

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií



Organizační kultura:

Analýza interní komunikace ve středně
velké organizaci z perspektivy jejích
zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor práce: Jana Třeščíková

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2015

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literaturu jsem řádně citovala a uvedla v seznamu použité literatury. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 26. 6. 2015

.....
Jana Třeščíková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za cenné rady a věnovaný čas při vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala mým kolegům za spolupráci a v neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat mé rodině a přátelům za podporu.

Obsah

1. Úvod	7
2. Teoretická část	8
2.1. Organizace.....	8
2.1.1. Co je organizace a její vliv na člověka.....	8
2.1.2. Moderní organizace dnes.....	9
2.1.3. Shrnutí.....	10
2.2. Organizační kultura	10
2.2.1. Obecná definice kultury.....	10
2.2.2. Organizační kultura a její význam	12
2.2.3. Vytváření organizační kultury.....	13
2.2.4. Změna organizační kultury	13
2.2.5. Organizační struktura jako součást organizační kultury.....	14
2.2.6. Shrnutí	15
2.3. Komunikace.....	15
2.3.1. Definice pojmu komunikace.....	16
2.3.2. Verbální komunikace.....	17
2.3.3. Neverbální komunikace	18
2.4. Interní komunikace	19
2.4.1. Cíle interní komunikace	19
2.4.2. Nefunkční interní komunikace.....	20
2.4.3. Překrývání formální a neformální komunikace v organizaci	21
2.5. Vztah mezi organizační kulturou a interní komunikací.....	21
2.6. Příklady výzkumů zaměřených na organizační kulturu a interní komunikaci.....	22
2.6.1. Příklad výzkumu zaměřeného na organizační kulturu	22
2.6.2. Příklad výzkumu zaměřeného na interní komunikaci.....	22
3. Metodologická část	23
3.1. Téma výzkumného projektu	23
3.2. Definování výzkumného problému a výzkumných otázek	24
3.3. Výzkumná strategie.....	25
3.4. Techniky sběru dat.....	25

3.5.	Výběr vzorku.....	27
3.6.	Analytické postupy	29
3.7.	Hodnocení kvality výzkumu.....	30
3.8.	Etické otázky společenskovo vědního výzkumu	31
4.	Empirická část.....	31
4.1.	Představení organizace.....	31
4.2.	Jakým způsobem probíhá interní komunikace v dané organizaci z pohledu jejích zaměstnanců?.....	33
4.2.1.	Komunikační prostředky.....	33
4.2.1.1.	Volba komunikačních prostředků na základě pracovní pozice zaměstnance.....	33
4.2.1.2.	Volba komunikačních prostředků na základě prostorové situovanosti jednotlivých oddělení	34
4.2.1.3.	Volba komunikačního prostředku z důvodu potvrzení zpětné vazby	34
4.2.2.	Pravidla komunikace	35
4.2.2.1.	Pravidla slušného chování.....	35
4.2.2.2.	Organizační struktura	35
4.2.2.3.	Pravidelné porady vedení a zástupců oddělení.....	36
4.2.2.4.	Online blog a celo-firemní setkání	36
4.2.3.	Neformální komunikace	37
4.2.3.1.	Volba na základě sympatií	37
4.2.3.2.	Utuzování mezilidských vztahů	37
4.3.	Jaké komunikační cíle mají zaměstnanci dané organizace?	38
4.3.1.	Získávání informací při plnění pracovních úkolů a vzájemná spolupráce...38	
4.3.2.	Uspokojení zákazníka	39
4.3.3.	Motivace zaměstnanců.....	39
4.3.4.	Získávání informací o chodu organizace	39
4.3.5.	Prohlubování osobních vztahů.....	39
4.4.	Jaké nedostatky vidí zaměstnanci v interní komunikaci?	40
4.4.1.	Komunikační problémy s vedením a jejich důsledky očima zaměstnanců ...40	
4.4.1.1.	Pociťovaný nedostatek informací.....	41
4.4.1.2.	Zaměstnanci nevidí ve vedení vzor.....	41
4.4.1.3.	Důsledky špatné informovanosti, které zaměstnanci spatřují	42
4.4.1.3.1.	Časová náročnost při plnění úkolů.....	42

4.4.1.3.2.	Komunikační šum a vznikající fámy	42
4.4.1.3.3.	Vznikající prostor pro komunikaci neformální	43
4.4.1.3.4.	Ztráta souvislostí při plnění úkolů a motivace k práci	43
4.4.2.	Zasílání emailů místo osobního kontaktu	44
4.4.2.1.	Zdlouhavost	44
4.4.2.2.	Nedostupnost potřebných informací	45
4.4.3.	Nedostatečná komunikace mezi odděleními	45
4.4.4.	Pomalé schvalování faktur	46
4.4.5.	Zaměstnanci si nenastavují odeslání automatické zprávy v nepřítomnosti spolu s kontaktem, na koho se po dobu nepřítomnosti mohou kolegové obracet	46
4.5.	Jak nedostatky v interní komunikaci brání zaměstnancům v naplňování jejich komunikačních cílů?	46
4.5.1.	Znemožnění získávání informací k plnění povinností	46
4.5.2.	Spokojenost zákazníků	47
4.5.3.	Motivace zaměstnanců	48
4.5.4.	Prohlubování osobních vztahů	48
5.	Závěr	48
	Použitá literatura	53
	Přílohy	56
	Příloha č. 1: Seznam otázek k polostrukturovaným rozhovorům	56

1. Úvod

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala studiem organizační kultury na základě analýzy interní komunikace ve vybrané organizaci. Interní komunikace je pro chod a fungování organizace nesmírně důležitá, tvoří totiž jednu z nejdůležitějších částí její kultury (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová, 2011, s. 106). Podle Holé (2006) úroveň komunikace v organizaci vychází z úrovně její kultury a způsob, jakým zaměstnanci komunikují a spolupracují, má nesmírný vliv na to, jak celá organizace působí na své okolí (Holá, 2006, 10-11). Myslím si, že zkoumat kulturu organizace prostřednictvím komunikace jejích zaměstnanců, je vhodné, jelikož právě interní komunikace patří k hlavním projevům kultury organizace. Prostřednictvím této komunikaci je v organizaci podporováno podávání dobrých výkonů ze strany zaměstnanců a naplňování jejich společných cílů (Vymětal, 2008, s. 263).

K tématu bakalářské práce mě inspirovalo dotazníkové šetření, jež se uskutečnilo ve vybrané organizaci, v níž jsem zaměstnaná jako pracovník Back office, tedy administrativní pracovník. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v rámci zaměstnaneckého průzkumu. Cílem výzkumu bylo zjistit názory zaměstnanců, jak se v organizaci cítí, jaký mají vztah ke své práci a k samotné organizaci, a zda jsou spokojeni s prostředím, v němž pracují. Dále si výzkum kladl za cíl odhalit překážky, které zaměstnancům brání efektivně pracovat. Názory zaměstnanců měly pomoci vedení organizace zaměřit se na nedostatky, jež z dotazníku vyvstaly. Dotazníkové šetření odhalilo čtyři body, které negativně působí na organizační kulturu, jedním z nich byla nedostatečná interní komunikace, na níž jsem se zaměřila. (Zdroj: Průvodní dopis k zaměstnaneckému průzkumu).

Cílem mé práce je zjistit, jaké nedostatky zaměstnanci shledávají v procesu interní komunikace a jak jim tyto nedostatky brání v naplňování jejich komunikačních cílů, tedy jinými slovy, jak nedostatky v interní komunikaci brání zaměstnancům, v tom, co od komunikace očekávají.

Ve své práci jsem se snažila odpovědět na otázku: Jak nedostatky v interní komunikaci působí na kulturu organizace. Práce se skládá z empirické části, kde jsou vysvětleny klíčové pojmy jako organizace, kultura, organizační kultura, komunikace,

interní komunikace a je zde také uvedeno, jaký je mezi organizační kulturou a interní komunikací vztah. Další kapitola je věnována metodologickým postupům, na základě kterých jsem data sbírala a analyzovala. Následující kapitola představuje empirickou část, kde prezentuji zjištění z realizovaného výzkumu. V závěru jsou shrnuty výsledky mé analýzy.

2. Teoretická část

Ve své bakalářské práci se zabývám organizační kulturou. K jejímu studiu přistupuji na základě analýzy interní komunikace, jelikož interní komunikace tvoří nejdůležitější složku organizační kultury. Zásadně přispívá ke stabilizaci organizace, k jejímu zabezpečení a dosažení změn, které jsou nesmírně důležité pro správné fungování, prosperitu a vývoj (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová, 2011, s. 106).

2.1. Organizace

2.1.1. Co je organizace a její vliv na člověka

Na začátku této kapitoly je dobré zmínit, že *„idea organizace vznikla z faktu, že jedinec sám není schopen realizovat všechny své potřeby a přání“* (Schein, 1969, s. 13). Organizace obecně představuje velké seskupení lidí neosobního charakteru, které vzniká s konkrétním záměrem (Giddens, 1999, s. 288). Max Weber, jemuž vděčíme za první systematický výklad vývoje organizací, považoval organizace za způsob, jakým můžeme koordinovat lidi nebo produkty jejich práce v čase a prostoru. Viděl je jako hierarchická seskupení, jejichž moc se obvykle soustředí na nejvyšších příčkách (Giddens, 1999, s. 290).

Sociologové dělí organizace na formální, společenské a neformální. Společenské organizace vznikají spontánně z interakce lidí, například skupina přátel. Neformální vznikají mezi členy formální organizace, ale nejsou stanoveny rozpisem, například kolegové u oběda. Já se ve své práci zabývám organizací formální, kterou můžeme definovat jako *„koordinaci činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“* (Schein, 1969, s. 15). Příkladem může být škola, různé podniky, vězení atd. Je důležité poznamenat, že předmětem této koordinace nejsou lidé, ale právě činnosti. Jeden člověk může příslušet k nejrůznějším typům organizací a pro každou

z nich jsou podstatné jen některé činnosti tohoto jedince. Z toho vyplývá, že organizace potřebují mít pro plnění svých cílů pouze stanovené činnosti nebo role a kdo konkrétně je plní, je vedlejší. (Schein, 1969, s. 15–17).

Ačkoli si to často neuvědomujeme, na každém našem kroku jsme ve vztahu k nějaké organizaci. Dnes mají organizace v běžném životě daleko větší význam než dříve, přivádějí nás do tohoto světa a provází nás celý život. Dobrým příkladem je nemocnice, ještě před narozením dítěte matka pravidelně dochází na lékařské prohlídky a její dítě se v nemocnici i narodí. Dříve takové prohlídky vůbec neznali a děti se rodily doma. Zde je vidět, jak se význam organizací mění. Jsou skutečně všude kolem nás a my jsme na nich do jisté míry závislí, vždyť pokaždé, když otáčíme kohoutkem nebo telefonujeme, ocitáme se v kontaktu s nějakou organizací, která závisí na mnoha dalších. Jejich vliv na člověka nemusí být ale vždy pozitivní, jelikož organizace často přenášejí naše právo rozhodovat na úředníky či odborníky, jež jen stěží můžeme ovlivnit, příkladně musíme vykonávat věci nařízené vládou, třeba platit daně nebo dodržovat zákony (Giddens, 1999, s. 288-289).

Moje práce se zaměřuje na organizaci obchodní. Jejím záměrem je naplňování ekonomických a sociálních cílů. Vedení a manažeři těchto obchodních organizací se v první řadě zajímají o to, aby jejich organizace byla schopná konkurovat ostatním, neustále kontrolují situaci na trhu, hodnotí své výrobky a služby a také chování konkurence. Musí sledovat nejen situaci uvnitř organizace, ale i situaci v okolí, tím mohou společně dosahovat stanovených cílů (Brooks, 2003, s. 158).

2.1.2. Moderní organizace dnes

Moderní technika nám dnes umožňuje překonávat vzdálenosti a manipulovat s časem. Nesčetné množství informací může být během chvíle rozesláno do celého světa. Organizace dnes tvoří nejen tým pracující ve stejném prostoru, ale i jedinci a skupiny pracující v jiném městě či dokonce státě. Je to způsobeno právě díky tomu, že moderní technika umožňuje lidem komunikovat bez ohledu na to, jak daleko jsou od sebe vzdáleni. Současné způsoby komunikace byly donedávna ještě neznámé. Klíčová je skutečnost, že v dnešní době mají čím dál větší váhu informace než fyzické zboží. Fyzické věci jsou prostorově omezeny, zatímco informace ne, a proto ani současné organizace nejsou spojeny s jedním místem jako dříve (Giddens, 1999, s. 304).

2.1.3. Shrnutí

Jak z předchozího textu vyplynulo, organizace jsou pro člověka a celou společnost velmi důležité, nacházíme je ve všem, co děláme, ať už si myjeme ruce nebo koukáme na televizi. Tuto spojitost a závislost člověka na nich si často ani neuvědomujeme. Svou práci jsem zaměřila na organizační kulturu, konkrétně na analýzu interní komunikace v organizaci, a právě komunikace je opěrným bodem všech organizací.

2.2. Organizační kultura

2.2.1. Obecná definice kultury

Pojem kultura patří spolu s pojmem společnost k nejpoužívanějším v sociologii. Kulturu tvoří hodnoty, které představují abstraktní ideály, k nimž se lidé hlásí, dále je tvořena normami neboli konkrétními principy či zásadami společenského života, které lidé dodržují, a nakonec ji tvoří hmotné statky, jež lidé vytváří. Žádná kultura nemůže existovat bez společnosti a naopak žádná společnost nemůže existovat bez kultury (Giddens, 1999, s. 32). DeVito (2001) kulturu obecně definuje jako „*životní styl určité skupiny lidí, soubor hmotných a duchovních hodnot. Patří k němu uznávané hodnoty, přesvědčení, artefakty, způsoby chování a komunikace, což se vše předává z generace na generaci*“ (DeVito, 2001, s. 396). Kultura velmi úzce souvisí s užíváním jazyka a s komunikací, hovoříme o ní především ve spojitosti s předáváním symbolů a významů (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011, s. 14). Bez kultury bychom neznali žádný jazyk jako prostředek k dorozumění a neměli bychom ani žádný pocit sebeuvědomění. Schopnost přemýšlet a uvažovat by u nás byla značně omezená. Dalo by se tedy říct, že kultura je to, co dělá člověka člověkem (Giddens, 1999, s. 32).

Kultura tedy ovlivňuje veškeré formy naší komunikace. Má vliv na to, co říkáme sobě, i na to, jak mluvíme a působíme na okolí (DeVito, 2001, s. 35). Každá kultura má svůj styl komunikování a svá vlastní pravidla, jimiž se komunikace řídí. Takže to, jaký jazyk používáme, i způsob jeho užití závisí na kulturním prostředí, ve kterém jsme vyrůstali (DeVito, 2001, s. 103).

Kultura je společenský jev. Má za následek, že se jedni lidé chovají, myslí či vypadají jinak než druzí, mají odlišné názory, uznávají jiné hodnoty a věci kolem sebe

si vysvětlují jiným způsobem. Každá kultura se může skládat z několika dalších subkultur, z nichž každá uznává vlastní hodnoty, názory a pravidla chování. Jako příklad poslouží zdravotnické sektory, kde vedle sebe působí lékaři, zdravotní sestry, pomocné síly, manažeři a každá z těchto subkulturních skupin má svou vlastní kulturní identitu. Veškeré hodnoty, normy, názory, předpoklady a způsoby výkladu, které tvoří kulturu, je možné sdílet, a to od malých subkultur přes organizační kulturu až ke kulturám oblastním a národním. V rámci jedné kultury i jedné subkultury mohou vznikat rozdíly, protože kulturní znalosti jednotlivců v dané skupině se liší. Rozdíly mohou být způsobeny například odlišným zázemím či výchovou. Tím uvnitř kultur a subkultur dochází k jistým odchýlkám (Brooks, 2003, s. 216-218).

