

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Petra Feberová

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Význam manažerské komunikace pro výkon profese sestry

Diplomová práce

2022

Bc. Petra Feberová

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Feberová**
Osobní číslo: **Z20415**
Studijní program: **N5341 Ošetrovatelství**
Studijní obor: **Ošetrovatelská péče v interních oborech**
Téma práce: **Význam manažerské komunikace pro výkon profese sestry**
Zadávající katedra: **Katedra ošetrovatelství**

Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. DAVIS, B., WARD, C., WOODALL, M., SHULTZ, S., & DAVIS, H. (2007). *Comparison of job satisfaction between experienced medical-surgical nurses and experienced critical care nurses*. MEDSURG Nursing, 2007, 16(5), 311-316.
2. GLADKIJ, Ivan, a kol. *Management ve zdravotnictví*. 1.vyd. Brno: Computer Press a.s., 2003. ISBN 80-7226-996-8
3. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2006. ISBN 80-251-1250-0
4. KOWALSKI, C., OMMEN, O., DRILLER, E., ERNSTMANN, N., WIRTZ, M., KÖHLER, T., & PFAFF, H. *Burnout in nurses: The relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion*. Journal Clinical Nursing, 2010, 19(11/12), 1654-1663.
5. ZVÁROVÁ, Jana. *Základy statistiky pro biomedicínské obory*. 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2016. ISBN 978-80-246-3416-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Holá, Ph.D.**
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2022**

doc. Ing. Jana Holá, Ph.D. v.r.
děkanka

L.S.

Mgr. et Mgr. Michal Kopecký v.r.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 10. března 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Význam manažerské komunikace pro výkon profese sestry jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.4.2022

Bc. Petra Feberová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce, paní doc. Ing. Janě Holé, Ph.D. za její čas a vážím si jejich cenných rad, které mi byly nápomocné pro zpracování této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá manažerskou komunikací a jejím významem pro výkon profese sestry. Teoretická část je úvodem do části výzkumné. Kromě manažerské komunikace a nástrojů pro měření manažerské komunikace se dotýká témat jako je management v ošetrovatelství, rozdíly mezi managementem a leadershipem a styly vedení. Cílem výzkumné části je potvrdit význam manažerské komunikace a validizovat nástroj pro měření manažerské komunikace pomocí D'Aprix schéma.

KLÍČOVÁ SLOVA

leadership, management, manažerská komunikace, ošetrovatelství

TITLE

Managerial communication and its importance for the nurse's profession

ANNOTATION

The diploma thesis deals with managerial communication and its significance for the nurse's profession. The theoretical part is an introduction to the research part. In addition to managerial communication and tools for measuring managerial communication, it touches on topics such as nursing management, differences between management and leadership, and leadership styles. The aim of the research part is to confirm the importance of managerial communication and validate the tool for measuring managerial communication using the D'Aprix scheme.

KEYWORDS

leadership, management, managerial communication, nursing

OBSAH

Úvod.....	11
1 Cíle a metody práce	13
1.1 Cíl práce	13
1.2 Metody k dosažení cíle.....	13
2 Teoretická část	14
2.1 Management v ošetrovatelství.....	14
2.2 Leadership vs management	19
2.3 Styly leadershipu.....	21
2.4 Manažerská komunikace	27
2.5 Nástroje měření manažerské komunikace – model komunikačního prostředí podle D'Aprixe	34
3 Výzkumná část.....	36
3.1 Tvorba dotazníku	36
3.2 Výběr výzkumného souboru	38
3.3 Sběr dat.....	41
3.4 Analýza dat.....	42
3.5 Shrnutí výsledků.....	57
4 Diskuze	59
5 Závěr a doporučení pro praxi.....	64
6 Použitá literatura	66
6.1 Knihy.....	66
6.2 Odborné články	69
6.3 Internetové zdroje.....	71
6.4 Ostatní	71
7 Přílohy.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – <i>Mřížka chování manažera (Prukner, 2014)</i>	22
Obrázek 2 - „ <i>Manažerův komunikační model</i> “ Rogera D'Aprix (Holá, 2017)	37
Obrázek 3 – <i>Krabicový graf celkové subjektivní spokojenosti pomocí D'Aprix schéma – grupovací proměnná = zaměstnanec kliniky</i>	43
Obrázek 4 – <i>Krabicový graf celkové subjektivní významnosti pomocí D'Aprix schéma – grupovací proměnná = zaměstnanec kliniky</i>	44
Obrázek 5 – <i>Bodový graf naznačující korelaci mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením významu manažerské komunikace pomocí D'Aprix schématu u zaměstnanců kliniky</i>	46
Obrázek 6 - <i>Bodový graf naznačující korelaci mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením významu manažerské komunikace pomocí D'Aprix schématu u studentů FZS</i>	47
Obrázek 7 - <i>Krabicový graf spokojenosti s komunikací manažera – grupovací proměnná = zaměstnanec kliniky</i>	53
Obrázek 8 – <i>Bodový graf vztahu hodnocení celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma a spokojenosti s komunikací manažera u zaměstnanců kliniky</i>	56
Obrázek 9 - <i>Bodový graf vztahu hodnocení celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma a spokojenosti s komunikací manažera u zaměstnanců kliniky</i>	56
Tabulka 1 – <i>Schéma hierarchie lidských potřeb podle Maslowa s obecným významem a významem ve vztahu k organizaci (Zlámal et al., 2014)</i>	18
Tabulka 2 – <i>Základní charakteristiky řízení (management) a vedení (leadership) (Svobodník, 2009)</i>	21
Tabulka 3 - <i>Návrhy na řešení neefektivních stylů vedení (Saleh et al., 2018)</i>	26
Tabulka 4 – <i>Tabulka četností – pohlaví zaměstnanců kliniky</i>	38
Tabulka 5 – <i>Tabulka četností – pohlaví studentů FZS</i>	39
Tabulka 6 – <i>Tabulka četností – věk zaměstnanců kliniky</i>	39
Tabulka 7 – <i>Tabulka četností – věk studentů FZS</i>	40
Tabulka 8 – <i>Tabulka četností – studenti FZS/Zaměstnanci kliniky</i>	40
Tabulka 9 – <i>Tabulka četností – pracovní zařazení zaměstnanců kliniky</i>	40
Tabulka 10 – <i>Tabulka četností – délka praxe zaměstnanců kliniky</i>	41
Tabulka 11 – <i>Tabulka četností – délka praxe studentů FZS</i>	41
Tabulka 12 – <i>Popisná statistika odpovědí zaměstnanců – D'Aprix schéma</i>	42
Tabulka 13 - <i>Popisná statistika odpovědí studentů FZS – D'Aprix schéma</i>	43

Tabulka 14 – <i>Testy normality pro celkové hodnocení subjektivní spokojenosti a významnosti zaměstnanců kliniky pomocí D'Aprix schéma</i>	45
Tabulka 15 - <i>Testy normality pro celkové hodnocení spokojenosti a významnosti studentů FZS pomocí D'Aprix schéma</i>	45
Tabulka 16 – <i>Spearmanovy korelace celkového hodnocení spokojenosti a významnosti zaměstnanců kliniky pomocí D'Aprix schéma</i>	46
Tabulka 17 - <i>Spearmanovy korelace celkového hodnocení subjektivní spokojenosti a významnosti studentů FZS pomocí D'Aprix schéma</i>	47
Tabulka 18 – <i>Popisná statistika odpovědí zaměstnanců kliniky – D'Aprix schéma</i>	48
Tabulka 19 - <i>Popisná statistika odpovědí studentů FZS – D'Aprix schéma</i>	49
Tabulka 20 – <i>Vyhodnocení D'Aprix schéma – porovnání mediánů a směrodatných odchylek mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky</i>	50
Tabulka 21 – <i>Mann-Whitneyův U Test dle proměnné – zaměstnanci kliniky</i>	51
Tabulka 22 – <i>Popisná statistika odpovědí zaměstnanců kliniky na závěrečnou část dotazníku</i>	52
Tabulka 23 – <i>Popisná statistika odpovědí studentů FZS na závěrečnou část dotazníku</i>	52
Tabulka 24 – <i>Spearmanovy korelace hodnocení spokojenosti zaměstnanců kliniky</i>	54
Tabulka 25 - <i>Spearmanovy korelace hodnocení spokojenosti studentů FZS</i>	55

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
AQ	akční inteligence
cm	centimetr
CQ	kreativní inteligence
č.	číslo
ČR	Česká republika
EQ	emocionální (emoční) koeficient
et al.	a další
EU	Evropská unie
FN	Fakultní nemocnice
FZS	Fakulta zdravotnických studií
IQ	intelligenční kvocient
m	metr
např.	například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
r _{SP}	Spearmanův korelační koeficient
s	směrodatná odchylka
Sb.	Sbírka zákonů
tj.	to je
tzn.	to znamená

ÚVOD

Během koronavirové pandemie se ukázalo, že lékaři, sestry a další zdravotnický personál jsou v první linii v boji za záchranu životů a zejména sestry patří mezi klíčovou profesi. V roce 2019 bylo v Evropské unii zaměstnáno 4,45 milionu sester a porodních asistentek. Ve srovnání s rokem 2012 došlo k nárůstu o půl milionu sester, podíl sester a porodních asistentek na celkové pracovní síle byl 2,2 % za rok 2012. Ze všech členských států Evropské unie vyniká Německo s podílem 3,4 %, následuje Finsko (3,0 %), Belgie (2,9 %) a Irsko (2,8 %). V České republice je tento podíl 1,9 %. (Eurostat, 2020)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj – OECD (2021) také konstatuje nedostatek sester v České republice. Počet sester je blízký průměrné hodnotě EU (8,6 na 1000 obyvatel ve srovnání s 8,4). Nicméně dlouhodobě známým problémem i před koronavirovou pandemií je dostupnost sester v lůžkovém sektoru. Nedostatek sester byl způsoben několika faktory, nejvýznamnějším faktorem byla relativně nízká mzda a omezený kariérní postup. K řešení byla přijata řada opatření – především novela zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, provedena zákonem č. 201/2017 Sb., a zvýšení platů ve všech zdravotnických profesích. Mzdy v ošetrovatelství jsou nadále nízké ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi, ale v rámci ČR jsou nyní vyšší než průměrná mzda.

S nedostatkem sester se budeme potýkat i do budoucna. Podle Českého statistického úřadu (2019) chybí v ČR až 5000 všeobecných sester. Davis a kolektiv (2007) tvrdí, že množství času, personálu a dalších zdrojů vynaložených na nábor nových sester má přednost před udržením vysoce kvalifikovaných sester. V manažerské praxi je důležité znát základy manažerské komunikace a prostřednictvím komunikace motivovat a vést své zaměstnance. Spence Laschinger a kolektiv (2009) uvádí, že častým důvodem pro změnu zaměstnání je mimo jiné uváděna špatná komunikace s vedoucím pracovníkem. I Bednář (2018) konstatuje, že kromě finančního ohodnocení je jedním z důvodů k odchodu ze zaměstnání komunikace s nadřízeným pracovníkem, ale také komunikace a vztahy s kolegy. Dalším důvodem k odchodu, který úzce souvisí s manažerskou komunikací, je ztráta smyslu práce a pocit nejistoty. Pokud je zaměstnanec rozhodnutý k odchodu, může své rozhodnutí změnit, pokud od svého nadřízeného uvidí vůli alespoň něco pro něj udělat.

Proto je manažerská komunikace v ošetrovatelství důležitá a je základním kamenem leadershipu v ošetrovatelství.

V rámci českého zdravotnictví se neseťkáváme s pravidelným hodnocením manažerské komunikace očima zaměstnanců, neexistuje validizovaný dotazník pro použití v ČR, proto je účelem této diplomové práce zhodnotit komunikační prostředí na vybraném pracovišti a pokusit se o validizaci nástroje pro monitoring komunikačního prostředí, respektive komunikace manažera.

1 CÍLE A METODY PRÁCE

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je změřit subjektivní hodnocení spokojenosti s manažerskou komunikací pomocí D'Aprix schématu a tento nástroj doporučit jako vhodný nástroj pro měření komunikačního prostředí. Pro naplnění cíle bylo potřeba definovat 5 výzkumných cílů.

1. Zjistit, zda jsou jednotlivé prvky D'Aprix schéma mapující aktuální komunikační prostředí na pracovišti pro pracovníky významné.
2. Zjistit, zda významnost daných oblastí je pro pracovníky větší než udávaná spokojenost.
3. Zjistit, zda existuje vztah mezi spokojeností a významností jednotlivých prvků D'Aprix schéma a ověřit reliabilitu dotazníkového šetření.
4. Zjistit, jaké jsou rozdíly ve spokojenosti komunikačního prostředí pomocí D'Aprix schéma mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky.
5. Zjistit, zda existuje vztah mezi hodnocením spokojenosti s komunikačním prostředím pomocí D'Aprix schéma a mezi poslední částí dotazníku (viz příloha A), která hodnotí spokojenost se sociálním klimatem na pracovišti, s komunikací s manažerem a aktuální spokojenost na pracovišti. Výzkumný cíl č. 5 má za úkol validizovat dotazník založený na D'Aprix schéma, který byl použitý v tomto dotazníkovém šetření.

1.2 Metody k dosažení cíle

Teoretická část práce pojednává o managementu v ošetrovatelství, o rozdílech mezi managementem a leadershipem, dále o důležitosti manažerské komunikace v ošetrovatelství a o možnostech měření manažerské komunikace. Z nástrojů měření manažerské komunikace byl vybrán „Manažerův komunikační model“ Rogera D'Aprix, který byl zakomponován do kvantitativní výzkumné části.

Výzkumná část je založena na anonymním dotazníkovém šetření provedeném mezi studenty (všeobecnými sestrami) navazujícího magisterského studia FZS kombinované formy a zaměstnanci (praktickými sestrami, všeobecnými sestrami) vybrané kliniky fakultní nemocnice, která se skládá z 5 standardních oddělení, 3 ambulancí, jednotky intenzivní péče a jednotky intermediální péče.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Management v ošetrovatelství

Management a ošetrovatelství jsou dvě rozdílné vědní disciplíny, které se navzájem doplňují. Bez poznání teorie managementu nelze poskytovat kvalitní ošetrovatelské služby. Cílem managementu v ošetrovatelství je vytvořit takové podmínky, aby byla dosažena požadovaná kvalita péče. (Ondriová a Fertal'ová, 2021)

Manažer je člověk, který ovlivňuje lidi k dosažení společných cílů. V češtině nazýváme tento proces řízením, z angličtiny ho lze přeložit jako vůdcovství. Mezi hlavní manažerské funkce řadíme plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrolování. (Gladkij, 2003)

Pro sestry manažerky je řízení odlišné od řízení ve firmách, které je většinou popisováno v odborné literatuře. Sestry manažerky mají práci náročnější a kladou se na ně zvýšené nároky. Sestra manažerka první linie, např. staniční sestra, má na starost i běžné operativní úkoly, tak jako ostatní sestry, které přitom řídí. Výraznou většinou podřízených jsou ženy, což přináší jak klady (výraznější intuice a empatie u žen), tak i komplikace v podobě emotivnějšího prožívání konfliktů. Profesi sestry si většinou vybírají citlivější osoby, proto v případě potřeby musí být vedoucí týmu tím, kdo jedná racionálně. Ve zdravotnictví se můžeme setkávat také s vyšší mírou stresu, protože se zaměstnanci pohybují v atmosféře lidského utrpení a strachu z nemoci a sestra manažerka se s tím musí vyrovnat jednak sama, tak i zároveň pomáhat svým podřízeným tento stres zvládat. (Hekelová, 2012)

Nejen v ošetrovatelství můžeme rozdělit manažery a management na 3 úrovně: základní, střední a vrcholový. Definujeme tímto hierarchii moci a realizuje se takto řízení, kdy každá vyšší složka řízení je nadřízená té nižší. (Zlámal et al., 2014)

1. Manažeři první linie (lower management) – mezi tyto manažery první linie řadíme v ošetrovatelství staniční a úsekové sestry, které se podílejí na vykonávání každodenních úkolů, zajišťují komunikaci mezi vedením a pracovníky (Gladkij, 2003). Manažeři první linie (základní stupeň řízení) využívají nejčastěji operativní řízení, kterému věnují 75 % svého času. Taktickému řízení věnují 25 % svého času a pouze 5 % času věnují strategickým rozhodnutím (Zlámal et al., 2014). Spravedlivost při odměnách a sankcích je považována za důležitou emocionální schopnost manažerů první linie (Svobodník, 2009).

2. Střední manažeři (middle management) – tito pracovníci koordinují výkonné operativní činnosti na rozdíl od manažerů první linie, kteří plánují v horizontu dní, týdnů, případně dekád. Střední manažeři plánují ve střednědobém horizontu. V ošetrovatelství mezi tyto manažery řadíme vrchní sestry. (Gladkij, 2003) Střední stupeň řízení využívá 60 % taktických rozhodnutí, 20 % operativních rozhodnutí a 20 % strategických rozhodnutí (Zlámal et al., 2014).
3. Vrcholoví manažeři (top management) – zde řadíme náměstkyně pro ošetrovatelskou péči či hlavní sestry. Tito pracovníci jsou již na vrcholu manažerské pyramidy a zaměřují se na vize, koncepce a strategické plánování. (Gladkij, 2003) V top managementu je strategického řízení využíváno ze 75 %, dále využívají 25 % taktiky a 5 % operativy (Zlámal et al., 2014). U vrcholových manažerů se za důležitou emocionální schopnost považuje manažerské charisma (Svobodník, 2009).

Manažer musí být schopen úspěšně vykonávat svou práci v daném čase, požadované kvalitě a rozsahu. Tato schopnost je tzv. kompetencí manažera. Na kompetentního člověka se dá spolehnout v jakékoliv situaci s vědomím, že bude schopen splnit i náročný úkol. Mezi manažerské kompetence můžeme zařadit schopnost samostatného rozhodování, dotahování úkolů do konce, adekvátní reagování na měnící se podmínky, schopnost sebevzdělávání a učení, flexibilitu a inovativnost při řešení úkolů. (Lojda, 2011) Sestry manažerky, které jsou inspirovány inovativní praxí, uznávají a odměňují personál za používání praxe založené na důkazech. Kromě toho manažeři, kteří používají inovativní postupy, jsou považováni za motivující. Důkazem toho jsou porady zaměstnanců, nástěnky a nabídky vzdělávání zaměstnanců. (Fowler et al., 2021) Manažerské kompetence můžeme rozdělit na odborné neboli technické, metodické neboli koncepční, sociální kompetence a osobní kompetence.

