

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. EMA DVOŘÁKOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Interní komunikace ve zdravotnickém zařízení
(význam, zmapování stávající situace)

Bc. Ema Dvořáková

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Ema Dvořáková
Osobní číslo: Z12188
Studijní program: N5341 Ošetrovatelství
Studijní obor: Ošetrovatelská péče v interních oborech
Název tématu: Interní komunikace ve zdravotnickém zařízení (význam, zmapování stávající situace)
Zadávající katedra: Katedra ošetrovatelství

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

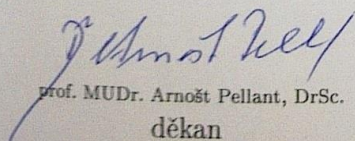
1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

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

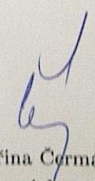
1. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
2. HEKELOVÁ, Zuzana. Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4032-4.
3. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
4. CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
5. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Kristýna Šoukalová
Katedra ošetřovatelství

Datum zadání diplomové práce: 1. října 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 5. května 2014


prof. MUDr. Arnošt Pellant, DrSc.
děkan

L.S.


PhDr. Kateřina Čermáková, DiS.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 18. března 2014

Prohlášení

Tuto práci 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., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako licenčního 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 16. 4. 2014

Ema Dvořáková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Mgr. Kristýně Šoukalové za ochotné a cenné rady a odborné vedení při vypracování mé diplomové práce. Významný dík patří především vedení zařízení, kde proběhl výzkum a všem zaměstnancům zařízení, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Dále bych chtěla poděkovat rodičům, kteří mi ochotně pomáhali a motivovali mě ke studiu.

Anotace

Předmětem diplomové práce je interní komunikace ve zdravotnickém zařízení (význam, zmapování stávající situace). Práce se skládá z části teoretické a výzkumné. Teoretická část se zabývá komunikací obecně, jejími druhy a formami, funkcemi komunikace, efektivní komunikací, interní komunikací, významem interní komunikace, významem interní komunikace ve zdravotnictví a efektivní interní komunikací. Část výzkumná popisuje průběh kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum probíhal formou strukturovaných rozhovorů s managementem zařízení. Kvantitativní výzkum probíhal formou dotazníkového šetření se zaměstnanci zařízení. Prostřednictvím získaných dat jsou ověřeny hypotézy práce. V závěru práce je uvedeno její zhodnocení.

Klíčová slova

Interní komunikace, manažerská komunikace, interní situace, zdravotnické zařízení

Abstract

The subject of the diploma thesis is Internal communication in a healthcare facility (import, charting a particular situation). My diploma thesis is divided into two parts: theoretical and experimental. In the theoretical part I deal with the communication in general, parts of communication, function of communication, effective communication, internal communication, import of the internal communication, import of the internal communication in health care, effective of internal communication . The experimental part consists of quality and quantity parts of research. Quality part of research went in the form of structured interview with management. Quantity part went in the form of filling questionnaires with employed personnel. With the help of achieved data theorems have been verified. The results are at the end of this diploma thesis.

Key words

Internal communication, managerial communication, internal situation, medical facility

Obsah

TEORETICKÁ ČÁST	13
1 Komunikace obecně	13
2 Druhy a formy komunikace	14
2.1 Verbální komunikace	15
2.2 Neverbální komunikace	16
3 Funkce komunikace	17
4 Efektivní komunikace	18
4.1 Předpoklady efektivní komunikace	18
5 Interní komunikace.....	19
5.1 Role interní komunikace.....	19
5.2 Základní funkce interní komunikace	20
5.3 Komunikační nástroje.....	20
5.3.1 Porady vedení až po porady nejmenších pracovních skupin.....	21
5.3.2 Organizační pravidla, manuály, firemní směrnice	21
5.3.3 Pracovní schůzky jednotlivých oddělení, odborných týmů, pracovní výjezdy a vnitrofiremní odborná setkání a konference.....	21
5.3.4 Intranet a elektronická pošta	22
5.3.5 Informační materiály o firmě a interní periodika (tištěné a elektronické) firemní brožury, interní noviny a časopisy, bulletiny, newslettery, výroční zprávy pro zaměstnance, atd.....	22
5.3.6 Interní nástroje	23
5.3.7 Dny otevřených dveří.....	23
5.4 Základní prvky interní komunikace.....	23

5.5 Manažerská komunikace	24
5.6 Komunikační mix	24
6 Význam interní komunikace	27
6.1 Vliv interní komunikace na pracovní výkon zaměstnanců	27
7 Interní komunikace ve zdravotnictví a její význam	29
7.1 Interní manažerská komunikace ve zdravotnictví	29
7.2 Specifika komunikace ve zdravotnictví	29
7.3 Běžná pracovní komunikace s kolegy	30
7.4 Krizová komunikace v rámci interní komunikace	31
7.4.1 Krizová komunikace ve zdravotnictví	31
8 Efektivní interní komunikace	32
8.1 Nastavení vyšší úrovně interní komunikace	33
8.2 Měření účinnosti interní komunikace	34
8.3 Důsledky nefungující interní komunikace	34
9 VÝZKUMNÁ ČÁST	36
9.1 Cíle práce	36
9.2 Metodika	36
9.2.1 Charakteristika výzkumného vzorku pro kvalitativní výzkum	37
9.2.2 Charakteristika výzkumného vzorku pro kvantitativní výzkum	37
9.2.3 Kvalitativní výzkum	38
9.2.4 Kvalitativní výzkum interní komunikace v zařízení	39
9.2.5 Kvantitativní výzkum	51
9.2.6 Kvantitativní výzkum interní komunikace v zařízení	52
9.2.7 Zpracování dat	53
10 Vyhodnocení dotazníku a prezentace výsledků	54

10.1 Statistické ověřování hypotéz	58
10.2 Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu	61
11 Diskuze.....	66
12 Závěr.....	70
13 Soupis bibliografických citací.....	71
14 Seznam tabulek	76
15 Seznam příloh.....	78

Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala problematiku týkající se interní komunikace. Hlavním důvodem, proč jsem si toto téma zvolila, je skutečnost, že navzdory tomu, jak je důležité, je v mnohých případech, zdravotnictví nevyjímaje, opomíjeno. Mojí snahou je na základní úrovni toto téma přiblížit těm, kteří mají opodstatněný dojem, že to je jeden z nejdůležitějších aspektů pro úspěšné vedení lidí a efektivní spolupráci, a proto je důležité se mu věnovat. Komunikace je nepostradatelná ve všech součástech našeho života. O to více je důležité, aby fungovala v každém zdravotnickém zařízení, kde může komunikační šum nebo nedorozumění skončit fatálně.

Diplomová práce je rozdělena na části teoretickou a výzkumnou. V teoretické části je popsána komunikace obecně, její druhy a formy, funkce komunikace, efektivní komunikace, interní komunikace, význam interní komunikace, význam interní komunikace ve zdravotnictví a efektivní interní komunikace.

Výzkumná část popisuje cíle výzkumu, metodiku, stanovené hypotézy a organizaci výzkumu a výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pomocí výsledků dotazníku byly ověřeny stanovené hypotézy. Celkem se výzkumu zúčastnilo 60 zaměstnanců téhož zdravotnického zařízení. S 10ti respondenty byl proveden kvalitativní výzkum a 50 respondentů se zúčastnilo kvantitativního výzkumu metodou dotazníkového šetření.

Cíle práce

Teoretický cíl práce

- Zmapovat problematiku interní komunikace v literárních rešerších a elektronických zdrojích jako teoretická východiska pro výzkumnou část.

Empirické cíle práce

- Zmapovat situaci ve vybraném zdravotnickém zařízení.
- Zjistit vliv interní komunikace na pracovní výkon zaměstnanců.
- Popsat silné a slabé stránky ve vybraném zdravotnickém zařízení.
- Navrhnout a popsat případné opatření pro zlepšení úrovně interní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace obecně

Etymologie slova komunikace naznačuje, že původní význam tohoto pojmu byl široký. Slovníky definují komunikaci např. jako proudění z jednoho bodu k druhému, jako přenos nebo vytváření znalostí, ale *communicatio* znamenalo původně vespolečné účastnění a *communicare* společně něco sdílet. Důvody, metody a cíle takového sdělení mohou být různé. Principy komunikace vyjadřuje základní model komunikačního procesu, který se skládá z osmi prvků: zdroj komunikace, zakódování, sdělení, přenos, dekodování, příjemce, zpětná komunikace a komunikační šumy. Aby k samotné komunikaci mohlo dojít, účastní se tyto složky: komunikátor (ten, kdo vysílá nějakou zprávu), komunikant (přijímá nějakou zprávu), komuniké (vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému) a komunikační jazyk (komunikační zpráva se předává prostřednictvím určitého komunikačního jazyka). (Vybíral, 2000; Přikrylová, Jahodová, 2010; Mikuláščík, 2010)

Lidská komunikace je složitý a mnohvrstevný proces závislý na individualitě člověka (na jeho psychice, inteligenci, vzdělání, sociálních a individuálních zkušenostech). Komunikace patří k základní bio-sociální výbavě člověka, ale individuálně se liší svou vyvinutostí, dědičnými dispozicemi, rozvojem komunikačních dovedností, výchovou i způsobem, jímž je realizována. Základ komunikace tvoří data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, která jsou informacemi dávány do souvislosti a přidělují jim konkrétní význam. Pokud umíme pracovat s informacemi a víme, jak je využít, dostáváme znalosti. (Linhartová, 2007; Holá, 2011)

Dobrá komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi a jejím základem je dobrá vůle a schopnost porozumět ostatním. Komunikace je všudypřítomná a vždypřítomná. Komunikujeme celý život, základní komunikační návyky buď přímo dědíme, nebo si je osvojujeme již v raném dětství. Ke změně je vždy potřeba velké energie a mimořádné vytrvalosti. I když mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění jak v obecném životě, tak i v tom profesním. Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy a její součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslu, rozumu, intuice a citu. Naše chování a vše, co děláme a neděláme, patří také do naší komunikace. Hlavním cílem komunikace je dosáhnout porozumění. (Plamínek 2008; Holá, 2011)

2 Druhy a formy komunikace

Komunikaci můžeme chápat různě, v různých kontextech a formách. Můžeme jí dělit podle různých kritérií. Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého. V popisu jde o interpretaci jednotlivých složek komunikačního projevu. (Holá 2011; Mikuláščík, 2010)

- **Komunikace záměrná** – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje, způsoby komunikace odpovídají jeho záměru.
- **Komunikace nezáměrná** – komunikátor prezentuje jiným způsobem, než byl jeho původní záměr.
- **Komunikace vědomá** – komunikátor si uvědomuje, co a jak říká. Do určité míry se vědomá a záměrná komunikace překrývají.
- **Komunikace nevědomá** – komunikátor nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev kompletně, nebo některé jeho složky. Nevědomá komunikace se rovněž do určité míry překrývá s komunikací nezáměrnou.
- **Kognitivní komunikace** – jde o komunikaci racionální, logickou a smysluplnou. Preferovány jsou logické argumenty a racionalita.
- **Afektivní komunikace** – komunikace tzv. působením na city (prostřednictvím emočních projevů).
- **Pozitivní komunikace** – signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nebo nadšení (evalvační vztah). Pro manažery je důležité si uvědomit, že i nepříjemné věci (např. kritika) lze prezentovat přijatelně, pozitivně. (Mikuláščík, 2010)

Formy komunikace mohou být různé: **intrapersonální** (druh komunikace, který vedeme sami se sebou), **interpersonální** (interakce s osobou, se kterou máme nějaký druh vztahu), **rozhovor** (komunikace otázek a odpovědí), **komunikace v malé skupině** (skupina pěti až šesti lidí), **veřejná komunikace** (komunikace mezi řečníkem a posluchači, kterých může být různý počet), **počítačem zprostředkovaná komunikace** (e-mail, chat, webové stránky, blogy apod.) a **masová komunikace** (komunikace vycházející z jednoho zdroje a určenou mnoha příjemcům – např. noviny, rádio, televize). Dále můžeme komunikaci rozlišovat na **formální** a **neformální**. Pro toto rozlišení je určující, zda pro různé komunikační situace existuje, nebo neexistuje soubor závazných pravidel, či norem. (Devito, 2008; Tureckiová, 2007)

2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací je myšleno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná. Význam verbální komunikace je nepopíratelný – je nezbytnou součástí sociálního života a nezbytnou podmínkou myšlení. V populaci je poměrně zažitým zlozvykem přečeňovat informace předávané pomocí slov, ačkoli opakované výzkumy prokázaly, že volba slov se na pochopení sdělení podílí překvapivě málo. Způsob řeči a řeč těla na nás mají ve většině případů běžné komunikace větší vliv než zvolená slova. (Mikuláščík, 2010; Plamínek 2008)

Aktivní naslouchání

Naslouchat znamená aktivně zpracovávat informace, které přijímáme. Pasivní posluchač neposkytne mluvčímu zpětnou vazbu, která by svědčila o jeho porozumění. Aktivní naslouchání je charakterizováno slovy: vcítit se, rozpoznat, rozumět, pochopit, snažit se pomoci apod. S účinným nasloucháním je spojeno kladení otázek, zrcadlení (reflexe), sumarizování (shrnování), parafrázování, ale i mlčení. (Čechová, Mellanová, Kučerová, 2004)

Empatie

Empatie je schopnost porozumět druhému, vcítit se, chápat jeho obtíže i zvláštnosti, ale také projevit toto porozumění. Empatii projevujeme také tím, že umíme druhému naslouchat, umožníme, aby vyjádřil své mínění, nepřerušujeme hovor, neskáčíme do řeči, nekritizujeme, k ničemu ho nenutíme. (Čechová, Mellanová, Kučerová, 2004)

Písemná komunikace

Písemný styk je významný svou dokumentárností (neodvolatelností, kontrolovatelností, možností promyslet si obsah a nutností přesné formulace myšlenek. Písemnost má dlouhodobý účinek – můžeme se k ní i po dlouhé době vracet. Korespondence se podílí na vytváření image organizace a zároveň i jejího zaměstnance. (Vymětal, 2008)

Druhy písemné komunikace:

- **dopis** (obchodní nebo soukromý),
- **vizitky** (pro identifikaci uživatele),
- **odborné publikace**. (Smejkal, Schelová Bachrachová, 2011; Vymětal, 2008)

Druhy písemné elektronické komunikace:

- **e-mail** (elektronická pošta),
- **instant messaging** – neboli komunikace pomocí internetu, který umožňuje sledovat, kdo je právě připojen k internetu (Skype, ICQ, nebo firemní Windows Live Messenger),
- **facebook** a jiné sociální sítě (My space, Hi5, LinkedIn, Flickr, v českých podmínkách Lide, Spoluzaci, apod.),
- **blogy** (webová aplikace obsahující příspěvky jednoho autora na jedné webové stránce),
- **SMS a MMS zprávy** (stručná komunikace pomocí mobilního telefonu). (Smejkal, Schelová Bachrachová, 2011; Vymětal, 2008)

2.2 Neverbální komunikace

Přestože je řeč specificky lidským dorozumívacím prostředkem, podstatná část (70 % – 90 %) naší komunikace se uskutečňuje neverbální formou. Právě neverbální projevy dodávají tomu, co říkáme, důraz a přesvědčivost. Mezi neverbální chování řadíme hlavně: **zrakový kontakt**, **mimiku** (pohyby očí, úst a tváří), **kineziku** (způsob chůze, pohyby celého těla), **gestiku** (pohyby rukou), **haptiku** (dotyky), **proxemiku** (vzdálenost od druhých) a **paralingvistiku** (způsob řeči, užívání hlasu). Jednotlivé projevy však nelze posuzovat odděleně, ale v celém kontextu a podle situace. Neverbální komunikace velmi často plní svou funkci ve vazbě na verbální komunikaci – může nahradit verbální komunikaci, zvýraznit ji, odporovat ji, nebo měnit její význam. Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější, méně kontrolovaná a kontrolovatelná a tudíž i pravdivější. (Čechová, Mellanová, Kučerová, 2004; Khelerová, 2010; Výrost, 2008; Plamínek 2008)

3 Funkce komunikace

Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu funkci (více, či méně zjevnou). Tím, že zrealizujeme tuto funkci, dostává komunikace svůj smysl, řečené, či jiným způsobem sdělené nabývá jistého významu. (Vybíral, 2000)

Funkce komunikace můžeme rozdělit na následující typy:

- **informativní** – slouží k předávání faktů, dat, informací, znalostí, zkušeností či vědomostí mezi lidmi,
- **poznávací** – získávání informací o sobě, o ostatních, o světě,
- **instruktivní** – popis toho, jak něčeho dosáhnout, jak něco udělat,
- **vzdělávací a výchovná** – souhrn funkce informativní, poznávací a instruktivní, realizovaných pomocí vzdělávacích institucí nebo samostudiem,
- **osobní identity** – ujasnění si svého já (např. svoje postoje, názory, sebevědomí),
- **socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů s ostatními, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti,
- **přesvědčovací** – měnění postojů nebo názorů,
- **posilující a motivující** – posilování pocitů sebevědomí (překrývá se s funkcí přesvědčovací),
- **zábavná** – komunikace pro pocit pohody, spokojenosti nebo radosti,
- **svěřovací** – naslouchání druhým, zbavování se vnitřního napětí, sdílení pocitů,
- **úniková** – odreagování se pomocí komunikace od starostí, eliminace deprese. (Vymětal, 2008)

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace často nejsou jednoznačné. Můžeme se např. domnívat, že se jedná o funkci informativní, ale o pouhé informování jde jen zdánlivě. Jde spíše o „instruktáž“ nebo „přesvědčování“ (např. neobjektivní zpravodajství v televizi). Často jde o zjevnou, a nebo popíranou manipulaci, kdy manipulátor implicitně dodává, co má příjemce z informace vyvodit, co si nad ní pomyslet, apod. (Mikuláščík, 2010; Jiřincová, 2010)

4 Efektivní komunikace

K tomu, aby komunikace byla efektivní, musíme sledovat řadu prvků z oblasti verbální a neverbální: rychlost řeči, hlasitost, pomlky, výška hlasu, délka projevu a intonace. Komunikace je oboustranný proces, který zahrnuje poskytnutí informace a získání zpětné vazby – rozhodně tedy nekončí pouhým předáním informace. Mezi základní komunikační dovednosti obvykle řadíme poslouchání a naslouchání, mluvení, čtení a psaní a vnímání mimoslovní komunikace. Nejvýznamnější časový prostor v komunikaci zaujímá poslouchání a naslouchání a to až z 53 %. Dále je to čtení – 17 %, mluvení – 16 % a psaní – 14 %. Ať používáme jakýkoli typ komunikace a jakýkoli komunikační prostředek, chceme-li, aby komunikace byla efektivní, musí vždy splňovat tyto základní požadavky: **zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost**. (Venglářová, Mahrová, 2006; Vymětal, 2008)

4.1 Předpoklady efektivní komunikace

Důležitým předpokladem efektivní komunikace je komunikační způsobilost. To znamená vědět, jak komunikace funguje a umět ji efektivně využívat. Názor na to, co a je, nebo není správná komunikace, je ovlivněn tím, jakou pozici zaujímá účastník dané situace, jaký je kontext a účel sdělení. Mnohé zdánlivě samozřejmé strategie a techniky zaměřené na úspěšný průběh komunikace, jsou determinovány kulturou dané země či profesním zaměřením účastníků dialogu. (Devito, 2008; Heger, 2012)