Lidé z rozdílných kultur jinak hodnotí a vysvětlují si věci, které se dějí kolem nich, ale mají také jinou představu o tom, co je dobré a co je naopak špatné. Díky těmto kulturním rozdílům lidé jiných kultur nahlíží na podobný jev rozdílným způsobem. Příslušníci jedné kultury si například považují svého osobního práva na svobodu projevu a naopak v jiné zemi upřednostňují zájmy společnosti jako celku. Hodnoty tvořící kulturu se tak projevují v chování lidí a v jejich postojích (Brooks, 2003, s. 239-240). Pro celou společnost má proto hluboký význam. Schein (2004) shledává kulturu jako nesmírně důležitý dynamický jev, díky němuž můžeme lépe porozumět mezilidským vztahům a konfliktům, a to jak na úrovni národních konfliktů, tak i v případě konfliktů a vztahů uvnitř organizací (Schein, 2004, s. xi).

Na následujícím obrázku jsou vzestupně seřazeny úrovně kultury, od malých subkultur k velkým nadnárodním kulturám. Jednotlivé kultury se liší svou velikostí a prostředím, ve kterém vznikají a jsou sdíleny.

Subkultura	Profesní kultura	Organizační a společenská kultura	Pracovní kultura nebo znalost receptu	Národní kultura	Nadnárodní kultura
Společné znaky skupiny, ve skutečnosti možná jakékoli velikosti, která tvoří podskupinu větší organizační nebo profesní kultury. Např. sestřičky se stálou noční službou na oddělení v nemocnicích. Státní zdravotní péče jsou subkulturou větší skupiny sestřiček nemocnice nebo útvaru, kde pracují, a široké firemní kultury Státní zdravotní péče.	Společné znaky zaměstnanců ze stejné profese nebo obchodu. Např. můžeme mít na mysli lékaře nebo techniky mající společné kulturní způsoby konání a myšlení. Tyto skupiny prošly podobným vzděláním a výcvikem a upsalý se profesním pravidlům chování a povinnostem. Často dělí věrnost mezi organizací a povolání.	Na toto téma je především zaměřena tato kapitola – kultura na úrovni organizace nebo právnické osoby. Většina organizací má specifickou kulturu, i když tato kultura obsahuje mnoho subkultur a profesních kultur. Relativní „vliv“ kultury na této úrovni bude záviset v určitém rozsahu na síle identity právnické osoby a vlivu na složky, které ji tvoří.	Pravidla chování pracovního sektoru existují, zvláště v dlouho existujících a odlišných sektorech. Tato pravidla chování nejsou nepodobná určitým kulturním znakům: mají vliv na to, jak organizace v sektoru interpretují parametry prostředí a kladou omezení strategii.	Na této úrovni leží pravděpodobně nejprůhlednější projev kultury. Např. mezi Brity, Francouzi a Němci existuje mnoho významných kulturních rozdílů. Navíc ovšem mnoho etnických skupin se silnými společnými kulturami překračuje národní a politické hranice. Podrobněji je problém zkoumán v kap. 10.	Znaky, které mají společné lidé z mnoha zemí a států (přes hranice národů). Na široké úrovni lze hovořit o západní kultuře a čínské kultuře: první je založena na křesťanství a zahrnuje lidi z většiny Evropy, Severní Ameriky a Austrálie, ta druhá je založena na konfucianismu.

Obrázek 1 – „Kultura na vzestupné úrovni“ (Brooks, 2003, s. 220)

2.2.2. Organizační kultura a její význam

Jak jsem již zmínila, ve své práci se zabývám organizační kulturou. Organizační kultura představuje „*souhrn všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě utvářených hodnotových představ, norem, vzorců chování, praktik a artefaktů zaměstnanců organizace a dalších aktérů, jež jsou zprostředkovány v rámci adaptačního procesu a vznikají procesem učení se při koordinaci vnitřního a vnějšího prostředí*“ (Havrlová, Šmídová, Šafr, Štegmannová, 2011, s. 107). Tvoří ji ustálený systém významů. Díky ní je každá organizace jedinečná (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011, s. 15). Autorka Jana Holá (2006) rozumí organizační kulturou to, jakým způsobem vůbec organizace funguje a jak se chovají její zaměstnanci. Tuto kulturu tvoří na jedné straně snadno identifikovatelné znaky jako například logo organizace či způsob, jakým se zaměstnanci oblékají, a na druhé straně nastavené hodnoty a jejich sdílení. Organizační kultura je tvořena normami, jež ovlivňují chování všech zaměstnanců, a svým chováním k partnerům se všichni zaměstnanci podílí na tom, jak tyto partneři organizaci vnímají (Holá, 2006, s. 10-11).

Díky organizační kultuře je celá organizace situována do určitého rámce. Jednání ze strany vedení by se vždy měla opírat o stabilizovaná kritéria, měla by mít

vytyčený cíl a zaměstnanci by měli cítit, že aktivity organizace vedou k nějakému užitku. Organizační kultura má vliv také na motivování zaměstnanců k dobrým pracovním výkonům, aby byly dostatečně uspokojovány jejich nejrůznější typy potřeb, z ekonomických potřeb je to záruka zvyšování mzdy ve spojitosti s hospodařením podniku, z fyzických potřeb jde o zajištění příjemného pracovního prostředí, podporu stravování a dostatečné vybavení, dále potřeby sociální, například podpora sportu a rekreace, a nakonec zajištění osobních jistot a poskytování nejrůznějších výhod. Každý zaměstnanec by měl být uznáván a informován o všem, co se ho jakkoliv týká. Veškeré zmíněné faktory mohou napomáhat ke snížení napětí v oblasti mezilidských vztahů (Šigut, 2004, s. 72).

2.2.3. Vytváření organizační kultury

Při vytváření organizační kultury hrají velikou roli hodnoty zakladatelů, majitelů či jiných vůdčích osobností, které dávají podnět k tomu, aby se ze zaběhlých zvyků stala skutečná organizační kultura. Je ale stejně důležité, aby tyto jejich hodnoty a vize přijali i všichni ostatní zaměstnanci. Formování kultury organizace lze rozdělit do dvou fází. První fáze představuje ustálení toho, jak vykonávat určité kolektivní činnosti, čehož je možné docílit neustálými interakcemi mezi zaměstnanci. Ve druhé fázi potom dochází k zakotvení těchto zvyklostí a k jejich proměně ve skutečnou kulturu (Šigut, 2004, s. 43).

Organizační kultura se neustále vyvíjí (Brooks, 2003, s. 218). Nedá se říci, že by existovala nějaká ideální kultura, je ale jasné, že stabilní kultura ovlivňuje chování v organizaci a má tak dopad na celé její fungování. Proto, pokud je kultura uvnitř organizace nevyhovující, není v souladu s plněním stanovených cílů, mělo by se přemýšlet o její změně (Armstrong, 2007, s. 265).

2.2.4. Změna organizační kultury

Brooks (2003) hovoří o organizační kultuře jako o kolektivním vlastnictví, a proto je nesmírně důležité, aby se při změně této kultury pomýšlelo hlavně na potřeby zaměstnanců (Brooks, 2003, s. 230). Kulturní změna v organizaci souvisí se snahou přizpůsobit se vnějšímu okolí, například konkurenci nebo novým technologiím. Podle Pfeifera a Umlaufové je základem této změny přechod od východního k cílovému stavu. Výchozím stavem se rozumí stav, kdy hodnoty, představy a normy sdílené zaměstnanci

jsou v rozporu s těmi, o něž usiluje vedení na základě další prosperity organizace (Šigut, 204, s. 45). Kulturní změna může sloužit také pro zajištění dynamičnosti organizace. Lze jí dosáhnout prostřednictvím personálních, strukturálních a systémových změn (Brooks, 2003, s. 226). O všech těchto změnách je ale nutné přesvědčit i všechny zaměstnance, jelikož změna jejich chování a jednání, které tvoří tuto kulturu, vedou organizaci ke stanovenému cíli (Šigut, 2004, s. 45).

Pro nastolení změny v organizační kultuře je nutné znát dosavadní kulturu a mít představu o kultuře budoucí. Současný stav kultury v organizaci je možné analyzovat pomocí nejrůznějších dotazníků a průzkumů. Tato analýza by měla být na začátku každého pokusu o změnu kultury v jakékoli organizaci (Armstrong, 2007, s. 265). Dalším krokem by mělo být vytvoření vize, jak by budoucí organizační kultura měla vypadat. Poslední fází jsou samotné zásahy a zavedení změn (Šigut, 2004, s. 46).

Kulturalisté, tedy lidé zastávající názor, že organizace kulturu nemá, nýbrž že sama kulturou je, prohlašují, že kultura vzniká spontánně a nelze ji proto svévolně měnit. Proti tomuto názoru se staví tzv. „*podnikoví inženýři*“, kteří prosazují možnost rychlé změny organizační kultury. Mezi těmito proudy stojí názor třetí, a to takový, že organizační kulturu měnit lze, ale postupně, ne najednou. Ve skutečnosti však optimální kulturu stačí jen posilovat, žádné větší zásahy nejsou nutné (Šigut, 204, s. 43-44).

2.2.5. Organizační struktura jako součást organizační kultury

Někteří autoři (Schein, 2004) považují za součást organizační kultury organizační strukturu (Havrdová, Šmídová, Šafir, Štegmannová, 2011, s. 107-108). Organizační strukturou se myslí to, jak je organizace uspořádána, jaká v ní panuje hierarchie. Tato struktura ovlivňuje postoje a chování zaměstnanců a výkon celé organizace. Díky této struktuře každý zaměstnanec ví, jakou zaujímá pozici, na koho se má obracet, koho informovat, komu je podřízený a kdo je naopak podřízený jemu. Na samém vrcholu této hierarchie se nachází člověk mající úplnou zodpovědnost za chod organizace, například generální ředitel (Brooks, 2003, s. 158-159).

Podle Roberta Mertona v rámci organizační struktury rozlišujeme formální a neformální aspekty. Formální organizační struktura má jasně stanovený společný cíl, na rozdíl od struktury neformální, ta tento cíl stanovený nemá a vzniká zcela spontánně. Je však důležité poznamenat, že fungování formální struktury se opírá o neformální

struktury a vztahy, takže se jedna bez druhé neobejde (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová, 2011, s. 107-108).

Struktura organizace tedy představuje jakýsi sociální řád, jehož prvky tvoří organizační pozice, které se vždy vztahují k cílům dané organizace. V náplni práce se zaměstnanci pracující na určité pozici dozvídají, jaké jednání se od nich očekává. Je důležité si uvědomit, že v organizaci jde vždy o vztahy mezi pozicemi a ne mezi lidmi, jež je obsazují. Ti v rámci struktury hrají pouze své organizační role. Zmíněné pozice jsou uspořádány do několika úrovní, organizační struktura je tedy hierarchická. V každé úrovni si jsou pozice rovny a vztah nadřízenosti a podřízenosti na určitých úrovních znázorňuje rozdílnou moc (ve smyslu přinutit druhé k požadovanému jednání). Díky organizační struktuře tedy každý zaměstnanec ví, jaké jsou jeho kompetence a kde je jeho místo (Novotná, 2008, s. 44–45).

2.2.6. Shrnutí

Z předchozího textu vyplývá důležitost organizační kultury pro fungování organizace. Slouží k pochopení organizace a veškerých procesů a činností, které se v ní odehrávají, a které s ní jakýmkoli způsobem souvisí. Má vliv na její výkon i na chování zaměstnanců (Brooks, 2003, s. 235).

2.3. Komunikace

Naše společnost dospěla do vývojové fáze, kterou lze nazvat „*informační společnost*“. Je pro ni charakteristický stále se zvětšující význam informací, jež jsou klíčovým zdrojem sociální existence. „*Kritériem úrovně informační společnosti se tak stává především rozsah, obsah, kvalita, dostupnost a použitelnost informací, informačních zdrojů a informačních služeb*“ a neustále se zvětšuje důležitost komunikace (Vymětal, 2008, s. 16). Každá organizace funguje na základě vzájemné spolupráce lidí. Pro dosahování cílů, jež si stanovila, je nezbytně důležité, aby spolu zaměstnanci dobře komunikovali (Armstrong, 2007, s. 661). Veškeré hodnoty, normy a názory, které tvoří organizační kulturu, jsou prostřednictvím komunikace přenášeny. Jednání, chování a komunikace jednotlivých zaměstnanců utvářejí jakousi image organizace a ovlivňují, jak okolí celou organizaci vnímá (Holá, 2006, 10-11), proto bych se na úvod této kapitoly ráda věnovala komunikaci obecně.

2.3.1. Definice pojmu komunikace

Slovo komunikace je latinského původu. Pochází ze slova *communicare*, což lze přeložit jako dorozumívat se, radit se, ale užívá se také pro označení styku či souvislosti. Pro komunikaci neexistuje žádná jednotná definice. Ve většině definic, ale figuruje jako prostředek výměny informací a dorozumívání. Pokud tato výměna probíhá mezi lidmi, nazýváme jí komunikaci sociální, kterou dělíme na tři druhy – **ústní** (rozhovor), **písemnou** (dopis, e-mail) a **vizuální** (graf, videozáznam). Výměna informací může probíhat jak mezi lidmi, tak například mezi člověkem a zvířetem nebo mezi člověkem a přírodou. Ke komunikaci tedy nedochází pouze mezi lidmi, ale obecně mezi živými a neživými organismy (Vymětal, 2008, s. 22-23).

Jana Holá (2006) komunikaci obecně popisuje jako určitý oboustranný proces sdílení informací. Cílem komunikace je snížit nebo úplně odstranit nejistoty na obou stranách a dorozumět se. Jejím předmětem jsou data, informace a znalosti. Data představují samotná fakta, informace uvádějí data do souvislostí a o znalosti hovoříme tehdy, pokud s informacemi dovedeme pracovat (Holá, 2006, s. 3).

Podle Josepha DeVita (2001) patří mezi nejvíce užitečné lidské dovednosti právě ty, které nějakým způsobem souvisí s komunikací, a to ve všech oblastech našeho života, ať se jedná o oblast společenskou, osobní či profesní. Na základě toho, na koho během komunikace působíme, dělíme komunikaci na intrapersonální a interpersonální. Sami k sobě promlouváme a sami sebe hodnotíme prostřednictvím intrapersonální komunikace. Naopak do svého okolí vysíláme signály skrze komunikaci interpersonální. Díky této komunikaci poznáváme další lidi a dáváme jim možnost, aby oni poznali nás, navazujeme a měníme tak naše osobní vztahy. Tím, jak vystupujeme a komunikujeme, nás naše okolí hodnotí, a proto je interpersonální komunikace důležitá v případech, kdy potřebujeme na někoho zapůsobit, například ucházíme-li se o zaměstnání (DeVito, 2001, s. 15).

Komunikace je plná nedorozumění a to nejen v profesním životě, ale také obecně, protože i když hovoříme stejným jazykem a používáme stejná gesta, nikdy přesně nevíme, co ten druhý danou myšlenkou myslel. Proto si musíme neustále vyjasňovat, co si chceme říct. Komunikace se skládá ze slovních i mimoslovních projevů, její součástí je ale také vnímání účastníků, k čemuž je potřeba zapojit smysly,

rozum, intuici a cit. To znamená, že veškeré naše chování a činy jsou součástí naší komunikace (Holá, 2006, s. 3).

Na základě toho, jakých při sdílení informací používáme prostředků, dělíme komunikaci na verbální a neverbální (Vymětal, 2008, 23). Je však důležité si uvědomit, že během komunikace fungují verbální i neverbální komunikace společně (DeVito, 2001, s. 99).

2.3.2. Verbální komunikace

Verbální komunikace zahrnuje přenášení slovních signálů. (DeVito, 2001, s. 99). Vojtěch Černý (2007) tento způsob sdělování informací definuje jako „*vyjadřování myšlenek pomocí jazykového znaku nebo významu na něj vázaného*“ (Černý, 2007, s. 9). Klíčovou roli zde hrají použitá slova. Jejich volbou ovlivňujeme celý komunikační proces. Špatně zvolená slova brzdí průběh sdělení a mohou způsobit vzájemné nepochopení. Proto je velmi důležité slova vybírat pečlivě, aby si příjemce nevyložil informace jinak (Vymětal, 2008, s. 112).