- Odborná kompetence – formální kvalifikace, znalost oboru, ve kterém manažer pracuje, součástí je i výkon manažerských funkcí, tj. plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrolování.
- Metodická kompetence – schopnost strukturovat problémy, rozpoznat souvislosti, soustředit se na dosahování výsledků, patří zde také strategické plánování a rozhodování.
- Sociální kompetence – schopnost komunikace a rozvíjení vztahů.
- Osobní kompetence – schopnost reflexe a sebereflexe, sebehodnocení, odpovědnost za své činy. (Tureckiová, 2004)

V dnešní době se na manažera nahlíží i jako na leadera a tento postoj přináší i změnu požadovaných kompetencí, do popředí se dostávají osobní kompetence a kompetence leadershipu. (Cimbálníková, 2013)

V zahraničních studiích bylo zjištěno, že jisté komunikační kompetence statisticky významně zlepšují spokojenost zaměstnanců a tím i pacientů:

- míra do jaké sestra manažerka poskytuje včasnou zpětnou vazbu o chybě
- podpora poskytovaná manažerem při hlášení nežádoucích událostí (tj. kultura bez viny, snaha prošetřit systémové problémy)
- sestra manažerka, která používá více koučovacích rozhovorů
- schopnost sestry manažerky komunikovat
- sestra manažerka podporující praxi založenou na důkazech (tj. poskytováním času a zdrojů, vzděláváním personálu, významnou diskusí)
- sestra manažerka řešící konflikty včas a spravedlivě
- úroveň, kterou sestra manažerka dokazuje častou zpětnou vazbou a pochvalou (Fowler et al., 2021)

Suchý a kolektiv (2016) ve své knize hovoří o šesti pilířích manažera, které popisují jako robustní a dynamickou podporu úspěchu manažera. Systém šesti pilířů tvoří charakter člověka – manažera, pozitivní postoje, IQ – rozumová inteligence, proaktivita, emoční inteligence, mít štěstí v životě. Těchto šest pilířů spojuje lidský přístup manažera jako 7. pilíř, který vše propojuje. Rovnovážný stav manažerského úspěchu je závislý na systému pilířů. Pokud je jeden z pilířů špatně zajištěn a manažer o této situaci neví nebo se rozhodne s tím nic nedělat, dochází k nerovnováze a vytváření nezdravých manažerských stylů. Ideální manažer, který by byl dokonalý ve všech oblastech neexistuje, ale v manažerské praxi je důležité mít určitou míru sebereflexe a pracovat na sobě a svých nedokonalostech.

Nesmírně ceněným faktorem pro zaměstnance je dobré sociální klima a kolegiální vztahy. V pracovní skupině může negativní sociální klima snížit výkonnost a chuť k práci. Úkolem manažera je tedy jednoznačně odmítat projevy narušující dobrou sociální atmosféru a ducha týmu. Musí být schopen u svých podřízených rozpoznat egoismus, intriky, zášť, závist a další negativní jevy, které mohou nastat. Naopak musí usilovat o zdravou soutěživost, podporovat mezilidské vztahy a týmovou spolupráci. (Štěpaník, 2010)

Motivace a stimulace úzce souvisí s pojmem vedení. Manažerskou motivací můžeme vytvořit u podřízených zájem, ochotu a chuť k plnění cílů. Klasická škola managementu definovala jako rozhodující motivační faktor mzdu, zatímco psychologicko-sociální škola odmítla mzdu jako jediný rozhodující motivační faktor a zdůraznila potřebu základních sociálních potřeb na pracovišti. (Kareš et al., 2006)

Motivaci u zaměstnanců můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi kritéria vnitřní komunikace můžeme zařadit odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci k funkčnímu postupu. Jako vnější motivátory můžou sloužit odměny, povýšení, zvýšení platu, pochvala před kolektivem, naopak negativně na zaměstnance působí krácení odměn a kritika. (Lednický, 2004)

Podle Bednáře (2018) existuje motivační trojúhelník, ze kterého můžeme zjistit, co zaměstnanec drží v práci. Je to kombinace tří důvodů: pro peníze (potřebují prostředky pro svoji existenci), kvůli kolektivu (chtějí trávit čas s lidmi, s kterými se jim dobře pracuje) a v neposlední řadě, že chtějí dělat práci, která dává smysl. Těžiště motivace každého zaměstnance se může nacházet na jiném místě tohoto motivačního trojúhelníku. Pokud se zaměstnanec rozhodne ukončit pracovní poměr, je to většinou na základě selhání kombinace některých z uvedených faktorů.

Potřeby, které je třeba uspokojit jsou hierarchicky uspořádané a pouze pokud je uspokojena nižší potřeba, člověk začne toužit po uspokojení další potřeby, která je na hierarchicky vyšší úrovni. Pokud nejsou nižší potřeby uspokojeny, pak je další motivace zbytečná. K nejznámější teorii patří Maslowova teorie hierarchie potřeb. Základnu Maslowovy pyramidy tvoří fyziologické potřeby, nad nimi jsou potřeby bezpečí, lásky, úcty a vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace. (Zlámal et al., 2014)

V následující tabulce (viz tabulka č. 1) jsou lidské potřeby uvedeny jak přímo podle definice amerického sociologa Abrahama Maslowa, tak ve vztahu k organizaci.

Tabulka 1 – Schéma hierarchie lidských potřeb podle Maslowa s obecným významem a významem ve vztahu k organizaci (Zlámal et al., 2014)

Potřeby podle Maslowovy teorie hierarchie potřeb	Obecný význam	Význam ve vztahu k organizaci
seberealizace	smysl a poslání svého života, individuální zájmy, záměry a cíle	programy prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníků, programy tréninku specifických dovedností, řízení pracovní kariéry konkrétních pracovníků
potřeba úcty	touha být obdivován, mít dobré společenské postavení, být úspěšný, mít prestiž	potřeby naplňovány kvalitním hodnocením výsledků a poskytováním věcné i osobní zpětné vazby, podnikový systém hodnocení pracovníků a peněžních i nepeněžních odměn (pochvaly apod.)
potřeba lásky	být kladně přijímán druhými lidmi, být milován, být sociálně zakotven, být členem určitých sociálních skupin	kvalitní sociální komunikace a informační toky, rozvíjení týmové práce, dobrá organizace práce
potřeba bezpečí	domov, pozice, povolání zajišťující příjmy	bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, nemocenské pojištění, sociální a důchodové zabezpečení
fyziologické potřeby	Potřeba kyslíku, tekutin, potravy, spánku a odpočinku	plat a mzdová politika podniku

Americký psycholog Clayton Alderfer navázal na teorii Abrahama Maslowa, pět úrovní potřeb zredukoval pouze na tři: potřeby existenční, potřeby vztahové a potřeby růstové. Tvrdí, že i při neuspokojení fyziologických potřeb může člověk toužit po dosažení uspokojení růstových potřeb. Vzájemnost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami nazval frustrační regresí. Regrese podle něj nabývá dvou podob:

- vztahový frustrační cyklus – pokud jsou uspokojeny existenční potřeby (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), dominantnějšími se stávají potřeby vztahové (interakční sociální potřeby), pokud nejsou uspokojeny, zvrtným procesem se zvýší potřeby existenční
- růstový frustrační cyklus – pokud jsou vztahové potřeby uspokojeny, posiluje se význam růstových potřeb, pokud růstové potřeby nejsou uspokojeny, zvýší se potřeby vztahové (tyto dva procesy mají kompenzační charakter). (Mikuláščík, 2007)

K motivování lidí a k vytváření motivujícího prostředí slouží i stimulační (aktivační) teorie.

Mezi další faktory motivačního procesu na pracovišti můžeme zařadit úctu k lidem (dává pracovníkům pocit důležitosti), dodržování všeobecných zásad slušnosti (zdravení lidí, zázračná slovíčka – prosím, děkuji, jsou to sice maličkosti, ale mají velký dopad na smýšlení lidí), potřebu respektovat individualitu lidí a respektovat rozdíly mezi nimi a projevovat uznání lidem (kafetéria systém – blok zaměstnaneckých výhod, blahopřání k narozeninám, optání se zaměstnanců, jak se měli o víkendu, to vše způsobuje to, že se zaměstnanci budou cítit důležití). (Kareš et al., 2006)

2.2 Leadership vs management

Leadership bychom mohli přeložit jako vedení lidí, tzn. proces, kdy je potřeba vhodně uplatnit styl řízení, delegovat na podřízené potřebné úkoly, motivovat je, efektivně s nimi komunikovat, provádět kontrolu a objektivně hodnotit jejich činnost. V manažerské literatuře není jednotná interpretace „vedení“. Někteří autoři používají toto slovo jako synonymum slova „řízení“, nicméně ten, kdo řídí, je manažer, a ten kdo vede je vůdce – leader. (Lednický, 2004)

Manažerem se stává člověk formální cestou, zvolením do funkce a zpravidla mu bývají přiřazeni podřízení pracovníci. Manažer přestává být manažerem odvoláním z funkce, leader leaderem, pokud ho opustí jeho následovníci. (Blažek, 2014)

K řízení manažer využívá stanovená pravidla a směrnice, leader povzbuzuje zaměstnance k větší kreativitě a snaží se s nimi více komunikovat a je jim oporou. Pokud je manažer osobou,

která dokáže inspirovat ostatní k plnění stanovených cílů, stává se tzv. formálním vůdcem. (Lednický, 2004)

Pokud daný kolektiv vede osoba, která není skutečným vedoucím, hovoříme o tzv. neformálním vedoucím a skutečný vedoucí v něm může získat velmi silného spojence (Zlámal et al., 2014).

Nelze říct, kdo je lepší, jestli leader nebo manažer, tyto pojmy nepředstavují totéž, ale ani se vzájemně nevylučují. Na manažera můžeme nahlížet jako na vůdce – leadera, ale ne každý leader je manažerem. (Blažek, 2014)

V dnešní době dobře funguje volná soutěž a na vedoucí pozice se většinou nedostanou lidé neschopní nebo nevzdělaní. Pokud bychom se měli zamyslet nad tím, proč manažer není zároveň i neformálním vůdcem, je to zejména důsledek jeho osobních vlastností, přístupu k lidem a ve stylu vedení. (Štěpaník, 2010)

Podle Bennise a Nanuse byly definovány i klíčové dovednosti vůdce, mezi které se řadí např. zdvořilé chování ke svým podřízeným, schopnost věřit druhým a pracovitost bez vyžadování neustálého souhlasu a uznání od jiných osob. (Janda, 2004)

Aby se člověk mohl stát leaderem, musí mít podle Blažka šest klíčových osobnostních rysů, pokud již leaderem je, tyto osobnostní rysy ho činí úspěšnějším. Mezi tyto vlastnosti můžeme zařadit inteligenci, sebedůvěru, charisma, odhodlanost, společenskost a integritu. (Blažek, 2014)

V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny základní rozdíly mezi řízením a vedením.

Tabulka 2 – Základní charakteristiky řízení (management) a vedení (leadership) (Svobodník, 2009)

Management	Leadership
dosažení okamžitých výsledků, operativní řízení	vytvoření dlouhodobé vize, tvorba strategie a kreativita
vytvoření struktury	vytvoření prostoru pro kreativitu
zaměřen na systémy řízení a kontroly	zaměřen na lidi
přímé řešení problémů manažerem	vytvoření prostoru pracovníkům pro řešení problémů
zlepšování současných systémů	vytvoření nových systémů
Plánování a následná kontrola, otázky „jak?“ a „kdy?“	prostor pro pracovníky k jejich odbornému růstu, otázky „co?“ a „proč“?
firemní kultura je dogma	kulturu je třeba přizpůsobit strategii
autorita závisí na pozici	autorita závisí na přirozeném vlivu na spolupracovníky
dělá věci správně	dělá věci správně

2.3 Styly leadershipu

Styly vedení můžeme podle klasického rozdělení zařadit do 3 skupin.

1. Autokratický styl – manažer o všem rozhoduje sám, ukládá úkoly a s podřízenými pracovníky udržuje nízkou komunikaci.
2. Demokratický styl – tento manažer již bere do úvahy názory a postoje svých podřízených, kterým umožňuje podílet se na řízení rozhodování.
3. Liberální styl – manažer využívající liberální styl vedení je většinou velmi oblíbený, vyžaduje samostatnou tvůrčí činnost, předpokládá se však vysoká morálka podřízených, jinak dochází k nízkému pracovnímu výkonu. (Lednický, 2004)

Kromě klasického rozdělení stylů vedení můžeme styly vedení rozdělit podle Likertovy škály na 4 styly: utiskovatelsko-autoritářský styl, benevolentně-autoritativní, konzultativní styl a

participační (participativní) styl vedení. U nadřízeného s utiskovatelsko-autoritářským stylem převažuje jednosměrná komunikace, aktivita a iniciativa podřízených je utlačována, je požadována tvrdá disciplína a motivací pro zaměstnance je strach. U benevolentně-autoritativního stylu vedení je již využívána kromě negativní motivace i motivace pozitivní, delegování pravomocí je minimální a u tohoto stylu je uplatňována silná kontrola. Částečná delegace pravomocí se využívá u konzultativního stylu vedení, manažer konzultuje jen méně důležitější rozhodnutí a preferována je pozitivní motivace. Hlavním znakem participačního vedení je důvěra vedoucího pracovníka vůči svým podřízeným, funguje mezi nimi oboustranná neformální komunikace a podřízení jsou v rozhodování více samostatní. (Pilařová, 2016)

Dalším modelem chování manažera je tzv. manažerská mřížka podle Roberta Blakea a Jane Moutonové. Jedná se o to, že je nutné sladit cíle podniku s cíli pracovníka, tímto způsobem pak dochází k samořízení.



Obrázek 1 – Mřížka chování manažera (Prukner, 2014)

Z mřížky chování manažera (viz obrázek č. 1) můžeme vyčíst 5 stylů vedení:

- 1) Vedení lhostejné (1,1) – vedoucí, který má zájem pouze o sebe, nenalézá ve své práci uspokojení a je možné, že si již hledá jiné pracovní místo, nevšímá si konfliktů a nechce je řešit, spokojí se s minimálním pracovním výkonem podřízených.
- 2) Vedení technistické (9,1) – vedoucí bývá odborníkem, zajímá se hlavně o výkon, nevěnuje podřízeným přílišnou pozornost.
- 3) Vedení sociální (1,9) – bývá nazýván jako management venkovského klubu, je to vedoucí, který svoji pozornost upíná na své podřízené i na úkor potřeb plnění úkolů, usiluje o harmonické prostředí.
- 4) Vedení kompromisní (5,5) – cílem takového vedení je dosáhnout slušného výkonu, ale nevyvolat odpor podřízených.
- 5) Vedení efektivní (9,9) – ideální případ vedoucího vede efektivně, tzn., že má maximální zájem o své podřízené a taktéž chce dosáhnout nejlepších pracovních výsledků. (Lednický, 2004)

Kontingenční teorie (situacionalizační, situační) odmítá teorii o tom, že pouze jeden styl vedení je správný, a naopak zdůrazňuje důležitost změny vedení podle konkrétní situace (Kareš et al., 2006). Mezi tyto teorie patří např. Fiedlerův model. Pokud vůdce správně vyhodnotí situaci a přizpůsobí jí způsob svého chování, dokáže ovlivnit pracovní výkon skupiny. Mezi tři dimenze, které ovlivňují výsledný použitý styl vedení patří: vztah leadera a skupiny, strukturovanost (jasnost) úkolu a formální moc leadera. (Tureckiová, 2004)

Mezi moderní směry vedení můžeme zařadit i koučování a mentorování (Lednický, 2004).

Koučování je technika, kdy vedeme lidi tak, že pokud u nich chceme dosáhnout nějaké změny, necháme je na danou věc přijít sami. Řešení a konečné rozhodnutí bude v jejich kompetenci. Koučování vždy vede k určitému cíli a k osamostatnění zaměstnance, který si příště v dané situaci poradí sám a ke spokojenosti zaměstnance, který realizoval to, pro co se sám rozhodl. (Daňková, 2015) Pokud shrneme všechny výhody koučování, patří mezi ně kvalitnější fungování zaměstnance, s tím spojený vyšší výkon a produktivita, rozvíjení schopností a dovedností lidí, zlepšení vztahů na pracovišti i mezilidských vztahů Koučování podporuje tvůrčí myšlení a zdokonaluje schopnost učit se, zajistí větší flexibilitu i adaptabilitu zaměstnanců a rychlejší a efektivnější zpětnou vazbu. (Lednický, 2004)

Mentorování bylo v manažerské praxi dlouhou dobu neuplatňovanou technikou, kdy bylo nemyslitelné, že by manažer předával své know-how ostatním. Nicméně v dnešní době manažeři mentorují. Mezi mentory většinou patří nejzkušenější pracovníci, kteří předávají své zkušenosti ostatním. (Daňková, 2015) V ČR současná legislativa definuje mentora jako praktického učitele, mentoři se neučí, jak doprovázet, podporovat a rozvíjet méně zkušené osoby (mentee) (Špirudová, 2015).

Hodně skloňovanými termíny v odborné zahraniční literatuře jsou transformační vedení a rezonanční vedení, které spojuje termín emoční inteligence, který poprvé použil Daniel Goleman. Ten na základě svého bádání tvrdí, že sice IQ a odborné dovednosti jsou důležité, ale emoční inteligence (EQ) je nezbytnou podmínkou leadershipu. Ve své knize uvádí otázky, které vedou k zamyšlení, jaké jsou naše silné a slabé stránky emoční inteligence, např. uvědomění si vlastních pocitů, znalost svých silných a slabých stránek v pozici lídra, zvládání nepříjemných emocí, vyrovnávání se s měnící se realitou, vytušení pocitů lidí, se kterými jsme v kontaktu a např. umění práce v týmu. (Goleman, 2015)

Podle Mayera a Saloveyeho můžeme emoční inteligenci charakterizovat jako soubor čtyř souvisejících schopností: vnímání, používání, porozumění a řízení emocí. Emoční inteligence předpovídá úspěch v důležitých oblastech, mezi něž patří osobní a pracovní vztahy. Emocionálně inteligentní člověk může využít své emoce, i ty negativní a řídit je k dosažení zamýšlených cílů. (Salovey a Grewal, 2005)

Podle Suchého a kolektivu (2016) se v každém jednání promítá jak naše rozumová, tak emoční inteligence. Autoři rozdělují pomyslnou závislost IQ a EQ na 4 kvadranty, kdy každý manažer by se měl snažit o posun do 4. kvadrantu, který znamená rovnováhu mezi jednotlivými koeficienty. První kvadrant znamená jak nevyvinuté IQ, tak EQ a jedná se tak o manažera, který pasivně vykonává své úkoly a činnosti. Druhý kvadrant je převaha IQ nad EQ, manažer je myslitelem, inovátorem, iniciátorem změn a řešitelem problémů. V třetím kvadrantu je převaha EQ nad IQ, manažer je týmový hráč, který se stará o své podřízené, udržuje týmovou práci, pohodu a psychickou pohodu i poskytuje. Žádoucí čtvrtý kvadrant je definován jako rovnováha IQ a EQ na vysoké úrovni a takový manažer je vůdčí osobností, nositel komplexních změn a motivátor.

