

Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi

📅 06.04.2010

INTERNAL COMMUNICATION AND MEASUREMENT IT'S QUALITY IN PRACTICE

David Michalík¹, Petra Vávrová²

¹Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., Jeruzalémská 9, Praha 1, michalik@vubp-praha.cz

² Institut celoživotního vzdělávání FF UP Olomouc., petra.vavrova@upol.cz

interní komunikace

vztahy na pracovišti

zpětná vazba

důvěra

informovanost

Abstrakt

Tento článek se zabývá problematikou interní komunikace a možnosti zjišťování její kvality v praxi českých firem. Je zde prezentováno šetření ohledně interní komunikace u konkrétní firmy v oblasti IT. Byl vytvořen vzorek respondentů, který se skládal ze 79 řadových zaměstnanců a 8 vedoucích pracovníků. K zjištění potřebných dat byl použit soubor vlastních vytvořených metod, a to dotazníky sady D-KIK. Mezilidské vztahy, ať již mezi nadřízenými a podřízeným nebo mezi pracovníky na stejné úrovni, se jeví zde jako velmi dobré. Nedostatky se týkají kontaktů s jinými pracovišti uvnitř podniku, dále informovanosti a zpětné vazby, což nacházíme i u jiných českých firem.

Klíčová slova: interní komunikace, vztahy na pracovišti, důvěra, informovanost, zpětná vazba, dotazníky sady D-KIK

Abstract

This paper deals with internal communication and possibility of it's detection at the czech companies. In this case, it's a survey that was realized at the IT company. The sample had 79 workers and 8 managers. The collection of created methods - questionnaire D-KIK was used to findings needed data. It was discovered that the relationships on workplaces (superior-inferior and inter pares) are very good. Futher, deficiencies were related to: contacts with other workplaces at the company, informedness, feedback.

Keywords: internal communication, relationships on workplaces, trust, informedness, feedback, questionnaire D-KIK

Úvod

Problematika komunikace má podstatné místo v rámci podnikového prostředí. Ovlivňuje procesy uvnitř organizace (podniku, firmy) státního nebo soukromého sektoru a související aspekty, kam nepochybně patří organizační kultura. Prostupuje všemi oblastmi organizace, následně je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Od interní

komunikace se odvíjejí všechny komunikace, prezentace dané organizace vůči okolnímu světu. V logické návaznosti je zřejmé, že okolí, tj. obzvláště zákazníci, obchodní partneři, konkurence, mají vliv na dění a také na komunikaci v rámci konkrétní organizace.

Musíme zde ještě uvést, že doposud ze strany mnoha organizací je tato oblast opomíjena nebo je podceňována její důležitost. Často stojí i zcela neoprávněně na okraji zájmu při sestavování vzdělávacích plánů. Jak státní, tak i soukromé organizace často nevyvíjejí žádnou snahu po dosažení efektivní komunikace ve své struktuře. Slýcháme stesky zaměstnanců na nefungující interní komunikaci. Zvláště pak na absenci zpětné vazby, nenaslouchání ze strany vedení, rozdílné chápání interní komunikace ze strany managementu a pracovníků, neinformování o cílech a vizích firmy, kompetencích ostatních pracovníků, na komunikační šumy a konflikty s kolegy nebo jinými týmy, napjatou atmosféru, nedostatek informací, neúplné informace, nejednoznačné informace, potlačování otevřené kritiky. To vše může vést k demotivaci, k pasivitě, frustracím, návazně pak k poklesu výkonnosti, k nezájmu, ztrátě identifikace a loajality, ke zvýšené fluktuaci a v konečném důsledku se to může projevit negativně v úrovni bezpečnosti a ochrany zdraví na příslušných pracovištích.

Z těchto hlavních důvodů řešitelský tým Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v.v.i., přistoupil v rámci výzkumného záměru č. MPS0002595001 u projektu č. 2 „Podniková kultura – její struktura, vztahy a vlivy“ ke komplexnímu zpracování tématu interní komunikace, resp. komunikace uvnitř podniku.

