

Univerzita Pardubice

Fakulta zdravotnických studií

Interní komunikace v zařízení dlouhodobé péče

Zuzana Štaudová

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Štaudová**
Osobní číslo: **Z11086**
Studijní program: **B5341 Ošetrovatelství**
Studijní obor: **Všeobecná sestra**
Název tématu: **Interní komunikace v zařízení dlouhodobé péče**
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: 35 stran

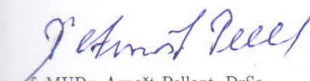
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


1. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.
2. GLADKIJ, Ivan. Management ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-722-6996-8.
3. HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.
4. VENGLÁŘOVÁ, Martina a Gabriela MAHROVÁ. Komunikace pro zdravotní sestry. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1262-8.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Kristýna Šoukalová
Katedra ošetřovatelství

Datum zadání bakalářské práce: 1. října 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. července 2014


prof. MUDr. Arnošt Pellant, DrSc.
děkan

L.S.


Mgr. Martina Jedlinská
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. ledna 2014

Prohlašuji:

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 školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 7. 7. 2014

Zuzana Štaudová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Mgr. Šoukalové za její odborné vedení, čas a povzbuzování při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení a všem zaměstnancům léčebny dlouhodobě nemocných za jejich čas při vyplňování dotazníků a poskytování rozhovorů při jejich náročné, ale krásné práci. Poslední a největší díky patří mé rodině a mému příteli, kteří mi po dobu mého studia drželi pěsti, věřili mi a stále mi věří.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma „Interní komunikace v zařízení dlouhodobé péče“ je rozdělena na dvě části. První část – teoretická – vysvětluje pojem komunikace, zabývá se komunikací v organizaci a následně zdravotnickém zařízení, popisuje manažerské komunikační dovednosti a poukazuje na komunikaci nefungující. Druhá část – výzkumná – je rozdělena na dva díly. V první části jsou uvedeny strukturované rozhovory s vedením léčebny dlouhodobě nemocných. V druhé části výzkumu jsou uvedena data z dotazníkového šetření stejného zařízení. Výsledky z obou částí výzkumu byly v závěru zhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

interní komunikace, zdravotnické zařízení, dotazník

ANNOTATION

Bachelor thesis on "Internal communication in long-term care" is divided into two parts. The first part - theoretical - explains the concept of communication. It deals with communications in the organization and then a medical facility. Describes managerial communication skills and points to dysfunctional communication. Second part - research - is divided into two parts. The first section contains structured interviews with the hospice. In the second part of the research are presented data from the survey of the same facility. Results from both parts of the research were assessed at the end.

KEYWORDS

internal communications, medical facility, questionnaire

Obsah

CÍLE PRÁCE	1
ÚVOD.....	2
1. KOMUNIKACE	3
1.1. Definice komunikace	3
1.2. Dělení komunikace	3
1.2.1. Verbální komunikace.....	3
1.2.2. Neverbální komunikace	3
1.2.3. Sdělování činy	4
1.3. Komunikační proces	4
2. INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI	6
2.1. Funkce interní komunikace.....	6
2.2. Cíle interní komunikace.....	7
3. KOMUNIKAČNÍ MIX	8
3.1. Public Relations (PR)	8
3.2. Nástroje komunikace	8
3.2.1. Osobní - ústní nástroje komunikace	9
3.2.2. Písemná a elektronická forma komunikace.....	10
4. MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE	11
4.1. Manažeři ošetrovatelské péče	12
5. NOVĚ PŘÍCHOZÍ ZAMĚSTNANEC	13
6. KOMUNIKACE ZMĚN	14
7. NEFUNGUJÍCÍ KOMUNIKACE	15
7.1. Komunikační bariéry	15
8. VÝZKUMNÁ ČÁST.....	16
8.1. Výzkumné otázky.....	16
8.2. Metodika výzkumu	16

8.2.1. Rozhovory	16
8.2.2. Dotazníkové šetření	17
8. 2. 3. Charakteristika výzkumného vzorku	17
8. 2. 4. Charakteristika zařízení	17
Intranet – Manadesk	18
Schůze.....	18
Kontrolní sešit	18
Nástěnka	18
Sešit hlášení sester.....	19
E-maily	19
8. 3. ZPRACOVÁNÍ DAT	19
9. VÝSLEDKY ROZHOVORŮ	20
Shrnutí hloubkového rozhovoru	20
Shrnutí rozhovorů s vedením LDN	20
10. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	30
11. DISKUZE	54
12. ZÁVĚR	59
13. POUŽITÁ LITERATURA	60

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Graf četností odpovědí na otázku týkající se zodpovědnosti chování vedení	30
Obrázek 2 Graf četností týkající se otázky na srozumitelnost a dostatečné vysvětlení informací.....	31
Obrázek 3 Graf četností týkající se znalosti organizační struktury.....	32
Obrázek 4 Graf četností zabývajících se otázkou spolupráce mezi odděleními	32
Obrázek 5 Graf znázorňující četnost odpovědí na otázku týkající se formálních a neformálních vztahů	33
Obrázek 6 Graf četností týkající se dobrého nastavení nástrojů interní komunikace	34
Obrázek 7 Graf četností odpovědí zaměstnanců na dostatečnost péče při adaptaci nového zaměstnance	35
Obrázek 8 Graf četností znázorňující znalost kompetencí pracovníků	35
Obrázek 9 Graf četností týkající se znalosti kultury oddělení	36
Obrázek 10 Graf četností odpovědí na otázku šikany, diskriminace a mobingu na oddělení ..	37
Obrázek 11 Graf četností odpovědí týkající se řešením šikany na oddělení	38
Obrázek 12 Graf četností odpovědí týkající se spravedlivého prostředí	38
Obrázek 13 Graf četností odpovědí na otázku týkající se rovnosti zaměstnanců mezi sebou ..	39
Obrázek 14 Graf četností odpovědí na otázku týkající se rovnocenností partnerství mezi vedením a zaměstnanci.....	40
Obrázek 15 Graf četností odpovědí na otázku týkající se svěřením a řešením osobních problémů s vedením	40
Obrázek 16 Graf četností odpovědí týkající se otázky zda by zaměstnanci doporučili oddělení svým známým	41
Obrázek 17 Graf četností znázorňující spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování ..	42
Obrázek 18 Graf četností odpovědí týkající se spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem nemocnice	42
Obrázek 19 Graf četností odpovědí zabývajících se otázkou budoucího pracovního působení zaměstnanců na oddělení	43
Obrázek 20 Graf četností týkající se informovanosti o plánech a strategiích	44
Obrázek 21 Graf četností odpovědí týkající se návrhu zaměstnanců na zlepšení chodu oddělení nebo komunikace	45
Obrázek 22 Graf četností odpovědí týkající se otevřeného názoru na fungování oddělení	45

Obrázek 23 Graf četností odpovědí týkající se spolehlivému a odpovědnému přístupu k práci	46
Obrázek 24 Graf četností odpovědí týkající se charakterizování vedení	47
Obrázek 25 Graf četností odpovědí týkající se hodnocení interní komunikace	47
Obrázek 26 Graf četností odpovědí týkající se spokojenosti s komunikací na odděleních.....	48
Obrázek 27 Graf četností odpovědí týkající se užívání intranetu zaměstnanci	49
Obrázek 28 Graf četností odpovědí na otázku týkající se ovlivnění výkonu zaměstnanců chováním vedení	49
Obrázek 29 Graf četností odpovědí na otázku týkající se zpětné vazby a hodnocení vedení ..	50
Obrázek 30 Graf četností na otázku týkající se komunikačních schopností vedení	51
Obrázek 31 Graf znázorňující počet mužů a žen odpovídajících na dotazník.....	51
Obrázek 32 Graf znázorňující pracovní zařazení respondentů	52
Obrázek 33 Graf týkající se věku respondentů	52
Obrázek 34 Graf týkající se délky práce na oddělení.....	53
Obrázek 35 organizační struktura oddělení	69
Tabulka 1 týkající se odpovědí respondentů na otázku jednotnosti vedení - v procentech	30

CÍLE PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit úroveň interní komunikace na oddělení dlouhodobé péče ve vybraném zařízení. Cíl v teoretické části práce je vysvětlení pojmu interní komunikace a její součástí jako jsou nástroje komunikace nebo manažerská komunikace. Cíl praktické části je zhodnocení úrovně interní komunikace prostřednictvím rozhovorů a dotazníkového šetření se zaměstnanci léčebny dlouhodobě nemocných (dále jen LDN).

ÚVOD

„Zdá se, že dnes už spolu lidé nemluví, nerozmlouvají, nepovídají si, nebaví se, nepřou se, nediskutují, nebesedují, nevyprávějí si, nesdělují si zážitky a názory, ale jen komunikují.“

doc. PhDr. Věra Linhartová CSc.

Komunikace podle Špatenkové (2013) je nejslabším místem našeho zdravotnictví, což dokazují soudní spory pacientů s ošetřovatelským personálem a jeho managementem. Autorka uvádí, že málokdo z klientů nemocničního zařízení je schopen zhodnotit úroveň odbornosti personálu, ale úroveň komunikačních schopností posoudit může. Efektivní komunikace mezi zdravotníky je nedílnou součástí dobré týmové práce a kvalitního ošetřování nemocného.

Prof. MUDr. Vorlíček CSc. v předmluvě ke knize Linhartové (2007) uvedl, že komunikace ve zdravotnictví je našimi zdravotníky zanedbávaná nejen z hlediska času, ale problémem je, že zdravotnický personál nechce a neumí komunikovat.

Moje bakalářská práce se zabývá interní komunikací na oddělení dlouhodobé péče. Je rozdělena na dvě části. První teoretická část popisuje pojem komunikace, zabývá se komunikačním mixem, komunikací v organizaci a komunikační dovedností managementu. V první části výzkumu bylo osloveno 8 respondentů. Při druhé části výzkumu bylo rozdáno 50 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 62 %, dotazník tedy vyplnilo 31 respondentů. Tyto výsledky byly zhodnoceny v závěru mé práce.

1. KOMUNIKACE

1.1. Definice komunikace

Komunikace je proces, při kterém dochází k vzájemnému kontaktu mezi lidmi. Ti si pomocí komunikace předávají své myšlenky, postoje, názory. Původem latinské slovo *communicare* poukazuje na spolupodílení se, dávání a přijímání, sdílení něčeho někým. (Plevová, Slowik, 2010)

Komunikací mezi sebou si tedy předáváme informace, sdílíme své názory a své zkušenosti. Tento jev je důležitou potřebou nejen kvůli poskytnutí rad či důležitých telefonních čísel, ale také jako základní děj při utváření mezilidských vztahů. (De Vito, 2008)

1.2. Dělení komunikace

1.2.1. Verbální komunikace

Verbální komunikace se vyznačuje používáním slov nebo znakových symbolů. Komunikaci můžeme dělit na písemnou a ústní, formální a neformální, mluvit můžeme konvekčně či konverzačně. Komunikovat můžeme přímo, či dostávat informace zprostředkované, které mohou být určitým způsobem deformovány. Výhodou verbální komunikace je možnost okamžité reakce a pružnost komunikace. Nevýhodou je časová náročnost a vliv komunikačního šumu (Vymětal, 2008).

Nejdůležitějším prvkem verbální komunikace jsou slova. Používáme je, když mluvíme o svých pocitech, o svých zážitcích i problémech. Při vhodně zvolených slovech dokážeme svého posluchače motivovat i ovlivňovat. Naopak při slovech nehodících se vznikají problémy, nepochopení a devalvace (Vymětal, 2008).

Pojem verbální komunikace je zájmem mnoha vědních oborů, jako je lingvistika, filologie a filozofie (Vymětal, 2008). Dnešní moderní doba má tendenci přisuzovat větší význam slovům než mimice i přesto, že obě složky komunikace jsou nepostradatelné a ve vzájemné interakci (Vévoda, 2013).

1.2.2. Neverbální komunikace

Za neverbální komunikaci považujeme výměnu informací jinak než slovy. Při neverbální komunikaci se uplatňují takzvané mimoslovní výrazové prostředky. Pozorný a znalý člověk dokáže zjistit mnoho informací i o člověku, který mlčí. I když nemluvíme, tělo mluví za nás (Linhartová, 2007). Mimoslovní komunikací se zabývá mnoho autorů (Křivohlavý, Lewis).

Neverbální komunikaci používáme k podpoře nebo úplnému nahrazení komunikace verbální. Řeč těla je z velké části záležitostí instinktu a proto se mnozí domnívají, že neverbální projevy jsou pravdivější (Mahrová, 2006).

Do neverbální komunikace patří mimika neboli, výraz tváře, kterou lidé považují za hlavní projev neverbální komunikace, skutečnost ovšem je že literatura uvádí více základních mimoslovních projevů. Mezi další projevy patří gesta, pohyby hlavou a celým tělem. Důležité jsou i pohledy očí a postoj člověka. Další součástí je vzájemná blízkost člověka ke člověku se zaujímáním prostorových pozic, doteky a tělesná blízkost. S řečí úzce spjatý tón, frekvence nebo hloubka řeči je také považována za neverbální projev. Na člověka také silně zapůsobí vzhled mluvícího (Jřincová, 2010).

Mikulášťík (2010) ve své knize v kapitole neverbální komunikace, uvádí důležitý také způsob, jakým se vyjadřujeme, schopnost reagování člověka na podnět a chránění osobního teritoria se kterým úzce souvisí již zmiňovaná proxemika – vzdálenost člověka k člověku.

1.2.3. Sdělování činy

Sdělování činy patří do skupiny způsobů, jak si lze navzájem něco sdělit. Ten, kdo slova mění v činy, je vždy více vidět a jeho slova nejsou slovy prázdnými. Svými činy tedy potvrzujeme svá slova (Mikulášťík, 2010).

1.3. Komunikační proces

Komunikační proces je procesem dynamickým. Prochází proměnou v čase, který je pro tento proces důležitým faktorem. Pochopení informace záleží na fázi přípravy, ve které se zpráva nachází, v jaké situaci se předá, na emočním naladění komunikujících a ve způsobu proudění myšlenek zúčastněných. Hlavními iniciátory zmíněné dynamiky jsou účastníci procesu (Mikulášťík, 2010).

První součástí komunikačního procesu je komunikátor. Komunikátorem se stává ten, který přináší informace. Ty jsou mnohdy zkreslené a to buď nedostatečnou informovaností komunikátora, nebo jeho řečnickou schopností. Často jsou do zprávy projektovány emoce daného člověka, jeho názory a postoje na věc. Člověk v pozici komunikátora volí strategii daného procesu jako je komunikační úroveň, rychlost šíření informace a velmi důležitá zpětná vazba (Mikulášťík, 2010).

Komunikant je příjemce komunikátorovy vysílané zprávy. Při vnímání informace je komunikant ovlivněn životními zkušenostmi, vlastními cíly a zájmy. Při přenosu zprávy se

často pohlíží na funkci či postavení a jednotlivý aktéři proto mají problém s dotazováním se na nepochopené informace (Mikuláščík, 2010).

Mezi další komponenty komunikačního procesu patří samostatné sdělení- komuniké, používaný komunikační jazyk, cesta, kterou se informace podává- komunikační kanál, prostředí ve kterém se odehrává předání zprávy a v neposlední řadě zpětná vazba – feedback (Mikuláščík, 2010).

2. INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Holá (2006) ve své knize vyjasňuje pojem interní komunikace ve firmě prostřednictvím neustálého toku informací z okolí dovnitř organizace a naopak. Důležitá je dle autorky nejen komunikace v rámci marketingové činnosti, ale i komunikace zaměřená přímo na zaměstnance. Tato komunikace musí být vhodně formovaná pro cílovou skupinu lidí. Interní komunikace se nesmí stát podceňovanou činností managementu.

Interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci tvoří součást marketingového chování. Způsoby a styl jednání, vzájemné dorozumívání, porady a jejich četnost, způsoby hodnocení práce zaměstnanců a motivace patří k základům marketingového přístupu v oblasti zdravotnictví. Pro vedoucí pracovníky je vnitřní komunikace nezbytná pro zpětnou vazbu a kontrolu činnosti zaměstnanců. Pro podřízené pracovníky komunikace představuje prvek zájmu o jejich práci ze strany vedení (Zlámal, 2006).

Pro správné fungování každé organizace je komunikace důležitá. Zaměstnanci mají potřebu být informováni o plánech svého zaměstnavatele, musí být přesvědčeni o perspektivě podniku. Vzájemná komunikace na úrovni managementu a zaměstnance je důležitá pro rozvoj a budoucnost organizace (Armstrong, 2007).

2.1. Funkce interní komunikace

Mikuláščík (2010) uvádí několik základních funkcí komunikace v organizaci. První funkce je charakterizována neustálým a pravidelným komunikováním mezi pracovníky a vedením a tím je zajištěno kvalitní a včasné plnění úkolů. Dále je popisována důležitost komunikace při vytváření a posilování sociální interakce spolupracovníků. Pokud je v kolektivu harmonie, je to podnět pro vytváření výhod pro zaměstnance, jako jsou společné večírky a zájezdy kolektivu. Tuto složku popisuje také v další, integrační funkci, kdy si zaměstnanci vytváří osobní vztahy na pracovišti. Velmi důležitou funkcí v organizaci poskytuje komunikace v zastoupení motivačního prvku. Vymětal (2008) popisuje schopnost organizace, při dobré úrovni komunikace, své zaměstnance přesvědčit o svých cílech a posláních a motivovat je, aby pracovali způsoby, kterými tyto cíle dosáhnou.

Komunikace je stimulační a inovační složkou organizace, díky níž jsou pracovníci povzbuzováni k tomu, aby vymýšleli nová řešení a nové strategie. Důležitým faktorem pro stimulaci je spokojenost zaměstnanců (Vymětal, 2008; Mikuláščík, 2010).

2.2. Cíle interní komunikace

Hlavním cílem interní komunikace je vytvoření celkového obrazu o organizaci. Není to myšleno na vytvoření si obrazu jenom vnějšími zákazníky a partnery firmy, ale i těmi vnitřními – vlastními zaměstnanci. Tvorba dobré image firmy spolu s její dobrou reputací je základní stavební jednotkou každé organizace. Způsob jakým zařízení komunikuje s vnitřními partnery je vyjádřeno vlastním míněním zaměstnanců o daném zařízení. Tímto způsobem se buduje firemní identita. Důležitá role komunikace spočívá v přesvědčení a ovlivnění pracovníků v rámci hodnot firemní identity (Holá, 2006).

Armstrong (2007) považuje mimo jiné důležitou i jasnost a přesnost informací spolu s dostatečným prostorem k vyjádření na určité pochody v organizaci.

3. KOMUNIKAČNÍ MIX

Dle Holé (2006) je komunikační mix souhrn všech komunikačních nástrojů. Tyto nástroje se vzájemně kombinují i se svými typickými znaky, zaměřeny každý na jiný cíl. Komunikační mix je součástí mixu marketingového. Komunikačním mixem se manažer snaží pomocí optimálních kombinací nástrojů dosáhnout cílů organizace (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Mezi nejčastější komunikační nástroje patří reklama, podpora prodeje, sponzorování, aktivity public relations, komunikace v místě prodeje, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, osobní prodej a interaktivní marketing. Díky výše uvedeným nástrojům firma může nejen efektivně komunikovat, ale i u každé z cílových skupin sledovat jiný cíl. Komunikační nástroje jsou však uplatňovány spíše ve vnější komunikaci. Při komunikaci s vnitřními partnery používá zařízení nejčastěji Public Relations (Holá, 2006).

3.1. Public Relations (PR)

Public Relations je komunikace a utváření vztahů jak vně firmy tak uvnitř. V doslovném překladu z angličtiny je chápán tento výraz jako vztahy s veřejností. Programy PR jsou jak formalizované tak neformalizované. Velmi důležitou součástí je neosobní stimulace poptávky po službě nebo organizaci – jinými slovy publicita organizace (Přikrylová, Jahodová, 2010).

PR představuje soubor technik a aktivit, které ovlivňují mínění. Pro pochopení, pokud budeme PR chtít definovat v širším slova smyslu, jako prostředek k ovlivňování mínění mohly bychom do PR zahrnout všechna masmedia (Ftorek, 2012).

Literatura zaměstnance organizace jako její vnitřní partnery označuje slovem STAKEHOLDERS.

Dostatek informací u zaměstnanců vzbuzuje smysluplnost práce a důvěru v danou organizaci, kterou posilují dobré jméno organizace. Organizace uplatňuje dobré vztahy zejména firemními setkáními a dodává zaměstnancům informace prostřednictvím tisku a nástěnek (Holá, 2006).

3.2. Nástroje komunikace

Efektivní sdělení je závislé nejen na informaci a vysvětlení, ale také na čase, v kterém se dostane k určené osobě. Ideální komunikační nástroj by měl obsahovat také možnost dostatečně rychle reagovat na došlou informaci. Pokud jsou nástroje dobře nastaveny, organizace předchází informačním šumům a nedostatku informací (Holá, 2006).

3.2.1. Osobní - ústní nástroje komunikace

Nejdůležitějším komunikačním nástrojem stále zůstává osobní rozhovor – face to face. Díky takovému rozhovoru, si můžeme při komunikaci všimnout i neverbálních projevů při hovoru a utvořit si tedy celkový obraz na situaci, mluvčího i sdělenou informaci. Při sdělování nebo poslouchání dané informace působí při tomto způsobu komunikace všechny smysly člověka. Důležitost výběru tohoto komunikačního nástroje nastává například ve chvíli prvního osobního setkání – představení. Setkání můžeme také spojit s nějakou společenskou akcí, kdy na nás působí mimo jiné i atmosféra daného místa (Foret, 2011).