Kromě emoční inteligence bude stále více aktuálním termínem i akční inteligence (AQ), která znamená, že je člověk schopen přijímat výzvy i zodpovědnost a v bezprostřední praxi realizovat

stanovené cíle. V praxi se začíná používat termínu kreativní inteligence (CQ), pro kterou platí, že $CQ = AQ + IQ + EQ$. (Vymětal, 2008)

Transformační vedení (transformational leadership) je stylem vedení, ale také souborem kompetencí. Styl transformačního vedení je identifikován nadšeným, emocionálně zralým, vizionářským a odvážným celoživotním žákem, který inspiruje a motivuje své následovníky. Kompetence, které jsou důležité pro transformačního vůdce jsou emoční inteligence, komunikace, spolupráce, koučování a mentorování. (Fischer, 2016)

Transformační vůdce buduje důvěru a jedná čestně (idealizovaný vliv), vytváří sdílenou vizi a motivuje k ní ostatní (inspirativní motivace), hledá nové nápady a přesahuje status quo (intelektuální stimulace) a zachází s ostatními a váží si jich jako jednotlivce (individualizované zvažování). Transformační vedení je zásadní pro dosažení uznání mezinárodně prestižního statusu Magnet[®]. Transformační vedení je první složkou rámce Magnet[®] a zastřešuje další čtyři prvky: strukturální posílení, příkladnou profesionální praxi, nové znalosti, vylepšení, inovaci a empirické výsledky. Aby bylo možné získat uznání Magnet[®], musí zdravotnické zařízení prokázat dokonalost ošetrovatelství s rámcem, což dokládají empirické výsledky ošetrovatelského personálu a péče o pacienty v organizaci. (Moon et al., 2019)

Koncepce nemocnic se statusem Magnet[®] vznikla v roce 1983 na základě nedostatku sester a vysoké fluktuace v amerických nemocnicích. Výzkum provedla Americká akademie ošetrovatelství, která identifikovala v některých nemocnicích vyšší míru úspěšnosti při přijímání, udržení a spokojenosti sester. Tyto nemocnice s lepší úspěšností byly nazvány magnetické nemocnice. (Rodríguez-García et al., 2020)

Rezonantní vedení (resonant leadership) získalo popularitu v posledních 20 letech a je zaměřené na sociální a emoční inteligenci. Do povědomí se dostalo publikacemi autorů Daniela Golemana a Richarda Boyatzise. Emoční inteligence je pro vedení důležitá a patří mezi dovednosti, které se lze naučit a zlepšovat. Rezonantní lídři rozvíjejí pozitivní vztahy a prostředí a zapojují členy týmu prostřednictvím všímavosti, naděje a soucitu. Rezonantní vedení by se mohlo stát rámcem pro celoživotní vzdělávání v ošetrovatelství, jelikož je ideální pro týmové prostředí medicíny. Studiemi bylo ověřeno, že toto vedení snižuje výskyt syndromu vyhoření mezi zaměstnanci a zvyšuje týmovou soudržnost. (White et al., 2019)

V odborné zahraniční literatuře se objevuje i termín laissez-faire leadership, známý jako absence vedení, kdy se leader vyhýbá veškeré odpovědnosti a angažovanosti. Je považován za nejpasivnější vedení a nejméně efektivní s negativní korelací ve vztahu ke spokojenosti

zaměstnanců. V ošetrovatelství jsou sestry vystaveny tlaku, aby dosáhly stanovených cílů, ale nedostává se jim žádného vedení a podpory. Příliš málo komunikace snižuje motivaci zaměstnanců a ti se mohou cítit i přehlíženi. (Specchia et al., 2021)

Vliv vedení na spokojenost zaměstnanců byl potvrzen několika studii, které budou dále popsány v diskusi této diplomové práce (viz str. 59) – jedná se o studie autorů Cummings et al. (2018), Magbity et al. (2020), Vermeir et al. (2018) a Wang et al. (2018). Výsledky studie provedené v Saudské Arábii byly využity k vytvoření návrhů na řešení neefektivních stylů vedení. (Saleh et al., 2018)

Tabulka 3 - Návrhy na řešení neefektivních stylů vedení (Saleh et al., 2018)

Návrhy na řešení neefektivních stylů vedení	
1.	Odstranit zvýhodňování určitých zaměstnanců vedoucím pracovníkem.
2.	Rovnost a spravedlnost vedoucích pracovníků platí pro všechny zaměstnance.
3.	Otevřená komunikace s vedoucím týmu.
4.	Otevřený komunikační kanál s vrchní sestrou.
5.	Zlepšení vztahu mezi sestrami a sestrami manažerkami.
6.	Žádné zvyšování hlasu, křičení.
7.	Upřímost a žádné podvádění.
8.	Potřeba vyškolených a kvalitních sester manažerek.
9.	Každoroční průzkum spokojenosti personálu s liniovým manažerem.
10.	Každoroční hodnocení vrchních sester s ohledem na zpětnou vazbu od personálu.
11.	Výzva k flexibilnímu řízení s ohledem na plánování dovolených, přiřazování pacientů a pracovního rozvrhu.

2.4 Manažerská komunikace

Mezi nejvíce problémovou a nejdůležitější částí interní komunikace řadíme manažerskou komunikaci (Dvořáková, 2012). Existuje vztah mezi manažerskou komunikací a výkonem zaměstnanců. Manažeři stráví více než 75 % svého pracovního dne komunikací (Střížová, 2001), podle Mikuláščíka (2007) až 90 %. Zhruba 25 % svého pracovního dne však řeší konfliktní situace, kdy se může jednat o konflikty mezi různými pracovními týmy, mezi jednotlivcem a pracovním týmem, ale i mezi sebou a pracovníky (Schneiderová, 2010). V ošetrovatelství je komunikace a kooperace nutností, pokud dochází k nezvládnutým konfliktům ze strany manažera, zhorší se pracovní atmosféra na pracovišti, sníží se spokojenost zaměstnanců a také může dojít ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Manažeři by měli být schopni předcházet konfliktům, při již probíhajícím konfliktu udržet své emoce na uzdě a hledat oboustranně přijatelné alternativy. Pokud si manažer s konfliktními situacemi neumí poradit, měl by mít dostatečnou sebereflexi a neváhat si k řešení situace přizvat moderátora nebo externího poradce. (Bělohávek, 2003)

Někteří manažeři zvládají jednání s podřízenými přirozeně, pro některé z nich to však znamená velké úsilí a nemusí v těchto situacích uspět (Kareš et al., 2006). Pokud se komunikace nemá podobat hře na tichou poštu, musí manažeři při komunikaci zásadních informací vědět, co a jak mají komunikovat a tyto informace obdržet nejlépe písemnou formou (Dvořáková, 2012).

Manažeři musí efektivně komunikovat se svými podřízenými prostřednictvím řízení, informování, úkolování, motivování, přijímání nových pracovníků, vedení porad, hodnocení, propouštění apod. (Mikuláščík, 2003). Součástí manažerské komunikace je i podněcování a řízení diskusí, jejich moderace a facilitace. Moderace a facilitace patří mezi metody, které je nutné soustavně trénovat a rozvíjet. (Dvořáková, 2012)

Schopnost komunikace je dána určitým uměním jednání s lidmi a souborem sociálních dovedností (Kareš et al., 2006).

Mezi tento soubor sociálních dovedností můžeme zařadit sociální zralost, sociální citlivost, přesnost posuzování, schopnost vcítit se a komunikační dovednosti. Sociálně zralý člověk respektuje pravidla ve společnosti, zdraví lidi, řádně je oslovuje a používá vhodné chování. Sociální citlivost se vyznačuje schopností zachytit sociální podněty, např. chování nebo změnu v komunikaci u svého komunikačního partnera a adekvátně na tyto podněty reagovat. Přesnost posuzování znamená odfiltrování klamných signálů druhých osob. Schopnost vcítit se neboli schopnost empatie je jednou z důležitých dovedností manažera pro efektivní motivaci. Manažer

pronikne do vnitřního světa svých podřízených, zjistí, jaký mají hodnotový žebříček a chápe a umožní manažerovi tolerovat projevy chování svých podřízených, které by byly za jiných okolností nevysvětlitelné. Každý manažer musí mít takové komunikační dovednosti, aby byl schopen komunikovat, sdělit své názory a myšlenky. Manažer by však také měl být schopen vyslechnout názory ostatních a být tolerantní k jiným myšlenkám a názorům. (Zuzák, 2001)

K sociálně kompetentnímu chování manažera patří také schopnost přijímání a vyjadřování kritiky. Pokud je manažer kritizován, neměl by se chovat uraženě, a naopak pokud vyjadřuje kritiku, tak jí vyjadřuje pro zlepšení spolupráce s daným pracovníkem. Ideální reakce manažera na kritiku je taková, že si ji manažer pečlivě vyslechne, zrekapituluje si, co slyšel a pokud má nějaké otázky nebo nejasnosti, zeptá se a hledá vhodné řešení. (Scharlau, 2010) Ideální kritika zaměstnanců by měla následovat co nejčasněji po zjištění problému. Manažer by si měl připravit argumenty a návrhy na řešení a kritika by se vždy měla odehrávat v soukromí s dostatečnou časovou rezervou pro vyjádření kritizované osoby. Na závěr by mělo dojít ke společnému vypracování řešení situace. Pokud manažer zjistí, že byla kritika neoprávněná, měl by se umět zaměstnanci omluvit. (Vymětal, 2008)

Naprostou každé chování je zároveň sdělení, nelze tedy nekomunikovat, i pouhé mlčení může mít více významů (chci mít svůj klid, mluv na mne, nejste pro mne zajímavým partnerem k rozhovoru) (Schulz von Thun, 2005).

Nejčastějším důvodem pro nekvalitní interní komunikaci je neschopnost plně delegovat, řízení založené na postupech nežli na cílech a nedostatečné vytížení zaměstnanců.

Pokud podřízení cítí, že nemají dostatečné pravomoci k vyřešení problémů, přenechají tyto problémy svým nadřízeným. Pokud manažer zahlučuje své podřízené papírovou a elektronickou komunikací, je to většinou důsledek toho, že své podřízené hodnotí podle toho, jak postupují podle direktiv, nikoli jak přispívají k dosažení cílů. Pokud jsou zaměstnanci nedostatečně vytížení, šíří interní sdělení, aby přesvědčili sami sebe i ostatní o tom, že již něco důležitého vykonali.

Kritickým faktorem úspěchu firmy je schopnost manažerů a zaměstnanců spolu navzájem otevřeně a efektivně komunikovat. (Svobodník, 2009)

Pokud zdokonalíme firemní komunikaci, omezíme nežádoucí účinky „šušandy“ a vzniku fám a zajistíme, že se k zaměstnancům budou dostávat přesné informace. Neoficiální komunikační systémy se budou ve firmách vyskytovat vždy, ať už si to manažeři přejí či ne. Jde o komunikaci

tváří v tvář se zpětnou vazbou a naplňuje potřebu lidí komunikovat. (Obst, 2006) „Šuškanda“ vyvolává u zaměstnanců otázky typu: Proč nám neřeknou nic bližšího? Co tím sledují? Proč se takto rozhodli? Co to bude znamenat pro mě a mé pracovní místo? (Janda, 2004).

Otevřená a efektivní komunikace úzce souvisí s vysokou angažovaností zaměstnanců. Angažovaný zaměstnanec ví, co se od něho očekává, co potřebuje k tomu, aby pracoval správně, a je zpětnou vazbou pravidelně ujišťován, že si počíná správně. Zaměstnancovy názory jsou vnímány jako důležité, s ostatními členy týmu udržuje dobré vztahy a firma dbá na to, aby se zaměstnanec průběžně rozvíjel. Vysoké angažovanosti zaměstnanců může pomoci důvěra, respekt, zájem, spravedlivý přístup a spolupráce a vědomí týmu.

Pokud mají zaměstnanci důvěru ve své vedení, nebojí se mluvit upřímně a otevřená komunikace v dané firmě funguje. Respekt musí být vzájemný, a to jak respekt k vedoucímu pracovníkovi, tak i respekt k podřízeným. V respektujícím prostředí jsou dovolené i hloupé otázky, ne každá otázka, která může vypadat, že je hloupá, takovou ve skutečnosti je. Důležitý je i zájem vedoucích pracovníků o své zaměstnance, zaměstnanci tento zájem dokážou vnímat a motivuje je to k větším výkonům a proaktivnímu chování. Zaměstnanci potřebují vědět, že ve firmě existuje spravedlivost. Za dobrý pracovní výkon dostanou pochvalu nebo odměnu a za chyby trest, a že toto platí pro všechny z nich, bez výjimky. Spolupráce a vědomí týmu jsou důležité, když si zaměstnanci uvědomí, že tvoří jeden tým, který směřuje ke společnému cíli, dovedou společně táhnout za jeden provaz. (Kovaříková, 2016)

Komunikace je jedinou cestou k předávání informací a můžeme ji rozdělit na několik úrovní – odbornou, kompetentní (každý pracovník má určitou kompetenci, tzn. oprávnění k dané problematice), lidskou, technickou (k předávání informací se používají různé technické prostředky), verbální, neverbální, činnou (komunikace prostřednictvím činů), přímou (komunikace face to face, která nám poskytne okamžitou zpětnou vazbu), zprostředkovanou (mezi zprostředkovanou komunikací můžeme zařadit i komunikaci písemnou, nebo pomocí prostředníka), interní, externí, informativní, přesvědčovací, konfliktní, logickou, emoční a etickou (etická úroveň komunikace respektuje společenská pravidla a morální kodexy) (Mikuláščík, 2007)

Mezi prvky efektivní komunikace v manažerské praxi patří: kanál, zakódování, dekodování a zpětná vazba.

Kanálem rozumíme metodu, která se používá pro předávání zprávy, na manažerovi je, aby si vybral ten nejvhodnější kanál pro komunikaci. (Střížová, 2001) Místo jednoho silného

komunikačního kanálu je vhodné zvolit několik méně účinných komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých získají zaměstnanci informace, aniž by pro to museli něco udělat. Mezi možné a osvědčené kanály můžeme zařadit firemní časopis, který by měl vycházet minimálně jednou za čtvrt roku a měl by obsahovat pravidelné rubriky. Informační obrazovky jsou poslední dobou efektivním a levným prostředkem komunikace, doporučují se instalovat na společná místa, která ale nejsou přístupná pro veřejnost, např. do jídelny nebo šatny. Přimo na pracovišti mohou být vývěsky a nástěnky, ale musí obsahovat aktuální informace. Doplňujícím nástrojem je intranet, který ale musí obsahovat pro zaměstnance i něco zajímavého, tzv. honeypot, tím mohou být např. informace o jídelníčku v kantýně, registrace dovolených, elektronická výplatnice pro zaměstnance apod. Dalšími vhodnými komunikačními kanály jsou pravidelné informační porady vyššího vedení s liniovým managementem a informační letáky. (Bednář, 2018)

Výběr symbolů, znaků, které reprezentují myšlenky, které chce komunikátor předat příjemci komunikace, znamená zakódování.

To, že je zpráva vyslána určitým kanálem neznamena, že bude přijata nebo pochopena. Příjemce komunikace je adresátem mnoha zpráv a prvním krokem dekodování jeho výběr, které zprávy přijme a které bude ignorovat. Druhým krokem dekodování je interpretace zprávy. (Střížová, 2001) Dekodování tedy závisí na příjemci komunikace a musí být splněno několik podmínek. Příjemce musí aktivně naslouchat, minimalizovat selektivní naslouchání, neskákat do řeči a ovládat své emoce. V některých situacích je vhodné si dělat poznámky. Příjemce by měl také vysílat neverbální signály o tom, že má zájem o sdělení komunikátora, mezi takové signály patří např. oční kontakt, přitakávání, kývnutí hlavou aj. Příjemce komunikace by měl umět akceptovat sdělení, aniž by se s ním musel ztotožňovat a měl by být empatický. (Bednář, 2018)

Jednosměrná komunikace je jednoduchá a rychlá, ale není efektivní, proto je nutné si ověřit zpětnou vazbu a komunikátor tím i zjistí, jak si příjemce zprávu vysvětlil (Střížová, 2001). Zpětná vazba může mít jak pozitivní, tak negativní efekt. Efektivní zpětná vazba pomáhá odesílateli i příjemci, je přesná, užitečná, aktuální a relevantní. Zatímco neefektivní zpětná vazba je většinou nepřesná, soudící, neaktuální, nepřiměřená a nesrozumitelná. (Bednář, 2018)

Narušení toku komunikace může nastat jako externí nebo interní šum, ten zablokuje nebo překročí zprávu nebo porozumění. Jako příklad externího šumu můžeme uvést hluk, atraktivní osobu, tvrdou židli, telefon, blikající světlo, zatímco např. hlad, chřipka a únava mohou být

příklady interního šumu. Manažeři si tyto šумы musí uvědomit a v dané situaci se jim přizpůsobit např. pomalejším mluvením nebo větším soustředěním. (Střížová, 2001)

Svobodník (2009) definuje komunikační bariéry jako 5 překážek, které brání efektivní komunikaci ve firmě. Patří mezi ně odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje a sémantické problémy.

Efektivní komunikace mezi jedinci s rozdílnými postoji, názory, znalostmi a zkušenostmi je těžce dosažitelná, komunikace bývá zkreslena, např. ve zdravotnictví může být překážkou v komunikaci i zaměstnání, které daný člověk vykonává, ošetřovatelka vidí problémy výkonnosti nemocnice ze svého úhlu pohledu a tento úhel bude jiný než vnímání všeobecné sestry nebo lékařského personálu. Selektivní vnímání znamená, že každý z nás slyší ty části sdělení, se kterými souhlasí, informace, které jsou v rozporu nejsou buď vůbec vzaty na vědomí nebo jsou překrucovány. Hodnocení sdělení jako bariéru komunikace můžeme vnímat tak, že příjemce vyhodnotí sdělení dříve, než celá komunikace proběhne. Další bariérou komunikace je věrohodnost zdroje, každý příjemce komunikace připisuje komunikátorovi určitou úroveň věrohodnosti, a to přímo ovlivňuje to, jak reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora. Sémantické problémy znamenají situaci, kdy stejná slova mají pro různé lidi různý význam, pochopení sdělení nezávisí jen na volbě slov komunikátora, ale také na příjemci sdělení.

Plamínek (2000) řadí mezi další komunikační bariéry (šумы) také tendenci vynášet soudy (prosazování a generalizace vlastních názorů), tendenci naléhat a napravovat (zasahování manažera do soukromého života zaměstnanců), tendenci k separaci a ideové partenogenezi (politické, náboženské a etnické skupiny) a tendenci k lhostejnosti (lhostejnost vždy vede k formě nenaslouchání, která se může projevit bojkotem naslouchání, předstíraným nasloucháním, selektivním nasloucháním, významovým nasloucháním a empatickým nasloucháním, pomocí kterého vnímáme i hlubší smysl sdělení).

Závažnou překážkou komunikace u manažerů je i časová tíseň manažera (Lednický, 2004).

V organizační struktuře společnosti existují čtyři směry komunikace vytvářející rámeček, ve kterém se komunikace ve firmě odehrává. Jedná se o komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Vertikální a horizontální toky komunikace mohou být různě kombinovány do komunikačních sítí.