Prezentovaný příspěvek vychází z materiálů a získaných dat u výše uvedeného projektu. Je zde na konkrétním příkladu z praxe představeno využití vytvořené sady nástrojů ke zjišťování kvality interní komunikace.

Interní komunikace a její základní vymezení

Interní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro její fungování [3, s. 6]. Nejde však o pouhé předávání informací, ale utváření a vyjasňování postojů, chování pracovníků. Interní komunikace není proces sám o sobě. Je to souhrn mnoha činností, které zasahují všechny oblasti fungování organizace.

Během celého komunikačního procesu v organizaci přichází do úvahy výskyt různých potíží, které se pojí ke způsobu přenosu, kódování a dekodování sdělení, osobnostním charakteristikám účastníků, jejich podstavení a vůbec ke vztahům v daném uskupení. Podle E. Bedrnové a I. Nového a spol. [1, s. 177] je možné k průběhu komunikačního procesu uvést následující důležité teze:

- Odesílatel a příjemce se vzájemně ovlivňují.
- Neexistuje žádný optimální, nezkreslený přenos informací.
- Mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu se vytváří vždy alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje na základě šumu.

Komunikace uvnitř firmy vytváří ve svém celku komunikační klima [2]. Komunikační klima zahrnuje zejména komunikační zdroje a vztahy v organizaci, dále dostupnost informací členům organizace.

Uvnitř každé organizace je odlišitelná komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni (horizontální) a mezi nadřízenými a podřízenými (vertikální). Je možné zde doplnit ještě komunikaci diagonální, která jde napříč mezi jednotlivými úrovněmi [1]. Zaměříme se na komunikaci vertikální, která bývá v mnoha ohledech komplikovanější. Je možné u tohoto typu blíže rozlišovat komunikaci shora dolů (rozhodnutí vedení, pokyny, příkazy, doporučení, aj.) a zdola nahoru (žádosti zaměstnanců, dotazy, hlášení o výsledcích, apod.).

Vedle komunikace, která se týká plnění pracovních úkolů a souvisejících věcí, kdy způsob předávání informací odpovídá potřebám firmy a jednotlivé cesty jsou (měly by být) přesně vymezeny, jinými slovy formální komunikace,

má podstatnou roli na pracovištích neformální komunikace. Je výrazem přirozené potřeby většiny lidí komunikovat s druhými, důležitým zdrojem zpětné vazby [7, s. 54]. Je v organizaci nezbytná, může působit pozitivně i negativně, vytváří se působením interpersonálních vztahů. Formální a neformální komunikace by měla být v určité rovnováze, pokud je neformální rozsáhlejší než formální a nahrazuje její kanály, stává se problémem.

V návaznosti je potřeba si uvědomit roli interní komunikace z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví v podniku. Pokud je optimálně nastavena, podporuje v konečném důsledku také tuto stránku. Zde můžeme s ohledem na vznik případné ohrožující události, nehody, apod. rozlišovat 3 základní roviny, kterými jsou postupně preventivní, realizační a důsledková [5].

Cesty a překážky interní komunikace

V organizacích se můžeme setkat s následujícími druhy komunikačních kanálů:

➤ ústní

Využívá se zde osobního kontaktu. Pokud pomineme různé pohovory, konference, semináře, apod., dosahuje největšího uplatnění při pracovních poradách.

➤ písemné

Písemná podoba je určitým garantem uchování informací v původní, tj. nijak nezkrácené podobě. Patří sem zápisy z jednání, zadání úkolů, apod. Nemůžeme opomenout existenci různých podnikových novin, zpravodajů, také nástěnek atd.

➤ elektronické

Přichází zde na řadu počítačové a telekomunikační sítě. Komunikace se realizuje prostřednictvím e-mailů, chatů, videokonferencí, apod. Dochází k přenosu a publikování různých dokumentů a příloh v elektronické verzi.