- **Způsobilost a kultura** - zásady efektivní komunikace se u různých kultur liší. Co se u jedné osvědčuje jako efektivní, nemusí fungovat v jiné.
- **Způsobilost a kritické myšlení** – znamená schopnost kriticky přemýšlet o komunikačních situacích, do kterých se účastníci komunikačního procesu dostávají.
- **Způsobilost a etika** – otázka správnosti nebo nesprávnosti vyvstává u každého komunikačního počínu a to odděleně od otázky efektivity (např. lhaní).
- **Způsobilost a moc** – součástí všech komunikačních procesů je moc neboli schopnost ovládat chování druhých.
- **Způsobilost a naslouchání** – komunikace je dvoucestný proces, neboť schopnost efektivní komunikace se opírá o schopnost naslouchat. (Devito, 2008)

5 Interní komunikace

Pojem interní komunikace (dále jen IK) chápeme jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky (akcionáři) firmy a managementem, dále mezi managementem a zaměstnanci a konečně mezi zaměstnanci navzájem. IK v podstatě znamená komunikační propojení útvarů firmy. Její součástí je v praxi často také komunikace směrem k cílové skupině uvnitř společnosti. Nejčastěji bývá IK v praxi využívána jako nástroj k informování a ovlivňování postojů zaměstnanců, protože představují životně důležitou zájmovou skupinu podniku. Základem by měl být aktivní, otevřený a pravdivý přístup. (Přikrylová, Jahodová, 2010; Holá 2011)

Každý podnik chce zaměstnávat pracovníky, kteří jsou motivovaní a odvádějí maximální výkon, udržet si klíčové pracovníky a mít dobrou pověst. Proto je s podivem, jak malou pozornost podniky věnují IK. Dobrá image se rodí uvnitř podniku, kde by měla panovat atmosféra otevřenosti a zaměstnanci by měli mít dostatečné informace o aktuálním dění i plánech vedení, kterému věří. IK výrazně přispívá k tvorbě a udržování firemní kultury. (Dvořáková, 2012)

Ve srovnání s IK, firemní komunikace představuje širší pojem, který zahrnuje i externí komunikaci a veškeré komunikační aktivity, které se organizace týkají. Nejdůležitějším aspektem firemní komunikace je to, že identifikuje a integruje všechny komunikační procesy nezbytné k životu a rozvoji firmy. Firemní komunikace zahrnuje koncept interní i externí komunikace. (Ragusa, 2011)

IK v procesu managementu tvoří: stanovení a sdělování cílů podniku, zpracovávání a prosazování plánů pro dosahování cílů, efektivní využití zdrojů (informace, finance, lidé, know-how), získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků, vedení a řízení spolupracovníků, kontrolování a dvojitá zpětná vazba. (Janda, 2004)

5.1 Role interní komunikace

Komunikace je přirozeným projevem lidí v jakémkoli prostředí a v podniku probíhá bez ohledu na to, zda má specializované oddělení IK či nikoli. Zaměstnanec nebo zaměstnanci formálně pověřeni IK mohou plnit různé role, které vyplývají z konkrétních podmínek a požadavků podniku. V některých společnostech mohou plnit primárně roli interního marketingu, kdy se snaží „prodat“ marketingový plán a business cíle zaměstnancům, formami

velmi blízkými externí marketingové komunikaci. V jiných společnostech může oddělení IK a jeho komunikační nástroje fungovat především jako „trubka“ pro tlumočení hlavně sdělení k personálním záležitostem; jinde primárně jako strategický poradce pro vedení společnosti. Pomineme-li v podstatě zákonem danou povinnost zaměstnavatele komunikovat se zaměstnanci (zvláště tam, kde působí odbory), je řada „provozních“ důvodů, proč pěstovat formální IK. IK je jedním z klíčových nástrojů k dosažení osobního zaujetí zaměstnanců a vede k vyšší produktivitě práce. Další důležitou rolí IK je facilitace komunikace napříč společností, tedy nejen vertikálně (shora dolů). IK zastává také nezastupitelnou roli v řízení reputace, což je důležité v současnosti, kdy rychle narůstá role sociálních médií. (Dvořáková, 2012)

5.2 Základní funkce interní komunikace

IK plní v prostředí organizace tyto základní funkce:

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

5.3 Komunikační nástroje

Někteří manažeři si pod pojmem IK představí vhodný software. Kdyby tomu tak bylo, měla by většina firem bezvadnou IK. Jasný a strukturovaný tok úkolů a usměřování není záležitostí techniky, nedá se redukovat na vhodný software. Vhodný software je nástroj a jako u každého nástroje záleží na tom, jak je použit. Informační nástroje jsou nosiči důležitých informací. Největší hrozbou v používání nástrojů IK je přetížení zaměstnanců informacemi. Informace musí být jasné a srozumitelné. (Janda, 2004)

Pro zajištění účinné interní komunikace je nezbytný jasný a známý zdroj informací, a aby byla zajištěna jejich dostupnost a průchodnost, který umožňuje obousměrný přenos informací.

Základní formy, ve kterých komunikace ve firmě probíhá, jsou: komunikace **osobní, písemná** a **elektronická**. Jejich využití závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace, nelze obecně definovat, která z nich je efektivnější, protože každá z nich je za určitých okolností více či méně efektivní. V praxi využíváme pro přenos **odborných** informací informační nástroje, viz. níže. (Přikrylová, Jahodová, 2010; Holá 2011)

5.3.1 Porady vedení až po porady nejmenších pracovních skupin

Jedná se o jedno z nejčastějších organizačních opatření interní komunikace. Porada je plánovaná pravidelná organizační komunikace, vedená příslušným vedoucím nebo manažerem. Základem úspěchu je jednoznačně stanovený cíl porady, který je jasným všem účastníkům. Porady by měly být svolávány s dostatečným předstihem nebo v pravidelných termínech a nemělo by docházet k jejich rušení nebo změně termínu. Obvykle se porada svolává s cílem: řešení problémů ovlivňující efektivnost činnosti organizační jednotky, předávání informací a získávání zpětné vazby, předávání instrukcí pro realizaci nových věcí, dále projednávání a řešení stížností a problémů spolupracovníků, vytváření kreativních myšlenek a tvůrčí diskuze. (Přikrylová, Jahodová, 2010; Vymětal 2008)

5.3.2 Organizační pravidla, manuály, firemní směrnice

Pro tvorbu firemní kultury jsou důležitá konkrétní pravidla, kterými se řídí život firmy. Zde je výčet nejdůležitějších: firemní (podnikový) řád, směrnice řízení firmy (podpisový řád, zastupování managementu apod.), směrnice pro pracovní oblekání, zasedací pořádek při poradách, pracovní doba a délka přestávek a kodex jednání zaměstnance. (Přikrylová, Jahodová, 2010; Vysekalová, Mikeš, 2009)

5.3.3 Pracovní schůzky jednotlivých oddělení, odborných týmů, pracovní výjezdy a vnitrofiremní odborná setkání a konference

Smyslem pracovní schůzky obvykle je shromáždění důležitých informací o specifických aspektech dané práce a získání názorů na to, jak by se měla realizovat. To je zvláště důležité v případech, kdy dochází ke změnám v obsahu práce nebo v její metodice. (Přikrylová, Jahodová, 2010; Vodák, Kucharčíková, 2011)

5.3.4 Intranet a elektronická pošta

Intranet umožňuje připravovat a zveřejňovat informace v rámci podnikové počítačové sítě stejným způsobem jako v internetu – pomocí www stránek. V intranetu může každý pracovník najít potřebné informace, čímž se podporuje vzájemná spolupráce zaměstnanců, zlepšuje se jejich komunikace, snižují se náklady a zvyšuje se produktivita práce. (Příkrylová, Jahodová, 2010; Synek, Kislingerová, 2010)

Programové prostředky pro elektronickou poštu (e-mail) umožňují uživatelům vzájemnou výměnu zpráv, souborů, rozesílání dopisů více adresátům, vyhotovení kopií, odeslání potvrzení o doručení dopisu nebo zprávy, kdy adresát dopis neotevřel. Její významnou výhodou je, že nevyžaduje současnou aktivitu komunikujících uživatelů, umožňuje rychlé posílání zpráv spojené s nízkými náklady. Stále více podniky potírají využívání podnikové elektronické pošty zaměstnanci k soukromým účelům, nebo surfování na internetu. (Synek, Kislingerová, 2010; Armstrong, 2007)

Pro zabezpečení toku **společenských** informací, které slouží k podpoře loajality zaměstnanců a ke zvyšování důvěryhodnosti firmy v očích zaměstnanců jsou používány tyto komunikační nástroje. (Příkrylová, Jahodová, 2010)

5.3.5 Informační materiály o firmě a interní periodika (tištěné a elektronické) firemní brožury, interní noviny a časopisy, bulletiny, newslettery, výroční zprávy pro zaměstnance, atd.

Je otázkou, na kolik jsou tyto komunikační kanály efektivní. V současnosti je málo sdělení, která by tuto formu vyžadovala. Většinu zastane intranet nebo jiné elektronické kanály. Tato forma je vhodná v případě, kdy většina zaměstnanců nemá přístup k internetu. (Příkrylová, Jahodová, 2010; Dvořáková, 2012)

I přes určitou míru konzervativnosti zůstává interní časopis oblíbeným interním médiem. Jeho oblibu způsobuje hlavně možnost využít jej pro komunikaci v blízkém okolí zaměstnanců. V současnosti mají tyto časopisy stále více charakter lifestyleových časopisů a komunikují formou tzv. infotainmentu, tedy kombinací zpravodajství a zábavy. (Dvořáková, 2012)

5.3.6 Interní nástroje

Mezi tyto informační nástroje patří: nástěnky, informační tabule, intranet, elektronická pošta, vnitropodnikový rozhlas, vnitropodniková skupinová a jiná a individuální setkání pracovního i mimopracovního charakteru, organizování dětských dnů nebo klubů bývalých zaměstnanců. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

5.3.7 Dny otevřených dveří

Chce-li organizace veřejnost podrobně seznámit se způsobem své činnosti, s výrobním nebo prodejním zázemím, s personálem, případně s jinou částí své organizace, vyhradí den, nebo dny, kdy může veřejnost subjekt navštívit. Jsou prioritně určeny pro externí veřejnost, ale v praxi hojně navštěvovány zaměstnanci z jiných částí firmy a jejich rodinnými příslušníky. (Svoboda, 2009; Přikrylová, Jahodová, 2010)

Dalšími prostředky IK jsou také firemní dárky a předměty (firemní trička, klíčenky), nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům a firemní oblečení. (Holá, 2011)

5.4 Základní prvky interní komunikace

Dle Holé (2011) tvoří následujících deset prvků interní komunikaci a tedy zásadním způsobem ovlivňují její kvalitu.

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 struktura, 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, zejm. pak interní PR.

8. Komunikační kompetence manažerů.
9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
10. Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby IK.

Výše uvedené prvky jsou podrobněji popsány ve výzkumné části.

5.5 Manažerská komunikace

Zaměstnanecké vztahy jsou ovlivňovány zejména manažerskou a vnitropodnikovou komunikací. Zahrnuje informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech, rozpočtech a to informace určené jejich realizátorům. Součástí manažerské komunikace je také podněcování a řízení diskuzí, jejich moderace či facilitace, tedy aktivity, které je třeba soustavně trénovat a rozvíjet. Různí autoři uvádí vlastní výčty manažerských funkcí. Rozšířené je např. dělení podle tří základních rolí na interpersonální, informační a rozhodovací. Do interpersonální role náleží mezilidské kontakty, komunikace uvnitř i vně organizace, vedení, sociální vazby a reprezentace. Informační role představují účast manažera v tvorbě, sběru, třídění a přenosu informací ústní a písemnou formou. Rozhodování je hlavní manažerskou rolí. Spočívá ve zvažování alternativ a volbě rozhodnutí. Manažerská komunikace bývá nejvíce problémovou částí IK. Často se podobá hře na tichou poštu, protože výsledná informace nemá se vstupní příliš společného nebo je zásadním způsobem zkreslena. Při komunikaci zásadních informací je nutné jasně definovat, co a jak mají manažeři komunikovat, a to nejlépe písemnou formou. Nelze dobře vést tým lidí, motivovat je, zadávat úkoly, předávat a získávat informace řešit problémy, radit a pomáhat, přesvědčovat, kontrolovat a hodnotit bez umění komunikovat, neboť úroveň řízení je přímo úměrná úrovni komunikace. (Duchoň, Šafránková, 2008; Štěpaník, 2010; Dvořáková, 2012; Plevová, Hermanová, Šrámková, 2012)

5.6 Komunikační mix

Pro účinné pokrytí komunikace se všemi partnery firmy existuje sada komunikačních nástrojů, souhrnně označovaných jako komunikační mix. Jde o součást marketingového mixu firmy, kterým firma naplňuje své podnikání. Komunikační mix je kombinací jednotlivých nástrojů komunikace, kdy každý z nich má své typické znaky, vlastnosti a cíle a může být

zaměřen na jinou cílovou skupinu, na jiné partnery. Pro firmu je důležité, že využíváním všech komunikačních nástrojů může pokrýt komunikaci se všemi partnery. (Holá, 2011)

Charakteristika nejčastěji používaných komunikačních nástrojů:

- **Reklama** – jde o nástroj neosobní masové komunikace, která využívá všech dostupných medií od klasicky tištěných po elektronická.
- **Podpora prodeje** – nástroj (nejčastěji ve formě kampaní), který stimuluje zvýšení prodeje dárkem přidaným ke zboží nebo možností účastí v různých soutěžích, programech klubů spotřebitelů apod.
- **Sponzorování** – poskytování fondů sponzorovanému, který pomáhá prostřednictvím svých aktivit dosahovat komunikačních cílů sponzora.
- **Aktivity public relations** – zahrnují veškeré komunikační aktivity, pomocí kterých podnik komunikuje se svým okolím, prezentovaným vnitřní a vnější veřejností, se kterou firma dlouhodobě udržuje a upevňuje pozitivní vztahy.
- **Komunikace v prodejním místě** – zahrnuje aktivity spojené přímo s prodejem výrobků, jejich nabízením a prezentací přímo v místě prodeje.
- **Výstavy a veletrhy** – zajišťují kontakt mezi dodavateli, odběrateli potencionálními i stávajícími, v neomezeném rozsahu a v omezeném čase s využitím široké návštěvnosti.
- **Přímá marketingová komunikace** – znamená přímý kontakt se stávajícími i potencionálními zákazníky, nejčastěji přímou zásilkou nebo telemarketingem.
- **Osobní prodej** – prodej přímo u zákazníka prezentací nebo demonstrací výrobku.
- **Interaktivní marketing** – umožňuje moderní způsob komunikace přes internet (webové stránky, on-line kontakt, elektronická pošta apod..).
- **Virální marketing** – šíření informací pomocí sociálních sítí a prostřednictvím internetu obecně. V současnosti často využívaná forma komunikace. (Holá, 2011)

Využíváním těchto nástrojů firma efektivněji komunikuje se svými partnery, se všemi cílovými skupinami, kdy u každé z nich může sledovat jiný cíl. Aplikace všech komunikačních nástrojů pak pokrývá téměř veškerou komunikaci firmy vně i uvnitř. Všechny uvedené nástroje komunikačního mixu se běžně používají a zaměřují bohužel především na vnější komunikaci. Přesto všechny lze analogicky využívat v IK, zejména pak interní public relations zaměřené na vnitřní partnery – zaměstnance. (Holá, 2011)

6 Význam interní komunikace

V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v rámci komunikace. V organizaci musí komunikace fungovat ve všech směrech a je důležité přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně, beze strachu a obav. IK se tak stává nástrojem, díky kterému se v organizaci vytváří prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy se neustále zlepšovat a plnit strategické cíle organizace. Největším problémem v IK je iluze, že jí bylo dosaženo. Pro IK v organizaci jsou důležité následující tři klíčové faktory: nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru; záleží na každém manažerovi a jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech; mimořádný význam efektivní IK v období přípravy zásadních změn v organizaci. (Vymětal, 2008)

IK je natolik důležitou oblastí pro fungování podniku, že by manažer IK měl mít přímý vztah, bez prostředníků, s generálním ředitelem, resp. nejvyšším vedením společnosti. Manažeři na všech úrovních by měli kolegy z IK brát jako odborníky, s nimiž konzultují jakékoli komunikační problémy ve svých týmech, zvláště pak v situacích, kdy hrozí reputační riziko – propouštění, nerovnoměrná valorizace mezd, stěhování pobočky, reorganizace apod. (Dvořáková, 2012)

V průzkumu Evropské agentury pro bezpečnost zdraví a ochranu při práci (EASHW) se jako nejčtenější zdroj stresu objevuje právě komunikace a to na čelních místech žebříčku. Výzkumu se zúčastnilo celkem 31 zemí (nejen členské země EU). V České republice se dokonce na prvních třech místech objevuje špatná komunikace mnohem výrazněji než v jiných zemích. 62 % pracovníků souhlasí s tvrzením, že jim potíže při výkonu práce způsobuje nedostatečná komunikace mezi kolegy navzájem a 65 % pracovníků označuje jako hlavní stresor nedostatečnou komunikaci mezi vedením a pracovníky. První místo (79 %) zaujímá jako největší zdroj stresu komunikace s klienty, zákazníky, pacienty, nebo studenty. (EASHW, 2010)

6.1 Vliv interní komunikace na pracovní výkon zaměstnanců

Pracovní výkon obsahuje 3 součásti: schopnosti, které se v čase příliš nemění a jsou využívány pro vykonávání svěřené práce; vnímání svěřeného úkolu a nakonec úsilí zaměstnance, tj. množství fyzické a duševní energie vynaložené pracovníkem při plnění

úkolů. Při hodnocení pracovního výkonu se musí také přihlížet k faktorům vnitřního prostředí firmy, které s pracovníkem nesouvisí a nemůže je ovlivnit, ale tyto faktory mohou mít vliv na plnění jeho úkolů. (Duda, 2008)

Mezi nejzávažnější faktory mající vliv na pracovní výkon patří např.: nedostatečné zadávání úkolů, nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci, nedostatečná spolupráce ze strany spolupracovníků, nedostatečná kontrola pracovníka, nevhodné pracovní podmínky na pracovišti, nedostatky ve školení pracovníka. (Duda, 2008)

Význam komunikace pro spokojenost zaměstnanců pravidelně dokládají podnikové průzkumy, v nichž se nedostatek informací nebo komunikační problémy opakovaně řadí k nejčastěji udávaným příčinám nespokojenosti. Zaměstnanci v těchto průzkumech zpravidla udávají, že trpí nejen nedostatkem informací o tom, co se kolem nich děje, ale i tím, že se jejich nadřízení nebo vedení organizace dostatečně nezajímá o jejich podněty nebo připomínky. Nedostatek informací nebo nedostatečná IK vedou téměř vždy k poklesu spokojenosti zaměstnanců. Součástí ceny, která podniky za nedostatek otevřené komunikace platí, jsou také nežádoucí odchody zaměstnanců. (Urban, 2010)

IK představuje jeden z předpokladů úspěšného vytváření výkonnostního klimatu organizace a pozitivního postoje zaměstnanců k cílům zaměstnavatele, k vlastní práci i spolupracovníkům. Základem je komunikace založená na poskytování relevantních informací pro všechny zúčastněné s možností oboustranné výměny názorů, kdy se komunikace stává rovněž předpokladem pro uplatňování participativního stylu vedení pracovníků, který umožňuje jejich plnou aktivizaci. (Dvořáková, 2012)

Efektivní komunikace mezi lidmi může jednak zlepšit jejich výkon, stejně tak zamezit nedorozuměním. Dále může pomoci urychlit společné chápání lidí pro dosažení společného cíle. Lepší komunikace může uvolnit inovace, zlepšit kvalitu rozhodování a vůbec zajišťuje efektivnější výsledky. (Wright, 2009)