Nejčastějším nástrojem využívaným při komunikaci je telefonování. Výhodou tohoto nástroje je odstranění vzdálenosti mezi mluvčími. Vymizení rušivých elementů jako je například soustředění se na vizáž komunikátora a rychlé domluvení přesných termínů jsou jistě také plusovým bodem. Nevýhodou ovšem je jak nejistá identifikace volajícího a přidružené faktory bránící mobilnímu „telekomunikování“ jako jsou nedostatek signálu, vybitá baterie a podobné (Foret, 2011).

Mezi osobní nástroje ve skupině patří týmové porady. Pro fungování porady musí být určena struktura a plán porady, se kterou musí být všichni účastníci seznámeni. Efektivnost také podporuje zhodnocení zadaných úkolů z porad minulých (Holá, 2006).

Firemní mítinky a interní prezentace se pořádají pro všechny zaměstnance organizace. Prezentují se strategické cíle, organizační změny a výsledky v uplynulém období zařízení. Můžou být spojovány se společenskou akcí pro pracovníky (Holá, 2006).

Interní školicí programy jsou vytvořené pro zlepšení motivace pracovníků pro plnění cílů organizace. Zdravotnická zařízení tento nástroj používají ke zvyšování odborných znalostí personálu, mezi nimiž je i zlepšování komunikačních schopností a dovedností. Za standard se považuje školení pro nastupující zaměstnance (Holá, 2006).

Konzultace a manažerské pochůzky jsou doménou manažera v zařízení. Konzultace dávají zaměstnanci prostor pro diskuzi s vedením. Manažerské pochůzky jsou založeny na aktivitě vedoucího pracovníka. Pochůzka po pracovišti by měla zaměstnance motivovat ke zpětné vazbě k vedení, k podání návrhu na zlepšení chodu a komunikace na oddělení. Vedoucí by měl vést zaměstnance k otevřené komunikaci, konstruktivní kritice a odbourávat strach pracovníků z prezentace svého názoru (Holá, 2011).

Společenské a sportovní akce utužují kolektiv. Zaměstnanci jsou na akcích otevřenější a upevňují zde své vztahy se spolupracovníky. Příznivá je pro organizaci i přítomnost členů rodiny. I těmito akcemi posiluje zařízení své dobré jméno (Holá, 2011).

3. 2. 2. Písemná a elektronická forma komunikace

Moderní doba spíše podporuje elektronickou formu dopisů tedy emaily. Emaily, ale i SMS mají nižší náklady než psané dopisy. Za touto výhodou se ale objevuje stín, emaily a SMS jsou méně osobní. Navíc si nikdy nemůžeme být jisti, zda daná zpráva došla. Doporučuje se proto telefonicky ověřit dojití odeslané informace. Písemnou formu používá většinou manažer v případě, kdy potřebuje zdůraznit váhu obsahu informace mezi zaměstnanci (Foret, 2011; Holá, 2006).

Mezi písemnou a elektronickou formu dále zařazujeme také výroční zprávy, které mají za úkol souhrnně informovat o firmě v aktuálním čase. Další písemností můžeme označovat firemní časopis nebo noviny, ve zdravotnických zařízeních označovány nejčastěji pod pojmem nemocniční listy/ noviny (Holá, 2006).

Nevýhodou elektronické komunikace je absence fyzické přítomnosti komunikujících. Specifickým problémem je také zahlcení emaily a jinými formami elektronické komunikace (Kilíková, Jakušová, 2008)

4. MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

Slovo manažer vzniklo z pojmu *manage* neboli řídit, ovládat, řídit, vést. Dle Kehlerové (2008) je manažer člověk, kterému byla svěřena skupina lidí, s nimiž realizuje určené cíle. Manažer je formální autorita, ale neformální autoritu si u svých zaměstnanců musí vybojovat. Jeho zbraněmi jsou osobnost a znalosti.

Vedoucímu pracovníkovi při jeho práci pomáhá mnoho škál, postupů a metod, které by měl být schopen uplatnit a ovládnout. Uplatňování řídicích praktik ve funkci manažera se nazývá tvrdé dovednosti. Měkké dovednosti jsou takové, které se zabývají vedení lidí. Manažerským dovednostem se lze naučit za předpokladu, že učící se je zralá sociální osobnost, se schopností se ovládat. Stejně jako všichni pracovníci ve zdravotnictví se i manažer musí neustále učit, protože umět být dobrým vedoucím pracovníkem není setrvačný stav (Lojda, 2011).

Organizace předpokládá, že manažer zná své zaměstnance, jejich individualitu a dokáže s nimi spolupracovat s využitím jejich silných a slabých stránek. Za samozřejmé je považována znalost manažerských technik a schopnost prostřednictvím motivace, odměňování a organizace práce dosáhnout cílů zařízení (Lojda, 2011)

V zařízení funguje manažer tedy i jako vůdce a vyjednaváč. Slabinou správného vyjednávání a vůdcovství je právě komunikace. V dnešní době se ještě stále nacházejí manažeři, kteří se podivují nad tím, jak velkou a nezastupitelnou roli tvoří komunikaci v jejich činnosti. Není výjimkou, že se objevuje nespokojenost zaměstnanců s tím, jak s nimi vedení hovoří. Komunikační problémy nejsou jevem objevujícím se zřídka a jsou většinou dobře řešitelné (Kehlerová, 2008; Hekelová Plevová, 2012).

Interní komunikace v zařízení je v sektoru zdravotnictví zaměřená na všechny její zaměstnance. Pokud manažeři – sestry a lékaři určitého oddělení pracují na dobré komunikační úrovni a umí hovořit s otevřeností, pravdomluvností a mít cit pro správnou formu předávání informací, je jejich manažerská práce hodnocena jako kvalitní a zaměstnanci jsou spokojeni (Hekelová, Plevová, 2012).

Běžnou pracovní komunikaci manažeři zdravotnických zařízení musí zvládat na několika úrovních. Ať v roli podřízených nebo nadřízených, vždy musí být z jejich chování patrný respekt k určité osobě, možnost otevřené komunikace a zpětné vazby. Nejen manažeři, ale všichni pracovníci ve zdravotnictví, by se měli ve svých komunikačních dovednostech rozvíjet a vzdělávat (Hekelová, Plevová, 2012).

4.1. Manažeri ošetrovateľskej péče

Manažery v ošetrovateľskej péči máme na mysli ty, ktorí riadi ošetrovateľské služby, kontrolujú je, hodnotí a udržiava kvalitu ošetrovateľskej péče.

Náměstek ošetrovateľskej péče je vrcholový manažer, ktorý má mať vzdelanie tak v ošetrovateľstve tak v managamente. Náměstek je zodpovedný za všetky úseky ošetrovateľskej péče. Musí zabezpečiť chod celého úseku tak finančne tak materiálne a personálne (Jarošová, 2006).

Vrchná sestra je na úrovni stredného managamentu. Vede kliniku alebo oddelenie. Je zodpovedná za činnosť svojho personálu na svojej klinike alebo oddelení. Jejím nadriadeným je náměstek ošetrovateľskej péče, s nímž sa podieľa na zabezpečení z personálnej, materiálnej a finančnej stránky. Je zodpovedná za rozvoj a vzdelanie svojich pracovníkov. Niektoré svoje kompetencie predáva staničným sestram (Jarošová, 2006).

Manažerom prvej úrovne sa rozumie staničná sestra. Je vedúcou nejen zdravotníckeho personálu na určitej ošetrovateľskej jednotke. Staničná sestra rozdeľuje činnosť ostatným sestram, kontroluje je a hodnotí. Stará sa o komplexnosť pri péči o pacienta. Zabezpečuje komunikáciu zdravotníckeho tímu (Jarošová, 2006).

„Nezústat tím, kto bol do vedúcej pozície pouzato „instalovaný“, ale tím, kto je prijímaný ako uznávaná autorita, správny človek na správnom mieste.“ (Štěpaník, 2010)

5. NOVĚ PŘÍCHOZÍ ZAMĚSTNANEC

Nástup a adaptace nového pracovníka je jedna z nejdůležitějších komunikačních situací. Je to jedna z příležitostí jak pracovníka a jeho chování ovlivnit. Zaměstnanec je s příchodem na své pracoviště seznámen s cíly organizace, s vlastním pracovištěm a se svými spolupracovníky. Od nových kolegů se očekává, že novému zaměstnanci pomohou zapadnout jak do kolektivu, tak do pracovního procesu. Dnes je za standardní postup považováno předání informací prostřednictvím tištěného textu nebo pomocí multimédií. V některých velkých organizacích je zaveden tzv. adaptační proces – program, který pomáhá urychlit začlenění pracovníka. Proces je nastaven na zaškolení v bezpečnosti a ochraně v práci, orientaci v pracovním prostředí, nastínění standardů, cílů a plánů organizace. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit pracovním požadavkům a vztahům na pracovišti, které se vzájemně prolínají. Na jeho zapracování má největší podíl vedoucí zaměstnanec a personalista (Holá, 2011; Dvořáková, 2012).

Výsledkem dobré adaptace je přizpůsobení se zaměstnancem. To se dá charakterizovat začleněním se do sociálních vztahů na pracovišti a odvedené práce hodnocené kvalifikovanými zaměstnanci (Dvořáková, 2012).

Očekává se značná pozornost personalistů při výběru nového zaměstnance. Výběrem lze zabránit například následné šikaně na oddělení, stížnostem pacientů anebo rizikům spojenými s nedostatečnou výkonností a malým nadšením. Adaptační proces ve zkrácené verzi by měl být i u zaměstnanců, kteří se vrátili z delších pracovních neschopností nebo mateřské dovolené (Škrála, Škrlová, 2008).

Dobře realizovaná integrace se u zaměstnance projeví motivačně – zaměstnanec ví, že o něj má zařízení zájem. Postupně se pracovník dostává k důležitým informacím díky svému pracovnímu zařazení v organizaci. Při dobré adaptaci si pracovník nachází své místo v kolektivu a zbavuje se počátečního strachu z nezvládnutí určitých pracovních činností, s tím souvisí i zjištění pro zaměstnavatele a zaměstnance samotného, zda pracovní náplň zvládne (Vajner, 2007).

6. KOMUNIKACE ZMĚN

V organizacích probíhají neustálé změny, které ovlivňují pracovníky a jejich samotnou práci. Změna a její důsledky mohou být zvládnuty pouze za předpokladu, že jsou aktérům, kterých se změna týká dostatečně a srozumitelně vysvětleny (Armstrong, 2007).

Úspěšné řízení změn, představují klíč ke zlepšení fungování organizace. Před každou změnou ať už myslíme zavedení nové nebo změnění stávající dokumentace, nebo přípravu na akreditační komisi, musí být ve zdravotnickém zařízení nebo na konkrétním oddělení připraveno prostředí pro nastávající změny (Škrla, Škrlová, 2008).

Hospodářová (2008) udává, že úspěšná změna je spíše výjimečná. Za selhávající faktor označuje člověka a jeho neznalost procesu změny, nedostatek zkušeností a špatnou komunikaci. Mezi související podněty přidává nedostatek času a pohodlnost lidí.

Jako hlavní zásady při zavádění změn jsou pokládány:

- kompletnost změny
- vzájemné ovlivnění všech oblastí organizace
- změna se týká lidí, lidé mají individuální zájmy
- každá strategie změny je dobrá tak, jak je dobrá koncepce komunikace v organizaci

Při prosazování změn je důležitá jak připravenost změny a strategie jejího zavedení, tak také podpora od zaměstnanců a lidí v kolektivu (Hospodářová, 2008).

Je několik důvodů, proč se zaměstnanci bojí změny. Každý člověk se bojí neznáma. V dnešní době se spíše upřednostňuje jistota než nejistota, i když lepší budoucnost. Někteří zaměstnanci mají zajetý určitý stereotyp a nechtějí se ho vzdát, učit se něčemu novému, něčemu, co bere vymezený volný čas, nebo co znamená vynaložení dalšího úsilí. Dalším důvodem je pocit zaměstnance, že je managementem manipulován, tato překážka se dá odstranit za předpokladu, že se zaměstnanec do procesu změny zapojí. Zaměstnanci mohou být proti změně zaujatí i proto, že neznají pravý důvod této změny. Nutné je proto vysvětlit jim důvod a cíl nastávající změny. V neposlední řadě se zaměstnanci bojí z vlastního selhání při uskutečňování změny (Kubíčková, 2012).

7. NEFUNGUJÍCÍ KOMUNIKACE

Nefungující komunikace je velmi častým patologickým jevem dnešní doby. Tento jev se nevyskytuje pouze ve zdravotnictví, ale i v dalších odvětvích, ve kterých dochází ke kontaktu člověka s člověkem. V nemocničních zařízeních vidíme problémy nejen na úrovni nemocný zdravotník, ale i na úrovni zdravotník a jeho management (Škrlová, 2008)

Holá (2011) mezi projevy neefektivní komunikace řadí nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. Důsledek těchto projevů poté autorka udává jako informační vakuum nebo šum, který vede k snížení efektivity činností v zařízení. Příčiny autorka nachází v různých částech přenosu informací, v nedostatečnosti komunikačních nástrojů a v samotném podceňování komunikace.

Pro správné pochopení informace je potřeba naslouchání. Lidé, kteří neumí dostatečně naslouchat, odchází s polovičnými nebo zkreslenými informacemi od příjemce dané informace. Proč nenasloucháme? Příčina pramení z nezájmu o danou problematiku a z ní vycházející nepozornosti, z časového presu zaměstnanců nebo jejich nadřízených a s něho vyplývajícím stresem. Nemalou roli hraje předpojatost a to jak k osobě sdělující, tak k samotnému tématu (Grohar- Murray, 2003).

Jeden z nejvýznamnějších faktorů, jež komunikaci nepříznivě ovlivňují, jsou lidé sami. Osobnost daného jedince, který je v roli odesílatele nebo příjemce zprávy je spolu s jeho znalostí komunikačních vztahů na pracovišti a vlastního chápání informace jednou z největších bariér v oblasti komunikace (Vymětal, 2008).

7.1. Komunikační bariéry

Komunikační bariéry jsou jedním z důvodů nefungující komunikace. Tyto bariéry můžeme rozdělit na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. Mezi fyzické bariéry řadíme bariéry prostředí, tzn. hluk stavby, špatné reproduktory, šero v místnosti. Fyziologické bariéry jsou vlastní omezení příjemce nebo odesílatele a to např. vada sluchu, vady ve výslovnosti. Předpojatost a emoce zařazujeme do psychologických bariér. Sémantická překážka obsahuje slang a žargon, jiný jazyk a použití specializovaných a odborných termínů (Vymětal, 2008).

Pro eliminaci těchto nechtěných bariér je uváděno přesné sledování cíle při komunikaci, dostatek času a vhodné prostředí, individualizace sdělení pro příjemce. Měli bychom vyslechnout rady zkušenějších komunikátorů. Nesmíme zapomenout na zpětnou vazbu (Vymětal, 2008).

8. VÝZKUMNÁ ČÁST

Tato část práce se bude zabývat jednotlivými fázemi výzkumného šetření. Přes určené cíle práce a metodiku bylo přistoupeno k vlastnímu shrnutí rozhovorů s vedením LDN a následným dotazníkovým šetřením se zaměstnanci.

8.1. Výzkumné otázky

Odpověďmi na výzkumné otázky bude splněn cíl práce, který jsem uvedla v teoretické části – tedy zhodnocení úrovně interní komunikace ve vybraném zařízení.

Hlavní výzkumná otázka - Jaká je úroveň interní komunikace na oddělení?

Podotázky:

- Vyskytla se na oddělení LDN šikana, mobing, pomluvy? A jak tuto situaci vedení řešilo?
- Jsou zaměstnancům sdělovány veškeré informace o činnosti oddělení?
- Jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na oddělení?
- Je vedení LDN dobrými komunikátory ve vztahu k zaměstnancům?

8.2. Metodika výzkumu

Předmětem mého výzkumu bylo zhodnocení aktuálního stavu interní komunikace ve vybraném zařízení dlouhodobé péče. Výzkum byl rozdělen na dvě části a to na rozhovory a dotazníkové šetření. Dotazník (příloha A) byl rozdán respondentům až na základě rozhovorů s managementem zařízení. Výzkum byl uskutečněn až po schválení výzkumného šetření v daném zařízení. Při obou částech výzkumu jsem vycházela z knihy Holé (2011). Rozhovory i dotazníky mapují stanovených deset základních prvků efektivní komunikace od Holé (2011).

8.2.1. Rozhovory

První část výzkumného šetření se zabývala strukturovanými rozhovory s vrcholovým a středním managementem LDN. Tato část výzkumu trvala od prosince 2013 do února 2014. Struktura vycházela z knihy Holé (2011) a z jejích stanovených deseti prvků pro efektivní komunikaci. S každým respondentem jsem mluvila bez přítomnosti jiných osob. Každý rozhovor trval cca 10 minut. Z rozhovorů jsem získala základní informace o komunikaci a její funkčnosti v daném zařízení. Na základě těchto informací jsem vybírala otázky do dotazníku.

8.2.2. Dotazníkové šetření

Dotazníky byly rozdány na začátku března 2014, průběžně byly sbírány a na konci dubna 2014 byl výzkum ukončen. Anonymita respondentů byla zajištěna obálkami přiloženými k vlastnímu dotazníku a určeným sběrným boxem rozmístěným na každém oddělení. Dotazníky jsem rozdávala zaměstnancům LDN osobně s vysvětlením cílů své práce a na dané oddělení jsem pravidelně docházela. Celkem bylo rozdáno 50 dotazníků a vyplněno a vráceno bylo 31 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 62 %. Situace s návratností a vyplňováním byla ztížena jiným dotazníkem, který byl ve stejné době také rozeslán na LDN a počtem pracovníků na oddělení.

V dotazníku bylo použito 35 otázek. Otázky byly uzavřené s jednou možnou odpovědí. Jedna otázka byla otevřená. Z 35 otázek byly 4 poslední otázky otázkami filtračními.

8. 2. 3. Charakteristika výzkumného vzorku

Cílová skupina pro můj výzkum byla z řad zaměstnanců LDN bez rozdílu pracovní pozice (lékař/ka, všeobecná sestra, fyzioterapeut, zdravotnický asistent, ošetrovatelka, sanitář/ka), pohlaví, věku a délky praxe na oddělení. Během mého výzkumu na oddělení pracovalo 54 nelékařských pracovníků a 5 lékařů.

8. 2. 4. Charakteristika zařízení

LDN vybraného zařízení má 4 stanice. Počet zaměstnanců je 59. Na odděleních pracují 4 staniční sestry, jedna sestra vrchní, pět lékařů, tři fyzioterapeuti, 30 všeobecných sester, dva zdravotničtí asistenti, 13 sanitářů/ek a jedna administrativní pracovnice.

Sestry zde pracující mají odborné středoškolské vzdělání. Sestry z oddělení dlouhodobé intenzivní péče se napříč spektrem vzdělávají v pomaturitním specializačním studiu v oboru ARIP (anesteziologie a intenzivní péče). Vysokoškolské vzdělání má pouze vrchní sestra a staniční sestra z intenzivní stanice LDN. Další dvě staniční sestry se vzdělávají při národním registru nelékařských pracovníků v Brně v oblasti managementu.

Pro oddělení LDN je zaměstnána administrativní pracovnice a sociální sestra, která se kromě LDN pracuje i pro ostatní oddělení nemocnice.

Informace mohou zaměstnanci dostat několika způsoby.

Intranet – Manadesk

Každý nově přichozí zaměstnanec dostane pomocí IT¹ oddělení přístup do informačního portálu nemocnice. Zde se objevují aktuální sdělení ředitele a hlavní sestry, pochvaly a stížnosti, upozornění od lékárny dané nemocnice, připomínají se aktuální semináře nemocnice a upozornění na pravidelné roční školení zaměstnanců. Dále zde najdeme dotazník spokojenosti zaměstnanců, vnitřní řády, etický kodex, standardy ošetrovatelské péče. Na intranet se mohou zaměstnanci připojit pouze přes počítač na oddělení, přihlášení z domova není možné.

Schůze

Provozní schůze se konají jednou až dvakrát za měsíc. Přítomní by měly být všichni zaměstnanci LDN. Účast však není nutná. Vrchní sestra pro nepřítomné informace doplňuje na Manadesk. Schůze staničních sester a vrchní sestry se konají jednou za týden dále dle potřeby.

Kontrolní sešit

Z každé schůze staničních sester s vrchní sestrou a z každé provozní schůze se souhrn informací napsané v programu Microsoft Word „lepí“ do kontrolního sešitu, každý pracovník musí potvrdit svým podpisem, že je seznámen s výsledky schůze. Dále se do tohoto sešitu píše i případná kontrola oddělení a to jak interními auditory tak těmi externími. Za správnost informací v kontrolním sešitě zodpovídá daná staniční sestra, vrchní sestra sestru staniční nepravdělně kontroluje.

Nástěnka

Nástěnka slouží personálu jako „první“ kontakt s novými informacemi, na odděleních se vyskytují 3 druhy nástěnek. První je vždy s provozním řádem oddělení a strategií nemocnice vyskytující se na sesterně. Druhá také na pracovně sester je určena rozpisu služeb, pozvánkám na semináře a odborné konference. Často se zde objevují informace ohledně celé nemocnice – nyní např. situace při fúzi nemocnic. Poslední nástěnka je ponechána personálu na osobní poznámky a různé články ze zdravotnictví, které jsou pro personál právě aktuální.

¹ informačně – technologické oddělení

Sešit hlášení sester

Sešit pojednává pouze o počtu opiátů a splněném harmonogramu, na některých odděleních připisují sestry i překlady, propuštění eventuelně exitus. Předání služby se potvrzuje podpisem. Každý den ráno po předání služby je hlášení zkontrolováno vrchní sestrou.