Každý z výše uvedených typů komunikačních kanálů má své přednosti a také nedostatky. S vývojem techniky a s ohledem na požadavek co největší efektivity, flexibility a v konečném důsledku i úspor upřednostňuje stále více organizací elektronickou formu.

Jak již bylo dříve naznačeno, během přenosu informací může docházet (a mnohdy také dochází) k výskytu různých překážek. Při základním pohledu můžeme zde rozlišovat následující možné zdroje překážek [1]:

- rozdíly v úrovni znalostí,
- rozdíly v kultuře,
- sociální zařazení,
- emoce,
- postoje,
- komunikační dovednosti.

Ke ztěžujícím prvkům pro komunikaci, které se mohou vyskytnout na straně jednoho z účastníků, lze přiřadit konkrétně neochotu, osobní zaujatost a rozpory. Dále po stránce organizace práce je to nedostatek času, špatné nastavení procesů na pracovišti. A potíže může nakonec také působit nedostatečné technické vybavení, tj. dostupnost telefonu, omezený přístup k internetovým a intranetovým sítím, apod.

Interní komunikace a její významné aspekty

Na základě dlouholetých zkušeností se vzděláváním v oblasti interní komunikace v různých organizacích, dílčích šetření

nedostatků komunikace pro interní potřeby organizací a studia zdrojů [např. 1, 3, 4, 5], ze kterých v této práci čerpáme, jsme vyčlenili významné aspekty interní komunikace. Konkrétně se jedná o vztahy na pracovišti a důvěru, informovanost a zpětnou vazbu.

Co se týká vztahů v rámci organizace, na prvním místě je přístup manažerů ke svým podřízeným, který může být v základní podobě autokratický, demokratický a liberální. Mezi pracovníky na stejné úrovni lze následně rozlišovat vztahy přátelské či kolegiální, dále pak vztahy konkurenčního prostředí [6]. Pro soudržnost a stabilitu pracovní skupiny je přínosné, aby na jedné straně pracovníkům vzájemné soužití vyhovovalo a zároveň je podporovalo k požadovanému pracovnímu výkonu, a to vše v kontextu odpovídajícího přístupu vedoucího.

Důvěra je právě „to specifické“, co usnadňuje vzájemný kontakt mezi jedinci. Předpokladem je tedy, že daného člověka vnímáme jako důvěryhodného, že jsme přesvědčeni o splnění určitých očekávání z jeho strany, apod. Výchoziskem je tady jednak předchozí zkušenost, resp. znalost konkrétního komunikačního partnera, a jednak vůbec důvěra v sebe sama. V případě, že si daný člověk nevěří, nedůvěřuje svým schopnostem, dovednostem, můžeme pravděpodobně usuzovat na případné problémy v jeho důvěře k ostatním.

S ohledem na výkon pracovní činnosti představuje dostatek informací to, co danému pracovníkovi umožní realizovat odpovídajícím způsobem zadaný úkol. Nedostatek a také přemíra informací může vést k problémům. Důležité je také, zda informace je pracovníkovi dodána v potřebném časovém limitu, aby byla pravdivá, jednoznačná a úplná.

Nakonec je tady úroveň zpětné vazby od nadřízeného, která se týká zejména hodnocení odvedených úkolů. Zde hraje roli hlavně charakter této odezvy a její časový odstup. V této souvislosti může být pro jedince také důležitá reakce spolupracovníků, ať již při úspěchu nebo neúspěchu.

Možnosti měření kvality interní komunikace

V praxi nás pochopitelně bude zajímat, do jaké míry nastavení interní komunikace a jejích aspektů bude naplňovat požadované cíle, splňovat očekávání, resp. celkově přispívat k optimálnímu chodu a prosperitě dané organizace. To se tedy týká kvality interní komunikace. Kvalita, jakost se celkově postupně dostává do popředí zájmu firem.