7 Interní komunikace ve zdravotnictví a její význam

Význam komunikace je nezpochybnitelný, stále však manažery ve všech oborech – a zdravotnictví není výjimkou – překvapuje, jak velký tento význam je. Při analýze výsledků průzkumů spokojenosti zaměstnanců se napříč všemi obory pravidelně objevuje na straně podřízených nespokojenost s komunikací mezi nimi a vedoucími pracovníky. To ukazuje, že komunikace má velký vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců a tím pádem také na jejich loajalitu. Dalším faktem je to, že většina stížností, které jsou oficiálně podávány pacienty, se týká právě komunikace. Ať už se to týká obsahu nebo formy komunikace, je to na jednu stranu alarmující a na druhou stranu však poměrně snadno řešitelné. (Hekelová, 2012)

7.1 Interní manažerská komunikace ve zdravotnictví

Pod pojmem IK se v sektoru zdravotnictví skrývá veškerá komunikace mezi zaměstnanci zdravotnického zařízení, kde dotyční pracují. Všichni manažeři, sestry nevyjímaje, hrají nezastupitelnou roli garantů kvality informační toků ve všech jejích podobách a hrají-li tuto úlohu správně, ihned napravují, není-li něco v pořádku. V praxi je třeba myslet vždy na to, aby komunikace byla optimální v obou základních parametrech, kterými jsou: obsah (tedy pravdivost a dostatek informací) a forma (tedy profesionální výměna informací, která se soustředí na fakta a emoce se snaží potlačit). (Hekelová, 2012)

7.2 Specifika komunikace ve zdravotnictví

Komunikace představuje pravděpodobně jedno z nejslabších míst celého našeho zdravotnictví. Důkazy pro toto tvrzení je možné hledat (a nalézat) např. v soudních sporech, které vedou pacienti proti zdravotníkům, nebo ve stížnostech, které jsou adresovány managementu nemocnic. Ošetřovatelská praxe klade schopnost interakce a komunikace s pacienty i spolupracovníky na významné místo. Komunikace v každém oboru lidské činnosti má celou řadu specifíků a zdravotnictví není výjimkou. Ve zdravotnictví to jsou:

- vyšší počet subjektů nebo skupin, se kterými je nutné pracovně komunikovat (rodinní příslušníci pacientů, zdravotní pojišťovny apod.), což je velmi náročné, neboť každý ze subjektů v něčem vyžaduje individuální přístup,

- vyšší míra pracovního stresu – míra pracovního stresu je v oboru zdravotnictví nadprůměrná, což se musí nutně projevit i při komunikaci ve všech jejích podobách – aby se předešlo zbytečným následným problémům, musí vedoucí sestry pozorně sledovat u sebe a svých podřízených důsledky dlouhodobého nebo narůstajícího stresu a jeho projevy při komunikaci,
- osobnostně-typologické zvláštnosti zdravotnických pracovníků – především sester. (Vévoda, 2013; Zacharová, Hermanová, Šrámková, 2007; Hekelová, 2012)

7.3 Běžná pracovní komunikace s kolegy

Pro sestru ve vedoucí pozici mohou v úvahu přicházet komunikace s těmito skupinami kolegů:

- přímí podřízení sestry-manažerky (sestry – členky jejího týmu nebo podřízené, které řídí svoje týmy sester),
- další podřízení přímo podřízené sestry (vztah vrchní sestra – staniční sestra),
- kolegyně na stejné úrovni řízení,
- přímo nadřízená osoba,
- další nadřízení stejně nadřízené osoby,
- lékaři-členové lékařského týmu – pro hladký chod každého zdravotnického pracoviště je tato úroveň komunikace zásadní,
- lékaři ve vedoucích pozicích – vůči těmto lékařům (přednostové, primáři, vedoucí oddělení). (Hekelová, 2012)

V každém případě by měly všechny uvedené podoby komunikace obsahovat ty hlavní rysy, které jsou základním předpokladem efektivní spolupráce: vzájemný respekt, autonomie každé ze stran komunikace a také jejich nezpochybnitelná kompetence v daném komunikačním okamžiku. Ideálně by na zdravotnickém pracovišti měl být vztah mezi ošetrovatelským týmem a lékaři vztahem partnerským. Není-li v tomto smyslu něco v pořádku, je to vedoucí sestra, kdo může a je povinná jako první změnit situaci k lepšímu. To se jistě nepodaří ihned, ale spíše cestou postupných změn ve vzájemné komunikaci na pracovišti „pod taktovkou“ vedoucí sestry a vedoucího lékaře. (Hekelová, 2012)

7.4 Krizová komunikace v rámci interní komunikace

Krizová komunikace (crisis communication, risk communication, emergency communication, communication in crisis and emergencies) je výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a jejím skončení. Rozhodující pro praxi je, zda vnímání lidí odpovídá reálnému stavu a jakou mají lidé schopnost asimilovat informace v období ohrožení. (Vymětal, 2009)

Krize představuje moment v historii organizace, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání jako takové. Během krizových situací patří pověst firmy a jejího vedení k těm nejohroženějším hodnotám. Významnou roli v ochraně dobré pověsti sehrávají sdělovací prostředky. Právě média totiž mají vliv na vnímání a očekávání všech klíčových zájmových skupin. Stávají se tak nejdůležitějším spojencem nebo naopak protivníkem v závislosti na tom, zda s nimi organizace umí spolupracovat nebo ne. Předpokladem účinné ochrany firemní pověsti během krize je správně nastavená korporátní komunikace a to včetně fungujících a proaktivních vztahů s médii a to dávno předtím, než krize propukla. (Chalupa, 2012)

Současná krizová komunikace v demokratické společnosti respektuje následující hlavní zásady: akceptovat veřejnost jako legitimního partnera, pečlivě plánovat a vyhodnocovat proces komunikace, naslouchat svým posluchačům, být čestní, upřímní a otevření, koordinovat své aktivity a spolupracovat s ostatními důvěryhodnými partnery, vycházet aktivně vstříc potřebám médií, mluvit jasně, srozumitelně a s empatií. (Vymětal, 2009)

7.4.1 Krizová komunikace ve zdravotnictví

Krizová komunikace a komunikace rizik při mimořádných událostech, které se dotýkají zdravotnictví, mají poskytovat nejpotřebnější informace, motivovat vhodné postupy a podporu na straně veřejnosti, podporovat atmosféru zvládnání, posilovat spolupráci a vzájemnou pomoc, snižovat úzkost a další negativní emoce a pomáhat záchraně životů. Profesionálové ve zdravotnictví by měli být připraveni poskytovat veřejnosti informace skrze média 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Informační vakuum význačně snižuje důvěryhodnost odpovědných složek. Krizová komunikace ve zdravotnictví má působit v rámci prevence i v oblasti řešení následků mimořádné události tím, že veřejnost informuje a posiluje připravenost, vzájemnou pomoc a účelné chování. (Vymětal, 2009)

8 Efektivní interní komunikace

Jedním ze základních úkolů komunikace je, registrovat a přenášet informace potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů každého pracovníka organizace. Jinak řečeno – informační systém zajišťuje, že lidé vědí: co je třeba dělat, jak to udělat, kdy je potřeba to udělat, ve spolupráci s kým a návaznosti na koho to mají udělat a koho informovat nebo kam uložit informaci o výsledku. Dalším požadavkem na IK je, aby byla schopna svým pracovníkům říci nejen co, ale také proč je třeba právě toto dělat. I to musí být součástí oficiálních informačních systémů a toků v organizaci a ještě více zde záleží i na neformálních kontaktech a vzájemné komunikaci. Nejde jen o to, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale i o propojení pracovníků firmy, které umožní vzájemnou spolupráci. Znamená to s lidmi nejen mluvit o tom, co a proč, ale také si ověřovat, jak tomu rozumí a jestli byla informace správně pochopena. Je důležité objasňovat a říkat, kde jsme, jak si vedeme jako organizace a jak si vedou jednotliví pracovníci. Bez zpětné vazby komunikace nefunguje, jednou říci nestačí a intranet ani firemní časopis nezaručují, že lidé v organizaci „vědí“. Pomocí osobní komunikace si pracovníci utvářejí názory a postoje k tomu, co se ve firmě děje, bez ní nelze vytvořit požadovanou firemní kulturu. IK (jako každá komunikace) vyžaduje nejen odpovědný přístup manažerů, ale i aktivní zapojení druhé strany – zaměstnanců a spolupracovníků. Nejistota a neinformovanost jsou stejně demotivující jako nefunkční systémy a technika zastaralé informace a nefungující organizace. Pro dobrou orientaci a motivaci je nutné, aby lidé jako součást firmy byli dobře informovaní. (Hospodářová, 2008)

Informace, které nelze uveřejnit tvoří překážku v komunikaci. Nejde o to, uveřejňovat vše – to není vždy nutné ani vhodné. Některé informace ani nejsou pro určité skupiny srozumitelné. Jde o schopnost umět se postavit za jakoukoli informaci, která se eventuálně dostane na veřejnost. (Janda, 2004)

Co je důležité si uvědomit pro efektivní IK:

- důvěryhodnost je nezbytná,
- IK je při jednání oproti externí komunikaci často na vedlejší koleji,
- interní komunikátoři musí vybudovat své obchodní dovednosti, stejně tak dobře jako své odborné znalosti a dovednosti,
- poradenské služby a role kouče mají rostoucí význam,

- komunikátoři musí ovládat diplomacii, naslouchání a mít vytrvalost,
- komunikátoři musí rozumět a umět srozumitelně interpretovat různé tabulky týkající se rozpočtu. (Smith, Mounter, 2008)

8.1 Nastavení vyšší úrovně interní komunikace

Nastavení IK je dlouhodobý proces, kdy se výsledky mohou projevit nejdříve za půl roku, spíše za rok a někdy vůbec, pokud vybraná opatření nejsou důsledně prováděna.

Proces nastavení vyšší úrovně IK předpokládá 3 důležité části:

1. **Zmapování stávající situace** – na jaké úrovni se komunikace v dané organizaci nachází. Je nutné popsat stav, vymezit jeho slabé a silné stránky, abychom věděli, co je třeba udržovat a posilovat a co naopak eliminovat. Současně bychom měli vymezit i příležitosti, které v oblasti IK přináší vnější okolí (např. technologie) a případné hrozby (např. nedostatek pracovníků na trhu práce). Pro základní zmapování situace je vhodné využít nástroje strategické analýzy – např. SWOT analýza. Z této analýzy by měly vyplynout úkoly, které je třeba splnit pro vyšší úroveň fungování IK. SWOT analýzu by ovšem měla vždy předcházet podrobnější analýza 7S zaměřená na vnitřní prostředí a v případě většího množství vnějších faktorů je vhodná i detailnější analýza vnějších faktorů, např. SLEPT. Je vhodné provést všechny uvedené analýzy. Každá z nich zachycuje jiný pohled a může odhalit další jiné faktory ovlivňující kvalitu IK.
2. **Konkrétní popis cíle** – definice požadované úrovně IK. Teprve po tom, kdy víme, čeho dosáhnout, můžeme naplánovat to, co je nezbytné udělat pro zvýšení úrovně a dosažení cílového stavu. Je potřeba nastavit metriky, abychom poznali, zda bylo cíle, resp. vyšší úrovně dosaženo.
3. **Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování** – podle nastavených metrik a po dostatečné časové prodlevě, kdy byla důsledně uplatňována opatření, je třeba změřit, zda jsme cíle (vyšší úrovně IK) dosáhli. Dále je nutné naplánovat, jak bude organizace tuto úroveň udržovat a zlepšovat. Výsledky některých opatření, např. zlepšení kultury organizace, jsou dlouhodobou záležitostí. Proto je zapotřebí v určitých periodách dlouhodobě sledovat konkrétní úspěchy. (Holá, 2011)

Holá (2011) doporučuje pro nastavení vyšší efektivity IK tento postup:

1. Obecná analýza IK prostřednictvím analytických nástrojů (7S, SLEPT, SWOT).
2. Analýza základních prvků vedením organizace – indikace problémů.
3. Analýza základních prvků vlivnými pracovníky – indikace problémů.
4. Průzkum mezi zaměstnanci pro ověření indikovaných problémů a ověření vnímání základních prvků z pohledu zaměstnanců.
5. Popis stávající situace na základě výsledků provedených analýz a průzkumu.
6. Návrh opatření a vypracování plánu na jejich realizaci, včetně návrhu na vyhodnocení.

8.2 Měření účinnosti interní komunikace

Měření účinnosti IK je součástí její činnosti. Navzdory tomu, že je v oblasti PR jakékoli měření obtížné, nástroje zde existují. IK pracuje s omezenou cílovou skupinou a může využívat nejrůznější dotazníky a interní průzkumy, které mohou zmapovat dosaženou úroveň jednotlivých složek IK i efektivnost konkrétních komunikačních kanálů a tím pomoci ke stanovení správné strategie. Pokud podnik s „organizovanou“ IK teprve začíná, je vhodné nejdříve provést komunikační audit. Ten zahrnuje kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu (tedy jak dotazníkové šetření se všemi zaměstnanci, tak hloubkové rozhovory se zaměstnanci na všech úrovních). Vzhledem ke komplexnosti takového auditu a citlivosti výsledných závěrů je zásadní, aby byl tento výzkum prováděn externí společností. K externímu subjektu totiž management přistupuje bez předsudků a je ochoten přijmout radikálnější závěry. Výsledkem komunikačního auditu jsou doporučení, z nichž vychází strategie IK (komunikační strategie), čímž je zahájen nekonečný cyklus: analýza – strategie – uskutečnění strategie – měření výsledků – analýza... Realizace strategie musí být měřena opakovaně a průběžně, aby se vyhodnotily její výsledky a efektivnost. (Dvořáková, 2012)

8.3 Důsledky nefungující interní komunikace

Hlavním problémem proč IK nefunguje, je především podcenění její důležitosti ze strany vedení firmy. Vzhledem k tomu, že firma rychle roste, vyvíjí se a mění, není schopna se soustředit na tento problém, tak, jak je nutné. Ve vývoji firmy je prioritní marketingová komunikace se zákazníky a vnějšími partnery a IK se zanedbává. Vedení firmy nerespektuje zaměstnance jako rovnocenné partnery, neklade důraz na budování vztahů, neuvědomují si, že úspěchy firmy stojí na spolupráci s loajálními a motivovanými zaměstnanci. Dalším problémem je rozdílné chápání obsahu IK, zejména v oboustranné komunikaci

mezi managementem a zaměstnanci. Často totiž management vlastně neví a ani se nezajímá o to, co zaměstnanci chtějí a potřebují vědět a sdělují pouze ty informace, které považují za důležité a dostatečné. (Holá, 2011)

Pokud IK nefunguje, dochází u zaměstnanců obvykle k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Neinformovanost v organizaci brzdí iniciativu, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám, je zdrojem nedůvěry a odporu. Dle názorů specialistů mají být z interních informačních toků organizace vyloučena pouze důvěrná data a informace z vývoje, výzkumu a strategického rozvoje. Vážnější problém nastává, pokud nedostatečná informovanost a možnost komunikace s podnikovým vedením postihuje nejen řadové zaměstnance, ale i střední management, nebo když oslabení komunikace se zaměstnanci dochází v situacích, kdy je nejvíce zapotřebí, tj. v období změn či v dobách komplikovaného nebo nejistého vývoje podniku. Důsledky, ke kterým nedostatečná komunikace mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci vede, přichází obvykle velmi rychle. Proto komunikace se zaměstnanci patří ke klíčovým funkcím managementu. Komunikace a informovanost zaměstnanců bývá přesto nejčastěji zanedbávaným, podceňovaným nebo dokonce záměrně opomíjeným řídicím úkolem. (Vymětal, 2008; Urban, 2010)

Neefektivní komunikace je často příznakem hlubších problémů. Není důležité starat se o komunikaci, ale o její zásady a komunikace se vyřeší sama. Dále je nutné pátrat po příčinách namísto odstraňování následků. Nepřesná organizační struktura znemožňuje komunikaci mezi organizačními jednotkami. Nejasné standardy mohou vyvolat pocit nejistoty v tom, co se od lidí očekává. Špatné plánování potom může být příčinou nejasného zaměření firmy. (Janda, 2004)

9 VÝZKUMNÁ ČÁST

9.1 Cíle práce

Teoretický cíl práce

- Zmapovat problematiku interní komunikace v literárních rešerších a elektronických zdrojích jako teoretická východiska pro výzkumnou část.

Empirické cíle práce

- Zmapovat situaci ve vybraném zdravotnickém zařízení.
- Zjistit vliv interní komunikace na pracovní výkon zaměstnanců.
- Popsat silné a slabé stránky ve vybraném zdravotnickém zařízení.
- Navrhnout a popsat případné opatření pro zlepšení úrovně interní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení.

9.2 Metodika

Cílem výzkumu bylo popsat IK ve vybraném zdravotnickém zařízení. Forma sběru dat proběhla dvojím způsobem – formou kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V úvodu kvalitativního výzkumu jsem podrobila hloubkovému rozhovoru top management. Poté následovaly strukturované rozhovory, kterých se zúčastnil střední management a vlivné osobnosti zařízení. Vlivné osobnosti zařízení byly vytipovány mnou osobně po předchozích několikaletých zkušenostech s personálem v daném zařízení. Výběr byl směřován na osobnosti, které své názory otevřeně vyjadřovali a pracovali v zařízení několik let. Pro podrobnější popis interní komunikace ve vybraném zařízení byla použita metoda pozorování. Na základě výsledků kvalitativního výzkumu byly postaveny otázky do dotazníkového šetření, kterého se anonymně a dobrovolně zúčastnili zaměstnanci zařízení. Dotazník byl nestandardizovaný a čítal 37 otázek (viz. Příloha č. 2). Pro většinu otázek do dotazníku byla předlohou publikace Holé (2011). Šíření dotazníku předcházela pilotáž, které se zúčastnilo 5 respondentů, kteří se výzkumného šetření již nezúčastnili. Po ní byly otázky č. 4 a č. 6 upraveny kvůli lepšímu porozumění pro respondenty. Šíření dotazníku proběhlo mnou osobně v zařízení, v některých případech šířili dotazníky zaměstnancům

střední manažeři. Před samotným vyplněním dotazníku byli zaměstnanci srozuměni s účelem jeho vyplnění, bylo jim zdůrazněno, že vyplnění dotazníku je anonymní a dobrovolné. Pro mé výzkumné šetření jsem použila 50 dotazníků, návratnost dotazníků činila 70 %. Celkem se výzkumného šetření zúčastnilo 63 % zaměstnanců (10 zaměstnanců se zúčastnilo kvalitativního a 50 zaměstnanců kvantitativního výzkumu). Výzkumné šetření proběhlo se souhlasem vedení zařízení (ředitel zařízení, vrchní sestra) a toto zařízení nijak finančně nezatížilo.

9.2.1 Charakteristika výzkumného vzorku pro kvalitativní výzkum

Organizace, ve které výzkum probíhal, je nestátní zdravotnické zařízení umístěno ve středočeském kraji a v červenci 2013, kdy byl výzkum započat, čítala celkově 95 zaměstnanců včetně managementu zařízení (bez brigádníků a žen na mateřské dovolené, kteří se výzkumu nezúčastnili). Organizační struktura zařízení je přítomna v příloze č. 4. Výzkumné šetření proběhlo v období červenec až září roku 2013. Způsob výběru respondentů nebyl náhodný, jednalo se o zaměstnance téhož zařízení.

Kvalitativního výzkumu se zúčastnil top management – ředitel zařízení, vedoucí lékař a vrchní sestra, dále pak střední management – 2 staniční sestry lůžkového oddělení, vedoucí domácí péče, vedoucí rehabilitace a 3 vlivné osobnosti zařízení na pracovních pozicích lékař, všeobecná sestra a ošetřovatelka. Vlivné osobnosti zařízení byly vybrány v tomto složení z toho důvodu, aby byly zastoupeny pracovníci z vyššího, středního a nižšího zdravotnického personálu. Vedoucí hospodářsko-technického úseku účast ve výzkumném šetření z časových důvodů odmítla.

