

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Michaela Svobodová, DiS.

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií

Význam manažerské komunikace pro management nelékařských zdravotnických  
pracovníků  
Diplomová práce

2024

Bc. Michaela Svobodová, DiS.

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Akademický rok: 2018/2019

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Svobodová, DiS.**  
Osobní číslo: **Z18423**  
Studijní program: **N5345 Specializace ve zdravotnictví**  
Studijní obor: **Perioperační péče**  
Téma práce: **Význam manažerské komunikace pro management nelékařských zdravotnických pracovníků**  
Téma práce anglicky: **The importance of managerial communication for the management of non-medical health professionals**  
Zadávací katedra: **Katedra porodní asistence, perioperační péče a zdravotně sociální péče**

## Zásady pro vypracování

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

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

Seznam doporučené literatury:

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

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

HEKLOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4032-4.

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

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

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

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2024**

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

L.S.

**Mgr. Helena Poláčková** v.r.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 7. března 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

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

V Pardubicích dne 24.4.2024

Bc. Michaela Svobodová, DiS. v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování paní doc. Ing. Janě Holé, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce. Za její cenné rady a připomínky, a v neposlední řadě za ochotu a trpělivost poskytovanou v průběhu zpracovávání diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. et Ing. Anetě Mazouchové, PhD. za pomoc se statistickým zpracováním dat.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá významem manažerské komunikace pro management nelékařských zdravotnických pracovníků. Úvodní část práce předkládá teoretická východiska řešeného tématu, kde se kromě stěžejní manažerské komunikace a komunikačních kompetencí věnuje vhladu do ošetrovatelského managementu nebo osobnosti manažera. Cílem výzkumné části je zjistit jak významně jsou manažerské komunikační kompetence vnímány a hodnoceny za pomoci modelu komunikačních kompetencí Dewhurst a Fitz-Patricka.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, ošetrovatelství, manažerská komunikace, manažerské komunikační kompetence

## **TITLE**

The importance of managerial communication for the management of non-medical health professionals

## **ANNOTATION**

The thesis deals with the importance of managerial communication for the management of non-medical healthcare workers. The introductory part presents the theoretical background of the topic addressed, where it provides an insight into nursing management or managerial functions in addition to the core managerial communication and communication competencies. The exploratory part aims to determine how significantly managerial communication competencies are perceived and evaluated using Dewhurst and Fitz-Patrick's communication competency model.

## **KEYWORDS**

Management, nursing, managerial communication, managerial communication competences

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>1 CÍLE A METODY PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
1.1 CÍL TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE .....	13
1.2 CÍLE PRŮZKUMNÉ ČÁSTI PRÁCE .....	13
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
2.1 MANAGEMENT V OŠETŘOVATELSTVÍ.....	14
2.1.1 <i>Manažerská komunikace</i> .....	20
2.1.2 <i>Angažovanost</i> .....	27
2.1.3 <i>Manažerské komunikační kompetence</i> .....	28
<b>3 VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
3.1 TVORBA DOTAZNÍKU .....	30
3.2 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	31
3.3 ANALÝZA DAT A JEJICH INTERPRETACE.....	32
3.3.1 <i>Základní popis souboru</i> .....	32
3.3.2 <i>Dílčí kompetence</i> .....	37
3.4 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	45
3.4.1 <i>Hypotéza 1</i> .....	46
3.4.2 <i>Hypotéza 2</i> .....	47
3.4.3 <i>Hypotéza 3</i> .....	49
3.4.4 <i>Hypotéza 4</i> .....	51
3.4.5 <i>Hypotéza 5</i> .....	52
3.4.6 <i>Dodatek – Celková významnost komunikačních kompetencí</i> .....	53
<b>4 DISKUZE .....</b>	<b>59</b>
<b>5 ZÁVĚR.....</b>	<b>63</b>
<b>6 POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>64</b>
6.1 KNIHY .....	64
6.2 ODBORNÉ ČLÁNKY .....	67
6.3 INTERNETOVÉ ZDROJE .....	68
<b>7 PŘÍLOHY .....</b>	<b>70</b>

## SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1 – Základní informace o respondentech.....	33
Graf 2 - Délka praxe .....	33
Graf 3 – „Na jaké pracovní pozici pracujete?“ .....	34
Graf 4 – Manažerské vzdělání .....	35
Graf 5 – Pořadí hodnocení kompetencí .....	42
Graf 6 – „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“ .....	43
Graf 7 – Celková spokojenost s nadřízeným .....	44
Graf 8 - Významnosti kompetencí podle pracovní pozice (průměrné hodnoty) .....	47
Graf 9 – Významnosti kompetencí podle manažerského vzdělání (průměrné hodnoty).....	48
Graf 10 – Významnosti kompetencí podle oboru (průměrné hodnoty).....	50
Graf 11 – Celková spokojenost podle vlivu komunikace s vedoucím na spokojenost v pracovním prostředí .....	53
Graf 12 – Celková významnosti komunikačních kompetencí .....	54
Graf 13 – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle pozice.....	56
Graf 14 – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle manažerského vzdělání..	57
Graf 15 – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle oboru.....	58
Graf 16 – Srovnání výběrových dat s vybranými studii .....	62

Obrázek 1 – upraveno podle, Model hierarchické struktury kompetence (Kubeš et al., 2004)17

Tabulka 1 - Nejdůležitější manažerské komunikační kompetence (Holá, 2017) .....	28
Tabulka 2 - Základní informace o respondentech .....	32
Tabulka 3 - Délka praxe.....	33
Tabulka 4 – „Na jaké pracovní pozici pracujete?“ .....	34
Tabulka 5 – Manažerské vzdělání .....	35
Tabulka 6 – Celkové vzdělání .....	36
Tabulka 7 - 1. Budování efektivních vztahů.....	37
Tabulka 8 - 2. Zaměření na cíl.....	37
Tabulka 9 - 3. Konzultace a koučink .....	37
Tabulka 10 - 4. Znalost fungování a organizace firmy.....	38

Tabulka 11 - 5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti) .....	38
Tabulka 12 - 6. Rozvoj ostatních komunikátorů.....	38
Tabulka 13 - 7. Inovace a kreativita .....	38
Tabulka 14 - 8. Naslouchání .....	39
Tabulka 15 - 9. Implementace .....	39
Tabulka 16 - 10. Plánování .....	39
Tabulka 17 - 11. Specializace .....	40
Tabulka 18 - 12. Vize a standardy .....	40
Tabulka 19 – Celkové vyhodnocení – významnost kompetencí .....	41
Tabulka 20 – Celkové vyhodnocení – zvládnutí kompetence nadřízeným .....	42
Tabulka 21 – „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“ .....	43
Tabulka 22 – Celková spokojenost s nadřízeným .....	43
Tabulka 23 – Významnosti kompetencí podle pracovní pozice .....	46
Tabulka 24 – Významnosti kompetencí podle manažerského vzdělání .....	48
Tabulka 25 – Významnosti kompetencí podle oboru .....	49
Tabulka 26 – Spearmanovy korelační koeficienty – vztah spokojenosti a znalosti kompetencí vedoucích .....	52
Tabulka 27 – Celková spokojenost podle vlivu komunikace s vedoucím na spokojenost v pracovním prostředí .....	53
Tabulka 28 – Celková významnost komunikačních kompetencí .....	54
Tabulka 29 – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle pozice.....	55
Tabulka 30 – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle manažerského vzdělání .....	56
Tabulka 31 – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle oboru.....	58
Tabulka 32 - Srovnání výběrových dat s vybranými studii .....	61

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a kol.	A kolektiv
ČR	Česká republika
et al.	Kolektiv autorů
EQ	Emoční inteligence
FZS	Fakulta zdravotnických studií
IIK	Institut interní komunikace
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
např.	Například
NLZP	Nelékařský zdravotnický personál
tzv.	Tak zvaný
UPCE	Univerzita Pardubice
WHO	Světová zdravotnická organizace

## ÚVOD

V moderním zdravotnictví je úspěch zdravotnické organizace neodmyslitelně spojen s efektivním řízením. Zdravotnická zařízení, včetně nemocnic, klinik a ambulantních center, se stávají stále složitějšími institucemi, které vyžadují sofistikované řídicí postupy a strategie. V rámci těchto institucí hrají nelékařští zdravotní pracovníci klíčovou roli jak v zajišťování kvalitní péče, tak v provozu daného zařízení. Úspěšnost ve vykonávání odpovídajících funkcí závisí nejen na odborných dovednostech, ale zejména na kvalitě řízení ze strany nadřízeného pracovníka. Manažer a jeho schopnost adekvátně komunikovat v tom hraje klíčovou roli.

Efektivní komunikace má zásadní vliv na fluktuaci zaměstnanců, spokojenost a angažovanost na pracovišti. Když manažeři v rámci svých týmů komunikují otevřeně a transparentně, zaměstnanci mají lepší povědomí o cílech, očekáváních a hodnotách organizace. To vede ke snížení nejistoty a současně zvyšování spokojenosti ze strany zaměstnanců, a tedy jejich vyšší produktivitě a růstu výkonnosti organizace.

V prostředí zdravotnictví je rovněž klíčové udržení kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Tento fakt potvrzuje i vyjádření Českého statistického úřadu (2019) ze kterého vyplývá, že v českém zdravotnictví chybí až 5 tisíc všeobecných sester. S tím souvisí i závažný problém vycházející z predikce, která uvádí, že do roku 2030 bude celosvětově více než 50 % všeobecných sester ve zdravotnickém systému chybět (MZČR, 2021). Z šetření Národního registru zdravotnických pracovníků provedeného v roce 2020 vyplývá, že mírně zvyšující se průměrný věk všeobecných sester může způsobit, že v období následujících pěti let dojde k výrazným odchodům do starobního důchodu. Celkový objem těchto odcházejících sester tvoří 12,6 % celkového počtu (MZČR, 2021).

Z toho důvodu by měl být kladen velký důraz na aspekty, které mohou být nápomocné v udržení stávajících pracovníků. A jelikož bývá nefungující komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným jedním z primárních důvodů odchodu, mohla by otevřená komunikace podporující motivaci a angažovanost tyto odchody zmírnit.

Koncepce ošetrovatelství vydaná ministerstvem zdravotnictví v roce 2021 využívá mimo jiné poznatky z dokumentů globální strategie pro lidské zdroje ve zdravotnictví do roku 2030, kterou vydala WHO, která klade důraz na vzdělávání různých profesí a praxi založenou na spolupráci jako zásadní předpoklad pro řešení otázek týkajících se pracovníků ve zdravotnictví. Její prioritou se stává stabilizace ošetrovatelských týmů napříč spektrem poskytované zdravotní péče.

Strategická část této koncepce si klade za cíl posílení kompetentní pracovní síly. Doporučení z tohoto dokumentu se týkají i pěti skupin kompetencí: nábor a orientace na kompetence, klinické prostředí řízené manažerskými kompetencemi, průběžný profesní rozvoj založený na kompetencích, zvyšování výkonnosti založené na kompetencích, vedoucí role založené na kompetencích (MZČR, 2021).

# **1 CÍLE A METODY PRÁCE**

## **1.1 Cíl teoretické části práce**

Cílem teoretické části práce je předložit teoretická východiska tvořící vzhled do tématu práce a vytvořit úvod pro část průzkumnou.

## **1.2 Cíle průzkumné části práce**

1. Zjistit, zda existuje rozdíl ve vnímání významnosti jednotlivých kompetencí mezi vedoucími a řadovými pracovníky.
2. Zjistit, zda existuje rozdíl ve vnímání významu manažerských komunikačních kompetencí mezi studenty navazujícího magisterského programu Organizace a řízení ve zdravotnictví a studenty ostatních navazujících magisterských programů.
3. Zjistit, zda pracovníci hodnotící hodnotí komunikační kompetence svého nadřízeného vysokou známkou jsou spokojenější v pracovním prostředí.
4. Zjistit, zda existuje vztah mezi spokojeností v komunikaci s nadřízeným a celkovou spokojeností v pracovním prostředí.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Management v ošetrovatelství

Management lze chápat jako řízení v organizacích, který je procesem koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací (Blažek, 2014).

Management jako obor, se postupem let neustále vyvíjí a modifikuje. Stále dochází k jeho rozšiřování předmětu zájmu o nové teorie, názory nebo zkušenosti. Jeho základní manažerské funkce, jako je **plánování, rozhodování, vedení a řízení lidí, motivace, organizování** či **kontrola**, však stále zůstávají jeho součástí. Management představuje proces, který přináší ucelený soubor poznatků, přístupů, zkušeností, doporučení, cílů a funkcí vedoucích k ovlivnění činnosti a prosperity jakékoli organizace (Jedličková, 2024).

Management lze označit jako obecnou disciplínu, využívanou v různých druzích organizací. (Jedličková, 2024).

Podstava managementu v ošetrovatelství se od podstaty všeobecného managementu používaného napříč obory a organizacemi v jádru jeho základních funkcí neliší. Liší se však specifiky, které jsou typické pro zdravotnické prostředí.

Například Hekelová (2014) považuje management ve zdravotnictví, respektive v ošetrovatelství, vykonávaný sestrami manažerkami, za nejnáročnější. Staniční i vrchní sestry na pozicích liniových manažerů plní zároveň i mnoho běžných pracovních úkolů jako řadový pracovníci. Ošetrovatelský management činí specifickým i skladba pracovníků, které manažeři řídí, tvoří je totiž převážně ženy. Je tomu tak až z 99 %. Z jejího pohledu ženy disponují větší mírou empatie, která je pro jejich práci důležitá, ale i větší mírou emocionálního prožívání. Jelikož se zdravotničtí pracovníci často pohybují v atmosféře lidského utrpení, strachu či nemoci. Z toho vyplývá i vyšší riziko výskytu stresu v porovnání s jinými obory.

Stejný názor zastává i Jankelová (2023), která navíc zdůrazňuje působení vysokého pracovního tlaku, vliv nepříznivého fyziologického prostředí nebo vyvolané emočně náročné situace, které v rámci poskytované zdravotní péče vznikají na dennodenní bázi. Zároveň mohou vznikat i náročné komunikační interakce se spolupracovníky nebo pacienty.

Management v ošetrovatelství je pro zdravotnické organizace nepostradatelný, jelikož výstupy v procesů, které manažeři při své práci aplikují představují informace důležité pro neustálé zvyšování celkové efektivity organizace (Grohar-Murray, 2003).

Manažer je jedinec, který na základě svého zvolení, jmenování, pověření, nebo zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Manažeři v ošetrovatelství představují specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je řízení pracovních činností řadových pracovníků s využíváním jejich pracovních dovedností. Proto jsou v dnešním moderním managementu manažeři považováni za klíčové pracovníky na cestě k úspěchu. Úkolem manažerů je včasná a správná identifikace čeho má být v rámci stanovení cílů dosaženo, jaké prostředky a nástroje budou použity a jakými postupy je možno těchto cílů dosáhnout (Prukner, 2014).

Management a manažery v ošetrovatelství podle jejich postavení v hierarchii zdravotnické organizace můžeme rozdělit do tří základních úrovní:

1. Linioví manažeři – do první úrovně manažerů se řadí staniční nebo úsekové sestry (Svobodník, 2009). Jsou zodpovědní za vedení řadových pracovníků, při plnění každodenní úkolů. Mají na starosti kontrolu a řešení nastalých změn nebo komplikací (Plevová, 2012). Jejich důležitým úkolem je zajištění komunikace mezi vedením a řadovými pracovníky (Gladkij, 2003). Komunikace, jednání a práce s řadovými pracovníky v rámci týmu je jejich každodenní záležitostí. Jejich schopnost týkající se jednání s lidmi a orientace na mezilidské vztahy je v této úrovni managementu nepostradatelná (Svobodník, 2009). Podle Zlámala (2014) věnují manažeři první linie nejvíce času operativnímu řízení (75 %), o poznání méně času věnují taktickému řízení (25 %) a minimum času věnují strategickým rozhodnutím (5%). Oproti manažerům ve vyšších úrovních můžeme u liniových manažerů očekávat převládající technické a odborné dovednosti (Svobodník, 2009).
2. Střední manažeři – mezi manažery střední úrovně řadíme v rámci ošetrovatelství vrchní sestry (Gladkij, 2003). Jsou nadřazené liniovým manažerům, které řídí, vzdělávají a motivují k odbornému růstu (Vojáčková, 2019). Stejně jako linioví manažeři jsou zodpovědní za práci řadových pracovníků, jsou manažeři ve střední úrovni zodpovědní za práci liniových manažerů (Plevová, 2012). Uskutečňují plány a plní strategické cíle stanovené vedením organizace ve střednědobém horizontu (Plevová, 2012). Podle Zlámala (2014) se manažeři střední linie věnují nejvíce taktickým rozhodnutím (60 %), výrazně méně se věnují operativním rozhodnutím (20 %) a stejně tak se věnují strategickým rozhodnutím (20 %).
3. Vrcholový manažeři – do vrcholové úrovně managementu neboli top managementu řadíme, v rámci ošetrovatelství, hlavní sestry nebo náměstkyně pro ošetrovatelskou

péči (Gladkij, 2003). Ti jsou zodpovědní za veškerou koordinaci řízení ošetrovatelské péče a činností, které s ní souvisí (Vojáčková, 2019). Do těchto činností patří strategické plánování, vytváření vizí, koncepcí nebo organizačních struktur (Svobodník, 2009). Dle Jarošové (2006) zabezpečují veškeré zdroje potřebné pro ošetrovatelskou činnost. Podle Zlámala (2014) věnují manažeři na této úrovni managementu nejvíce prostoru strategickému řízení (75 %). O poznání méně využívají taktiky (25 %) a operativy (5 %).