- Sestupná komunikace – od osob na vyšším stupni hierarchie směrem k osobám na nižší stupeň firemní hierarchie. Často bývá nedostatečná a neadekvátní a může mezi členy organizace vyvolat stres. Mezi sestupnou komunikaci můžeme zařadit např. pracovní instrukce, popisy práce a firemní politiku (Svobodník, 2009), převážně se při sestupné komunikaci využívá autokratický styl řízení (Lednický, 2004).
- Vzestupná komunikace – od osob na nižším stupni hierarchie směrem k osobám na vyšším stupni hierarchie. Efektivní vzestupná komunikace je důležitá a pokud neexistuje, pak zaměstnanci hledají jiné cesty, jak tyto kanály pro vzestupnou komunikaci nahradit (Svobodník, 2009), využívá se při demokratickém stylu řízení (Lednický, 2004).
- Horizontální komunikace – efektivně fungující firmy potřebují i kanály pro horizontální komunikaci (Svobodník, 2009), horizontální komunikace je komunikace mezi zaměstnanci na stejné úrovni hierarchie, např. mezi vedoucími jednotlivých útvarů (Lednický, 2004). Neefektivní horizontální komunikace způsobuje, že např. jedno oddělení nemá dostatek pochopení pro jinou činnost, řešením mohou být větší firemní setkání, porady apod. (Svobodník, 2009).
- Diagonální komunikace – nejméně používaný komunikační kanál, který je důležitý v situacích, kdy nelze využít prostřednictvím jiných kanálů, mezi diagonální komunikaci můžeme zařadit např. intranet (Svobodník, 2009), e-mail a nemocniční informační systém (NIS) apod. (Obst, 2006).

Pokud komunikujeme s jinými lidmi, nevyužíváme jen verbální komunikaci, kterou vnímáme sluchem, ale také nonverbální komunikaci, mezi kterou řadíme např. mimiku tváře, která aktivuje zrak nebo dotek, který aktivuje hmat. Atributy komunikace používáme všichni automaticky a patří mezi ně: proxemická vzdálenost; poloha, pozice a výška; hlas, tón hlasu a jeho frekvence; pozornost, porozumění a víra. (Zlámal et al., 2014)

Proxemická vzdálenost je vzdálenost mezi řečníkem a publikem. Pokud manažer komunikuje v těsné blízkosti, která je menší než vzdálenost natažené paže, může působit arogantně a nadřazeně, pokud naopak komunikuje z větší vzdálenosti či sedí za stolem, mohou podřízení z jeho jednání cítit odstup a strach. (Pilařová, 2016)

Rozlišujeme čtyři typy zón: intimní zónu, osobní zónu, sociální zónu a veřejnou zónu. Intimní zóna se definuje jako vzdálenost 50–60 cm, ta tvoří pro každého z nás tzv. ochranný prostor,

do kterého si nechceme pouštět cizí osoby, a právě narušení tohoto prostoru může vyvolat silně negativní postoj. Osobní zóna je vzdálenost 50 cm až 1,6 m, je vyhrazena pro přátelskou komunikaci. Sociální zónu (1,6-3,5 m) můžeme chápat jako odstup, který udržujeme vůči cizím osobám a neznámým lidem. (Střížová, 2001) Sociální zónu využíváme pro společenský styk, např. obchodní jednání nebo i všude tam, kde se setkáváme a míváme s lidmi (Linhartová, 2007). Veřejná zóna o vzdálenosti delší než 3,6 m je využívána např. při přednáškách, je to zóna, kterou si udržuje řečník od svého publika (Střížová, 2001). V této vzdálenosti vidíme člověka jako celek, bez zřetelných detailů a vnímáme ho jako soubor vizuálních a audiálních informací (Linhartová, 2007).

Poloha, pozice a výška je atribut, který má historické kořeny, spočívá ve zdůraznění toho, že manažer má odlišné postavení než jeho podřízení. Dalšími atributy jsou hlas, tón hlasu a jeho frekvence, pomocí modulace hlasu při komunikaci můžeme vyjádřit naléhavost a závažnost komunikace, vyjádřit vztah nadřazenosti a podřazenosti a např. účasti nebo neúčasti. Faktor, který vyžadují všichni účastníci komunikace, je pozornost. Vždy předpokládáme, že druhá strana bude při rozhovoru pozorně poslouchat, sledovat a hodnotit. Posledním atributem je víra, manažer by měl vždy věřit tomu, co říká a být přesvědčen o správnosti svého jednání. (Zlámal et al., 2014)

Společnost můžeme podle toho, jakou váhu přikládají neverbální komunikaci, rozdělit na nízkokontextovou a vysokokontextovou. Nízkokontextová kultura je taková, kdy lidé přikládají větší míru verbální komunikaci (USA, Skandinávie, Švýcarsko, Německo), naopak vysokokontextová společnost přikládá větší význam neverbální komunikaci (Čína, Korea, Japonsko).

Neverbální komunikaci většinou používáme automaticky, nicméně existuje metoda, pomocí které můžeme naši neverbální komunikaci řídit. Tuto metodu pojmenoval Erving Goffman jako impression management a touto metodou můžeme ovlivnit mínění lidí, kteří s námi přicházejí do styku. Mezi projevy impression managementu můžeme zařadit to, co člověk dělá a jak to dělá, co člověk říká a jak to říká, vybavení kanceláře a její zařízení, fyzický vzhled, upravenost, oblečení a neverbální projev. (Dědina a Odcházal, 2007)

Pro manažery je řeč těla důležitá a výrazně ovlivňuje úspěšnost. Manažer musí být jak dobrý komunikátor, tak musí dobře ovládat znalosti řeči těla, protože neverbální komunikace zanechává v posluchačích hlubší a déle trávající dojem než slovo mluvené. (Střížová, 2001) Více než 90 % pochopení je zprostředkováno právě neverbální komunikací (Kareš et al., 2006).

Komunikační standardy jsou postupy, které upravují komunikaci, využívání komunikačních standardů ušetří spoustu práce a času. Tyto standardy dávají určitý návod, jak v určitých situacích postupovat, např. způsob hodnocení pracovníků, způsob vedení porady, jednání s nováčkem v průběhu adaptačního procesu, informování o výsledcích hospodaření, významné jsou také komunikační standardy zaměřené na komunikaci manažerů, především na jejich komunikaci vůči podřízeným pracovníkům. Komunikačními standardy lze zabránit případným komunikačním šumům nebo problémům. (Kovaříková, 2016)

2.5 Nástroje měření manažerské komunikace – model komunikačního prostředí podle D'Aprixe

Roger D'Aprix je mezinárodně známý konzultant, lektor a autor, který pomohl mnoha společnostem vyvinout efektivnější komunikační strategie a dosáhnout lepších obchodních výsledků. V roce 2014 získal cenu prezidenta za svůj vliv na vývoj organizační komunikace.

Již před více než 20 lety vytvořil „Manažerův komunikační model“. Ten definuje komunikační odpovědnosti liniového manažera ve smyslu poskytování odpovědi na 6 klíčových otázek, z nichž každá se vztahuje k odpovídajícímu organizačnímu principu. Organizační komunikace bude vzkvétat za předpokladu, že firemní komunikace bude otevřená, demokratická a vstřícná k upřímnosti. Pokud bude firemní komunikace uzavřená, autokratická a hierarchická, komunikace bude opatrná, omezená a vysoce filtrovaná. (D'Aprix, 2014)

Otevřené komunikační klima můžeme podle Dědiny a Odcházela (2007) definovat jako popisné (komunikace má spíše informativní charakter nežli nařizující), orientované na řešení (spíše než zjišťování toho, co nelze), otevřené a čestné (bez postranních komunikačních cest), zajímaví se o druhé (empatické a chápající), rovné (každý člen je ceněn stejně bez ohledu na pozici a roli), schopné odpuštění (chyby se mohou stávat, zaměřuje se na minimalizaci chyb) a využívající zpětnou vazbu, kdy kladná zpětná vazba je důležitá jak pro vztahy, tak pro výkon. Uzavřené komunikační klima se naopak vyznačuje předsudky (hledají se viníci), kontrole (odlišnosti a změny jsou potlačovány), nečestností, nezájmem o ostatní, kastováním (schopnost a stav komunikace je mezi jednotlivci rozdílná), dogmaticností (dogmaticnost se projevuje minimem diskusí a neochotou přijímat kompromisy) a nepřátelstvím.

Vedení udává tón organizace a lidé své chování modelují podle toho co zažívají a vidí, a tento vliv může proniknout do celé organizace. D'Aprix zdůrazňuje dvě důležité komunikační taktiky, které pomáhají budovat a udržovat efektivní komunikaci liniových manažerů, a to stanovení odpovědnosti a podporu komunikace nadřízeného. Podle D'Aprix trpí mnoho

organizací komunikačním deficitem, protože linioví manažeři nenesou odpovědnost za svou komunikační roli. Podpora komunikace liniového manažera může být pomocí školení a také zajištěním, že linioví manažeři mají informace, které potřebují ke komunikaci včas. (D'Aprix, 2014)

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

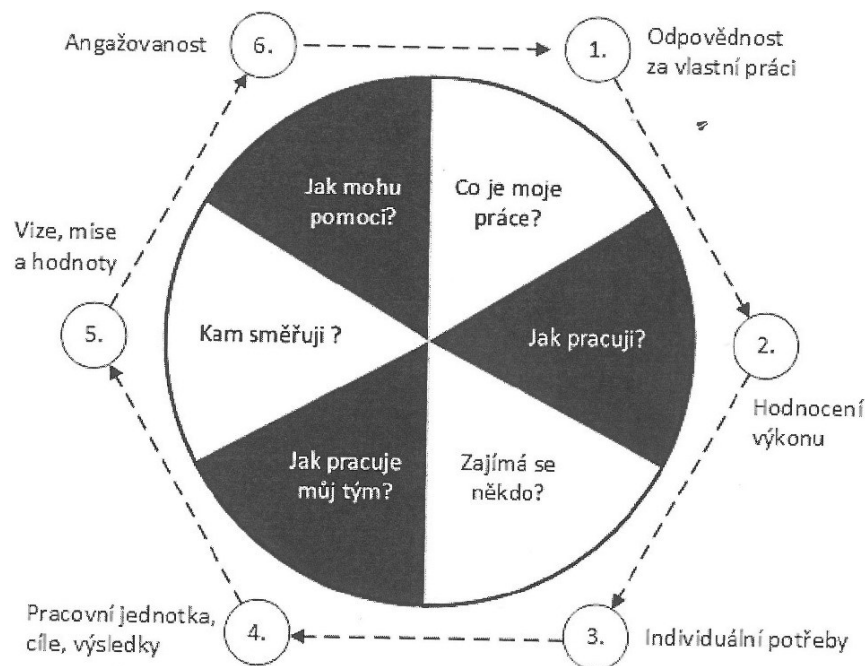
3.1 Tvorba dotazníku

Pro výzkumnou část diplomové práce byl vybrán kvantitativní výzkum pomocí anonymního dotazníkového šetření (viz příloha A). Kvantitativní výzkum využívá statistického zpracování systematicky shromážděných dat. Dotazník je jednou z metod kvantitativního výzkumu, na začátku dotazníku má být vždy krátké vysvětlení daného dotazníkového šetření, pokud dotazník není anonymní, je zapotřebí informovaný souhlas respondentů. Největší výhodou dotazníkového šetření je možnost hromadného počítačového zpracování a jednoznačné odpovědi respondentů bez emočního zabarvení. Nevýhodou může být nízká návratnost dotazníků. (Kutnohorská, 2009)

V úvodní části dotazníku (viz příloha A) byli respondenti požádáni o spolupráci, krátce bylo popsáno dané téma a důvod dotazníkového šetření. Respondenti byli ujištěni, že dotazníkové šetření je zcela anonymní. Dotazník v aplikaci Google Forms byl nastaven tak, aby neshromažďoval e-mailové adresy respondentů. Za úvodní částí následovaly identifikační otázky, které sloužily k popisu výzkumného souboru.

Jako nástroj pro měření manažerské komunikace byl v teoretické části diplomové práce popsán „Manažerův komunikační model“ Rogera D'Aprix, který dokáže zhodnotit komunikační prostředí a aktuální situaci na pracovišti, proto byl použit ve výzkumné části jako podklad pro tvorbu dotazníku.

Jednotlivé otázky kladené v rámci hodnocení „Manažerova komunikačního modelu“, dále v textu používaného i pod pojmem D'Aprix schéma (viz obrázek č. 2), byly rozděleny na dvě tvrzení, kdy první hodnotí subjektivní spokojenost a druhé tvrzení subjektivní významnost pro daného respondenta. Respondenti měli označit na Likertově škále míru souhlasu s daným tvrzením, kdy hodnocení bylo následující: 1 naprosto souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 neutrální postoj, 4 spíše nesouhlasím, 5 nesouhlasím (viz příloha A). Celková subjektivní spokojenost byla poté získána součtem lichých otázek a celková subjektivní významnost součtem sudých otázek. Při potvrzení významnosti daných oblastí by se dotazník mohl využít jako jednoduchý nástroj pro měření manažerské komunikace, který by obsahoval pouze 6 jednoduchých otázek.



Obrázek 2 - „Manažerův komunikační model“ Rogera D'Aprix (Holá, 2017)

První otázka D'Aprix schéma zní: „Co je moje práce?“ Tato otázka je v dotazníku definována jako tvrzení: „Dostatečně znám náplň své práce“ a k ní korespondující tvrzení významnosti: „Znalost náplně práce je pro mne důležitá“. Pokud zaměstnanci dostatečně znají náplň své práce, mají určitou odpovědnost za svojí odvedenou práci, pak se i zvyšuje jejich angažovanost. (Kovaříková, 2016)

Druhá otázka: „Jak pracuji?“ odpovídá v dotazníku tvrzení: „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“ a „Zpětná vazba je pro mne důležitá“. Tato dvě tvrzení se vztahují k hodnocení výkonu.

Třetí otázka: „Zajímá se někdo?“ se vztahuje k individuálním potřebám zaměstnance a v dotazníku jsou to položky: „Můj vedoucí se o mne zajímá (zohledňuje moje individuální potřeby)“ a „Zájem vedoucího je pro mne důležitý“.

Ke čtvrtému organizačnímu principu nazvaném pracovní jednotka, cíle a výsledky je přiřazena otázka: „Jak pracuje můj tým?“ V dotazníku se jedná o položky „Znám výsledky naší práce (uvědomuji si, jak pracuje celý tým)“ a „Výsledky naší práce jsou pro mne důležité“.

Pátá otázka „Kam směřuji?“ se vztahuje k organizačnímu principu nazvanému vize, mise a hodnoty. „Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje“ a „Tyto hodnoty jsou pro mne důležité“ jsou tvrzení v dotazníku korespondující s touto otázkou. Podle Kovaříkové (2016) musí být mise a vize obecné, ale jasně definované. Mise nám říká, v čem jsme nejlepší

a ve zdravotnickém zařízení bychom misi mohli definovat jako důvod, proč by si pacienti měli vybrat zrovna např. naši nemocnici a proč by nové sestry měly nastoupit zrovna k nám. Míse také popisuje i to, co se chystáme dělat v blízké budoucnosti. Dlouhodobým cílem je vize. Vize je směr, kterým jdeme.

Poslední položky dotazníku „Vím, jak mohu pomoci (jak se mohu podílet na zvyšování kvality péče)“ a „Spolupodílet se je pro mne důležité“ se vztahují k poslednímu organizačnímu principu angažovanosti a odpovědi na otázku „Jak mohu pomoci?“.

V závěrečné části dotazníku měli pracovníci subjektivně ohodnotit spokojenost se sociálním klimatem na pracovišti, spokojenost s komunikací manažera a aktuální spokojenost na pracovišti. Tato část byla do dotazníku zařazena z důvodu validizace vytvořeného dotazníku podle D'Aprix schéma.

3.2 Výběr výzkumného souboru

Jako výzkumný vzorek byly určeny praktické a všeobecné sestry vybraného pracoviště a všeobecné sestry navazujícího magisterského studia FZS, neboť tyto sestry spadají pod management jiných sester (staniční, vrchní, hlavní). Do výzkumu byly zahrnuti studenti fakulty z důvodu nedostatku respondentů na zkoumaném pracovišti. Vzhledem k tomu, že každá sestra – respondentka je zaměstnaná a má svého nadřízeného/nadřízenou, může také hodnotit vlastní spokojenost s manažerskou komunikací. Otázky č. 3 a č. 4 v dotazníku rozdělily respondenty mezi zaměstnance vybraného pracoviště a mezi studenty FZS. Vyřazovací otázkou byla pátá otázka a to, zda respondenti pracují na pozici praktické sestry, všeobecné sestry nebo ostatní. Skupina ostatní byla z výzkumu vyřazena (dotazník viz příloha A). Základním předpokladem úspěšné realizace dotazníkového šetření byla ochota zaměstnanců kliniky a studentů dotazník vyplnit.

První část dotazníku obsahovala identifikační otázky, které sloužily k popsání výzkumného vzorku.

Tabulka 4 – Tabulka četností – pohlaví zaměstnanců kliniky

	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pohlaví – zaměstnanci kliniky				
Žena	77	77	90.59	90.59
Muž	8	85	9.41	100.00
Celkem	85		100.00	

Ve výzkumném vzorku zaměstnanců kliniky se dotazníkového šetření podle tabulky č. 4 účastnilo 77 žen (90,59 %) a 8 mužů (9,41 %). Ve výzkumném vzorku je vyšší zastoupení mužů než v populaci sester v ČR. Zastoupení mužů v populaci sester ČR je 2,2 % (Český statistický úřad, 2020).

Tabulka 5 – Tabulka četností – pohlaví studentů FZS

Pohlaví – studenti FZS	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Žena	34	34	89.47	89.47
Muž	4	38	10.53	100.00
Celkem	38		100.00	

Tabulka 5 popisuje, že i u studentů FZS je relativní četnost zastoupení mužů vyšší než v populaci sester ČR. V populaci sester ČR je jich 2,2 % (Český statistický úřad, 2020). U studentů FZS se dotazníkového šetření účastnilo 34 žen (89,47 %) a 4 muži (10,53 %).

Tabulka 6 – Tabulka četností – věk zaměstnanců kliniky

Věk – zaměstnanci kliniky	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
18-25 let	5	5	5.88	5.88
26-35 let	14	19	16.47	22.35
36-45 let	14	33	16.47	38.82
46-60 let	39	72	45.88	84.71
61 a více let	13	85	15.29	100.00
Celkem	85		100.00	

Tabulka 6 popisuje věkové rozložení respondentů z řad zaměstnanců kliniky. Nejčetnější skupinou jsou respondenti ve věku 46-60 let, kterých bylo 39 (45,88 %). Nejméně četnou skupinou jsou respondenti ve věku 18-25 let, kterých bylo 5 (5,88 %). Nejčetnější skupina výzkumného vzorku souhlasí s daty Českého statistického úřadu, který uvádí, že průměrný věk sester je 46 let (Český statistický úřad, 2019).

Tabulka 7 – Tabulka četností – věk studentů FZS

	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Věk – studenti FZS				
18-25 let	12	12	31.58	31.58
26-35 let	18	30	47.37	78.95
36-45 let	8	38	21.05	100.00
Celkem	38		100.00	

Tabulka 7 popisuje věkové rozložení studentů FZS. Nejčetnější skupinou u studentů jsou respondenti ve věku 26-36 let, kterých bylo 18 (47,37 %). Mezi studenty se nenachází osoby starší 46 let.