9.2.2 Charakteristika výzkumného vzorku pro kvantitativní výzkum

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci na všech pracovních pozicích (lékaři, střední zdravotnický personál: všeobecné sestry, rehabilitační pracovníci, nutriční terapeut, ošetřovatelky a zaměstnanci hospodářsko-technického úseku). Jelikož zdravotnických asistentů a sanitářů pracuje v zařízení minimum, nebyla pro mě v dotazníku vytvořena samostatná skupina. Paní uklízečky byl dotazník nabídnut, ale kvůli jazykové bariéře ho odmítla vyplnit. Celkově bylo rozdáno 77 dotazníků a vyplnilo ho 54 respondentů, z čehož 4 dotazníky byly vyřazeny pro neúplné vyplnění. Důvody, proč ostatní zaměstnanci nevyplnili dotazník, jsou různé: nedůvěra v anonymitu (i přes mé opakované ujištění o anonymitě),

nezájem vyplňovat dotazník, nedostatek času apod. Základním předpokladem výzkumného šetření byla ochota zaměstnanců vyplnit dotazník. Zpracování výsledků této práce je znázorněno v jednotlivých tabulkách a grafech a slovně popsáno. Pro vysvětlení výzkumných metod, které byly v souvislosti s výzkumem provedeny, slouží následující podkapitoly.

9.2.3 Kvalitativní výzkum

Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje prostřednictvím statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Často se uplatňuje ve výzkumech týkajících se života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací nebo vzájemných vztahů. Některé z údajů mohou být kvantifikovány (např. údaje ze sčítání lidu), ale samotná analýza je kvalitativní. Mezi přednosti kvalitativního výzkumu patří: vhléd a podrobný popis při zkoumání jedince, skupiny, události nebo fenoménu, který je zkoumán v přirozeném prostředí, dále umožňuje studovat procesy, navrhnout teorie, dobře reaguje na místní situace a podmínky, hledá lokální příčinné souvislosti a pomáhá při počáteční exploraci fenoménů. Naproti tomu má kvalitativní výzkum i své nevýhody, které jsou následující: získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí, je těžké provádět kvantitativní predikce, je obtížnější testovat hypotézy a teorie, analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy a výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi. Pro správné provozování kvalitativního výzkumu je tedy nutné umět odstoupit a kriticky analyzovat situaci, rozeznat a vyhnout se zkreslení, získat platné a spolehlivé údaje a konečně schopnost abstraktního myšlení. Mezi metody kvalitativního výzkumu patří např.: pozorování, interview, analýza textů a dokumentů, audio a video záznamy. Kvalitativní a kvantitativní metody můžeme kombinovat a efektivně používat ve stejném výzkumném projektu. (Strauss, Corbinová, 1999; Hendl, 2005)

9.2.3.1 Strukturovaný rozhovor a jeho zásady

Rozhovor se může odehrávat mezi dvěma či více lidmi, kteří chtějí získat určité informace, fakta, politické nebo organizační záměry, porozumět druhému, jeho postojům nebo nějakému tématu. Rozhovory rozlišujeme podle míry závaznosti pokynů, tedy míry standardizace na rozhovor nestrukturovaný, strukturovaný, semistrukturovaný a podle počtu účastníků na rozhovor individuální a skupinový. Strukturovaný (řízený) rozhovor dodržuje přesně

stanovené postupy, přesné pořadí a znění otázek, formální podobou se blíží dotazníku. Tazatel nesmí výroky respondenta hodnotit nebo komentovat, není zde prostor pro improvizaci. Zahájení rozhovoru slouží k tomu, aby tazatel objasnil cíl výzkumu a důvod, proč byl respondent vybrán. Smyslem je motivovat respondenta k ochotě spolupracovat a odpovídat na otázky pravdivě. Průběh rozhovoru závisí na druhu rozhovoru, vždy však platí, že by tazatel měl: dobře odhadnout složitost požadovaných informací vzhledem k povaze respondentů (věk, vzdělání, inteligence, znalost zkoumané problematiky), používat jazyk srozumitelný cílové skupině respondentů (nedoporučuje se používat odborné výrazy, pokud se nejedná o odborné dotazování expertů na danou problematiku), počítat s narůstáním únavy a s poklesem pozornosti respondenta (prvních 30 minut je nejdůležitějších) a vhodně zajistit jeho koncentraci na problém po celou dobu rozhovoru, zamezit subjektivnímu zasahování a ovlivňování odpovědí respondentů a podle míry standardizace rozhovoru dodržovat předepsané postupy. Závěr rozhovoru je důležitý pro vytvoření kladného postoje respondenta vůči výzkumu jako takovému. Můžeme také respondentovi sdělit, kde se může seznámit s výsledky výzkumu. (Mikuláščík, 2010; Kutnohorská, 2009; Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

9.2.4 Kvalitativní výzkum interní komunikace v zařízení

Pro zjištění aktuální situace IK ve vybraném zdravotnickém zařízení byly provedeny hloubkové rozhovory s top managementem (ředitel zařízení, vedoucí lékař a vrchní sestra) a strukturované rozhovory se středním managementem (2 staniční sestry lůžkového oddělení, vedoucí domácí péče, vedoucí rehabilitace) a se 3 vlivnými osobnostmi zařízení (lékař, všeobecná sestra a ošetřovatelka).

Hloubkový rozhovor

Hloubkové rozhovory proběhly s top managementem bez předem připravených otázek. Respondenti byli vyzváni k popsání komunikace v zařízení a jejímu fungování. Záznam rozhovorů sloužil spíše jako podklad pro strukturované rozhovory, kde jsem se ujistovala o názorové shodě a neshodě mezi top managementem, středním managementem a vlivnými osobnostmi zařízení na fungování IK. Dále posloužil k popisu komunikace v zařízení. Top management poskytl informace především o komunikačních nástrojích v zařízení a osobní spokojenosti s jejím fungováním. Důležitým výstupem bylo zjištění, že vrchní sestra tvoří hlavní pilíř v komunikaci v daném zařízení.

Strukturovaný rozhovor

V úvodu rozhovoru byl respondentovi vysvětlen účel výzkumu, důvod výběru respondenta a ujištění o jeho anonymitě. Otázky, které byly do strukturovaného rozhovoru zahrnuty, se týkaly deseti základních prvků IK, které zásadním způsobem ovlivňují její kvalitu, dle Holé (2011): kultura firmy, komunikační strategie, jednotný tým, definovaná dělba práce, sociální a personální politika, komunikační standardy, efektivně nastavený interní marketing, komunikační kompetence manažerů, otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu a technologie. Odpovědi respondentů jsem zapisovala do PC, kde byly pro tyto účely předem připraveny tabulky. Celkově strukturovaný rozhovor čítal 49 otázek a předlohou pro něj byla publikace Holé, 2011.

Rozhovor probíhal v soukromí bez přítomnosti dalších osob pro zajištění klidného prostředí. Odpovědi respondentů byly zaznamenávány v přesném znění bez gramatických úprav. Na konci rozhovoru byl respondent informován o zpětné vazbě ohledně výsledků výzkumu (poskytnutí výsledků výzkumu) a poděkovala jsem mu za jeho čas a ochotu.

9.2.4.1 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – rozhovory s manažery

Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Firemní kultura s interní komunikací úzce souvisí, komunikace z kultury vychází a současně ji ovlivňuje a tvoří. Konkrétním nástrojem ke sdílení firemních hodnot je etický kodex. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Máte pocit, že je v zařízení spravedlivé prostředí?
- Řešíte problémy, pokud se vyskytnou?
- Myslíte si, že se top management (nejvyšší vedení) chová a jde zaměstnancům příkladem a to, co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje?
- Setkali jste se v zařízení se šikanou, diskriminací, pomluvami nebo protekcí ze strany nadřízených k podřízeným?
- Setkali jste se v zařízení se šikanou, diskriminací, pomluvami nebo protekcí mezi zaměstnanci navzájem?
- Je ve vašem zařízení zaveden etický kodex?

- (Pokud ne) Proč není zaveden? Plánujete jeho zavedení?

V otázce spravedlivého prostředí se čtyři respondenti domnívají, že spravedlivé prostředí v zařízení je. Další dva respondenti však vnímají spravedlivé prostředí již méně a jeden z dotazovaných udává neutrální odpověď, vůči své osobě spravedlivé prostředí v zařízení pociťuje. Nespokojenost je popisována v rozdělení práce, v obtížnosti práce, jednotném oslovování zdravotnických pracovníků, službách a platech. Řešení problémů je dle dotazovaných věnována dostatečná pozornost, problémy řeší, ve dvou případech dotazovaní o problémech přemýšlí déle a neřeší je ihned. Dle dvou respondentů se problémy příliš neřeší, podle jednoho záleží na daném problému. V otázce, zda se top management chová a jde zaměstnancům příkladem a to, co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje, se všichni dotazovaní jednomyslně shodli na kladné odpovědi, i když v některých případech s mírnou váhavostí. Stejně tak v otázce šikany, diskriminace, pomluv nebo protekce ze strany nadřízených k podřízeným se dotazovaní shodují, že se s těmito situacemi v zařízení nesetkali, dva respondenti vnímají mírné protekcionářství. V podobné otázce šikany, diskriminace, pomluv nebo protekce mezi zaměstnanci navzájem dotazovaní odpovídají taktéž negativně, tzn., že v rámci zařízení nemají s těmito situacemi zkušenost. Podle slov jednoho respondenta se v zařízení vyskytla ojedinělá šikana. Zařízení nemá zaveden etický kodex. Zda je v zařízení vůbec zaveden nevědí tři dotazovaní, jeden ano. Ostatní dotazovaní si nejsou jistí, o co se jedná. Na otázku, proč není etický kodex zaveden a zda je v plánu jeho zavedení odpovídají tři respondenti, že je to věcí vedení (myšleno top management). Ostatní uvádějí různé odpovědi ve smyslu, že o zavádění nic neví, nebo že to nemá cenu.

Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie

Strategie interní komunikace vychází z celkové strategie firmy a jejích dlouhodobých cílů, kdy se interní komunikace začíná objevovat jako nástroj, který má napomoci jejich dosažení. V případě, že zaměstnanci neví, jaké má firma plány, vzbuzuje to v nich nedůvěru, často podléhají dezinformacím a přestanou svojí budoucnost spojovat s firmou, dále to může vést ke lhostejnosti pracovníků a odchodu ceněných pracovníků. Konkrétním nástrojem, který se uplatňuje v komunikační strategii firmy, je komunikační plán. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Myslíte si, že zaměstnanci jsou obeznámeni se všemi informacemi (ohledně práce,

zařízení)?

- Považujete komunikační nástroje (např. komunikace pomocí e-mailu, telefonu, porad) v tomto zařízení za dobře nastavené?
- (*Pokud ne*) Co byste navrhl/a pro jejich zlepšení?
- Myslíte si, že to, jak se zaměstnanci jednáte, má vliv na jejich pracovní výkony?
- Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci spravedlivě odměňováni?
- Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci za své přestupky spravedlivě potrestáni?

V otázce informovanosti zaměstnanců odpovídají respondenti různě. Je však jasné, že důležitým prvkem interní komunikace je vrchní sestra, která zavádí a organizuje porady. Podle jednoho respondenta zaměstnanci vědí důležité věci ke své práci, ale dlouhodobé plány znají již méně. Další z respondentů má pocit, že informace nejsou úplně přesné, dle dalšího respondenta jsou zaměstnanci informováni od úsekových vedoucích. Podle slov dalšího respondenta vědí zaměstnanci důležité informace. Dva dotazovaní odpovídají, že to nemohou posoudit, další z nich udává, že jsou seznámeni se svojí prací, kterou mají vykonávat, ale s organizačními věcmi nikoli. Komunikační nástroje vnímají dotazovaní jako dobře nastavené, ačkoli tři dotazovaní udávají různé odpovědi. Jedna z nich je kladná, další dvě jsou s výhradami. Co se týká návrhu na zlepšení komunikace, dva respondenti by nic neměnili, další dva mají návrhy na zlepšení. Jeden respondent uvádí, že by potřeboval drobně vylepšit předávání si informací s vrchní sestrou. Ostatní respondenti nevědí, jak situaci vylepšit, nemají žádné návrhy. V otázce jednání se zaměstnanci a následnému vlivu na jejich pracovní výkony se čtyři dotazovaní shodli, že si myslí, že jednání má vliv na chování zaměstnanců a jejich pracovní výkony. Jeden z dotazovaných uvedl, že částečný. Dva dotazovaní uvedli zápornou odpověď. Otázka spravedlivého odměňování se ukázala jako mírně komplikovaná. Dotazovaní odpovídají, že si myslí, že platy jsou nízké, ale neznají platy ostatních, takže otázku spravedlnosti nemohou posoudit. Jeden dotazovaný uvedl kladnou odpověď. Co se týká spravedlivého trestání za přestupky, dva respondenti uvádí, že tresty jsou příliš nízké. Další z nich uvádí, že přestupky nejsou na tomto pracovišti příliš časté a pokud se vyskytnou, trestají se dle zákoníku práce. Další z respondentů neví, protože přestupky si vždy vyřešila sama a nikdy toto nemusel řešit s nejvyšším vedením. Dva dotazovaní uvádí, že přestupky se příliš neřeší, poslední z nich udává váhavou, ale spíše kladnou odpověď, tzn., že přestupky se asi řeší.

Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy

Fungování interní komunikace zásadně ovlivňuje management. Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro výkon manažerské práce jsou komunikační schopnosti a dovednosti, tedy kompetence. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Myslíte si, že jste pro ostatní pracovníky neformální autoritou?
- Na kolik procent byste odhadli jednotnost vedení v tomto zařízení?
- Máte pocit, že se top management (nejvyšší vedení) chová jednotně a podává zaměstnancům stejné informace?
- Myslíte si, že zaměstnancům vysvětľujete všechny informace dostatečně a srozumitelně?
- Označil/a byste top management (nejvyšší vedení) tohoto zařízení za zodpovědný?

V otázce neformální autority se dotazovaní shodují, že se cítí být pro ostatní pracovníky neformální autoritou, a že vedení pro ně neformální autoritou je. Jeden respondent uvedl, že v případě přímé nadřízené se jedná více o kamarádský vztah, nejvyšší vedení však jako neformální autoritu uznává. Jednotnost vedení (myšleno top management) ohodnotili respondenti ve čtyřech případech jako 100%, ačkoli v jednom případě s výhradou. Ostatní respondenti udali tyto odpovědi: 99 % a ve dvou případech 90 %. Dotazovaní se v otázce jednotnosti top managementu a podávání stejných informací ze strany top managementu jednomyslně shodují, že top management jednotný je a dostávají se k nim stejné informace. V otázce dostatečnosti a srozumitelnosti informací od úsekových vedoucích k zaměstnancům se dotazovaní shodují, že si myslí, že informace srozumitelné jsou, jeden z dotazovaných udává neutrální odpověď. V otázce, zda by top management tohoto zařízení označili za zodpovědný, se všichni dotazovaní jednomyslně shodli, že ano, že top management zodpovědný je.

Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy

Obecně platí, že čím více je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost (resp. komunikace) komplikovanější. Základní vymezení dělby práce ve firmě je

velice důležité pro zajištění spolupráce ve firmě. Toto vymezení je důležité definovat pomocí interních dokumentů. Vymezený rámec toho, kdo a co dělá, určí každému oddělení a pracovníkovi konkrétní úkoly podle dílčích cílů, takže by měl každý vědět, co má dělat a s kým spolupracovat. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Myslíte si, že všichni zaměstnanci mají jasno v tom, co mají na své pracovní pozici vykonávat?
- Je ve vašem zařízení jasná/zavedená organizační struktura, je psaná?
- Vědí všichni zaměstnanci, jak organizační struktura funguje?
- Funguje spolupráce mezi odděleními navzájem?

Dotazovaní se domnívají, že v otázce pracovních pozic a toho, co má kdo vykonávat mají zaměstnanci jasno. Dva respondenti však váhají v tom smyslu, že sice všichni vědí, co má kdo dělat, ale ne každý to dodržuje. Co se týká organizační struktury, pět respondentů ví o tom, že je psaná, v jednom případě se jedná jen o domněnku. Dva dotazovaní zastávají názor, že o tom neví, ale že to snad každý ví, jaká organizační struktura je. Všichni dotazovaní až na jednoho se shodují, že všichni vědí, jak organizační struktura funguje, nevidí v tom žádný problém. Stejně tak všichni dotazovaní tvrdí, že spolupráce mezi odděleními navzájem funguje. Jeden respondent tvrdí, že funguje spolupráce, ale ne kamarádství.

Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci

Koncepční personální politika v podstatě vyjadřuje vztah firmy k jejím zaměstnancům a v tomto duchu nastavení pracovních vztahů. Zvláště spravedlnost a rovné příležitosti, zcela jasné odměňování, oceňování zásluh, trestání přestupků, netolerance k šikaně, diskriminaci a protekci a jejich potírání jsou základními hodnotami, které pracovníci citlivě vnímají, a které mají vliv na jejich důvěru k firmě, na loajalitu a na pracovní vztahy uvnitř firmy. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Myslíte si, že je toto zaměstnání (pro vaše pracovníky) perspektivní?
- Myslíte si, že všichni zaměstnanci mají ve vašem zařízení rovné příležitosti?

- Mají všichni zaměstnanci dostatek prostoru pro svojí kreativitu (inovace)?
- Pracujete v tomto zařízení rád/a ?
- Spojujete svou pracovní kariéru nadále s tímto zařízením?
- Myslíte si, jste k tomuto zařízení loajální?
- Myslíte si, že jsou zaměstnanci k tomuto zařízení loajální?
- Doporučil/a byste toto zařízení svým přátelům jako zaměstnavatele?

V otázce perspektivy zaměstnání se tři respondenti shodli na tom, že práce v tomto zařízení perspektivní je a to zejména, pokud se splní dlouhodobý plán zařízení, což je rozšíření areálu zařízení. Další z dotazovaných uvádí, že práce je v tomto zařízení perspektivní jen pro někoho. Ostatní respondenti nemají pocit, že je práce v tomto zařízení perspektivní a to z těchto důvodů: nemožnost někam postoupit, nízké finanční ohodnocení, chybění akreditace. Na otázku, zda-li mají všichni zaměstnanci rovné příležitosti, odpovídají respondenti různě. Pět z nich udávají kladnou odpověď, další dva dotazovaní narážejí na otázku kurzů, kterých se nemůže zúčastnit každý. Na otázku, zda mají všichni zaměstnanci dostatek prostoru pro svojí kreativitu (inovace) odpovídají respondenti shodně a to tak, že ano. Na otázku, zda v tomto zařízení pracují rádi, odpovídají všichni dotazovaní shodně a to kladně. Až na jednoho respondenta všichni dotazovaní odpovídají kladně na to, zda spojují svou pracovní kariéru nadále s tímto zařízením. Všichni dotazovaní se shodli na tom, že jsou k tomuto zařízení loajální. Stejně tak na podobnou otázku, zda jsou zaměstnanci k tomuto zařízení loajální, udávají dotazovaní kladnou odpověď. Jeden z respondentů je toho názoru, že jen někteří, spíše menšina. Na otázku, zda by dotazovaný doporučil/a toto zařízení svým přátelům jako zaměstnavatele jsem obdržela různé odpovědi. Ve čtyřech případech se jednalo o odpověď kladnou, přičemž ve dvou případech k tomu skutečně i došlo. Další respondenti udávají různě odpovědi (záleželo by na tom, komu by práci měli doporučit), v jednom případě se jednalo přímo o negativní odpověď.