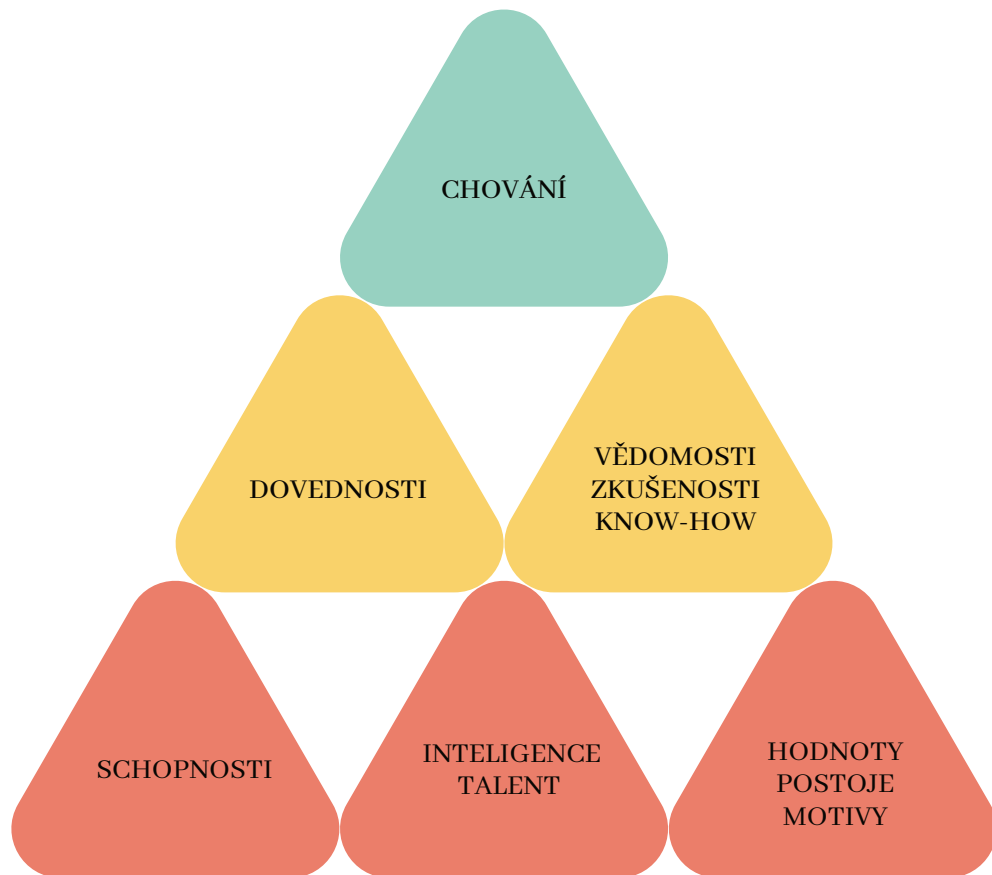
Aby manažer úspěšně dosahoval stanovených cílů musí především sám ovládat soubor určitých schopností, dovedností a znalostí, které se označují jako manažerské kompetence (Prukner, 2014). Zda je tyto kompetence manažer schopný plnit by měl vypovídat kompetenční profil manažera, který by měla vytvořit každá organizace a detailně v něm popsat pracovní pozici manažera, výčet jeho pracovních činností a důležitých předpokladů. Tento kompetenční profil pak může být i nápomocný při hodnocení jejich zvládnutí (Kubeš et al. 2004).

Podle Kubeše (2004) můžeme kompetencím rozumět jako schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky. Právě díky kompetencím a přijetí vědomé odpovědnosti vyplývající z jejich funkce, se manažeři jako vedoucí pracovníci liší od řadových pracovníků. Holá (2018) kompetence manažera formuluje jako znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti a prvky autority. Manažeři jsou dle ní zodpovědní za výsledky svého týmu a přístup k práci, který členové tohoto týmu projevují. Tureckiová (2004) definuje kompetenci manažera jako jeho schopnost úspěšně vykonávat určitou funkci nebo celý soubor funkcí.

Pohled na kompetence jako na tvrdé a měkké dovednosti přináší Lojda (2011). Kdy manažer v rámci tvrdých manažerských dovedností uplatňuje řídicí techniky a v oblasti měkkých dovedností uplatňuje techniky leadershipu související s vedením pracovníků. Tento osobitější přístup, kdy je kladen důraz na lidské kvality manažera je pro jeho výkon funkce taktéž nepostradatelný (Lojda, 2011).

Kubeš et al. (2004) popisují kompetence pomocí pyramidového modelu, který popisuje hierarchii kompetencí. V nejspodnější části se objevují osobnostní kompetence dané, vrozené, téměř neměnné, do kterých patří hodnoty, postoje, motivy nebo inteligence a talent. Ve střední úrovni pyramidy se nacházejí kompetence získané a praxí formované jako jsou vědomosti,

zkušenosti, dovednosti nebo know-how manažera. Na nejvyšší úrovni vyvstává chování, které poté v komunikaci prezentuje výsledek a vliv jednotlivých složek kompetencí na nižších úrovních. Chování má schopnost největší variability. Je možné se ho naučit, odnaučit, měnit nebo i ovlivňovat.



**Obrázek 1** – upraveno podle, Model hierarchické struktury kompetence (Kubeš et al., 2004)

V oblasti řízení řadových pracovníků, je úkolem manažera zajistit, aby podřízení plnily vše co je zapotřebí splnit. Aby tomu tak bylo musí manažeři splnit následující:

- dohlédnout na to, že pracovníci pochopili, co se od nich očekává a zajistit, že to bylo provedeno;
- správně dosadit pracovníky do pozic, na které mají odpovídající kompetence a vyžívaly jich (Armstrong, 2020);
- plnit a následně kontrolovat, zda bylo dosaženo chtěného;
- nastalé komplikace řeší přímo;

- dělá věci správně;
- jeho postavení stojí na autoritě (Svobodník, 2009);
- jedná férově, spravedlivě, ohleduplně a s respektem;
- prokazuje vůdčí schopnosti;
- své podřízené motivuje (Armstrong, 2020).

V oblasti leadershipu neboli vůdcovství pracovníků se úlohy mění. Názory, zda je management a leadership totéž se různí. Někteří autoři tvrdí, že řízení a vedení lidí jsou totožné činnosti, jiní je ale považují za činnosti odlišné, které však spolu úzce souvisí. V rámci leadershipu si můžeme u lídrů všimnout větších či menších odlišností:

- je vytvořen prostor pro kreativitu;
- autorita přichází přirozeně působením na okolí;
- zaměření na pracovníky;
- vytváření bezpečného prostředí pro řešení neshod (Svobodník, 2009);
- jsou sebejistí a dobře vědí co dělat;
- dokáží zapojit ostatní do spolurozhodování;
- jsou schopni operativně přecházet mezi styly vedení, aby vyhovovalo různým situacím i pracovníkům;
- mají tzv. „tah na branku“, kdy jsou schopni ovlivňovat, vysvětlovat nebo vyjednávat (Armstrong, 2020).

V posledních letech se stále více skloňuje v souvislosti s funkcí manažera také emoční inteligence. V dnešní pracovní kultuře představuje také klíčový faktorem úspěchu, kde jsou mezilidské vztahy a týmová spolupráce stále důležitější. Tento koncept, který poprvé rozpracoval Daniel Goleman ve své knize „*Emoční inteligence*“ v roce 1995, se stal základem pro pochopení toho, jak emocionální dovednosti ovlivňují naše profesní úspěchy. Manažeři s vysokou emoční inteligencí mají schopnost rozpoznat, pochopit a regulovat své vlastní emoce, rozpoznat své silné a slabé stránky nebo dobře se adaptovat měnícím se podmínkám. EQ zahrnuje schopnost sebereflexe, empatie, sociální povědomí a schopnost řídit své emoce tak, aby podpořily efektivní komunikaci a řízení týmu (Goleman, 2015).

Praxe podle Kovaříkové (2016) ukazuje, že budování interní komunikace je dlouhodobou záležitostí, během které je zapotřebí budovat s pracovníky solidní a slušný vztah a vzájemnou

důvěru. Spravedlivý manažer, na kterého se lze spolehnout dává prostor otevřené komunikaci a budování dobré pracovní atmosféry.

Pokud není komunikace ze strany manažera nikterak organizována nedochází k plynulému komunikačnímu toku a dochází k dezinformacím a fámám, které mohou pracovníky otrávit až demotivovat. Tento fakt dokazují aktuální průzkumy, podle kterých jsou vztahy na pracovišti a s nadřízeným jedněmi z největších stresorů v pracovním prostředí. Takto působící dlouhodobý stres může způsobovat závažné potíže jako je deprese, úzkosti, zvýšená únava, zažívací potíže až sebevražedné tendence. V těchto případech nelze podávat plnohodnotný pracovní výkon. Snižuje se produktivita práce, rozvíjí se pracovní disharmonie v právním týmu, roste pravděpodobnost chyb, snižuje se kvalita práce (Kovaříková, 2016).

Proto efektivně nastavená komunikace musí zahrnovat cíle v jednotlivých oblastech, kde tyto cíle pak mohou rozvíjet komplexnost komunikace a tím zvyšovat její efektivitu. Protože komunikace probíhá za různých podmínek, různých situací a za pomoci různých komunikačních kanálů. Nastavení efektivní komunikace by mělo proběhnout už při nástupu nového pracovníka do týmu a během jeho adaptace. Komunikace hraje důležitou roli v rozvoji důvěry, která je základním předpokladem pro manažerskou efektivitu, přičemž důvěra a komunikace podporují aktivní zapojení a angažovanost zaměstnanců a s tím jejich i pracovní výkonnost. Pokud pracovníci nejsou spokojeni nebudou ani angažovaní a loajální. Proto každý vedoucí pracovník by měl být vybaven účinnými komunikačními kompetencemi.

Chyby v komunikaci představují závažné problémy odrážející se ve funkčnosti a ziskovosti zdravotnického zařízení (Holá, 2017).

Jankelová et al. (2023) ve své studii potvrzuje zjištění, že manažerské kompetence ve zdravotnictví potenciálně vytvářejí trvalou konkurenční výhodu. Tato skutečnost je významná, neboť směřuje pozornost zdravotnických zařízení k potřebě manažersky kompetentního vrcholového managementu, který je jedním z klíčů k udržení středního managementu. Jako významný se potvrdil i fakt, že respondenti s manažerskou specializací ovlivňují pravdivost tohoto faktu. Výsledky této studie potvrdily význam práce v menších týmech, kdy je možné kvalifikovaným řízením výrazně ovlivnit spokojenost řadových pracovníků.

### 2.1.1 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace je součástí daleko většího a široce obsáhlého celku interní komunikace. Verčič et al. (2012) ji popisuje jako nejrychleji rozvíjející se obor v oblasti public relations a komunikačního managementu a identifikuje v tomto směru čtyři oblasti komunikace.

- Obchodní komunikaci – zabývající se komunikačními dovednostmi zaměstnanců.
- Manažerská komunikace – zaměřená na manažerské komunikační dovednosti a schopnosti.
- Firemní komunikace – zaměřenou na formální komunikaci a organizační komunikaci zabývající se spíše teoreticky orientovanými otázkami.

Zjednodušeně veškerou komunikaci uvnitř organizace, lze zahrnout pod pojmem interní komunikace, přičemž nejvíce je s ní spojená organizační kultura, motivace a angažovanost zaměstnanců (Holá, 2017). Toto platí obzvlášť pro manažerskou komunikaci, kde hraje důležitou roli manažer, který ve zdravotnické organizace svojí strategickou funkcí zásadně přispívá k angažovanosti a loajalitě zaměstnanců (Holá, 2016). Dvořáková (2012) považuje manažerskou komunikaci za nejdůležitější část interní komunikace, zároveň ale dodává, že se jedná o tu nejnáročnější. I z tohoto důvodu by manažerské komunikační dovednosti měli být důležitým tématem zařazeným do kurzů celoživotního vzdělávání (Holá et al. 2019). Na toto téma provedli autorky Holá, Moravcová a Hlaváčková v roce 2018 průzkum týkající se komunikačních kompetencí manažerů. Kvantitativního průzkumu se zúčastnilo 102 sester a lékařů zastávajících vedoucí pozici. Cílem bylo zhodnotit důležitost jednotlivých kompetencí pro jejich práci a zároveň hodnocení úrovně jejich dovedností v jednotlivých kompetencích za pomoci modelu komunikačních kompetencí Dewhursta a FitzPatricka. Výsledky prokázaly, že za nejdůležitější a nejvýznamnější kompetenci považují manažeři „Budování efektivních vztahů“. Naopak jako nejméně důležitou kompetenci označili „Rozvoj ostatních komunikátorů“. Z hlediska zvládnání těchto kompetencí označili jako nejlépe zvládnutou, kompetenci „Naslouchat“ a nejhůře zvládnutou, kompetenci „Inovace a kreativita“ (Holá et al. 2019).

Manažeři v rámci své komunikační strategie mohou vycházet s předem jimi vytvořeného komunikačního mixu. Jedná se o soubor nástrojů, přístupů nebo stylů. Patří sem například i komunikační kanály, kterými jsou mezi pracovníky distribuovány informace. Vhodná volba těchto kanálů závisí na momentálních a specifických potřebách (Iltis, 2017).

Podle Hlouškové (1998) je potřeba brát v potaz mezi kým se komunikace odehrává. Pokud jde o komunikaci nevyžadující osobní setkání, lze zvolit k přenosu informací komunikační kanály digitální formy. Mezi ty patří například telefon, email, nástěnky, firemní noviny nebo intranet zdravotnického zařízení.

Mezi nejběžnější a zároveň nejefektivnější formu komunikace, patří komunikace osobní, která může být nejen v rámci organizační struktury dvojího typu, a to verbální a neverbální.

**Verbální komunikaci** můžeme označit jako slovní interakci mezi dvěma či více lidmi. Jedná se o mluvený projev, odpovídající rétoriku a vhodnou skladbu slov. Manažerovým cílem je vést verbální komunikaci tak, aby byla přiměřená situaci, byla srozumitelná a výstižná. Zároveň je potřeba, aby se podřízený pracovník cítil v interakci bezpečně a byl tak ochoten v komunikaci pokračovat (Hořický, 2010).

**Neverbální komunikace** je způsob komunikace, který nevyužívá slovního vyjádření místo toho se zaměřuje na prostředky, jako je gestikulace, mimika, pohyby tělem, tón a výška hlasu, oční kontakt nebo držení těla.

Tyto prostředky mohou přenášet emoce, postoje nebo záměry (Hořický, 2010). Například proxemika nebo vzdálenost mezi komunikujícími, která v případě vzdálenosti menší, než je natažená paže, vyvolává dojem povýšenosti a arogance. Při vzdálenosti větší může naopak manažer v podřízených vzbuzovat odstup a strach (Pilařová, 2016).

Neverbální komunikace často doplňuje verbální komunikaci a může přidat důraz na kontext, který je vyjadřován verbálně (Hořický, 2010).

Správně zvolená forma komunikace a komunikačního kanálu napomáhá rychlému předávání informací, kdy pracovníci v různých situacích vědí, co přesně mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat. K ujasňování názorů a postojů, ale vhodnosti pracovních postupů a nástrojů slouží přenos dat pomocí komunikace, která probíhá ve všech směrech fungování organizace. Nejčastěji mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem a mezi jednotlivými pracovníky (Holá, 2017).

Podle toho, kdo se komunikace zúčastní a jakými směry se komunikace ubírá, je možné v organizační struktuře definovat tyto následující 4 směry.

**Sestupný směr komunikace** – komunikace a také informace směřující hierarchicky směrem dolů od nadřízených na výše postavených pozicích k těm na nižších pozicích. Vznikl na základě

domněnky, že nadřízení jsou povinni komunikovat se svými podřízenými (Seghal, 2006). V tomto případě je uplatňován autokratický styl řízení (Lednický, 2004).

**Vzestupný směr komunikace** – komunikace a informace směřující hierarchicky směrem vzhůru, tzn. od řadových pracovníků směrem k vedoucím pracovníkům. Pracovníci tak informují svého nadřízeného o svých postojích, nápadech, názorech, potřebách, ale i výtkách (Seghal, 2006). Tento směr je používán pro demokratický styl řízení (Lednický, 2004).

**Horizontální směr komunikace** – probíhá mezi pracovníky na stejné pracovní úrovni. Zpravidla se odehrává mezi manažery různých pracovních týmů či oddělení na poradách a schůzích (Seghal, 2006).

**Diagonální směr komunikace** – je posledním směrem, kdy probíhá komunikace mezi pracovníky na různé úrovni pracovních pozic, bez ohledu na to, zda jsou v přímém pracovním kontaktu (Seghal, 2006).

Pokud není komunikace ze strany manažera směrem k podřízeným nikterak organizována nedochází k plynulému komunikačnímu toku a může docházet k dezinformacím a fámám, které jsou pro pracovníky nepříjemné. V lepším případě je mohou pouze otrávit, v horším až demotivovat. Tento fakt dokazují aktuální průzkumy, podle kterých jsou vztahy na pracovišti a s nadřízeným jedněmi z největších stresorů v pracovním prostředí. Takto působící dlouhodobý stres může způsobovat závažné potíže jako je deprese, úzkosti, zvýšená únava, zažívací potíže. Ve velmi vážných případech se u pracovníků mohou objevit až sebevražedné tendence. V těchto nepříznivých pracovních podmínkách nelze podávat plnohodnotný pracovní výkon. Snižuje se produktivita práce, rozvíjí se pracovní disharmonie, roste pravděpodobnost chyb a tím se snižuje i kvalita odvedené práce (Kovaříková, 2016). V souvislosti s tím má podle Koubka (2015) obzvláště sestupná a vzestupná komunikace potenciál, tvořit základ pro nastavení otevřené komunikace bez zatajování informací (Koubek, 2015). Ze všech znalostí a dovedností, které manažeři v rámci své profese ovládají patří komunikace mezi ty nejdůležitější a nejužitečnější. Protože správně nastavená efektivní komunikace je základním a nejdůležitějším aktivem v pracovním prostředí (Jedličková et. al 2024).

