednotlivých zaměstnanců. Z toho vyplývá, že průměrný počet bariér je mezi třemi až čtyřmi. Přímo překážky v komunikaci managementu jich pak označilo dokonce 29, což je 39,19 %. Jako nejčastější překážka bylo označeno rozdílné chápání sdělovaných informací. Jako druhou významnou překážku označují zaměstnanci nedostatečnou zpětnou vazbu od managementu těsně následovanou na stejné úrovni překážkami ve velikosti firmy a nenaslouchání managementu. Méně často pak označují za překážky interpretaci zkreslenou emocemi či názorem na mluvčího, pozornost zaměřenou na kolegy než na management a také ignoraci nelíbivých informací. Zbývající překážky pak byly označeny s nízkou četností. Jen jeden z respondentů využil volné odpovědi a uvedl, že jako překážku označuje nemožnost vstupu do komunikace jiných oddělení, ze které pak vychází rozhodnutí s dopadem na práci jiných a přitom jej nelze změnit.

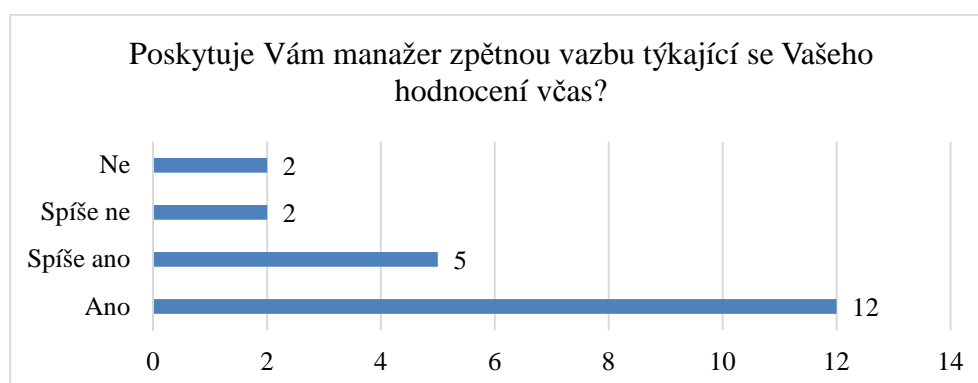
### Otázka 7:



Obrázek 13: Vyhodnocení otázky 7 (Zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů hodnotí interní komunikaci svého manažera dobře nebo spíše dobře. Nikdo ji nehodnotí zcela špatně, ale jako spíše špatnou tři respondenti. Celkem tedy u 12 osob jsou větší či menší výhrady ke komunikaci manažera.

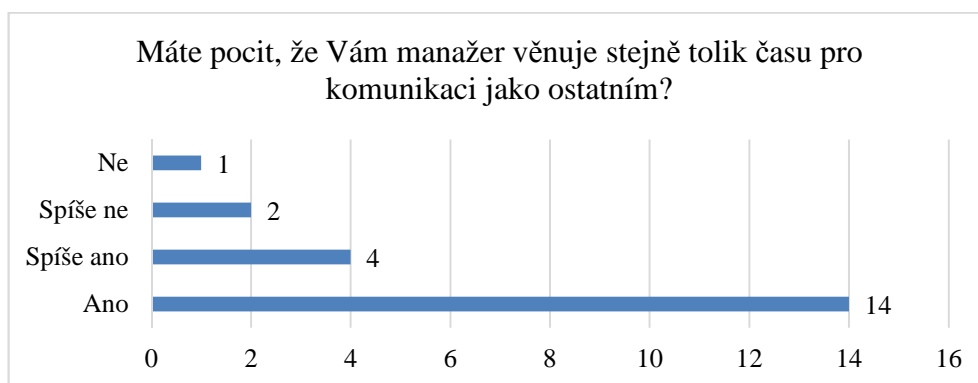
### Otázka 8:



Obrázek 14: Vyhodnocení otázky 8 (Zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů uvádí, že dostává zpětnou vazbu ohledně jejich individuálního hodnocení včas. Celkem u čtyř osob je z odpovědí patrná nespokojenost úplná nebo dílčí. Manažerovi se tedy nedaří vždy poskytnout hodnocení včas tak, aby byli řízení zaměstnanci spokojeni.