E-maily

Pracovní e-maily mají pouze sestry staniční a sestra vrchní, která tímto e-mailem posílá nejčastěji zápisy ze schůzí.

8. 3. ZPRACOVÁNÍ DAT

Zpracování dat proběhlo pomocí počítačového programu Microsoft Office Excel 2007, Microsoft Office Word 2007. Při zpracování dat jsem použila popisnou statistiku.

9. VÝSLEDKY ROZHOVORŮ

Na začátku byl proveden hloubkový rozhovor se dvěma zástupci vrcholového managementu. Poté byly zahájeny strukturované rozhovory se 4 pracovníky na úrovni středního managementu a dvěma dalšími pracovníky. Rozhovory byly anonymní. Organizační struktura oddělení je uvedena v příloze B.

Shrnutí hloubkového rozhovoru

Vrcholový management udává, že nemá problém v komunikaci na žádné úrovni mezi zaměstnanci. Jako vrcholový management se v některých otázkách neshodnou, ale vždy se snaží najít společné řešení, které poté jednotně prezentují zaměstnancům. Nedostatky v komunikaci jsou stran nedostatečné informovanosti zaměstnanců, na kterých se vedení snaží zapracovat. Za pozitivum je označena otevřená komunikace, rovnost mezi zaměstnanci a snaha o okamžité odstranění vzniklého konfliktu. Vrcholový management udává, že oddělení nemá definovanou komunikační strategii a zároveň poukazuje na její jistou důležitost.

Shrnutí rozhovorů s vedením LDN

Shrnutí rozhovorů je rozčleněno na 10 základních prvků komunikace dle Holé (2011). Tyto prvky se však mohou vzájemně prolínat.

Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.

Komunikace vychází z kultury organizace, jíž je důležitou složkou. Komunikace kulturu nejen ovlivňuje, ale i tvoří. Komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách stejně jako kultura organizace.

Kultura firmy se projevuje zejména ve vztahu k partnerům, v tomto případě k interním partnerům – zaměstnancům. Přijetí zaměstnance za rovnocenného partnera zkvalitňuje vzájemnou komunikaci. Při opačném zacházení s pracovníkem je v komunikaci cítit strach a obavy.

V kultuře firmy je velmi silně vnímaná spravedlnost. Nespravedlnost v organizaci pak zaměstnanci nejvíce pociťují jako diskriminaci, šikanu či mobing. Nutné je, aby management dodržoval stejná pravidla jako jeho podřízení. Etický kodex zaměstnanců je určitým nástrojem, který určuje vzájemné chování pracovníku v dané organizaci. (Holá, 2011)

Otázky na management

- Máte pocit, že je na vašem oddělení spravedlivé prostředí?
- Objevily se na Vašem oddělení známky diskriminace, mobingu, pomluvy? Jak jste je řešily?
- Myslíte si, že vedení jde svým zaměstnancům příkladem?

Shrnutí

Vedení se shodlo, že prostředí LDN je spravedlivé. Diskriminaci a šikanu zažil pouze jeden respondent, který vše řešil s nadřízeným a aktéry zmiňované situace. Ostatní z řad vedení spíše poukázaly na ženský kolektiv a vzájemné „hašteření.“ Vedení se shoduje na tom, že jde, nebo se alespoň snaží jít svým zaměstnancům příkladem.

Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplívající komunikační strategie.

Komunikace v organizaci je hlavním pomocníkem při formulaci firemní strategie spolu s jejími cíly. K dosažení cílů je hlavně potřeba spolupráce se všemi partnery, kteří spolu spolupracují díky komunikaci. Jasně definovanými cíly vzbuzuje organizace ve svých partnerech důvěru. Bez víry v budoucnost organizace a bez informací o jejich příštích plánech a směrech se zaměstnanec stává lhostejným a svoji pracovní budoucnost nespojuje se zmíněnou organizací.

Komunikační strategii vytváří management, který ji vytváří za určitým cílem. Důležité je, jakým způsobem a o jaké konkrétní informaci chce svoje zaměstnance vedení informovat. Nesmíme zapomenout na motivační působení v rámci komunikační strategie. Takto zvolenou strategii musíme zhodnotit, jak její funkčnost, tak přínos pro organizaci. Z komunikační strategie vychází také komunikační plán. Komunikační plán je na určité časové období s uvedením jeho měřitelnosti a zjištěných výsledků. (Holá, 2011)

Otázky na management

- Informujete dostatečně Váš personál o plánech a výsledcích Vašeho oddělení?
- Jsou zaměstnanci sdělovány všechny informace?
- Víte o nějakém komunikačním problému na Vašem oddělení?
- Považujete komunikační nástroje za dobře nastavená?

Shrnutí

Staniční sestry pravidelně informují zaměstnance o plánech a výsledcích na provozních schůzích a pomocí kontrolního sešitu, kde je výpis ze schůzí, kam se každý musí podepsat. Jeden z respondentů informuje zaměstnance jenom o důležitých věcech pro ně (nová vyhláška, školení), zbytek, to co se týče právě plánů a strategií nemocnice a oddělení, nepovažuje za až tak důležité.

Při otázce o komunikačním problému opět narážíme na pojem ženský kolektiv. Chybou podle vedení je, že pokud se problém objeví, zaměstnanci nechtějí na nikoho ukázat. Podle slov jednoho respondenta – „když je problém holky spolu drže basu.“

Nástroje označuje vedení jako dobře fungující a nenapadá je nic, co by mohli změnit nebo zlepšit.

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

Na fungující komunikaci má značný podíl management organizace. Management má plnou odpovědnost za fungování komunikace, což vychází i z jejich kompetencí. Zodpovědný je však i za svoji práci a práci svých podřízených.

Management svými komunikačními schopnostmi a dovednostmi vede své pracovníky, předává informace o plánech a cílech organizace. Pokud má manažer dostatek prostoru a informací od svého vedení zajišťuje tzv. komunikační linkou informace dále svým podřízeným. Důležitou součástí je zpětná vazba od top managementu, ale i od podřízených ať už pro sebereflexi manažera nebo pro jeho zlepšování v komunikaci a tím i zlepšení předání informací.

Důležitá je jednotnost prezentace výsledků a za touto chtěnou jednotností stojí zejména zpětná vazba, detailní vysvětlení problematiky a dostatečné přesvědčení. Cílem takové komunikace jsou poté jednotné závěry. (Holá, 2011)

Otázky na management

- Na kolik procent hodnotíte jednotnost Vás jako managementu?
- Označil/a byste vedení oddělení za zodpovědné?
- Myslíte si, že dostatečně a srozumitelně vysvětlujete informace? Záleží Vám na pochopení ze stran zaměstnanců?

Shrnutí

Polovina osloveného středního managementu zvolila procenta ke zhodnocení jednotnosti managementu 90 % a více. Objevila se, ale také čísla 50 % a 70 %. Vedení se označuje ve všech případech za zodpovědné. Informace se snaží podávat srozumitelně, při nepochopení určité informace, se snaží vysvětlit danou problematiku znovu a jinak. Vedení záleží na pochopení informací ze stran zaměstnanců.

Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v zařízení.

Obecným pravidlem je, že čím složitější je hierarchie organizace, tím komplikovanější je komunikace a její propojení napříč hierarchií. Jednoduché struktury v organizaci, jsou flexibilnější při adaptaci ve vnějším prostředí a při změnách zajišťují efektivnější komunikaci a předchází zkreslení informací následkem dlouhé cesty přes složité struktury.

Vymezení dělby práce pomocí organizační struktury s definicí hlavních procesů v interních dokumentech je důležité pro zajištění spolupráce v organizaci. Každé oddělení respektive každý pracovník by měl vědět co je jeho náplní práce a co má dělat. Pokud by zaměstnanec nespolečně pracoval s ostatními, vytvářela by se bariéra a tím neuskutečnitelnost společných cílů organizace kvůli sledování pouze konkrétního cílu konkrétním člověkem (Holá, 2011).

Otázka na management

- Myslíte si, že je na Vašem oddělení srozumitelná organizační struktura a hierarchie?
- Domníváte se, že je mezi Vašimi odděleními dobrá komunikace? Vnímáte jistou konkurenci?
- Myslíte si, že všichni zaměstnanci vědí, co mají na své pozici dělat?

Shrnutí

Z vedení si tři respondenti myslí, že organizační struktura je srozumitelná, jeden respondent považuje organizační strukturu a hierarchii za nepochopitelnou pro zaměstnance a dva respondenti nevědí, co hierarchie znamená.

Komunikace mezi odděleními je vnímaná velmi dobře z důvodu tzv. „kolečka“ – kdy se sestry po půl roce až roce střídají mezi odděleními. Vedení se domnívá, že sestry tak ví o práci těch ostatních, nezávidí si lehčí či těžší práci a učí se pracovat a komunikovat se všemi zaměstnanci LDN. Jeden respondent však stále cítí mezi odděleními „jakousi rivalitu.“

Zástupce vrcholového managementu si myslí, že komunikace probíhá pouze na úrovni řídicích složek.

Vedení odpovídá jednotně, že každý zaměstnanec ví, co má na své pracovní pozici dělat. Jeden z respondentů dokonce poukazuje na podepsání pracovní náplně zaměstnancem.

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

U deklarované sociální politiky, jež je podporována personální prací, jde zejména o vzájemný respekt mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Personální práce je zrcadlem komunikace mezi organizací a pracovníkem nejen tím jaké informace poskytuje, ale také chováním k nim.

Základní hodnoty vnímané zaměstnanci jsou kromě spravedlnosti také potlačování diskriminace, šikany a jejich obdobných forem. Určité postavení mezi zmiňovanými hodnotami mají také rovné příležitosti, ať už máme na mysli pracovní postup nebo stejnou příležitost k vyjádření vlastního názoru. Velmi citlivou otázkou je většinou také spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Zaměstnanci hledají perspektivní a jisté povolání, ve kterém by se mohli realizovat. Organizace by tedy měla konkrétně ukázat na to, co může zaměstnancům nabídnout a co od nich vyžaduje. Management by měl umět vyzdvihnout výhody organizace nejen pro potenciální pracovníky, ale i pro ty stávající. (Holá, 2011)

Otázky pro management

- Pracujete na tomto oddělení rád/a?
- Spojujete svoji budoucnost s tímto oddělením?
- Myslíte si, že jste loajální zaměstnanec?
- Myslíte si, že všichni zaměstnanci na Vašem oddělení mají rovné příležitosti?

Shrnutí

Všichni dotazovaní pracují na oddělení rádi a spojují s ním svoji pracovní budoucnost. Jeden respondent spojuje svoji kariéru s jinou pozicí a oddělením. Druhý respondent poukazuje na svůj důchodový věk.

Většina vedení si myslí, že jsou loajální nejen oni, ale i jejich zaměstnanci, jeden respondent poukazuje na to, že loajlnost je pouze k oddělení nikoliv k nemocnici. Dva respondenti si myslí, že je to velmi individuální.

Vedení se v podstatě shoduje na tom, že všichni mají stejné příležitosti. Jeden z respondentů poukazuje na ochotu a seberealizaci zaměstnanců, druhý respondent otevírá diskuzi o rovných příležitostech zdravotnických asistentů, kteří podle něj nejsou na stejné úrovni jako u sester.

Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování organizačního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti zařízení, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.

Účelem nastavené komunikační strategie je nejen začlenění nových pracovníků do organizace, ale i začlenění stávajících zaměstnanců do chodu organizace objasňováním cílů organizace. Pro takové situace by měly být nastaveny komunikační standardy. Tyto standardy také vedou zaměstnance ke sdílení společných firemních hodnot a kultur prostřednictvím školení a akcí organizace.

Manažer svým chováním motivuje, ovlivňuje a směřuje k určitému cíli jak samotného zaměstnance, tak i jejich výkon. Takovéto chování manažera dovede k dalším motivačním prvkům pracovníků. Komunikační bariéry plynou ze špatné komunikace managementu (Holá, 2011).

Otázky pro management

- Jsou noví zaměstnanci dostatečně seznámeni s chodem oddělení?
- Jak funguje v zařízení adaptační proces?
- Myslíte si, že mají zaměstnanci příležitost pro profesní rozvoj?

Shrnutí

Vrcholový management poukazuje na zavedený adaptační proces, který je podle jeho mínění dobře nastavený, i když nový zaměstnanec by potřeboval více času na zapracování. Je to ovšem z hlediska chodu oddělení téměř neřešitelné. Adaptační proces začíná dnem nástupu do zaměstnání. Ten den musí projít školením od bezpečnostního technika a určeným pracovníkem nemocnice, který zaměstnance provede po areálu nemocnice a doplní informace stran obědů, parkování, ... Nový zaměstnanec pracuje týden spolu se zkušeným pracovníkem stejného pracovního zařazení.

Respondenti si myslí, že noví zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s chodem oddělení. Jeden z respondentů udává také velký přínos ze strany vrchní sestry a ostatních zaměstnanců, kteří se snaží novému pracovníkovi pomoci se začleňováním.

Podle vedení má každý stejné příležitosti a možnosti v profesním rozvoji, udávají ale míru iniciativy zaměstnanců.

Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.

Interní komunikace je součástí komunikačního mixu, který při efektivitě a funkčnosti přispívá k prosperitě organizace. Pokud je filozofie firmy založená na marketingu pak o komunikaci mluvíme jako o komunikaci marketingové. Organizace by měla mít marketing zaměřený nejen na vnější zákazníky, ale hlavně na vnitřní zákazníky, tedy zaměstnance. Tato myšlenka by měla být za podpory top managementu (Holá, 2011).

Otázka pro management

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

Shrnutí

Zaměstnanci chtějí mít dostatek informací, pokud je nedostanou, začíná se dle slov jednoho respondenta „šuškat za dveřmi.“ Vedení si uvědomuje důležitost dostatečného informování a snaží se zaměstnance informovat.

Komunikační kompetence manažerů.

Manažerem by se měl člověk stát i pro své komunikační schopnosti a dovednosti. Komunikační kompetence stejně jako kompetence manažerské a mocenské postavení by měl mít manažer na vyšší úrovni než jeho podřízený. Toto ho činí odpovědným za komunikaci s podřízeným, u něhož se předpokládají tyto schopnosti na úrovni nižší.

Všichni manažeři by měli mít dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti, požívat sebereflexi a tím se osobně rozvíjet. Organizace by se proto měla snažit o proškolení a další vzdělávání manažerů v interní komunikaci a pomáhat tak zvyšovat jeho kvality, vést ho k odpovědnosti a zpětnou vazbou získat cenné informace v oblasti komunikace. (Holá, 2011)

Otázky na managment

- Považujete své komunikační schopnosti za dostatečné?
- Rozvíjíte své komunikační schopnosti? A jak?
- Mají zaměstnanci možnost se rozvíjet v rámci komunikace?

Shrnutí

Vedení si uvědomuje náročnost a důležitost komunikace na oddělení. Své dovednosti si zlepšují nejen v rámci povinných školení nemocnice, ale i za cenu vlastního času a peněz. Jeden respondent navštěvuje i psychologické kurzy. Dva respondenti na žádné semináře nechodí a to z důvodu mála času a dostatečných komunikačních schopností. Vrcholový managment chodí na semináře a kurzy v rámci svého volného času. Udávají kurzy asertivního chování, psychologie a komunikace.

Zaměstnanci se mají možnost rozvíjet v rámci komunikace a to jak na seminářích pořádaných nemocnicí, tak za kredity v rámci registrace. Opět je to z pohledu vedení pouze na ochotě zaměstnance.

Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.

Zpětná vazba umožňuje managmentu získat pohled na fungování organizace, návrhy na zlepšení chodu oddělení a v neposlední řadě pohled na motivaci a potřeby zaměstnanců jejich vlastníma očima. Zpětná vazba je podmíněna důvěrou a otevřenou komunikací.

Otevřenou komunikaci bychom mohli charakterizovat tím, že se zaměstnanci v organizaci nebojí říct vlastní názor na chod oddělení, jsou si vědomi vlastní důležitosti a důležitosti jejich návrhů, které pomáhají inovovat a modernizovat jejich pracoviště. Otevřená komunikace vzniká ve spravedlivém prostředí, kde se vzájemně lidé uznávají.

Zpětná vazba je také důležitá pro zhodnocení funkčnosti interní komunikace a její zdokonalení. Získané informace se prolínají a vedou ke zkvalitnění komunikace. (Holá, 2011)

Otázky pro managment

- Vyjadřují zaměstnanci své připomínky k práci na oddělení?
- Máte a dáváte možnost hodnotit Vás jako vedení?

Shrnutí

Představitel vrchního managementu popisuje, že bylo pouze pár návrhů na zlepšení nedostatků v provozních záležitostech a že zaměstnanci LDN nemají ostych na tyto drobnosti upozornit.

Respondenti si myslí, že otevřeně komunikují. Uvádí, že skoro všichni zaměstnanci mají připomínky k chodu a komunikaci na oddělení. Vedení se s jejich návrhy snaží pracovat. Jeden respondent říká: „Většinou se snaží nějaký návrh dát, ale nikdy se nesjednotí v konečné podobě, není z toho konkrétní názor ani návrh a s tím pracovat nemohu.“ Jeden respondent z vrcholového managementu uvádí, že zpětná vazba by byla ideální.

Staniční sestry jsou hodnoceny sestrou vrchní. Staniční sestry hodnotí své podřízené. Hodnocení vedení zaměstnanci chybí, i když vedení se nebrání zpětné vazbě a poukazuje na průzkum spokojenosti zaměstnanců v rámci nemocnice na intranetu. Dva respondenti uvádí, že ani neví, že by mohli někoho hodnotit a nikdo se nikdy na jejich názor neptal.

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

Informační a komunikační technologie prokazatelně ulehčují a urychlují komunikaci v organizaci. Technologie jsou velmi efektivní nástroj pro komunikaci, jsou to ale jenom nástroje. Velmi záleží na tom, jak jsou využívány. Přemýšlejme nad tím, jestli díky stále modernějším přístrojům, které nám šetří čas, nepřicházíme o prostý kontakt s lidmi.

Předpokládá se, že technologické nástroje jsou pouze pomocníky v interní komunikaci a že pomáhají pouze k zefektivnění komunikační strategie a dosažení určitých cílů v komunikaci. (Holá, 2011)

Otázka na management

- Jaké komunikační technologie používáte?
- Jsou tyto technologie dostatečné?

Shrnutí

Dva respondenti uvádí, že dávají přednost osobní komunikaci, která je dle jejich slov nejfunkčnější. Mezi komunikační technologie uvádí vedení nejvíce intranet, dále emaily, kterými staniční komunikují z vrcholovým managementem, důležité jsou nástěnky a kontrolní sešit. Technologie jsou uváděny jako fungující a dostatečné.

Zástupce z vrcholového managementu na otázku nástěnek: „Víte jak to je, informace na nástěnkách se musí aktualizovat a někdo za to musí být zodpovědný, že? Takové nástěnky zaberou spoustu času a nikdo nemá času tolik, aby to neustále sledoval.“

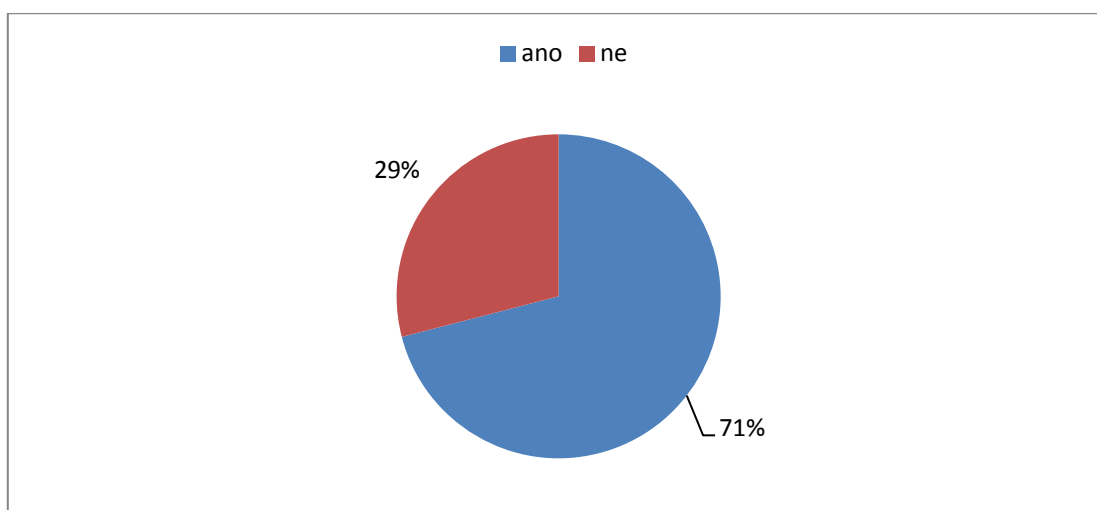
10. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Otázka číslo 1. Myslíte si, že se Vaše vedení chová zodpovědně (dodržuje stejná pravidla, neporušuje předpisy)?

a. ano

b. ne

Z celkového počtu respondentů 31 (100 %) si 22 (71 %) respondentů myslí, že se vedení chová zodpovědně a 9 (29 %) respondentů si myslí, že se vedení zodpovědně nechová.