Komunikační proces zahrnuje přenášení zpráv z jednoho nervového systému do nervového systému druhého. Podstatné je, aby obsah sdělení zůstal během přenosu nezměněn, a k příjemci se dostala skutečně ta informace, kterou odesílatel zamýšlel. Během verbální komunikace tedy dochází ke sdílení informací prostřednictvím verbálních symbolů, tedy slov, jež tvoří základní složku jazyka (Tubbs, 1991, s. 102).

Verbální komunikaci je možné dále dělit na ústní a písemnou (Vymětal, 2008, s. 112). I když psané sdělení postrádá zvukový prvek, stále o něm hovoříme jako o verbálním projevu komunikace, jelikož je zprostředkováno pomocí slov. Liší se pouze tím, že v jednom případě jsou slova mluvená a v druhém ne (Tubbs, 1991, s. 136). Ústní komunikace má na rozdíl od písemné tu výhodu, že během ní máme okamžitou zpětnou vazbu a můžeme zaznamenat i neverbální a emoční projevy jedince, s nímž komunikujeme. Její nevýhodou je časová náročnost či vliv komunikačního šumu (Vymětal, 2008, s. 112). U písemné komunikace je výhodou rychlost sdělení, informace jsou podávány přesněji bez komunikačního šumu, ale nemáme u ní okamžitou zpětnou vazbu jako u komunikace ústní (Vymětal, 2008, s. 33).

2.3.3. Neverbální komunikace

Kromě slovního projevu jsou součástí sociální interakce i různé formy neverbální komunikace, kdy si vyměňujeme informace prostřednictvím výrazu tváře, gest nebo pohybů (Giddens, 1999, s. 88). Podstatné je, že jde o komunikaci za pomoci těla a smyslů (Vymětal, 2008, s. 23). Dalo by se jí nazývat „komunikací beze slov“ (Tubbs, 1991, s. 136). Neverbální komunikací se rozumí veškeré nemluvené signály a projevy, díky nimž můžeme něco sdělovat, patří sem například gestikulace, mimika, doteky (DeVito, 2001, s. 99). Neverbální projevy používáme pro rozšíření, zvýraznění či potlačení toho, co říkáme, nebo abychom něco vyjádřili bez použití slov. Je zajímavé, že právě neverbální projevy, jež vysíláme proti své vůli, mnohdy prozrazují, že neříkáme přesně to, co si opravdu myslíme, příkladně začervenání v obličeji (Giddens, s. 90).

Signály vysílané neverbálně mohou být naučené (vojenský pozdrav), vrozené (mrkán, odkašlání) nebo mohou být kombinací obojího (smích), jelikož vznikly jako vrozené, ale jejich načasování, intenzita a způsob jsou ovlivněny kulturou (Černý, 2007, s. 18-19).

Za jednu z hlavních součástí neverbální komunikace je považován výraz tváře. Výzkumy zaměřenými na vyjadřování pocitů výrazem tváře se zabýval například Paul Ekman, který spolu se svými kolegy dokonce vytvořil tzv. klasifikaci výrazu tváře popisující pohyby obličejových svalů, jimiž dosahujeme konkrétních výrazů. Ekman se přiklání k názoru, že toto vyjadřování pocitů prostřednictvím výrazu ve tváři a schopnost jeho interpretace jsou lidem vrozeny, zároveň však připouští, že tento názor není definitivní. Konkrétní podobu výrazu, například přesné postavení rtů, když se lidé usmívají, však ovlivňují individuální a kulturní faktory. V případě gest a tělesných postojů se nepodařilo najít žádné společné všem kulturám (Giddens, 1999, s. 89).

Prostřednictvím neverbální komunikace jsou sdělovány významy vnímatelné našimi smysly, a i když zrovna nemluvíme, naše mimika a postoj komunikují za nás. Význam neverbálních projevů závisí především na tom, jak si je jejich příjemce vykládá. Tato interpretace neverbálních projevů je ovlivněna z velké části kulturně, a pokud příjemce nevnímá neverbální projevy v kontextu dané kultury, může dojít k desinterpretaci daného sdělení. Neverbální komunikace ovlivňuje náš protějšek až

na 93 %. Člověk si někdy ani neuvědomuje, jaké neverbální signály do svého okolí vysílá, a často tak dochází k tomu, že jsou tyto mimoslovní projevy vnímány jinak, než bylo zamýšleno (Černý, 2007, s. 17-18).

2.4. Interní komunikace

Interní komunikace zahrnuje komunikaci mnoha lidí v rámci organizace. Je ale nutné poznamenat, že to, co ji tvoří, jsou lidé a nikoli organizace (Tubbs, 1991, 336). Lidé svůj osobní i pracovní život tráví převážně ve skupinách, kde na sebe vzájemně působí. Zaměstnanci například řeší různé pracovní záležitosti, navrhují plány do budoucna a to vše prostřednictvím komunikace (DeVito, 2001, s. 15). Interní komunikace je nesmírně důležitým prvkem pro fungování jakékoli organizace, jelikož veškerá komunikace s okolím či plnění hlavního cíle, jímž je bezpochyby zisk, vyžadují neustálý proces oboustranného proudění informací, a to jak z okolí dovnitř organizace, tak zevnitř do okolí. Proces interní komunikace je velmi náročný, protože jeho vnitřní prostředí tvoří zaměstnanci, jejichž myšlení, projevy a chování nelze kontrolovat, dají se jen stimulovat k plnění společných cílů. Navíc v interní komunikaci se nejedná o pouhé předávání informací, ale o vyjasňování názorů, postojů a chování. Jde o komunikační propojení organizace umožňující spolupráci nutnou pro fungování. (Holá, 2006, s. 4-8). Komunikaci je třeba hledat úplně za vším. Žádná organizace ani menší skupinka lidí nemůže bez komunikace pracovat. Prostřednictvím interní komunikace jsou spojovány veškeré vedoucí funkce a závisí na ní úspěšnost celé organizace (Janda, 2004, s. 10).

2.4.1. Cíle interní komunikace

Cíli interní komunikace se rozumí takové cíle, které by organizace měla naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně své komunikace. Cíle interní komunikace vymezuje Holá (2006) takto:

- Zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců a informační propojenost organizace
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce
- Vedení k žádoucím postojům a chování zaměstnanců a zajištění jejich stability a loajality
- Udržování zpětné vazby a zavádění poznatků do praxe

Jednotlivé cíle se překrývají a záleží na každé organizaci, jaké cíle si zvolí (Holá, 2006, s. 21).

Podle Jandy (2004) je účelem interní komunikace efektivně využívat zdroje uvnitř organizace, jež jsou svěřeny do rukou manažerů. Těmito zdroji se myslí například informace, finanční prostředky nebo materiály. Na základě efektivního využití těchto zdrojů je vytvářena hodnota zboží či služeb. Pokud jsou zdroje využívány neefektivně, tato hodnota klesá. Z toho vyplývá, že kvalita zboží a služeb roste podle toho, jak efektivně manažeři tyto zdroje rozdělí, a o tom, jak je rozdělí, rozhodují právě prostřednictvím interní komunikace. Odvíjí se od ní tedy veškerá prosperita organizace (Janda, 2004, s. 10).

2.4.2. Nefunkční interní komunikace

To, jak je pro organizaci důležitá efektivní interní komunikace, se nejlépe projeví při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky v interní komunikaci. Mezi nejčastější projevy patří nedostatek informací, neúplné informace nebo nejednoznačné informace. Díky těmto nedostatkům potom dochází ke snížení efektivity činnosti organizace. Následky nefungující interní komunikace mohou být pro organizaci velice závažné, jelikož nefungující interní komunikace vede zaměstnance k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci. Tyto následky mohou postupně přerůst například ve vysokou míru fluktuace zaměstnanců, špatnou koordinaci činností, v celkový nezájem o dosahování cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby či dokonce konkurenční neschopnost celé organizace. Z toho všeho je patrné, že správné fungování interní komunikace by se nemělo podceňovat. Úroveň interní komunikace jednoznačně určuje úroveň spolupráce a mnohé průzkumy ukázaly, že právě špatné vztahy mezi zaměstnanci bývají nejčastější příčinou odchodu ze zaměstnání (Holá, 2006, s. 13-14). Komunikace tedy musí fungovat ve všech směrech. Je dokázáno, že více jak polovina problémů v řízení organizace je vyvolána nedostatečnou interní komunikací (Vymětal, 2008, s. 263).

Pokud interní komunikace nefunguje správně, dochází často k tomu, že zaměstnanci nedostávají dostatek aktuálních informací a nemají prostor pro diskusi a vyjasňování, vznikají tak různé spekulace a fámy, které jsou pro organizaci škodlivé. Jinými slovy, pokud je v organizaci formální komunikace nedostatečná, vzniká větší

prostor pro komunikaci neformální. Zde potom spolehlivě funguje efekt komunikačního šumu. Pokud interní komunikace nefunguje tak, jak by měla, odráží se to na produktivitě práce zaměstnanců, kteří místo vykonávání svých pracovních povinností tráví čas debatami o nevyjasněných otázkách týkajících se chodu organizace (Holá, 2006, s. 17). Vedoucí pracovníci by proto měli své kolegy včas informovat o chodu organizace a o připravovaných změnách, aby se vyhnuli spekulacím a nespokojeným zaměstnancům (Vymětal, 2008, s. 265).

2.4.3. Překrývání formální a neformální komunikace v organizaci

Formální komunikace se řídí určitými pravidelnostmi, je plánovaná a má stanovený cíl. K neformální komunikaci často dochází spontánně (Vymětal, 2008, s. 113). Působení neformální komunikace ale v žádném případě nelze považovat za negativní jev. Obě zmíněné komunikace, formální a neformální, se totiž vzájemně překrývají a jedním ze způsobů, jak poznat efektivní fungování interní komunikace, je právě podle fungování komunikace neformální. Pokud formální komunikace funguje správně, přispívá neformální ke vzájemné spolupráci zaměstnanců. Všichni jsou dostatečně informovaní a mohou si spoustu věcí vysvětlit, upřesnit či doplnit. Zaměstnanci potom šíří dobré jméno svého zaměstnavatele a doporučují jeho služby. A právě to jsou konkrétní projevy fungující interní komunikace (Holá, 2006, s. 117).

2.5. Vztah mezi organizační kulturou a interní komunikací

Ke studiu organizační kultury jsem přistupovala na základě analýzy interní komunikace. Úroveň interní komunikace vychází totiž právě z úrovně organizační kultury (Holá, 2006, s. 10). Interní komunikace patří k hlavním projevům organizační kultury. Díky této komunikaci je v organizaci podporováno podávání dobrých výkonů ze strany zaměstnanců a naplňování společných cílů (Vymětal, 2008, s. 263). Správně fungující komunikace představuje pro organizaci hybnou sílu. Tvoří základ motivace a všichni díky ní vědí, co se od nich očekává a proč. Prostřednictvím interní komunikace zaměstnanci sdílí vize, cíle a hodnoty organizace, v níž pracují (Holá, 2006, s. 19).

Organizační kultura se projevuje ve vzájemných sociálních interakcích zaměstnanců, ve vzorcích jejich chování, má podíl na tom, jak spolu zaměstnanci komunikují, jak se rozhodují a jak přemýšlejí. Tato kultura má vliv nejen na pracovní výkon zaměstnanců, ale i na samotné sebehodnocení organizace (Havrdová, Šmídová,

Šafr, Štegmannová, 2011, s. 106). Komunikace představuje symbolický zdroj organizační kultury. Pokud jsou zásady a strategie komunikace nastaveny správně, může organizace dosahovat cílů, jež si stanovila (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová, 2011, s. 113).

2.6. Příklady výzkumů zaměřených na organizační kulturu a interní komunikaci

2.6.1. Příklad výzkumu zaměřeného na organizační kulturu

Problematikou organizační kultury a interní komunikace se zabývají například autoři Zuzana Havrdová, Olga Šmídová, Jiří Šafr a Ingrid Štegmannová v knize *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* (2011, s. 105-132). Uvádějí zde výsledky svých empirických výzkumů zaměřených na organizační kulturu. Příkladně je zde představena případová studie na téma komunikace v organizaci s uplatněním analýzy sociálních sítí od autorů P. Techlová, J. Šafr a M. Gorčíková. Tento výzkum zkoumá, jak spolu souvisí sociální interakce a organizační struktura, především se zaměřuje na přiblížení interní komunikaci v organizaci a určení souvislosti mezi problematickými body v komunikaci a procesy řízení dané organizace. Zaujala mě zde názorná ukázka rozdílu mezi sítí formální a neformální struktury, o němž jsem se zmiňovala dříve. Výzkum se zaměřil na četnost komunikace mezi zaměstnanci a také na jejich preference v porovnání s formální strukturou. Výsledky výzkumu prokázaly, že spolu zaměstnanci často komunikují neformální cestou o záležitostech, jež se týkají například spokojenosti zákazníků či změny uvnitř organizace. Celkově by se ale dalo říci, že v dané organizaci komunikace probíhá převážně v souladu s formální strukturou. Dále z výsledků vyplynulo pozitivní hodnocení způsobu dělby práce a znalost kompetencí, ale jako slabší se projevila informovanost o plánech do budoucna. Závěry výzkumu byly v organizaci uveřejněny a posloužily při přípravě organizačních změn (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová, 2011, s. 105-132).

2.6.2. Příklad výzkumu zaměřeného na interní komunikaci

Výzkum zaměřený na interní komunikaci provedla například Jana Holá (2006), konkrétně zmiňuje případovou studii, kterou autorka uveřejnila v knize *Interní komunikace ve firmě* (2006, s. 119-138). Případová studie je zaměřena na zefektivnění interní komunikace v konkrétní organizaci zabývající se distribucí nápojů a nápojových

automatů. Cílem výzkumu je porovnání hodnocení interní komunikace pracovníky a managementem. Z porovnání vyplývají rozpory ve vnímání zdejší interní komunikace oběma zmiňovanými stranami. Výsledky práce představují doporučení, jež byla navržena na základě tohoto hodnocení. Z výzkumu je také dobře vidět, jak uspokojivě interní komunikace v organizaci funguje, jaké má nedostatky a v čem spočívá nedorozumění mezi vedením a zaměstnanci. Výzkum probíhal metodou anonymního dotazníku, který byl z důvodu dobré dostupnosti a anonymity umístěn na internetových stránkách. Zhodnocení dopadlo velmi uspokojivě. Zaměstnanci se cítí být loajální, mají důvěru k vedení a celkově ho hodnotí kladně. Co se týká nedostatků, zaměstnanci i management se shodují na určitých bariérách, například zaměstnancům není ze strany manažerů poskytován dostatečný prostor pro hodnocení, mělo by dojít ke zlepšení komunikačních schopností manažerů a více dbát na udržování zpětné vazby. Celkově ale výsledek odpovídá dobře fungující interní komunikaci (Holá, 2006, s. 119-138).

3. Metodologická část

V této kapitole bakalářské práce se zabývám postupem, jímž byl výzkum prováděn.

3.1. Téma výzkumného projektu

Tento projekt jsem zpracovávala v rámci mé bakalářské práce s názvem „Organizační kultura: Analýza interní komunikace ve středně velké organizaci z perspektivy jejích zaměstnanců“.