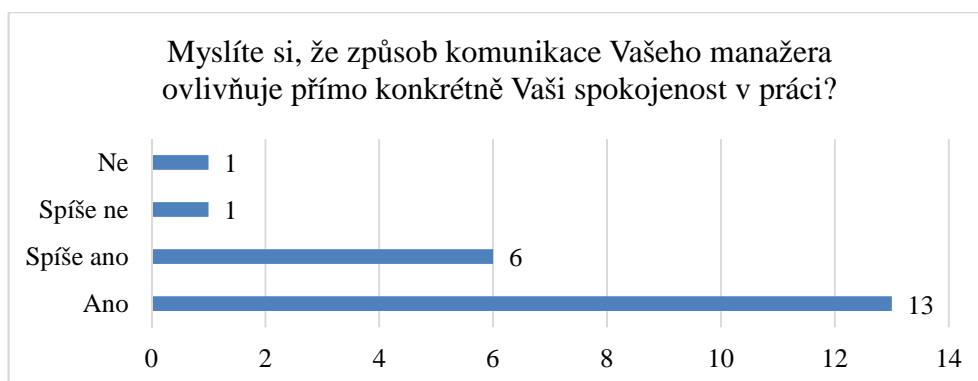
### Otázka 9:



Obrázek 15: Vyhodnocení otázky 9 (Zdroj: vlastní zpracování)

V tomto případě dvě třetiny zaměstnanců pociťují, že jim manažer věnuje stejně tolik času jako ostatním. Otázkou je, se kterými ostatními se porovnávají, jelikož čtyři pociťují jen dílčí spokojenost a tři jsou částečně či zcela nespokojeni. I v tomto případě tedy má dle názoru svých řízených zaměstnanců manažer prostor ke zlepšení.

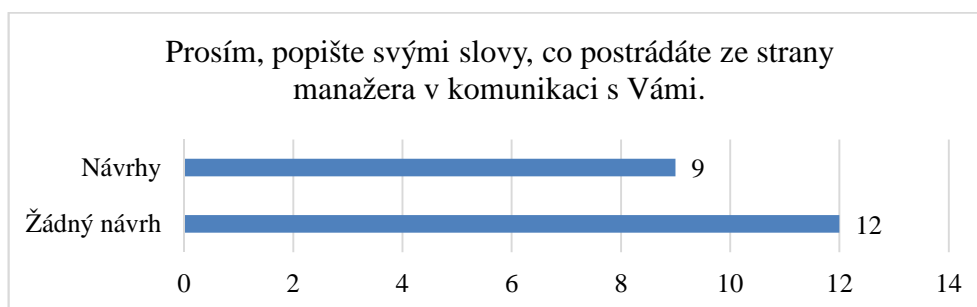
### Otázka 10:



Obrázek 16: Vyhodnocení otázky 10 (Zdroj: vlastní zpracování)

Drtivá většina řízených zaměstnanců uvádí, že způsob komunikace zcela či částečně ovlivňuje jejich spokojenost v práci. Pouze dva se nedomnívají, že by takové propojení existovalo nebo mělo zásadní vliv na jejich pracovní spokojenost.

### Otázka 11:



Obrázek 17: Vyhodnocení otázky 11 (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrhy pak byly následující:

- *Jsem spokojená, jen je někdy příliš zaneprázdněná.*
- *V současnosti je komunikace již lepší, je vidět, že manažer má snahu naslouchat, nicméně ne vždy jsou s námi změny, problémy atd. probírány, i nyní se stává, že jsme postaveni před hotovou věc. Dříve to sice bývalo častější, ale změna k lepšímu jde velice pomalu.*
- *Stejně jako v celé firmě, ani zde není možné diskutovat, komunikace je jednostranná, v podstatě jde o monolog ze strany manažera. Pokud nastane problém, není možnost vysvětlit svůj pohled na věc.*
- *Myslím, že by mne potěšilo, kdy se mi manažer více věnoval.*
- *Nevidím, že by pracovala s mými náměty.*
- *Těžko se dá manažer přesvědčit mými argumenty, když už se rozhodne k hodnocení mé práce, o tom, že je to jinak. Naslouchá, ale nezmění to. Chválu, když se mi něco povede. Mám pocit, že někdy nevidí, co všechno stálo nad výsledkem mé práce.*
- *Chci vědět stejné informace jako v kanceláři s manažerem.*
- *Stručnost.*
- *Lidský přístup.*

Na volnou otázku se konkrétně 12 osob se vyjádřilo tak, že jsou s komunikací spokojeni a nevidí prostor pro zlepšení. U zbývajících devíti respondentů pak zazníval názor na nedostatek lidského přístupu, pocit toho, že jsou postaveni před „hotovou věc“ bez možnosti diskuze a nedostatečné pochopení jejich pracovního úsilí. Uvádí, že manažer sice poslouchá, ale zpětnou vazbu nereflektuje, a pokud už komunikuje, pak spíše formou rozsáhlého monologu než dialogu. Jeden z respondentů se domnívá, že má méně informací od manažera proto, že pracuje mimo kancelář, ve které sídlí manažer.