K měření kvality interní komunikace lze nejběžněji použít různé podoby dotazníku. V zásadě je obtížné sestavit úplně univerzální dotazník, protože každá firma má určitá specifika, ke kterým je nutné přihlížet.

Metodologický rámec

V rámci řešení předmětného úkolu bylo provedeno šetření u firmy z oblasti IT (s vyšším podílem administrativní práce), která působí na českém trhu. Zde je potřeba doplnit, že přístup předmětné firmy byl k celé záležitosti od počátku pozitivní a byly celkově vytvořeny odpovídající podmínky pro vlastní realizaci.

Cílem tohoto šetření bylo zmapovat aspekty interní komunikace a identifikovat případné problémy, nedostatky.

Vzorek pro účely tohoto šetření tvořilo 79 řadových zaměstnanců a 8 pracovníků na vedoucích pozicích v rámci uvedené firmy. Jedná se o reprezentativní vzorek, který je odrazem celkového rozložení zaměstnanců ve zvolených kritériích. Z charakteristik vzorku, resp. obou jeho částí, v návaznosti uvádíme, že

- převažovali muži,
- nejvíce byla zastoupena věková kategorie 26-40 let,
- délka praxe na stávajícím pracovišti byla nejčastěji v intervalu 1-5 let.

Za účelem zjišťování potřebných dat jsme vyvinuli původní sadu dotazníků kvality interní komunikace (D-KIK). Při tvorbě položek jsme vycházeli z následujících vytvořených dimenzí: interpersonální vztahy a důvěra, informovanost a

zpětná vazba, komunikační toky a překážky. S ohledem na určité odlišnosti položek, které se týkají řadových pracovníků a vedoucích, dále pro větší srozumitelnost a přehlednost jsme vytvořili samostatné verze pro obě skupiny respondentů, a to ve zkrácené (screeningové) a kompletní formě. Využili jsme zde kompletní formy těchto dotazníků pro řadové pracovníky a vedoucí (dotazníky D-KIK COMPLETE P, D-KIK COMPLETE V). První verze má 47 položek a druhá verze zase 48 položek. Obě verze dotazníků jsou srovnatelné, pochopitelně kromě položek ohledně vztahové roviny nadřízený-podřízený. Na úvod zde máme 41 výroků, ke kterým respondent udává míru souhlasu na škále - 1 (zcela souhlasím), 2 (spíše souhlasím), 3 (spíše nesouhlasím), 4 (zcela nesouhlasím), popř. možnost „nemohu posoudit“. U zbylých položek, které se týkají komunikačních prostředků, problémů a překážek, respondent vybírá z více nabízených odpovědí buď 3 možnosti se specifikováním jejich pořadí nebo pouze jednu možnost dle vlastní preference. Dále tento dotazník umožňuje práci s těmito ukazateli kvality interní komunikace v podobě následujících součtových indexů (vždy v mezích intervalu 6-24):

➤ míra soužití

(Jak vyhovuje danému jedinci soužití na pracovišti. Obecný ukazatel interpersonálních vztahů.)

➤ míra důvěry

(Jak si jedinci mezi sebou důvěřují. Specifický ukazatel interpersonálních vztahů.)

➤ míra informovanosti

(Informovanost jedince o firmě, resp. v rámci zadávání úkolů, apod. Specifický ukazatel distribuce informací.)

Čím dosahují součtové skóre nižších hodnot, tím více je daný ukazatel naplněn. Využití těchto ukazatelů je možné jen v případě, že není ani u jedné z předmětných položek u konkrétního respondenta zaznamenána odpověď „nemohu posoudit“.

Vyhodnocení získaných dat se uskutečňuje za pomoci programu MS Excel, kde pro tyto dotazníky sady D-KIK je vytvořeno specifické prostředí pro získání potřebných grafických výstupů.

Výsledky

Nyní se zaměříme na získané výsledky z použitých forem dotazníků sady D-KIK. První část obou dotazníků, kterou tvoří 41 položek a bylo zde tedy možné odpovědět na škále 1 (zcela souhlasím) až 4 (zcela nesouhlasím), reprezentují následující 2 tabulky. Ukazují postupně výsledky u obou částí vzorku, tj. u řadových zaměstnanců a u vedoucích pracovníků se zaměřením na položky, které jsou dle vypočtených průměrných hodnot v krajních polohách zvoleného kontinua.

POLOŽKY	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA
1. Vycházím dobře se svými kolegy.	1,3	0,5
12. Na pracovišti mám někoho, na koho se mohu spolehnout.	1,3	0,5
23. Jsem dostatečně obeznámen se svou náplní práce.	1,3	0,5

37. Posouzení produktů své činnosti dostávám od vedoucího bezprostředně.	2,6	0,8
38. Jsem v práci hodnocen podle objektivních kritérií.	2,5	0,9

Tabulka 1 Výsledky první části dotazníku (41 položek)-řadoví zaměstnanci

Je možné konstatovat u řadových zaměstnanců, že nejlépe hodnocenými položkami byly vztahy s kolegy na pracovišti, na to navazující možnost spolehnout se na někoho z těchto kolegů, nakonec znalost náplně své práce.

Na druhé straně nejhůře jsou u této části respondentů vnímány položky, které se týkají bezprostředního posouzení produktů vlastní činnosti ze strany vedoucího a dále využití objektivních kritérií při hodnocení v práci.

POLOŽKY	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA
7. Na pracovišti nedochází k diskriminaci, obtěžování, šikaně...	1,0	0,0
11. Své nadřízené vnímám jako důvěryhodné.	1,1	0,3
15. Svůj názor mohu vyjádřit nadřízenému bez obav.	1,1	0,3
16. Věřím, že se nadřízený za mě vůči svým nadřízením nebo okolí v oprávněném případě postaví.	1,1	0,3
33. Mám přehled o dění na pracovišti, kde jsem vedoucí.	1,1	0,3
38. Když jsem spokojen s výsledkem práce podřízených, ocením to.	1,1	0,3
41. Vůči svým podřízeným použiji kritiku pouze v opodstatněném případě.	1,1	0,3
25. Ve firmě se navzájem bezprostředně informujeme o případných problémech nebo nových věcech.	2,4	0,7
26. Všechny důležité informace se ke mně dostávají včas.	2,1	0,8
27. Všechny důležité informace se ke mně dostávají v dostatečném rozsahu.	2,1	0,8

Tabulka 2: výsledky první části dotazníku (41 položek) - vedoucí pracovníci

Z prezentované tabulky vyplývá, že nejvíce souhlasu vyjadřují respondenti z řad vedoucích pracovníků u položek ohledně absence výskytu diskriminace, obtěžování, šikany, apod., důvěryhodnosti svých nadřízených, možnosti bez obav vyjádřit nadřízenému svůj názor, zastání ze strany nadřízených v oprávněném případě, přehled o dění na pracovišti, ocenění práce podřízených v případě spokojenosti, použití kritiky vůči podřízeným pouze v opodstatněném případě. U první zmíněné položky se jednoznačně respondenti shodli na odpovědi "zcela souhlasím", u zbylých těchto položek vždy pouze jeden respondent uvedl, že spíše souhlasí. Z těchto důvodů není na místě blíže prezentovat četnosti u jednotlivých odpovědí.

Nejnižší souhlas na druhé straně nacházíme u položek, které se dotýkají informovanosti. Konkrétně jde o bezprostřední vzájemnou informovanost o případných problémech nebo nových věcech v rámci firmy, dále dostávání informací včas a v dostatečné míře.

V rámci prezentace zbylé části dotazníku ukážeme jednotlivě výstupy od položky 42 do položky 47, resp. do položky 48 u vedoucích pracovníků. Zde respondenti volili odpovědi z nabídnutých možností, resp. měli možnost dle svého názoru odpověď doplnit.

