

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie Filozofické fakulty

Interní komunikace v organizaci



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Tomáš Vilimovský**
Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha Ph.D.**

Olomouc
2010

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně. Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

V Olomouci dne 31. 3. 2010

.....

podpis

OBSAH

ÚVOD	5
I TEORETICKÁ ČÁST	
1 KOMUNIKACE	7
1.1 Definice komunikace	7
1.2 Funkce komunikace	8
1.3 Komunikace a firemní kultura	9
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	10
2.1 Vymezení pojmu interní komunikace	10
2.2 Formy a prostředky interní komunikace	11
2.3 Důležitost interní komunikace	13
2.4 Problémy v interní komunikaci	14
II VÝZKUMNÁ ČÁST 1: Teorie výzkumu a užitých výzkumných metod	
3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	17
4 METODOLOGIE	20
4.1 Výběr formy auditu	20
4.2 Výběr dotazníku	22
4.3 CSQ – Dotazník spokojenosti s komunikací	24
III VÝZKUMNÁ ČÁST 2: Výzkum	
5 ZPRACOVÁNÍ DAT	28
5.1 Sběr dat	28
5.2 Metoda analýzy dat	28
6 CÍLE A HYPOTÉZY	29
7 VÝZKUMNÝ SOUBOR	31

8	VÝSLEDKY	32
8.1	Silné a slabé stránky interní komunikace	32
8.2	Faktory příslušnosti k oddělení a odpracovaná doba	36
8.3	Asociace s produktivitou práce a pracovní spokojeností	37
9	DISKUSE	39
	ZÁVĚR	42
	SOUHRN	43
	LITERATURA	45

ÚVOD

Komunikace je jedna ze základních potřeb a zároveň předností člověka. Výměna informací umožňuje společnosti neustálý rozvoj a zvyšující se kvalitu života. V dnešní informační době pokrok závisí především na schopnosti výměny informací. Vymětal (2008) uvádí, že v roce 2002 vzniklo na světě pět exabytů (EB, $E = 10^{18}$) nových informací, což je dvojnásobný objem oproti předešlým třem letům. Rychlý růst výměny informací klade vyšší nároky na schopnosti informace podávat a zpracovávat. Toto se týká i pracovního prostředí. Přestože kvalita komunikace v pracovním prostředí je do jisté míry prediktorem úspěšnosti organizace v dosahování svých strategických cílů (Clampitt, Downs, 1993), tlak investorů na zvyšování zisku odvádí pozornost manažerů od vnitřních záležitostí organizace směrem ven. Chyby ve vnitropodnikovém řízení, které jsou z velké části způsobené chybně fungující komunikací, mohou však paradoxně zvyšování zisku bránit.

Společnost NO (z důvodu ochrany firemních údajů použity jen iniciály společnosti) je menší obchodní společnost, která vstoupila na český trh v roce 2002. Za její poměrně krátkou historii byl její vývoj charakterizován velkým množstvím změn a energie managementu byla soustředěna na dosahování rychlého růstu. Cílem této bakalářské práce je vyzdvižení úlohy interní komunikace v organizaci při úspěšnosti dosahování vytyčených cílů a provedení komunikačního auditu, který by mohl odhalit potenciální problémy v této oblasti a tím přispět k efektivnějšímu chodu organizace. Jedná se o první audit v historii této společnosti a měl by tedy mít spíše popisný charakter. Zbývá podotknout, že autor této práce je zároveň bývalým zaměstnancem společnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

1.1 Definice komunikace

Na každé úrovni - interpersonální, podnikové, či mezinárodní - lidé závisí na efektivní komunikaci. Komunikace je základem sociální interakce a je to jedna ze základních potřeb člověka, bez které by byla jeho existence nemyslitelná. Základem lidské komunikace jsou symboly. Schopnost komunikace pomocí symbolů je člověku specificky vlastnost daná a odlišuje člověka od zvířat (Keller, 2004). Abychom komunikovali, musíme tyto symboly sdílet. Slovo komunikace je odvozeno od slova *communicatio*, což původně znamenalo vespolné účastnění. *Communicare* znamená činit něco společným, společně něco sdílet (Vybíral, 2009). Na komunikaci tedy lze nahlížet jako na „specifickou formou spojení mezi lidmi, a to prostřednictvím předávání a přijímání významů“ (Výrost, Slaměník, s. 217). Holá (2006, s. 3) označuje komunikaci jako „proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách“. Psychologicky velmi zajímavé pojetí komunikace nabízejí Maturan s Varelou, kteří komunikaci nazývají „koordinované chování, jež se spouští navzájem mezi členy sociální jednotky. V tomto smyslu rozumíme komunikaci zvláštní druh chování, propojeného s nervovým systémem, nebo i bez tohoto propojení, v rámci toho, jak organismy operují v sociálních systémech. A podobně jako u každého chování, kde můžeme rozlišovat mezi instinktivní nebo naučenou povahou sociálního chování, můžeme rozlišovat také fylogenetické a ontogenetické způsoby komunikace.“ (in Vybíral, 2009, s. 27). Vymětal (2008) upozorňuje, že neexistuje obecně platná definice komunikace, a většina autorů definuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření.

1.2 Funkce komunikace

Pokud se zaměříme na účel komunikace, nabízí se klasická definice Hovlanda (1948), který ho vidí v ovlivnění jiných osob. „Komunikace je proces, kterým jednotlivec přenáší stimul s cílem modifikovat jednání druhých“ (Hovland, 1948, s. 371). Podle Kellera (2004) komunikace s druhými umožňuje lidem poznávat i ty věci, s nimiž nikdy neučinili osobní zkušenost, a tím si rozšiřovat své vědění. Vybíral (2009) vidí v komunikaci pět hlavních funkcí: (1) informativní funkce, (2) instruktážní funkce, (3) persuzivní funkce, (4) vyjednávací nebo operativní funkce a (5) funkce zábavní. Vymětal (2008) vidí v komunikačním jednání snahu o dosažení nějakého cíle, kterým může být: (1) výměna informací, (2) ovlivňování chování lidí, nebo (3) ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě.

Sociální komunikaci můžeme z hlediska komunikačních prostředků rozdělit na verbální a neverbální. „Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků, to znamená slovních výrazů mluvených či psaných a dalších odvozených znakových soustav, jako jsou jazyky vědecké a umělecké. Při neverbální komunikaci se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, doteky, prostorové umístění, pohyby, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 218). Vymětal (2008) k těmto dvěma doplňuje ještě komunikaci realizovanou činy a skutky. Z hlediska intencionality můžeme komunikaci dělit na záměrnou a nezáměrnou, kdy „záměrnost a nezáměrnost nepředstavují dvě vzájemně se vylučující alternativy, ale spíše dvě krajní polohy celého spektra možností“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 218). Komunikovat můžeme také sami se sebou - zde jde o komunikaci intrapersonální. Druhá možnost je komunikace s okolím, kde jde o komunikaci interpersonální.

Samotný komunikační proces můžeme popsat pomocí komunikačního modelu. Vymětal (2008) popisuje pětistupňový model, který zahrnuje: (1) vznik sdělení, (2) zakódování sdělení, (3) volbu komunikačního média, (4) příjem a dekodování sdělení a (5) formování zpětné vazby. Ještě podrobněji je komunikační proces popsán v Slaměníkovi a Výrostovi (2008): (1) motivace mluvčího, (2) intence mluvčího, (3) smysl sdělení pro mluvčího, (4) kódování mluvčím, (5) promluva s věcným obsahem sdělení, (6) dekodování příjemcem, (7) smysl sdělení pro příjemce, (8) odhad záměru či intence mluvčího příjemcem a (9) efekt sdělení na

příjemce. Autoři přitom upozorňují, že ne vždy je všech devět komponent vědomě reflektováno.

1.3 Komunikace a firemní kultura

Komunikace v organizaci je nejen součástí firemní kultury, ale také jejím produktem. Firemní kultura je „soubor artefaktů, hodnot a předpokladů, které se vyvíjejí z interakcí mezi jejími členy“ (Keyton, 2005, s. 28). Autorka přitom zdůrazňuje její komplexitu, dynamičnost a neustálý vývoj a dodává, že kultura je to, co odlišuje členy jedné skupiny od členů jiných skupin. Schein (1988) považuje firemní kulturu za vlastnictví dané organizace, o které můžeme přemýšlet jako o akumulované zkušenosti, kterou organizace získala během své historie. Důležitá je přitom podle něj ta část akumulované zkušenosti, která je předávána nově příchozím členům.

Firemní kultura je v každé organizaci specifická, neboť je „založena na rozdílech v normách a sdílených postupech, které jsou získávány na pracovišti a jsou považovány za odůvodněné v rámci dané organizace“ (Cabrera A., Cabrera E., Barajas, 2001, s. 180). Organizace by své firemní kultuře měly věnovat dostatečnou pozornost z jednoho důvodu: kulturní a behaviorální charakteristiky organizace mají významný a měřitelný vliv na její výkonnost (Denison, 1984). Problematika firemní kultury se však velmi těžko posuzuje. Jak upozorňují Schneider, Brief, Guzzo (1996, s. 5), „organizační kultura vyvěrá z pevně vštípených názorů a hodnot členů, a proto je do jisté míry obtížně uvědomitelná a také obtížně pozorovatelná“. Některé složky firemní kultury však pozorovat můžeme. Můžeme pozorovat a měřit firemní komunikaci. Organizační kultura poskytuje „rámeček, podle kterého je organizační komunikace posuzována“ (Keyton, 2005, s. 28). Tento rámeček je dle názoru autorky souborem poselství a významů, kterému lidé nejen uzpůsobují své jednání a svoji komunikaci, ale také podle ní jednání a komunikaci ostatních členů interpretují. Pokud tedy změříme firemní komunikaci, výsledky budou částečně vypovídat o firemní kultuře.

2 Interní komunikace

2.1 Vymezení pojmu interní komunikace

Již z pouhé podstaty existence vyplývá, že společnost k tomu, aby mohla plnit svůj hlavní účel, tedy generování zisku, musí komunikovat s okolím. Holá (2006) uvádí, že to vyžaduje neustálý proces obousměrného proudění informací jak z okolí dovnitř podniku, tak z podniku do okolí. „Komplexní práce s veřejností a ovlivňování jejího mínění je v současné době základním předpokladem dlouhodobé existence, prosperity a konkurenceschopnosti jakékoliv organizace“ (Vymětal, 2008, s. 258). Pokud organizace komunikuje s nejširší veřejností mimo organizaci, jedná se o externí komunikaci. Pokud organizace komunikuje s veřejností uvnitř společnosti, tedy se spoluzaměstnanci, hovoříme o komunikaci interní, vnitropodnikové, či komunikaci v organizaci.

Greenbaum (1974) považuje interní komunikaci za systém, který je daný svým účelem, operačními procesy a strukturou. Za její účel považuje facilitaci dosahování firemních cílů. Operační procesy podle něj zahrnují přizpůsobení funkčních komunikačních sítí vztažených k cílům organizace; nastavení komunikačních strategií úměrných komunikačním záměrům; a implementaci takových strategií vhodnými komunikačními aktivitami. Struktura na druhé straně zahrnuje organizační jednotku, funkční komunikační sítě, komunikační strategie a komunikační aktivity.