Ve své práci jsem se zabývala studiem organizační kultury prostřednictvím interní komunikace a zjišťováním nedostatků v oblasti interní komunikace ve vybrané organizaci XY, kde pracuji na částečný úvazek na pozici pracovnice Back office. Mou hlavní pracovní náplní je zajišťování administrativních úkonů. Důvodem, proč jsem se rozhodla svou bakalářskou práci orientovat na interní komunikaci, je zaměstnanecký průřez, který se v dané organizaci uskutečnil v roce 2014. Podnět k jeho uskutečnění představovala změna ve vedení a vznik oddělení HR. Cílem bylo získat co nejvíce informací týkajících se vztahu zaměstnanců k jejich práci a vůbec k celé organizaci, měl za úkol zjistit, jak se zaměstnanci v práci cítí, zda mají možnost seberealizace nebo jak vzájemně komunikují, dalším důležitým cílem bylo najít

problémové body, které negativně působí na zaměstnance všech oddělení vybrané organizace, a tím brání efektivní práci. Průzkum byl realizován formou online dotazníku. Odkaz spolu se žádostí o vyplnění byl prostřednictvím elektronické pošty rozeslán všem zaměstnancům. Dotazník tvořily otevřené otázky, což se zdálo jako nejvíce efektivní, jelikož zaměstnanci mohli neomezeně vyjádřit své názory. Vyskytovalo se zde i několik otázek uzavřených, u každé otázky však byla možnost rozvinout svou odpověď vlastními slovy. Z dotazníku vzešly čtyři problémové body, jedním z nich byla právě interní komunikace, na níž je moje práce zaměřena. Výsledky dotazníkového šetření byly potom prezentovány zaměstnancům během meetingů na jednotlivých pobočkách, kde zaměstnanci měli možnost vyjádřit se k výsledkům a navrhnout řešení nedostatků, jež z průzkumu vyvstaly. Ze zmiňovaného dotazníkového šetření jsem využila pouze samotné závěrečné výsledky, které z výzkumu vzešly a odkryly, jaké hlavní nedostatky zaměstnanci v interní komunikaci pociťují.

3.2. Definování výzkumného problému a výzkumných otázek

V rámci svého výzkumu jsem se tedy zabývala organizační kulturou prostřednictvím interní komunikace. Práce je zaměřena hlavně na nedostatky v interní komunikaci, a jak tyto nedostatky brání zaměstnancům v naplňování jejich komunikačních cílů. Na základě toho jsem zformulovala tento výzkumný problém: Analýza interní komunikace v organizaci s cílem definovat nedostatky interní komunikace z pohledu zaměstnanců. Výzkumný problém jsem dále rozšířila o následující čtyři výzkumné otázky:

1. Výzkumná otázka:

Jakým způsobem probíhá interní komunikace v dané organizaci z pohledu jejich zaměstnanců?

2. Výzkumná otázka:

Jaké komunikační cíle mají zaměstnanci dané organizace?

3. Výzkumná otázka:

Jaké nedostatky vidí zaměstnanci v interní komunikaci?

4. Výzkumná otázka:

Jak nedostatky v interní komunikaci brání zaměstnancům v naplňování jejich komunikačních cílů?

3.3. Výzkumná strategie

Vzhledem k výzkumnému problému jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou strategii. V kvalitativním výzkumu jde o hloubkové prozkoumání definovaného jevu a zjištění o něm maximálního množství informací, proto se domnívám, že pro studium organizační kultury je tato strategie ideální. Při této strategii se postupuje induktivní metodou, což znamená, že až po nasbírání dostatečného množství dat se přistupuje k hledání určitých pravidelností a formulování předběžných závěrů. Teorie, které z kvalitativního výzkumu vznikají, nejsou zobecnitelné, platí pouze pro konkrétní vzorek, na němž se data získávala (Švaříček, Šed'ová, 2007, s 24-25). Práce kvalitativního výzkumníka spočívá ve vyhledávání jakýchkoli informací, jež umožňují osvětlení výzkumných otázek. Tuto strategii jsem se rozhodla použít, jelikož je založena na kontaktu s terénem nebo situací jedince či určité skupiny, tyto situace většinou reflektují každodennost jedinců, skupin, společností nebo organizací, což, dle mého názoru, zahrnuje i každodenní komunikaci v organizaci (Hendl, 2005, s. 50-51).

3.4. Techniky sběru dat

Pro analýzu interní komunikace v organizaci jsem využila jako jeden ze zdrojů dat výsledky dotazníkového šetření, jež se ve vybrané organizaci uskutečnilo v rámci zaměstnaneckého průzkumu v roce 2014. Průzkum organizovalo oddělení HR na základě změny vedení, k němuž v organizaci došlo. Žádost o účast na průzkumu byla zaslána všem zaměstnancům, dotazník vyplnilo 69 zaměstnanců. Cílem průzkumu bylo zjistit co nejvíce informací ohledně práce zaměstnanců, vše o vztahu k jejich práci a k organizaci, dále měl najít překážky, které zaměstnancům brání efektivně pracovat. Dotazník si dále kladl za cíl zjistit, jak se v práci zaměstnanci cítí, realizují, a jak funguje vzájemná komunikace (Zdroj: Průvodní dopis k zaměstnaneckému průzkumu).

Pro účel mé bakalářské práce jsem z dotazníkového šetření použila již vyhodnocené celkové výsledky. Data z dotazníku jsem nepodrobila sekundární analýze, jelikož závěry, jež z průzkumu vyvstaly, byly pro moc práci relevantní. Výzkum odhalil čtyři problémové body, jež negativně ovlivňují organizační kulturu. Jak bylo v teoretické části zmíněno, organizační kulturou se rozumí to, jak daná organizace vystupuje a jak jedná její zaměstnanci. Myslím si, že právě komunikace mezi zaměstnanci je tím správným prostředkem, jak tuto kulturu zkoumat, jelikož

prostřednictvím komunikace probíhá veškerá spolupráce mezi zaměstnanci a úroveň této komunikace vychází právě z úrovně organizační kultury (Holá, 2006, s. 10). Vzhledem k tomu, že dotazník odhalil konkrétní nedostatky, které zaměstnanci v komunikaci vnímají, myslím, že jsou výsledky výzkumu pro mou práci dostačující.

Dále jsem provedla polostrukturované rozhovory neboli rozhovory s návodem se zaměstnanci. Základem polostrukturovaného rozhovoru je vytvoření určitého okruhu otázek, na které se výzkumník hodlá zaměřit. Výhodou je, že výzkumník má volnost přizpůsobovat formulaci otázek dané situaci (Hendl, 2005, s. 174). Pomocí otevřených otázek jsem se snažila zjistit, jakým způsobem vůbec zaměstnanci komunikují, jaké jsou jejich komunikační cíle a jak nedostatky v interní komunikaci brání v naplňování jejich komunikačních cílů. Úvodní otázky byly formulovány tak, aby zaměstnanci sami hovořili o tom, jakým způsobem se v organizaci komunikuje, za jakým účelem a k čemu jim komunikace slouží. Formulaci dalších otázek jsem přizpůsobila konkrétním situacím a odpovědím. Během rozhovorů jsem pořizovala audio záznam, aby mi žádná informace neunikla. Tento způsob zaznamenávání rozhovorů je pro polostrukturované rozhovory nejvhodnější, jelikož výzkumník má dopředu připravený jen okruh otázek a jejich formulace se během rozhovoru mění, což znamená, že každý rozhovor probíhá trochu jinak, a proto je lepší mít nahrávku k dispozici. Dalším důvodem, proč pořizovat záznam, spočívá v tom, že pokud si výzkumník v průběhu rozhovoru neustále zapisuje poznámky, může to mít negativní vliv na spontánnost informátora, jelikož zapisováním poznámek se vytrácí přirozenost rozhovoru. Zároveň při zapisování poznámek mohou podstatné informace uniknout, protože výzkumník zapisuje pouze to, co mu v danou chvíli připadá důležité, a ostatní věci opomíjí, čímž může dojít ke ztrátě souvislostí. Pokud se rozhovor nahrává, výzkumník se může plně soustředit na informátora, reagovat na jeho odpovědi a neuniknou mu podstatné informace (Vaňková, s. 41, 42). Vzhledem k tomu, že jsem všechny informátory dopředu informovala, že záznamy nebudou nikde uveřejněny, a že všichni zaměstnanci budou vystupovat v naprosté anonymitě, myslím, že skutečnost, že se rozhovor nahrává, neměl na odpovědi žádný vliv. Kompletní seznam otázek použitých během polostrukturovaných rozhovorů je uveden v příloze č. 1.

3.5. Výběr vzorku

Pro svůj výzkum jsem si zvolila středně velkou komerční organizaci působící v oblasti telekomunikace. Organizaci jsem zvolila na základě účelového výběru, který je založený jen na úsudku výzkumníka, co se má pozorovat a co je možné pozorovat (Disman, 2000, s. 112). Organizace je poskytovatelem internetového připojení, digitální televize a hlasových služeb na území České republiky (Webové stránky organizace XY). Sídlo organizace se nachází v hlavním městě. Kromě tohoto sídla má organizace ještě několik menších poboček v různých městech republiky, v nichž poskytuje své služby zákazníkům. Celá organizace se skládá z několika oddělení zaměřených na odlišné cíle, kde zaměstnanci pracují na různých pracovních pozicích. V organizaci pracuje přibližně 120 zaměstnanců. Interní komunikace je zde velmi rozmanitá, probíhá mezi velkou škálou lidí v různých funkcích, kteří se často nenachází ani ve stejném městě. Zvolená organizace je pro můj výzkum vhodná právě proto, že zde mezi sebou komunikuje spousta lidí z různých oddělení, každé oddělení má svůj vlastní úkol, ale všichni se vzájemnou spoluprací podílí na tom, aby organizace fungovala tak, jak má. Navíc spolu často na jednom úkolu spolupracují lidé, kteří sídlí na jiné pobočce, takže komunikace neprobíhá na jednom místě, ale v rámci několika měst po celé republice.

Pro vytvoření vzorku pro polostrukturované rozhovory jsem také postupovala na základě účelového výběru založeném na úsudku výzkumníka. Je důležité vědět, že vzorek vytvořený pro kvalitativní výzkum nereprezentuje populaci jedinců, nýbrž populaci problému (Disman, 2000, s. 112, 304). Kritériem pro výběr účastníků polostrukturovaných rozhovorů pro mě byla pracovní pozice a oddělení, v němž zaměstnanci pracují, jelikož ke každé pracovní pozici a každému oddělení se váží jiné cíle a úkoly, tím pádem se liší i způsob komunikace, každý komunikuje s někým jiným a za jiným účelem. Snažila jsem se proto vybírat zaměstnance různých oddělení a na odlišných pozicích, jednalo se tedy o vzorek heterogenní, díky čemuž byly odpovědi co možná nejrozmanitější a já jsem mohla více proniknout do problematiky interní komunikace. Výběr organizace ovlivnilo samozřejmě také to, že zde sama pracuji, díky čemuž jsem měla možnost získat výsledky zaměstnaneckého průzkumu, a přínosné bylo také to, že zaměstnanci ke mně mohli mít při získávání dat z rozhovorů důvěru, jelikož se jedná o mé kolegy.

Hlavním kritériem pro výběr účastníků polostrukturovaných rozhovorů pro mě bylo oddělení, na něm informátor pracuje, jelikož každé oddělení se specializuje na jiné činnosti, plní jiné úkoly a má také jiné cíle, jako příklad mohu uvést finanční oddělení, které se stará o záležitosti týkající se nákladů a účetnictví, v porovnání s kontaktním centrem, jehož hlavním cílem je péče o zákazníky. Na základě rozdílných zaměření zaměstnanci na jednotlivých odděleních komunikují s jinými kolegy a za jiným účelem, proto jsem informátory volila z různých oddělení, jelikož každý z nich komunikuje s různými lidmi o plnění odlišných úkolů. Při výběru jsem také zohledňovala, jakou funkci informátor na oddělení zastává, zda se jedná o vedoucího či o řadového zaměstnance. Komunikace zaměstnanců ve vedoucích pozicích se totiž také liší, řadový pracovník komunikuje většinou s kolegy pracujícími na stejné úrovni jako on a se svým nadřízeným. Vedoucí daných oddělení se dostávají do kontaktu s užším vedením na poradách, kde by měli získat informace, jež potom sami sdělují svým podřízeným. Proto jsem oslovila, jak některé vedoucí pracovníky, tak i řadové zaměstnance z různých oddělení, aby byl záběr interní komunikace opravdu co nejširší.

Výzkumný vzorek pro polostrukturované rozhovory se skládá celkem z 8 informátorů:

Informátor 1:

Muž, 38 let, vedoucí pozice (ředitel), vysokoškolské vzdělání, v organizaci působí 1 rok

Informátor 2:

Žena, 50 let, vedoucí pozice (manažerka), středoškolské vzdělání, v organizaci působí 5 let

Informátor 3:

Žena, 42 let, vedoucí pozice (manažerka), středoškolské vzdělání, v organizaci působí 1 rok

Informátor 4:

Muž, 30 let, vedoucí pozice (supervizor), středoškolské vzdělání, v organizaci působí 4 roky

Informátor 5:

Žena, 45 let, řadový zaměstnanec, středoškolské vzdělání, v organizaci působí 6 let

Informátor 6:

Žena, 27 let, řadový zaměstnanec, vysokoškolské vzdělání, v organizaci působí 2 roky

Informátor 7:

Žena, 29 let, řadový zaměstnanec, vysokoškolské vzdělání, v organizaci působí 3 roky

Informátor 8:

Žena, 22 let, řadový zaměstnanec, středoškolské vzdělání, v organizaci působí 2 roky

Všichni tito kolegové pochází z jiných oddělení a plní odlišné úkoly a činnosti, každý z těchto informátorů se tedy podílí různými úkoly z různých oblastí na tom, aby organizace správně fungovala a dosahovala zisku.

O poskytnutí rozhovoru jsem každého zaměstnance požádala osobně, myslím si, že je to nejvhodnější způsob, jelikož informátory mohu lépe seznámit s daným tématem a vysvětlit jim všechny okolnosti.

3.6. Analytické postupy

Jak jsem již zmínila, dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno v rámci zaměstnaneckého průzkumu. Data jsem dále neanalyzovala, jelikož výsledky výzkumu byly pro účel mé práce relevantní.

Po uskutečnění polostrukturovaných rozhovorů jsem nejdříve provedla pasportizaci, jež je součástí přepisu rozhovoru. Zde jsem se snažila zachytit atmosféru, která při rozhovoru panovala, dále kdy a kde rozhovor probíhal, zda došlo k přerušení, a také základní údaje o informátorovi, například, na jaké pracuje pozici a co je náplní jeho práce. Vždy po uskutečnění rozhovoru jsem si zapsala poznámky, co by bylo potřeba v dalších rozhovorech zlepšit. Poté jsem provedla redigovanou transkripci, tedy odpovědi jsem stylisticky upravila a převedla do spisovné češtiny. Tento postup se dá použít pro citace rozhovorů a tehdy, pokud není vyžadován doslovný přepis rozhovorů (Vaňková, s. 52 - 58). Dále jsem pokračovala segmentací neboli rozdělením textu na části. Za použití metody otevřeného kódování v datech jsem v textu vyhledala určité pravidelnosti (Hendl, 2005, s. 247). Metoda otevřeného kódování je typická pro kvalitativní analýzu dat, jelikož kódy jsou vytvářeny induktivně, tedy až během samotné analýzy dat (Heřmanský, s. 20, 25). Kódem se rozumí výstižné označení

nějakého úryvku. Díky těmto kódům se výzkumník může v textu lépe orientovat. Výhodné je, že k jednomu úryvku může být přiřazeno několik kódů. Díky těmto kódům se potom navzájem propojí jednotlivé úryvky v textu označené stejným kódem a vytváří se tak úplně nové souvislosti (Konopásek, s. 5-6). Tato metoda slouží k odhalení témat, jež se váží k výzkumným otázkám, nastudované literatuře nebo k pojmům používaným účastníky, a provádí se až při samotné analýze dat (Hendl, 2005, s. 247). Po celou dobu jsem si zároveň zapisovala poznámky, kterými jsem komentovala jednotlivé kódy. Je důležité poznamenat, že segmentace, kódování a poznámkování se provádějí souběžně (Heřmanský, s. 17).

