

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Význam komunikace na pracovišti

Diplomová práce

Rok 2025

Bc. Lucie Chadimová, DiS.

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Chadimová, DiS.
Osobní číslo: Z23323
Studijní program: N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví
Téma práce: Význam komunikace na pracovišti
Téma práce anglicky: The Importance of Communication in the Workplace
Zadávací katedra: Katedra klinických oborů

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:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
ETTLEROVÁ, Tereza, 2023. *Soft skills v medicíně*. Jessenius. Praha: Maxdorf. ISBN 978-80-7345-767-9.
HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.
MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Manažer. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2025**

doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA v.r.
děkan

L.S.

Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D. v.r.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 13. března 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Význam komunikace na pracovišti 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 19.4.2025

Bc. Lucie Chadimová, DiS. v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé práce, paní doc. Ing. Janě Holé, Ph.D., za její odbornou pomoc, vstřícnost a trpělivost. Dále děkuji své rodině za podporu, především v době psaní této diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá zjišťováním a analýzou spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků s interní komunikací na vybraném pracovišti a jejím vlivem na celkovou pracovní spokojenost. Teoretická část shrnuje poznatky z oblasti interní komunikace a pracovní spokojenosti. V praktické části je realizováno kvantitativní dotazníkové šetření, jehož data jsou statisticky analyzována s cílem identifikovat úroveň spokojenosti a souvislosti mezi pracovní spokojeností a vybranými faktory. Výsledky práce mohou přispět k lepšímu porozumění potřebám zaměstnanců v oblasti interní komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

interní komunikace, manažerské komunikace, pracovní spokojenost, nelékařští zdravotničtí pracovníci, spokojenost, komunikační prostředky, komunikační překážky

TITLE

The Importance of Communication in the Workplace

ANNOTATION

This diploma thesis focuses on mapping and analyzing the satisfaction of non-medical healthcare professionals with internal communication at a selected workplace and its impact on their overall job satisfaction. The theoretical part summarizes findings from the fields of internal communication and job satisfaction. In the practical part, a quantitative questionnaire survey is conducted, the data of which are statistically analyzed to identify the level of satisfaction and correlations with demographic variables. The results of the thesis may contribute to a better understanding of employees' needs in the area of internal communication.

KEYWORDS

internal communication, managerial communication, job satisfaction, non-medical healthcare professionals, satisfaction, communication channels, communication barriers

Obsah

Úvod	12
1 Cíle a metody práce	14
1.1 Cíl práce	14
1.2 Metody k dosažení cíle.....	14
2 Úvod do Komunikace	15
2.1 Interní komunikace v organizaci	17
2.1.1 Definice a význam interní komunikace.....	17
2.1.2 Úkoly interní komunikace	17
2.1.3 Pohledy na interní komunikaci	20
2.1.4 Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců	21
2.1.5 Důsledky neefektivní interní komunikace.....	22
2.1.6 Principy efektivní interní komunikace	22
2.1.7 Komunikační toky v organizaci	26
2.1.8 Komunikační formy a prostředky	27
2.1.9 Interní komunikační prostředky a jejich význam.....	29
2.1.10 Budování efektivního týmu a jeho souvislost s interní komunikací	31
2.2 Manažerská komunikace	31
2.2.1 Definice a význam manažerské komunikace.....	31
2.2.2 Pravidla manažerské komunikace	32
2.2.3 Manažerské komunikační styly.....	33
2.2.4 Komunikační kompetence manažera	34
3 Pracovní spokojenost	36
3.1 Motivační faktory pracovní spokojenosti.....	37
3.2 Stimulace a odměňování zaměstnanců	43
3.3 Sociální politika (benefity).....	45
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	46

3.5	Měření pracovní spokojenosti zaměstnanců.....	48
4	Případová studie měření spokojenosti s interní komunikací.....	49
4.1	Stanovení cílů a průzkumných otázek	49
4.2	Vytvoření nástroje pro sběr dat	50
4.3	Výběr průzkumného souboru	51
4.4	Sběr dat dotazníkem.....	53
4.5	Statistická analýza dat.....	54
4.6	Interpretace výsledků v kontextu průzkumných otázek.....	70
5	Diskuse.....	74
6	Závěr.....	80
6.1	Přínos práce	81
6.2	Doporučení pro praxi	81
6.3	Doporučení pro další výzkum	82
7	Použitá literatura.....	83
7.1	Primární zdroje	83
7.2	Internetové zdroje:	87
7.3	Odborné články.....	89
7.4	Ostatní	90
8	Přílohy.....	91

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1- Struktura systému interní komunikace.....	19
Obrázek 2 - Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy.....	24
Obrázek 3 - Krabicový graf – porovnání vybraných odpovědí	57
Obrázek 7 - Krabicový graf největší a nejmenší komunikační překážka, s odlehlými body ...	60
Obrázek 8 - Krabicový graf – celková spokojenost respondentů	62
Tabulka 1 - Přehled distribuce a návratnosti dotazníků mezi zaměstnanci	52
Tabulka 2 - Tabulka četností – pohlaví respondentů dotazníkového šetření	52
Tabulka 3 - Tabulka četností – věk respondentů dotazníkového šetření.....	53
Tabulka 4 - Tabulka četností – délka praxe respondentů na stávajícím pracovišti.....	53
Tabulka 5 - Tabulka četností hodnocení interní komunikace podle zvolených kategorií hodnocení.....	55
Tabulka 6 - Popisné statistiky – subjektivní hodnocení komunikace v týmu.....	56
Tabulka 7 - Tabulka četností – preferenční pořadí komunikačního prostředku – osobní rozhovor	58
Tabulka 8 - Preferenční pořadí komunikačního prostředku – oficiální interní dokumenty	58
Tabulka 9 - Preferenční pořadí komunikačního prostředku – elektronická pošta	58
Tabulka 10 - Základní hodnoty popisné statistiky – intenzita komunikačních překážek	59
Tabulka 11 - Spearmanovy korelace průzkumné otázky č. 1	61
Tabulka 12 - Popisná statistika celkové pracovní spokojenosti respondentů.....	62
Tabulka 13 - Pořadí preferovaných komunikačních prostředků – absolutní a relativní četnosti	63
Tabulka 14 - Spearmanovy korelace průzkumné otázky č. 3.....	64
Tabulka 15 - Kontingenční tabulka – porovnání úrovně pracovní spokojenosti podle pohlaví	65
Tabulka 16 - Celkový podíl spokojených zaměstnanců podle pohlaví.....	65
Tabulka 17 - Pearsonův chí-kvadrát test hypotézy č. 4.....	66
Tabulka 18 - Kontingenční tabulka – porovnání pracovní spokojenosti mezi věkovými kategoriemi	67
Tabulka 19 - Celková pracovní spokojenost podle věkových kategorií	67
Tabulka 20 - Pearsonův chí-kvadrát test hypotézy č. 5.....	68

Tabulka 21 - Kontingenční tabulka – porovnání úrovně pracovní spokojenosti v závislosti na délce praxe	69
Tabulka 22 - Procento celkově spokojených zaměstnanců podle délky praxe.....	69
Tabulka 23 - Pearsonův chí-kvadrát test hypotézy č. 6.....	70

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard (vyvážený systém ukazatelů výkonnosti)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EASHW	European Agency for Safety and Health at Work (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
FME	Free Management Education
FZS	Fakulta zdravotnických studií
GA ČR	Grantová agentura České republiky
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
IT	Informační technologie
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
SZÚ	Státní zdravotní ústav
UPCE	Univerzita Pardubice
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky

ÚVOD

Komunikace tvoří základ každého mezilidského kontaktu a spolupráce. Je to proces, který umožňuje nejen výměnu informací, ale i formování vztahů, ovlivňování chování a budování důvěry. V kontextu pracovního prostředí se komunikace stává klíčovým nástrojem řízení, spolupráce a rozvoje pracovníků. Zatímco v některých odvětvích může být interní komunikace vnímána jako podpůrná činnost, ve zdravotnictví má zásadní vliv nejen na výkonnost organizace, ale i na bezpečnost a kvalitu poskytované péče. Právě proto je potřeba věnovat komunikaci mezi zaměstnanci zvláštní pozornost.

Interní komunikace představuje souhrn formálních i neformálních procesů spolupráce v rámci organizace. Její kvalita ovlivňuje efektivitu týmové spolupráce, pracovní motivaci, schopnost adaptace na změny a celkovou spokojenost zaměstnanců. V prostředí nemocnic a dalších zdravotnických zařízení, kde je spolupráce často multidisciplinární, časově náročná a probíhá pod tlakem, se stává komunikační schopnost nutností.

Nelékařští zdravotničtí pracovníci, jako jsou všeobecné sestry, sanitáři, fyzioterapeuti nebo laboranti, hrají v systému zdravotní péče klíčovou roli. Často však bývají ve strukturách organizací opomíjeni, a to jak z hlediska rozhodovacích pravomocí, tak z hlediska komunikačních toků. Mnoho studií ukazuje, že právě tato skupina zaměstnanců bývá nejvíce frustrována z neefektivní, jednostranné nebo nedostatečné komunikace (Hekelová, 2012; Holá, 2017). Nedostatek informací, nejasné instrukce, chybějící zpětná vazba nebo neosobní styl vedení jsou příčinami pracovního stresu, nespokojenosti a často i fluktuace.

Aktuálnost tématu podtrhují i závěry mezinárodních studií, které potvrzují, že interní komunikace je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících pracovní angažovanost a výkon (Pereira et al., 2024; Weiss et al., 2014). V podmínkách českého zdravotnictví, které se dlouhodobě potýká s nedostatkem personálu, je vytvoření prostředí podporujícího kvalitní interní komunikaci jedním z možných nástrojů stabilizace a udržení pracovníků.

Z uvedených důvodů si tato diplomová práce klade za cíl prozkoumat úroveň spokojenosti s interní komunikací nelékařských zdravotnických pracovníků na vybraném pracovišti a analyzovat její vztah s celkovou pracovní spokojeností. Práce se rovněž snaží identifikovat preferované komunikační kanály, hlavní bariéry komunikace a zjistit, jak se hodnocení liší v závislosti na faktorech, jako jsou pohlaví, věk nebo délka praxe. Výsledky mohou být

přínosné pro vedení zdravotnických zařízení, které usilují o zlepšení interních procesů, motivaci zaměstnanců a udržení kvalitního personálu.

1 CÍLE A METODY PRÁCE

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit úroveň spokojenosti s interní komunikací na vybraném pracovišti a analyzovat její potencionální souvislost s celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců.

Dílčí cíle diplomové práce jsou následující.

1. Zhodnotit spokojenost s interní komunikací ve vybrané organizaci.
2. Identifikovat preferované komunikační prostředky pro získávání informací o dění v organizaci u zkoumané skupiny zaměstnanců.
3. Zjistit vnímané překážky v efektivní interní komunikaci na daném pracovišti z pohledu těchto zaměstnanců.
4. Zjistit, zda je rozdíl ve spokojenosti s interní komunikací mužů a žen.
5. Zjistit, zda existuje rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a celkovou pracovní spokojeností v závislosti na jejich věku.
6. Zjistit, zda existuje rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a celkovou pracovní spokojeností v závislosti na délce jejich praxe v organizaci.

1.2 Metody k dosažení cíle

V teoretické části je prováděna literární rešerše, která se zaměřuje na odborné zdroje z oblasti interní a manažerské komunikace a pracovní spokojenosti. Tato rešerše poskytuje teoretický základ pro průzkumnou část práce.

V praktické části je realizováno kvantitativní dotazníkové šetření mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky (všeobecnými a praktickými sestrami a sanitáři) na vybraném pracovišti. Anonymní dotazník je nástroj pro sběr dat o jejich spokojenosti s interní komunikací a celkovou pracovní spokojeností.

2 ÚVOD DO KOMUNIKACE

Od samotného zrození si člověk osvojuje komunikační pravidla, která jsou zakotvena v našich vztazích. Postupně se učíme nejen co, ale rovněž jak něco říkat. Je nesporné, že lidská komunikace nám ve své rozmanitosti podstatně pomohla vyvinout se do současného inteligenčního stádia. Často je komunikace vysvětlována nikoliv jako vnitřní proces daného jedince, nýbrž jako výsledek výměny informací, která pochází ze vztahu. Ke komunikaci dochází, když jsou vysílána sdělení a když je připisován význam signálům od jiných osob (DeVito, 2008). Komunikace je dvousměrný proces, který je úspěšný, pouze pokud obě komunikující strany chápou význam sdělení zcela totožně (FME, 2013).

Pruknar (2014) dodává, že každá komunikace je účelová a plní specifické funkce, které se v praxi často překrývají. V komunikačním procesu se uplatňuje několik základních funkcí, **informativní** (předávání informací a faktů), **instruktivní** (vysvětlování postupů a návody), **přesvědčovací** (ovlivňování názorů s rizikem manipulace), **osobnostně identická** (posilování sebevědomí). Kromě těchto základních funkcí komunikace plní i funkce **socializační, vzdělávací, zábavné a sdělovací**.

Veber (2009) ji v obecném měřítku charakterizuje jako výměnu informací, v užším pak jako jejich poskytování. Zdůrazňuje její participační princip, při kterém je nutná aktivita obou stran, jak **komunikátora/sdělujícího**, tak **komunikanta/příjemce**. Tento proces téměř vždy přesahuje rámec pouhého poskytování informací a má-li být efektivní, je nutné, aby příjemce pochopil, jak je informace míněna. Cesta či způsob, kterým je nějaká informace předávána (mluvidla nebo jiné části těla, které používáme ke komunikaci – viz znaková řeč), se nazývá **komunikační kanál**. V procesu komunikace je zároveň důležitá **zpětná vazba**, což je reakce na určitou informaci. Efektivní komunikace tak vyžaduje, aby příjemce pochopil nejen obsah, ale i význam sdělení.

Dalším předpokladem úspěšné komunikace je přeměna informace do vhodné podoby, tu označujeme jako **kód** (Veber, 2009). Nejběžnějším kódem je přirozený jazyk, ale mohou jím být různé značky, morseovka apod. Kód by pak měl být znám jak sdělujícímu, tak příjemci.

Vyvarování se **komunikačním šumům** je potom dalším úspěšným komunikačním faktorem. Mikuláščík (2010) je charakterizuje jako podněty, které působí a ovlivňují komunikátora, komunikanta, ale také **komuniké/sdělení**. Řadí do nich např. osvětlení a uspořádání místnosti, počet lidí a jejich charakter, hluk, nadbytečné informace, interní psychický stav a charakter

komunikanta (vtíravé myšlenky, nesoustředěnost, únava apod.). Holá (2024) dodává, že informační šum může být způsoben i nedostatkem, neúplností nebo nejednoznačností informací. Autorka dále upozorňuje, že manažery vytvářený informační šum často pramení z jejich chybných předpokladů.

Podle Ramseyho (2002) patří mezi mylné domněnky manažerů o komunikaci: komunikace je pouhé sdělování, jejím základem je pouze podat informaci, je založena na schopnosti formulovat sdělení, informace je nutné zadržovat, uvolňovat a přidělovat, s informacemi se dá dobře manipulovat, komunikace funguje sama od sebe a kdo potřebuje něco vědět, ten se zeptá, a komunikační systémy a nastavené procesy komunikaci vyřeší.

Kahneman (2021) velmi ilustrativně vysvětluje rozdíl mezi **šumem** a **zkreslením**. Poukazuje na měřitelnost chybovosti v lidském úsudku a zdůrazňuje potřebu normovaných pravidel, vzorců a algoritmů. Ty jsou součástí prediktivního úsudku, jímž lze komunikační šumy z velké míry eliminovat. Šumy jsou zpravidla zapříčiněny psychologickými aspekty, a to interpersonálními rozdíly, které odráží osobnostní a kognitivní styl. Metody snižující komunikační šum lze souhrnně označit za rozhodovací hygienu. Komunikační šum pak nelze a priori chápat pouze jako negativní průvodní jev. Existují oblasti komunikace, kde se mu vyvarovat zcela nelze, jindy je to nákladné a v neposlední řadě by docházelo ke ztrátě konkurenční hodnoty informace.

2.1 Interní komunikace v organizaci

Efektivní interní komunikace je považována za jeden z klíčových faktorů úspěchu každé organizace. Plní nezastupitelnou roli při sdílení a naplňování její mise, vize, strategických cílů. Je nedílnou součástí organizační kultury a zároveň důležitým nástrojem pro posilování angažovanosti, motivace zaměstnanců a celkového řízení image organizace. Kromě toho podporuje vnitřní rozvoj, transparentnost a jednotu směrem ke společným hodnotám a cílům (ČSÚ, 2022). Bisel a Rushová (2021) zdůrazňují, že komunikace představuje formující sílu, která organizace nejen ovlivňuje, ale přímo spoluvytváří jejich podobu a fungování. Není pouze procesem probíhajícím uvnitř organizace, ale je zásadní pro její samotnou existenci a udržitelnost.

2.1.1 Definice a význam interní komunikace

Definici a parametry interní komunikace přinesl v roce 2012 článek autorů Verčič a kol., který je souhrnně označuje jako komunikační aktivity týkající se **vnitřního prostředí dané organizace**.

Veber (2009) ji flagrantně definuje jako významný prostředek **získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba**. Uvádí důležitost komunikační obratnosti a přesvědčivosti argumentů manažera k tomu, aby podnítl a aktivizoval pracovníky k realizaci stanovených úkolů. Upozorňuje na fakt, že zaměstnanci v naprosté většině případů identifikují kvalitu organizace kvalitou jejího managementu. Především ten si musí zasloužit jejich důvěru.

Podle Holé (2024) provedené výzkumy zaměřené na přínos interní komunikace poskytují empirické důkazy o pozitivním vztahu mezi interní komunikací a efektivitou organizace. Interní komunikace zvyšuje produktivitu, snižuje absenci, zvyšuje kvalitu produktů a služeb a snižuje náklady. Rovněž tak zvyšuje inovační potenciál skrze angažovanost zaměstnanců.

2.1.2 Úkoly interní komunikace

Kovaříková (2016) uvádí, že interní komunikace ve firmě nepředstavuje pouze neformální konverzace mezi zaměstnanci či předávání pokynů prostřednictvím e-mailu. Má mnohem širší funkci a je klíčovým nástrojem pro zajištění efektivního fungování celé organizace. Podle Kovaříkové (2016) představují informování, vysvětlování, interakce a zábava hlavní úkoly interní komunikace. **Informování** znamená zajištění efektivního toku informací mezi jednotlivými úrovněmi organizační struktury – od vedení k zaměstnancům, mezi nadřízenými a podřízenými, ale také směrem zdola nahoru. Tok informací by měl být plynulý a obousměrný

a měl by zahrnovat jak pracovní, tak organizační témata, nezbytná pro každodenní provoz firmy. **Vysvětlování** doplňuje samotné informování; interní komunikace by měla poskytovat prostor pro dotazy, konzultace a objasnění sdělení – ať už v oblasti pracovních úkolů nebo mezilidských vztahů na pracovišti. Zaměstnanci by měli vědět, na koho se mohou s důvěrou obrátit, pokud potřebují radu, pomoc či vysvětlení. **Interakce** má za cíl aktivní zapojení zaměstnanců do firemního dění. Nejde pouze o pasivní přijímání pokynů, ale o podporu iniciativy, motivace a zájmu o vlastní pracovní činnost. Interní komunikace by měla vést k tomu, aby zaměstnanci přemýšleli o smyslu své práce, hledali možnosti zlepšení a aktivně přispívali k rozvoji organizace. **Zábava** je často opomíjenou složkou interní komunikace, která by však neměla být pouze suchým nástrojem přenosu informací, ale měla by přispívat k pozitivní pracovní atmosféře, motivaci zaměstnanců a jejich vyšší angažovanosti. Komunikační obsah by měl být nejen informačně hodnotný, ale také poutavý, aby podporoval pozitivní vztah zaměstnanců k práci i k firmě jako celku.

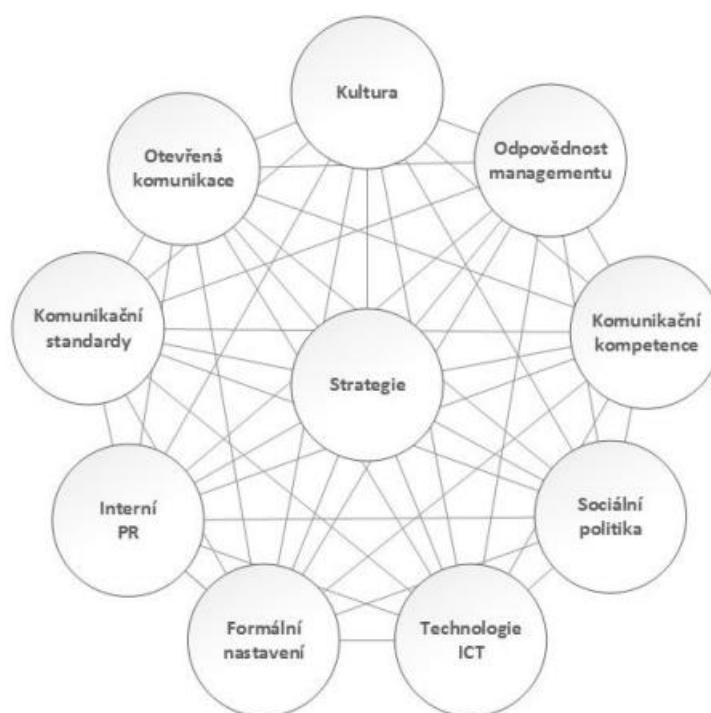
Pro efektivní komunikaci je zásadní rovnováha mezi těmito prvky. Nestačí pouze informovat, ale je nutné i vysvětlovat, zapojovat a motivovat. Opomenutí některé složky může negativně ovlivnit výkon i atmosféru v organizaci (Kovaříková 2016).

Interní komunikace je podle Holé (2024) ovlivňována opakující se množinou prvků, které ji nejen formují, ale zároveň reprezentují. Pro vysvětlení uvádí normativní model 10 prvků interní komunikace.

Tyto prvky, respektive faktory společně vytvářejí tzv. komunikační prostředí, bez něhož nelze dosáhnout skutečně efektivní komunikace uvnitř organizace. Pokud interní komunikace neplní svou funkci, je často příčinou absence některého z těchto základních prvků. Proto je důležité, aby byl celý systém komunikace v organizaci nastaven komplexně a systematicky. Dobře nastavený systém interní komunikace pomáhá předcházet problémům, zejména v oblasti formálních struktur a procesů, které bývají v praxi často přehlíženy. Navržený model by proto měl být komplexní a neměl by se zaměřovat jen na samotné komunikační nástroje, ale také na celkovou strategii organizace, její firemní kulturu a roli vedení. Teprve na tomto základě je možné vytvářet otevřenou a funkční interní komunikaci, včetně manažerské komunikace, komunikačních pravidel a podpůrných nástrojů, jako je například interní public relations.

Navržený model deseti prvků (viz obrázek 1) lze považovat za určité normy pro nastavení systému interní komunikace, protože vytváří základní prvky interní komunikace. Model systému interní komunikace je tvořen těmito deseti prvky.

1. „Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách“.
2. „Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie“.
3. „Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy“.
4. „Definovaná dělba práce, organizační kultura, definování hlavních procesů v podnikání firmy“.
5. „Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci“.
6. „Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další“.
7. „Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations“.
8. „Komunikační kompetence manažerů“.
9. „Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu“.
10. „Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace“ (Holá, 2024, str. 89).



Obrázek 1- Struktura systému interní komunikace (Holá, 2024, str. 88)

Těchto deset prvků tvoří komplexní rámec, který by měl být při budování systému interní komunikace zohledněn. Teprve na jejich základě je možné vytvářet prostředí, ve kterém může být komunikace v organizaci účinná, transparentní a dlouhodobě udržitelná.

2.1.3 Pohledy na interní komunikaci

Podle Kovaříkové (2016) je interní komunikace v mnoha organizacích stále relativně novým oborem, jehož místo v organizační struktuře není pevně ukotveno a často se teprve utváří. Potřeba systematického přístupu k interní komunikaci obvykle objevuje až ve chvíli, kdy počet zaměstnanců překročí určitou hranici a spontánní výměna informací přestává být dostačující.

Praktický pohled Kovaříkové (2016) na interní komunikaci ukazuje, že její začlenění do organizační struktury není jednotné, ale liší se v závislosti na konkrétní povaze organizace, její velikosti a způsobu vnitřního fungování. Nejčastěji spadá pod oddělení marketingu, kde bývá provázána s externí komunikací, nebo pod útvar lidských zdrojů, který má přímý kontakt se zaměstnanci. Méně časté je její umístění pod IT oddělení či sekretariát vedení. Autorka však upozorňuje, že ne každé organizační zařazení je pro interní komunikaci vhodné. V případě technického zajištění komunikace ze strany IT oddělení může docházet k tomu, že důraz je kladen spíše na formu než na obsah sdělení. Klíčové proto je, aby bylo postavení interní komunikace přizpůsobeno konkrétním podmínkám firmy, včetně využívaných technologií, organizační struktury, a především personálních předpokladů osob, které komunikaci zastřešují. Optimální model interní komunikace nelze stanovit univerzálně, neboť v každé organizaci je nezbytné individuálně posoudit, jaké řešení bude z hlediska efektivity nejvhodnější.

Holá (2024) interní komunikaci zasazuje do širšího teoretického rámce. Pojetí interní komunikace lze nalézt v různých perspektivách, které zdůrazňují její propojení s dalšími oblastmi fungování organizace. Podle Holé (2017) lze identifikovat následující klíčové pohledy. V první řadě je interní komunikace chápána jako nástroj **řízení lidských zdrojů**, kdy je využívána pro získávání, rozvoj, motivování a udržení zaměstnanců, zahrnující například školení a hodnocení. Dále je interní komunikace vnímána optikou **marketingového řízení**, a to jako forma interního marketingu k získání loajality a podpory zaměstnanců, kteří jsou v tomto pojetí považováni za interní zákazníky. V neposlední řadě je zdůrazňována role **manažerské komunikace** coby nedílné součásti práce manažerů na všech úrovních organizace. Efektivní komunikace je v tomto smyslu chápána jako klíčový předpoklad pro plnění manažerských funkcí jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. A konečně, interní

komunikace je úzce spjata s využíváním **informačních a komunikačních technologií** a systémů pro šíření a sdílení informací v organizaci.

2.1.4 Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců

Hekelová (2012) ukazuje na vysokou míru vlivu interní komunikace na celkovou spokojenost zaměstnanců. Upozorňuje na fakt, že v praxi je potřeba vždy myslet na to, aby komunikace byla optimální jak z hlediska **obsahu** (pravdivost a dostatek informací) tak **formy** (profesionální výměna informací zaměřená na fakta a potlačující emoce).

Bisel a Rushová (2021) zdůrazňují význam různých směrů komunikace v organizaci – shora dolů, zdola nahoru a mezi kolegy – a jejich vliv na celkové fungování organizace i jednotlivce. Podporující, přizpůsobivá a etická komunikace ze strany vedení směrem k zaměstnancům pozitivně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost, zvyšuje produktivitu a snižuje míru fluktuace. Naopak otevřená komunikace od zaměstnanců směrem k vedení je klíčová pro včasné odhalení a řešení problémů dříve, než se vyhrotí. Důležitou roli hraje i boční (laterální) komunikace mezi kolegy, která ovlivňuje, jak zaměstnanci vnímají organizační dění, a následně i jejich rozhodování a chování.