Tabulka 8 – Tabulka četností – studenti FZS/Zaměstnanci kliniky

	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Studenti FZS	38	38	30.89	30.89
Zaměstnanci kliniky	85	123	69.11	100.00
Celkem	123		100.00	

Tabulka 8 popisuje, jaká je četnost studentů FZS a zaměstnanců kliniky mezi respondenty. Bylo zjištěno, že 3 studenti FZS jsou zároveň zaměstnanci kliniky, z kontrolní skupiny studentů byli vyřazeni, a jsou započítáni pouze do skupiny zaměstnanců kliniky. Dotazníkového šetření se účastnilo 38 studentů FZS (30,89 %) a 85 zaměstnanců kliniky (69,11 %).

Tabulka 9 – Tabulka četností – pracovní zařazení zaměstnanců kliniky

	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pracovní zařazení zaměstnanců kliniky				
Praktická sestra	6	6	8.14	8.14
Všeobecná sestra	79	85	91.86	100.00
Celkem	85		100.00	

Pátá identifikační otázka se zaměřovala na pracovní zaměření respondentů. Dotazníkového šetření se mohly účastnit pouze všeobecné sestry a praktické sestry, kategorie ostatní byla z dotazníkového šetření odstraněna. Dotazníkového šetření mezi zaměstnanci kliniky se podle tabulky č. 9 zúčastnilo 79 všeobecných sester (91,86 %) a 6 praktických sester (8,14 %). Mezi studenty FZS nebyly žádné praktické sestry, jelikož byly osloveny pouze studentky navazujícího magisterského programu kombinované formy.

Tabulka 10 – Tabulka četností – délka praxe zaměstnanců kliniky

Délka praxe	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Do 2 let včetně	4	4	4.71	4.71
Do 5 let včetně	7	11	8.24	12.94
Do 10 let včetně	11	22	12.94	25.88
Nad 10 let	63	85	74.12	100.00
Celkem	85		100.00	

Tabulka 10 rozděluje zaměstnance kliniky podle délky praxe. Nejčetnější skupinu tvoří sestry, které mají nad 10 let praxe, je jich 63 (74,12 %). 4 sestry (4,71 %) udávají délku praxe do 2 let včetně a tvoří nejméně četnou skupinu respondentů.

Jiná situace je opět u studentů FZS, kterou popisuje tabulka č. 11.

Tabulka 11 – Tabulka četností – délka praxe studentů FZS

Délka praxe	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Do 2 let včetně	11	11	28.95	28.95
Do 5 let včetně	9	20	23.68	52.63
Do 10 let včetně	7	27	18.42	71.05
Nad 10 let	11	38	28.95	100.00
Celkem	38		100.00	

Podle tabulky č. 11 jsou u výzkumného vzorku studentů FZS nejméně četné dvě skupiny, a to sestry s délkou praxe do 2 let včetně a nad 10 let. V každé z těchto skupin je zastoupeno 11 sester (28,95 %). Nejméně četnou skupinou jsou respondenti s délkou praxe do 10 let včetně, je jich 7 (18,42 %).

3.3 Sběr dat

Dotazníkové šetření probíhalo během měsíce února 2022, po schválení vedoucím katedry a na daném pracovišti po schválení vedením kliniky, oddělením vzdělávání a náměstkyní pro ošetrovatelskou péči.

Pro dotazníkové šetření byla vybrána nejmenovaná klinika fakultní nemocnice, která se skládá z 5 standardních oddělení, 3 ambulancí, jednotky intenzivní péče a jednotky intermediální péče. Pro srovnání výsledků byli jako kontrolní skupina osloveni i studenti navazujícího magisterského studia FZS. Dotazníkové šetření na pracovišti bylo pro zajištění vyšší

návratnosti provedeno více způsoby. Zaměstnanci kliniky měli na výběr mezi vyplněním online v aplikaci Google Forms a papírovou formou. Ke každému papírovému dotazníku byla přiložena i obálka k zalepení, aby byla zachována anonymita. Studenti navazujícího magisterského studia byli osloveni pomocí studentského e-mailu s odkazem na dotazník, e-mail byl zaslán pouze vybraným studentům, nikdo jiný se k odkazu na dotazník nemohl dostat.

Dotazník vyplnilo 133 respondentů, po vyřazení neúplných dotazníků a respondentů, kteří nespĺňovali kritéria výzkumného vzorku bylo vyřazeno 9 dotazníků. Během statistického zpracování byl vyřazen jeden dotazník, u kterého zřejmě došlo k nepochopení hodnotící škály. Návratnost tedy činila 92 %.

3.4 Analýza dat

Statistické zpracování bylo provedeno pomocí software Statistica 12, jehož licenci mají studenti FZS zdarma. Využity byly tabulky četností, základní popisné ukazatele, Mann-Whitneyův U test a Spearmanovy korelace. Tabulky byly upraveny v aplikaci Excel.

Dotazníkové šetření vytvořené na podkladě D'Aprix schéma tvořilo 12 otázek, kdy liché otázky mapují spokojenost s aktuálním stavem komunikačního prostředí na pracovišti a sudé otázky významnost daných oblastí pro respondenty. Respondenti měli vyjádřit míru souhlasu s danými výroky (1 naprosto souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 neutrální postoj, 4 spíše nesouhlasím, 5 nesouhlasím). Minimum součtu bodů v obou oblastech je 6 bodů (největší spokojenost, největší významnost), maximum je 30 bodů (nespokojenost, nevýznamnost).

Tabulka 12 – Popisná statistika odpovědí zaměstnanců – D'Aprix schéma

Zaměstnanci kliniky	N	\bar{x}	Medián	Modus	ČM	Minimum	Maximum	s
Celková spokojenost	85	8.81	8.00	6.00	28	6.00	17.00	3.05
Celková významnost	85	7.67	6.00	6.00	44	6.00	18.00	2.60

Vysvětlivky: \bar{x} – aritmetický průměr, ČM – četnost modu, N – počet prvků, s – směrodatná odchylka

Tabulka 12 popisuje celkové subjektivní hodnocení spokojenosti a významnosti zaměstnanců kliniky na D'Aprix schéma. Průměr (aritmetický průměr) získáme, pokud sečteme všechny vypočítané hodnoty a vydělíme rozsahem výběru. Modus je nejčastěji uváděná hodnota hodnocení položky dotazníku. Medián je prostřední hodnota, která rozděluje plochu pod hustotou normálního rozdělení na dvě stejně velké části. V případě, že jsou hodnoty symetricky rozdělené, tak mají míry polohy, tzn. průměr, medián a modus stejnou hodnotu. Směrodatná odchylka se řadí mezi míry variability a v případě hodnocení lze z její velikosti odvodit názorovou shodu. (Zvárová, 2016)

Medián součtu bodů lichých otázek (celková subjektivní spokojenost) je 8 bodů (viz tabulka č. 12). Modus je 6 bodů, 28 respondentů (32,94 %) označilo naprostý souhlas s danými výroky. Medián součtu bodů sudých otázek (celková subjektivní významnost) je 6 bodů. Modus je 6 bodů, 44 respondentů (51,76 %) označilo naprostý souhlas s danými výroky. Významnost komunikace je pro respondenty prokazatelná. Směrodatná odchylka nám ukazuje, že se respondenti více shodují u hodnocení významnosti daných oblastí ($s = 2,60$), než u hodnocení spokojenosti, které má vyšší variabilitu ($s = 3,05$).

Tabulka 13 - Popisná statistika odpovědí studentů FZS – D'Aprix schéma

Studenti FZS	N	\bar{x}	Medián	Modus	ČM	Minimum	Maximum	s
Celková spokojenost	38	12.29	13.00	13.00	7	6.00	20.00	3.65
Celková významnost	38	8.26	8.00	6.00	9	6.00	15.00	2.20

Vysvětlivky: \bar{x} – aritmetický průměr, ČM – četnost modu, N – počet prvků, s – směrodatná odchylka

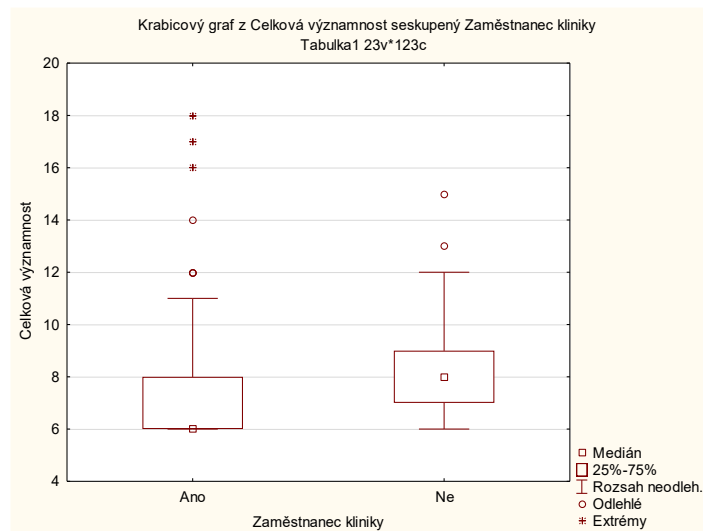
U studentů je situace odlišná, viz tabulka č. 13. Medián součtu bodů lichých otázek (celková subjektivní spokojenost) je 13 bodů. Medián součtu bodů sudých otázek (celková subjektivní významnost) je 8 bodů. Modus hodnocení celkové významnosti je 6 bodů, 9 respondentů (23,68 %) označilo naprostý souhlas s danými výroky. Směrodatná odchylka i v tomto případě ukazuje, že se studenti FZS více shodují u hodnocení subjektivní významnosti ($s = 2,20$) daných oblastí než u hodnocení subjektivní spokojenosti, které má vyšší variabilitu ($s = 3,65$).



Obrázek 3 – Krabicový graf celkové subjektivní spokojenosti pomocí D'Aprix schéma – grupovací proměnná = zaměstnanec kliniky

Na obrázku č. 3 je znázorněn vícenásobný krabicový graf celkové spokojenosti všech respondentů. Krabicový graf znázorňuje medián, kvartilové rozpětí, odlehlé a extrémní hodnoty. Medián je vyznačený uvnitř krabice čtverečkem. U zaměstnanců kliniky ohodnotilo

75 % respondentů celkovou subjektivní spokojenost pomocí D'Aprix schéma v rozmezí 6-10 bodů, zatímco takovou spokojenost vyjádřilo pouze 25 % studentů FZS. U zaměstnanců kliniky se objevuje i odlehlý bod, který po prozkoumání nebyl vyřazen z dotazníkového šetření. Odlehlý bod se mohl vyskytnout z důvodu malého počtu respondentů.



Obrázek 4 – Krabicový graf celkové subjektivní významnosti pomocí D'Aprix schéma – grupovací proměnná = zaměstnanec kliniky

Na obrázku č. 4 je znázorněn vícenásobný krabicový graf celkové subjektivní významnosti pomocí D'Aprix schéma. U hodnocení významnosti se v obou vzorcích vyskytují odlehlé body, u zaměstnanců kliniky i extrémní body, které po prozkoumání nebyly vyřazeny z dotazníkového šetření, odlehlé a extrémní body se mohou vyskytovat z důvodu malého počtu respondentů. Lze konstatovat, že u zaměstnanců kliniky je větší variabilita dat, studenti FZS se na významnosti daných oblastí shodují více. Směrodatná odchylka významnosti zaměstnanců kliniky získaná z tabulky č. 12 je 2,60 a je vyšší než směrodatná odchylka významnosti studentů FZS, která má hodnotu 2,20 (viz tabulka č. 13).

Před výpočtem korelačního koeficientu byla otestována normalita dat, aby bylo zřejmé, zda bude k dalšímu testování využít parametrický nebo neparametrický test. Byla zformulována nulová a alternativní hypotéza.

Pokud je p menší než mezní hodnota α (hladina významnosti), nulová hypotéza se zamítá. Jako mezní hodnota se často používá 0,05 (neboli 5 %). (Zvárová, 2016)

H_0 : Data patří do normálního rozdělení.

H_A : Data nepatří do normálního rozdělení.

Tabulka 14 – Testy normality pro celkové hodnocení subjektivní spokojenosti a významnosti zaměstnanců kliniky pomocí D'Aprix schéma

Testy normality – zaměstnanci kliniky	N	max D	K-S (p)	Lilliefors (p)
Celková spokojenost	85	0.18	$p < .01$	$p < .01$
Celková významnost	85	0.26	$p < .01$	$p < .01$

Vysvětlivky: N – počet prvků, $max D$ – maximální rozptyl, $K-S$ Kolmogorovův – Smirnovův test, Lilliefors – Lillieforsův test

Tabulka č. 14 popisuje, že $p < 0,05$ jak u celkové subjektivní spokojenosti, tak u celkové subjektivní významnosti, je přijata alternativní hypotéza H_A : Data nepatří do normálního rozdělení a pro další testování je využit neparametrický test. Dobrým ukazatelem je v tomto případě Spearmanův korelační koeficient. Korelační koeficient nabývá hodnot od -1 do 1.

Tabulka 15 - Testy normality pro celkové hodnocení spokojenosti a významnosti studentů FZS pomocí D'Aprix schéma

Testy normality – studenti FZS	N	max D	K-S (p)	Lilliefors (p)
Celková spokojenost	38	0.11	$p > .20$	$p > .20$
Celková významnost	38	0.18	$p < .20$	$p < .01$

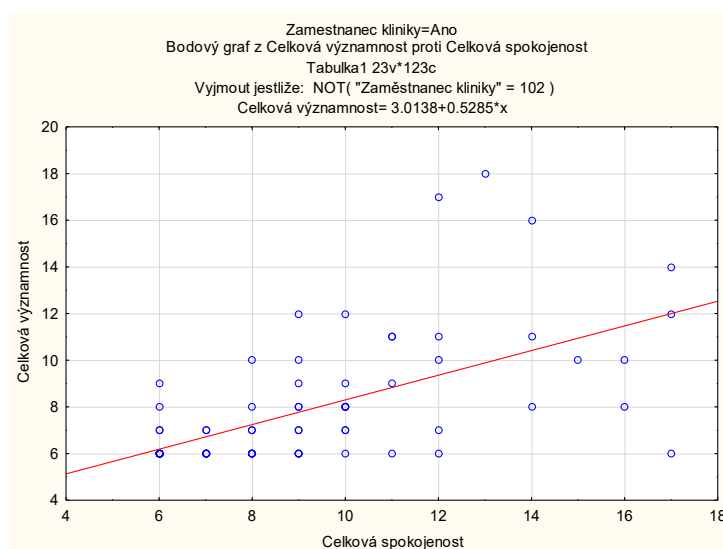
Vysvětlivky: N – počet prvků, $max D$ – maximální rozptyl, $K-S$ Kolmogorovův – Smirnovův test, Lilliefors – Lillieforsův test

U studentů FZS je přijata nulová hypotéza H_0 : Data patří do normálního rozdělení u hodnocení celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma. U celkové významnosti je $p < 0,05$ u Lillieforsova testu, je přijata alternativní hypotéza H_A : Data nepatří do normálního rozdělení. Pro další testování bude využit taktéž Spearmanův korelační koeficient, jelikož se bude testovat vzájemná závislost celkové spokojenosti a významnosti podle D'Aprix schéma (viz tabulka č. 15).

Tabulka 16 – Spearmanovy korelace celkového hodnocení spokojenosti a významnosti zaměstnanců kliniky pomocí D'Aprix schéma

Spearmanovy korelace	Celková spokojenost	Celková významnost
Celková spokojenost	1.00	0.67
Celková významnost	0.67	1.00

Z tabulky č. 16 je patrné, že Spearmanův korelační koeficient je 0,67. Znamená to tedy silnou závislost (vztah) mezi celkovým hodnocením subjektivní spokojenosti a významnosti pomocí D'Aprix schéma. Tento vztah je statisticky významný na hladině významnosti 0,05. Graficky je tento vztah znázorněn na obrázku č. 5.



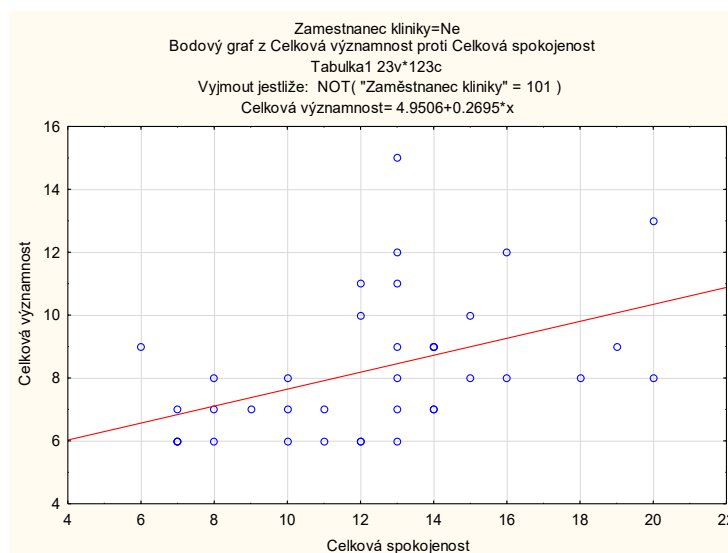
Obrázek 5 – Bodový graf naznačující korelaci mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením významu manažerské komunikace pomocí D'Aprix schématu u zaměstnanců kliniky

Na obrázku č. 5 je znázorněn bodový graf ukazující vztah mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením významu manažerské komunikace pomocí D'Aprix schématu. Červená křivka se nazývá korelační křivka a ukazuje možné proložení bodů přímkou.

Tabulka 17 - Spearmanovy korelace celkového hodnocení subjektivní spokojenosti a významnosti studentů FZS pomocí D'Aprix schéma

Spearmanovy korelace	Celková spokojenost	Celková významnost
Celková spokojenost	1.00	0.52
Celková významnost	0.52	1.00

Z tabulky č. 17 je patrné, že Spearmanův korelační koeficient je 0,52. Znamená to tedy silnou závislost (vztah) mezi celkovým hodnocením subjektivní spokojenosti a významnosti pomocí D'Aprix schéma. Tento vztah je statisticky významný na hladině významnosti 0,05. Graficky je tento vztah znázorněn na obrázku č. 5, který znázorňuje bodový graf ukazující vztah mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením významu manažerské komunikace pomocí D'Aprix schéma (viz obrázek č. 6).



Obrázek 6 - Bodový graf naznačující korelaci mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením významu manažerské komunikace pomocí D'Aprix schématu u studentů FZS

Tabulka 16 a tabulka 17 ukazují výsledek korelace, kdy síla korelace potvrzuje reliabilitu dotazníku. Jednotlivé položky pro hodnocení manažerské komunikace spolu významně korelují (v následujících tabulkách č. 18 a č. 19) a hodnocení významu manažerské komunikace významně koreluje s hodnocením celkové spokojenosti na pracovišti.