3.7.Hodnocení kvality výzkumu

Jak uvádí Disman (2000), výzkumník kvalitativního výzkumu se snaží sebrat co nejvíce dat a nalézt v nich pravidelnosti, jenomže možnost nalézt v datech i neočekávané pravidelnosti značně omezuje schopnost generalizovat výsledky na populaci. Jelikož je standardizace v kvalitativním výzkumu slabá, má výzkum nízkou reliabilitu, ale zároveň se vyznačuje vysokou validitou (Disman, 2000, s. 287, 289).

J. Hendl (2005) zmiňuje kritéria validity kvalitativního výzkumu podle metodologů Lincolna a Guby, jsou jimi důvěryhodnost, přenositelnost, hodnověrnost a potvrditelnost. Důvěryhodnost výzkumu může být zvýšena dostatečnou délkou výzkumu, aby bylo možné co nejlépe proniknout do kultury zkoumané skupiny a případně otestovat nepravdivé informace. Vzhledem k tomu, že jsem zaměstnancem zkoumané organizace, myslím, že jsem měla dostatek možností proniknout do její kultury, a případně odhalit záměrně falešné informace. Důvěryhodnost lze také zvýšit konzultacemi s nezaujatými lidmi, již se výzkumu neúčastní. Samozřejmě jsem docházela na konzultace k vedoucí mé bakalářské práce. Dalším kritériem pro zvýšení důvěryhodnosti je například kontrola výsledků ze strany členů zkoumané skupiny či použití více zdrojů dat. Přenositelnost představuje možnost použít závěry případu pro případ podobný. Abych umožnila přenositelnost výsledků mého výzkumu, uvedla jsem ve své práci taková data, která dalšímu výzkumníkovi umožní zobecnit závěry studie na podobný případ. Odpovědnost za toto zobecnění se ale přenáší na výzkumníka, který hodlá toto zobecnění provést. Hodnověrnost a potvrditelnost nutné pro zajištění důvěryhodnosti výsledků mé práce by měly být zajištěny revizemi ze strany vedoucího mé bakalářské práce (Hendl, 2005, s. 338-340).

3.8. Etické otázky společenskovo vědního výzkumu

Během celého výzkumu jsem samozřejmě dbala na dodržování všech etických zásad. V první řadě jsem požádala svého nadřízeného o použití výsledků zaměstnaneckého průzkumu. Pro zachování anonymity organizace jsem v celé práci nezmínila její název ani jméno žádného zaměstnance. Dodržování etiky výzkumu jsem zajistila prostřednictvím ústního informovaného souhlasu. Všechny informátory, již jsou zároveň mými kolegy, jsem informovala o cíli výzkumu a dopředu je upozornila na to, že svou účast mohou kdykoli ukončit, a na otázky, které jim budou připadat nevhodné, nemusí odpovídat. V žádném případě jsem jakýmkoli způsobem nenarušila soukromí informátorů. Neuvedla žádná jména ani osobní údaje. Dbala jsem na to, aby nikdo nebyl během výzkumu poškozen, a to ani psychicky, ani fyzicky. Během rozhovorů jsem se snažila navodit příjemnou atmosféru, vzbudit pocit důvěry a všechny jsem bezpečně ujistila, že veškeré informace, které získám, nebudou použity proti žádnému z aktérů a nepoškodí dobrou pověst organizace (Ezzeddine, Heřmanský, Novotná, Seidlová, Šťovíčková, Vaňková, s. 5, 6, 19).

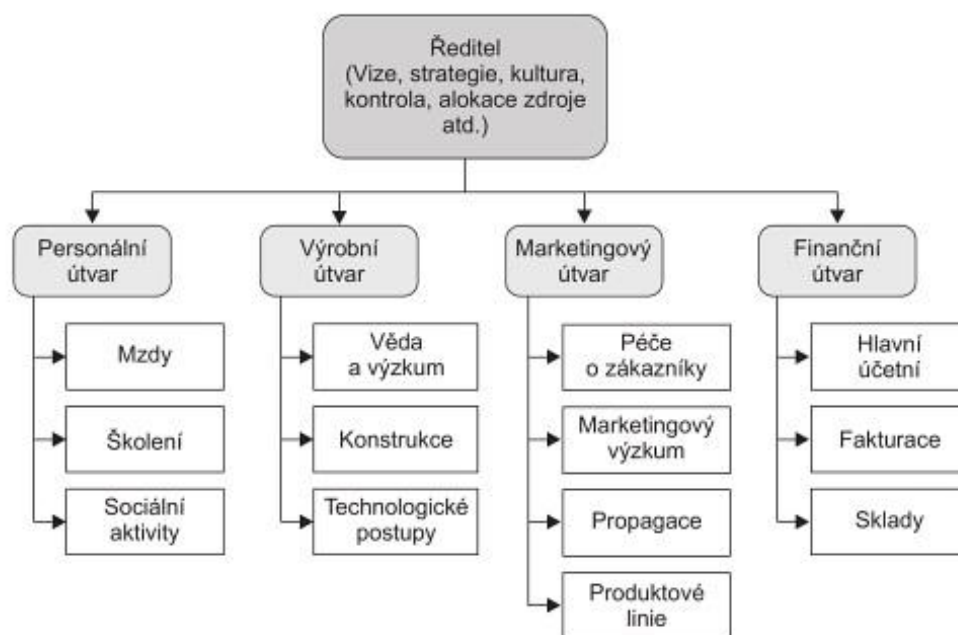
4. Empirická část

Tato část mé bakalářské práce obsahuje vyhodnocení výsledků z nasbíraných dat. Jsou zde zachyceny nedostatky v interní komunikaci vnímané zaměstnanci vybrané organizace, které vyvstaly z celkových výsledků dotazníkového šetření. Empirická část dále obsahuje výsledky mé analýzy polostrukturovaných rozhovorů, jež jsem realizovala se zaměstnanci dané organizace. Za pomoci těchto dat jsem odpověděla na čtyři výše uvedené výzkumné otázky, které byly definovány na základě výzkumného problému: Analýza interní komunikace v organizaci s cílem definovat nedostatky interní komunikace z pohledu zaměstnanců. Do úvodu kapitoly jsem ještě zařadila krátké představení organizace XY, z níž jsem data čerpala.

4.1. Představení organizace

Organizace XY, v níž se můj výzkum realizoval, je celonárodním telekomunikačním operátorem, který poskytuje svým zákazníkům hlasové, datové a internetové služby, a to ve více než 100 městech České republiky, konkrétně se jedná o oblast Severních Čech, Klatovska, Olomoucka a Severní Moravy (Interní materiál:

Profil organizace). Jedná se o komerční organizaci působící v oblasti telekomunikace. Celkem v organizaci pracuje asi 120 zaměstnanců. Organizace je založená na centralizované formě rozhodování, což znamená, že pravomoc je soustředěna do malé skupiny managementu (Mallya, 2007, s. 143). V čele organizace je generální ředitel spolu s managementem, jež se skládá z šesti ředitelů. Uspořádání organizace odpovídá funkční organizační struktuře. Na základě této organizační struktury jsou jasně definovány veškeré úkoly, protože každý ví, jaké jsou jeho kompetence. Nad všemi úkoly má dohled generální ředitel (Mallya, 2007, s. 145).



Obrázek 2 – „Příklad funkční organizační struktury“ (Mallya, 2007, s. 145).

Centrální sídlo organizace je situováno do dvou pater, v prvním patře sídlí vedení a management, dále oddělení financí, billingu, marketingu, je zde také umístěna recepce. Ve druhém patře se nachází technická oddělení.

Kvůli zachování anonymity nezmiňuji název organizace ani jména jejích zaměstnanců. Založení organizace se datuje do roku 2008, a to sloučením pěti nejmenovaných organizací. Od svého založení organizace získala významné a stabilní postavení na českém telekomunikačním trhu. V počtu domácností připojených k internetu patří organizaci mezi dalšími poskytovateli vedoucí místo (Webové stránky

organizace XY). Pro můj výzkum je důležité poznamenat, že až do roku 2014 v organizaci nefungovalo oddělení HR (Human Resources), které by mělo na starost personální záležitosti, ty spravovali sami manažeři jednotlivým oddělení. V roce 2014 však došlo v organizaci ke změně vedení, vznikla nová organizační struktura a oddělení HR. Nové vedení chtělo zjistit, jak se zaměstnanci v organizaci cítí, zda si připadají být členy této nové organizace a ne organizace původní, z níž přišli, a na základě toho se uskutečnil zaměstnanecký průzkum, který mě přivedl k tématu mé bakalářské práce a z jehož výsledků jsem čerpala nedostatky v interní komunikaci, jež zaměstnanci vnímají.

4.2. Jakým způsobem probíhá interní komunikace v dané organizaci z pohledu jejích zaměstnanců?

Komunikace v této organizaci je poněkud složitější, a to vzhledem k jejímu fyzickému uspořádání. Jak již bylo zmíněno, organizace XY je poskytovatelem internetových, televizních a hlasových služeb a spravuje několik poboček, jež jsou od sebe prostorově vzdáleny (Webové stránky organizace XY). Z toho důvodu není možné, aby spolu všichni zaměstnanci mohli neomezeně komunikovat osobně, často totiž sídlí v jiném městě. Je ale nezbytné, aby spolu i přes vzdálenost komunikovali, jelikož spolupracují na plnění stejných úkolů. Komunikace tedy velmi často probíhá na dálku, čemuž je potřeba podřídít i to, jaké prostředky zaměstnanci pro komunikaci s kolegy volí.

4.2.1. Komunikační prostředky

Respondenti uvedli, že komunikace v organizaci probíhá nejčastěji prostřednictvím elektronické pošty, méně často telefonicky a nejméně osobně, pokud je to vůbec možné vzhledem k dostupnosti jednotlivých zaměstnanců.

4.2.1.1. Volba komunikačních prostředků na základě pracovní pozice zaměstnance

To, jaké prostředky zaměstnanci při komunikaci volí, je do jisté míry ovlivněno jejich pracovní pozicí a s ní spojenou pracovní náplní. Jinak komunikuje zaměstnanec oddělení marketingu a jinak pracovník recepce. Jejich pracovní náplň se liší, a proto také komunikují se zaměstnanci z různých oddělení. Informátor 8 má například možnost komunikovat s kolegy o pracovních záležitostech převážně osobně, vzhledem k jeho

pracovní náplni a dostupnosti potřebných kolegů: „*Pokud je to v rámci Prahy, tak se snažím za těmi lidmi chodit osobně, protože jim spíš vysvětlím, co od nich potřebuji, ale pokud je to s lidmi na pobočkách, tak samozřejmě nejčastěji mailem.*“ Informátor 6 je vzhledem k náplni práce nucen používat spíše email, popřípadě telefon: „*Já komunikuji převážně emailem, protože můj okruh spolupracovníků, na kterých moje práce závisí, jsou externí, takže prostřednictvím emailu, a když už něco hodně hoří, tak telefonicky.*“ Pozice zaměstnance a jeho pracovní náplň tedy, dle informátorů, velmi ovlivňuje volbu prostředku komunikace.

4.2.1.2. Volba komunikačních prostředků na základě prostorové situovanosti jednotlivých oddělení

Volba komunikačních prostředků v této organizaci souvisí, podle zaměstnanců, také s rozmístěním jednotlivých oddělení. Centrální sídlo v hlavním městě, kde sídlí převážná část zaměstnanců, je rozděleno do dvou pater a každé patro svým vybavením představuje samostatnou jednotku. Takže se často stává, že zaměstnanec z 1. patra se s některými zaměstnanci ve 2. patře vůbec nedostane do osobního kontaktu. Je to dáno buď tím, že se jejich náplně práce neprolínají, anebo komunikují raději emailem či telefonicky, což pravděpodobně považují za jednodušší. Informátor 7 tuto situaci, myslím, vystihuje přesně: „*Jsou oddělení a jejich pracovníci, se kterými nemám potřebu komunikovat vůbec, např. účtárna či pracovníci controllingu, – vím, kdo pracuje na jakém oddělení, ale naše komunikace začíná a končí pozdravem na chodbě firmy, myslím, že k tomu přispívá skutečnost, že jsme rozděleni do dvou pater v budově.*“ Respondenti ale uvedli, že pokud s některým kolegou potřebují něco vyřešit, vždy si ho nějakým způsobem vyhledají, takže rozdělení budovy do dvou pater, podle jejich názoru, komunikaci neznemožňuje. Má to prý ale za následek to, že se někteří kolegové vůbec nepotkávají, protože spolu jejich práce nesouvisí, nebo raději volí email.

4.2.1.3. Volba komunikačního prostředku z důvodu potvrzení zpětné vazby

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci často potřebují řešit úkol hned, ale zároveň chtějí mít informaci potvrzenou písemně, zvolí někdy, dle informátorů, kombinaci osobního kontaktu a emailu. Často se totiž, podle výpovědí informátorů, stává, že něco kolegové po telefonu slíbí, ale potom to popřou. Proto, dle informátorů, často volí kombinaci emailu a osobního kontaktu. Osobně si vše vysvětlí a zároveň mají všechny

informace potvrzeny i v písemné podobě, jak popisuje informátor 6 *„Po zkušenostech si myslím, že je nejlepší to skloubit, protože je lepší, když to jde, nejdříve za tím člověkem dojít osobně, pobavit se o tom, ale potom to i písemně potvrdit emailem.“* Informátor 8 uvedl: *„Snažím se mít informace potvrzené v mailu, protože mám zkušenost, že se s někým na něčem dohodnu a on si to pak nepamatuje, takže se většinou snažím za ním zajít a pak mu to ještě potvrdit do mailu.“*

4.2.2. Pravidla komunikace

Když jsem respondentům položila otázku, podle jakých pravidel probíhá komunikace v organizaci, odpověděli, že si žádných pravidel nejsou vědomi, informátor 1 odpověděl: *„O žádných takových pravidlech nevím, takže si myslím, že nikde definovaná nejsou.“* Organizace, podle zaměstnanců, žádná oficiální psaná pravidla, jak by spolu lidé měli komunikovat, nemá. Přesto se zde ale, podle informátorů, předávání informací nějakými pravidly řídí, i když nepsanými.