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

Významný vliv na pracovníka (na jeho výkon) má manažer zejména v několika klíčových situacích. Jsou to situace, ve kterých má manažer příležitost motivovat, ovlivňovat nebo směřovat pracovníka k požadovanému cíli, ale také má možnost získat informace,

kteře vedou k lepšímu poznání motivačních faktorů zaměstnanců. Velmi pomůže, pokud má firma vytvořeny komunikační standardy pro tyto situace: integrace nového pracovníka, řízení výkonu, rozvoj a řízení kariéry pracovníka, pravidelné interní školení pro zvyšování kompetencí pracovníků, sdílení know-how, vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury, provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníků, objasňování nových programů a změn. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Myslíte si, že noví zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s chodem zařízení?
- Máte v zařízení zaveden adaptační plán pro nově přijaté zaměstnance?
- (*Pokud ne*) Jak adaptace nových pracovníků probíhá?
- Kolik služeb (hodin) mají zaměstnanci na adaptaci vyhrazeno? Je to dostatečné?
- Myslíte si, že všichni zaměstnanci mají dostatek prostoru pro svůj profesní rozvoj?
- Domníváte se, že všichni zaměstnanci sdílí hodnoty organizace?
- Znají podle Vás zaměstnanci cíle a plány do nejbližšího budoucího období?
- Znají podle Vás zaměstnanci úspěchy a neúspěchy tohoto zařízení?

Na otázku, zda jsou noví zaměstnanci dostatečně seznámeni s chodem zařízení, odpovídají respondenti kladně, tzn., že ano, v jednom případě však váhavě a ve dvou případech je upřesněno, že seznamování probíhá postupně a je to individuální. Co se týká adaptačního plánu, v zařízení není zaveden. Tři respondenti o tom vědí, další tři si nejsou jistí, o co se vůbec jedná a v dalším případě dotazovaný uvádí, že neví. Na otázku, jak adaptace nových pracovníků probíhá, jsem obdržela široké a různě znějící odpovědi. Respondenti uvádí, že adaptace probíhá individuálně podle zkušeností a praxe daného člověka. Poté, co službu pracovník zvládá, může pracovat sám a kohokoli se na cokoli doptat. Jeden z respondentů uvádí, že k němu na oddělení nikdy nepřišel pracovník, který by již dříve nepracoval jako brigádník, nebo student na praxi, což adaptaci usnadňuje. Na začátku má však na starost menší počet pacientů, dokud se neorientuje. Ostatní respondenti uvádí, že dochází ke spolupráci se zkušeným kolegou. Na otázku kolik služeb (hodin) mají zaměstnanci na adaptaci vyhrazeno a je-li to dostatečné, dotazovaní opět odpovídali různě. Ve dvou případech dotazovaní uvádí, že počet hodin je individuální. V ostatních případech respondenti uvádí tři směny, několik dní až týden, nebo týden až čtrnáct dní. Takto je to podle nich dostatečné a osvědčilo se to. Jeden respondent však uvádí, že dostatečná adaptace zde

neprobíhá a je nutná až měsíční adaptace pomocí denních služeb. Co se týká otázky dostatku prostoru pro svůj profesní rozvoj, čtyři respondenti udávají kladnou odpověď, dva respondenti zápornou, resp. nevidí zde směr, kam se dál rozvíjet a jeden dotazovaný udal neutrální odpověď. V otázce, zda všichni zaměstnanci sdílí hodnoty organizace, udávají respondenti kladné odpovědi, ale ve dvou případech byly odpovědi neutrální. Na otázku, zda zaměstnanci znají cíle a plány do nejbližšího budoucího období odpovídají respondenti kladně a to tak, že znají, v jednom případě je odpověď neutrální. Na otázku, zda-li znají zaměstnanci úspěchy a neúspěchy tohoto zařízení, odpovědělo pět respondentů, že znají. Ve dvou případech se dotazovaní domnívají, že znají spíše chválu.

Efektivně nastavený interní marketing, zejm. pak interní PR

Interní komunikace je součástí celého komunikačního mixu, jehož efektivita a výsledky mohou často přispívat k prosperitě firmy. To, co firma marketingově praktikuje vůči zákazníkům, by měla praktikovat i vůči zaměstnancům, kteří jsou jejími vnitřními zákazníky. Tito zákazníci něco požadují za určitou cenu, proto by součástí marketingových aktivit firmy měl být vnitřní marketing zaměřený na vnitřního zákazníka – pracovníka. Tato filozofie a její naplňování musí být podporována top managementem. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Myslíte si, že má dostatek informací vliv na pracovní výkony zaměstnanců?

Střední management udává na otázku, zda má dostatek informací vliv na pracovní výkony zaměstnanců různé odpovědi. Dva dotazovaní udávají, že neví. Kladnou odpověď udali tři respondenti a dva respondenti odpověděli záporně.

Komunikační kompetence manažerů

Komunikační dovednosti by kromě manažerských kompetencí a mocenského postavení měly být na vyšší úrovni, než u ostatních pracovníků, neboť se tím vytváří větší možnost přizpůsobit se komunikaci s pracovníky a činí ho tím odpovědným za tuto komunikaci. Firma by měla dbát o proškolení a vzdělávání v oblasti interní komunikace, měla by vést a podporovat rozvoj manažerských komunikačních kvalit, vyžadovat odpovědnost a poskytovat manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Ohodnotil/a byste své komunikační schopnosti jako dostatečné?
- Myslíte si, že jsou Vaše komunikační schopnosti lepší, než-li u Vašich podřízených nebo kolegů?
- Mají zaměstnanci možnost se v rámci svého zaměstnání rozvíjet na poli komunikace v podobě např. školení?
- Máte snahu se sám/sama ohledně komunikace rozvíjet?

Dva respondenti přiznávají, že jejich komunikační dovednosti nejsou příliš dobré, dva naopak tvrdí, že by je jako dostatečné označili. Ostatní respondenti vnímají komunikační dovednosti svých nadřízených jako dostatečné, i když s připomínkou, že záleží na situaci. Dotazovaní uvádí, že nedokáží posoudit, zda-li jsou jejich komunikační schopnosti lepší, než-li u jejich podřízených, nebo kolegů. Ostatní dotazovaní udávají jednu neutrální a dvě záporné odpovědi. Na otázku, zda mají zaměstnanci možnost se v rámci svého zaměstnání rozvíjet na poli komunikace v podobě např. školení, uvádí téměř všichni dotazovaní kladnou odpověď, i když ve dvou případech s výhradou, že tuto možnost nemají všichni, jedna odpověď byla záporná. Na otázku, zda-li mají dotazovaní snahu se na poli komunikace sami rozvíjet, odpovídají shodně, že ano až na jednu výjimku, kdy odpověď byla spíše záporná.

Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu

Prvním krokem ke zpětné vazbě je důvěra a otevřená komunikace, která se vyznačuje tím, že se zaměstnanci nebojí nahlas říkat své názory na dění ve firmě. Dále jsou podněcování k nápadům a inovacím, mohou se vyjadřovat beze strachu z následků, ale také s vědomím možnosti něco ovlivnit, vedení se pravidelně se zaměstnanci setkává, výkonný manažer má čas na řešení konkrétního problému a zaměstnanců se někdo zeptá na jejich názor. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Máte pocit, že je ve vašem zařízení otevřené a důvěrné prostředí?
- Mají zaměstnanci možnost vyjadřovat své připomínky k práci (jejímu fungování) a jak? (např. anonymní dotazníky)
- (*Pokud ne*) Proč není zaveden? Plánujete jeho zavedení?
- Ocenil/a byste hodnocení ze strany zaměstnanců?

Respondenti uvádí, že je v zařízení otevřené a důvěrné prostředí. Jeden z dotazovaných však v otázce důvěry váhá. V otázce možnosti vyjadřovat své připomínky k práci (jejímu fungování) respondenti uvádí, že zaměstnanci možnost mají a v některých případech jí i využívají formou, kdy za nimi mohou osobně chodit a ústně své připomínky projednávat. Jeden z dotazovaných udává zápornou odpověď. Na otázku, proč není např. anonymní dotazník pro zaměstnance zaveden, respondenti uvádějí, že vlastně neví, proč není nic podobného zavedeno, ani neví o tom, že by něco takového bylo v plánu. Dotazovaní se v otázce, zda by ocenili hodnocení ze strany zaměstnanců, shodují a všichni se přiklání především k písemné podobě, ať už anonymní, nebo dobrovolně podepsané. Dva dotazovaní udávají zápornou odpověď.

Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace

Informační a komunikační technologie jednoznačně urychlují a usnadňují komunikaci jak v přenosu, tak sdílení a uchovávání informací. Většina firemních dat je uchovávána ve spravovaných databázích a základní informační podpora pro procesy se neobejde bez informačních systémů. Většina firem však věnuje větší pozornost komunikaci se zákazníky a soustředí se např. na svůj extranet (webové stránky) místo vybudování firemního portálu, který zahrne do svých funkcí i komunikaci se svými vnitřními partnery, tedy zaměstnanci. (Holá, 2011)

Otázky pro manažery

- Využíváte v rámci komunikace s ostatními zaměstnanci komunikační technologie? Jaké? (např. elektronická pošta, intranet, mobilní telefony apod.)
- Jsou tyto komunikační technologie dostatečné?

V otázce komunikační technologie dotazovaní uvádí především využívání mobilních telefonů, dále nástěnky, vzkazy, e-mail a v jednom případě i vysílačka. Respondenti tyto komunikační technologie považují za dostatečné, v jednom případě však respondent postrádá intranet.

9.2.4.2 Shrnutí výsledků pozorování procesu interní komunikace ve vybraném zařízení

Hlavním řídicím orgánem v oblasti komunikace v zařízení je vrchní sestra. Sama udává, že by potřebovala sekretářku, která by řešila a vyřizovala okamžité situace. Z organizačních a prostorových důvodů jí však nemají. Komunikace někdy vážne, než předá někomu informaci, může zapomenout. Často to funguje tak, že informuje jednu pracovníci HTS, která je neoficiální sekretářkou. Ta informace předá ostatním, buď telefonicky, nebo osobně.

Hlavní komunikace probíhá prostřednictvím telefonu a schůzí, které jsou povinné pro zaměstnance, pro které jsou určeny (např. ekonomický úsek, apod.). Schůze jsou dvakrát týdně (hlášení), kde se pracovníci vzájemně informují o aktuálním stavu pacientů – všichni lékaři a střední manažeři. RHB porady organizuje vrchní sestra. Porady mají za úkol informovat o léčbě pacientů. Zde probíhá komunikace lékařů a RHB pracovníků a vedoucího zdravotnického personálu. Dále jsou ekonomické porady, které řeší ekonomickou problematiku a pracovní porady, kde se schází vrchní sestra s vedoucími jednotlivých úseků. Pokud je nutné informovat zaměstnance, komunikace probíhá s přímými podřízenými a ti potřebné věci převádějí na nižší stupně. Jedenkrát za rok probíhá provozní schůze, kde dochází ke zhodnocení uplynulého roku, informuje se o tom, co je nového. Zde se informuje i o plánech do budoucna – Slovo ředitele. Pracovníci však plány a strategie zařízení znají od vrchní sestry, která plány probírá dopředu s úsekovými vedoucími, a ti informují své podřízené. Úsekoví vedoucí jsou staniční sestry dvou lůžkových odd., vedoucí domácí péče, vedoucí HTS, vedoucí sestra RHB a šéfkuchař. Každý má pod sebou deset až patnáct zaměstnanců. Pravidelné schůze jsou jedenkrát měsíčně, jinak kdykoli, podle potřeby.

Intranet zařízení má, ale nevyužívá se, protože než se do něj zadají data, zabere to tolik času, že je jednodušší využít telefon. E-maily jsou pro pracovní účely využívány minimálně. Zaměstnanci internet občas využívají pro své osobní potřeby, což vedení nevíta. Pro řadové zaměstnance jsou důležitým zdrojem informací neoficiální nástěnky, o které se starají zejména staniční sestry. Oficiální nástěnky jsou jen pro pacienty. Dokumentace je v zařízení vedená v papírové podobě, základní údaje o pacientech a stravovací systém je veden v počítačové podobě. Sestry si při předávání služby vyměňují informace ústně a písemně pomocí hlášení, které je vedeno v papírové podobě a je o pacientech vedeno každou službu. Pokud je něco z předchozích služeb nejasné, volají si někteří pracovníci na osobní mobilní telefon a ujasňují si informace. Na oddělení je adresář, kde jsou telefonní čísla na většinu

zaměstnanců. Na střední management a top management jsou telefonní čísla vypsána na nástěnce.

9.2.5 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní metody výzkumu se provádí na vzorku, který reprezentuje zvolenou cílovou skupinu. Předpokládá se, že lidské chování lze do jisté míry měřit a předpovídat. Výsledky lze následně vztáhnout na celou cílovou skupinu. Požaduje se, aby měření bylo validní (tzn., že se měří skutečně to, co se má měřit) a spolehlivé (tedy jestliže se bude měřit stejná věc, pak pokud se nezměnila, dostaneme stejný výsledek). Kvantitativní výzkum má mnoho výhod: testování a validizace teorií; lze zobecnit na celou populaci; výzkumník může konstruovat situace tak, že eliminuje působení rušivých proměnných; relativně rychlý a přímočarý sběr dat; poskytuje přesná, numerická data; relativně rychlá analýza dat (využití počítačů); výsledky jsou relativně nezávislé na výzkumníkovi; je užitečný při zkoumání velkých skupin. Kvantitativní výzkum má však i své nevýhody: kategorie a teorie použité výzkumníkem nemusí odpovídat lokálním zvláštnostem, výzkumník může opominout fenomény, protože se soustřeďuje pouze na určitou teorii a její testování a ne na rozvoj teorie. Dalšími nevýhodami jsou, že získaná znalost může být příliš abstraktní a obecná pro přímou aplikaci v místních podmínkách a výzkumník je omezen reduktivním způsobem získávání dat. Metodou kvantitativního výzkumu je nejčastěji dotazování a to formou např. osobních rozhovorů, anketárním šetřením, telefonickým dotazováním nebo dotazováním přes internet. Dalšími metodami jsou experiment a pozorování. Při analýze dat převažují většinou statistické postupy. Kvantitativní výzkumy doplňují a obohacují výzkumy kvalitativní a naopak, přestože je mezi nimi podstatný rozdíl. Tyto dvě metody výzkumu si nekonkurují, ale vzájemně se doplňují. Obě tyto metody jsou rovnoprávné. Kvantitativní metody podle odhadů celosvětově převažují o 80 % nad výzkumem kvalitativním. (Machková, 2006; Hendl, 2005; Hendl, 2009; Kutnohorská, 2009)

9.2.5.1 Dotazník

Dotazník představuje jeden z častých nástrojů kvantitativního výzkumu. Je souborem otázek, které jsou předem připraveny na určitém formuláři a dotazovaná osoba (respondent) na ně písemně odpovídá. Je to metoda velmi flexibilní, neboť existuje mnoho způsobů, jak otázky klást. Technika dotazníku se vyznačuje nepřítomností výzkumníka při vyplňování dotazníku a přiměřená znalost šetřeného prostředí. Je vhodné, aby v úvodu dotazníku bylo krátké

vysvětlení, za jakým účelem respondent dotazník vyplňuje a měl by případně obsahovat informaci, že dotazník je anonymní. Pokud dotazník anonymní není, je nutný informovaný souhlas respondenta. (Kotler, 2007; Chráška, 2007; Kutnohorská, 2009)

Mezi výhody dotazníkového šetření patří jednoznačná formulace otázek bez přítomnosti emocí u dotazovaného a možnost hromadného zpracování získaných dat pomocí počítače. Nevýhody dotazníkového šetření jsou především nemožnost doplnění, opravy nebo zpřesnění při neporozumění otázce respondentem. Kladné stránky dotazníku může znehodnocovat jeho nízká návratnost. Důležitou roli hraje také délka dotazníku a jeho grafická úprava, která navozuje příznivý dojem u dotazovaného. (Kutnohorská, 2009)

9.2.6 Kvantitativní výzkum interní komunikace v zařízení

Kvantitativní výzkum byl uskutečněn po provedení hloubkových a strukturovaných rozhovorů se středním managementem a vlivnými osobnostmi zařízení. Nástrojem pro kvantitativní výzkum byl dotazník, který byl šířen v období červenec až září 2013. Dotazníky byly předávány respondentům mnou osobně, nebo některými středními manažery, kteří je šířili zaměstnancům svého úseku. Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance na všech pracovních pozicích (lékaři, střední zdravotnický personál: všeobecné sestry, rehabilitační pracovníci, nutriční terapeut, ošetřovatelky a zaměstnanci hospodářsko-technického úseku).

Dotazník

V úvodu dotazníku byl uveden průvodní text, který měl za úkol informovat respondenta o tom, za jakým účelem se výzkum provádí, kdo ho provádí, pokyny, jak správně vyplnit dotazník a poděkování za jeho vyplnění. Také zde bylo zdůrazněno, že dotazník je anonymní. Pro případ, že by některý z respondentů chtěl vysvětlit otázky nebo znát podrobnosti týkající se výzkumu, mohli se na mě obrátit osobně nebo prostřednictvím e-mailu, který byl uveden v průvodním textu. Respondenti se na mě v některých případech obraceli osobně, dotazování prostřednictvím e-mailové formy nevyužil žádný z respondentů. Po vyplnění dotazníku respondenti vkládali dotazníky do obálky, která k němu byla přiložena. Dotazník čítal 37 otázek a stejně jako otázky ve strukturovaném rozhovoru, které byly provedeny se středním managementem a vlivnými osobnostmi zařízení, obsahovaly otázky ohledně kultury firmy, komunikační strategie, jednotného týmu, definované dělby práce, sociální a personální

politiky, komunikačních standardů, efektivně nastaveného interního marketingu, komunikačních kompetencí manažerů, otevřené komunikace zahrnující zpětnou vazbu a technologií. Dotazníkové šetření vychází z dotazníku uvedeného v publikaci Holé (2011). Otázky v dotazníku mapovaly např. spokojenost zaměstnanců s komunikací a jejím fungováním v zařízení, důležitost IK z pohledu zaměstnanců, vliv informací na pracovní výkon zaměstnanců, angažovanost zaměstnanců a jejich loajalitu k zařízení, spravedlivé odměňování a trestání, jednotnost týmu a další, viz. Příloha č. 2.

Struktura dotazníku

- Otázky č. 1-4 se týkají kultury firmy
- Otázky č. 5-10 se týkají komunikační strategie
- Otázky č. 11-14 se týkají jednotnosti týmu
- Otázky č. 15-16 se týkají definované dělby práce
- Otázky č. 17-23 se týkají sociální a personální politiky
- Otázky č. 24-29 se týkají komunikačních standardů
- Otázka č. 30 se týká nastavení interního marketingu
- Otázky č. 31-32 se týkají komunikačních kompetencí manažerů
- Otázky č. 33-34 se týkají otevřené komunikace zahrnující zpětnou vazbu
- Otázka č. 35 se týká technologií
- Otázky č. 36-37 jsou kategorizační

Všechny otázky v dotazníku jsou uzavřené s možností výběru pouze jedné odpovědi. S výjimkou posledních 2 otázek mapují situaci ve vybraném zdravotnickém zařízení.

9.2.7 Zpracování dat

Při zpracovávání diplomové práce byly použity programy Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2007. Zpracování dat proběhlo pomocí popisné statistiky a testování hypotéz. K ověření hypotéz bylo pro větší spolehlivost použito 2 statistických výpočtů. Pro lepší přehlednost výsledků a zpracování dat byly odpovědi ano a spíše ano a odpovědi ne a spíše ne slučovány do 2 kategorií jako kladné a záporné odpovědi.