I přes to může v pracovním prostředí docházet k nejrůznějším komplikacím a malérům se kterými musí manažer v rámci své funkce pracovat a operativně je řešit. Řadíme sem například:

- Zadržování nebo zatajování informací – ke kterému může docházet záměrně s cílem vlastního profitu nebo i ze strachu z možných následků;

- Nefungující zpětná vazba – která může na pracovníky působit tak že o ně manažer nejeví zájem, nezajímají ho jejich názory nebo nejsou realizovány jejich nápady které by mohly vést zlepšení výsledků týmu;
- Drby a fámy – vznikají v případech kdy pracovníci nemají včasné a relevantní informace které si pak domýšlejí. Výsledkem je pak nervozita, nedůvěra a nespokojenost zaměstnanců. Proto je důležité tomu předcházet a pracovníkům poskytovat informace potřebné pro jejich práci;
- Zavádění nového – někteří pracovníci se mohou obávat změn, a proto opět otevřená komunikace může být prevencí obav a neklidu mezi zaměstnanci;
- Nespravedlnost – je opravdu velkým zásahem neprospívajícím otevřené komunikaci a dobrým vztahům na pracovišti. Pokud k ní dochází ze strany manažera, pracovník se cítí ukřivděně a nepřátelsky, což může vést k negativní atmosféře a vzniku konfliktu;
- Nedodržování dohod – ze strany manažera, např. zvýšení platu, vede ke ztrátě důvěry ze strany zaměstnance. Se ztrátou důvěry se snižuje i angažovanost a motivace pracovníka.

Pokud se některá z těchto komplikací na pracovišti objeví svědčí to o tom, že otevřená a efektivní komunikace nefunguje správně a výsledkem jsou frustrovaní zaměstnanci (Kovaříková, 2016). Přitom zaměření se na tyto komplikace a kladení většího důrazu na uspokojování potřeb zaměstnanců, je nejúčinnějším nástrojem, jak jim předcházet a vyvarovat se vzniku konfliktů (Koubek, 2015).

Konflikt vzniká jako neshoda mezi dvěma nebo více komunikujícími, je ve většině případů vnímám jako nepříjemný až škodlivý, vznikající v důsledku frustrace (Urban, 2013). Podle Armstronga (2020) může být však i důsledkem pokroku a změny k lepšímu, kdy může být použit i konstruktivním způsobem. V okamžiku jeho vzniku je důležité, aby o něm manažer věděl a byl schopný ho řešit Pilařové (2016).

K vyřešení konfliktu mohou přispět 3 základní způsoby řešení, mezi které patří: mírová koexistence, kompromis a vyřešení problému.

**Mírová koexistence** si klade za cíl naučit obě strany spolu vycházet. Ne vždy je ale tento ideální stav možný. Sbližovací techniky jako jsou schůzky nebo porady, které dávají prostor otevřené diskuzi mohou být nápomocné. Pokud však jedna ze stran neustoupí, není to záruka, že se konflikt nebude opakovat.

**Kompromis** je výsledkem jednání nebo vyjednávání, proto ani jedna ze stran by neměla mít pocit, že vyhrála nebo prohrála. Toto jednání dává najevo že neexistuje žádná správná odpověď a vzniklé dohody pouze zmírní názorové rozdíly. Skutečné problémy se ale pravděpodobně nevyřeší.

**Vyřešení problémů** se jeví jako nejlepší pokus o snahu najít skutečné řešení problému. Základem je definovat problém, debatovat o postupu řešení a dohodnout se na cíli kterého by mělo být dosaženo, aby mohla být celá záležitost vyřešena (Armstrong, 2020).

Předcházení nedorozumění, neshodám a konfliktům by podle Pilařové (2016) mohla přispět kvalitní sociální adaptace nových pracovníků, kteří jsou hned na začátku seznámeni s pravidly a chodem pracovního týmu. Stejně tak je důležitá pracovní adaptace, během které jsou pracovníkovi vymezeny jeho role, povinnosti a kompetence.

Protipólem neshod a konfliktů a ideálním stavem je vlídné a přátelské pracovní prostředí, kde vládne otevřená a efektivní komunikace a kde se pracovníci cítí bezpečně a spokojeně. Na tomto má největší podíl manažer a jeho kvalita vedení. Jeho důležitým úkolem je u svých podřízených budovat angažovanost a motivaci (Holá, 2014).

(Veršič et al.) v letech 2010–2011 provedli rozsáhlou Delfskou studii, kde oslovili velké množství evropských asociací včetně českého institutu interní komunikace (IIK). Respondenti Delfské studie definovali, že komunikace by měla zaměstnance motivovat a vytvářet hodnotu pro firmu.

Manažerská komunikace je základním kamenem úspěšného vedení týmu a správy organizace. Každý manažer má svůj vlastní styl komunikace, který odráží jeho osobnost, přístup a cíle. Znalost různých stylů manažerské komunikace je klíčová pro budování efektivních pracovních vztahů a dosahování firemních cílů. Zde jsou některé z nejběžnějších stylů manažerské komunikace a jejich účinky:

- 1. Autoritativní komunikační styl:** Tento styl je charakterizován jednostrannou komunikací, ve které manažer dává jasné pokyny a očekávání. Autoritativní manažer často rozhoduje s minimálním vstupem podřízených a preferuje kontrolu nad procesem. Tento styl může být účinný v situacích, kdy je potřeba rychlého rozhodnutí nebo když jsou cíle jasné a nediskutabilní (Hersey, Blanchard, 1969).

2. **Demokratický komunikační styl:** Manažeři s demokratickým stylem komunikace preferují zapojení svých týmů do procesu rozhodování. Diskuse a spolupráce jsou podporovány, ačkoliv manažer nakonec přebírá zodpovědnost za konečné rozhodnutí. Tento přístup může vést k větší angažovanosti týmu a podpoře kreativity a inovace (Northouse, 2015).
3. **Podpůrný komunikační styl:** Podpůrný manažer klade důraz na péči o své zaměstnance. Tento styl komunikace je zaměřen na porozumění potřebám jednotlivců, poskytování podpory a povzbuzení jejich rozvoje. Manažeři využívající tento styl mohou budovat silné vztahy se svými týmy a posilovat jejich důvěru (Lussier et al., 2015).
4. **Vizionářský komunikační styl:** Manažeři s vizionářským stylem komunikace jsou schopni inspirovat své týmy prostřednictvím jasně definované vize a dlouhodobých cílů. Tento styl klade důraz na posilování hodnot a vizí a motivuje zaměstnance k dosahování společných cílů. Manažeři s tímto stylem často excelují v transformaci organizací a vytváření inovativního prostředí (Kouzes et al., 2017).
5. **Situační komunikační styl:** Situační manažeři jsou schopni přizpůsobit svůj styl komunikace podle konkrétních okolností a potřeb svého týmu. Tento přístup vyžaduje schopnost čtení situace a flexibilitu v přizpůsobení se různým potřebám a preferencím jednotlivých členů týmu (Hersey et al., 2013).

Každý z těchto stylů má své výhody a nevýhody a vhodnost jejich použití závisí na konkrétní situaci a dynamice týmu. Efektivní manažerská komunikace vyžaduje schopnost manažera rozpoznat potřeby svého týmu a přizpůsobit svůj styl komunikace tak, aby podpořil produktivitu, motivaci a efektivitu práce.

Opakem mohou být důvody, které manažery vedou k podceňování manažerské komunikace:

- nevnímají komunikaci jako významnou;
- zaměstnanci nejsou vnímáni jako plnohodnotní partneři;
- časová tíseň,
- nedostatečné přenos informací, které podřízení pro práci potřebují (Cowan, 2013)

Proto kompetentní manažer nekomunikuje nahodile a libovolně. Všechny jeho manažerské komunikační postupy vytvářejí v pracovním prostředí jedinečné komunikační klima. Toto

prostředí pak ovlivňuje adaptabilitu, výsledky a výkonost pracovníků. Ne vždy musí manažera s podřízeným pojit přátelství nebo sympatie (Rotescu et al. 2023).

Rotescu et al. (2013) identifikuje také bariéry, které mohou manažeři sami vytvářet:

- stáčení komunikace do monologu z nedostatku času;
- zvyšování tónu hlasu, který může vyvolat nespolečnost;
- používání vysoce odborných výrazů, kterým nemusí všichni pracovníci rozumět;
- neschopnost vést dialog k dosažení cíle;
- neschopnost naslouchat.

Těmto situacím je potřeba předcházet, snižovat jejich dopady a v nejlepším případě je odstranit. Snažit se o snížení nejistoty na obou stranách komunikujících (Holá, 2006).

V období pandemie COVID-19 byla podle Jansen et al. (2023) práce, interakce i komunikace značně komplikována a odhalila stinné stránky profesního prostředí. Všichni zdravotní pracovníci museli v tomto období rychle reagovat. Klíčem k úspěchu byla nejen asertivní komunikace, autenticita, ale odolnost odrážející se v emoční inteligenci.

Komunikace je nedílnou součástí našeho každodenního soukromého i pracovního života. Na každodenní bázi prostřednictvím jí řešíme problémy i spory. Způsob, jakým s druhým hovoříme naznačuje náš postoj vůči ostatním a rozhoduje o tom, zda se z nás stanou přátelé nebo si každý dál půjde svou cestou. Mezi příčiny vzniku přestřelek, rozepří či nedorozumění je, že si myslíme, že za naše pocity zodpovídají druzí. Nenásilná komunikace je životní postoj, jenž nám umožňuje převzít zodpovědnost za naše vlastní plány. Navíc jde o velmi jednoduchou metodu jejíž pomocí jsme schopni dospět k takovému řešení konfliktu jež bude prospěšné pro všechny zúčastněné (Basu, 2013).

Podle Basu (2013) je receptem k nenásilné komunikaci otevřené jednání a empatické naslouchání.

Během rozhovorů, kdy dochází k dynamickým změnám a každá věta přichází jako reakce na větu předchozí, kdy slova jsou někdy chápána úplně jinak, než byla původně myšlena, je důležité během rozhovoru jednat přímo a interpretovat co potřebuji a empaticky naslouchat, co potřebuje druhý. Mezi dvěma komunikátory se pozornost často opakovaně přesouvá tam a zpět Basu (2013).

## 2.1.2 Angažovanost

Angažovanost zaměstnanců souvisí také s jejich loajalitou a se situací, kdy jsou zaměstnanci do určité míry ztotožnění se svým zaměstnavatelem a cítí určitou sounáležitost se zdravotnickým zařízením, pro které pracují. Protože spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s kvalitou poskytované péče, a tedy i spokojeností pacientů, kteří jsou hlavním předmětem zájmu zdravotnických zařízení (Holá et al. 2019).

Správně motivovaní pracovníci jsou vstřícnější, méně chybují, nevyžadují neustálý dohled nad jejich prací a dosahují stanovených výsledků (Urban, 2017).

V opačném případě dochází ke snižování pracovního výkonu, vytrácí se iniciativa, dochází ke zhoršování mezilidských vztahů, ke zvýšené nemocnosti, pracovní absenci až fluktuaci (Mikuláščík, 2010).

Pokud jednotlivci nejsou spokojeni nebudou ani angažovaní a ani loajální. Proto každý vedoucí pracovník by měl být vybaven účinnými komunikačními kompetencemi. Nefungující komunikace může být pro organizaci velkým problémem, který může u pracovníků vyústit v demotivaci, zmatenost, pasivitu, či frustraci. Špatné interpersonální vztahy a špatná úroveň komunikace bývá nejčastější příčinou fluktuace pracovníků. Angažovanost neboli zapojení pracovníků lze sledovat například na jejich soustředění se na činnost, jak jsou své práci oddaní, jak projevují nadšení a tvořivost. Neangažovaní pracovníci přijímají nové úkoly s nevolí, nevějí se práci, tak jak by měli, úkoly přijímají pasivně bez jakékoliv další iniciativy a nechtějí nic řešit ani zlepšovat (Holá, 2017).

Gallupův ústav při svém výzkumu popsal, že pouze 33 % pracovníků je angažovaných, 49 % neangažovaných a zbylých 18 % dokonce aktivně neangažovaných (Gallup Consulting, 2008).

V tomto smyslu angažovanost koresponduje s angažovaností. Pro motivaci pracovníci vyžadují příležitost využití a rozvíjení vlastního potenciálu. Pokud vidí ve své práci smysl je vnitřně motivován zájem o smysluplnou práci a výše jeho finančního ohodnocení pro něj není tak důležitá (Armstrong, 2008).

### 2.1.3 Manažerské komunikační kompetence

Převážná většina kompetencí vyžaduje schopnost a nutnost měnit se, která vyžaduje od jedince, aby se průběžně učil a rozvíjel tak svůj potenciál v souvislosti s požadavky na svou osobní a profesní způsobilost. A tak jedině manažer, který využívá schopnosti učit se, rozvíjet se a trénovat efektivním způsobem se může stát profesně velmi úspěšným. Rozvíjení klíčových kompetencí by mělo být předmětem celoživotního vzdělávání manažerů. Na praktické využití kompetencí a jejich efektivní aplikaci v každodenní praxi je v posední době kladen velký důraz. (Osborne, 2015).

Kubeš et. al (2004) poukazuje na tři skupiny rozvoje kompetencí.

- Rozvoj dovedností a tréningu v rámci malé skupiny.
- Navázání spolupráce na úrovni koučinku a mentoringu.
- Učení se zpětnou vazbou (jedná se zároveň o hodnotící metodu zvládnání kompetence s názvem 360° zpětná vazba). Při tomto hodnocení bývá manažer hodnocen spolupracovníku ze všech úrovní tzn. nadřízenými, podřízenými či kolegy na stejné pracovní úrovni (Gruber et. al, 2016).

Převážná většina kompetencí nejen komunikačních vyžaduje schopnost a nutnost měnit se v čase, která vyžaduje od manažera, aby se průběžně učil a tak rozvíjel svůj potenciál v souvislosti s požadavky na svou osobní a profesní způsobilost. Jedině manažer, který využívá schopnosti učit se, rozvíjet se a trénovat efektivním způsobem se může stát profesně velmi úspěšným. Rozvíjení klíčových komunikačních kompetencí by mělo být předmětem celoživotního vzdělávání manažerů. Na praktické využití kompetencí a jejich implementaci v každodenní praxi je v posední době kladen velký důraz. (Osborne, 2015).

Model komunikačních manažerských kompetencí, který vzešel ze studie Dewhurst a FitzPatricka, přináší přehled 12 nejdůležitějších komunikačních kompetencí. (FitzPatrick et al. 2007)

**Tabulka 1** - Nejdůležitější manažerské komunikační kompetence (Holá, 2017)

- |   |
|---|
| <p>1. <b>Budování efektivní vztahů:</b> Rozvíjení a udržování vztahů dlouhodobé spolupráce, budování důvěry, udržování respektu, budování široké sociální sítě spolupracujících partnerů, rozvíjení spolupráce pro budoucí realizaci zamýšleného (uvádět věci do pohybu).</p> |
|---|

<p><b>2. Zaměření na cíl:</b> Mít přehled o hlavních cílech a aktivitách zařízení a hlavních procesech, využívat získaný přehled znalostí a nastavenou komunikaci k překonávání dílčích problémů.</p>
<p><b>3. Konzultace a koučink:</b> Doporučování správných řešení, podpora při prosazování rozhodnutí a změn, pomoc a podpora při rozvíjení komunikačních kompetencí ostatních.</p>
<p><b>4. Znalost fungování a organizace firmy:</b> Pochopení práce jednotlivých oddělení a jejich přínosů napříč organizací, přehled o práci spolupracovníků a využití těchto znalostí pro společnou spolupráci.</p>
<p><b>5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti):</b> Využívání a rozvíjení praktických dovedností při tvorbě a používání dokumentů. Využívání dostupných technologií relevantních pro vlastní praxi.</p>
<p><b>6. Rozvoj ostatních komunikátorů:</b> Pomoc a podpora ostatním komunikátorům v rozvoji a v dosažení požadovaných kompetencí v rámci jejich kariéry.</p>
<p><b>7. Inovace a kreativita:</b> Hledání nejlepších způsobů práce, objevování nejvhodnějších postupů a praktik, podpora originálních přístupů k řešení komunikačních problémů.</p>
<p><b>8. Naslouchání:</b> Nastavování mechanismů pro zpětnou vazbu a reakce ostatních, případně průzkumů. Naslouchání ostatním – poskytování prostoru pro objasňování názorů ostatních.</p>
<p><b>9. Implementace:</b> Uvádění plánů a nápadů do praxi, implementace změn, organizování, přesvědčování, vytváření podmínek pro realizaci.</p>
<p><b>10. Plánování:</b> Plánování komunikačních programů (např. porad), promýšlení argumentace a zvažování důsledků, vyhodnocování fungování komunikace a jejích výsledků.</p>
<p><b>11. Specializace:</b> Být expertem pro specifickou oblast, neboť znalosti napomáhají v argumentaci a prosazování, navíc budí důvěru a respekt.</p>
<p><b>12. Vize a standardy:</b> Uplatňování a požadování konzistentního přístupu ke komunikaci a udržování profesionální úrovně a etických standardů v souladu se standardy a vizí.</p>

### 3 VÝZKUMNÁ ČÁST

V druhé části diplomové práce byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda. Babbie (2020) popisuje kvantitativní výzkum jako metodický přístup ke sběru, analýze a interpretaci dat, který se zaměřuje na numerické hodnoty a statistické analýzy. Tento typ výzkumu se řídí daným postupem, využívá statistické metody k vyhodnocení dat a klade důraz na výběr výzkumného vzorku. Jeho cílem je poskytnout obecně platné závěry a poznatky o zkoumaných jevech a jejich vztazích. V ošetrovatelství výzkum přispívá k rozvoji teorie a vědecké základny informací týkajících se ošetrovatelství. Zároveň pomáhá aplikovat teoretické poznatky na potřeby praxe (Kutnohorská, 2009).