Tabulka 18 – Popisná statistika odpovědí zaměstnanců kliniky – D'Aprix schéma

Popisná statistika odpovědí zaměstnanců kliniky	N	\bar{x}	Medián	Modus	ČM	s	r _{SP}
Dostatečně znám náplň své práce.	85	1.35	1.00	1.00	60	0.59	0,48
Znalost náplně práce je pro mne důležitá.	85	1.26	1.00	1.00	68	0.58	
Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	85	1.42	1.00	1.00	65	0.86	0,49
Zpětná vazba je pro mne důležitá.	85	1.26	1.00	1.00	69	0.60	
Můj vedoucí se o mne zajímá.	85	1.51	1.00	1.00	63	0.98	0,50
Zájem vedoucího je pro mne důležitý.	85	1.21	1.00	1.00	71	0.54	
Znám výsledky naší práce.	85	1.33	1.00	1.00	58	0.50	0,22
Výsledky naší práce jsou pro mne důležité.	85	1.21	1.00	1.00	71	0.51	
Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	85	1.67	1.00	1.00	45	0.84	0,61
Tyto hodnoty jsou pro mne důležité.	85	1.42	1.00	1.00	61	0.79	
Vím, jak mohu pomoci.	85	1.53	1.00	1.00	47	0.70	0,47
Spolupodílet se je pro mne důležité.	85	1.31	1.00	1.00	63	0.58	
Celková spokojenost	85	8.81	8.00	6.00	28	3.05	0,67
Celková významnost	85	7.67	6.00	6.00	44	2.60	

Vysvětlivky: \bar{x} – aritmetický průměr, ČM – četnost modu, N – počet prvků, s – směrodatná odchylka, r_{SP} – Spearmanův korelační koeficient

Z tabulky č. 18 lze vyčíst položky s nejlepším průměrným hodnocením subjektivní spokojenosti daných oblastí pro zaměstnance kliniky. Celková spokojenost byla získána součtem lichých otázek hodnotících subjektivní spokojenost s danými oblastmi, celková významnost byla získána součtem sudých otázek hodnotících subjektivní významnost s danými oblastmi.

Nejlépe hodnocenými oblastmi spokojenosti jsou položky „Znám výsledky naší práce“ (1,33 bodů) a „Dostatečně znám náplň své práce“ (1,35 bodů). Nejhůře hodnocenou oblastí spokojenosti jsou položky „Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje“ (1,67 bodů), „Vím, jak mohu pomoci“ (1,53 bodů) a „Můj vedoucí se o mne zajímá“ (1,51 bodů). I když jsou v daném vzorku nejhůře hodnocenou oblastí, stále je toto hodnocení podle Likertovy škály mezi 1–2, což znamená mezi „Naprosto souhlasím“ a „Spíše souhlasím“. Významnost všech sudých otázek mapujících významnost daných oblastí pro respondenty je naměřenými hodnotami potvrzena. Nejvýznamnější položkou pro zaměstnance kliniky je

„Zájem vedoucího je pro mne důležitý“ (1,21 bodů) a „Výsledky naší práce jsou pro mne důležité“ (1,21 bodů).

Tabulka 19 - Popisná statistika odpovědí studentů FZS – D'Aprix schéma

Popisná statistika odpovědí studentů FZS	N	\bar{x}	Medián	Modus	ČM	s	r_{SP}
Dostatečně znám náplň své práce.	38	1.53	1.00	1.00	21	0.69	0,07
Znalost náplně práce je pro mne důležitá.	38	1.21	1.00	1.00	31	0.47	
Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	38	2.68	3.00	2.00	12	1.12	0,34
Zpětná vazba je pro mne důležitá.	38	1.16	1.00	1.00	33	0.44	
Můj vedoucí se o mne zajímá.	38	2.32	2.00	3.00	13	1.12	0,14
Zájem vedoucího je pro mne důležitý.	38	1.45	1.00	1.00	23	0.65	
Znám výsledky naší práce.	38	1.95	2.00	1.00	14	0.87	0,49
Výsledky naší práce jsou pro mne důležité.	38	1.37	1.00	1.00	26	0.59	
Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	38	2.00	2.00	2.00	18	0.93	0,63
Tyto hodnoty jsou pro mne důležité.	38	1.63	2.00	1.00	18	0.67	
Vím, jak mohu pomoci.	38	1.82	2.00	1.00	16	0.87	0,70
Spolupodílet se je pro mne důležité.	38	1.45	1.00	1.00	23	0.60	
Celková spokojenost	38	12.29	13.00	13.00	7	3.65	0,52
Celková významnost	38	8.26	8.00	6.00	9	2.20	

Vysvětlivky: \bar{x} – aritmetický průměr, ČM – četnost modu, N – počet prvků, s – směrodatná odchylka, r_{SP} – Spearmanův korelační koeficient

Z tabulky č. 19 lze vyčíst nejlépe hodnocené položky pro studenty FZS podle aritmetického průměru. Celková spokojenost byla získána součtem lichých otázek hodnotících subjektivní spokojenost s danými oblastmi, celková významnost byla získána součtem sudých otázek hodnotících subjektivní významnost s danými oblastmi.

Nejlépe hodnocenými položkami jsou položky „Dostatečně znám náplň své práce“ (1,53 bodů) a „Vím, jak mohu pomoci“ (1,82 bodů). Nejhůře hodnocenými položkami jsou „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“ (2,68 bodů) a „Můj vedoucí se o mne zajímá“ (2,32 bodů). Významnost všech sudých otázek mapujících významnost daných oblastí pro respondenty je naměřenými hodnotami potvrzena. Nejvýznamnějšími položkami pro studenty FZS je „Zpětná vazba je pro mne důležitá“ (1,16 bodů) a „Znalost náplně práce je pro mne důležitá“ (1,21 bodů).

Z těchto dvou tabulek byla vytvořena tabulka č. 20, která porovnává pouze mediány jednotlivých položek a směrodatné odchylky.

Tabulka 20 – *Vyhodnocení D'Aprix schéma – porovnání mediánů a směrodatných odchylek mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky.*

Srovnání mediánů a směrodatných odchylek	Zaměstnanci kliniky		Studenti	
	Medián	s	Medián	s
Dostatečně znám náplň své práce.	1.00	0.59	1.00	0.69
Znalost náplně práce je pro mne důležitá.	1.00	0.58	1.00	0.47
Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	1.00	0.86	3.00	1.12
Zpětná vazba je pro mne důležitá.	1.00	0.60	1.00	0.44
Můj vedoucí se o mne zajímá.	1.00	0.98	2.00	1.12
Zájem vedoucího je pro mne důležitý.	1.00	0.54	1.00	0.65
Znám výsledky naší práce.	1.00	0.50	2.00	0.87
Výsledky naší práce jsou pro mne důležité.	1.00	0.51	1.00	0.59
Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	1.00	0.84	2.00	0.93
Tyto hodnoty jsou pro mne důležité.	1.00	0.79	2.00	0.67
Vím, jak mohu pomoci.	1.00	0.70	2.00	0.87
Spolupodílet se je pro mne důležité.	1.00	0.58	1.00	0.60
Celková spokojenost	8.00	3.05	13.00	3.65
Celková významnost	6.00	2.60	8.00	2.20

Vysvětlivky: s – směrodatná odchylka

Tabulka č. 20 popisuje, že v položkách významnosti se většinou na absolutním souhlasu s významem jednotlivých položek shodují jak studenti FZS, tak zaměstnanci kliniky, medián hodnocení celkové významnosti je u zaměstnanců 6,00 bodů, u studentů FZS 8,00 bodů. Celková spokojenost byla získána součtem lichých otázek hodnotících subjektivní spokojenost s danými oblastmi, celková významnost byla získána součtem sudých otázek hodnotících subjektivní významnost s danými oblastmi. V mediánech jednotlivých položek významnosti manažerské komunikace je rozdíl pouze u položky „Tyto hodnoty jsou pro mne důležité“ (medián 2,00 bodů), tato položka koresponduje s položkou „Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje“. Podle hodnocení celkové významnosti lze konstatovat, že studenti FZS kladou menší význam jednotlivým položkám, ale ve svém hodnocení se mezi sebou shodují více než zaměstnanci kliniky (směrodatná odchylka celkové významnosti je nižší u studentů FZS než u zaměstnanců kliniky).

Míra shody podle směrodatné odchylky je u položky celkové spokojenosti tentokrát vyšší u zaměstnanců kliniky než u studentů FZS (směrodatná odchylka celkové spokojenosti zaměstnanců kliniky je nižší než u studentů FZS). Medián hodnocení celkové spokojenosti u studentů FZS je 13,00 bodů, u zaměstnanců kliniky 8,00 bodů. Rozdíly v mediánech u studentů

FZS jsou v položkách: „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“ (medián 3,00 bodů), „Můj vedoucí se o mne zajímá“ (medián 2,00 bodů), „Znám výsledky naší práce“ (medián 2,00 bodů), „Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje“ (2,00 bodů) a „Vím, jak mohu pomoci“ (2,00 bodů).

Pro zhodnocení, jestli jsou tyto rozdíly statisticky významné, je využit Mann-Whitneyův U Test, který se řadí mezi neparametrické testy, protože z dřívějšího testování je patrné, že data nepatří do normálního rozdělení.

Všechny položky v dotazníku byly testovány na rozdíl mezi hodnocením studentů a zaměstnanců (viz tabulka č. 21). Test byl vždy proveden na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Pokud je p menší než mezní hodnota, nulová hypotéza se zamítá. Obecně byla stanovena nulová a alternativní hypotéza takto:

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi hodnocením studenty FZS a zaměstnanci kliniky.

H_A : Existuje statisticky významný rozdíl mezi hodnocením studenty FZS a zaměstnanci kliniky.

Tabulka 21 – Mann-Whitneyův U Test dle proměnné – zaměstnanci kliniky

	Součet pořadí (Ano)	Součet pořadí (Ne)	U	Z	p-hodnota
Mann-Whitneyův U Test					
Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	4253.00	3373.00	598.00	-5.56	0.00
Můj vedoucí se o mne zajímá.	4579.50	3046.50	924.50	-3.78	0.00
Znám výsledky naší práce.	4626.00	3000.00	971.00	-3.52	0.00
Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	4936.00	2690.00	1281.00	-1.83	0.07
Tyto hodnoty jsou pro mne důležité.	4922.00	2704.00	1267.00	-1.90	0.06
Vím, jak mohu pomoci.	4978.50	2647.50	1323.50	-1.59	0.11
Celková spokojenost	4377.50	3248.50	722.50	-4.88	0.00
Celková významnost	4852.00	2774.00	1197.00	-2.29	0.02

Vysvětlivky: U – normovaná náhodná veličina, Z – Z-skóre

Podle výsledků (viz tabulka č. 21) je přijata alternativní hypotéza ($p < 0,05$) u položek: „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“, „Můj vedoucí se o mne zajímá“, „Znám výsledky naší práce“ a hodnocení celkové spokojenosti a významnosti. Tedy v hodnocení těchto položek byl shledán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením studentů a zaměstnanců, u ostatních položek rozdíl shledán nebyl.

V závěru dotazníku respondenti subjektivně hodnotili aktuální celkovou spokojenost na pracovišti. Hodnocení bylo možné od 1-5 (1 velmi spokojen/a, 2 spokojen/a, 3 neutrální postoj, 4 spíše nespokojen/a, 5 nespokojen/a). Tyto 3 otázky slouží k validizaci dotazníku, aby bylo možné potvrdit, že D'Aprix model je vhodným nástrojem k měření manažerské komunikace, která má vliv na sociální klima na pracovišti a na spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 22 – Popisná statistika odpovědí zaměstnanců kliniky na závěrečnou část dotazníku

Popisná statistika odpovědí zaměstnanců kliniky	N	\bar{x}	Medián	Modus	ČM	Min	Max	s
Spokojenost se sociálním klimatem	85	2.11	2.00	2.00	33	1.00	5.00	0.94
Spokojenost s komunikací manažera	85	1.88	1.00	1.00	45	1.00	5.00	1.20
Aktuální spokojenost na pracovišti	85	1.92	2.00	1.00	34	1.00	5.00	0.92

Vysvětlivky: \bar{x} – aritmetický průměr, ČM – četnost modu, N – počet prvků, s – směrodatná odchylka

Podle tabulky č. 22 je u zaměstnanců kliniky ze závěrečné části dotazníku nejlépe hodnocenou položkou „Spokojenost s komunikací manažera“, u které je medián i modus 1,00. Nejhůře hodnocenou položkou je „Spokojenost se sociálním klimatem“, která má medián i modus 2,00, průměrná hodnota odpovědi je 2,11 bodů.

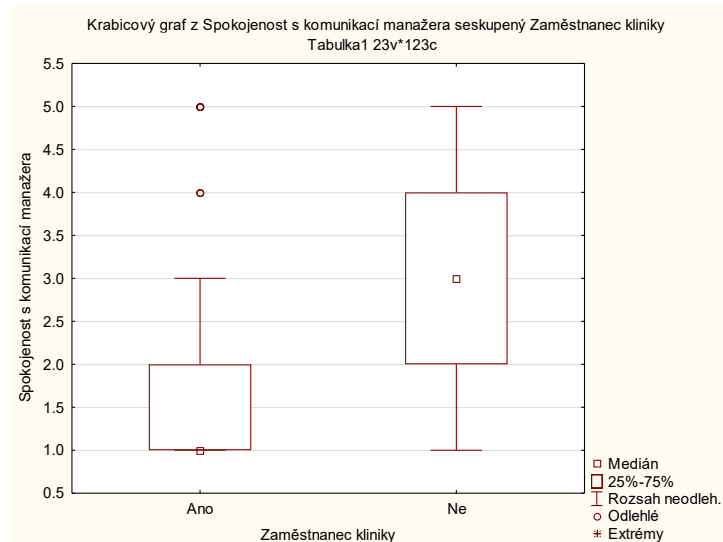
Tabulka 23 – Popisná statistika odpovědí studentů FZS na závěrečnou část dotazníku

Popisná statistika odpovědí studentů FZS	N	\bar{x}	Medián	Modus	ČM	Min	Max	s
Spokojenost se sociálním klimatem	38	2.71	3.00	2.00	12.00	1.00	5.00	1.18
Spokojenost s komunikací manažera	38	2.89	3.00	2.00	10.00	1.00	5.00	1.37
Aktuální spokojenost na pracovišti	38	2.42	2.00	2.00	13.00	1.00	5.00	1.18

Vysvětlivky: \bar{x} – aritmetický průměr, ČM – četnost modu, N – počet prvků, s – směrodatná odchylka

U studentů FZS je podle tabulky č. 23 nejhůře hodnocenou položkou „Spokojenost s komunikací manažera“, u které je průměrná hodnota odpovědi 2,89 bodů. Nejlépe hodnocenou položkou u studentů FZS je „Aktuální spokojenost na pracovišti“, která má průměrné hodnocení 2,42 bodů.

Při porovnání hodnocení závěrečné části dotazníku je nejmarkantnější rozdíl v hodnocení mezi zaměstnanci kliniky a studenty FZS v položce „Spokojenost s komunikací manažera“, které je znázorněno na následujícím obrázku č. 7.



Obrázek 7 - Krabicový graf spokojenosti s komunikací manažera – grupovací proměnná = zaměstnanec kliniky
Z obrázku č. 7 je patrné, že 75 % zaměstnanců kliniky subjektivně ohodnotilo spokojenost s komunikací manažera 1-2 body, zatímco u studentů FZS takto ohodnotilo subjektivní spokojenost s komunikací manažera pouze 25 % studentů. Medián odpovědí zaměstnanců kliniky je 1,00, u studentů FZS je medián 3,00. U zaměstnanců kliniky se vyskytují i odlehlé body, které byly prozkoumány a mohou se vyskytnout z důvodu malého počtu respondentů.

Do následujícího statistického výběru byly zařazeny položky hodnotící subjektivní spokojenost s komunikačním prostředím pomocí D'Aprix schéma (liché otázky dotazníku viz příloha A), hodnocení celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma získané součtem těchto otázek a subjektivní hodnocení spokojenosti se sociálním klimatem, s komunikací s manažerem a aktuální spokojenost na pracovišti.

Z tabulky č. 24, která popisuje Spearmanovy korelace zaměstnanců kliniky, lze vyčíst, že silná korelace (vztah) je mezi hodnocením celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma a položkami „Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje (Spearmanův korelační koeficient r_{SP} je 0,79), „Můj vedoucí se o mne zajímá (Spearmanův korelační koeficient r_{SP} je 0,67), „Znám výsledky naší práce“ ($r_{SP} = 0,66$), „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“ ($r_{SP} = 0,65$) a „Dostatečně znám náplň své práce ($r_{SP} = 0,64$).

Celková spokojenost získaná pomocí součtu všech položek D'Aprix schématu také silně koreluje se spokojeností s komunikací manažera ($r_{SP} = 0,60$), středně koreluje se spokojeností se sociálním klimatem ($r_{SP} = 0,56$) a aktuální spokojeností na pracovišti ($r_{SP} = 0,58$). Tyto korelace jsou statisticky významné na hladině významnosti 0,05.

Tabulka 24 – Spearmanovy korelace hodnocení spokojenosti zaměstnanců kliniky

Spearmanovy korelace zaměstnanců kliniky	Dostatečně znám náplň své práce.	Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	Můj vedoucí se o mne zajímá.	Znám výsledky naší práce.	Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	Vím, jak mohu pomoci.	Spokojenost se sociálním klimatem	Spokojenost s komunikací manažera	Aktuální spokojenost na pracovišti	Celková spokojenost
Dostatečně znám náplň své práce.	1.00	0.35	0.38	0.44	0.48	0.21	0.31	0.21	0.35	0.64
Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	0.35	1.00	0.75	0.39	0.36	0.20	0.45	0.68	0.37	0.65
Můj vedoucí se o mne zajímá.	0.38	0.75	1.00	0.30	0.38	0.11	0.46	0.61	0.48	0.67
Znám výsledky naší práce.	0.44	0.39	0.30	1.00	0.54	0.40	0.19	0.30	0.29	0.66
Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	0.48	0.36	0.38	0.54	1.00	0.50	0.49	0.42	0.51	0.79
Vím, jak mohu pomoci.	0.21	0.20	0.11	0.40	0.50	1.00	0.27	0.22	0.27	0.59
Spokojenost se sociálním klimatem	0.31	0.45	0.46	0.19	0.49	0.27	1.00	0.47	0.79	0.56
Spokojenost s komunikací manažera	0.21	0.68	0.61	0.30	0.42	0.22	0.47	1.00	0.51	0.60
Aktuální spokojenost na pracovišti	0.35	0.37	0.48	0.29	0.51	0.27	0.79	0.51	1.00	0.58
Celková spokojenost	0.64	0.65	0.67	0.66	0.79	0.59	0.56	0.60	0.58	1.00

Z tabulky č. 25, která popisuje Spearmanovy korelace u studentů FZS, lze vyčíst, že silná korelace (vztah) je mezi hodnocením celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma a mezi položkami „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“ (Spearmanův korelační koeficient r_{SP} je 0,75), „Můj vedoucí se o mne zajímá“ ($r_{SP} = 0,72$), „Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje“ ($r_{SP} = 0,70$).