10 Vyhodnocení dotazníku a prezentace výsledků

Pracovní hypotézy

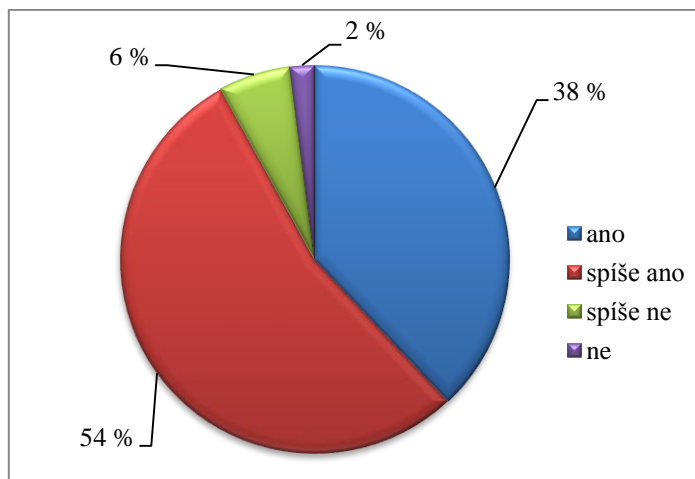
1. Většina pracovníků uvádí nespokojenost s nastavením nástrojů interní komunikace v zařízení.
2. Většina pracovníků nezná plány a cíle do budoucího pracovního období.
3. Většina pracovníků se domnívá, že dostatek informací má vliv na jejich pracovní výkony.
4. Většina pracovníků uvádí, že je v zařízení otevřené a důvěrné prostředí.

Uvedené pracovní hypotézy byly sestaveny na základě dat získaných z dotazníků a k tomu bude použito testování na rozdíl četností.

Vyhodnocení dotazníku – vybrané otázky a odpovědi

Otázka č. 6 v dotazníku: Považujete komunikační nástroje (např. komunikace pomocí e-mailu, telefonu, porad) v tomto zařízení za dobře nastavené?

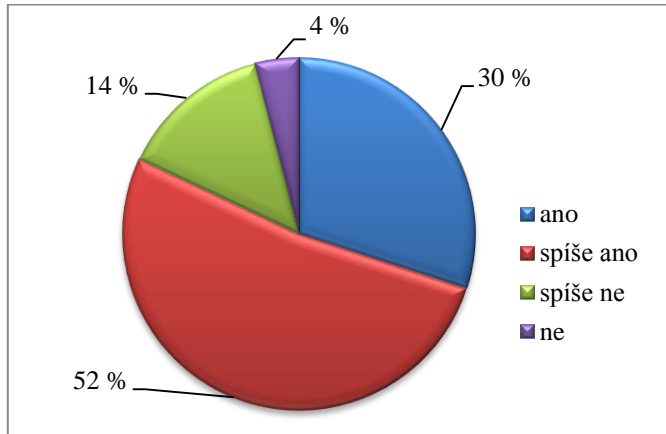
Z celkového počtu respondentů 50 (100 %), udává 19 respondentů (38 %) odpověď ano, 27 respondentů (54 %) odpověď spíše ano, 3 (6 %) respondenti udávají odpověď spíše ne a 1 (2 %) respondent odpověď ne.



Obr. 1 Graf četností odpovědí na otázku týkající se nastavení komunikačních nástrojů v zařízení z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 28 v dotazníku: Znáte cíle a plány do budoucího pracovního období?

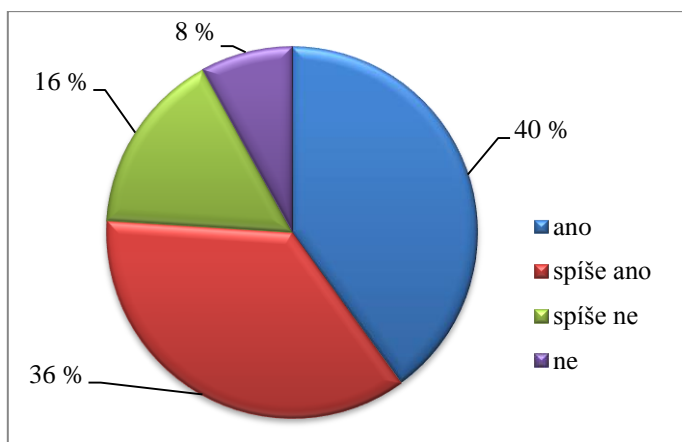
Z celkového počtu respondentů 50 (100 %), udává 15 respondentů (30 %) odpověď ano, 26 respondentů (52 %) odpověď spíše ano, 7 (14 %) respondentů udává odpověď spíše ne a 2 (4 %) respondenti odpověď ne.



Obr. 2 Graf četností odpovědí na otázku týkající se znalostí cílů a plánů do budoucího pracovního období z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 30 v dotazníku: Myslíte si, že má dostatek informací vliv na Vaše pracovní výkony?

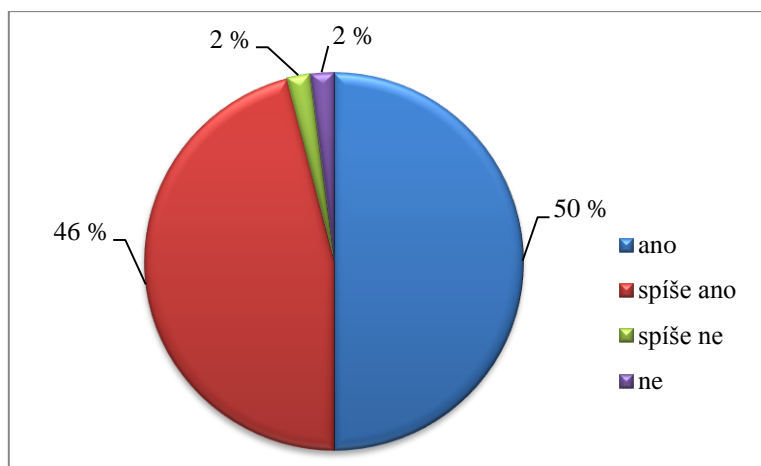
Z celkového počtu respondentů 50 (100 %), udává 20 respondentů (40 %) odpověď ano, 18 respondentů (36 %) odpověď spíše ano, 8 (16 %) respondentů udává odpověď spíše ne a 4 (8 %) respondenti odpověď ne.



Obr. 3 Graf četností odpovědí na otázku týkající se vlivu informací na pracovní výkony z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 33 v dotazníku: Máte pocit, že je ve vašem zařízení otevřené a důvěrné prostředí?

Z celkového počtu respondentů 50 (100 %), udává 25 respondentů (50 %) odpověď ano, 23 respondentů (46 %) odpověď spíše ano, 1 (2 %) respondent udává odpověď spíše ne a 1 (2 %) respondent odpověď ne.



Obr. 4 Graf četností odpovědí na otázku týkající se otevřeného a důvěrného prostředí v zařízení z pohledu zaměstnanců

Stanovené hypotézy

Celkový počet dotazníků, které byly použity do testování hypotéz, byl 50. Výzkumná část práce měla za úkol statisticky ověřit stanovené hypotézy:

- H₀:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce spokojenosti a nespokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace není statisticky významný rozdíl.
H_A: Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce spokojenosti a nespokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace je statisticky významný rozdíl.
- H₀:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce znalosti a neznalosti cílů a plánů do budoucího pracovního období není statisticky významný rozdíl.
H_A: Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce znalosti a neznalosti cílů a plánů do budoucího pracovního období je statisticky významný rozdíl.
- H₀:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce vlivu informací na pracovní výkony není statisticky významný rozdíl.
H_A: Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce vlivu informací na pracovní výkony je statisticky významný rozdíl.
- H₀:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce otevřeného a důvěrného prostředí v zařízení není statisticky významný rozdíl.
H_A: Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce otevřeného a důvěrného prostředí v zařízení je statisticky významný rozdíl.

Stanovené hypotézy vycházely z otázek v dotazníku, které obsahuje Příloha č. 2. Ostatní otázky, které byly součástí dotazníkového šetření, obsahuje Příloha č. 3, kde je přehled odpovědí shrnut do tabulek četností. Testované otázky a jejich vyhodnocení jsou uvedeny v tabulce 1 na straně 60.

10.1 Statistické ověřování hypotéz

Hypotéza je tvrzení o podstatě určité situace ve zkoumané oblasti, kdy jde v podstatě o návrh, představu o vztahu mezi uvažovanými výzkumnými proměnnými. Tento návrh se výzkumem buď zamítá, nebo potvrzuje, na základě empirické evidence (faktů, dokladů). (Hendl, 2009)

Statistickou hypotézu neověřujeme přímo, ale vždy proti nějakému jinému tvrzení, obvykle proti tzv. nulové hypotéze. Nulová hypotéza je domněnka, která pomocí statistických termínů tvrdí, že mezi proměnnými, které zkoumáme, není vztah. V případě, že statistická analýza ukáže, že nulovou hypotézu lze zamítnout, přijímáme tzv. alternativní hypotézu. (Chráška, 2007)

K testování hypotéz byl použit test rozdílů četností. Testován byl rozdíl četností, které byly pro účely této práce sloučeny do kladných a záporných odpovědí.

$$x^2 = n * \frac{(p_i - p_j)^2}{p_i + p_j}$$

n = absolutní četnost (100 %)

p_i = první nejvyšší relativní četnost

p_j = druhá nejvyšší relativní četnost

Tento test byl proveden na hladině významnosti 5 % (0,05). Hladinou významnosti je vyjádřena pravděpodobnost, že nesprávně zamítneme nulovou hypotézu a přijmeme hypotézu alternativní. Vypočítanou hodnotu x^2 porovnáváme s tabulkovou hodnotou funkce CHINV, která je v tomto případě 3,84. V případě, že je vypočítaná hodnota menší, než-li hodnota CHINV, přijímáme nulovou hypotézu. Jestliže je větší, přijímáme hypotézu alternativní.

Test hypotézy byl ověřen testovací statistikou pomocí následujícího vzorce:

$$u = \frac{|n_i - n_j|}{\sqrt{n_i + n_j}}$$

u = testovací statistika

n_i = první největší vybraná četnost

n_j = druhá největší vybraná četnost

Pro ověření testu hypotézy je nutné znát **kritickou hodnotu**, kterou nalezneme ve statistických tabulkách. Tabulkovou kritickou hodnotu hledáme pro hladinu významnosti a pro počet stupňů volnosti. Při zvolené hladině významnosti 0,05 je kritická hodnota 2,01. K zamítnutí nulové hypotézy musí být vypočítaná hodnota testovaného kritéria větší nebo stejná jako kritická hodnota. (Chráška, 2007)

V této práci byly stanoveny 4 pracovní hypotézy. Jejich statistické ověření proběhlo na základě výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření. Počet dotazníků, který byl pro statistické ověřování použit, je 50. Cílem testování bylo zjistit, zda je rozdíl mezi dvěma četnostmi statisticky významný. Ve všech výpočtech bylo pracováno s jedním stupněm volnosti a 5% hladinou významnosti. Hodnota testovací statistiky pro rozdíl četností byla porovnána s kritickou tabulkovou hodnotou a na základě porovnání byla nulová hypotéza zamítnuta nebo nezamítnuta.

K testování hypotéz byly použity vzorce viz. strana 58.

Tab. 1 Testované otázky, hypotézy a jejich vyhodnocení

Pracovní hypotéza	Stanovená H_0	Přijetí / zamítnutí	Stanovená H_A
1. Většina pracovníků uvádí nespokojenost s nastavením nástrojů interní komunikace v zařízení.	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce spokojenosti a nespokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace není statisticky významný rozdíl.	Zamítnuta H_0, přijata H_A	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce spokojenosti a nespokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace je statisticky významný rozdíl.
2. Většina pracovníků nezná plány a cíle do budoucího pracovního období.	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce znalosti a neznalosti cílů a plánů do budoucího pracovního období není statisticky významný rozdíl.	Zamítnuta H_0, přijata H_A	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce znalosti a neznalosti cílů a plánů do budoucího pracovního období je statisticky významný rozdíl.
3. Většina pracovníků se domnívá, že dostatek informací má vliv na jejich pracovní výkony.	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce vlivu informací na pracovní výkony není statisticky významný rozdíl.	Zamítnuta H_0, přijata H_A	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce vlivu informací na pracovní výkony je statisticky významný rozdíl.
4. Většina pracovníků uvádí, že je v zařízení otevřené a důvěrné prostředí.	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce otevřeného a důvěrného prostředí v zařízení není statisticky významný rozdíl.	Zamítnuta H_0, přijata H_A	Mezi četnostmi odpovědí respondentů v otázce otevřeného a důvěrného prostředí v zařízení je statisticky významný rozdíl.

10.2 Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu

Pro podrobné zmapování IK v daném zařízení, byly jednotlivé odpovědi respondentů z dotazníkového šetření vypočítány dle vzorců (viz. strana 58) a jednotlivé oblasti vyhodnoceny jako dobře nastavené (funkční), nebo nedostatečně nastavené (nefunkční). Těchto deset oblastí, dle Holé (2011), zásadním způsobem ovlivňují kvalitu IK. Odpovědi byly pro účely práce slučovány na kladné a záporné odpovědi.

1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se kultury firmy založené na morálních a etických hodnotách (viz. Příloha č. 2), můžeme usoudit, že respondenti mají ze statisticky významné většiny pocit, že je v zařízení spravedlivé prostředí (88 %), vedení řeší problémy, pokud se vyskytnou (90 %), vedení jde zaměstnancům příkladem (92 %) a zaměstnanci se nesetkali se šikanou, diskriminací, pomluvami nebo protekcí (84 %), z čehož vyplývá, že kultura firmy je v tomto zařízení dobře nastavená.

2. Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se jasně deklarované strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie, můžeme usoudit, že respondenti mají ze statisticky významné většiny pocit, že se cítí dostatečně obeznámeni se všemi informacemi (90 %) a považují komunikační nástroje v tomto zařízení za dobře nastavené (92 %). Na otázku, pokud respondenti komunikační nástroje v zařízení za dobře nastavené nepovažují a mají nápad, jak by komunikační nástroje vylepšili, odpovědělo 19 respondentů (konkrétní odpovědi jsou uvedeny v Příloze č. 3). Dále mají respondenti ze statisticky významné většiny pocit, že to, jak s nimi nadřízené jedná, má vliv na jejich pracovní výkony (82 %), cítí se, že jsou za svou práci spravedlivě odměňováni (74 %) a myslí si, že jsou všichni zaměstnanci za své přestupky spravedlivě potrestáni (72 %). Z toho můžeme usoudit, že jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie je v tomto zařízení dobře nastavená.

3. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se jednotného týmu vedení firmy a plné odpovědnosti managementu za komunikaci firmy můžeme usoudit, že respondenti ze statisticky významné většiny vnímají své nadřízené jako neformální autoritu (80 %), jednotnost vedení uvádějí ve statisticky významné většině v rozmezí 80–100 % (90 %), mají pocit, že jim nadřízení vysvětlují všechny informace dostatečně a srozumitelně (88 %) a vedení tohoto zařízení by označili za zodpovědné (98 %). Z toho vyplývá, že jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy je v tomto zařízení funkční.

4. Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se definované dělby práce, organizační struktury a definování hlavních procesů v podnikání firmy můžeme usoudit, že respondenti ze statisticky významné většiny znají organizační strukturu zařízení (90 %) a myslí si, že jednotlivá oddělení spolu dobře spolupracují a pokud se vyskytne problém, dokáží ho společně vyřešit (86 %), z čehož vyplývá, že definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy jsou v tomto zařízení funkční.

5. Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se deklarované sociální politiky firmy podporované personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci můžeme usoudit, že je pro respondenty ze statisticky významné většiny toto zaměstnání perspektivní (76 %), myslí si, že všichni zaměstnanci mají v tomto zařízení rovné příležitosti (88 %), mají dostatek prostoru pro svojí kreativitu (76 %), pracují v tomto zařízení rádi (100 %), spojují svou kariéru nadále s tímto zařízením (80 %), jsou k tomuto zařízení loajální (98 %) a doporučili by toto zařízení svým přátelům jako zaměstnavatele (96 %). Z toho vyplývá, že deklarovaná sociální politika je v tomto zařízení dobře nastavená.

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

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se 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, můžeme usoudit, že si respondenti ze statisticky významné většiny myslí, že noví pracovníci jsou dostatečně seznámeni s chodem zařízení, jejich pracovní náplní a mají dostatek času na zapracování (92 %), snaží se pomoci novým pracovníkům v zapracování a v celkové adaptaci (100 %), myslí si, že mají dostatek prostoru pro svůj profesní rozvoj (72 %), sdílí hodnoty organizace (92 %), znají cíle a plány do budoucího pracovního období (82 %) a znají úspěchy a neúspěchy tohoto zařízení (78 %). Z toho můžeme usoudit, že oblast nastavení komunikačních standardů je v tomto zařízení funkční.

7. Efektivně nastavený interní marketing, zejm. pak interní PR

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázku týkající se efektivně nastaveného interního marketingu, zejm. pak interního PR si respondenti ze statisticky významné většiny myslí, že dostatek informací má vliv na jejich pracovní výkony (76 %). Tato oblast je v daném zařízení funkční.

8. Komunikační kompetence manažerů

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se komunikační kompetence manažerů, ohodnotili respondenti ze statisticky významné většiny komunikační schopnosti vedení jako dostatečné (88 %), stejně tak udává statisticky významná většina respondentů odpověď, že mají možnost se v rámci svého zaměstnání rozvíjet na poli komunikace v podobě např. školení (90 %), z čehož vyplývá, že je tato oblast v daném zařízení funkční.

9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázky týkající se otevřené komunikace zahrnující zpětnou vazbu, odpověděli respondenti ze statisticky významné většiny tak, že mají pocit, že je v tomto zařízení otevřené a důvěrné prostředí (96 %). V otázce, zda zaměstnanci mají možnost vyjadřovat své připomínky k práci, vyšla výsledná statistická hodnota jako nejnižší (64 %), z čehož vyplývá, že je tato oblast funkční, ale je nutné se na ní zaměřit.

10. Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace

Vyhodnocení

Podle výsledků odpovědí respondentů na otázku týkající se technologie, respondenti ze statisticky významné většiny (86 %) udávají odpověď, že považují nastavení technologií v tomto zařízení za dostatečné. Tato oblast je tedy v daném zařízení funkční.

Silné stránky IK v zařízení

- V zařízení je spravedlivé prostředí.
- Vedení zařízení (střední management a top management) řeší problémy, pokud se vyskytnou.
- Top management se chová a jde zaměstnancům příkladem a to, co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje.
- V zařízení se šikana, diskriminace, pomluvy nebo protekce vyskytují minimálně.
- Zaměstnanci jsou dostatečně obeznámeni se všemi informacemi.
- Vedení zařízení je ostatními vnímáno jako neformální autorita.
- Vedení v tomto zařízení je jednotné na 80 %–100 %, chová se zodpovědně a podává zaměstnancům stejné informace.
- Spolupráce mezi jednotlivými odděleními funguje dobře.
- Zaměstnání v tomto zařízení je zaměstnanci hodnoceno jako poměrně perspektivní, zaměstnanci pracují v tomto zařízení rádi, mají ve svém zaměstnání rovné příležitosti a dostatek prostoru pro svoji kreativitu (inovace).

- Většina zaměstnanců spojuje svojí kariéru nadále s tímto zařízením, zaměstnanci jsou k tomuto zařízení loajální a většina zaměstnanců by doporučila toto zařízení jako dobrého zaměstnavatele.
- Zaměstnanci se snaží pomoci novým pracovníkům v zapracování a v celkové adaptaci.
- Zaměstnanci sdílí hodnoty organizace, znají cíle organizace a úspěchy a neúspěchy tohoto zařízení.
- Zaměstnanci si myslí, že dostatek informací má vliv na jejich pracovní výkony.
- Komunikační schopnosti vedení zařízení jsou dostatečné.
- V zařízení je otevřené a důvěrné prostředí.
- Nastavení informačních technologií v zařízení je na dobré úrovni.