Podle Vymětala (2008, s. 263) je interní komunikace „nástroj, s jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace“.

Mezi hlavní cíle interní komunikace řadí Holá (2006):

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).

- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Podle Vymětala (2008) vnitropodniková komunikace umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací, napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů, umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění, umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení, stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.

Autor dále jmenuje „tři klíčové faktory interní komunikace: (1) nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru; (2) záleží na každém manažerovi – jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovedností; (3) mimořádný význam má efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci“ Vymětal (2008, s. 263).

2.2 Formy a prostředky interní komunikace

Z hlediska komunikačních kanálů se setkáváme s komunikací sestupnou, vzestupnou, horizontální, vertikální, diagonální, formální a neformální. Komunikace může mít také formu ústní, nebo písemnou (Vybíral, 2009).

Sestupná komunikace plyne z vyšších úrovní organizace do nižších skrze pracovní instrukce, oficiální dokumenty, manuály, procedury, směrnice, příkazy, interní publikace, intranet, nástěnky, zápisy z porad apod.

Vzestupná komunikace směřuje z nižších organizačních stupňů k vyšším a je realizována poradními diskuzemi, schránkami pro návrhy a připomínky, dny otevřených dveří, zprávami apod.

Horizontální komunikace zahrnuje komunikaci pracovníků na stejném organizačním stupni. Tato forma komunikace zabezpečuje hlavně neformální koordinaci činností, nezbytnou k optimálnímu fungování organizace.

Diagonální komunikace probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých oddělení a nemusí dodržovat vertikální organizační strukturu. Často je tato forma úsporou času.

Formální komunikace vyplývá z organizační struktury a jejím cílem je informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace a přiblížit vnitřní chod organizace. Formální komunikace je důležitá pro identifikaci zaměstnanců s organizací.

Neformální komunikace vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi zaměstnanci. Tato forma komunikace je nezbytná, neboť má za následek zpestření, uvolnění a zábavu.

Verbální komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci a jejími hlavními výhodami je úspora času, bezprostřední zpětná vazba, účinnost, neverbální signály a zvýšená pravděpodobnost porozumění.

Písemná komunikace na druhou stranu poskytuje nezpochybnitelný doklad o průběhu komunikace a má tedy větší váhu než komunikace verbální.

(Vymětal, 2008)

Mezi hlavní komunikační prostředky řadí Holá (2006): osobní komunikaci, porady, firemní meetingy, interní školicí programy, dny otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky, společenské akce, výroční zprávy, manuály, nástěnky, bulletiny, intranet, firemní dárky a firemní oblečení. Využití jednotlivých prostředků závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace.

2.3 Důležitost interní komunikace

Základ fungování podniků bývá čím dál častěji vnímán na bázi partnerství, ve kterém je budování vztahů klíčem k úspěchu (Tourish, 1998). Vztahy jsou výrazně definovány komunikací. „Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“ (Holá, s. 4)

V dnešní postindustriální době nabývá komunikace v organizaci nejen na své důležitosti, ale také tvoří významnou část pracovní doby. Luthans a Larsen (1986) uvádějí, že manažeři stráví 60% – 80% pracovního času komunikací. Podobné hodnoty uvádějí i Carričre et al. (2007), kteří tvrdí, že manažeři stráví 75% a více svého pracovního času komunikací. Pokud $\frac{3}{4}$ pracovního času stráví manažeři komunikováním, pak existuje reálný důvod považovat kvalitní komunikaci uvnitř podniku za jednu z hlavních priorit. Kvalita vnitropodnikové komunikace je navíc úzce propojena s mnoha dalšími faktory, které ovlivňují úspěch či neúspěch firmy při dosahování zvolených cílů.

Kvalitní interní komunikace úzce souvisí s důvěrou uvnitř organizace. Thomas et al. (2009) provedli výzkum u 218 lidí zaměstnaných v olejovém průmyslu. Na základě dat plynoucích z provedeného komunikačního auditu zjistili, že kvalita informací předpovídala úroveň důvěry ze strany spolupracovníků i nadřízených. Důvěra spolupracovníků, nadřízených a vrcholového managementu ovlivňovala vnímání otevřenosti organizace, která měla následně vliv na hodnocení zaměstnanců dle úrovně své angažovanosti v dosahování firemních cílů.

Vztah komunikace uvnitř organizace a individuální výkonnosti nabízí práce O'Reillyho a Robertse (1974) realizovaná v prostředí námořního letectva. Respondenti vyplnili dotazník vnímání komunikace a komunikačního klimatu a výsledky byly porovnány s výkonnostními hodnotami reportovanými jejich nadřízenými. Výsledky potvrdily pozitivní korelaci mezi vnímanou otevřeností komunikace a individuální úrovní výkonnosti a negativní korelaci mezi úrovní výkonnosti a vnímanou uzavřeností komunikace charakterizovanou zadržováním informací.

Komunikace uvnitř podniku má vliv i na další proměnné. Pozitivní korelaci mezi spokojeností s komunikací, pracovní spokojeností a firemní angažovaností nabízí studie Carričre et al. (2007) prováděná mezi zaměstnanci kanadské lékařské záchranné služby.

Hanson (1986) zjistil, že přítomnost dobrých mezilidských vztahů mezi manažery a zaměstnanci mělo trojnásobnou předpovídající hodnotu úspěšnosti u 40 velkých firem během 5 let, než další čtyři proměnné – podíl na trhu, kapitál, velikost a růst tržeb dohromady (in Hargie, Tourish, 2004, s. 6).

Clampitt a Downs (1993) dospěli k závěru, že mezi hlavní přínosy efektivní interní komunikace patří zvýšená produktivita, nižší absence, vyšší kvalita práce, vyšší inovace, méně stávek a nižší náklady.

2.4 Problémy v interní komunikaci

„Lidská společnost je v podstatě síť vztahů mezi lidmi. Když si ji představíme jako rybářskou síť, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanová v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“ (Vybíral, 2009, s. 25, cit. Argyle, Trower, 1979). Tak, jako si můžeme představit společnost lidí jako rybářskou síť, podobným způsobem můžeme uvažovat i o organizaci. I organizace je vlastně specifickou rybářskou sítí, kde spoje mezi jednotlivými uzly mohou reprezentovat komunikaci. Pokud pak necháme fantazii pracovat ještě poněkud déle, můžeme si představit, jak důležitou roli hraje v organizaci komunikace. Stejně jako by se bez spojů mezi uzly v rybářské síti objevila díra a rybář by s ní nic neuložil, bez správně fungující komunikace by tato díra vznikla i v organizaci a její fungování by bylo ohroženo. Podle Vymětal (2008) přežití organizace však často závisí právě na schopnosti svých pracovníků vyměňovat a koordinovat informace.

Důležitost komunikace bývá však manažery podceňována a je braná jako samozřejmost, až dokud se nevyskytne nějaký problém. „Je reálnou skutečností, že interní komunikace s vlastními spoluzaměstnanci bývá u nás většinou podceňována, přičemž systematicky a plánovitě se organizace touto činností ve většině případů nezabývají.“ (Vymětal, 2008, s. 267) Důsledkem rychlého růstu společnosti se většinou nevěnuje příliš mnoho pozornosti vnitřním informačním procesům. „Ve firmě se sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká, a jejich zapracování do fungování firmy. Ale uvnitř firmy je tok informací neméně důležitý a ještě mnohem rychlejší.“ (Holá, 2006, s. 4)

Úlohou je přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně, beze strachu, bez obav. (Vymětal, 2008). Důležitost otevřené komunikace zdůrazňuje Holá (2006), která uvádí, že v případě absence otevřené komunikace vede firemní kultura manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě podle ní selhává management firmy. Pokud interní

komunikace nefunguje, dochází obvykle u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Podle Vymětala (2008) je až 60% problémů ve vnitropodnikovém řízení způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci.

Vymětal (2008) uvádí německý průzkum provedený v roce 1998 u 350 špičkových manažerů, z kterého vyplynulo, že až 83% všech plánovaných změn ve firmách ztroskotá na pasivních postojích zaměstnanců. Neschopnost managementu změnit postoje svých zaměstnanců tkví právě v nedostatečné vnitrofiremní komunikaci. Zaměstnanci se nemohou ztotožnit s aktivitami, které dostatečně neznají nebo kterým nerozumí. Je stále více důkazů, že pokud jsou lidé vyloučeni z participace na rozhodovacím procesu, je velmi těžké zajistit jejich dostatečnou angažovanost na managementem plánovaných aktivitách. Jak jsem uvedl při definici, původ slova komunikace - communicatio - znamenalo původně účastnění a communicare činit něco společným, společně něco sdílet. Pokud nebudou zaměstnanci mít pocit participace na aktivitách podniku, pokud nebudou přesvědčeni o nutnosti změny a jejího pozitivního přínosu, pokud jim to nebude dostatečně komunikováno neboli „prodáno“, pak bude velmi složité je zaangažovat a tím bude obtížné dosahovat firemních cílů.

II VÝZKUMNÁ ČÁST 1: Teorie výzkumu a užitých výzkumných metod

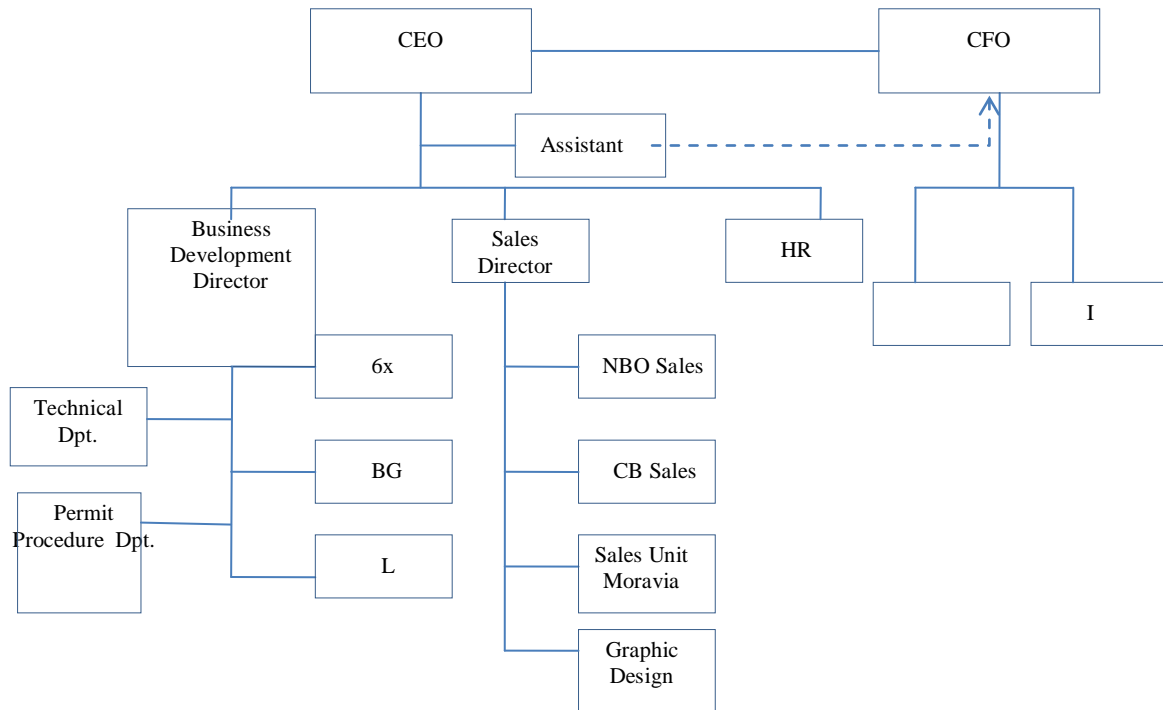
3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Tento projekt se zabývá interní komunikací ve společnosti NO. Společnost NO je jednou z největších společností operujících na českém trhu ve svém oboru. Její hlavní činností je pronajímání prostoru k reklamním účelům. NO je součástí velké mezinárodní mediální společnosti a vstoupila na trh do České republiky teprve v roce 2002 akvizicí společností několika místních společností. Přestože je NO součástí nadnárodní skupiny, vystupuje jako nezávislá společnost a většina rozhodovacích pravomocí je v rukou českých jednatelů.

V současné době má společnost 40 zaměstnanců působících na 2 pracovištích. 35 zaměstnanců pracuje v hlavní pobočce v Praze, 5 zaměstnanců operuje v Brně. Většina řadových pracovníků NO pochází ze zakoupené společnosti Q. Ředitel společnosti a technický ředitel pocházejí ze zakoupené společnosti A. Zbytek jsou zaměstnanci, kteří přišli v období od roku 2002, kdy se společnost postupně rozrůstala. Oficiální struktura společnosti je uvedena níže. Ve vedení společnosti jsou dva jednatelé (CEO a CFO) a do širšího managementu se dále řadí obchodní ředitel, obchodní vedoucí, technický ředitel a manažer lidských zdrojů. Společnost má tři hlavní oddělení: technické oddělení (Business development), obchodní oddělení (Sales department) a finanční oddělení, které spadá společně s IT a HR do podpory.

Obr. 1: Struktura společnosti

NO



Formální komunikace ve společnosti je řešena každoročním jednodenním setkáním všech zaměstnanců, kde jsou vedením prezentovány výsledky společnosti za uplynulý rok a výhled do roku následujícího. Toto setkání bývá i příležitostí k neformálnímu popovídání mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení. Vedení společnosti dále zaměstnancům zasílá e-mailovou zprávu v nepravidelných intervalech (zpravidla 1 - 3 krát ročně) o aktuálním stavu plnění finančních cílů společnosti. Tyto zprávy bývají většinou velmi stručné a neumožňují jakoukoliv zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců, čímž se vedení ochuzuje o potenciálně přínosné informace. Každé oddělení má pravidelné porady v jednotýdenním intervalu. Tyto porady bývají moderovány ředitelem daného oddělení a přítomnost na těchto poradách je povinná. Charakter těchto porad je spíše informativní a informace z těchto porad jsou prezentovány na každotýdenním setkání širšího managementu. Neformální komunikace zahrnuje každoroční několikadenní team-building, dále jednodenní vánoční firemní večírek a každé oddělení si také občas uspořádá svůj vlastní večer. Tato setkání umožňují prohlubovat neformální vztahy mezi zaměstnanci. Z hlediska čistě pracovního však nemají zvláštní přínos. Vztahy ve firmě jsou spíše neformálního charakteru, zaměstnanci si většinou tykají. Komunikace mezi nimi probíhá

z valné části tváří v tvář, v mnoha případech je užíván interní on-line komunikátor, a to i v případech, kdy pracovníci sedí naproti sobě. Pracoviště je řešeno formou otevřeného prostoru (open-space). Zaměstnanci mohou tedy oslovit kohokoliv z přítomných pracovníků a jejich aktivita je také snadno kontrolovatelná.

Komunikace ve společnosti NO byla do nedávné doby řízena spíše intuitivně. Od roku 2002 se počet zaměstnanců více než zdvojnásobil a zároveň se ztrojnásobil obrat firmy. Vzhledem k tomuto rychlému růstu nebyla interní komunikaci věnována potřebná pozornost. Přestože zde komunikační obtíže existovaly, prioritou společnosti byla snaha o co nejrychlejší růst. Vzhledem ke skutečnosti, že se firmě obchodně poměrně dařilo, nebyla pocíťována potřeba ze strany vedení komunikaci žádným zvláštním způsobem řešit. Ještě do nedávné doby nebyl ve společnosti zaměstnán manažer lidských zdrojů a společnost neměla stanovenou ani oficiální strukturu. Často tedy vznikaly situace, kdy si zaměstnanci nebyli jistí, na koho se mají v určitých situacích obrátit. Obtíže v komunikaci vznikaly mezi obchodním a technickým oddělením. Fungování obchodního oddělení je do velké míry závislé na informacích z technického oddělení, avšak tyto potřebné informace se nedostávaly nebo byly opožděné, což způsobovalo obchodníkům značné problémy. Nezřídka tak docházelo ke konfliktům mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení. Další komunikační problémy vznikaly díky jistému neformálnímu rozdělení společnosti z hlediska původu zaměstnanců. Páteční zaměstnanci, kteří pocházeli ze společnosti Q, byli navyklí na určité zvyklosti z této společnosti a dostávali se tak do častých konfliktů s nově příchozími zaměstnanci. Nebyli ochotni měnit zaběhlé způsoby své práce, přestože to bylo z objektivního hlediska nutné. Tyto konflikty tak rozdělovaly společnost a docházelo k dlouhodobým tenzím na pracovišti. Problémy s komunikací pocíťovali také vedoucí pracovníci, kteří si stěžovali na nedostatek informací od podřízených, což značně ztěžovalo jejich rozhodovací procesy. Ač tedy historicky existovala spousta důvodů ke změnám v interní komunikaci, doposud nebyla systematicky řešena. Cílem této práce je tedy provést komunikační audit, který by odhalil nedostatky v interní komunikaci.

4 METODOLOGIE

4.1 Výběr formy auditu

Jedním z prvních úkolů tohoto projektu bylo zvolení správných postupů auditu. Hargie, Tourish (2004) ve svém manuálu komunikačního auditu (*Handbook of Communication Audits for Organisations*) uvádějí tři základní instrumenty použitelné pro měření vnitropodnikové komunikace. Jsou jimi: interview, ohniskové skupiny a dotazník.

Downs, Adrian (2004) považují za hlavní přínosy použití interview: možnost osobního seznámení se s dotazovanými, možnost dotazování se do větší hloubky, možnost objevení nových, auditorem nepředpokládaných zjištění, interview je příjemnější pro respondenty a v neposlední řadě se může struktura interview postupně pozměňovat na základě nových zjištění. Za nevýhody na druhé straně považují časovou náročnost, problém analýzy a kvantifikace dat a možnost zkreslení ze strany examinátora. Použití metody řízeného rozhovoru jsem se rozhodl nevyužít z několika důvodů. Zaprvé jsem zaměstnán u firmy NO a domnívám se, že by zaměstnanci měli tendenci odpovídat stručně a neúplně kvůli obavám z možného prozrazení. Použití metody interview klade vysoké nároky na moderátora, který by měl mít za sebou trénink ve vedení interview (Hargie, Tourish, (2004), což není můj případ. V neposlední řadě jsem chtěl zjistit vztahy mezi úrovní komunikace a příslušností k určitému oddělení podniku, což by v případě použití interview znamenalo vysokou časovou náročnost s ohledem na potřebný vysoký vzorek. Data by byla při potřebě velkého vzorku také obtížně kvantifikovatelná.

Druhou metodou, jejíž použití jsem zvažoval, jsou ohniskové skupiny. „Ohniskové skupiny patří mezi jedny z nejprogresivnějších kvalitativních dat“ (Miovský, 2006, s. 175). Hlavní výhody ohniskové skupiny jsou: efektivita, možnost volných asociací, kontrolky reliability, ekonomičnost, flexibilita, rychlost a spokojenost participantů (Downs, Adrian, 2004). Použití této metody je vhodné k získání základní orientace v problematice, jako přípravné stadium pro formulaci výzkumných otázek, pro pomoc při interpretaci dat, ke zjištění reakcí participantů na navržené změny a jako nástroje pro evaluaci nových programů a procedur (Hargie, Tourish, 2004). Přes výhody a oblíbenost ohniskových skupin je její použití stejně jako použití individuálních interview pro mé účely nevhodné. Ohnisková skupina by v případě mého auditu mohla být použita pouze při interpretaci dat, neboť

orientaci v problematice, stejně jako formulaci výzkumných otázek, mi přinesla má vlastní zkušenost z fungování v podniku a následnými změnami se má práce již nezabývá. Rozhodl jsem se však nevyužít tuto metodu ani při interpretaci dat, neboť komunikace skupiny by mohla být inhibována faktem, že její moderátor je současně zaměstnancem společnosti. Dále by mnou vyvozené informace mohly být značně zkresleny apriorním filtrováním, neboť po sedmi letech v roli zaměstnance nedokážu být nestranný.

Metodou, pro kterou jsem se rozhodl, je tedy dotazník. Dotazník není podle Ferjenčíka (2000) v jeho základní podobě nic jiného, než standardizované interview předložené v písemné podobě. Provedení auditu formou dotazníku má podle Downse a Adriana (2004) několik výhod: efektivnost, veliký vzorek, nízké náklady, zajištěná anonymita a tematické rozpětí. Ferjenčík (2000) za největší přednosti považuje úsporu času, finančních prostředků a snadnější kvantifikaci dat. I přes nevýhody této metody, jako je menší pružnost, možnost nepochopení otázky, nižší věrohodnost a vyšší nároky na pečlivost při jeho přípravě (Ferjenčík, 2000), jsem zvolil tuto metodu, a to z několika důvodů. Zaprvé dotazník klade menší nároky na osobnost auditora. Zadruhé se domnívám, že je to jediná metoda, kterou mohu administrovat sám, jako zaměstnanec společnosti NO, s ohledem na riziko apriorního filtrování dat. Zatřetí jsem potřeboval co největší vzorek, abych mohl vztahovat data k dalším proměnným, hlavně k příslušnosti k jednotlivým oddělením a počtu let odpracovaných ve společnosti. Tam, kde auditor může provádět interview jen s omezeným počtem zaměstnanců, dotazník může distribuovat všem, pokud je třeba. Navíc administrace může probíhat ve stejném časovém ohraničení, čímž se informace získají rychleji (Downs, Adrian, 2004). V neposlední řadě se mi tato metoda zdá z hlediska anonymity nejvíce přijatelná. Řada otázek je velmi senzitivních a jejich zodpovězení bude zřejmě nejpravdivější ve formě dotazníku. Sestavení dobrého, psychometricky podloženého dotazníku, je poměrně náročný úkol. Ferjenčík (2000) upozorňuje, že dotazník má bez pečlivého ověření a úpravy reliability a bez položkové analýzy k psychometricky vyhovujícímu testu velmi daleko. Vytvoření vlastního dotazníku vyžaduje již jistou zkušenost s auditem, a proto jsem dal k auditu komunikace přednost již sestavenému dotazníku před konstrukcí vlastního.

4.2 Výběr dotazníku

Existují dva typy dotazníků, které se běžně používají k měření komunikace v organizaci: procesní a obsáhlé (Downs et al. 1994). Procesní nástroje zkoumají komunikaci na mikroúrovni a zabývají se tématy jako zvládnání konfliktů, budování týmů či komunikačními schopnostmi (Hargie, Tourish, 2004). Na druhé straně obsáhlé nástroje zkoumají komunikaci spíše na mikroúrovni. Downs et al. (1994) provedli obsáhlou analýzu nástrojů, které měly sloužit k obsáhlému měření komunikace v organizacích vyvinuté specialisty na komunikaci, a které měly vysokou validitu a reliabilitu. Na základě této analýzy byly identifikovány čtyři obsáhlé nástroje, které jsou schopny obsáhle měřit komunikaci v celém podniku. Jsou jimi: Audit Mezinárodní komunikační asociace (ICA - The International Communication Association Audit), Škála vnitropodnikové komunikace (OCS - The Organizational Communication Scale), Audit vývoje vnitropodnikové komunikace (OCD - The Organizational Communication Development Audit Questionnaire) a Dotazník spokojenosti s komunikací (CSQ - the Communication Satisfaction Questionnaire).

Dotazník Mezinárodní komunikační asociace (ICA) byl sestaven jejími členy období 1971 - 1976 pod vedením Goldhabera (Downs, Adrian 2004). Tento velmi obsáhlý dotazník se skládá ze 122 otázek rozdělených do 8 sekcí: (1) Množství informací získaných na různá témata versus množství informací požadovaných, (2) Množství informací odeslaných na různá témata versus množství informací požadovaných, (3) Množství odezev versus množství odezev požadovaných, (4) Množství informací získaných z různých zdrojů versus množství informací získaných z různých zdrojů požadovaných, (5) Množství informací získaných z různých kanálů versus množství informací získaných z různých kanálů požadovaných, (6) Včasnost informací, (7) Vnitropodnikové vztahy, a (8) Spokojenost s organizačními výsledky. Respondenti hodnotí na 5 stupňové škále množství informací, které aktuálně dostávají, a paralelně hodnotí, kolik informací na dané téma potřebují (Hargie, Tourish, 2004). Kromě zmíněné obsáhlosti má tento dotazník výhodu adaptovatelnosti na široké spektrum organizací, jako jsou banky, školy, armáda, vládní organizace, nemocnice, obchodní společnosti a další (Downs, Adrian, 2004). ICA má k dispozici databanku, kde je možno porovnávat výsledky auditu s již realizovanými auditu v minulosti u jiných organizací. Jednotlivé sekce mají také vysoké skóre reliability od 0.70 do 0.90. Všeobecně je tento

nástroj jedním z nejmělejších a nejobsáhlejších pokusů o měření všech aspektů vnitropodnikové komunikace.

Škála vnitropodnikové komunikace (OCS) byla vyvinuta Robertsem a O'Reillym v roce 1973. Dotazník obsahuje 35 otázek hodnocených na 7 stupňové Likertově škále a respondenti odpovídají na otázky rozdělené do 16 dimenzí: (1) Důvěra v nadřízeného, (2) Vliv nadřízeného, (3) Důležitost mobility směrem nahoru, (4) Ochota ke komunikaci, (5) Přesnost, (6) Sumarizace, (7) Vedení a (8) Přetížení. Další otázky se zabývají: (9) Komunikací směrem nahoru, (10) Komunikací směrem dolů a (11) Horizontální komunikací. Série otázek (12-15) se ptá na procento času stráveného jednotlivými formami komunikace a poslední otázka (faktor 16) se ptá na úroveň spokojenosti s komunikací. Výhodou toho dotazníku jsou dimenze (6) Sumarizace a (2) Vliv nadřízeného, které ostatní dotazníky nemají. Tyto dimenze mohou mít zásadní vliv na úroveň komunikace ve firmě. Jeho nevýhodou je však stručnost, a tím omezená možnost postihnout komunikaci jako celek (Hargie, Tourish, 2004).

Audit vývoje vnitropodnikové komunikace (OCD – the Organizational Communication Development Audit Questionnaire) sestavil Osmo Wiio se svými finskými kolegy a jeho hlavní účel byl stanovit, jak komunikační systém pomáhá organizaci transformovat své cíle do požadovaných konečných výsledků (Hargie, Tourish, 2004). Dotazník obsahuje 76 položek seskupených do 12 dimenzí: (1) Spokojenost s komunikací, (2) Množství informací získaných z různých zdrojů – nyní, (3) Množství informací získaných z různých zdrojů – ideálně, (4) Množství informací získaných o specifických pracovních aspektech – nyní, (5) Množství informací získaných o specifických pracovních aspektech – ideálně, (6) Oblasti komunikace, které je potřeba zlepšit, (7) Pracovní spokojenost, (8) Dostupnost počítačových informačních systémů, (9) Rozvržení času během pracovního dne, (10) Respondentovo obecné komunikační chování, (11) Firemně specifické otázky a (12) Charakteristiky při hledání informací. Tento dotazník je časově náročnější (administrace trvá 30 – 40 minut) avšak hlavní přínos je, že adresuje některé otázky, které jiné dotazníky postrádají (Hargie, Tourish, 2004).

Pro účely mé práce jsem se rozhodl využít posledně analyzovaný dotazník, kterým je dotazník spokojenosti s komunikací (CSQ – The Communication Satisfaction Questionnaire). Tento instrument je popsán níže.

4.3 CSQ – Dotazník spokojenosti s komunikací

CSQ byl vytvořen přibližně ve stejnou dobu jako ICA. Narozdíl od ICA je CSQ méně obsáhlý, přesto však nabízí dostatečně obsáhlý přístup k šetření komunikačních praktik v organizacích (Downs, Adrian, 2004). CSQ vytvořil Downs a Hazen (1977), když hledali vztah mezi komunikací a pracovní spokojeností. Narozdíl od autorů, kteří tento vztah zkoumali dříve, nepovažují spokojenost s komunikací za jednodimenzionální, nýbrž za multidimenzionální konstrukt. Autoři chtěli zjistit, jak jednotlivé dimenze interní komunikace korelují s obecnou pracovní spokojeností (Downs, Hazen, 1977). V první fázi sestavování dotazníku chtěli autoři vytvořit položkově nejrozsáhlejší dotazník, jak bylo možné. Pomocí detailní analýzy dostupných studií a literatury na téma organizace a komunikace v době dostupných byl sestaven dotazník o 88 položkách se sedmibodovou hodnotící škálou od “velmi spokojen/a” po “velmi nespokojen/a”. Takto vytvořený dotazník byl administrován 225 zaměstnancům různých odvětví (armáda, nemocnice, profesní organizace, univerzity, vládní organizace a obchodní společnosti ve Spojených Státech). Z této heterogenní skupiny respondentů se podařilo získat 181 dotazníků. Faktorovou analýzou bylo identifikováno 7 dimenzí komunikace: spokojenost s komunikačním klimatem, spokojenost s komunikací s nadřízenými, spokojenost s organizační integrací, spokojenost s kvalitou médií, spokojenost s horizontální neformální komunikací, spokojenost s obecnými informacemi o společnosti a spokojenost komunikace s podřízenými. Nalezení sedmi faktorů podpořilo hypotézu, že spokojenost s komunikací je multidimenzionálního charakteru. Vyřazením nesignifikantních položek a další faktorovou analýzou byla identifikována konečná osmifaktorová struktura:

(1) Spokojenost s komunikačním klimatem na jedné straně reflektuje, do jaké míry komunikace v organizaci motivuje zaměstnance k plnění firemních cílů a na druhé straně reflektuje zdraví komunikace ve společnosti.

(2) Spokojenost s komunikací nadřízených zahrnuje komunikaci směrem nahoru i směrem dolů. Měří například míru, do jaké je nadřízený otevřen novým nápadům či jak jsou podřízení informováni.

(3) Spokojenost s korporátní integrací měří, jak dostávají zaměstnanci bezprostřední informace, například aktuální plány oddělení či novinky o nových zaměstnancích atd. Tyto informace zaměstnancům dávají pocit, že jsou důležitou součástí společnosti.

(4) Spokojenost s kvalitou médií ukazuje, zda jsou ke komunikaci vybírány adekvátní prostředky a zda množství informací předané těmito médii je adekvátní.

(5) Spokojenost s horizontální komunikací měří komunikaci zaměstnanců na stejné úrovni napříč společnostmi.

(6) Spokojenost s korporátními informacemi reflektuje informovanost mezi zaměstnanci o organizaci jako celku. Zahrnuje informovanost o cílech společnosti, aktuálním stavu společnosti, změnách či finanční situaci.

(7) Spokojenost s komunikací podřízených je ukazatelem, do jaké míry podřízení reagují na komunikaci směrem dolů a do jaké míry podřízení poskytují informace směrem nahoru.

(8) Spokojenost se zpětnou vazbou je jedna z nejsilnějších dimenzí, neboť zaměstnanci potřebují vědět, jak jsou hodnoceni.

Na základě tohoto výzkumu byl sestaven dotazník o 40 položkách. K měření každého identifikovaného faktoru bylo přiřazeno 5 položek hodnocených na 7 bodové škále od “velmi spokojen/a” po “velmi nespokojen/a”. Respondent dále uvádí všeobecnou spokojenost s prací a také uvádí svou produktivitu. S celkovou pracovní spokojeností nejvíce korelují faktory zpětné vazby, vztahy s nadřízenými a komunikační klima (Downs, Hazen, 1977).

Reliabilita vytvořeného dotazníku byla testována retestovou metodou na 20 subjektech po týdenním časovém odstupu s koeficientem 0.94 (Downs, Hazen, 1977). Vysokou validitu CSQ dotazníku potvrzují evaluační studie Zwijze-Koning, de Jong (2007), či Gray, Laidlaw (2004).

CSQ je schopen diferenciovat mezi různými organizacemi a je použitelný v širokém spektru organizací (Downs, Hazen, 1977). Poskytuje vhled do aspektů vnitropodnikového komunikačního systému, který ovlivňuje jejich celkovou spokojenost s komunikací (Zwijze-Koning, de Jong, 2007). Gray, Laidlaw (2004) doporučují používání CSQ k empirickým a diagnostickým čelům. Clampitt, Downs (1993) ho dokonce považují za nejlepší nástroj k měření spokojenosti s komunikací a uvádějí, že CSQ byl základem pro 30 doktorských dizertací a magisterských prací ve Spojených Státech a byl použit ke komunikačnímu auditu v mnoha společnostech nejen ve Spojených Státech, ale po celém světě (Downs, Adrian, 2004). Ačkoliv nutně nepodává všechny detaily potřebné k uskutečnění akčních plánů,

poskytuje úžasný přehled oblastí potenciálních problémů, které mohou být dále zkoumány (Hargie, Tourish, 2004).