### 3.6 Shrnutí

Podle vyhodnocení dotazníkového šetření v uzavřené skupině nyní vyhodnotím jednotlivé výzkumné otázky. Následně pak budu schopna uvést, zda se mi podařilo objasnit hlavní výzkumnou otázku.

#### **DVO 1: Jaké oblasti ve firmě ovlivňují spokojenost zaměstnanců?**

Zaměstnanci jsou převážně spokojeni v práci, ať již zcela nebo částečně. Vyhodnocením jsem zjistila, že vybraná uzavřená skupina označuje za oblasti, které nejvíce ovlivňují jejich spokojenost, v první řadě mzdové ohodnocení, dále pak komunikaci na pracovišti a komunikaci s manažerem. Četnost označení komunikace pak odpovídá mému předpokladu a informacím získaných z prostudované literatury a průzkumů. Interní komunikace v této skupině ovlivňuje spokojenost, a jak ukazují výsledky, tak pozitivním směrem. Zaměstnanecké benefity obsadily čtvrtou pozici. Naopak vůbec na jejich pracovní spokojenost nemají vliv fyzické podmínky práce. Pokud porovnáím míru vyjádřené spokojenosti s oblastmi, které dle respondentů jejich spokojenost ovlivňují, pak mi vychází, že jsou více či méně spokojeni v oblastech komunikace na pracovišti i s manažerem, což ne úplně odpovídá mému pozorování, na základě kterého jsem tuto skupinu volila.

#### **DVO 2: Jak hodnotí zaměstnanci interní komunikaci ve firmě?**

Celková či dílčí spokojenost zaměstnanců s interní komunikací je vysoká, i když někteří z nich svými odpověďmi naznačují prostor pro zlepšení například v oblasti dostatečného informování v důležitých věcech ze strany managementu. Drtivá většina zaměstnanců vnímá problémy v komunikaci v celé firmě, což se může promítat i do oblastí překážek. Konkrétně by zaměstnanci uvítali, kdyby došlo k nějaké synchronizaci v oblasti výkladu a pochopení informací. Oblast pro zlepšení s ohledem na překážky pak vidí v nesprávném pochopení různých informací, nedostačující zpětné vazbě a aktivního naslouchání ze strany managementu a ve velikosti firmy.

Je zvláštní, že byť zaměstnanci vykazují převážnou spokojenost se stavem interní komunikace, vnímají hojně problémy a překážky v komunikaci. Z toho lze usuzovat, že jsou buď značně vnímaví v oblasti komunikace, nebo se do jisté míry spokojili se stavem interní komunikace včetně chyb a obtíží. Jejich reakce naznačují směr problematických oblastí do interní komunikace v celé firmě a managementu. Je tedy otázka, zda managementem myslí svého manažera nebo manažery na vyšších postech.



Také zvažuji tu možnost, že mohou mít výhrady v interní komunikaci v jiném směru, než jsem uvedla, byť jsem poskytla možnost volného vyjádření. Paradoxně v jednom vyplněném dotazníku jsem našla kombinaci toho, že respondent nevidí žádné problémy v komunikaci a přitom jako překážky vidí velikost firmy a nedostatečné naslouchání managementu.