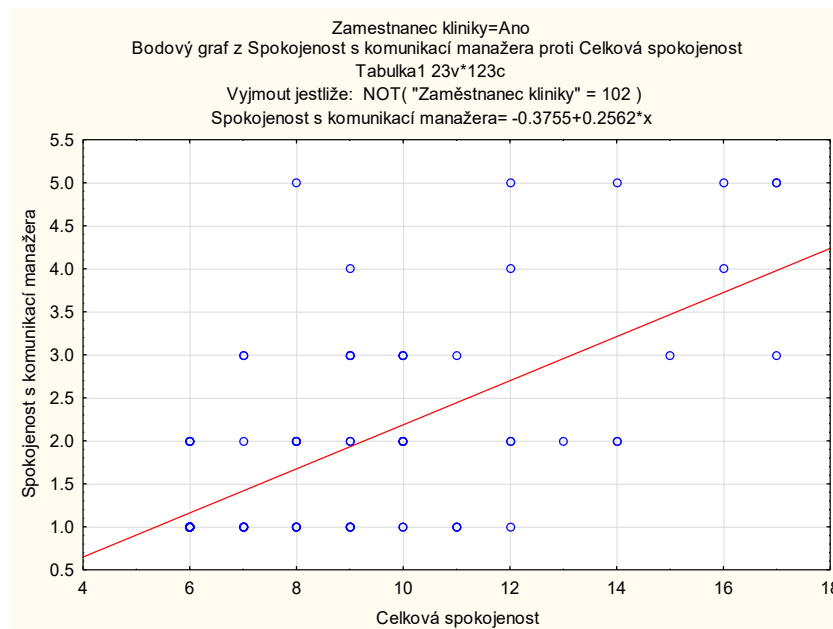
Celková spokojenost získaná pomocí součtu všech položek dotazníkového šetření založeném na D'Aprix schématu také silně koreluje s aktuální spokojeností na pracovišti ($r_{SP} = 0,65$) a se

spokojeností s komunikací manažera ($r_{SP} = 0,61$). Tyto korelace jsou statisticky významné na hladině významnosti 0,05. U studentů FZS statisticky významně nekoreluje celková spokojenost pomocí D'Aprix schéma a spokojenost se sociálním klimatem, lze se domnívat, že je to z důvodu nedostatečného zakotvení studentů FZS na pracovišti.

Tabulka 25 - Spearmanovy korelace hodnocení spokojenosti studentů FZS

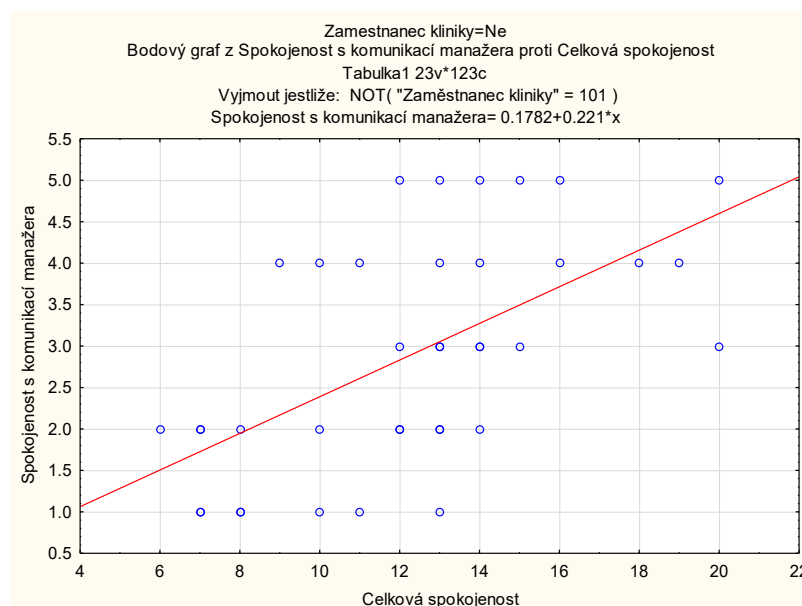
Spearmanovy korelace studentů FZS	Dostatečně znám náplň své práce.	Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	Můj vedoucí se o mne zajímá.	Znám výsledky naší práce.	Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	Vím, jak mohu pomoci.	Spokojenost se sociálním klimatem	Spokojenost s komunikací manažera	Aktuální spokojenost na pracovišti	Celková spokojenost
Dostatečně znám náplň své práce.	1.00	0.16	0.40	0.38	0.31	0.27	0.15	0.21	0.27	0.56
Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	0.16	1.00	0.63	0.23	0.42	0.23	0.27	0.72	0.66	0.75
Můj vedoucí se o mne zajímá.	0.40	0.63	1.00	0.15	0.23	0.21	0.42	0.70	0.68	0.72
Znám výsledky naší práce.	0.38	0.23	0.15	1.00	0.55	0.40	0.12	0.17	0.33	0.59
Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	0.31	0.42	0.23	0.55	1.00	0.24	0.23	0.20	0.35	0.70
Vím, jak mohu pomoci.	0.27	0.23	0.21	0.40	0.24	1.00	0.08	0.17	0.13	0.52
Spokojenost se sociálním klimatem	0.15	0.27	0.42	0.12	0.23	0.08	1.00	0.59	0.67	0.31
Spokojenost s komunikací manažera	0.21	0.72	0.70	0.17	0.20	0.17	0.59	1.00	0.84	0.61
Aktuální spokojenost na pracovišti	0.27	0.66	0.68	0.33	0.35	0.13	0.67	0.84	1.00	0.65
Celková spokojenost	0.56	0.75	0.72	0.59	0.70	0.52	0.31	0.61	0.65	1.00

Pro znázornění korelace byl vytvořen bodový graf vztahu hodnocení celkové spokojenosti a spokojeností s komunikací manažera (viz obrázek č. 8). Z tabulky č. 24 je patrné, že Spearmanův korelační koeficient pro výzkumný vzorek zaměstnanců kliniky je 0,60, což znamená silnou korelaci (silnou závislost).



Obrázek 8 – Bodový graf vztahu hodnocení celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma a spokojenosti s komunikací manažera u zaměstnanců kliniky

Stejný graf (viz obrázek č. 9) byl vytvořen pro výzkumný vzorek studentů FZS, kdy z tabulky č. 25 lze vyčíst, že Spearmanův korelační koeficient je 0,75.



Obrázek 9 - Bodový graf vztahu hodnocení celkové spokojenosti pomocí D'Aprix schéma a spokojenosti s komunikací manažera u zaměstnanců kliniky

3.5 Shrnutí výsledků

Celková významnost manažerské komunikace byla výzkumem potvrzena. Medián celkové významnosti získaný subjektivním hodnocením zaměstnanců kliniky byl 6,00 (maximální možné hodnocení celkové významnosti), u studentů FZS 8,00. Celková významnost byla vypočítána součtem sudých otázek dotazníkového šetření na podkladě D'Aprix schéma (viz příloha A), u kterých respondenti vyjadřovali míru souhlasu s danými výroky (1 naprosto souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 neutrální postoj, 4 spíše nesouhlasím, 5 nesouhlasím). Sudé otázky hodnotí subjektivní významnost manažerské komunikace. Směrodatná odchylka odpovědí byla u zaměstnanců kliniky 2,60 a u studentů FZS 2,20. Studenti FZS se na významnosti manažerské komunikace shodují více než zaměstnanci kliniky. Data byla získána z tabulky č. 12 a č. 13.

Obdobně byla celková spokojenost vypočítána součtem lichých otázek dotazníkového šetření na podkladě D'Aprix schéma (viz příloha A). Liché otázky hodnotí subjektivní spokojenost s manažerskou komunikací. Medián celkové spokojenosti zaměstnanců kliniky byl 8,00 a směrodatná odchylka 3,05 (viz tabulka č. 12). U studentů FZS byl medián 13,00 a směrodatná odchylka 3,65 (viz tabulka č. 13). Subjektivní spokojenost s manažerskou komunikací je u zaměstnanců kliniky vyšší, podle směrodatné odchylky se zaměstnanci na spokojenosti s manažerskou komunikací shodují více než studenti FZS.

Bylo zjištěno, že existuje silný vztah (korelace) mezi celkovou spokojeností a významností u obou skupin respondentů. U zaměstnanců kliniky byl Spearmanův korelační koeficient 0,67 (viz tabulka č. 16), u studentů FZS 0,52 (viz tabulka č. 17). Síla korelace potvrzuje realibilitu dotazníku. Jednotlivé položky pro hodnocení manažerské komunikace spolu významně korelují (viz tabulka č. 18 a tabulka č. 19) a hodnocení významu manažerské komunikace významně koreluje s hodnocením celkové spokojenosti na pracovišti.

Podle tabulky č. 18 jsou nejlépe hodnocenými oblastmi spokojenosti u zaměstnanců kliniky položky „Znám výsledky naší práce“ (1,33 bodů) a „Dostatečně znám náplň své práce“ (1,35 bodů). Nejhůře hodnocenou oblastí spokojenosti jsou položky „Znám vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje“ (1,67 bodů), „Vím, jak mohu pomoci“ (1,53 bodů) a „Můj vedoucí se o mne zajímá“ (1,51 bodů). U studentů FZS jsou podle tabulky č. 19 nejlépe hodnocené položky „Dostatečně znám náplň své práce“ (1,53 bodů) a „Vím, jak mohu pomoci“ (1,82 bodů). Nejhůře hodnocenými položkami jsou „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“ (2,68 bodů) a „Můj vedoucí se o mne zajímá“ (2,32 bodů).

Dále byl využit Mann-Whitneyův U test, kterým byly otestovány rozdíly mezi subjektivním hodnocením spokojenosti s manažerskou komunikací a podle výsledků testování se lze domnívat, že:

- 1) existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení spokojenosti zpětné vazby vedoucího pracovníka mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 2) existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení spokojenosti zájmu vedoucího pracovníka mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 3) existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení spokojenosti znalosti výsledků práce mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 4) existuje statisticky významný rozdíl v celkovém hodnocení spokojenosti pomocí dotazníkového šetření na podkladě D'Aprix schéma mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 5) existuje statisticky významný rozdíl v celkovém hodnocení významnosti pomocí dotazníkového šetření na podkladě D'Aprix schéma mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky (viz tabulka č. 21).

Celková subjektivní spokojenost zaměstnanců kliniky silně koreluje se spokojeností s komunikací manažera ($r_{SP} = 0,60$), středně koreluje se spokojeností se sociálním klimatem ($r_{SP} = 0,56$) a aktuální spokojeností na pracovišti ($r_{SP} = 0,58$). Tyto korelace jsou statisticky významné na hladině významnosti 0,05. Celková spokojenost studentů FZS také silně koreluje s aktuální spokojeností na pracovišti ($r_{SP} = 0,65$) a se spokojeností s komunikací manažera ($r_{SP} = 0,61$). Tyto korelace jsou statisticky významné na hladině významnosti 0,05. U studentů FZS statisticky významně nekoreluje celková spokojenost pomocí D'Aprix schéma a spokojenost se sociálním klimatem, můžeme se domnívat, že je to z důvodu nedostatečného zakotvení studentů FZS na pracovišti (jednou z nejčtetnějších skupin byly všeobecné sestry s praxí do 2 let včetně). Tato část výzkumu sloužila k validizaci dotazníkového šetření a data byla získána z tabulek č. 24 a č. 25.

4 DISKUZE

Diplomová práce se zabývá významem manažerské komunikace pro výkon profese sestry. Podle Fowlera a kolektivu (2021) je potřeba kvalifikovaných manažerů zásadní pro udržení kompetentních všeobecných sester. I Holá a kolektiv (2007) uvádí, že pro nelékařské zdravotnické pracovníky jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pro pracovní spokojenost dobré vztahy s přímými nadřízenými.

Podle výzkumu na Istanbulské univerzitě ošetřovatelství by měl „vůdce snů“ umět efektivně komunikovat, zapojovat se do vědeckých aktivit, myslet kriticky, demonstrovat etické chování a být pro své podřízené vzorem. Výzkum byl prováděn rozhovorem se 12 studenty, kteří se shodli na tom, že nejmarkantnější charakteristikou vedoucích sester je jejich schopnost komunikovat. Pomocí efektivní komunikace tak plní klíčovou roli v předcházení konfliktům na pracovišti. (Kara a Senturk, 2019)

Ve výzkumné části diplomové práce bylo zjištěno, že u studentů FZS, kteří hodnotili svého přímého nadřízeného, byla nejhůře hodnocená položka „Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba“. Tato položka byla pro daný výzkumný vzorek nejvýznamnější (viz tabulka č. 19). Kovaříková (2016) uvádí, že pokud zpětná vazba v zaměstnání nefunguje, chování zaměstnanců není regulováno, zaměstnanci mají pocit, že se se nikdo nezajímá o jejich názory a důsledkem je pokles angažovanosti, zhoršení atmosféry, až odchod některých zaměstnanců. Janda (2004) tvrdí, že je škoda, pokud zpětná vazba v podobě hodnocení zaměstnance probíhá pouze jednou ročně, pro obě strany by bylo obohacující scházet se každý měsíc, případné neshody by byly urovnány a manažer i zaměstnanec společně objeví, jak lze dělat věci lépe.

Podle kanadské studie mají manažeři s komunikačními dovednostmi konzistentní a systematický způsob, jak chválit a uznávat sestry. Investují svůj čas do koučovacích rozhovorů, které používají místo rozhovorů direktivních a represivních. Tyto pravidelné rozhovory se konají mezi čtyřma očima a manažeři využívají jak pozitivní, tak konstruktivní zpětnou vazbu. V dlouhodobém horizontu zvyšují tyto pravidelné rozhovory spokojenost zaměstnanců. Ze začátku to může být náročné pro zaměstnance, kteří na tento způsob nejsou zvyklí a přijímání zpětné vazby může být pro zaměstnance náročné dokonce i tehdy, pokud je zpětná vazba nabízena empaticky. (Cummings et al., 2018)

Z posledních dvou tabulek (viz tabulka č. 24 a č. 25) bylo zjištěno, že celkové hodnocení subjektivní spokojenosti s komunikačním prostředím má statisticky významný vztah s aktuální

spokojeností na pracovišti. U zaměstnanců kliniky byl Spearmanův korelační koeficient 0,58 – středně silný vztah, u studentů FZS 0,65 – silný vztah. Podle vlámské studie, která využila pro statistické testování také Spearmanův korelační koeficient, byla zjištěna mírná korelace mezi spokojeností s komunikací a pracovní spokojeností (0,300 – 0,485). Data byla analyzována ze 3 nemocnic a studie se účastnilo 303 všeobecných sester. (Vermeir et al., 2018)

Vliv vedení na spokojenost zaměstnanců byl potvrzen několika studiemi, některé z nich rozlišovaly i jednotlivé styly vedení a jejich vliv. Ze studie provedené v Saudské Arábii bylo zjištěno, že styl vedení má zásadní vliv na úroveň spokojenosti sester. Pokud jsou sestry nespokojené, může to vést k menší angažovanosti a motivaci a vyšší fluktuaci. Všechny tyto faktory mohou následně ovlivnit i kvalitu péče o pacienty. Sestry manažerky si musí uvědomovat, jaký využívají styl vedení a jaký má jejich styl vedení vliv na podřízené. Sestry pracující u lůžka potřebují, aby jim vedoucí pracovníci naslouchali a efektivně a profesionálně s nimi komunikovali. Kvalitativní studie se zúčastnilo 35 sester z různých nemocnic západní oblasti Saudské Arábie a výsledkem jsou i návrhy na řešení neefektivních stylů vedení, které byly uvedeny v teoretické části diplomové práce (viz tabulka č. 3). (Saleh et al., 2018)

Z dalších studií bylo zjištěno, že styl vedení má střední efekt na spokojenost zaměstnanců ($d = 0,51$) a nejvýznamnější vliv na spokojenost zaměstnanců má rezonantní vedení. Tato zjištění byla výsledkem dvoudenního workshopu 33 manažerů, na kterém se analyzovaly údaje o 333 zaměstnancích. (Cummings et al., 2018) Transformační leadership má podle studie z Číny, které se účastnilo 535 všeobecných sester, střední vliv na angažovanost sester a na jejich záměr setrvat v daném zaměstnání ($d = 0,486$) (Wang et al., 2018). V obou studiích však nebyl použit Spearmanův korelační koeficient, ale Cohenovo d , kterým se dají porovnávat i jednotlivé studie mezi sebou. Podle studie, která byla provedena v Ghaně v 5 nemocnicích, byla zjištěna statisticky významná korelace mezi transformačním a participativním stylem vedením a mezi záměrem sester opustit své stávající zaměstnání. U transformačního vedení byl korelační koeficient -0,377 a u participativního vedení koeficient -0,455. Jelikož se korelační koeficient pohybuje v mínusových hodnotách, znamená to, že tyto dva styly vedení statisticky významně snižují záměr sester opustit své zaměstnání. Styl vedení laissez-faire statisticky významně koreluje se záměrem sester opustit své zaměstnání ($r = 0,42$). Proto by se sestry manažerky, které jsou sice fyzicky přítomné na pracovišti, ale neplní své vůdčí povinnosti podle očekávání svých podřízených, neměly na těchto vedoucích pozicích vyskytovat. (Magbity et al., 2020)

Jako nástroj měření manažerské komunikace byl použit model komunikačního prostředí podle Rogera D'Aprix. Hlavním cílem práce je ověřit, zda je spokojenost s manažerskou komunikací významná pro výkon profese sestry, který byl v průběhu výzkumné části splněn, nejvíce se vztahuje k výzkumnému cíli č. 1.

Celkem bylo stanoveno 5 výzkumných cílů, viz str. 13.

Výzkumný cíl č. 1 - Zjistit, zda jsou jednotlivé prvky D'Aprix schéma mapující aktuální komunikační prostředí na pracovišti pro pracovníky významné. Z tabulky č. 20 bylo zjištěno, že v položkách významnosti se většinou na absolutním souhlasu s významem jednotlivých položek shodují jak studenti FZS, tak zaměstnanci kliniky, medián hodnocení celkové významnosti je u zaměstnanců 6,00 bodů (maximální možné hodnocení celkové významnosti), u studentů FZS 8,00 bodů. Významnost jednotlivých prvků D'Aprix schéma je naměřenými hodnotami potvrzená. D'Aprix schéma do své výzkumné části diplomové práce zařadila i diplomantka Papoušková (2021), která došla k podobným výsledkům. Využila také hodnocení pomocí Likertovy škály, avšak ve své diplomové práci hodnotí absolutní souhlas 5 body, tzn., že maximální celková spokojenost a významnost by byla hodnocena 30 body. U studentů FZS došla pomocí statistických výpočtů k mediánu celkové významnosti 28,5 bodů, u zaměstnanců vybraného pracoviště 28,32 bodů. Směrodatná odchylka u studentů byla nižší (3,29) než u zaměstnanců (4,08). Tabulka 20 popisuje, že ve výzkumné části mé diplomové práce byla směrodatná odchylka u studentů taktéž nižší (2,20) než u zaměstnanců (2,60). Studenti FZS se v obou výzkumech více shodují na významnosti daných oblastí.