Vzhledem ke skutečnosti, že v dostupných materiálech nebyla nalezena česká verze tohoto instrumentu, bylo nutné nejprve provést překlad a poté jej upravit k výzkumným potřebám. Kromě 40 původních otázek byly přidány 3 otázky týkající se pracovní spokojenosti a 3 otázky týkající se produktivity práce, vždy jedna otázka byla otevřená pro získání kvalitativních údajů. Použitá forma dotazníku tedy obsahovala 46 otázek a základní demografické údaje. Dotazník byl anonymní a použitá verze je v přílohách.

III VÝZKUMNÁ ČÁST 2: Výzkum

5 ZPRACOVÁNÍ DAT

5.1 Sběr dat

V prosinci 2009 byla provedena prezentace plánovaného auditu u vedení společnosti NO. Po získání souhlasu a podpory ze strany vedení byl dotazník CSQ distribuován v tištěné formě všem 40 zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci byli předem informováni, že vyplnění dotazníku je dobrovolné a anonymní, a dále, že výsledky budou použity pouze pro účely tohoto výzkumu a mohou pomoci ke zlepšení komunikace uvnitř společnosti.

5.2 Metoda analýzy dat

Downs, Adrian (2004) považují za základní způsob zpracování dat z dotazníku CSQ seřazení jednotlivých položek dle jejich průměru a dále vypočítání skóre dle jednotlivých dimenzí komunikace. K analýze dat byl použit Microsoft Excel 2007. Data z dotazníku byla přepsána do excelové tabulky a s pomocí analytických nástrojů byly vypočítány průměrné skóre za jednotlivé položky a jednotlivé dimenze a dále četnosti odpovědí, které vyjadřovaly nespokojenost s komunikací u jednotlivých respondentů. Pomocí faktorové analýzy byla dále spočítána statistická významnost rozdílů ve výsledcích mezi skupinami rozdělenými podle příslušnosti k danému oddělení a podle počtu odpracovaných let ve společnosti. Ke zjištění asociace mezi pracovní spokojeností a spokojenosti s komunikací a pracovní produktivitou a pracovní spokojeností byl použit výpočet Pearsonova korelačního koeficientu.

6 CÍLE A HYPOTÉZY

Účelem tohoto výzkumu je zjistit úroveň interní komunikace ve společnosti NO

Cíl 1: Zjistit silné a slabé stránky interní komunikace

Společnost NO je mladá společnost, která na českém trhu působí teprve od roku 2002. Od samého počátku je její činnost poznamenána rychlým růstem, novými akvizicemi a fluktuací zaměstnanců. Identifikace silných a slabých stránek interní komunikace umožní získat přehled o potenciálních problémech, které by mohly snižovat pravděpodobnost budoucího úspěchu společnosti v plnění svých cílů. Krátká historie této společnosti charakterizována spoustou změn v krátkém období může vést k jisté zaměstnanecké dezorientaci ve znalostech změn a cílů společnosti. Domnívám se tedy, že znalost firemních cílů a pozic, tedy korporátních informací, bude největším problémem interní komunikace. Na druhou stranu je zde poměrně široké jádro zaměstnanců, kteří pracují pro společnost od samého počátku, a je tedy na místě se domnívat, že právě komunikace mezi zaměstnanci - horizontální komunikace - bude její největší předností.

Hypotéza 1.1: Nejvyšší skóre v dotazníku interní komunikace společnosti NO bude dosahovat horizontální komunikace.

Hypotéza 1.2: Nejnižší skóre v dotazníku interní komunikace společnosti NO budou obsahovat korporátní informace.

Cíl 2: Zjistit, zda se spokojenost s interní komunikací liší podle příslušnosti k určitému oddělení a podle doby odpracované ve společnosti.

K identifikaci problémů v komunikaci bude nutné lokalizovat tyto problémy z hlediska místa a tedy zjistit, zda se případné problémy vyskytují v celé společnosti nebo zda se vyskytují jen v určitém oddělení. Dále je také důležité zjistit, zda se úroveň interní komunikace bude lišit z hlediska odpracovaných let ve společnosti. Je možné, že starší pracovníci nebudou pociťovat v komunikaci tolik problému jako noví, neboť už jsou ve společnosti zaběhlí a spoustu informací mohou brát jako samozřejmost.

Hypotéza 2.1: Mezi jednotlivými odděleními společnosti NO budou signifikantní rozdíly ve spokojenosti s komunikací.

Hypotéza 2.2: Spokojenost s komunikací uvnitř NO se bude signifikantně odlišovat podle počtu let odpracovaných zaměstnanci ve společnosti.

Cíl 3: Zjistit, jaký má vliv spokojenost s interní komunikací na produktivitu práce a jaký má vliv spokojenost s interní komunikací na pracovní spokojenost.

V neposlední řadě považuji za důležité zjistit, zda úroveň vnitropodnikové komunikace má vliv na produktivitu práce a na pracovní spokojenost. Pokud by se prokázalo, že interní komunikace není dostatečně funkční a zároveň by se prokázala úzká spojitost s těmito dvěma faktory, mohl by vzniknout pádný argument k její rychlé optimalizaci.

Hypotéza 3.1: Spokojenost s komunikací bude silně korelovat s produktivitou práce.

Hypotéza 3.2: Spokojenost s komunikací bude silně korelovat s pracovní spokojeností.

7 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Výzkumný soubor tvořilo všech 40 zaměstnanců společnosti NO. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o poměrně malou společnost a tento dotazník není časově náročný instrument, bylo cílem získat co největší množství dat. Ze 40 rozdaných dotazníků se vyplněných vrátilo 33 (82,5 %). 30 respondentů (91 %) pocházelo z pražské pobočky, 3 respondenti (9 %) byli zaměstnání na brněnském pracovišti.

11 respondentů (33 %) bylo zaměstnáno na manažerských pozicích (byli někomu nadřízení). 22 respondentů (67 %) byli řadoví zaměstnanci.

18 respondentů (55 %) pracovalo ve společnosti déle než 5 let. 9 respondentů (27 %) bylo ve společnosti zaměstnáno mezi 2 - 5 roky a 6 respondentů (18 %) bylo u společnosti zaměstnáno kratší dobu než 2 roky.

15 respondentů (45 %) bylo zaměstnaných na obchodním oddělení, 8 respondentů (25 %) bylo z technického oddělení, 5 respondentů (15 %) z finančního a 5 respondentů (15 %) z technického oddělení.

8 VÝSLEDKY

Hodnocena byla jen kvantitativní data. Otevřené otázky v dotazníku týkající se produktivity práce a spokojenosti s prací zodpovědělo pouze 6 (18 %) respondentů a navíc některé odpovědi byly jednoslovné. Nebylo tedy možné provést kvalitativní analýzu, neboť by neměla dostatečnou vypovídající hodnotu.

8.1 Silné a slabé stránky interní komunikace

U jednotlivých položek dotazníku byly vypočítány průměrné skóry podle průměrného skóru od nejsilnějších po nejslabší (viz Tab. 1).

Tab. 1: Pořadí otázek podle průměru hodnocených na škále 1-7

Pořadí	Průměr	Otázka
1.	5,42	otázka 22 Můj nadřízený mi pomáhá s řešením pracovních problémů
2.	5,42	otázka 34 Míra kontroly mé práce je přiměřená
3.	5,39	otázka 25 Mám důvěru svého nadřízeného
4.	5,39	otázka 29 Můj nadřízený je otevřen mým návrhům
5.	5,36	otázka 18 Můj nadřízený je seznámen s mými pracovními problémy
6.	5,33	otázka 35 Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná
7.	5,30	otázka 20 Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost
8.	5,30	otázka 30 Komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná
9.	5,27	otázka 44 Do jaké míry se mohu vyhnout komunikačnímu přetížení
10.	5,15	otázka 37 Neformální komunikace funguje správně
11.	5,09	otázka 31 Komunikace při mimořádných událostech funguje správně
12.	5,06	otázka 11 Informace o tom, co se ode mne v práci očekává
13.	4,94	otázka 15 Informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení
14.	4,91	otázka 8 Informace o hodnocení mých pracovních výsledků
15.	4,91	otázka 42 Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým nařízením
16.	4,91	otázka 43 Do jaké míry mi moji podřízení sdělují potřebné informace
17.	4,88	otázka 10 Informace o strategii a cílech svého oddělení
18.	4,88	otázka 32 Mé oddělení pracuje jako tým
19.	4,85	otázka 26 Informace, které jsou třeba k provádění své práce, dostávám včas
20.	4,82	otázka 45 Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým hodnocením, radám a kritice
21.	4,79	otázka 5 Personální novinky
22.	4,79	otázka 23 Komunikace v NOCR mi dává pocit sounáležitosti se společností
23.	4,70	otázka 9 Dostatečné uznání mého pracovního úsilí
24.	4,55	otázka 4 Informace o tom, jak si v práci stojím
25.	4,46	otázka 19 Vedení společnosti mě motivuje k splnění firemních cílů
26.	4,39	otázka 17 Informace o úspěších a neúspěších společnosti
27.	4,39	otázka 21 Zaměstnanci NOCR mají dostatečné komunikační schopnosti
28.	4,39	otázka 33 Porady mého oddělení jsou dobře organizované a efektivní
29.	4,36	otázka 27 Spory/konflikty jsou řešeny správnými komunikačními kanály
30.	4,36	otázka 36 Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř NOCR jsou vstřícné
31.	4,33	otázka 6 Informace o firemní strategii a cílech
32.	4,27	otázka 46 Do jaké míry se mí podřízení cítí zodpovědní za iniciování komunikace směrem nahoru
33.	4,24	otázka 7 Informace o srovnání mé práce s ostatními
34.	4,21	otázka 14 Zpětná informace, jakým způsobem jsou/byly řešeny vzniklé problémy v mé práci
35.	4,21	otázka 24 Komunikace vedení se zaměstnanci je zajímavá a nápomocná
36.	4,15	otázka 13 Informace o změnách v NOCR
37.	4,12	otázka 38 Komunikace uvnitř NOCR je dostatečná
38.	4,09	otázka 28 V NOCR se vyskytuje přiměřené množství šušky
39.	4,03	otázka 12 Informace o vládních regulacích/zákonech, které ovlivňují NOCR
40.	4,03	otázka 16 Informace o finanční situaci společnosti

Největší spokojenost byla vyjádřena s nápomocností nadřízeného (otázka 22), s mírou kontroly (otázka 34), s důvěrou nadřízeného (otázka 25), s otevřeností nadřízeného návrhům (otázka 29) a obeznámeností nadřízeného s pracovními problémy (otázka 18). Na opačném konci spokojenosti se nachází Informace o finanční situaci společnosti (otázka 16), informace o vládních regulacích a zákonech, které ovlivňují chod společnosti (otázka 12), spokojenost s „šuškanou“ (otázka 8), s dostatečnou komunikací uvnitř organizace (otázka 38) a informace o změnách v organizaci (otázka 13). Z tohoto pohledu se tedy zdá, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s tím, jak s nimi komunikují nadřízení (otázky 22, 25, 29 a 34) a naopak nejméně jsou spokojeni s informacemi, které mají

k dispozici o celkovém fungování organizace (otázky 12, 13, a 6).