#### 3.1 Tvorba dotazníku

Sběr dat byl proveden za pomoci anonymního dotazníkového šetření (viz příloha A). Dotazník patří mezi několik sběrných metod kvantitativního výzkumu. Jedná se o standardizovaný soubor otázek, které jsou předem připraveny v určitém formuláři. V jeho úvodu by měli být respondenti seznámeni s účelem dotazníku a problematikou, kterou se zabývá. Dále také upozornění, zda je dotazník anonymní. V opačném případě, je vyžadován informovaný souhlas respondentů vyjadřující jejich souhlas se dotazníkového šetření účastnit. Mezi výhody, které dotazník přináší je možnost jeho distribuce online formou nebo jednoznačná formulace otázek bez emočního zabarvení. Naopak nedostatečné porozumění otázkám nebo jeho nízká návratnost představuje jeho nevýhody (Kutnohorská, 2009).

Pro účel sběru dat byl vytvořen dotazník za pomoci internetové stránky společnosti Google a jeho aplikace Google Forms. Nastaveno bylo kritérium, aby nedocházelo ke sběru emailových adres spolupracujících respondentů. Jeho úvodní část obsahovala stručné představení výzkumníka, účel, pro který byl dotazník vytvořen a co je předmětem jeho zkoumání.

Samotný dotazník byl vytvořen na základě modelu manažerských komunikačních kompetencí autorů Dewhurst a FitzPatrick (2007) a doplněn o definice autorky Holé (2017). (viz. Tabulka 1).

Do úvodní, I. části dotazníku bylo zařazeno 7 identifikačních otázek sloužících k popisu výzkumného souboru.

Další II. Část dotazníku už byla věnována 12 kompetencím, které byly představeny krátkou definicí. Ke každé dílčí kompetenci byly formulovány 2 otázky „Jak je pro Vás tato kompetence významná? „ a „Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?“.

Za pomoci Likertovy škály měli respondenti v rozmezí 1–5 možnost hodnotit míru souhlasu. Hodnocení odpovídalo známkování jako ve škole. V případě prvních otázek na významnost kompetencí (1 – nejvýznamnější; 5 – nevýznamný). V druhých otázkách pro hodnocení zvládání kompetence nadřízeným (1 – výborně; 5 – nedostatečně).

III. Část dotazníku zahrnovala 2 otázky zaměřené na hodnocení spokojenosti v oblasti komunikace s nadřízeným.

### **3.2 Výběr výzkumného vzorku**

Pro spolupráci na výzkumu byli osloveni studenti navazujících magisterských programů zdravotnické fakulty UPCE. Magisterská forma studia byla zvolena, jelikož se lze domnívat, že tito studenti jsou již zařazeni do pracovního procesu a už přišli do styku s manažerskou komunikací. Jsou součástí pracovního týmu, který je vedený nadřízeným manažerem nebo jsou oni sami na pozici manažera. V každé z těchto možností se nabízí možnost hodnocení komunikačních kompetencí nařízeného, ať už se jedná o hodnocení liniového manažera z pozice řadového pracovníka, hodnocení manažera střední úrovně z pozice liniového manažera nebo hodnocení top managementu z pozice manažera střední úrovně. Dalším důvodem pro oslovení respondentů z řad studentů byla různorodost pracovního prostředí a týmů, ve kterých pracují. Nejedná se pouze o konkrétní oddělení, ale nabízí respondenty pracující v různých oborech, na různých odděleních a ve zdravotnických organizacích po celé České republice. Dotazníkového šetření se celkově zúčastnilo 81 studentů. Ze vzorku respondentů nebyl vyloučen žádný, jelikož nastavené kritérium v rámci dotazníku, neumožňovalo odeslání neúplně vyplněného dotazníku.

### **3.3 Sběr dat a nástroje pro zpracování**

Na základě schválení žádosti o provedení výzkumu vedoucími kateder FZS mohlo být překročeno k distribuci dotazníku a vlastnímu dotazníkovému šetření. To probíhalo během měsíce března 2024. Studenti vybraných studijních programů byli osloveni pomocí studentského emailu, který obsahovat průvodní text s prosbou na účasti průzkumného šetření,

seznámením s účelem dotazníku a tématem kterého se týká. Součástí emailu bych odkaz, který přeměrovat respondenta na online dotazník.

Navracená data byla průběžně ukládána do tabulek v programu Microsoft Office Excel a následně zpracována pomocí nástroje pro statistickou analýzu dat SPSS. Pro přehlednost výsledků byly vytvořeny tabulky a grafy taktéž pomocí programu Microsoft Office Excel. Získaná data jsou uváděna v absolutních (n) a relativních (%) četnostech. Výsledky dílčích výpočtů jsou pro přehlednost uvedeny v tabulkách a grafech. Číselná data v procentech byla zaokrouhlena na jedno desetinné místo.

### 3.3 Analýza dat a jejich interpretace

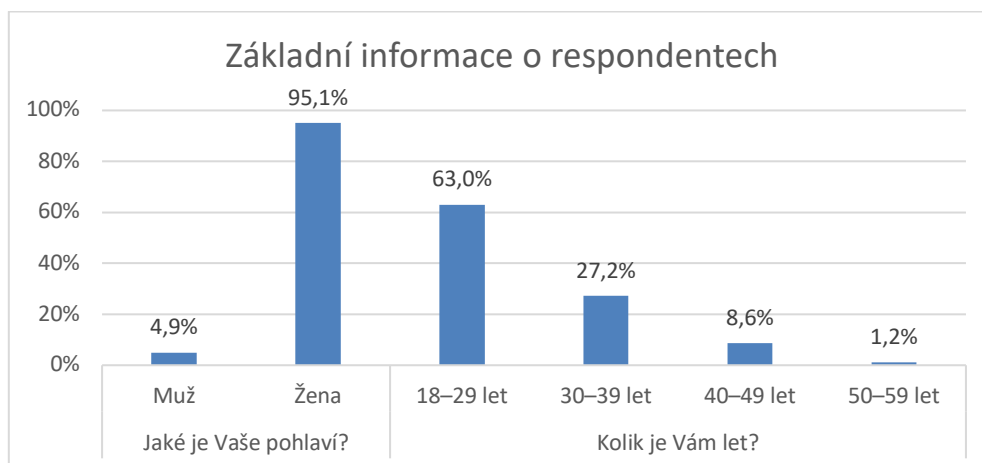
#### 3.3.1 Základní popis souboru

Šetření se celkově zúčastnilo 81 respondentů, z toho bylo 95,1 % žen (77 osob), nejčastěji ve věkové kategorii 18–29 let (63,0 %; 51 osob). Nejméně početnou věkovou kategorií 50–59 let tvoří 1 žena (1,2 %). Muži byli zastoupeni pouze v malém množství, tvořili pouze 4,9 % (4 osoby) v celkového objemu respondentů. Základní informace o respondentech popisuje Tabulka 2 a přehledně znázorňuje graf 1.

**Tabulka 2** - Základní informace o respondentech

Základní informace o respondentech		n	%
Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	4	4,9 %
	Žena	77	95,1 %
	Celkem	81	100,0 %
Kolik je Vám let?	18–29 let	51	63,0 %
	30–39 let	22	27,2 %
	40–49 let	7	8,6 %
	50–59 let	1	1,2 %
	Celkem	81	100,0 %

**Graf 1 – Základní informace o respondentech**

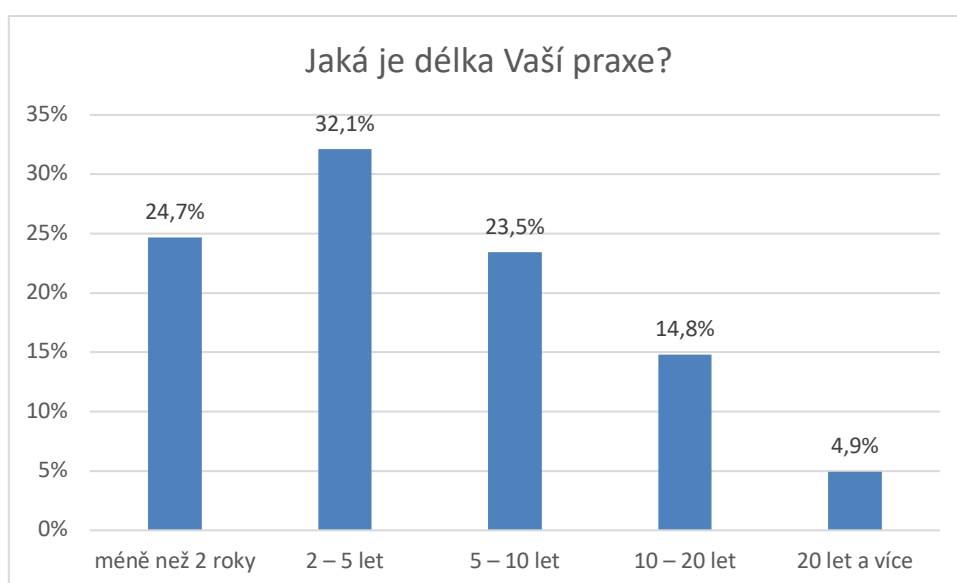


Tabulka 3 popisuje délku pracovní zkušenosti studentů navazujících magisterských programů. Nejčastěji mají respondenti délku praxe 2–5 let (32,1 %; 26 osob), nebo méně než 2 roky (24,7 %; 20 osob). Nejméně početnou skupinu tvoří respondenti s délkou praxe delší jak 20 let (4,9 %; 4 osoby). Přehledně je znázorněno v grafu 2.

**Tabulka 3 - Délka praxe**

Jaká je délka Vaší praxe?	n	%
méně než 2 roky	20	24,7 %
2–5 let	26	32,1 %
5–10 let	19	23,5 %
10–20 let	12	14,8 %
20 let a více	4	4,9 %
Celkem	81	100,0 %

**Graf 2 - Délka praxe**

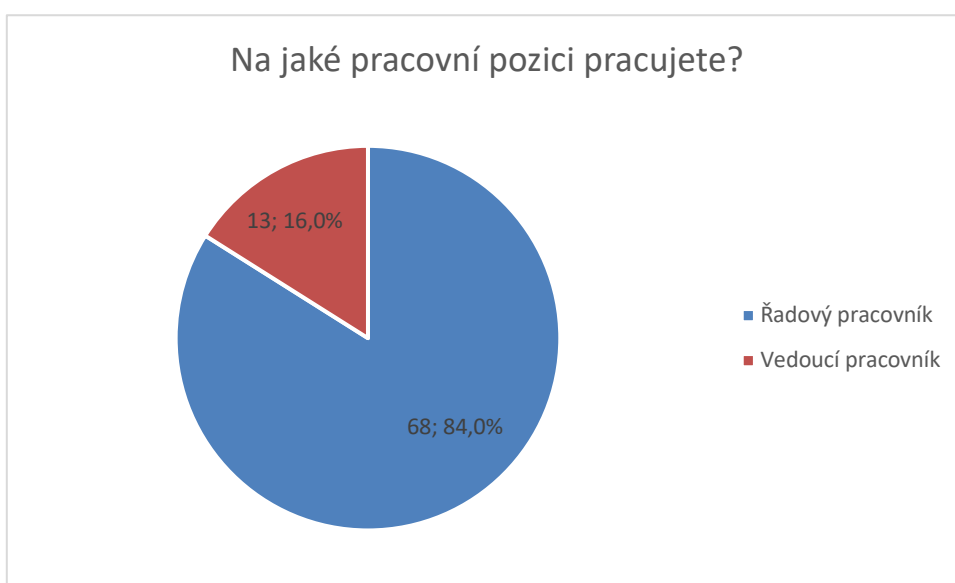


Tabulka 4 popisuje rozdělení respondentů podle pozice na které pracují. Jako řadový pracovník pracuje 84,0 % dotázaných osob (68 osob), 16,0 % osob tvoří vedoucí pracovníci (13 osob). Přehledně znázorňuje graf 3.

**Tabulka 4** – „Na jaké pracovní pozici pracujete?“

Na jaké pracovní pozici pracujete?	n	%
Řadový pracovník	68	84,0 %
Vedoucí pracovník	13	16,0 %
Celkem	81	100,0 %

**Graf 3** – „Na jaké pracovní pozici pracujete?“



V tabulce 5, která se nachází níže jsou uvedeny informace týkající se manažerského vzdělání respondentů. Manažerské vzdělání má celkově 9,9 % osob (8 osob).

*Pozn. Je zajímavé, že pokud by se sledovalo manažerské vzdělání podle pozice, 7 z 8 sledovaných osob s manažerským vzděláním jsou z řad řadových zaměstnanců (87,5 %), a pouze 1 osoba s manažerským vzděláním pracuje na vedoucí pozici (12,5 %).*

Z pohledu typu vzdělání se nejčastěji jednalo o studium v rámci VŠ (Mgr.; 37,5 %; 3 osoby) nebo specializační kurz (37,5 %; 3 osoby).

**Tabulka 5 – Manažerské vzdělání**

Manažerské vzdělání		n	%
Máte manažerské vzdělání?	Ano	8	9,9 %
	Ne	73	90,1 %
	Celkem	81	100,0 %
V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku ano, prosím vyberte jaké.	Mgr.	3	37,5 %
	Specializační	3	37,5 %
	Kurz – krátkodobý	1	12,5 %
	MBA	1	12,5 %
	Celkem	8	100,0 %

**Graf 4 – Manažerské vzdělání**



Tabulka 6 znázorňuje skladbu respondentů podle studovaných magisterských programů.

Celkově 51,9 % respondentů studuje program Organizace a řízení ve zdravotnictví (42 osob). Mezi další nejvíce zastoupený studijní program patří Specializace v ošetrovatelství – Perioperační péče (19,8 %; 16 osob). Nejméně respondentů tvoří studenti programu Specializace v porodní asistenci – Perioperační péče (13,6 %; 11 osob).

**Tabulka 6** – Celkové vzdělání

Vzdělání		n	%
Obor	Organizace a řízení ve zdravotnictví	42	51,9 %
	Ostatní obory	39	48,1 %
	Celkem	81	100,0 %
Jaký studijní program studujete?	Organizace a řízení ve zdravotnictví	42	51,9 %
	Specializace v ošetrovatelství – Ošetrovatelská péče v interních oborech	12	14,8 %
	Specializace v ošetrovatelství – Perioperační péče	16	19,8 %
	Specializace v porodní asistenci – Perioperační péče	11	13,6 %
	Celkem	81	100,0 %

### 3.3.2 Dílčí kompetence

V tabulkách 7–18 jsou uvedeny výsledky dílčích komunikačních kompetencí. V tabulce jsou vždy uvedeny odpovědi na otázku, jak je pro respondenty daná kompetence významná a zároveň jak podle nich zvládá tuto kompetenci jejich nadřízených. V obou případech hodnocení probíhalo na 5bodové škále, od 1 = nejvýznamnější (či nejlépe) až po 5 = nejméně významné (popř. nejhorší). Celkové vyhodnocení je provedeno v tabulce 19 a 20.

**Tabulka 7 - 1.** Budování efektivních vztahů

1. Budování efektivních vztahů	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Vás nadřízený?		1. Budování efektivních vztahů
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	62	76,5 %	12	14,8 %	1 - nejlepší
2	15	18,5 %	29	35,8 %	2
3	3	3,7 %	23	28,4 %	3
4	1	1,2 %	9	11,1 %	4
5	0	0,0 %	8	9,9 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 8 - 2.** Zaměření na cíl

2. Zaměření na cíl	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Vás nadřízený?		2. Zaměření na cíl
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	41	50,6 %	12	14,8 %	1 - nejlepší
2	32	39,5 %	26	32,1 %	2
3	8	9,9 %	28	34,6 %	3
4	0	0,0 %	11	13,6 %	4
5	0	0,0 %	4	4,9 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 9 - 3.** Konzultace a koučink

3. Konzultace a koučink	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Vás nadřízený?		3. Konzultace a koučink
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	51	63,0 %	14	17,3 %	1 - nejlepší
2	22	27,2 %	16	19,8 %	2
3	5	6,2 %	28	34,6 %	3
4	2	2,5 %	13	16,0 %	4
5	1	1,2 %	10	12,3 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 10 - 4. Znalost fungování a organizace firmy**

4. Znalost fungování a organizace firmy	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		4. Znalost fungování a organizace firmy
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	40	49,4 %	19	23,5 %	1 - nejlepší
2	34	42,0 %	22	27,2 %	2
3	6	7,4 %	24	29,6 %	3
4	1	1,2 %	12	14,8 %	4
5	0	0,0 %	4	4,9 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 11 - 5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)**

5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	25	30,9 %	13	16,0 %	1 - nejlepší
2	29	35,8 %	29	35,8 %	2
3	20	24,7 %	26	32,1 %	3
4	6	7,4 %	9	11,1 %	4
5	1	1,2 %	4	4,9 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 12 - 6. Rozvoj ostatních komunikátorů**

6. Rozvoj ostatních komunikátorů	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		6. Rozvoj ostatních komunikátorů
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	31	38,3 %	10	12,3 %	1 - nejlepší
2	27	33,3 %	23	28,4 %	2
3	22	27,2 %	32	39,5 %	3
4	1	1,2 %	11	13,6 %	4
5	0	0,0 %	5	6,2 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 13 - 7. Inovace a kreativita**

7. Inovace a kreativita	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		7. Inovace a kreativita
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	43	53,1 %	7	8,6 %	1 - nejlepší
2	22	27,2 %	26	32,1 %	2
3	14	17,3 %	23	28,4 %	3
4	2	2,5 %	21	25,9 %	4

7. Inovace a kreativita	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		7. Inovace a kreativita
	n	%	n	%	
5	0	0,0 %	4	4,9 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 14 - 8. Naslouchání**

8. Naslouchání	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		8. Naslouchání
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	66	81,5 %	12	14,8 %	1 - nejlepší
2	14	17,3 %	23	28,4 %	2
3	1	1,2 %	16	19,8 %	3
4	0	0,0 %	22	27,2 %	4
5	0	0,0 %	8	9,9 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 15 - 9. Implementace**

9. Implementace	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		9. Implementace
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	41	50,6 %	7	8,6 %	1 - nejlepší
2	25	30,9 %	26	32,1 %	2
3	15	18,5 %	27	33,3 %	3
4	0	0,0 %	16	19,8 %	4
5	0	0,0 %	5	6,2 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 16 - 10. Plánování**

10. Plánování	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		10. Plánování
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	35	43,2 %	9	11,1 %	1 - nejlepší
2	26	32,1 %	27	33,3 %	2
3	17	21,0 %	28	34,6 %	3
4	3	3,7 %	12	14,8 %	4
5	0	0,0 %	5	6,2 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 17 - 11. Specializace**

11. Specializace	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		11. Specializace
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	49	60,5 %	19	23,5 %	1 - nejlepší
2	25	30,9 %	23	28,4 %	2
3	6	7,4 %	24	29,6 %	3
4	0	0,0 %	9	11,1 %	4
5	1	1,2 %	6	7,4 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

**Tabulka 18 - 12. Vize a standardy**

12. Vize a standardy	Jak je pro Vás tato kompetence významná?		Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?		12. Vize a standardy
	n	%	n	%	
1 - nejvýznamnější	27	33,3 %	9	11,1 %	1 - nejlepší
2	41	50,6 %	29	35,8 %	2
3	11	13,6 %	25	30,9 %	3
4	1	1,2 %	12	14,8 %	4
5	1	1,2 %	6	7,4 %	5
Celkem	81	100,0 %	81	100,0 %	Celkem

Jak bylo zmíněno již výše, hodnocení významnosti kompetencí bylo hodnoceno na 5bodové škále, od 1 = nejvýznamnější. Z tohoto důvodu bylo možné spočítat průměrné hodnocení významnosti jednotlivých položek. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 19. S rostoucí hodnotou klesá významnost dané kompetence pro respondenty.