Slabé stránky IK v zařízení

- Komunikační nástroje jsou v současnosti dobře nastavené, ale do budoucna nemusí být dostatečné vzhledem k dlouhodobému plánu zařízení (rozšíření areálu zařízení).
- Přestupky jsou podle zaměstnanců spravedlivě trestány, ale podle manažerů by se měly více řešit.
- V zařízení je dle dotazovaných jasná/zavedená organizační struktura, ne všichni však vědí, že je psaná a neví, kde jí hledat.
- Manažeři nevědí, co je to etický kodex, popř. jestli je zaveden.
- Manažeři nemají pocit, že by se měl etický kodex zavést a pokud ano, je to záležitostí top managementu.
- Přestože se většina zaměstnanců domnívá, že noví zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s chodem zařízení a mají dostatek hodin na adaptaci, není v zařízení vytvořen adaptační plán a většina dotazovaných manažerů ani neví, co to je.
- Dle dotazovaných mají zaměstnanci rovné příležitosti, ale ne každý se smí účastnit vzdělávacích kurzů.
- Zaměstnanci mají možnost vyjadřovat své připomínky k práci (jejímu fungování), ale jen neoficiální cestou (rozhovorem s nadřízenými).

11 Diskuze

Pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu byla zmapována situace ve vybraném zdravotnickém zařízení. Kvalitativního výzkumu se zúčastnilo 10 respondentů, kvantitativního výzkumu 50 respondentů. Tito respondenti byli zaměstnanci v období červenec až září roku 2013. Pro účely této práce byl stanoven 1 teoretický a 4 empirické cíle. Dále byly stanoveny 4 alternativní hypotézy, které byly testovány proti nulové hypotéze.

Spokojenost s nastavením nástrojů IK

Touto otázkou se zabývala Hypotéza č. 1.

Top management, stejně tak střední management a zaměstnanci zařízení se domnívají, že nastavení nástrojů IK v tomto zařízení je v pořádku.

Vrchní sestře však chybí sekretářka, která by jí pomohla zpracovávat množství informací, čímž by se celá komunikace upřesnila a zrychlila. Ředitel zařízení a vedoucí lékaři vnímají komunikaci jako fungující s odkazem na vrchní sestru, která funkčnost komunikace zajišťuje. Slova top managementu se potvrdila ve strukturovaných rozhovorech, kde až na jednu vlivnou osobnost, která spokojená není („Ne, protože ty nástěnky jsou strašný...a na porady chodí jenom někdo“), vnímá střední management nastavení nástrojů IK jako vyhovující.

V dotazníkovém šetření se zaměstnanci vyjádřili následovně: 38 % udalo jednoznačně kladnou odpověď (tedy považují komunikační nástroje v zařízení za dobře nastavené), 54 % udalo odpověď spíše ano, 6 % respondentů odpověď spíše ne a 2 % jednoznačně negativní odpověď. **Na základě toho můžeme usoudit, že statisticky významná většina respondentů (92 %) je spokojená s nastavením nástrojů IK.** Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta a alternativní hypotéza přijata.

Na tuto otázku navazovala v dotazníku další otázka, která dávala respondentům prostor, aby se vyjádřili ohledně nápadů, jak IK případně vylepšit. Tuto možnost využilo 19 respondentů. 32 % z nich by uvítalo více společných akcí v rámci zaměstnání (výlety, společné programy), 26 % informace od vedení zasílané e-mailem, dalších 26 % by uvítalo změnu chování vedení, 11 % více schůzí a 5 % udalo odpověď jiné.

Jakubíková (2012) uvádí, že zaměstnanci pro svoji práci potřebují informace, aby podávali dobré výkony a byli odpovídajícím způsobem motivováni. Absence komunikace a špatně zvolená strategie komunikace má vždy negativní dopad a vytváří nervózní a nepřijemnou atmosféru. To se následně projeví na výkonnosti zaměstnanců, ztrátě jejich důvěry a snížení loajality vůči podniku. Dle Plamínka (2012) vedoucí pracovník zodpovídá mimo technické

zajištění porady, jejího výsledku a procesu také za zajištění spokojenosti a pohodlí jejich účastníků. Janda (2004) ve své publikaci uvádí, že odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl, protože bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné komunikační nástroje k přenosu informace. Dle Cejthamra a Dědiny (2010) je správná komunikace v rámci týmu i mezi týmy navzájem důležitá pro rychlý tok informací. Díky tomu dochází k bezodkladnému řešení vyvstalých problémů.

Znalost cílů a plánu do budoucího pracovního období

Touto otázkou se zabývala Hypotéza č. 2

Top management uvádí, že zaměstnanci cíle a plány do budoucího pracovního období znají. Pro tyto účely mají zavedenou provozní schůzi, která se koná jedenkrát za rok. Dochází ke zhodnocení uplynulého roku a informuje se o tom, co je nového. Zde se informuje i o plánech do budoucna – Slovo ředitele.

Střední management se s vlivnými osobnostmi zařízení shodují, že plány a cíle do budoucího pracovního období jsou jim známy.

Zaměstnanci tyto informace v dotazníkovém šetření potvrzují. 30 % z nich udává kladnou odpověď a dalších 52 % udává odpověď spíše ano. 14 % respondentů označilo odpověď spíše ne a 4 % odpověď ne. **Z toho vyplývá, že statisticky významná většina respondentů (82 %) si myslí, že znají cíle a plány do budoucího pracovního období.** Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta a alternativní hypotéza přijata.

Dle Daigelera (2008) vedoucí pracovníci často zastávají názor, že postačuje, aby pracovníci věděli, co mají dělat. Pracovníci, kteří nesou zodpovědnost, ale chtějí vědět, k čemu je daný cíl potřeba, ptají se na smysl a cíl své práce. Pro úspěch firmy je důležitá otevřená diskuze mezi úrovněmi hierarchie o tom, které cíle jsou důležité a strategicky nezbytné. Mikuláščík (2007) uvádí, že mnozí manažeři pochybují o tom, že si zaměstnanci přejí být zaangażováni do všeho, co se v podniku děje. Někteří manažeři dokonce nechtějí, aby zaměstnanci byli do všeho vtaženi, protože chtějí mít volné ruce pro své rychlé a autoritativní rozhodování. Janda (2004) uvádí, že bez jasného obrazu bodu, ke kterému směřujeme, se můžeme snadno minout cílem. Stanovení srozumitelných cílů firmy je základním předpokladem jejího úspěchu. Dle Dyrtra (2006) závisí úspěch firmy do značné míry na tom, na kolik jsou její zaměstnanci informováni o hlavních záměrech, cílech a důležitých opatřeních. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma ubírá a jak se podílí na plnění jejích cílů. Tato informovanost má vliv na jeho motivaci, ochotu tvořivě se zapojit na plnění úkolů,

na vědomí sounáležitosti s firmou a splnění jejích úkolů. Má vliv také loajalitu zaměstnanců a působí na vytváření pozitivního sociálního klimatu na jednotlivých pracovištích i ve firmě jako celku.

Vliv dostatku informací na pracovní výkony zaměstnanců

Touto otázkou se zabývala Hypotéza č. 3

Střední management odpovídá na otázku, zda má dostatek informací vliv na pracovní výkony zaměstnanců rozporuplné odpovědi. Dvě z nich udávají, že neví, v jednom případě střední management udal jednu kladnou a jednu zápornou odpověď. V případě vlivných osobností jsem obdržela dvě kladné a jednu zápornou odpověď.

Respondenti se ze 40 % shodují, že dostatek informací vliv na pracovní výkon zaměstnanců má a dalších 36 % udává odpověď spíše ano. Naopak 16 % respondentů si myslí, že spíše ne a 8 % se shodlo na negativní odpovědi. **Z toho vyplývá, že statisticky významná většina respondentů (76 %) si myslí, že dostatek informací má vliv na pracovní výkon zaměstnanců.** Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta a alternativní hypotéza přijata.

Důležitost dostatku informací na pracovní výkon zaměstnanců potvrzuje Holá (2012). Ve své publikaci autorka popisuje, že neefektivní komunikace se projevuje zejména nedostatkem, neaktuálností nebo nejednoznačností informací a absencí zpětné vazby. Tyto nedostatky způsobují informační šumy, které poté společně s nedostatkem prostoru pro jejich objasňování zásadně ovlivňují pracovní výkon a mohou vést až k jeho paralyzování. Ve výzkumném šetření, které tato autorka uskutečnila v nemocničním zařízení roku 2009, zjistila, že se 80 % dotazovaných zaměstnanců shoduje, že dostatečně efektivní komunikace má vliv na jejich pracovní výkony a chování. Urban (2012) uvádí, že výkon zaměstnanců mohou negativně ovlivňovat nedostatečné informace týkající se smyslu, nebo významů úkolů. Nevědí-li pracovníci, proč je určitý způsob provedení úkolu důležitý, nebo se dokonce obávají obrátit se se žádostí o dodatečné informace na svého vedoucího, mohou dodržení určitého postupu podcenit. Šikýř (2012) ve své publikaci upozorňuje na to, že schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují jejich výkon a ten následně určuje výkon organizace. Prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců, tím pádem i výkon organizace. Dle Vebera, Srpové a kol. (2012) z empirických poznatků vyplývá, že ne vždy jsou podřízení pracovníci včas a plně informováni o veškerých skutečnostech nutných pro kvalitní výkon jejich práce.

Otevřené a důvěrné prostředí

Touto otázkou se zabývala Hypotéza č. 4

Top management, střední management i vlivné osobnosti uvádí, že je v zařízení otevřené a důvěrné prostředí. Jedna z úsekových vedoucích však v otázce důvěry váhá.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že otevřené a důvěrné prostředí v zařízení je. Na jednoznačně kladné odpovědi se shodlo 50 % respondentů, na odpovědi spíše ano 46 %, odpověď spíše ne označila 2 % respondentů, stejně tak odpověď ne také 2 %. **Na základě toho můžeme usoudit, že statisticky významná většina respondentů (96 %) vnímá komunikaci v zařízení jako otevřenou a důvěrnou.**

Dvořáková (2012) uvádí, že vedení společnosti si musí být vědomo toho, že pro správné fungování organizace je nejdůležitější komunikace v jednotlivých týmech. Pokud se zaměstnanec v interním časopise nebo na intranetu dočte, že ve společnosti je otevřená komunikace a přitom je za projev svého názoru přímým nadřízeným trestán, jaká asi bude důvěra v pravdivost IK? Dále autorka uvádí, že pro úspěch IK je otevřená a jasná komunikace nezbytná. Důvěryhodnost se buduje dlouho, ale o to rychleji o ní může jak zaměstnanec, tak organizace přijít. Dle Cejthamra a Dědiny (2010) má důvěra ve skupině mimo jiné pozitivní vliv na otevřenost komunikace, zvyšuje vzájemné sdílení informací a má pozitivní vliv na snižování konfliktů v týmu. Dále má důvěra kladný vliv na sounáležitost s organizací a pozitivně ovlivňuje vnímání organizačního klimatu. Také Příkrylová a Jahodová (2010) ve své publikaci uvádí, že hlavním cílem komunikace vůči zaměstnancům je mimo jiné budování a posilování pocitu sounáležitosti a motivace k vyšším pracovním výkonům. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) pozitivní nebo vhodná kultura ovlivňuje výkonnost, úspěšnost a konkurenční schopnost podniku. Za pozitivum je pokládána kultura otevřenosti, v níž zaměstnanci svojí oddaností a solidaritou přispívají k dosahování podnikových cílů, kdy je charakteristická vzájemnost a důvěra.

12 Závěr

Tato práce měla za cíl zmapovat problematiku interní komunikace v knižních a elektronických zdrojích, dále pak zmapovat situaci ve vybraném zdravotnickém zařízení, zjistit vliv interní komunikace na pracovní výkon zaměstnanců, popsat silné a slabé stránky ve vybraném zdravotnickém zařízení a navrhnout a popsat případné opatření pro zlepšení úrovně interní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení. Cíle práce byly splněny.

Teoretická část se zabývá komunikací obecně, jejími druhy a formami, funkcemi komunikace, efektivní komunikací, interní komunikací, významem interní komunikace, významem interní komunikace ve zdravotnictví a efektivní interní komunikací.

Výzkumná část se dělí na část kvalitativní a kvantitativní. Ačkoli kvalitativní výzkum přinesl vcelku pozitivní hodnocení IK středními manažery a vlivnými osobnostmi zařízení, které bylo vesměs potvrzeno zaměstnanci pomocí dotazníkového šetření, upozornilo na několik nedostatků, se kterými se zařízení potýká. Jsou jimi např.: absence etického kodexu, adaptačního plánu a nepřístupnost organizační struktury všem zaměstnancům.

Celkově jsem však toho názoru, že je IK v tomto zařízení na dobré úrovni, protože sami zaměstnanci hodnotí fungování IK v tomto zařízení kladně.

Do budoucna lze doporučit opatření, která zvýší úroveň IK:

- S rozrůstáním organizace bude nutné větší využívání komunikačních technologií, především e-mailu a intranetu.
- Definovat kulturu organizace, např. zavedením etického kodexu.
- Informovat manažery, o tom, co je to etický kodex a zdůraznit jeho důležitost.
- Vyvěsit nebo jinak zpřístupnit organizační strukturu všem zaměstnancům.
- Zlepšit zapracování nových zaměstnanců pomocí přesně stanoveného adaptačního plánu.
- Zlepšit informovanost manažerů o důležitosti a podstatě adaptačního plánu.
- Zavést vzdělávací akce pro zaměstnance, kteří se nemohou účastnit vzdělávacích kurzů.
- Zavést pravidelné hodnocení manažerů zaměstnanci.
- Zavést možnost oficiálního (a popř. anonymního) vyjadřování svých připomínek k organizaci a vedení zařízení.

13 Soupis bibliografických citací

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
3. ČECHOVÁ, Věra, Alena MELLANOVÁ a Hana KUČEROVÁ. *Psychologie a pedagogika II*. 1. vyd. Praha: Informatorium, spol. s.r.o., 2004. ISBN 80-7333-028-8.
4. DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4721-583.
5. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
6. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
7. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
10. EASHW – Evropské agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví. 2010. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risk*. Poslední revize 15. 2. 2011 [cit. 2014-04-04]. Dostupný z WWW: https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management.
11. HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4737-799.

12. HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4032-4.
13. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.
14. HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.
15. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
16. HOLÁ, Jana. *Význam interní komunikace v managementu nemocnice. PROFESE on-line* [online]. 2012, roč. 5, č. 1, s. 5–6. [cit. 2013-5-10]. ISSN 1803-4330. Dostupné z: http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2012_01/02_hola.pdf
17. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
18. CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
19. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
20. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
21. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
22. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4717-081.
23. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

24. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
25. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
26. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-802-4727-134.
27. LINHARTOVÁ, Věra. *Praktická komunikace v medicíně: pro mediky, lékaře a ošetrující personál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1784-5.
28. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: 4. evropské vydání*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
29. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplň. rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
30. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
31. PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.
32. PLEVOVÁ, Ilona, Miroslava HERMANOVÁ a Jaroslava ŠRÁMKOVÁ. *Management v ošetrovatelství: teorie a praktická cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.
33. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
34. RAGUSA, Antonio. *Internal communication management individual and organizational outcomes*. Frederiksberg: Bookboon, 2011. ISBN 978-877-6816-025. Dostupné také z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=KMq3O9WQSL0C&printsec=frontcover&dq=internal+communication&hl=cs&sa=X&ei=SCMOUq2SCqfC7AaRyIGQDw&ved=0CFAQ6AEwBA#v=onepage&q=internal%20communication&f=false>>.

35. SMEJKAL, Vladimír a Hana SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ. *Lexikon společenského chování*. 5., zcela přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4736-495.
36. SMITH, Lyn a Pamela MOUNTER. *Effective internal communication*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 07-494-5265-X.
37. STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1.vyd. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-858-3460-X.
38. SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
39. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
40. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
41. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
42. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
43. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-7.
44. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
45. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
46. VENGLÁŘOVÁ, Martina a Gabriela MAHROVÁ. *Komunikace pro zdravotní sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1262-8.
47. VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4747-323.

48. VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
49. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace.* 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8291-2.
50. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
51. VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.
52. VÝROST, Jozef et al. *Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4714-288.
53. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
54. WRIGHT, Marc. *Gower Handbook of Internal communication* 2nd ed. Farnham: Gower Publishing, 2009. ISBN 0-5660-8689-1.
55. ZACHAROVÁ, Eva, Miroslava HERMANOVÁ a Jaroslava ŠRÁMKOVÁ. *Zdravotnická psychologie: teorie a praktická cvičení.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2068-5.

14 Seznam tabulek

Tab. 1.....	60
Tab. 2.....	79-81
Tab. 3.....	90
Tab. 4.....	90
Tab. 5.....	90
Tab. 6.....	91
Tab. 7.....	91
Tab. 8.....	91
Tab. 9.....	92
Tab. 10.....	92
Tab. 11.....	92
Tab. 12.....	92
Tab. 13.....	93
Tab. 14.....	93
Tab. 15.....	93
Tab. 16.....	93
Tab. 17.....	94
Tab. 18.....	94
Tab. 19.....	94
Tab. 20.....	94
Tab. 21.....	95
Tab. 22.....	95
Tab. 23.....	95
Tab. 24.....	95
Tab. 25.....	96
Tab. 26.....	96
Tab. 27.....	96
Tab. 28.....	96
Tab. 29.....	97
Tab. 30.....	97
Tab. 31.....	97

Tab. 32.....	97
Tab. 33.....	98
Tab. 34.....	98
Tab. 35.....	98
Tab. 36.....	98
Tab. 37.....	99
Tab. 38.....	99
Tab. 39.....	99

15 Seznam příloh

Příloha č. 1: Přehledová tabulka

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Tabulky četností odpovědí respondentů

Příloha č. 4: Organizační struktura zařízení

Příloha č. 1: Přehledová tabulka

Tab. 2 Výsledky dotazníkového šetření (pokračování na str. 80-81)