Pokud provedeme analýzu dotazníku z hlediska jeho osmifaktorové struktury, dostaneme přehled nejsilnějších a nejslabších dimenzí vnitropodnikové komunikace (viz Tab. 2).

Tab. 2: Pořadí jednotlivých dimenzí podle průměru hodnocených na škále 1-7

Pořadí	Průměr	Dimenze	Otázky
1.	5,39	komunikace nadřízených	20, 22, 25, 29, 34
2.	4,90	horizontální komunikace	28, 30, 31, 32, 37
3.	4,84	korporátní integrace	4, 5, 10, 11, 15
4.	4,84	komunikace podřízených	42, 43, 44, 45, 46
5.	4,68	zpětná vazba	7, 8, 9, 14, 18
6.	4,57	komunikační klima	19, 21, 23, 26, 27
7.	4,48	kvalita médií	24, 33, 35, 36, 38
8.	4,19	korporátní informace	6, 12, 13, 16, 17

Výsledek tohoto členění potvrzuje jako nejsilnější oblast komunikace uvnitř NO. dimenzi komunikace nadřízených s průměrným skórem 5,39, která zahrnuje komunikaci směrem nahoru i směrem dolů a je například ukazatelem, do jaké míry je nadřízený otevřen novým nápadů, či jak jsou podřízení svým nadřízeným informováni. Naopak nejhůře byly hodnoceny otázky spadající pod dimenzi korporátních informací s průměrným skórem 4,19, která reflektuje informovanost mezi zaměstnanci o organizaci jako celku (informovanost o cílech společnosti, aktuálním stavu společnosti, změnách, či finanční situaci).

Žádná z položek nebyla hodnocena průměrně hůře než 4, což znamená, že nebyla s žádnou položkou vyjádřena v průměru nespokojenost. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že zaměstnanci jsou spokojeni se stavem komunikace uvnitř společnosti NO. Pokud se však podíváme na výsledky z trochu jiného úhlu pohledu, tak zjistíme, že jsou položky, u kterých mnoho respondentů uvedlo nespokojenost. Položky s největší četností nespokojených hodnocení (velmi nespokojen/a, nespokojen/a, nebo částečně nespokojen/a) jsou vedeny v tabulce 3.

Tab. 3: Otázky s nejvyšší četností nespokojených odpovědí (hodnocených 3 a níže)

Pořadí	Četnost	Otázka	
40.	13	otázka 13	Informace o změnách v NOCR
38.-39.	12	otázka 6	Informace o firemní strategii a cílech
38.-39.	12	otázka 19	Vedení společnosti mě motivuje k splnění firemních cílů
34.-37.	11	otázka 21	Zaměstnanci NOCR mají dostatečné komunikační schopnosti
34.-37.	11	otázka 12	Informace o vládních regulacích/zákonech, které ovlivňují NOCR
34.-37.	11	otázka 14	Zpětná informace, jakým způsobem jsou/byly řešeny vzniklé problémy v mé práci
34.-37.	11	otázka 38	Komunikace uvnitř NOCR je dostatečná

Téměř 40 % zaměstnanců, je nespokojeno s informacemi, které dostávají o změnách v organizaci (otázka 13). 36 % zaměstnanců má pocit, že nejsou dostatečně informováni o firemních strategiích a cílech (otázka 6) a 36 % zaměstnanců se necítí být dostatečně motivovaných k plnění firemních cílů (otázka 19). 33 % zaměstnanců necítí, že jejich kolegové mají dostatečné komunikační dovednosti (otázka 21) a že míra komunikace uvnitř organizace je dostatečná (otázka 38). 33 % zaměstnancům chybí zpětná informace o tom, jak byly vzniklé pracovní problémy řešeny (otázka 14) a nemají dostatečný přehled, jak je firma ovlivněna vládními regulacemi a zákony (otázka 12). Otázky 13, 6 a 12 spadají pod dimenzi korporátních informací a potvrzuje se, že tato stránka interní komunikace je v organizaci nejslabší. Nově se však objevuje druhá slabší stránka komunikace, dimenze komunikačního klimatu, pod které spadají otázky 19 a 21, a která na jedné straně reflektuje, do jaké míry komunikace v organizaci motivuje zaměstnance k plnění firemních cílů a na druhé straně reflektuje zdraví komunikace ve společnosti. Komunikační klima jako druhou nejslabší stránku interní komunikace potvrzuje i celková četnost nespokojených odpovědí za každou dimenzi (Tab. 4).

Tab. 4: Dimenze s nejvyšší četností nespokojených odpovědí (hodnocených 3 a níže)

Pořadí	Četnost	Dimenze	Otázky
1.	51	korporátní informace	6, 12, 13, 16, 17
2.	40	komunikační klima	19, 21, 23, 26, 27
3.	33	kvalita médií	24, 33, 35, 36, 38
4.	29	zpětná vazba	7, 8, 9, 14, 18
5.	23	korporátní integrace	4, 5, 10, 11, 15
6.	13	horizontální komunikace	28, 30, 31, 32, 37
7.	6	komunikace nadřízených	20, 22, 25, 29, 34

Nejsilnější stránkou je poté opět komunikace nadřízených. V tabulce není uvedena četnost nespokojených odpovědí v dimenzi komunikaci podřízených, neboť tu hodnotili pouze manažeři a neměla by tedy žádnou vypovídající hodnotu.

Hypotéza 1.1: Nejvyšší skór v dotazníku interní komunikace společnosti NO. bude dosahovat horizontální komunikace.

Zamítáme hypotézu 1.1 a můžeme říci, že nejvyšší průměrný skór dosahovala komunikace nadřízených. Horizontální komunikace však byla na druhém místě a můžeme ji považovat také za silnější stránku vnitropodnikové komunikaci v této organizaci.

Hypotéza 1.2: Nejnižší skór v dotazníku interní komunikace společnosti NO. budou obsahovat korporátní informace.

Přijímáme hypotézu 1.2 a můžeme konstatovat, že korporátní informace jsou v tomto případě nejslabší stránkou vnitropodnikové komunikace.

8.2 Faktory příslušnosti k oddělení a odpracovaná doba

Hypotéza 2.1: Mezi jednotlivými odděleními společnosti NO. budou signifikantní rozdíly ve spokojenosti s komunikací.

K potvrzení této hypotézy byla provedena analýza rozptylu (viz Tab. 5). Jelikož $F < F_{krit}$, přijímáme nulovou hypotézu, že rozdíl mezi výběry není signifikantní. Můžeme tedy zamítnout Hypotézu 2.1. V tomto šetření nebyl nalezen významný rozdíl ve spokojenosti s komunikací napříč odděleními.

Tab. 5: Faktorová analýza rozptylu (podle příslušnosti k oddělení)

Oddělení	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl
Administrativa	5	25,3714	5,074285714	0,403918
Finanční	5	21,6286	4,325714286	0,32351
Obchodní	15	68,7143	4,580952381	0,408707
Technické	8	40,1429	5,017857143	0,212464

Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	2,404377	3	0,801458874	2,296929	0,098514	2,934029893
Všechny výběry	10,11886	29	0,348926343			
Celkem	12,52324	32				

Tento výsledek je pravděpodobně důsledkem malého počtu zaměstnanců společnosti. Většina komunikačních procesů se odehrává ve společnosti jako celku a jen malá část v rámci oddělení. Vzhledem k tomu, že komunikace nadřízených se ukázala být nejsilnější stránkou a zároveň nejsou rozdíly v komunikaci napříč odděleními, můžeme se domnívat, že všichni

řídící pracovníci komunikují se svým oddělením dostatečně. Zároveň můžeme tvrdit, že nedostatečná informovanost o korporátních záležitostech je přítomna v celé společnosti.

Hypotéza 2.2: Spokojenost s komunikací uvnitř NO. se bude signifikantně odlišovat podle počtu let odpracovaných zaměstnanci ve společnosti.

K testování hypotézy 2.2 byla taktéž provedena faktorová analýza rozptylu (viz Tab. 6). I zde je $F < F_{krit}$ a přijímáme nulovou hypotézu, že rozdíl mezi výběry není signifikantní. Můžeme tedy zamítnout Hypotézu 2.2 a konstatovat, že nebyl nalezen významný rozdíl ve spokojenosti s komunikací mezi zaměstnanci z hlediska počtu let odpracovaných ve společnosti.

Tab. 6: Faktorová analýza rozptylu (podle počtu let odpracovaných ve společnosti)

Počet let	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl
0-2	6	29,1714	4,861904762	0,482422
2-5	9	44,1429	4,904761905	0,197143
5 a více	18	82,5429	4,585714286	0,457743

Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	0,752356	2	0,376178108	0,958751	0,394808	3,315829501
Všechny výběry	11,77088	30	0,392362812			
Celkem	12,52324	32				

Nepotvrdil se předpoklad, že by starší zaměstnanci měli jakousi komunikační výhodu danou delší dobou strávenou ve společnosti. Pokud se objeví komunikační problémy, pak budou přítomny u zaměstnanců neohledně na zkušenosti v organizaci.

8.3 Asociace s produktivitou práce a pracovní spokojeností

Hypotéza 3.1: Spokojenost s komunikací bude silně korelovat s produktivitou práce.

K ověření hypotézy 3.1 byl použit Pearsonův korelační koeficient, kde $r = 0,12$. Nebyla tedy nalezena silná korelace mezi spokojeností s interní komunikací a produktivitou práce a můžeme zamítnout hypotézu 3.1.

Přestože Clampitt, Downs (1993) uvádějí jako produkt efektivní interní komunikace zvýšenou produktivitou práce, nezdá se, že by v této organizaci měla spokojenost s interní komunikací u zaměstnanců na produktivitu práce vliv. Na druhou stranu musíme dodat, že míra

produktivity práce zde byla stanovena zaměstnanci samotnými a tím může být subjektivně zkreslena.

Hypotéza 3.2: Spokojenost s komunikací bude silně korelovat s pracovní spokojeností.

K ověření statistické závislosti spokojenosti s komunikací byl spočítán Pearsonův korelační koeficient, kde $r = 0,36$. Přestože zamítáme hypotézu 3.2 o silné asociaci mezi spokojeností s komunikací a pracovní spokojeností, můžeme konstatovat, že střední asociace byla nalezena. Spokojenost zaměstnanců tak pravděpodobně bude mít částečný vliv na jejich pracovní spokojenost.