■ nejčastěji používané/nejpřínosnější komunikační prostředky

Nejčastěji používaným komunikačním prostředkem a zároveň podle respondentů z řad řadových zaměstnanců nejpřínosnějším jsou osobní rozhovory, u kterých bylo nejvíce voleno první místo. Dále to je v obou případech elektronická pošta. Nakonec můžeme řadit k nejčastěji používaným komunikačním prostředkům telefonování, nicméně u nejpřínosnějších komunikačních prostředků respondenti danou dvojici doplnili o porady.

U vedoucích pracovníků byly nejčastěji na prvním místě z hlediska používaných komunikačních prostředků byly udávány osobní rozhovory, dále to je elektronická pošta a telefonování. Po stránce přírnosti určitého komunikačního prostředku vévodí osobní rozhovory, následně elektronická pošta a porady.

■ nejčastější problémy v komunikaci

Ohledně nejčastějších problémů v komunikaci uvnitř dané firmy je zřejmé, že řadoví zaměstnanci se nejčastěji přiklání k variantě „mezi jednotlivými pracovišti“. To znamená, že tyto problémy v největším počtu pociťují při kontaktu s jinými pracovišti v rámci firmy. Ve vybraných možnostech následuje konstatování o neexistenci problémů. Poslední vybranou možností, v pořadí na 3. místě, je komunikace s nadřízenými. U dalších variant nabízených odpovědí byly četnosti již příliš nízké.

Vedoucí pracovníci nejčastěji pociťují problémy v komunikaci mezi jednotlivými pracovišti. Na této odpovědi se shodli všichni.

■ hlavní komunikační překážky ve vztahu s nadřízeným, podřízenými, na pracovišti, v kontaktu s jinými pracovišti v rámci firmy

U řadových zaměstnanců je zřejmé ohledně hlavních komunikačních překážek, že ve vztahu s nadřízeným a také na pracovišti převažuje v odpovědích varianta „žádná není“. Na druhém místě je zde udávána časová vytíženost, která dominuje jako komunikační překážka v kontaktu s jinými pracovišti v rámci firmy.

Co se týče vedoucích pracovníků, převládá ohledně komunikačních překážek možnost „žádná není“, a to kromě poslední položky, která se vztahuje k hlavním komunikačním překážkám v kontaktu s jinými pracovišti v rámci firmy. Zde jsou potom vcelku rovnoměrně rozloženy možnosti neochota, časová vytíženost, špatně nastavená organizace práce, resp. osobní zaujatost a rozpory, nakonec také, že žádná komunikační překážka není.

Dále si ukážeme výstupy u řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků, které se týkají součtových indexů, tj. míra soužití, míra důvěry a míra informovanosti.

Zde je možné konstatovat, že všechny tři indexy se blíží u obou skupin spodní hranici kontinua 6 až 24 - průměrná hodnota u míry soužití 10,3 (řadoví zaměstnanci) a 9,4 (vedoucí pracovníci), u míry důvěry 10,5 (řadoví zaměstnanci) a 7,7 (vedoucí pracovníci), míry informovanosti 11,7 (řadoví zaměstnanci) a 10,9 (vedoucí pracovníci). Z hlediska směřování škály u položek dotazníku to tedy znamená příklon k vyšší úrovni soužití, důvěry a nakonec informovanosti. Informovanost dosahuje oproti zbylým 2 indexům přece jen vyšší průměrné hodnoty. To znamená, že úroveň distribuce informací, jejich dostatečné množství, srozumitelnost, apod. je vnímána ze strany respondentů nepatrně hůře na rozdíl od aspektů interpersonálních vztahů.