Výzkumný cíl č. 2 – Zjistit, zda významnost daných oblastí je pro pracovníky větší než udávaná spokojenost. Z tabulky č. 19 bylo zjištěno, že medián hodnocení celkové významnosti u zaměstnanců je 6,00 bodů, u studentů FZS 8,00 bodů, zatímco medián hodnocení celkové spokojenosti u zaměstnanců je 8,00 bodů a u studentů FZS 13,00 bodů. Bylo zjištěno, že významnost daných oblastí je pro obě výzkumné skupiny větší než udávaná spokojenost a je třeba na zlepšování hodnocení spokojenosti pracovat. Ke stejnému hodnocení došla i Papoušková ve své diplomové práci, kdy naměřila větší významnost jednotlivých oblastí než udávanou spokojenost. (Papoušková, 2021)

Výzkumný cíl č. 3 – Zjistit, zda existuje vztah mezi spokojeností a významností jednotlivých prvků D'Aprix schéma. Z tabulky č. 16 a č. 17 bylo zjištěno, že Spearmanův korelační koeficient mezi hodnocením celkové spokojenosti a významnosti jednotlivých prvků D'Aprix schéma je 0,67 pro zaměstnance kliniky a 0,52 pro studenty FZS. U zaměstnanců kliniky se

jedná o silnou závislost (vztah) mezi hodnocením spokojenosti a významnosti, u studentů FZS se jedná o střední závislost. Tento vztah je statisticky významný na hladině významnosti 0,05. Síla korelace potvrzuje reliabilitu (spolehlivost) dotazníkového šetření. Jednotlivé položky pro hodnocení manažerské komunikace spolu významně korelují (viz tabulka č. 18 a tabulka č. 19) a hodnocení významu manažerské komunikace významně koreluje s hodnocením celkové spokojenosti na pracovišti.

Výzkumný cíl č. 4 – Zjistit, jaké jsou rozdíly ve spokojenosti komunikačního prostředí pomocí D'Aprix schéma mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky. Pomocí Mann-Whitneyova U Testu (viz tabulka č. 21) byly zjištěny statisticky významné rozdíly ve spokojenosti komunikačního prostředí pomocí D'Aprix schéma mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky a lze se domnívat, že:

- 1) existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení spokojenosti zpětné vazby vedoucího pracovníka mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 2) existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení spokojenosti zájmu vedoucího pracovníka mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 3) existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení spokojenosti znalosti výsledků práce mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 4) existuje statisticky významný rozdíl v celkovém hodnocení spokojenosti pomocí dotazníkového šetření na podkladě D'Aprix schéma mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky
- 5) existuje statisticky významný rozdíl v celkovém hodnocení významnosti pomocí dotazníkového šetření na podkladě D'Aprix schéma mezi studenty FZS a zaměstnanci kliniky.

Výzkumný cíl č. 5 – Validizovat dotazník založený na D'Aprix schéma. Třetí část dotazníku (viz příloha A) nám pomohla validizovat dotazník založený na D'Aprix schéma, protože bylo neparametrickým testováním pomocí Spearmanového korelačního koeficientu zjištěno, že D'Aprix model je schopen měřit spokojenost s komunikačním klimatem na pracovišti a má statisticky významný vztah se spokojeností s komunikací manažera a s aktuální spokojeností na pracovišti jak u zaměstnanců kliniky, tak u studentů FZS (viz tabulka č. 24 a tabulka č. 25). U studentů FZS nebyl potvrzen statisticky významný vztah celkové subjektivní spokojenosti D'Aprix schéma se spokojeností se sociálním klimatem na pracovišti, lze se domnívat, že je to z důvodu nedostatečného ukotvení studentů FZS na pracovišti.

Jelikož byl výzkumnou částí diplomové práce potvrzen význam manažerské komunikace, spokojenost s manažerskou komunikací by se měla monitorovat pravidelně a právě D'Aprix schéma by se mohlo stát jednoduchým nástrojem, kdy bychom v praxi využili pouze 6 jednoduchých otázek (v 2. části dotazníku, viz příloha A, by to byly pouze liché otázky), kterými bychom zjistili, jaká je aktuální spokojenost zaměstnanců s manažerskou komunikací. Statistickou analýzou by se daly vyzorovat i rozdíly mezi vedením různých liniových manažerů. Nejdůležitější částí ale není jen takový průzkum pravidelně provádět, ale s danými výsledky pracovat a snažit se o zvyšování spokojenosti zaměstnanců s manažerskou komunikací.

5 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Diplomová práce se zabývá významem manažerské komunikace pro výkon profese sestry. V ČR neexistuje validizovaný dotazník pro měření manažerské komunikace, smyslem diplomové práce bylo navrhnout jednoduchý dotazník, který by byl vhodný pro subjektivní hodnocení spokojenosti a významnosti komunikace manažera. Jako nástroj pro měření manažerské komunikace byl v teoretické části diplomové práce popsán „Manažerův komunikační model“ Rogera D'Aprixe, který dokáže zhodnotit komunikační prostředí a aktuální situaci na pracovišti, proto byl použit ve výzkumné části jako podklad pro tvorbu dotazníku. Osloveni byli zaměstnanci kliniky (všeobecné a praktické sestry) a jako kontrolní skupina byli požádáni studenti navazujícího magisterského studia ošetrovatelství FZS (všeobecné sestry). Význam manažerské komunikace byl u obou výzkumných vzorků potvrzen, proto by pro praxi stačilo využít pouze otázky, u kterých respondenti hodnotí subjektivní spokojenost s manažerskou komunikací.

Závěrem diplomové práce je doporučení dotazníku inspirovaném D'Aprix schématem pro pravidelné hodnocení komunikačního prostředí napříč všemi pracovišti nemocnice. Důležité je však nejen jeho statistické zhodnocení, ale také reakce managementu na daná zjištění.

Jednalo by se tedy o 6 jednoduchých otázek, které zaměstnancům zaberou pár minut a management získá cenná data, se kterými může pracovat. Zaměstnanci by vyjádřili na Likertově škále míru souhlasu s výroky:

1. Dostatečně znám náplň své práce.
2. Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.
3. Můj vedoucí se o mne zajímá (zohledňuje moje individuální potřeby).
4. Zním výsledky naší práce (uvědomuji si, jak pracuje celý tým).
5. Zním vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.
6. Víím, jak mohu pomoci (jak se mohu podílet na zvyšování kvality péče).

Mezi limity výzkumného šetření této diplomové práce lze zařadit malý počet respondentů. Zařazením studentů fakulty do výzkumného souboru se snížila homogenita dat, což se projevilo v rozdílném hodnocení některých položek, nicméně na prokázání validity hodnotícího nástroje tento fakt nemá vliv, důležité byly výsledné korelace. U studentů FZS navazujícího magisterského studia kombinované formy se můžeme domnívat, že někteří studenti ještě nejsou dostatečně ukotveni na pracovišti (jednou z nejčtenějších skupin byly všeobecné sestry s praxí

do 2 let včetně). V subjektivním hodnocení zaměstnanců kliniky panuje podle směrodatné odchylky větší názorová shoda, což je dáno společným pracovním prostředím.

6 POUŽITÁ LITERATURA

6.1 Knihy

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. 1. vydání. Praha: Computer Press. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3288-5.

DAŇKOVÁ, Michaela, 2015. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5549-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8.

GOLEMAN, Daniel, 2015. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá : výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. 1. vydání. Přeložil Kateřina ORLOVÁ. V Praze: Metafora. ISBN 978-80-7359-453-4.

HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vydání. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. 1. vydání. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

- JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- KAREŠ, Jiří, Marie KLÍMOVÁ a Iva BRABCOVÁ, 2006. *Moderní metody v řízení*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 80-7040-852-9.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. 1. vydání. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KUTNOHORSKÁ, Jana, 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vydání. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2713-4.
- LEDNICKÝ, Václav, 2004. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 80-7248-229-7.
- LINHARTOVÁ, Věra. *Praktická komunikace v medicíně: pro mediky, lékaře a ošetřující personál*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1784-5.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání., dotisk 2006. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- OBST, Otto, 2006. *Základy obecného managementu*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1365-5.
- ONDŘIOVÁ, Iveta a Terézia FERTALOVÁ, 2021. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1728-4.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vydání. Praha: Argo. ISBN 80-7203-258-5.
- SCHARLAU, Christine, 2010. *Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. 1. vydání. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3301-2.

- SCHNEIDEROVÁ, Anna, ed., 2010. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta. ISBN 978-80-7368-855-4.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann, 2005. *Jak spolu komunikujeme?: překonávání nesnází při dorozumívání*. 1. vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0832-9.
- STŘÍŽOVÁ, Vlasta, 2001. *Manažerská komunikace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0174-0.
- SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. 1. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.
- SVOBODNÍK, Pavel, 2009. *Management pro zdravotníky v kostce*. 1. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. ISBN 978-80-7013-498-6.
- ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5711-7.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Jaroslav VOMÁČKA, Zdeňka MIKŠOVÁ et al., 2014. *Základy managementu pro posluchače zdravotnických oborů*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd. ISBN 978-80-7402-157-2.
- ZUZÁK, Roman, 2001. *Management pro obor podnikání a administrativa*. 1. vydání. Praha: Credit. ISBN 80-213-0709-9.
- ZVÁROVÁ, Jana, 2016. *Základy statistiky pro biomedicínské obory*. 3. vydání. Praha: Karolinum. Biomedicínská statistika. ISBN 978-80-246-3416-6.

6.2 Odborné články

CUMMINGS, Greta G., Sarah J. HEWKO, Mengzhe WANG, Carol A. WONG, Heather K. Spence LASCHINGER a Carole A. ESTABROOKS, 2018. Impact of Managers' Coaching Conversations on Staff Knowledge Use and Performance in Long-Term Care Settings. *Worldviews on Evidence-Based Nursing* [online]. **15**(1), 62-71 [cit. 2022-03-11]. ISSN 1545102X. Dostupné z: doi:10.1111/wvn.12233

DAVIS, Barbara, Cynthia WARD, Marsha WOODALL, Sarah SHULTZ a Heather DAVIS, 2007. Comparison of job satisfaction between experienced medical-surgical nurses and experienced critical care nurses. *Medsurg nursing* [online]. **16**(5), 311-316 [cit. 2022-02-22]. ISSN 1092-0811. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/230544916/2CF2F554F11442FFPQ/1?accountid=45351>

FISCHER, Shelly A., 2016. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* [online]. **72**(11), 2644-2653 [cit. 2022-03-27]. ISSN 03092402. Dostupné z: doi:10.1111/jan.13049

FOWLER, Karen R., Leslie K. ROBBINS a Angela LUCERO, 2021. Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *Journal of Nursing Management* [online]. **29**(6), 1486-1495 [cit. 2022-03-11]. ISSN 0966-0429. Dostupné z: doi:10.1111/jonm.13324

HOLÁ, Jana, Iva ŠPAČKOVÁ a Věra ZÁHOROVÁ, 2007. *Increasing employee engagement by assessment of their satisfaction: In Proceedings LEF, 11. – 13. 9. 2017*. Liberec: Technical University of Liberec, s. 188-195. ISBN 978-80-7494-349-2.

KARA, Bircan a Sibel SENTURK. Leading Nursing for Students who Want to Become a Manager Nurse: A Qualitative Approach. *International Journal of Caring Sciences*. 2019, **12**(3), 1638-1643.

MAGBITY, J.B., A.M.A. OFEI a D. WILSON. Leadership Styles of Nurse Managers and Turnover Intention. *Hospital Topics* [online]. 2020, **98**(2), 45-50 [cit. 2022-04-08]. ISSN 0018-5868. Dostupné z: doi:10.1080/00185868.2020.1750324

MOON, Sarah E., Pieter J. VAN DAM a Alex KITSOS, 2019. Measuring Transformational Leadership in Establishing Nursing Care Excellence. *Healthcare* [online]. **7**(4) [cit. 2022-03-27]. ISSN 2227-9032. Dostupné z: doi:10.3390/healthcare7040132

RODRÍGUEZ-GARCÍA, Ma Carmen, Verónica V. MÁRQUEZ-HERNÁNDEZ, Teresa BELMONTE-GARCÍA, Lorena GUTIÉRREZ-PUERTAS a Genoveva GRANADOS-GÁMEZ, 2020. Original Research: How Magnet Hospital Status Affects Nurses, Patients, and Organizations. *AJN, American Journal of Nursing* [online]. **120**(7), 28-38 [cit. 2022-03-27]. ISSN 0002-936X. Dostupné z: doi:10.1097/01.NAJ.0000681648.48249.16

SALEH, Usama, Tom O'CONNOR, Hattan AL-SUBHI, Rana ALKATTAN, Saad AL-HARBI a Declan PATTON. The impact of nurse managers' leadership styles on ward staff. *British Journal of Nursing* [online]. 2018, **27**(4), 197-203 [cit. 2022-04-08]. ISSN 0966-0461. Dostupné z: doi:10.12968/bjon.2018.27.4.197

SALOVEY, Peter a Daisy GREWAL, 2005. The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science* [online]. **14**(6), 281-285 [cit. 2022-03-27]. ISSN 0963-7214. Dostupné z: doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x

SPECCHIA, Maria Lucia, Maria Rosaria COZZOLINO, Elettra CARINI, Andrea DI PILLA, Caterina GALLETTI, Walter RICCIARDI a Gianfranco DAMIANI, 2021. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. **18**(4) [cit. 2022-03-29]. ISSN 1660-4601. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph18041552

SPENCE LASCHINGER, Heather, Michael LEITER, Arla DAY a Debra GILIN, 2009. Workplace empowerment, incivility, and burnout impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management* [online]. **17**(3), 302-311 [cit. 2022-02-22]. ISSN 09660429. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/24412065_Workplace_empowerment_incivility_and_burnout_Impact_on_staff_nurse_recruitment_and_retention_outcomes

VERMEIR, P., S. BLOT, S. DEGROOTE et al., 2018. Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing* [online]. **48**, 21-27 [cit. 2022-03-18]. ISSN 09643397. Dostupné z: doi:10.1016/j.iccn.2018.07.001

WANG, Lin, Hong TAO, Barbara J. BOWERS, Roger BROWN a Yaqing ZHANG, 2018. When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. *Journal of Nursing Management* [online]. **26**(4), 358-365 [cit. 2022-03-11]. ISSN 09660429. Dostupné z: doi:10.1111/jonm.12509

WHITE, Bobbie Ann Adair, Christie BLEDSOE, Randy HENDRICKS a Alejandro C. ARROLIGA, 2019. A leadership education framework addressing relationship management, burnout, and team trust. *Baylor University Medical Center Proceedings* [online]. **32**(2), 298-300 [cit. 2022-03-26]. ISSN 0899-8280. Dostupné z: doi:10.1080/08998280.2018.1550346

6.3 Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. *Odměňování zdravotnických pracovníků* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/112643651/260024-19.pdf/bf124e97-fd37-4823-a9a5-0cb824f309a4?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. *Zaostřeno na ženy a muže* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/120583268/30000220.pdf/45d09d6e-670e-4d7f-842d-3f2a5bfc4201?version=1.7>

D'APRIX, Roger, 2014. Communicating Culture Down the Line – An Interview with Roger D'Aprix. In: *ROI Communication* [online]. San Francisco [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://roico.com/2014/12/01/communicating-culture-down-the-line/>

EUROSTAT, 2020. Number of nurses and midwives on the rise. In: *Eurostat: Your key to european statistics* [online]. [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20200512-1>

OECD/EUROPEAN OBSERVATORY ON HEALTH SYSTEMS AND POLICIES, 2021. *Czechia: Country Health Profile 2021: State of Health in the EU* [online]. Paris: OECD Publishing [cit. 2022-02-22]. ISBN 9789264958289. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/8b341a5e-en>

PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2022-03-20]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/04.html>

6.4 Ostatní

PAPOUŠKOVÁ, Pavlína, 2021. *Vliv manažerské komunikace na psychickou zátěž pracovníků v perioperační péči*. Pardubice. Diplomová práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Doc. Ing. Jana Holá, Ph.D.

7 PŘÍLOHY

Příloha A - <i>Dotazník</i>	73
-----------------------------------	----

Příloha A - Dotazník

Vážené kolegyně, kolegové,

jmenuji se Petra Feberová, jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Fakultě zdravotnických studií v Pardubicích a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazník bude anonymní a bude sloužit pouze k vypracování mé diplomové práce s názvem „Význam manažerské komunikace pro výkon profese sestry“. Označte, prosím, vybranou odpověď.

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas,

Bc. Petra Feberová

I. Část dotazníku

Prosím označte vybranou odpověď.

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-60 let
- 61 a více

3. Jste student Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice?

- Ano
- Ne

4. Jste zaměstnancem Fakultní nemocnice [REDACTED]?

- Ano
- Ne

5. Na jaké pracujete pozici?

- Všeobecná sestra
- Praktická sestra
- Ostatní

6. Jaká je Vaše délka praxe v oboru praktická sestra/všeobecná sestra?

- Do 2 let včetně
- Do 5 let včetně
- Do 10 let včetně
- Nad 10 let

II. Část dotazníku

Zhodnocení komunikačního prostředí a aktuální situace na pracovišti pomocí D'Aprix schéma.

Vyjádřete míru souhlasu s danými výroky (1 naprosto souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 neutrální postoj, 4 spíše nesouhlasím, 5 nesouhlasím).

1. Dostatečně znám náplň své práce.	1	2	3	4	5
2. Znalost náplně práce je pro mne důležitá.	1	2	3	4	5
3. Od vedoucího pracovníka se ke mne dostatečně dostává zpětná vazba.	1	2	3	4	5
4. Zpětná vazba je pro mne důležitá.	1	2	3	4	5
5. Můj vedoucí se o mne zajímá (zohledňuje moje individuální potřeby).	1	2	3	4	5
6. Zájem vedoucího je pro mne důležitý.	1	2	3	4	5
7. Znáím výsledky naší práce (uvědomuji si, jak pracuje celý tým).	1	2	3	4	5
8. Výsledky naší práce jsou pro mne důležité.	1	2	3	4	5
9. Znáím vize, hodnoty mého týmu a vím, kam naše úsilí směřuje.	1	2	3	4	5
10. Tyto hodnoty jsou pro mne důležité.	1	2	3	4	5
11. Víím, jak mohu pomoci (jak se mohu podílet na zvyšování kvality péče).	1	2	3	4	5
12. Spolupodílet se je pro mne důležité.	1	2	3	4	5

III. část dotazníku

Zhodnocení spokojenosti se sociálním klimatem (atmosférou, náladou) na oddělení, s komunikací s manažerem (svým vedoucím pracovníkem) a aktuální spokojenost na pracovišti.

Odpovězte, prosím, na tyto 3 otázky (1 velmi spokojen/a, 2 spokojen/a, 3 neutrální postoj, 4 spíše nespokojen/a, 5 nespokojen/a).

1. Jak jste spokojení se sociálním klimatem na pracovišti?	1	2	3	4	5
2. Jak jste spokojení s komunikací manažera?	1	2	3	4	5
3. Jaká je Vaše aktuální spokojenost na pracovišti?	1	2	3	4	5