V otázce č. 2 bylo zjišťováno, jak se změnila spokojenost s prací zaměstnanců za posledních 6 měsíců. 9 zaměstnanců, tedy více než $\frac{1}{4}$, uvedlo, že se jejich pracovní spokojenost za posledních 6 měsíců snížila. Pokud tedy existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a spokojeností s komunikací, bude pravděpodobně potřeba dbát o zvýšení kvality komunikace uvnitř společnosti.

9 DISKUSE

Celkově lze konstatovat, že průměrné skóry jednotlivých položek a dimenzí měly tendenci sklouzávat k průměrným hodnotám. Velmi častý byl skór 4, tedy neutrální, což na jednu stranu může znamenat, že zaměstnanci nejsou s komunikací nespokojeni, ale také nijak obzvlášť spokojeni. Jiná interpretace tohoto jevu může tkvít v obavě před zneužitím výsledků. Při rozdávání dotazníků byla velmi často vyjadřována nedůvěra ve skutečný účel dotazníku. Zaměstnanci velmi často vyžadovali opětovné ujištění, že k dotazníkům nebude mít kromě osoby výzkumníka nikdo přístup. Možná proto byly výsledky velmi zatíženy regresí k průměru, neboť neutrální názor nemůže nikdo zneužít.

Z 33 dotazníků jen 6 zaměstnanců odpovědělo na otevřenou otázku, čímž nevyužili možnosti projevit svůj vlastní názor. Příčinu zde můžeme opět hledat v obavě před zneužitím nebo tuto skutečnost můžeme přičíst neochotě zaměstnanců podílet se na „mimopracovních“ projektech. Při iniciální prezentaci a setkání s managementem společnosti za účelem provedení tohoto výzkumu byla ze strany managementu vyjadřována nespokojenost s angažovaností zaměstnanců. To by mohlo korespondovat právě s neochotou udělat něco navíc.

Nejslabší stránkou komunikace se zdá být korporátní informace. Tato domněnka byla již předem očekávána v hypotéze 1.1 a zdá se tedy, že je opodstatněná. Druhý nejslabší skór, který by mohl tím být opomenut, však bylo komunikační klima. To reflektuje zdraví komunikace v organizaci. Nespokojenost byla vyjádřena především s motivací zaměstnanců k plnění firemních cílů, dostatečnou komunikací a s komunikačními schopnostmi pracovníků. Přitom bychom mohli komunikační klima považovat právě za jeden z předpokladů otevřenosti komunikace. Komunikační klima považuji za důležitější dimenzi než korporátní informace, neboť se dá předpokládat, že více ovlivňuje fungování organizace. Přestože skončilo v nespokojenosti až na druhém místě, měla by mu být věnována dostatečná pozornost. Vertikální komunikace (komunikace pořízených a nadřízených) se zdá být nejsilnější stránkou. Příčinu je možné spatřovat v spíše neformálních vztazích ve společnosti. Na druhou stranu je ovšem skutečností, že častost průměrných skórů a verbalizované obavy ze zneužití výsledků mohli způsobit, že zaměstnanci měli tendenci nadsazovat hodnocení

svých nadřazených. Potvrzení, či vyvrácení této hypotézy by bylo možno provést nezávislým kvalitativním šetřením.

Vzhledem ke skutečnosti, že většina skóre byla průměrných, nedalo by se ani očekávat, že by výzkum odhalil signifikantní rozdíly mezi skupinami dělenými dle příslušnosti k oddělení nebo počtu odpracovaných let. Pokud by nastal problém v rámci jednoho oddělení, pak by bylo třeba použít jiných metod, například ohniskové skupiny, která by ovšem musela být moderována nezávislou osobou a ne zaměstnancem. Tento dotazník není schopen lokalizovat problémy, spíše nabízí celkový přehled. Doporučuji v takto malé a homogenní skupině v případě výskytu obtíží v komunikaci v rámci určitého oddělení použít kvalitativní data.

Nevýznamná asociace mezi spokojeností s komunikací a produktivitou práce je zatížena neobjektivitou při stanovení jejího stupně. Zajímavé by bylo posuzovat výsledky, pokud by byla objektivněji změřitelná. Zajímavý pohled ovšem nabízí částečná asociace s pracovní spokojeností. Byla zde pozorována střední závislost mezi pracovní spokojeností a spokojeností s komunikací. Už samotná skutečnost, že ¼ zaměstnanců uvedla, že se jejich pracovní spokojenost za posledních šest měsíců snížila, poukazuje na nějaký problém. Pokud existuje skutečně závislost mezi spokojeností s komunikací a pracovní spokojeností, pak by bylo vhodné komunikaci věnovat zvýšenou pozornost. Snížení pracovní spokojenosti u tak velké části zaměstnanců by však nemělo přejít bez povšimnutí a mělo by být provedeno šetření, které by identifikovalo příčinu této nespokojenosti, neboť pracovní spokojenost je velmi důležitý faktor při angažovanosti zaměstnanců v plnění firemních strategických cílů.

Výsledky tohoto výzkumu mohou být zkreslené skutečností, že audit byl prováděn zaměstnancem společnosti. Přestože výzkum formou dotazníku se zdá být nejméně náchylný k tomuto zkreslení, tendence uvádět průměrné skóre spíše nasvědčuje, že tomu tak skutečně bylo. Obava z prozrazení a zneužití odpovědí pravděpodobně nedovolila určité části zaměstnanců odpovídat dle jejich skutečného názoru. Tuto domněnku potvrzuje i skutečnost, že otevřené otázky zůstaly většinou nevyplněné. Z tohoto důvodu považuji za nezbytné provést příští šetření nezávislým auditorem.

Výhodou požívání již existujících nástrojů často bývá možnost srovnat výsledky s již dříve provedenými výzkumy s jiným vzorkem. K dotazníku CSQ existuje databanka, kde jsou

uvedeny výsledky stovky minulých šetření. Bylo by velmi zajímavé výsledky tohoto výzkumu porovnat s ostatními studii a na základě tohoto srovnání jej ohodnotit. Hlavním důvodem, proč tak nebylo učiněno, je pochybnost o validitě takového srovnání. Dotazník CSQ byl přeložen do českého jazyka, což může výsledky ovlivnit. Druhý důvod, proč tato metoda nebyla použita je fakt, že většina dat v databance CSQ pochází ze společností v USA a kulturní rozdíly mohou zapříčinit značné rozdíly.

Tento výzkum je nutné považovat za první vlaštovku. Jeho výsledky částečně zmapovaly úroveň interní komunikace ve společnosti NO a naznačily možné slabiny. Na základě těchto výsledků by bylo vhodné stanovit hypotézy pro následné kvalitativní šetření, nejlépe ohniskovou skupinou v rámci jednotlivých oddělení, které by muselo být provedeno nezávislým auditorem. Toto šetření by mohlo potvrdit nebo vyvrátit domněnky a pochybnosti, které výsledky tohoto dotazníkového výzkumu přinesly. Zároveň se zdá odůvodněné nastartování procesů, které by zlepšily informovanost zaměstnanců o korporátních záležitostech a zjistily příčinu poměrně velké pracovní nespokojenosti.

ZÁVĚR

Výsledky dotazníkového šetření zmapovaly silné a slabé stránky interní komunikace ve společnosti NO a nastínily možné obtíže v komunikačním procesu. Nejsilnější stránkou interní komunikace je komunikace nadřízených. Nejslabší stránkou je naopak komunikace o korporátních záležitostech. Ve výzkumu nebyly shledány rozdíly v hodnocení interní komunikace napříč jednotlivými odděleními a výsledky nebyly odlišné ani z hlediska délky odpracované doby ve společnosti. Šetření neprokázalo asociaci mezi spokojeností s komunikací a produktivitou práce. Byla nalezena střední závislost mezi spokojeností s komunikací a pracovní spokojeností, která se v poslední době u ¼ zaměstnanců snížila.

SOUHRN

Bakalářská práce se zabývá interní komunikací v organizaci. Na základě vymezení funkce interní komunikace, jako důležité součásti firemní kultury, která má podle studií: Thomas et al. (2009), O'Reilly, Robertse (1974), Carričre et al. (2007), Hanson (1986), Clampitt, Downs (1993) výrazný vliv na úspěšné fungování organizace a na schopnost dosahování jejích strategických cílů, byl proveden komunikační audit ve společnosti NO. Jde o první komunikační audit, jehož účelem bylo zmapovat kvalitu interní komunikace a identifikovat potenciální problémy, které by mohly bránit optimálnějšímu fungování této firmy.

Jako nástroj výzkumu byl použit do českého jazyka přeložený dotazník spokojenosti s komunikací CSQ (The Communication Satisfaction Questionnaire), který sestavili Downs a Hazen (1977) a který nabízí dostatečně obsáhlý přístup k šetření komunikačních praktik v organizacích (Downs, Adrian, 2004). Vysokou validitu CSQ dotazníku potvrzují evaluační studie Zwijze-Koning, de Jong (2007), či Gray, Laidlaw (2004). Použitá forma dotazníku obsahovala 46 otázek a základní demografické údaje. Dotazník byl anonymní. Výzkumný soubor tvořilo 40 zaměstnanců společnosti, kterým byl dotazník distribuován v tištěné formě. Vyplněných dotazníků se vrátilo 33 (82,5%). Data byla analyzována pomocí programu Microsoft Excel.

Výsledky ukázaly, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s komunikací nadřízených. Nejméně spokojeni jsou s informacemi o korporátních záležitostech. Ve výzkumu nebyly shledány rozdíly v hodnocení interní komunikace napříč jednotlivými odděleními a výsledky nebyly odlišné ani z hlediska délky odpracované doby pro společnost. Nebyla nalezena asociace mezi spokojeností s komunikací a produktivitou práce. Střední závislost byla zjištěna mezi spokojeností s komunikací a pracovní spokojeností. Pracovní spokojenost se snížila za posledních šest měsíců u ¼ zaměstnanců.

Velmi často byly uváděny neutrální skóry, což na jednu stranu lze interpretovat, že zaměstnanci nejsou s komunikací nespokojeni, ale také nijak obzvlášť spokojeni. Příčinu průměrných skóru je také možné hledat v obavě před zneužitím a v neochotě zaměstnanců podílet se na „mimopracovních“ projektech. Kromě korporátních informací byla nespokojenost vyjádřena s komunikačním klimatem, především s motivací zaměstnanců k plnění firemních cílů, dostatečnou komunikací a s komunikačními schopnostmi pracovníků.

Komunikační klima je hlavní ukazatel zdraví komunikace ve společnosti a je tedy pravděpodobné, že komunikační problémy zde skutečně existují. Už samotná skutečnost, že ¼ zaměstnanců uvedla, že se jejich pracovní spokojenost za posledních šest měsíců snížila, naznačuje nějaký problém.

Hlavní nedostatky šetření lze hledat v osobě auditora, který byl zároveň zaměstnancem společnosti a výsledky a interpretace tím mohou být zkreslené. Druhý nedostatek tkví v nemožnosti porovnání výsledků s jinými audity, neboť nejsou známy výsledky podobného auditu provedeného v České republice. Výsledky je možno brát jako prvotní výzkum, který zmapoval úroveň interní komunikace a jehož hlavním přínosem bylo, že na jeho základě mohou být provedena další šetření a opatření k optimalizaci interní komunikace ve společnosti NO.

Literatura

Cabrera A., Cabrera E. F., Barajas S. (2001). *The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven chase* [Electronic vision]. *International Journal of Information Management*, 3, 245 – 261.

Carricre, J., Bourque, C., Bonaccio, S. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction [Electronic vision]. *Career Development International*. 1, 29-49.

Clampitt, P., Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity : a field study [Electronic vision]. *Journal of Business Communication*, 1, 5-28.

Denison D. R. (1984) Bringing Corporate Culture To The Bottom Line [Electronic vision]. *Organisational Dynamic*, 2, 4 – 22.

Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.

Downs, C. W., DeWine, S., Greenbaum, H.H. (1994). Measures of organizational communication. In Rubin, R.B., Palmgreen, P., Sypher, H. E. (Eds.), *Communication Research Measures* (pp. 57–78). New York: Guilford Press.

Downs, C. W., Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communicationSatisfaction [Electronic vision]. *The Journal of Business Communication*, 3, 63-73.

Ferjenčík J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.

Gray, J., Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication Satisfaction [Electronic vision]. *Management Communication Quarterly*, 3, 425-44.

Greenbaum, H.H. (1974). The audit of organizational communication [Electronic vision]. *Academy of Management Journal*, 17, 739–754.

Hargie, O., Tourish, D. (2004). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. New York: Routledge.

Holá, J. (2006). *Interní Komunikace ve Firmě*. Brno: Computer Press, a. s.

Hovland C. I. (1948). Proceedings Of The American Philosophical Society [Electronic vision], *Social Communication*, 5.

Keller, J. (2004). *Úvod do Sociologie* (Vyd. 2). Praha: Slon.

Keyton J. (2005). *Communication and Organizational Culture* [Electronic vision]. California: Sage publications,

Luthans, F., Larsen. (1986). How managers really communicate [Electronic vision]. *Human Relations*. 2, 161-178.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

O'Reilly C. A., Roberts K. H. (1974). *Communication and Performance in Organizations* [Electronic vision].

Schein E. H., (1988), *Organizational Culture* [Electronic vision], San Francisco: Jossey – Bass.

Schneider A., Brief R., Guzzo A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change [Electronic vision]. *Organisational Dynamics*, 4, 7 – 19.

Thomas, G.F, Zolin, R., Hartman, J.L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement [Electronic vision]. *Journal of Business Commmunication*, 46, 288 – 310.

Tourish, D. (1998). The god that failed: replacing visionary leadership with open communication [Electronic vision]. *Australian Journal of Communications*, 25, 99-114.

Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace* (Vyd. 2.). Praha: Portál.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce Úspěšnou Komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Výrost, J., Slaměník, I. (EDs). (2008). *Sociální psychologie* (Vyd. 2). Praha: Grada.

Zwijze-Koning , K., de Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool [Electronic vision]. *Management Communication Quarterly*, 3, 261-282.

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK CSQ

Dotazník spokojenosti s komunikací

Uveď prosím následující

Počet let ve společnosti:

- a. 0-2
- b. 2-5
- c. 5 a více

Pracoviště:

- a. Praha
- b. jiné

Pracovní zařazení:

- a. technické oddělení
- b. obchodní oddělení
- c. finanční oddělení
- d. administrativa (IT, HR, asistent, support)

1. Jak jsi spokojen/a ve své práci? (Zakroužkuj jednu možnost)

- a. Velmi nespokojen/a
- b. Nespokojena
- c. Částečně nespokojen/a
- d. Neutrálně
- e. Částečně spokojen/a
- f. Spokojen/a
- g. Velmi spokojen/a

2. Jak se změnila tvá spokojenost během posledních 6 měsíců? (Zakroužkuj jednu možnost)

- a. Nezměnila se
- b. Zvýšila se
- c. Snížila se

3. Pokud by komunikace na tvém pracovišti mohla být jakýmkoliv způsobem změněna k tvé spokojenosti, uveďte prosím jak:

Níže je uvedeno několik informací spojených s tvou prací. Prosím uveď, jak jsi spokojen/a s množstvím a/nebo kvalitou následujících informací. (Zakroužkuj jednu možnost)

1 = Velmi nespokojen/a **2 = Nespokojen/a** **3 = Částečně nespokojen/a** **4 = Neutrální**
5 = Částečně spokojen/a **6 = Spokojen/a** **7 = Velmi spokojen/a**

4. Informace o tom, jak si v práci stojím	1	2	3	4	5	6	7
5. Personální novinky	1	2	3	4	5	6	7
6. Informace o firemní strategii a cílech	1	2	3	4	5	6	7
7. Informace o srovnání mé práce s ostatními	1	2	3	4	5	6	7
8. Informace o hodnocení mých pracovních výsledků	1	2	3	4	5	6	7
9. Dostatečné uznání mého pracovního úsilí	1	2	3	4	5	6	7
10. Informace o strategii a cílech svého oddělení	1	2	3	4	5	6	7
11. Informace o tom, co se ode mne v práci očekává	1	2	3	4	5	6	7
12. Informace o vládních regulacích/zákonech, které ovlivňují NO	1	2	3	4	5	6	7
13. Informace o změnách v NO	1	2	3	4	5	6	7
14. Zpětná informace, jakým způsobem jsou/byly řešeny vzniklé problémy v mé práci	1	2	3	4	5	6	7
15. Informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
16. Informace o finanční situaci společnosti	1	2	3	4	5	6	7
17. Informace o úspěších a neúspěších společnosti	1	2	3	4	5	6	7

Prosím uveď, do jaké míry jsi spokojen/a s následujícím. (Zakroužkuj jednu možnost)

18. Můj nadřízený je seznámen s mými pracovními problémy	1	2	3	4	5	6	7
19. Vedení společnosti mě motivuje k splnění firemních cílů	1	2	3	4	5	6	7
20. Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost	1	2	3	4	5	6	7
21. Zaměstnanci NO mají dostatečné komunikační schopnosti	1	2	3	4	5	6	7
22. Můj nadřízený mi pomáhá s řešením pracovních problémů	1	2	3	4	5	6	7
23. Komunikace v NO mi dává pocit sounáležitosti se společností	1	2	3	4	5	6	7
24. Komunikace vedení se zaměstnanci je zajímavá a nápomocná	1	2	3	4	5	6	7
25. Mám důvěru svého nadřízeného	1	2	3	4	5	6	7
26. Informace, které jsou třeba k provádění své práce, dostávám včas	1	2	3	4	5	6	7
27. Spory/konflikty jsou řešeny správnými komunikačními kanály	1	2	3	4	5	6	7

1 = Velmi nespokojen/a 2 = Nespokojen/a 3 = Částečně nespokojen/a 4 = Neutrální
 5 = Částečně spokojen/a 6 = Spokojen/a 7 = Velmi spokojen/a

28. V NO se vyskytuje přiměřené množství šušky	1	2	3	4	5	6	7
29. Můj nadřízený je otevřen mým návrhům	1	2	3	4	5	6	7
30. Komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná	1	2	3	4	5	6	7
31. Komunikace při mimořádných událostech (např. vandalismus) funguje správně	1	2	3	4	5	6	7
32. Mé oddělení (obchod, technické odd., finanční odd., administrativa) pracuje jako tým	1	2	3	4	5	6	7
33. Porady mého oddělení (obchod, technické odd., finanční odd., administrativa) jsou dobře organizované a efektivní	1	2	3	4	5	6	7
34. Míra kontroly mé práce je přiměřená	1	2	3	4	5	6	7
35. Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná	1	2	3	4	5	6	7
36. Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř NO jsou vstřícné	1	2	3	4	5	6	7
37. Neformální komunikace funguje správně	1	2	3	4	5	6	7
38. Komunikace uvnitř NO je dostatečná	1	2	3	4	5	6	7

Prosím odhadni svoji produktivitu.

39. Jak bys ohodnotil/a produktivitu ve své práci?

- a. Velmi nízká
- b. Nízká
- c. Trochu nižší než většina
- d. Průměrná
- e. Trochu vyšší než většina
- f. Vysoká
- g. Velmi vysoká

40. Co se stalo s Tvojí produktivitou práce během uplynulých 6 měsíců?

- a. Zůstala stejná
- b. Zvýšila se
- c. Snížila se

41. Pokud by komunikace na Vašem pracovišti mohla být jakýmkoliv způsobem změněna k dosažení vyšší produktivity práce, uveďte prosím jak:

Prosím označ, jak jsi spokojen s následujícím, **pouze pokud máš nějakou řídicí funkci (manager, vedoucí, ředitel)**. Pokud nemáš takovou funkci, prosím nevyplňuj.

1 = Velmi nespokojen/a

2 = Nespokojen/a

3 = Částečně nespokojen/a

4 = Neutrální

5 = Částečně spokojen/a

6 = Spokojen/a

7 = Velmi spokojen/a

- | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 42. Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým nařízením | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. Do jaké míry mi moji podřízení sdělují potřebné informace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44. Do jaké míry se mohu vyhnout komunikačnímu přetížení (aby za mnou nechodili podřízení s každou maličkostí) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45. Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým hodnocením, radám a kritice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46. Do jaké míry se mí podřízení cítí zodpovědní za iniciování komunikace směrem nahoru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Vysoká škola: **Palackého univerzita Olomouc** Fakulta: **filozofická**
Katedra: **psychologie** Školní rok: **2009/2010**

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno: **Tomáš Vilimovský**

Obor: **Psychologie – jednooborová**

Rok imatrikulace: **2010**

Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha Ph.D.**

Oponent:

Počet stran:

Název bakalářské diplomové práce: **Interní komunikace v organizaci**

ABSTRAKT

Téma bakalářské práce je „Interní komunikace v organizaci“. V teoretické části je vymezena interní komunikace jako důležitá součást firemní kultury, která má výrazný vliv na efektivní fungování a schopnost dosahování strategických cílů organizace. Výzkumné části práce jsou věnovány metodám komunikačního auditu, jeho následného provedení v konkrétní organizaci a analýze získaných dat. Účelem výzkumu bylo zmapovat kvalitu interní komunikace a identifikovat potenciální problémy, které by mohly bránit optimálnějšímu fungování společnosti.

Klíčová slova: organizace, interní, komunikace, audit, dotazník

ABSTRACT

Bachelor`s thesis topic is the “Internal communication in the organization”. Theoretical part deals with the internal communication as the important part of the organizational culture which has significant influence on effective functioning and ability to meet organizational strategic goals. Empirical parts deal with methods of communication audit, application of audit in concrete company and analyzing gathered data. The purpose was to map the quality of internal communication and to identify potential problems that may disable optimal functioning of the organization.

Keywords: organization, internal, communication, audit, questionnaire