Obrázek 1 Graf četností odpovědí na otázku týkající se zodpovědnosti chování vedení

Otázka číslo 2. Na kolik procent vidíte jednotnost Vašeho vedení (ve věcech nařízení, dodržování předpisů)

Tabulka 1týkající se odpovědí respondentů na otázku jednotnosti vedení - v procentech

respondent	uvedená procenta	respondent	uvedená procenta	respondent	uvedená procenta
1	98%	11	80%	22	35%
2	98%	12	80%	23	50%
3	50%	13	75%	24	50%
4	70%	14	90%	25	90%
5	60%	15	60%	26	80%
6	50%	16	60%	27	80%
7	80%	17	50%	28	40%
8	60%	18	50%	29	80%
9	75%	19	80%	30	70%
10	78%	20	40%	31	50%
11	80%	21	92%	PRŮMĚR	68%

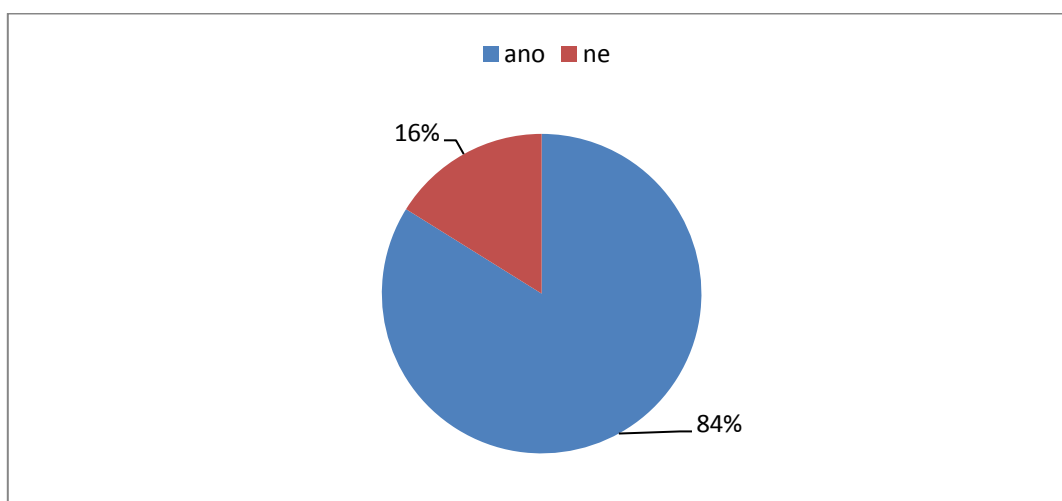
Všichni respondenti uvedli v procentech svůj názor na jednotnost vedení, z něhož byl aritmetickým průměrem spočítán průměr 68 %. Zaměstnanci si tedy myslí, že vedení je jednotné na 68 %.

Otázka číslo 3. Dostává se Vám srozumitelného a dostatečného vysvětlení důležitých informací?

a. ano

b. ne

26 (84 %) respondentů si myslí, že vedení dává zaměstnancům srozumitelné a dostatečné vysvětlení důležitých informací, 5 (16 %) respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí.



Obrázek 2 Graf četností týkající se otázky na srozumitelnost a dostatečné vysvětlení informací

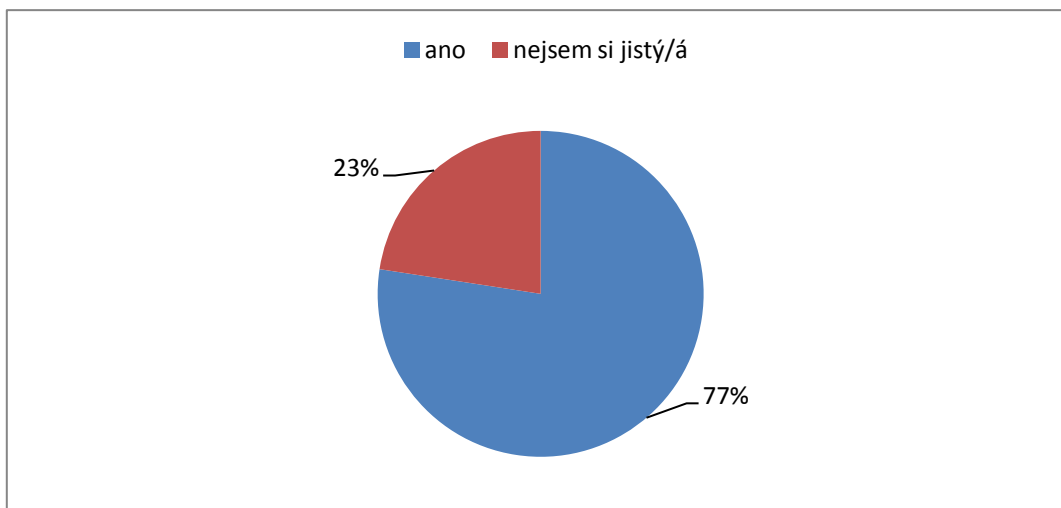
Otázka číslo 4. Znáte organizační strukturu Vašeho oddělení?

a. ano znám

b. nejsem si jistý/á, mám určitou představu

c. ne

Na otázku číslo 4. odpovědělo 24 (77 %) respondentů, že zná organizační strukturu oddělení. Organizační strukturou si není jisto 7 (23 %) respondentů. Žádný respondent neoznačil odpověď c – tedy že nezná organizační strukturu oddělení.

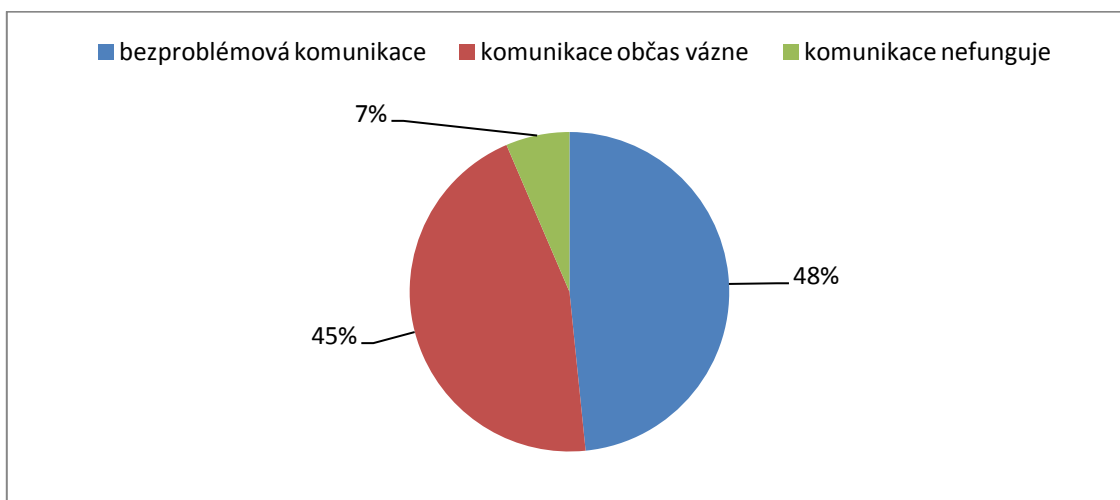


Obrázek 3 Graf četností týkající se znalosti organizační struktury

Otázka číslo 5. Myslíte si, že je mezi odděleními LDN dobrá komunikace?

- a. ano, komunikace s ostatními odděleními je bezproblémová, spolupracujeme spolu**
- b. komunikace občas není; myslím si, že zde někdy panuje konkurence**
- c. ne, žádná komunikace s ostatními není, spolupráce nulová**

Na otázku číslo 5. odpovědělo 15 respondentů (48 %), že komunikace mezi odděleními je bezproblémová, je mezi odděleními častá spolupráce. 14 respondentů (45 %) odpovědělo, že komunikace občas vážne, někdy mezi odděleními panuje konkurence a 2 respondenti (7 %) uvedli, že žádná komunikace mezi odděleními nefunguje, spolupráce je nulová.

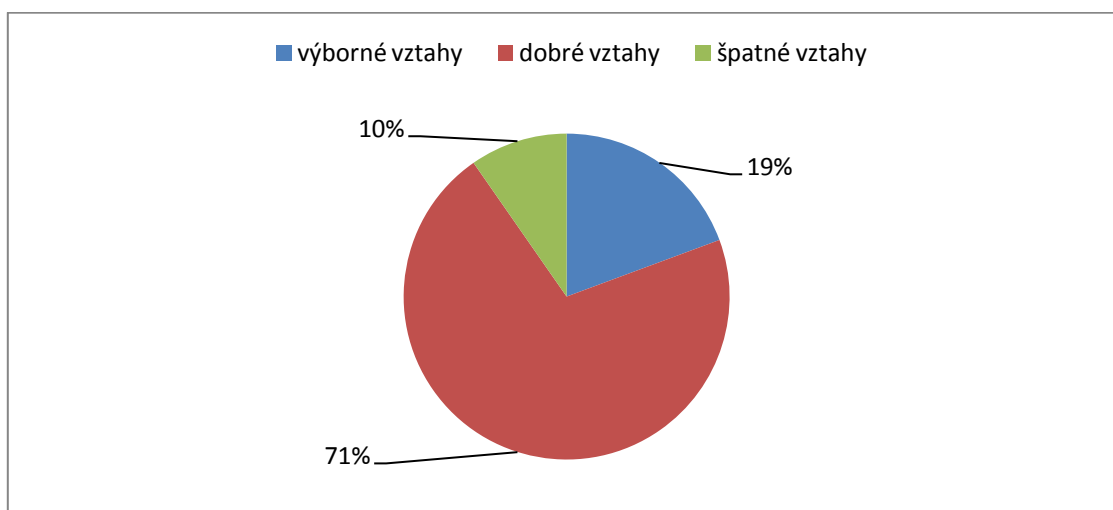


Obrázek 4 Graf četností zabývající se otázkou spolupráce mezi odděleními

Otázka číslo 6. Doplňte: „Na našem oddělení máme formální i neformální vztahy“

- a. výborné, rád/a s ostatními pracuji a nemám problém s nimi vycházet**
- b. dobré, v každém kolektivu se najde někdo, kdo vám „nesedí“**
- c. špatné, nemáme dobré vztahy**

Na otázku číslo 6 odpovědělo 6 (19 %) respondentů, že na pracovišti mají výborné vztahy, 22 (71 %) respondentů uvedlo, že vztahy jsou dobré, ale v kolektivu se najdou i takoví lidé, kteří respondentovi nesedí, 3 (10 %) respondenti uvedli, že vztahy na pracovišti dobré nejsou.

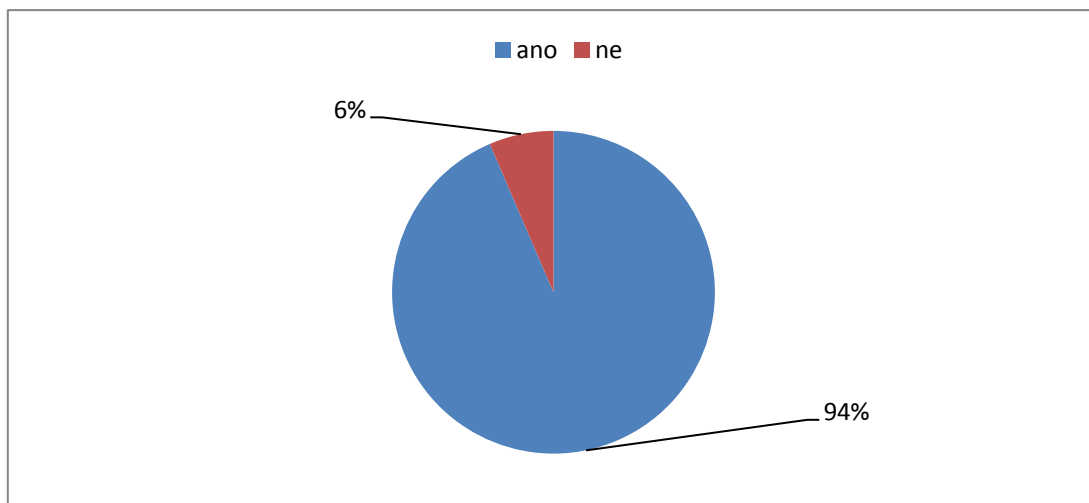


Obrázek 5 Graf znázorňující četnost odpovědí na otázku týkající se formálních a neformálních vztahů

Otázka číslo 7. Domníváte se, že jsou nástroje interní komunikace na Vašem oddělení efektivní a fungující (provozní schůze, informace z ManaDesku, nástěnky, manuály, dokumentace,...)?

- a. ano**
- b. ne**

Na otázku týkající se nástrojů interní komunikace odpovědělo 29 (94 %) respondentů, že nástroje jsou efektivní a fungující, pouze 2 (6 %) respondenti jsou opačného názoru.

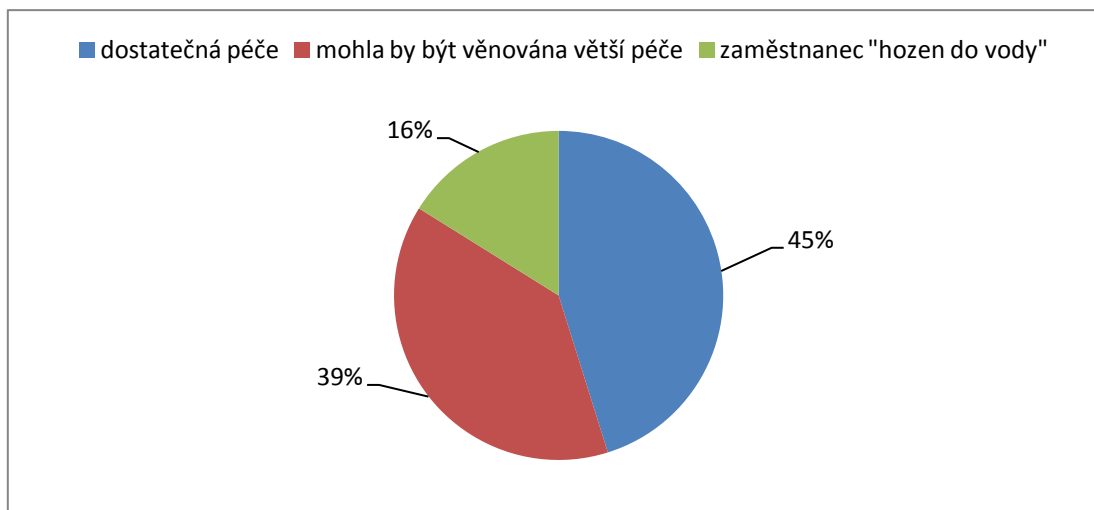


Obrázek 6 Graf četností týkající se dobrého nastavení nástrojů interní komunikace

Otázka číslo 8. Je dle Vašeho názoru při nástupu novému zaměstnanci věnována dostatečná péče (zapracování, orientace v nemocnici a na oddělení, představení spolupracovníkům)?

- a. ano, myslím, že je to dostačující**
- b. novému zaměstnanci péče věnována je, ale mohla by být větší**
- c. ne, myslím si, že ho spíš tzv. „hodí do vody“**

Na otázku číslo 8 odpovědělo 14 (45 %) respondentů, že novému zaměstnanci je věnována dostatečná péče na zapracování, orientaci v nemocnici nebo představení novým spolupracovníkům. 12 (39 %) respondentů si myslí, že by novému zaměstnanci mohla být věnována větší péče a 5 (16 %) respondentů si myslí, že nový zaměstnanec je spíš tzv. „hozen do vody“.

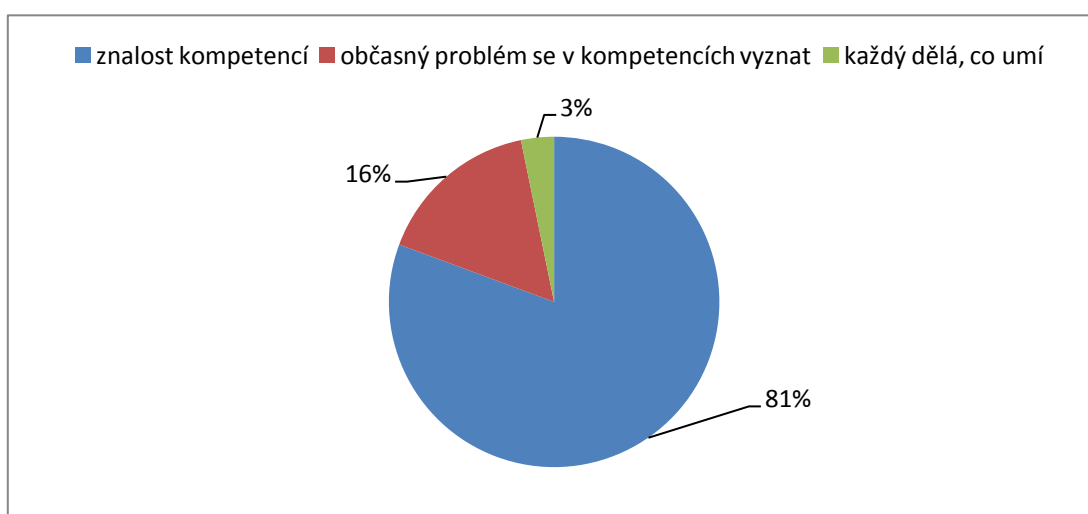


Obrázek 7 Graf četností odpovědí zaměstnanců na dostatečnost péče při adaptaci nového zaměstnance

Otázka číslo 9. Znáte své kompetence (víte, co máte dělat, jak a proč)?

- ano, vím co je náplní mé práce, znám své kompetence
- nevím to jednoznačně, občas mám problémy se v kompetencích vyznat, často se mění
- připadá mi, že každý dělá to, co umí, kompetence nejsou jasné

Na otázku číslo 9 odpovědělo 25 (81 %) respondentů, že zná své kompetence a ví, co je jejich náplní práce. Problém se občas v kompetencích vyznat má 5 (16 %) respondentů a jeden (3 %) respondent uvádí, že každý dělá, co umí a kompetence nejsou jasné.

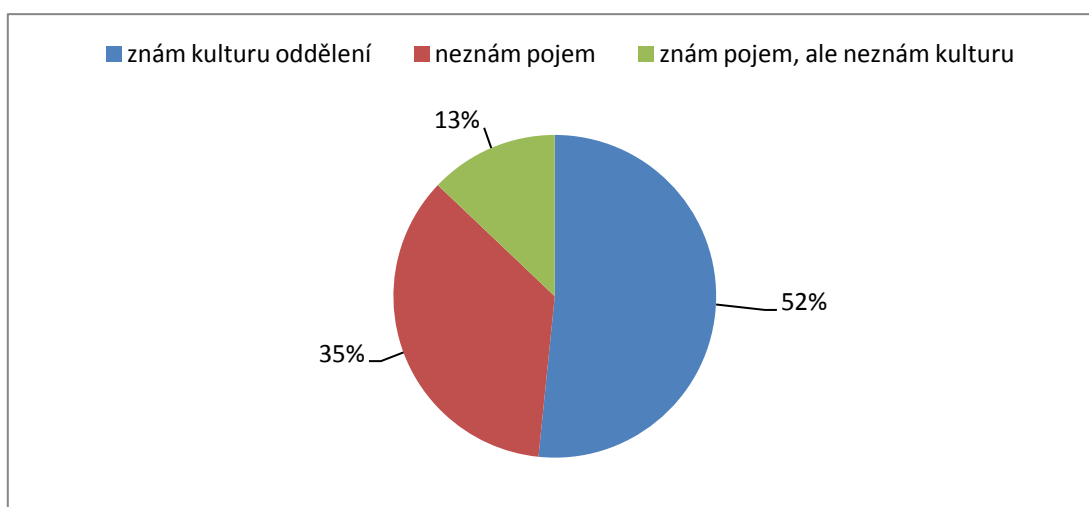


Obrázek 8 Graf četností znázorňující znalost kompetencí pracovníků

Otázka číslo 10. Znáte kulturu Vašeho oddělení/nemocnice?

- a. ano znám kulturu našeho oddělení, které se neliší od kultury nemocnice
- b. nevím, co znamená kultura oddělení
- c. vím, co kultura znamená, ale neznám ji

Na otázku číslo 10 odpovědělo 16 (52 %) respondentů, že zná kulturu oddělení, která se od kultury nemocnice neliší. 11 (35 %) respondentů neví, co kultura oddělení znamená a 4 (13 %) respondenti ví, co znamená kultura oddělení, ale neznají ji.

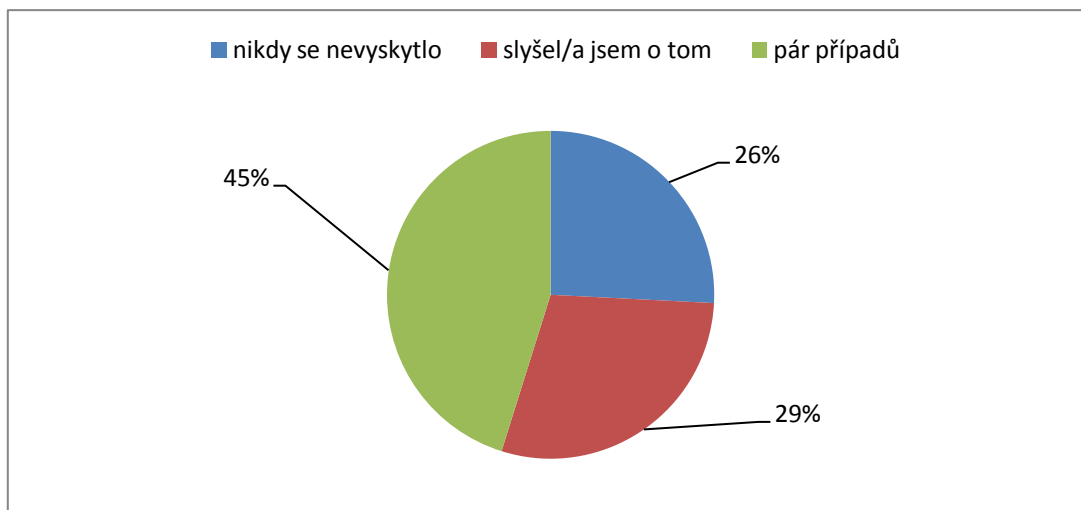


Obrázek 9 Graf četností týkající se znalosti kultury oddělení

Otázka číslo 11. Slyšel/a nebo zažil/a jste někdy, že by se na vašem oddělení objevila diskriminace, šikana, mobing?