4.2.2.1. Pravidla slušného chování

Zaměstnanci se například snaží dodržovat základní pravidla slušného chování. Informátor 8 prohlásil: *„Jako každý slušný člověk se snažím používat základní pravidla slušného vychování, například že se v emailu podepíši, nebo pozdravím, což někteří nedělají.“* Informátor 6 uvedl: *„Snažím se dodržovat taková pravidla, abych žádného kolegu neomezovala, například mu nevolám brzy ráno nebo pozdě večer, což by mělo patřit do zásad každého člověka.“* Obdobně na tom je i informátor 3: *„Komunikuji dle morální etiky.“*

4.2.2.2. Organizační struktura

Z výpovědí zaměstnanců vyplynulo, že se způsob komunikace, kdo s kým kdy komunikuje, řídí převážně organizační strukturou, což by, podle zaměstnanců, mohlo být jedním z pravidel komunikace. V této organizaci je, dle informátorů, formální komunikace orientována převážně na plnění požadovaných úkolů. Informátoři uvedli, že podle typu úkolu volí, na kterého kolegu se obrátí, nejprve údajně volí kolegu ze svého oddělení, jelikož řeší podobné typy úkolů, potom se obrací na kolegu z oddělení, jež se na danou oblast specializuje, když se zde problém nevyřeší, tak informátoři uvedli, že volí svého nadřízeného. Takto se vyjádřil informátor 7: *„Podle*

typu problému, jdu za tím, o kom si myslím, že problému rozumí. Vždycky jdu za tím člověkem, kdo to má na starosti a myslím, že by o tom měl vědět, pokud je to něco důležitějšího, obracím se na nadřízeného.“ Zaměstnanci dále zmínili, že to, kdo patří do jakého oddělení, a jakou v něm zastává roli, je v jejich organizaci dáno právě organizační strukturou, kde je uvedeno, kdo je komu podřízený a jakou v organizaci zastává pozici. Informátor 2 uvedl: *„Určitě existuje hierarchie podle organizační struktury, takže samozřejmě ti lidé, kteří jsou na určité úrovni, by měli komunikovat mezi sebou na určitých úrovních, ale taky se často stane, že toho člověka neseženou, tak se obrací na mě jako na nařízenou.“*

4.2.2.3. Pravidelné porady vedení a zástupců oddělení

Informátoři dále prohlásili, že komunikace a rozhodování o důležitých záležitostech a chodu organizace probíhá na pravidelných poradách, které se konají většinou na týdenní bázi. Tyto porady jsou, dle výpovědí informátorů, dvojího typu. Porada vedení, kde se pravidelně každý týden schází management a provádí pod vedením generálního ředitele důležitá rozhodnutí, a porada zástupců jednotlivých oddělení, kde by ředitelé jednotlivých oddělení měli svým podřízeným sdělovat nejdůležitější informace z porady vedení, jak uvedli zaměstnanci. Informátor 8 uvedl: *„Komunikuje se u nás i na pravidelných poradách, ať už je to porada vedení nebo menší porady v rámci oddělení.“* Informátor 1, který působí ve vedoucím postavení, prohlásil: *„Každý týden své podřízené informuji o novinkách z porady vedení, aby věděli, o novinkách, co management plánuje, a co se děje ve firmě, takže se snažím s nimi dodržovat takové pravidelné meetingy.“*

4.2.2.4. Online blog a celo-firemní setkání

Kromě pravidelných porad informátoři uvedli, že došlo k založení online blogu, kde jsou uveřejněny aktuální výsledky, jak organizace prosperuje, a připravované projekty. Online blog je, podle informátorů, přístupný všem zaměstnancům. Na tomto místě mohou zaměstnanci vyjádřit své názory a připomínky. Informátor 4 uvedl *„Kromě emailu a telefonu se teď zavedl blog, kde se dají vyčíst nějaké novinky a případně i něco okomentovat. Mimo jiné informátoři tvrdili, že aktuální výsledky jim jsou prezentovány i na celo-firemním setkání, které se, podle výpovědí informátorů, koná jednou za rok. Informátor 5 komentoval: „Poslední dobou se vedení snaží pořádat větší firemní setkání, ale většinou tak jednou do roka.“*

4.2.3. Neformální komunikace

Neformální komunikace není dána organizační strukturou, ale závisí na sympatiích a náklonnosti jedince, často také probíhá ve veřejných prostorách (Vymětal, 2008, 113). I když informátoři tvrdili, že většina jejich komunikace se odvíjí od plnění pracovních povinností, uvádí, že výběr osoby někdy ovlivňují osobní sympatie, a že ne vždy komunikují o pracovních záležitostech. Z výpovědí vyplývá, že v organizace je určitý prostor vyhrazen i komunikaci neformální. Tato komunikace probíhá údajně nejčastěji na obědě, na chodbě či u cigarety. Zde zaměstnanci probírají jak soukromé záležitosti, tak záležitosti pracovní. Informátor 1 situaci ohodnotil takto: „*U nás se komunikuje hodně na chodbách a u cigarety.*“

4.2.3.1. Volba na základě sympatií

Respondenti dále zmínili, že pokud mohou zvolit mezi více kolegy, kteří dané problematice rozumí, rozhodují se podle sympatií. Informátor 6 dokonce poznamenal: „*Pokud je na pracovišti nějaký kolega, který mi není úplně sympatický, tak i přesto, že by mi s něčím pomohl, obrátím se raději na další dva, se kterými si rozumím.*“ Z toho je patrné, že i osobní sympatie hrají při výběru osoby, na níž se zaměstnanci při plnění pracovních úkolů obrací, roli. Informátor 4: „*Když je mi kolega více příjemný, a když mám pocit, že by mi mohl poradit, obrátím se spíš na něj, můžu si s ním zároveň i popovídat.*“

4.2.3.2. Utužování mezilidských vztahů

Zaměstnanci spolu prý neformálně komunikují také proto, aby utužili osobní vztahy, takto se vyjádřil informátor 6: „*Určitě spolu zaměstnanci komunikují i neformálně, protože to dělá hodně ty mezilidský vztahy, anebo se radí o běžných úkolech.*“ Informátor 7 uvedl: „*Komunikovat i neformálně na pracoviště je pro mě důležité kvůli zlepšení pracovní atmosféry, aby se pracovalo dobře mně i ostatním.*“ Dobrý místem, kde si mohou kolegové popovídat je, podle zaměstnanců, například oběd, kde mohou buď rozebírat pracovní záležitosti, nebo si jen tak povídat, jak uvádí informátor 2: „*S kolegy chodím také na obědy, kde jim říkám, co jsem se dozvěděla na poradě, ale je to také příležitost, jak s nimi mluvit soukromě.*“

4.3. Jaké komunikační cíle mají zaměstnanci dané organizace?

Tato kapitola slouží k objasnění toho, proč zaměstnanci vůbec komunikují, jaké jsou jejich komunikační cíle, tedy, co od komunikace s ostatními zaměstnanci očekávají.

4.3.1. Získávání informací při plnění pracovních úkolů a vzájemná spolupráce

Informátoři uvedli, že s kolegy komunikují hlavně proto, aby získali potřebné informace, které jsou nezbytné při plnění pracovních povinností. Informátor 5 uvedl: *„No, s kolegy komunikuji ohledně plnění svých pracovních úkolů, abych mohla úkol splnit (...) potřebuji mít určité informace.“* Obdobně se vyjádřil i Informátor 7: *„Komunikuji kvůli získání potřebných informací a zodpovězení dotazu...“* Informátor 6 například dodal, že komunikuje i z toho důvodu, aby se dozvěděl, jak se podobný typ úkolu řešil v minulosti: *„Já komunikuji ohledně získávání informací, ale nejde jen o to, že potřebuji něco vědět, ale většinou to má hlubší kontext, že potřebuji zjistit, jak se to dělalo dříve, jak by bylo možné to zlepšit.“*

Informátoři dále uvedli, že prostřednictvím komunikace oni sami mohou předávat svým podřízeným potřebné informace k řešení úkolů, informátor 2 prohlásil: *„... potom samozřejmě komunikace na oddělení, jelikož ti lidé potřebují vědět, co mají dělat za práci (...) pokud se jedná o nějaký nový projekt, aby věděli, o co jde, kdo má jakou roli.“* Obdobně odpověděl i informátor 3: *„Komunikuji, abych předávala informace mým kolegům a sdílela s nimi nové informace.“*

V neposlední řadě informátoři konstatovali, že potřebné informace potřebují k tomu, aby přesně věděli, co se od nich vyžaduje, a aby si mohli vyměňovat informace s ostatními kolegy, díky čemuž potom mohou efektivně spolupracovat, jak uvedl informátor 8: *„Cíl mé komunikace je vždy zaměřen na to, abych dobře odváděla svou práci, vlastně díky té komunikaci spolupracuji se svými kolegy, předáváme si podstatné informace, dále komunikuji proto, abych věděla, co se po mně chce, a abych věděla, jakým způsobem mám danou věc udělat.“*

4.3.2. Uspokojení zákazníka

Podle výpovědí respondentů by hlavním cílem, proč spolu zaměstnanci komunikují, mělo být to, aby došlo k uspokojení potřeb zákazníků, jak uvádí například informátor 2: *„No, nejčastěji u nás komunikujeme ohledně toho, abychom nějakým způsobem uspokojili klienta, tam to všechno směřuje.“* Jak dále informátoři uváděli, to, jak spolu zaměstnanci komunikují, se následně projevuje na spokojenosti zákazníků, informátor 6 uvedl: *„Určitě komunikuji s kolegy kvůli tomu, že spolupracujeme na nějakém projektu, a to, jak ten úkol vyřešíme, ovlivní, jak s námi budou klienti spokojeni.“*

4.3.3. Motivace zaměstnanců

Respondenti prohlásili, že by komunikace zaměstnancům měla sloužit k tomu, aby měli motivaci vykonávat svou práci, jak nejlépe umí, a aby věděli, jak zdárné vykonání úkolu organizaci může prospět, informátor 2 uvedl: *„Komunikace by měla sloužit k motivaci zaměstnancům. Mým cílem je zjistit, proč to mám vlastně dělat, abych měla nějakou motivaci.“* Informátor 1, jež je ve vedoucí pozici zmínil, že komunikace je pro něj prostředek, jak naopak své podřízené motivovat: *„První věc je, aby lidi u mě v oddělení byli motivováni k práci, protože když ty informace nemají, tak vůbec netuší, proč tady jsou, jak se firmě vede. Snažím se je motivovat, aby tušili, k čemu tady jsou, že jsou ve firmě důležití.“*

4.3.4. Získávání informací o chodu organizace

Z výpovědí respondentů vyplynulo, že prostřednictvím komunikace s kolegy mohou zjišťovat aktuální informace o dění v organizaci, jak uvedl informátor 8: *„Díky tomu, že s těmi kolegy komunikuji, se dozvídám třeba o dění ve firmě, myslím si, že třeba na odděleních si lidé hodně povídají o tom, co se děje.“* Zaměstnanec ve vedoucí pozici uvedl, že by mu komunikace měla sloužit také k tomu, aby získat potřebné informace o tom, co se děje v jeho oddělení: *„Pro mě je i důležité získat od lidí naopak zpětnou vazbu, co se v těch odděleních děje, a jaká panuje atmosféra.“*

4.3.5. Prohlubování osobních vztahů

Kromě toho, že spolu zaměstnanci komunikují převážně na pracovní bázi, jak uvedli, občas jim má komunikace sloužit také k tomu, aby spolu vzájemně promluvili a

něco se o sobě dozvěděli, jak uvedl například informátor 8: „*Samozřejmě se s kolegy bavím občas i o osobních věcech, což by mi mělo sloužit k takovému, jak bych to řekla, osobnějším poznání.*“ Informátor 6 k tomuto prohlásil: „*Komunikuji samozřejmě, abych se s kolegy mohla občas jen tak pobavit, je dobré v rámci možností mít smysl pro humor i v pracovních záležitostech.*“ Informátor 7 se vyjádřil takto: „*Kromě pracovních záležitostí by mi komunikace měla sloužit, abych kolegy poznala i po osobní stránce, když se bavíme i o soukromých záležitostech např. o plánech na víkend.*“ Nakonec uvádím odpověď informátora 3, který uvedl: „*... navíc mi komunikace slouží k utužení mimopracovních vztahů.*“

4.4. Jaké nedostatky vidí zaměstnanci v interní komunikaci?

Zaměstnanecký průzkum (Zaměstnanecký průzkum, 2014) odhalil celkem čtyři problémové oblasti, které negativně působí na kulturu organizace, jedním z nich byla právě nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci. Výzkum odhalil tyto konkrétní nedostatky v interní komunikaci:

- Nedostatečná informovanost o výsledcích a plánech organizace ze strany vedení
- Zasílání emailů místo osobního kontaktu
- Nedostatečná komunikace mezi odděleními
- Pomalé schvalování faktur
- Zaměstnanci si nenastavují odeslání automatické zprávy v nepřítomnosti spolu s kontaktem, na koho se po dobu nepřítomnosti mohou kolegové obracet

(Zdroj: Zaměstnanecký průzkum, 2014).

4.4.1. Komunikační problémy s vedením a jejich důsledky očima zaměstnanců

Od uskutečnění dotazníkového šetření zaznamenali zaměstnanci jisté zlepšení v oblasti informovanosti o výsledcích a plánech organizace, jak uvedli. Důvodem tohoto zlepšení je, podle jejich názoru, zavedení online - blogu, prostřednictvím kterého se vedení snaží své zaměstnance informovat o plánech a aktuálních výsledcích organizace, jako další důvod informátoři uváděli pořádání celo-firemních setkání zaměstnanců, kde jim jsou sdělovány výsledky a plány organizace, například toto uvedl informátor 7: „*Na základě tohoto průzkumu se vedení snaží první bod eliminovat zavedením informačního blogu a pořádáním setkání zaměstnanců, kde jsou jim*

předávány informace o stavu a budoucnosti firmy – to považují za dobrý a pro mě dostatečný krok.“ Také informátor 3 byl podobného názoru a hovořil o jistém zlepšení od doby, kdy se realizovalo dotazníkové šetření: *„Já si myslím, že tu informovanost o výsledcích jsme vyřešili na těch pravidelnějších setkáních, tato celo-firemní setkání určitě pomohou.“*

I když zaměstnanci uvádí, že k určitému zlepšení v oblasti informovanosti o výsledcích a plánech organizace došlo, přesto si dále stěžují na to, že jim vedení neposkytuje informace tak, jak by mělo.

4.4.1.1. Pociťovaný nedostatek informací

Zaměstnanci se zmiňují, že jim vedení neposkytuje dostatek informací, hovořili o celkovém nedostatečném poskytování informací směrem dolů, takto například situaci ohodnotil informátor 8: *„Myslím si, že se u nás za poslední dobu komunikace zlepšila, je to hodně tím blogem, kde získáváme informace o tom nejdůležitějším, ale na druhou stranu si myslím, že i tak vedení komunikuje hodně spolu a spousta informací se k průměrným zaměstnancům nedostane.“* Podle informátorů vedení komunikuje převážně mezi sebou a zaměstnancům nejsou poskytovány potřebné informace, které potřebují ke své práci, zaměstnanci potom musí informace zjišťovat sami. Informátor 5 dokonce hovořil o zhoršení celkové informovanosti a žádné zlepšení nepociťuje: *„Dříve ta firma byla založená na bázi přátelství, ředitel byl člověk, který s každým podřízeným rád pohovořil, rozuměl své práci a komunikace od něj směrem dolů fungovala, potom fungovala samozřejmě i nahoru, ale potom se změnilo vedení a ta komunikace nefunguje.“* V organizaci se, jak uvedli zaměstnanci, každý týden konají pravidelné porady, kde spolu manažeři řeší aktuální projekty a předávají si informace o tom, co se v organizaci děje, respondenti však negativně vnímají, že manažeři tyto informace nepustí dál do nižších oddělení. Informátor 1, který se sám pravidelných porad účastní, zmínil: *„Já se snažím ve svém týmu informace předávat dál, a vyžaduji, aby tak činili i jednotliví zástupci z mých oddělení, ale vím, že většina mých kolegů tak nečiní.“*

4.4.1.2. Zaměstnanci nevidí ve vedení vzor

Samozřejmě se nedostatečné poskytování informací nedá svádět pouze na vedení. Pokud si zaměstnanci nevyměňují informace mezi sebou, má to na celou komunikaci stejný dopad, a nedostatečná komunikace v organizaci panuje i

mezi jednotlivými odděleními, jak uvedl informátor 4: „*Taky se tu občas stává, že nejsou vzájemně informována jednotlivá oddělení o akcích jiných oddělení, pak se stane, že vznikají zmatky, což se může projevit na klientech.*“ Na druhou stranu, zaměstnanci tvrdí, že, vedení představuje pro své podřízené vzor, jak správně s podřízenými jednat, a pokud vedení neposkytuje informace dostatečně, nedává příklad svým zaměstnancům, kteří potom postupují obdobně, jak uvedl informátor 1: „*No, tak určitě vždycky je to o tom vedení, jak se chová vedení, tak se chovají i ti lidé, pokud si vedení nechává informace pro sebe a myslí si, že to bude fungovat, tak to není dobré, měli by nás naopak donutit, abychom i my tlačili na ty své podřízené, aby tady ty informace fungovaly.*“ Nakonec informátor 5 dodal: „*Když nefunguje vedoucí, tak nemohou fungovat podřízení.*“

4.4.1.3. Důsledky špatné informovanosti, které zaměstnanci spatřují

4.4.1.3.1. Časová náročnost při plnění úkolů

Zaměstnanci uvedli, že díky tomu, že jim vedení neposkytuje dostatečné množství informací o chodu organizace, nemohou svou práci vykonávat, tak jak by si představovali. Pokud zaměstnancům chybí zaměstnancům informace k plnění nějakého úkolu, musí si je zjišťovat sami nebo případně úkol odložit, jak tvrdí. Díky tomu dochází ke zdržení a práce se nestíhá v daném termínu, takto se vyjádřil informátor 6: „*Ráda bych zpracovala zadání co nejlépe, ale tím, že nemám všechny informace, musím si dodatečně něco doplňovat, dopisovat, měnit a k úkolům se musím vracet, a nedá se nic udělat na první dobrou, což by urychlovalo všechny procesy.*“ Informátor 5 okomentoval situaci takto: „*Já nemůžu vůbec dál zpracovávat ty věci, protože nemám informaci, kterou potřebuji k tomu, abych ten úkol dodělala, takže já to odložím a dělám jiné, a tak se mi to kupí a nemohu dělat svojí práci dobře, jak bych chtěla, protože mě někdo brzdí, ta komunikace tady prostě je ve špatném stavu.*“

4.4.1.3.2. Komunikační šum a vznikající fámy

Nedostatečná informovanost ze strany vedení má, podle informátorů, negativní vliv také na to, že pokud lidem nejsou poskytovány důležité informace, začnou si spoustu věcí domýšlet, čímž dochází ke komunikačnímu šumu a vznikají fámy, informátor 6 uvedl: „*Já z vlastní zkušenosti vím, že když ty informace nejsou poskytnuty, tak pak může docházet k tomu, že si ty informace domýšlí a ty informace jsou potom*

zkreslené.“ Konkrétní příklad toho, jak dochází ke komunikačnímu šumu a k vyvolání nepravdivých fám, uvedl informátor 1: *„Tím, že lidé nemají informace, vymýšlí si, setkal jsem se s tím, že kolegové nedostali provize, a najednou vyhlašovali, že firma nemá peníze, přitom to bylo tím, že jejich vedoucí jim ty provize neproplatil, což ale už nepřiznal.“*

4.4.1.3.3. Vznikající prostor pro komunikaci neformální

Zaměstnanci uvedli, že pokud jim nejsou informace poskytovány od vedení, musí si je sdělovat mezi sebou, Jak uvedl informátor 3: *„Podle mě, spolu zaměstnanci komunikují hodně na chodbách, protože je to způsob, jak se něco o firmě dozvědět.“* Nebo informátor 1: *„Neformálně se komunikuje spíš, myslím, o těch negativních věcech. A to právě proto, že ti lidé nejsou dostatečně informováni, nemají ty souvislosti, a nadávají, co všechno nefunguje.“* Informátor 5 uvedl: *„Já to cítím takhle, vedení mezi sebou komunikuje, ale dolů už to nepustí, takže pokud si tady ve firmě nepopovídáme při vaření kafe, tak se člověk vlastně nedozví nějaké zásadnější věci, pokud není nějaký firemní meeting, který bývá jednou do roka.“* Podle informátorů je tedy komunikace neformální cestou jednou z možností, jak se potřebné informace dozvědět.

4.4.1.3.4. Ztráta souvislostí při plnění úkolů a motivace k práci

Respondenti dále uvedli, že nedostatečnou informovaností ze strany vedení ztrácí souvislosti o jednotlivých úkolech, například nevědí, proč daný úkol plní, s čím souvisí, na co jejich práce navazuje ani kdo s nimi na úkolu pracuje, informátor 1 uvedl: *Lidé neznají souvislosti, proč se něco děje, takže je nenapadne něco domyslet, protože neznají souvislosti, nevědí, na čem se pracuje, koho a čeho se to týká, a neujasní si priority, protože nevědí, jak moc je to důležité splnit, s čím to souvisí.“* Potom se, dle informátorů, úkol nesplní včas, jelikož zaměstnanci nevědí, pro jaké účely úkol plní, s čím souvisí.

Zaměstnanci také tvrdí, že nedostatečným poskytováním informací od vedení ztrácí motivaci věnovat se své práci dostatečně, jelikož nevědí, proč přesně úkol plní, za jakým cílem, jak důležitou funkci při plnění daného úkolu zastávají, a jak zdárné vyřešení úkolu prospěje organizaci, potom ztrácí motivaci k tomu úkol plnit včas a s nadšením a často i na práci nadávají, informátor 3: *„Lidé často odsuzují, protože*

nevědí, co je důležité, a nemají tu motivaci, protože nevědí, k čemu to je.“ Informátor 6 uvedl: „Byla bych radši, kdyby mi přišel do kopie přímo nějaký úkol od vedení a byly tam jednotlivé kroky, a viděla bych, co je cílem toho úkolu, potom by se mi to zpracovávalo líp, předala bych ty informace dál a měla bych nějakou motivaci, než když vidím v emailu holé zadání, udělejte to a to, potom vůbec nevidím důvod, proč to dělám.“

4.4.2. Zasílání emailů místo osobního kontaktu

Jako další nedostatek v interní komunikaci zaměstnanci uváděli zasílání emailů místo osobního kontaktu. Emailová komunikace se v této organizaci jeví jako jeden z hlavních nedostatků v interní komunikaci, jak uvedli zaměstnanci. Je patrné, že vzhledem k zaměření organizace je nezbytné, aby ve městech, v nichž jsou poskytovány služby, spravovala i několik poboček. Proto je emailová komunikace nutná, na druhou stranu, i vzhledem k této skutečnosti, zaměstnanci tvrdí, že by bylo lepší takto na dálku komunikovat raději telefonicky a email používat jen v nejnnutnějších případech, informátor 6: *„No tak jediné proto, že máme ty pobočky, musí ta komunikace více probíhat emailem, což nemusí být úplně ideální, ty informace jsou nedostatečné nebo zkreslené, proto by bylo lepší vždy raději zvednout telefon.“* Informátoři také uváděli, že jejich kolegové využívají převážně elektronickou poštu i v rámci jedné pobočky, což hodnotili jako nedostatečné.

4.4.2.1. Zdlouhavost

Používání emailu jako primárního prostředku ke komunikaci hodnotí tedy zaměstnanci negativně a raději dávají přednost osobnímu kontaktu, takto se vyjádřil informátor 5: *„Raději komunikuji osobně, protože s těmi lidmi se třeba ani celý den jinak nepotkám, a je to hlavně jasné řešení, jasná otázka, jasná odpověď. Tím mailem je to zdlouhavé.“* I když se může zdát odeslání emailu jednodušší a rychlejší, ve skutečnosti je to přesně naopak, jak zmiňuje informátor 2: *„Celkově ve firmě zaberou čas emaily, dříve jsme toho vyřídili víc a rychleji, strávíme spoustu času, než to napíšeme, pak zase než se to odešle na jednoho, na druhého, do toho musíš třikrát urgovat, aby se ti to vůbec vrátilo.“* Zaměstnanci si údajně ani neuvědomují, že odložením své odpovědi brzdí ostatní kolegy, výsledkem je potom to, že se vše řeší na poslední chvíli. Jako důvod, proč kolegové otálí s odpovědí, informátoři uvedli, že si neuvědomují souvislosti a návaznosti. Nedochází jim, že na úkolu spolupracuje několik dalších lidí,

kteří čekají na jeho odpověď, jak uvádí informátor 2 „*Není to vždycky o tom, že je potřeba ta reakce toho jednoho člověka, většinou to bývá, že je potřeba spolupráce více oddělení najednou, a pokud to jedno oddělení to nějakým způsobem nedořeší, tak se ten úkol nesplní.*”

4.4.2.2. Nedostupnost potřebných informací

Každý zaměstnanec potřebuje k plnění svých povinností znát a průběžně získávat informace, vzhledem k tomu, že v organizaci většina komunikace probíhá prostřednictvím emailu, jak tvrdí informátoři, jde to někdy velice těžko. Proto, pokud zaměstnanec informaci nedostane včas, není schopen vykonávat svou práci správně a v daném termínu, jak informátoři dále uvádějí, to je také důvodem, proč údajně zaměstnancům elektronická komunikace nevyhovuje a považují ji za nedostatečnou, takto se vyjádřil Informátor 8: „*Nejvíce věci se u nás řeší mailem, a když řeším nějaký úkol, a čekám, až se ke mně informace dostane, tak mě to opravdu zdržuje, navíc u nás spousta lidí ani emaily nečte.*“

4.4.3. Nedostatečná komunikace mezi odděleními

Jako další nedostatek v interní komunikaci zaměstnanci uváděli nedostatečnou komunikaci mezi odděleními. Jak bylo uvedeno výše, centrální sídlo, v němž se nachází většina oddělení, je situováno do dvou pater. Podle informátorů, je právě toto hlavním důvodem, že zaměstnanci raději volí email a vyhýbají se osobnímu kontaktu. Email je pro ně údajně jednodušší, i když, jak se ukázalo v předchozí podkapitole, většinou tento způsob komunikace spíše zdržuje. Informátor 7 uvedl: „*Co se týká komunikace mezi odděleními, tak mi přijde, že ke zlepšení zatím nedošlo, ani moc nevnímám, že by k tomu byly prováděny nějaké kroky – opět se dělíme na patra a případně ještě na provozní a obchodní část, které spolu komunikují, jen když musí.*“ Dle informátora 1 si k sobě zaměstnanci nenašli cestu a nemají k sobě důvěru, to je podle něj důvodem, že spolu v rámci oddělení neumí komunikovat: „*Lidé z nějakého důvodu k sobě nenašli cestu, moc se neznají, anebo z nějakého důvodu mají nějakou zábranu k sobě, kdyby neměli tu zábranu, tak jsem přesvědčený, že si zavolají, což je daleko účinnější, efektivnější, než když si píšou deset mailů. Lidé nemají tu jistotu, že když za někým přijdou, že ho nevyhodí, ve smyslu, nemám na tebe čas.*“ Informátoři také uváděli, že nedostatečná informovanost napříč odděleními je důsledkem toho, že zaměstnanci opět nevidí vzor u svých nadřízených, jak uvádí informátor 5: „*... v rámci oddělení se člověk*

ještě domluví, ale (...) jsou tady určitá oddělení, která navenek nekomunikují s těmi dalšími odděleními, a to je velká chyba a podporuje je v tom jejich vedení.“

4.4.4. Pomalé schvalování faktur

Zaměstnanci prohlásili, že pozdní schvalování faktur, záleží na každém člověku, a je to, podle informátorů, jednou z věcí, kterou asi ostatní zaměstnanci neovlivní. Ale opět respondenti zmínili, že zaměstnanci vidí vzor ve svých nadřízených. Informátor 3 uvedl: *„Že se pozdě schvalují faktury, to se musí asi zamyslet každý sám, kdo je má schvalovat, proč je neschvaluje, ale, podle mě, je to hodně tím, že to vidí u svých nařízených, kteří faktury také neschvalují včas.“* Informátor 5 dodal: *„Pokud jde o schvalování faktur, vedení samo neschvaluje, tak, jak by mělo, a ti podřízení taky pak nefungují.“*

4.4.5. Zaměstnanci si nenastavují odeslání automatické zprávy v nepřítomnosti spolu s kontaktem, na koho se po dobu nepřítomnosti mohou kolegové obracet

Informátoři uvedli, že si kolegové v nepřítomnosti nenastavují automatické zprávy, kde by uvedli kontakt na kolegu, který je zastupuje, to je, podle informátorů, další nedostatek, který v interní komunikaci shledávají. Informátor 7 zmínil: *„Nezasílání zpráv v nepřítomnosti také dál trvá, tady mě napadá jediné řešení, jediné nařízení vedením, což by šlo těžko, jelikož je tu přeci jen zapomnětlivý lidský faktor.“* Opět informátoři uvedli, že nastavování zpráv v nepřítomnosti závisí na člověku, a zásadou slušného jednání by mělo být zprávu v nepřítomnosti nastavit, jak informátoři uvedli, zaměstnanci by měli být vedeni svými zaměstnanci, kteří by jim měli dávat příklad, informátor 1 uvedl: *„To, že lidi nepišou zprávu v nepřítomnosti, to by měla být nějaká základní kultura, když mám dovolenou, uvedu kontakt na zástupce, neřeším jeden den, ale když už je dovolená dva dny a více, už by tam ta odpověď být měla, buď to neumějí nastavit, nebo k tomu nebyli vychovávaní vedením.“*

4.5. Jak nedostatky v interní komunikaci brání zaměstnancům v naplňování jejich komunikačních cílů?

4.5.1. Znemožnění získávání informací k plnění povinností

Jedním z cílů, které by komunikace měla pro zaměstnance naplňovat, jak uvedli, je získání potřebných informací, aby mohli své povinnosti vykonávat tak, jak by si přáli,

a mohli správně spolupracovat. Většina komunikace, jak vyplynulo z výpovědí, probíhá prostřednictvím emailu, což zaměstnanci hodnotili jako jeden z nedostatků. Emailová komunikace se zdá kolegům zdlouhavá, jak uvedli, a proto trvá, než se k nim příslušná informace dostane, o to větší problém, podle informátorů, je, že někteří zaměstnanci ani email nečtou. Jeden z cílů komunikace, tedy získání potřebných informací, který zaměstnanci uvedli, nemůže být díky volbě emailu, jako hlavního komunikačního prostředku, a nedostatečnému poskytování informací zaměstnancům naplněn. K nedostatečnému předávání informací dochází, dle informátorů, jak ze strany vedení, tak mezi jednotlivými odděleními. Například informátor 5 uvedl: *„Ke své práci potřebuji určité informace, a když ten člověk nereaguje na pátý email, není tady, nemohu ho tady sehnat, tak mě to vlastně psychicky deptá, a hlavně nemám splněnou já svoji práci, protože nemohu s tím člověkem komunikovat, takže to je tady překážka hodně velká.“* Takto se vyjádřil i informátor 6: *„...tím, že nemám všechny informace, (...) k úkolům se musím vracet...“* Informátor 7 uvedl: *„K předávání potřebných informací u nás nedochází, lidé spoléhají na to, že až bude někdo něco potřebovat, že se ozve.“* Informátor 2 komentoval: *„Moje práce, a nejen moje práce, je závislá na spolupráci s mnoha odděleními, a když ten jeden člověk na několik dní ten email odloží, tak mě to brzdí.“* Nakonec vyjádření informátora 8: *No, tak jak jsem zmínila, komunikace mi slouží převážně pro spolupráci s kolegy, a když mi kolegové neodepisují na maily, nemohu vykonávat svou práci dobře a zdržuje mě to.*

4.5.2. Spokojenost zákazníků

Z výpovědí zaměstnanců vyplynulo, že by jejich spolupráce a údajně i komunikace měla být směřována na spokojenost zákazníka. Pokud zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, nemohou, dle výpovědí, ani správně informovat klienta, takže, jak respondenti uvedli, pokud zaměstnanci čekají na odpověď v emailu nebo sami nemají dostatek informací, má to negativní dopad na spokojenost zákazníků, která, dle informátorů, představuje další z komunikačních cílů. Informátor 2 uvedl: *„Moje práce je zaměřená na klienta, a když mi kolegové neodpoví na maily, tak mě to brzdí v tom, abych ty informace předávala klientům.“* Konkrétní příklad toho, jak nedostatečná informovanost zaměstnanců působí na zákazníky, uvedl informátor 4: *„Pokud obchodní zástupci ani nevěděli, že nenahráváme všechny programy na IPTV, ale jen některé, mám pak problém, když klienti volají, a stěžují si na to, že jim bylo slíbeno něco, co tak*

ve skutečnosti není.“ K situaci se vyjádřil i informátor 6: *Když u nás vážně spolupráce, působí to na zákazníka.*“

4.5.3. Motivace zaměstnanců

Respondenti negativně hodnotili, že nedostatkem informací ze strany vedení ztrácí motivaci plnit úkoly tak, jak by se od nich očekávalo, tím, že obdrží email se zadáním, kde chybí souvislosti, nevědí, jak je splnění úkolu důležité, a jaký bude mít dopad na prosperitu organizace. Informátor 6 uvedl: *„... když vidím v emailu holé zadání, udělejte to a to, potom vůbec nevidím důvod, proč to dělám.“* Více je popsáno v kapitole „Komunikační problémy s vedením a jejich důsledky očima zaměstnanců.“