Respondent	Číslo otázky																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
1	c	b	b	d	a	b	–	a	b	b	a	a	b	a	b	a	b	b	a	b	a	b	c	a	a	a	c	a	b	d	a	a	a	a	b	a	d		
2	b	b	b	d	a	c	c	c	b	b	a	c	b	a	c	b	b	b	b	a	b	b	b	b	a	b	b	c	c	c	c	a	b	b	b	b	b		
3	b	a	a	c	b	a	–	a	b	b	a	a	b	a	a	b	a	b	a	a	a	a	a	b	a	a	b	b	b	a	a	a	a	a	a	b	a	b	
4	b	b	a	c	a	a	–	b	c	c	b	b	a	a	b	a	a	a	a	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	a	a	b	b	b	b	a	b	
5	b	b	c	c	c	c	b	c	d	b	c	a	b	b	b	b	c	c	c	b	b	b	b	b	b	c	c	d	d	d	c	d	d	d	c ₁	b	b		
6	b	b	a	c	a	b	d ₂	b	d	b	a	b	b	b	a	b	c	b	b	b	b	a	b	c	a	c	a	b	b	b	b	b	d	a	a	a	c	b	
7	b	b	a	c	b	b	b	c	c	c	a	b	b	a	b	b	b	a	b	a	b	a	a	b	a	b	b	a	b	a	b	a	b	a	b	b	a	a	b
8	a	b	a	a	a	a	–	d	a	b	b	a	a	b	a	b	a	b	a	a	b	b	b	a	b	b	a	d	b	a	b	a	b	a	b	a	b	c	f ₃
9	b	a	a	b	a	b	c	a	a	c	a	a	c	b	b	c	a	b	a	a	a	b	a	b	a	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	c	b	a	b
10	c	c	a	c	a	b	e ₄	a	b	c	a	b	b	a	a	b	a	b	a	a	b	b	b	b	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	c	c ₅	c	b
11	b	b	b	b	b	b	c	a	c	b	b	a	b	a	b	b	c	c	c	a	b	a	b	b	a	c	a	b	b	b	b	b	b	b	b	c	b	b	d
12	c	c	c	d	b	b	b	b	c	c	d	c	b	b	c	d	b	c	d	b	a	b	a	c	a	c	a	b	a	b	d	a	b	d	a	c	d		
13	c	a	b	a	b	b	c	a	a	b	b	b	b	a	b	b	b	a	a	a	b	a	a	b	a	c	b	a	b	b	a	a	b	b	b	a	b	a	b
14	b	b	a	c	b	b	d	c	a	b	c	a	a	a	a	a	c	a	c	b	c	a	a	b	a	c	b	b	a	c	a	a	a	a	a	b	b	b	
15	a	a	a	d	a	a	d	b	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	b	a	c	a	a	a	a	c	a	b	d	
16	a	b	b	d	a	a	–	a	c	b	b	b	b	a	b	b	c	b	b	a	c	b	a	b	a	b	a	b	b	a	a	b	a	b	b	b	b	b	
17	c	b	a	d	a	c	a	a	d	a	a	a	a	a	a	c	b	b	a	a	c	a	a	b	a	a	a	c	c	b	a	a	a	d	b	c	b		
18	b	b	b	c	d	b	–	c	d	c	b	c	c	d	b	c	c	d	c	b	d	c	b	b	b	c	b	b	c	a	c	b	b	d	c	a	b		
19	b	c	a	d	a	a	b	a	a	d	a	a	a	a	b	d	a	a	c	b	d	a	a	a	a	b	a	a	b	a	b	a	a	d	c ₆	c	b		
20	a	b	c	c	b	b	–	a	b	a	a	b	c	a	b	c	c	b	c	a	b	a	b	c	a	c	b	b	c	c	b	b	b	d	c ₇	c	b		

Respondent	Číslo otázky																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
21	a	a	b	d	b	a	-	b	b	a	d	a	b	a	c	b	b	a	b	a	b	a	b	b	a	b	c	b	c	b	a	a	b	c	a	b	d	
22	b	b	b	d	a	b	-	a	b	b	b	b	b	a	b	b	c	b	c	a	c	a	a	b	b	c	b	b	b	d	b	c	a	d	b	a	b	
23	a	a	a	d	a	a	-	a	b	a	a	a	a	a	b	b	b	a	a	a	a	b	b	b	b	a	a	b	a	a	b	a	a	b	b	a	a	
24	a	b	a	d	a	a	a	d	b	b	a	a	a	a	a	a	a	b	b	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	b	a	a	b	d	
25	b	a	b	d	b	b	-	a	c	c	a	b	b	a	b	b	c	b	b	a	c	b	a	b	a	a	a	b	c	b	b	a	b	a	b	a	a	
26	b	a	b	d	a	b	-	a	b	d	d	b	a	a	a	b	a	d	b	a	a	a	b	a	b	b	b	c	b	b	b	a	b	d	a	c	d	
27	b	b	b	c	b	b	-	a	b	c	a	a	c	b	b	b	a	b	b	a	a	a	b	b	a	a	b	b	c	a	a	a	b	c	b	a	b	
28	a	a	a	d	b	b	-	a	b	b	a	a	b	a	a	a	b	a	a	a	b	a	a	b	a	a	b	b	a	a	b	a	a	a	a	a	b	
29	b	b	b	d	b	b	-	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b
30	a	a	a	d	b	b	-	a	a	b	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	c	a	a	a	a	a	a	b	
31	a	a	a	b	a	b	-	b	b	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	b	a	b	b	a	b	b	b	b	a	a	a	a	a	a	b	a	b
32	a	a	a	c	c	b	-	a	b	b	a	a	a	b	b	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	c	b	b	b	a	a	b	b	c	b	
33	a	d	a	d	d	a	-	a	a	d	c	a	a	b	b	a	b	a	c	a	b	a	a	a	b	d	d	a	b	b	d	a	a	b	a	c	e	
34	b	a	a	b	b	a	-	d	c	c	d	a	b	a	a	b	b	b	c	a	a	a	b	b	a	a	a	b	b	d	b	a	a	a	a	b	d	
35	a	a	a	d	b	b	c	a	b	b	c	a	b	b	c	b	b	b	b	a	a	a	b	b	a	a	a	a	b	b	b	a	a	a	b	b	f ₈	
36	b	b	b	c	b	b	-	b	b	b	b	a	b	b	b	b	a	b	a	a	a	a	b	b	a	a	a	b	b	b	a	c	b	b	b	a	f ₉	
37	b	b	b	c	b	b	c	c	b	b	b	b	a	b	b	c	b	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	c	b	b	b	a	b	c	e	
38	b	b	b	a	b	a	-	a	b	b	b	a	b	a	a	b	a	b	c	a	a	a	b	c	b	c	a	b	c	a	b	c	b	c	a	c	a	
39	b	b	b	c	a	b	-	b	b	b	b	c	b	b	b	b	b	b	a	b	a	b	b	a	a	a	a	a	b	b	b	a	b	b	b	b	d	
40	b	a	a	d	a	a	-	a	b	a	a	b	a	a	b	a	b	b	a	a	a	b	b	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	b	b	a	d	
41	a	a	a	d	b	a	-	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	c	a	a	a	a	a	a	c	
42	d	c	c	b	c	d	b	a	c	c	c	d	c	b	c	b	c	c	d	a	b	a	c	b	b	c	b	b	b	a	d	b	c	c	c	a	b ₁₀	
43	b	b	a	d	a	b	d	a	d	a	a	a	b	b	b	a	a	a	a	a	c	a	b	a	a	a	a	a	a	c	a	a	b	a	a	b	b	

Respondent	Číslo otázky																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
44	a	a	a	d	a	a	-	a	b	a	a	a	a	a	b	a	b	a	a	a	b	a	a	a	b	c	a	b	b	a	a	b	a	a	a	c	e	
45	a	a	a	d	a	b	-	a	a	b	a	a	a	a	a	b	a	b	a	a	a	a	a	b	a	b	a	a	a	b	b	a	a	a	b	b	e	
46	b	a	a	c	b	a	-	a	b	b	a	a	a	a	a	b	a	b	b	a	a	b	a	b	a	b	a	b	b	b	a	a	b	b	b	c	e	
47	b	a	a	d	a	a	-	a	b	b	b	b	a	a	a	c	c	a	b	a	a	a	b	a	a	c	b	c	a	c	a	a	a	d	a	a	d	
48	b	b	a	d	a	b	d	b	a	b	b	a	c	a	a	b	a	b	b	a	a	b	a	b	b	a	a	c	b	c	b	a	a	c	c ₁₁	b	b	
49	b	a	a	d	a	a	-	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	b	f ₁₂
50	b	a	a	d	a	a	-	a	b	b	a	a	b	a	b	b	b	b	a	a	b	a	a	a	a	a	b	b	b	a	a	a	b	a	b	b	f ₁₂	

Poznámky

- 1 nepoužívají se ke komunikaci
- 2 nebo písemně, nástěnkou
- 3 asistent pro rozvoj komunikací
- 4 na úrovni rhb společné schůze + snaha o řád a pravidla
- 5 protože se nemluví o "zneužívání" přirozených hodnot a svědomí ↔ spravedlivého druhých, lehce tu prochází "holubníkov" - nedodržuje se prac. doba, vedení našeho odd. je příliš shovívavé a málo "tvrdé", jinak si vážím že tu smím být
- 6 je jen 1 počítač na celé oddělení
- 7 např. - změnu služby si musím hlídat, jen výjimečně mi to staniční s. zavolá, apod.
- 8 nemocniční kaplan
- 9 administrativa
- 10 příliš formální
- 11 nevyužívají se
- 12 kuchyně

Příloha č. 2: Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Ema Dvořáková a jsem studentkou 1. ročníku magisterského studia oboru Ošetrovatelská péče v interních oborech Univerzity Pardubice. Tento dotazník slouží pro výzkumné účely mé diplomové práce, jejíž cílem je zhodnotit interní komunikaci ve Vašem zařízení. Dotazník je anonymní, proto se nikam nepodepisujte. Zaškrtněte vždy jen 1 možnost. Po vyplnění dotazníku jej vložte do přiložené obálky a zalepte. V případě zájmu mě prosím kontaktujte na e-mailové adrese dvor.e@seznam.cz.

Za vyplnění předem děkuji.

1. Máte pocit, že je v zařízení spravedlivé prostředí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

2. Máte pocit, že vedení řeší problémy, pokud se vyskytnou?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. Myslíte si, že se vedení chová a jde zaměstnancům příkladem a to, co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

4. Setkali jste se v tomto zařízení se šikanou, diskriminací, pomluvami nebo protekcí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5. Cítíte se dostatečně obeznámen/a se všemi informacemi (ohledně práce, zařízení)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6. Považujete komunikační nástroje (např. komunikace pomocí e-mailu, telefonu, porad) v tomto zařízení za dobře nastavené?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7. Pokud ne, jak byste interní komunikaci vylepšil/a?

- a) více schůzí
- b) změna chování vedení
- c) více společných akcí v rámci zaměstnání (výlety, společné programy)
- d) informace od vedení zasílané e-mailem
- e) jiné.....(napíšte prosím jak)

8. Máte pocit, že to, jak s Vámi nadřízení jednají, má vliv na Vaše pracovní výkony?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9. Cítíte se, že jste za svou práci spravedlivě odměňován/a? (v rámci možností zařízení)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci za své přestupky spravedlivě potrestáni?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Vnímáte své nadřízené jako neformální autoritu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Na kolik procent byste odhadli jednotnost vedení v tomto zařízení?

- a) 90–100 %
- b) 89–80 %
- c) 79–70 %
- d) 69–60 %
- e) méně než 60 %

13. Máte pocit, že Vám nadřízení vysvětlují všechny informace dostatečně a srozumitelně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Označil/a byste vedení tohoto zařízení za zodpovědné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Znáte organizační strukturu zařízení (kdo, co a proč dělá)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Myslíte si, že jednotlivá oddělení spolu dobře spolupracují a pokud se vyskytne problém, dokáží ho společně vyřešit?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Je pro Vás toto zaměstnání perspektivní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Myslíte si, že všichni zaměstnanci mají ve vašem zařízení rovné příležitosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Máte dostatek prostoru pro svoji kreativitu (inovace)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20. Pracujete v tomto zařízení rád/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

21. Spojujete svou pracovní kariéru nadále s tímto zařízením?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

22. Jste k tomuto zařízení loajální (pracujete dobře, práce Vás těší, pomůžete i nad rámec svých povinností)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

23. Doporučil/a byste toto zařízení svým přátelům jako zaměstnavatele?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

24. Myslíte si, že noví pracovníci jsou dostatečně seznámeni s chodem zařízení, jejich pracovní náplní a mají dostatek času na zapracování?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

25. Snažíte se pomoci novým pracovníkům v zapracování a v celkové adaptaci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

26. Myslíte si, že máte dostatek prostoru pro svůj profesní rozvoj?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

27. Sdílíte hodnoty organizace?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

28. Znáte cíle a plány do budoucího pracovního období?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

29. Znáte úspěchy a neúspěchy tohoto zařízení?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

30. Myslíte si, že má dostatek informací vliv na Vaše pracovní výkony?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne

31. Ohodnotil/a byste komunikační schopnosti vedení jako dostatečné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

32. Máte možnost se v rámci svého zaměstnání rozvíjet na poli komunikace v podobě např. školení?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

33. Máte pocit, že je ve vašem zařízení otevřené a důvěrné prostředí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

34. Máte možnost vyjadřovat své připomínky k práci (jejímu fungování) a jak? (např. anonymní dotazníky)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

35. Považujete nastavení komunikačních technologií (např. elektronická pošta, intranet, mobilní telefony apod.) v tomto zařízení za dostatečné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne.....(napište prosím proč spíše ne)

d) ne.....(napište prosím proč ne)

36. Jak dlouho v tomto zařízení pracujete?

- a) 0-4 roky
- b) 5-9 let
- c) 10-15 let

37. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) lékař/ka
- b) střední zdravotnický pracovník (zdravotní sestra, fyzioterapeut/ka, ergoterapeut/ka, nutriční terapeut/ka)
- c) hygienický pracovník/pracovnice
- d) ošetřovatel/ka
- e) pracovník HTS
- f) jiná.....(napište slovy)

Příloha č. 3: Tabulky četností odpovědí respondentů

Relativní četnost v tabulkách byla zaokrouhlena na celá čísla. Očíslování tabulek odpovídá pořadí otázek v dotazníku.

Tab. 3 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého prostředí v zařízení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	16	32
spíše ano	28	56
spíše ne	5	10
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 4 Četnosti odpovědí na otázku týkající se řešení problémů vedením

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	22	44
spíše ano	23	46
spíše ne	4	8
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 5 Četnosti odpovědí na otázku týkající se příkladného chování vedení a dodržování toho, co vyžaduje od zaměstnanců

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	30	60
spíše ano	16	32
spíše ne	4	8
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 6 Četnosti odpovědí na otázku týkající se šikany, diskriminace pomluv nebo protekce v zařízení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	3	6
spíše ano	5	10
spíše ne	15	30
ne	27	54
celkem	50	100

Tab. 7 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného obeznámení se všemi informacemi (ohledně práce, zařízení)

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	25	50
spíše ano	20	40
spíše ne	3	6
ne	2	4
celkem	50	100

Tab. 8 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dobrého nastavení komunikačních nástrojů v tomto zařízení (např. komunikace pomocí e-mailu, telefonu, porad)

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	19	38
spíše ano	27	54
spíše ne	3	6
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 9 Četnosti odpovědí na otázku týkající se návrhu na vylepšení interní komunikace

	absolutní četnost	relativní četnost v %
více schůzí	2	11
změna chování vedení	5	26
více společných akcí v rámci zaměstnaní (výlety, společné programy)	6	32
informace od vedení zasílané e-mailem	5	26
jiné	1	5
celkem	19	100

Tab. 10 Četnosti odpovědí na otázku týkající se vlivu jednání nadřízených na pracovní výkony zaměstnanců

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	31	62
spíše ano	10	20
spíše ne	6	12
ne	3	6
celkem	50	100

Tab. 11 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého odměňování v zařízení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	11	22
spíše ano	26	52
spíše ne	8	16
ne	5	10
celkem	50	100

Tab. 12 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého trestání za přestupky

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	10	20
spíše ano	26	52
spíše ne	10	20
ne	4	8
celkem	50	100

Tab. 13 Četnosti odpovědí na otázku týkající se vnímání nadřízených jako neformální autority

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	26	52
spíše ano	14	28
spíše ne	5	10
ne	5	10
celkem	50	100

Tab. 14 Četnosti odpovědí na otázku týkající se procentuálního odhadu jednotnost vedení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
90–100 %	31	62
89–80 %	14	28
79–70 %	4	8
69–60 %	1	2
méně než 60 %	50	100

Tab. 15 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného a srozumitelného vysvětlování všech informací ze strany nadřízených

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	20	40
spíše ano	24	48
spíše ne	6	12
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 16 Četnosti odpovědí na otázku týkající se zodpovědnosti vedení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	35	70
spíše ano	14	28
spíše ne	0	0
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 17 Četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti organizační struktury

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	19	38
spíše ano	26	52
spíše ne	5	10
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 18 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spolupráce mezi jednotlivými odděleními

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	14	28
spíše ano	29	58
spíše ne	5	10
ne	2	4
celkem	50	100

Tab. 19 Četnosti odpovědí na otázku týkající se perspektivy zaměstnání

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	20	40
spíše ano	18	36
spíše ne	12	24
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 20 Četnosti odpovědí na otázku týkající se rovných příležitostí pro všechny zaměstnance

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	18	36
spíše ano	26	52
spíše ne	4	8
ne	2	4
celkem	50	100

Tab. 21 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatku prostoru pro svoji kreativitu (inovace)

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	21	42
spíše ano	17	34
spíše ne	10	20
ne	2	4
celkem	50	100

Tab. 22 Četnosti odpovědí na otázku, zda zaměstnanci v tomto zařízení pracují rádi

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	40	80
spíše ano	10	20
spíše ne	0	0
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 23 Četnosti odpovědí na otázku, zda zaměstnanci spojují svou pracovní kariéru s tímto zařízením

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	21	42
spíše ano	19	38
spíše ne	7	14
ne	3	6
celkem	50	100

Tab. 24 Četnosti odpovědí na otázku týkající se loajality zaměstnanců

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	34	68
spíše ano	15	30
spíše ne	1	2
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 25 Četnosti odpovědí na otázku, zda by zaměstnanci doporučili toto zařízení svým přátelům jako zaměstnavatele

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	25	50
spíše ano	23	46
spíše ne	2	4
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 26 Četnosti odpovědí na otázku, zda jsou noví pracovníci dostatečně seznámeni s chodem zařízení, jejich pracovní náplní a mají dostatek času na zapracování

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	15	30
spíše ano	31	62
spíše ne	4	8
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 27 Četnosti odpovědí na otázku, zda se zaměstnanci snaží pomoci novým pracovníkům v zapracování a v celkové adaptaci

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	35	70
spíše ano	15	30
spíše ne	0	0
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 28 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatku prostoru pro svůj profesní rozvoj

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	21	42
spíše ano	15	30
spíše ne	13	26
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 29 Četnosti odpovědí na otázku týkající se sdílení hodnot organizace

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	26	52
spíše ano	20	40
spíše ne	3	6
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 30 Četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti cílů a plánů do nejbližšího budoucího období

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	15	30
spíše ano	26	52
spíše ne	7	14
ne	2	4
celkem	50	100

Tab. 31 Četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti úspěchů a neúspěchů tohoto zařízení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	10	20
spíše ano	29	58
spíše ne	10	20
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 32 Četnosti odpovědí na otázku týkající se vlivu dostatku informací na pracovní výkon zaměstnanců

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	20	40
spíše ano	18	36
spíše ne	8	16
ne	4	8
celkem	50	100

Tab. 33 Četnosti odpovědí na otázku týkající se ohodnocení komunikačních schopností vedení jako dostatečné

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	22	44
spíše ano	22	44
spíše ne	3	6
ne	3	6
celkem	50	100

Tab. 34 Četnosti odpovědí na otázku týkající se možnosti rozvíjet se na poli komunikace v rámci svého zaměstnání

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	36	72
spíše ano	9	18
spíše ne	3	6
ne	2	4
celkem	50	100

Tab. 35 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pocitu ohledně otevřeného a důvěrného prostředí v zařízení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	25	50
spíše ano	23	46
spíše ne	1	2
ne	1	2
celkem	50	100

Tab. 36 Četnosti odpovědí na otázku týkající se možnost vyjadřovat své připomínky k práci

	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	19	38
spíše ano	13	26
spíše ne	9	18
ne	9	18
celkem	50	100

Tab. 37 Četnosti odpovědí na otázku týkající se nastavení komunikačních technologií v tomto zařízení za dostatečné

Dostatečné nastavení komunikačních technologií	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	17	34
spíše ano	26	52
spíše ne	7	14
ne	0	0
celkem	50	100

Tab. 38 Četnosti odpovědí na otázku týkající se délky odpracované doby v zařízení

	absolutní četnost	relativní četnost v %
0-4 roky	17	34
5-9 let	19	38
10-15 let	14	28
celkem	50	100

Tab. 39 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pracovní pozice zaměstnanců

Pracovní pozice	absolutní četnost	relativní četnost v %
lékař/ka	3	6
střední zdravotnický pracovník	25	50
hygienický pracovník/pracovnice	1	2
ošetřovatel/ka	11	22
pracovník HTS	5	10
jiná	5	10
celkem	50	100

Příloha č. 4: Organizační struktura zařízení