Podle Jermáře et al. (2017) nelze teorii McGregora (1960) jednoznačně zařadit mezi klasické motivační teorie. Spíše by měla být chápána jako vyjádření postojů manažerů vůči zaměstnancům, které následně ovlivňují styl vedení. Hlavní přínos této teorie spočívá v tom, že poukazuje na rozdílné přístupy k řízení lidí a pomáhá stanovit efektivní způsoby vedení. Douglas McGregor (1960) poukázal na přímou souvislost mezi motivací pracovníků a způsobem manažerské komunikace. Ve své teorii X a Y popsal dva zásadně odlišné přístupy k vedení zaměstnanců. Teorie X ukazuje řízení jako předávání pokynů a úkolů a kontrolu jejich splnění. Teorie Y pak razí úplně opačný přístup manažera k pracovníkovi, kdy je považován za partnera, který přemýšlí a podílí se na zadání, je motivován vlastní seberealizací a přijímá zodpovědnost za své výsledky.

Wright (2009) rozpracovává teorii dvou faktorů Frederica Herzberga. Ty vysvětlují, že faktory ovlivňující nespokojenost pracovníka jsou jiné než ty, které ovlivňují jeho spokojenost. Takzvané hygienické faktory, které nemotivují, ale způsobují nespokojenost, jsou faktory, které vytváří základ pracovních podmínek. Sem patří třeba kultura firmy, formalita/neformalita vztahů, plat, bezpečnost aj. Tyto faktory, pokud jsou v pořádku nejsou pro pracovníka zásadně

motivující, neboť je považuje za standardní. Pokud se ale zásadně změní jejich kvalita, pracovník je nespokojen a kvalita jím vykonané práce trpí. Mezi hlavní pozitivní motivátory kvality práce patří konkrétní výzvy, smysl práce, seberealizace, zodpovědnost, pravomoci, profesionální růst aj. Komunikace i podle této teorie patří do **hygienických faktorů**, a pokud nefunguje či je narušena, stává se stresorem. Dokládá to jak výzkum stresorů EU (EASHW, 2010), tak i výzkum angažovanosti pracovníků (Galup Consulting, 2008).

2.1.5 Důsledky neefektivní interní komunikace

Neefektivní interní komunikace má pro organizaci řadu negativních důsledků. Holá (2024) varuje před odmítáním otevřené komunikace, které vede k **demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci** zaměstnanců. Uvádí, že typickou příčinou je sledování vlastního prospěchu a bezpečnosti ze strany managementu. Tyto negativní jevy v interní komunikaci vedou k vysoké míře fluktuace zaměstnanců a špatné koordinaci procesů a činností. Dále způsobují nezáměr o dosahování vytyčených cílů, stanovení špatné strategie kvůli nefunkční zpětné vazbě, neefektivní marketingové řízení a následně i konkurenční neschopnost celé firmy apod.

Veber (2009) uvádí, že častým problémem v organizacích je zadržování informací ze strany nadřízených, což autor přičítá snaze manažerů udržet si iluzi nepostradatelnosti. Tento jev pak organizaci připravuje o cennou zpětnou vazbu a užitečné informace od zaměstnanců.

Holá (2024) rovněž zdůrazňuje roli zaměstnanců jako významného informačního zdroje. Zaměstnanci často poskytují svému okolí informace o fungování firmy, jejích produktech a službách. Působí tak jako referenční skupina, protože znají danou firmu i její vnitřní fungování. Svým chováním a jednáním rovněž přispívají k utváření obrazu firmy. Pokud se však jejich vnímání rozchází s tím, jak se prezentuje její management, může být celkový obraz firmy negativně ovlivněn. Autorka dále uvádí, že ačkoli firma může stanovit pravidla pro komunikaci zaměstnanců směrem ven i dovnitř, nelze tuto oblast nikdy zcela obsáhnout. Proto je v jejím zájmu usilovat o vytváření transparentního obrazu jak interně, tak externě, což představuje jeden ze základních úkolů interní komunikace.

2.1.6 Principy efektivní interní komunikace

Pro zajištění efektivní interní komunikace je klíčové dodržovat určité zásady. Veber (2009) zdůrazňuje význam získání partnera pro komunikaci a nastolení obousměrné a symetrické komunikace. Důležité je nejen umět sdělovat informace, ale také aktivně naslouchat a analyzovat přijatá sdělení.

V komunikaci rozlišujeme tři roviny sdělování: verbální, neverbální a komunikaci činy. **Verbální sdělování** zahrnuje mluvené i psané slovo, přičemž důležitou roli hraje jazykové prostředí, styl a paralingvistika (Mikuláščík, 2010). **Neverbální komunikace** zahrnuje mimiku, gesta, postoj těla a oční kontakt, přičemž je klíčový soulad všech těchto prvků (Prukner, 2014; Veber, 2009). Podle Jermáře et al. (2017) hrají neverbální prvky významnou roli při vyjadřování emocí a postojů a mohou doplňovat nebo nahrazovat verbální složku. Pro jejich správnou interpretaci je nutné posuzovat je v kontextu situace a v souvislosti s ostatními projevy. Verbální i neverbální složky se vzájemně ovlivňují a doplňují, přičemž při jejich nesouladu bývá zpravidla věnována větší důvěra neverbální stránce sdělení. **Komunikace činy** spočívá v pozorování chování a jednání v kontextu verbálních a neverbálních projevů (Prukner, 2014; Veber, 2009).

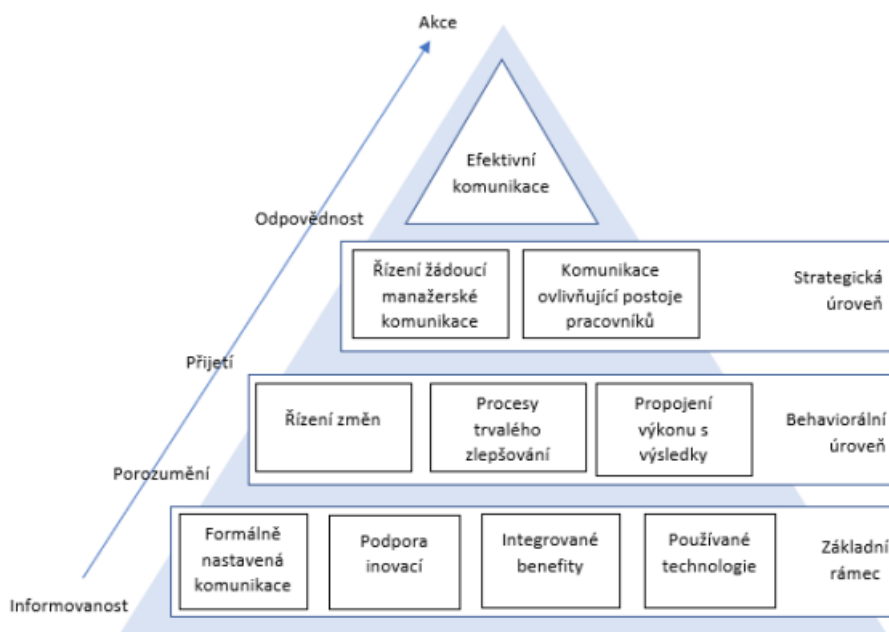
Veber (2009) i Prukner (2014) shodně rozlišují tři roviny naslouchání: ušima, očima a srdcem. **Naslouchání ušima** zahrnuje slyšení a porozumění slyšenému, kde je důležitý kontext pro pochopení významu slov. Pro jistotu správného pochopení je vhodné se zeptat, zda náš výklad slyšeného je správný. **Naslouchání očima** je protipól neverbálního vyjadřování, které sluchem nepostihneme. Spočívá ve vnímání neverbálních projevů, jako je postoj těla a pohyby, které odhalují emocionální stav partnera a jeho vztah k nám. Pozorujeme výraz obličeje a pohled, abychom odhalili emoce a zaměření pozornosti. **Naslouchání srdcem** znamená snahu porozumět hlubším souvislostem, které se skrývají za slovy, neverbálními projevy a činy, a objevit to, co se partner snaží skrýt.

Ettlerová (2023) uvádí několik obecných zásad efektivní a úspěšné komunikace. Předně je třeba příjemce zaujmout výběrem tématu. Mezi další prvky pak řadí především oboustrannost/symetrii výměny informací, kdy se pravidelně střídají role sdělujícího a příjemce. Jedná se o umění nejen sdělovat, ale i naslouchat. Autorka vidí naslouchání jako dovednost, která se obtížněji získává. Uvádí, že je třeba informaci nejen slyšet, ale rovněž vnímat a následně analyzovat. Dále zdůrazňuje důležitost schopnosti slyšet mezi řádky a vnímat i to, co nebylo přímo vysloveno. Sdělování dává do přímé úměry se zkušenostmi a sebevědomím. Upozorňuje, že sdělení nenesou pouze verbální, ale rovněž neverbální prvky komunikace (gesta, mimika, postoj těla, hlasitost, intonace, artikulace, dikce apod.)

Ramsey (2002) zdůrazňuje, že efektivní komunikace je klíčová pro úspěch vedoucího pracovníka, a nabízí dvacet praktických rad pro její zlepšení. Mezi nejdůležitější patří jasné a včasné sdělování informací, důkladná příprava a přizpůsobení komunikace publiku. Důraz

klade na pravdivost a transparentnost, vyhýbání se polopravdám a laciným výrazům. Ramsey doporučuje pravidelně ověřovat porozumění, komunikovat s rozvahou a být autentický. Důležitá je také stručnost, používání názorných příkladů a opakování klíčových informací. Neopomíjí ani význam naslouchání a schopnost přiznat nevědomost. V neposlední řadě Ramsey nabádá k využití moderních technologií pro sebereflexi a zdokonalování komunikačních dovedností.

Holá (2011) se pak zabývá **efektivitou interní komunikace** jako předpokladu lepších objektivně kvantifikovatelných výsledků organizace. Vyzdvihuje důležitost nastavení firemních komunikačních postupů a standardů. Pracuje s Yatesovou (2005) hierarchickou pyramidou (viz Obrázek 2), kterou tvoří tři stupně. Každý z nich představuje konkrétní komunikační postupy. Pyramida vychází z devíti základních komunikačních standardů, jejichž součinnost postupně vede zaměstnance od informovanosti k pochopení principů firemního podnikání, k přijetí firemních cílů a dále až k vlastní zodpovědnosti za pracovní výkon.



Obrázek 2 - Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy

(Yates, 2005, cit. podle Holá, 2011, str. 54)

Základním stupněm pyramidy je výchozí základna pro efektivní komunikaci. Je tvořena čtyřmi základními procesy, které jsou fundamentální a jejichž absence znemožňuje další případné nastavení komunikace. Na základní rámec, který má za cíl především dostatečně informovat, navazuje snaha o porozumění a přijetí společných cílů. Další, behaviorální stupeň nastavení komunikace, může být vytvořen za předpokladu pevných základů pyramidy. Zde probíhá

především komunikace vedoucí ke zvýšení zodpovědnosti za očekávaný pracovní výkon zaměstnanců. Tento stupeň zahrnuje aktivity soustředěné ve vztahu pracovníci a manažeři. Těchto 9 výše zmíněných prvků vede k vrcholu pyramidy – efektivní komunikaci. Firma, která tohoto vrcholu dosáhne, umí řídit změny v chování zaměstnanců, ti podávají lepší výkon a generují pozitivní obchodní a finanční výsledky.

Ettlerová (2023) přináší definici bariér efektivní komunikace. Řadí mezi ně bariéry **fyziologické, psychosociální a sémantické**. Fyziologické bariéry jsou ovlivněny fyzickým stavem účastníka komunikace (onemocnění, zhoršená paměť, úbytek kognitivních mozkových funkcí apod.) Psychosociální bariéry jsou spojeny s naším vnitřním nastavením (stereotypy, předsudky, strach, odbíhání od myšlenek, soustředění se pouze na vlastní potřeby apod.) Sémantické bariéry vznikají důsledkem různých komunikačních schopností, kdy spolu lidé nemluví stejným jazykem (např. lékař musí uzpůsobit svoje sdělení, aby ho laik-pacient správně pochopil).

Podle celoevropského průzkumu EASHW (2010) je interní komunikace v organizacích v České republice bezkonkurenčně hlavní příčinou pracovní nespokojenosti a stresu. Naše země v tomto drží nechvalné prvenství.

Millerová (2008) se rovněž detailně zabývá evolučními principy interní komunikace. Dokládá, že moderní management přijal mnoho myšlenek z teorií klasického managementu, některé se během doby udržely v nezměněné podobě, některé se více rozvinuly a jiné úplně zanikly. To, že klasické pojetí obsahuje formální nastavení komunikace, je pro další vývoj komunikace důležité. Formální základní nastavení je nutné pro další stupeň komunikace, která zajišťuje propojení konkrétní práce pracovníků s firemními cíli. Význam komunikace a způsob, jakým manažer sám komunikuje, se projevuje v jednotlivých manažerských aktivitách, které tvoří náplň manažerské práce.

Moderní pojetí managementu ve 20. století v návaznosti na klasické rozdělení manažerské práce shrnuje Mintzberg (1973). Činnosti manažera člení do skupin, které vlastně určují hlavní role manažera v podniku, a to **interpersonální, informační a rozhodovací**.

Takto stanovené manažerské role již přesně odrážejí hlavní úlohu statutu manažera jako zprostředkovatele mezi očekáváním firmy a očekáváním zaměstnanců. Z této role jednoznačně vyplývá význam komunikace, bez níž se nedají jednotlivé části role zvládnout (Holá, 2017).

Holá (2017) dává do úzkého vztahu interní komunikaci v rámci firmy s jejím celkovým výkonem. Zde se mimořádně projevuje **angažovanost pracovníků**, která pochází z vnitřní motivace zaměstnanců a sestává se z vnitřních pohnutek a vnějších stimulů. Základní stimulační prostředí, které organizace vytváří, souvisí s pracovními podmínkami (např. personální vybavení, přístrojové, technické a technologické vybavení, sociální zázemí, hygienické podmínky, finanční a nefinanční odměny apod.)

Gallupův ústav ve svých výzkumech vymezuje angažovanost jako emocionální a intelektuální zapojení zaměstnanců, které je motivuje k tomu, aby ze sebe při práci vydávali to nejlepší (Gallup, 2008).

2.1.7 Komunikační toky v organizaci

V interní komunikaci každé organizace hrají významnou roli komunikační toky neboli směry, kterými vedou informace v podniku. Podle Tureckiové (2004) definujeme tři základní směry, kterými se šíří veškeré interní informace: **horizontální, vertikální a diagonální**.

Vertikální komunikace se odehrává směry nahoru a dolů, proto jí dělíme na sestupnou a vzestupnou. Vzestupná komunikace vede od podřízeného k nadřízenému, tedy ze spodních organizačních stupňů k těm nejvyšším. Probíhá pomocí porad, schůzí či zpráv a schránek pro spolupracovníky. Sestupná komunikace vede naopak od nadřízeného k podřízenému, tedy seshora. Typickými komunikačními nástroji jsou prohlášení, oběžníky, pracovní instrukce, manuály, zápisy z porad, organizační směrnice, příkazy, různé interní publikace, intranet apod. Vymětal (2008) vyzdvihuje hlavní přednost tohoto toku, a sice to, že zaměstnanci jsou včas informováni o akcích a organizačních činnostech firmy.

Horizontální komunikace je definována jako komunikace na zhruba stejné hierarchické úrovni zaměstnanců. Typicky se jedná o pracovní týmy. Vymětal (2008) zdůrazňuje kladný rys takovéto komunikace, a sice dramatické zlepšení mezilidských vztahů. Rovněž tak efektivněji koordinuje a sdílí informace o práci a postupech.

Diagonální komunikace je dle Vymětala (2008) zejména neformální komunikace netýkající se pracovních úkolů. Směřuje napříč všemi úrovněmi organizační hierarchie. Jedná se o nejméně používaný způsob komunikace a považuje se za nejméně efektivní.

Kromě směru toku lze interní komunikaci dělit podle stupně **formálnosti a neformálnosti**.

Dědina, Odcházal (2007) definují formální komunikaci jako plánovanou s předem vytyčenými cíli. Dodržuje předem dané postupy a vyplývá z organizačních schémat firmy. Iniciují jí samotní manažeři či vedení firmy. Hlavní výhodou je, že poskytuje přehled o způsobu fungování organizace. Zaměstnanec zpravidla nabude dojmu důležitosti a tím se zvyšuje jeho výkonnost a zároveň loajálnost firmě. Používá se typicky v soukromých záležitostech při přijímacích pohovorech nebo hodnocení spolupracovníků, dále pak u přijetí vysoce postavených osob.

Holá (2006) definuje neformální komunikaci jako komunikaci založenou na osobních vztazích a sympatiích. Nerespektuje předem dané postupy, dopředu se tedy nedá připravit. Na pracovišti je mnohem častější, jelikož jejím základním atributem je rychlost, s níž komunikují zaměstnanci mezi sebou, často na jedné hierarchické úrovni. Značnou nevýhodou je to, že zde nelze regulovat či vyvracet domněnky a spekulace a problémy, které mají v takovéto komunikaci efekt sněhové koule. Dochází rovněž k značným komunikačním šumům. Při nefungující komunikaci ve firmě je tento způsob častější, čím méně je tedy komunikace formální, tím více je komunikace neformální.

2.1.8 Komunikační formy a prostředky

Interní komunikace ve firmách může nabývat různých forem, které se volí s ohledem na konkrétní situaci, cíl sdělení a charakter vztahu mezi komunikujícími. Mnozí autoři se shodují na komunikačních formách, které se v organizační praxi vzájemně prolínají a dělí se především na osobní, písemné a elektronické.

Osobní (ústní) komunikace

Za základní formu interní komunikace je považována osobní neboli ústní komunikace, realizovaná tváří v tvář. Tato forma umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, přímé reakce a zahrnuje i neverbální složku, jako je mimika, gesta, tón hlasu nebo postoj. Výhodou je schopnost pružně reagovat a přizpůsobit sdělení situaci a posluchači, nevýhodou pak časová náročnost a riziko zkrácení sdělení (Holá, 2006).

Do této kategorie jsou zařazovány porady, mítinky, pohovory, diskuse či konzultace. Efektivní porady posilují týmového ducha, podporují výměnu informací a přispívají k vyjasnění cílů, je však třeba zvážit jejich nezbytnost a přínos. Porady s více než dvanácti účastníky zpravidla

ztrácejí na efektivitě, a proto by měli být zváni pouze ti zaměstnanci, jejichž účast je skutečně přínosná (Veber 2009).

Veber (2009) charakterizuje **porady** jako často nepopulární, zejména pokud jsou svolávány zbytečně nebo řeší záležitosti, které by bylo vhodnější projednat individuálně. Přesto ve shodě s Holou (2006) upozorňuje, že správně vedené porady mohou významně přispět k posilování týmové spolupráce, sdílení informací a dosažení společných cílů. Porady podporují tzv. synergii týmu, kdy se kombinují znalosti, zkušenosti a nápady jednotlivců, což zvyšuje kreativitu a efektivitu skupiny (Veber, 2009).

Prukner (2014) i Holá (2006) zdůrazňují nutnost dobré přípravy. Zaměstnanci by měli znát program i zápis z předchozího setkání. Dále doporučují vést diskusi spravedlivě, vytvářet otevřenou atmosféru a podporovat vnímání vlastní důležitosti zaměstnanců. Termín a čas porady by měl být zvolen s ohledem na její účel a pracovní režim týmu. Plamínek (2007) uvádí, že porady by měly sloužit k předání či získání informací, skupinové diskuzi a přijetí rozhodnutí.

Na možné formální a rutinní pojetí porad upozorňuje Hekelová (2012), která zdůrazňuje jejich potenciál jako jedinečné příležitosti pro vedení, jak komunikovat se svým týmem. Kvalitní vedení porad dle autorky zvyšuje důvěru a zlepšuje pracovní atmosféru.

Za specifickou formu osobní komunikace lze považovat **manažerské pochůzky**. Manažerské pochůzky jsou podle Mikuláščíka (2010) standardní součástí práce vedoucího pracovníka a slouží především ke kontrole a monitorování efektivity práce zaměstnanců. Jsou chápány jako kontinuální proces sběru a vyhodnocování informací, porovnávání plánu se skutečností a poskytování podkladů pro rozhodování. Mezi základní kroky tohoto procesu patří stanovení cílů, zjištění aktuálního stavu, analýza odchylek a příprava nápravných opatření, včetně následného reportování.

Urban (2013) doplňuje, že pro jejich efektivní průběh je nezbytné adekvátně delegovat pravomoci potřebné k plnění úkolů a poskytovat zaměstnancům okamžitou zpětnou vazbu. Mikuláščík (2010) však zároveň upozorňuje, že ne každý vedoucí zvládá komunikaci v kontrolních situacích vhodně, což může vést k odporu ze strany podřízených. Riziko lze snížit prostřednictvím větší autonomie, participace a výchovy k samostatnosti a odpovědnosti.

Holá (2006) považuje manažerské pochůzky za vhodný nástroj i v případě méně komunikačně aktivních zaměstnanců, neboť iniciativa vychází od vedoucího. Zároveň však varuje, že v případě necitlivého přístupu může být tato forma vnímána jako nadměrná kontrola, což může

narušit důvěru a zhoršit kvalitu komunikace. Klíčová je proto schopnost vést zaměstnance ke konstruktivnímu dialogu a následné využití pořízených záznamů k dalšímu rozvoji spolupráce.

Písemná a elektronická komunikace

Písemná komunikace je podle Holé (2006) charakterizována trvalostí, formálností a možností archivace. Výhodou je přesnost a možnost sdělení doručit více adresátům v nezměněné podobě. Nevýhodou je absence okamžité reakce, vyšší časová náročnost a formálnější styl. Mezi typické formy patří směrnice, oběžníky, zápisy z porad, e-maily, zprávy a interní firemní dokumenty.

Elektronická komunikace se stala běžnou součástí interní komunikace. Holá (2006) ji chápe jako rychlý a nákladově efektivní způsob sdílení informací. Zahrnuje e-maily, intranet, firemní portály, audiovizuální prezentace či interní video kanály. Její přínosy spočívají v rychlosti a dostupnosti. Zároveň je však třeba zohlednit i její omezení, jako je riziko informačního přetížení, absence osobního kontaktu a možnost zkreslení sdělení.

Mikuláščík (2010) upozorňuje na nutnost zavedení informačních filtrů a tzv. gatekeepingu (řízení toku informací v organizaci pomocí předvýběru a strukturované distribuce). Veber (2009) doporučuje elektronickou komunikaci vhodně doplňovat osobním kontaktem, zejména tam, kde je důležitá důvěra, sounáležitost nebo jemné nuance v interpretaci sdělení.

2.1.9 Interní komunikační prostředky a jejich význam

Interní komunikace je ve firmách realizována i prostřednictvím specifických prostředků, jako jsou interní prezentace, firemní mítinky, školení, dny otevřených dveří, konzultace, hodnotící pohovory nebo společenské a sportovní akce. Tyto formy nejen zajišťují předávání informací, ale také přispívají k upevnění vztahů, posílení firemní kultury a zvýšení motivace zaměstnanců (Holá, 2017).

Interní školení jsou často vedena zkušenějšími zaměstnanci a zaměřena na předávání praktických znalostí a hodnot. Kromě profesního rozvoje přinášejí sekundární efekty, jako je posílení sounáležitosti, převzetí odpovědnosti a podpora týmového ducha (Holá, 2007).

Součástí interní komunikace organizace jsou také různé formy strukturovaných a cílených setkání, jejichž prostřednictvím jsou zaměstnancům předávány informace, formovány postoje a budována firemní identita. Do této oblasti se řadí mimo jiné firemní mítinky, prezentace, školení, konzultace či dny otevřených dveří (Holá, 2006).

Firemní mítinky a interní prezentace se zpravidla vztahují k celé organizaci a bývají organizovány v přelomových obdobích roku. Jejich cílem je informovat o strategických změnách, nových cílech nebo budoucích vizích. Často bývají završeny neformální společenskou akcí, která podporuje týmového ducha a neformální interakci (Holá, 2006). Mikuláščík (2010) upozorňuje, že příprava prezentace by měla zahrnovat jasné stanovení účelu, promyšlení tématu, sběr podkladů, zvážení psychologického dopadu sdělení a analýzu cílové skupiny. Důraz je rovněž kladen na nácvik prezentace a přizpůsobení obsahu posluchačům.

Interní školicí programy jsou podle Holé (2017) efektivním a finančně nenáročným nástrojem předávání znalostí v rámci organizace. Zkušenější pracovníci zpravidla předávají informace nově příchozím nebo kolegům na nových pozicích. Školení napomáhá nejen zvýšení odborné způsobilosti zaměstnanců, ale také jejich ztotožnění s cíli firmy a snazší adaptaci. Autorka navíc uvádí i řadu sekundárních přínosů, jako je navazování vztahů, přijetí hodnot firemní kultury, posílení odpovědnosti a zvýšení motivace, včetně inspirace pro zkušenější pracovníky, kteří školení vedou.

Hodnotící pohovory představují podle Hekelové (2012) formální a plánované rozhovory mezi nadřízeným a podřízeným, v jejichž průběhu dochází ke sdělení zpětné vazby, objasnění pracovních očekávání a vzájemnému sladění pohledů na výkon a spolupráci. Autorka zdůrazňuje, že takové rozhovory umožňují vyslovit i názory, které by za běžných okolností nezazněly, a jejich hlavním přínosem je vyjasnění shodných i rozdílných postojů obou stran. Čím více se tyto postoje překrývají, tím vyšší je potenciál další efektivní spolupráce.

Mezi nástroje podporující interní komunikaci a otevřenost firmy patří také **dny otevřených dveří**, během nichž je prezentován chod organizace jako celku i jednotlivých týmů. Slouží nejen k představení firemního prostředí, ale i k posílení důvěry a transparentnosti vůči zaměstnancům i veřejnosti (Holá, 2006).

Důležitou součástí přímé a adresné komunikace jsou podle Holé (2006) individuální **konzultace** mezi manažerem a zaměstnancem. Tyto konzultace by měly být plánované a časově vymezené. Mikuláščík (2010) je vnímá jako specifickou formu dialogu nebo vyjednávání, která minimalizuje informační šumy a nabízí ideální prostor pro výměnu zpětné vazby. Individuální forma zároveň umožňuje větší konkrétnost, přesnost a osobní přístup.

Významným doplňkem formální interní komunikace jsou **společenské a sportovní akce**, které jsou obvykle pořádány při důležitých příležitostech, jako jsou výročí, závěr kalendářního roku nebo po dosažení významného cíle. Tyto akce posilují týmového ducha, podporují neformální

interakci, a díky uvolněnému prostředí zvyšují ochotu zaměstnanců sdílet své názory a poskytovat otevřenou zpětnou vazbu managementu (Holá, 2006).