### **DVO 3: Jak posuzují zaměstnanci interní komunikaci svého manažera?**

Zaměstnanci manažera posuzují s ohledem na interní komunikaci spíše dobře nebo dobře, a to 85,72 % respondentů. Celkem 12 dotazníků vykazovalo celkovou či částečnou spokojenost s komunikací manažera a zároveň neobsahovalo nějaké podněty na zlepšení komunikace ze strany manažera. To znamená, že tito respondenti hodnotí úroveň komunikace manažera jako dobrou, necítí potřebu jejího zlepšení, a to současně s tvrzením, že ovlivňuje jejich spokojenost. Konkrétně 90,48 % zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že způsob interní komunikace manažera zcela nebo z větší míry ovlivňuje jejich spokojenost v práci, pouze 2 z 21 respondentů dotazníku se domnívají, že vliv na jejich spokojenost téměř nebo vůbec nemá. To potvrzuje předpoklad této práce, že komunikace manažera má vliv na spokojenost jím řízených zaměstnanců. Jak jsem předesílala v teoretické části, je to ovlivněno subjektivním vnímáním, takže tento výsledek shledávám jako potvrzující mou tezi i přesto, že dva respondenti v tomto směru vykazují odchylku.

Více než polovina z řízených zaměstnanců uvádí, že existuje prostor pro zlepšení. Konkrétně zmiňovali chybějící lidský přístup, srozumitelnost a stručnost ve vyjadřování. Částečně pak ve zpětné vazbě, v tom kolik mají prostoru na dialog s manažerem a v jeho ochotě dialog vůbec vést. Tyto nedostatky však z prostudovaných jednotlivých dotazníků odpovídají celkovému hodnocení interní komunikace manažera jako spíše dobře, což by mělo znamenat, že respondenti tomuto nepřikládají tak zásadní vliv.

Jak jsem již komentovala u DVO 1, vybírala jsem tuto skupinu podle předchozích pozorování a výsledky pozorování neodpovídají. Je tedy otázkou, zda zaměstnanci neumí pojmenovat, co jim vadí nebo nebyli tak zcela přesvědčeni o anonymizaci dotazníku. Je také možné, že se obávají důsledků svých odpovědí přímo na celý tým. Tato zkušenost vyplývá z předchozího interního měření spokojenosti, kdy byly výsledky zaměstnancům poměrně nevhodně okomentovány (z doslechu z více zdrojů v tomto týmu). Vliv by také mohlo mít to, že část respondentů sdílí s manažerem jednu

kancelář, mají ho tedy častěji k dispozici pro komunikaci a mohou si přímo vyžádat jeho pozornost, zpětnou vazbu a hodnocení.

### **Hlavní výzkumný cíl**

Již z výsledku první výzkumné otázky bylo patrné, že zaměstnanci vnímají vliv interní komunikace na jejich pracovní spokojenost, a to hlavně v oblasti komunikace s kolegy na pracovišti a v komunikaci s manažerem. Se stavem interní komunikace obecně jsou zaměstnanci relativně spokojeni a jejich nespokojenost nejvíce ovlivňují překážky v této oblasti z hlediska různého osobního výkladu sdělovaných informací a ze strany komunikace managementu. Drtivá většina respondentů má určité výhrady k tomu, jak se jim management snaží poskytovat důležité informace. Komunikaci manažera pak řízení pracovníci hodnotí převážně kladně a opět potvrzují, že styl jeho komunikace ovlivňuje jejich pracovní spokojenost.

Z výsledků všech výzkumných otázek tedy potvrzují mé domněnky, že interní komunikace ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Pravdou je, že jsem očekávala více negativního hodnocení ze strany zaměstnanců na celkovou interní a pak manažerovu komunikaci, jelikož jsem opakovaně poslouchala jejich komentáře v tomto směru v průběhu posledních let. Vypadá to tak, že se zaměstnanci zdráhají písemně vyjádřit svůj názor, byť jde o anonymizované odpovědi na dotazník. Je otázkou, zda bych z rozhovoru se zápisem získala více informací. Jako kolegyně, byť z jiného oddělení, mohu být tak jako tak považována za neobjektivní či nedůvěryhodnou.

Po prostudování jednotlivých dotazníků musím také poukázat na dva dotazníky, ve kterých si respondenti do jisté míry rozporovali ve svých odpovědích. Zjistila jsem také, že přestože jsou respondenti dle svých odpovědí zcela či úplně spokojeni v práci, mají menší či větší výhrady směrem ke komunikaci. Zde vidím spojitost v tom, že pracovní spokojenost se skládá z více oblastí a ne jen z interní komunikace. Vliv na jejich spokojenost má z velké míry i mzdové ohodnocení, kde musím poukázat na to, že manažer na základě firmou stanovených kritérií zaměstnance hodnotí a individuální pohled pak promítá do jejich nenárokové složky v podobě kvartálních odměn. V tomto případě je důležitá reakce na otázku 8, ve které devět respondentů vyjádřilo určité rezervy v oblasti včasnosti poskytovaného hodnocení manažera.