4.5.4. Prohlubování osobních vztahů

Pokud mezi zaměstnanci a, jak bylo uvedeno, i mezi odděleními nefunguje předávání informací, má to, dle informátorů, velký vliv i na jejich osobní vztahy. Jak bylo zmíněno, hlavní sídlo organizace je situováno ve dvou patrech, což, dle informátorů, způsobuje to, že vážně komunikace mezi jednotlivými odděleními, zaměstnanci používají ke komunikaci email, nedostanou se, dle výpovědí informátorů, do osobního kontaktu, což údajně způsobuje to, že se ani dostatečně neznají, a při vzájemném setkání se jen pozdraví. Výpověď informátora 7: *„S kolegy z prvního patra, se kterými se více méně jen pozdravíme, když se potkáme, mimopracovní komunikace neprobíhá – důvodem je, podle mě, že se málo známe a není tak ani důvod, protože když spolu něco řešíme, je to přes mail.“* Kolegové často volí jako prostředek komunikace email, jak bylo uvedeno, nesetkávají se osobně, což potom, dle výpovědí, zabraňuje navázání nějakých osobnějších vztahů. Informátor 1 řekl: *„Lidé (...) z nějakého důvodu mají nějakou zábranu k sobě, kdyby neměli tu zábranu, tak jsem přesvědčený, že si zavolají, což je daleko účinnější, efektivnější, než když si píšou deset mailů...“*

5. Závěr

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na studium organizační kultury prostřednictvím analýzy interní komunikace v konkrétní organizaci. Výzkum jsem uskutečnila v telekomunikační organizaci, která poskytuje zákazníkům televizní, hlasové a datové služby (Interní materiál: Profil organizace). Pro svou analýzu jsem

využila celkové výsledky z dotazníkového šetření, jež se uskutečnilo v dané organizaci v rámci zaměstnaneckého průzkumu (Zaměstnanecký průzkum, 2014). Jak bylo uvedeno v metodologické části, výsledky jsem nepodrobila sekundární analýze, jelikož byly pro mou práci dostačující. Kromě těchto výsledků jsem v organizaci realizovala polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, jak je také uvedeno v metodologii. Prostřednictvím této analýzy jsem se snažila zjistit, jak zaměstnanci v organizaci komunikují, k čemu jim komunikace slouží, jaké v komunikaci shledávají nedostatky a jak jim tyto nedostatky brání v naplňování jejich komunikačních cílů.

Z výsledků zaměstnaneckého průzkumu vyvstaly čtyři problémové oblasti, jednou z nich byla právě nedostatečná interní komunikace. Mezi nedostatky, které zaměstnanci shledávají v procesu interní komunikace, patřila nedostatečná informovanost o výsledcích a plánech organizace ze strany vedení, používání emailů místo osobního kontaktu, nedostatečná komunikace mezi odděleními, pomalé schvalování faktur a nakonec nenastavování automatické zprávy v nepřítomnosti spolu s kontaktem, na koho se po dobu nepřítomnosti mohou zaměstnanci obracet (Zaměstnanecký průzkum, 2014).

Informátoři uvedli, že komunikace v organizaci probíhá převážně prostřednictvím elektronické pošty, méně často zaměstnanci volí telefon a úplně nejméně komunikují osobně. Jak zaměstnanci uvedli, komunikace by jim měla sloužit hlavně k tomu, aby získali potřebné informace k plnění úkolů, které se po nich vyžadují, pokud nemají dostatek informací, nemohou práci vykonávat tak, jak by si představovali. Dále zaměstnanci uvedli, že komunikují proto, aby mohli uspokojovat potřeby svých zákazníků, jelikož způsob, jakým spolu zaměstnanci při práci komunikují, ovlivňuje to, jak je klient spokojen. Komunikace by ale měla sloužit také k motivaci zaměstnanců, jak informátoři uvedli, pokud by měli dostatek informací o úkolu, který mají vykonat, a věděli by, jak důležitou v něm hrají roli, pracovalo by se jim lépe. V neposlední řadě spolu zaměstnanci komunikují s cílem, aby se dozvěděli potřebné informace o chodu organizace, a aby utužili vzájemní vztahy.

Stejně jak ukázal zaměstnanecký průzkum, i informátoři pocítují nedostatky v dosavadním způsobu komunikace. Sice uváděli, že od realizace zaměstnaneckého průzkumu došlo k určitému zlepšení v poskytování informací ze strany vedení, ale pouze v oblasti informací o výsledcích a aktuálních plánech organizace. Přesto, že

zaměstnanci získávají více informací než před průzkumem, stále považují informovanost ze strany vedení organizace za nedostatečnou. Zaměstnanci jsou nespokojeni například s tím, že v organizaci probíhají pravidelné týdenní porady vedení nebo zástupců jednotlivých oddělení, ale o čem se jedná a s jakým výsledkem, se, dle výpovědí informátorů, řadoví zaměstnanci nedozvědí. To vše má za následek, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivovaní k plnění úkolů, které se po nich vyžadují, a chybí jim souvislosti při plnění úkolů. Těmi souvislostmi se, podle kolegů, myslí například to, že zaměstnanci nevědí, čeho se úkol týká, nevědí, kdo s nimi na úkolu spolupracuje, ani jak se splnění úkolu projeví na fungování organizace. Další příčinou pocíťované nespokojenosti s informovaností je, dle informátorů, skutečnost, že tím, jak vedení se svými podřízenými dostatečně nekomunikuje, představuje negativní příklad pro své podřízené a pro manažery, kteří potom svým podřízeným informace také neposkytují. Jak popisuje J. Holá (2006), pokud zaměstnanci nedostávají od svých nadřízených dostatek informací formálním způsobem, vzniká prostor pro komunikaci neformální, pracovníci potom tráví více času na chodbách, aby si mohli věci sami vyjasnit, a dochází ke komunikačnímu šumu a ke spekulacím (Holá, 2006, s. 17). Jak vyplynulo z výpovědí, tak k tomu, co popisuje Holá (2006), dochází také v této organizaci, zaměstnanci údajně tráví čas vzájemnou komunikací o negativních věcech, například co vše v organizaci nefunguje, jelikož jim nejsou informace poskytovány formálně, a potom dochází ke zkreslení informací. Jak uvádí Vymětal (2008), více jak polovina problémů v řízení organizace je vyvolána nedostatečnou interní komunikací (Vymětal, 2008, s. 263). Tím, že zaměstnancům chybí potřebné informací při plnění povinností, musí si informace zjišťovat sami, což je při práci zdržuje, jak informátoři uvedli.

Respondenti velmi negativně hodnotili používání emailu jako hlavního prostředku ke vzájemné komunikaci. Zaměstnanci dlouho čekají na odpověď, což je samozřejmě opět zdržuje. Ukázalo se, že zaměstnanci emaily ani nečtou, což potom veškerou komunikaci znemožňuje. Zde se dokonce oba dosud zmíněné nedostatky v interní komunikaci prolínají, tím, že zaměstnanec není dostatečně informován o tom, kdo všechno s ním na projektu spolupracuje, a jak je plnění tohoto konkrétního úkolu důležité, nepovažuje za podstatné na email včas odpovědět. Důsledkem toho se často stává, že práce není odvedena v požadovaném termínu.

Způsob, jakým spolu zaměstnanci komunikují, je projevem kultury organizace (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová, 2011, s. 106). Touto kulturou se rozumí to, jakým způsobem organizace vystupuje, jak působí na okolí a jak se chovají její zaměstnanci (Holá, 2006, 10). S tím také souvisí, jak spolu zaměstnanci komunikují. A právě to, jak spolu zaměstnanci komunikují, má, podle informátorů, vliv na služby a produkty, které poskytují svým zákazníkům, a vytváří tak obraz toho, jak je zákazníci a další okolí vnímají.

Na základě toho, že pozorovaná organizace působí v telekomunikačním odvětví, je nezbytné, aby spravovala několik poboček v několika městech. Z výpovědí informátorů také vyplynulo, že hlavní sídlo, kde je soustředěna většina oddělení, je rozděleno do dvou pater. Kvůli tomuto fyzickému uspořádání organizace musí zaměstnanci překonávat určité vzdálenosti, aby spolu mohli navázat kontakt. Důsledkem je potom to, jak potvrdili informátoři, že k sobě zaměstnanci určitým způsobem nenašli cestu. Tím, že spousta kolegů pracuje v jiném patře nebo na jiné pobočce, nemohou mezi sebou navazovat neformální, přátelské vztahy, což potom vyvolává i určitý pocit nedůvěry. Zaměstnanci, jak vyplynulo z výpovědí informátorů, nevědí, zda si na ně kolega udělá čas, proto raději použije email, což k posílení vzájemných vztahů jistě neprospívá, jak sami informátoři podotkli.

Informátoři uvedli, že s příchodem nového vedení zaznamenávají celkovou změnu ve vztahu mezi vedením organizace a řadovými zaměstnanci. Tuto změnu zaměstnanci vnímají jako změnu k horšímu. Jak vyplynulo z výpovědí informátorů, dříve byl vztah mezi ředitelem a zaměstnanci založen více na přátelské bázi, ředitelem byl komunikativní člověk, který se svými podřízenými rád komunikoval, zaměstnanci k němu mohli mít důvěru. Od doby, co došlo ke změně vedení, je vztah mezi ředitelem a zaměstnanci spíše formální a týká se pouze řešení pracovních záležitostí, není zde prostor pro neformální konverzaci. Jak bylo zmíněno ve výpovědích informátorů, současná komunikace v organizaci probíhá na základě organizační struktury, kdy zaměstnanci komunikují s kolegy, kteří působí na stejné úrovni organizační struktury, případně se obrací na svého nadřízeného, způsob komunikace je tedy hierarchický. Zaměstnanci by uvítali, kdyby s nimi vedení komunikovalo více. Je zde patrný rozpor mezi organizační kulturou vedení a organizační kulturou řadových zaměstnanců. Vedení dává přednost formální, hierarchicky orientované komunikaci, zatímco řadoví

zaměstnanci by preferovali spíše neformální způsob komunikace založený na větším sdílení informací v organizaci. Tento rozpor mezi oběma kulturami se projevuje v tom, že zaměstnanci nejsou dostatečně spokojeni a motivováni ke své práci a nejsou spokojeni se způsobem, jakým se v organizaci komunikuje. Jak uvádí Tubbs (1991), interní komunikací zahrnuje komunikaci mnoha lidí v rámci organizace, to, co ji však tvoří, není organizace, ale sami lidé, a pokud vedení upřednostňuje jiný způsob komunikace než zaměstnanci, nemůže komunikace ani organizace fungovat správně (Tubbs, 1991, 336).

Dále je mezi zaměstnanci patrná určitá nedůvěra, svým kolegům nevěří, nechávají si informace potvrzovat emailem a nemají potřebu vytvářet si s kolegy bližší vztahy, o čem svědčí i používání emailu jako primárního komunikačního prostředku.

Použitá literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ASHKANASY, Neal M., WILDEROM, Celeste P. M., PETERSON, Mark F. *The handbook of organizational culture and climate*. 2. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011, 650 s. ISBN 978-141-2974-820.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 1999, 594 s. ISBN 80-720-3124-4.
- HAVRDOVÁ, Zuzana, ŠMÍDOVÁ, Olga, ŠAFR, Jiří, ŠTEGMANNOVÁ, Ingrid, a kolektiv. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011, 206 s. ISBN 978-808-7398-159.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.
- SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 164 s. ISBN 99-00-00078-X.

- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 437 s. ISBN 07-879-6845-5.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
- ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĎOVÁ, Klára, a kolektiv. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TUBBS, Stewart L. *Human Communication*. 6. vyd. New York: McGraw-Hill, 1991, 487 s. ISBN 00-706-5404-2.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje

- EZZEDDINE, P., HEŘMANSKÝ, M., NOVOTNÁ, H., SEIDLOVÁ, G., ŠTOVIČKOVÁ, M., VAŇKOVÁ, M. *E_Úvod do společenskovedních metod: Téma 6, prezentace, Etika výzkumu* [online]. Praha: FHS UK. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://moodle.fhs.cuni.cz/enrol/index.php?id=614>
- HEŘMANSKÝ, Martin. *E_Úvod do společenskovedních metod: Téma 5, prezentace, Kvalitativní analýza dat* [online]. Praha: FHS UK. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>
- KONOPÁSEK, Zdeněk. *Co znamená interpretovat text?* [online]. Praha: Centrum adiktologie, Psychiatrická klinika, 1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy, 2005. [cit. 2015-06-02]. Dostupné z: <http://zdenek.konopasek.net/index.php?m=175>
- VAŇKOVÁ, Markéta. *E_Úvod do společenskovedních metod: Téma 4, prezentace, Verbální techniky dotazování* [online]. Praha: FHS UK. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>
- Oddělení HR společnosti XY. *Zaměstnanecký průzkum* [online]. 2014. [cit. 2015-06-04].
- Marketingové oddělení společnosti XY. *Profil organizace* [online]. 2008. [cit. 2015-06-12].
- Webové stránky organizace XY [online]. 2008. [cit. 2015-06-12].

- Interní materiály organizace XY: *Průvodní dopis k zaměstnaneckému průzkumu* [online]. [cit. 2015-06-12].

Přílohy

Příloha č. 1: Seznam otázek k polostrukturovaným rozhovorům

- Můžete mi prosím povědět o komunikaci ve Vaší firmě?
 - Jakým způsobem spolu nejčastěji zaměstnanci komunikují?
 - Proč byly zvoleny tyto způsoby komunikace?
 - Jaká pravidla komunikace jsou stanovena ve Vaší firmě?
 - Proč právě tato pravidla?
 - O čem spolu nejčastěji lidé mluví?

- Jakým způsobem komunikujete se svými kolegy vy?
 - Komunikujete spíše osobně, prostřednictvím telefonu nebo elektronické pošty?
 - Proč právě tímto způsobem?
 - V čem tento způsob komunikace považujete za vhodný a v čem za nevhodný?
 - Jaké pravidla komunikace používáte?
 - Jsou v souladu s pravidly firmy (pokud firma nějaká má)? V čem ano, v čem ne, proč?
 - Proč jste zvolil právě tato pravidla?

- Co od komunikace s kolegy očekáváte?

- K čemu Vám komunikace s kolegy slouží?

- S jakými kolegy nejčastěji komunikujete, na jakém pracují oddělení?
 - Proč právě s nimi?
 - Jsou kolegové, se kterými nekomunikujete? Proč?

- Jsou kolegové, se kterými byste potřeboval/a komunikovat častěji, ale neděje se tak? Kteří to jsou? Proč se tak neděje?
- Ze zaměstnaneckého průzkumu, který se uskutečnil v minulém roce, vyvstala jako jeden z největších problémů nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci – mezi hlavní nedostatky patřila například:
 - nedostatečná informovanost o výsledcích a plánech organizace ze strany vedení
 - zasílání emailů místo osobního kontaktu
 - nedostatečná komunikace mezi odděleními
 - pomalé schvalování faktur
 - nezasílání zpráv v nepřítomnosti spolu s kontaktem, na koho se v nepřítomnosti obrátit
- V čem podle Vás spočívá hlavní nedostatek komunikace ve Vaší firmě?
- Proč konkrétně toto považujete za nedostatečné?
- Ve kterých oblastech a jak se tento nedostatek projevuje?
- Jak konkrétně Vás tento nedostatek ovlivňuje? Jak Vám brání naplňovat, to, co od komunikace očekáváte?
- Jak by tedy podle Vás spolu měli lidé komunikovat?
- Na koho se nejčastěji obracíte, pokud potřebujete s něčím poradit nebo Vám něco není jasné?
 - Proč právě na něj/ni?
- Jak byste tedy celkově ohodnotil stav komunikace v organizaci?