2.1.10 Budování efektivního týmu a jeho souvislost s interní komunikací

Samostatnou kapitolou kvality interní komunikace je pak budování efektivního týmu. Urban (2017) zdůrazňuje primární potřebu stanovení společného cíle či poslání týmu, které tvoří významný motivační faktor. Druhým a podstatně složitějším úkolem je vybudování vzájemné důvěry jeho členů. Má-li tým efektivně fungovat a komunikovat, prochází zpravidla typickými vývojovými fázemi. Jedná se o *vstupní (poznávací) fázi*, ve které členové skupiny vzájemně posuzují své schopnosti, dále pak střední, potencionálně *konfliktní fázi*, ve které se střetávají jejich odlišné názory na pracovní postupy či řešení problémů a *výslednou (produktivní) fázi*, ve které si nově vznikající tým vytváří nezbytné normy, postupy a pravidla a podle schopností jednotlivých členů si rozděluje i hlavní týmové role.

2.2 Manažerská komunikace

„Všichni dobří manažeři umějí dobře komunikovat.“ (Chauder, 2004).

Manažerská komunikace je součástí interní komunikace. V každé organizaci lze nazírat na komunikaci z různých pohledů a v různých souvislostech. Sledujeme princip subordinace, způsoby a styly předávání informace, přímé a nepřímé mezilidské kontakty, obecná sociálně psychologická pravidla apod. (Veber, 2009).

Veber (2009) rozděluje manažerské funkce na průřezové činnosti, kam řadí rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů a komunikování, a činnosti naplňující fáze managementu, mezi které patří plánování a kontrola.

2.2.1 Definice a význam manažerské komunikace

Existuje mnoho definic komunikace jako základního lidského fenoménu. Řehoř (2012) ji popisuje jako vztah mezi nejméně dvěma účastníky, kteří subjektivně sdílejí a reagují na objektivní situaci.

Z pohledu hranic firmy rozlišujeme komunikaci s vnějším okolím, pak hovoříme o **externí/vnější** komunikaci a dále pak komunikaci uvnitř organizace se spolupracovníky, tuto pak označujeme jako **interní/vnitřní** komunikaci (Veber, 2009).

Manažerská komunikace se v mnoha směrech vymyká běžné interpersonální komunikaci. Chce-li manažer úspěšně stanovit a naplnit cíle své práce a sledovat vytyčenou strategii, kromě komunikace mezi dvěma a více subjekty musí nutně věnovat úsilí i komunikaci v rámci samotné organizace. Komunikace postihuje všechny aspekty manažerské práce a všechny činnosti v podniku (Donnelly et al., 1997). Právě proto je důležité se jí zabývat. Tvoří rovněž základní stavební prvek vztahu mezi organizací a jejími cílovými skupinami (veřejností). Tuto činnost označujeme souborným názvem **public relations** (vztahy s veřejností), do kterých se výrazně projektuje i tzv. *corporate design*.¹ Veber (2009) definuje v komunikační praxi cílovou skupinu jako podmnožinu relevantní části veřejnosti (zákazníci, dodavatelé, investoři apod.). Hodnotným kreditem je postupné vybudování důvěry mezi oběma stranami.

2.2.2 Pravidla manažerské komunikace

Pro úspěšnou komunikaci manažera je podle Vebera (2009) klíčové získat partnera pro komunikaci, což znamená přinést témata, která ho zajímají. Komunikace musí být obousměrná a symetrická, s pravidelným střídáním rolí mluvčího a posluchače. Důležité je nejen umět sdělovat, ale i aktivně naslouchat a analyzovat slyšené.

Prukner ve své publikaci z roku 2014 zdůrazňuje, že úspěšná komunikace vyžaduje aktivní oboustranné zapojení, kdy je klíčové zaujmout partnera relevantním tématem a střídát role mluvčího a posluchače. Efektivní komunikace zahrnuje sdělování verbální (mluvené i psané slovo s důrazem na kontext a paralingvistiku), neverbální (mimika, gesta, postoj, proxemika, oční kontakt, vzhled a vizuální firemní prvky) a činy, přičemž je nezbytný soulad mezi všemi rovinami. Aktivní naslouchání probíhá na úrovni slyšení a porozumění, vnímání neverbálních signálů a snahy o pochopení hlubších souvislostí a skrytých významů.

Rogers (1998), představitel tzv. humanistické psychologie, považuje empatické naslouchání za jednu z nejdůležitějších komunikačních disciplín. Zdůrazňuje rovněž potřebu mluvit přirozeným jazykem, aby nám ten druhý rozuměl, používat kratší věty, protože dlouhé věty odvádějí pozornost od obsahu. Dále pak vyzdvihuje konkrétnost promluvy, nepoužívání kondicionálů, ponechání dostatečného komunikačního prostoru druhému.

¹ *Firemní styl, jímž se firma prezentuje navenek. Obecně se doporučuje sladit barvy, písmo, tiskoviny, logo apod. do jednotné formy.*

Mikuláščík (2010) hovoří v souvislosti s posloucháním/nasloucháním o nutnosti tzv. **selektivního filtru**, který nás chrání před přehlcením přijímaných informací. Musíme dávat bedlivý pozor na to, čemu chceme pozornost věnovat. I přesto dochází dříve či později k tzv. **oscilaci pozornosti**, jejímž důsledkem je odvedení pozornosti od konkrétního vjemu. Hybels (1989) uvádí průzkum mezi pracovníky obchodu a ze 450 respondentů uvedlo 90 % z nich za nejdůležitější umění poslouchat.

Veber (2009) uvádí několik doporučení pro efektivní komunikaci manažera s podřízenými. Manažeři by se měli vyvarovat příkrych příkazů, které mohou vyvolat odpor. Vyhrůžování je kontraproduktivní a narušuje vztahy. Nechtěné rady jsou zpravidla neúčinné a pouze rady na vyžádání jsou oceňovány. Za čtvrté, jasné postupy a vymezení kompetencí předcházejí zmatku a nejasnostem na pracovišti. Zatajování informací vede k frustraci a obcházení vedoucího. Povýšené chování je nežádoucí a může být vnímáno jako výhrada.

2.2.3 Manažerské komunikační styly

Mikuláščík (2010) poukazuje na existenci různých komunikačních stylů a jejich kombinací.

Asertivní styl je založen z velké míry na otevřenosti a upřímnosti, respektu, konsensu a kompromisu, důstojnosti a sebejistotě. Negativním rysem asertivity je nebezpečí důsledného lpění a dodržování výše zmíněných atributů za všech okolností, kdy mohou snadno zraňovat druhé a ve výsledku tak být kontraproduktivní (Mikuláščík, 2010).

Agresivní styl se vyznačuje tím, že jedinec jde svou cestou bez ohledu na práva a pocity ostatních, vyhrává nad slabšími a obvykle nemá blízké vztahy. Často cítí potřebu být stále ve střehu proti možným útokům a možné odplatě od ostatních (Prukner, 2014). Tento styl může vést k rychlému dosažení cíle, má však mnoho negativních rysů, které se často projevují negativní odezvou. Zvláště za zmínku stojí instrumentální agresivita, která je primárně zaměřena na dosažení cíle na úkor druhých. Této se manažeři ve vedoucích pozicích bohužel dopouštějí velmi často (Mikuláščík, 2010).

Pasivní styl úzce souvisí s agresivním stylem, kdy mu často podléhají jedinci slabí, závislí a ústupní. Nerozhodnost a strach z odpovědnosti a konfrontace jsou jeho průvodním jevem (Mikuláščík, 2010; Prukner, 2014).

Manipulativní styl je často reprezentován „šedými eminencemi“ organizace, které záměrně mlží, mluví nejednoznačně a nejasně, v náznacích či dvojsmyslech. Chovají se záludně a nevypočitatelně a jsou opakem asertivního chování (Mikuláščík, 2010). Prukner (2014) dodává, že manipulativní styl se vyhýbá nebezpečným situacím a rozvíjí různé strategie, aby se vymanévroval z nepříjemných „utkání“, často užívaje spěch, zlost a obviňování. Manipulátor se snaží nečestně ovlivnit ostatní, aby dělali to, co po nich chce.

Pesimistický styl se vyznačuje pevnou vírou ve špatné odpovědi a lidé s tímto komunikačním vzorcem otravují okolní pracovní prostředí svou toxicitou. Nemusí být vždy pouze negativní, neboť jistá (zdravá) míra pesimismu a skepse může prevenovat před špatným či unáhleným rozhodnutím (Mikuláščík, 2010).

Kromě výše uvedených stylů Prukner (2014) zmiňuje také **intelektuální styl**, upřednostňující logiku a racionalitu a potlačující emoce, a **sebeprosazující styl**, charakterizovaný schopností jednat přímo, čestně a jasně, prosazovat své potřeby s respektem k právům ostatních a s ochotou ke kompromisům.

2.2.4 Komunikační kompetence manažera

„Osobnost manažera je dána celou škálou jeho psychologických vlastností od inteligence, přes rozhodnost až po smysl pro kompromis a humor.“ (Čákr, 2009).

Komunikačními kompetencemi rozumíme manažerské komunikační znalosti a dovednosti vedoucí k prosazení strategie. Všechny kompetence, které se doporučují, si však lze úplně osvojit pouze na základě schopnosti přijmout partnerství druhého. Manažer nutně musí přijmout princip otevřené komunikace (Čákr, 2009).

Podle Holé et al. (2024) je jakýkoliv kompetenční model vnímán jako nástroj pro systematické řízení pracovního výkonu, který napomáhá sladění požadavků organizace s profesní způsobilostí pracovníků. V ošetrovatelství je využíván k vymezení odborných i měkkých kompetencí potřebných pro bezpečnou, kvalitní a efektivní péči. Každý model by měl být přizpůsoben specifikům profese, konkrétnímu pracovišti i organizačním cílům. Odborné kompetence vycházejí zejména z dosažené kvalifikace, zatímco měkké kompetence, jako je komunikace, spolupráce nebo kritické myšlení, nejsou legislativně vymezeny, přesto jsou nezbytné pro kvalitní výkon ošetrovatelské profese. Jejich specifikace a rozvoj musí být součástí komplexního přístupu ke kompetenčnímu řízení.

Zásadní roli v tomto rámci zaujímá **komunikační kompetence**, která zahrnuje schopnost komunikovat profesionálně, pravdivě a s respektem. Je vyžadováno porozumění v rámci týmové spolupráce, schopnost poskytovat i přijímat zpětnou vazbu, efektivně delegovat a citlivě předávat informace v různých situacích. Současně je třeba dodržovat etická pravidla, mlčenlivost a legislativní normy včetně GDPR (Holá et al., 2024).

Jak uvádějí Holá et al. (2024), právě takto nastavený systém kompetencí podporuje odborný růst pracovníků, zkvalitňuje vnitřní komunikaci a přispívá k dlouhodobému zajištění bezpečné a koordinované péče.

Holá (2017) varuje před odmítáním otevřené komunikace, které vede k **demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci** zaměstnanců. Uvádí, že typickou příčinou je sledování vlastního prospěchu a bezpečnosti ze strany managementu. Tyto negativní jevy v interní komunikaci potom vedou k vysoké míře fluktuace zaměstnanců, špatné koordinaci procesů a činností, nezájmu o dosahování vytyčených cílů, stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, neefektivnímu marketingovému řízení, konkurenční neschopnosti celé firmy apod.

Wright (2009) v *Gower Handbook of International Communication* definuje komunikační kompetence jako souhrn znalostí, dovedností a zkušeností, které manažeři uplatňují nejen v projevech a prezentacích, ale i v celkovém svém jednání. Identifikuje dvanáct klíčových kompetencí, mezi něž patří například budování vztahů, orientace na cíl, konzultace a koučink, organizační znalosti, psaní a editace dokumentů, rozvoj komunikačních schopností ostatních, inovace, naslouchání, implementace, plánování, odbornost a strategické myšlení. Tyto kompetence tvoří komplexní rámec pro efektivní komunikaci a lze je rozlišit na základní, střední a pokročilé úrovni, což manažerům umožňuje kontinuální rozvoj prostřednictvím sebereflexe a práce se zpětnou vazbou.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

S vnitřní komunikací přímo souvisí i pracovní spokojenost zaměstnanců. Pokud je tato adekvátně nastavená, pracovníci podávají stabilnější a vyšší pracovní výkon a cítí se v organizaci lépe. Urban (2013) vidí přímou souvislost mezi pracovní spokojeností zaměstnanců a jejich účinnou motivací. Uvádí celou řadu faktorů, které mohou spokojenost a motivaci zaměstnanců snižovat, a které by přitom organizace mohla poměrně snadno odstranit. Největší vliv na pokles spokojenosti či ztrátu motivace zaměstnanců má jednání jejich přímých nadřízených. Toto jednání často nesouvisí s objektivními podmínkami práce, a tudíž je zbytečné. Pokud se vedoucí pracovníci dokáží tohoto vyvarovat, stává se pro ně motivace jejich zaměstnanců podstatně jednodušší, a to často bez ohledu výše finančního ohodnocení.

Gallup (2008) a další studie k absenci na pracovišti poukazují na fakt, že spokojenost zaměstnanců úzce souvisí se vztahem mezi manažery a zaměstnanci. Rovněž zde zdůrazňují velkou úlohu vztahu manažer – zaměstnanec na loajalitu pracovníků. Uvádí toto i do přímého vlivu na zlepšení či zhoršení zdraví zaměstnanců.

Podle Vévody (2013) je pracovní spokojenost jedním z klíčových témat řízení lidských zdrojů a její význam se od 30. let 20. století postupně zvyšuje. Zatímco původně byl pracovník vnímán především jako výkonná jednotka, moderní přístup jej chápe jako člověka s individuálními sociálními potřebami, na které musí personální práce reagovat. V důsledku toho se činnost v oblasti lidských zdrojů rozšířila z rámce pouhého výběru zaměstnanců na systematickou práci se zaměstnanci včetně podpory jejich spokojenosti a motivace. Autor upozorňuje, že pracovní spokojenost je ovlivňována řadou proměnných, které se vyvíjejí spolu s proměnami společnosti a charakteru práce. Indikátory spokojenosti tak nejsou statické a je nutné je průběžně revidovat. Z toho důvodu zůstává výzkum pracovní spokojenosti stále aktuální. V pracovním procesu totiž spokojenost pracovníků ovlivňuje nejen jejich výkon, ale i další aspekty pracovního chování, jako jsou fluktuace, nemocnost nebo míra loajality vůči organizaci.

Podle Vévody et al. (2020) je práce ve zdravotnictví fyzicky i psychicky náročná, což se výrazně odráží na pracovní spokojenosti zaměstnanců. Ta hraje klíčovou roli v jejich rozhodnutí setrvat v zaměstnání a má přímý vliv na kvalitu poskytované péče. Mezi hlavní faktory pracovní spokojenosti patří výše platu, jistota zaměstnání, pracovní podmínky, mezilidské vztahy a možnost profesního rozvoje.

Fluktuace je výsledkem složitého rozhodovacího procesu, který kombinuje osobní zkušenosti, postoje a hodnoty. Výzkumy ukazují, že plat je vnímán jako nejvýznamnější, ale zároveň nejméně naplněný faktor. Nespokojenost může vést k odchodu ze zdravotnictví či k hledání práce v jiném sektoru nebo v zahraničí. Zajištění stabilního a motivovaného personálu by proto mělo být prioritou zdravotnických zařízení i zdravotní politiky. K tomu je nutné znát hodnotové preference zaměstnanců a cíleně na ně reagovat (Vévoda et al., 2020).

3.1 Motivační faktory pracovní spokojenosti

Spokojenost je pomyslným dovršením procesu motivace. Holá (2006) navíc dává do přímé souvislosti spokojeného zaměstnance a jeho loajalitu. Zaměstnanci potřebují cítit, že si jich zaměstnavatel váží, což je jedním z hlavních faktorů vysokého pracovního výkonu.

Kleinhenz (2016) jmenuje některé hlavní faktory spokojenosti mimo finanční ohodnocení, jako například adekvátní pracovní dobu, jistotu zaměstnání, slučitelnost práce a osobního/rodinného života, důvěru v zaměstnavatele. Dává do souvislosti důvěru a stabilitu zaměstnavatele s počtem starších pracovníků, kteří nemají potřebu fluktuovat. Takováto organizace je pak atraktivním zaměstnavatelem i pro nově nastupující generaci.

Kleinhenz (2016) rovněž varuje, že příliš malé uznání a ocenění zaměstnance vedou k jeho rychlé demotivaci. Na stejném místě poukazuje na důležitost komunikace a vztahu mezi manažerem a zaměstnancem, které k zaměstnanecké spokojenosti vydatně přispívají.

Urban (2017) upozorňuje na subjektivitu působení motivačních faktorů a varuje před obrácenou motivací, kdy dochází k nezaslouženému trestání či odměňování. Kritizuje nevhodné motivační nástroje, jako je vyhlašování "zaměstnance měsíce/roku" (upřednostňuje odměňování všech při splnění kritérií), vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců (porušení rovnosti) a nevhodné porovnávání či soutěžení. Autor dále rozlišuje několik typů individuální pracovní motivace, mezi něž patří výrazná finanční či materiální motivace, motivace založená na zajímavosti práce, výkonová motivace, motivace založená na osobní či odborné pověsti, motivace vycházející ze společenského významu práce, motivace opírající se o potřebu moci a motivace založená na potřebě sounáležitosti.

Pracovní spokojenost souvisí podle Pruknera (2014) se subjektivními pocity zaměstnanců a nelze ji tedy považovat za exaktní vědu. Je předmětem studií založených na odhadech a její zkoumání je snazší než měření pracovní motivace. Spokojenost zaměstnanců se projevuje

v jejich pracovních výsledcích. Holá (2006) mezi ukazatele spokojenosti řadí fluktuaci (nepřímá úměra, kdy nižší spokojenost vede k vyšší fluktuaci a nižší loajalitě, přičemž zjišťování důvodů odchodů může zlepšit situaci, pokud interní komunikace umožňuje otevřenost), zpětnou vazbu (pravidelné průzkumy spokojenosti s konkrétními otázkami pro porovnání s profilem spokojeného pracovníka), podporu při změnách (ochota akceptovat a podporovat změny značí loajalitu) a pracovní výkonnost (která je měřitelná a silně ovlivněná správně nastavenou vnitřní komunikací a srozumitelností pracovních úkolů).

Urban (2013) rovněž uvádí, že nespokojenost zaměstnanců vede ke ztrátě jejich motivace. Někdy lze faktory, které snižují spokojenost na pracovišti, poměrně snadno odstranit, zaměstnavatel si jich však musí být vědom. Autor vidí jako stěžejní faktor poklesu zaměstnanecké spokojenosti jednání přímých nadřízených. Zdůrazňuje rovněž častou neobjektivitu pracovních podmínek, kdy ani adekvátní či nadstandardní finanční ohodnocení nedokáže tento faktor dostatečně kompenzovat. Velmi neblaze jako příčina nespokojenosti pracovníka a jeho demotivace působí nespravedlivé hodnocení, ale i jen subjektivní dojem, že k němu dochází. S tím úzce souvisí vyjádřená i nevyjádřená nedůvěra ve schopnosti pracovníka.

Ettlerová (2023) definuje faktory určující spokojenost a nespokojenost pracovníka v závislosti, zda se jedná o faktory **posilující** (jasná personální a organizační politika, zřejmé a přiměřené cíle práce, různorodá práce s možností kontroly a přiměřenou autonomií, příležitosti k využívání svých schopností a zkušeností, ocenění pracovního výkonu a vlastní pozice v týmu, finanční a slovní ohodnocení, interpersonální vztahy, efektivní spolupráce, bezpečnost práce apod.) či **zeslabující** (množství nepředvídatelných vlivů na práci, časová tíseň vedoucí k dlouhodobému stresu, nepřiměřená pracovní zátěž, jakožto nepřiměřené a nereálné pracovní nároky, nepříznivé až špatné vztahy mezi kolegy i nadřízeným, nedostatek času na vlastní odpočinek, rodinný a osobní život apod.). V takovýchto případech velice často dochází k projevům psychosomatického rázu.

Ondriová a Fertařová (2021) ve své práci akcentují etický aspekt motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců jako klíčových indikátorů spokojenosti. Stanovují cíle zaměřené na poznání východisek motivace, definování motivačních faktorů a programů, stanovení etických principů hodnocení a odměňování, zvládnutí problematiky loajality a pochopení příčin jejího poklesu na pracovišti. Proces motivování je chápán jako interakce mezi manažery a zaměstnanci s cílem maximalizovat výkonnost při dosahování firemních cílů. Autoři

zdůrazňují, že porozumění příčinám motivace, možnostem jejího ovlivňování a metodám jejího usměrňování je zásadní pro efektivní vedení lidí, přičemž pracovní motivace směřuje k optimálnímu pracovnímu výkonu a chování v souladu s potřebami a cíli organizace.

Motivace je v kontextu pracovního prostředí chápána jako klíčový faktor ovlivňující chování zaměstnanců a dosažené výsledky organizace. Agafonová (2006) ji popisuje jako aktivaci vnitřních předpokladů, které usměrňují činnost jedince směrem k určitému cíli. Majtán a kol. (2005) zdůrazňují, že pracovní motivace tvoří základ efektivního využití lidských zdrojů a má přímý dopad na pracovní výkon. Ondriová a Cinová (2019) pak motivaci zaměstnanců charakterizují jako složitý a komplexní proces, jehož cílem je prostřednictvím vědomého působení manažera vytvářet takové pracovní podmínky, které umožní naplnění individuálních potřeb zaměstnanců, a zároveň budou podněcovat jejich činnost žádoucím směrem vedoucím k efektivnímu pracovnímu nasazení.

Urban (2017) zdůrazňuje pět okolností, které vedou ke správnému provedení úkolu zaměstnancem. Je to především jasné a jednoznačné vysvětlení očekávaných výsledků zadávaných úkolů, vyjádření důvěry v jejich úspěšné vykonání, možnost podílet se na stanovení úkolu, zdůraznění významu úkolu, a to pro organizaci i zaměstnance osobně, jistá míra náročnosti úkolu, působící především na zaměstnance se silnější výkonovou motivací. V této souvislosti je často zmiňována *Goal-Setting Theory*, jejíž základy vytvořil americký psycholog a manažerský teoretik Edwin A. Locke, a která konstatuje, že náročnější cíle, se kterými se zaměstnanec ztotožní, zvyšují jeho úsilí či houževnatost při jejich dosahování. Cíle zde tvoří určitou výzvu, jejíž dosažení se stává odměnou.

Kilíková, Jakušová (2008) se blíže věnují motivačním bariérám, a to vnitřním i vnějším. Mezi klíčové vnitřní bariéry řadí zejména nesoulad osobních zájmů, nevládnutí osobních problémů a nepřipravenost na řešení úkolů. Mezi vnější bariéry pak patří zejména negativní působení pracovního prostředí, špatná sociální atmosféra, narušení interpersonálních vztahů, nevhodné chování manažera, neřešení konfliktů a zejména pak špatný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Ondriová a Fertaľová (2021) systematicky rozdělují faktory motivace v organizaci na vnější a vnitřní stimuly. Mezi vnější stimuly řadí spravedlivou odměnu, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky, podíl na výsledku a sociální výhody. K vnitřním stimulům pak zahrnují potřebu podílet se na úspěchu organizace (pocit úspěchu), potřebu se zdokonalovat a učit, potřebu

vykonávat důležitou a zajímavou práci, která zaměstnance baví a umožňuje mu uplatnit své přednosti a schopnosti.

Urban (2017) rozlišuje motivační faktory na vnitřní a vnější, přičemž kritériem je zdroj uspokojení potřeb – zda pramení z vykonávané práce samotné, nebo z jejích výsledků. Dále je dělí na hmotné a nehmotné a v této souvislosti odkazuje na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, která je klasifikuje podle toho, zda vedou ke spokojenosti či nespokojenosti.

Urban (2017) zároveň zdůrazňuje nutnost respektování Maslowovy hierarchie potřeb, podle níž vyšší potřeby motivují až po uspokojení potřeb nižších. V kontextu pracovní motivace je převádí následovně: fyziologické potřeby (uspokojované především mzdou), potřeby jistoty, bezpečí a zdraví (ovlivněné pracovními podmínkami a prostředím), sociální potřeby (naplňované příjemnou atmosférou a sociálními kontakty), potřeby uznání (ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch, respekt, které zvyšují sebevědomí) a potřeby seberealizace (rozvoj schopností, získávání zkušeností, kreativita a řešení problémů).

Hlušička (2013) argumentuje, že vnější motivace nemá dlouhodobý efekt, proto je lepší motivovat zaměstnance vnitřně. Organizace často používají pouze některé formy motivace (akce, bonusy či ocenění a různé služby apod.). Tyto formy však zpravidla nepřinášejí vnitřní motivaci, nýbrž pouze motivaci vnější, tudíž to může vypadat, že si loajálnost a výkonnost pracovníků kupují. Eliášová et al. (2019) dále poukazují na osobní hodnoty, aspirace a ideály zaměstnance jako klíčového vnitřního stimulu.

Miskell (1996) doporučuje, aby řídicí pracovníci motivovali zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Apeluje na umění naslouchání a vnímání situace na pracovišti jako prostředku určení škody, kdy lze následně identifikovat viníky a naplánovat účinné cesty k nápravě. Dává do přímé souvislosti motivaci a výkon kolektivu a definuje následující motivační položky – bezpečnost, atraktivita práce, atraktivita podniku, přátelský kolektiv, dobrý nadřízený, povýšení, uznání, dobré pracovní podmínky, odměny, odpovídající plat. Mezi rady efektivního řízení zaměstnanců pak řadí:

- informovanost zaměstnanců,
- profesionální jednání a přístup,
- pravidelná reorganizace pracovního diagramu,
- konfrontace očekávání zaměstnanců a manažerů,
- vyžadování názorů zaměstnanců a jejich zpětné vazby,

- nevynášení ukvapených a hodnotících soudů,
- dotahování pracovních záležitostí do konce a v řádném termínu,
- velkorysost a umění pochválit,
- podporování profesionálního růstu,
- naslouchání se snahou porozumět a respektovat.

Urban (2013) detailněji rozpracovává téma nespravedlivého hodnocení pracovníků a projevy nedůvěry. Chápe je jako demotivační efekt nejen finančního, ale rovněž i slovního ocenění. Nevidí rozdíl v dopadu na motivaci zaměstnance, zda je jeho hodnocení nespravedlivé skutečně či ho za nespravedlivé považuje. Toto je typickým důsledkem selhání vnitřní komunikace, kdy je záležitost nedostatečně vysvětlena či nevhodně podána. Důvody neobjektivního či nespravedlivého hodnocení jsou zpravidla nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců, odměňování, které neváže odměnu na výkon nebo nedává možnost ji dostatečně diferencovat, obavy z možných konfliktů se zaměstnanci, ale i subjektivní chyby v hodnocení (paušalizace hodnocení, nejednoznačnost, obecnost, časová prodleva aj.). Předpojatá nebo zbytečná nedůvěra ve schopnosti zaměstnanců představuje jeden z klíčových faktorů pracovní nespokojenosti. Pro většinu osob platí, že důvěra či pozitivní očekávání týkající se jejich výkonu jejich motivaci zvyšují.

Ondriová, Fertařová (2021) vyzdvihují roli motivačních programů v dané organizaci. Ty zpravidla vycházejí ze sociálně ekonomických informací firmy a odrážejí zároveň její personální politiku. Motivační programy patří v principu mezi interní materiály organizace a jsou zpravidla součástí vnitropodnikových tajemství. Autorky dále poukazují na pravidelnou revizi, inovaci a aktualizaci motivačních programů.