Musím také upozornit, že zaměstnanci vybrané skupiny patrně vydělují svého manažera od managementu firmy, protože hodnocení interní komunikace ve spojení s managementem se liší. Toto je specifikum, které jsem nepředpokládala, nicméně jako zjištění je to zajímavá skutečnost.

### 3.7 Doporučení pro firmu X

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci v uzavřené skupině vesměs pracovně spokojeni, což je pozitivní zpráva pro organizaci. Není však vhodné na základě těchto zjištění přestat vyvíjet snahy o zlepšení, jelikož v této oblasti práce nikdy nekončí. Proto nyní uvedu nedostatky v interní komunikaci, na které šetření poukázalo. Toto by mělo sloužit jako stěžejní část zpětné vazby pro anonymní firmu, která mi umožnila provést dotazníkové šetření.

Problémy vidí zaměstnanci v komunikaci v rámci celé organizace, s kolegy na pracovišti a mezi jednotlivými odděleními společnosti. V tomto směru bych doporučila dávat pozor na vyjádření zaměstnanců ve věci komunikace, na drobné nuance, které mohou naznačovat, kde přesně problém spatřují. Dle toho by pak měla být v dané oblasti poskytnuta zpětná vazba, jak je tento styl komunikace vnímán ostatními. Někdy obyčejné emočně podbarvené zvolání může být přehlédnuto s tím, že je to negativní přístup. Avšak není, naopak dle mého názoru se jedná o indikátor možných problémů, a proto je třeba se jim věnovat.

Zvláště v oblasti vysvětlování důležitých informací bych doporučila umožnění diskuze, např. prostřednictvím porady nebo přes intranet, kde by každé nedorozumění mělo být ihned objasněno, stejně tak tím bude dán dostatečný prostor pro vyjasnění informací, které zaměstnanci mohou postrádat nebo jim neporozumí. Předejde se tím spekulacím v neformálních diskuzích na pracovišti, kdy vyvozené závěry mohou být i zcela odlišné od původní myšlenky sdělení. To může zároveň i ovlivňovat četné odpovědi na překážky ve velikosti firmy, kdy skutečně po linii směrem dolů se k řadovým zaměstnancům mohou dostat informace bez navazujících vysvětlení a doplnění, takže zaměstnanci nebudou rozumět nebo významově získají nesprávný obraz věci. Je logické, že velikost firmy nemáme jak revidovat. Jako v každé velké firmě je však potřeba dávat si pozor na to, aby hlavní myšlenky a souvislosti informací cestou nezmizely.

S ohledem na to, že zaměstnanci často označovali rozdílnost v pochopení informací s ohledem na jedinečnost každého, doporučila bych cílený nácvik techniky ověřování správného pochopení informací, aby se předcházelo rozdílnému dekódování informací. Management by se měl také zaměřit na aktivní naslouchání a následné poskytování zpětné vazby. Pakliže si zaměstnavatel vyžádá zpětnou vazbu, či poskytuje prostor pro komunikaci zdola nahoru, je také zapotřebí, aby těmto poskytnutým informacím byla věnována dostatečná pozornost. Je třeba sdělení zpracovat a informovat o tom

zaměstnanec zase shora dolů. Pokud takový přístup zaměstnanec uvidí, bude jistě spokojenější, protože pocítí, že jeho názor má cenu a je „slyšet“ i jeden hlas. V tomto smyslu je třeba poskytovat zpětnou vazbu nejen v případě, kdy je námět realizován, ale i v případě, kdy není. V tom okamžiku je na místě rozumně zargumentovat, proč není možné námět využít. Z šetření totiž také vyplynulo, že zaměstnanci spíše naslouchají svým kolegům než managementu, a proto se v případě rozumného vysvětlení nepřijatého návrhu nebudou šířit dezinterpretace o rozhodování managementu.

Ve věci komunikace pod vlivem emocí, dezinterpretuje takové jednání na straně odesilatele i příjemce zprávy. Proto bych doporučila nácvik zvládnání emocí a důkladně si se zaměstnanci prověřit, jaké mohou být důsledky, a to třeba na pár modelových příkladech.