Nejvýznamnější kompetencí je pro respondenty 8. Naslouchání, 1. Budování efektivních vztahů a 11. Specializace. Naopak nejméně významnou kompetencí je pro respondenty 5. Psaní a úprava dokumentů, 6. Rozvoj ostatních komunikátorů a 12. Vize a standardy.

**Tabulka 19** – Celkové vyhodnocení – významnost kompetencí

Jak je pro Vás tato kompetence významná?	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Pořadí
1. Budování efektivních vztahů	1,3	1,0	0,6	2
2. Zaměření na cíl	1,6	1,0	0,7	5
3. Konzultace a koučink	1,5	1,0	0,8	4
4. Znalost fungování a organizace firmy	1,6	2,0	0,7	6
5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	2,1	2,0	1,0	12
6. Rozvoj ostatních komunikátorů	1,9	2,0	0,8	11
7. Inovace a kreativita	1,7	1,0	0,8	8
8. Naslouchání	1,2	1,0	0,4	1
9. Implementace	1,7	1,0	0,8	7
10. Plánování	1,9	2,0	0,9	9
11. Specializace	1,5	1,0	0,7	3
12. Vize a standardy	1,9	2,0	0,8	10

Z pohledu ovládnutí kompetencí nadřazeným z pohledu respondentů, probíhalo hodnocení opět na 5bodové škále, kde 1 = nejlépe, tj. s rostoucí hodnotou klesá zvládnutí dané kompetence u vedoucího.

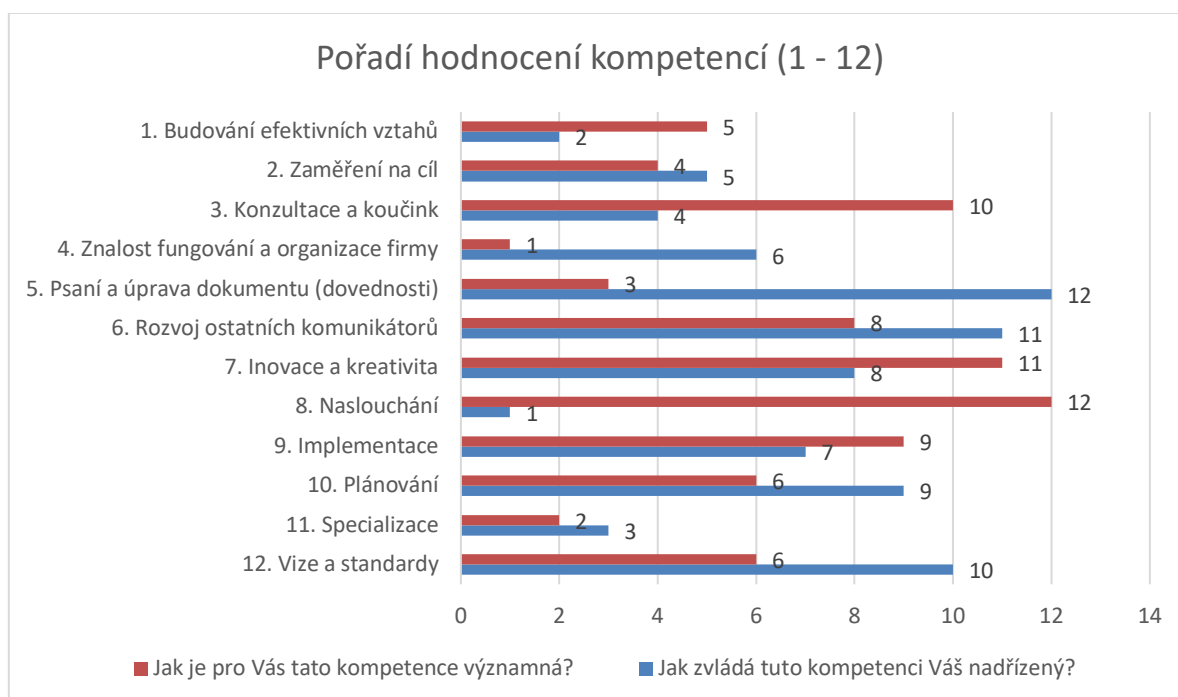
Nejlépe zvládnuté kompetence mají podle respondentů nadřazení v oblasti: 4. Znalost fungování a organizace firmy, 11. Specializace a 5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti). Naopak nejhůře si vedou v oblastech: 8. Naslouchání, 7. Inovace a kreativita a 3. Konzultace a koučink.

Tato skutečnost je velmi zajímavá, protože zrovna naslouchání respondenti považují za nejdůležitější kompetenci. Specializace, která je také považována za významnou kompetenci je podle respondentů nadřazenými ovládaná velmi dobře. Porovnání pořadí hodnocení kompetencí z pohledu významnosti a schopnosti nadřazeného je uvedeno na grafu 5.

**Tabulka 20** – Celkové vyhodnocení – zvládnutí kompetence nadřízeným

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Pořadí
1. Budování efektivních vztahů	2,7	2,0	1,2	5
2. Zaměření na cíl	2,6	3,0	1,1	4
3. Konzultace a koučink	2,9	3,0	1,2	10
4. Znalost fungování a organizace firmy	2,5	2,0	1,2	1
5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	2,5	2,0	1,0	3
6. Rozvoj ostatních komunikátorů	2,7	3,0	1,0	8
7. Inovace a kreativita	2,9	3,0	1,1	11
8. Naslouchání	2,9	3,0	1,2	12
9. Implementace	2,8	3,0	1,0	9
10. Plánování	2,7	3,0	1,1	6
11. Specializace	2,5	2,0	1,2	2
12. Vize a standardy	2,7	3,0	1,1	6

**Graf 5** – Pořadí hodnocení kompetencí

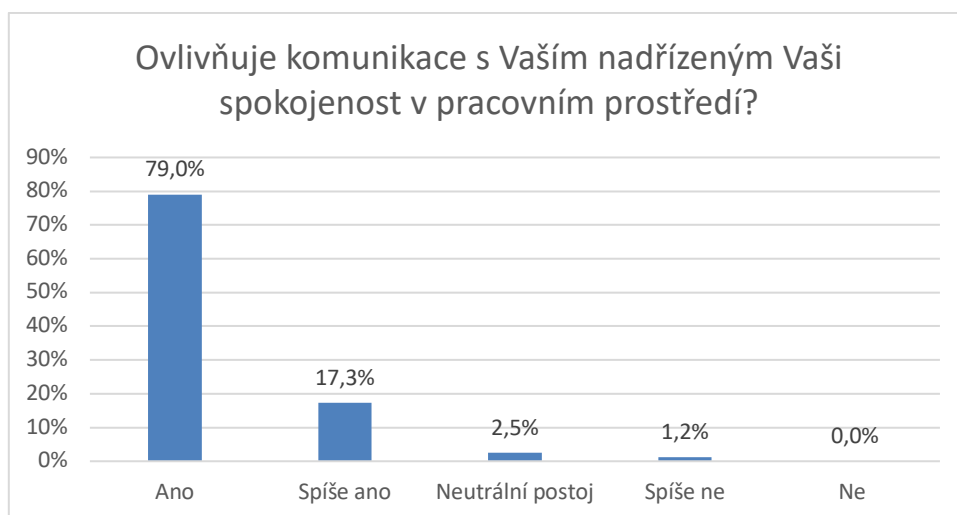


V tabulce 21 jsou uvedeny odpovědi na otázku: „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“. Celkově 79,0 % respondentů uvedlo, že ano (64 osob), dalších 17,3 % poté spíše ano (14 osob).

**Tabulka 21** – „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“

Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?	n	%
Ano	64	79,0 %
Spíše ano	14	17,3 %
Neutrální postoj	2	2,5 %
Spíše ne	1	1,2 %
Ne	0	0,0 %
Celkem	81	100,0 %

**Graf 6** – „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“

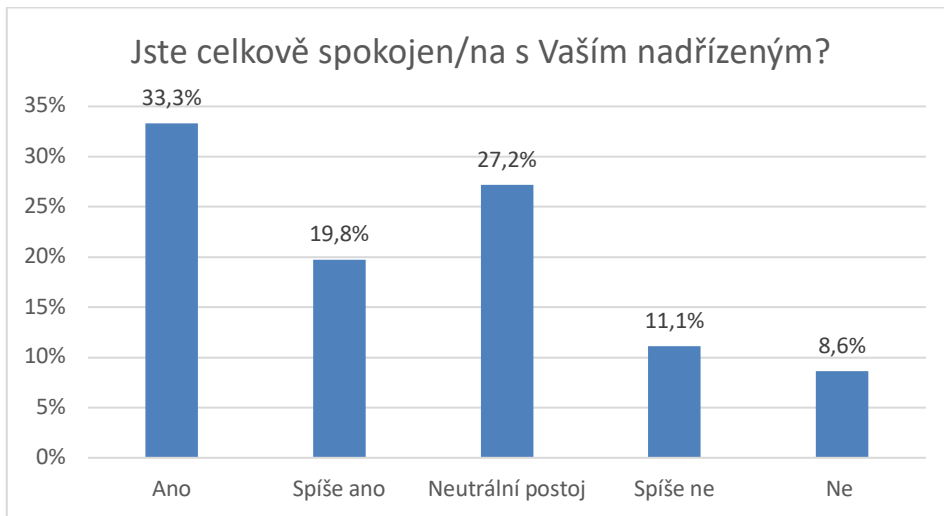


V Tabulce 22 jsou uvedeny odpovědi na otázku: „Jste celkově spokojen/a s Vaším nadřízeným?“. 33,3 % respondentů (27 osob) je celkově spokojeno se svým nadřízeným, dalších 19,8 % je spíše spokojeno (16 osob). Spíše nebo rozhodně nespokojeno je celkově 19,7 % respondentů (16 osob).

**Tabulka 22** – Celková spokojenost s nadřízeným

Jste celkově spokojen/a s Vaším nadřízeným?	n	%
Ano	27	33,3 %
Spíše ano	16	19,8 %
Neutrální postoj	22	27,2 %
Spíše ne	9	11,1 %
Ne	7	8,6 %
Celkem	81	100,0 %

**Graf 7 – Celková spokojenost s nadřízeným**



### 3.4 Testování hypotéz

Pro účel průzkumného šetření byly stanoveny následující hypotézy, které jsou dále podrobně rozpracovány:

**Hypotéza 1:** Vnímání významnosti kompetencí se liší podle pracovní pozice respondenta (manažerská funkce; řadový pracovník)

**Hypotéza 2:** Respondenti s manažerským vzděláním vnímají komunikační kompetence jako velmi významné.

**Hypotéza 3:** Existují rozdíly ve vnímání významu manažerských komunikačních kompetencí mezi studenty navazujícího magisterského programu Organizace a řízení ve zdravotnictví, oproti studentům ostatních navazujících magisterských programů.

**Hypotéza 4:** Respondenti hodnotící zvládání komunikačních kompetencí svého nadřízeného převážně známkou 1 jsou v pracovním prostředí spokojenější.

**Hypotéza 5:** Existuje významná souvislost mezi spokojeností v komunikaci s nadřízeným a celkovou spokojeností v pracovním prostředí.

Poznámka k vyhodnocení hypotéz:

V rámci hypotéz bylo hodnocení považováno za ordinální proměnnou, která má bodování na 4bodové Likertově škále.

Testování bylo provedeno ve všech případech na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ . Pro ověření rozdílů mezi skupinami v případě hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí byl použit v případě 2 skupin neparametrický dvouvýběrový Mann Whithenyův test. Tento test byl zvolen z důvodu ordinality číselných dat. V případě vztahu dvou ordinálních proměnných, byl použit neparametrický Spearmanův korelační koeficient.

### 3.4.1 Hypotéza 1

H1: Vnímání významnosti kompetencí se liší podle pracovní pozice respondenta (manažerská funkce; řadový pracovník).

Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

H1.0: Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se neliší podle pracovní pozice respondenta.

H1.1: Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se liší podle pracovní pozice respondenta.

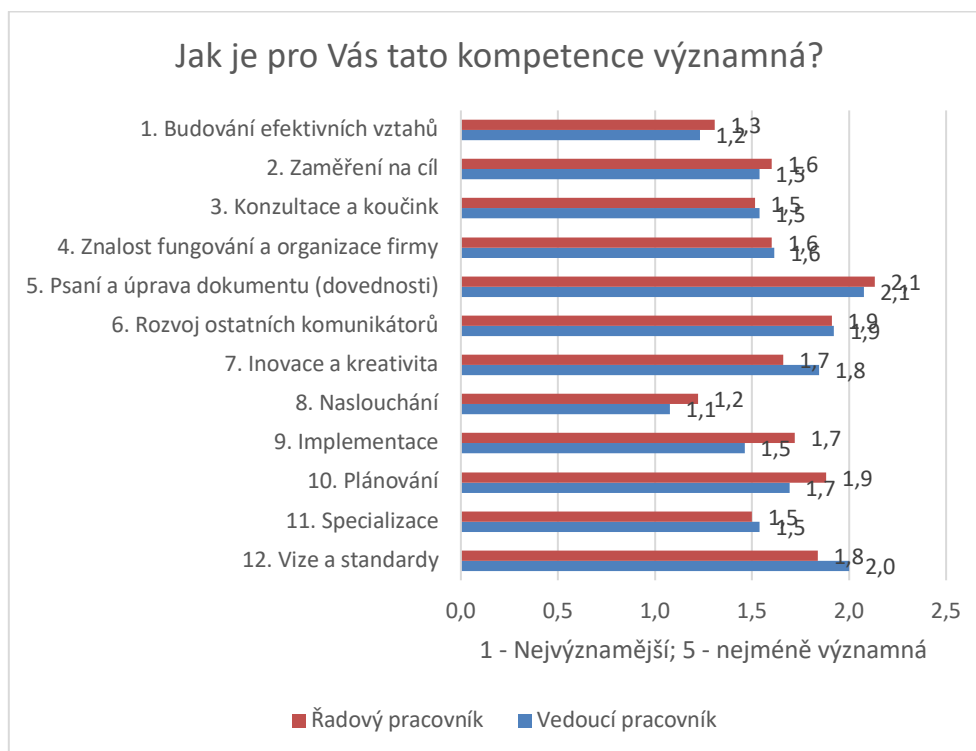
Výsledky jsou uvedeny v tabulce 23. Z tabulky je patrné, že ani jedna p-hodnota Mann Whithneyova testu není menší než hladina významnosti  $\alpha = 5\%$ , testovanou hypotézu H0 ani pro jednu kompetenci na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  nezamítáme.

#### Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se neliší podle pozice respondenta.

Tabulka 23 – Významnosti kompetencí podle pracovní pozice

Jak je pro Vás tato kompetence významná?	Na jaké pracovní pozici pracujete?						Mann Whithneyův test	
	Řadový pracovník (n = 68)			Vedoucí pracovník (n = 13)			Testové kritérium	P-hodnota
	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Průměr	Medián	Směr. Odchylka		
1. Budování efektivních vztahů	1,3	1,0	0,6	1,2	1,0	0,4	434,000	0,889
2. Zaměření na cíl	1,6	1,5	0,7	1,5	1,0	0,7	421,000	0,764
3. Konzultace a koučink	1,5	1,0	0,8	1,5	1,0	0,8	427,500	0,827
4. Znalost fungování a organizace firmy	1,6	1,5	0,7	1,6	2,0	0,7	429,500	0,858
5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	2,1	2,0	1,0	2,1	2,0	1,1	418,000	0,746
6. Rozvoj ostatních komunikátorů	1,9	2,0	0,9	1,9	2,0	0,6	428,000	0,848
7. Inovace a kreativita	1,7	1,0	0,9	1,8	2,0	0,8	375,000	0,343
8. Naslouchání	1,2	1,0	0,5	1,1	1,0	0,3	384,500	0,272
9. Implementace	1,7	2,0	0,8	1,5	1,0	0,7	367,000	0,291
10. Plánování	1,9	2,0	0,9	1,7	1,0	0,9	381,500	0,406
11. Specializace	1,5	1,0	0,8	1,5	1,0	0,7	412,500	0,661
12. Víze a standardy	1,8	2,0	0,8	2,0	2,0	0,8	395,000	0,507

**Graf 8** - Významnosti kompetencí podle pracovní pozice (průměrné hodnoty)



### 3.4.2 Hypotéza 2

H2: Respondenti s manažerským vzděláním vnímají komunikační kompetence jako velmi významné.

Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

H2.0: Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se mezi osobami s manažerským vzděláním a bez tohoto vzdělání statisticky významně neliší.

H2.1: Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se mezi osobami s manažerským vzděláním a bez tohoto vzdělání statisticky významně liší.

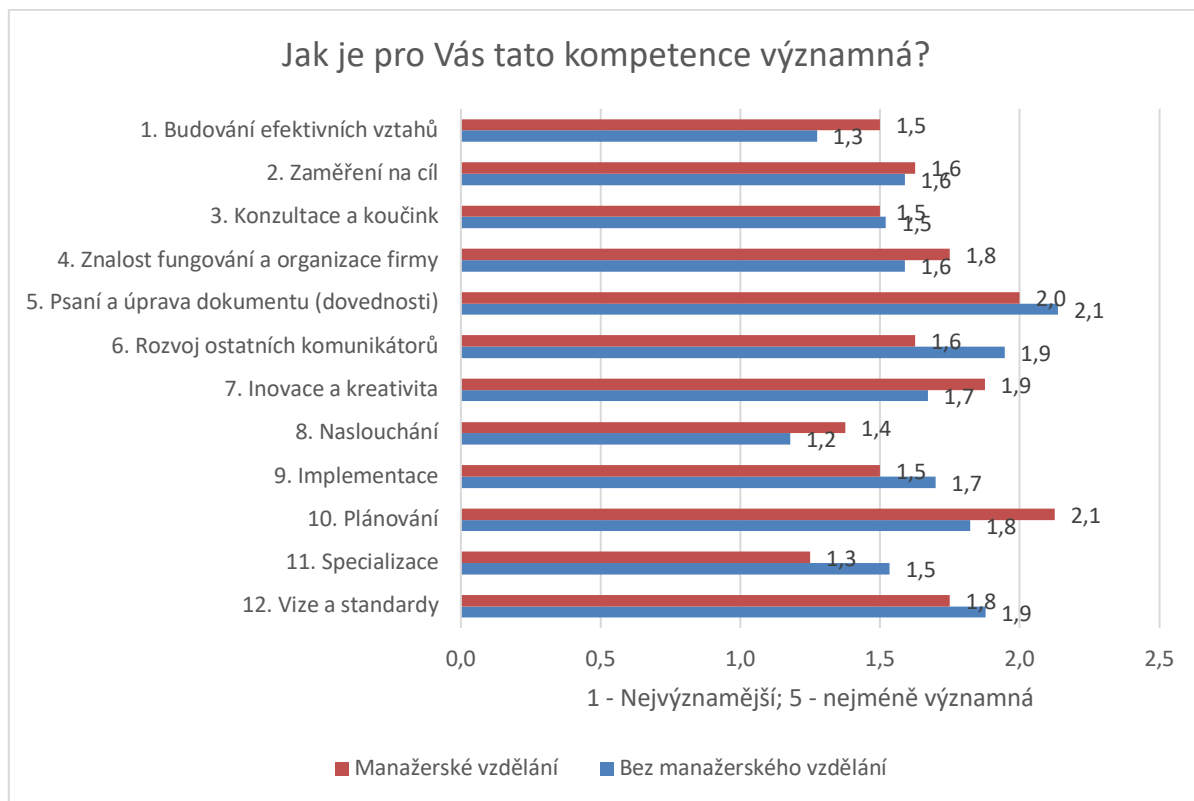
Jelikož ani jedna p-hodnota není menší než hladina významnosti  $\alpha = 5\%$ , testovanou hypotézu  $H_0$  opět na této hladině významnosti nezamítáme.

**Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se mezi osobami s manažerským vzděláním a bez tohoto vzdělání statisticky významně neliší. Nedá se ani říci, že by ve všech kompetencích hodnotili osoby s daným vzděláním kompetence důležitěji, i když třeba ne významně.**

**Tabulka 24** – Významnosti kompetencí podle manažerského vzdělání

Jak je pro Vás tato kompetence významná?	Máte manažerské vzdělání?						Mann Whithneyův test	
	Ano (n = 8)			Ne (n = 73)			Testové kritérium	P-hodnota
	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Průměr	Medián	Směr. Odchylka		
1. Budování efektivních vztahů	1,5	1,5	0,5	1,3	1,0	0,6	214,000	0,094
2. Zaměření na cíl	1,6	2,0	0,5	1,6	1,0	0,7	269,500	0,692
3. Konzultace a koučink	1,5	1,5	0,5	1,5	1,0	0,9	266,000	0,630
4. Znalost fungování a organizace firmy	1,8	2,0	0,5	1,6	1,0	0,7	234,000	0,306
5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	2,0	2,0	0,9	2,1	2,0	1,0	267,500	0,684
6. Rozvoj ostatních komunikátorů	1,6	1,5	0,7	1,9	2,0	0,8	232,500	0,317
7. Inovace a kreativita	1,9	2,0	0,8	1,7	1,0	0,9	245,500	0,418
8. Naslouchání	1,4	1,0	0,5	1,2	1,0	0,4	232,000	0,159
9. Implementace	1,5	1,5	0,5	1,7	1,0	0,8	264,000	0,628
10. Plánování	2,1	2,0	0,6	1,8	2,0	0,9	219,500	0,220
11. Specializace	1,3	1,0	0,5	1,5	1,0	0,8	238,000	0,323
12. Víze a standardy	1,8	2,0	0,5	1,9	2,0	0,8	280,000	0,835

**Graf 9** – Významnosti kompetencí podle manažerského vzdělání (průměrné hodnoty)



### 3.4.3 Hypotéza 3

H3: Existují rozdíly ve vnímání významu manažerských komunikačních kompetencí mezi studenty navazujícího magisterského programu Organizace a řízení ve zdravotnictví, oproti studentům ostatních navazujících magisterských programů.

Testovaná hypotéza bude v tvaru:

H3.0: Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se mezi studenty navazujícího magisterského programu organizace a řízení v porovnání se studenty jiných oborů statisticky významně neliší

H3.1: Hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí se mezi studenty navazujícího magisterského programu organizace a řízení v porovnání se studenty jiných oborů statisticky významně liší

Výsledky podle oborů jsou uvedeny v tabulce 25, která se nachází níže. Z tabulky je patrné, že opět ani v případě studovaného oboru neexistují statisticky významné rozdíly v hodnocení významnosti jednotlivých kompetencí ( $p$ -hodnoty  $> \alpha = 5\%$ ).

**Hodnocení významnosti JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍ se mezi studenty navazujícího magisterského programu Organizace a řízení ve zdravotnictví v porovnání se studenty jiných oborů statisticky významně neliší.**

Tabulka 25 – Významnosti kompetencí podle oboru

Jak je pro Vás tato kompetence významná?	Obor						Mann Whithneyův test	
	Organizace a řízení ve zdravotnictví (n = 42)			Ostatní obory (n = 39)			Testové kritérium	P-hodnota
	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Průměr	Medián	Směr. Odchylka		
1. Budování efektivních vztahů	1,2	1,0	0,4	1,4	1,0	0,8	434,000	0,889
2. Zaměření na cíl	1,5	1,0	0,6	1,7	2,0	0,8	421,000	0,764
3. Konzultace a koučink	1,4	1,0	0,7	1,7	1,0	0,9	427,500	0,827
4. Znalost fungování a organizace firmy	1,5	1,0	0,6	1,7	2,0	0,7	429,500	0,858
5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	2,0	2,0	0,9	2,2	2,0	1,1	418,000	0,746

Jak je pro Vás tato kompetence významná?	Obor						Mann Whithneyův test	
	Organizace a řízení ve zdravotnictví (n = 42)			Ostatní obory (n = 39)				
	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Testové kritérium	P-hodnota
6. Rozvoj ostatních komunikátorů	1,8	2,0	0,7	2,1	2,0	0,9	428,000	0,848
7. Inovace a kreativita	1,7	1,0	0,8	1,7	1,0	0,9	375,000	0,343
8. Naslouchání	1,1	1,0	0,4	1,3	1,0	0,5	384,500	0,272
9. Implementace	1,5	1,0	0,7	1,9	2,0	0,8	367,000	0,291
10. Plánování	1,6	1,5	0,7	2,1	2,0	1,0	381,500	0,406
11. Specializace	1,5	1,0	0,6	1,5	1,0	0,9	412,500	0,661
12. Víze a standardy	1,8	2,0	0,7	2,0	2,0	0,9	395,000	0,507

**Graf 10 – Významnosti kompetencí podle oboru (průměrné hodnoty)**



### 3.4.4 Hypotéza 4

H4: Respondenti hodnotící zvládání komunikačních kompetencí svého nadřízeného převážně známkou 1 jsou v pracovním prostředí spokojenější.

Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

H4.0: Mezi hodnocením celkové spokojenosti na pracovišti a zvládáním kompetencí nadřízeného neexistuje statisticky významný vztah.

H4.1: Mezi hodnocením celkové spokojenosti na pracovišti a zvládáním kompetencí nadřízeného existuje statisticky významný vztah.

Vyhodnocení bylo provedeno opět pro jednotlivé kompetence, tentokrát však z pohledu „Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?“. Jelikož hodnocení zvládání kompetence je ordinální proměnná a proměnná „Jste celkově spokojen/a s Vaším nadřízeným“ je také ordinální, pro ověření vztahů byl použit neparametrický Spearmanův korelační koeficient.

Výsledky jsou uvedeny v tabulce 26, která se nachází níže. Jelikož jsou všechny p-hodnoty menší než hladina významnosti  $\alpha = 5\%$ , testovanou hypotézu  $H_0$  pro všechny kompetence na této hladině významnosti zamítáme.

**Mezi hodnocením celkové spokojenosti na pracovišti a zvládáním kompetencí nadřízeného existuje ve všech sledovaných kompetencích statisticky významný vztah. Jelikož víme, že s rostoucí hodnotou u kompetence, klesá znalost této kompetence a u spokojenosti klesá spokojenost, a zároveň naše koeficienty jsou kladné, můžeme konstatovat, že s rostoucí nekompetentností v dané oblasti u nadřízeného roste nespokojenost zaměstnanců na pracovišti.**

Zároveň je z tabulky patrné, že nejsilnější vliv na celkovou spokojenost (největší hodnota Korelačního koeficientu) má zvládání kompetence v oblasti 3. Konzultace a koučink ( $R = 0,671$ ), následně 1. Budování efektivních vztahů ( $R = 0,665$ ) a poté 2. Zaměření na cíl ( $R = 0,657$ ).

Naopak nejslabší vliv na celkovou spokojenost (nejmenší hodnota Korelačního koeficientu) má zvládání kompetence v oblasti 12. Vize a standardy ( $R = 0,418$ ), následně 4. Znalost fungování a organizace firmy ( $R = 0,423$ ) a poté 10. Plánování ( $R = 0,427$ ).

**Tabulka 26** – Spearmanovy korelační koeficienty – vztah spokojenosti a znalosti kompetencí vedoucích

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?	Jste celkově spokojen/na s Vaším nadřízeným?		
	Korelační koeficient	P- hodnota	N
1. Budování efektivních vztahů	0,665	<0,001*	81
2. Zaměření na cíl	0,657	<0,001*	81
3. Konzultace a koučink	0,671	<0,001*	81
4. Znalost fungování a organizace firmy	0,423	<0,001*	81
5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	0,454	<0,001*	81
6. Rozvoj ostatních komunikátorů	0,529	<0,001*	81
7. Inovace a kreativita	0,439	<0,001*	81
8. Naslouchání	0,531	<0,001*	81
9. Implementace	0,557	<0,001*	81
10. Plánování	0,427	<0,001*	81
11. Specializace	0,497	<0,001*	81
12. Vize a standardy	0,418	<0,001*	81

Pozn. \*statisticky významný vztah na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$

### 3.4.5 Hypotéza 5

H5: Existuje významná souvislost mezi spokojeností v komunikaci s nadřízeným a celkovou spokojeností v pracovním prostředí.

Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

H5.0: Celková spokojenost respondentů statisticky významně nezávisí na otázce „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“

H5.1: Celková spokojenost respondentů statisticky významně závisí na otázce „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“

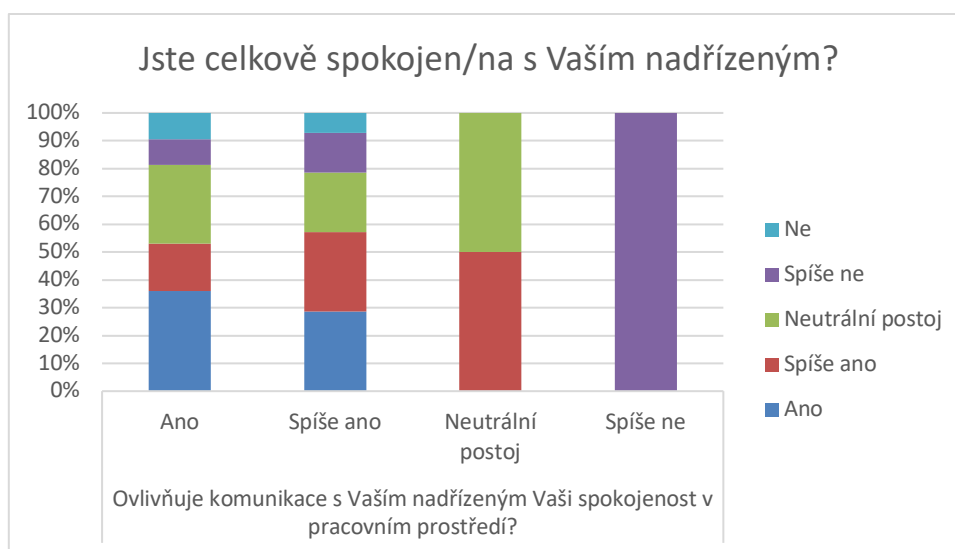
Výsledky jsou uvedeny v tabulce 27. Pro ověření hypotézy by bylo možné použít  $\chi^2$  test nezávislosti v kont. tabulce, nejsou však nesplněny předpoklady této metody (velký počet málo zastoupených kategorií), jelikož však obě proměnné můžeme považovat za ordinální (1 = Ano, 2 = spíše ano, atd.), můžeme opět použít neparametrický Spearmanův korelační koeficient. Na základě provedeného testu ( $R = 0,066$ ;  $p$ -hodnota = 0,559), kdy byla výsledná  $p$ -hodnota větší než hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$ , testovanou hypotézu H5.0 na této hladině významnosti nezamítáme.

**Celková spokojenost respondentů statisticky významně nezávisí na otázce „Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?“**

**Tabulka 27** – Celková spokojenost podle vlivu komunikace s vedoucím na spokojenost v pracovním prostředí

		Jste celkově spokojen/na s Vaším nadřízeným?					Celkem
		Ano	Spíše ano	Neutrální postoj	Spíše ne	Ne	
Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?	Ano	23 (35,9 %)	11 (17,2 %)	18 (28,1 %)	6 (9,4 %)	6 (9,4 %)	64 (100 %)
	Spíše ano	4 (28,6 %)	4 (28,6 %)	3 (21,4 %)	2 (14,3 %)	1 (7,1 %)	14 (100 %)
	Neutrální postoj	0 (0 %)	1 (50 %)	1 (50 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (100 %)
	Spíše ne	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
Celkem		27 (33,3 %)	16 (19,8 %)	22 (27,2 %)	9 (11,1 %)	7 (8,6 %)	81 (100 %)

**Graf 11** – Celková spokojenost podle vlivu komunikace s vedoucím na spokojenost v pracovním prostředí



### 3.4.6 Dodatek – Celková významnost komunikačních kompetencí

V rámci hypotéz 1, 2 a 3 jsme pracovali s hodnocením **dílčích kompetencí komunikace**. Jelikož tyto položky mají Cronbachovo alpha 0,825, tj. velmi dobrou vnitřní konzistenci dat, vypočítali jsme nakonec i celkovou proměnnou **Významnost komunikačních kompetencí**. Jedná se o hrubé skóre dílčích kompetencí, tj. součet hodnocení. Jelikož původní hodnocení bylo na škále 1–5, výsledné hodnocení je na škále 12–60 bodů.