Podle Khelerové (2005) obsahují motivační programy základní východiska a cíle pracovní motivace, které se obvykle opírají o poznání potřeb a zájmů konkrétních zaměstnanců, o jejich hodnotový systém, aspirace, ambice a představy o kariéře.

Vévoda (2013) pak rozvíjí teorii pracovní spokojenosti ve specifickém prostředí zdravotnických zařízení. Definiuje nejčastější příčiny ztráty pracovní spokojenosti a motivace mezi zdravotníky, aby poukázal na jejich zaměstnaneckou fluktuaci. Za klíčový faktor považuje zjištění hodnotových preferencí pracovníků ze strany zdravotnického managementu a úrovně jejich saturace. Zpracoval za tímto účelem výzkum hodnotových preferencí v rámci projektu GA ČR „Klíčové faktory fluktuace všeobecných sester,“ který byl posléze doporučen pro celou

zdravotnickou oblast, tedy včetně lékařů a lékařek (ověřeno v roce 2006). Tento výzkum byl dostatečně reprezentativní, splňoval veškeré metodologické náležitosti dotazníkových šetření a byl opakován v čase.² Jako metodika výzkumu byla zvolena Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie.³ Vymezila prvky pracovního prostředí jako samostatné faktory ve vztahu k motivaci a pracovní spokojenosti. Tyto faktory dělí na tzv. satisfakční/hygienické a motivační. Satisfaktory jsou zaměřeny na spokojenost s prací, ty pak souvisí s jejím obsahem a cílem. Pokud jsou satisfaktory saturovány, nejsou zaměstnanci výrazně vnímány, ale pokud chybí, vzniká výrazná nespokojenost v práci. Pokud chybí motivátory, práce se pro zdravotníky stává nudná, nezajímavá a nepřináší pracovní uspokojení.

Na tento výzkumný projekt navázaly další iniciativy, například projekt „Všeobecné sestry – dobrá práce“ realizovaný v roce 2011 (bližší informace dostupné na uvedeném webovém odkazu). V rámci těchto projektů byly definovány a hodnoceny různé faktory pracovního prostředí, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců ve zdravotnictví. Mezi významné zjištěné faktory patřila spolupráce s jinými profesemi. Pracovní vztahy k přímým nadřízeným byly ovlivněny nepřetržitým provozem a délkou pracovního úvazku. Možnosti kariérního postupu souvisely s dosaženým vzděláním, věkem a výší úvazku. Spokojenost s moderním technickým vybavením rostla s lepším technickým zázemím nemocnice. Prestiž povolání vykazovala rostoucí trend v souvislosti s nedostatkem zdravotnického personálu a požadavky na jejich vzdělání. Vzájemná pracovní spolupráce na pracovišti byla klíčová zejména v nepřetržitém provozu. Mzda/plat představovala důležitý faktor především pro zdravotníky na řadových pozicích. Možnost dalšího odborného vzdělání klesala s rostoucím věkem a délkou praxe. Nefinanční ocenění a uznání osobních výsledků práce bylo více uspokojující pro zdravotníky na manažerských pozicích a ty, kteří nepracovali v nepřetržitém provozu. Jistota pracovního místa nebyla významně ovlivněna věkem, ale byla důležitější pro zdravotníky s delší praxí. Image zdravotnického zařízení na veřejnosti úzce souvisela s pocitem jistoty a stability zaměstnání. Péče o pacienty byla významným faktorem, pokud nebyla na prvním místě mzda, a její význam klesal s vyšším úvazkem. Pracovní podmínky byly více sledovány zdravotníky s vyšším vzděláním a věkem. Informace byly důležité pro starší

² Výzkumný nástroj a publikované výstupy lze nalézt na webových stránkách Ústavu sociálního lékařství a zdravotní politiky, Lékařské fakulty Univerzity Palackého Olomouc – www.usl.upol.cz.

³ Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie řeší zvláště spokojenost a nespokojenost, protože jsou ovlivňovány jinými skupinami faktorů. První skupinou jsou faktory, jejichž přítomnost není vnímána, ale jejich absence způsobuje nespokojenost v práci (faktory hygienické). Druhou skupinu tvoří faktory, jejichž naplnění ovlivňuje spokojenost s obsahem práce. (faktory motivační). Kleibl (1995) a Horská (2009) ji považují za nejznámější teorii pracovní motivace spolu s Maslowovou teorií potřeb.

zdravotníky na řadových pozicích mimo nepřetržitý provoz. Sociální výhody byly významné pro řadové zdravotníky s kratším úvazkem a pracovní klima ovlivňovalo vzdělání a výše pracovního úvazku.

3.2 Stimulace a odměňování zaměstnanců

Armstrong (2009) hovoří v souvislosti s motivací pracovníků o její krátkodobější formě, kterou nazývá **stimulace**. Stimuly označuje jako všechny podněty, které na zaměstnance krátkodobě působí. Stimulace rovněž na rozdíl od motivace působí pouze tehdy, pokud příslušného pracovníka v danou chvíli stimulům vystavujeme. Vhodné stimuly by měly vždy souviset s motivačním profilem pracovníka. Stimulačními prostředky jsou pak následující odměny.

Transakční odměny – jedná se o odměny hmotné a nejčastěji jimi jsou základní mzda a plat, zásluhové odměny a zaměstnanecké výhody. Autor zdůrazňuje fakt, aby finanční odměny byly spravedlivé a aby zaměstnanec věděl, že je dostane za dobře odvedenou práci. Zaměstnanecké výhody jsou nepeněžní benefity. Zpravidla jsou velmi individuální a je na každém pracovníkovi, jak na ně bude reagovat. Urban (2017) zde ještě zvláště zmiňuje roli pohyblivé, resp. výkonové složky mzdy, která je zpravidla vyplácena v podobě úkolové či akordní mzdy, mzdy za pracovní výkon, za podíl při dosaženém výkonu apod. A dále pak mzdové příplatky odrážející mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.

Urban (2013) u transakčních odměn zdůrazňuje zásadu rovnosti zaměstnanců, pokud vykonávají stejnou práci, nebo práci stejné hodnoty. Individuální mzda nesmí klesnout pod úroveň minimální mzdy, resp. hodnotu minimálních mzdových tarifů vyhlášených nařízením vlády.

Odvození základních mezd jednotlivých profesí od jejich tržního ocenění nemusí být vždy možné, vhodné či spravedlivé. Týká se to především prací majících vysoce specializovanou povahu, kde tržní síly spíše deformují náhled na jejich odměňování. V těchto případech se individuálně posuzuje relativní náročnost a význam pracovního místa, požadavky na kvalifikaci, odpovědnost, namáhavost aj. Doporučuje se bodovací metoda jako nejobjektivnější způsob odměňování na základě hodnocení prací. Odměňovat lze dále na základě individuálních schopností pracovníka, kde je ovšem základním předpokladem objektivita ze strany zaměstnavatele. Odměňování založené výlučně na osobních schopnostech není v praxi příliš

běžné. Je vhodné především u menších a flexibilních podniků s vysokou zastupitelností pracovníků, v oblasti vysoce kvalifikovaných služeb apod. Jako vysoce motivační se jeví systém odměňování založený na individuálním výkonu zaměstnance. Část mzdy je tak vázána na osobní pracovní výkon, výkon jeho skupiny, nebo i organizace jako celku. Je nezbytné, aby požadavky na výkonovou složku odměny byly stanoveny předem a aby byly zaměstnancům jasné. Hodnocení výkonu se musí opírat o objektivně měřitelná a v daném období stabilní kritéria. Nástroje výkonového odměňování pak jsou úkolová (akordní) mzda, kombinace mzdy úkolové a časové, provize, prémie či bonusy, podíly na zisku, osobní ohodnocení, akcie a akciové opce aj. (Urban, 2013).

Kaplan (2001) vyzdvihuje relativně moderní metodu výkonového odměňování Balanced scorecard (BSC) ve vazbě na cíle organizace, která je závislá na širším spektru ukazatelů a brání tak v zaměření jen na finanční cíle. Zdůrazňuje vyvážené odměňování zamezující možnosti kompenzovat neplnění některých ukazatelů jinými kritérii. Východiskem metody jsou strategické záměry organizace, které jsou vyjádřeny ve čtyřech výkonových perspektivách (finanční, zákaznická, vnitřní procesy, učení a růst). Důležitým principem metody BSC je zainteresovanost na vyváženém plnění cílových ukazatelů všech výkonových perspektiv. Vyjádřeno jinými slovy, očekávané výsledky u jedné z hodnocených perspektiv, například finanční rentability, by neměly být dosaženy na úkor jiných důležitých ukazatelů, například spokojenosti zákazníků. Vyplacení odměny se proto váže na dosažení minimálních či maximálních hodnot všech ukazatelů současně.

Relační odměny – sem řadíme odměny nehmotné. Patří mezi ně například osobní rozvoj a vzdělávání, kladné pracovní zkušenosti a prožitky z práce. Vhodnou kombinací těchto prostředků dosáhneme individuálního pozitivního výsledku, neboť každý zaměstnanec má rozdílné preference.

Urban (2017) identifikoval klíčové příčiny oslabování motivace zaměstnanců, mezi něž patří absence odměn za vykonanou práci, opožděné vyplacení odměn, nedůvěra zaměstnanců v dosažitelnost slíbených odměn a neúčinnost či úplná absence sankcí za neplnění povinností.

Ondriová, Fertařová (2021) odměny zaměstnanců charakterizují jako základní stimulační faktor. Zdůrazňují princip spravedlnosti ze strany managementu firmy, neboť zaměstnanec neustále porovnává svůj výkon, námahu, kvalifikaci, čas, zkušenosti, zdraví apod. (tzv. vstupy) se získanou odměnou (tzv. výstupem) a s úrovní vstupů a výstupů jiného pracovníka.

Majtán a kol. (2005) zdůrazňují, že v organizaci má být diskutována obecně přijatá politika odměňování, která reflektuje přínos pracovního místa a jeho držitele, stav v konkurenčních firmách a situaci na trhu práce.

S pozitivní motivací jde často ruku v ruce motivace negativní založená na sankcích. Jejich podstatou je, že jsou pro zaměstnance nepřijemné, ať už nezískají odměnu či její část nebo jsou dokonce penalizováni. Hmotných sankcí je celá řada (odebrání benefitů, snížení či odebrání odměn aj.) a existují i sankce nehmotné (např. kritika zaměstnance). Dlouhodobě je pozitivní motivace účinnější a efektivnější (Urban, 2017).

3.3 Sociální politika (benefity)

Podle Holé (2024) je deklarovaná sociální politika firmy důležitým prvkem, který přímo ovlivňuje interní komunikaci a kvalitu pracovních vztahů. Vyjadřuje postoj firmy k zaměstnancům nejen prostřednictvím sdělovaných informací, ale zejména způsobem, jakým se s pracovníky jedná skrze personální činnost a vedení. Personální práce tak odráží hodnoty firemní kultury, kterou formuje vrcholový management. Zásadní roli sehrávají principy spravedlnosti, rovnosti, transparentního odměňování a nulové tolerance k diskriminaci či šikaně. Tyto hodnoty posilují důvěru zaměstnanců k organizaci, ovlivňují jejich loajalitu a celkové pracovní klima. Zaměstnanci jsou vnímáni jako partneři, kterým firma nabízí odpovídající pracovní podmínky výměnou za jejich výkon, a v tomto duchu je nezbytné podporovat jejich motivaci, rozvoj a kariérové možnosti.

Deklarovaná sociální politika by měla jasně vymezovat, co firma nabízí za své požadavky. Nejde přitom pouze o benefity, ale především o jistotu, možnost profesního růstu, přátelské pracovní prostředí a prostor pro kreativitu. Stabilita firmy je podmíněna stabilitou zaměstnanců, a ti ji nacházejí v transparentní komunikaci, důvěře a perspektivě. Firma by proto měla poskytovat dostatek informací o svém fungování i budoucím směřování (Holá, 2024).

Urban (2013) je chápe jako součást odměny, jež zpravidla nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Jsou součástí péče o zaměstnance, často reflektují délku zaměstnání a náročnost pozice. Organizace je poskytují ve snaze udržet kvalitní zaměstnance, nabídnout jim možnosti osobní relaxace a daňově zvýhodněný způsob odměny. Uvádí, že benefity většinou nevedou k růstu výkonu zaměstnanců, mohou však přispět k jejich stabilitě. Řadí sem zaměstnanecké benefity se vztahem k práci (příspěvky na stravování, občerstvení na pracovišti, delší placená

dovolená, manažerské či jazykové kurzy, příspěvky na dopravu apod.). Dále sem patří hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance (firemní automobil k soukromému použití, palivové karty, IT technika, mobilní telefon, firemní ubytování apod.). V neposlední řadě zahrnuje zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (nadstandardní zdravotní péče, léčebné a lázeňské pobyty, očkování a masáže, firemní školky či jesle, příspěvky na dovolenou, sportovní a rekreační pobyty, kulturní vyžití, finanční příspěvky na penzi, stavební spoření, životní pojištění, dárky a dárkové šeky, vlastní zvýhodněné produkty apod.).

Z hlediska způsobů poskytování lze benefity třídit na plošné benefity, které zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem, a pružné výhody (tzv. kafetérie), které dávají možnost si výhody volit podle aktuálních potřeb až do výše finančního limitu. Nežádka firmy přistupují ke kombinaci obou způsobů, neboť mohou ušetřit administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem (Urban, 2013).

Benefity však rovněž přináší i nevýhody. Přestože bývají nákladné, nemají přímý motivační význam, nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, mohou vyvolávat nespokojenost vzájemnými rozdíly a často jsou přidělovány automaticky jen proto, že je poskytují i jiné organizace. Proto je v zájmu zachování efektivního vynakládání finančních prostředků doporučováno, aby se benefity co nejvíce přizpůsobovaly cílům podniku a byly pravidelně vyhodnocovány, zjišťovaly se skutečné požadavky a potřeby zaměstnanců, komunikovaly se jejich výhody a nevýhody, kompenzovaly se jejich náklady ze strany zaměstnance pro případ, že ukončí pracovní poměr, byly spolupodílány zaměstnancem pro zvýšení jeho motivace, zjišťovaly se úrovně benefitů u konkurence, prováděly se pravidelné audity apod. (Urban, 2013).

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení pracovníků se podle Ondriové, Fertaľové (2021) manažer zaměřuje na posouzení jejich výkonu a plnění zadaných úkolů. Dalšími indikátory jsou pak stabilita výkonu práce zaměstnance v čase, spokojenost a množství klientů, ochota přijímat nové úkoly, dodržování instrukcí a pravidel, hospodárnost, docházka, disciplína, jednání s lidmi, vztahy se spolupracovníky apod. Lze dále hodnotit osobní charakterové vlastnosti pracovníka jako cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost, vytrvalost, verbální a jazykové schopnosti aj. Zde však často dochází k subjektivizaci hodnocení. Je třeba rovněž dostávat zpětnou vazbu o účinnosti, efektivnosti, a hlavně rentabilitě odměňování.

Urban (2017) k této problematice dodává, že okamžitá zpětná vazba je pro motivaci důležitější než pravidelné hodnocení prováděné po určité době. I pravidelné hodnocení má však svůj smysl. Jeho cílem je shrnout průběžná hodnocení, rozebrat dlouhodobý výkon zaměstnance, podpořit jeho dlouhodobou motivaci, odhalit možné příčiny nespokojenosti a naplánovat hlavní cíle pro příští období. Zdůrazňuje, že zaměstnancům by však toto pravidelné hodnocení nemělo přinášet žádné zásadně nové informace a zaměstnavatel by se v něm měl vystríhat zejména formalismu, složitým kritériím hodnocení a přílišnému zobecňování.

Demeter (2014) doplňuje, že v současnosti mnohé firmy sahají ke komplexnímu hodnocení účinnosti odměňování a výsledky porovnávají s konkurencí, s úrovní na lokálním trhu práce, ale také s celostátní úrovní. Hodnotit pracovní podmínky zároveň znamená zjišťovat jejich vliv na zdraví a bezpečnost pracovníků, přičemž je vhodné využít i informace o hygienických podmínkách.

Derňarová, Andraščíková (2008) definují hodnocení pracovního výkonu personálu po stránce **formální i neformální**. Do neformálního hodnocení zahrnují průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během provádění práce. Součástí je rovněž každodenní vztah mezi podřízeným a nadřízeným, průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a také pracovní chování. Základním atributem neformálního hodnocení je, že je jen zcela výjimečně zaznamenáváno a zpravidla nezavdává příčinu významnému personálnímu rozhodnutí. Formální (systematické) hodnocení je většinou racionální a standardizované. Dále se vyznačuje svou periodicitou a pravidelným intervalem a jeho charakteristickým znakem je plánovitost a systematickosti. Zde může docházet ze strany manažera k personálním rozhodnutím.

Urban (2017) vidí nejvhodnější způsob hodnocení práce v podobě **bodovací metody**, která je vhodná zejména v případech, kdy v podniku existuje větší počet vzájemně odlišných míst. Vychází z placených faktorů práce, které reflektují náročnost pracovního místa (požadovaná kvalifikace, složitost, fyzická náročnost, rizikovost, míra odpovědnosti, dodržení termínů, sociální a komunikační dovednosti apod.). Mohou mít navíc svou váhu, odrážející relativní důležitost. Záhodno je rovněž stanovit počet mzdových/tarifních stupňů, které jsou závislé na rozdílech v náročnosti práce i představě o optimální míře mzdové diferenciaci podniku.

3.5 Měření pracovní spokojenosti zaměstnanců

Armstrong (2007), podobně jako Robbins a Judge (2024) v oblasti zkoumání postojů zaměstnanců, představuje čtyři základní metody pro měření úrovně pracovní spokojenosti prostřednictvím anket. Tyto metody nabízejí organizacím různé možnosti výběru v závislosti na specifických potřebách výzkumu.

První metodou jsou **anonymní dotazníky**, které mohou být standardizované (umožňující srovnání a benchmarking) nebo individuálně připravené pro specifické organizační problémy. Dotazníky jsou efektivní z hlediska nákladů a času a umožňují shromažďovat data od velkého počtu respondentů.

Druhou metodou jsou **rozhovory**, zahrnující hloubkové, polostrukturované (s předem danými body) a individuální rozhovory. Na rozdíl od méně vypovídajících hromadných rozhovorů umožňují individuální rozhovory otevřenou komunikaci, argumentaci a diskusi, avšak jsou časově a finančně náročnější. Urban (2017) v této souvislosti definuje zásady vedení hodnotícího rozhovoru, kde by nadřízený měl vytvářet otevřenou atmosféru, postupovat systematicky, hovořit věcně a konstruktivně, povzbuzovat zaměstnance, být otevřený jeho názorům, upozornit na případné chyby v sebehodnocení, získat náměty na zlepšení, ocenit dosažené výsledky, společně stanovit cíle a zakončit setkání pozitivně.

Třetí, často považovanou za nejvhodnější metodu, je **kombinace dotazníku a rozhovoru**. Tato metoda spojuje kvantitativní data z dotazníků s kvalitativními poznatky z následných rozhovorů, které umožňují hlubší prozkoumání odpovědí.

Čtvrtou metodou jsou **diskusní skupiny**, kde je vybrán reprezentativní vzorek zaměstnanců, kteří sdílejí své názory v strukturované a konstruktivní diskusi, ovšem až po obdržení potřebných informací.

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI S INTERNÍ KOMUNIKACÍ

Případová studie zaměřená na měření spokojenosti s interní komunikací jako prediktoru pracovní spokojenosti je založena na kvantitativním šetření s využitím dotazníku pro sběr dat a statistiky pro jejich analýzu. Případová studie byla realizována na pracovišti vybrané nemocnice poskytující specializovanou ambulantní i lůžkovou péči. Jedná se o významného regionálního poskytovatele zdravotní péče se širokým spektrem služeb. V době sběru dat byl v nemocnici evidován celkový počet 759 zaměstnanců, z čehož většinu tvoří nelékařští zdravotničtí pracovníci. Studie proběhla za souhlasu odpovědných osob, výsledky byly předány managementu.

Výzkumný design případové studie se opírá o následující základní kroky.

1. Stanovení cílů a průzkumných otázek
2. Vytvoření nástroje pro sběr dat – dotazníku
3. Stanovení průzkumného souboru
4. Sběr dat dotazníkem
5. Statistická analýza dat
6. Interpretace výsledků

4.1 Stanovení cílů a průzkumných otázek

Hlavním cílem této práce je změřit spokojenost pracovníků s interní komunikací na vybraném pracovišti a analyzovat její vztah s pracovní spokojeností zaměstnanců. Pro dosažení tohoto cíle bylo stanoveno šest stěžejních průzkumných otázek. Průzkumné otázky korespondují s dílčími cíli této práce uvedenými v kapitole 1.1.

1. Jak celkově hodnotíte svou spokojenost s interní komunikací v organizaci?
2. Jaké komunikační prostředky preferujete pro získávání informací o dění v organizaci?
3. Jaké jsou podle vás největší překážky v efektivní komunikaci na pracovišti?
4. Má pohlaví zaměstnanců vliv na jejich pracovní spokojenost?
5. Existuje rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na jejich věku?
6. Existuje rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na délce jejich praxe v organizaci?

4.2 Vytvoření nástroje pro sběr dat

Úvodní část dotazníku byla zaměřena na shromáždění identifikačních údajů respondentů, které sloužily k detailnímu popisu průzkumného vzorku. Konkrétně se jednalo o otázky týkající se věku, pohlaví a délky praxe na pracovišti. Tyto proměnné jsou klíčové pro pochopení struktury vzorku a umožňují analyzovat, jak tyto faktory ovlivňují postoje a názory respondentů.

Druhá část dotazníku se zaměřuje na důkladné zhodnocení toho, jak zaměstnanci subjektivně vnímají význam a účinnost interní komunikace v jejich pracovním prostředí, včetně hodnocení informačních toků a využívaných komunikačních prostředků v rámci organizace. Pro tento účel bylo sestaveno 25 otázek, které umožňují obsáhnout širokou škálu aspektů komunikace a jejich dopad na atmosféru na pracovišti (příloha A).

Dotazník je v sociálních vědách velmi populární a v některých oborech dokonce tradiční metoda sběru dat. Jedná se o písemnou formu dotazování. Standardizovaný dotazník, používaný v kvantitativním průzkumu, se skládá převážně z uzavřených otázek, doplněných polouzavřenými a výjimečně i otevřenými otázkami (Reichel, 2009).

Pro sběr dat byl zvolen anonymní kvantitativní průzkum s využitím dotazníku. Použitý dotazník byl sestaven kombinací ověřených přístupů a jeho základní struktura vychází z dotazníku autorů Michalíka a Vávrové (2009), kteří jej vytvořili pro potřeby průzkumu interní komunikace na Ministerstvu vnitra ČR a v dalších 4 firmách. Autoři ve své práci *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi* upozorňují mimo jiné na nedostatečné vnímání významu interní komunikace v organizacích. Původní dotazník se zaměřoval na tři klíčové oblasti: interpersonální vztahy, informovanost a komunikační toky. Tento základní rámec byl v této diplomové práci rozšířen o otázky reflektující deset prvků interní komunikace podle Holé (2024), které jsou podrobněji popsány v teoretické části práce. Tyto prvky zahrnují etickou firemní kulturu, jasnou strategii a komunikační strategii, jednotné vedení s odpovědností za komunikaci, definovanou dělbu práce a procesy, sociální politiku a personální práci, komunikační standardy pro integraci a informování zaměstnanců, interní marketing a PR, komunikační kompetence manažerů, otevřenou komunikaci se zpětnou vazbou a efektivní komunikační technologie. Toto rozšíření umožňuje komplexnější pohled na problematiku interní komunikace a její efektivitu v organizaci.

Podle Dismana (2011) předvýzkum slouží k testování srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek na malém, záměrně vybraném vzorku a je považován za ověření výzkumných nástrojů.

Předvýzkum pro validaci dotazníku byl realizován na 10 respondentech. Jeho hlavním cílem bylo odhalit potenciální zdroje zkreslení a nejasností v dotazníku před jeho distribucí mezi respondenty. Pro zajištění reprezentativnosti pilotní studie byli do vzorku zařazeni respondenti různého věku, pohlaví a délky praxe, kteří současně působili na různých odděleních organizace. Tato diverzifikace respondentů umožnila získat komplexní pohled na srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku z různých perspektiv. V rámci testovacího šetření byla respondentům nejasná otázka č. 4.: „Na pracovišti nedochází k diskriminaci, obtěžování, šikaně apod.“ Zpětná vazba od respondentů ukázala, že tato formulace způsobovala problémy s pochopením. Respondenti si nebyli jisti, zda mají na otázku odpovídat kladně („ano, nedochází“) nebo záporně („ne, nedochází“). Tato nejednoznačnost by mohla vést ke zkreslení výsledků šetření. Na základě tohoto zjištění byla otázka č. 4 přeformulována. Cílem bylo vytvořit jasnější a srozumitelnější otázku, která by respondentům umožnila jednoznačně vyjádřit svůj názor. Nová formulace otázky zní: „Dochází na pracovišti k šikaně, diskriminaci nebo obtěžování?“

4.3 Výběr průzkumného souboru

Podle Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS, 2021) tvoří nejpočetnější skupinu pracovníků ve zdravotnictví ti, kteří mají odbornou způsobilost k výkonu povolání bez odborného dohledu, a také ti, kteří vykonávají činnost pod odborným dohledem nebo přímým vedením. Jedná se zejména o všeobecné a praktické sestry a sanitáře. Tyto dvě skupiny dohromady představují 54,9 % všech zdravotnických pracovníků (ÚZIS, 2021).

Z výše uvedeného důvodu je případová studie zaměřena právě na skupinu sester (všeobecných i praktických) a sanitářů. Tato skupina zaměstnanců představuje klíčový segment pracovníků ve zdravotnictví a byla zvolena z několika důvodů. Tato skupina tvoří významnou část celkového počtu zdravotnických pracovníků, a proto představuje reprezentativní vzorek pro zkoumání dané problematiky.

Dalším klíčovým kritériem pro výběr průzkumného souboru byla délka pracovního poměru alespoň 1 rok v daném zdravotnickém zařízení. Toto kritérium bylo stanoveno s ohledem na metodické doporučení Ministerstva zdravotnictví (2024), které uvádí, že doporučená délka adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky se pohybuje v rozmezí 3 až 12 měsíců.

Posledním kritériem pro zařazení do souboru byl plný pracovní úvazek (1,0). Tímto způsobem bylo usilováno o zajištění dostatečné zkušenosti respondentů s pracovním prostředím a jejich schopnosti poskytnout relevantní odpovědi na položené otázky.

Tabulka 1 zachycuje počet respondentů, kteří se zapojili do průzkumu, ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců organizace. Z celkového počtu 759 zaměstnanců bylo osloveno 399, což představuje 52,6 % všech zaměstnanců. Dotazník správně vyplnilo a odevzdalo 255 respondentů, tedy 63,9 % z oslovených.

Tabulka 1 - Přehled distribuce a návratnosti dotazníků mezi zaměstnanci

Kategorie	Počet osob	Procento (%)
Celkový počet zaměstnanců	759	100,0
Počet oslovených zaměstnanců	399	52,6
Počet navrácených dotazníků	270	67,7 (z oslovených)
Počet platně vyplněných dotazníků	255	63,9 (z oslovených)

Rozložení účastníků dotazníkového šetření podle pohlaví zobrazuje Tabulka 2. Z celkového počtu 255 respondentů tvořili muži 25,9 % (66) a ženy 74,1 % (189).