Manažer by si pak měl vypracovat časový rozvrh tak, aby stihl poskytovat zpětnou vazbu k hodnocení svých podřízených vždy včas. Aktuální situace nevyhovuje všem a četnost výhrad není nízká. Tímto by manažer mohl eliminovat i rezervy v oblasti prostoru pro komunikaci, kterou svým podřízeným věnuje. Pokud by si u každého termínu hodnocení nastavil časovou rezervu, mohl by dát prostor svým podřízeným se vyjádřit k jejich plné spokojenosti. Aktuální situace je taková, že se hodnocení poskytuje dvakrát ročně v délce 1 hodiny. Pouze v případě nějakého výjimečné situace (např. pochybení zaměstnance) je hodnocení provedeno mimořádně. Případně by z tohoto existovala cesta, kdy manažer zkusí zavést jako doplněk k půlročnímu hodnocení také rozhovor se zaměstnancem, každé čtvrtletí. I toto by mohlo uspokojit potřeby zaměstnanců v oblasti komunikace s manažerem. Taktéž bych doporučila proškolení manažera v oblasti zvládnání přijetí zpětné vazby a argumentace, jelikož se někteří ze zaměstnanců vyjádřili v tom smyslu, že nepracuje s argumenty zaměstnanců při hodnocení, není nakloněn diskuzi či s náměty nepracuje. Výsledky napovídají, že komunikační styl manažera je pro většinu vyhovující. Manažer by se měl dále zkusit zaměřit na vybalancování komunikace se zaměstnanci, kteří s jeho stylem mají momentálně obtíže. Je samozřejmě také otázkou, zda v tomto případě nehrají roli i osobní antipatie ze strany podřízených či naopak manažera, protože dva dotazníky byly veskrze negativně zaměřeny na manažera. Možné je, že v tom hraje roli umístění pracovního místa manažera. Pak je zapotřebí vyzkoušet, zda by nepomohlo, aby manažer střídal své umístění v kancelářích či zda mu nevyhradit samostatnou kancelář.

## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zjistit, zda interní komunikace ovlivňuje spokojenost zaměstnanců vybraného oddělení ve společnosti X, následně analyzovat výsledky a doporučit managementu možné cesty vedoucí ke zlepšení.

Teoretické východisko jsem zpracovala na základě prostudované odborné literatury a také na základě výsledků průzkumů provedených v různých společnostech, převážně v ČR. Konkrétně jsem nejprve objasnila možnosti obecné komunikace a následně jsem se zaměřila na komunikaci ve firmě, tj. interní komunikaci. Popsala jsem různé možnosti vnitrofiremní komunikace, její prostředky a bariéry. Na závěr jsem tuto část zaměřila na komunikaci manažera, který tvoří převážnou část názoru na interní komunikaci.

Následně jsem se také zaměřila na vymezení pracovní spokojenosti a upřesnila jsem často zaměňované pojmy spokojenosti v práci a s prací. Také jsem popsala nejčastěji uváděné teorie pro pracovní spokojenost, které stanovují oblasti mající vliv na pracovní spokojenost. Jako nezbytnou součást jsem uvedla důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti.

Tyto dvě části jsem pak shrnula a podložila nastudovanými informacemi z odborných teoretických i praktických zdrojů, kdy jsem jako hlavní vlivy na pracovní spokojenost označila interní komunikaci v kultuře společnosti, v komunikaci manažera a ve vztazích na pracovišti.

Na základě těchto teoretických východisek jsem pak stanovila hlavní a dílčí cíle a modifikovala vhodný dotazník. Na základě získaných dat jsem pak vyhodnotila situaci na konkrétní oddělení firmy X a poskytla jsem díky tomu doporučení pro zlepšení.

Musím přiznat, že vypracování této bakalářské práce mi přineslo nejen mnoho teoretických informací, ale i schopnost v této oblasti věcně argumentovat, což jsem nedávno v jedné diskuzi skutečně ocenila. Nejvíce mne však těší, že v mé firmě je zájem o zlepšení interní komunikace ze strany středního managementu, což jsem si ještě nedávno neuvědomovala. Je to tedy skutečně vše jen o tom, jak spolu komunikujeme, zda máme zájem naslouchat a nebát se dávat zpětnou vazbu vedení.

## ANOTACE

**Jméno a příjmení autora:** Eva Štěrbová

**Název katedry a fakulty:** Katedra andragogiky, sociologie a kulturní antropologie,  
Filozofická fakulta

**Název bakalářské práce:** Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců

**Vedoucí práce:** PhDr. Petra Vávrová

**Počet znaků:** 72428

**Počet příloh:** 1

**Počet použitých zdrojů:** 30

**Klíčová slova:** pracovní spokojenost, interní komunikace, manažer, kultura

**Key words:** job satisfaction, internal communications, manager, culture

**Anotace:** Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a empirické. V teoretické části jsou popsány teoretická východiska a pojmy v souvislosti s tématem práce. V empirické části jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření týkající se vlivu interní komunikace na spokojenost zaměstnanců s ohledem na celkovou spokojenost, spokojenost s interní komunikací a spokojenost s komunikací manažera. Přínos práce vidím v dokázaném vlivu interní komunikace na spokojenost zaměstnanců a také v návaznosti na zpětnou vazbu pro konkrétní anonymizovanou firmu, respektive oddělení této firmy.

**Annotation:** The work is divided into two parts: theoretical and empirical. In the theoretical section describes the theoretical background and concepts related to the theme of work. In the empirical part presents the results of the survey on the impact of internal communication to employees' satisfaction with regard to overall satisfaction, satisfaction with internal communication and satisfaction with communications manager. I see the benefits of work in proving the influence of internal communications on employee satisfaction and also in response to feedback for a particular anonymized company, or department of this company.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. ARMSTRONG, Michael. Personální management [online]. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999 [cit. 2015-03-12]. ISBN 80-7169-614-5.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.
5. DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.
6. HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku. Praha: Economia, a.s, 2014, roč. 2014, č. 66. ISSN 0862-9587.
7. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
8. HRM: human resources management : časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005-, roč. 2006, č. 2. ISSN 1801-4690.
9. CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
10. Institut interní komunikace: Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE. Www.institutik.cz [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/clanky/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunikace/>
11. JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717081.
12. KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia práce [skripta]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. [cit. 24.2.2015]. ISBN 80-223-1731-4
13. LANGEROVÁ, Tereza. Interní komunikace ve firmě XY [online]. 2014 [cit. 2015-03-10]. Bakalářská práce. UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI,

- Filozofická fakulta. Vedoucí práce Petra Vávrová. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/nmem6e/>>. Úvodní otázky
14. MICHALÍK, David; VÁVROVÁ, Petra. Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online], 2010, roč. 3, č. 1. Dostupný z WWW: <[http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace\\_michalik.html](http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html)>. ISSN 1803-3687.
  15. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerské psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
  16. Mladá fronta dnes. Praha: MAFRA, a.s, 2014, roč. 2014, č. 177. ISSN 1210-1168.
  17. NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-x.
  18. NOVÝ, Ivan. Sociologie pro ekonomy. dotisk 2001. Grada Publishing, spol. s. r. o., 1997. ISBN 80-7169-443-9.
  19. Právo: Nezávislé noviny. Praha: Borgis, a.s., 2014, roč. 2014, č. 270. ISSN 1211-2119.
  20. Projekt stabilizace zaměstnanců. PEOPLE MANAGEMENT FORUM (PMF. People Management Forum [online]. 2007 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: [http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/01/HREA\\_2007\\_Denso\\_Manufacturing\\_Czech.pdf](http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/01/HREA_2007_Denso_Manufacturing_Czech.pdf)
  21. Projekt stabilizace zaměstnanců. PEOPLE MANAGEMENT FORUM (PMF. People Management Forum [online]. 2007 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: [http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/01/HREA\\_2007\\_Denso\\_Manufacturing\\_Czech.pdf](http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/01/HREA_2007_Denso_Manufacturing_Czech.pdf)
  22. PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6
  23. Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců [online]. 2004, roč. 2004, č. 6 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: [http://mc-triton.cz/files/mc\\_clanky/2004/pruzkum\\_spokojen\\_23.pdf](http://mc-triton.cz/files/mc_clanky/2004/pruzkum_spokojen_23.pdf)
  24. STEJSKALOVÁ, Dita. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 129. ISBN 978-80-7261-178-2.
  25. ŠINDLEROVÁ, Beáta. Interní komunikace ve veřejné správě. Olomouc, 2014. bakalářská práce (Bc.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Filozofická fakulta



26. ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485
27. VILIMOVSÝ, Tomáš. Vnitrofiremní komunikace v organizaci [online]. 2010 [cit. 2015-03-10]. Bakalářská práce. Univerzita Palackého, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Matuš Šucha. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/gq7z06/>>.
28. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
29. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie = Sociálna psychológia. Vyd. 1. Praha: ISV, 1997. Psychologie (Prague, Czech Republic). ISBN 80-858-6620-X.
30. VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců [pdf.] 1. vyd. 2007. [cit. 12.3.2015]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Komunikační model .....	7
Obrázek 2: "Zužování" informací při prostupování organizační hierarchií.....	10
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb .....	16
Obrázek 4: Dissatisfactory a satisfactory .....	17
Obrázek 5: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti .....	18
Obrázek 6: Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).....	20
Obrázek 7: Vyhodnocení otázky 1 (Zdroj: vlastní zpracování).....	25
Obrázek 8: Vyhodnocení otázky 2 (Zdroj: vlastní zpracování).....	25
Obrázek 9: Vyhodnocení otázky 3 (Zdroj: vlastní zpracování).....	26
Obrázek 10: Vyhodnocení otázky 4 (Zdroj: vlastní zpracování).....	26
Obrázek 11: Vyhodnocení otázky 5 (Zdroj: vlastní zpracování).....	27
Obrázek 12: Vyhodnocení otázky 6 (Zdroj: vlastní zpracování).....	28
Obrázek 13: Vyhodnocení otázky 7 (Zdroj: vlastní zpracování).....	29
Obrázek 14: Vyhodnocení otázky 8 (Zdroj: vlastní zpracování).....	29
Obrázek 15: Vyhodnocení otázky 9 (Zdroj: vlastní zpracování).....	30
Obrázek 16: Vyhodnocení otázky 10 (Zdroj: vlastní zpracování).....	30
Obrázek 17: Vyhodnocení otázky 11 (Zdroj: vlastní zpracování).....	31

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Dotazníkové šetření**

## Příloha 1: Dotazníkové šetření

Vážení kolegové,

jako student posledního ročníku bakalářského studia se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Na základě Vašich odpovědí pak vyhodnotím případnou souvislost Vaší pracovní spokojenosti s aktuální interní komunikací ve Vaší firmě.

Tento dotazník je složen z jedenácti otázek, a pokud není uvedeno jinak, prosím Vás o označení vždy jedné odpovědi tak, aby se v odpovědi co nejpravdivěji odrážel Váš postoj. Na závěr pak máte prostor vyjádřit naprosto volně svůj názor.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Eva Štěrbová

1. Jste spokojen/a v práci?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

2. Vyberte, prosím, tři oblasti, které nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost:

- Mzdové ohodnocení
- Komunikace s manažerem
- Možnosti kariéry
- Komunikace na pracovišti
- Obsah a charakter Vaší práce
- Fyzické podmínky v práci
- Zaměstnanecké benefity

3. Jste spokojen/a s interní komunikací ve Vaší společnosti?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

4. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně vysvětluje důležité informace ve Vaší organizaci?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

5. Nejčastěji problémy v komunikaci vidíte v:

- v komunikaci s nadřízeným
- v komunikaci s kolegy na pracovišti
- v komunikaci v celé firmě

- nevidíte žádné problémy
- jiné.....

6. Označte, prosím, které překážky vnímáte v interní komunikaci ve Vaší firmě:

- nelíbivé informace nikdo neposlouchá
- každý může chápat sdělované informace jinak
- osobní názor na osobu ovlivňuje, jak jsou informace interpretované
- nasloucháme spíše blízkým kolegům než managementu
- pro různé lidi mají slova různé významy
- emoce ovlivňují, jak jsou informace interpretovány
- řeč těla mluvčího říká něco jiného než jeho slova
- velikost firmy
- hluk nebo informační šum
- žádné překážky nevnímáte
- jiné překážky, jaké.....

7. Jak celkově hodnotíte interní komunikaci Vašeho manažera?

- Dobře       Spíše dobře       Spíše špatně       Špatně

8. Poskytuje Vám manažer zpětnou vazbu týkající se Vašeho hodnocení včas?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

9. Máte pocit, že Vám manažer věnuje stejně tolik času pro komunikaci jako ostatním?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

10. Myslíte si, že způsob komunikace Vašeho manažera ovlivňuje přímo konkrétně Vaši spokojenost v práci?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

11. Prosím, popište svými slovy, co postrádáte ze strany manažera v komunikaci s Vámi. ....