- a. ne, nikdy jsem o to ani neslyšel/a ani nezažil/a
- b. slyšel/a jsem o tom, ale nevím nic určitého
- c. pár případů zde bylo
- d. stává se to na oddělení často

Na otázku číslo 11 odpovědělo 8 (26 %) respondentů, že se na oddělení nikdy nevyskytla šikana, diskriminace nebo mobing. 9 (29 %) respondentů o šikaně na oddělení něco slyšela. 14 (45 %) respondentů uvádí, že na oddělení pár případů šikany v jakékoliv podobě objevilo a žádný respondent nevedl, že by šikana a diskriminace byla častým jevem na oddělení.



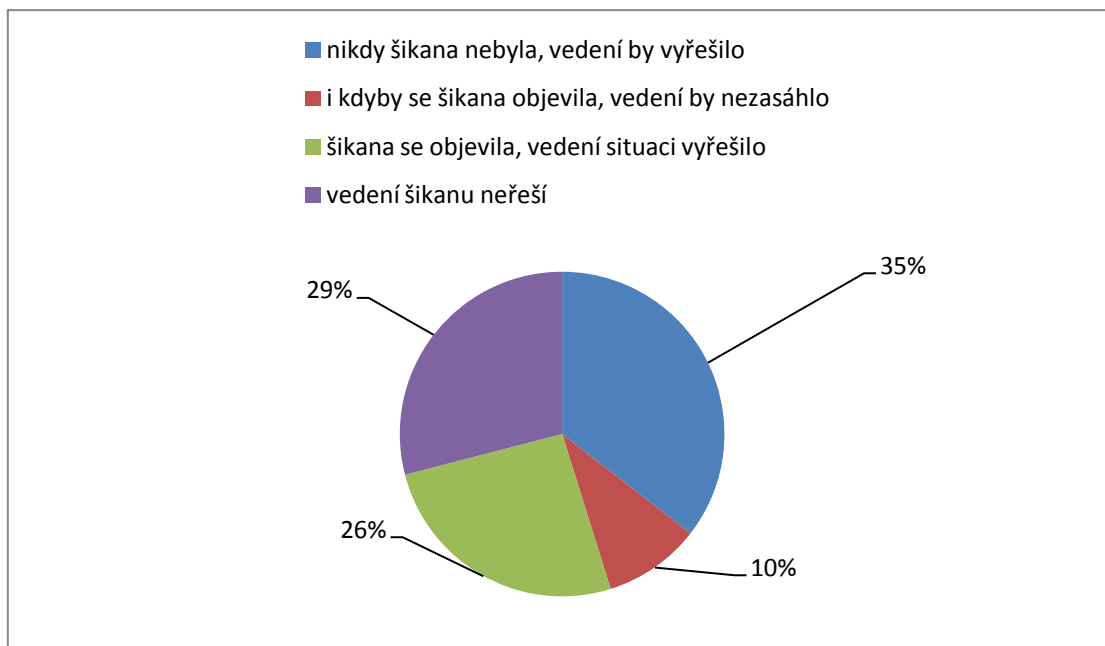
Obrázek 10 Graf četností odpovědí na otázku šikany, diskriminace a mobingu na oddělení

Otázka číslo 12. Řeší/ řešilo vedení výše uvedené situace?²

- a. žádná situace zde nikdy nebyla, ale věřím, že by vedení zasáhlo
- b. žádná situace zde nebyla a nevěřím, že by vedení zasáhlo
- c. ano, vedení situaci vyřešilo
- d. ne, naše vedení tyto situace neřeší

Na otázku číslo 12 týkající se řešení šikany, diskriminace a mobingu odpovědělo 11 (35 %) respondentů, že žádná z nabízených situací se nikdy neobjevila, ale respondenti věří, že by vedení situaci vyřešilo. Naproti tomu 3 (10 %) respondenti tvrdí, že i kdyby se šikana objevila, vedení by nezasáhlo. V případě, že se šikana, diskriminace nebo mobing objevil, 8 (26 %) respondentů uvádí, že vedení tuto situaci vyřešilo. To, že vedení tyto situace neřeší si myslí 9 (29 %) respondentů.

² otázka navazující na otázku číslo 11 - 11. Slyšel/a nebo zažil/a jste někdy, že by se na Vašem oddělení objevila diskriminace, šikana, mobing?

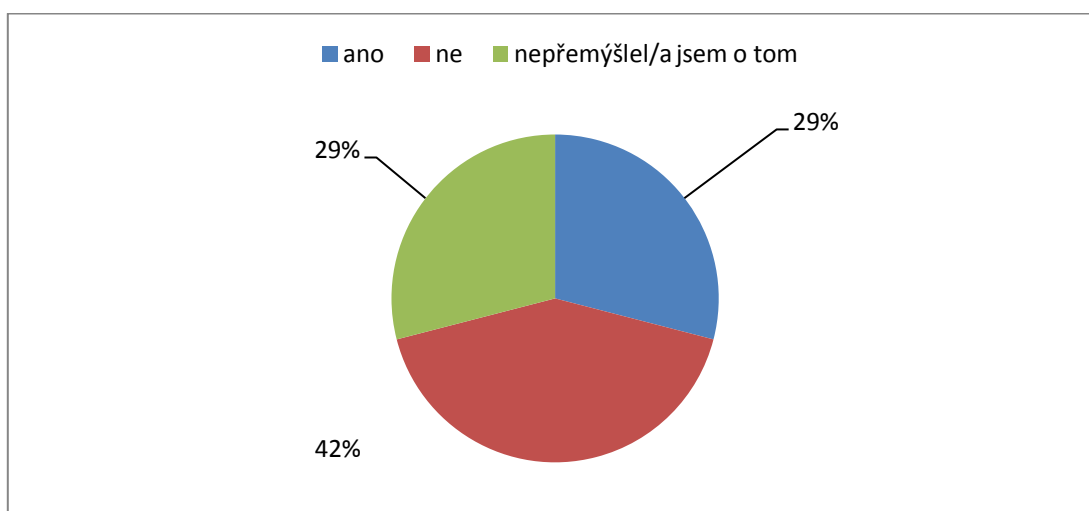


Obrázek 11 Graf četností odpovědí týkající se řešením šikany na oddělení

Otázka číslo 13. Máte pocit, že je na Vašem oddělení spravedlivé prostředí?

- a. ano
- b. ne
- c. nepřemýšlel/a jsem o tom

Na otázku číslo 13. odpovědělo 9 (29 %) respondentů, že na oddělení je spravedlivé prostředí. To, že na oddělení není spravedlivé prostředí, uvádí 13 (42 %) respondentů. Devět (29 %) respondentů nad tím nikdy nepřemýšlelo.

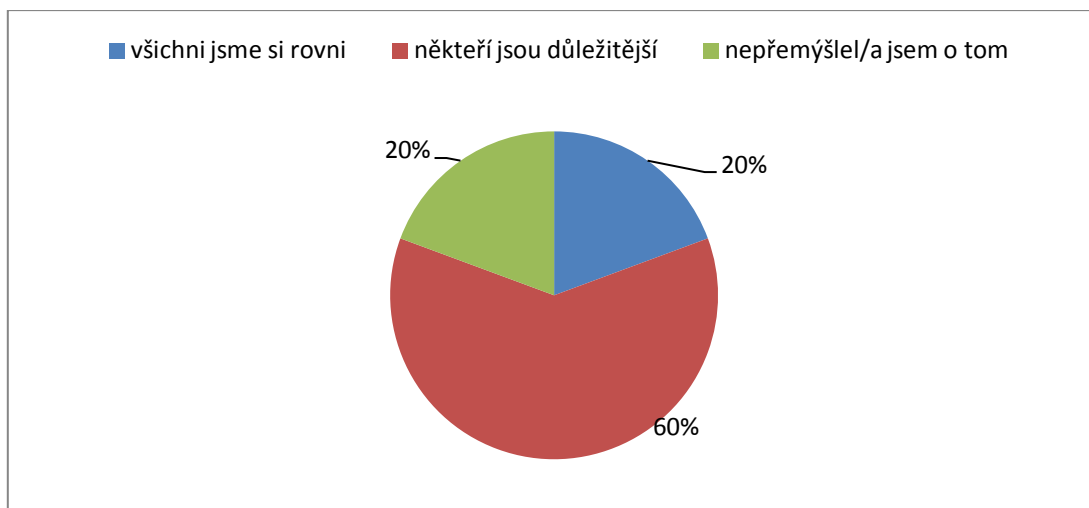


Obrázek 12 Graf četností odpovědí týkající se spravedlivého prostředí

Otázka číslo 14. Máte pocit, že pro vedení jsou někteří lidé (nebo jejich práce) důležitější než Vy?

- a. myslím si, že jsem si před vedením všichni rovni**
- b. mám pocit, že někteří jsou očividně důležitější**
- c. nepřemýšlel/a jsem o tom**

Na otázku číslo 14 označilo 6 (20 %) respondentů odpověď a – myslím si, že jsem si před vedením všichni rovni, 19 (60 %) respondentů uvedlo, že mají pocit, že někteří zaměstnanci jsou důležitější a 6 (20 %) respondentů o tom, jak jsou důležití, nepřemýšlelo.

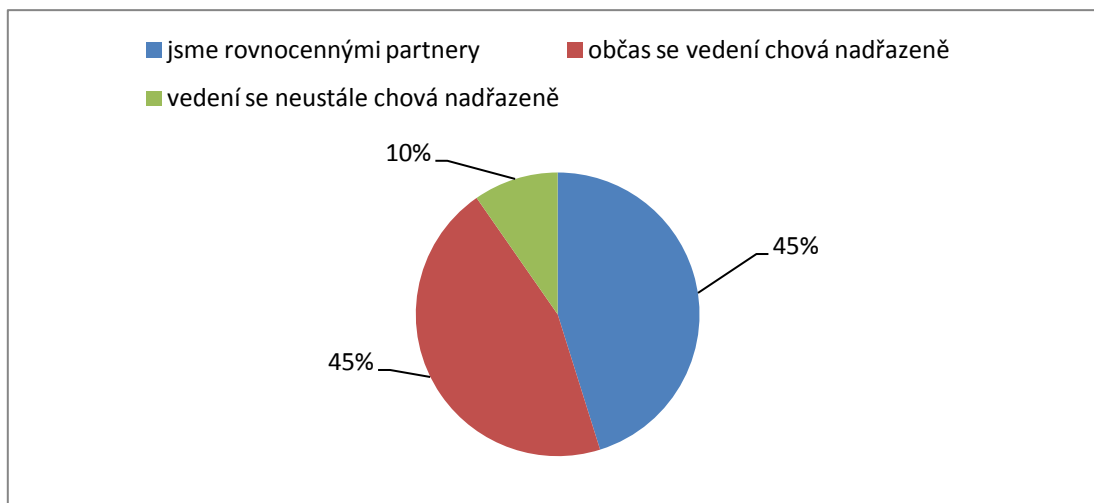


Obrázek 13 Graf četností odpovědí na otázku týkající se rovnosti zaměstnanců mezi sebou

Otázka číslo 15. Myslíte si, že jste pro své vedení rovnocennými partnery?

- a. ano, chovají se ke mně jako k rovnocennému partnerovi**
- b. občas mi připadá, že se ke mně chovají nadřazeně**
- c. nadřazenost je zde vidět na první pohled**

Na otázku číslo 15. odpovědělo 14 (45 %) respondentů, že se k nim vedení chová jako k rovnocenným partnerům. Občasnou nadřazenost uvedlo 14 (45 %) respondentů. Pouze 3 (10 %) respondenti uvedli, že se k nim vedení chová stále nadřazeně.

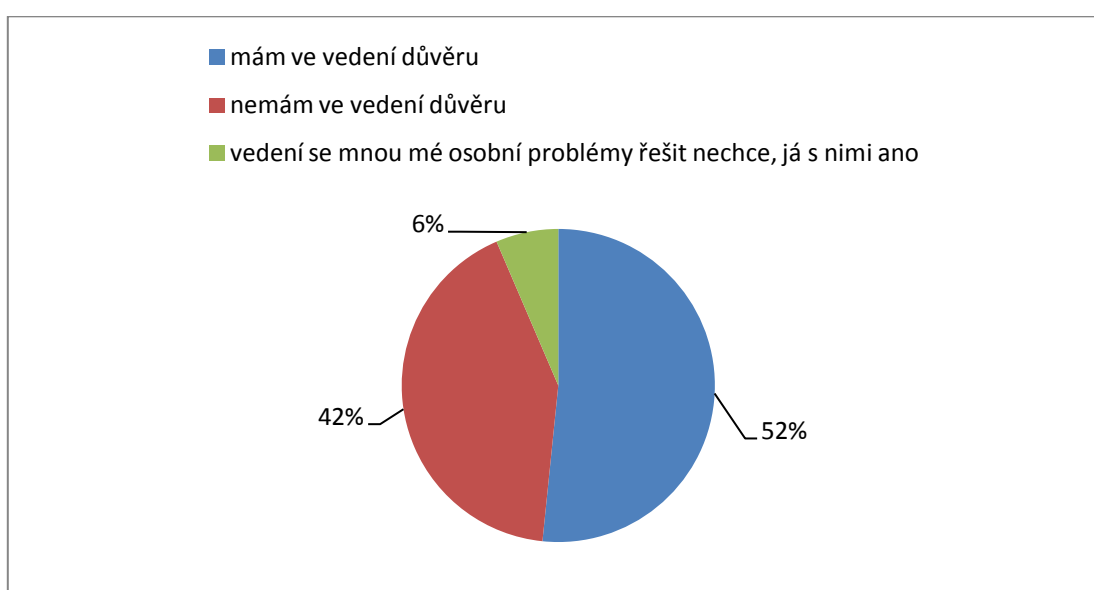


Obrázek 14 Graf četností odpovědí na otázku týkající se rovnocennosti partnerství mezi vedením a zaměstnanci

Otázka číslo 16. Jsou vaši nadřízení ti, kteří Vám pomohou s problémy (pracovními, osobními)?

- a. ve své nadřízené mám důvěru a nebojím se s nimi řešit své problémy
- b. ve své nadřízené nemám důvěru a nechci s nimi nic řešit
- c. rád/a bych s vedením řešila problémy, ale oni se mnou ne

Na otázku číslo 16. odpovědělo 16 (52 %) respondentů, že ve svém vedení vidí důvěru a nebojí se s nimi řešit své problémy. Důvěru ve vedení nemá 13 (42%) respondentů. 2 (6 %) respondenti uvádí, že by rádi řešili své problémy s vedením, ale vedení nemá zájem.

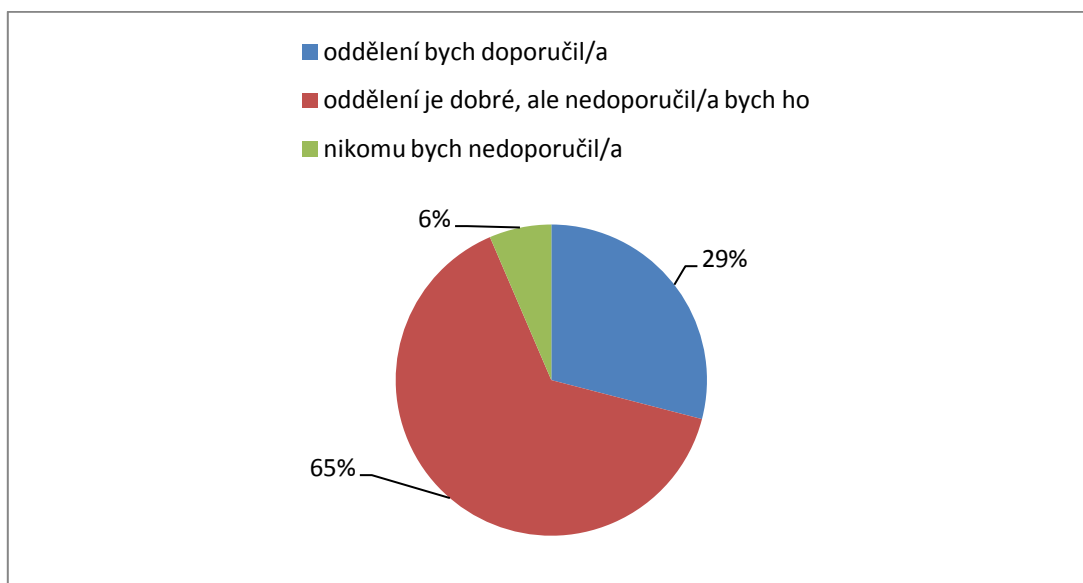


Obrázek 15 Graf četností odpovědí na otázku týkající se svěřením a řešením osobních problémů s vedením

Otázka číslo 17. Doporučila byste svým známým Vaše oddělení pro jejich rodinu, známé?

- a. ano, naše oddělení má kvalitní péči**
- b. naše oddělení je dobré, ale nedoporučil/a bych ho**
- c. nikomu bych naše oddělení nedoporučil/a**

Na otázku číslo 17 odpovědělo 9 (29 %) respondentů, jejich oddělení má kvalitní péči. O svém oddělení si myslí 20 (65 %) respondentů, že je dobré, ale nedoporučili by ho a 2 (6 %) respondenti by své oddělení nikomu nedoporučili.

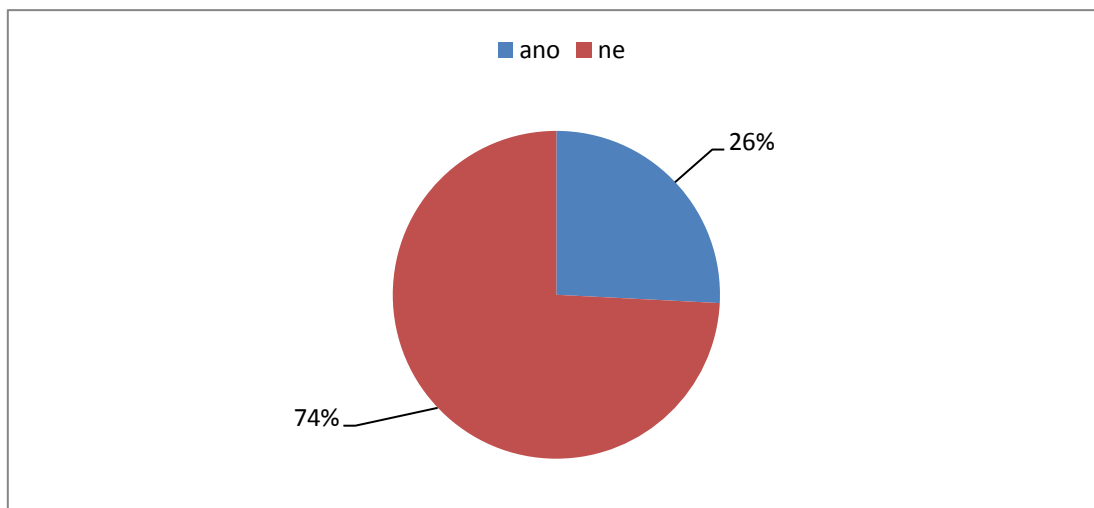


Obrázek 16 Graf četností odpovědí tkající se otázky zda by zaměstnanci doporučili oddělení svým známým

Otázka číslo 18. Myslíte si, že je systém odměňování na Vašem oddělení spravedlivý?

- a. ano**
- b. ne**

Na otázku číslo 18 odpovědělo 8 (26 %) respondentů, že systém odměňování je spravedlivý, 23 (74 %) respondentů si myslí, že systém odměňování spravedlivý není.

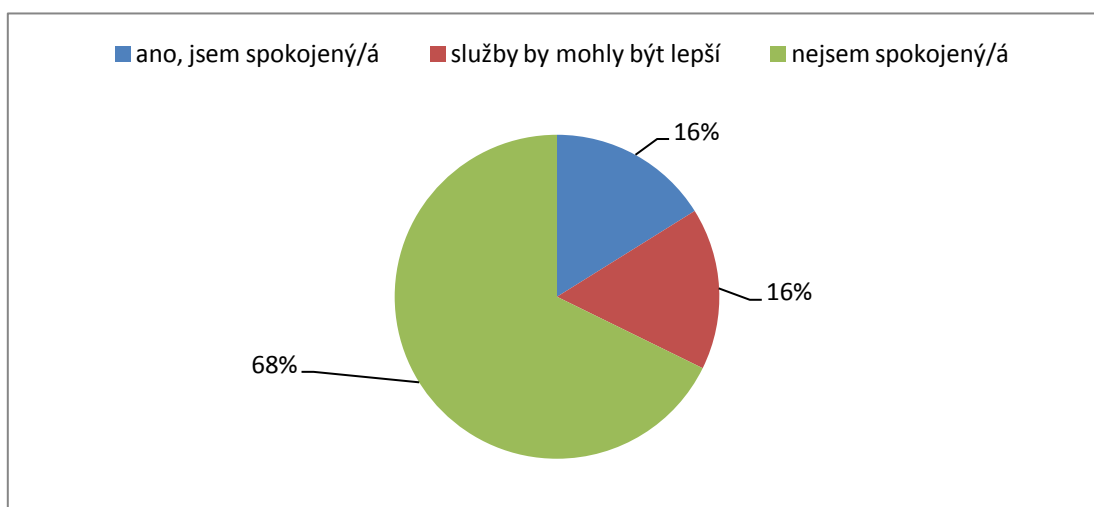


Obrázek 17 Graf četností znázorňující spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování

Otázka číslo 19. Jste spokojen/a se sociálním programem-slужbami nemocnice pro Vás jako zaměstnance (obědy, rekreační objekt, připojištění, bonusy v lékárně)?

- a. ano, jsem spokojený/á**
- b. služby jsou uspokojivé, mohly by být lepší**
- c. nejsem vůbec spokojený/á**

Na otázku číslo 19. odpovědělo 5 (16 %) respondentů, že se sociálním programem – službami jsou spokojeni, 5 (16 %) respondentů uvedlo, že služby jsou uspokojivé, ale mohly by být lepší a 21 (68 %) respondentů se službami nemocnice není spokojeno.

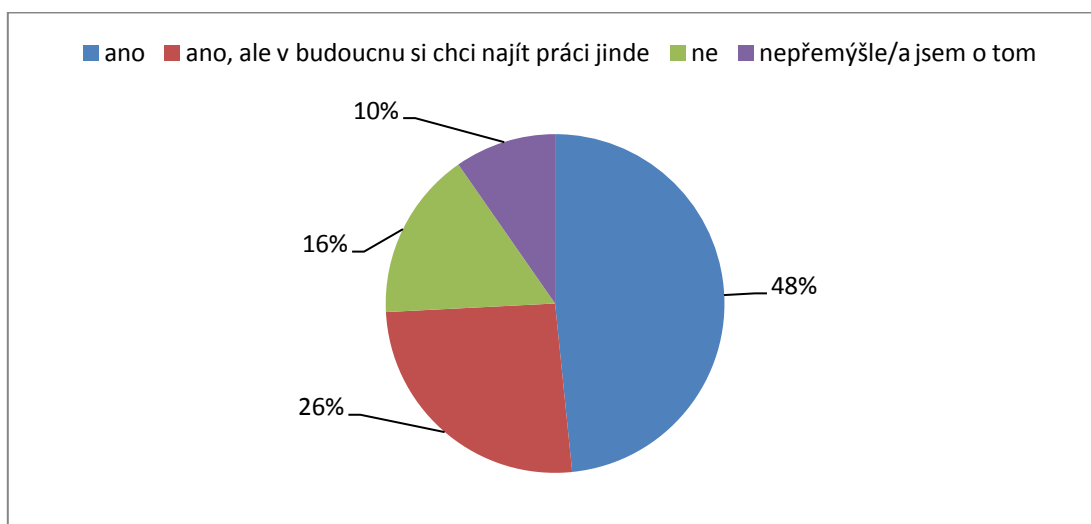


Obrázek 18 Graf četností odpovědí týkající se spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem nemocnice

Otázka číslo 20. Počítáte i nadále s pracovním působením na Vašem oddělení?

- a. ano**
- b. ano, ale v budoucnu si chci najít práci jinde**
- c. ne**
- d. nepřemýšlím o tom**

Na otázku číslo 20 odpovědělo 15 (48 %) respondentů, že počítají i nadále s pracovním působením na svém oddělení, 8 (26 %) respondentů si v budoucnu chtějí najít práci jinde, 5 (16 %) respondentů nepočítá dál s působením na svém oddělení a tři (10 %) respondenti nad touto situací nepřemýšlí.

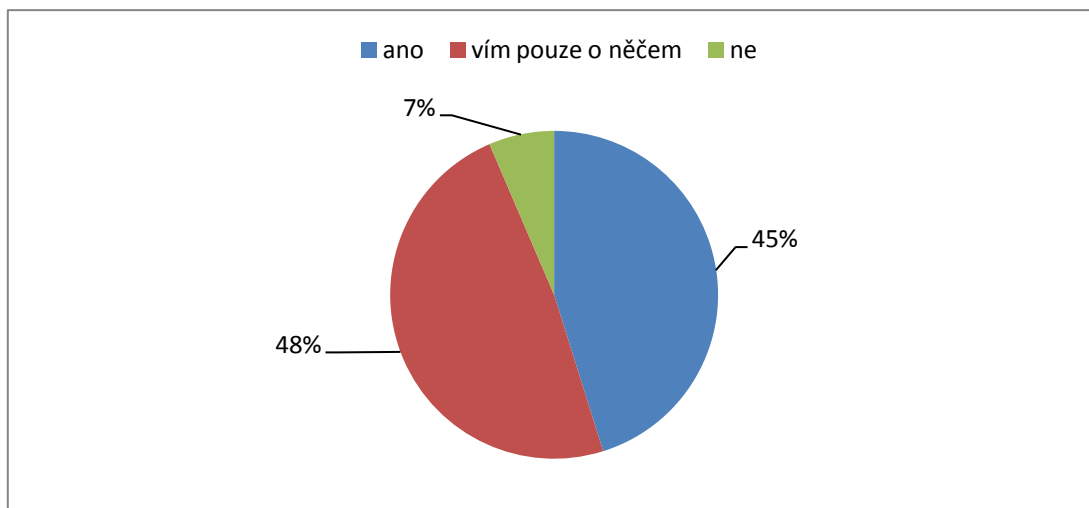


Obrázek 19 Graf četností odpovědí zabývající se otázkou budoucího pracovního působení zaměstnanců na oddělení

Otázka číslo 21. Jste průběžně seznamováni o plánech a strategiích Vašeho oddělení do budoucnosti?

- a. ano, jsme pravidelně seznamováni/y s plány a vizemi do budoucna**
- b. vím pouze o něčem**
- c. nikdo nám nic neříká**

Na otázku týkající se informovanosti zaměstnanců o plánech a strategiích oddělení odpovědělo 14 (45 %) respondentů, že jsou pravidelně informováni o plánech a strategiích, 15 (48 %) respondentů odpovědělo, že jsou informováni pouze o některých věcech a 2 (7 %) respondenti uvedli, že jim nikdo o ničem neříká.

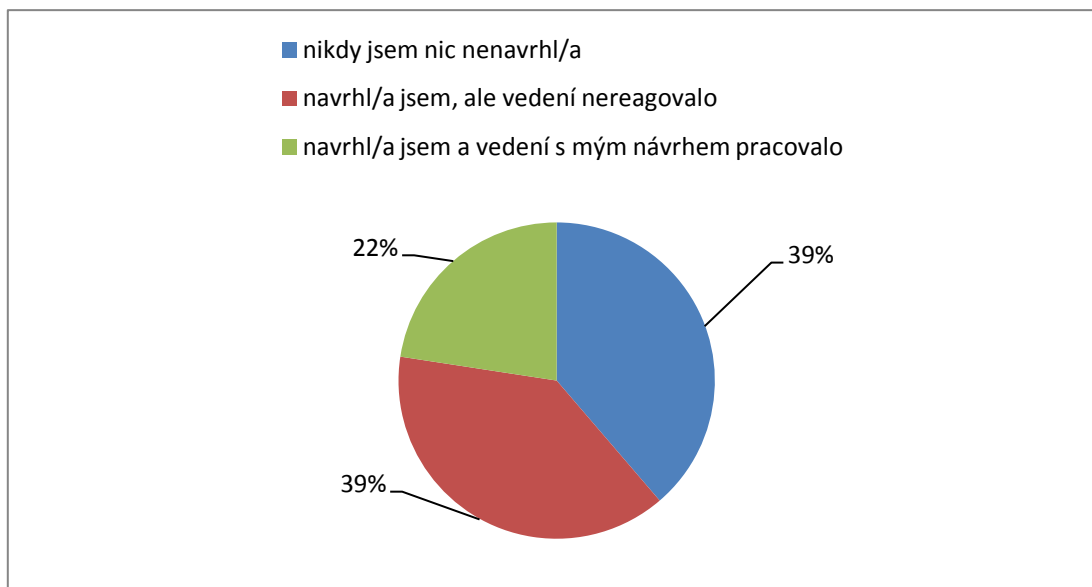


Obrázek 20 Graf četností týkající se informovanosti o plánech a strategiích

Otázka číslo 22. Navrhl/a jste někdy něco na zlepšení chodu nebo komunikace na oddělení? Jak na návrh reagovalo vedení?

- a. nikdy jsem nic nenavrhl/a**
- b. navrhl/a jsem, ale nikdo nereagoval**
- c. navrhl/a jsem a vedení s mým návrhem pracovalo**

Na otázku číslo 22 odpovědělo 12 (39 %) respondentů, že na zlepšení chodu nebo komunikace oddělení nikdy nic nenavrhl, stejný počet tedy 12(39 %) respondentů zlepšení navrhl, ale vedení s ním nepracovalo a 7 (22 %) respondentů uvedlo, že navrhl zlepšení pro oddělení a vedení s jejich návrhem pracovalo.

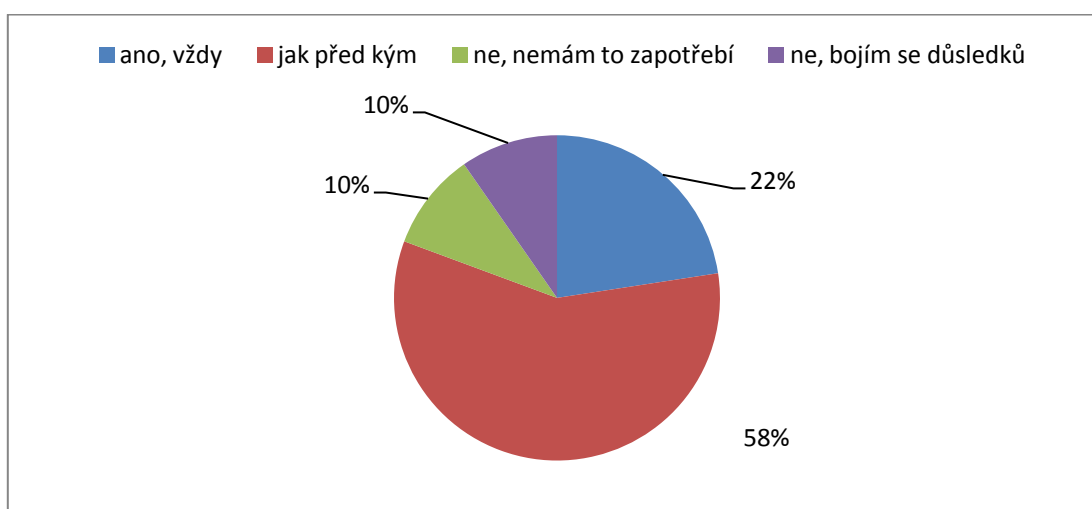


Obrázek 21 Graf četností odpovědí týkající se návrhu zaměstnanců na zlepšení chodu oddělení nebo komunikace

Otázka číslo 23. Říkáte otevřeně svůj názor na fungování oddělení?

- a. ano, vždy**
- b. ano, ale jak před kým**
- c. ne, nemám to zapotřebí**
- d. ne, bojím se důsledků**

Na otázku číslo 23. odpovědělo 7 (22 %) respondentů, že vždy říká svůj názor na fungování oddělení, 18 (58 %) respondentů uvedlo, že říká svůj názor, ale záleží před kým. 3 (10 %) respondenti uvádí, že to nemají zapotřebí a 3 (10 %) respondenti označili, že svůj názor neříkají, protože se bojí důsledků.

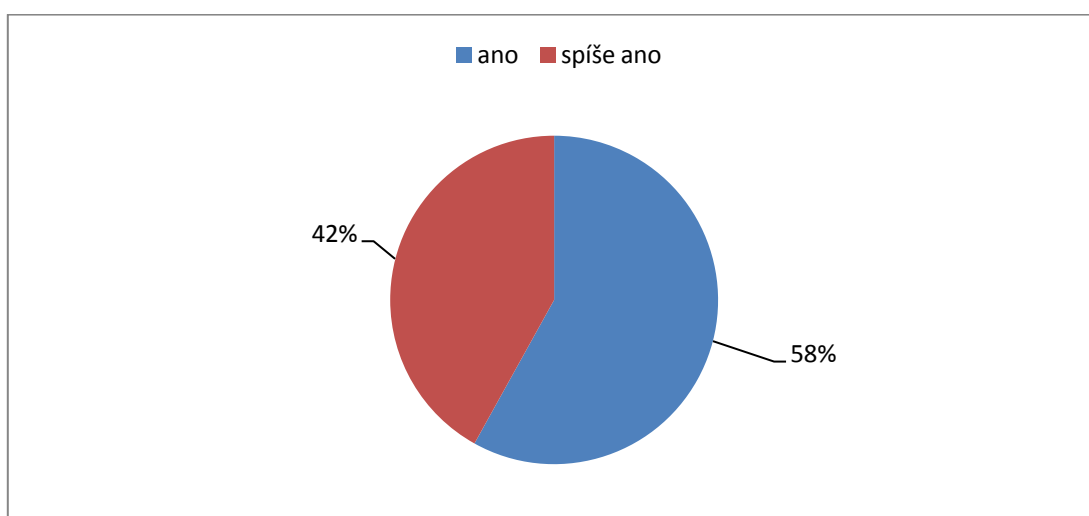


Obrázek 22 Graf četností odpovědí týkající se otevřeného názoru na fungování oddělení

Otázka 24. Myslíte si, že se chováte spolehlivě a odpovědně ve své práci?

- a. ano**
- b. spíše ano**
- c. spíše ne**
- d. ne**

Na otázku číslo 24. odpovědělo 18 (58 %) respondentů, že ke své práci přistupují spolehlivě a odpovědně, dalších 13 (42 %) respondentů odpovědělo, že přistupují spíše spolehlivě a zodpovědně. Nikdo z respondentů neodpověděl, že ke své práci přistupuje nespolehlivě a nezodpovědně.

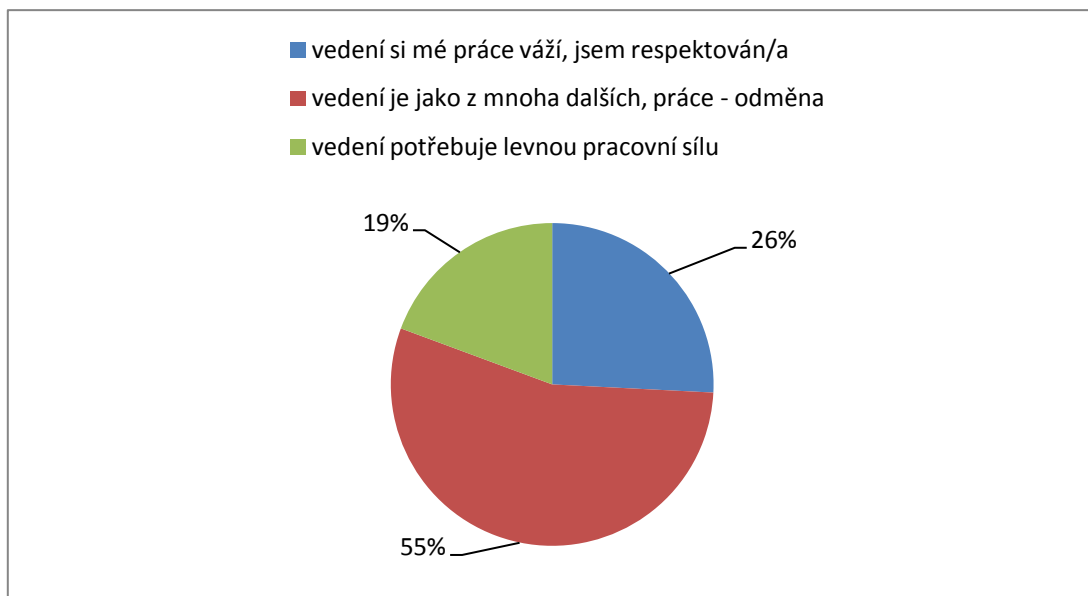


Obrázek 23 Graf četností odpovědí týkající se spolehlivému a odpovědnému přístupu k práci

Otázka číslo 25. Jak byste charakterizoval/a Vaše vedení?

- a. vedení si mé práce si váží, mám dobré pracovní podmínky, jsem respektován/a**
- b. vedení je jako jedno z mnoha dalších, po provedené práci dostanu odměnu**
- c. vedení potřebuje levnou pracovní sílu, nezajímá se o mě**

Na otázku číslo 25 odpovědělo 8 (26 %) respondentů, že vedení si jejich práce váží a respektuje je, 17 (55 %) respondentů uvádí, že vedení je jako jedno z mnoha a po odvedené práci dostanou odměnu a 6 (19 %) respondentů si myslí, že vedení s nimi jedná jako s levnou pracovní silou.

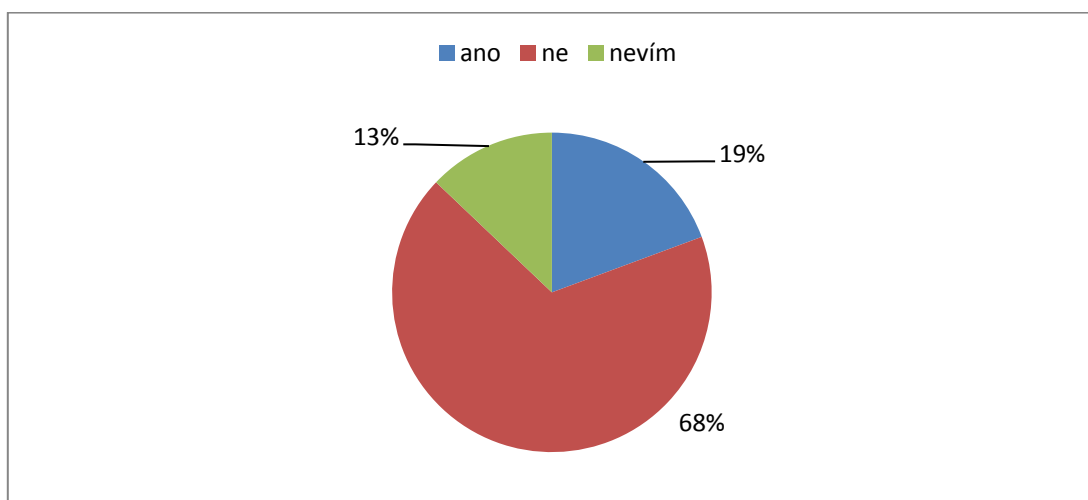


Obrázek 24 Graf četností odpovědí týkající se charakterizování vedení

Otázka číslo 26. Je u Vás možnost pravidelného hodnocení interní komunikace?

- a. ano
- b. nevím
- c. ne

Na otázku číslo 26 odpovědělo 6 (19 %) respondentů, že na oddělení je možnost hodnocení interní komunikace, 21 (68 %) respondentů o této možnosti neví a 4 (13 %) respondentů označuje, že na jejich oddělení není možnost hodnotit komunikaci.

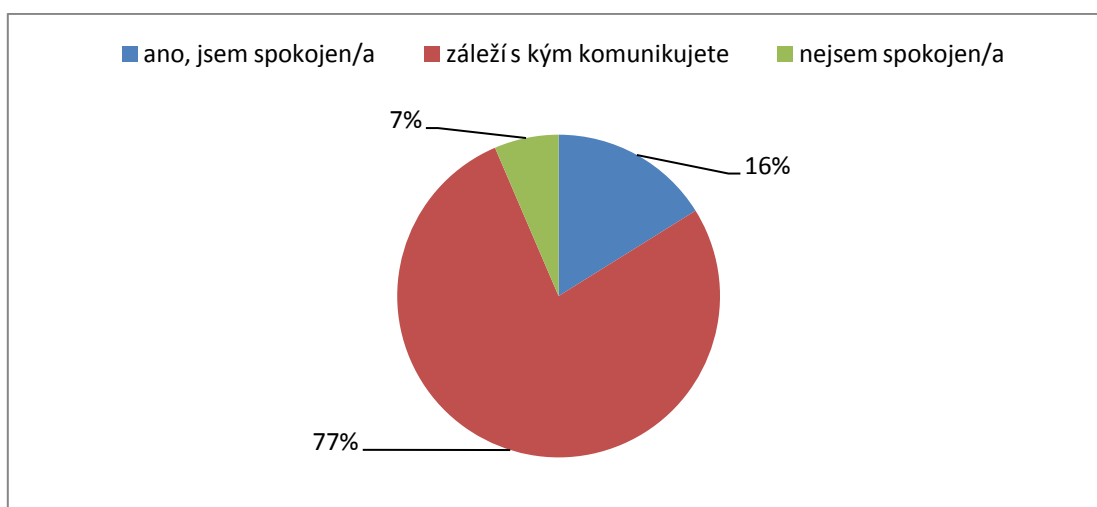


Obrázek 25 Graf četností odpovědí týkající se hodnocení interní komunikace

Otázka 27. Jste spokojen/a, s komunikací na vašem oddělení?

- a. ano, jsem s komunikací spokojen/a
- b. záleží na tom, s kým komunikujete
- c. ne, jsem nespokojený/á s komunikací na oddělení

Na otázku číslo 27 týkající se spokojenosti s komunikací na oddělení 5 (16 %) respondentů uvedlo, že jsou spokojení s komunikací na svém oddělení, většina - 24 (77 %) respondentů odpovědělo, že záleží, s kým komunikujete a pouze dva (7 %) respondenti nejsou spokojeni s komunikací na svém oddělení.

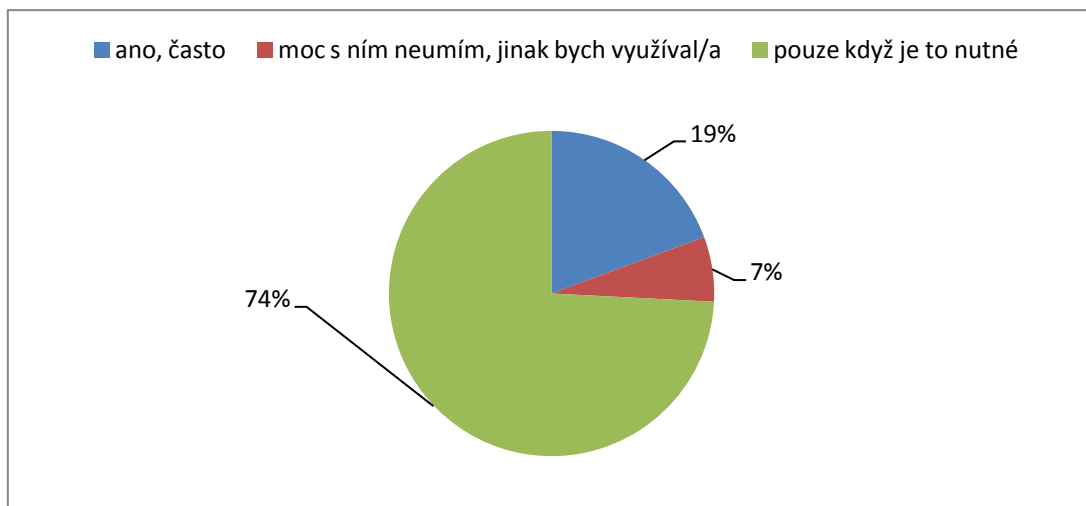


Obrázek 26 Graf četností odpovědí týkající se spokojenosti s komunikací na odděleních

Otázka číslo 28. Využíváte intranet jako nástroj komunikace mezi Vámi a vedením?

- a. ano, velice často
- b. vlastně s intranetem moc neumím, jinak bych využíval/a
- c. ne, intranet používám jen, když je to nutné

Na otázku číslo 28 odpovědělo 6 (19 %) respondentů, že intranet jako komunikační nástroj používá velmi často, 2 (7 %) respondenti uvádí, že s intranetem moc neumí, jinak by ho využívala a naprostá většina 23 (74 %) respondentů uvádí, že intranet používá, jen když je to nutné.

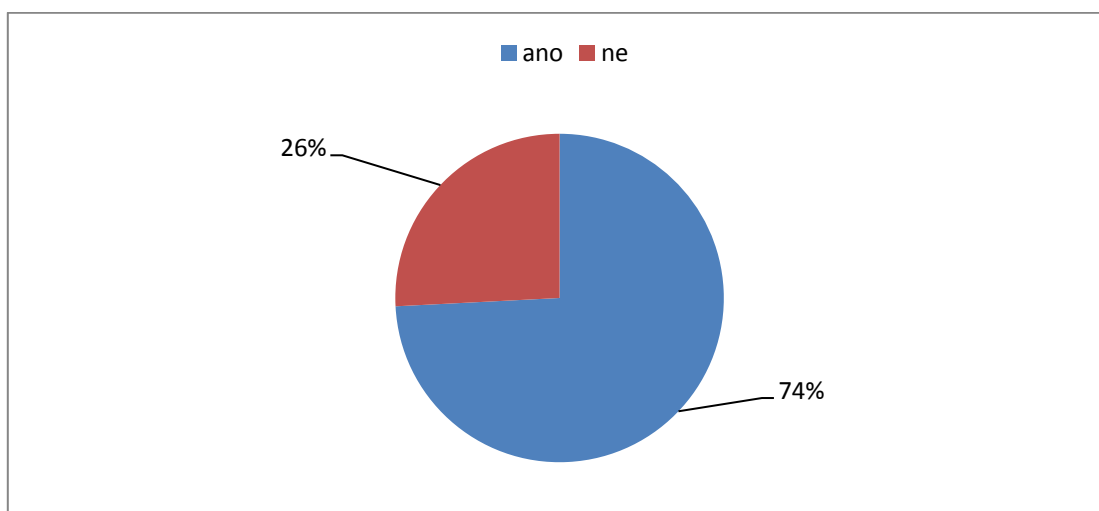


Obrázek 27 Graf četností odpovědí týkající se užívání intranetu zaměstnanci

Otázka číslo 29. Má na Váš pracovní výkon vliv to, jak s Vámi vedení komunikuje?

- a. ano
- b. ne

Na otázku číslo 29 odpovědělo 23 (74 %) respondentů, že to, jak s nimi komunikuje vedení, ovlivňuje jejich pracovní výkon. 8 (26 %) respondentů tuto souvislost odmítá.

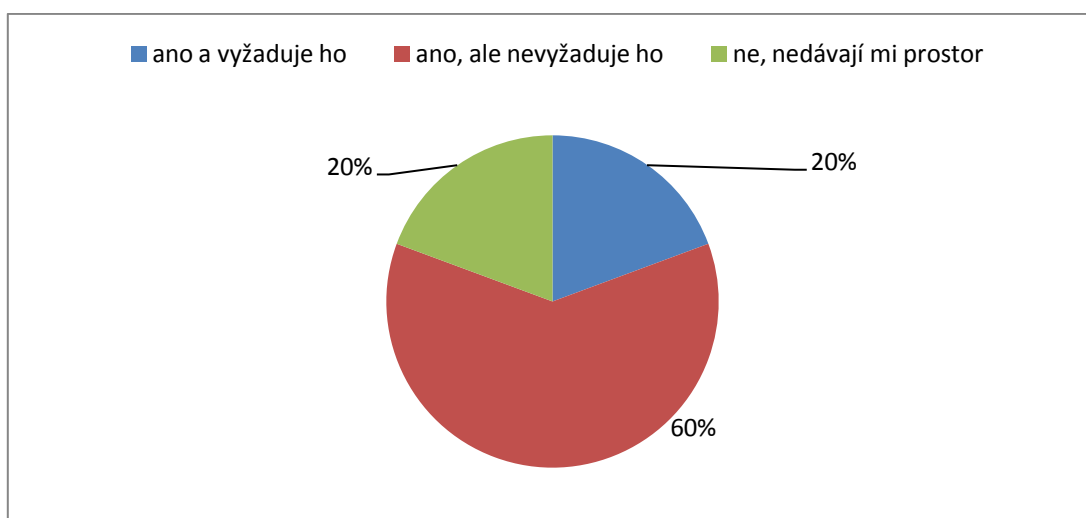


Obrázek 28 Graf četností odpovědí na otázku týkající se ovlivnění výkonu zaměstnanců chováním vedení

Otázka číslo 30. Dává Vám vedení prostor pro zpětnou vazbu a hodnocení?

- a. ano a vyžaduje ho**
- b. ano, ale nevyžaduje ho**
- c. ne, nedávají mi prostor**

Na otázku jestli vedení dává svým zaměstnancům prostor pro zpětnou vazbu a hodnocení odpovědělo 6 (20 %) respondentů, že vedení vyžaduje hodnocení a zpětnou vazbu, 19 (60 %) respondentů uvedlo, že vedení jim dává prostor, ale nevyžadují zpětnou vazbu a 6 (20 %) respondentů uvedlo, že vedení jim k zpětné vazbě a hodnocení prostor nedává.

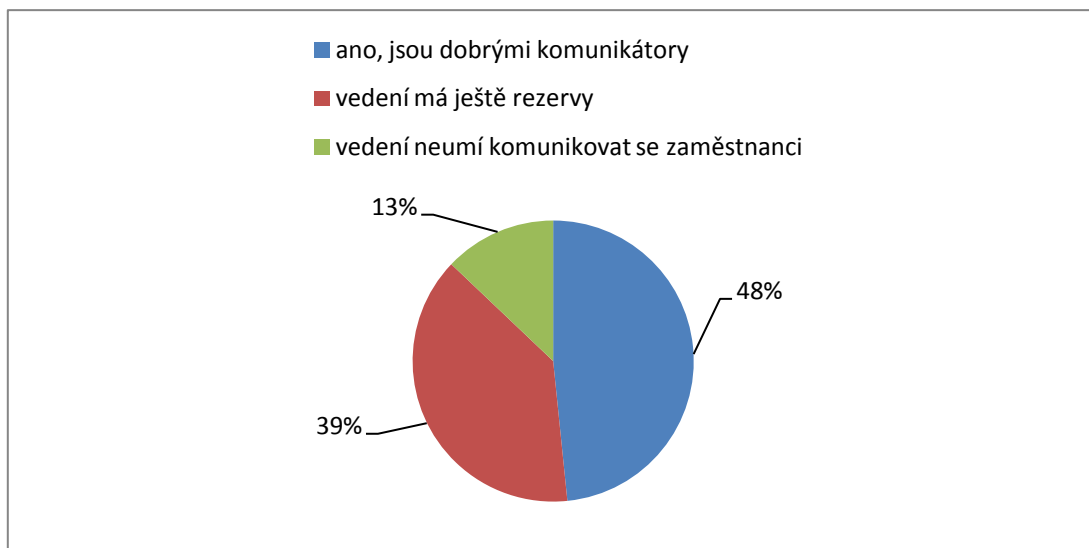


Obrázek 29 Graf četností odpovědí na otázku týkající se zpětné vazby a hodnocení vedení

Otázka číslo 31. Myslíte si, že Vaši nadřízení mají dobré komunikační schopnosti?

- a. ano, moji nadřízení jsou dobrými komunikátory**
- b. ano, ale mají jistě ještě rezervy**
- c. myslím si, že moji nadřízení s námi neumí komunikovat**

Na otázku číslo 31 odpovědělo 15 (48 %) respondentů, že jejich nadřízení jsou dobrými komunikátory, 12 (38 %) respondentů si myslí, že mají dobré komunikační vlastnosti, ale mají ještě nějaké rezervy a pouze 4 (13 %) respondenti uvádějí, že s nimi nadřízení komunikovat neumí.



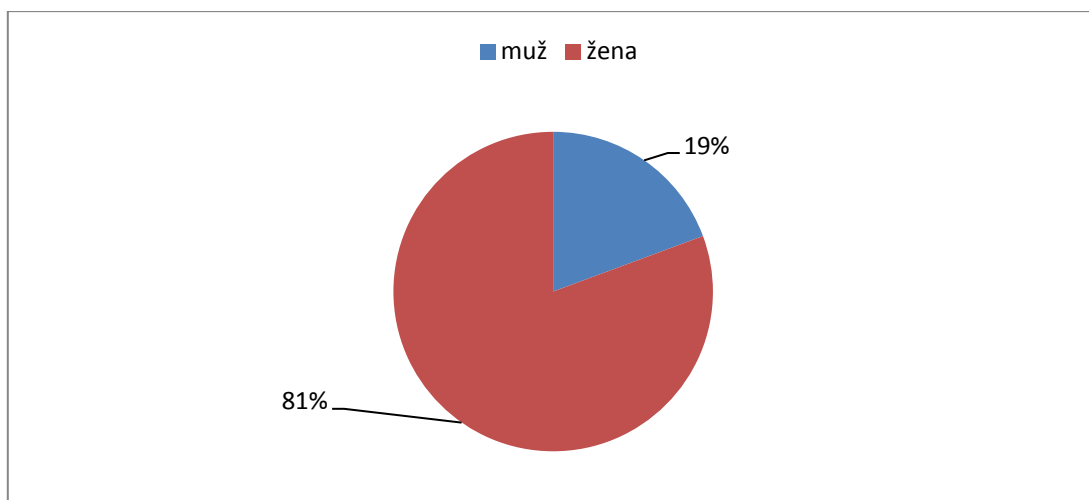
Obrázek 30 Graf četností na otázku týkající se komunikačních schopností vedení

Otázka číslo 32. Uveďte vaše pohlaví

a. muž

b. žena

Dotazník vyplnilo celkem 25 (81 %) žen a 6 (19 %) mužů.

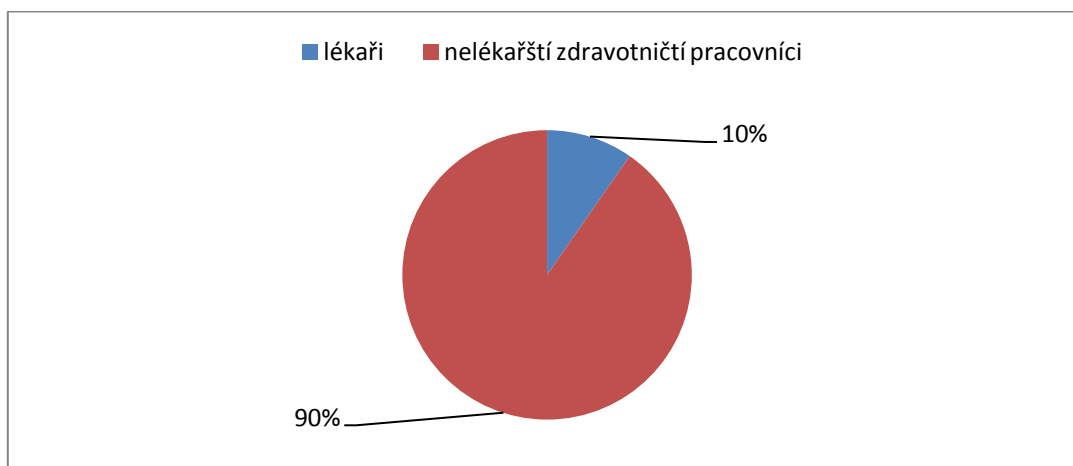


Obrázek 31 Graf znázorňující počet mužů a žen odpovídajících na dotazník

Otázka číslo 33. Uved'te vaše pracovní zařazení

- a. lékař
- b. nelékařský zdravotnický pracovník

Dotazník vyplnili 3 (10 %) lékaři/ky a 28 (90 %) nelékařských zdravotnických pracovníků.

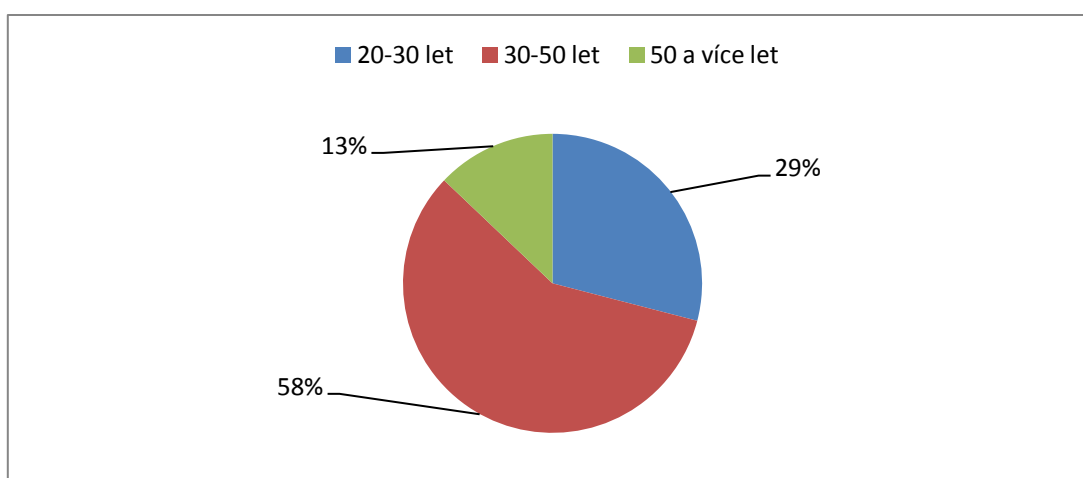


Obrázek 32 Graf znázorňující pracovní zařazení respondentů

Otázka číslo 34. Uved'te váš věk

- a. 20-35
- b. 35-50
- c. 50 a více

Respondentům bylo v době vyplňování dotazníků v 29 % mezi 20 – 30 lety, 58 % respondentů uvedlo věk mezi 35 -50 lety a 13 % respondentů bylo starších 50-ti let.

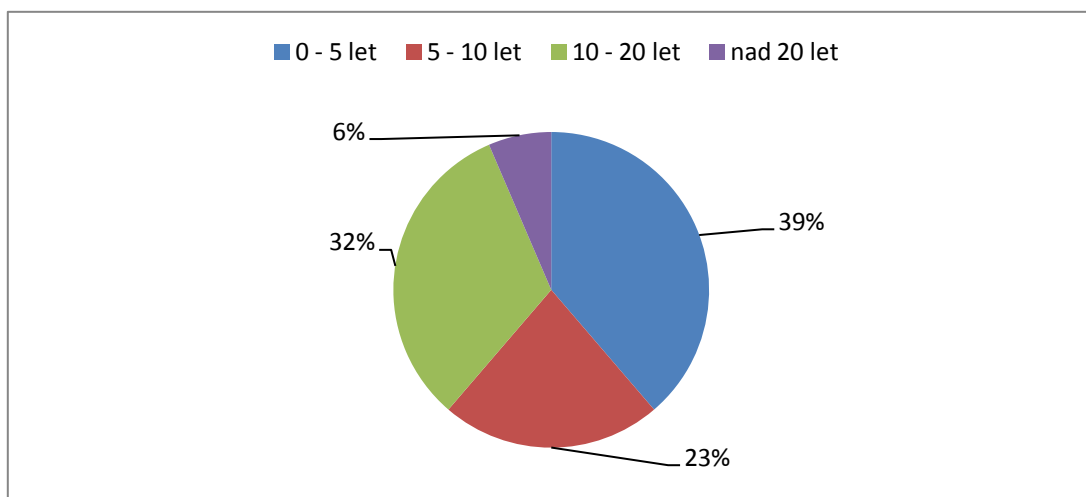


Obrázek 33 Graf týkající se věku respondentů

Otázka číslo 35. Jak dlouho pracujete na oddělení?

- a. 0-5 let**
- b. 5-10 let**
- c. 10- 20 let**
- d. 20 let a více**

Délku práce na oddělení do 5 let uvedlo 12 (39 %) respondentů, dobu na oddělení v délce 5 až 10 let uvedlo 7 (23 %) respondentů, 10 (32 %) respondentů pracuje na oddělení 10 až 20 let a více než 20 let na oddělení uvedli 2 (6 %) zaměstnanci.



Obrázek 34 Graf týkající se délky práce na oddělení

11. DISKUZE

Na začátku diskuze se vyjadřuji k 4 výzkumným podotázkám. Tyto podotázky poukazují na problémy ve vybraném zařízení LDN, které jsem zjistila z rozhovorů a dotazníků. Hlavní výzkumná otázka je uvedena na konci diskuze. Úroveň interní komunikace ve zdravotnickém zařízení je zhodnocena pomocí silných a slabých stránek interní komunikace v daném zařízení.

- Vyskytla se na oddělení LDN šikana, mobing, pomluvy? A jak ji vedení řešilo?

Vrcholový management udává možnost šikany, či pomluvy a zásadně odmítá mobing. Jeden z respondentů říká, že všechny konflikty se snaží vedení hned řešit a příčiny konfliktů anulovat. Se středními manažery se shodují na komunikačních problémech vlivem ženského kolektivu. Jeden z respondentů to označuje jako „hašteření“.

Střední management ví o problému šikany na oddělení a sděluje, že takový problém se hned řeší. Obviněný za všechny problémy, konflikty a pomluvy je opět ženský kolektiv. Až 74 % respondentů vidělo nebo alespoň slyšelo o šikaně na oddělení. V 61 % si zaměstnanci myslí, že by vedení situaci vyřešilo, nebo že ji řeší.

Svobodová (2008) ve své knize uvádí, že mobing je častější v organizacích kde není dobře nastavená firemní kultura. Oběti jsou lidé, kteří zcela nejlépe nezapadnou do kolektivu. Jako jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující mobing je prostředí a špatná atmosféra na pracovišti. Budeme-li s touto informací pracovat, pak použijeme otázky z dotazníku číslo 5 a 6 o komunikaci mezi odděleními LDN a vztazích na pracovišti. I přes vysoké procento známek šikany na oddělení respondenti uvádí v 93 %, že vztahy na pracovišti nejsou špatné a 90 % respondentů považuje vztahy na LDN za dobré z toho v 19 % za výborné. Jeden respondent ze středního managementu však se vztahy na svém pracovišti není spokojen.

- Jsou zaměstnancům sdělovány veškeré informace o činnosti oddělení?

Respondent z vrcholového managementu uvádí snahu maximální informovanosti prostřednictvím provozních schůzek, určitým faktorem pro porozumění přidává i důvěru k vedení, druhý respondent zohledňuje při sdělování informací také o podstatu dané informace a přiznává, že některé svým charakterem (změna na oddělení, nová vyhláška) zůstávají dlouhodobě nepochopeny. Ze strany středního managementu je vždy snaha o předání všech informací, i když jeden z respondentů přiznává, že informace, které mu

nepřijdou pro zaměstnance důležité, vynechává. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 26 (84 %) respondentů je informováno o důležitých věcech týkajících se oddělení. Důležitou součástí informovanosti jsou v organizaci komunikační nástroje, které jsou očima dotazovaných 29 (94 %) dobře nastavené.

I přes ujištění vrcholového managementu, že zaměstnanci jsou informováni v maximálním rozsahu, zaměstnanci uvádí pouze ve 45 % (14 respondentů), že ví o strategiích a plánech oddělení do budoucnosti, 15 respondentů (48 %) ví pouze o něčem.

Holá (2011) ve své knize upozorňuje, že pokud si zaměstnanci nejsou jistí budoucností svého zaměstnavatele (tedy pokud neznají plán oddělení do budoucna) jsou demotivováni, nejistí a z práce odcházejí. Otázkou číslo 20. ve svém dotazníku můžu poukázat na pravdivost tohoto sdělení. Osm (26 %) respondentů uvažují o změně pracovního působení a 5 (16 %) respondentů s působením na oddělení do budoucnosti nepočítají.

Stejně jako v práci Mackové (2011) i v mém výzkumu si všichni manažeři myslí, že informace jsou předávány zaměstnancům v nejvyšší míře. Ve sledované práci se významná většina (77 %) shoduje na dostatečné informovanosti. S touto prací v této otázce nemohu diskutovat, protože mám rozděleny informace v otázkách na důležité a informace o plánech a strategiích oddělení. Pokud bych porovnávala výše uvedenou práci s mým výzkumem v otázce důležitých informací, byli by moji respondenti lépe informováni (84 %) než respondenti Mackové (2011). Stejně tak nástroje interní komunikace jsou mými respondenty ohodnoceny lépe (94 %) než v práci stejného tématu (83 %).

H. Fayol uvedl 14 zásad pro úspěšné fungování a správné řízení organizace, mezi těmito 14 zásadami je uvedena jako důležitá jednotnost vedení a dávání jednotných příkazů (Vojtovič, 2011).

Vrcholový management si myslí, že je jednotný na 93 %. Střední management jednotnost vidí na 75 %. Po zprůměrování všech hodnot uvedených v dotazníku zaměstnanci uvádí jednotnost managementu na 68 %.

Vrcholový i střední management si myslí, že se chovají zodpovědně ke svým podřízeným a někteří uvádějí i zodpovědnost z morálních hledisek. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 71 % respondentů si myslí to stejné, co management.

V práci Mackové (2011) je uvedena jednotnost komunikace vrcholového managementu 89 % tedy menší než jednotnost vrcholového managementu v mém výzkumu (93 %). Stejně jako v mé práci je celkový pohled managementu na jednotnost vyšší než z pohledu zaměstnanců (ve zmiňované práci 73 % v mém vybraném zařízení 71 %).

Výzkumná otázka číslo 4. Jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na oddělení?

Jeden respondent z vrcholového managementu žádný problém s komunikací na všech úrovních na oddělení nevidí. Do komunikace vkládá osobní přístup, protože se zaměstnanci se zná ve většině případů mnoho let. Druhý respondent si neuvědomuje žádný komunikační problém a opakovaně upozorňuje na otevřenou komunikaci mezi ním a zaměstnanci.

Střední management je s komunikací spokojený, udává, že zaměstnanci se vyjadřují k chodu na oddělení často. V zařízení chybí hodnocení managementu zaměstnanci. Respondenti poukazují na tzv. „kolečko“ (zaměstnanci se každý půl rok střídají na jiných odděleních LDN) a udávají, že tímto procesem je komunikace zlepšena právě proto, že se zaměstnanci seznámí se všemi odděleními, s prací na nich a se všemi zaměstnanci pracujícími na LDN. Jeden z respondentů při rozhovoru říká, že zaměstnanci spolu drží, pouze při vzniklém problému na oddělení (V práci Mackové – 2011 mají manažeři stejný názor – „*Manažeři LDN se domnívají, že zaměstnanci na různých odděleních spolu dokážou spolupracovat, jen pokud se vyskytne závažný problém.*“).

Komunikace mezi odděleními je podle respondentů z dotazníkového šetření ve 48 % bezproblémová. S občasnou konkurencí mezi odděleními se však potkává 45 % zaměstnanců, což není zanedbatelný výsledek. V práci Mackové (2011) je bezproblémová spolupráce uvedena zaměstnanci ve 22 % tedy o 26 % méně než v mém případě dotazníkového šetření.

S komunikací na oddělení je spokojeno pouze 16 % respondentů, většina respondentů (77 %) odpovědělo, že záleží na tom, s kým komunikujete a 7 % není s komunikací spokojeno vůbec.

Významným prvkem v týmu hraje také nově příchozí zaměstnanec. Dle Dvořákové (2012) je pod pojmem adaptace zaměstnance myšleno začlenění do pracovního, sociálního a kulturního systému zařízení. Důležitá je i orientace pracovníka nejen v místě pracoviště, ale také v hierarchii oddělení, pracovní činnosti a kolektivu.

Podle vrcholového managementu je adaptaci nového zaměstnance věnována dostatečná péče s poukázáním na adaptační proces nemocnice. Jeden respondent však uznává, že je na

zapracování málo času a zaměstnanci jsou tak nuceni přizpůsobovat se nové práci za pochodu. Střední management doplňuje, že při adaptaci nově příchozího pracovníka hraje důležitou roli vrchní sestra a staniční sestra daného oddělení. Se zvykáním si na oddělení podle jednoho z respondentů hrají také významnou roli již stávající zaměstnanci.

Zaměstnanci v dotazníku ve 45 % uvádějí, že novému pracovníkovi je věnována dostatečná péče a 39 % ze zmíněných je názoru, že by péče mohla být větší.

Macková (2011) uvádí ve svém dotazníkovém šetření, že 62 % zaměstnanců v jejím vybraném zařízení je spokojeno s časem, který je novým zaměstnancům poskytnut. V 28 % případů by zaměstnanci přivítali zlepšení. Zaměstnanci mého výzkumu jsou tedy méně spokojeni s adaptací nového pracovníka než v případě dotazníkového šetření Mackové (2011).

Výzkumná otázka číslo 5. Je vedení LDN dobrými komunikátory?

Jeden z respondentů si myslí, že není dobrým komunikátorem, vyhledává proto v rámci svého volného času kurzy komunikace, asertivního chování a psychologie. Střední management si myslí, že je dobrými komunikátory, ve většině případů uvádějí několik kurzů v rámci komunikace. V případech, kdy uvedli, že se nezúčastňují kurzů ani seminářů ke zlepšení komunikačních dovedností dodávají málo času nebo nezám.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že si většina respondentů (86 %) myslí, že jejich vedení je dobrými komunikátory, z nichž 38 % dodává, že stále mají rezervy. Při charakterizování svého vedení 22 % respondentů uvedlo, že je svými nadřízenými respektován a vedení si váží jejich práce, naopak více než polovina (55 %) bere své nadřízené jako ty, kteří za jejich odvedenou práci zaplatí.

Dle Branhama (2009) si lidé připadají uznávaní, pokud se někdo ptá na jejich názor. Myslíme si totiž, že náš názor je pro ostatní zajímavý.

Podle mého dotazníku 61 % pracovníků svému vedení navrhlo připomínku na zlepšení chodu oddělení nebo komunikace na něm. Pouze s návrhy 22 % respondentů vedení pracovalo. Respondent ze středního managementu uvedlo, že návrhů na chod oddělení je vždy dost, ale když chce po zaměstnancích konkrétní návrh tak se zaměstnanci nikdy na ničem konkrétním nedomluví. V práci Mackové (2011) je uvedeno, že více jak polovina (58 %) zaměstnanců

diskutuje se svým vedením o připomínkách a přáních. Je to tedy o 36 % více než v případě mé práce.

Poměrně vysoké procento zaměstnanců (39 %) žádný návrh na zlepšení nikdy nedalo. Důvod můžeme hledat i v odpovědích na dotazníkovou otázku číslo 23. tedy jestli zaměstnanci otevřeně říkají názor na fungování oddělení. Většina (58 %) respondentů uvádí, že svůj názor smí vyjádřit jen před někým, 10 % respondentů to nemá zapotřebí a stejný počet respondentů (10 %) se bojí důsledků při otevřeném názoru. Při diskuzi s prací Mackové (2011) musím poukázat, že respondenti jejího dotazníku uvedli strach z otevřené komunikace na fungování oddělení v 55 %. Pokud bych však vzala v úvahu mých 58 % respondentů, kteří svůj názor, řeknou pouze před někým, musím uvažovat nad tím, z jakého důvodu své připomínky neříkají před všemi. Může to být i strach. V tom případě by možná byli výsledky mé práce srovnatelné s výsledky Mackové (2011). Pozitivním výsledkem je, že více než polovina (52 %) respondentů má ve své vedení důvěru a nebojí se vedení svěřit i se svými osobními problémy.

Hlavní výzkumná otázka - Zhodnocení úrovně interní komunikace v daném zařízení

Úroveň interní komunikace v daném zařízení jsem zhodnotila pomocí silných a slabých stránek komunikace na oddělení LDN.

Silné stránky komunikace ve vybraném zařízení vycházející z dotazníkového šetření

- dobře nastavené komunikační nástroje
- jednotnost a zodpovědnost managementu
- dobré komunikační schopnosti managementu a ochota se v tomto směru dále vzdělávat
- informovanost o plánech oddělení
- adaptační program nemocnice pro nové zaměstnance
- srozumitelnost sdělených informací

Slabé stránky komunikace ve vybraném zařízení vycházející z dotazníkového šetření

- nemožnost hodnocení komunikace ze stran zaměstnanců
- známky šikany, mobingu a pomluv
- mnoho zaměstnanců se bojí a nechtějí otevřeně komunikovat s vedením
- nespokojenost s odměňováním se službami nemocnice

12. ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zhodnotit úroveň komunikace v zařízení dlouhodobé péče. S pomocí rozhovorů a dotazníků jsem zhodnotila úroveň interní komunikace v daném zařízení. Cíl mé práce byl splněn.

Teoretická část vysvětluje komunikaci obecně se členěním na verbální, neverbální komunikaci a komunikaci činy. V odborné teoretické části je popsána interní komunikace v organizaci – ve zdravotnickém zařízení, popsán komunikační mix, nástroje komunikace a komunikace manažerská. Stručně je uvedena komunikace změn a nefungující komunikace v organizaci.

Dotazníkovým šetřením jsem zjistila dobrou úroveň interní komunikace. Nástroje interní komunikace jsou dobře nastaveny. Informace ohledně oddělení jsou zaměstnancům předávány prostřednictvím vedení, které ví o některých nedostacích ve sdělování a snaží se je napravit. Otázkou jsou ovšem vztahy na pracovišti, které i přes kladné hodnocení v dotazníku vykazují známky šikany a pomluv. Nový zaměstnanec prochází adaptačním procesem organizace, který je očima vedení i zaměstnanců na dobré úrovni.

Oddělení LDN chybí hodnocení vedení zaměstnanci, které by určitě vedlo ke zpětné vazbě a k větší otevřenosti zaměstnanců. Navrhnutí zlepšení se také hodí k postoji zaměstnanců při otázce intranetu nemocnice, který by při dostatečném vysvětlení nebo prostřednictvím školení mohl výrazně pomoci při komunikaci s vedením nemocnice.

13. POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3926-7.

GROHAR-MURRAY, Marry Ellen a Helen R DICROCE. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. Praha: Grada, 2003, 317 s. ISBN 80-247-0267-3.

HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-4032-X.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-1708-5.

KILÍKOVÁ, Mária a Viera JAKUŠOVÁ. *Teória a prax manažmentu v ošetrovatel'stve*. Martin: Osveta, 2008, 148 s. ISBN 978-808-0632-908.

- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2.*, přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LINHARTOVÁ, Věra. *Praktická komunikace v medicíně: pro mediky, lékaře a ošetřující personál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Povídej-naslouchám*. 1. vyd. Praha: Navrat, 1993, 105 p. ISBN 80-854-9518-X.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- MACKOVÁ, Kristýna. *Interní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení (vymezení obsahu interní situace a zmapování konkrétní situace ve vybraném zařízení)*. Pardubice, 2011. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta zdravotnických studií.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PLEVOVÁ, Ilona, Regina SLOWIK. *Komunikace s dětským pacientem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-2968-7.
- PLEVOVÁ, Ilona a kolektiv. *Management v ošetřovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-247-3871-6.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠKRLOVÁ, Magda a Petr ŠKRLA. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2616-5.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2494-2.

VAJNER, Luděk a Karel RAIS. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a Gabriela MAHROVÁ. *Komunikace pro zdravotní sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 144 s. ISBN 80-247-1262-8.

VÉVODA, Jiří. A KOLEKTIV. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 80-247-4732-4.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4

ZLÁMAL, Josef. *Marketing ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: NCONZO, 2006, 150 s. ISBN 80-701-3441-0.

Přílohy

Příloha A – dotazník

Vážení zaměstnanci LDN,

jmenuji se Zuzana Štaudová a studuji na Univerzitě v Pardubicích obor všeobecná sestra. Do rukou se Vám dostal dotazník, kterým sbírám informace ke své bakalářské práci na téma INTERNÍ KOMUNIKACE V ZAŘÍZENÍ DLOUHODOBÉ PÉČE. Prosím o vyplnění dotazníků. Zaručuji anonymitu vašich odpovědí! Na jakékoliv dotazy i Vaše připomínky ráda odpovím. E-mail: staudovazuzana@gmail.com; mob.tel. 775697113

Děkuji Zuzana Štaudová

Vámi vybranou odpověď prosím označte, není-li určeno jinak - pouze jednu možnost.

Vyplněný dotazník vložte do obálky a tu vhod'te do zapečetěné krabice na Vašem oddělení.

- 1. Myslíte si, že se Vaše vedení chová zodpovědně (dodržuje stejná pravidla, neporušuje předpisy)?**
 - a. ano
 - b. ne

- 2. Na kolik procent vidíte jednotnost Vašeho vedení (ve věcech nařízení, dodržování předpisů)?**

- 3. Dostává se Vám srozumitelného a dostatečného vysvětlení důležitých informací?**
 - a. ano
 - b. ne

- 4. Znáte organizační strukturu Vašeho oddělení?**
 - a. ano, znám
 - b. nejsem si jistý/á, mám určitou představu
 - c. ne

5. Myslíte si, že je mezi odděleními LDN dobrá komunikace?

- a. ano, komunikace s ostatními odděleními je bezproblémová, spolupracujeme spolu
- b. komunikace občas není; myslím si, že zde někdy panuje konkurence
- c. ne, žádná komunikace s ostatními není, spolupráce nulová

6. Doplňte: „Na našem oddělení máme formální i neformální vztahy...“

- a. výborné, ráda s ostatními pracuji a nemám problém s ostatními vycházet
- b. dobré, v každém kolektivu se najde někdo kdo vám „nesedí“
- c. špatné, nemáme dobré vztahy

7. Domníváte se, že jsou nástroje interní komunikace na Vašem oddělení efektivní a fungující (provozní schůzky, informace z ManaDesku, nástěnky, manuály, dokumentace,...)?

- a. ano
- b. ne

8. Je dle Vašeho názoru při nástupu novému zaměstnanci věnovaná dostatečná péče (zapracování, orientace v nemocnici a na oddělení, představení spolupracovníkům)?

- a. ano, myslím, že je to dostačující
- b. novému zaměstnanci péče věnována je, ale mohla by být větší
- c. ne, myslím si, že ho spíš tzv. „hodí do vody“

9. Znáte své kompetence (víte, co máte dělat, jak a proč)?

- a. ano, vím co je náplní mé práce, znám své kompetence
- b. nevím to jednoznačně, občas mám problémy se v kompetencích vyznat, často se mění
- c. připadá mi, že každý dělá to, co umí, kompetence nejsou jasné

10. Znáte kulturu Vašeho oddělení/nemocnice?

- a. ano znám kulturu našeho oddělení, které se neliší od kultury nemocnice
- b. nevím, co znamená kultura oddělení
- c. vím, co kultura znamená, ale neznám ji

11. Slyšel/a nebo zažil/a jste někdy, že by se na Vašem oddělení objevila diskriminace, šikana, mobing?

- a. ne, nikdy jsem to ani neslyšel/a ani nezažil/a
- b. slyšel/a jsem o tom, ale nevím nic určitého
- c. pár případů zde bylo
- d. stává se to na oddělení často

12. Řeší/řešilo vedení výše uvedené situace?

- a. žádná taková situace zde nikdy nebyla, ale věřím, že by vedení zasáhlo
- b. žádná situace zde nikdy nebyla a nevěřím, že by vedení zasáhlo
- c. ano, vedení situaci vyřešilo
- d. ne, naše vedení tyto situace neřeší

13. Máte pocit, že je na Vašem oddělení spravedlivé prostředí?

- a. ano
- b. ne
- c. nepřemýšlel/a jsem o tom

14. Máte pocit, že pro vedení jsou někteří lidé (nebo jejich práce) důležitější než Vy?

- a. myslím si, že jsem si před vedením všichni rovni
- b. mám pocit, že někteří jsou očividně důležitější
- c. nepřemýšlel/a jsem o tom

15. Myslíte si, že jste pro své vedení rovnocennými partnery?

- a. ano, chovají se ke mně jako k rovnocennému partnerovi
- b. občas mi připadá, že se ke mně chovají nadřazeně
- c. nadřazenost je zde vidět na první pohled

16. Jsou vaši nadřízení, ti, kteří Vám pomohou s problémy (pracovními, osobními)?

- a. ve své nadřízené mám důvěru a nebojím se s nimi řešit své problémy
- b. ve své nadřízené nemám důvěru a nechci s nimi nic řešit
- c. rád/a bych s vedením řešila problémy, ale oni se mnou ne

17. Doporučila byste svým známým Vaše oddělení pro jejich rodinu, známé?

- a. ano, naše oddělení má kvalitní péči
- b. naše oddělení je dobré, ale nedoporučil/a bych ho
- c. nikomu bych naše oddělení nedoporučil/a

18. Myslíte si, že je systém odměňování na Vašem oddělení spravedlivý?

- a. ano
- b. ne

19. Jste spokojen/a se sociálním programem-sloužbami nemocnice pro Vás jako zaměstnance (obědy, rekreační objekt, připojištění, bonusy v lékárně)?

- a. ano, jsem spokojený/á
- b. služby jsou uspokojivé, mohly by být lepší
- c. nejsem vůbec spokojený/á

20. Počítáte i nadále s pracovním působením na Vašem oddělení?

- a. ano
- b. ano, ale v budoucnu si chci najít práci jinde
- c. spíše ne
- d. nepřemýšlím o tom

21. Jste průběžně seznamováni o plánech a strategiích Vašeho oddělení do budoucnosti?

- a. ano jsme pravidelně seznamováni/y s plány a vizemi do budoucna
- b. vím pouze o něčem
- c. nikdo nám nic neříká

22. Navrhl/a jste někdy něco na zlepšení chodu nebo komunikace Vašeho oddělení?

Jak na návrh reagovalo vedení?

- a. nikdy jsem nic nenavrhl/a
- b. navrhl/a jsem, ale nikdo nereagoval
- c. navrhl/a jsem a vedení s mým návrhem pracovalo

23. Říkáte otevřeně svůj názor na fungování oddělení?

- a. ano, vždy
- b. ano, ale jak před kým
- c. ne, nemám to zapotřebí
- d. ne, bojím se důsledků

24. Myslíte si, že se chováte spolehlivě a odpovědně ve své práci?

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

25. Jak byste charakterizoval/a Vaše vedení?

- a. vedení si mé práce si váží, mám dobré pracovní podmínky, jsem respektován/a
- b. vedení je jako jedno z mnoha dalších, po provedené práci dostanu odměnu
- c. vedení potřebuje levnou pracovní sílu, nezajímá se o mě

26. Je u Vás možnost pravidelného hodnocení interní komunikace?

- a. ano
- b. nevím
- c. ne

27. Myslíte si, že komunikace na Vašem oddělení funguje?

- a. ano, jsem s komunikací spokojený/á
- b. záleží na tom, s kým komunikujete
- c. ne, jsem nespokojený/á s komunikací na oddělení

28. Využíváte intranet jako nástroj komunikace mezi Vámi a vedením?

- a. ano, velice často
- b. vlastně s intranetem moc neumím, jinak bych využíval/a
- c. ne, intranet používám jen, když je to nutné

29. Má na Váš pracovní výkon vliv to, jak s Vámi komunikuje Vaše vedení?

- a. ano
- b. ne

30. Dává Vám Vaše vedení prostor pro zpětnou vazbu a hodnocení?

- a. ano a vyžadují je
- b. ano, ale nevyžadují je
- c. ne, nedávají mi prostor

31. Myslíte si, že Vaši nadřízení mají dobré komunikační schopnosti?

- a. ano, moji nadřízení jsou dobrými komunikátory
- b. ano, ale mají jistě ještě rezervy
- c. myslím si, že moji nadřízení s námi neumí komunikovat

32. Uveďte vaše pohlaví

- a. muž
- b. žena

33. Uveďte vaše pracovní zařazení

- a. lékař
- b. nelékařský zdravotnický pracovník

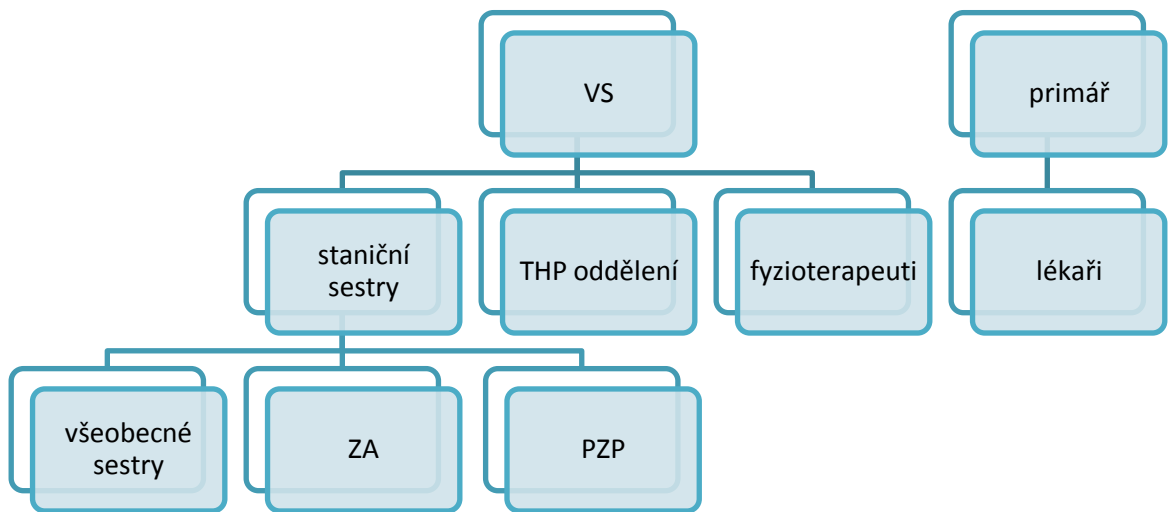
34. Uveďte váš věk

- a. 20-35
- b. 35-50
- c. 50 a více

35. Jak dlouho pracujete na oddělení?

- a. 0-5 let
- b. 5-10 let
- c. 10- 20 let
- d. 20 let a více

Příloha B – organizační struktura oddělení LDN



Obrázek 35 organizační struktura oddělení