Tabulka 2 - Tabulka četností – pohlaví respondentů dotazníkového šetření

Pohlaví	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Muž	66	66	25,9	25,9
Žena	189	255	74,1	100,0
Celkem	255		100,0	

Věkové rozložení respondentů v průzkumném vzorku je uvedeno v Tabulce 3. Pro analýzu byly respondenti rozděleni do čtyř věkových kategorií: méně než 30 let, 30 a méně než 45 let, od 45 let do 59 let a 60 let a více. Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 45–59 let (49,8 %), zatímco nejméně početnou skupinou jsou respondenti ve věku 60 let a více (6,3 %).

Tabulka 3 - Tabulka četností – věk respondentů dotazníkového šetření

Věková kategorie	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Méně než 30 let	31	31	12,2	12,2
30–44 let	81	112	31,8	43,9
45–59 let	127	239	49,8	93,7
60 let a více	16	255	6,3	100,0
Celkem	255		100,0	

Rozložení délky praxe respondentů na jejich současném pracovišti prezentuje Tabulka 4. Pro analýzu byly definovány tři kategorie: 1-5 let, 6-10 let a více než 10 let. Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti s praxí delší než 10 let (42,4 %), zatímco skupiny s kratší praxí (1-5 let a 6-10 let) jsou téměř stejně početné (73 a 74 osob).

Tabulka 4 - Tabulka četností – délka praxe respondentů na stávajícím pracovišti

Délka praxe na stávajícím pracovišti	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1-5 let	73	73	28,6	28,6
6-10 let	74	147	29,0	57,6
Více než 10 let	108	255	42,4	100,0
Celkem	255		100,0	

4.4 Sběr dat dotazníkem

Distribuce dotazníků probíhala v tištěné formě prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých léčebných oddělení. Těm byly osobně poskytnuty informace o způsobu vyplnění dotazníků a o cílové skupině respondentů. Osobní kontakt měl za cíl podpořit jejich spolupráci a motivaci k distribuci dotazníků mezi zaměstnance, což mělo přispět k vyšší návratnosti. Reichel (2009) uvádí, že dodržení zásad správné distribuce dotazníku může vést k dosažení návratnosti přesahující 60-70 %.

Dotazníkové šetření bylo realizováno ve vybrané nemocnici v období od 25.2.2025 do 12.3.2025. Tato nemocnice je významným poskytovatelem zdravotní péče v regionu a nabízí široké spektrum služeb. Od akutní a následné péče po specializovanou péči v mnoha lékařských oborech. V době realizace šetření nemocnice disponovala celkovým počtem 540 všech skupin zdravotnických pracovníků.

Při realizaci dotazníkového šetření byly dodrženy veškeré etické principy průzkumu. Zajištěna byla zejména úplná anonymita respondentů, dobrovolnost účasti, ochrana osobních údajů a využití získaných dat výhradně pro účely výzkumu. Respondenti byli předem informováni o cíli šetření a o možnosti kdykoli účast odmítnout.

Realizaci šetření předcházelo schválení návrhu průzkumu vedoucím katedry, vedoucím práce a statutárním zástupcem daného zdravotnického zařízení.

Zvolený postup distribuce dotazníků se ukázal jako efektivní a z celkového počtu 399 distribuovaných dotazníků se vrátilo 270, což představuje míru návratnosti 67,67 %. Tato míra návratnosti je podle Reichela (2009) považována za dobře přijatelnou hranici.

Kutnohorská (2009) doporučuje pro získání relevantních údajů provést kontrolu dat, jejímž účelem je vyřadit ze souboru vyplněných dotazníků ty, které byly zpracovány neúplně nebo neobstály při logické kontrole. Kontrola úplnosti je mechanickou kontrolou. V případě, že je některý dotazník vyplněn neúplně, je lépe jej z dalšího procesu vyřadit.

Po shromáždění 270 navrácených dotazníků byla provedena kontrola jejich úplnosti a správnosti vyplnění. V rámci této kontroly bylo identifikováno 15 dotazníků, které nesplňovaly stanovená kritéria. Jednalo se zejména o případy, kdy respondenti nevyplnili všechny požadované položky dotazníku, nebo naopak označili více odpovědí v otázkách, kde byla požadována pouze jedna volba. Po kontrole bylo do analýzy zahrnuto 255 dotazníků, což odpovídá návratnosti 63,91 % z počtu obdržených dotazníků. Z celkového počtu 759 zaměstnanců se tak do průzkumu validně zapojilo 33,6 % zaměstnanců.

4.5 Statistická analýza dat

Pro analýzu dat byl zvolen softwar TIBCO Statistica verze 14 (TIBCO Software Inc., 2020). Získaná data byla nejprve zpracována pomocí programu Microsoft Excel. Výsledky jednotlivých otázek dotazníku byly popsány s využitím tabulek četností a nástrojů popisné statistiky, jejichž detailní přehled je uveden v přílohách B a C této diplomové práce. V závěrečné fázi statistického vyhodnocení byly testovány hypotézy sloužící k potvrzení odpovědí na průzkumné otázky. K tomuto účelu byly použity statistické metody Spearmanovy korelace a Pearsonův chí-kvadrát test.

Po úvodním popisu zkoumaného vzorku, který poskytl základní přehled o rozložení respondentů z hlediska pohlaví, věku a délky praxe prostřednictvím tabulek četností, se

následující část práce zaměřuje na **subjektivní vnímání interní komunikace** z pohledu nelékařského zdravotnického personálu (NLZP). Cílem této části bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí různé aspekty interní komunikace v organizaci.

Data byla získána od 255 respondentů, kteří hodnotili 23 proměnných na škále od 1 (nejlepší hodnocení) do 5 (nejhorší hodnocení). Pro celkové hodnocení interní komunikace byl použit součet bodových hodnot jednotlivých odpovědí. Rozmezí možných součtů se pohybovalo od 23 (nejlepší možné hodnocení) do 115 (nejhorší možné hodnocení). Pro účely této práce bylo celkové vyhodnocení spokojenosti s interní komunikací stanoveno takto.

- **23–46 bodů:** Toto rozmezí indikuje celkovou spokojenost respondentů s interní komunikací v organizaci. Odpovědi v tomto rozmezí převážně odpovídají kladným hodnocením (ANO a spíše ANO).
- **47–69 bodů:** Toto rozmezí naznačuje neutrální nebo ambivalentní postoj respondentů. Ti, kteří dosáhli těchto bodových hodnot, se vyjádřili jako „jak kdy“, což signalizuje, že vnímají jak pozitivní, tak negativní aspekty interní komunikace. Tato kategorie je tedy chápána jako částečná spokojenost.
- **70–115 bodů:** Toto rozmezí odráží celkovou nespokojenost respondentů s interní komunikací v organizaci. Odpovědi v tomto rozmezí převážně odpovídají záporným hodnocením (spíše NE a NE).

Tabulka 5 uvádí přehled četností hodnocení interní komunikace podle výše uvedených kategorií.

Tabulka 5 – Tabulka četností hodnocení interní komunikace podle zvolených kategorií hodnocení

Kategorie	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
23–46 bodů	217,00	248,00	85,10	97,25
47–69 bodů	31,00	31,00	12,16	12,16
70–115 bodů	7,00	255,00	2,75	100,00
Celkem	38,00	255,00	1,00	

Tabulka 5 ukazuje, že největší podíl respondentů (85,10 %) dosáhl bodového skóre v rozmezí 23–46 bodů. Ve střední kategorii (47–69 bodů) se nachází 12,16 % respondentů a nejmenší zastoupení (2,75 %) spadá do kategorie 70–115 bodů.

Tabulka 6 shrnuje základní popisné statistiky všech 23 výroků. Většina respondentů odpověděla kladně na otázku č. 12 „Jsem dostatečně obeznámen/a se svou náplní práce“. Nízká hodnota směrodatné odchylky (0,32969) potvrzuje, že se odpovědi respondentů v této otázce výrazně nelišily a byla zaznamenána vysoká míra shody. Naopak, u otázky č. 22. „Dostávám ocenění za úspěchy“ byl zaznamenán největší rozptyl odpovědí (směrodatná odchylka 1,47064). To indikuje, že se názory respondentů na vnímání uznání jejich práce značně liší, a tato oblast je vnímána mnohem rozdílněji.

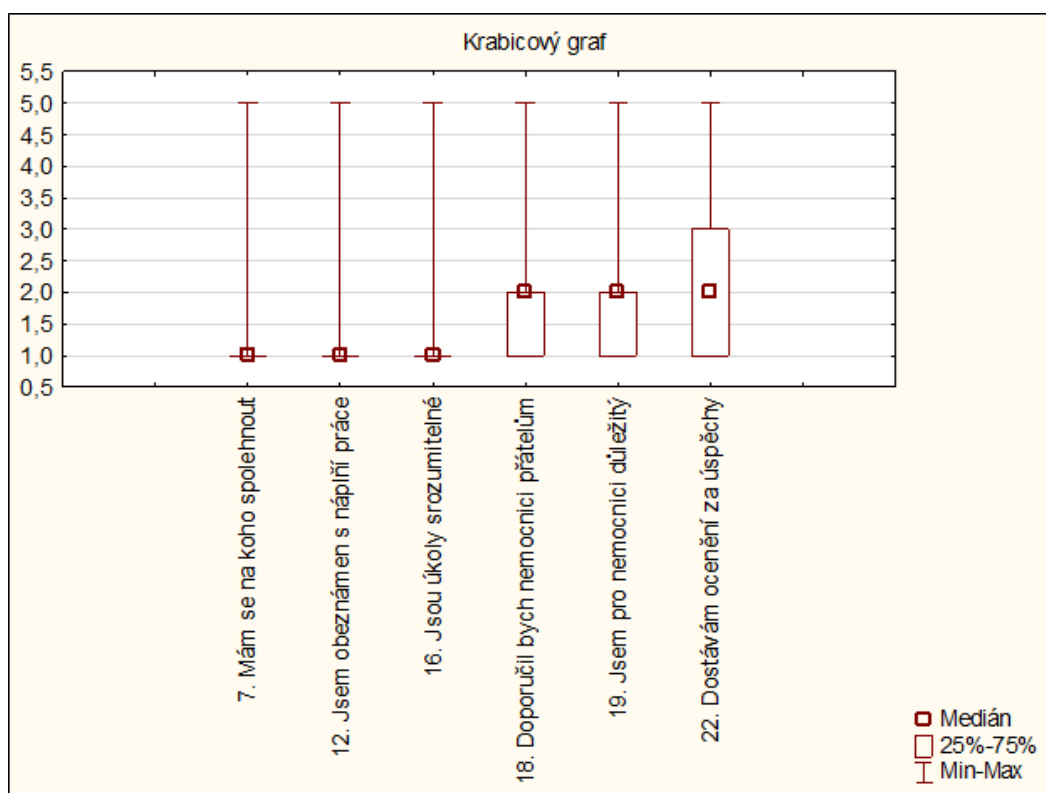
Tabulka 6 - Popisné statistiky – subjektivní hodnocení komunikace v týmu

Proměnná	platných N	Průměr	Medián	Součet	Minimální	Maximál.	sm.odch.
1. Vycházím se svými kolegy	255	1,25490	1,00000	320,000	1,00000	5,0000	0,87040
2. Vztahy s jinými úseky	255	1,70588	1,00000	435,000	1,00000	5,0000	1,07392
3. Jsme sehraný tým	255	1,52157	1,00000	388,000	1,00000	5,0000	1,16651
4. Dochází k diskriminaci/šikaně	255	1,27843	1,00000	326,000	1,00000	5,0000	0,86769
5. Vedoucí vytváří vhodné podmínky	255	1,21961	1,00000	311,000	1,00000	5,0000	0,76771
6. Vnímám nadřízené jako důvěryhodné	255	1,36078	1,00000	347,000	1,00000	5,0000	0,98973
7. Mám se na koho spolehnout	255	1,10196	1,00000	281,000	1,00000	5,0000	0,55184
8. Mohu vyjádřit názor bez obav	255	1,38431	1,00000	353,000	1,00000	5,0000	1,04681
9. Mohu se obrátit na odbory	255	1,67843	1,00000	428,000	1,00000	5,0000	0,99533
10. Zním strategii/vizi nemocnice	255	1,47451	1,00000	376,000	1,00000	5,0000	0,97525
11. Víím, co mě čeká za 1 - 2 roky.	255	1,50196	1,00000	383,000	1,00000	5,0000	0,98362
12. Jsem obeznámen s náplní práce	255	1,03922	1,00000	265,000	1,00000	5,0000	0,32969
13. Dostávám informace včas	255	1,67059	1,00000	426,000	1,00000	5,0000	1,27101
14. Je v nemocnici spravedlivé prostředí	255	1,44706	1,00000	369,000	1,00000	5,0000	0,69030
15. Jsou nastavená jasná pravidla chování	255	1,36078	1,00000	347,000	1,00000	5,0000	0,61736
16. Jsou úkoly srozumitelné	255	1,14118	1,00000	291,000	1,00000	5,0000	0,67846
17. Jsou návrhy projednávány v diskusi	255	1,70980	1,00000	436,000	1,00000	5,0000	1,28364
18. Doporučil bych nemocnici přátelům	255	1,72941	2,00000	441,000	1,00000	5,0000	0,74329
19. Jsem pro nemocnici důležitý	255	1,83137	2,00000	467,000	1,00000	5,0000	0,73106
20. Dostávám posouzení práce bezpros	255	1,65098	1,00000	421,000	1,00000	5,0000	1,20029
21. Jsem hodnocen podle objektivních k	255	1,55686	1,00000	397,000	1,00000	5,0000	1,02513
22. Dostávám ocenění za úspěchy	255	2,23137	2,00000	569,000	1,00000	5,0000	1,47064
23. Je kritika oprávněná	255	1,48235	1,00000	378,000	1,00000	5,0000	0,95915
Celkem	255	34,33333	30,00000	8755,000	23,00000	115,0000	13,69790

Graf na Obrázku 3 znázorňuje rozložení odpovědí respondentů na šest konkrétních otázek pomocí krabicových grafů, které lépe ukazují rozložení, rozpětí a shodu v odpovědích respondentů a současně medián jako střední hodnotu.

U otázek č. 7, 12 a 16 se střední hodnota (medián) odpovědí nachází blízko hodnoty 1. Rozptyl (variabilita) odpovědí je velmi malý, což znamená, že respondenti se v těchto otázkách shodovali a jejich názory byly velmi podobné.

U otázek č. 18, 19 a 22 je rozptyl odpovědí větší. Zejména u otázky č. 22 („Dostávám ocenění za úspěchy“) je rozptyl největší, což ukazuje na výraznější rozdíly v názorech respondentů. Střední hodnota (medián) se u těchto otázek pohybuje okolo hodnoty 2.



Obrázek 3 – Krabicový graf – porovnání vybraných odpovědí

Respondenti byli také požádáni, aby označili **tři komunikační prostředky**, které nejčastěji využívají k získávání informací. Tyto tři možnosti pak seřadili podle četnosti používání, od nejčastějšího (1. místo) po nejméně častý z vybrané trojice (3. místo).

Tabulky 7, 8 a 9 ukazují pořadí preference jednotlivých komunikačních prostředků. Zobrazují, jaký význam respondenti přikládají jednotlivým komunikačním prostředkům, tedy zda byly uvedeny na 1., 2., nebo 3. místě.

Tabulka 7 – Tabulka četností – preferenční pořadí komunikačního prostředku – osobní rozhovor

Osobní rozhovor	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	233	233	91,37255	91,3725
Pořadí 2	11	244	4,31373	95,6863
Pořadí 3	1	245	0,39216	96,0784
Celkem	245		100,0000	

Z Tabulky 7 vyplývá, že pro 96 % respondentů je osobní komunikace preferovaná na prvních třech místech z výběru.

Tabulka 8 - Preferenční pořadí komunikačního prostředku – oficiální interní dokumenty

Oficiální interní dokumenty	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	2	2	0,78431	0,7843
Pořadí 2	104	106	40,78431	41,5686
Pořadí 3	45	151	17,64706	59,2157
Celkem	151		100,0000	

Z Tabulky 8 vyplývá, že pro 59,2 % respondentů jsou oficiální interní dokumenty preferovány na prvních třech místech z výběru.

Tabulka 9 - Preferenční pořadí komunikačního prostředku – elektronická pošta

Elektronická pošta	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	1	1	0,39216	0,3922
Pořadí 2	21	22	8,23529	8,6275
Pořadí 3	84	106	32,94118	41,5686
Celkem	106		100,0000	

Z Tabulky 9 vyplývá, že pro 41,5 % respondentů je elektronická pošta preferovaná na prvních třech místech z výběru.

Tabulka 10 prezentuje výsledky šetření, které se zaměřilo na identifikaci a hodnocení intenzity **komunikačních překážek** na pracovišti. Respondenti byli vyzváni, aby u každé z uvedených

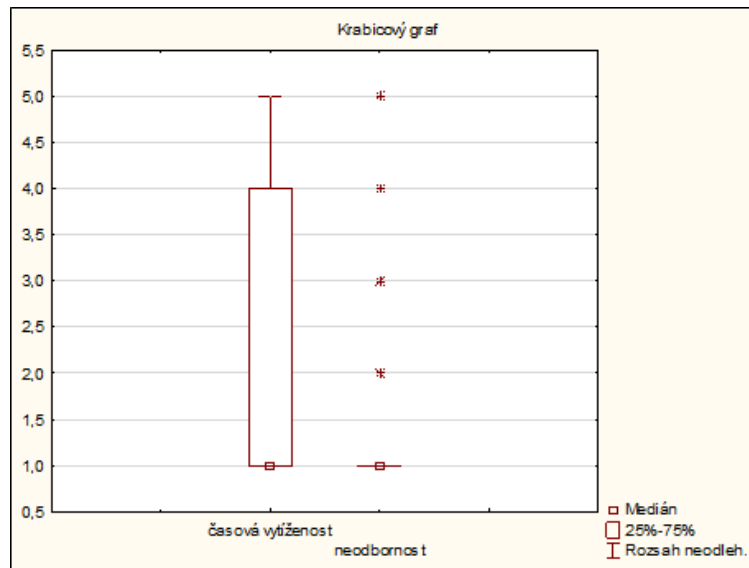
položek ohodnotili míru, do jaké představuje překážku v komunikaci, a to na škále od 1 (není to žádná překážka) do 5 (je to maximální překážka). Následující tabulka a její rozbor poskytují přehled o vnímání těchto překážek respondenty.

V případě *neochoty* byla zjištěna průměrná hodnota 1,28, medián 1,00 a směrodatná odchylka 0,88. Pro *časovou vytiženost* činí průměrná hodnota 2,33, medián 1,00 a směrodatná odchylka 1,70. U *organizace práce* byla vypočtena průměrná hodnota 1,09, medián 1,00 a směrodatná odchylka 0,50. Překážka *komunikační schopnosti a dovednosti* má průměrnou hodnotu 1,54, medián 1,00 a směrodatnou odchylku 1,10. Pro *neodbornost* byla zjištěna průměrná hodnota 1,07, medián 1,00 a směrodatná odchylka 0,38. U *osobní zaujatosti* byla průměrná hodnota 1,64, medián 1,00 a směrodatná odchylka 1,36. Pro *technické vybavení* byla vypočtena průměrná hodnota 1,65, medián 1,00 a směrodatná odchylka 1,08.

Tabulka 10 - Základní hodnoty popisné statistiky – intenzita komunikačních překážek

Překážka	Platných N	Průměr	Medián	Součet	Minimální	Maximál.	sm.odch.
neochota	255	1,278431	1,000000	326,0000	1,000000	5,000000	0,881193
časová vytiženost	255	2,325490	1,000000	593,0000	1,000000	5,000000	1,699912
organizace práce	255	1,086275	1,000000	277,0000	1,000000	5,000000	0,502364
komunikační schopnosti a dovednosti	255	1,541176	1,000000	393,0000	1,000000	5,000000	1,103533
neodbornost	255	1,066667	1,000000	272,0000	1,000000	5,000000	0,375776
osobní zaujatost	255	1,643137	1,000000	419,0000	1,000000	5,000000	1,361052
technické vybavení	255	1,650980	1,000000	421,0000	1,000000	5,000000	1,079401

Krabicový graf na Obrázku 7 poskytuje vizuální srovnání rozdělení intenzity vnímání dvou komunikačních překážek: *časové vytiženosti* a *neodbornosti*. Je patrné, že časová vytiženost nabývá vyšších hodnot intenzity. Její medián se nachází na úrovni 1, ale krabicový graf se táhne až k hodnotě 4, s odlehlými hodnotami dosahujícími až 5. *Neodbornost* vykazuje medián i celou krabici na hodnotě 1. Ačkoli odlehlé hodnoty existují, celkově je rozptyl vnímání této překážky menší než u *časové vytiženosti*. Časovou vytiženost jako komunikační překážku uvedlo 148 respondentů, což představuje 58,0 % z celkového počtu 255 dotázaných.



Obrázek 4 - Krabicový graf největší a nejmenší komunikační překážka, s odlehlými body

V kapitole 4.1 bylo definováno šest průzkumných otázek. Tyto otázky byly analyzovány prostřednictvím statistického testování hypotéz s využitím Spearmanova korelačního koeficientu a Pearsonova chí-kvadrát testu. Následně byla posouzena platnost stanovených hypotéz. Jako kritická hodnota pro statistickou významnost byla určena hladina alfa $p = 0,05$. V případě, že vypočítaná hodnota p bude vyšší než $0,05$, nulová hypotéza H_0 se nezamítá. Naopak, pokud bude dosažená hodnota p nižší než $0,05$, nulová hypotéza H_0 se zamítá a přijímá se alternativní hypotéza H_A .

V rámci první průzkumné otázky: „*Jak celkově hodnotíte svou spokojenost s interní komunikací v organizaci?*“ byla využita popisná statistika. Celkové skóre spokojenosti s interní komunikací bylo vypočteno jako součet odpovědí na 23 otázek. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že většina respondentů spadá do kategorie spokojených se způsobem interní komunikace v organizaci.

Následně byla provedena korelační analýza za účelem zjištění vztahů mezi jednotlivými aspekty interní komunikace a celkovou spokojeností. Hypotézy byly formulovány až v návaznosti na tato zjištění. Pro účely testování byly stanoveny následující hypotézy.

H_0 : Mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a interní komunikací neexistuje statisticky významný vztah.

H_A : Mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a interní komunikací existuje statisticky významný vztah.

Pro analýzu vztahů byl použit Spearmanův korelační koeficient (ρ), který je vhodný pro neparametrická data. Kompletní přehled všech korelací je uveden v Příloze C, přičemž vybrané nejsilnější korelace jsou shrnuty v následující Tabulce 11.

Tabulka 11 - Spearmanovy korelace průzkumné otázky č. 1

	14. Je v nemocnici spravedlivé prostředí	15. Jsou nastavená jasná pravidla chování	19. Jsem pro nemocnici důležitý	22. Dostávám ocenění za úspěchy	Celkem
14. Je v nemocnici spravedlivé prostředí	1,00	0,83	0,61	0,49	0,70
15. Jsou nastavená jasná pravidla chování	0,83	1,00	0,53	0,40	0,65
19. Jsem pro nemocnici důležitý	0,61	0,53	1,00	0,57	0,81
22. Dostávám ocenění za úspěchy	0,49	0,40	0,57	1,00	0,69
Celkem	0,70	0,65	0,81	0,69	1,00

Velmi silná pozitivní korelace ($\rho = 0,81$) byla zaznamenána u položky č. 19, která se týkala pocitu, zda si nemocnice zaměstnanců váží a považuje je za důležité partnery. Silná pozitivní korelace ($\rho = 0,70$) byla zjištěna u položky č. 14, zaměřené na vnímání spravedlnosti a důvěry ve vedení při řešení případných nespravedlností. Korelace ($\rho = 0,65$) byla nalezena u otázky č. 15, týkající se jasně nastavených pravidel chování a jednání na pracovišti. Podobně silná korelace ($\rho = 0,69$) byla identifikována u otázky č. 22, zaměřené na vnímání ocenění zaměstnanců za úspěšně vykonanou práci ze strany jejich nadřízených.

Jak vyplývá z přehledu Spearmanových korelací (Příloha C) a shrnutí nejvýznamnějších vztahů (Tabulka 11) analýza ukazuje, že celková spokojenost zaměstnanců s interní komunikací významně souvisí s několika klíčovými oblastmi. Největší vliv mají pocit důležitosti a ocenění ze strany organizace, vnímání spravedlivého prostředí, důvěra ve vedení a jasně nastavená pravidla.

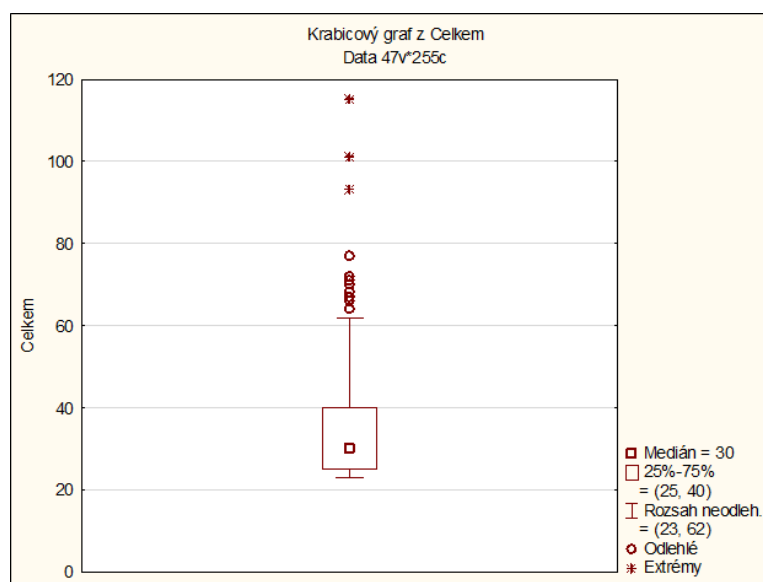
Na základě těchto výsledků byla H_0 zamítnuta a H_A potvrzena, jelikož byly zjištěny statisticky významné pozitivní korelace mezi zkoumanými proměnnými.

Celková pracovní spokojenost byla potvrzena také výsledky popisné statistiky, které jsou uvedeny v Tabulce 12. Analýza vycházela z celkem 255 platných odpovědí na soubor 23 otázek (Příloha C). Průměr (34,33) a medián (30,00) spadají do rozmezí 23–46 bodů, což podle kritérií vyhodnocení indikuje celkovou spokojenost respondentů s interní komunikací v organizaci.

Tabulka 12 – Popisná statistika celkové pracovní spokojenosti respondentů

	Platných N	Průměr	Medián	Součet	Minimální	Maximální	Sm.odch.
Spokojenost celkem	255,00	34,33	30,00	8755,00	23,00	115,00	13,70

Rozložení celkové spokojenosti respondentů je vizualizováno pomocí krabicového grafu na Obrázku 8.