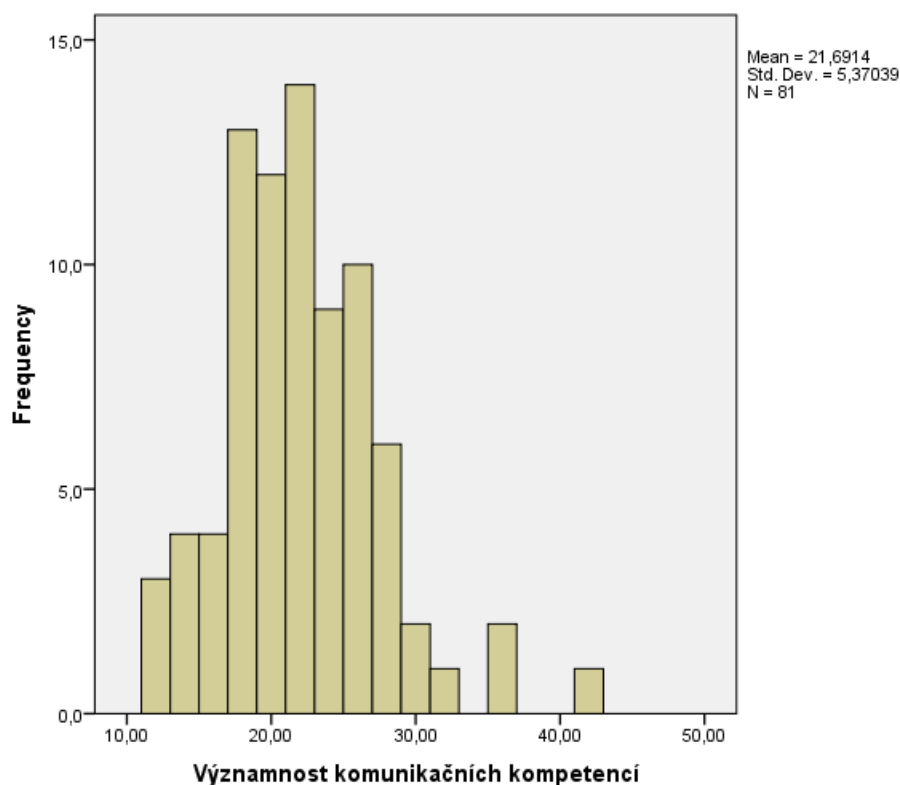
**S klesající hodnotou roste celková významnost komunikace.**

Výsledky pro celková data jsou uvedena v tabulce 28 níže. Průměrný počet bodů je 21,7. Minimum je 12,0 bodů, tj. v datech jsou osoby, které všem kompetencím přiřadili nejvyšší hodnocení, tj. 1. Naopak maximum je pouze 41,0 (ze 60 možných). V datech tedy není nikdo, kdo by všechny kompetence označil jako naprosto nedůležité. Všichni respondenti celkově přikládají k uvedeným kompetencím spíše vyšší význam.

**Tabulka 28** – Celková významnost komunikačních kompetencí

	Významnost komunikačních kompetencí
Počet	81
Průměr	21,7
Medián	22,0
Minimum	12,0
Maximum	41,0
Směr. Odchylka	5,4

**Graf 12** – Celková významnosti komunikačních kompetencí



Jelikož se již jedná o číselnou proměnnou, bylo nutné ověřit v prvním kroku normalitu dat (Shapiro Wilkův test). Pokud minimálně jeden výběr pocházel z jiného než normálního rozdělení, testovanou hypotézu ověříme pomocí Mann Whithneyova testu, v opačném případě použijeme dvouvýběrový t-test.

Testovaná hypotéza bude pro všechny faktory ve tvaru:

H0: Celková významnost komunikačních dovedností nezávisí na sledovaném faktoru (pozice, vzdělání, obor).

H1: Celková významnost komunikačních dovedností závisí na sledovaném faktoru (pozice, vzdělání, obor).

Vyhodnocení bylo opět provedeno na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ .

#### a) Pracovní pozice

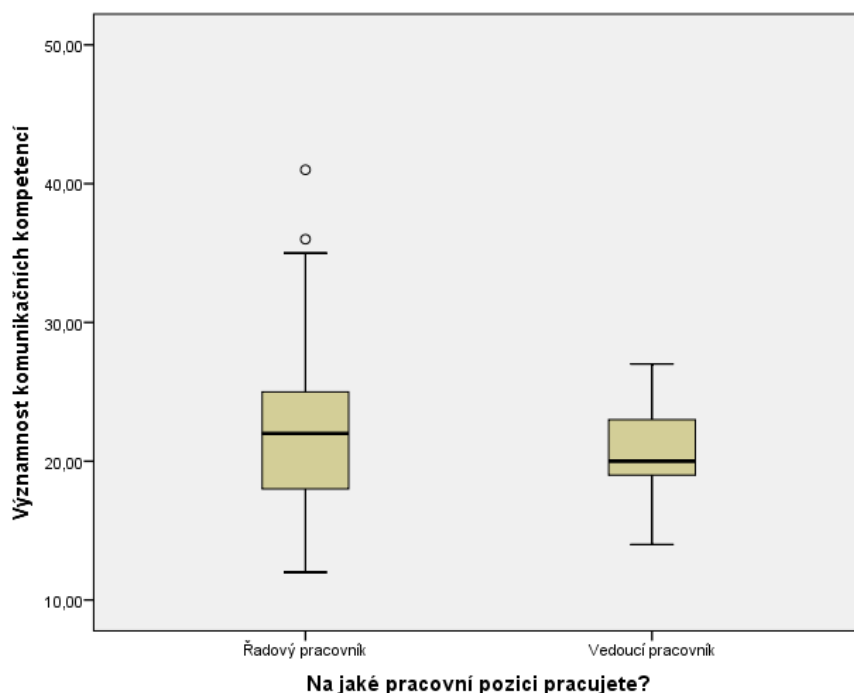
V případě pracovní pozice mezi řadovými pracovníky a vedoucími pracovníky v celkovém hodnocení komunikačních kompetencí neexistuje statisticky významný vztah (M-W test; p-hodnota = 0,737)

**Tabulka 29** – Celková významnost komunikačních kompetencí podle pozice

Významnost komunikačních kompetencí		Na jaké pracovní pozici pracujete?	
		Řadový pracovník	Vedoucí pracovník
Počet		68	13
Průměr		21,8	21,0
Medián		22,0	20,0
Minimum		12,0	14,0
Maximum		41,0	27,0
Směr. Odchylka		5,6	3,8
Shapiro Wilkův test	Testové kritérium	0,958	0,961
	P-hodnota	0,023*	0,775
Mann Whithneyův test	Testové kritérium	416,000	
	P-hodnota	0,737	

Pozn. \*data na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  pocházejí z jiného než normálního rozdělení.

**Graf 13** – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle pozice



### b) Manažerské vzdělání

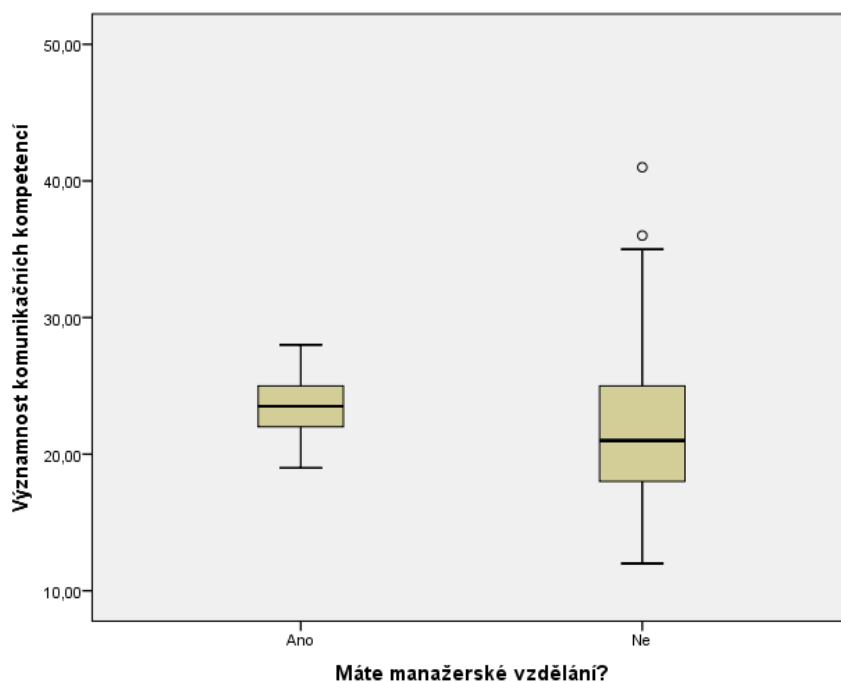
I v případě manažerského vzdělání, mezi osobami s tímto vzděláním a bez, v celkovém hodnocení komunikačních kompetencí neexistují statisticky významné rozdíly (M-W test; p-hodnota = 0,124).

**Tabulka 30** – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle manažerského vzdělání

Významnost komunikačních kompetencí		Máte manažerské vzdělání?	
		Ano	Ne
Počet		8	73
Průměr		23,5	21,5
Medián		23,5	21,0
Minimum		19,0	12,0
Maximum		28,0	41,0
Směr. Odchylka		2,7	5,6
Shapiro Wilkův test	Testové kritérium	0,973	0,953
	P-hodnota	0,923	0,009*
Mann Whithneyův test	Testové kritérium	195,000	
	P-hodnota	0,124	

Pozn. \*data na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  pocházejí z jiného než normálního rozdělení.

**Graf 14** – Celková významnost komunikačních kompetencí podle manažerského vzdělání



### c) Obor

V případě vyhodnocení hypotézy z pohledu oborů, je změna v tom, že oba výběry pocházejí z normálního rozdělení ( $p$ -hodnoty  $> 0,05$ ), a proto byl pro ověření rozdílů použit parametrický dvouvýběrový  $t$ -test. Jelikož výsledná  $p$ -hodnota je menší než hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$ , testovanou hypotézu pro obory na této hladině významnosti zamítáme.

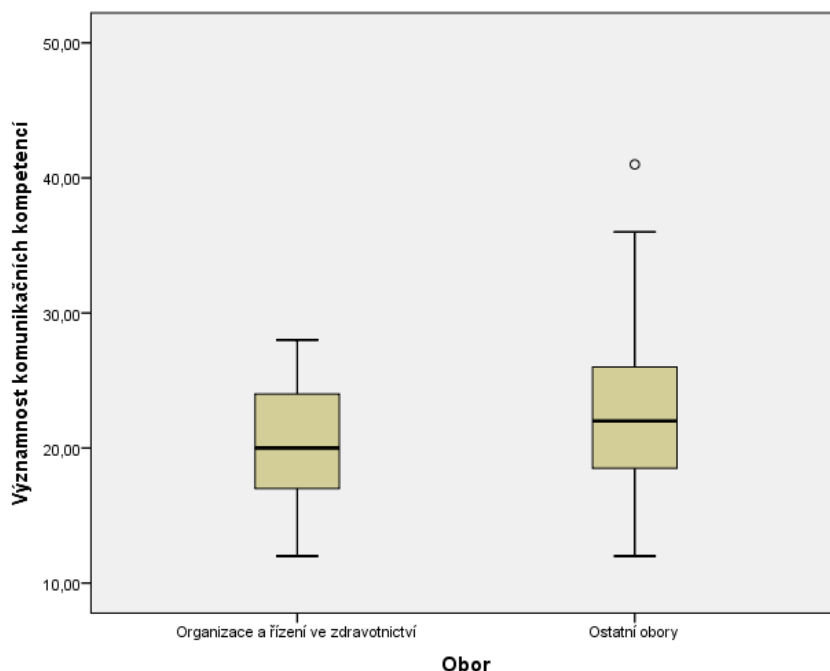
Celková významnost komunikačních kompetencí se liší mezi studijním programem Organizace a řízení ve zdravotnictví a ostatními studijními obory. Jelikož víme, že s rostoucí hodnotou významnosti klesá významnost, můžeme konstatovat, že studenti studijního programu Organizace a řízení ve zdravotnictví přikládají z celkového pohledu větší míru významnosti komunikačních kompetencím než studenti ostatních studijních oborů.

**Tabulka 31** – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle oboru

Významnost komunikačních kompetencí		Obor	
		Organizace a řízení ve zdravotnictví	Ostatní obory
Počet		42	39
Průměr		20,4	23,1
Medián		20,0	22,0
Minimum		12,0	12,0
Maximum		28,0	41,0
Směr. Odchylka		4,4	6,0
Shapiro Wilkův test	Testové kritérium	0,971	0,946
	P-hodnota	0,350	0,058
Dvouvýběrový t-test	Testové kritérium	-2,388	
	P-hodnota	0,019*	

Pozn. \*statisticky významné rozdíly mezi skupinami na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$

**Graf 15** – Celková významnosti komunikačních kompetencí podle oboru



Celkově tedy můžeme konstatovat, že z pohledu dílčích položek komunikačních kompetencí mezi studenty z různých studijních programů jsou rozdíly statisticky nevýznamné, pokud se však na komunikační kompetence díváme z celkového hlediska, mezi obory již významnosti jsou.

## 4 DISKUZE

Diplomová práce se zabývá významem manažerských komunikačních kompetencí v managementu nelékařských zdravotnických pracovníků. Význam správně nastavené efektivní manažerské komunikace, která jde ruku v ruce se spokojeností, angažovaností a loajalitou pracovníků, představuje klíčovou roli v udržení kvalifikovaných pracovníků pro zachování celistvosti poskytované ošetrovatelské péče na co možná nejvyšší úrovni. Tento fakt potvrzují výzkumy z českého i zahraničního prostředí. Souvislost mezi spokojeností a manažerskými komunikačními kompetencemi potvrzuje ve studii i Fowler et al. (2021).

Osborne (2015) popisuje implementaci kompetencí v rámci manažerské komunikace za nezbytné, jelikož si to dnešní rychle se vyvíjející management žádá. Rozvíjení těchto dovedností by mělo být implementováno do praxe a být předmětem celoživotního vzdělávání manažerů. Model komunikačních kompetencí podle Dewhurst a FitzPatrick, který popisuje 12 nejvýznamnějších kompetencí, může poskytnout kvalitní rámec pro jejich rozvoj (Holá, 2017). Studie vedená autorem Akbiyik et al. (2020), ukázala, že i styly vedení zaměřené na vztahy a otevřenou komunikaci ve zdravotnickém prostředí přináší výsledky, ziskovost a zvyšují kvalitu poskytované péče.

S ohledem na úzké zaměření tohoto výzkumu orientovaného na specifika manažerských komunikačních dovedností vedoucích pracovníků v prostředí českého zdravotnictví nelze výsledky šetření přímo srovnat s jiným průzkumem, neboť takový nebyl v těchto podmínkách proveden.

Nicméně obdobný průzkum provedly autorky Holá, Moravcová a Hlaváčková v roce 2018, který se týkal komunikačních kompetencí manažerů. Kvantitativního průzkumu se zúčastnilo 102 sester a lékařů zastávajících vedoucí pozici. Cílem bylo zhodnotit důležitost jednotlivých kompetencí pro jejich práci a zároveň hodnocení úrovně jejich dovedností v jednotlivých kompetencích, za pomoci modelu komunikačních kompetencí Dewhursta a FitzPatricka (Holá, 2019).

Stejným komunikačním modelem se ve své diplomové práci inspirovala autorka Bukovská (2021), která za pomoci kvantitativního průzkumu, kterého se zúčastnilo 71 sester a porodních asistentek, zjišťovala, jak sestry a porodní asistentky vnímají význam komunikačních kompetencí a jak hodnotí jejich osobní zvládnutí.

Jelikož bylo v obou případech šetření využito stejného komunikačního modelu mohlo být provedeno porovnání výsledků hodnocení významnosti dílčích kompetencí.

V tabulce 32 níže je uvedeno porovnání výsledků hodnocení významnosti kompetencí. Hodnocení ve všech případech probíhalo na 5bodové Likertově škále, kde 1 – maximálně důležitá, až po 5 – minimálně důležitá. Pro všechny výběry byl spočítán průměr jednotlivých hodnocení. V případě šetření Bukovská (2021) bylo uvažováno šetření zahrnující pouze vysokoškoláky.

Pro porovnání našeho výzkumu a těchto dvou šetření byl zvolen jednovýběrový t-test, kde průměrem základního souboru byl vždy daný průměr u shodné kompetence. Testovaná hypotéza pro všechny kompetence a oba sledované výzkumy Bukovská (2021) i Holá (2019) byla ve tvaru:

H0: Výběrový průměr je shodný s průměrem základního souboru;  $\mu = \mu_0$

H1: Výběrový průměr se statisticky významně liší od průměru základního souboru;  $\mu \neq \mu_0$

Vyhodnocení bylo provedeno na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ .

H0 zamítáme v případě, že výsledná p-hodnota je menší než tato hladina významnosti. V tuto chvíli existují statisticky významné rozdíly mezi základním souborem a naším výběrem.

Z tabulky je patrné, že v případě šetření Bukovská (2021), statisticky významné rozdíly jsou v případě kompetencí 7. Inovace a kreativita (p-hodnota = 0,021), 8. Naslouchání (p-hodnota = 0,002) a 10. Plánování (0,043).

Respondenti v rámci šetření Bukovská (2021) přikládají v porovnání s našim šetřením statisticky významně vyšší význam 7. Inovacím a kreativě a 10. Plánování. Naopak naši respondenti přikládají statisticky významně vyšší význam 8. Naslouchání.

V případě šetření Holá (2019), jsou statisticky významné rozdíly v případě bodů 2. Zaměření na cíl (p-hodnota = 0,012), 5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti) (p-hodnota = 0,045), 8. Naslouchání (p-hodnota <0,001) a 10. Plánování (p-hodnota = 0,002).

Kompetence 2. Zaměření na cíl a 8. Naslouchání je statisticky významně důležitější u našeho výběru, než v případě výběru Holá (2019), naopak kompetence 5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti) a 10. Plánování je statisticky významně důležitější pro výběr Holá (2019).