Závěr

Šetření ke kvalitě interní komunikace v rámci vybrané IT firmy, které jsme představili, bylo jistě přínosné. Výsledky získané na základě použité sady dotazníků D-KIK, můžeme celkově shrnout do těchto závěrů:

- Pracovníci spolu velmi dobře vycházejí, mají na pracovišti někoho, na koho se mohou spolehnout, následně jsou obeznámeni s náplní své práce.
- Na druhé straně dle vyjádření pracovníků ne vždy dochází k bezprostřednímu posouzení produktů jejich činnosti od vedoucího, resp. k hodnocení v práci podle objektivních kritérií.
- Vedoucí pracovníci vyzdvihli zejména důvěryhodnost svých nadřízených, zastání z jejich strany v oprávněném případě, možnosti vyjádřit jim bez obav svůj názor.
- Dále vedoucí udávali hlavně, že mají přehled o dění na pracovišti, v případě spokojenosti oceňují práci svých podřízených a vůči nim v opodstatněném případě používají kritiky.
- Určitý prostor ke zlepšení lze dle stanovisek vedoucích chápat u úrovně informovanosti, resp. co se týče bezprostřední vzájemné informovanosti o případných problémech nebo nových věcech v rámci firmy, dále včasnost a dostatečné množství obdržených informací.
- Mezi nejčastěji používanými a nejpřínosnějšími komunikačními prostředky jsou řazeny osobní rozhovory, elektronická pošta. Dále vyplynulo vnímání přínosnosti pracovních porad.
- Problémy v komunikaci existují ve většině případů mezi jednotlivými pracovišti v rámci firmy. Zde komunikační překážky tvoří na prvním místě časová vytíženost, dále neochota, špatně nastavená organizace práce.
- Ohledně komunikačních překážek ve vztahu k nadřízeným, podřízeným, resp. v rámci samotného pracoviště vyplynulo, že převážně žádné nejsou. Mezi ostatními je potřeba zmínit časovou vytíženost.

Lze tedy konstatovat komplexně, že získané výsledky spíše naznačují fungující interní komunikaci v dané firmě. Existující nedostatky ohledně kontaktů s jinými pracovišti v rámci podniku, informovanosti a zpětné vazby potvrzují to, co charakterizuje také další české firmy.

Na samotný konec musíme zdůraznit, že dotazníkové šetření potvrdilo naše získané poznatky o interní komunikaci v průběhu několikaleté spolupráce s výše uvedenou firmou.

Vytvořená sada dotazníků D-KIK se jeví jako plně funkční nejen na základě představeného šetření, ale i v rámci dalších realizovaných aktivit. Domníváme se, že jistě najde své další uplatnění ve firemní praxi, jako rychlý a účelný nástroj ke zjištění kvality interní komunikace. Umožňuje nám tady využít pro prvotní náhled zkrácenou formu nebo pro celkové zadokumentování kompletní formu. Je možné jednak interpretovat jednotlivé položky a dále u kompletní formy pracovat s 3 hlavními ukazateli kvality interní komunikace, tj. míra soužití, míra důvěry a míra informovanosti. Nicméně pro správnou administraci a následné vyhodnocení je na místě využít konzultaci s autory tohoto dotazníku, kteří jsou schopni vytvořit případné doplnění přesně na míru dané organizace.

Literatura

- BEDRNOVÁ E.; NOVÝ, I. ...[et al.]. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- GOLDHABER, G. M. *Organizational communication*. Buffalo : WCB, 1990.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- MICHALÍK, D.; VÁVROVÁ, P. Interní komunikace jako prostředek BOZP v podniku. *Bezpečnost a hygiena práce*, 2009, roč. 57, č. 11, s. 10-12. ISSN 0006-0453.
- PROVAZNÍK, V. ...[et al.]. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- VTÍPIL, Z. *Sociální psychologie práce*. Olomouc : FF UP, 2004.

Vzorová citace

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

Autor článku:

[Mgr. Petra Vávrová](#)

[PhDr. David Michalík, Ph.D. DBA](#)