Obrázek 5 - Krabicový graf – celková spokojenost respondentů

Z krabicového grafu je patrné, že většina respondentů dosahuje hodnot celkové spokojenosti v rozmezí interkvartilového rozpětí (25–40 bodů), přičemž medián (30 bodů) se nachází přibližně uprostřed této oblasti. Tato vizualizace potvrzuje, že většina respondentů vykazuje spíše vyšší úroveň celkové spokojenosti, jak naznačovaly i průměr a medián v tabulce popisné statistiky. Graf také odhaluje nižší úroveň spokojenosti u několika jednotlivců, což ukazuje přítomnost odlehlých a extrémních hodnot na horním konci grafu.

Druhá průzkumná otázka: „*Jaké komunikační prostředky preferujete pro získávání informací o dění v organizaci?*“ nemá stanoveny hypotézy, jelikož jejím cílem je deskriptivní zjištění preferencí respondentů ohledně komunikačních prostředků, nikoliv ověřování vztahů mezi

proměnnými či testování předpokladů. V dotazníku byli respondenti požádáni, aby vybrali své tři nejoblíbenější komunikační prostředky pro získávání informací o dění v nemocnici a přiřadili jim pořadí od 1 (nejpreferovanější) po 3 (třetí nejpreferovanější). Následně bylo analyzováno, jak často se každý z nabízených komunikačních prostředků umístil na prvním, druhém a třetím místě v preferencích respondentů.

Tabulka 13 - Pořadí preferovaných komunikačních prostředků – absolutní a relativní četnosti

	1. místo (počet)	1. místo (%)	2. místo (počet)	2. místo (%)	3. místo (počet)	3. místo (%)	TOP 3 celkem (počet)	TOP 3 celkem (%)
Osobní rozhovor	233	91,4 %	11	4,3 %	1	0,4 %	245	96,1 %
Interní dokumenty	2	0,8 %	104	40,8 %	45	17,6 %	151	59,2 %
Elektronická pošta	1	0,4 %	21	8,2 %	84	32,9 %	106	41,6 %

Tabulka 13 shrnuje preferenci vybraných komunikačních prostředků na základě pořadí, v jakém je respondenti uvedli. Nejčastěji uváděným a zároveň nejpreferovanějším způsobem komunikace byl osobní rozhovor, který se na prvním místě objevil u 91,4 % respondentů a celkově ho mezi tři nejdůležitější zařadilo 96,1 %. Interní dokumenty byly nejčastěji uváděny na druhém místě (40,8 %) a celkově figurovaly v první trojici u 59,2 % respondentů. Elektronická pošta byla na prvním místě minimálně (0,4 %), ale často na třetím (32,9 %), celkem se mezi top 3 objevila u 41,6 % dotázaných.

Třetí průzkumná otázka: „*Jaké jsou podle vás největší překážky v efektivní komunikaci na pracovišti?*“ Na základě vyhodnocení lze konstatovat, že za největší komunikační překážky respondenti považují časovou vytíženost, nedostatečné technické vybavení a osobní zaujatost. Naopak neodbornost pracovníků a organizace práce byly hodnoceny jako nejméně závažné překážky, což naznačuje, že jsou v praxi vnímány spíše okrajově.

Tyto překážky byly následně analyzovány z hlediska jejich souvislosti s celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců. Cílem korelační analýzy bylo identifikovat největší překážky v efektivní komunikaci na pracovišti a celkovou spokojeností zaměstnanců (viz Tabulka 14). Pro toto testování byly stanoveny následující hypotézy.

H_0 : Mezi komunikačními překážkami a celkovou pracovní spokojeností na pracovišti neexistuje statisticky významný vztah.

H_A : Mezi komunikačními překážkami a celkovou spokojeností na pracovišti existuje statisticky významný vztah.

Tabulka 14 - Spearmanovy korelace průzkumné otázky č. 3

	spokojenost na pracovišti	neochota	organizace práce	časová vytiženost	komunikační schopnosti a dovednosti	neodbornost	osobní zaujatost	technické vybavení
spokojenost na pracovišti	1,00	0,39	0,20	0,04	0,47	0,24	0,40	0,40
neochota	0,39	1,00	0,14	-0,13	0,31	0,18	0,41	0,14
organizace práce	0,20	0,14	1,00	0,07	0,24	0,27	0,17	0,17
časová vytiženost	0,04	-0,13	0,07	1,00	-0,01	-0,07	-0,17	0,27
komunikační schopnosti a dovednosti	0,47	0,31	0,24	-0,01	1,00	0,40	0,21	0,44
neodbornost	0,24	0,18	0,27	-0,07	0,40	1,00	0,10	0,19
osobní zaujatost	0,40	0,41	0,17	-0,17	0,21	0,10	1,00	0,07
technické vybavení	0,40	0,14	0,17	0,27	0,44	0,19	0,07	1,00

Zjištěné Spearmanovy korelace v Tabulce 14 odhalily vztah mezi jednotlivými vnímanými překážkami a celkovou pracovní spokojeností. Středně silná pozitivní korelace byla zaznamenána u neochoty ke komunikaci ($\rho = 0,39$), osobní zaujatosti ($\rho = 0,40$) a nedostatečného technického vybavení ($\rho = 0,40$), což naznačuje, že vyšší vnímaná míra těchto překážek souvisí s nižší celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců. Ještě silnější pozitivní korelace ($\rho = 0,47$) byla zjištěna u nízké úrovně komunikačních schopností a dovedností, což poukazuje na významný negativní vliv tohoto faktoru na celkovou pracovní spokojenost. Slabší pozitivní korelace byly prokázány u horší organizace práce ($\rho = 0,20$) a vyšší neodbornosti ($\rho = 0,24$), naznačující mírnější negativní vliv na spokojenost. Velmi nízký Spearmanův korelační koeficient ($\rho = 0,04$) mezi časovou vytižeností a celkovou pracovní spokojeností indikuje zanedbatelnou sílu lineárního vztahu mezi těmito dvěma proměnnými. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že H_0 lze zamítnout, neboť u většiny zkoumaných komunikačních překážek byly zjištěny statisticky významné korelace s celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců, čímž se potvrdila H_A .

Průzkumná otázka č. 4: „Má pohlaví zaměstnanců vliv na jejich pracovní spokojenost?“

K zodpovězení této otázky byla použita metoda statistického testování hypotéz. V rámci tohoto procesu byly stanoveny následující statistické hypotézy.

H_0 : Mezi pohlavím respondentů a pracovní spokojeností neexistuje statisticky významný vztah

H_A : Mezi pohlavím respondentů a pracovní spokojeností existuje statisticky významný vztah.

K analýze tohoto vztahu byla nejprve vytvořena kontingenční Tabulka 15, která porovnává úroveň pracovní spokojenosti mezi ženami a muži.

Tabulka 15 - Kontingenční tabulka – porovnání úrovně pracovní spokojenosti podle pohlaví

	Pohlaví	SPOKOJEN	ČÁSTEČNĚ	NESPOKOJEN	Řádkové součty
Počet	žena	162	24	3	189
Řádková četnost		85,71 %	12,70 %	1,59 %	
Počet	muž	55	7	4	66
Řádková četnost		83,33 %	10,61 %	6,06 %	
Počet	všechny skupiny	217	31	7	255

Z výsledků uvedených v tabulce 15 můžeme pozorovat, jak se spokojenost rozkládá mezi ženami a muži. Mezi 189 ženami jich naprostá většina, konkrétně 162 (což představuje 85,71 %), vyjádřila spokojenost. Dalších 24 žen (12,70 %) je částečně spokojeno a pouze 3 ženy (1,59 %) uvedly, že jsou nespokojeny. U mužů je situace podobná, avšak s mírnými odchylkami. Z celkového počtu 66 mužů je spokojeno 55 (83,33 %), 7 mužů (10,61 %) je částečně spokojeno a 4 muži (6,06 %) jsou nespokojeni. Na první pohled se zdá, že procentuální zastoupení spokojených zaměstnanců je u žen mírně vyšší než u mužů, zatímco nespokojených je u mužů vyšší než u žen.

Tabulka 16 shrnuje celkový podíl spokojených zaměstnanců v závislosti na jejich pohlaví. Kategorie "CELKOVĚ SPOKOJEN" zahrnuje respondenty, kteří v průzkumu odpověděli buď "spokojen", nebo "částečně spokojen". Z tabulky je patrné, že mezi ženami je celkově spokojeno 98,41 % respondentek, zatímco mezi muži dosahuje podíl celkově spokojených zaměstnanců 93,94 %.

Tabulka 16 - Celkový podíl spokojených zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	CELKOVĚ SPOKOJEN %
žena	98,41 %
muž	93,94 %

Pro potvrzení, zda je tento rozdíl statisticky významný, byl proveden chí-kvadrát test nezávislosti uvedený v Tabulce 17. Cílem bylo zjistit, zda existuje statisticky významný vztah

mezi pohlavím zaměstnanců a jejich pracovní spokojeností. Chí-kvadrát test nezávislosti je vhodný k analýze vztahu mezi těmito dvěma kategorickými proměnnými.

Tabulka 17 - Pearsonův chí-kvadrát test hypotézy č. 4

	Chí-kvadrát	SV	p
Pearsonův chí-kvadrát	3,774612	df=2	p=0,15148
M-V chí-kvadrát	3,263428	df=2	p=0,19559

Výsledky chí-kvadrát testu nezávislosti (Pearsonův $\chi^2 = 3,77$, $df = 2$, $p = 0,151$) na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neprokázaly statisticky významný vztah mezi pohlavím zaměstnanců a pracovní spokojeností, jelikož $p > \alpha$. Proto nulovou hypotézu (H_0), která tvrdí, že mezi pohlavím a pracovní spokojeností neexistuje statisticky významný vztah, nezamítáme.

Jako pátá byla stanovena průzkumná otázka: *„Existuje rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na jejich věku?“* Pro tuto otázku byly definovány následující hypotézy.

H_0 : Mezi věkem zaměstnanců a jejich pracovní spokojeností neexistuje statisticky významný vztah.

H_A : Mezi věkem zaměstnanců a jejich spokojeností existuje statisticky významný vztah.

Pro vyhodnocení uvedených hypotéz byla sestavena kontingenční tabulka, která je uvedena níže jako Tabulka 18, z níž například vyplývá, že ve věkové skupině do 30 let je 22 dotázaných spokojeno (70,97 %), zatímco 3 respondenti (9,68 %) jsou nespokojeni.

Tabulka 18 - Kontingenční tabulka – porovnání pracovní spokojenosti mezi věkovými kategoriemi

	Věk	ČÁSTEČNĚ	SPOKOJEN	NESPOKOJEN	Řádkové součty
Počet	Méně než 30 let	6	22	3	31
Řádková četnost		19,35 %	70,97 %	9,68 %	
Počet	30–44 let	11	113	3	127
Řádková četnost		8,66 %	88,98 %	2,36 %	
Počet	45–59 let	13	67	1	81
Řádková četnost		16,05 %	82,72 %	1,23 %	
Počet	60 let a více	1	15	0	16
Řádková četnost		6,25 %	93,75 %	0,00 %	
Počet	všechny skupiny	31	217	7	255

Tabulka 19 zobrazuje procentuální podíl celkově spokojených zaměstnanců v různých věkových kategoriích. Kategorie "CELKOVĚ SPOKOJEN" zahrnuje součet respondentů, kteří se označili za "spokojené" nebo "částečně spokojené". Tabulka poskytuje přehled o tom, jak se vnímaná spokojenost zaměstnanců liší v závislosti na jejich věku. Z provedené analýzy dat vyplývá, že nejmenší podíl celkově spokojených zaměstnanců byl zaznamenán ve věkové skupině mladších 30 let (90,32 %). S přibývajícím věkem se míra spokojenosti postupně zvyšuje. U zaměstnanců ve věku 30 až 44 let dosahuje podíl celkově spokojených 97,64 %. Ve skupině zaměstnanců 45 až 59 let je patrný vysoký podíl spokojených (98,77 %). Nejvyšší míru spokojenosti, dosahující plných 100 %, pak vykazuje věková skupina 60 let a více. Tento trend naznačuje, že s rostoucím věkem se subjektivně vnímaná spokojenost zaměstnanců zvyšuje.

Tabulka 19 - Celková pracovní spokojenost podle věkových kategorií

Věk	CELKOVĚ SPOKOJEN %
Méně než 30 let	90,32 %
30–44 let	97,64 %
45–59 let	98,77 %
60 let a více	100,00 %

K ověření stanovené hypotézy byl použit Pearsonův chí-kvadrát test. Výsledky tohoto testu jsou shrnuty v Tabulce 20.

Tabulka 20 - Pearsonův chí-kvadrát test hypotézy č. 5

	Chí-kvadrát	SV	p
Pearsonův chí-kvadrát	11,82024	df=6	p=0,06610
M-V chí-kvadrát	10,25735	df=6	p=0,11422

I přesto, že tabulka s procentuální celkovou pracovní spokojeností v jednotlivých věkových kategoriích naznačovala trend zvyšující se spokojenosti s věkem, provedený chí-kvadrát test tento vztah statisticky významným nepotvrdil. Hodnota p Pearsonova Chí-kvadrátu ($p = 0,06610$) je vyšší než běžně uváděná hladina významnosti alfa (0,05). Z tohoto důvodu nezamítáme H_0 , která tvrdí, že mezi věkem respondentů a jejich pracovní spokojeností neexistuje statisticky významný vztah. To znamená, že ačkoliv data v procentuální tabulce ukazovala na jistou souvislost, statistické testování neposkytlo dostatečně silné důkazy k potvrzení této závislosti na zvolené hladině významnosti.

Jako šestá byla stanovena průzkumná otázka „*Existuje rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na délce jejich praxe v organizaci?*“ Pro tuto otázku byly definovány následující hypotézy.

H_0 : Mezi délkou praxe zaměstnanců v organizaci a jejich pracovní spokojeností neexistuje statisticky významný vztah.

H_A : Mezi délkou praxe zaměstnanců a jejich pracovní spokojeností existuje statisticky významný vztah.

Pro vyhodnocení uvedených hypotéz byla sestavena kontingenční tabulka, která je uvedena níže jako Tabulka 21, z níž například vyplývá, že u zaměstnanců s délkou praxe 1-5 let je 55 dotázaných spokojeno (75,34 %), zatímco 3 respondenti (4,11 %) jsou nespokojeni.

Tabulka 21 - Kontingenční tabulka – porovnání úrovně pracovní spokojenosti v závislosti na délce praxe

	Délka praxe	SPOKOJEN	ČÁSTEČNĚ	NESPOKOJEN	Řádek
Počet	1-5 let	55	15	3	73
Řádková četnost		75,34 %	20,55 %	4,11 %	
Počet	6-10 let	66	6	2	74
Řádková četnost		89,19 %	8,11 %	2,70 %	
Počet	více než 10 let	96	10	2	108
Řádková četnost		88,89 %	9,26 %	1,85 %	
Počet	všechny skupiny	217	31	7	255

Tabulka 22 zobrazuje procentuální podíl celkově spokojených zaměstnanců v různých kategoriích délky praxe. Kategorie "CELKOVĚ SPOKOJEN" zahrnuje součet respondentů, kteří se označili za "spokojené" nebo "částečně spokojené". Tabulka poskytuje přehled o tom, jak se vnímaná pracovní spokojenost zaměstnanců liší v závislosti na délce jejich praxe v organizaci.

Z provedené analýzy dat vyplývá, že nejnižší podíl celkově spokojených zaměstnanců byl zaznamenán ve skupině s délkou praxe 1-5 let (95,89 %). S prodlužující se délkou praxe se míra spokojenosti mírně zvyšuje. U zaměstnanců s délkou praxe 6-10 let dosahuje podíl celkově spokojených 97,30 %. Nejvyšší podíl celkově spokojených zaměstnanců (98,15 %) je patrný ve skupině s délkou praxe více než 10 let. Tento trend naznačuje, že s rostoucí délkou praxe v organizaci se subjektivně vnímaná spokojenost zaměstnanců mírně zvyšuje.

Tabulka 22 - Procento celkově spokojených zaměstnanců podle délky praxe

Délka praxe	CELKOVĚ SPOKOJEN %
1-5 let	95,89 %
6-10 let	97,30 %
více než 10 let	98,15 %

Tabulka 23 prezentuje chí-kvadrát test nezávislosti. Tento test byl použit ke zjištění statisticky významného vztahu mezi délkou praxe zaměstnanců a jejich spokojeností.

Tabulka 23 - Pearsonův chí-kvadrát test hypotézy č. 6

	Chí-kvadrát	SV	p
Pearsonův chí-kvadrát	7,925594	df=4	p=0,09434
M-V chí-kvadrát	7,397052	df=4	p=0,11634

Ačkoli tabulka s procentuálními hodnotami spokojenosti podle délky praxe naznačovala mírný nárůst spokojenosti u zaměstnanců s delší praxí, Chí-kvadrát test tuto souvislost statisticky nepotvrdil. Hodnota $p = 0,08434$ je vyšší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, a proto nelze zamítnout H_0 . To znamená, že ačkoliv se jistý trend objevil, statistická analýza neposkytla dostatečně silné důkazy pro potvrzení závislosti na stanovené hladině významnosti.

4.6 Interpretace výsledků v kontextu průzkumných otázek

Průzkumné šetření bylo provedeno na skupině 255 nelékařských zdravotnických pracovníků, zahrnující všeobecné sestry, praktické sestry a sanitáře, kteří představují klíčový a početný segment zdravotnických pracovníků. Výběr respondentů se řídil dalšími kritérii: délka pracovního poměru přesahující jeden rok v daném zdravotnickém zařízení, což zajišťuje překonání doporučené adaptační doby (Ministerstvo zdravotnictví, 2024), a plný pracovní úvazek (1,0), který zaručuje dostatečnou zkušenost s pracovním prostředím.

Z hlediska rozložení pohlaví dominovaly v souboru ženy (74,1 %, n=189), zatímco muži tvořili 25,9 % (n=66).

Věkové zastoupení respondentů bylo poměrně různorodé, přičemž největší zastoupení měla kategorie 45 až 59 let (49,8 %, n=127). Následovala skupina 30 až 44 let (31,8 %, n=81) a méně než 30 let (12,2 %, n=31). Nejméně početnou skupinou byli respondenti ve věku 60 let a více (6,3 %, n=16).

Délka praxe na stávajícím pracovišti ukázala, že největší část respondentů (42,4 %, n=108) pracuje v daném zařízení déle než 10 let. Skupiny s kratší praxí, 1-5 let (28,6 %, n=73) a 6-10 let (29,0 %, n=74), byly co do počtu téměř srovnatelné.

Subjektivní hodnocení komunikace v týmu

Z jednotlivých položek dotazníku vyplývá, že zaměstnanci vykazují vysokou míru shody a pozitivní hodnocení v otázce č. 12 „Jsem dostatečně obeznámen/a se svou náplní práce.“, což dokládá nízká směrodatná odchylka (0,32969) a průměr (1,03922) blízko hodnoty 1. Tato shoda ukazuje, že většina zaměstnanců má jasné povědomí o svých pracovních povinnostech. Podobně pozitivní a s nízkým rozptylem se jeví i odpovědi na otázku č. 7 „Na pracovišti mám někoho, na koho se mohu spolehnout.“ (průměr 1,10196, sm. odchylka 0,55184) a č. 16 „Zadávané úkoly jsou mi srozumitelné.“ (průměr 1,14118, sm. odchylka 0,67846). Naopak, největší rozptyl v odpovědích (směrodatná odchylka 1,47064) byl zaznamenán u otázky č. 22 „Za úspěšnou práci dostávám od vedoucího ocenění.“, s průměrnou hodnotou 2,23137. Tato vysoká variabilita naznačuje značně rozdílné vnímání. Další položky s vyššími průměrnými hodnotami, naznačující méně pozitivní vnímání, zahrnují například otázku č. 17 „Návrhy a připomínky všech na pracovišti jsou předmětem společné konstruktivní diskuse.“ (průměr 1,70980), č. 18 „Doporučil byste tuto nemocnici svým přátelům jako zaměstnavatele.“ (průměr 1,72941) a č. 19 „Máte pocit, že jste pro nemocnici důležitý (vaše práce), že si vás nemocnice váží jako svého partnera.“ (průměr 1,83137).

Komunikační prostředky

Nejvíce preferované formy komunikace jsou v sestupném pořadí následující.

1. Osobní rozhovor je z pohledu respondentů nejpreferovanějším komunikačním prostředkem. Uvedlo jej na první místo 91,4 % respondentů, přičemž celkově se mezi prvními třemi možnostmi objevil ve 96,1 % případů.
2. Oficiální interní dokumenty byly respondenty nejčastěji zařazovány na druhé místo (40,8 %), a celkově byly mezi prvními třemi uvedeny v 59,2 % případů.
3. Elektronická pošta byla jako nejčastěji využívaný komunikační prostředek uvedena pouze výjimečně (0,4 %), nejčastěji se objevovala na třetím místě (32,9 %). Celkově ji mezi tři nejčastěji používané zařadilo 41,6 % respondentů, což značí, že e-mail sice plní svou funkci v každodenní komunikaci, avšak není vnímán jako prioritní nástroj pro získávání klíčových informací.

Komunikační překážky

Výsledky ukázaly, že respondenti jako nejvýznamnější překážku v komunikaci vnímají **časovou vytiženost**. Ta dosáhla nejvyšší průměrné hodnoty 2,33 a zároveň i největší rozptyl odpovědí (směrodatná odchylka 1,70).

Naopak mezi nejméně významné překážky patří **neodbornost** (průměr 1,07, směrodatná odchylka 0,38), **organizace práce** (průměr 1,09, směrodatná odchylka 0,50) a **neochota** (průměr 1,28, směrodatná odchylka 0,88)

Průzkumná otázka č. 1: „*Jak celkově hodnotíte svou spokojenost s interní komunikací v organizaci?*“

Popisná statistika vycházela z odpovědí 255 respondentů na 23 otázek. Vypočtený průměr (34,33) a medián (30,00) spadají do předem stanoveného rozmezí pro kategorii celkové spokojenosti.

Průzkumná otázka č. 2: „*Jaké komunikační prostředky preferujete pro získávání informací o dění v organizaci?*“

Tato otázka navazuje na předchozí část práce, která se věnovala analýze preferencí komunikačních prostředků. Podrobné výsledky jsou uvedeny výše v části *Komunikační prostředky*.

Průzkumná otázka č. 3: „*Jaké jsou podle vás největší překážky v efektivní komunikaci na pracovišti?*“

Z výsledků průzkumu vyplývá, že respondenti nejčastěji vnímají jako překážku v efektivní komunikaci časovou vytiženost, která dosáhla nejvyšší průměrné hodnoty (2,33) a byla uvedena více než polovinou dotázaných (58 %). Dalšími častěji zmiňovanými překážkami byly technické vybavení (1,65), osobní zaujatost (1,64) a nízká úroveň komunikačních dovedností (1,54). Naopak za méně závažné byly považovány překážky jako neodbornost pracovníků (1,07) či organizační nedostatky (1,09).

Doplňující korelační analýza odhalila, že některé z těchto překážek významně souvisejí s celkovou pracovní spokojeností. Nejvýraznější negativní vliv měla nízká úroveň komunikačních dovedností ($\rho = 0,47$), následovaná osobní zaujatostí ($\rho = 0,40$), nedostatečným technickým vybavením ($\rho = 0,40$) a neochotou ke komunikaci ($\rho = 0,39$). Naproti tomu časová

vytíženost, přestože často uváděná, vykazovala pouze velmi slabou souvislost se spokojeností ($\rho = 0,04$).

U většiny zkoumaných komunikačních překážek byly zjištěny statisticky významné korelace s celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců. To znamená, že zamítáme H_0 , která tvrdila, že neexistují žádné statisticky významné korelace. Současně přijímáme H_A , která předpokládala existenci statisticky významných korelací.

Průzkumná otázka č. 4: „Má pohlaví zaměstnanců vliv na jejich pracovní spokojenost?“

Pro tuto průzkumnou otázku byla stanovena nulová hypotéza H_0 : Mezi pohlavím zaměstnanců a jejich spokojeností neexistuje statisticky významný vztah a alternativní hypotéza H_A : Mezi pohlavím zaměstnanců a jejich spokojeností existuje statisticky významný vztah. K ověření těchto hypotéz byl použit Pearsonův chí-kvadrát test. Na základě získané p-hodnoty ($p = 0,151$) H_0 nezamítáme. Neexistuje tedy statisticky významný vztah mezi pohlavím zaměstnanců a jejich spokojeností.

Průzkumná otázka č. 5: „Existuje rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na jejich věku?“

Pro tuto průzkumnou otázku byla stanovena nulová hypotéza H_0 : Mezi pohlavím zaměstnanců a jejich spokojeností neexistuje statisticky významný vztah a alternativní hypotéza H_A : Mezi pohlavím zaměstnanců a jejich spokojeností existuje statisticky významný vztah. K ověření těchto hypotéz byl použit Pearsonův chí-kvadrát test. Na základě získané p-hodnoty ($p = 0,06610$) H_0 nezamítáme. Neexistuje tedy statisticky významný vztah mezi pohlavím zaměstnanců a jejich spokojeností.

Průzkumná otázka č. 6: „Existuje rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na délce jejich praxe v organizaci?“

U této průzkumné otázky byla jako nulová hypotéza stanovena H_0 : Mezi délkou praxe zaměstnanců v organizaci a jejich spokojeností neexistuje statisticky významný vztah a alternativní hypotéza H_A : Mezi délkou praxe zaměstnanců v organizaci a jejich spokojeností existuje statisticky významný vztah. Pro ověření hypotézy byl sestaven Pearsonův chí-kvadrát test a na základě výpočtu ($p = 0,08434$) nezamítáme H_0 . Neexistuje tedy statisticky významný vztah mezi délkou praxe zaměstnanců v organizaci a jejich spokojeností.

5 DISKUSE

Z výsledků průzkumu jednoznačně vyplynulo, že i přes významný rozvoj elektronických komunikačních prostředků, zůstává osobní komunikace nejpreferovanějším způsobem předávání informací mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky. Tato skutečnost byla doložena tím, že 91,4 % respondentů označilo osobní komunikaci jako nejdůležitější a 96,1 % ji zařadilo mezi tři nejvýznamnější formy komunikace (viz Tabulka 12). Tento výsledek je v souladu s tvrzeními autorů Vebera (2009) a Holé (2006), kteří ve svých pracích zdůraznili zásadní význam osobního kontaktu pro efektivní předávání informací, posilování důvěry mezi zaměstnanci a vytváření pevných týmových vazeb. Kovaříkovou (2016) bylo dále doplněno, že osobní setkání hrají klíčovou roli nejen při objasňování sdělení, ale také při podpoře týmové spolupráce a aktivní účasti zaměstnanců.

Ačkoli elektronická komunikace, jak uvádí Holá (2006), poskytuje výhody v podobě rychlosti přenosu informací a nižších nákladů, zejména prostřednictvím e-mailu, intranetu či firemních portálů, nebyla vnímána jako plnohodnotná náhrada osobního kontaktu. Tato skutečnost byla potvrzena i v rámci tohoto průzkumu, kde elektronická pošta obsadila až třetí místo mezi preferovanými komunikačními prostředky (viz Tabulka 13).

Osobní komunikace byla hodnocena jako obzvláště důležitá v situacích, kdy je kladen důraz na zpětnou vazbu a budování důvěry. Podle Kovaříkové (2016) jsou osobní setkání s kolegy, nadřízenými či podřízenými nenahraditelná jak pro předávání informací, tak pro aktivní zapojení jednotlivců do týmového dění. V návaznosti na názory Vebera (2009) a Mikuláščíka (2010) se za nejefektivnější přístup k interní komunikaci považuje kombinace osobních a elektronických forem, přičemž elektronická komunikace se doporučuje zejména pro rychlé šíření faktických sdělení. V případech, kde je důležitá důvěra, nuance vyjádření či posílení sounáležitosti, by však měla být upřednostněna komunikace osobní. Výsledky tohoto průzkumu jednoznačně potvrzují, že osobní rozhovor byl zaměstnanci hodnocen jako nejvýznamnější forma interní komunikace (viz Tabulka 13).

Srovnatelné závěry byly zaznamenány ve výzkumu Michalíka a Vávrové (2009), který proběhl v rámci projektu „Implementace manažerského Modelu Excellence EFQM v rámci MV ČR“ a zúčastnilo se ho 532 zaměstnanců Ministerstva vnitra ČR. Stejně jako v tomto průzkumu byla i v jejich šetření použita Likertova škála. I zde se jako nejúčinnější a nejvíce preferované komunikační prostředky ukázaly osobní rozhovory a elektronická pošta. Uvedené výsledky navíc prokázaly, že osobní rozhovory byly nejen nejčastěji využívaným, ale také nejvíce

preferovaným způsobem komunikace napříč organizacemi. Ve výzkumu Michalíka a Vávrové (2009) bylo navíc potvrzeno, že využívání osobní a elektronické komunikace zároveň, může sloužit jako nástroj k prevenci pocitů odcizení a posilování důvěry mezi zaměstnanci.

Za nejčastější překážku efektivní interní komunikace byla označena časová vytíženost (Tabulka 10), což odpovídá závěrům Jermáře et al. (2017), kteří pracovní přetížení a časový stres identifikovali jako hlavní překážky v pracovním prostředí. Tyto faktory byly dále doplněny o nedostatek komunikačních dovedností, neochotu komunikovat a osobní zaujatost, což odpovídá obecným bariérám komunikace, jak je popsali Ettlrová (2023) a Mikuláščík (2010).

V souladu s článkem Šoukalové (2013), ve kterém byl identifikován strach z otevřené komunikace, nízké hodnocení položek týkajících se možnosti vyjádřit názor tuto skutečnost potvrzuje.

V rámci analýzy odpovědí respondentů byly zaznamenány obdobné překážky, jaké byly popsány i ve výzkumu Michalíka a Vávrové (2009). Tito autoři identifikovali nejčastější problémy v oblasti horizontální komunikace, tedy mezi zaměstnanci na stejné úrovni řízení, přičemž jako hlavní bariéry byly uvedeny právě časová vytíženost, neochota ke spolupráci a nízká úroveň komunikačních kompetencí. Tyto faktory byly zaznamenány i v rámci tohoto průzkumu, což svědčí o jejich přetrvávajícím významu napříč různými organizačními kontexty.

Na základě realizovaného průzkumu byl potvrzen statisticky významný vztah mezi úrovní interní komunikace a celkovou pracovní spokojeností nelékařských zdravotnických pracovníků (NLZP), což byla jedna z klíčových otázek průzkumu. Respondenti vnímají kvalitu interní komunikace jako významný faktor ovlivňující jejich celkovou pracovní spokojenost. Výsledky Spearmanových korelací uvedené v tabulce 11 a Příloze C jednoznačně poukazují na tyto vzájemné vztahy. Tento závěr je v souladu s teoretickými koncepty, které zdůrazňují klíčovou roli interní komunikace pro motivaci, angažovanost a stabilizaci pracovníků (Holá, 2024; Kovaříková, 2016).

Vliv interní komunikace na pracovní spokojenost potvrzuje výzkum Hekelové (2012), která identifikovala silnou korelaci mezi interní komunikací a pracovní spokojeností v kontextu zdravotnického prostředí.

Podle Kovaříkové (2016) může absence zpětné vazby vést k poklesu angažovanosti zaměstnanců, zhoršení pracovního klimatu a zvýšené fluktuaci, neboť pracovníci mohou nabývat dojmu, že jejich názory nejsou vedením brány v potaz. Tato skutečnost se potvrdila

i ve výsledcích realizovaného průzkumu, kde byly položky týkající se subjektivního hodnocení komunikace hodnoceny spíše negativně (viz tabulka 6). Tím byly zároveň potvrzeny závěry Šoukalové (2013), která upozorňuje na přetrvávající obavy zaměstnanců z otevřené komunikace a na častý výskyt neformálního přenosu informací v organizacích.

Výsledky tohoto průzkumu ukázaly obdobný obraz jako výsledky průzkumu Holé (2009) ze Svitavské nemocnice. Ten probíhal ve dvou rovinách – formou strukturovaných rozhovorů s 15 respondenty a anonymní dotazníkové ankety mezi 282 zaměstnanci a 34 vedoucími pracovníky. Ačkoli celkové hodnocení bylo pozitivní a spokojenost zaměstnanců dosahovala 88 %, interní komunikace byla vnímána kriticky. Ukázalo se, že vedení nemocnice zaměřuje svou pozornost především na komunikaci směrem ven, zatímco interní komunikace směrem k zaměstnancům je výrazně podceňována. Většina pracovníků neznala strategii nemocnice ani její nejbližší budoucí směřování. Stejně nedostatky potvrzují i výsledky tohoto průzkumu. Přestože celková pracovní spokojenost vychází pozitivně, z jednotlivých položek v Tabulce 11 vyplývá nespokojenost v konkrétních oblastech, zejména pokud jde o zpětnou vazbu a participaci. Například otázky „Za úspěšnou práci dostávám od vedoucího ocenění?“ či „Návrhy a připomínky všech na pracovišti jsou předmětem společné konstruktivní diskuse?“ byly respondenty hodnoceny spíše negativně. Tyto výsledky potvrzují, že právě kvalita interní komunikace zásadním způsobem ovlivňuje pracovní spokojenost.

Výsledky průzkumu rovněž silně korespondují se závěry kvalitativní studie Glajchové et al. (2021), která se zaměřila na spokojenost všeobecných sester na odděleních standardní a intenzivní péče. Tato studie, realizovaná pomocí hloubkových rozhovorů, prokázala klíčovou roli efektivní komunikace ze strany nadřízených, přičemž důraz byl kladen na otevřený přístup, lidskost a funkčnost komunikačních kanálů. V rámci kvantitativního průzkumu byly podobně identifikovány významné souvislosti mezi pracovní spokojeností a vnímanou spravedlností, důvěrou a oceněním ze strany vedení (viz Tabulka 11).

Další významná paralela byla nalezena ve výzkumu Lee a Kim (2022), který se zaměřil na sestry na odděleních komplexní ošetrovatelské péče v Jižní Koreji. Tito autoři prokázali, že komunikační schopnosti, důvěra mezi kolegy a tzv. organizační intimita významně korelovaly se spokojeností s prací ($r = 0,63-0,65$; $p < 0,01$). Rovněž byly komunikační dovednosti a vztahy s kolegy označeny za významné prediktory pracovní spokojenosti ($\beta = 0,26-0,36$), což je v souladu s výsledky tohoto průzkumu, kde právě efektivní komunikace a vztahy na pracovišti tvořily základní determinanty celkové pracovní spokojenosti (viz Tabulka 6 a 11).

Shodné závěry byly zaznamenány také ve výzkumu Barrett et al. (2022) realizovaném v prostředí amerického zdravotnictví. Bylo zjištěno, že neefektivní řízení interní komunikace může vést k přetížení zaměstnanců a negativnímu vnímání celé organizace. Naopak budování důvěryhodného komunikačního prostředí bylo identifikováno jako způsob, jak tyto negativní dopady zmírnit. To odpovídá zjištění, že mezi slabiny komunikace patří nedostatečná zpětná vazba a obava ze sdílení vlastních názorů (viz Tabulka 6 a 11).

Význam interní komunikace jako klíčového faktoru pracovní spokojenosti potvrdil také průzkum Nguyen a Ha (2023), realizovaný v prostředí vysokoškolských institucí ve Vietnamu. Tito autoři dospěli k závěru, že interní komunikace má přímý pozitivní vliv na pracovní spokojenost, angažovanost i setrvání zaměstnanců v organizaci. Stejně tak v rámci tohoto průzkumu byla prokázána silná vazba mezi pracovní spokojeností a kvalitními vztahy s nadřízenými (viz Tabulka 11). Podobně jako ve vietnamské studii i zde respondenti opakovaně zdůrazňovali význam otevřenosti a transparentnosti při sdílení informací pro posílení motivace a loajality k organizaci.

Výsledky provedeného průzkumu rovněž odpovídají poznatkům Michalíka a Vávrové (2009), podle nichž byla ve zkoumaných organizacích zaznamenána velmi dobrá úroveň interní komunikace. Oba průzkumy potvrdily, že zaměstnanci kladně hodnotí kvalitu mezilidských vztahů, úroveň důvěry v rámci kolektivů a možnost svobodně vyjadřovat své názory. Určitou slabinou však zůstává informovanost. Respondenti opakovaně poukazovali na nedostatečné předávání informací.

Zjištění průzkumu jsou rovněž v souladu s výsledky výzkumu Holé, Moravcové a Hlaváčkové (2019), který byl realizován na vzorku 1 564 zaměstnanců nemocnice pomocí kvantitativního šetření využívajícího Likertovu škálu. V tomto průzkumu byly za hlavní faktory pracovní spokojenosti označeny styl vedení, kvalita manažerské komunikace a možnosti profesního růstu. Zároveň byla zjištěna souvislost mezi nedostatkem zpětné vazby a poklesem pracovní spokojenosti. Tento závěr odpovídá i výsledkům v tomto průzkumu, kde se ukázalo, že pracovní spokojenost je výrazně ovlivněna tím, zda se zaměstnancům dostává uznání a zda jsou jejich připomínky a návrhy přijímány k diskusi.

Absence uznání a nedostatek pozitivní zpětné vazby ze strany nadřízeného může být vysvětlen přístupem „X“ dle teorie X a Y podle McGregora (Holá, 2024), kdy je pracovník vnímán jako jednotka, kterou je třeba kontrolovat, nikoli podporovat. Tento přístup může vést ke snížení pracovní motivace a angažovanosti.

Tato skutečnost je dále podpořena literárním přehledem Harokové a Gurkové (2013), kteří identifikovali podporu a vztah s nadřízeným jako jeden z hlavních prediktorů pracovní spokojenosti a setrvání zaměstnanců v organizaci. Stejně faktory byly potvrzeny i ve výzkumu Vévody, Vévodové a Sobotkové (2020), podle něhož mezi nejvíce preferované faktory spokojenosti všeobecných sester patří uznání a kvalitní vztahy s nadřízenými.

Výsledky průzkumu nepotvrdily statisticky významný vliv pohlaví, věku ani délky praxe na celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců ($p > 0,05$). Tento výsledek je v rozporu s některými předchozími studiemi. Například Oshagbemi (2003) ve své studii realizované na britských univerzitách identifikoval, že věkové rozdíly mohou významně ovlivňovat míru pracovní spokojenosti. Podobně Kollárik (2002) upozorňuje, že pracovníci s delší praxí často vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti, zejména v důsledku lepší adaptace, jistoty v pracovních procesech a stabilnějších pracovních vztahů.

Rovněž studie Harokové a Gurkové (2012) prokázala pozitivní korelaci mezi věkem, délkou praxe a pracovní spokojeností. V jejich výzkumu byl použit Spearmanův korelační koeficient, zatímco v rámci tohoto šetření byl zvolen chí-kvadrát test, což může být jedním z důvodů rozdílných výsledků. Navzdory tomu, že statistická významnost nebyla v tomto průzkumu potvrzena, v popisných statistikách se projevila tendence mírného nárůstu spokojenosti se vzrůstajícím věkem a délkou praxe (viz Tabulky 18 a 21), což může být nepřímou v souladu s výše uvedenými výzkumy.

V otázce vlivu pohlaví na pracovní spokojenost se výsledky této práce neshodují s názory autorů Fraňka a Večery (2008), kteří zjistili, že mezi muži a ženami existují rozdíly v míře pracovní spokojenosti, přičemž tyto rozdíly jsou ovlivňovány například odlišným pracovním zatížením, komunikačními preferencemi či očekáváním od pracovního prostředí. V tomto průzkumu se však vliv pohlaví jako statisticky významný neprokázal.

Limity průzkumu

Přestože výsledky průzkumu přinesly řadu cenných poznatků o vztahu mezi interní komunikací a pracovní spokojeností zaměstnanců, je třeba zmínit několik omezení, která mohou ovlivnit interpretaci a zamezují zevšeobecnování závěrů.

Průzkum byl realizován pouze v rámci jedné nemocnice, což výsledky omezuje pouze na tento soubor. Kulturní klima, organizační struktura a styl řízení se mohou v jiných nemocnicích výrazně lišit.

Použití kvantitativního dotazníkového šetření umožnilo získat přehled o názorech většího počtu respondentů, nicméně neposkytuje hlubší vhled do motivací, pocitů a souvislostí, které za jednotlivými odpověďmi stojí. Využití kvalitativních metod, například hloubkových rozhovorů nebo fokusních skupin, by mohlo doplnit a obohatit interpretaci dat.

Průzkum probíhal v poměrně krátkém časovém období, což může ovlivnit reprezentativnost zjištěných údajů. Odpovědi respondentů mohly být momentálně ovlivněny aktuálním děním v organizaci, jako jsou personální změny, vnější okolnosti nebo krizové situace. Interní komunikace je navíc dynamický proces, který se může v čase proměňovat, a proto výsledky zachycují stav pouze v daném časovém úseku.

Dotazníkové šetření je založeno na subjektivním hodnocení respondentů, což může být ovlivněno momentálním rozpoložením, osobními zkušenostmi či mírou důvěry vůči samotnému průzkumu. Některé odpovědi mohou být zkreslené nebo zjednodušené

Průzkum se zaměřil specificky na všeobecné a praktické sestry a sanitáře. To znamená, že pohled ostatních profesních skupin, například lékařů, administrativních pracovníků, členů managementu či dalších nelékařských zdravotnických pracovníků, nebyl v rámci tohoto šetření zohledněn. Výsledky tedy odrážejí především zkušenosti a názory konkrétní části personálu.

6 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na zhodnocení úrovně spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků s interní komunikací na vybraném zdravotnickém pracovišti a na analýzu jejího vlivu na celkovou pracovní spokojenost. Práce si kladla za cíl nejen zhodnotit subjektivní hodnocení komunikačního prostředí zaměstnanci, ale rovněž identifikovat preferované komunikační prostředky, hlavní komunikační bariéry a ověřit existenci souvislostí mezi pracovní spokojeností a vybranými proměnnými, jako jsou pohlaví, věk a délka praxe.

K dosažení stanovených cílů bylo zvoleno kvantitativní šetření založené na anonymním dotazníkovém sběru dat. Dotazník vycházel ze struktury nástroje autorů Michalíka a Vávrové (2009), zaměřeného na interní komunikaci ve veřejné správě a firmách, a byl rozšířen o specifické prvky podle teoretického rámce Holé (2024). Prošel pilotním ověřením. Průzkumný vzorek tvořilo 255 validních respondentů z řad všeobecných a praktických sester a sanitářů, kteří splnili předem definovaná kritéria výběru (plný pracovní úvazek a délka zaměstnání delší než jeden rok).

Výsledky studie prokázaly, že interní komunikace hraje klíčovou roli v celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. Byla potvrzena statisticky významná korelace mezi subjektivním vnímáním úrovně interní komunikace a mírou pracovní spokojenosti. Silné pozitivní vazby byly zaznamenány zejména u pocitu důležitosti a ocenění ze strany organizace, spravedlivého prostředí a důvěry ve vedení.

Jako nejvíce preferovaný komunikační prostředek byl respondenty jednoznačně označen osobní rozhovor. Elektronická pošta a oficiální interní dokumenty sice zaujaly místo v preferencích, ale nebyly vnímány jako klíčové nástroje pro efektivní interní komunikaci. Jejich význam byl chápán spíše jako doplňkový. Mezi nejvýznamnější překážky efektivní komunikace pak respondenti zařadili časovou vytíženost, nedostatek komunikačních schopností a dovedností a omezené technické vybavení.

Výsledky rovněž ukázaly, že pohlaví, věk ani délka praxe nemají statisticky významný vliv na míru pracovní spokojenosti, přestože v popisné statistice byly pozorovány mírné trendy směrem k vyšší spokojenosti s rostoucím věkem a délkou praxe.

6.1 Přínos práce

Tato práce přináší přehledné shrnutí aktuálního stavu interní komunikace na konkrétním zdravotnickém pracovišti a jejího vlivu na pracovní spokojenost nelékařských zdravotnických pracovníků. Výsledky mohou sloužit jako cenný podklad pro vedení zdravotnických zařízení při plánování a realizaci opatření zaměřených na zlepšení komunikační kultury, zvýšení pracovní motivace a udržení stabilního personálu. Současně práce potvrzuje, že kvalitní interní komunikace může fungovat jako nástroj prevence fluktuace a podpory pozitivního pracovního klimatu.

6.2 Doporučení pro praxi

Na základě výsledků průzkumu lze formulovat několik konkrétních doporučení pro zlepšení interní komunikace v prostředí zdravotnických zařízení.

1. Posílení osobní komunikace – vytváření prostoru pro pravidelná setkávání na úrovni týmů a oddělení, důsledné využívání porad a individuálních pohovorů ke sdílení informací, poskytování zpětné vazby a budování vztahů.
2. Podpora komunikačních dovedností vedoucích pracovníků – školení zaměřená na efektivní interní komunikaci, asertivitu, aktivní naslouchání a poskytování konstruktivní zpětné vazby by měla být nedílnou součástí rozvoje managementu.
3. Zajištění srozumitelných a dostupných komunikačních kanálů – systematické využívání nástěnek, intranetu a elektronických zpráv by mělo být podpořeno snahou o jejich přehlednost, pravidelnost a jazykovou srozumitelnost.
4. Zpětná vazba a ocenění – zajištění mechanismů pro vyjádření názoru zaměstnanců (např. anonymní schránky, pravidelné dotazníky, hodnotící pohovory) a zavedení systému uznání a ocenění zaměstnanců za kvalitně odvedenou práci.
5. Zohlednění časové náročnosti práce – plánování komunikačních aktivit s ohledem na pracovní zatížení, včetně možného delegování či digitalizace vybraných procesů.
6. Podpora participace zaměstnanců – aktivní zapojení pracovníků do rozhodovacích procesů, vyjasnění strategie a transparentní komunikace záměrů organizace posilují pocit důvěry a loajality.

6.3 Doporučení pro další výzkum

Vzhledem k tomu, že průzkum byl realizován v rámci jednoho zdravotnického zařízení, je doporučováno, aby bylo v budoucnu šetření provedeno na širším souboru organizací různých typů a velikostí. Dále by měl být kvantitativní přístup doplněn o kvalitativní metody, jako jsou hloubkové rozhovory či fokusní skupiny, které by umožnily hlubší vhled do individuálních zkušeností zaměstnanců. Za přínosné by bylo považováno rovněž sledování efektu konkrétních intervenčních opatření v čase a jejich vyhodnocení z hlediska dopadu na pracovní spokojenost a míru fluktuace.

7 POUŽITÁ LITERATURA

7.1 Primární zdroje

AGAFONOVÁ, M. *Etika vysokoškolské učebné texty*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Katedra společenských vied, 2006.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

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

DERŇAROVÁ, Ľ., ANDRAŠČÍKOVÁ, Š. *Vybrané kapitoly z manažerskej komunikácie v ošetrovateľskej praxi*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta zdravotníctva, 2008. ISBN 978-80-8068-818-9.

DeVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008. 502 s. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.

DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. nezměněné vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Překlad Václav Dolanský a Josef Koubek. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

ELIÁŠOVÁ, A., HADAŠOVÁ, L., FEDURCOVÁ I. *Téoria a prax manažmente*. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity, 2019. ISBN 978-80-555-2165-7.

ETTLEROVÁ, Tereza. *Soft skills v medicíně*. Praha: Maxdorf, [2023], ©2023. 175 stran. Jessenius. ISBN 978-80-7345-767-9.

- HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012. 124 s. Sestra. ISBN 978-80-247-4032-4.
- HOLÁ, Jana, 2024. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Online. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN ISBN 978-80-7560-531-3.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-2511250-0.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. 159 stran. ISBN 978-80-7560-099-8.
- HOLÁ, Jana; MORAVCOVÁ, Markéta; HLAVÁČKOVÁ, Eva a ČERVENKOVÁ, Zuzana, 2024. *Management kompetencí v ošetrovatelství*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta zdravotnických studií. ISBN 978-80-7560-517-7.
- HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. 174 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2450-8.
- HYBELS, Sandra: *Interpersonal Communication..* New York: Random House, 1989.
- JERMÁŘ, Milan; EGEROVÁ, Dana; DVOŘÁKOVÁ, Věra a DVOŘÁKOVÁ, Jana, 2017. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v \plzni. ISBN 978-80-261-0730-9.
- KAHNEMAN, Daniel, SIBONY, Olivier a SUNSTEIN, Cass R. *Šum: o chybách v lidském úsudku*. Překlad Eva Nevrlá. Vydání první. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021. 407 stran. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-148-1.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonosti podniku*. Překlad Marek Šusta. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.
- KHELEROVÁ, K. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1677-1.
- KILÍKOVÁ, M., JAKUŠOVÁ, V. *Téoria a prax manažmentu v ošetrovatel'stve*. Martin: Osveta, 2008. ISBN 978-80-8063-290-8.
- KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.

- KLEINHENZ, Susanne. *Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit: Personal- und Organisationsentwicklung für Führungskräfte*. Berlin: Springer, Wiesbaden, 2016. ISBN 978-3-658-11842-6.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. 190 s. ISBN 80-223-1731-4.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 978-809-0636-705.
- KUTNOHORSKÁ, Jana, 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. Grada. ISBN 978-80-247-2713-4.
- MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN: 80-89085-17-2.
- MCGREGOR. *The Human Side of Enterprise..* New York: McGraw-Hill, 1960. ISBN: 978-0140091243.
- MICHALÍK, David a VÁVROVÁ, Petra. *Průzkum interní komunikace v rámci MV ČR*. 2009. [interní materiál]. [cit. 14. 4. 2025].
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MILLER, K. *Communication Theories: Approaches and processes*. Boston: Cengage Learning, 2008. ISBN: 978-0495565512.
- MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Works*. New York: Harper and Row, 1973. ISBN: 978-00604-455-60.
- Miskell, Jane R. a Miskell, Vincent. *Pracovní motivace*. Překlad Václav Procházka. Praha: Grada, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- ONDŘIOVÁ, I., CINOVÁ, J. *Mobbing jako determinant klímy na pracovišti*. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity, 2019. ISBN 978-80-555-2161-9.
- ONDŘIOVÁ, I., FERTAĽOVÁ, T. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. 98 stran. ISBN 978-80-271-1728-4.

- PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. Online. Olomouc: Code Creator. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Tiraz.html>. [cit. 2025-03-17].
- ROBBINS, Stephen P. a JUDGE, Tim, 2024. *Organizational behavior*. Nineteenth edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-45002-5.
- ROGERS, C. R.. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Překlad Jiří Krejčí. Praha: Portál, 1998. 292 s. Spektrum. ISBN 80-7178-233-5.
- ŘEHOŘ, Petr. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. 205 s. ISBN 978-80-7394-394-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013. 159 s. Sestra. ISBN 978-80-247-4732-3.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WRIGHT, M. *Gower handbook of internal communication*. First edition. Farnham: Gower Publishing, 2009. ISBN: 0-5660-8689-1.

7.2 Internetové zdroje:

BARRETT, Ashley K.; FORD, Jessica a ZHU, Yaguang, 2023. Communication Overload in Hospitals: Exploring Organizational Safety Communication, Worker Job Attitudes, and Communication Efficacy. Online. Health Communication. 2023-11-10, roč. 38, č. 13, s. 2971-2985. ISSN 1041-0236. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2129313>. [cit. 2025-04-22].

ČESKO, 2024. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. Metodické doporučení k realizaci a ukončení adaptačního procesu a uskutečňování doškolení po přerušení výkonu povolání nelékařského zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka. Online. In: *Věstník MZ ČR*. Částka 14/2024. Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Dostupné z: https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2024/11/Vestnik-MZ_14-2024.pdf. [cit. 2025-03-11].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. *Koncepce vnitřní komunikace ČSÚ*. Online. Praha. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107516/f3a5bc15-4a6c-6e18-c530-fe1f7ad995da/politika_interni_komunikace_2022.pdf?version=1.0. [cit. 2025-04-12].

DEMETER, B., 2008 Mobbing. In *Psychologia*. Online. Dostupné z: <https://www.i-psychologia.sk/psycholog-1080.php>. [cit. 2008-05-23].

EASHW. European Agency for Safety and Health at Work, 2010. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risk. Online. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-summary>. [cit. 2010-06-02].

FME. Free Management E-books, 2013. Effective communication: Communication skills. Online. Stratford on Avon. ISBN 978-1-62620-962-6. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlcm-effective.htm>.

FRANĚK, Marek a Jakub VEČEŘA. *Personal characteristics and job satisfaction*. E+M Ekonomie a Management. 2008, č. 1, s. 63–76. ISSN 1212-3609. Dostupné z: https://www.ekonomie-management.cz/download/1331826690_2bc1/06_franek.pdf

GLAJCHOVÁ, Veronika, et al. *Job satisfaction of general nurses in standard and intensive care units: “The nurse is a jack-of-all-trades!”* Central European Journal of Nursing and Midwifery, 2021, 12(4), 639–648. ISSN 2336-5581. DOI: 10.15452/CEJNM.2021.12.0008

HAROKOVÁ, Silvie a GURKOVÁ, Elena. Faktory pracovnej spokojnosti českých sestier. Kontakt : vědecký časopis. 2012, 14(4), 401-409. ISSN 1212-4117. DOI <https://doi.org/10.32725/kont.2012.040>.

HLUŠIČKA, P., 2013. Motivace zaměstnanců. Firemní sociolog. Online. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>. . [cit. 2013-02-25].

HOLÁ, J., 2007. Význam interního školení v rámci řízení firmy. In Sborník konference Liberecké ekonomické fórum. Online. Liberec: HF TUL. ISBN: 978-80-7372-244-9. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/44984867 Interni skoleni a workshopy](https://www.researchgate.net/publication/44984867_Interni_skoleni_a_workshopy). [cit. 2007-01].

HOLÁ, J., 2016. Interní komunikace v teorii a praxi. Online. České Budějovice. Dostupné z: <https://dspace.jcu.cz/bitstream/handle/20.500.14390/309/> Habilitační práce v oboru: Ekonomika a management. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Ing. Jana Holá, Ph.D.

CHAUDER, A. = Holá, J., 2012. Internal communication in the small and medium sized enterprises. Ekonomika a management. Online. Dostupné z: https://www.ekonomie-management.cz/download/1379591077_ea69/2012_03. [cit. 2012-06-25].

HOLÁ, Jana; MORAVCOVÁ, Markéta a HLAVÁČKOVÁ, Eva. Communication competency: The topic of lifelong learning for nurse managers in hospitals. Kontakt : vědecký časopis. 2020, 22(1), 33-39. ISSN 1212-4117. DOI:[10.32725/kont.2019.053](https://doi.org/10.32725/kont.2019.053)

LEE Dy, KIM Sy. The influences of grit, emotional labor and organizational intimacy on nurses' intention to stay in comprehensive nursing care service units. Korean J Rehabil Nurs. (2020) DOI: 23:149–57. 10.7587/kjrehn.2020.149

MICHALÍK, D., & VÁVROVÁ, P. (2010). Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi [online]. In Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti. [cit. 08.11.2024]. Dostupné z: www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html.

NGUYEN, Cao Minh Anh a Minh-Tri HA. *The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam*. Humanities and Social Sciences Communications, 2023, 10(329). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>

OSHAGBEMI, Titus. *Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities*. *International Journal of Social Economics*. 2003, vol. 30, no. 12, s. 1210–1232. ISSN 0306-8293. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/03068290310500634>

ŠOUKALOVÁ, Kristýna, JEDLINSKÁ, Martina a SIEGLOVÁ, Martina. *Návrh na zlepšení interní komunikace ve zdravotnickém zařízení*. Florence [online]. 2013, roč. 9, č. 9 [cit. 14. 4. 2025]. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2013/9/navrh-na-zlepseni-interni-komunikace-ve-zdravotnickem-zarizeni/>

ÚZIS, 2022. *Zdravotnická ročenka České republiky 2021*. Online. Praha. ISSN 1210-9991. Dostupné z: ÚZIS ČR, <https://www.uzis.cz/res/f/008435/zdrroccz2021.pdf>. [cit. 2025-03-11].

Vévoda, J., Vévodová, Š., & Sobotková, H. (2020). Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci všeobecných sester. *Praktický lékař*, 100(Suppl. 1), 44–49. Dostupné z: <https://www.prolekare.cz/casopisy/prakticky-lekar/2020-supplementum/faktory-ovlivnujici-pracovni-spokojenost-a-motivaci-vseobecnych-sester-124488/download?hl=cs>

VÉVODA, Jiří; VÉVODOVÁ, Šárka a SOBOTKOVÁ, Hana. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci všeobecných sester. *Praktický lékař*. Online. 2020, roč. 100, č. suppl., s. 44-49. ISSN 0032-6739. Dostupné z: <https://www.prolekare.cz/casopisy/prakticky-lekar/2020-supplementum/faktory-ovlivnujici-pracovni-spokojenost-a-motivaci-vseobecnych-sester-124488> [cit. 2025-04-13].

7.3 Odborné články

BISEL, R., & RUSH, K. (2021, June 28). Communication in Organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Retrieved 11 Apr. 2025. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.866>. [cit. 12.4.2025].

Haroková, S., & Gurková, E. (2013). Pracovní spokojenost jako prediktor setrvání sester na pracovišti – literární přehled. *Ošetřovatelství a porodní asistence*, 4(2), 573–581. ISSN 1804-2740.

HOLÁ, J. Význam interního školení v rámci řízení firmy. In *Sborník konference Liberecké ekonomické fórum*. Liberec: HF TUL, 2007. ISBN: 978-80-7372-244-9.

CHAUDER, A. Successful communication. *Super Vision*, roč. 2004, č. 11, s. 7. ISSN: 0363-8111 ISSN: 2150-556X.

RAMSEY, R. D., 2002. 20 Ways to be a better Communicator. Online. Super Vision, roč. 2002, č. 1, s. 10-20. ISSN: 1556-6953. Dostupné z: <https://yellowedge.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/02/20waystobecomeabettercommunicator1.pdf>.

VERČIČ Tkalac A., VERČIČ D., SRIRAMESH K., 2012. Internal communication: definition, parameters, and the future. Online. Public Relations Review, roč. 2012, č. 38, s. 223-230.

ISSN:0363-8111. Dostupné z: https://www.academia.edu/82852457/Internal_communication_Definition_parameters_and_the_future. [cit. 2012-06].

YATES, K., 2006. Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. Online. Journal of Organizational Excellence, roč. 25, č. 3, s. 71-79. ISSN: 1932-2054. Dostupné z: <https://leadership-resources.com/wp-content/uploads/2021/11/InternalcommunicationEffectivenessenhancesBottom-lineresults.pdf> [cit. 2006-05-17].

7.4 Ostatní

TIBCO Software Inc. (2020). Data Science Workbench, verze 14. <http://tibco.com>.

8 PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – Dotazník	92
PŘÍLOHA B – Tabulky četností jednotlivých otázek dotazníku.....	95
PŘÍLOHA C – Popisné statistiky.....	107

PŘÍLOHA A – Dotazník

Dobrý den,
jmenuji se Lucie Chadimová, studuji na Univerzitě Pardubice, obor Organizace a řízení ve zdravotnictví. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude použit pro zpracování mé diplomové práce na téma „Význam komunikace na pracovišti“.

Cílem tohoto dotazníku pro zaměstnance je nastínit kvalitu interní komunikace ve vaší organizaci se zaměřením na vztahy, důvěru, informovanost, zpětnou vazbu, komunikační toky a překážky. Vaše odpovědi považuji za naprosto důvěrné, výsledky budou použity pouze pro zpracování mé diplomové práce.

Otázky ani své odpovědi příliš nezkoumejte, dlouho o nich prosím nepřemýšlejte. V dotazníku nejsou správné a špatné odpovědi, nejlepší je ta, která vystihuje, co cítíte, co si myslíte.

Děkuji velmi za Vaši spolupráci.

ZÁKLADNÍ INFORMACE

Udělejte křížek u příslušné odpovědi:

Pohlaví:

muž

žena

Věk: Délka praxe na stávajícím pracovišti:

méně než 30 let

Méně než 45 let

45 let a více

60 let a více

1 – 5 let

6 – 10 let

více než 10 let

Pro následující otázky, prosím, ohodnoťte Váš názor na Likertově škále 1 až 5, kde **1 znamená ANO, 2 SPÍŠE ANO, 3 JAK KDY, 4 SPÍŠE NE a 5 NE.**

	1	2	3	4	5
1. Vycházím dobře se svými kolegy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vztahy s ostatními úseky (týmy, odděleními) vnímám jako optimální.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Myslím, že jsme na pracovišti fungující a sehraný tým.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dochází na pracovišti k diskriminaci, obtěžování, šikaně apod.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vedoucí vytváří vhodné podmínky pro plnění pracovních úkolů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Své nadřízené vnímám jako důvěryhodné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Na pracovišti mám někoho, na koho se mohu spolehnout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Svůj názor mohu nadřízenému vyjádřit bez obav.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. V případě potřeby se můžu bez problémů obrátit na zástupce odborů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Znáte strategii, vizi, plány nemocnice do dalšího období.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Víte, co vás čeká v nemocnici přibližně za 1–2 roky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Jsem dostatečně obeznámen/a se svou náplní práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Všechny důležité informace se ke mně dostávají včas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Máte pocit, že je v nemocnici spravedlivé prostředí, že by případné nespravedlnosti vedení (váš nadřízený), řešilo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Domníváte se, že jsou v nemocnici nastavená jasná pravidla pro chování a jednání všech pracovníků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Zadávané úkoly jsou mi srozumitelné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Návrhy a připomínky všech na pracovišti jsou předmětem společné konstruktivní diskuse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Doporučil byste tuto nemocnici svým přátelům jako zaměstnavatele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Máte pocit, že jste pro nemocnici důležitý (vaše práce), že si vás nemocnice váží jako svého partnera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Posouzení výsledků své činnosti dostávám od vedoucího bezprostředně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Jsem v práci hodnocen/a podle objektivních kritérií.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Za úspěšnou práci dostávám od vedoucího ocenění.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Pokud mě nadřízený za něco kritizuje, je to oprávněné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Z uvedených položek vyberte 3 nejčastěji používané komunikační prostředky a číslicemi 1-3 označte jejich pořadí.

24. Odkud nejčastěji získávám informace.	
osobní rozhovor	<input type="checkbox"/>
porady	<input type="checkbox"/>

neformální komunikace (včetně drbů a šušky)	<input type="checkbox"/>
oficiální interní dokumenty	<input type="checkbox"/>
nástěnky	<input type="checkbox"/>
elektronická pošta	<input type="checkbox"/>
firemní intranet	<input type="checkbox"/>
webové stránky naší organizace	<input type="checkbox"/>
jiné – uveďte zde:	<input type="checkbox"/>

25. U každé položky ohodnotte intenzitu komunikačních překážek v komunikaci na vašem pracovišti dle vašeho mínění od 1 (není to žádná překážka) do 5, (je to maximální překážka).					
	1	2	3	4	5
neochota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
časová vytíženost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
špatně nastavená organizace práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neodbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobní zaujatost a rozpory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nedostatky v technickém vybavení (telefonní linky, počítače, přístup k internetové/intranetové síti apod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
něco jiného – uveďte zde:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PŘÍLOHA B – Tabulky četností jednotlivých otázek dotazníku

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Vycházím dobře se svými kolegy.*“

1. Vycházím dobře se svými kolegy.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	231	231	90,6	90,6
Spíše ano	4	235	1,6	92,2
Jak kdy	9	244	3,5	95,7
Spíše ne	1	245	0,4	96,1
Ne	10	255	3,9	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Vztahy s ostatními úseky vnímám jako optimální.*“

2. Vztahy s ostatními úseky vnímám jako optimální.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	144	144	56,5	56,5
Spíše ano	79	223	31,0	87,5
Jak kdy	9	232	3,5	91,0
Spíše ne	9	241	3,5	94,5
Ne	14	255	5,5	100,0
Celkem	255	255	100,0	100,0

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Myslím, že jsme na pracovišti fungující tým*“

3. Myslím, že jsme na pracovišti fungující tým.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	203	203	79,6	79,6
Spíše ano	15	218	5,9	85,5
Jak kdy	9	227	3,5	89,0
Spíše ne	12	239	4,7	93,7
Ne	16	255	6,3	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „Dochází na pracovišti k šikaně apod.“

4. Dochází na pracovišti k šikaně apod.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	9	9	3,5	3,5
Spíše ano	4	13	1,6	5,1
Jak kdy	4	17	1,6	6,7
Spíše ne	15	32	5,9	12,5
Ne	223	255	87,5	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „Vedoucí vytváří vhodné pracovní podmínky.“

5. Vedoucí vytváří vhodné pracovní podmínky.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	230	230	90,2	90,2
Spíše ano	10	240	3,9	94,1
Jak kdy	5	245	2,0	96,1
Spíše ne	4	249	1,6	97,6
Ne	6	255	2,4	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka č. X – Frekvence odpovědí na otázku: „Své nadřízené vnímám jako důvěryhodné.“

6. Svě nadřízené vnímám jako důvěryhodné.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	219	219	85,9	85,9
Spíše ano	9	228	3,5	89,4
Jak kdy	8	236	3,1	92,5
Spíše ne	9	245	3,5	96,1
Ne	10	255	3,9	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Na pracovišti mám někoho, na koho se mohu spolehnout.*“

7. Na pracovišti mám někoho, na koho se mohu spolehnout.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	244	244	95,7	95,7
Spíše ano	4	248	1,6	97,3
Jak kdy	3	251	1,2	98,4
Spíše ne	0	251	0	98,4
Ne	4	255	1,6	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Svůj názor mohu vyjádřit bez obav.*“

8. Svůj názor mohu vyjádřit bez obav.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	218	218	85,5	85,5
Spíše ano	10	228	3,9	89,4
Jak kdy	7	235	2,7	92,2
Spíše ne	6	241	2,4	94,5
Ne	14	255	5,5	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*V případě potřeby se mohu bez problémů obrátit na zástupce odborů.*“

9. V případě potřeby se můžu bez problémů obrátit na zástupce odborů.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	150	150	58,8	58,8
Spíše ano	58	208	22,7	81,6
Jak kdy	35	243	13,7	95,3
Spíše ne	3	246	1,2	96,5
Ne	9	255	3,5	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Znáte strategii, vizi, plány nemocnice do dalšího období.*“

10. Znáte strategii, vizi, plány nemocnice do dalšího období.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	190	190	74,5	74,5
Spíše ano	35	225	13,7	88,2
Jak kdy	11	236	4,3	92,5
Spíše ne	12	248	4,7	97,3
Ne	7	255	2,7	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka– Frekvence odpovědí na otázku: „*Víte, co vás čeká v nemocnici přibližně za 1–2 roky.*“

11. Víte, co vás čeká v nemocnici přibližně za 1–2 roky.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	184	184	72	72
Spíše ano	41	225	16	88
Jak kdy	10	235	4	92
Spíše ne	13	248	5	97
Ne	7	255	3	100
Celkem	255		100,0	

Tabulka– Frekvence odpovědí na otázku: „*Jsem dostatečně obeznámen/a se svou náplní práce.*“

12. Jsem dostatečně obeznámen/a se svou náplní práce.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	250	250	98	98
Spíše ano	3	253	1	99
Jak kdy	0	253	0	99
Spíše ne	1	254	0	100
Ne	1	255	0	100
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Všechny důležité informace se ke mně dostávají včas.*“

13. Všechny důležité informace se ke mně dostávají včas.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	191	191	74,9	74,9
Spíše ano	11	202	4,3	79,2
Jak kdy	15	217	5,9	85,1
Spíše ne	22	239	8,6	93,7
Ne	16	255	6,3	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Máte pocit, že je v nemocnici spravedlivé prostředí.*“

14. Máte pocit, že je v nemocnici spravedlivé prostředí.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	160	160	62,7	62,7
Spíše ano	86	246	33,7	96,5
Jak kdy	4	250	1,6	98,0
Spíše ne	2	252	0,8	98,8
Ne	3	255	1,2	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Domníváte se, že jsou v nemocnici nastavená jasná pravidla.*“

15. Domníváte se, že jsou v nemocnici nastavená jasná pravidla.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	174	174	68,2	68,2
Spíše ano	76	250	29,8	98,0
Jak kdy	1	251	0,4	98,4
Spíše ne	2	253	0,8	99,2
Ne	2	255	0,8	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „Zadávané úkoly jsou mi srozumitelné.“

16. Zadávané úkoly jsou mi srozumitelné.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	243	243	95,3	95,3
Spíše ano	2	245	0,8	96,1
Jak kdy	1	246	0,4	96,5
Spíše ne	4	250	1,6	98,0
Ne	5	255	2,0	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „Návrhy a připomínky jsou předmětem konstruktivní diskuse.“

17. Návrhy a připomínky jsou předmětem konstruktivní diskuse.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	185	185	72,5	72,5
Spíše ano	11	196	4,3	76,9
Jak kdy	27	223	10,6	87,5
Spíše ne	12	235	4,7	92,2
Ne	20	255	7,8	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „Doporučil/a byste tuto nemocnici svým přátelům jako zaměstnavatele?“

18. Doporučil byste tuto nemocnici svým přátelům jako zaměstnavatele.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	108	108	42,4	42,4
Spíše ano	113	221	44,3	86,7
Jak kdy	30	251	11,8	98,4
Spíše ne	3	254	1,2	99,6
Ne	1	255	0,4	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Máte pocit, že jste pro nemocnici přínosem.*“

19. Máte pocit, že jste pro nemocnici.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	85	85	33,3	33,3
Spíše ano	135	220	52,9	86,3
Jak kdy	29	249	11,4	97,6
Spíše ne	5	254	2,0	99,6
Ne	1	255	0,4	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Posouzení výsledků své činnosti dostávám od vedoucího bezprostředně.*“

20. Posouzení výsledků své činnosti dostávám od vedoucího bezprostředně.	Absolutní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	184	184	72,2	72,2
Spíše ano	20	204	7,8	80,0
Jak kdy	22	226	8,6	88,6
Spíše ne	14	240	5,5	94,1
Ne	15	255	5,9	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Jsem v práci hodnocen/a podle objektivních kritérií.*“

21. Jsem v práci hodnocen/a podle objektivních kritérií.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	180	180	70,6	70,6
Spíše ano	34	214	13,3	83,9
Jak kdy	24	238	9,4	93,3
Spíše ne	8	246	3,1	96,5
Ne	9	255	3,5	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Za úspěšnou práci dostávám od vedoucího ocenění.*“

22. Za úspěšnou práci dostávám od vedoucího ocenění.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	127	127	49,8	49,8
Spíše ano	34	161	13,3	63,1
Jak kdy	35	196	13,7	76,9
Spíše ne	26	222	10,2	87,1
Ne	33	255	12,9	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence odpovědí na otázku: „*Pokud mě nadřízený za něco kritizuje, je to oprávněné.*“

23. Pokud mě nadřízený za něco kritizuje, je to oprávněné.	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano	190	190	74,5	74,5
Spíše ano	27	217	10,6	85,1
Jak kdy	25	242	9,8	94,9
Spíše ne	6	248	2,4	97,3
Ne	7	255	2,7	100,0
Celkem	255		100,0	

Tabulka – Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – osobní rozhovor

osobní rozhovor	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	233	233	91,37255	91,3725
Pořadí 2	11	244	4,31373	95,6863
Pořadí 3	1	245	0,39216	96,0784
Mimo první 3	10	255	3,92157	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – porady

porady	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	7	7	2,74510	2,7451
Pořadí 2	57	64	22,35294	25,0980
Pořadí 3	15	79	5,88235	30,9804
Mimo první 3	176	255	69,01961	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – neformální komunikace

neformální komunikace	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	3	3	1,17647	1,1765
Pořadí 2	9	12	3,52941	4,7059
Pořadí 3	28	40	10,98039	15,6863
Mimo první 3	215	255	84,31373	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – oficiální interní dokumenty

oficiální interní dokumenty	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	2	2	0,78431	0,7843
Pořadí 2	104	106	40,78431	41,5686
Pořadí 3	45	151	17,64706	59,2157
Mimo první 3	104	255	40,78431	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – nástěnky

nástěnky	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	1	1	0,39216	0,3922
Pořadí 2	9	10	3,52941	3,9216
Pořadí 3	24	34	9,41176	13,3333
Mimo první 3	221	255	86,66667	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – elektronická pošta

elektronická pošta	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	1	1	0,39216	0,3922
Pořadí 2	21	22	8,23529	8,6275
Pořadí 3	84	106	32,94118	41,5686
Mimo první 3	149	255	58,43137	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – firemní intranet

firemní intranet	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	1	1	0,39216	0,3922
Pořadí 2	4	5	1,56863	1,9608
Pořadí 3	7	12	2,74510	4,7059
Mimo první 3	243	255	95,29412	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – webové stránky

webové stránky naší organizace	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	0	0	0,0	0,0
Pořadí 2	0	0	0,0	0,0
Pořadí 3	2	2	0,78431	0,7843
Mimo první 3	253	255	99,21569	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – sociální sítě

Messenger, WhatsApp skupina	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	0	0	0,0	0,0
Pořadí 2	1	1	0,39216	0,3922
Pořadí 3	5	6	1,96078	2,3529
Mimo první 3	249	255	97,64706	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– Frekvence výskytu pořadí nejčastějších zdrojů informací – telefonicky

telefonicky u vedoucího pracovníka	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Pořadí 1	7	7	2,74510	2,7451
Pořadí 2	39	46	15,29412	18,0392
Pořadí 3	44	90	17,25490	35,2941
Mimo první 3	165	255	64,70588	100,0000
Celkem	255		100,0000	

Tabulka– popisná statistika – Vnímané komunikační překážky

Překážka	N	Průměr	Sm.odch.	Medián	Min	Max
neochota	255	1,3	0,9	1	1	5
časová vytiženost	255	2,3	1,7	1	1	5
špatně nastavená organizace práce	255	1,1	0,5	1	1	5
nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti	255	1,5	1,1	1	1	5
neodbornost	255	1,1	0,4	1	1	5
osobní zaujatost a rozpory	255	1,6	1,4	1	1	5
nedostatky v technickém vybavení	255	1,7	1,1	1	1	5

PŘÍLOHA C – Popisné statistiky

Tabulka – Korelace mezi položkami subjektivního hodnocení interní komunikace

	1. Vycházím se svými kolegy	2. Vztahy s jinými úseky	3. Jsme sehnáný tým	4. Dochází k diskriminaci členů	5. Vedoucí vytváří vhodné podmínky	6. Vnímám nadřazené jako důvěryhodné	7. Mám se na koho spolehnout	8. Mohu vyjádřit názor bez obav	9. Mohu se obrátit na odborníky	10. Známe strategii vizi nemocnice	11. Vím, co mě čeká za 1-2 roky.	12. Jsem obezrán s náplní práce	13. Dostávám informace včas	14. Je v nemocnici spravedlivé prostředí	15. Jsou nastavená jasná pravidla chování	16. Jsou úlohy srozumitelné	17. Jsou návrhy projednávány v diskusi	18. Doporučuji bych nemocnici přátelům	19. Jsem pro nemocnici důležitý	20. Dostávám posouzení práce bezprostředně	21. Jsem hodnocen podle objektivních kritérií	22. Dostávám ocenění za úspěchy	23. Je kritika oprávněná	Celkem
1. Vycházím se svými kolegy	1,00	0,35	0,55	0,45	0,36	0,35	0,28	0,45	0,27	0,28	0,26	0,06	0,33	0,32	0,33	0,20	0,39	0,36	0,33	0,25	0,20	0,27	0,41	
2. Vztahy s jinými úseky	0,35	1,00	0,40	0,38	0,09	0,26	0,10	0,27	0,31	0,28	0,30	0,08	0,33	0,38	0,34	0,08	0,26	0,41	0,35	0,25	0,17	0,23	0,21	0,52
3. Jsme sehnáný tým	0,55	0,40	1,00	0,53	0,41	0,47	0,23	0,51	0,35	0,32	0,31	0,07	0,48	0,47	0,47	0,19	0,49	0,53	0,53	0,33	0,35	0,30	0,60	
4. Dochází k diskriminaci členů	0,45	0,38	0,53	1,00	0,36	0,34	0,16	0,33	0,26	0,20	0,20	0,04	0,27	0,26	0,23	0,21	0,26	0,34	0,30	0,32	0,25	0,11	0,32	0,40
5. Vedoucí vytváří vhodné podmínky	0,36	0,09	0,41	0,36	1,00	0,63	0,26	0,58	0,28	0,31	0,29	0,06	0,37	0,35	0,35	0,32	0,39	0,36	0,41	0,43	0,41	0,35	0,34	0,45
6. Vnímám nadřazené jako důvěryhodné	0,35	0,26	0,47	0,34	0,63	1,00	0,19	0,65	0,27	0,26	0,24	0,03	0,44	0,41	0,30	0,20	0,48	0,45	0,44	0,46	0,35	0,40	0,31	0,52
7. Mám se na koho spolehnout	0,28	0,10	0,23	0,16	0,26	0,19	1,00	0,30	0,22	0,20	0,19	0,12	0,17	0,15	0,18	0,24	0,26	0,25	0,23	0,24	0,14	0,19	0,17	0,22
8. Mohu vyjádřit názor bez obav	0,45	0,27	0,51	0,33	0,58	0,65	0,30	1,00	0,35	0,34	0,32	0,03	0,46	0,38	0,36	0,19	0,47	0,42	0,42	0,51	0,41	0,34	0,28	0,53
9. Mohu se obrátit na odborníky	0,27	0,31	0,35	0,26	0,28	0,27	0,22	0,35	1,00	0,43	0,42	0,01	0,37	0,38	0,40	0,19	0,39	0,42	0,43	0,29	0,34	0,32	0,13	0,57
10. Známe strategii vizi nemocnice	0,28	0,28	0,32	0,20	0,31	0,26	0,20	0,34	0,43	1,00	0,96	0,12	0,49	0,45	0,47	0,14	0,36	0,39	0,40	0,33	0,38	0,35	0,22	0,57
11. Vím, co mě čeká za 1-2 roky.	0,26	0,30	0,31	0,20	0,29	0,24	0,19	0,32	0,42	0,96	1,00	0,23	0,47	0,44	0,47	0,16	0,34	0,38	0,41	0,31	0,34	0,34	0,20	0,56
12. Jsem obezrán s náplní práce	0,06	0,08	0,07	0,04	0,06	0,03	0,12	0,03	0,01	0,12	0,23	1,00	0,10	0,08	0,10	0,11	0,04	0,07	0,10	0,04	0,04	0,07	0,05	0,07
13. Dostávám informace včas	0,33	0,33	0,48	0,27	0,37	0,44	0,17	0,46	0,37	0,49	0,47	0,10	1,00	0,53	0,53	0,29	0,48	0,44	0,45	0,34	0,32	0,41	0,26	0,62
14. Je v nemocnici spravedlivé prostředí	0,32	0,38	0,47	0,26	0,35	0,41	0,15	0,38	0,38	0,45	0,44	0,08	0,53	1,00	0,83	0,22	0,52	0,62	0,61	0,47	0,43	0,49	0,31	0,70
15. Jsou nastavená jasná pravidla chování	0,33	0,34	0,47	0,23	0,35	0,30	0,18	0,36	0,40	0,47	0,47	0,10	0,53	0,83	1,00	0,28	0,50	0,56	0,53	0,43	0,39	0,40	0,33	0,65
16. Jsou úlohy srozumitelné	0,20	0,08	0,19	0,21	0,32	0,20	0,24	0,19	0,19	0,14	0,16	0,11	0,29	0,22	0,28	1,00	0,26	0,25	0,26	0,14	0,18	0,16	0,23	0,25
17. Jsou návrhy projednávány v diskusi	0,39	0,26	0,49	0,26	0,39	0,48	0,26	0,47	0,39	0,36	0,34	0,04	0,48	0,52	0,50	0,26	1,00	0,60	0,57	0,41	0,31	0,42	0,25	0,63
18. Doporučuji bych nemocnici přátelům	0,36	0,41	0,53	0,34	0,36	0,45	0,25	0,42	0,42	0,39	0,38	0,07	0,44	0,62	0,56	0,25	0,60	1,00	0,84	0,54	0,49	0,58	0,42	0,83
19. Jsem pro nemocnici důležitý	0,33	0,35	0,53	0,30	0,41	0,44	0,23	0,42	0,43	0,40	0,41	0,10	0,45	0,61	0,53	0,26	0,57	0,84	1,00	0,50	0,46	0,57	0,36	0,81
20. Dostávám posouzení práce bezprostředně	0,33	0,25	0,51	0,32	0,43	0,46	0,24	0,51	0,29	0,33	0,31	0,04	0,34	0,47	0,43	0,14	0,41	0,54	0,50	1,00	0,53	0,44	0,40	0,64
21. Jsem hodnocen podle objektivních kritérií	0,25	0,17	0,33	0,25	0,41	0,35	0,14	0,41	0,34	0,38	0,34	0,04	0,32	0,43	0,39	0,18	0,31	0,49	0,46	1,00	0,46	0,45	0,57	0,65
22. Dostávám ocenění za úspěchy	0,20	0,23	0,35	0,11	0,35	0,40	0,19	0,34	0,32	0,35	0,34	0,07	0,41	0,49	0,40	0,16	0,42	0,58	0,57	0,44	0,46	1,00	0,33	0,69
23. Je kritika oprávněná	0,27	0,21	0,30	0,32	0,34	0,31	0,17	0,28	0,13	0,22	0,20	0,05	0,26	0,31	0,33	0,23	0,25	0,42	0,36	0,40	0,45	0,33	1,00	0,47
Celkem	0,41	0,52	0,60	0,40	0,45	0,52	0,22	0,53	0,57	0,57	0,56	0,07	0,62	0,70	0,65	0,25	0,63	0,83	0,81	0,64	0,57	0,69	0,47	1,00