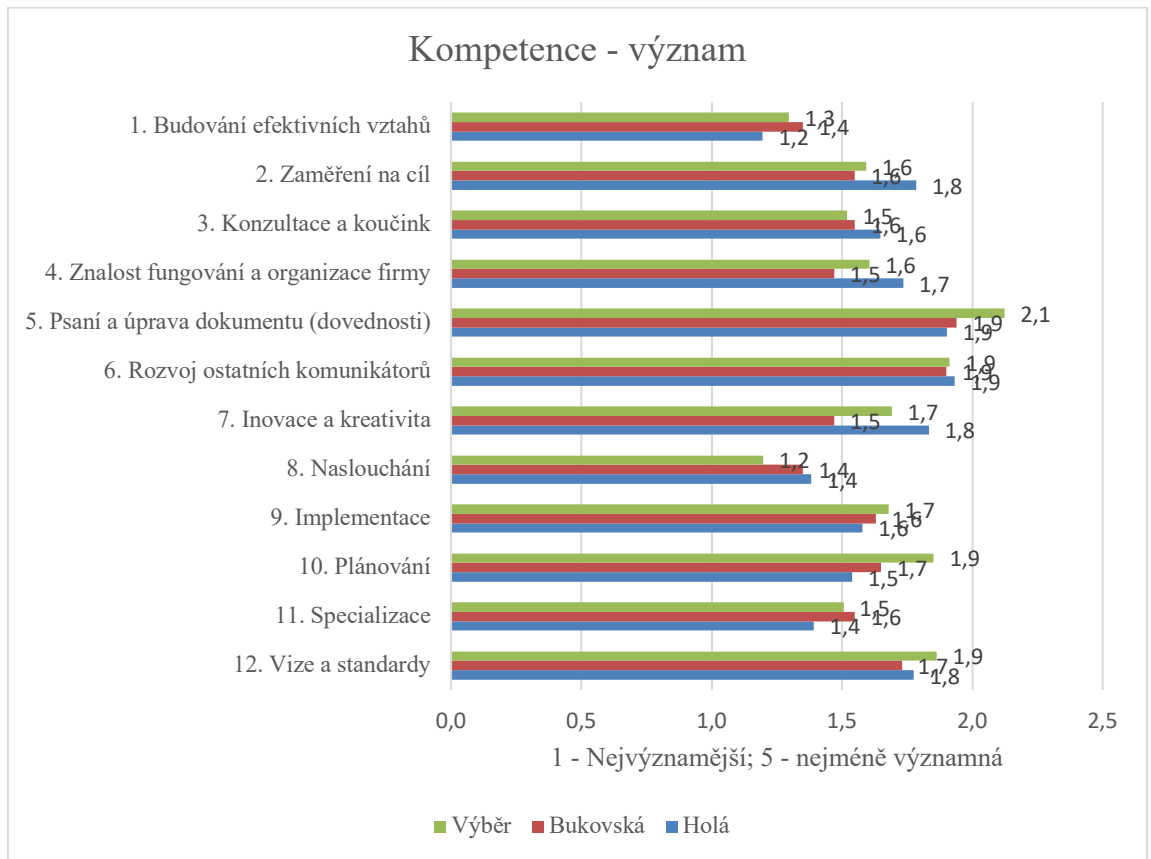
Celkově tedy můžeme konstatovat, že oproti dvěma sledovaným výzkumům, naši sledovaní respondenti přikládají statisticky významně vyšší význam kompetenci Naslouchání.

**Tabulka 32** - Srovnání výběrových dat s vybranými studii

Kompetence – významnost	Výběr – Svobodová		Bukovská (2021) (N = 51)				Holá (2019) (N = 102)			
			M	SD	t-test		M	SD	t-test	
					Testové kritérium	p-hodnota			Testové kritérium	p-hodnota
Jak je pro Vás tato kompetence významná?	M	SD	M	SD	Testové kritérium	p-hodnota	M	SD	Testové kritérium	p-hodnota
1. Budování efektivních vztahů	1,296	0,601	1,350	0,796	-0,804	0,424	1,196	0,399	1,502	0,137
2. Zaměření na cíl	1,593	0,667	1,550	0,757	0,575	0,567	1,784	0,516	-2,584	0,012*
3. Konzultace a koučink	1,519	0,823	1,550	0,783	-0,344	0,732	1,647	0,726	-1,405	0,164
4. Znalost fungování a organizace firmy	1,605	0,683	1,470	0,703	1,777	0,079	1,735	0,628	-1,713	0,091
5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)	2,123	0,980	1,940	1,047	1,686	0,096	1,902	0,711	2,035	0,045*
6. Rozvoj ostatních komunikátorů	1,914	0,840	1,900	0,964	0,146	0,885	1,931	0,748	-0,187	0,852
7. Inovace a kreativita	1,691	0,846	1,470	0,758	2,354	0,021*	1,833	0,489	-1,506	0,136
8. Naslouchání	1,198	0,431	1,350	0,716	-3,186	0,002*	1,382	0,646	-3,855	<0,001*
9. Implementace	1,679	0,772	1,630	0,824	0,572	0,569	1,578	0,588	1,178	0,242
10. Plánování	1,852	0,882	1,650	0,996	2,060	0,043*	1,539	0,501	3,193	0,002*
11. Specializace	1,506	0,744	1,550	0,832	-0,530	0,597	1,392	0,583	1,382	0,171
12. Víze a standardy	1,864	0,787	1,730	0,981	1,535	0,129	1,775	0,688	1,020	0,311

Pozn. M – Průměr; SD – Směrodatná odchylka; \* statisticky významné rozdíly mezi výběrem a sledovaným základním souborem na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$

**Graf 166** – Srovnání výběrových dat s vybranými studii



## 5 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá významem manažerské komunikace v managementu nelékařských zdravotnických pracovníků. Úvodní část práce předkládá teoretická východiska řešeného tématu, které se kromě stěžejní dovednosti vedoucích pracovníků – manažerské komunikace, věnují také vzhledu do ošetrovatelského managementu nebo kompetencí manažera jakožto klíčovému komunikátorovi v rámci pracovního prostředí. V teoretické části práce byl představen model manažerských komunikačních kompetencí Dewhurst a FitzPatricka, který byl pro potřebu průzkumného šetření upraven na dotazník.

V druhé části diplomové práce bylo provedeno kvantitativní průzkumné šetření dotazníkovou metodou.

Na základě výsledků průzkumu, které byly interpretovány v kapitole 3.3 a stanovení hypotéz v kapitole 3.4, můžeme konstatovat, že cílů jak pro teoretickou, tak průzkumnou část bylo dosaženo.

Z výsledků průzkumu provedeného mezi 81 respondenty, z nichž většina byly ženy ve věku 18-29 let, vyplývá, že nejvýznamnějšími komunikačními kompetencemi jsou Naslouchání, Budování efektivních vztahů a Specializace. Tyto kompetence byly hodnoceny jako nejdůležitější, zatímco Psaní a úprava dokumentů a Rozvoj ostatních komunikátorů byly hodnoceny jako méně důležité. Z hlediska zvládnutí kompetencí vedoucími byla nejlépe hodnocena Znalost fungování a organizace firmy, Specializace a Psaní a úprava dokumentů, zatímco Naslouchání, Inovace a kreativita a Konzultace a koučink byly hodnoceny jako nejslabší.

Průzkumné šetření ukázalo, že existuje statisticky významný vztah mezi hodnocením zvládnutí kompetencí nadřízenými a celkovou spokojeností respondentů v pracovním prostředí. To naznačuje, že způsob, jakým nadřízení komunikují a jak zvládají klíčové kompetence, může významně ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Celkově tyto nálezy poskytují cenné informace pro organizace, které chtějí zlepšit komunikaci na pracovišti a rozvoj kompetencí svých vedoucích pracovníků.

## 6 POUŽITÁ LITERATURA

### 6.1 Knihy

AKBIYIK, Ayse, et al. The Effect of Nurses 'Leadership Behavior on the Quality of Nursing Care and Patient Outcomes. *Creative Nursing*, 2020, 26.1: 8-18.

ARMSTRONG Michael, 2008. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. 1. vyd. London: Kogan Page. ISBN 978-0749453848

ARMSTRONG, Michaela, 2020. *Naučit se správně vést lidi*. Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

BABBIE, Earl, 2020. *The Practice of Social Research*. 2. dopl. vyd. Cengage. ISBN 0357360761.

ANDREAS, Basu; LIANE, Faust. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Grada Publishing as, 2013.

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

COWAN, David, 2013. *Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance*. Kogan Page. ISBN 9780749470111.

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

FITZPATRICK, Liam a VALSKOV, Klavs, 2014. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. Kogan Page Publisher. ISBN 9780749469320.

FOWLER, Karen R., Leslie K. ROBBINS a Angela LUCERO, 2021. Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *Journal of Nursing Management* [online]. **29**(6), 1486-1495 [cit. 2024-03-11]. ISSN 0966-0429. Dostupné z: doi:10.1111/jonm.13324

GALLUP CONSULTING (2008) *Brochure: Employee Engagement: what's Your Engagement Ratio*

- GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8.
- GOLEMAN, Daniel, 2015. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá : výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. 1. vydání. Přeložil Kateřina ORLOVÁ. V Praze: Metafora. ISBN 978-80-7359-453-4.
- GROHAR – MURRAY, Mary Ellen, Helen R., DiCROCE. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 317 s. ISBN 80-247-0267-3.
- HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vydání. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. a JOHNSON, Dewey E., 2013. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson. ISBN 9780132556408.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071695505.
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- Holá J, Pikhart M (2014). The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. E+M Economics and Management. Liberec: EF TU. DOI: 10.15240/tul/001/2014-2-012.
- HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. 1. vydání. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.
- JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0.
- JEDLIČKOVÁ, Jaroslava; OPÁLKOVÁ, Kateřina; SVOBODA, Tomáš a MIČUDOVÁ, Erna, 2024. *Management kvality a rizik perioperační péče*. Grada. ISBN 978-80-271-3461-8.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press. ISBN 9788072612888.

KOUZEL, James M. a POSNER, Barry Z., 2017. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 6. John Wiley. ISBN 9781119278962.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. 1. vydání. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

Kubeš, M., Kurnický, R. & Spillerová, D. (2004), *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vydání. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2713-4.

LEDNICKÝ, Václav, 2004. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 80-7248-229-7.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

LUSSIER, Robert N. a ACHUA, Christopher F., 2015. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. 6th ed. Cengage Learning. ISBN 9781305465077.

NORTHOUSE, Peter G., 2015. *Leadership: Theory and Practice*. 7 dopl. vyd. SAGE Publications. ISBN 9781483317526.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, 2021.

PAUL, Hersey a BLACHARD, Kenneth H., 1969. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 6 th ed. Prentice-Hall. ISBN 9780135486696.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

PRUKNER, Vítězslav a NOVÁK, Jaromír. *Základy managementu: Charakteristika manažera, jeho činnosti, role a požadavky na něj kladené* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>

SEGHAL, M. K. a Vandana KHETARPAL. 2006. *Business communication*. New Delhi: Excel Books. ISBN 8174465014.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728667.

SVOBODNÍK, Pavel, 2009. *Management pro zdravotníky v kostce*. 1. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. ISBN 978-80-7013-498-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

ZLÁMAL, Jaroslav, Jaroslav VOMÁČKA, Zdeňka MIKŠOVÁ et al., 2014. *Základy managementu pro posluchače zdravotnických oborů*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd. ISBN 978-80-7402-157-2.

## 6.2 Odborné články

Dewhurst, S., & FitzPatrick, L. (2007). Building a learning framework for internal communicators. *Strategic Communication Management*, 11(2), 16-19. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-learning-framework-internal/docview/203592295/se-2>

HOLÁ J, MORAVCOVÁ M, HLAVÁČKOVÁ E. Communication competencies of hospital line management. In IDIMT 2018: Strategic Modelling in Management, Economy and Society - 26th Interdisciplinary Information Management Talks pp. 463-471

JANKELOVÁ, Nadežda; JONIAKOVÁ, Zuzana; ČAMBALÍKOVÁ, Andrea. Factors Supporting the Job Satisfaction of the Middle Healthcare Management–The Role of Work Conditions, Managerial Competencies and Social Support 1. *Ekonomický Časopis*, 2023, 71.6/7: 428-457.

JANSEN, Justin JP, et al. Scaling-up: Building, leading and sustaining rapid growth over time. *Journal of Management Studies*, 2023, 60.3: 581-604.

ROTESCU, Daniela Corina; SPINU, Cristinel Sorin; IONUȚ, Riza a PEGULESCU, Irina Andreea, 2023. Managerial Communication from the Perspective of Increasing the Performance of Enterprises. *Revista de Management Comparat International*. Roč. 2023, č. 1, s. 141-152. ISSN 15823458.

SIEVERS, Christine; GRUBER, Thibaud. Reference in human and non-human primate communication: What does it take to refer?. *Animal Cognition*, 2016, 19: 759-768.

TKALAC VERČIČ, Ana; VERČIČ, Dejan; SRIRAMESH, Krishnamurthy. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 2012, 38.2: 223-230.

### **6.3 Internetové zdroje**

D'APRIX, Roger, 2014. Communicating Culture Down the Line – An Interview with Roger D'Aprix. In: *ROI Communication* [online]. San Francisco [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://roico.com/2014/12/01/communicating-culture-down-the-line/>

HOLÁ, MORAVCOVÁ M, HLAVÁČKOVÁ E. Communication competencies of hospital line management. In IDIMT 2018: Strategic Modelling in Management, Economy and Society - 26th Interdisciplinary Information Management Talks pp. 463-471

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2021. *Koncepce ošetrovatelství* [online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://ppo.mzcr.cz/upload/files/zakladni-dokumenty-koncepce-osevovatelstvi-62100ee0daf96.pdf>

PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. Online. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>. [cit. 2024-03-16].

### **6.4 Ostatní**

BUKOVSKÁ, Daniela, 2021. *Manažerské komunikační kompetence nelékařských zdravotnických pracovníků v gynekologii a porodnictví*. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.

VOJÁČKOVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v ošetrovatelství* [online]. Praha, 2019 [cit. 2024-02-26]. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Petr Vrzáček. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/107919>.

## **7 PŘÍLOHY**

<b>PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....</b>	<b>71</b>
----------------------------------	-----------

## Příloha A – Dotazník

Vážené studentky, vážení studenti,

jmenuji se Michaela Svobodová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského programu v oboru Perioperační péče, na Fakultě zdravotnických studií.

Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který se zabývá hodnocením významu v oblasti manažerských komunikačních kompetencí.

Dotazník je zcela anonymní, nezabere více jak 10 minut Vašeho času a bude sloužit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Michaela Svobodová, DiS.

### I. Část dotazníku

Prosím vyberte z nabízených možností

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?

- 18–29 let
- 30–39 let
- 40–49 let
- 50–59 let

3. Jaká je délka Vaší praxe?

- méně než 2 roky
- 2–5 let
- 5–10 let
- 10–20 let
- 20 let a více

4. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Vedoucí pracovník
- Řadový pracovník

5. Máte manažerské vzdělání?

- Ano
- Ne

6. V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku ano, prosím vyberte jaké.

- Specializační
- MBA
- Mgr.
- Kurz – krátkodobý
- Jiná:

7. Jaký studijní program studujete?

- Organizace a řízení ve zdravotnictví
- Specializace v ošetrovatelství – Ošetrovatelská péče v interních oborech
- Specializace v ošetrovatelství – Perioperační péče
- Specializace v porodní asistenci – Perioperační péče
- Jiná:

## II. Část dotazníku

Seznamte se s jednotlivými komunikačními kompetencemi a poté prosím vyberte Vaši odpověď.

Známkuje jako ve škole, 1 - Výborně, 5 - Nedostatečně.

### 1. Budování efektivních vztahů

Rozvíjení a udržování vztahů dlouhodobé spolupráce, budování důvěry, udržování respektu, budování široké sociální sítě spolupracujících partnerů, rozvíjení spolupráce pro budoucí realizaci zamýšleného (uvádět věci do pohybu).

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

### 2. Zaměření na cíl

Mít přehled o hlavních cílech a aktivitách zařízení a hlavních procesech, využívat získaný přehled znalostí a nastavenou komunikaci k překonávání dílčích problémů.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

### **3. Konzultace a koučink**

Doporučování správných řešení, podpora při prosazování rozhodnutí a změn, pomoc a podpora při rozvíjení komunikačních kompetencí ostatních.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

### **4. Znalost fungování a organizace firmy**

Pochopení práce jednotlivých oddělení a jejich přínosů napříč organizací, přehled o práci spolupracovníků a využití těchto znalostí pro společnou spolupráci.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

### **5. Psaní a úprava dokumentu (dovednosti)**

Využívání a rozvíjení praktických dovedností při tvorbě a používání dokumentů.  
Využívání dostupných technologií relevantních pro vlastní praxi.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

## **6. Rozvoj ostatních komunikátorů**

Pomoc a podpora ostatním komunikátorům v rozvoji a v dosažení požadovaných kompetencí v rámci jejich kariéry.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

## **7. Inovace a kreativita**

Hledání nejlepších způsobů práce, objevování nejvhodnějších postupů a praktik, podpora originálních přístupů k řešení komunikačních problémů.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

## **8. Naslouchání**

Nastavování mechanismů pro zpětnou vazbu a reakce ostatních, případně průzkumů. Naslouchání ostatním – poskytování prostoru pro objasňování názorů ostatních.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

## **9. Implementace**

Uvádění plánů a nápadů do praxe, implementace změn, organizování, přesvědčování, vytváření podmínek pro realizaci.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

### 10. Plánování

Plánování komunikačních programů (např. porad), promýšlení argumentace a zvažování důsledků, vyhodnocování fungování komunikace a jejích výsledků.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

### 11. Specializace

Být expertem pro specifickou oblast, neboť znalosti napomáhají v argumentaci a prosazování, navíc budí důvěru a respekt.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

### 12. Vize a standardy

Uplatňování a požadování konzistentního přístupu ke komunikaci a udržování profesionální úrovně a etických standardů v souladu se standardy a vizí.

Jak je pro Vás tato kompetence významná?

Významná 1 2 3 4 5 Nevýznamná

Jak zvládá tuto kompetenci Váš nadřízený?

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

III. Část dotazníku

Hodnocení spokojenosti.

1. Ovlivňuje komunikace s Vaším nadřízeným Vaši spokojenost v pracovním prostředí?

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

2. Jste celkově spokojen/na s Vaším nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne